

Model for implementering og fastholdelse af ny praksis



Model for implementering og fastholdelse af ny praksis

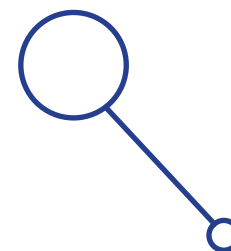
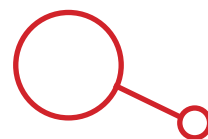
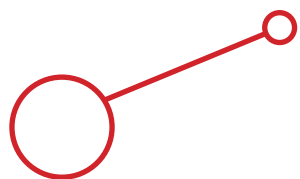
Lynne Maher, David Gustafson, Alyson Evans

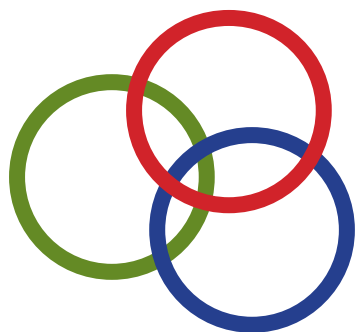
Dansk bearbejdelse
Helle Høgh, Britta Ravn

Original titel: Sustainability, Model and Guide
4. udgave, 2016
ISBN nr. 978-87-92400-74-1
DEFACTUM

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

Pris: Kr. 150,- ekskl. moms og forsendelse





Indholdsfortegnelse

Introduktion

Hvordan anvender jeg Model for implementering og fastholdelse af ny praksis?

Scoringsredskab

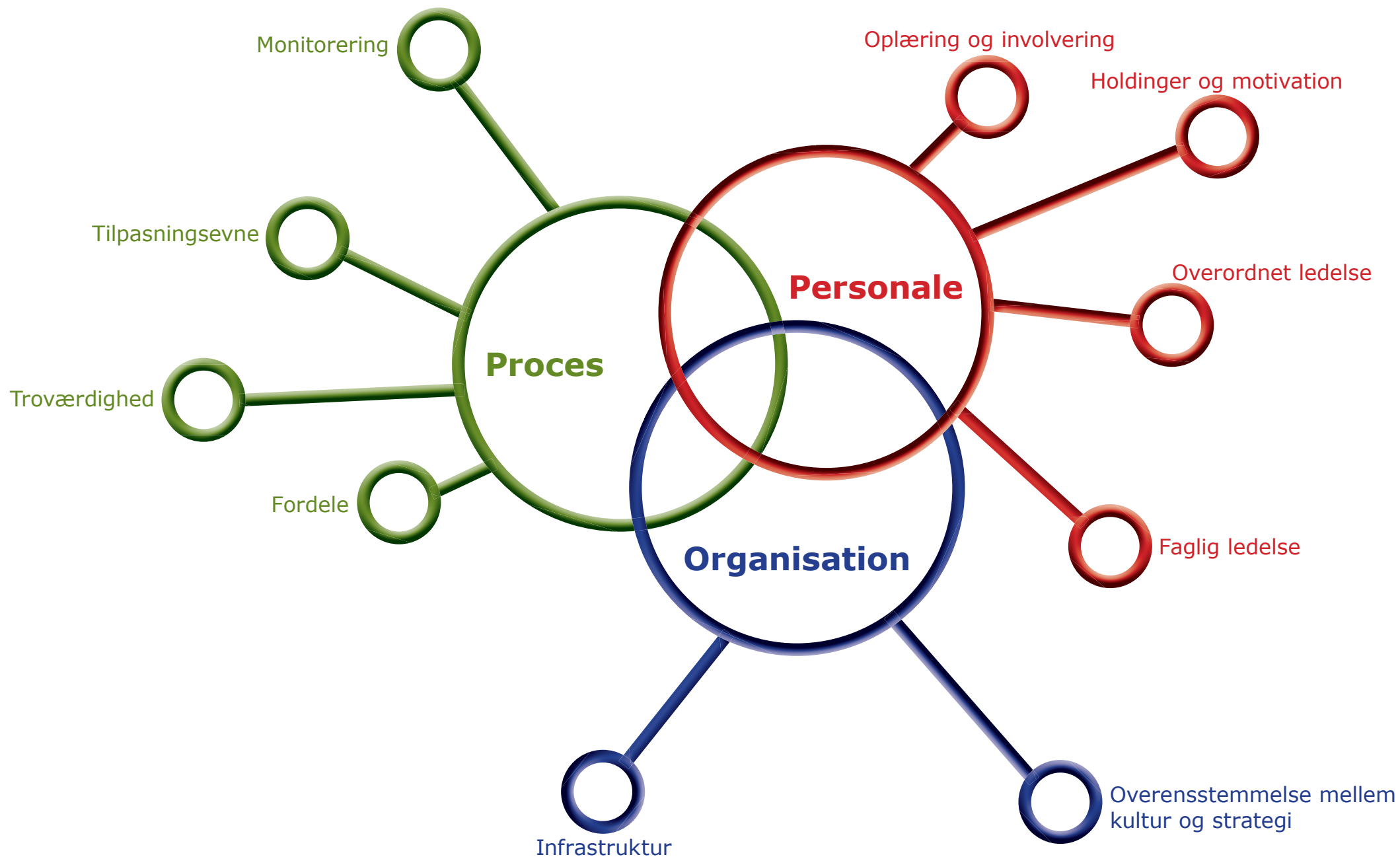
Proces

Personale

Organisation

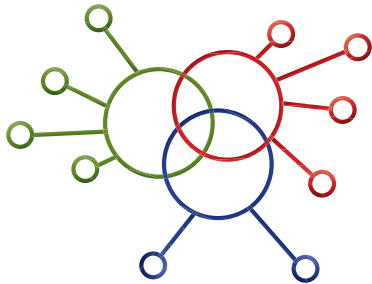
Masterudgave af Scoringsredskab

Guide til implementering og fastholdelse





Forord af Lynne Maher



Sustainability is one of the most important challenges facing those who strive for improvements in health care services. We know many health care improvement initiatives fail to hold the gains that the people involved have worked so hard to achieve. This represents not only a waste in precious resources but more importantly it can be the cause of 'change fatigue' where front line staff become tired and despondent that improvement initiatives will ever make a difference.

Those working in the area of improvement have a leadership responsibility to ensure that health care improvements are sustained so that they continue to deliver benefits to patients, staff and the organisation and so that a platform is created to support continual health care improvement.

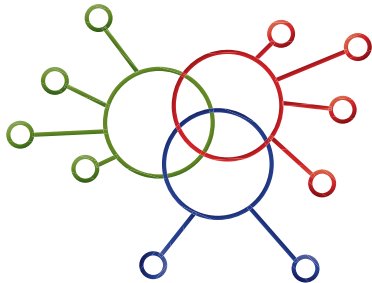
By assessing the likelihood of sustainability at the beginning of improvement initiatives, teams are able to ensure the most effective start to their work. Through the use of this Sustainability Model, factors which need strengthening become apparent and support on how to do this can be found within the Sustainability Guide. Use of the Model at periods during and towards the end of the improvement initiative will provide necessary information to support teams to hold the gains achieved.

The Sustainability Model and Guide has helped health and social care staff in many different countries to successfully sustain improvements. I hope that colleagues in Denmark find it equally helpful and wish you all much success in your improvement journeys.

Dr. Lynne Maher
Former Head of Innovation Practice
NHS Institute for Innovation and Improvement



Forord



DEFACTUM (tidligere **CFK**) i Region Midtjylland designer og gennemfører kvalitetsprojekter med fokus på innovation, implementering og brugerinvolvering. Vi har stor erfaring med at facilitere og supervisere nationale og regionale projekter inden for både sundheds-, psykiatri- og socialområdet.

Siden 2005 har DEFACTUM med stor succes anvendt både **Model for implementering og fastholdelse af ny praksis** og **Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis** i vores kvalitetsarbejde. Vi håber, at anvendelsen af Modellen og Guiden vil være med til at sikre optimale vilkår for implementeringen og fastholdelsen af de kvalitetsudviklingsinitiativer, der i disse år præger dagsordenen i det danske sundheds- og socialvæsen. Med denne opdaterede version håber vi, at endnu flere vil få glæde af anvendelsen af materialet.

”The Sustainability Model” er oprindeligt udviklet i The Modernisation Agency i National Health Service (NHS) i et samarbejde mellem Dr. Lynne Maher, NHS, David Gustafson og Alyson Evans, University of Wisconsin, USA. Modellen og Guiden er baseret på et omfattende review af en række forskningsprojekter, hvor det blev undersøgt, hvilke faktorer der fremmer fastholdelse af organisatoriske forandringer. Projekterne er gennemført i vestlige lande, indenfor forskellige fagområder og på tværs af organisationer. Gennem en syntese af disse projekter har NHS kortlagt og analyseret 10 faktorer, som har afgørende indflydelse på implementerings- og fastholdelsesprocesser (NHS, Modernisation Agency; Oct. 2003).

