

Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis

Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis

Lynne Maher, David Gustafson, Alyson Evans

Dansk bearbejdelse
Helle Høgh, Britta Ravn

DEFACTUM®

Original titel: Sustainability, **Model** and **Guide**
4. udgave, 2016

Publikationen kan købes ved henvendelse til
DEFACTUM
Koncern Kvalitet
Region Midtjylland
Olof Palmes Allé 15
8200 Aarhus N
www.defactum.dk

Forord

DEFACTUM (tidligere CFK - Folkesundhed og Kvalitetsudvikling) designer og gennemfører kvalitetsprojekter med fokus på innovation, implementering og borgerinvolvering. DEFAC-TUM har stor erfaring med at facilitere og supervisere nationale og regionale projekter inden for både sundheds-, psykiatri- og socialområdet, bl.a. kan nævnes: Det nationale Kvalitetsprojekt om tvang i psykiatrien 1 og 2, Patientens møde med sundhedsvæsenet, Indflydelse på eget liv 1 og 2, Det nationale kvalitetsprojekt: Styrkelse af den fælles indsats i børne- og ungdomspsykiatrien, Pårørende i Psykiatrien samt Styrket Recovery Indsats.

"The Sustainability Model" er udviklet i The Modernisation Agency i NHS i et samarbejde mellem Dr. Lynne Maher, NHS, David Gustafson og Alyson Evans, University of Wisconsin, USA. **Guiden** er baseret på review af en række forskningsprojekter vedrørende "fastholdelse af strategiske organisatoriske forandringer". Projekterne er gennemført i vestlige lande, indenfor forskellige fagområder og organisationer. Gennem en syntese af disse projekter har NHS kortlagt og analyseret faktorer, som har afgørende indflydelse på implementerings- og fastholdelsesprocessen på tværs af organisationer (NHS, Modernisation Agency; Oct. 2003). **Modellen** og **Guiden** vil derfor kunne anvendes i andre organisationer end de engelske sundhedsorganisationer.

NHS har målrettet brugen af "The sustainability Model" til sundhedsområdet, og derfor knytter de praktiske erfaringer, der hidtil er opnået, sig primært hertil. DEFACTUM faciliterer en bred vifte af kvalitetsprojekter og har siden 2005 også anvendt **Guiden** indenfor det sociale område med stor succes. De sundhedsfaglige termer, der er anvendt i den engelske udgave og i de tidligere danske udgaver, er derfor i denne oversættelse ændret. Bl.a. anvendes termen "borger" i stedet for "patient" og den "kliniske ledelse" oversættes med den "faglige ledelse".

Udgangspunktet for den danske oversættelse og bearbejdelse af **Guiden** er publikationerne: "Sustainability" (NHS, Modernisation Agency; 2004), "Sustainability – Model and Guide" (Institute for Innovation and Improvement; 2007) samt "Sustainability – Model and Guide" (Institute for Innovation and Improvement; 2010). Bearbejdelsen er suppleret med den viden og erfaring, der er oparbejdet i DEFACTUM.

Dr. Lynne Maher, tidligere leder af "Innovation Practice" i "NHS Institute for Innovation and Improvement", har venligst stillet sig til rådighed for spørgsmål og drøftelser undervejs. Dr. Lynne Maher har været en værdifuld støtte og inspirator i forbindelse med den danske oversættelse og bearbejdelse. Oversættelsen er foretaget af Helle Høgh og Britta Ravn.

Introduktion

Kvalitetsforbedringer tager ofte længere tid om at vinde fodfæste end forventet og endnu længere tid om at blive solidt forankret inden for en organisation

(Ham et al, 2002)

Social- og sundhedsvæsenet i hele verden skal modsvare stigende forventninger og behov i samfundet og er konstant udfordret på at levere ydelser af høj kvalitet og for lavere omkostninger. Der er således et konstant behov for at forbedre de eksisterende systemer og processer. Enhver forandring kræver betydelige investeringer af menneskelige og økonomiske ressourcer (tid og penge) samt ledelsesstøtte. Der findes evidens for at op til 70 % af alle forandringsinitiativer i organisationer mislykkes (Daft & Noe, 2000; Beer & Nohria, 2001).

De mest succesrige organisationer, er de organisationer, som er i stand til at implementere og fastholde initiativer, der fører til forøget kvalitet og større borgertilfredshed for lavere omkostninger.

Guiden kan anvendes til at få idéer og praktiske anvisninger på, hvordan det er muligt at øge chancerne for implementering og fastholdelse af ny praksis i forhold til de faktorer, der indgår i Scoringsmodellen.

Udvikling af Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis

Guide til implementering og fastholdelse er udviklet efter Modellen blev udviklet. **Guiden** er et vigtigt input til at kunne gennemføre en succesfuld implementering og fastholdelse af ny praksis.

Scoringsmodellen består af 10 faktorer, som spiller en afgørende rolle i forhold til at implementere og fastholde forbedringer. Faktorerne relaterer sig til 3 dimensioner: proces, personale og organisationer.

Proces

1. Fordele (udover at hjælpe borgerne)
2. Troværdighed
3. Tilpasningsevne
4. Monitorering

Personale

5. Involvering og oplæring
6. Holdning og motivation
7. Den overordnede ledelses engagement
8. Den faglige ledelses engagement

Organisation

9. Infrastruktur
10. Overensstemmelse mellem kultur og strategi

Der eksisterer yderligere værktøjer og metoder, som kan anvendes til at sikre fastholdelse indenfor de 10 faktorer beskrevet i denne **Guide**. Hvis du har erfaring med metoder der er meget effektive og ikke er beskrevet i vejledningen, vil vi meget gerne høre om det. Du kan kontakte os via defactum@rm.dk

Hvordan anvender jeg guiden?

Målet med at udvikle "Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis" var at skabe et let anvendeligt værktøj, der kan hjælpe organisationer til at fastholde nye tiltag, man har brugt ressourcer på at udvikle og implementere.

Guiden kan anvendes til

- at gennemføre en selvevaluering af egen evne til fastholdelse
- at afdække og forstå de væsentligste forhindringer for at implementere og fastholde ny praksis i den lokale kontekst
- at identificere egne styrker i forhold til at implementere og fastholde den ny praksis
- at lægge en plan for, hvordan fastholdelse sikres allerede i implementeringsfasen
- at følge egen udvikling og monitorere evnen til implementering og fastholdelse over tid

Guiden er udviklet til at planlægge nye eller igangværende initiativer og projekter. Som eksempel kan nævnes: inddragelse af pårørende i kvalitetsudviklingsarbejde om forbedret pårørendetilfredshed i psykiatrien, arbejdet i en psykiatrisk afdeling med at reducere anvendelsen af tvang, arbejdet med at mindske sygefraværet i ældresektoren i en kommune, arbejdet med at sikre større indflydelse på eget liv for psykisk handicappede borgere eller arbejdet i en afdeling med at reducere antallet af lungebetændelser som følge af respiratorbehandling (VAP). Dette er blot nogle få eksempler til inspiration.

Implementering og fastholdelse af ny praksis kan kort beskrives som "indførelse af nye arbejdsmetoder og forbedringer, der bliver normen, den måde vi gør tingene på her". Begrebet kan beskrives mere detaljeret således:

"Det er ikke kun processen og resultatet, der er ændret. De holdninger og den adfærd, der ligger bagved, er også fundamentalt forandrede. Endvidere er systemet forandret, så det understøtter forandringen. Med andre ord er forandringen blevet integreret eller en almindelig måde at arbejde på, i stedet for en ekstra arbejdsproces. Hvis man om et år kigger tilbage, vil resultatet være, at arbejdsgangene ikke er "faldet tilbage" til tidligere praksis eller niveau og forandringen har været i stand til at modstå ændringer og variation. Endvidere har forandringen udviklet sig sideløbende med andre ændringer i konteksten og er muligvis blevet forbedret. Fastholdelse betyder at holde fast i gevinsten og lade den følge den nødvendige udvikling - bestemt ikke at falde tilbage".

(NHS Institute for Innovation and Improvement, 2005)

Sæt fokus på implementering og fastholdelse fra starten

Guiden og **Modellen** kan anvendes med jævne mellemrum i projektforløbet. Det er en vigtig pointe, at implementering og fastholdelse er en problemstilling, der med fordel kan arbejdes aktivt med allerede i planlægningsfasen, og ikke som det ofte sker, udsættes til slutfasen af et projekt. Hvis forberedelsen af evnen til at fastholde resultaterne udsættes til sidst i et projekt, mister man muligheden for at indføre forandringer, der kan maximere succesen med projektet. Det er vigtigt at organisationen fra begyndelsen er gearet til forandring. NHS anbefaler, at **modellen** anvendes med intervaller på 3-6 måneder:

- I forbindelse med planlægning eller udvælgelse af et forandringstiltag, hvorved man helt fra projektets begyndelse kan udpege faktorer, som skal styrkes, for at forandringstiltaget får optimale vilkår for gennemslagskraft i organisationen.
- I forbindelse med gennemførelse af en pilottest eller når forandringstiltaget afprøves og testes, således at implementeringsfasen kan sættes i gang på et solidt grundlag.
- Få uger efter implementeringen af forbedringstiltaget for at sikre optimale forudsætnin-ger for fastholdelse såvel som for fortsatte forbedringer.

Erfaring fra praksis viser, at man ikke behøver at føle sig begrænset af disse anbefalinger. **Guiden** kan anvendes på et hvilket som helst tidspunkt i løbet af et udviklings- eller im-plementeringsprojekt.

Vi håber, at anvendelsen af denne **Guide** vil være med til at sikre optimale vilkår for fastholdelsen af de kvalitetsudviklingsinitiativer, der i disse år sætter dagsordenen i det danske sundheds- og socialvæsen.

God fornøjelse med **Guiden**.

DEFACTUM®
Koncern Kvalitet
Region Midtjylland
Olof Palmes Alle 15
8200 Aarhus N

www.defactum.dk



Proces

- **Fordele – udover at hjælpe borgeren**

Dette afsnit foreslår nogle teknikker, der kan hjælpe dig til at få indsigt i, hvordan personalet oplever forandringen. Om forandringen på nogle punkter gør deres arbejde mere besværligt (reelt eller oplevet) og, hvordan der kan arbejdes med at forbedre processen.

- **Troværdighed**

Der er to grundelementer, som kan hjælpe dig til at demonstrere forandringens fordele. Den første er at identificere fordelene, og den anden er at være i stand til effektivt at kommunikere fordelene ud i den større organisation.

- **Tilpasningsevne**

Tilpasningsevne kan være meget vigtigt i beslutningen om at implementere en ny praksis og er vigtig i forhold til at sandsynliggøre, hvorvidt den kan fastholdes over tid. Der er 3 situationer, hvor tilpasningsevne er særlig vigtig:

1. Opstart af forandringsprocessen, hvor du får kendskab til en udefrakommende idé, som du ønsker at anvende i organisationen - men den må tilpasses for at kunne implementeres i organisationen
2. Selve forandringsprocessen, hvor din organisation er i ændring (fx ændringer blandt medarbejdere, lokaliteter, struktur) og relevansen af den nye eller forbedrede proces bliver afprøvet og sat spørgsmålstegn ved før den implementeres
3. I det fremadrettede perspektiv i forhold til fastholdelse over tid, hvor den nye og forbedrede proces selv er kandidat til videre kvalitetsudvikling.

- **Monitorering**

Når det nye tiltag/praksis er pilottestet og storskala-implementeringen begynder vil der være etableret en baseline som vil give dig information om, hvorvidt det ønskede niveau for forbedring er opnået. Budskabet i dette afsnit er, at både målinger og kommunikation må fortsættes, hvis niveauet for den nye praksis skal kunne fastholdes over tid. Hvis personalet ikke er i stand til at kunne få information om tilbagefald og fravigelse fra den ny praksis, så vil de ikke kunne tage handling på at korrigere eller videreudvikle praksis. Kontinuerlig monitorering og kommunikation hjælper organisationen til at se fremtidsorienteret på forbedringer af processen, så der hele tiden er fokus på, at det ønskede niveau opretholdes.



Fordele udover at hjælpe borgerne

Forandringen øger ikke effektiviteten og letter ikke personalets arbejde.

At have fokus på både at forbedre borgernes oplevelse af de ydelser de modtager, og den sammenhæng de indgår i, er et væsentligt servicemål i dag, både i social- og sundhedssektoren. Dette kan dog ikke stå alene, når det drejer sig om at forbedre organisationens evne til at implementere og fastholde forandringer. Forskning viser, at evnen til at implementere og fastholde forandringer over tid øges markant, hvis personalet oplever fordele ved forandringen. Det kan fx give sig udtryk i, at visse opgaver bliver lettere at udføre, eller at den enkelte medarbejder oplever større tilfredsstillelse i sin jobfunktion. Der er omvendt mindre sandsynlighed for, at det vil lykkes at implementere og fastholde forandringen, hvis arbejdet bliver vanskeligere, arbejdsgangene mindre effektive eller opgaveforløbet mere komplekst. Også i de tilfælde, hvor personalet har en negativ forventning til forandringens indvirkning på deres arbejde, vil evnen til implementering og fastholdelse forringes, selv om ingen af de nævnte forringelser reelt forekommer.

I dette afsnit præsenteres nogle teknikker, som kan være nyttige i afdækningen af, hvorvidt personalet oplever (reelt eller følelsesmæssigt), at forandringen letter eller besværliggør deres arbejde. Kapitlet anviser konkrete handlinger, der kan bidrage til at forbedre effektiviteten i arbejdsgangene.

Forandring af jobfunktioner

Det er almindeligt kendt, at visse forandringer kan opleves som følelsesmæssigt, fysisk eller intellektuelt overvældende for medarbejderne (Venkatesh 2000; Covin og Kilmann; 1990).

Det er vigtigt, at man i organisationen er opmærksom på de forandringer i jobfunktioner, relationer og arbejdsgange, som følger med implementeringen af en ny praksis. Denne problemstilling bør være et vigtigt aspekt i projektplanlægningen. Det er derfor vigtigt at få kortlagt, hvordan jobfunktionerne ser ud, før de første forandringer finder sted, så man bliver i stand til at få klarlagt, hvordan forandringen vil påvirke jobfunktionerne.

Proceskortlægning

En detaljeret proceskortlægning skaber et godt overblik over, hvordan processer og systemer fungerer. Ved at anvende et flowchart får du indsigt i, hvilke elementer i arbejdsprocessen, der fungerer godt, og hvor i processen, der er vanskeligheder. En sådan kortlægning er et konstruktivt redskab, der hjælper personalet til at engagere sig i forandringsarbejdet. Kortlægningen synliggør de enkelte arbejdsgange i løbet af forløbet, og der vil ofte blive afsløret områder med dobbeltarbejde, ressourcespild eller ineffektivitet, som ellers ikke var blevet opdaget. Det kan være en god idé at opmuntre den enkelte medarbejder til at kortlægge hans/hendes jobfunktion og ansvarsområder i relation til hvert enkelt trin i forløbet. Herefter kan det samlede forløb beskrives. Kortlægningen giver et godt og visuelt udgangspunkt, som kan opdateres i takt med, at jobfunktioner og arbejdsgange ændres i forbindelse med forandringsarbejdet.

Personaledagbog

En anden nyttig metode til at klarlægge forandringer i jobfunktionerne er at bede personalet om at føre dagbog. Dagbogen kan bl.a. indeholde noter, der beskriver medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljø og processen, mens forandringsarbejdet står på. Ligeledes kan dagbogen anvendes til at registrere overvejelser, der vedrører selve forandringerne. Det behøver ikke være en omfangsrig opgave. Der vil kunne indsamles brugbar information, hvis der skrives i dagbogen hver anden eller tredje dag, eller en gang om ugen.



Personalebarometer

En anden måde at få viden om, hvordan forandringerne påvirker personalegruppen er at anvende et "personalebarometer". Denne metode er anvendt i flere danske gennembrudsprojekter med et positivt resultat. Barometeret kan bestå af et eller flere spørgsmål, som personalet med jævne mellemrum bedes vurdere. Eksempelvis kan spørgsmålene relatere sig til en vurdering af arbejdsmiljøet eller arbejdsbelastningen på en skala fra 1-10 (VAS-skalaen).

Samtidigt med at disse idéer introduceres, er det vigtigt, at skabe nogle rammer, hvor medarbejderne har mulighed for at drøfte deres erfaringer og vurderinger. Det kan enten foregå i forbindelse med et af de faste faglige møder, på personalemøder eller på et møde, der planlægges specielt til formålet. Det kan også være små korte tavlemøder af 15 min. varighed inspireret af anvendelsen af tavlemøder i Lean-organisationer.

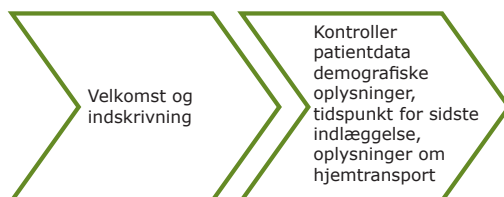
En proceskortlægning (figur 1) kombineret med en personaledagbog og evt. et personalebarometer kan udgøre værdifulde kilder til information i form af såvel data som delta-geroplevelser. Iværksættelse af sådanne tiltag kan medvirke til, at der i udviklingsarbejdet bevidst sættes fokus på kvaliteten af tiltaget, de ændrede arbejdsvilkår, og medarbejder-nes oplevelser heraf.

Et eksempel på en proceskortlægning af en arbejdsgang, der omhandler modtagelse af patienter og de opgaver, der løses af en sekretær og en sygeplejerske ved modtagelsen, Bemærk, at de to medarbejdere udfører den samme opgave i patientmodtagelsen og dermed udfører dobbeltarbejde.

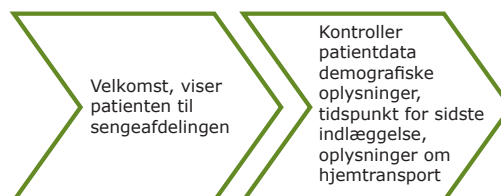
Patient



Sekretær



Sygeplejerske



Figur 1. Eksempel på proceskortlægning



Involvering af personalet

***"Fortæl mig det, og jeg vil glemme det.
Vis mig det, og jeg kan måske huske det.
Involver mig, og jeg vil forstå det."***

Kinesisk ordsprog

Sandsynligheden for at implementering og fortsat fastholdelse af ny praksis øges, hvis personalet involveres i forandringen. Market and Opinion Research (MORI) har påvist, at medarbejdere, som føler sig godt informeret, med dobbelt så stor sandsynlighed vil

- opleve at være en del af organisationen og udviklingsinitiativer
- forstå de overordnede målsætninger
- anerkende de formulerede mål - og i særdeleshed dem de selv bidrager med
- føle sig trygge i deres rolle
- føle at de har mulighed for at udnytte deres faglige og personlige kompetencer fuldt ud.

Ledelsens lydhørhed over for personalet

Det er vigtigt, at ledelsen i organisationen åbent forholder sig til, at der ofte sker en øgelse af arbejdsbyrden og ændringer i jobfunktioner og arbejdsgange i forbindelse med et udviklingsarbejde. NHS anbefaler, at der i organisationen støttes op om tiltag, som giver personalet mulighed for at indsamle og uddybe relevante oplevelser og problemstillinger fx proceskortlægning, dagbog og personalebarometer. Herudover er det vigtigt, at ledelsen skaber fora, hvor medarbejderne har mulighed for at udtrykke deres idéer og bekymringer i forhold til forandringerne. Der kan være behov for en særlig organisering af disse fora, der kan være rettet mod møder for hele personalegrupper, involverede team eller individuelle møder. Samtidig vil der ofte være behov for fortløbende kommunikation fx ved målrettet anvendelse af nyhedsbreve, e-mail, memoer og informationsmøder.

Det er en god idé regelmæssigt, helt fra planlægningsfasen, at bede personalet om feedback på, hvordan forandringen opleves i hverdagen. Konstruktiv feedback opnås bedst, hvis personalet bliver bedt om at forholde sig såvel til "de ting, som går godt", som "de ting som kunne gå bedre". I det følgende beskrives en metode, der kan anvendes til netop dette.

Struktureret fokusgruppemetode

Den strukturerede fokusgruppemetode kan være brugbar i forhold til at indhente konstruktiv feedback fra personalet:

- Saml personalegruppen/teamet i ca. 45 minutter.
- Giv hver enkelt medarbejder i gruppen et blankt stykke papir opdelt i 2 kolonner. Giv den venstre kolonne overskriften "Hvad gik godt" og den højre kolonne overskriften "Det ville være endnu bedre, hvis...".
- Bed deltagerne om at bruge 5 minutter på individuelt at notere de vigtigste punkter i de 2 kolonner.
- Bed deltagerne på skift angive et punkt til fælles opsamling. Fortsæt runden indtil der ikke er flere punkter. Skriv punkterne på en flipover/tavle, der ligeledes er opdelt i de to kolonner.
- Alle kommentarer, som figurerer mere end én gang i samme kolonne grupperes. Det faktum, at mere end én person har noteret emnet, betyder, at det skal behandles mere indgående.
- Hvis der er mange forskellige emner for forbedringer i kolonnen "Det ville være endnu bedre hvis...", så bed personalet om at foretage en individuel prioritering af, hvilke tre emner, de synes er vigtigst. En afstemningsteknik som 'Dot voting' er en god måde at foretage prioriteringen på (se beskrivelse herunder). Sæt krydser, små klistermærker el. lignende på den fælles flipover/tavle, så bliver det hurtigt meget synligt, hvilke tre emner personalet synes er vigtigt at prioritere.
- De emner/idéer, der får flest stemmer, skal der handles på hurtigst muligt.



Prioritering/Dot voting: Bed hver medarbejder prioritere det/de vigtigste emner. Det vil ofte være en god idé at give deltagerne mulighed for at prioritere op til 2-3 emner afhængig af, hvor mange emner, der er på listen. Man kan bruge små klæbemærkater eller en speedmarker til dette formål, det giver et godt visuelt overblik (jf. figur 2.).

Ved medarbejderinvolvering er det vigtigt konkret at anvende de informationer, som medarbejderne giver. Dette indebærer, at der bliver fulgt op med konkrete handlinger i forhold til de vigtigste af de emner, som medarbejderne påpeger. Det vil være ressourcespild for både ledelse og medarbejdere at deltage i disse aktiviteter, såfremt de ikke anvendes aktivt i implementeringsprocessen. Desuden kan man forvente, at medarbejderne mister engagement, hvis de ikke oplever, at involveringen er reel. Endelig er det vigtigt at fokusere på de aspekter, personalet oplever går godt og identificere fællestræk og tendenser, som organisationen kan drage nytte af i fremtiden.

NHS anbefaler, at personalet også involveres i at finde løsninger på de idéer, emner og problemstillinger, der skal arbejdes videre med. Det er vigtigt at få kommunikeret konklusionerne fra disse møder bredt ud i organisationen via de kommunikationskanaler, der er etableret i forbindelse med forandringsarbejdet (Se afsnittet om infrastruktur).

Hvad gik godt...	Det ville endnu bedre, hvis...
Vi har fået en bedre forståelse for patienternes behov.	Jeg fik mere computeroplæring, så jeg kan føle mig mere sikker.
Patienterne møder oftere op til deres aftale.	Prøverne blev indsamlet oftere.
Jeg ved, hvad der foregår igennem hele processen.	Jeg kunne nå at holde min kaffepause.
Vi får afsluttet flere opgaver til tiden.	Vi kunne anskaffe en ekstra printer, så jeg ikke længere ville behøve at gå ind på Hannes kontor for at hente mine udskrifter.
Kontoret er meget mere overskueligt.	

Figur 2. Struktureret fokusgruppe med 'Dot voting'



Afprøvning af arbejdsgange og forløb i praksis ("Walk-through")

Øvelser, der har til formål at afprøve det nye tiltag i praksis, er en anden tilgang, som har vist sig brugbar. Her tydeliggøres de gennemførte forandringer og deres indvirkninger på såvel arbejdsprocesser som de berørte aktører (borgere, personale, pårørende, samarbejdspartner mv.). Øvelsen giver mulighed for, at personalet på egen krop føler og oplever de konkrete arbejdsgange og jobfunktioner. Se figur 3.

Resultatet af øvelsen giver et optimalt udgangspunkt for kvalitetsudviklingsprocessen og skaber unikke læringssituationer. Læringssituationen kan række ud over deltagerne i selve øvelsen, såfremt den videofilmes. Filmen vil kunne indgå i undervisningsseancer for øvrige personalegrupper.

En "Walk-through" kan gennemføres som del i afdækning af den praksis man har "i dag". Den kan afdække styrker og svagheder i daglig praksis og dermed være med til at motivere medarbejdere til forandring. Her anvendes "Walk-through" inden et nyt tiltag er indført. "Walk-through" kan også anvendes mens et nyt tiltag er ved at blive implementeret og kan således bidrage med information om, hvilke forandringer tiltaget har medført for borgere og personale i praksis.

En anden variant af metoden kan anvendes et par uger efter en ny arbejdsproces er implementeret. Inviter den overordnede leder til at være i 'borgerens sko' og deltage i arbejdsprocessen side om side med personalet. Formålet med øvelsen er, at lederne oplever og får forståelse for de forløb, medarbejderne og borgerne deltager i. På denne måde opnås en mere fyldestgørende forståelse af de emner, som er blevet rejst vedrørende fx jobfunktioner og ineffektivitet i arbejdsgangene, men også borgertilfredshed og borgeroplevelse. Desuden giver øvelsen mulighed for at identificere og handle på basis af enhver utilsigtet eller uventet konsekvens af forandringen (både positiv og negativ).

Sådan planlægges og gennemføres øvelsen

Først afklares hvilken del af forløbet, der ønskes afprøvet i øvelsen. Udvalg én person, der skal spille rollen som borger. Øvelsen kan med fordel udføres sammen med en kollega, der påtager sig rollen som pårørende. "Borgeren" gennemgår de samme procedurer, som alle andre borgere. De øvrige medvirkende i øvelsen påtager sig ingen roller, men udfører i stedet de normale funktioner og aktiviteter.

Forberedelse og tips til øvelsen

- Informér alt personale om, at I vil lave denne øvelse. Bed dem om at gøre som de plejer. Husk også at informere andre relevante aktører, der vil blive en del af øvelsen og bed dem om at agere som de plejer.
- Beslut hvor øvelsen rent fysisk skal foregå og om den skal videooptages.
- Hvis øvelsen foregår, hvor andre borgere eller pårørende aktivt eller passivt kan blive involveret i øvelsen, anbefales det, at de på forhånd informeres (opslag, mundtlig eller skriftlig information) for at forhindre misforståelser, afbrydelser af øvelsen mv.
- Forsøg at gøre øvelsen så realistisk som muligt. Udfyld eventuelle papirer, anvend relevant udstyr, borgeren hentes af personale, sidder i kørestol osv.
- Når øvelsen er afsluttet reflekterer deltagerne over, hvad der skete. Sørg for at gennemgå hele forløbet – fra start til slut. Lav en liste over, hvilke ændringer, der er nødvendige.
- Se på jeres praksis med borgerens "briller" på. Hvordan ser de forløbet? Hvad oplever de?
- Se på jeres praksis med personalets "briller" på. Hvordan ser de forløbet? Hvad oplever de?
- Skriv alles ideer, følelser og oplevelser ned.
- Afslut med at notere forskelle mellem den nuværende praksis og den ønskede praksis.

Figur 3. Planlægning "Walk-through"



At forholde sig til vanskeligheder ved indførelse af forandringen

I forbindelse med forandringsarbejde sker der ofte en reel forøgelse af arbejdsopgavernes omfang og sværhedsgrad. Det kan derfor være nyttigt at genoverveje de oprindelige målsætninger og planlagte forandringer med henblik på at finde metoder til at lette personalets opgaver. Hvis medarbejderne udtrykker bekymring for, at jobfunktionerne vil blive mere krævende og komplekse, kan det være en god idé at bede en person, som ikke har været direkte involveret i forandringsprocessen, om at assistere med de mere detaljerede analyser. En ekstern person vil se på sagen med "friske øjne" og vil være i stand til at give konstruktiv sparring og stille spørgsmål, som personer med førstehåndskendskab til processen sandsynligvis ikke selv vil stille. En ekstern person kan fx komme fra organisationens personale- eller HR-afdeling. Man kan inddrage borgere, pårørende eller forsøge at finde en person fra en anden type organisation, som har lignende eller beslægtede funktioner og opgaveforløb.

