

# Implementering af større forandringer i klinikken



# Indhold

<b>Implementering</b>	<b>3</b>
Hvad kan jeg bruge drejebogen til?	3
Fra idé til resultater i klinikken	3
En definition af implementering kunne være	3
Inspiration	3
<b>Kvalitetscirklen</b>	<b>4</b>
<b>Drejebog til større forandringer</b>	<b>4</b>
Ledelse	5
Trin til implementering	5
1. Identificer behovet for forandring	5
2. Planlægning 1	6
3. Kommunikation 1	6
4. Planlægning 2	6
5. Kommunikation 2	6
6. Uddannelse og træning	6
7. Pilotprojekt	6
8. Implementering	7
9. Overvågning og evaluering	7
10. Fejring	7

<b>Bilag 1: Ledelsesgruppens beslutning om, hvad der skal forandres/ implementeres</b>	<b>8</b>
<b>Bilag 2: Indstilling til den ønskede forandring</b>	<b>9</b>
<b>Bilag 3: Plan</b>	<b>10</b>

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 store 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 forandringen bl.a. med udgangspunkt i kvalitetscirklen. Denne drejebog understøtter større forandringsprocesser.

### 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

### En definition af implementering kunne være

**Implementering** betyder helt konkret ”at bringe til handling - at føre noget ud i livet”, dvs. det er processen med at integrere eksempelvis nye metoder, teknologier eller viden i eksisterende systemer eller arbejdsprocesser i hverdagen.

Formålet kan både være patient-/borgerrettet, fx at forbedre effektivitet eller kvalitet af en given behandling, men det kan også være rettet mod at forbedre medarbejdernes trivsel, øge faglige / relationelle / organisatoriske kompetencer eller lignende.

### Inspiration

Hvis du gerne vil have lidt mere baggrundsviden, kan du læse mere i Kvalitetsguiden på [www.dsks.dk/kvalitetsguiden-dk](http://www.dsks.dk/kvalitetsguiden-dk)

Det kan være en stor hjælp at have kvalitetscirklen i baghovedet, når du skal implementere. Cirklen illustrerer simpelt den gentagne proces i en implementeringsproces.



# Kvalitetscirklen



# Drejebog

## til større forandringer

### Ledelse

Når du/I<sup>1</sup> skal gennemføre en forandring eller implementere noget nyt 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 ledergruppen<sup>2</sup> - Træf en klar beslutning: Trin 1 og 2
2. Personalemøde - involvér jeres medarbejde: Trin 3
3. Lav en handleplan: Trin 4
4. Personalemøde - Få alle med på planen: Trin 5
5. Handling - Gør det der er planlagt: Trin 6, 7 og 8
6. Løbende opfølgning og justering - Sker der noget?: Trin 9
7. Personalemøde - Fejring: Trin 10

Metoden er velegnet til forandringer af en mere indgribende karakter fx omlægning af arbejdsgange – ikke til de helt små og enkle forandringer.

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

- Hvad skal forandres/implementeres? Hvorfor skal det forandres/implementeres?
- Hvorfor skal det være nu? Hvad er målet med forandringen?

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

I skal som ledelse også være klar til at afsætte de nødvendige ressourcer, og være parate til at tackle de benspænd og vanskeligheder, der opstår undervejs.

<sup>1</sup> I resten af teksten skrives I

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

### Trin til implementering

1. **Identificer behovet for forandring:** Forstå hvorfor ændringen er nødvendig, og hvad den kan bidrage med.

Tag et ledelsesmøde med en ledelsesrunde, hvor I kommer rundt om:

- I. Hvad ønsker vi at forandre og dermed implementere?
- II. Hvorfor? Og hvorfor lige nu?
- III. Hvem har ansvaret for forløbet?
- IV. Hvad er målet? Hvad ønsker vi at opnå?
- V. Hvad er vores succeskriterier? Hvordan kan det ses og mærkes, at vi er i mål?
- VI. Hvem gør hvad? I hvilken rækkefølge? Hvornår?
- VII. Hvad får vi brug for? Tid? IT? Instruks? Kursus?
- VIII. Hvornår stopper vi op og vurderer/justerer vores plan?
- IX. Har vi bekymringer/forbehold? Hvad kan minimere disse?
- X. Hvad kan gøre, at vi ikke lykkes med at gennemføre vores forehavende?
- XI. Hvad gør vi for at undgå, at det sker?
- XII. ... og ikke mindst. Spørg jer selv og svar ærligt: Har vi tid og kræfter til at gennemføre forandringen lige nu, (er timingen den rigtige)?

Husk at notere jeres beslutninger og overvejelser undervejs. Brug evt. bilag 1.

2. **Planlægning 1:** Udarbejd en detaljeret plan, der beskriver de nødvendige skridt, ressourcer og tidsrammer på baggrund af ovenstående. 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).
3. **Kommunikation 1:** Informer alle involverede parter/hele klinikken på et personalemøde, hvor I fortæller om ændringen, dens formål og hvordan den vil påvirke deres arbejde i klinikken. Alle skal forstå, hvorfor der er behov for ændringen, og hvordan den vil komme dem til gode.