NHS har målrettet brugen af ”The Sustainability Model” til sundhedsområdet, og derfor knytter de praktiske erfaringer og cases i Guiden sig primært hertil. I den danske bearbejdning har DEFACTUM tilpasset Modellen og Guiden til at kunne anvendes på både sundheds- og socialområdet. Vi har derfor i denne oversættelse ændret på den tidligere anvendte spogbrug og anvender ”borger” i stedet for ”patient” og ”faglig ledelse” i stedet for ”kliniske ledelse”. Desuden har vi suppleret med den viden og erfaring, der er oparbejdet i DEFACTUM.

Kilder til den danske oversættelse og bearbejdelse af Modellen og 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).

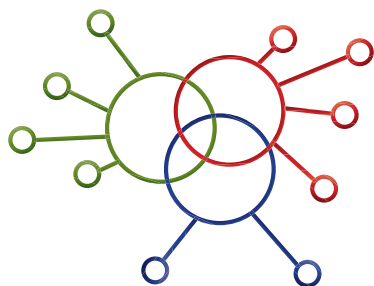
Dr. Lynne Maher har bidraget med det engelske forord og har generelt været en værdifuld støtte og inspirator i forbindelse med den danske oversættelse og bearbejdelse. Bearbejdelsen i DEFACTUM er foretaget af Helle Høgh og Britta Ravn.

God fornøjelse med jeres arbejde!

Mette Kjølby
Afdelingschef, DEFACTUM



Introduktion



"Fastholdelse betyder at beholde fremskridt og at udvikle efter behov - og ikke at falde tilbage."

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 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. Undersøgelser viser, at op til 70 % af alle forandringsinitiativer i organisationer mislykkes (Daft & Noe, 2000; Beer & Nohria, 2001).

De mest succesrige organisationer, er de organisationer, der er i stand til at implementere og fastholde initiativer, der fører til øget kvalitet og større borgertilfredshed for lavere omkostninger. Model og Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis er udviklet til at støtte ledere i organisationer til at opnå denne succes sammen med deres medarbejdere.

Publikationen rummer to dele:

Model for implementering og fastholdelse af ny praksis er et diagnostisk scoringsredskab, der kan hjælpe med at identificere styrker og svagheder i jeres implementeringsplan og kan hjælpe til at forudsige sandsynligheden for, at I kan fastholde forbedringsarbejdet. Modellen findes i papirversion og selve scoringsredskabet findes også i en elektronisk version på DEFACTUMs hjemmeside.

Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis giver praktiske anvisninger til, hvordan det er muligt at øge chancer og vilkår for implementering og fastholdelse af forbedringsarbejdet. Guiden anvendes typisk som inspirationskilde, når scoringsredskabet i Modellen har været anvendt. Guiden findes kun i elektronisk form på DEFACTUMs hjemmeside.

Implementering og fastholdelse af ny praksis kan beskrives ved "at nye arbejdsmetoder og forbedringer bliver normen, den måde vi gør tingene på her". Begrebet kan beskrives mere detaljeret ved: "At det ikke kun er 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 den ændrede praksis. Med andre ord er forandringen blevet integreret eller en almindelig måde at arbejde på, i stedet for at blive betragtet som en ekstra arbejdsproces. Hvis man om et år kigger tilbage, vil resultatet være, at arbejdsgangene ikke er "faldet tilbage" til tidligere praksis eller ydelsesniveau 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".

(NHS Institute for Innovation and Improvement, 2005)

Udvikling af Model og Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis

Udviklingen af materialet startede med Model for implementering og fastholdelse af ny praksis. I et forsøg på at hjælpe organisationer med at identificere deres svagheder og styrker i forhold til at implementere og fastholde forbedringsarbejdet, blev scoringsredskabet udviklet. Scoringsredskabet består af 10 faktorer, som alle spiller en afgørende rolle i forhold til at fastholde forbedringer. Faktorerne relaterer sig til 3 dimensioner: **Proces**, **Personale** og **Organisation**.

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. Overensstemmelse med organisationens kultur og strategi
10. Infrastruktur til understøttelse af implementering og fastholdelse

Modellen kan med fordel anvendes i starten af dit arbejde med et nyt forandringstiltag. Den kan give dig værdifuld indsigt i, hvor du skal styrke din indsats, så sandsynligheden for, at tiltaget bliver succesfuldt implementeret og fastholdt over tid maskimeres. Redskabet er udviklet med udgangspunkt i en aktionsbaseret forskningstilgang. Både frontpersonale, kvalitetsudviklingsmedarbejdere, ledere og administratorer fra NHS har alle ydet et bidrag sammen med specielt udvalgte eksperter på området indenfor den akademiske og industrielle sfære. De 10 faktorer er efterfølgende blevet vurderet af mere end 200 medarbejdere i NHS og det engelske Sundhedsministerium med henblik på at fastslå deres relative vigtighed. Vurderingen af faktorernes relative vigtighed har gjort det muligt at tilknytte en talværdi (point) til hver faktor. Talværdien afspejler hvilke af de 10 faktorer, der har størst betydning i forhold til at sikre implementering og fastholdelse af ny praksis.

Afsættet for udarbejdelsen af scoringsredskabet er, at de konkrete forbedringer man ønsker implementeret og fastholdt, skal føre til forbedringer af borgernes oplevelse af den service, de bliver tilbudt.

Anvendelsen af scoringsredskabet skabte stor efterspørgsel på idéer til hvilke handlinger og initiativer, der kunne iværksættes for at styrke de svage dimensioner i scoringen. På den baggrund blev Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis udviklet. Strukturen i Guiden afspejler de 10 faktorer fra Modellen og består af en række forslag til, hvordan der i organisationen kan arbejdes målrettet med at forbedre hver af de 10 faktorer, og dermed øge muligheden for implementering og fastholdelse. Guiden indeholder udvalgte værktøjer og praktiske anvisninger. Den er et procesværktøj i forbedringsarbejdet, som kan anvendes målrettet i forbindelse med scoringsredskabet. Det anbefales, at man først anvender scoringsredskabet til at identificere, hvilke faktorer, man med fordel kan arbejde med for at øge sandsynligheden for at fastholde forandringen i organisationen. Med udgangspunkt i disse faktorer kan der søges inspiration og udvælges konkrete forslag til det fremadrettede arbejde med implementering og fastholdelse af ny praksis i de relevante afsnit i Guiden.

Guiden er ikke udtømmende. Der eksisterer mange andre værktøjer og metoder, som kan anvendes til at sikre implementering og fastholdelse inden for de 10 faktorer, som er beskrevet i Guiden.

Guiden kan anvendes til:

"Problemet er belyst, men jeg er ikke sikker på, hvad jeg kan gøre for at løse det."

Projektleder

"Nu har jeg en indikation for hvor jeg skal sætte ind, men hvor får jeg information om, hvad jeg kan gøre?"

Kvalitetsudviklingsmedarbejder

Hvordan anvender jeg Model for implementering og fastholdelse af ny praksis?



Målet med at udvikle Model for implementering og fastholdelse af ny praksis er et skabe et let anvendeligt redskab, der kan hjælpe organisationer til at implementere og fastholde nye tiltag, man har brugt ressourcer på at udvikle. Modellen kan anvendes til:

- at gennemføre en selvevaluering af egen evne til implementering og 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 implementeringsprocessen og monitorere evnen til fastholdelse over tid.

Modellen kan anvendes i forbindelse med planlægning af nye eller igangværende initiativer og projekter. Som eksempler på DEFACTUMs projekter, hvor Modellen har været anvendt kan nævnes:

- Inddragelse af pårørende i psykiatrien
- Nedbringelse af tvang i psykiatrien
- Mindre sygefravær i den kommunale ældresektor
- Større indflydelse på eget liv for psykisk handicappede borgere
- Nedbringelse af antallet af lungebetændelser som følge af respiratorbehandling (VAP)
- ADHD-netværket

Dette er blot nogle få eksempler til inspiration. Hvis du ønsker råd om, hvordan Modellen kan anvendes, er du velkommen til at kontakte DEFACTUM (se www.defactum.dk).

Modellen er udviklet til at blive anvendt i forhold til ét konkret tiltag eller initiativ, og ikke som et redskab til at foretage en generel vurdering af en hel organisation eller afdelings evne til at implementere og fastholde alle nye tiltag og initiativer på én gang.