Hvis man i organisationen beslutter at involvere en ekstern person, er det vigtigt at starte med at beskrive forandringsprocessen detaljeret trin for trin. En nøgtern gennemgang giver mulighed for at få identificeret detaljer og problemstillinger, som man ellers ikke havde fået øje på.

Der kan på denne måde fremkomme forslag til afhjælpning af problemer, som umiddelbart kan sættes i værk. Imidlertid anbefales det, at man gennemgår nedenstående trin sammen med den pågældende person og det involverede personale, og sammenholder og diskuterer de pointer parterne fremhæver.

Brug flowcharts til kortlægning af arbejdsgange og/eller personaledagbøger og diskuter eller afprøv en "Walk-through" med den ny praksis, med henblik på at identificere områder, hvor jobfunktioner ændres:

- Fasthold fokus på den samlede proces, fx kan arbejdsbyrden i én jobfunktion være formindsket, mens den er øget i en anden
- Beskriv forskellene mellem de gamle og de nye jobfunktioner. Husk at inkludere eventuelle forskelle i den tid, det tager at udføre funktionerne og opgaverne
- Kortlæg de nødvendige foranstaltninger, som skal iværksættes for at gennemføre forandringen, som fx flytning af skriveborde, nye krav til udstyr, krav om oplæring af personale mv.
- Kortlæg mulige ændringer i funktionsbeskrivelserne og involver personale- eller HR-afdelingen, idet ansættelsesforhold og -betingelser kan blive berørt
- Beskriv de handlemuligheder, som viser sig i forbindelse med afklarings- og analysearbejde
- Udform en handleplan

At undersøge muligheder for at frigøre tid til personalet

Den mest optimale betingelse for kvalitetsudviklingsprojekter opstår, når der i projektperioden er ressourcer til at frigøre medarbejdere fra (en del af) deres normale jobfunktioner. Dette er imidlertid sjældent muligt. En anden mulighed er at undersøge, om personalet udfører opgaver, som også varetages andetsteds, som ikke længere er strengt nødvendige, og dermed kan udskydes til et senere tidspunkt. Ofte vil det være medarbejderne selv, der bedst kan identificere ineffektivitet eller muligheder for midlertidige tilpasninger af jobfunktioner. Ud over at anvende metoder som fx den strukturerede fokusgruppemetode, som er præsenteret tidligere i dette afsnit, kan det være nyttigt at tage udgangspunkt i følgende checkliste:

Kan vi udpege og eliminere nedenstående?

- Dobbeltarbejde
- Unødvendigt papirarbejde
- Unødvendig dataindsamling
- Kilder til fejl eller procedurer, som nødvendiggør, at opgaver må gentages
- Unødvendig ventetid eller forsinkelser som bremser arbejdet



Her kan proceskortlægning også fungere som et brugbart redskab. For hver enkelt opgave i forløbet, får personalet til opgave at stille, og reflektere over, en række spørgsmål som fx:

- Er det nødvendigt at udføre denne opgave?
- Hvorfor er det netop mig, der skal løse den?
- Hvorfor løses opgaven lige netop på dette tidspunkt og på dette sted?
- Hvorfor løses opgaven på netop denne måde? Og, hvis den løses manuelt, kunne opgaveløsningen så eventuelt automatiseres?
- Er der andre, som løser den?
- Hvilke fordele giver den for borgerne, organisationen og for mit øvrige arbejde?

Involvering og uddelegering til andre

Det er sandsynligt, at medarbejderne i organisationen oplever, at den ny praksis medfører en mærkbar forskel med hensyn til arbejdsbyrde og kompleksitet i de enkelte jobfunktioner. Dette må forventes at være tilfældet hele vejen gennem projektforsløbet og endog fortsætte efter, at forandringen er fuldt implementeret og vil således udgøre en barriere for at tiltaget fastholdes. Dette fordrer en nærmere undersøgelse og overvejelse af mulige kompenserende tiltag og alternative fremgangsmåder. Én mulig vej at gå, er at inddrage aktører, som befinder sig uden for projektets oprindelige målgruppe.

Hvilke grupper kunne høste fordele af den nye praksis, både direkte og indirekte? Det ligger som en grundlæggende præmis, at borgerne vil opleve fordele af forandringen. Men hvad med deres pårørende, studerende, eller andet personale i sundhedsvæsenet? Og vil nogle af disse grupper være interesserede i at blive inddraget?

Som et eksempel kan det undersøges, om der findes måder, hvorpå borgere og pårørende i højere grad kan involveres. Mange mennesker værdsætter at have adgang til selvbetjening ved benzinstationer, netbank, køb af biograf- og flybilletter m.v. Denne selvbetjening indebærer opgaveglidning til kunden, der accepterer dette, fordi nyskabelserne indebærer fordele som eksempelvis hurtig betjening, døgnservice samt egenkontrol.

Det er muligt, at personalets arbejdsbyrde kan reduceres markant ved at lade borgere eller pårørende udføre visse opgaver. Sådanne nyskabelser kan koste betydelige investeringer i en indkøringsfase, men kan føre til store forbedringer for såvel borgere som personale på længere sigt. Kan borgerne fx reservere ambulante tider, konsultationer eller sociale ydelser online? Hvis en dataindsamling er tidskrævende for personalet, kan borgerne måske udfylde oplysningsskemaerne selv og aflevere skemaet eller fremsende det med posten eller via Internettet. På Ortopædkirurgisk Afdeling, Regionshospitalet i Horsens udfylder patienter, som skal indlægges til operation, selv deres indlæggelsesskema, mens de er i ambulatoriet. De data som patienterne angiver i skemaet har vist sig at være fuldt ud dækkende, og sygeplejerskerne sparer derved ca. 20 min. arbejde pr. patient.

Inddragelsesskemaet (figur 4) er et redskab, der med fordel kan anvendes til at udpege, hvilke øvrige aktører/interessenter man kunne involvere, samt hvornår og hvordan det kunne ske. Borgere, pårørende og andre interessenter kan med fordel inddrages i at af-dække, hvilke opgaver der kan uddelegeres fra personalet til andre aktører.



Et eksempel på en interessentanalyse

	Hvem kunne inddrages? (Angiv gerne navne og kontaktoplysninger)	Hvordan kan de blive inddraget?	Hvornår i processen vil I inddrage dem?
Hvem får på nuværende tidspunkt fordel af eller er berørt af forandringerne?			
Hvilke andre grupper eller enkeltpersoner kunne drage fordel af forandringerne?			
Hvilke behov kunne opfyldes ved deres deltagelse i de nye arbejdsgange?			
Findes der nøgleaktører, som kan påtage sig en rolle? Hvilke roller er der tale om?			
Hvilke centrale beslutningstagere og opinionsdannere kunne indtage en mere aktiv rolle?			
Findes der personer eller grupper, som ikke ønsker at få en aktiv rolle på nuværende tidspunkt, men som gerne vil holdes informeret?			
Hvilke nye grupper eller enkelt personer kunne vi udbrede kendskab om initiativet til?			

Figur 4: Inddragelsesskema. Tilpasset fra Improvement Leaders Guide – Working with systems, NHS (2005)

NHS giver følgende anbefalinger i forhold til at inddrage nye grupper og enkelt personer:

- Afhold møde med nye interessenter, så snart de er identificeret, med henblik på at diskutere sammenfaldende interesser. Vær omhyggelig med at specificere målsætninger, ansvarsområder og forpligtelser for de nye samarbejdspartnere.
- Anerkend dem formelt som samarbejdspartnere og fremhæv de fordele, de kan drage af den nye proces. Det vil bidrage til at fremme deres fortsatte opbakning.
- Hver gang nye interessenter inddrages i projektet, er det vigtigt at være indforstået med, at hver enkelt gruppe eller person vil have egne præferencer og behov. Husk, at den vægtning, interessenterne tilskriver initiativet, sandsynligvis vil være bestemmende for, i hvor høj grad de vil være villige til at deltage i arbejdet.

Hvis forandringen ikke medfører forbedringer

Når et nyt forandringstiltag sættes i værk, vil målet være en ny praksis, der er velorganiseret, produktiv og effektiv med hensyn til omkostninger og ressourceanvendelse. Dette er tilfældet både for de enkelte jobfunktioner, som påvirkes af forandringen, og for den samlede arbejdsproces. Grundlæggende gælder det, at hvis den nye proces ikke er mindst lige så effektiv som den tidligere, vil medarbejderne opleve, at deres jobfunktioner er blevet mere besværlige og mindre effektive. Hvis personalet har denne oplevelse, er det nødvendigt at undersøge dette ved at identificere problemerne, søge efter nye løsninger (personalet kan her allerede have forslag til forbedringer) og endelig at teste, afprøve og implementere de nye forslag.



I en sådan situation kan det være gavnligt at beskrive, hvilke fordele man forventede ved forandringen, og tydeliggøre hvilke fordele der er opnået indtil nu. På denne måde bliver det synligt, på hvilke områder forandringen indtil nu faktisk har bidraget med forbedringer. Samtidig bliver det tydeliggjort, hvor forandringsarbejdet reelt ikke har levet op til forventningerne. Det er vigtigt, at forholde sig nuanceret til, hvordan forandringsprocessen forløber. På den ene side giver det mulighed for at foretage justeringer i forandringsarbejdet, der hvor det ikke giver de forventede resultater. På den anden side kan det bidrage til at fastholde en grundlæggende positiv vurdering af forandringsarbejdet, så medarbejderne oplever, at det fortsat giver mening.

Evaluering og justering af projektets målsætninger, mål og tidsramme

Ethvert forandringsinitiativ er planlagt ud fra specifikke rammer, der bl.a. omfatter målsætninger, mål og tidsfrister. Uanset om man i et projekt forudser vanskeligheder eller ej, er det hensigtsmæssigt regelmæssigt at følge fremdriften i arbejdet. Gennemgå rammerne sammen med den personalegruppe, som arbejder med og berøres af forandringen. En sådan procedure giver i praksis personalet endnu et forum, hvor man kan give udtryk for, hvor tingene fungerer godt såvel som mindre godt. Vurderingen sker i henhold til den enkeltes funktion i forhold til tiltaget, samt den nye arbejdsgangs samlede effektivitet. Når forandringen er implementeret, er det vigtigt at opretholde et forum, hvor der kan ske en løbende vurdering som grundlag for fortsat tilpasning og forbedring. Uanset om en evaluering finder sted før eller efter den fulde implementering, er det nyttigt at holde fokus på en nuanceret vurdering. I afsnittet om personaleinvolvering præsenteres redskabet "De 6 tænkehatte" som kan strukturere denne evaluering, så det sikres, at alle nuancerne kommer frem.

De centrale evalueringspunkter er

- at identificere områder, der fungerer godt og uddrage læring af disse erfaringer
- at identificere områder, hvor der synes at være vanskeligheder, og undersøge hvordan disse eventuelt kan afhjælpes
- hvis evalueringen afdækker vanskeligheder undervejs i forandringsarbejdet, kan man afprøve en mere gradvis tilgang til implementeringen: bryd forandringen op i mindre enheder eller etaper og implementer visse aspekter på et senere tidspunkt. Identificer yderligere personalemedlemmer, som kunne involveres i processen. Identificer kendskab til tiltaget og behov for information, og tilrettelæg en kommunikationsstrategi. Undersøg hvilke områder, der fungerer godt og afdæk om disse erfaringer kan overføres
- hvis evalueringen afdækker vanskeligheder efter den fulde implementering, kan man isolere elementer af en påvist ineffektivitet og arbejde med dem i i serier af prøvehandlinger (PDSA-cirkler). Formålet er at skabe nye forbedringer
- at overveje ændringer i tidsrammen, såfremt den oprindelige tidsramme for projektet ikke viser sig realistisk, og I har forventet for meget for hurtigt. Det kan fx være nødvendigt at gå tilbage og forbedre udvalgte dele i den nye praksis, og derfor nødvendigt at justere tidsrammen
- at overveje at justere i dele af den opstillede tidsramme og definerede milepæle. Hvis der udpeges nye foreløbige mål, er det vigtigt samtidig at sikre den "røde tråd" i relation til de overordnede mål for forandringsarbejdet.

Processen frem til fuld implementering af den nye praksis kan ofte være både problematisk og kompleks. Det er nødvendigt, at der er fuld opmærksomhed på og støtte til håndteringen af de uforudsete og utilsigtede konsekvenser, som kan opstå. Disse konsekvenser vil ikke nødvendigvis fremkomme med det samme eller være umiddelbart synlige. Det er derfor hensigtsmæssigt at fortsætte med at overvåge og evaluere udviklingen og opretholde et forum for personalet til drøftelse af, hvordan processen forløber. Oprethold en bevidst positiv tilgang til, hvad der måtte opstå af problemer, og betragt dem som et skridt på vejen i en kontinuerlig kvalitetsudviklingsproces.



Når der opleves vanskeligheder, er det afgørende at forsøge at løse problemerne hurtigst muligt. Dette gælder især, når vanskelighederne vurderes at komplicere personalets arbejdsopgaver. Implementering af nye tiltag vil ofte betyde at personalets arbejdsroller og funktioner bliver ændret. Selv om disse ændringer måske kun omfatter enkelte elementer, betyder det, at personalet skal omstille sig til at arbejde på en anden måde.

Ved at sætte hurtigt ind markeres ledelsens intentioner og bestræbelser på at understøtte de forbedringer, personalet engagerer sig i at gennemføre.

"Enhver begyndelse er en konsekvens. Enhver begyndelse er slutningen på noget."
(Paul Valery, fransk poet)

At håndtere overgangen fra gamle til de nye arbejdsmetoder

William Bridges har beskrevet, hvordan man kan få mest ud af forandring ved at håndtere overgangen (2003). Han påpeger, at før mennesker kan begynde at handle og agere på nye måder, skal de give slip på de gamle måder. Overgangen begynder med en afslutning og vi skal respektere dette, som en vigtig del af forandringsprocessen. Husk at personalet måske har arbejdet på den samme måde i mange år og måske har været involveret i at udvikle de eksisterende arbejdsprocesser og systemer. Håndtering af overgange består bl.a. af en proces, der kan hjælpe personalet igennem tre faser:

1. At give slip på de gamle måder at gøre tingene på, hvilket kan omfatte nogle af de gamle roller og ansvarsområder. Denne første fase af overgangen er en afslutning. Personalet har brug for hjælp til at erkende, at selv om den gamle måde at gøre tingene gav værdi, så kan den nye bygge på dette og bringe endnu større fordele.
2. At gennemgå en overgangsfase, hvor den gamle tilgang er væk, samtidig med at den nye tilgang endnu ikke er fuld funktionsdygtig. Dette kan kaldes for den "neutrale zone". Det er her, at de kritiske fysiske og psykologiske forandringer foregår. Det kan betragtes som en "højrisiko-periode", hvor meget er uklart og personalet kan falde tilbage til den gamle tilgang, hvor de følte sig trygge og kompetente.
3. At komme ud af overgangsfasen og begynde på ny. Dette kendetegnes ved, at personalet føler sig trygge i forhold til deres nye arbejdsroller og identitet, de mærker ny energi og oplever at den nye tilgang giver mening; forandringen begynder at virke.

(Tilpasset fra Bridges, 2003)

"Resultaterne som du søger, er afhængige af at få personalet til at holde op med at gøre tingene på den gamle måde og få dem til at begynde at bruge den nye."

William Bridges, 2007



I design- eller implementeringsfasen

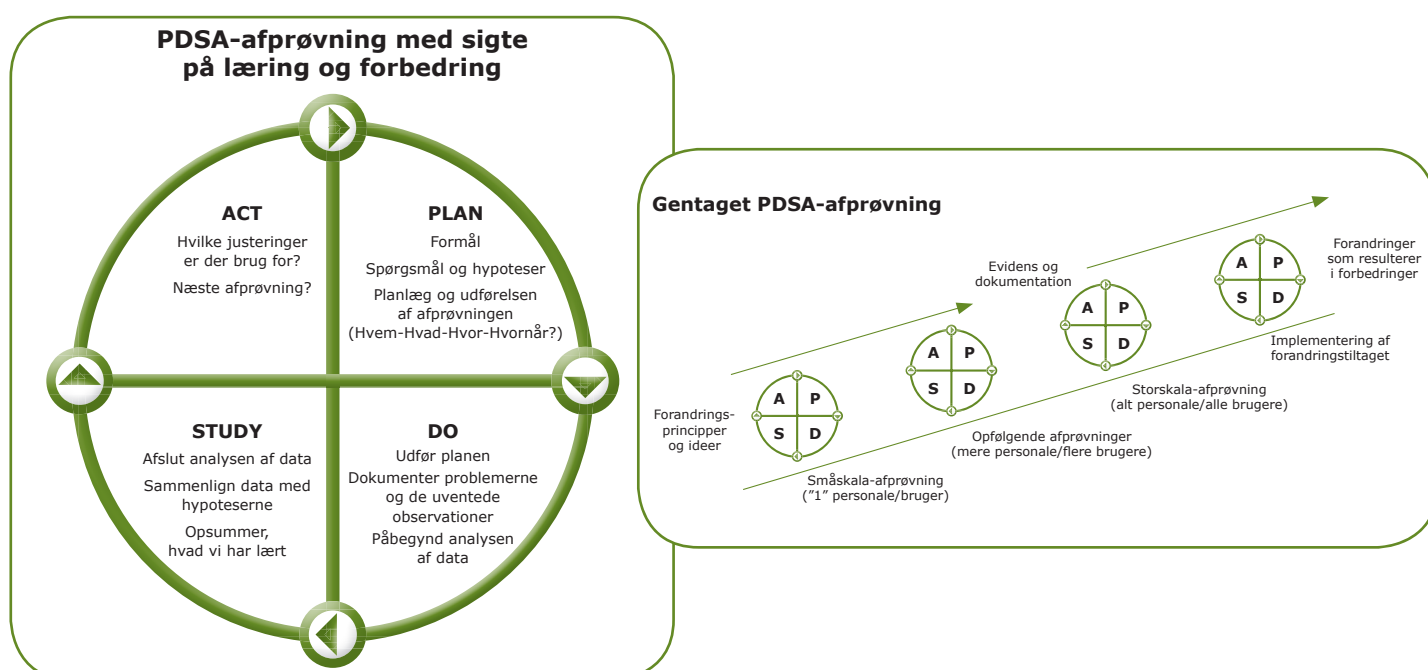
Hvis forandringen er blevet implementeret, men fordelene ikke er umiddelbart synlige, er der brug for at fokusere på at højne synligheden af fordelene, hvilket vi giver nogle bud på i dette afsnit.

Hvis forandringsprocessen er i designfasen, er det hensigtsmæssigt at kaste lys over de forventede fordele. Hvis forandringen er blevet afprøvet og implementeret i en anden sammenhæng (eksempelvis på et andet afsnit, afdeling, enhed eller i en anden organisation), er der mulighed for at trække på de erfaringer og fordele, man har opnået der. I den forbindelse er det dog vigtigt at være opmærksom på, at selv om forandringen er implementeret med succes andre steder, vil der være behov for tilpasning til den lokale kontekst, idet der altid eksisterer større eller mindre forskelle med hensyn til struktur, processer og kultur. De opnåede fordele kan således variere fra sted til sted. Uanset de organisatoriske forskelle og behov for lokal tilpasning, vil erfaringer fra en anden kontekst altid være et godt udgangspunkt (læs mere i afsnittet om tilpasning). En virkningsfuld metode til at formidle erfaringer og opnåede resultater er at anvende Storytelling, som beskrives senere i afsnittet.

Hvis forandringen ikke er afprøvet eller anvendt andre steder

Hvis forandringen ikke er afprøvet i andre sammenhænge, vil du kunne opstille en række hypoteser om de potentielle fordele, og det er disse fordele, der skal afprøves i forandringsprocessen via prøvehandlinger. Ved at gennemføre prøvehandlinger ud fra en "Plan, Do, Study, Act" - PDSA-cirkel (figur 5), opnår man et hurtigt vidensinput ved at: afprøve ideen, reflektere over udfaldet og herefter enten justere afprøvningsplanen eller afprøve den på en større gruppe af medarbejdere eller borgere (Langley et al., 1996). Hver læringscirkel giver ny viden og nye data. Systematisk brug af PDSA-cirkler giver viden om forandringstiltaget på forskellige måder. Dels gennem observation og indsamling af data med henblik på at dokumentere afprøvningsforløbet og dels gennem en kognitiv proces, hvor alle elementer i afprøvningen vurderes, og gør det muligt at pege på, hvordan de næste skridt kan iværksættes. PDSA-cirkler er ligeledes en fantastisk metode til at involvere andet personale, borgergrupper etc., der bliver berørt af forandringen. Dette kan ske ved at bede dem deltage i selve afprøvningen og/eller ved at efterspørge deres vurdering.

Ved at gennemføre prøvehandlinger af forandringstiltaget i lille skala i den konkrete kontekst, opnås værdifulde erfaringer, som kan udgøre råstoffet til "historier", som kan bruges til at synliggøre fordelene. Dokumentation af afprøvningen, via et PDSA-skema, kan endog bidrage til at identificere fordele, du ikke havde forventet.



Figur 5. PDSA-cirkel



Proces – Troværdighed

Hvad handler afsnittet om?

At sikre, at der foreligger troværdig dokumentation for, at forandringen indebærer fordele, som er indlysende for alle relevante interessenter.

Hvorfor er denne faktor vigtig?

Dokumentation af forandringens fordele er med til at validere forandringsprocessen. Dokumenterede og troværdige resultater er med til at sikre deltagernes støtte, accept og engagement i forandringsprocessen.

Hvordan kan det opnås?

- Ved at synliggøre forskellene mellem den eksisterende og den nye praksis
- Ved at identificere hvilke fordele, der er for borgere, personale og organisationen
- Ved at formidle informationen om disse fordele på en måde, så de imødekommer de forskellige målgruppers behov
- Troværdighed

Når der ikke eksisterer dokumentation, der kan underbygge værdien af de indførte forandringer, og når fordelene ved de nye arbejdsgange ikke umiddelbart er indlysende.

Der er større chance for at implementere og fastholde en ny og forbedret praksis og arbejdsgang, hvis der foreligger troværdig dokumentation, der påviser fordelagtigheden i forhold til de tidligere fastforankrede arbejdsrutiner.

Det er afgørende, at personalet bliver overbevist om, at den nye praksis rent faktisk indebærer fordele. Sandsynligheden for at personalet vil bakke op om forandringen øges i takt med, at disse fordele konkretiseres og synliggøres. I det følgende afsnit præsenteres nogle forslag til, hvordan der kan gribes ind, hvis fordelene ikke er umiddelbart synlige, eller hvis der kun foreligger begrænset dokumentation for forandringens positive elementer.

Det kan være en god øvelse at prøve at anskue sagen med udgangspunkt i den organisation eller medarbejdergruppe, som berøres af forandringen. Hvorfor skulle de give deres støtte til forandringsinitiativet? Det er vigtigt at være i stand til at pege på forandringens konkrete fordele. Jo vanskeligere medarbejderne har ved at se fordelene for patienterne, borgere og for organisationen, jo vanskeligere vil det være at få dem til at acceptere og engagere sig i forandringsarbejdet.

Der er to nøgleelementer, der kan arbejdes med i denne forbindelse: Det første er at identificere fordelene, og det andet er at være i stand til at formidle dokumentationen, så den slår igennem til målgruppen, så de opleves som virkelige og troværdige fordele.

Identificere fordele

Jo vanskeligere det er at få øje på fordelene ved en ny eller ændret arbejdsprocedure, jo mindre sandsynligt er det, at personalet vil involvere sig i forandringsprocessen. Dette gælder uanset om der findes dokumentation til støtte for forandringen. Omvendt gælder det, at jo mere synlige og troværdige fordelene er, jo mere sandsynligt er det, at personalet vil støtte den nye forandring.



Casestudie

Da man begyndte at instruere brystkræftpatienter telefonisk i at anvende internettet til informationsøgning, antog personalet, at dette ville være mindre effektivt, end hvis en medarbejder besøgte patienten i patientens eget hjem. Men en hurtig PDSA-afprøvning viste, at patienter, der var oplært telefonisk, brugte internettet mere effektivt, end patienter som var blevet instrueret personligt. PDSA-afprøvningen viste, at telefoninstruktionen forudsatte, at patienten i højere grad selv brugte computeren i praksis, end ved en personlig instruktion. Når oplæringen var afsluttet, havde patienterne mere erfaring i den faktiske brug af computeren og følte sig mere sikker i forhold til anvendelsen. Da man forelagde medarbejderne denne konklusion, udbrød de "Selvfølgelig!".

Pointen i dette eksempel er, at en hurtig afprøvning kan identificere fordele, som, når de først er erfarede, forekommer helt indlysende.

At opleve forandringen fra borgerens perspektiv

En anden måde at synliggøre fordelene ved en forandring, er at lave et rollespil, hvor et personalemedlem spiller rollen som borger (se beskrivelsen af 'walk-through' i afsnittet om Fordele). Selv om personalet arbejder med en proces over tid, har man sjældent mulighed for at se og opleve den fra et patient- og borgerperspektiv. At "spille rollen som borger" er en nyttig metode til at anskueliggøre, hvordan daglig praksis opleves af borgeren, samt afdække hvilke aspekter af forløbet, der kan forbedres. Efter implementeringen af et forandrings tiltag kan øvelsen være med til at belyse, hvilke fordele der er opnået. Ved at gennemspille forløbet både før og efter, at forandringen er gennemført, sikres dels en dokumentation af udgangspunktet, også kaldet en baseline, og dels dokumentation af den ny praksis og de fordele, der opleves ved den. At opleve processen fra borgerens perspektiv bibringer desuden ofte personalet et nyt og mere nuanceret perspektiv på den pleje og behandling, som de yder, og kan bidrage til at øge deres engagement i forandringsprocessen. Der er også andre metoder, der kan være med til at nuancere opfattelsen af den daglige praksis. Fremstilling af et flowchart, en fotoserie eller en film, der beskriver forløbet, er velegnede formidlingsformer, der kan være med til at synliggøre forskelle og virkninger, som forandringsprocessen har medført. I Gennembrudsprojektet "Indflydelse på eget liv – et skridt videre" udarbejdede borgere og personale i samarbejde foto- og filmbeskrivelser af deres dagligdag, for at belyse borgernes perspektiv. Borgerne var voksne handicappede, hvoraf flere havde svært ved at udtrykke sig sprogligt. Derfor var billeder og visuelle medier velegnede i projektet.

Når de professionelle involverer borgerne i kvalitetsudviklingsarbejdet helt fra planlægningsfasen og sammen skaber den ny praksis, har det vist sig, at borgerne udover at bidrage med deres oplevelse af servicen ligeledes har mange effektive og ofte enkle idéer til, hvordan praksis kan forbedres. Erfaringer fra flere Gennembrudsprojekter faciliteret af DEFACTUM har vist, at personalet føler større motivation til at gennemføre forandringsprocesser, når borgerne er aktivt involveret i udviklingsarbejdet (se afsnittet om Holdninger og motivation).



Casestudie

Da et team besluttede at forbedre den behandling, som tilbydes stofmisbrugere, fulgte et medlem af teamet hele indskrivningsproceduren, der blev anvendt overfor heroinmisbrugere. Selv om medarbejderen aldrig selv havde prøvet heroin, gennemgik han alle de trin, som en misbruger gennemgår i bestræbelsen på at få en behandling. Efter en indledende udredning (der tog mere end 2 timer), fik han at vide, at der ikke var plads til ham på afdelingen. Han skulle derfor ugentligt kontakte afdelingen telefonisk for at bekræfte, at han stadig var interesseret i at komme i behandling. Hver gang medarbejderen ringede, blev opkaldet besvaret af en telefonsvarer og han blev bedt om at lægge en besked. Telefonsvarerbeskeden gav ikke information om, hvilken afdeling han havde ringet til (så han var ikke sikker på, om han havde trykket det rigtige nummer), og den gav heller ingen oplysninger om, hvorvidt han var rykket frem på ventelisten til behandling. Dette gentog sig 6 uger i træk. Følelsen af forladthed og afvisning var håndgribelig. Efter 6 uger besluttede han, at selv hvis det skulle blive muligt, ønskede han ikke at blive indlagt på en afdeling, som behandlede sine patienter på denne måde.

