

Implementering af små forandringer i klinikken



Indhold

Implementering	3	Bilag 1: Ledelsesgruppens beslutning om, hvad der skal forandres/implementeres	6
Hvad kan jeg bruge drejebogen til?	3	Bilag 2: Indstilling til den ønskede forandring	7
Kvalitetscirklen	3	Bilag 3: Plan	8
Fra idé til resultater i klinikken	3		
Drejebog	4		
Ledelse	4		
Plan	4		
Do	5		
Check	5		
Act	5		
Evaluering af arbejdet med de enkelte mål	5		

Drejebogen er udviklet af EKM med inspiration fra materiale fra DSKS og KiAP og i samarbejde med Nanna Rolving, Lektor, Ph.d, Institut for Folkesundhed, Sundhedsfremme og Sundhedsvæsen AAU.

Implementering

Hvordan implementeres "de små forandringer"

Hvad kan jeg bruge drejebogen til?

Når du gerne vil skabe ændringer i måden I arbejder på i klinikken, så er drejebogen et støtteværktøj til at understøtte forandring med udgangspunkt i kvalitetscirklen.



Fra idé til resultater i klinikken

Implementering handler blandt andet om at:

- omsætte ny viden
- omsætte nye indsigter
- omsætte nye ideer

så de bliver en del af de daglige arbejdsprocesser i klinikken.

At implementere succesfuldt kræver vedholdenhed og engagement, specielt for dig som leder, og at du fx :

- tager "ledelseskasketten på"
- har en detaljeret plan
- er tovholder på processen
- holder fast, også når der kommer udfordringer
- har alle i klinikken med
- hele tiden justerer efter de tilbagemeldinger der kommer
- evaluerer når de nye arbejdsprocesser har fungeret uden justeringer efter et stykke tid
- fejrer succeser



Drejebog

Brug af kvalitetscirklen til de små forandringer i klinikken

Ledelse

Når du/I¹ skal gennemføre selv små forandringer i klinikken, er det vigtigt, at I som ledelse har en metode.

I det følgende beskrives hvordan I kan gribe det an.

1. Møde i ledergruppen² - Træf en klar beslutning: Plan (Brug evt. bilag 1 og/eller 3)
 - i. Personalemøde - involvér jeres medarbejde – få alle med (Brug evt. bilag 2)
 - ii. Juster eventuelt handleplanen og gør den så detaljeret og konkret som muligt
2. Handling - Gør det der er planlagt: Do
3. Løbende opfølgning og justering - Sker der noget?: Check
4. Analyse og justering indtil I er tilfredse: Act
5. Personalemøde – Fejring

Metoden er velegnet til små forandringer fx at diagnosekode på speciale 51.

Først og fremmest skal klinikkens ledere træffe en tydelig og samstemt beslutning:

- Hvad skal forandres/implementeres ift. hvad vi gør nu?
- Hvad er målet med forandringen?

Den tydelige beslutning, og den utvetydige opbakning hertil i ledergruppen, er en væsentlig drivkraft i implementeringsprocessen.

Ledelsen skal også være klar til at afsætte de nødvendige ressourcer og være parat til at tackle de benspænd og vanskeligheder, der eventuelt måtte opstå undervejs.

Plan

Som ledelse er det vigtigt at have et godt fundament og et stabilt afsæt for forandring. Det kan fx være at læse og sætte sig ind i materialet på det område: det kan være en ny overenskomst, nye faglige anbefalinger eller som i det eksempel vi bruger her; diagnosekodning.

- Noter fordele og ulemper for implementering
- Hvad kunne det fordre af nye arbejdsgange i klinikken?
- Løsningsforslag til at lette den daglige arbejdsprocessen
- Brug evt. SMART modellen i bilag 3
- Sæt et mål – et succeskriterie
 - Hypotese for mål - Hvad er det forventeligt at ramme for, at det er en succes - fx at 80 % af de patienter vi modtager i klinikken med lænderygsmerter over de næste 3 mdr., skal være diagnosekodet.
- Hvem skal være tovholder på klinikken?
- Skal der være en ambassadør blandt personalet?
- Er det alle eller kun nogen der skal ændre arbejdsgange og leve op til målene?
- Stillingtagen til, om der er så meget ny viden, at det skal op på et personalemøde, hvor alle undervises – fx hvordan bruger du kodekataloget, hvilke koder skal vi bruge i vores klinik til hvilke patienter osv.
- Hvornår sætter vi planen i gang? Fx "Vi starter om 3 uger når alle er undervist/introduceret til diagnosekodning"
- Hvornår følger vi op? Fx Der sættes 15 min. af på de næste 4 personalemøder til evaluering af implementeringen af diagnosekodning