Hvem gennemfører scoringen?

Brugen af Modellen kan organiseres på forskellige måder, og det vil være forskelligt fra organisation til organisation og fra projekt til projekt, hvordan det bruges mest hensigtsmæssigt. Modellen kan bruges af både enkeltpersoner eller team som et arbejdsredskab. For eksempel kan en projektleder ønske at foretage en scoring af organisationens evne til at implementere et opnået resultat i projektet med henblik på at bedømme sandsynligheden for succes med fastholdelse af tiltaget. Erfaringsmæssigt har arbejdet med Modellen dog vist, at det er frugtbart at inddrage flere medlemmer af projektgruppen eller personalet, som er direkte involveret i arbejdet med projektet eller forandringstiltaget, i udfyldelse af scoringsredskabet. Derved opnås et mere nuanceret billede. Den samme faktor kan bedømmes helt i top af én medarbejder, mens én anden medarbejder har et helt andet perspektiv og scorer lavt. Det er sådanne forskellige perspektiver, det er vigtigt at forstå i en implementeringsproces. Erfaring fra mange af projekterne i DEFACTUM har fx vist, at ledere har en tendens til at score organisationens evne til at implementere og fastholde højere end frontpersonalet. De forskellige opfattelser kan give anledning til en frugtbart dialog mellem medarbejdere og ledere omkring kvalitetsudviklingsinitiativer og forandring og lede til mere realistiske planer for den videre fastholdelse af projektet. Det er således ikke meningen, at man skal opnå konsensus og sigte efter en gennemsnitsscore. Men at man gennem erkendelse af, at faktorerne kan opleves forskelligt i organisationen, kan hente inspiration fra Guide til fastholdelse af ny praksis til at optimere og styrke arbejdet med de forskellige faktorer i Modellen. Disse tiltag kan imødegå de forskellige behov og dermed øge sandsynligheden for, at det lykkes at implementere og fastholde tiltaget succesfuldt.

Ofte vil det være hensigtsmæssigt, at en kvalitetsmedarbejder påtager sig rollen som tovholder og faciliterer processen med scoringen og opfølgningen. Det er af afgørende betydning, at ledelsen er involveret i og bakker op om processen hele vejen igennem.

Formuleringerne i scoringsredskabet er generelle og må oversættes til det konkrete tiltag og deltagernes egen kontekst, som et led i at arbejde med Modellen.

Sæt fokus på implementering og fastholdelse fra opstarten

Modellen og Guiden kan anvendes med jævne mellemrum i et projektforsløb. Det er en vigtig pointe, at implementering og fastholdelse er en problemstilling, der med fordel kan arbejdes aktivt med allerede i planlægningsfasen og ikke kun i slutfasen i et projekt. Hvis man venter med at sætte fokus på implementering og fastholdelse af resultaterne til sidst, mister man muligheden for at lave justeringer, der kan maksimere succesen med projektet. Det er vigtigt, at organisationen fra begyndelsen er gearret til dette arbejde.

NHS anbefaler, at Modellen og Guiden anvendes med intervaller på 3-6 måneder:

- I forbindelse med planlægning eller udvælgelse af et tiltag. Ved denne tidlige indsats kan man helt fra projektets begyndelse udpege faktorer, som skal styrkes, for at tiltaget får optimale vilkår i organisationen.
- I forbindelse med gennemførelse af en pilottest eller når tiltaget afprøves i mindre skala, hvilket sikrer at implementeringsfasen kan sættes i gang på et solidt grundlag.
- Få uger efter implementeringen af tiltaget.
- Løbende at sikre optimale forudsætninger for fastholdelse.
- Ved fortsatte forbedringer.

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

Indikatorer for den samlede pointværdi

Erfaringer med brug af scoringsredskabet har vist, at en samlet score på 55 point eller derover giver grundlag for optimisme i forhold til implementering og fastholdelse af et forandringstiltag.

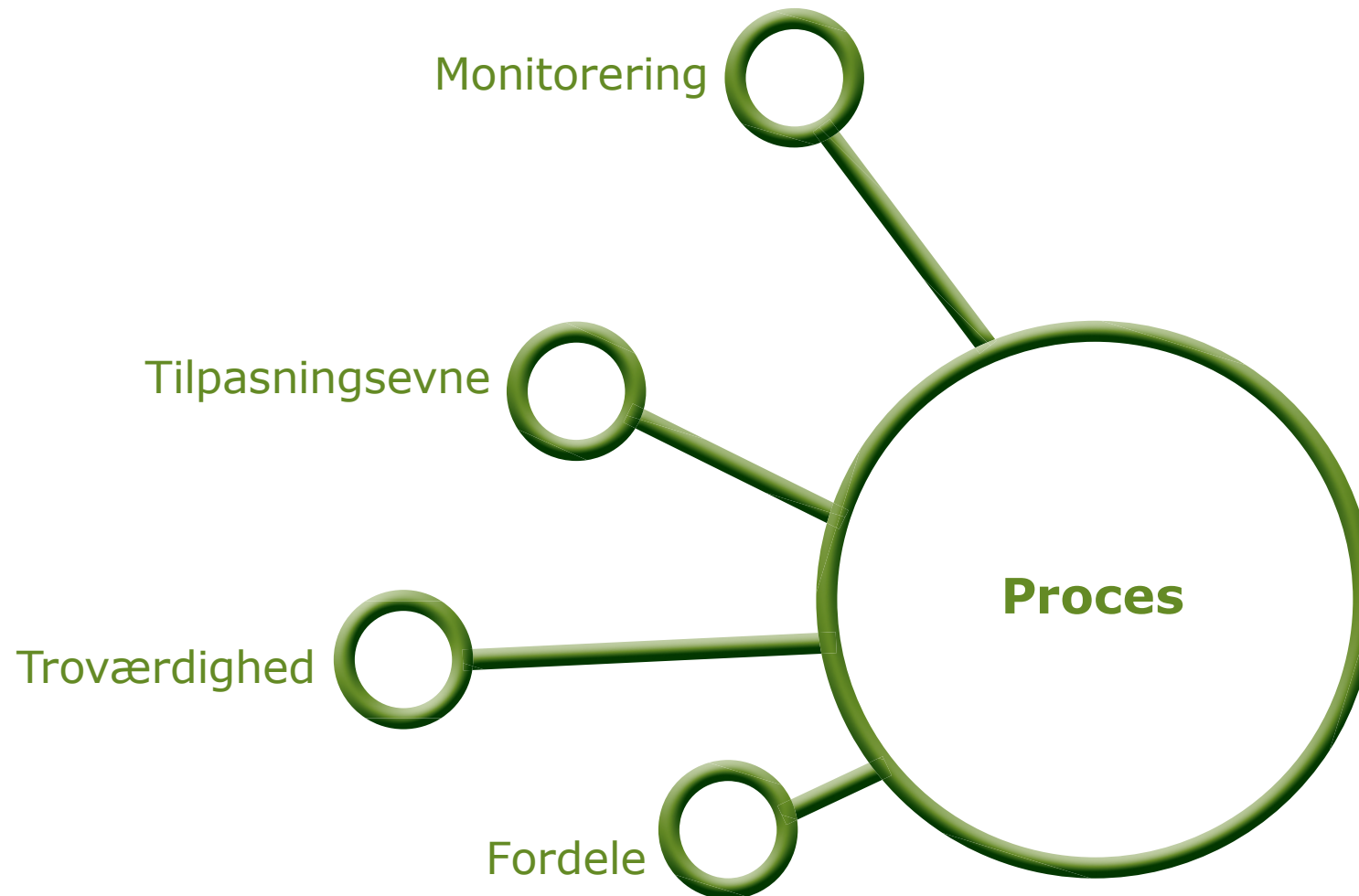
En score på 45 point eller derunder indikerer, at der er behov for en særlig indsats for at øge sandsynligheden for implementering og fastholdelse.