Efter denne øvelse besluttede man sig for at afprøve og efterfølgende implementere en ændring af denne praksis. Ændringen gik ud på, at alle, der kontaktede afdelingen, påbegynde en behandling dagen efter den første kontakt var taget.

Medarbejderen fra afdelingen gennemgik også denne indlæggelsesprocedure. Da han kontaktede afdelingen telefonisk, blev opkaldet besvaret af en medarbejder og ikke en telefonsvarer. "Kan du komme herind i morgen tidlig, så vil vi indlægge dig til behandling?" lød det. En fuldkommen anderledes oplevelse! At give personalet mulighed for at gennemleve de to forskellige processer, gjorde det for alvor klart, hvilke fordele og gevinster, der fulgte af den nye praksis. Det er på denne måde en stærk oplevelse at omsætte abstrakte data og beskrivelser til konkret virkelighed.

Få centrale målinger

Indsamling af dokumentation og data for de kontinuerlige forbedringer forandringsprocessen indebærer, kan være af afgørende betydning for, at tiltaget implementeres i stor skala og fastholdes over tid. Den løbende dokumentation forsyner alle involverede i processen med informationer, der er nødvendige for den fortsatte støtten til den nye praksis og giver mulighed for spredning af forandringen.

Der eksisterer en forestilling om, at der skal indsamles et omfattende datamateriale for at kunne dokumentere effekten. Men i realiteten vil det ofte være mere brugbart med få centrale målinger. Følgende 3 nøglespørgsmål kan danne udgangspunkt for overvejelserne i forbindelse med planlægning af dokumentation:

- Hvem har behov for at få præsenteret de pågældende data og dokumentation?
- Hvilke 1-2 centrale resultater vil de være interesserede i at se?
- Hvordan kan data præsenteres mest hensigtsmæssigt?

Et ledende princip i forhold til dokumentation er at identificere den primære målgruppe for de data, der indsamles og præsenteres. Det kunne fx være opinionsdannere i personalegruppen, som i kraft af deres status er i stand til at påvirke andre til enten at bakke op om, eller modsætte sig forandringsprocessen. Det kunne være den overordnede ledelse, som er i stand til at fjerne de barrierer, der måtte være for at fastholde tiltaget. Det kunne være den del af det administrative personale, som vil blive mest påvirket af forandringen. Det kunne være borgerne selv eller en kombination af de nævnte. Dokumentationen skal ikke foregå for dokumentationens egen skyld, og det styrende princip bør være "jo færre, jo bedre". Derfor anbefales det at fokusere dokumentationen på de helt centrale mål for projektet.

"Det er snarere menneskers reelle erfaringer og oplevelser, end løsevne borgertilfredshedsundersøgelser og proxymålinger af arbejdsindsats (præstation), så som måling af ventetider, der burde anvendes som drivere i forbindelse med transformation af en service. Kunsten er at måle indsatsen på en måde, der kan belyse kvaliteten af borgernes erfaringer i stedet for at fokusere på operationelle måleenheder. Organisationer har brug for at måle, hvad borgerne finder betydningsfuldt lige så vel som at måle på organisationens servicemål."



Effektiv formidling af fordele

Hvis fordelene ved forandringen ikke fremstår umiddelbart indlysende, kan det vise sig nødvendigt med en "markedsføringskampagne". En af de mest effektive strategier og metoder til at forklare, hvordan den nye praksis forbedrer forholdene for personale såvel som for borgere, er gennem fortællinger, også kaldet Storytelling. Forskningen peger på, at Storytelling udgør et langt mere virkningsfuldt kommunikationsmiddel end formidling af rene data. Samtidig er det vigtigt at understrege, at der også findes personer eller grupper, der værdsætter og respekterer data mere end fortællinger. Det optimale er en bevidst strategi, der kombinerer flere forskellige metoder og kommunikationsformer i forhold til den konkrete målgruppe.

McKee (2003) foreslår en model baseret på 7 hjælpespørgsmål til at skabe en gennemslagskraftig fortælling.

1. Hvem er "helten"?
2. Hvilken pointe vil fange læserens opmærksomhed?
3. Hvilke overraskelser kan bidrage til at fastholde interessen?
4. Hvori består historiens konflikt?
5. Hvilke beskrivende detaljer skaber den rette baggrund for fortællingen?
6. Hvilken følelsesmæssig oplevelse vil fortællingen give læseren?
7. Hvilken morale kan uddrages af fortællingen?

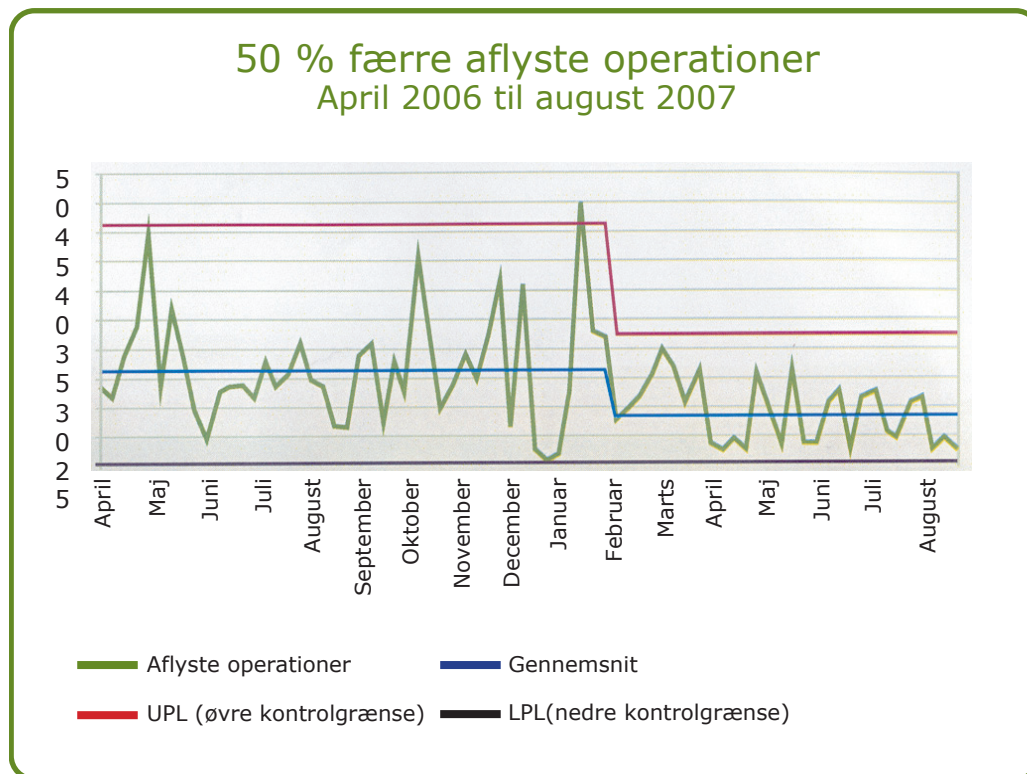
McKee (2003)

Et gennemgående tema i mange af afsnittene i denne **Guide** er effektiv kommunikation. Udover dette afsnit kan du finde yderligere beskrivelser af, hvordan kommunikation kan tilrettelægges i afsnittet om Monitorering og i afsnittet om Infrastruktur.

Når du har tilstrækkelig data og viden om de forbedringer, forandringen medfører, er det næste skridt at afgøre, hvordan denne viden bedst kan formidles og til hvem. Vi berørte emnet tidligere i dette afsnit i forhold til at afdække hvilke typer data, der vil være vigtig for bestemte målgrupper. Næste skridt er at beslutte, hvordan disse data bedst kan præsenteres, så målgruppen kan relatere sig til dem.

Eksempler på præsentationsformer:

- "Borger- og personalefortællinger" er en meget effektiv præsentationsform, der kan gøre de positive oplevelser "levende" og åbenbare. Kvantitative data om de opnåede resultater er særdeles vigtige, men data alene vil ikke nødvendigvis kunne overbevise alle i personalegruppen. Sandfærdige og troværdige fortællinger om borgernes og personalets oplevelser med den nye praksis kan hjælpe personalet til bedre at erkende og påskønne fordelene. Ideelt set bør man interviewe flere borgere og medarbejdere, som har deltaget i at udvikle og afprøve den nye praksis med henblik på at forstå deres oplevelser og synspunkter. Det er vigtigt at skabe et nuanceret billede, hvor både positive og negative oplevelser præsenteres. Hvis der er problemer forbundet med den nye praksis, er det vigtigt, at det ikke ignoreres, men tages alvorligt og imødegås bedst muligt. Ordrette citater fra medarbejder- og borgerinterview er ofte mere virkningsfulde end opsummerende konklusioner skrevet af interviewerne. Når borgere og medarbejdere "kommer til orde" i direkte citater, tilføjes der en energi og håndgribelighed. Dette betyder, at man som person lettere kan forholde sig til forandringen og identificere sig med den pågældende. Én måde at inddrage potentielle skeptikere på er at invitere dem til at deltage i de forskellige interviews.
- Det kan være en fordel at optage samtalerne (audio eller video), så der er adgang til materialet senere i forløbet. Rent praktisk skal der i nogle tilfælde særlig tilladelse til dette, og under alle omstændigheder kræver det interviewpersonens accept.
- Grafer og tidsserieanalyser, der viser tiden før og efter processens forandring, giver en visuel virkningsfuld præsentation af processen over tid, som er relativt let at forholde sig til. Præsentation er endnu mere virkningsfuld, i form af et Statistisk Proces Kontrol-diagram (se figur 6). Grafer og diagrammer formidler statistiske data til den målgruppe, som har behov for "tal og statistik". Endvidere fungerer de som et værdifuldt visuelt hjælpemiddel i forbindelse med en mundtlig fremlæggelse af processens resultater.



Figur 6. Statistisk proceskontroldiagram

- Et diagram eller en illustration, som viser forandringen og fordelene forbundet hermed. Simple diagrammer kan være virkningsfulde til at illustrere perioden "før og efter" forandringen. Et flowchart (se figur 7) er en af de virkningsfulde diagramtyper, som kan anvendes, tillige med et diagram, som viser, hvordan fx et patientforløb er tilrettelagt mellem medarbejdere og/eller organisationer. Se også beskrivelsen af proceskortlægning i afsnittet om Fordele.

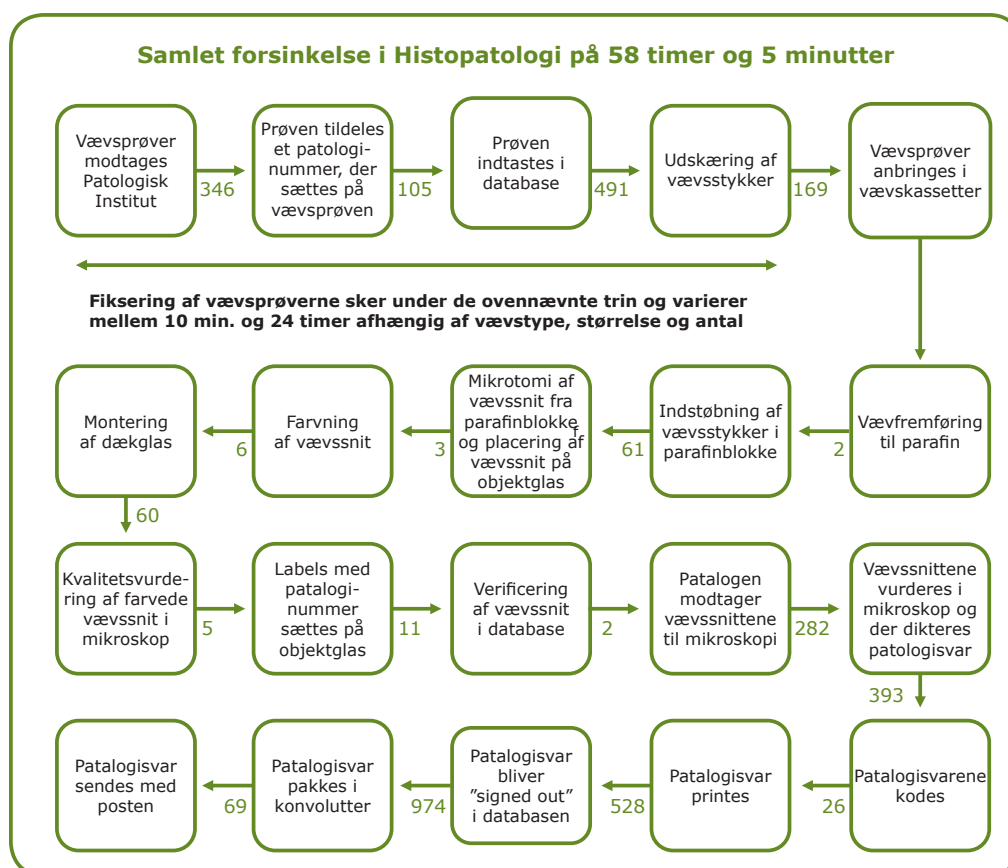
Det kan være hensigtsmæssigt at anvende alle tre fremstillingsformer, hvis målgruppen er meget sammensat. Generelt vil de fleste opleve, at tabeller er vanskeligere at forstå og fortolke end diagrammer og grafer. Tabeller tvinger læseren til selv at analysere data, hvorimod et diagram eller graf visuelt understreger de pointer, der ønskes videreformidlet.

Opsummering

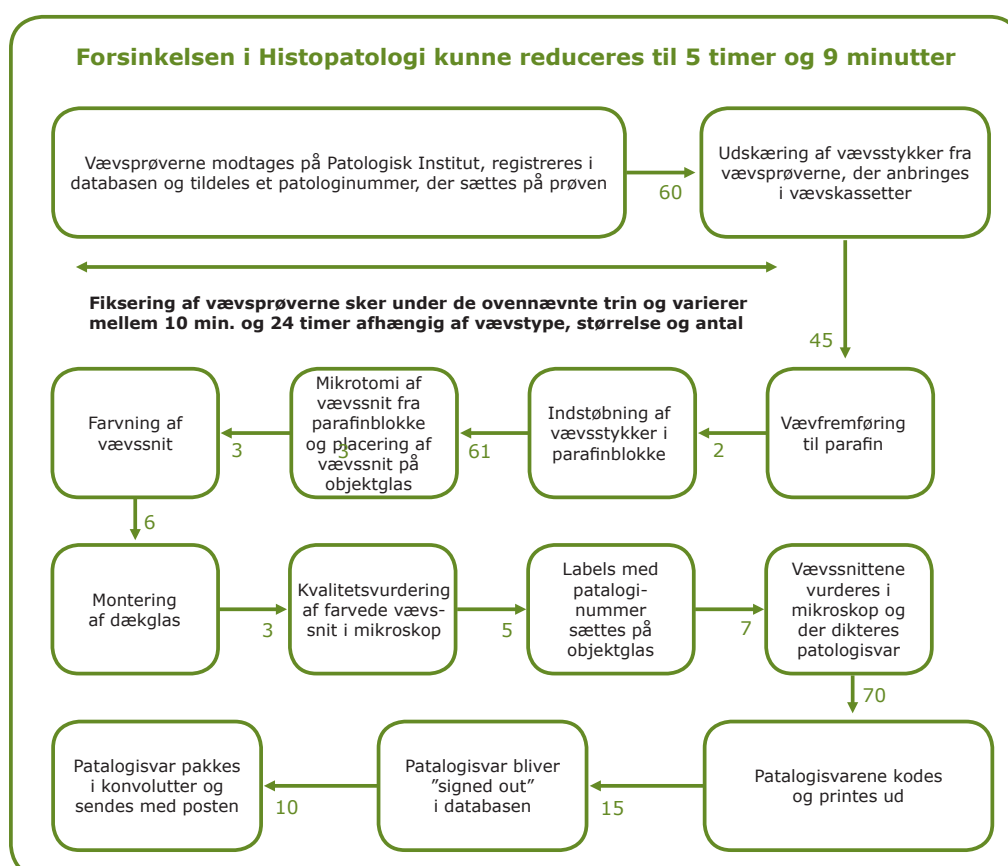
At være i stand til at illustrere både de potentielle og de faktiske fordele ved en forandringsproces har stor betydning. Dette gælder såvel i opstartsfasen samt i forbindelse med fastholdelsen af de opnåede fordele, efter implementeringen. En række ofte anvendte og velafprøvede redskaber og teknikker står til rådighed:

- Prøvehandlinger i form af Plan, Do, Study, Act – PDSA-cirkler
- Afprøvning af forandringen set fra borgerens perspektiv
- Proceskortlægning, flowcharts og rutediagrammer
- Statistisk proces kontrol diagrammer, grafer og illustrationer
- Storytelling - fortællinger fra både borgere og personale kan anvendes som formidlingsstrategi

Disse metoder er komplementære og kan anvendes sammen såvel som hver for sig. Det er vigtigt at målrette og tilpasse kommunikationen til den aktuelle målgruppe.



Figur 7. Flowchart



Figur 7. Flowchart



Proces – Tilpasningsevne

Hvad handler afsnittet om?

At sikre, at forandringen kan implementeres og fastholdes trods udskiftninger i personale, ledelse, organisationsstrukturer mv.

Hvorfor er denne faktor vigtig?

Sandsynligheden for en vellykket implementering og fastholdelse af forbedringen øges, når den er fleksibel og kan tilpasses til de lokale omgivelser, og derved blive en platform for kontinuerlige forbedringer.

Hvordan kan det opnås?

Vær forberedt på potentielle ændringer i organisation eller personale.

Vær opmærksom på de muligheder, ændringerne kan give og vær parat til at justere hand-leplanen derefter.

Tilpasningsevne

Processen kan ikke tilpasses ændringer i organisationen, og der findes ikke et system, der kan sikre løbende forbedring.

Tilpasningsevne kan vise sig meget vigtig i forhold til, om en ny og forbedret praksis kan implementeres og fastholdes på lang sigt.

Der er tre situationer, hvor tilpasningsevnen kan være af essentiel betydning:

1. under designfasen når man ønsker at adoptere en idé, der er udviklet af andre, og som derfor skal tilpasses til egen kontekst
2. i perioder, hvor organisationen undergår forandringer (for eksempel ændringer i perso-nalegruppen, geografisk placering, struktur) og hvor der rejses tvivl om relevansen af den nye og forbedrede praksis
3. efter implementering, når den nye praksis selv gøres til genstand for yderligere forbed-ringer.

I de følgende afsnit udfoldes hver situation yderligere og tilbyder viden om og forslag til at styrke tilpasningsevnen.

Adoption og tilpasning af idéer fra andre

Der er mange eksempler på, at viden og erfaringer fra kvalitetsudviklingsprocesser ét sted kan bidrage til kvalitetsudvikling i andre enheder eller organisationer. "Stjæl med stolthed" er et slogan, der ofte anvendes til at anspore spredning af ny praksis og til at dele viden og erfaringer om kvalitetsforbedringer. Det er helt legitimt, at "genbruge" andres idéer, så man ikke skal "opfinde den nye tallerken", hver gang der skal ske forandringer. Det er dog vigtigt at være bevidst om, at ikke alle forandringer, som har været succesfulde i andre organisationer, vil kunne adopteres direkte eller være succesfulde i ens egen organisation. Forandringerne kan i praksis vise sig at være umulige at implementere og fastholde, hvis ikke der sker specifik tilpasning til den organisation, der vil adoptere idéen. Dette gælder også, når det handler om at adoptere vellykkede forandringstiltag fra enhed til enhed in-den for samme organisation, fx mellem afdelinger på samme hospital eller forvaltninger i samme kommune.

Evert Rogers (1995) har identificeret fem karakteristika, som øger sandsynligheden for, at et forandringstiltag/en ny praksis kan implementeres og fastholdes:

1. Det har en relativ fordel sammenlignet med den eksisterende praksis
2. Er forenelig med de eksisterende praksisser og værdier i den adopterende organisation
3. Er let at forstå
4. Kan observeres og demonstreres i praksis
5. Kan afprøves, justeres og tilpasses til de lokale behov.

(E. Rogers, 1995)



Locock (2001) understreger betydningen af de lokale forhold. Det er usandsynligt, at de medarbejdere, som berøres af den lokale forandringsproces, vil støtte processen, med mindre de vurderer, at forandringen vil skabe en forbedring i forhold til deres nuværende arbejdsproces. Og at tiltaget kan tilpasses netop deres organisation og praksis. Det er ikke sandsynligt, at forandringen kan implementeres og fastholdes, hvis disse forudsætninger ikke er opfyldt.

Faser i arbejdet med at tilpasse og adoptere andre organisationers idéer

For at undersøge om en anden organisations arbejdsprocesser kan fungere i egen organisatorisk kontekst, kan det være en fordel at:

1. afdække de vigtigste forskelle og ligheder mellem de to organisationer
2. identificere de mest centrale elementer i forandringstiltaget og dets arbejdsprocesser
3. gøre det muligt at tilpasse selv de mest 'rigide' processer
4. tage et skridt ad gangen.

Afdække forskelle og ligheder mellem de to organisationer

Det er vigtigt at danne sig et overblik over forskelle og ligheder mellem organisationerne. I særdeleshed det område af organisationen, der er genstand for forandringen. Om muligt, kan det være en god idé at arrangere et besøg (site visit) med deltagelse af nøglepersoner, der repræsenterer det team, som arbejder med at adoptere forandringstiltaget (fx det administrative personale, personale fra de berørte faggruppe og ledelse). Bed om at værtsorganisationen stiller med deltagere fra tilsvarende faggrupper og ledelseslag.

En vigtig del af mødeforberedelsen er at gennemtænke de spørgsmål, som vil være relevante at få besvaret. Formålet er at få afdækket centrale forskelle og ligheder med hensyn til struktur, proces og kultur. Hvis et besøg på stedet ikke lader sig arrangere, kan en række telefonsamtaler og telefonkonferencer også give nyttig information.

Teamet kan efter besøget diskutere indsamlede data og erfaringerne fra besøget og udpege såvel muligheder som potentielle ulemper ved at indføre forandringstiltaget. Der kan være tale om relativt store forskelle mellem de præmisser, der ligger til grund for forandringen i de to organisationer. Derfor er det ikke sikkert, at alle specifikke detaljer kan bruges i adoptionsprocessen i egen organisation. Én brugbar måde, hvorpå forskelle og ligheder kan identificeres er et flowchart (se afsnit om Fordele). En anden nyttig metode er at gennemføre en "walk-through" (se afsnit om Fordele) med fokus på, hvordan hvert enkelt element i forandringen kan tænkes at påvirke den nuværende proces.

I samme forbindelse kan det være interessant at forsøge at indkredse, hvilke særlige kendetegn, der karakteriserer kulturen i de to organisationer. Det kan gøres ved at stille spørgsmål, der handler om: hvordan træffes beslutninger, hvordan medarbejderne griber deres arbejdsopgaver an og hvad der karakteriserer arbejdstilrettelæggelsen. Spørg personalet hvad de vil fremhæve, såfremt de kun må nævne én ting, der er forskellig fra nuværende praksis. Sådanne informationer giver mulighed for at studere arbejdsprocesser i organisationer og foretage en vurdering af, hvordan de ville blive modtaget i ens egen organisation.

Identificer de mest centrale elementer

Det er vigtigt at få identificeret de nøgleelementer, som skal indgå i den nye proces, hvis tiltaget skal fungere succesfuldt i din organisation. Når du undersøger, hvordan de andre har opnået succesfulde forandringer, vil de præcise detaljer i netop deres løsning være mindre vigtige (og måske endda forstyrrende). I stedet vil det være essentielt at have fokus på nogle få fundamentale elementer i tiltaget. Opgaven bliver derefter at afgøre, hvordan disse elementer kan tilpasses, så de kan fungere optimalt i en ny kontekst.



Casestudie

Et hospital ønskede at reducere forekomsten af liggesår. De skaffede en klinisk protokol, som beskrev, hvordan man kunne nå dette mål. Men protokollen var på 93 sider! Det stod klart, at sundhedspersonalet aldrig ville acceptere en så detaljeret proces udviklet af personer uden for organisationen. Efter at have gennemgået materialet nåede man frem til den konklusion, at der var to procedurer, som var essentielle for at kunne opnå en reduktion af liggesår:

- *Opmåling og registrering af størrelsen af liggesår*
- *Ændring af patientens liggestilling med 2-4 timers interval.*

På baggrund af disse to procedurer blev personalet involveret i at udvikle egne kliniske retningslinjer, som dernæst blev tilpasset, afprøvet og implementeret.

Tilpas selv de mest 'rigide' arbejdsprocesser

Visse arbejdsprocesser kan være meget vanskelige at tilpasse. Arbejdsprocesser, der er baseret på informationsteknologi, vil typisk falde i denne kategori. IT-programmers indhold, struktur og betjening kan være komplekse og ressourcekrævende at tilpasse. Det vil være urealistisk at forvente, at sådanne programmer vil blive accepteret, hvis de ikke giver mulighed for lokal tilpasning. For at skabe og fastholde en lokal opbakning, er det også her af afgørende betydning at involvere medarbejderne og give dem mulighed for at afprøve programmet. Så medarbejderne er aktivt involveret i at afdække ændringer, som kan få det til at fungere mere effektivt i organisationen. Tilpasningerne kan være relativt beskedne og dog alligevel have stor betydning for, om forandringen kan implementeres og fastholdes. Et eksempel er ændring af opstartsiden, så navnet på den organisation eller enhed, der overtager programmet, får en fremtrædende placering.

Pointen er, at det er betydningsfuldt for vellykket implementering og fastholdelse, at der foretages tilpasninger, så længe de ikke bryder med fundamentale præmisser og fordele i den nye praksis/det nye system. Tilpasningen må ske i takt med, at organisationen forandres eller løsninger spredes til andre dele af samme organisation. Selv hvor man implementerer relativt ufleksible forandringstiltag, bør man lede efter aspekter i den ny praksis/det nye system, som kan tilpasses.

At udpege nøgleelementer er en krævende, men meget vigtig opgave. Det er vigtigt at give sig tid til at finde den bedste løsning. Det er ofte mere relevant og informationsgivende at afdække HVORDAN en anden organisation har arbejdet med forandringstiltaget (processen), end HVILKEN løsning de fandt frem til (resultatet). Erfaringer viser, at en effektiv måde at undersøge dette på er, at det lokale team taler med medarbejderne, der har stået for arbejdet med forandringsprocessen i den organisation, der er inspirationskilden til idéen. Stil spørgsmål som: Hvilke aspekter ville du fastholde, hvis du skulle overføre idéen til en anden organisation? Hvilke aspekter er du villig til at opgive eller modificere, såfremt du skal tage tiltaget med over i en anden organisation? Hvis der er sammenfald mellem svarene, er det formentlig her, man finder de centrale elementer.

Tænk nu på din egen organisation igen. Hvilke faktorer har du ikke kontrol over? Er der nogle ting fx kultur, historie, timing eller andre ydre faktorer, som kan påvirke en succesfuld implementering af den foreslåede forandring?

I nogle tilfælde kan man finde en organisation, som er meget sammenlignelig med ens egen. Her kan det spares både tid og ressourcer ved at benytte den samme fremgangsmåde, som er udviklet, afprøvet og implementeret i den organisation, der er kilden til forandringsprocessen. Dog er en afprøvning (PDSA-cirkler) og tilpasning af tiltaget til den konkrete kontekst altid en nødvendighed.

"Innovation kan resultere i signifikante forandringer, der medfører store ændringer i de resultater, man opnår, uanset om ændringen er opnået gennem udvikling af nye tilgange eller adoption af gennemprøvede idéer fra et andet sted."