¹ I resten af teksten skrives I

² Er du alene leder følger du samme proces og sætter blot tid af til din egen refleksion



En detaljeret plan er yderst vigtig. Den nye praksis som skal implementeres, skal konkretiseret så meget, at den kan bestå 'videotesten', det vil sige at gøre det så konkret, at enhver som så det udført på en video kunne konstatere, at den nye adfærd var forekommet (= videotesten).

Do

Gennemfør jeres plan.

Check

Følg løbende op:

- Dokumenter fordele og ulemper
- Analyser den viden og eventuelt data I har fået
- Analyser de fordele og ulemper I har oplevet

Act

Juster jeres plan på baggrund af analysen og fortsæt i kvalitetscirklen indtil I er tilfredse med resultatet.

Evaluering af arbejdet med de enkelte mål

Det kan være en vanskelig proces at holde fast i at overvåge, justere og evaluere. Det er tit her vi ser, at forandringen "løber ud i sandet". Sørg derfor for at sætte det som fast punkt på dagsordenen fx på jeres ledelses- og personalemøder. Hvis forandringen er konkret målbar fx at alle patienter med lænderygsmerter diagnosekodes, kan det være let at overvåge, men hvis forandringen er øgede kompetencer, kan det være sværere. Her er feedback og supervision et vigtigt redskab.

Husk at fejre, når I er nået de mål, I satte jer. Det vigtigt, at I fejrer, at I nåede i mål som hold. Synliggør eller italesæt resultatet, så alle kan se, hvad forandringen har skabt.

Drøft både i ledelsen og med medarbejderne, hvad der gik godt, hvad der især gjorde, at I nåede i mål. Tal også om, hvad I har lært til næste gang, når noget nyt skal implementeres.



Bilag 1:

Ledelsesgruppens beslutning om, hvad der skal forandres/implementeres

Hvad ønsker vi at forandre og implementere?	Hvorfor? Og hvorfor lige nu?	Hvad er målet? Hvad ønsker vi at opnå?

Bekymringer/forbehold	Hvad kan minimere disse?

Hvad kan gøre at vi ikke lykkes?	Hvad gør vi for at undgå, at det sker?



Bilag 2:

Indstilling til den ønskede forandring

Sæt kryds på hver af de tre linjer nedenfor

- 1 = meget lidt
- 5 = midt imellem
- 10 = rigtig meget

I hvilken grad giver forandringen mening?

1 | 5 | 10

Hvordan er min motivation for forandringen?

1 | 5 | 10

I hvilket omfang føler jeg mig klar til at varetage den/de nye opgaver som, forandringen indebærer?

1 | 5 | 10



Bilag 3:

Plan

<p>Hvad ønsker vi at forandre eller implementere? Hvorfor og hvorfor nu? Hvem i ledelsen har ansvaret for forløbet?</p>	
<p>Hvad vil vi opnå? Hvad er vores mål og succeskriterier? Hvordan skal det ses og mærkes, at vi er i mål?</p>	
<p>Hvad vil vi gøre? I hvilken rækkefølge? Hvornår? Hvem skal gøre det? Skal forløbet faseopdeles - hvilke faser er der i så fald?</p>	
<p>Hvad får vi brug for? • Tid? • IT? • Instruks? • Kursus/træning af nye færdigheder? • Andet?</p>	
<p>Andet? Hvornår stopper vi op og vurderer/justerer vores plan/ fremgangsmåde?</p>	

Når I planlægger forandringen, er det en god ide at beskrive jeres mål og eventuelle delmål ved hjælp af SMART-metoden – (del)målene skal således være:

- Specifikke** (fx alle er oplært i at varetage den nye opgave, vi går i gang den x-dato)
Målbare (fx vi kan se en forandring fx i data)
Attraktive (fx alle kan se fordelene ved forandringen)
Realistiske (fx vi har afsat tid i dagsprogrammet til oplæring, timingen for forandringen er god)
Tidsbestemte (fx delmål X er nået den x-dato)