Sådan kommer du i gang

1. Læs beskrivelserne af de 10 faktorer.
2. Anvend først den del af scoringsredskabet, der **ikke** indeholder numeriske værdier. Vælg det niveau, som bedst beskriver den aktuelle situation for hver af de 10 faktorer. Husk at beskrivelserne måske ikke svarer nøjagtigt til din praksis, men vælg det niveau, der passer bedst.
3. Markér det valgte niveau med et kryds.
4. Når der er valgt et niveau for hver af de 10 faktorer skal du finde **Masterversionen** af scoringsværktøjet og indføre den opgivne talværdi, der passer med din markering. På DEFACTUMs hjemmeside findes versionen elektronisk.
5. Læg værdierne sammen til én samlet pointværdi. Først opdelt i **Proces**, **Personale** og **Organisation** og dernæst samlet for alle tre dimensioner.
6. Identificer de faktorer, der har **størst** potentiale for forbedring og brug for at blive understøttet. Dette gøres ved at plote pointværdierne ind i søjlediagrammet eller edderkoppediagrammet (side 29, 31). Hvis den elektroniske dimension anvendes, genereres dette automatisk.
7. Sæt fokus på de 2-3 faktorer, hvor der er størst potentiale for forbedring. Anvend **Guiden** til at få information og inspiration til handlinger og aktiviteter, der kan forbedre scoren for de pågældende faktorer.



Scoringsredskab



Hvad kan du finde i Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis?

Fordele – ud over at skabe forbedringer for borgerne

- Brug arbejdsgangsanalyse/procesanalyse til at identificere dobbeltarbejde, spild eller ineffektivitet. Få personalet til at lave deres egen analyse, som kan opdateres, når roller, funktioner og processer forandres
- Struktureret fokusgruppemetode "hvad går godt og kunne være endnu bedre hvis..." set fra personalets perspektiv og prioriter aktive handlinger ud fra afstemning (dot voting)
- Find måder at skabe mere tid for personalet til at engagere sig i det større fællesskab og forbedringsarbejde på arbejdspladsen
- Støt personalet i at lave en plan så overgangen fra gamle til nye rutiner og ny praksis bliver lettere

Troværdighed

- Find ud af, hvordan du effektivt kan identificere gevinster/merværdi ved den forbedring, du skaber
- "Gå i andres fodspor" eller anvend perspektivskift til at forstå forandringen fra forskellige synsvinkler
- Se tips til at indsamle og kommunikere 'best practice' eller dokumentation af gevinsterne fra forandringsprocessen
- Brug syv spørgsmål til at hjælpe med at skabe din fortælling om forandringsprocessen

Tilpasningsevne

- Find ud af, hvordan du kan adoptere og tilpasse andres idéer
- Læs et kort casestudie om tilpasning af en forbedringsidé
- Tænk på forskellige aspekter af organisatorisk forandring, som kan afbryde den gode udvikling i dit forbedringsprojekt
- Forbered en fremtidsorienteret 'overdragelsesplan' for processen eller ydelsen

Monitorering

- Brug måling og kommunikation til at hjælpe personalet med at se fremad og fortsætte forbedringsarbejdet
- Find rammer, der kan hjælpe med at identificere de mest effektive mål, der kan anvendes
- Se eksempler på grafer, talebobler, billeder og citater
- Tilpas og effektiviser din kommunikation, så du rammer målgruppen



Vælg det faktorniveau, som bedst svarer til den aktuelle situation og marker med et mærke til venstre for det.

Faktorbeskrivelse

Identificere (✓)

Faktorniveau

Fordele – ud over at skabe forbedringer for borgerne

- Udover at hjælpe borgerne, har I så opnået andre fordele?
- Betyder forandringen fx, at der er mindre spild eller, at man undgår dobbeltarbejde?
- Vil det få tingene til at gå mere glat?
- Vil personalet notere en forskel i deres daglige arbejde?

a

Vi kan demonstrere, at forandringen har haft en bred vifte af fordele udover at hjælpe borgerne. Fx at der er mindre spild, mere effektivitet eller større jobtilfredshed, fordi arbejdet er gjort nemmere.

b

Vi kan demonstrere, at forandringen har haft nogle fordele udover at hjælpe borgerne, som fx. at reducere spild og gøre arbejdet nemmere. Men der er ikke en bred vifte af fordele.

c

eks.✓

Vi kan demonstrere, at forandringen har haft en eller to fordele udover at hjælpe borgerne.

d

De fordele vi har identificeret ved forandringen, er kun direkte relateret til at hjælpe borgerne. Vi har ikke identificeret andre fordele, dette initiativ kunne have.

Troværdighed

- Er fordelene for borgerne, personalet og organisationen synlige?
- Tror personalet på fordelene - er de overbevisende?
- Kan personalet klart beskrive en bred vifte af fordele?
- Er der dokumentation for, at denne type forandring er opnået andre steder?

a

Fordelene ved forandringen er kommunikeret bredt ud. De er umiddelbart indlysende, dokumenterede og troværdige for målgrupperne. Personalet kan beskrive en bred vifte af fordele ved dette tiltag.

b

Fordelene ved forandringen er ikke kommunikeret bredt ud eller umiddelbart indlysende, selv om de er dokumenterede og målgrupperne tror på dem.

c

Fordelene ved forandringen er hverken kommunikeret bredt ud eller umiddelbart indlysende, selvom de er dokumenterede. Målgrupperne tror ikke på dem.

d

Fordelene ved forandringen er ikke kommunikeret ud, de er ikke umiddelbart indlysende og de er hverken dokumenterede eller troværdige for målgrupperne.



Vælg det faktorniveau, som bedst svarer til den aktuelle situation og marker med et mærke til venstre for det.

Faktorbeskrivelse

Identificere (✓)

Faktorniveau

Tilpasningsevne

- Kan forandringsprocessen overvinde internt pres, eller vil internt pres hæmme forandringen?
- Dækker forandringen effektivt de fremadrettede behov?
- Er forandringen afhængig af specifikke personer, grupper, teknologi, finansiering osv. for at kunne fastholdes?
- Kan forandringen fastholdes, hvis disse er fjernet?

a

Forandringsprocessen kan tilpasses, kædes sammen med, og endog støtte, andre organisatoriske forandringer. Den vil ikke blive hæmmet af, at specifikke personer eller grupper forlader projektet, og fortsat have fokus på at dække organisationens behov for forbedringer.

b

Forandringsprocessen kan tilpasses, kædes sammen med, og endog støtte, andre organisatoriske forandringer. Men vil blive hæmmet, hvis specifikke personer eller grupper forlader projektet. Dele af procesarbejde vil fortsat dække organisationens behov for forbedringer.

c

Det vil være svært at tilpasse og kæde den forbedrede proces sammen med andre organisatoriske forandringer. Den vil blive hæmmet, hvis specifikke personer eller grupper forlader projektet.

d

Forandringsprocessen kan ikke tilpasses eller kædes sammen med andre organisatoriske forandringer. Den vil blive afbrudt, hvis specifikke personer eller grupper forlader projektet.

Monitorering

- Kræver forandringen specielle monitoreringssystemer til kontinuerligt at måle og identificere forbedringer og fremskridt?
- Findes der et 'feedbacksystem' til at støtte og styrke gevinster og fremskridt samt iværksætte nye initiativer?
- Er der etableret systemer og strukturer til at monitorere fremskridt og forbedringer, som også kan fungere når projektet er afsluttet?
- Er resultaterne formidlet videre til borgere, personale, organisationen og det større samfundslag?

a

Der er etableret et system eller redskaber, som kan dokumentere, at forandringen har effekt. Fx analyser af fordele, monitorering af fremskridt og formidling af resultater i organisationen. Det vil kunne fortsætte efter projektet formelt er afsluttet.

b

Der er etableret et system eller redskaber, som kan dokumentere, at forandringen har effekt. Fx analyser af fordele, monitorering af fremskridt og formidling af resultater i organisationen. Systemet vil ikke fortsætte efter projektets afslutning.

c

Der er etableret et system eller redskaber, som kan dokumentere effekten af forandringen samt monitorere fremskridt. Projektgruppen kommunikerer ikke de opnåede resultater ud til det øvrige personale. Monitoreringssystemet vil ikke fortsætte efter projektets afslutning.