Creating a culture for innovation, NHS (2009)



2. Større forandringer i organisationen

Store organisatoriske forandringer kan påvirke den lokale forandringsproces på forskellige måder:

- Den overordnede ledelses opmærksomhed bortledes fra det lokale initiativ
- Nøglepersoner i projektteamet udskiftes og får til opgave at arbejde med den større organisatoriske forandringsproces i stedet for det lokale initiativ
- Fremtiden opleves som usikker, hvilket påvirker medarbejdernes holdninger til det lokale initiativ
- Planer om sammenlægninger af afdelinger eller organisationer kan forstyrre den lokale forandringsproces og ændre vilkår og mål for tiltagene

Hvert enkelt af disse emner behandles mere detaljeret nedenfor.

Når den overordnede ledelses opmærksomhed bortledes

Det første skridt vil være at afklare, hvor megen opbakning og deltagelse, den overordnede ledelse kan bidrage med i det videre forløb. Det kan vise sig, at forandringstiltaget godt kan køre videre med reduceret ledelsesmæssig opmærksomhed i en periode, fordi ledelsens støtte er cementeret tidligere i processen. Det er dog meget vigtigt igen at overveje, hvilken specifik form for ledelsesopbakning, der fortsat er nødvendig for at implementere og fastholde forandringen. Ledelsens deltagelse må prioriteres således, at deres aktiviteter bidrager til det, der vurderes at være de centrale elementer (se beskrivelse tidligere i afsnittet).

Hvis projektteamet oplever, at ledelsens manglende opmærksomhed får negative konsekvenser i relation til implementeringen og fastholdelsen, må dette kommunikeres til den pågældende leder. Her er det en god idé at henvise til konkrete eksempler og overveje alternative måder, hvorpå den nødvendige ledelsesopbakning kan ydes. Sørg for at alle handlinger dokumenteres. Både ændringer i kommunikationsstrategi, tidsplan og mål. Det er vigtigt at orientere projektets styregruppe eller lederteam om disse ændringer (se afsnittet om den overordnede ledelse) samt at sikre sammenhæng med organisationens kultur og strategi (se afsnit om overensstemmelse med organisationens kultur og strategi).

Udskiftninger i projektteamet

Forandringsprocesser sker over tid og bliver påvirket af det flow af medarbejdere, der finder sted i større eller mindre grad. Det er vigtigt, at der ikke sker for omfattende udskiftninger i projektteamet, der er udpeget til at lede forandringsprocessen. På den anden side, kan det være gavnligt at overveje, hvordan ændringer i personalegruppen kan bruges konstruktivt. Medlemmer af projektteamet eller den berørte medarbejdergruppe, som hidtil har spillet en mindre aktiv (men dog støttende) rolle, vil kunne involveres mere aktivt. I forbindelse med ændringerne kan der blive brug for at revidere de enkelte funktionsbeskrivelser, så de specifikke roller og kompetencer, som er nødvendige for at sikre implementering og fastholdelse, præciseres direkte i funktionsbeskrivelserne. Det er i den forbindelse vigtigt at gøre sig klart, at nogle medarbejdere vil være tilbøjelige til at lægge mere energi i at designe og implementere forandringen end i at planlægge, hvordan forbedringen kan fastholdes på længere sigt. Derfor kan det være en god idé helt fra begyndelsen at sammensætte projektteamet på en måde, så det består af nøglemedarbejdere med interesser og kompetencer, der tilsammen dækker både design, implementering og det lange seje træk vedrørende fastholdelse.

Er der en periode med ændringer i medarbejderstaben, kan det være et godt tidspunkt, til igen at formidle information omkring de opnåede forandringer og fordele. Og dermed skabe grundlag for fornyet entusiasme omkring forandringsprocessen (se afsnittet om infrastruktur).



Organisatorisk usikkerhed påvirker personalets holdninger

Enhver forandring skaber potentiel usikkerhed og ofte en vis grad af nervøsitet blandt medarbejderne. Måske begynder enkelte at sætte spørgsmålstegn ved formålet med fortsat at arbejde på at indføre forandringstiltaget. I en sådan situation er god og tydelig kommunikation en vigtig faktor. Den overordnede ledelse kan tydeliggøre organisationens standpunkt i relation til forandringsinitiativet og endnu en gang understrege det fortsatte behov for at implementere og fastholde forandringen til gavn for såvel borgere som personale. Derudover har det vist sig, at markering og fejring af de opnåede resultater, og gensættelse af målet med forbedringsarbejdet, kan bidrage til at sikre medarbejdernes fortsatte engagement.

Organisatoriske ændringer forstyrrer den lokale forandringsproces

Større organisationsændringer kan virke forstyrrende på implementering og fastholdelse af et forandringstiltag. I nogle tilfælde kan de imidlertid også have en gavnlig effekt. En fusion kan eksempelvis skabe forbedrede relationer mellem dele af processer, som hidtil har givet anledning til problemer. Større ændringer kan også bidrage til fornyet entusiasme omkring nye rutiner og de forventede fordele derved. En fusion kan skabe synergi mellem arbejdsområder med parallelle arbejdsgange og initiativer. Dermed skabes mulighed for et konstruktivt samarbejde om at iværksætte, implementere og fastholde forandringstiltag.

Organisationsændringer kan naturligvis også bortlede opmærksomhed fra forandringstiltaget eller påvirke implementeringen og fastholdelsen negativt. Under alle omstændigheder er det afgørende at holde sig orienteret om, hvad der rent faktisk sker. Og være opmærksom på de muligheder der byder sig i den nye konstellation. Det vil være vigtigt at tale med medarbejderne om den nye situation for at få beskrevet status set fra deres perspektiv. Samtidig er det vigtigt, at holde medarbejderne informeret om, hvordan processen skrider frem, samt eventuelle ændrede prioriteringer og strategier i forhold til forandringstiltaget.

Brug "Model for implementering og fastholdelse af ny praksis" (DEFACTUM, 2015) som en ramme til at identificere de nøglefaktorer, der påvirker muligheden for implementering og fastholdelse i positiv eller negativ retning. På denne måde kan du identificere de faktorer, der skal rettes en særlig opmærksomhed imod. Find ud af, hvilke personer der skal involveres og læg en plan for det videre forløb. I nogle tilfælde kan det være en fordel at involvere en ekstern person, som har mulighed for at vurdere situationen mere objektivt end teammedlemmer eller administrative medarbejdere, som selv er en del af organisationen, i forhold til de ændringer der sker i organisationen.

3. Med tiden bliver den ny praksis selv genstand for forbedringer

Vi lever i en verden præget af konstant forandring og må forvente, at de forbedringer, vi gennemfører, på et senere tidspunkt igen bliver genstand for kvalitetsudvikling. Det er vigtigt at tilskynde og opmuntre personalet til at være opmærksom på, hvornår en given arbejdsproces kan forbedres yderligere. Lige så vigtigt er det at sørge for, at personalet har de kompetencer og den viden, der er nødvendig for at undersøge mulighederne for at iværksætte forbedringer. At opbygge lokale medarbejderkompetencer i forhold til kvalitetsudvikling, er af vital betydning, hvis der skal opstå en organisationskultur, der motiverer til at skabe kontinuerlige forbedringer.

Mange implementerings- og udviklingsprojekter lider under mangel på kontinuitet i projektteamet. Ændringer i personalets arbejdsområder er, som nævnt ovenfor, en kendt barriere for implementering og fastholdelse af kvalitetsforbedringer. Når nøglepersoner forlader teamet kan forandringsprocessen gå i stå (Ham:2002). Det er dog muligt i et vist omfang at forudse og tage højde for denne mangel på kontinuitet. Men selv om en udskiftning af medlemmer i teamet kommer som en overraskelse, er det vigtigt at analysere, hvordan den nye situation kan tænkes at påvirke processen:

- Hvilken betydning vil personaleudskiftningerne få for de kompetencer og den viden, som er til rådighed i teamet?
- Hvad vil nye medarbejdere have behov for af oplæring i anvendelsen af kvalitetsforbedringsværktøjer og teknikker såvel som indføring i de specifikke procesforandringer, der allerede er gennemført?
- Hvordan skal nye medarbejdere konkret inddrages i forandringsinitiativerne?



Disse overvejelser er ikke kun relevante i forhold til nyansat personale. Hele det berørte personale kan have udbytte af at blive mindet om intentionerne bag forandringstiltaget, og det kan give fornyet motivation at få sat fokus på de opnåede forbedringer, som forandringsarbejdet har medført. Personalet kan samtidig få mulighed for at få genopfrisket kvalitetsforbedringsværktøjer og teknikker.

Viden og kompetencer i forhold til kvalitetsudvikling kan med fordel indføres i organisationens eller afdelingens faste introduktionsforløb for nye medarbejdere. Endvidere er der mulighed for at kvalitetsenheden, uddannelses- eller HR-afdelingen kan tilbyde hjælp og ekspertise i forhold til denne form for kompetenceudvikling. Medlemmerne af projektteamet vil muligvis opleve det som en spændende udfordring at bidrage til at udvikle uddannelsesmateriale hertil. Dette kan i sig selv opleves som en formel anerkendelse af medarbejdere, som har særlige kvalifikationer eller kompetencer i forhold til kvalitetsudvikling.

Det anbefales, at organisationen holder sig på forkant med, hvordan man kan håndtere personaleudskiftning undervejs i projektforsløbet. Eksempelvis ved allerede tidligt i forløbet at overveje og planlægge, hvordan situationen kan håndteres. Hvad vil der ske, hvis den centrale person i forandringsarbejdet beslutter at forlade organisationen? Vil de andre medlemmer af teamet være i stand til at fortsætte arbejdet og gennemføre yderligere forbedringer? Hvordan vil man kunne sikre, at den nødvendige viden og de rette kvalifikationer fortsat er til stede?

Når der sker ændringer i personalegruppen undervejs i forandringsprocessen, er det vigtigt, at nye medarbejdere involveres. Det er afgørende for medarbejdernes engagement, at de kan se værdien af at indføre forandringen, og har mulighed for at påvirke processen, så de ikke oplever, at de blot pålægges yderligere arbejde.

At imødegå forandring i organisationens ledelse

Afsnittet om den overordnede ledelse understreger ledelsens helt afgørende betydning i forhold til implementering og fastholdelse af forandringstiltag. Udskiftning i ledelsen kan skabe en sårbar situation. Det er derfor vigtigt, at de tilbageværende ledelsesrepræsentanter eller den nye ledelse har tilstrækkeligt kendskab til projektet, så de er i stand til at give forandringstiltagene deres opbakning og anerkendelse. Også i denne forbindelse er kommunikation et helt centralt tema (se afsnittet om involvering og oplæring af personale og afsnittet om infrastruktur).

Opsummering

Tilpasningsevne er vigtig at tage i betragtning som en nøglefaktor i forbindelse med implementering og fastholdelse. Uanset om man ønsker at adoptere forandringstiltag fra andre organisationer, står overfor massive organisationsforandringer eller arbejder med at øge organisationens forandringsparathed i forhold til kontinuerlige kvalitetsforbedringer. Der findes mange konkrete eksempler på kvalitetsudviklingsprojekter, der kan anvendes som kilde til inspiration, men en tilpasning til egen situation og kontekst vil altid være nødvendig. Hovedpointerne i dette afsnit er, at det er helt afgørende altid at gennemgå og tilpasse andres løsninger i forhold til sin egen kontekst. Og at organisationsændringer både kan være en barriere og en fordel for kvalitetsudviklingsarbejdet.



Proces – Monitorering

Hvad drejer afsnittet sig om?

Sikre, at der er opbygget et system, der kontinuerligt og effektivt kan monitorere, hvordan forandringsprocessen forløber.

Hvorfor er denne faktor vigtig?

Målinger og systematisk dokumentation giver information om såvel fremskridt som nye indsatsområder. Ved manglende monitorering af forandringsprocessen, er der risiko for at "tilbagefald" til tidligere praksis ikke opdages i tide.

Hvordan kan det opnås?

Ved at finde ud af, hvilke data der indsamles i forvejen.

Ved at skabe sammenhæng mellem monitorering og allerede eksisterende rapporterings-systemer.

Ved at kommunikere resultater og opnåede fordele ud til en bred målgruppe.

Monitorering af forandringsprocessen

Når forandringstiltaget er pilottestet, og implementering påbegyndes, vil der ideelt set være etableret en baseline, som gør det muligt at afgøre, om den ønskede forbedring faktisk finder sted. I dette afsnit er det centrale budskab, at såvel monitorering som kommunikation må fortsætte efter implementeringen, hvis man skal have succes med at fastholde de gevinster, der er opnået ved forandringen. Hvis personalet ikke er i stand til at identificere og dokumentere fortsatte forbedringer eller konkrete tilbagefald, har de ikke mulighed for at rette fejlene eller overveje, hvordan processen vil kunne rettes op eller forbedres yderligere. Dokumentation og kommunikation gør organisationen i stand til at søge efter fortsatte forbedringer af de eksisterende arbejdsgange, også efter at forandringen er implementeret. Der er en tendens til at påskynde arbejdet med at planlægge og implementere forandringer, mens den indsats, der kræves i forhold til at fastholde disse, ofte går ubemærket hen.

I de tidlige faser af et kvalitetsprojekt er alting nyt. Der er indbygget et spændingselement, eftersom projektteamet ikke kan forudse, hvad der vil ske, når de afprøver forskellige potentielle forandringstiltag. Af denne grund er det også interessant for teamet at få dokumenteret, om forandringerne virker efter hensigten, eller om de skal justeres eller tilpasses yderligere for at opnå forbedringer og synlige fordele.

Er forandringen først succesfuldt implementeret, er forventningen, at forandringen vil forblive integreret i organisationens daglige praksis. For at nå dette mål er det nødvendigt, at præstationerne bliver monitoreret rutinemæssigt og kontinuerligt. På dette tidspunkt ændrer dokumentationsindsatsen karakter fra at være en del af pionerarbejdet til at være en driftsopgave. Der er tale om to centrale elementer: monitorering og opfølgning.

"Det første skridt (hen imod mislykket kvalitetsudvikling) er at måle alt det, der nemt lader sig måle. Dette er for så vidt i orden. Næste skridt er at ignorere det, der er svært at måle eller kun at tillægge det minimal værdi. Dette er vildledning. Det tredje skridt er at antage, at det der er svært at måle er uvæsentligt. Dette er blindhed. Det fjerde skridt er at konkludere, at det der er svært at måle reelt ikke eksisterer. Dette er en fiasko."

(Charles Handy, 1999)



Monitoreringsfunktionen

Dette involverer den rutinemæssige indsamling og præsentation af informationer, som kan belyse udviklingen i forandringsprocessen.

For at øge sandsynligheden for implementering og fastholdelse indsamles målinger rutinemæssigt med henblik på at belyse, hvad der sker (fx opnår vi fortsat den ventede reduktion i ventetid?). En gennemgang af de målinger, som blev foretaget i forbindelse med projektets planlægnings- og afprøvningsfase, kan være et godt sted at starte, når det skal besluttes, hvilken dokumentation der skal indsamles for at understøtte forbedringen efter afslutningen af projektet. Under alle omstændigheder er det hensigtsmæssigt at indsamle data, som vil give det mest anvendelige billede af udviklingen. Og som samtidig sikrer, at dokumentationsindsatsen er enkel og håndterbar i hverdagen.

Det er vigtigt at overveje følgende:

- Hvilke dokumentationsmetoder viste sig mest brugbare i implementeringsfasen?
- Hvilke metoder fungerede bedst i forhold til at identificere og synliggøre forbedringer?
- Hvilke målinger kunne projektteamet bedst forholde sig til?
- Hvilke målinger forsynede ledelsen med den nødvendige information?

De nedenstående principper er hentet fra NHS's "Improvement Leaders Guide to Measurement" (2005) og udgør et godt udgangspunkt i planlægningen af den løbende dokumentation:

- Sigt efter nytteværdien, ikke perfektion, når der foretages målinger
- Sørg for at anvende et mindre sæt af målinger, som afspejler de fastsatte mål og målsætninger
- Gør monitoreringen så enkel som muligt
- Udarbejd operationelle definitioner af hvert enkelt måleparameter
- Overvej at indsamle små repræsentative stikprøver
- Integrer målingerne i det daglige arbejde

Der opleves hyppigt indvendinger fra medarbejderne vedrørende kravet om dokumentation. Mange oplever, at denne opgave i forvejen fylder meget i en travl hverdag. NHS understreger, at det er vigtigt at tage denne type reaktioner alvorligt. De anbefaler derfor at tage følgende faktorer i betragtning, når man udvælger de målinger, man ønsker, skal ligge til grund for dokumentationen:

- Gengiver de valgte måleparametre resultaterne af den ændrede proces på korrekt og troværdig vis?
- Kan monitoreringen uden besvær integreres i de nuværende rapporteringsprocedurer?
- Kan de nødvendige data forholdsvis let indsamles af projektteamet selv eller skal andre involveres?
- Kan allerede eksisterende målinger bruges til at monitorere implementering og fastholdelse?
- Er nogle af de eksisterende målinger unødvendige?
- Er der målinger, der ikke længere behøves udført?



Opfølgning

Det er nødvendigt at følge op og aktivt handle på den viden, man opnår på baggrund af monitoreringen. Opfølgning involverer tre centrale aktiviteter:

1. Forstå

Hvis dokumentationen afdækker et problem eller viser, at forbedringen ikke bliver implementeret og fastholdt, vil det være vigtigt at finde ud af hvorfor det sker. I nogle tilfælde vil årsagerne være indlysende, og det vil være muligt at iværksætte opfølgning med det samme. Andre gange vil det være nødvendigt at indsamle yderligere information, før årsagen kan findes. For eksempel: Øges ventetiden for bestemte patientgrupper eller på bestemte dage? Er der balance mellem kapacitet og efterspørgsel? Den supplerende dataindsamling skal foretages indtil der er fundet en årsag til problemet. Metoderne, der kan anvendes til at afdække årsagerne, kan eksempelvis være interview med borgere eller personale, proceskortlægning og gennemgang af flowchart/ rutediagram eller analyse af data indsamlet til andre formål.

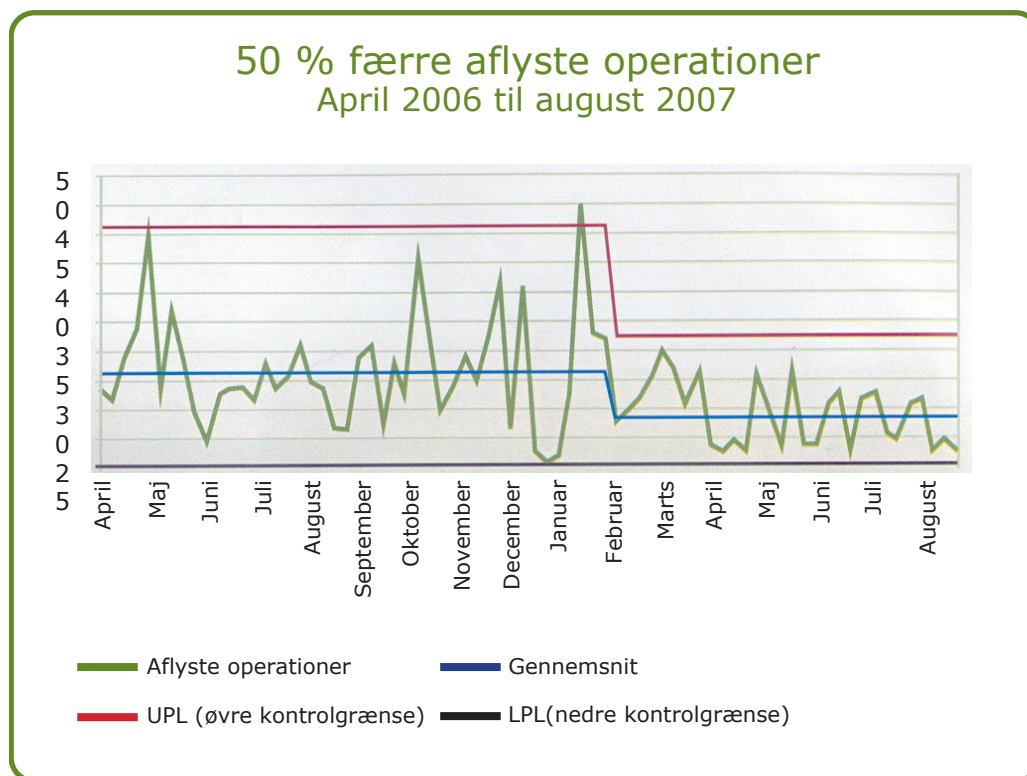
2. Hensigtsmæssig formidling af data, så de understøtter den fortsatte forandringsproces

Data skal formidles på en sådan måde, at det skaber fornyet motivation hos medarbejderne i forhold til at implementere og fastholde forandringen. Og på en måde der giver forståelse for nødvendigheden af at foretage justeringer i forhold til problemområdet. For at opnå denne effekt, er det af afgørende betydning, at budskabet kommunikerer ud til alle de medarbejdere i organisationen, som er direkte involverede i at implementere og fastholde forandringen. Desuden skal budskabet gøres tilgængeligt for andre personer og grupper inden for organisationen, fx forskellige faggrupper, ledelse og borgere. Disse kan også fungere som en vigtig motivationskilde, når det gælder støtte og opbakning til det fortsatte samarbejde omkring forbedringer af tiltaget, efter det er blevet implementeret.

Når der skal tages beslutning om, hvordan informationen skal formidles, må det overvejes, hvordan den større målgruppen ser ud. Det vil ofte være hensigtsmæssigt at anvende forskellige metoder til formidling, så budskaberne målrettes de forskellige modtagergrupper (se også afsnittet om infrastruktur).

Visuelle illustrationer af målinger og data er en virkningsfuld måde at kommunikere forbedringer på. Grafer og diagrammer er velegnede til at demonstrere tendenser, data og flow. De kan fortælle en effektiv historie og udgøre et redskab til at understøtte dokumentation af kvalitetsarbejdet. Det er imidlertid vigtigt, at grafer og diagrammer udformes, så de er tydelige og lette at forstå.

Figur 8 viser et eksempel, der er anvendt til løbende at orientere personalet fra kirurgiske afdelinger på et hospital om de fortsatte fremskridt i retning af deres målsætning om at reducere antallet af aflyste operationer. Bemærk, hvordan de øvre og nedre kontrolgrænser (afbildet med de røde og blå vandrette linier) gør det let at se, hvornår forandringen medførte den ønskede forbedring, og hvordan det er lykkedes at fastholde forbedringen over tid.



Figur 8. Formidling af data i statistisk proceskontroldiagram

En effektiv metode til at fastholde engagementet er at etablere et målesystem, som kan bruges fortløbende og som viser data med det samme. Hvis man har de systemer og kompetencer til rådighed, som er nødvendige for at monitorere og løbende evaluere virkningerne af forandringen, er det mere sandsynligt, at den kan fastholdes (Greenhalgh, 2004).

En anden mulighed for teamet til at formidle resultater fra kvalitetsprojektet, er at skabe en "datavæg", som viser udviklingen over tid. "Datavæggen" kan etableres i et personaleum eller et gangareal, hvor personalet ofte passerer forbi. Datavæggen har til formål at give en løbende indikation af, hvordan forandringsarbejdet skrider frem i den daglige praksis.

I en institution til behandling af stofmisbrug var man fx bekymrede over det store antal klienter, der ikke mødte op til konsultationer og behandlinger. Man besluttede at iværksætte et forandringstiltag, hvor klienten skulle kontaktes telefonisk. Opkaldet havde til formål dels at minde klienten om konsultationen og dels at identificere, hvilke forhindringer klienten kunne have i forhold til at møde op. Personalet ville hjælpe klienterne med at overvinde forhindringerne og derefter bede klienten om tilsagn til at møde op som aftalt. Implementeringen af forandringstiltaget blev nu udskudt i to uger, hvor man foretog en baseline dataindsamling. Man opdelt klienterne i to grupper: de klienter, som man havde ringet til og klienter, der ikke havde modtaget en opringning. Den andel af klienter, der ikke mødte frem i hver af de to grupper, blev dagligt plottet ind på et diagram, der var ophængt i personalestuen. Efter to uger blev forandringstiltaget udvidet til alle klienter og diagrammet forsynede medarbejderne med tydelige indikationer for effekten af tiltaget og processens fremdrift.

At anvende forskellige former for præsentation af data kan imødegå forskellige målgruppers behov. Diagrammer og grafer er velegnede kommunikationsredskaber. Som supplement hertil kan data præsenteres i tekstform, bl.a. som direkte citater fra borgerne:



"Jeg er meget imponeret af det nye system; nu kan jeg planlægge børnepasning i god tid inden et hospitalsbesøg."

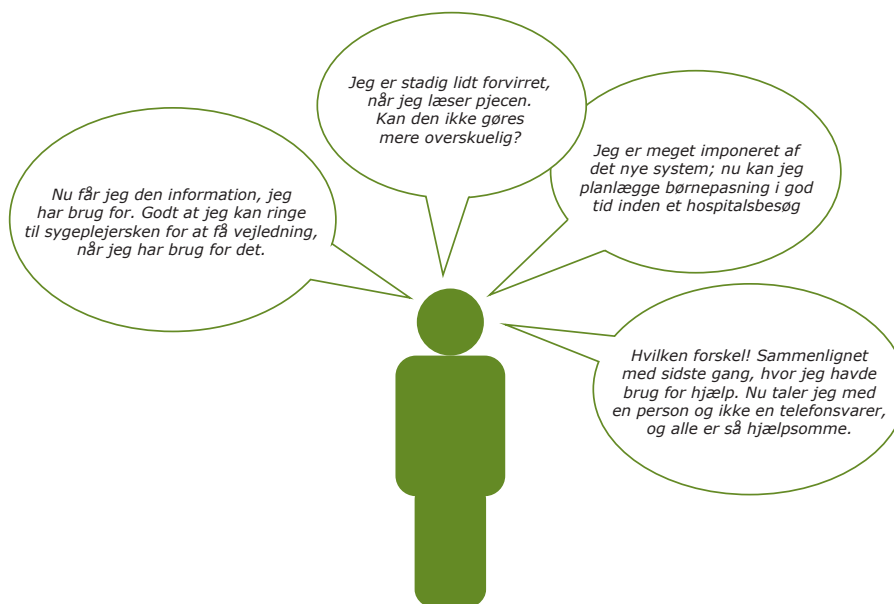
"Nu får jeg den information, jeg har brug for. Godt at jeg kan ringe til sygeplejersken for at få vejledning, når jeg har brug for det."

"Hvilken forskel! Sammenlignet med sidste gang, hvor jeg havde brug for hjælp. Nu taler jeg med en person og ikke en telefonsvarer, og alle er så hjælpsomme."

"Jeg er stadig lidt forvirret, når jeg læser pjecen. Kan den ikke gøres mere overskuelig?"

Figur 9. Borgerens stemme 1

Kommentarerne kan præsenteres på forskellige måder. Nedenfor (figur 10) er de samme kommentarer præsenteret som "talebobler", der også kan hænges op på en "datavæg".



Figur 10. Borgernes stemme 2

En anden effektiv måde at præsentere citater på, er at anbringe dem ved siden af et foto af den person, som citeres, eksempelvis en borger eller en medarbejder (husk altid at bede om tilladelse til at tage og bruge fotos).

Når du har besluttet, hvilken kommunikationsform du vil anvende, skal du også tænke over hvordan og hvor du vil formidle budskabet til de forskellige målgrupper. Igen er det en fordel at benytte sig af flere forskellige metoder, fx:

- Personalemøder
- Briefinger på organisationsniveau
- Nyhedsbreve
- Den lokale presse, radio, osv.
- Opslag og foldere på opslagstavler
- Præsentationer på konferencer
- Formelle rapporter til den overordnede ledelse

Ifølge Kotter (1995) er sandsynligheden for at finde manglende kommunikation 10 gange så hyppig i forandringsprojekter der mislykkes, som i projekter der lykkes. Kotter understreger, at det er vigtigt at tage alle tilgængelige kommunikationskanaler i brug. Endvidere



pointerer han, at det er af afgørende betydning, at personale og ledelse "walk the talk", ved at signalere og demonstrere forandringsprocessens vigtighed i både ord og handling (se afsnittet om Infrastruktur for mere information om kommunikationsplanlægning).