Fortæl, at forandringen skal gennemføres, men at I lægger op til en høj grad af inddragelse ift. *hvordan*. Fortæl også om jeres bekymringer.

Lad alle stille opklarende spørgsmål og inviter til at komme med forslag.

Spørg derefter alle (Brug evt. bilag 2):

1. I hvilken grad giver forandringen mening?
2. Hvordan er min motivation for forandringen?
3. I hvilket omfang føler jeg mig klar til at varetage den/de nye opgaver som forandringen indebærer

Tag en runde hvor alle får mulighed for at give en score fra 1 til 10 på spørgsmålene samt uddybe sin score. Runden skal ikke udvikle sig til en diskussion. Gå gerne i dialog – spørg ind til hvad der skal til for at en score bliver højere eller hvad der gør, at der scores højt.

Forventningsafstemning: Hvilke forventninger har I som ledelse til medarbejderne i processen? Og hvilke forventninger har de til jer? Hvad er vigtigt for dem i processen? Hvad skal der til fra deres side for, at det bliver en succes?

Afdækning af barrierer for forandringer hos de ansatte: Hvad kan I gøre hvis medarbejderne ikke kan se pointen med forandringen / ikke er motiverede for forandringen? Hvordan finder I ud af hvad modstanden *egentlig* handler om?

Her kan I bruge skemaet NoMAD - et spørgeskema som har til formål at identificerer på hvilket niveau modstand mod forandringer ligger. Det kræver at I har konkretiseret den nye adfærd / praksis før medarbejderne kan svare relevant på skemaet. Skemaet findes på dansk her [NoMAD\\_Danish.pdf](#) (implementall.eu)

4. **Planlægning 2:** På baggrund af både ledelsesmøde og personalemøde er I nu klar til at udarbejde en endelig detaljeret plan, der beskriver de nødvendige skridt, ressourcer og tidsrammer. Det er sjældent muligt at planlægge hele forandringsprocessen i detaljer fra start til slut. Som regel bliver I kloge-re undervejs. Ved større forandringer vil det derfor ofte være en god ide at dele arbejdet med forandringen op i overskuelige faser. Brug evt. bilag 3.
5. **Kommunikation 2:** Fremlæg planen på et personalemøde, så alle ved, hvad der kommer til at ske, hvordan og hvornår. De sidste eventuelle uklarheder i handleplanen afklares. Lav gerne en synlig og overskuelig plan, som I hænger op i frokoststuen. Det er med til at holde opmærksomhed og fokus på det, I har sat i gang.
- Udpeg eventuelt en ambassadør blandt medarbejderne. En ambassadør har sat sig grundigt ind i implementeringsplanen, og kan svare på konkrete spørgsmål fra kolleger ift. konkrete arbejds gange m.m.
6. **Uddannelse og træning:** Sørg for at alle i klinikken får den nødvendige uddannelse/træning og støtte til at anvende den nye viden eller teknologi. Giv jer god tid i denne fase, det tager tid at lære nyt og ikke mindst at aflære gamle vaner og måder at gøre tingene på. Supervisor løbende personalet og hinanden i ledergruppen, og stå til rådighed.
7. **Pilotprojekt:** Start med en mindre skala for at teste og justere processen før fuld implementering. Sørg for at alle er med til at afprøve og give feedback, på den måde sikrer I, at alle får mulighed for at komme med forslag til justeringer og forbedringer.

**Gode spørgsmål kunne være:**

- Hvor langt er vi? (tag planen frem og mind alle om, hvad det er I har igangsat i klinikken)
- Hvad har vi nået indtil nu?
- Runde: Hvordan har alle det med forandringen – er alle med? Er der dukket nye bekymringer, spørgsmål eller ideer op?
- Er der sket noget uventet indtil nu? Hvilken betydning har det for det videre forløb?
- Er der noget, vi skal gøre anderledes i det videre arbejde med forandringen?
- Hvis I arbejder med faser: Hvad kan vi tage med af læringspunkter til næste fase?
- Hvis I arbejder med faser: Hvordan planlægger vi næste fase? Hvem gør hvad?
- Hvis forandringen har stor indflydelse på medarbejdernes arbejdsforhold, kan I supplere ovenstående med 1:1-møder (af ca. et kvarters varighed) med hver enkelt medarbejder.

8. **Implementering:** Aftal hvornår og rul ændringen ud i hele klinikken i henhold til den justerede plan.
9. **Overvågning og evaluering:** Følg op på implementeringen for at sikre, at den fungerer som forventet, og foretag nødvendige justeringer på baggrund af den feedback, I får.

Det kan være en vanskelig proces at holde fast i at overvåge 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 Parkinson inddeles i faser, kan det være let at overvåge, men hvis forandringen er øgede kompetencer, kan det være sværere. Her er feedback og supervision et vigtigt redskab.

10. **Fejring:** Når I er ved vejs ende med forandringsprocessen, er 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, og 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)