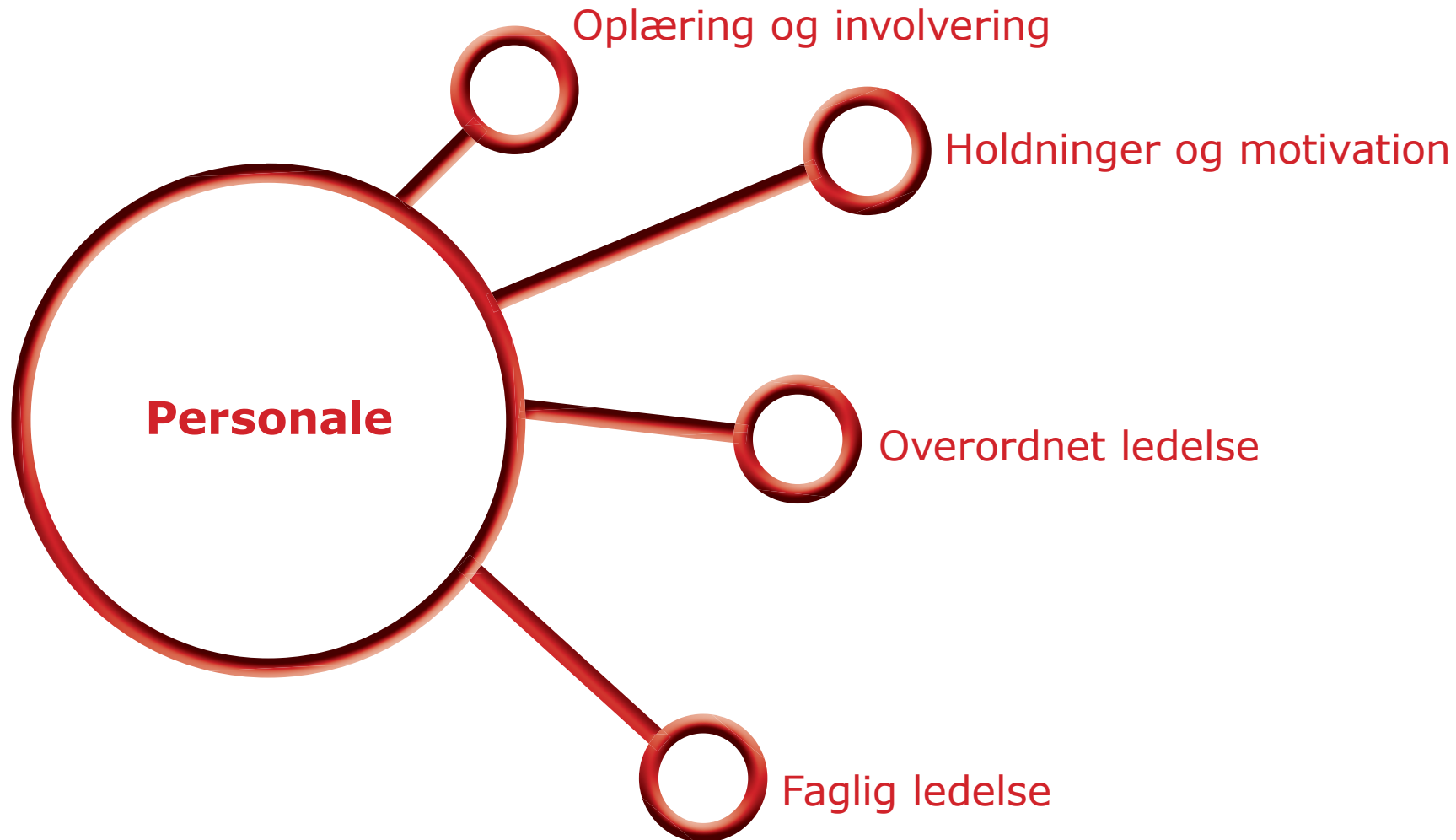
d

Der findes kun et basalt system eller simple måleredskaber til at monitorere fremskridt. Dokumentation vil ophøre sammen med projektet. Der sker ikke formidling af resultaterne.





Scoringsredskab



Hvad kan du finde i Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis?

Personalets oplæring og involvering i implementering og fastholdelse af ny praksis

- Lære at aflæse tegnene på, at personalet ikke føler sig involveret i processen
- Få idéer til at skabe en involverende kultur
- Anvend de 'seks tænkehatte' for maksimal involvering, når der skal træffes beslutninger
- Læs casestudier fra andre organisationer

Personalets holdninger og motivation til at implementere og fastholde forandringerne

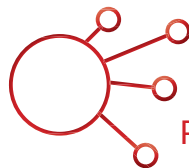
- Få indsigt i de centrale punkter, der påvirker personalets involvering
- Få indsigt i en lang række af mulige forbehold fra personalet
- Undersøg en række mulige initiativer, som du kan tage for at reducere personalets forbehold
- Se links til andre kilder for inspiration

Den overordnede organisatoriske ledelses engagement

- Gør det muligt for ledere at være involveret og opdateret
- Overvej hvilke kommunikationsveje, der er mest oplagte at anvende til ledere
- Udarbejd en plan, der skal hjælpe til at øge den overordnede ledelses opmærksomhed på forbedringsarbejdet
- Identificer specifikke roller for ledelsens involvering

Den faglige ledelses engagement

- Få forståelse for den faglige ledelses perspektiv
- Anvend 'Det faglige ledelses kontinuum' som et redskab
- Identificer faktorer, der kan støtte den faglige ledelse på det lokale niveau
- Få indsigt i, hvordan man kan få støtte



Personale

Vælg det faktorniveau, som bedst svarer til den aktuelle situation og marker med et mærke til venstre for det.

Faktorbeskrivelse

Identificere (✓)

Faktorniveau

Personalets oplæring og involvering i implementering og fastholdelse af ny praksis

- Deltager personale i innovation, design og implementering af forandringerne?
- Har personalets idéer været med til at forme forandringsprocessen fra starten?
- Findes der en uddannelses- og kompetenceudviklingsstrategi, der kan anvendes til at finde mangler i personalets viden og kunnen? Er personalet uddannet og trænet i at arbejde med kvalitetsudvikling, så de kan føre forandringsprocessen videre?

a

Personalet er blevet involveret fra begyndelsen af projektet. De har været med til at identificere og opveje evt. mangler i kompetencer og viden og har modtaget en tilstrækkelig oplæring i at understøtte implementering og fastholdelse af den forbedrede praksis.

b

Personalet er blevet involveret fra begyndelsen af projektet. De har været med til at identificere og opveje evt. mangler i kompetencer og viden, men de har ikke modtaget en tilstrækkelig oplæring i at understøtte implementering og fastholdelse af den forbedrede praksis.

c

eks. ✓

Personalet er ikke blevet involveret fra begyndelsen af projektet, men de har modtaget en tilstrækkelig oplæring i at understøtte implementering og fastholdelse af den forbedrede praksis.

d

Personalet er hverken blevet involveret fra begyndelsen af projektet eller har modtaget en tilstrækkelig oplæring i at understøtte implementering og fastholdelse af den forbedrede praksis.

Personalets holdninger og motivation til implementering og fastholdelse af forandringerne

- Opfordres personalet til at udtrykke deres idéer, og bliver de efterfølgende sat på dagsordenen?
- Vurderer personalet, at den nye praksis er en forbedring, som de ønsker at bevare fremover?
- Er personalet i stand til at udføre småskalaafprøvninger (PDSA-cirkler) baseret på egne idéer, som udgangspunkt for at beslutte, om der skal ske yderligere tilpasninger?

a

Personalet har mulighed for at dele deres idéer løbende og flere af dem et blevet en del af projektet. Personalet tror på, at forandringen fører til forbedringer af processen, og er blevet trænet i at udføre prøvehandlinger (PDSA-cirkler)

b

Personalet har mulighed for at dele deres idéer løbende og nogle af dem et blevet en del af projektet. De tror på, at forandringen fører til forbedringer. Personalet er ikke blevet trænet i at udføre prøvehandlinger (PDSA-cirkler)

c

Personalet har mulighed for at dele deres idéer løbende, men ingen af idéerne er blevet en del af projektet. De tænker ikke, at forandringen nødvendigvis fører til forbedring. De er blevet trænet i at udføre prøvehandlinger (PDSA-cirkler)

d

Personalet føler ikke de har haft mulighed for at dele deres idéer. De tror ikke på, at forandringen fører til en forbedring, og de er ikke blevet trænet i at udføre prøvehandlinger (PDSA-cirkler)



Vælg det faktorniveau, som bedst svarer til den aktuelle situation og marker med et mærke til venstre for det.

Faktorbeskrivelse

Identificere (✓)

Faktorniveau

Den overordnede ledelses engagement

- Er der tillid til den overordnede ledelse? Har de indflydelse, er de respekterede og troværdige?
- Er de involverede i forandringsprocessen? Forstår de processen og promoverer de den?
- Er de respekterede i ledelseskredsen og kan de påvirke andre til at tage del i initiativet?
- Tager de personligt ansvar for at hjælpe med at nedbryde barrierer og får de tid til at hjælpe med at sikre, at forandringen bliver en succes?

a

Organisatoriske ledere er meget involverede og synlige i deres støtte til forandringen. De kommunikerer effekten og resultaterne af arbejdet bredt ud og nedbryder barrierer for forandringen. Personalet deler løbende information med ledelsen og søger aktivt deres råd.

b

Organisatoriske ledere er meget involverede og synlige i deres støtte til forandringen. De kommunikerer effekten og resultaterne af arbejdet bredt ud og er med til at nedbryde barrierer for forandringen. Personalet deler ikke information med ledelsen eller søger deres råd.

c

Organisatoriske ledere er lidt involverede, men ikke særligt synlige i deres støtte til forandringsprocessen. De kommunikerer effekten og resultaterne af arbejdet bredt ud, men kan ikke forventes at nedbryde barrierer, hvis projektet møder modstand. Personalet deler typiske ikke information med ledelsen og søger heller ikke deres råd.

d

Organisatoriske ledere er ikke involverede eller synlige i deres støtte. De har ikke kommunikeret effekten og resultaterne af arbejdet bredt ud. De har ikke nedbrudt nogle barrierer og personalet deler ikke information med dem eller søger deres råd.