3. Planlægning af opfølgning

Når der er opnået enighed om en handleplan for opfølgning, udpeges de nøglemedarbejdere, der skal stå for arbejdet. Uanset om projektet er i den første fase, eller er nået et punkt, hvor det er blevet konstateret, at forbedringerne ikke implementeres og fastholdes, er det vigtigt at sikre sig, at monitorering sker løbende og at personalet håndterer de problemer, der afdækkes. Hvem skal have ansvaret for den løbende monitorering? Er det det lokale projektteam, administrationen eller måske en enkelt medarbejder? Dette spørgsmål, skal besvares ud fra den lokale kontekst, og hvad der vil virke bedst i den givne situation.

Følgende punkter kan indgå i overvejelserne:

- Hvis én person er ansvarlig for monitorering, hvilke forholdsregler skal da træffes mht. ferier og sygdom, samt ved eventuel personaleudskiftning?
- Hvis dataindsamlingen foregår i organisationens kvalitets-, kommunikations- eller administrationsafdeling, hvordan formidles data så mest hensigtsmæssigt til afdelingen eller projektteamet?
- Hvem har ansvaret for at analysere data og iværksætte den nødvendige opfølgning på baggrund af de indsamlede data? Hvis forbedringen ikke bliver implementeret eller fastholdt, eller er i fare for ikke at blive det, så følg disse skridt:
 1. Afdæk og forstå, hvad problemet består i
 2. Vær sikker på at der fortsat monitoreres, og at der finder en effektiv kommunikation sted
 3. Udpeg en medarbejder, ledelsesrepræsentant eller et team, som kan tage ansvar for at iværksætte den nødvendige opfølgning og eventuelle tilpasninger af forandringstiltaget.

Når du designer dit system til at sikre opfølgning på monitoreringen, overvej da følgende:

- Vær tydelig om hvem, der har ansvar for hvad i forbindelse med implementering og fastholdelse
- Hjælp det øvrige personale til at forstå, at forandringer kan være vanskelige at implementere og fastholde. De skal forstå, at målsætningen for arbejdet er at skabe en proces, der er med til at skabe et fremadrettet fokus på fastholdelse og fortsat kvalitetsudvikling
- Hjælp teamet til at kommunikere regelmæssigt og giv personalet anerkendelse for den fortsatte succes
- Sørg for, at der afsættes tid til at arbejde med både at implementere og fastholde forandringen
- Sørg for, at de data, som bruges til monitorering, gøres tilgængelige for og formidles til hele målgruppen og andre interessenter. Dette vil fremme den fortsatte opbakning til processen

Opsummering

Fem elementer skal være til stede i et system for at kunne monitorere de opnåede resultater og lave opfølgende handleplaner til at korrigere processen:

1. En proces, der sikrer rutinemæssig monitorering af indsatsen og de opnåede resultater
2. En mekanisme, der sikrer afdækningen af de problemer, der måtte opstå
3. En metode til effektiv formidling og kommunikation af resultaterne af monitoreringen og analysen
4. Et team med mandat til at reagere på ethvert problem, der måtte opstå



5. Hurtig og præcis feedback, der kan hjælpe organisationen til at respondere effektivt på problemer

(Greenhalgh et al., 2004)

Personale

Oplæring og involvering

- Personaleinvolvering og oplæring med henblik på at holde processen i gang. Hver enkelt medarbejder i organisationen spiller en væsentlig rolle i arbejdet med kvalitetsudvikling, uanset om de; accepterer og deltager i forandringsarbejdet, er mod forandringen eller helt ignorerer indsatsen. Nøglen til succes og fortsat udvikling er at have en personalegruppe, som villigt påtager sig forandringsarbejdet og gør alt de kan for at få det til at fungere. Men desværre er dette ideal ofte en mangelvare i mange organisationer... hvorfor mon?

Holdninger og motivation

- Medarbejdernes holdninger, indstillinger og overbevisninger har en afgørende betydning for enhver bestræbelse på at implementere og fastholde et forandringstiltag. Et vigtigt aspekt er, i hvilken grad personalet har tiltro til, at det vil lykkes at implementere og fastholde forandringen.

Overordnet ledelse

- Den overordnede ledelses engagement
Utallige forandringsprojekter er slået fejl på trods af veldokumenterede resultater, fordi ledere med magt og position har tøvet med at give deres støtte og engagere sig i projektet.

Faglig ledelse

- Den faglige ledelses engagement
De faglige ledere er meget vigtige aktører i forhold til at opnå støtte og tilslutning til forandringsprocessen blandt de fagprofessionelle. Det skyldes, at man indenfor alle professioner har større tilbøjelighed til at lytte til personer, der forstår ens værdier og udfordringer.

Personale – oplæring og involvering

Hvad handler afsnittet om?

At sikre, at nøglemedarbejder på alle niveauer, som bliver påvirket af forandringen, får mulighed for at bidrage og deltage i arbejdet fra start. Og at de bliver oplært i de nye færdigheder, der måtte være behov for.

Hvorfor er denne faktor vigtig?

Personale, der føler sig anerkendt og værdsat, vil være mere motiverede til at investere kræfter i forandringsarbejdet. Modstand fra personalet kan være skadelig for processen.

Hvordan kan det opnås?

Ved at organisere forandringsarbejdet i tværfaglige team med repræsentation af flere niveauer. Spørg, lyt, anerkend og ager på personalets kommentarer og opmærksomhedspunkter. Kommuniker regelmæssigt og på måder, der imødekommer forskellige målgruppers behov.

Involvering og oplæring

Når personalet ikke er blevet involveret i forandringsarbejdet fra start og ikke er blevet oplært i de kvalifikationer, der er nødvendige for at implementere og fastholde forandringen.



I al kvalitetsudvikling er det helt afgørende, at personale får mulighed for at løse 'gamle' problemer på nye og kreative måder. Personalet bør derfor involveres i alle beslutninger, som påvirker den måde serviceydelsen leveres på.

Hver enkelt medarbejder spiller en afgørende rolle, når det drejer om kvalitetsforbedring i organisationen. Dette gælder uanset om medarbejderen accepterer, deltager, modsætter sig eller blot ignorerer forandringerne. Er der tale om en stab af medarbejdere, som tager positivt imod forandringer, og gør hvad de kan for at få forandringen til at fungere, er der stor chance for at opnå succes og fortsat udvikling. Denne idealsituation ligger desværre ofte langt fra virkeligheden i mange organisationer, - hvad er mon årsagen?

En af hovedårsagerne til tilbageholdenhed og modstand i en personalegruppe er manglende involvering og oplæring. Involvering kan defineres som det at motivere, informere og give medarbejderne de kompetencer, der sætter dem i stand til at bidrage og deltage aktivt i forandringsarbejdet.

"Medarbejdere forbedrer deres performance ved at opleve øget indflydelse på og involvering i deres eget arbejde, hvilket øger opbakningen til organisationens overordnede mål."
(Cunningham, Hyman and Baldry; 1996)

At involvere medarbejdere på en meningsfuld måde, betragtes som en af de største udfordringer i kvalitetsudviklingsarbejde i organisationer.

Mangel på personaleinvolvering kan karakteriseres ved

- et arbejdsmiljø præget af manglende motivation
- åbenlyse personalekonflikter
- et personale, der føler sig overset og umyndiggjort og ikke værdsat
- lav arbejdsmoral og stor personaleudskiftning
- ringe mødedeltagelse
- en skeptisk holdning til forandringer.

Medarbejdere, der er skeptiske over for forandringer, angiver en række forskellige årsager til denne holdning, fx

- utilstrækkelig information om indholdet, formålet og betydningen af forandringen
- en opfattelse af, at forandringen udspringer af et politisk motiveret "top-down" initiativ
- en opfattelse af, at der er andre konkurrerende hensyn, som burde prioriteres højere
- en oplevelse af, at forandringstiltaget er blevet præsenteret så det opleves som irrelevant og fremmed
- en opfattelse af, at forandringen ikke vil være til gavn for medarbejdere, borgere eller organisationen som helhed
- en frygt for, at forandringen vil true enkeltpersoners indflydelse eller status.

(Modernisation Agency: "From Scepticism to support - what are the influencing factors?" 2002).

Hvordan skabes en kultur med fokus på medarbejderinvolvering?

Den følgende vejledning kan være en hjælp til at øge potentialet for aktiv deltagelse og involvering af medarbejdergruppen i forandringsarbejdet. At skabe forandringer i processer inden for et system, vil altid omfatte ændringer i medarbejdernes arbejdsgange og opgaver. Det er vigtigt at forstå, at adfældsændringer i sidste ende foregår på individniveau, og at det vil tage tid for den enkelte medarbejder at opbygge et ægte engagement i at implementere og fastholde de nye arbejdsgange og procedurer.

Tal med og lyt til personalet

Spørg, lyt og følg op.

- Brug fokusgrupper til at opmuntre til dialog blandt medarbejderne om centrale problemstillinger
- Invitér til en afklarende samtale med henblik på at afdække:
 - Hvor høj grad af involvering medarbejderen ønsker, og hvad de ønsker at blive involveret i?



- Hvad synes medarbejderen reelt om forandringen (både positive og negative vurderinger).

I både fokusgruppe og individuelle samtaler kan "De 6 Tænkehatte" (Edward de Bono:1999) være nyttigt. Redskabet kan anvendes til at få afdækket nuancerne i, hvordan tiltaget opfattes, så det ikke domineres af enten et positivt eller negativt perspektiv (De seks tænkehatte, er beskrevet i slutningen i dette afsnit).

Find de medarbejdere, der er mest skeptiske over for forandringstiltaget og tal med dem:

- Afklar hvorfor de er skeptiske og hvad, der afholder dem fra at bidrage med et positivt engagement i forandringsarbejdet
- Afklar hvad de forventer set i forhold til det, de rent faktisk oplever at få
- Anerkend medarbejdernes perspektiv, det vil bidrage til at få sat fokus på mulige faldgruber ved forandringen

Muligvis er det første gang, at de pågældende bliver spurgt direkte om deres holdning til forandringen. I nogle tilfælde kan det at blive spurgt hjælpe til at skabe en følelse af involvering.

Find frem til de mest engagerede medarbejdere og tal med dem:

- Afklar hvorfor de er engagerede, og hvad der helt konkret bidrager til deres engagement
- Afklare hvorvidt de har forslag til, hvordan der kan skabes engagement hos de øvrige medarbejdere

Dette kan give et fingerpeg om, hvordan skeptiske medarbejdere kan motiveres og samtidig bidrage til, at de engagerede medarbejdere oplever sig mere værdsat som en del af organisationen.

"Regelmæssige møder i det tværfaglige team har haft den betydning, at vi til staidighed har kunnet skabe forbedringer."

Feedback fra et projektteam

Det er af helt afgørende betydning, at medarbejderne oplever, at der følges op på de samtaler, de har deltaget i. De indsamlede informationer kan fx anvendes på følgende måde:

- Til at blive bevidst om fordele og ulemper ved forandringen, som kan påvirke forbedringsarbejdet
- Som et udgangspunkt for at informere hele personalegruppen via e-mail, nyhedsbreve, opslagsavler, møder, osv.
- Som et grundlag for at identificere styrkerne og bruge dem som fundament i forbedringsarbejdet
- Anerkende og udvikle handlingsplaner rettet mod de svagheder, der er blevet påpeget
- Informer personalet om planerne for at involvere dem i forandringsarbejdet

Måske ønsker du en mere formaliseret tilgang til at involvere personalet, som fx at formulere en lokal politik for medarbejderinddragelse. Dette kan især være nyttigt i forbindelse med omfattende kvalitetsprojekter, men kan også være en god støtte i forbindelse med mindre initiativer. Politikken bør udvikles på baggrund af input fra de forskellige personalegrupper, som vil blive involveret i forandringen, og dokumentet bør indeholde

- en kort og præcis definition af medarbejderinvolvering
- en hensigtserklæring, som omfatter en beskrivelse af, hvordan medarbejderne skal involveres samt en formel og godkendt aftale, der kortlægger de respektive ansvarsområder
- udpegning af nøglepersoner og -grupper og en beskrivelse af deres respektive roller og ansvarsområder
- en beskrivelse af den samlede plan for involvering af andre, fx andre afdelinger, andre



organisationer, fagforeninger og patientgrupper. Den bør også indeholde informationer om planlægning, ferier og fridage, samt arrangementer.

- En oplærings- og kompetenceudviklingsplan for alle medarbejdere, der er nødvendig i relation til forbedringsarbejdet
- En plan for at gennemgå og forbedre kommunikationen, så den bliver mest hensigtsmæssig
- En detaljeret beskrivelse af evalueringsprocedurerne i relation til forandringsprocessen

Model og Guide skal være tilgængelige for personalet

Dette vil bidrage til at øge kendskabet til de redskaber og teknikker, som kan understøtte implementering og fastholdelse af forandringen:

- Motivér personalet til at anvende **Model** og **Guide**, så de kan opnå forståelse af, hvorfor det er vigtigt, at de er involveret i og støtter forandringsprocessen
- Giv personalet den nødvendige tid og støtte til at drøfte, hvordan **Guiden** kan anvendes i deres lokale kontekst

Vær opmærksom på graden af medarbejderinvolvering og holdningerne til forandringen.

Evaluer jeres involvering af personalet:

- Drøft i personalegruppen, hvordan man konkret kan inspirere til og øge medarbejderinvolvering
- Monitorér medarbejderinvolveringen regelmæssigt

Opbyg effektive kommunikationsmønstre

Forbedring af kommunikationsmetoder og kommunikationssystemer:

- Etablér solide kommunikationsforbindelser mellem medarbejdere på alle niveauer i organisationen (top-down, bottom-up og horisontalt)
- Udarbejd en kommunikationsplan, der beskriver den rolle, hver enkelt person har i forhold til at opretholde en god kommunikation.

Hold personalet informeret om, hvordan forandringsarbejdet skrider frem og om succeshistorierne i organisationen (jf. afsnittet om infrastruktur).

Afhold møder på tidspunkter, hvor så mange medarbejdere som muligt kan deltage. Vær samtidig opmærksom på behov for formidling til de medarbejdere, som er forhindret i at deltage:

- Sæt fokus på de beslutninger, der skal træffes
- Giv personalet mulighed for at påvirke beslutningsprocessen
- Fokuser på den overordnede forandringsproces eller projektarbejde, og ikke kun på den del af forandringen, der direkte berører dem

Motivér medarbejderne til at skrive om forandringen. Det kan ske ud fra en personlig synsvinkel eller i samarbejde med andre, herunder borgere, brugere, patienter og andre samarbejdspartnere. Disse beretninger kan indgå som en fast del af projektets informationsmateriale og kan offentliggøres i organisationens nyhedsbrev, faglige tidsskrifter og lokalaviser. I relation til den enkelte medarbejders egen kompetenceudvikling, kan det også være nyttigt at skrive om forandringsarbejdet, fx i dagbøger eller logbøger:

- Hver medarbejder sikres mulighed for at udarbejde mindst én beskrivelse af projektforsløbet eller dele heraf. Dette kan ske individuelt eller i grupper
- Udarbejd en plan, der sikrer, at beretningerne bliver skrevet i de forskellige faser af projektforsløbet
- Tilbyd den nødvendige støtte (eksempelvis fra kommunikationsafdelingen)
- Vær opmærksom på centrale temaer, der går igen i beskrivelserne. Notér temaerne ned



og sørg for at give feedback til personalegruppen

Casestudie

*South Tyneside Healthcare NHS Trust
Projekt – matrixgrupper*

Hospitalsbestyrelsen igangsatte en række projekter med henblik på at øge medarbejderinvolvering. Et af de vigtigste tiltag var etableringen af 10 matrixgrupper, som dækkede følgende områder: rekruttering, planlægning af arbejdsgange, livslang læring, belønning, anerkendelse, sundhed, velfærd, organisationsudvikling, kommunikation, retfærdighed, ligestilling på arbejdspladsen samt resultat og målstyring.

Alle i organisationen havde mulighed for at deltage i grupperne og især blev "front line" personalet opfordret til at deltage. Der deltog mindst én personalerepræsentant i hver gruppe.

Matrixgruppernes øvrige opgaver omfattede udformningen af en formel strategi for personaleinvolvering (vedtaget i samarbejde med de faglige organisationer) og udviklingen af interne medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Ved at involvere medarbejdere i matrixgrupperne blev forholdet mellem medarbejdere og ledelse forbedret så meget, at medarbejderrepræsentanterne vurderede, at deres indflydelse reelt blev gjort gældende.

"Engagement og involvering er væsentlige faktorer i at håndtere forandringsarbejde på arbejdspladsen. Ni ud af ti væsentlige barrierer for at opnå succes med forandringsarbejde er relateret til menneskelige faktorer."

Pricewaterhousecoopers – Managing change in your business, September 2000

"Skab mange muligheder for medarbejderne, så de kan tale med hinanden om forbedringsarbejdet – resultatet af dette kan være større end summen af alle enkeltdelene."

Creating a Culture for Innovation, 2009



De seks tænkehatte

Edward de Bono (1999)



HVID

Tænk på hvidt papir som neutralt: Data, information og fakta

Spørg: Hvilke informationer er nødvendige for at kunne træffe en beslutning?



RØD

Tænk på ild og varme: Følelser og intuition

Spørg: Hvad siger vores mavefornemmelse om idéen?



SORT

Tænk på den strenge dommer: Risici, forsigtighed, advarsler og fejl

Spørg: Hvad kan problemerne være?



GUL

Tænk på solskin: Optimisme, positivitet, fordele, muligheder

Spørg: Hvad er virkeligt godt ved dette tiltag?



GRØN

Tænk på vækst og vegetation: kreativitet, nye ideer, nye muligheder

Spørg: Hvad er idéen?



BLÅ

Tænk på himlen: Sammenhæng, retningen, det videre forløb

Spørg: Baseret på drøftelsen indtil nu, hvad er så planen? Hvad skal vi gøre nu?

Hvad er "De seks tænkehatte"-redskabet?

Tænkehatterne er et redskab, som sætter individer eller medlemmer af en gruppe i stand til at udforske et emne fra en række forskellige synsvinkler. Det sker som en form for paralleltænkning, der udfordrer deres traditionelle tænkemåde. Edward de Bono, som har udviklet redskabet, mener, at vi kan dirigere vores tankebaner i bestemte retninger, ved i metaforisk forstand, at anvende forskellige "tænkehatte" (tænkemåder).



Ved systematisk at drøfte et emne ud fra hver tænkehats særlige perspektiv i lige lang tid, gør redskabet det muligt at nå rundt om et emne på nuanceret vis. Vi undgår dermed at drage for hurtige konklusioner eller træffe beslutninger på et unuanceret grundlag.

Hvordan kan redskabet bruges?

Tænehattene kan bruges på følgende måde:

1. Én fra gruppen tager den blå hat "på" og fungerer dermed som ordstyrer/facilitator for diskussionen
2. Den blå hat aftaler nu den mest hensigtsmæssige rækkefølge for brugen af hattene med de andre deltagere i gruppen. Den blå hat har endvidere rollen som tidsstyrer. Der afsættes et fast tidsrum til hver hats perspektiv (De Bono foreslår 3-5 minutter som et passende interval)
3. Når 'hatterunden' er afsluttet, kan det være en god idé at gentage den, eftersom nye ideer og spørgsmål kan være dukket op undervejs. Et praktisk tip er, at hver deltager udstyres med en blok til notater og nye ideer, "der hører hjemme" under en hat.

Nogle hatte hører sammen i par:

- Den gule hat er positiv – den sorte hat er negativ
- Den røde hat er følelser – den hvide hat er data/fakta

Hovedreglen for de parvise hatte er, at såfremt man bruger den éne hat fra et par, bør den anden følge efter for at sikre balancen i dialogen.

Et eksempel:

Lad os antage, at den ide, vi ønsker at fremme, er et forslag om at oprette en 'multiklinik', hvor patienten får foretaget alle nødvendige test og undersøgelser den samme dag på det samme sted. I en diskussionsgruppe kunne man fx anvende hattene på følgende vis:

Hvornår kan man bruge "De seks tænkehatte"?

Som eksemplet viser, er det et særligt nyttigt redskab i situationer, hvor man diskuterer nye ideer. Med den bevidste inddragelse af forskellige perspektiver, bidrager redskabet til at udvide forståelsen af idéen. Derved skabes et bedre grundlag for at vurdere, om idéen er bæredygtig. Metoden kan også anvendes, hvis man oplever, at der er store forskelle i

Kommentar til forslag om en multiklinik

GRØN HAT

Vores kreative idé er at implementere en multiklinik på et serviceområde, hvor den slags endnu ikke er blevet afprøvet.

GUL HAT

Til gavn for patienterne – de vil kun behøve at besøge hospitalet én gang, der kan hurtigt stilles en diagnose, plejen kan koordineres og der er tale om en integreret tilgang.

SORT HAT

Går måske hurtigere, end patienterne kan følge med, især hvis undersøgelserne indikerer en meget alvorlig diagnose. Der er risiko for, at der vil blive mangel på specialister i andre afdelinger, når relativt mange fagfolk samles i én enhed.

RØD HAT

Vi føler, at tiltaget vil være et fremskridt for patienterne. Vi er nervøse for, hvilken konsekvens ændringer i processen vil have for os.

HVID HAT

Det vil være nyttigt med yderligere information om proceduren for, hvordan "alvorlige budskaber" overbringes til patienterne. Kapacitets- og efterspørgselsanalyser kræves for at vurdere effekten på andre serviceområder. Patientvurderinger skal indhentes.

BLÅ HAT

Få patienternes vurdering og udform i fællesskab en procedure for, hvordan alvorlige budskaber overbringes til patienterne. Afprøv forslagene i mindre skala ved hjælp af PDSA-cirkler og evaluer efter 4 uger.



personalets holdning til et konkret forandringstiltag. Her kan metoden hjælpe personalet til at få øje på de forskellige perspektiver, på en objektiv måde, samt afdække behov for yderligere information og involvering.

Casestudie

Birmingham and Black Country Strategic Health Authority

Forskellige team formulerede ca. 2000 idéer i løbet af en uge. NHS anvendte tænkehatterne som en hjælp til at udvælge de ideer, der blev vurderet som de mest lovende. Den efterfølgende evaluering fra deltagerne viste, at de oplevede, at de havde mulighed for frit at udtrykke deres tanker og holdning til alle idéerne. Især blev det fremhævet som positivt, at alle perspektiver var blevet hørt og værdsat, ikke kun "den fremherskende opfattelse". Deltagerne refererede i deres tilbagemeldinger til begreber som "åbenhed", "samarbejde" og "involvering".

Tænkehatterne kan anvendes i enhver situation, hvor der er brug for at nå frem til et afbalanceret synspunkt, som dækker en række forskellige perspektiver.

Personale – Holdninger og motivation

Hvad drejer afsnittet sig om?

At reducere eventuel skepsis ved at styrke tilliden til resultatet af forandringen og ved at bidrage til at styrke personalets oplevelse af ejerskab i forhold til arbejdet.

Hvorfor er denne faktor vigtig?

Negative holdninger fører til negative resultater.

Hvordan kan det opnås?

Afholde regelmæssige møder med personalet med henblik på at identificere barrierer og bekymringer.

Anvende data og fortællinger som redskaber til at demonstrere den positive effekt af forbedringen.

Holdninger og motivation

Når personalet ikke oplever medejerskab til forandringsprocessen og ikke har tillid til, at forbedringen vil kunne fastholdes

Personalets holdninger, indstillinger og overbevisninger har en afgørende betydning for enhver bestræbelse på at implementere og fastholde et forandringstiltag. Et vigtigt aspekt er, i hvilken grad personalet har tiltro til, at det vil lykkes at kunne fastholde forandringen over tid.

"Skepsis af enhver art har stor praktisk betydning, fordi det kan manifestere sig som åben modstand".



(Modernisation Agency: "Research into Practice Programme – From scepticism to support – what are the influencing factors?"; 2002).

Personalet har ikke tillid til, at forandringen vil kunne implementeres og fastholdes over tid

Hvorfor denne skepsis?

Et vigtigt første skridt til at forstå manglende tiltro til implementering og fastholdelse af tiltag, er at prøve at forstå, hvorfor personalet tror, at tiltaget ikke vil "hænge ved". Der kan findes mange årsager til, at personalet er skeptiske over for indførelse af et konkret forandringstiltag. Disse årsager må forstås på individniveau, og de kan have komplekse personlige, organisatoriske og sociale årsager. Det er vigtigt at være opmærksom på, at skeptikere som oftest har gode grunde til den manglende tiltro til, at forandringen vil

I forandringsprocessen...

- har personalet fået tilstrækkelig information om formålet, indholdet og betydningen af forandringen
- har der i personalegruppen eksisteret en udbredt opfattelse af, at forandringen var et "politisk" initieret top-down initiativ
- har personalet haft en opfattelse af, at der var andre konkurrerende hensyn, der var vigtigere, og som burde prioriteres højere
- har personalet oplevet, at forandringen er blevet præsenteret på en måde, som forekommer fremmed og irrelevant for dem
- har personalet ikke troet på, at forandringen ville blive til gavn for borgerne, organisationen eller dem selv
- har der været frygt for, at forandringen ville true enkeltpersoners status og indflydelse.

kunne fastholdes. Disse bevæggrunde bør imødekommes på en konstruktiv måde. En del skepsis kan udspringe af manglende medarbejderinvolvering i forandringsarbejdet. Vurder de nedenstående punkter:

(Tilpasset fra Modernisation Agency: "Research into Practice Programme – From scepticism to support – what are the influencing factors?"; 2002)

Mulige forhold, der kan virke hæmmende for implementering og fastholdelsen af forandringer:

- Forandringen vil forhindre medarbejderne i at indfri deres personlige mål
- Forandringen vil ikke understøtte organisationen i at opfylde de centrale målsætninger.
- Den tidligere arbejdsgang fungerede udemærket, så der er ingen grund til at ændre noget
- Forandringen har gjort daglige arbejdsopgaver mere vanskelige eller komplekse.
- Personalet forstår ikke den nye arbejdsgang, endsige hvorfor den skulle være nødvendig
- Personalet føler sig ikke tilstrækkelig anerkendt og værdsat
- Personalet føler sig ikke i tilstrækkelig oplært og uddannet
- Der er for få personer til at fastholde forandringen
- De rette personer er ikke involveret
- Personalet lider af "forandringstræthed"
- Informationssystemer, udstyr eller materialer er utilstrækkelige til at kunne implementere og fastholde forandringerne og indflydelsesrige medarbejdere, og vil ikke støtte forandringen på lang sigt
- Organisationens ledelse har ikke viljen til at implementere og fastholde forandringen



Hvert projekt og hver medarbejder er forskellige, og derfor vil to situationer i sagens natur aldrig være ens. Imidlertid har vi identificeret en række generelle forhold, som kan virke hæmmende på implementering og fastholdelse af det enkelte forbedringstiltag. Disse forhold er fremkommet på basis af relevant litteratur og praktiske erfaringer fra medarbejdere i NHS.

Alle disse forhold er vigtige, men listen er ikke udtømmende. Det er muligt at tilføje yderligere forhold afhængig af den aktuelle forandringsproces. Det er nødvendigt at afdække enhver begrundelse, personalet må have for ikke at tro på, at forandringen vil medføre forbedringer, og dernæst forholde sig seriøst til disse. Den bedste måde at tilegne sig denne viden på, er naturligvis at spørge de involverede medarbejdere. Projektlederen eller teamet kan enten selv tale med personalet, eller overveje at involvere en person, som ikke allerede indgår i processen. Eksempelvis en kollega fra en kvalitetsafdeling, HR- eller uddannelsesafdeling, som ville kunne bidrage med et nyt perspektiv. Det er vigtigt, at alle kommentarer tages alvorligt og ikke afvises som "brok" for at bevare tilliden til projektet.

Udredning af de vigtigste forhold, der kan virke hæmmende for implementering og fastholdelsen af forandringer

Når der er skabt et overblik over, hvilke særlige typer af forhold, der er på spil, anbefales det at gå "et spadestik dybere". Formålet hermed er at undersøge og få en forståelse af, hvad der ligger bag personalets skepsis. Det anbefales at stille enkle spørgsmål indtil du har skabt dig et større billede af, hvad der er på spil. For eksempel kan et af de forhold, personalet nævner, være 'forandringstræthed', fordi de har været igennem mange omstruktureringer på kort tid. I det tilfælde kan følgende spørgsmål overvejes:

- Hvorfor lider personalet af 'forandringstræthed'?
- Er forandringstempoet for højt?
- Er der for mange forandringer, der skal gennemføres samtidigt?
- Forhindrer andre tidsrøvende opgaver personalet i at bidrage i implementeringen af netop denne forandring?