Den faglige ledelses engagement

- Er der tillid til den faglige ledelse? Har de indflydelse, er de respekterede og troværdige?
- Er de involverede i forandringsprocessen? Forstår de den og promoverer de den?
- Er de respekterede af deres faglige ledelseskolleger og kan de påvirke andre til at tage del i initiativet?
- Tager de personligt ansvar for at hjælpe med at nedbryde barrierer og får de tid til at hjælpe med at sikre, at forandringen bliver en succes?

a

Faglige ledere er meget involverede og synlige i deres støtte til forandringen. De kommunikerer effekten og resultaterne af arbejdet bredt ud og nedbryder barrierer for forandringen. Personalet deler løbende information med ledelsen og søger aktivt deres råd.

b

Faglige ledere er meget involverede og synlige i deres støtte til forandringsprocessen. De kommunikerer effekten og resultaterne af arbejdet bredt ud og er med til at nedbryde barrierer for forandringen. Personalet deler ikke information med ledelsen eller søger deres råd.

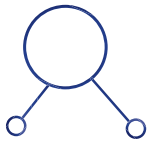
c

Faglige ledere er lidt involverede, men ikke særligt synlige i deres støtte til forandringsprocessen. De kommunikerer effekten og resultaterne af arbejdet bredt ud, men kan ikke forventes at nedbryde barrierer, hvis projektet møder modstand. Personalet deler typisk ikke information med ledelsen og søger heller ikke deres råd.

d

Faglige ledere er ikke involverede eller synlige i deres støtte. De har ikke kommunikeret effekterne og resultaterne af arbejdet bredt ud. De har ikke nedbrudt nogle barrierer og personalet deler ikke information med dem eller søger deres råd.





Scoringsredskab





Hvad kan du finde i Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis?

Overensstemmelse med organisationens kultur og strategi

- Hvordan man kan integrere forandringer i organisationens drift
- Analyse af forholdet mellem forandringen og organisationens strategiske målsætninger og vision
- Læse et casestudie, der viser et eksempel på, hvad der kan ske, hvis forandringen ikke er tilpasset organisationens kultur og strategi

Infrastruktur til at understøtte implementering og fastholdelse af ny praksis

- Tilpasse roller og jobbeskrivelser til den nye praksis
- Brug en tabel til at udvikle nye procedurer, der understøtter den nye praksis
- Brug en simpel cost benefit analyse til at overveje løbende ressourcebehov for personale og udstyr
- Læs om fire vigtige spørgsmål, der skal stilles i udarbejdelsen af en kommunikationsplan

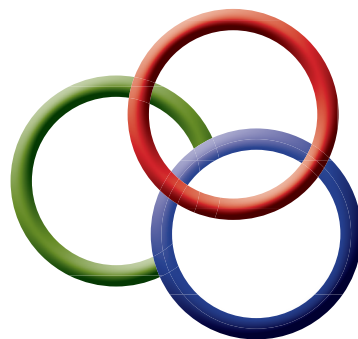




Organisation

Vælg det faktorniveau, som bedst svarer til den aktuelle situation og marker med et mærke til venstre for det.

| Faktorbeskrivelse | Identificere (✓) | Faktorniveau |
|--|------------------|--|
| Overensstemmelse med organisationens kultur og strategi <ul style="list-style-type: none"> Er forandringens mål tydelige og udbredte i organisationen? Understøtter de tydeligt organisationens overordnede strategiske målsætninger? Er forandringen vigtig for organisationen og ledelsen? Er det tidligere lykkedes organisationen at fastholde forandringer med succes? Er der en iværksætterkultur? | a | Målene for forandringen er tydelige og udbredte. De er i overensstemmelse med og understøtter organisationens strategi. Organisationens har tidligere kunnet implementere og fastholde forbedret ny praksis succesfuldt, og har en 'iværksætterkultur'. |
| | b | Målene for forandringen er tydelige og udbredte. De er i overensstemmelse med og understøtter organisationens strategi. Organisationens har ikke tidligere kunnet implementere og fastholde forbedret ny praksis succesfuldt og har ikke en 'iværksætterkultur'. |
| | c eks. ✓ | Målene for forandringen er tydelige og udbredt. De er ikke blevet koblet med organisationens strategi. Vi ved ikke om der er overensstemmelse. Organisationens har ikke tidligere haft succes med at implementere og fastholde ny praksis og har ikke en 'iværksætterkultur'. |
| | d | Målene for forandringen er ikke særlig tydelige eller udbredt. De er ikke blevet koblet med organisationens strategi, så vi mangler viden om, hvorvidt der er overensstemmelse. Organisationens har ikke tidligere haft succes med at implementere og fastholde ny praksis og har ikke en 'iværksætterkultur'. |
| Infrastuktur <ul style="list-style-type: none"> Er personalet uddannet og kompetente til at fastholde den nye praksis? Er der tilstrækkelig støtte til den nye praksis? Både faciliteter, udstyr og ressourcer? Er de nye krav og forhold integreret i jobbeskrivelser? Er der politikker, retningslinjer og procedurer, der understøtter den nye praksis? Er der etableret et velfungerende kommunikationssystem? | a | Personalet er fortrolige med og trænet i at kunne implementere og fastholde den nye praksis. Jobbeskrivelser, politikker, retningslinjer etc. afspejler den nye praksis. Der findes et velfungerende kommunikationssystem. Der findes tilstrækkelig støtte til den nye praksis med hensyn til faciliteter, udstyr og ressourcer. |
| | b | Personalet er trænet i at kunne implementere og fastholde den nye praksis, men den er ikke integreret i jobbeskrivelser, politikker, retningslinjer etc. Der findes kommunikationskanaler, der understøtter den nye praksis. Der er tilstrækkelig støtte til den nye praksis med hensyn til faciliteter, udstyr og ressourcer. |
| | c | Personalet er fortrolige med og trænet i at kunne implementere og fastholde den nye praksis, men den er ikke integreret i jobbeskrivelser, politikker, retningslinjer etc. Der findes ikke et understøttende kommunikationssystem. Der er ikke tilstrækkelig støtte til den nye praksis med hensyn til faciliteter, udstyr og ressourcer. |
| | d | Personalet er ikke blevet trænet i at kunne implementere og fastholde den nye praksis og er ikke fortrolige med, hvad det indebærer. Jobbeskrivelser, politikker, retningslinjer etc. afspejler ikke den nye praksis. Der findes ikke et understøttende kommunikationssystem, og der er ikke tilstrækkelig støtte via faciliteter, udstyr og ressourcer. |



Masterudgave Scoringsredskab

Model for implementering og fastholdelse af ny praksis

Proces



| | | | |
|---------|----------------------------------|---|-----|
| Fordele | Skriv din samlede scoreværdi her | a | 8,5 |
| | | b | 4,7 |
| | | c | 4,0 |
| | | d | 0,0 |

| | | | |
|--------------|----------------------------------|---|-----|
| Troværdighed | Skriv din samlede scoreværdi her | a | 9,1 |
| | | b | 6,3 |
| | | c | 3,1 |
| | | d | 0,0 |

| | | | |
|------------------|----------------------------------|---|-----|
| Tilpasnings-evne | Skriv din samlede scoreværdi her | a | 7,0 |
| | | b | 3,4 |
| | | c | 2,4 |
| | | d | 0,0 |

| | | | |
|--------------|----------------------------------|---|-----|
| Monitorering | Skriv din samlede scoreværdi her | a | 6,5 |
| | | b | 3,3 |
| | | c | 2,4 |
| | | d | 0,0 |