Denne type undersøgelse kan gennemføres på team- eller gruppeniveau, men vil ofte være mest hensigtsmæssigt at anvende på individniveau. Uanset hvilken tilgang man vælger, er det afgørende, at der er tale om et oprigtigt forsøg på at forstå de dybereliggende årsager, og at undersøgelsen gennemføres af en person, som nyder respekt og tillid i personalegruppen. Endelig er det vigtigt, at der følges op på de bekymringer, som bringes op. Det vil sandsynligvis ikke være muligt at imødegå eller fjerne dem alle, men personalet vil forvente, at der arbejdes på at eliminere eller minimere nogle af dem. Ofte vil personalet selv være i stand til at udpege forskellige løsningsmuligheder, som kan indgå i udarbejdelsen af fremadrettede handlingsplaner.

At forholde sig til personalet skepsis



Forhold som kan medføre skepsis

Forandringen vil forhindre medarbejderne i at indfri jeres personlige mål

Forandringen understøtter ikke organisationens overordnede mål

Forebyggende trin

Identificer de værdier og prioriteringer blandt medarbejderne, som kan blive truet af forandringen. En ændring af omfang eller placeringen af arbejdstimer kan fx udgøre et problem for de medarbejdere, som har behov for fleksibilitet i forhold til familiemæssige forpligtelser. Det er vigtigt at tage disse bekymringer og prioriteringer alvorligt og gøre et seriøst forsøg på at tilpasse forandringen, så den ikke umuliggør, at disse behov kan opfyldes. Ligeledes er det en god idé at forsøge at sikre sammenhæng mellem medarbejdernes individuelle mål og målsætningerne for projektarbejdet. Der kan være behov for at inddrage de pågældende medarbejders nærmeste ledere i drøftelsen.

Medarbejderne kan også have indvendinger af mere filosofisk eller etisk karakter. Det kan være indvendinger om, at den nye proces ikke vil understøtte organisationen i at indfri de overordnede mål. Hvis dette er stridens kerne, er det vigtigt at diskutere det åbent. En række forskellige strategier kan anvendes. Som udgangspunkt vil det være vigtigt at sikre sig, at organisationens overordnede mål er almenkendte og synlige. Dernæst er det vigtigt at synliggøre, hvordan forandringen harmonerer med organisationens mål og værdier, set fra forskellige perspektiver. For eksempel: fra et borgersynspunkt, fra den enkelte medarbejders, teamets eller ledelsens synspunkt. Et næste skridt kan være at afprøve eller genafprøve forandringen i en lille, men synlig målestok, så skeptikerne kan få mulighed for at vurdere, hvordan forandringerne virker. Hvis forandringen fx har en direkte positiv effekt på borgernes forhold, kan det være betydningsfuldt for skeptikerne at høre deres reaktioner på forandringen. Det kan også være nyttigt at involvere de medarbejdere, som modsætter sig forandringen i at lave en proceskortlægning (jf. afsnittet om fordele).



Forhold som kan medføre skepsis

Den tidligere arbejdsgang fungerede udmærket, så der er ingen grund til at ændre noget

Forebyggende trin

Nogle medarbejdere har måske arbejdet i deres nuværende jobfunktion i mange år. Måske har de endog selv indarbejdet deres egne justeringer og forbedringer af processen og på den måde investeret både engagement, tid og kræfter i sagen. Det er vigtigt at forholde sig til den iboende historie, når man vil indføre et forandringstiltag. Det er således vigtigt at anerkende og fremhæve positive elementer ved den tidligere arbejdsgang eller proces, samtidig med at den nye proces kan fremvise forbedringer, der er dokumenterede. Informationer om fordele ved både den nye og den gamle proces kan med fordel fremlægges på to forskellige måder: dels som håndfaste data og dels som historier fortalt fra især borgerperspektivet. Data skal præsenteres, så de er let tilgængelige, og det er en god idé at formidle fortællingerne (både borger- og personalefortællinger), så de bliver "levende", fx ved hjælp af direkte citater eller som fortællinger skrevet i 1. person så de er lette at læse og tale om.

Samtidig med, at det er vigtigt at få gjort fordelene ved forandringen håndgribelige, er det vigtigt at forholde sig nuanceret til konsekvenserne af forandringstiltaget. Hvis tiltaget har iboende svagheder (fx hvis det viser sig at de forventede resultater af forandringen ikke kan opnås under særlige omstændigheder) eller at den gamle arbejdsgang fungerer godt, er det mere hensigtsmæssigt, selv at orienterer om det straks, end at andre bringer det op senere i processen.

Endelig kan man undersøge i hvor høj grad medarbejderne har været involveret i forandringsarbejdet fra starten. Hvis medarbejderne kun i ringe grad har været involveret i den første fase, oplever de ofte utryghed og modvilje senere hen i forløbet. Derfor er det en god idé at involvere personale, som ikke har været involveret i starten af projektet, i fx at afprøve forandringstiltag (PDSA-cirkler) eller i at løse særligt betydningsfulde opgaver i forhold til projektet.



Vi har taget listen over mulige forhold, der kan virke hæmmende for implementering og fastholdelsen af forandringer. På de næste sider viser vi nogle trin i at løse disse problemstillinger.

For en uddybning af dette emne kan der henvises til guiden "Improvement Leaders Guide to Managing the Human Dimensions of change working with individuals" (www.institute.nhs.uk).

Forhold som kan medføre skepsis

Personalet forstår ikke den nye arbejdsgang, endsige hvorfor den skulle være nødvendig

De grundlæggende betingelser for at fastholde forandringen er ikke til stede, herunder informationssystemer, teknisk udstyr eller materialer

Forebyggende trin

De medarbejdere, der har ansvaret for at gennemføre forandringstiltaget, har sammen med den faglige leder ansvar for, at personalet forstår: hvorfor forandringen er nødvendig, hvorfor den udgør en forbedring, og hvordan den vil fungere i praksis.

Ved at implementere forandringstiltaget ved brug af PDSA-cirkler, kan man bidrage til medarbejdernes følelse af medejerskab samt forståelsen for tiltaget. Samtidig sikrer afprøvning i mindre skala, at forandringstiltaget tilpasses den konkrete kontekst. En gennemgang af rutediagrammer/flowcharts henholdsvis før og efter forandringen er gennemført, er en nyttig måde at synliggøre fordelene på.

Hvis personalet ikke er velinformeret eller har modtaget oplæring, så de har de nødvendige kompetencer, kan det være svært at mobilisere deres opbakning. Hvis dette er tilfældet, er det vigtigt at udarbejde en handlingsplan for, hvordan du vil forbedre kommunikationen, tydeliggøre fordelene ved den nye proces og tilbyde personalet den nødvendige uddannelse, samt anden støtte og opbakning (Jf. afsnittet om infrastruktur og fordele).

Hvis de grundlæggende betingelser og ressourcer ikke er til stede, kan det være meget vanskeligt at fastholde en forandring. Der kan være tale om manglende økonomiske midler, selvom dette sjældent er det primære problem. Andre ressourcer som fx personaleressourcer, tid eller teknisk udstyr kan være nødvendige for at opnå det fulde potentiale af forandringen. Ofte vil kvalitetsprojekter få bevilget ekstra ressourcer i opstartsfasen. Det er et af projektteamets



ansvarsområder at afdække, hvilket behov for ressourcer, der er nødvendig for at sikre implementering og fastholdelse af forandringen. Dette kan fx gøres ved at gennemføre en

cost/benefit analyse. I den forbindelse bør der lægges særlig vægt på de fordele forandringen indebærer for borgere, personale og organisationen som helhed (Jf. afsnittet om infrastruktur). Personale, som er engageret i at fremme den nye proces, vil ofte være i stand til at understøtte forandringen ved at frigøre ressourcer andre steder eller pege på sikre og effektive alternativer.

Forhold som kan medføre skepsis

Personalet føler sig ikke tilstrækkeligt værdsat

Forebyggende trin

Det er vigtigt at huske på, at personalet allerede i forvejen er beskæftiget fuld tid med deres kerneydelser. Starten af en forandringsproces er ofte præget af stor forventning og entusiasme, især når der er tale om forandringer, som tydeligt forventes at føre til forbedring. Af samme årsag opfattes selve forandringsarbejdet og implementeringen ofte som den spændende del. At skulle fastholde forandringen over tid fremkalder ikke den samme entusiasme, omhyggelighed eller umiddelbare positive feedback. Derfor er det vigtigt at ledelsen er bevidst om at anerkende personalets forskellige bidrag, og i det hele taget skabe et miljø, som gør det attraktivt at fokusere på at fastholde forandringen (Plsek 1999). En undersøgelse gennemført af Ford Motor Company viste, at 83 % af de medarbejdere, som følte sig oprigtigt værdsat og anerkendt, var tilfredse med virksomheden, mens kun 27 % af de medarbejdere, der ikke følte deres indsats oprigtigt værdsat, havde den samme opfattelse. Flertallet af de medarbejdere, som oplevede anerkendelse for deres arbejdsindsats, havde opfattelsen af at de blev op-



muntret til løbende at arbejde med forbedringer. Blandt dem, som ikke følte sig tilstrækkeligt værdsat, var det færre end halvdelen, som oplevede, at de blev tilskyndet til fortsatte forbedringer.

Ledelsen bør vise oprigtig interesse i fremdriften i forbedringsarbejdet. Spørge til hvordan det går og tydeligt anerkende personalets kontinuerlige indsats i forhold til implementering og fastholdelse af forandringstiltaget. Kommunikation, som understøtter og reelt anerkender det arbejde, som den enkelte medarbejder eller team lægger for dagen, vil derfor være en værdifuld investering.

Forhold som kan medføre skepsis

Personalet lider af 'forandringstræthed'

Forebyggende trin

Det er nødvendigt at afdække årsagen til, at medarbejderne lider af 'forandringstræthed'. Afhængigt af hvad du finder, kan følgende måske hjælpe:

- Afdæk hvilken udfordring medarbejderne stilles over for i relation til forandringsarbejdet. Bliver de fx bedt om at påtage sig flere jobfunktioner, uden at det har været undersøgt, hvorvidt der er opgaver, som ikke længere er nødvendige, eller som kunne varetages af andre. Det er en god idé at bede personalet om at beskrive præcist, hvilke opgaver de har, og vurdere hver enkelt del af deres jobfunktion, fx med udgangspunkt i følgende spørgsmål:
 - Hvorfor udføres netop denne opgave/rolle?
 - Hvilke fordele giver den for borgerne, selve processen, teamet, organisationen eller enkeltpersoner?
 - Er det nødvendigt fortsat at udføre opgaven eller er der andre, der også udfører den?
 - Er det nødvendigt, at det fortsat er den pågældende person, som udfører opgaven, eller kunne en anden medarbejder varetage funktionen?
 - Findes der andre måder at udføre opgaven på? Kunne brug af IT være en mulighed?

Denne type af analyser kan ofte føre til, at man får identificeret opgaver, som ikke længere behøver at blive udført, eller kan udføres på en anden og lettere måde, eller som med fordel kan varetages af andre.

Husk:

- Fokuser på, at den forandrede proces gør arbejdsopgaverne lettere eller mere meningsfulde (jf. afsnittet om fordele).
- Den overordnede ledelse skal understrege og



fremme en opfattelse af, at forandringen vil udvikle sig til at blive den gældende praksis i organisationen, "den måde vi gør tingene på her" og altså en norm snarere end en undtagelse. Ledelsen bør også understrege, at forbedringen udgør et essentielt element i organisationens videre udvikling og vil fremadrettet vil give fordele for både personale og borgere.

- Hvis enkeltpersoner er præget af særlig udtalt 'forandringstræthed', kan det være en god ide at reducere forventninger og krav til deres bidrag til forandringsarbejdet på det givne tidspunkt i projektforsløbet. Samtidig bør det sikres, at de holdes informerede og kan genintroduceres for tiltagene på et senere tidspunkt.

Forhold som kan medføre skepsis

Forebyggende trin

Et af de vigtigste tiltag, der kan gøres i forbindelse med enhver forandring, er, at identificere "opinionsdannere" ved at spørge medarbejderne, hvem de fagligt respekterer højest eller lytter mest til. Om de nævnte personer har en formel ledelsesposition, er ikke afgørende, idet dette for mange opinionsdannere ikke er tilfældet. De medarbejdere, som har størst indflydelse på det øvrige personales synspunkter, kan øve stor indflydelse på muligheden for implementering og fastholdelse. Hvis du kan opnå deres opbakning, vil det have stor betydning for af forandringen lykkes (jf. afsnittet om involvering og oplæring). Det er vigtigt at forsøge at forstå præcist, hvilken type argumenter – for og imod – den enkelte opinionsdanner har i forhold til forandringen. Er det ikke muligt at ændre på modstanden, kan det være nødvendigt at hente støtte fra den nærmeste ledelse, den overordnede ledelse eller evt. projektets styregruppe.

"Vilje" henviser her til organisationens parathed til reelt at bakke op om forandringstiltaget, også på længere sigt. Til tider vil ledelsens fokus forskyde sig til andre områder, og opbakningen til det aktuelle forandringstiltag kan svinde ind. I den situation er det første, man bør sikre sig, at forandringens grundprincip stadig er foreneligt med organisationens kerneværdier og derefter fremhæve fordelene ved den forbedrede proces.

Det er også værd at undersøge, hvordan forandrings-tiltaget eventuelt kan medføre eller underbygge andre forandringstiltag eller afhjælpe eksisterende problemer inden for organisationen. Dette kan være med til at sammenhængen, "den røde tråd", i organisationens samlede udviklingsarbejde bliver tydeligere for både ledere og medarbejdere.

Det kan imidlertid også være en fejltolkning, at ledelsen mangler vilje til at fremme implementering og fastholdelse. Det kan derfor være en god idé at af-dække dette nærmere (jf. afsnittet om den overordnede ledelse) og at bede ledergruppen om eksplicit at understrege, at forandringsprocessen har høj ledelsesmæssig prioritering.



Mange erfaringer viser en positiv sammenhæng mellem: uddelegering af ansvar, personalets medejerskab til "den måde tingene gøres på her" og organisationens trivsel. For eksempel:

- En førende hotelkæde bemyndiger sine receptionister til at kunne udbetale kompensation til kunder (op til en på forhånd fastlagt grænse) for fejl begået af servicepersonalet i forbindelse med reservationer af værelser osv.
- En misbrugsrådgiver tildeles bemyndigelse til at kontakte borgeren telefonisk og derefter køre hen til dennes bopæl for at afhente vedkommende (når borgeren udebliver fra en aftale).

I ovenstående eksempler ved de pågældende medarbejdere, hvad der skal gøres. Ydermere ved de, at organisationen vil støtte dem i og påskynde, at de handler på denne måde for at imødekomme kundens eller borgerens behov. En sådan tilgang udspringer af en tillid til, at medarbejderne vil gøre det rigtige, hvis blot de får muligheden og bemyndigelsen til det.

Når et forandringstiltag er implementeret, vil personalet ofte være de første, som bliver opmærksomme på aspekter, der ikke fungerer optimalt. I mange tilfælde vil det også være personalet som ved, hvordan problemerne kan løses. Involvering af personalet kombineret med uddelegering af ansvar vil sætte personalet i stand til at foretage yderligere justeringer i den nyindførte praksis. Ved at de er aktivt involveret kan de håndtere de uforudsete problemer og forhindringer, som måtte opstå, uden at skulle indhente formel tilladelse fra ledelsen. Samtidig bør medarbejderne være forpligtede til at informere om de foretagne justeringer og samarbejde med teamet, der har stået for planlægning, afprøvning og implementering. Formålet med dette er at gennemgå eventuelle konsekvenser for de rutinemæssige dokumentationssystemer og arbejdsgange samt konsekvenserne for borgere, personale og organisationen som helhed.

Involvering og uddelegering af ansvar til personalet er vigtigt for god implementering, fastholdelse over tid og fortsatte forbedringer. Over tid vil der blive behov for justeringer af tiltaget og skabe nye forandringer for at sikre den bedst mulige service for borgerne.



Personale – Den overordnede ledelses engagement

Hvad drejer afsnittet sig om?

At inddrage den overordnede ledelse og tilskynde den til at indgå i et respektfuldt samspil med medarbejderne.

At den overordnede ledelse tager ansvar for at fastholde forandringen.

Hvorfor er denne faktor vigtig?

En respekteret leder, som har investeret ressourcer i en forandring, vil have stor betydning i forhold til at mobilisere støtte og overkomme barrierer.

Hvordan kan det opnås?

Synliggøre betydningen af ledelsesinvolvering.

Synliggøre fordelene ved forandringen.

Regelmæssigt at formidle disse fordele på en meningsfuld måde.

Den overordnede ledelse

Når organisationens ledelse ikke tager ansvar for implementering og fastholdelse af processen, og når personalet ikke informerer ledelsen eller aktivt søger vejledning fra lederen.

Forskningen i udvikling og implementering af organisationsforandringer understreger betydningen af opbakning fra den øverste ledelse. Men det er kun et fåtal af studierne, som specifikt afdækker de øverste lederes rolle i forbindelse med implementering og fastholdelse af forandring. Ham (2003) har identificeret organisationens overordnede ledelse som en betydningsfuld faktor. Interview med projektledere, har vist at specielt et tydeligt og troværdigt lederskab, som yder opbakning og sikrer, at serviceforbedringer løbende prioriteres højt påvirker evnen til at implementere og fastholde positivt (Research into Practice Team, 2003b). Forskning gennemført af Matrix Consultancy (2003) peger endvidere på, at et stærkt lokalt lederskab bestående af den øverste ledelse og andre personer fra den øverste administrative og faglige ledelse er essentielt i arbejdet med at gøre forandringsarbejdet til en fast del af det daglige arbejde. Endvidere peger Senge (1999) på betydningen af lederskab i forhold til at skabe organisationer, hvor der er fokus på en lærende kultur, og hvor medarbejderne selv er i stand til at arbejde løbende med forandring.

I forskningen er der ikke noget, der peger på, at lederskab nødvendigvis er hierarkisk. Ledere kan komme fra forskellige niveauer i organisationen, hvilket understøtter den opfattelse, at forandringer i moderne organisationer reelt ikke kan gennemføres med udgangspunkt i en enkelt persons lederskab, men at det er nødvendigt, at mange personer bidrager til at løfte ledelsesopgaven inden for deres respektive ansvarsområde og arbejdsfelt (Kotter, 1996; Shortell, 2002; Senge 1999).



NHS Research into Practice Team (2003b) identificerede en trio bestående af projektlederen samt den faglige og administrative chef, som en effektiv ledelseskombination med forskellige og komplementære roller:

- Den administrative ledelse tilbød støtte på det strategiske plan, hvorved projektet blev sikret en høj status i organisationen.
- Projektlederen, som ledede selve projektet, tilbød operationel opbakning og ekspertise, og påvirkede projektteamet i retning af at udvikle og bevare et ejerskab i forhold til forandringen.
- Den faglige chef, som advokerede for projektet, sørgede for kontinuitet, når eller hvis projektlederen forlod teamet, øvede indflydelse på skeptisk personale og gav forandringen troværdighed over for andre medarbejdergrupper.

At fastholde den øverste ledelses engagement

Ethvert forandringstiltag bør have mindst én ledelsespersons opmærksomhed. Lederen skal have tiltro til og bakke op om tiltaget fra opstart til implementering og fastholdelsesfasen. Opstarten af et forandringsinitiativ er ofte drevet af et element af spænding og entusiasme, hvorimod implementering og fastholdelse af forandringen ofte opfattes som mindre interessant og i mange tilfælde mindre dynamisk. Som en konsekvens heraf vil der ofte være et mindre engagement i personalegruppen i relation til at fastholde og bygge videre på den nye proces.

Hvad kan du gøre, hvis personalet ikke oplever ledelsen som engageret? Eller ledelsen ser ud til at have mistet interessen?

Det første skridt består i at prøve at forstå, hvorfor ledelsens engagementet kan være faldet. Er det fordi, de opfatter arbejdet som afsluttet, eller at deres hjælp og opbakning ikke længere er nødvendig? Skyldes det, at de ikke løbende har modtaget opdateret information om, hvilke resultater, der er opnået? Mener de pågældende ledere ikke længere, at forandringen er forenelig med organisationens målsætninger, eller har de blot travlt?

Det kan være en god øvelse at opfatte den øverste ledelse som en kunde, der skal betjenes bedst muligt. Bed om et møde med ledelsen for at drøfte deres rolle i arbejdet med implementering og fastholdelse. Sørg for at være godt forberedt til mødet. Følgende spørgsmål kan danne udgangspunkt for at afdække den aktuelle situation:

- Modtager ledelsen fortsat opdateringer og relevant information om forandringsprocessen?
- Præsenteres oplysningerne i den ønskede form? Hvordan foretrækker ledelsen kommunikationen skal foregå, og er der former der bør undgås? Nogle ledere ønsker papirkopier, nogle personlige møder med mundtlig information og nogle e-mail. Hvilke typer af skriftligt materiale ønsker de? Nogle har brug for korte skriftlige resumeer op til et møde. Andre har ikke tid til at læse før et møde, men værdsætter at få en kort liste i punktform ved mødets begyndelse. Nogle ønsker mange data og detaljer, mens andre har brug for et hurtigt overblik. Nogle vil gerne deltage i problemløsningen, mens andre ønsker præcise angivelser af, hvad der ønskes af dem.
- Har ledelsens rolle eller målsætninger ændret sig? Er arbejdsområdet stadig foreneligt med deres og organisationens målsætninger?
- Hvilke emner er særligt vigtige for ledelsen lige nu?
- Overvej hvordan forandringsarbejdet kan supplere deres mål, fokusområder eller frustrationer.

Modtager ledelsen regelmæssige opdateringer i den ønskede form?

Ligesom på mange andre områder i relation til at lede en organisation er effektiv kommunikation et helt centralt redskab. Det er nødvendigt, at ledelsen regelmæssigt modtager information om processen vedrørende implementering og fastholdelse af forandringstiltaget. Information og kommunikation med ledelsen må foregå på en måde, som appellerer til og er anvendelig for ledelsen (jf. afsnittet om infrastruktur).



Nedenstående forslag er en hjælp til at klarlægge, hvordan kommunikationen med ledelsen kan forbedres. Første skridt handler om en afklaring af, hvordan ledelsen ønsker at modtage informationen. En kilde hertil kan være ledelsessekretariatet, eller hvis muligt, et møde med ledelsen som beskrevet i foregående afsnit. En alternativ metode kan være at undersøge tidligere anvendte metoder og positive resultater i relation til kommunikation med ledelsen. Nedenstående punkter kan fungere som en guide til identifikation af centrale elementer vedrørende kommunikationen:

- Hvilken form for kommunikation er ledelsens primære (mundtlig, skriftlig, e-mail etc.)?
- Hvis skriftligt materiale – hvilken type foretrækker ledelsen (tabeller, diagrammer, punktlistor eller ren tekst)?
- Hvis mundtlig kommunikation – hvilken type foretrækker ledelsen (formel eller uformel, planlagt eller efter behov)?
- Hvilket tidspunkt er det mest hensigtsmæssige (tid på dagen, måneden, i relation til eller som forberedelse til fastlagte møder etc.)?
- Hvilke fællesnævner kan udledes af de mest succesfulde kommunikationserfaringer?

Forsøg at udlede mulige tendenser i kommunikationen, eksempelvis om kommunikationen forud for ledelsesmødet var hensigtsmæssig? Eller om den skriftlige formidling uden brug af diagrammer og grafer var succesfuld. Det kan være frugtbart at efterspørge tilbagemeldinger fra personer, som var involverede i kommunikationsprocessen, i forhold til at få afklaret hvad der kendetegner de situationer, hvor kommunikationen har været vellykket. Hvad kan der udledes af disse situationer i relation til den strategi, der kan anlægges denne gang, og hvordan kan interaktionen tilrettelægges, så den bliver mere effektiv?

Muliggør ledelsens involvering og opdatering

Det handler i høj grad om at gøre det let for ledelsen at blive og vedblive med at være involveret i forandringsarbejdet.

Tag ledelsens arbejdsmønster i betragtning i relation til timingen af møder og kommunikation. Hvis der skal arrangeres møder eller sendes informationer samtidig med afviklingen af de rutinemæssige ledelsesmøder, vil der være mindre sandsynlighed for, at ledelsen kan deltage eller give deres fulde opmærksomhed til projektet og imødekomme de fremsatte krav. Planlæg derfor alle møder med ledelsen i god tid.

Vær struktureret og organiseret når der afholdes møder med den overordnede ledelse. Anvend dagsorden og vær præcis i relation til de handlinger og aktiviteter, der ønskes af ledelsen. Forbered præsentationen og søg sparring fra personer, der har kendskab til ledelsen. Såfremt der stilles krav til ledelsen, anbefales det på forhånd at overveje, hvilke svar og reaktioner, der er hensigtsmæssige i forhold til ledelsens potentielle indvendinger og problematisering af temaet.

Ønskes ledelsens konkrete tilbagemelding på notater eller andet skriftligt materiale, anbefales det at fremsende disse min. 2-3 uger forud for mødet. Endvidere er det vigtigt at formulere præcist hvilken form for tilbagemelding, der ønskes. Vær meget koncis i alt du skriver til ledelsen. Der er meget der skal læses og som du selv, har de oftest meget travlt. Tilstræb at begrænse det skriftlige materiale til 1-2 sider. Brug punktopstilling og fed skrift for at understrege de centrale synspunkter og beskrivelser.

Fremsend regelmæssige men korte opdateringer om processens fremdrift. Såfremt disse fremsendes ca. 10 dage forud for de overordnede ledelsesmøder eller organisationens kvalitetsmøder, er der sandsynlighed for, at den lokale ledelse vil viderebringe oplysningerne til disse fora. Sørg for at materialet er af en sådan beskaffenhed, at det kan videresendes til andre.

Som det er tilfældet med medarbejdere og projektteammedlemmer, er det også vigtigt i relation til den overordnede ledelse at anerkende og påskønne disses bidrag. Dette vil understøtte ledelsens oplevelse af at bidrage til processen og gøre en forskel.



Er der behov for at forankre projektet mere bredt i ledelsen?

Som med alt forandringsarbejde er det vigtigt at være afklaret omkring den tilsigtede virkning af forbedringen, og hvordan denne harmonerer med organisationens overordnede strategi. At koble disse vil hjælpe med at tydeliggøre, hvordan forandringen kan bidrage til den strategiske fremdrift. Dette er et stærkt og vigtigt budskab. At investere tid i at forstå de strategiske målsætninger kan tillige bidrage med viden om, hvilke personer i ledelsen, som har ansvaret for forskellige dele af organisationen, som kan influere på implementering og fastholdelse af forandringen.

Alle medarbejdere, herunder også ledelsen, har specifikke ansvarsområder. Det kan være hensigtsmæssigt at finde ud af, hvilke områder, den enkelte leder har ansvaret for. På den måde kan indsatsen målrettes, således at forbedringsprocessen kan understøtte én eller gerne flere af ledernes målsætninger. Det kan være nødvendigt at involvere andre i organisationen i at afklare dette.

Herefter er det muligt at planlægge en strategi for, hvordan de pågældende lederes opmærksomhed kan henledes på forandringsarbejdet. En sådan strategi skal indeholde en beskrivelse af de fordele, som er opnået indtil nu, og hvordan disse kan forbindes med lederens prioriteringer. For eksempel:

- Produktivitet: Hvordan støtter forandringen op om organisationens overordnede målsætning om at forbedre produktiviteten og sikre optimal udnyttelse af ressourcerne?
- Sikkerhed: Hvordan vil de foreslåede forandringer forbedre borgerens sikkerhed – og dermed også kvaliteten? Dette kan fx ske ved at reducere antallet af overlevering mellem afdelinger og faggrupper, ved at øge præcisionen af dokumentation og formidling af information, eller ved at mindske risikoen for fx fejlmedicineringer?
- Forbedret borgeroplevelse: Hvilke fordele er der for borgerne? Er det sandsynligt, at der vil være behov for øget valgfrihed, eller større grad af indflydelse på eget liv og serviceforløb?
- Styrkede personalekompetencer: Hvilke fordele er der for personalet? Vil de blive uddannet i at anvende nye forandringsredskaber og -teknikker, få adgang til support og uddannelse i anvendelse af fx IT, deltagelse i faglige kurser? Eller vil de få forbedrede muligheder for netværksrelationer på tværs af organisationen eller sektorer?