Personale



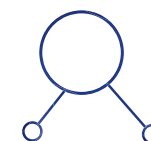
| | | | |
|-------------------------|----------------------------------|---|------|
| Oplæring og involvering | Skriv din samlede scoreværdi her | a | 11,4 |
| | | b | 6,3 |
| | | c | 4,9 |
| | | d | 0,0 |

| | | | |
|--------------------------|----------------------------------|---|------|
| Holdninger og motivation | Skriv din samlede scoreværdi her | a | 11,0 |
| | | b | 5,1 |
| | | c | 5,1 |
| | | d | 0,0 |

| | | | |
|--------------------|----------------------------------|---|------|
| Overordnet ledelse | Skriv din samlede scoreværdi her | a | 15,0 |
| | | b | 6,2 |
| | | c | 5,7 |
| | | d | 0,0 |

| | | | |
|----------------|----------------------------------|---|------|
| Faglig ledelse | Skriv din samlede scoreværdi her | a | 15,0 |
| | | b | 6,7 |
| | | c | 5,5 |
| | | d | 0,0 |

Organisation



| | | | |
|---|----------------------------------|---|-----|
| Overensstemmelse med strategi og kultur | Skriv din samlede scoreværdi her | a | 7,0 |
| | | b | 3,5 |
| | | c | 3,3 |
| | | d | 0,0 |

| | | | |
|---------------|----------------------------------|---|-----|
| Infrastruktur | Skriv din samlede scoreværdi her | a | 9,5 |
| | | b | 4,4 |
| | | c | 3,3 |
| | | d | 0,0 |

Beregn din totale score

| | | |
|---|--|------|
| Total score Proces | | |
| + | | |
| Total score Personale | | |
| + | | |
| Total score Organisation | | |
| = | | |
| Total score Model for implementering og fastholdelse | | Dato |

For at beregne din score, skal du bruge masterudgaven af scoringsredskabet. Her skal du lægge scorerne fra **Proces**, **Personale** og **Organisation** sammen og placere dem i boksen **Model for implementering og fastholdelse af ny praksis**, som udgør den samlede score for modellens tre dimensioner.

Dernæst skal du gå til søjlediagrammet og 'edderkoppediagrammet', og plotte din score ind.

Du kan finde scoringsredskabet i en elektronisk version på DEFACTUMs hjemmeside, som automatisk beregner scoren og plotter scoren ind i diagrammer.

Analyse og fortolkning af din scoring?

Vi anbefaler, at du bruger Modellen for implementering og fastholdelse af ny praksis i starten af dit arbejde med forandringstiltaget. Den kan give dig en værdifuld indsigt i, hvor du skal styrke din indsats, så sandsynligheden for at tiltaget bliver succesfuldt implementeret og fastholdt maksimeres. I denne tidlige fase er det dog vigtigt at påpege, at det er normalt at opnå en lav score i en eller to af dimensionerne. For eksempel scores infrastruktur ofte lavt, fordi træningen og uddannelsen af personalet i den nye praksis, rolle – og jobbeskrivelser først kan gennemføres senere i projektfasen.

For hver scoring, der foretages i projektforløbet, skal projektteamet vurdere, hvad scoringen betyder for dem på det pågældende tidspunkt. Brug scoringen som en påmindelse om vigtige opgaver, selvom de først kan udføres senere i projektet (se eksemplet på s. 29).

'Edderkoppediagram' og søjlediagram

Brug enten 'edderkoppediagrammet' eller søjlediagrammet til at plotte din score og identificer, hvilke faktorer du skal være mest opmærksomme på. Du kan også bruge begge diagrammer.

På de viste diagrammer (s. 29, 30), har vi indsat eksempler på en score som illustration for fremgangsmåden. Du kan se, at faktoren **tilpasningsevne** har den laveste numeriske score på 3,4. Det betyder, at det ikke er den faktor, hvor de største forbedringer kan udrettes. Hvis du nu ser på faktoren **den faglige ledelses engagement**, så kan du se, at det overordnede forbedringspotentiale er meget større. Det betyder, at det er den faktor du skal fokusere på i dit arbejde med implementering og fastholdelse af den nye praksis.

Forstå din score

Se på scoringseksemplet i et af diagrammerne (de grå punkter) eller søjlen. Hvad fortæller det dig? Brug idéerne her til at forstå din scoring.

- **Faglig ledelse**

Der skal lægges et stort arbejde i at hjælpe den faglige ledelse til at blive mere involveret. Nogle har været involveret i de tidlige udviklingsstadier, men der er for lidt deltagelse. Ingen er aktivt involveret eller promoverer tiltaget. Et møde har været arrangeret for nylig, men der skal handles på det.

- **Oplæring og involvering**

En del af personalet har ikke været involveret fra starten af tiltaget og der er brug for at få dem med i arbejdet. Det tyder på, at der hersker forvirring om, hvad tiltaget egentlig går ud på, og hvad formålet er. Vi har brug for at undersøge om personalet selv har nogle idéer til processen. Der er brug for et skarpere fokus på, hvad personalet har behov for at blive trænet og oplært i, samtidig med at den nye praksis bliver implementeret og etableret som en fast ny praksis. Vi vil koble dette med faktorerne i infrastrukturen.

- **Infrastruktur**

Vi har ikke tænkt nok på at få tiltaget indtænkt i og koblet med politikker og procedurer endnu. Kommunikationssystemer er begrænsede på dette tidlige stadie af arbejdet, men vi har behov for at styrke denne faktor væsentligt. En af de første ting vi må gøre er at sætte informationer op på arbejdsstedet, så personalet kan se fremskridt.

De mørkeblå punkter repræsenterer de maksimale numeriske scorer, hver af de 10 faktorer kan opnå.

De grå punkter repræsenterer et scoringseksempel.

Afstanden mellem de mørkeblå og grå punkter viser forbedringspotentialer for hver af de 10 faktorer. Så jo større afstand, jo større forbedringspotentialer.

Overensstemmelse med kultur og strategi

Infrastruktur

Fordele

Troværdighed

Tilpasningsevne

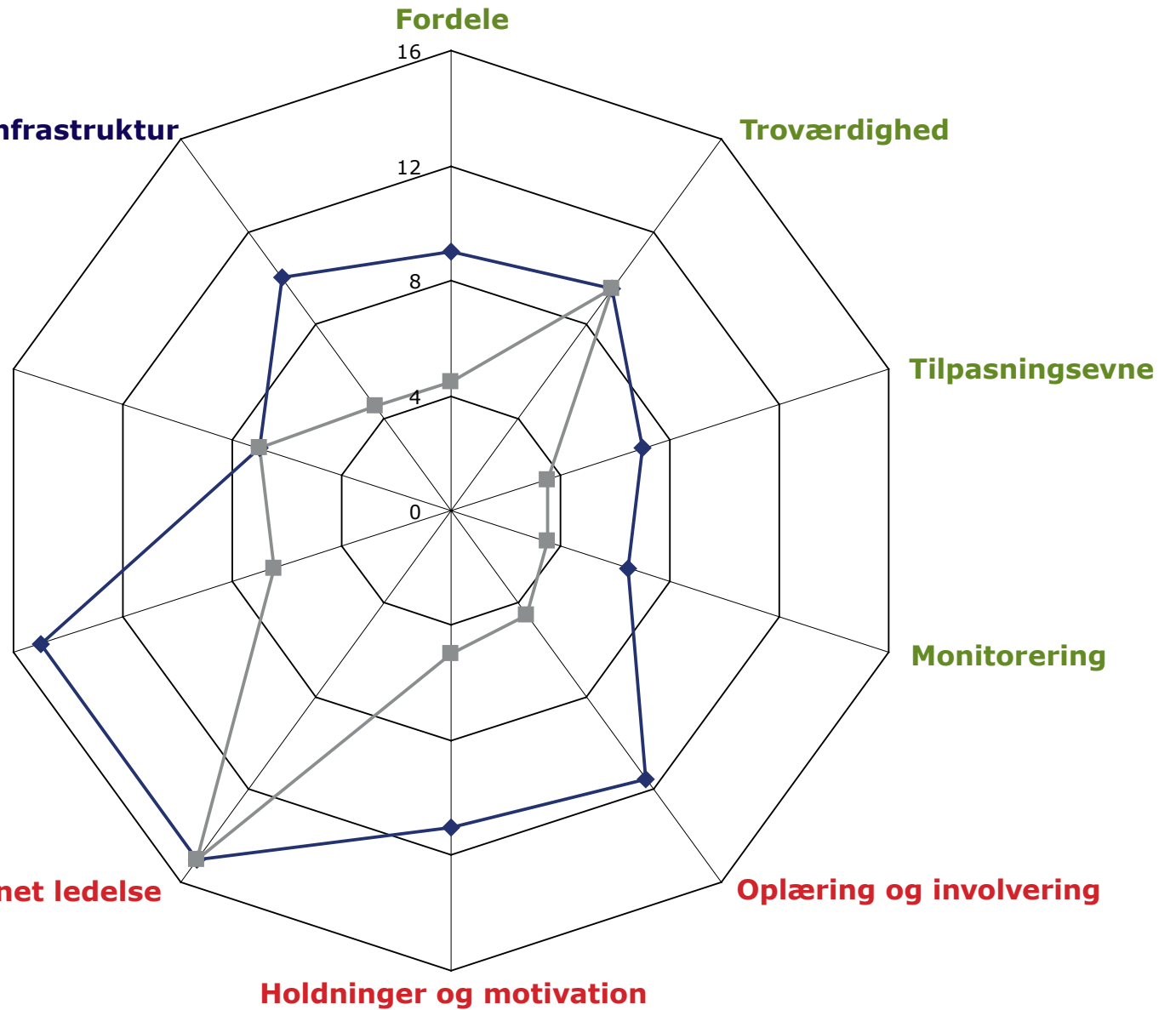
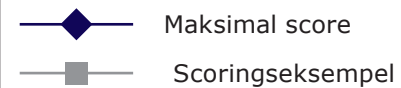
Monitorering

Oplæring og involvering

Holdninger og motivation

Overordnet ledelse

Faglig ledelse



Hvorfor skal jeg bruge Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis?