Sørg for at ledelsen forstår vigtigheden af deres engagement

Det er af stor betydning, at den overordnede ledelse er bevidst om, hvordan netop de kan gøre en forskel i forhold til forandringsprocessen. Derfor anbefales det at overveje, hvordan den enkelte leder kan bidrage, og hvem der kan bidrage med størst effekt. Nedenfor finder du nogle få anbefalinger på, hvordan ledelsen kan bidrage. Gennemgå dem og overvej hvem i ledelsen, der kan bistå med hjælp til hvert punkt:

- Tilbyde praktisk erfaring i at sætte forandring på dagsordenen, men også i at sikre og vedligeholde en kontinuerlig opbakning.
- At være den talsmand, der hjælper personalet til at se, hvordan forbedringerne harmonerer med den overordnede strategi og vision for organisationens fremtid.
- At fungere som formidler i forhold til den øvrige ledelse og andre ledelser, så forandringen fortsat prioriteres - også efter at den første entusiasme har lagt sig.
- Hjælpe med at fjerne barrierer og trusler imod forandringens fortsatte succes.
- At frigøre den tid som personale og projektteam behøver for at fastholde forandringen. Fx skal data indsamles, analyseres og videreformidles med henblik på at afdække graden af implementering og fastholdelse. Selv om dokumentationsopgaverne skal simplificeres så meget som muligt, vil de tage tid at gennemføre. En overordnet ledelsespersone vil have mulighed for at sikre, at den nødvendige tid er til rådighed.

Navngiv for hvert punkt, hvem der i ledelsen vil kunne bidrage i relation til den pågældende aktivitet.

”Det er afgørende, at lederen kommunikerer gennem handling, og ikke blot ved at sidde i et elfenbenstårn og sende e-mails.”

(Matt Kingdon (2009): ”What If? i Engaging for Success)



Personale ~~Der er indflydelsesrige faglige ledere, som ikke vil støtte forandringen på langt sigt~~

Hvad drejer afsnittet sig om?

At engagere den faglige ledelse og motivere dem til at involvere sig i projektet og dets succes.

Hvorfor er denne faktor vigtig?

Den faglige ledelse er indflydelsesrige aktører i forandringsprocesser: uden deres opbakning vil implementering og fastholdelse være svært at opnå.

Hvordan kan det opnås?

Inddrag den faglige ledelse i alle faser af forandringsarbejdet – fra designfasen og gennem hele processen.

Tydeliggør de fordele, der er ved forandringen for borgerne, personalet og organisationen som helhed.

Organisationens ledelse har ikke viljen til at fastholde forandringen

Understreg hvilken effekt den faglige ledelses engagement og involvering vil have.

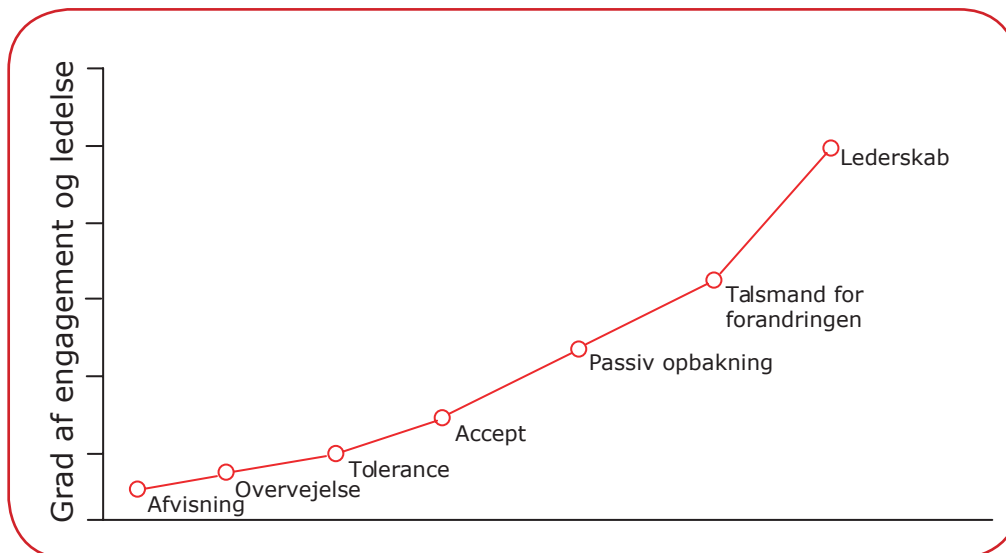
Den faglige ledelse

Når den faglige ledelse ikke er engageret og ikke påtager sig et ansvar i processen

De faglige ledes aktive involvering i forandringsprocesser, der skal forbedre og 're-designe' servicen, er en vigtig faktor for, at en forandring implementeres og fastholdes over tid. Undersøgelser peger på, at mange fagprofessionelle i princippet erklærer sig forpligtiget til at forbedre servicen, men i praksis kan niveauet for deres engagement forbedres en hel del (Kilo, 1999). Skepsis blandt de fagprofessionelle, og den relative mangel på fagfolk som er villige til at påtage sig ansvaret for at lede forbedringsarbejdet, udgør en signifikant risiko for at implementering og fastholdelse ikke lykkes.

Når der gennemføres ændringer i social- og sundhedsvæsenet, stilles der stort set altid krav til personalet om at ændre den måde, de arbejder på. Både på det individuelle og kollektive niveau. Det er derfor af helt afgørende betydning at involvere den faglige personale i forandringsprocessen med henblik på at sikre, at de nye arbejdsmåder tilpasses deres ønsker og behov (Kilo 1999).

Der er en tendens til, at faggrupper har større lydhørhed over for en person fra egen faggruppe, fordi man har en implicit forståelse af de værdier og særlige forhold, der kendetegner faget. På denne baggrund er den faglige leder en vigtig allieret i forhold til at mobilisere de fagprofessionelles opbakning. Det faglige engagement på både individ- og gruppeniveau kan beskrives på et kontinuum (jf. figur 11).



Figur 11: Kontinuum for faglig engagement (H. Rogers; 2003)

At forstå det fagprofessionelle perspektiv

I bestræbelsen på at involvere de fagprofessionelle er det helt afgørende at forstå det centrale i deres adfærd. Publiceret forskning belyser, hvordan fagprofessionelle i den offentlige sektor i stigende grad rammes af stress og lavere arbejdsmoral. Dette forklares med, at de organisatoriske og administrative krav, som stilles i dag, har bragt organisationen ud af trit med deres grundværdier (Edwards; 2002).

Undersøgelser af forholdet mellem faggrupper og den overordnede ledelse viser, at der er uoverensstemmelse mellem de fagprofessionelles og ledernes respektive perspektiver (Degeling et al.; 2003). De fagprofessionelle har bl.a. vist sig mindre indstillede på at sammenkoble faglige beslutninger med ressourcemæssige hensyn og teamorganisering, end lederne. I forhold til at øge det faglige engagement i forbedringsarbejdet, er det vigtigt at forstå forskellen mellem det faglige perspektiv og forandringsledernes perspektiv.

Generelt gælder det, at når mennesker modsætter sig forandringer, så kæmper de for at bevare noget, som de værdsætter, kender, er gode til og sætter pris på (Senge; 1999). Denne forståelse sætter eventuel modstand og skepsis fra fagpersoner i et bredere perspektiv.

Eksempler på mulige årsager til skepsis og modstand kan være:

- Utilstrækkelig information om indholdet, formålet og betydningen af forandringen.
- En opfattelse af, at forandringen udspringer af et politisk motiveret "top-down" initiativ.
- En opfattelse af, at der er andre konkurrerende hensyn, som burde prioriteres højere.
- En oplevelse af, at forandringstiltaget er blevet præsenteret på en måde, der opleves som uvant og uvedkommende.
- En opfattelse af, at forandringen ikke vil gavne personale, borgere eller organisationen som helhed.
- En frygt for, at forandringen vil true enkeltpersoners indflydelse eller status.

(Modernisation Agency; 2002)

Modstand og skepsis over for forandring kan i mange tilfælde bruges konstruktivt. Det er vigtigt at lytte til og tillade, at forbehold og bekymringer kommer til udtryk. Der vil være en årsag til modstanden og det er vigtigt for modstanderen at blive hørt. Du vil sandsynligvis afdække valide årsager til bekymringerne, og områder der på et senere tidspunkt kan påvirke muligheden for implementering og fastholdelse. Til tider kan sådanne drøftelser også bidrage til at få afklaret eventuelle spørgsmål og misforståelser. Modstanden kan skyldes, at de fagprofessionelle ikke fuldt ud har forstået, hvad det er man ønsker at opnå med forandringen.



En metode, der kan anvendes i forsøget på at involvere fagprofessionelle i forandringsarbejdet, er at skabe et (forandrings)miljø, som tiltrækker dem, snarere end et miljø, hvor det opleves, at det at bidrage til forandringen er påtvunget (Plsek and Wilson;1999).

Følgende faktorer kan indgå i en liste af elementer der tiltrækker:

- Fordelene for borgere, professionelle og deres team.
- Hvordan forandringen kan skabe forbedringer på områder, hvor de fagprofessionelle aktuelt oplever frustrationer.
- Hvordan forandringen er forbundet med (eller kan forbindes med) deres aktuelle faglige interesser og prioriteringer.
- Hvordan kan arbejdet med forbedringen skabe grundlag for en analyse/et studie, som har den professionelles interesse.
- Hvordan det faglige personale kan opnå anerkendelse for deres bidrag.
- Hvordan forandringen kan skabe forbedring for deres arbejde indenfor specialeområdet.
- Hvordan eventuelle effektiviseringsgevinster kan anvendes til at skabe forbedring på andre områder eller arbejdsrutiner.

Når du har beskrevet faktorerne i din liste, så er det tid til at overveje, hvordan budskabet mest effektivt formidles til de fagprofessionelle (jf. afsnittet om infrastruktur).

Hvis I oplever, at I er nødt til virkelig "at presse på" for at fange det faglige personales opmærksomhed, så har I brug for at standse op og forsøge at finde en anden tilgang: at presse på vil blot skabe modstand. Hvis I ikke har held til at fange deres interesse ved at informere, forsøg da at forbinde forandringen med grundlæggende personlige interesser eller behov. Der findes ikke én rigtig måde og ikke én bestemt fremgangsmåde, der virker i forhold til alle fagprofessionelle. Men uanset hvor meget energi, der investeres, og uanset hvor meget man tilskynder, vil resultatet ikke blive en vellykket forandring, hvis ikke personalet får en grundlæggende oplevelse af, at forandringen er nødvendig".

Det lokale engagement

Med henblik på at tiltrække de professionelle til at arbejde med forandringen, og dermed understøtte implementering og fastholdelse, er det afgørende, at forandringskonceptet er velfunderet og pålideligt. Følgende faktorer har betydning for de lokale fagpersoners grad af engagement:

- Identifikation af lokale "iværksættere" og "visionære" . Hvilke fagpersoner er særligt omstillingsparate og positive overfor at arbejde med forandringer? Hvilke medarbejdere er ivrige efter at afprøve den nye måde at arbejde på, når den først er afprøvet?
- At alle de aktiviteter, som de "visionære" og "opinionsdannere" udfører, er synlige inden for organisationen. Benyt alle relevante kommunikationsmidler til at informere om og anerkende de opnåede resultater (Jf. afsnittet om infrastruktur).
- At sikre at projektets fokus er afstemt med fagpersonalets perspektiv, hvilket sætter dem i stand til lettere at engagere sig i den dagsorden forandringstiltaget sætter. På hvilken måde vil tiltaget medføre forbedringer for borgerne, gøre en forskel for faggruppens jobfunktioner eller gøre en forskel for deres team?
- At fremlægge solid dokumentation for de fordele, der konkret er opnået og informere bredt om dette.
- At understrege de centrale temaer overfor personer, som forholder sig kritiske til forandringsprocessen. Hvad formodes at være det dominerende problem for faggruppen? Kan problemet løses, så faggruppen får mulighed for at rette opmærksomheden mod selve forbedringen?

(Tilpasset fra NHS, 2007: "The Improvement leaders guide: Managing the Human Dimension of change")



Hvad er den faglige ledelses opgave?

En faglig leder er en person med et klart defineret ansvar for at iværksætte, stimulere, understøtte og fastholde forbedringer i leverancen af serviceydelsen. Succesfulde faglige ledere har legitimitet blandt deres kolleger, i det mindste i forhold til serviceforbedringer. De fungerer derfor som opinionsdannere. De arbejder sammen med de administrative ledere på det strategiske såvel som det operationelle niveau. Et kendetegn ved faglige ledere er, at de samtidig med ledelsesfunktionen også varetager faglige arbejdsopgaver. På denne måde bevarer de en status som jævnbyrdige kollegaer til andre fagprofessionelle. Det vil imidlertid ofte være nødvendigt at reducere den faglige arbejdsbyrde for at frigøre tid til at varetage et fagligt lederskab.

Hvordan kan opbakningen sikres?

Tre faktorer har vist sig at være centrale i forhold til at sikre faglige lederes opbakning til implementering og fastholdelse af en forandring (Ford; 2004).

1. Hvorvidt de deltog aktivt i at planlægge implementeringen af forandringen.
2. Graden af tiltro til, at det var realistisk for dem at udføre de aktiviteter, der skulle til for at fastholde forandringen over tid.
3. Graden af tiltro til de relative fordele ved forandringen.

Nedenfor beskrives 5 forhold (foreslået af E. Rogers; 1995), som kan påvirke fagprofessionelle til at ændre deres praksis. Denne viden kan med fordel bruges aktivt i planlægningen af en kommunikationsstrategi i forhold til fagprofessionelle samt til øvrige personalegrupper.

4. Indebærer den forandrede proces/arbejdsgang klare fordele sammenlignet med den nuværende proces/arbejdsgang?
5. Forenkler den tingene for den fagprofessionelle og/eller borgeren?
6. Er den forenelig med deres nuværende visioner, værdier og praksis?
7. Er den let at afprøve, inden der tages beslutning om implementering?
8. Er det let at observere forandringen og dens indvirkning på leveringen af serviceydelsen?

Hvis den faglige ledelse ikke har været involveret i implementeringen af et forandringstiltag fra projektets start, kan de være uvidende om den betydning og opinionsdannerrolle, de har i forhold til implementering og fastholdelse. Endvidere kan de være usikre på, hvordan de konkret skal handle for at understøtte processen.

Ligesom andre personalegrupper, der er berørt af forandringen, er det også over for den faglige ledelse vigtigt at tydeliggøre fordelene ved forandringen. At gøre det så let som muligt for ledelsen at involvere sig. Dette inkluderer at holde de faglige ledere velinformerede om, hvad det nye tiltag betyder for den daglige praksis, og hvor godt den nye tilgang fungerer i form af dokumentation og konkrete eksempler. Det kan også være hensigtsmæssigt at inddrage andre fagpersoner, som bakker op om aktiviteterne og beskrive deres rolle i processen. Den faglige leder skal have adgang til opdateret information om fremskridt, fordele og ofte stillede spørgsmål eller indvendinger, så de har det bedst mulige grundlag at handle ud fra. Denne information skaber endvidere et godt grundlag for de faglige ledere, når de skal motivere og involvere øvrige fagpersoner i implementerings- og fastholdelsesarbejdet.



Organisation

Overensstemmelse med strategiske målsætninger og kultur

De enkelte ansatte i organisationen spiller en væsentlig rolle i udviklingsarbejdet, uanset om de accepterer og deltager i arbejdet, modsætter sig det eller simpelthen ignorerer det. At have et personale som villigt påtager sig forandringsarbejdet og gør alt hvad de kan for at få det til at fungere, er nøglen til succes og fortsat udvikling. Men i mange organisationer er dette ideal desværre ikke til stede....så hvad kan årsagen til dette være?

Infrastruktur for fastholdelse

Personalet, deres følelser, holdninger og overbevisninger er centrale for enhver anstrengelse for at gennemføre og fastholde en forbedring. Et vigtigt aspekt er, i hvilken grad personalet selv forventer, at forandringen vil blive fastholdt. "Skepsis, uanset hvordan det kommer til udtryk, er vigtig, fordi det kan manifestere sig som modstand" (Modernisation Agency, 2002).

Organisation – Overensstemmelse med strategiske målsætninger og kultur

Hvad handler afsnittet om?

At sikre, at der er synergi mellem forandringen og organisationens målsætninger og vision.

Hvorfor er denne faktor vigtig?

Der er en klar sammenhæng mellem organisationens målsætninger og vision, som understøtter forandringstiltagets muligheder for langsigtet succes.

Hvordan kan det opnås?

- Ved at identificere sammenhængen mellem organisations mål og forandringen
- Ved at påvise de fordele der er ved forandringstiltaget
- Ved at informere bredt i organisationen, men især til den overordnede ledelse.

Overensstemmelse mellem organisationens strategiske målsætninger, værdigrundlag og kultur

Når der ikke er overensstemmelse mellem forandringen og organisationens målsætninger, og der i organisationens historie ikke er erfaring med vellykket fastholdelse.

Kvalitetsudvikling med henblik på at sikre bedre service for borgerne og bedre arbejdsforhold for de ansatte er et vigtigt tema i social- og sundhedsvæsenet. For at opnå forbedringer, er arbejdet med forandringer uundgåeligt og vil inkludere såvel de ansatte og deres adfærd, faglige og ledelsesmæssige processer samt organisationens vision og kultur.

Kultur indbefatter de organisationsmæssige værdier, opfattelser og normer, som påvirker handlinger og adfærd hos de mennesker, der arbejder inden for den pågældende organisation. Det kan være hensigtsmæssigt at anskue denne problemstilling på baggrund af disse tre grundtanker:

- Kultur drejer sig om, hvordan tingene gøres på den konkrete arbejdsplads.
- Måden tingene gøres på i dit team er kraftigt påvirket af fælles uskrevne regler.
- Kultur afspejler de ting, som tidligere har fungeret godt.

(Improvement Leaders Guide; 2003)



”Strategier og processer er ikke i sig selv tilstrækkeligt for at opnå den grad af forandring, som vi ønsker... Vi bør fokusere på at tackle den adfærd og kultur i systemet, som står i vejen for forandringen” (David Nicholson, NHS Annual, Report 2009).

Casestudie

Ledelsen i en sundhedsorganisation blev imponeret over et nyt computerbaseret system til håndtering af sundhedsinformationer og ønskede at implementere det hurtigt, så man kunne komme i gang med at høste de fordele, man var overbevist om, systemet kunne give. Ledelsen informerede organisationen om, at den skulle i gang med at implementere systemet. Personalet var kun i ringe grad involveret i beslutningsprocessen og udformningen af den nødvendige forandringsproces. Inden for den pågældende organisation havde man en kultur, som generelt var præget af deltagelse, og personalet var ikke vant til en så ringe grad af involvering. Efter at man igennem lang tid uden held havde forsøgt at implementere og fastholde en anvendelse af systemet, opgav man projektet. Det nye system blev aldrig rigtig accepteret af personalet, som ikke i tilstrækkelig grad var blevet involveret i de tidlige diskussioner af, hvordan det ville fungere, og hvilke fordele der ville kunne opnås. Hvis ledelsen havde investeret den nødvendige tid i at involvere personalet kunne systemet måske være blevet fuldt implementeret og gevinsterne opnået. I stedet endte projektet som et ganske bekosteligt initiativ, der ikke gavnede hverken personale, patienter eller organisationen.

Refleksion

Dette eksempel viser, at gennemførelsen af forandringen ikke var afstemt med, hvordan man normalt gjorde tingene. Der blev ikke taget hensyn til den uskrevede regel om personaleinvolvering. Ligeledes blev der ikke taget hensyn til erfaringerne fra tidligere vellykkede forandringer.

Organisationen har ikke solide erfaringer med vellykket fastholdelse af forandringer

Hvis en organisation tidligere har indgået i et forandringsarbejde, uden at være i stand til at fastholde de pågældende forandringer, er der en forøget risiko for, at aktuelle eller kommende forandringstiltag heller ikke vil kunne fastholdes, med mindre der investeres kræfter i at afdække årsagerne hertil (Ham; 2000). Ham (2003) beskriver de vigtigste elementer for en modtagelig kontekst som: tidligere erfaringer med forandringsarbejde, parathed for forandring og et niveau af ”præ-planlægning”.

Andre indikatorer for en modtagelig kontekst er:

- Organisationens værdier i forhold til forandringsarbejde
- Personalets adfærd
- Eksisterende politikker og regler
- Belønning af medarbejdere, der bidrager særligt i forandringsarbejdet
- Uformelle og formelle netværk
- Holdninger til risiko og læring

Hvis en organisation tidligere har haft problemer med at fastholde forandringer, vil første skridt være at forsøge at afdække årsagerne hertil. På den baggrund kan man begynde at udvikle en strategi for, hvordan disse forhindringer kan overvindes. Organisationer, som har problemer med at fastholde forandringer, kan også opleve problemer med at levere velfungerende serviceydelser mere generelt. Fem gennemgående kulturelle temaer, der har en særligt stor betydning i denne type organisationer, er identificeret:

- Utilstrækkelig styring/ledelse: Forandringer kan opnås ved at synliggøre ledelsens visioner, etablere et fælles værdigrundlag, være handlingsorienteret, føre en nul-tolerancepolitik over for personlig vinding og i det hele taget have en høj grad af ledelsesmæssig synlighed.



- Ineffektiv anvendelse af systemer og processer: Forbedringer kan opnås ved at arbejde effektivt i team, skabe en kultur, der er baseret på åbenhed og tolerance, sikre at der gives meningsfuld feedback, indsamle dokumentation for de opnåede forbedringer, målrettet uddannelse og personaleudvikling.
- Ringe kommunikation: Forbedringer kan opnås ved at formulere en klar vision og klare værdier, have transparente forretningsgange, kendskab til hvem der gør hvad og hvorfor, tage hver enkelt individs synspunkter alvorligt, stor ledelsesmæssig vægt på kommunikation.
- Mangel på organisatorisk sammenhæng: Forandringer kan opnås ved at fremme samarbejdsrelationer både til andre organisationer og internt i organisationen, opbygge en stærk fælles identitet, sikre sammenhæng mellem faglige og administrative dagsordner, afbalancering af forskellige prioriteter samt en tilgængelig ledelse.
- Umyndiggørelse af personale og modtagere af serviceydelse: Forbedringer kan opnås ved at bakke op om medarbejdere, der har en tro på, "at tingene kan lade sig gøre" og forsøge at opløse gruppen af gamle medarbejdere, der gerne vil blive ved med at gøre "som vi altid har gjort", skabe en flad organisationsstruktur, understøtte innovation og nye ideer, at tage en nuanceret tilgang til håndtering af konflikter (Bevington, Halligan, Cullen 2004). Endvidere har erfaringer fra andre projekter vist at involvering af borgerne kan motivere personalet.

"Ledere har en uforholdsmæssig stor effekt på organisationens kultur og systemer" (Maher L., Plsek, P., Bevan H., 2009)"

Erfaringer fra "high performing" organisationer i NHS viser at der er 7 dimensioner, som beskriver en kultur, der understøtter innovation. Innovation opnås gennem effektive forandringsprocesser som fastholdes. Du kan læse mere i "A Culture for Innovation" på www.institute.nhs.uk/innovation

Målsætningerne og overordnede visioner er uklare eller dårligt indbyrdes afstemte

En ofte hørt begrundelse for, hvorfor et givet forandringsinitiativ ikke er blevet fastholdt, er, at der har manglet en klar vision eller strategi, der beskriver, hvordan forandringen "passer ind i" organisationen. Organisationskulturen har så at sige ikke støttet medarbejderne i at være "modtagelige for forandring". Det anbefales, at organisationen har en klart formuleret vision for fremtiden og målsætninger, som kan anviser vejen mod den situation, som beskrives i visionen.

Garside (2003), anbefaler at: "Hvis der skal skabes en ændring i organisationskulturen, fordrer det at ledelsen konstant anviser retningen for både den ønskede forandring og forbedring af kvaliteten og viser, at de mener, hvad de siger".

Det er således afgørende, at organisationens strategi, politikker og handlinger reelt understøtter de budskaber, der kommunikeres ud. Handlingerne må matche det, der siges. Dermed øges forandringsarbejdets legitimitet.

En tydelig forbindelse mellem organisationens strategi og det konkrete forandringsarbejde, kan bevirke, at forandringsarbejdet tænkes ind i langsigtede mål frem for kun i et kortsigtet perspektiv (Matrix Consultancy, 2003).

Forandringsarbejdet bør tænkes ind i planlægningen af løbende aktiviteter, såvel som i den langsigtede strategiske planlægning i organisationen. Én måde dette kan gøres på, er først at kortlægge, hvordan den nye arbejdsgang forandrer og påvirker andre arbejdsgange i det daglige arbejde.

Identificer og beskriv hvordan forandringerne understøtter opfyldelsen af organisationens målsætninger, og derfor også organisationens vision (Jf. figur 12).



Figur 12 – Mekanismer, som har en indflydelse på, at forbedringsaktiviteter inkorporeres i organisationens målsætninger, som støtter visionen.

Sammenhængen mellem kvalitetsprojektets mål, organisationens målsætninger og organisationens vision kan beskrives ved hjælp af figur 13.

Forbedringsarbejdets målsætninger	Organisationens målsætninger	Organisationens vision
At reducere ventetiden for elektive patienter, mellem henvisning og 1. aftale med en specialist	Alle elektive patienter skal tilses af en læge eller sygeplejerske inden for 24 timer	Alle patienter bliver tilset på et tidspunkt og sted, der er tilpasset deres behov
At sundhedsydelser tilrettelægges i samarbejde med borgerne af den pågældende service	Sørge for at patientens stemme spiller en central rolle i alt forbedringsarbejde Etablere forbedringsinitiativer som omfatter 50 % af patienter eller pårørende og 50 % af sundhedspersonalet	Levere en service i verdensklasse til patienterne og deres pårørende
At skabe kompetencer og lederskab, der kan styrke kvalitetsudvikling i den ambulante afdeling	Opbygge kapacitet til kvalitetsudvikling og udvikle kvalitetsmedarbejdere overalt i systemet	Være blandt de førende i forhold til kvalitetsarbejde i sundhedsvæsenet

Figur 13. Sammenhæng mellem organisationens mål og vision

Hvis man har udfyldt et skema, som vist ovenfor, er det vigtigt at det kommunikeres ud i hele organisationen. For at nå en bred målgruppe er det en fordel at anvende flere forskellige måder at formidle budskabet på og forskellige kommunikationskanaler (se afsnittet om Infrastruktur).



Organisation – Infrastruktur

Hvad handler afsnittet sig om?

At sikre, at forandringstiltaget støttes såvel under som efter afslutningen af projektet.

Hvorfor er denne faktor vigtig?

Det kan medvirke til at konsolidere den forbedrede proces, som "den måde, vi gør tingene på her".

Hvordan kan det opnås?

Gennemgå og udforme funktionsbeskrivelser, politikker, procedurer, ressourcer og kommunikationsveje, så disse understøtter forandringen.

Infrastruktur

Når funktionsbeskrivelser, politikker og procedurer såvel som ansættelse af personale, teknisk udstyr og kommunikationssystemer er utilstrækkelige til at fastholde forandringen.

Det er mere sandsynligt, at en forandring lader sig fastholde, hvis den er "bygget ind i" organisationens systemer og infrastruktur. Elementer i infrastrukturen, så som personale, fysiske rammer, teknisk udstyr, funktionsbeskrivelser, politikker, procedurer og kommunikationssystemer bør gennemgås (og muligvis tilpasses) for at sikre, at de understøtter nye tiltag og processer.

Hvordan udvikler man funktionsbeskrivelser, politikker og procedurer

Funktionsbeskrivelser

Når man implementerer et forandringstiltag, er det sandsynligt, at der vil ske ændringer i medarbejdernes jobfunktioner og ansvarsområder. Det er vigtigt for både de ansatte og ledelsen, at funktionsbeskrivelserne er ajourført, så de afspejler de funktioner, som faktisk varetages. Når funktionsbeskrivelserne ajourføres, er det med til at fastslå, at forandringstiltaget har fået status, som "den måde vi gør tingene på her". NHS anbefaler, at man i forbindelse med ændringerne i funktionsbeskrivelser søger vejledning i organisationens HR- eller personaleafdeling.

Der kan argumenteres for, at funktionsbeskrivelser kan begrænse organisationens smidighed; at en organisation i hastig forandring vil blive begrænset af at skulle dokumentere krav til kvalifikationer. Men struktur er ikke det samme som ubevægelighed. Tværtimod kan præcise funktionsbeskrivelser udgøre et godt udgangspunkt for fx:

- Personalets afklaring af, hvilke opgaver de skal prioritere deres tid og ressourcer i forhold til.
- Fastsættelse af løn for den enkelte stilling.
- Udarbejdelse af standarder for, hvordan opgaverne skal løses.
- Evaluering af kvaliteten af arbejdet.
- Opgørelse af ansvarsområder i afdelingen.
- Definition af succeskriterier.
- Afklaring af områder, hvor der er behov for støtte og udvikling.



Tips til at konkretisere og præcisere funktionsbeskrivelserne:

- Forsøg, hvor det er muligt, at beskrive opgaverne i en specifik og målbar form, så de kan fungere som et effektivt redskab til evaluering af indsatsen. Det er fx bedre at skrive: "Besvar i gennemsnit 10 kundehenvendelser til jeres service hotline pr. dag" end at skrive: "Besvar kundernes henvendelser til jeres service hotline".
- Fokuser på, hvilken funktion medarbejderen skal udfylde, og ikke på hvordan I ønsker, de skal være. Det er fx bedre at skrive: "Identificer og implementer forbedringer, som reducerer antallet af klager for borgere med 5 %" end at skrive: "Vær venlig overfor borgerne".
- Hvis funktionsbeskrivelsen indeholder en målsætning, så sørg for at specificere dato, tidsforbrug og forventningerne til indsatsen.
- Vær realistiske: Forvent ikke for meget af medarbejderen, og forvent ikke for lidt.
- Sørg for, at forventningerne er klare og brug den nødvendige tid på at sikre, at personalet er bevidst om, hvad der forventes af dem.

Procedurer

Mens funktionsbeskrivelser giver medarbejderne viden om, hvilke opgaver de skal løse, hjælper procedurer dem til at vide, hvordan de skal gøre det. For at sikre at den nye praksis bliver fulgt på en ensartet måde og for at demonstrere, at den nye proces nu er standarden for, hvordan tingene skal gøres, er det nødvendigt at udforme en skriftlig beskrivelse af den nye arbejdsgang. Nedenstående tabel kan udfyldes sideløbende med, at den nye proces beskrives. Bortset fra element nr. 4 kan de fleste af elementerne beskrives i et par sætninger.

Elementets navn	Beskrivelse af elementet
1. Formål	Hvad er hensigten med at indføre den nye proces?
2. Behov	Hvorfor er der behov for den nye proces?
3. Forventede resultater	Hvilke målbare resultater forventes af processen?
4. Trin i processen	Tegn et rutediagram over processen
5. Forhold hvorunder processen må ændres	Under hvilke betingelser skal denne proces erstattes med en anden?
6. Hvem udfører arbejdet	Hvem er ansvarlig for udførelsen af de enkelte trin?
7. Information der skal anvendes	Hvilke informationer er nødvendige for processen, og hvem frembringer dem?
8. Hvor længe vil hvert trin tage?	Et estimat over, hvor lang tid det tager at udføre hver delopgave
9. Data som skal indsamles	Hvilke data om processen indsamles, og hvad bruges de til?
10. Nødvendigt teknisk udstyr og fysiske rammer	Hvilket teknisk udstyr og hvilke fysiske rammer vil blive stillet til rådighed for at fuldføre processen?

Figur 14. Beskrivelse af ny arbejdsgang



Incitamenter

Det er mere sandsynligt, at personalet involverer sig i implementering og fastholdelse, hvis de kan få øje på de fordele tiltaget vil medføre for borgere og medarbejdere.

Inden for organisationen findes formelle og uformelle strukturer, som påvirker forskellige former for personaleadfærd, herunder pression fra kolleger, forpligtelser i forhold til hjemmet (som fx at skulle hente børnene på et bestemt tidspunkt), opmuntrende ord, større beslutningskompetence for den enkelte medarbejder eller omvendt risiko for disciplinære foranstaltninger, hvis de givne retningslinjer ikke følges.

Når der indføres et forandringstiltag, som påvirker den måde, personalet skal arbejde på, kan den eksisterende struktur give et negativt incitament til at udføre arbejdet på den nye måde. Vi anbefaler tre tiltag med henblik på at arbejde med incitamentsstrukturen i organisationen:

- Find frem til hvilke eksisterende incitamenter, som kan medvirke til, at det er i medarbejdernes interesse at holde sig til den gamle proces.
- Hvilket pres kan der komme fra kollegerne i retning af at modsætte sig forandringen?
- Hvilket pres kan der komme fra medarbejdernes private forpligtelser i retning af at modsætte sig forandringen?
- Hvilke signaler vil medarbejderne modtage fra den overordnede ledelse?
- Hvilke positive og negative faktorer gør sig gældende i forhold til deres daglige arbejde ved at skifte til den nye måde at gøre tingene på?
- Tilpas eller tilføj incitamenter, som ansporer til, at personalet bakker op om den nye proces.
- Er der måder, hvorpå kolleger kan opmuntre hinanden til at holde fast i den nye proces?
- Findes der måder, hvorpå den nye proces kan gøre tingene lettere – også i relation til medarbejdernes private forpligtelser?
- Hvilke incitamenter i retning af at bakke op om den nye proces, kan ledelsen opstille?

Vær opmærksomme på, at hver gang man anerkender enkeltpersoner, vil det skille dem ud fra andre. Det er vigtigt at have øje for, at enkeltpersoners gode og bemærkelsesværdige præstationer ofte skyldes andres villighed til at varetage funktioner, som måske er mindre attraktive og mindre bemærkelsesværdige. Derfor anbefales det, at anerkende et helt team snarere end enkeltpersoner, hvor dette er muligt.

- Sørg for, at personalet er vidende om de nye incitamenter og at team og enkeltpersoner ved, hvordan de eventuelt vil blive berørt.
- Vil den nye proces gøre det lettere at få passet/afhentet børn?
- Hvad er de positive og negative konsekvenser?
- Hvordan vil arbejdet med at fastholde det nye forandringstiltag møde anerkendelse?
- Hvordan vil det komme til resten af organisationens kendskab, hvis forandringstiltagene lykkes?

Struktur og relationer

Processuelle forandringer går hånd i hånd med forandringer i strukturen og medarbejdernes indbyrdes relationer. Personalestrukturerne vil måske ændre sig på organisations- og afdelingsniveau med hensyn til hierarki, kompetencesammensætning og/eller ansvarsområder. Dette kan influere på personalets holdninger til tiltaget, især hvis en given medarbejder oplever, at vedkommendes ansvarsområde eller status forøges eller formindskes i forhold til tidligere. Det er nødvendigt at overveje, hvad der konkret kan gøres for at personalet fortsat kan komme til at føle sig værdsat, og hvis et ansvarsområde flyttes, hvad man kan sætte i stedet for eller udbygge vedkommendes jobfunktion med. Ofte vil medarbejderen selv være i stand til at sætte ord på dette og bidrage til at finde en løsning på problemet.



Forandringer, der påvirker medarbejdernes indbyrdes relationer og interaktioner, er af særlig stor betydning. Eksempelvis kan forandringen være forbundet med personlige tab, såfremt medarbejdere, som har haft nære relationer og megen daglig kontakt, fremover skal arbejde forskellige steder, hvor der er mindre chance for, at de får kontakt med hinanden. Omvendt vil medarbejdere, som ikke tidligere har haft ret tæt kontakt have brug for at bygge nye relationer op over tid. En tilgang til dette kan være at bede personalet om selv at overveje konsekvenserne og komme med forslag til forskellige løsningsmodeller. Erfaringen viser, at medarbejderne ofte fremkommer med ideer, der kan bidrage til at vedligeholde de indbyrdes relationer og derved fremme arbejdsgruppernes trivsel.

Teknisk udstyr og personale

Kvalitetsprojekter støttes ofte med ekstrabevillinger. Sådanne midler anvendes ofte til frikøb af medarbejdere, så de får mulighed for at bruge tid på at udføre det arbejde, som er nødvendigt for at gennemføre forandringen. Bevillingerne er som regel tidsbegrænsede og ophører ved kvalitetsprojektets formelle afslutning.

At de ekstra midler falder bort på et tidspunkt, bør ikke komme som en overraskelse for det team, som er ansvarlige for forandringsarbejdet. Det er helt afgørende, at det fra begyndelsen er planlagt, hvordan den nye arbejdsmåde kan videreføres, når de ekstra midler er brugt. Hvis forandringstiltaget er forbundet med mange omkostninger, skal man have fokus på at afdække og informere om de fordele og/eller anden effekt, der kan opstå som følge af forandringen. En sådan cost/benefit-analyse gennemføres normalt i begyndelsen af et kvalitetsprojekt som et led i den overordnede planlægning og forventningsafklaring. Analysen gentages sjældent ved projektets formelle afslutning, hvilket kan være en uhenigtsmæssig prioritering, idet en opfølgende analyse kan udgøre en platform for at sikre fortsat opbakning bag forandringen (Jf. figur 14). Fordelene kan opgøres på mange forskellige måder, fx i form af et flowdiagram, ressourcspild, forbedrede sikkerhedsforhold eller reduktion i antallet af fejl. Det er samtidig vigtigt at være opmærksom på de kvalitetsforbedringer eller omkostningsreduktioner, der kan være sket i andre dele af organisationen som følge af de gennemførte forbedringer.

Hvis indkøb af nyt teknisk udstyr har været et vigtigt led i gennemførelsen af forandringen, er det vigtigt at indregne de potentielle løbende udgifter i den forbindelse, herunder fx drift og almindeligt slid. Også her kan en cost/benefit-analyse være brugbar.

En anden metode til at analysere ressourceforbrug er at tilpasse kapaciteten til efterspørgslen. I "The Improvement Leaders Guide to Matching Capacity to Demand" gives en række forslag til, hvordan man kan fastsætte det optimale niveau i forhold til personalebehandling og teknisk udstyr, i relation til det, som kræves, for at den indførte kvalitetsforbedring kan fungere optimalt. Denne analyse kan gennemføres med jævne mellemrum for at justere det estimerede krav til personaleressourcer og teknisk udstyr, efterhånden som projektet udvikler sig. (www.institute.nhs.uk/improvementleaderguides)



Ressource	Oprindelige omkostninger	Nye omkostninger	Difference	Opnåede fordele	Opnået virkning
Cystoskop	4 à £4.000 Faste driftsomkostninger på £400 om året	1 yderligere cystoskop à £4.500 Faste omkostninger på £120 om året	Et engangsbeløb på £ 4,500 Faste ekstraomkostninger på £120 om året	Opnår at forøge operationskapaciteten fra 10 patienter om ugen til 15 patienter om ugen uden at have ledig kapacitet i operationsrummet	En reduktion af den samlede ventetid med 28 uger set over en periode på 6 måneder
En booking-assistent svarende til en halvtidsstilling	Nyoprettet stilling	Løn og løbende udgifter på £9.000 om året	Løbende udgifter på £9.000 om året	I stand til fuldt ud at håndtere aftaler og patientvalg i dag-kirurgien (10.000 om året)	Reduktion i andelen af udeblevne patienter fra 7 % til 1 %, hvorved antallet af uudnyttede tider i konsultationen reduceres med 11 konsultationer om året. Dermed kan yderligere 55 patienter behandles om året, hvilket bidrager til en reduktion af ventetiden
Computer og printer	For nærværende er der opstillet én, med løbende udgifter (primært forbrug af diverse kontorartikler) på omkring £250 om året	Anskaffelsesomkostninger £800. Udgifter til kontorartikler vil udgøre ca. £50, da denne PC primært vil blive anvendt til at registrere aftaler	Engangsomkostning på £800 plus en fast årlig omkostning på £50	Gør det muligt at tilbyde patienterne online-booking af aftaler	Bidrager til en reduktion i antallet af udeblevne patienter og ubrugte konsultationstider som ovenfor
Udgifter og fordele i alt			Engangsomkostning på £5.300 som dækkes af projektmidlerne Faste omkostninger på £9.170 om året	Mulighed for at tilbyde patienterne en fuldt udbygget service med hensyn til booking og valgfrihed	Forøgelse af driftskapaciteten Reduktion af ventetid Reduktion af antallet af udeblevne patienter Reduktion af antallet af ubrugte konsultationstider

Figur 15: Eksempel på en cost/benefit-analysemodel fra det britiske sundhedsvæsen



Kommunikationsplan

Et af de vigtigste elementer i succesfuld implementering og fastholdelse af forandrings-tiltag er at have en klar strategi for, hvordan forandringens formål, design, afprøvning og implementering skal formidles. Når de involverede nøglepersoner føler sig godt informerede, er det mere sandsynligt, at de vil bakke op om forandringen. Derfor er det vigtigt at udvikle en kommunikationsplan forud for implementeringen af forandringstiltaget. Det er afgørende at arbejde systematisk med følgende fire elementer i forhold til kommunikation:

1. Målgruppe(r)
2. Målsætning(er)
3. Budskab(er)
4. Kommunikationsmidler

Et godt sted at begynde arbejdet med kommunikationen er at se nærmere på mulighederne i det eksisterende kommunikationssystem, såvel som "kommunikationskulturen" i organisationen.

Følgende fire spørgsmål kan stilles:

- **Hvem er de primære målgrupper, der skal kommunikeres med, hvis forbedringen skal kunne fastholdes på længere sigt. Hvilke(t) budskab(er) skal formidles til disse grupper?** Det kan typisk dreje sig om fx den øverste ledelse, teamdeltagere og det personale, der er omfattet af forandringen. Hver af disse grupper er måske interesseret i forskellige aspekter af projektet og det er hensigtsmæssigt at være bevidst om, hvilke forskellige tilgange, der er mest virkningsfulde i henhold til de enkelte grupper.
- **Hvilke tilgængelige ressourcer understøtter aktuelt kommunikationen?** Ofte kan der drages fordel af allerede eksisterende møder og arbejdsgrupper, fælles nyhedsbreve, hjemmeside eller kommunikationsmedarbejdere. Brug af e-mail fremhæves i denne forbindelse, fordi den gør det muligt at øge kommunikationsprocessens hastighed. Derfor kan det være relevant at overveje at give medarbejderne adgang til e-mail, hvis denne mulighed ikke findes i forvejen.
- **Hvad er den mest almindelige kommunikationsmåde inden for organisationen?** Forskellige organisationer kommunikerer på forskellige måder. I nogle organisationer er kommunikationen centreret omkring møder. Nogle baserer sig på skriftlige rapporter, mens andre derimod overbebyrdes med skriftligt materiale, ligesom man i nogle organisationer foretrækker Internet og e-mail. Det er afgørende at anvende en kommunikationsform, som passer til den person eller gruppe, man søger at nå. Anvendes nye strategier er det en god idé at teste dem for at finde ud af, om de fungerer efter hensigten, før de anvendes i større stil.
- **Hvordan kan information spredes til eksterne målgrupper?** Organisationer kan lære meget af hinandens erfaringer med forbedringsarbejde. Overvej hvilke(n) ekstern(e) målgruppe(r), det kan være relevant at informere om projektet, og hvordan der bedst opnås kontakt til den/dem. I nogle tilfælde vil de øverste ledelser have brug for at dele erfaringer. Andre gange er teamdeltagerne de bedste ambassadører. Et eksternt nyhedsbrev kan være et effektivt kommunikationsmedium i forhold til nogle målgrupper, mens en pressemeddelelse måske kan nå ud til målgrupper, som ikke ellers ville have fået viden om forandringsinitiativerne (Salade; 2003).

På forskellige tidspunkter i projektførløbet vil der være forskellige relevante målgrupper, målsætninger, budskaber og midler.



Casestudie

Da en organisation forberedte sit forandringstiltag fokuserede den fx på at formidle essensen af kvalitetsprojektet til hver enkelt berørt medarbejder, det team der skulle stå for den praktiske gennemførelse af projektet, såvel som til søsterorganisationer. Ét middel til at skabe accept og engagement var at vælge et navn og logo, som afspejlede projektets karakter og dernæst anvende disse i al kommunikation. Man valgte navnet "Darwin" for at antyde, at der var tale om et evolutionært, snarere end revolutionært kvalitetsprojekt. Senere i forandringsprocessen var det vigtigt at opretholde en høj grad af opbakning fra nøglepersoner i organisationen. For at kommunikere dette ud formulerede man specialiserede strategier.

Budskabet til afdelingsledelsen (fremlagt via PowerPoint-præsentationer) var, at Darwin var en innovativ tilgang, som ville placere organisationen blandt de førende i forhold til at finde måder, hvorpå man kan give patienterne bedre service og personalet bedre arbejdsforhold. Men man benyttede en mere personlig strategi i relation til den overordnede ledelse. Projektlederen mødtes med en repræsentant for den øverste ledelse (sygehusledelsen) med det formål at teste villigheden til at støtte projektidéerne, at opstille problemfelter, og at bede om feedback i forhold til projektets retning og tempo.

Darwin-teamet erfarede, at det var nyttigt at anvende en tabel (jf. figur 16) i planlægningen af deres kommunikationsstrategi.

- *I kolonne 1 anføres den målgruppe, som kommunikationen har til hensigt at nå.*
- *I kolonne 2 præciseres formålet med kommunikationen.*
- *I kolonne 3 beskrives det centrale budskab, som skal formidles.*
- *I kolonne 4 anføres de kommunikationsmedier og midler, som budskabet vil blive formidlet igennem.*

Det er vigtigt at overveje, hvordan man vil formulere og sætte rammerne for kommunikation. Ved at anvende "Appreciative Inquiry" (Cooperrider, 2005) kan man fremhæve positive organisationsforandringer. Træk på de positive indsigter som kommer af at inddrage og forstå borgernes og personalets oplevelser. Anvend denne indsigt til at udvikle en vision for fremtiden, som bygger på de væsentligste, positive kendetegn for den forbedring du er ved at implementere.



Målgruppe	Formål	Budskab	Medier/midler
Formålet med kommunikationen: At bestyrke lederskab			
Øverste ledelse (Sygehus- ledelse)	At fremme fælles ansvar i forhold til at fastholde løsningerne	"Der er forventning om, at øverste ledelse støtter fastholdelsesindsatsen, og deres støtte er betydnings- fuld for, om fastholdelsen bliver vellykket."	Personlig møde mellem projekt- lederen og en repræsentant for ledelsen. Projektlederen assisterede med at udpege relevante emner. En repræsentant fra den øverste ledelse viderebragte disse emner til ledelsesmøder i det omfang det var nødvendigt for diskussioner, endelig godkendelse, og indhent- ning af opbakning.
Formålet med kommunikationen: At vinde opbakning blandt kolleger			
Mellemlidelse (Afdelingsle- delse)	Formidle den fortsatte værdi af Darwin-pro- jektet. Spredte forandringerne til hele organisationen. Giver det lokale pro- jektteam og lederne heraf mulighed for at få anerkendelse.	"Darwin er fortsat en vigtig del af organisationens ar- bejde... dette er de frem- skridt, vi har gjort."	Øverste ledelse beder om at få tildelt tid på dagsordnerne ved mellemlidelsens møder. Han anerkender enkeltpersoner og påskønner værdien af det arbejde, der udføres. Derefter giver teamet opdateringer i form af PowerPoint- præsentationer, mundtlige opdate- ringer, understøttet af arbejds-papi- rer til uddeling.
Formålet med kommunikationen: At skabe opmærksomhed			
Personale/kun- der (Note: Darwins kunder var primært interne - modtagerne af forbedrede arbejdsproces- ser.)	Skabe kendskab til projektet og dets vigtighed for organi- sationen. Signalere forplig- telse og engagement i forhold til kvalitet i plejen. Signalere forplig- telse og engagement i forhold til forandring/ forbedring.	"Darwin ændrer infrastruk- turen så den støtter perso- nalet og betjener patien- terne bedre." "At forbedre vores arbejds- tilrettelæggelse vil forbedre servicen for patienterne." "Det vil blive bedre at arbejde her takket være projektet." "Hvad betyder dette projekt for mig?"	Projektleder og lokale teamdel- tagere skriver artikler til nyheds- breve. Darwin blev omtalt af den øverste ledelses i deres månedlige klumme i nyhedsbrevet. "Medarbejder til medarbejder" - præsentationer til personalemø- der ved lokale teamdeltagere fra Darwin. PowerPoint, papirer til uddeling. Mund til mund-metoden.
Formålet med kommunikationen: At skabe opmærksomhed			
Lokale teamdel- tagere Eksterne konsu- lenter Bevillingsgivere Potentielle be- villingsgivere	Fastholde foran- dringsinitiativer Vise ledelsens for- pligtelse på fortsatte forbedringer. Præsentere succeser og takke personalet. Fremme lignende tiltag.	"Selve "projektet" slutter nu, men forbedringsindsatsen fortsætter som en del af det daglige arbejde." "Darwin lykkedes med at skabe en infrastruktur, som understøtter forandring; her ser man hvordan." "Tak for jeres hjælp. Det her er, hvad vi gjorde, og hvad vi lærte undervejs." "Denne indsats er nødven- dig for organisationer i sundhedsvæsenet."	Et særligt møde for at markere "afslutningen" på Darwin-projektet og den formelle omstilling til den løbende forbedringsindsats. De lokale team evaluerer resultater og udfordringer, diskuterer hvor Darwin gjorde en forskel, og ud- reder og prioriterer det resterende arbejde. Gav håndgribelige belønninger: fri- dage, betalt uddannelse, takkebre- ve til personalet fra øverste ledelse. Skriftlig oversigt over projektet, og det man lærte af det.

Figur 16: Kommunikationsstrategi Darwinprojektet, NHS/Modernisation Agency; oct. 2003: "No going back: a review of the literature on sustaining strategic change".

Supplerende litteratur

Fordele

Department of Health. (2000). "The NHS Plan: A plan for investment. A plan for reform". The Stationary Office. London. P4.

Venkatesh, V. (2000). "Determinants of perceived ease of use: integrating control, intrinsic motivation and emotion into the technology acceptance model". *Information Systems Research*, vol. 11, pp. 342.

Covin, T.J., Kilmann, R.H. (1990). "Participant perceptions of positive and negative influences on large scale change". *Group and Corporation Studies*, vol. 15, pp. 233-248.

deBono. (2005). "Six thinking hats Seminars for Teachers. Youth and Parents". Cited January 21st 2005. www.learnerslink.com/SixThinkingHats.htm

Tilpasningsevne

Lococks, I. (2001). "Maps and Journeys: Redesign in the NHS". Health Services Management Centre. University of Birmingham, Birmingham.

Rogers, E.M. (1995). "Diffusion of Innovations". Fourth Edition. New York: Free Press.

Monitorering

Kotter, J.P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review*, (March/April). Pp. 59-67.

Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, p. (2004). "How to Spread Good Ideas: A systematic review of the literature on diffusion, dissemination and sustainability of innovations in health service delivery and organisation". National Co-ordinating Centre for NHS Service. Delivery and Organisation R&D (NCCSDO).

NHS Modernising Agency (2003). "Improvement Leaders Guide for Measurement".

Oplæring og involvering

Department of Health. (2001). "Shifting the Balance of Power within the NHS: Securing Delivery".

Shapiro, G. (2000). "Employee Involvement: Opening the Diversity Pandora's Box". *Personnel Review*, vol. 29, no. 3, pp. 304-323.

Cunningham, I., Hyman, J., Baldry, C. (1996). "Empowerment: The power to do what?". *Industrial Relations Journal*, vol. 27, issue. 2.

Poole, J., Stevenson, D., George, J. (1996). "A high-involvement health care model". *Nursing Management*, vol. 27, issue. 5, pp. 38-42.

Department of Health. (2003). "Staff Involvement – Better decisions, better care".

Department of Health. (1999). "Report of the NHS Taskforce on Staff Involvement".

Den overordnede ledelse

Ham, C., Kipping, R., McLeod, H. (2003). "Redesigning work processes in health care: lessons from the National Health Service". *The Milbank Quarterly*, vol. 81, issue. 3.

NHS Modernising Agency. (2003). "NHS Modernisation: Making it mainstream". Matrix. Research into Practice Team. NHS Modernising Agency. (2003). "Spread and sustainability of service improvement: factors identified by staff leading modernisation programmes."

Shortell, S.M. (2002). "Developing individual leaders is not enough". *Journal of Health Service Research Policy*, vol. 7, issue. , pp. 193-194.

NHS Modernising Agency. (2003). "Improvement Leaders Guide to Human Dimensions of Change".

Senge, P. (1999). "The dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organisations". Nicholas Brearley Publishing. London.

Den faglige ledelse

Degeling, P., Maxwell, S., Kennedy, J., Coyle, B. (2003). "Medicine, management and modernisation: a "danse macabre"?" British medical Journal, vol. 326, pp. 649-652.

Edwards, N., Kornacki, M.J., Silversin, J. (2002). "Unhappy doctors: what are the causes and what can be done". British medical Journal, vol. 324, issue. 7342, pp. 835-842.

Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P. (2004). "How to Spread Good Ideas: A systematic review of the literature on diffusion, dissemination and sustainability of innovations in health service delivery and organisation". National Co-ordinating Centre for NHS Service. Delivery and Organisation R&D (NCCSDO).

Plsek, P.E., Kilo, C.M. (1999). "From resistance to attraction: a different approach to change". Physician Exec, vol. 25, issue. 6, pp. 40-42.

NHS Modernising Agency. (2003). "Spread and sustainability of service improvement: factors identified by staff leading modernisation programmes". Research into Practice Programme.

NHS Modernising Agency. (2002). "From Scepticism to Support – what are the influencing factors?" (www.insitute.nhs.uk)

Rogers, E.M. (1995). "Diffusion of Innovations". Fourth Edition. New York: Free Press.

Rogers, H. (2003). "A strategy for clinical engagement for the improvement for hospitals". NHS Modernising Agency.

Improvement Leaders Guide Series 2:

"Managing the Human Dimensions of Change: working with individuals" og "Sustainability and Spread" (begge tilgængelige via: www.insitute.nhs.uk)

Daies, H.T., Hodges, C.L, Rundall, T.G. (2003). "Views of doctors and managers on the doctor-manager relationship in the NHS". British Medical Journal, vol. 326, issue. 7390, pp. 626-628.

Ee, R., Golton, I., Hodgkin, P., Munro, J., Musson, G. (1996). "Beyond guidelines: promoting clinical change in the real world". Journal of Health, Organisation and Management, vol. 10, issue. 1, pp. 16-25.

Ham, C. (2003). "Improving the performance of health services: the role of clinical leadership". Lancet, vol. 361, issue. 9373, pp. 1978-80.

Ham, C., Kipping, R., McLeod, H. (2002). "Capacity, Culture and Leadership: Lessons from Experience and Improving Access to Hospital Services". Report RR43. Health Services Management Centre, University of Birmingham.

Plsek, P., Wilson, T. (2001). "Complexity, leadership and management in healthcare organisations". British Medical Journal, vol. 323, pp. 746-749.

Overensstemmelse med målsætninger og kultur

Bevington, J., Halligan, A., Cullen, R. (2004). "Culture Vultures". Change Management, Health Service Journal, pp. 30-31.

Crouch, N. (2001). "Actions Speak Louder than Words". People and Performance. www.fitforthefuture.org.uk

NHS Modernising Agency. (2003). "Improvement Leaders Guide on Culture".

NHS Modernising Agency. (2003). "Making it Mainstream". Matrix.