Ti gode grunde til at kigge i Guiden...

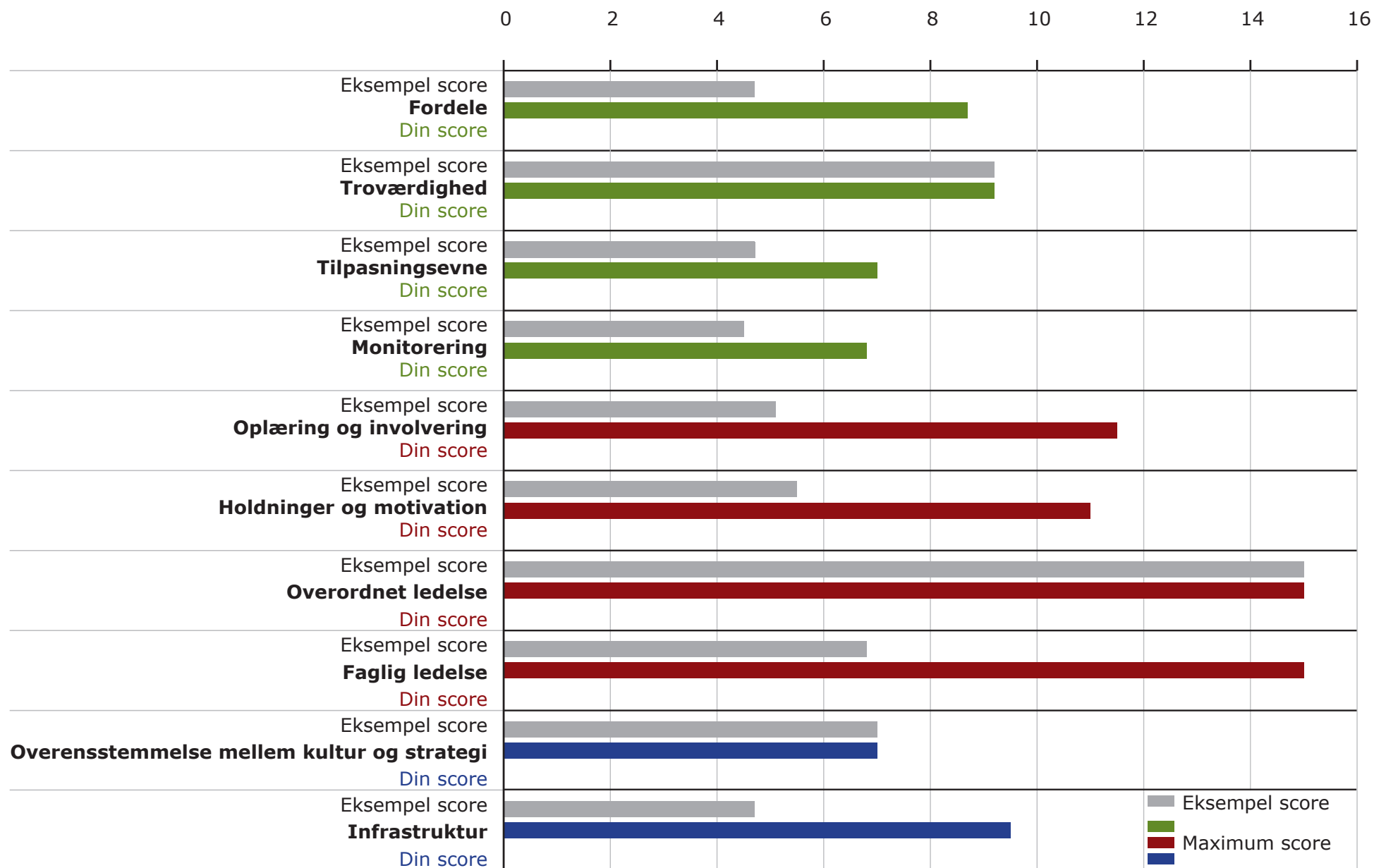
Hvis du allerede har arbejdet med Model for implementering og fastholdelse af ny praksis, ved du nu mere om, hvilke områder du skal prioritere for at implementere og fastholde din forbedring. Men hvad skal du nu gøre? Du tænker måske over, hvad du vil få ud af at kigge Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis. Vil det være indsatsen værd? Vil du være i stand til at finde det du har brug for, og vil det bidrage med noget nyt?

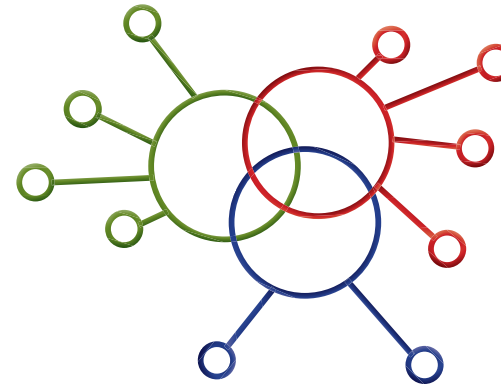
Her er 10 gode grund til at anvende Guiden og få nogle nye idéer og praktiske mål for at takle de områder, der er mest relevante for dig.

Guiden vil hjælpe dig til at sikre, at dine implementerings- og fastholdelsesaktiviteter er:

1. **Fokuserede:** Du behøver ikke at læse hele **Guiden**. Gå direkte til de kapitler, der handler om de faktorer, hvor du har scoret lavest, og hvor du kan opnå størst forbedring.
2. **Praktiske:** **Guiden** er fyldt med praktiske ideer og redskaber, du kan afprøve.
3. **Visuelle:** Du kan lære om de bedste proces- og arbejdsgangsanalyseteknikker, som kan hjælpe dig og personalet til at se, hvordan forandringen ændrer på processer og roller.
4. **Inkluderende:** Du vil få inspiration til, hvordan du kan involvere personalet fx ved prioritering og udvælgelse med brug af 'dot voting' for at finde de virkelig vigtige elementer, der skal arbejdes med.
5. **Realiserbare:** Det er lettere at synliggøre fordele og gevinster ved at bruge let anvendelige teknikker fx en 'væg-avis' og ved at få borgerne til at lave små evalueringer/kommentarer.
6. **Balancerede:** Hvis du aldrig har anvendt de '6 tænkehatte' (De Bono 1999) så prøv at finde ud af om metoden kan hjælpe dig til at tænke implementering og fastholdelse fra forskellige vinkler og perspektiver.
7. **Skræddersyede:** Find ud af, hvordan du vil præsentere og kommunikere dine data, sådan at forskellige modtagere vil forstå og anvende informationen.
8. **Langtidsholdbare:** Lav en langtidsplan for fastholdelse af den nye praksis ved at sikre dig, at projektmålene stemmer overens med organisationens større strategiske målsætninger og kultur.
9. **Helhedsorienterede:** Undersøg måder at sikre, at den nye praksis er indlejret i organisationens større systemer – fx gennem detaljerede jobbeskrivelser, politikker og kommunikationskanaler.
10. **Realistiske:** Læs cases fra det virkelige liv. Om frontmedarbejdere der succesfuldt implementerer og fastholder deres forbedringer af ny praksis.

NB! Guide til implementering og fastholdelse af ny praksis findes kun elektronisk på DEFACTUMs hjemmeside.





*"Udfordringen er ikke at komme i gang,
men at fortsætte efter at den første entusiasme har lagt sig"*

Ovretveit (2003)