

Hvordan fremmer vi god implementering?

Et arbejdsredskab for implementeringsgrupper, team og ledelse

midt
regionmidtjylland



Model for implementering og
fastholdelse af ny praksis

Workshop
Årsmøde 2013
Dansk Implementeringsnetværk
Fredericia


Institute for Innovation
and Improvement

Lynne Maher, David Gustafson
Allison Evans

Region Midtjylland
CFK • Folkesundhed og Kvalitetsudvikling

Helle Høgh, Christiane Petersen, CFK-Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland
Helle.Hoegh@stab.rm.dk, Christiane.Peteresen@stab.rm.dk, www.ckf.rm.dk

Workshop formål:

- Give en introduktion til *"Model for implementering og fastholdelse af ny praksis"*
- Demonstrere anvendelse af redskabet baseret på en case fra et projekt om voksne med ADHD
- Give jer mulighed for at afprøve redskabet
- Opsamling med fælles refleksion over redskabets anvendelsesmuligheder i forhold til jeres kontekst



Baggrund:

- Mangel på redskaber, der kan rumme kompleksiteten i implementeringsprocesser
- Implementering i forhold til kvalitetsudvikling og ikke forskningsprogrammer
- Målet for kvalitetsudviklingen er, at borgeren skal opleve forbedringer af de tilbud og den service de får
- Implementering i netværk på tværs af organisationer (Gennembrudsprojekter, Videnskabende Netværk)



Udviklingsprojekt i Storbritannien

- Modellen udviklet i forhold til kvalitetsudviklingsarbejde i sundhedsvæsenet i Storbritannien, NHS
- Bearbejdet i dansk version af CFK – Region Midtjylland afprøvet i sundheds- og socialektoren i forbindelse med kvalitetsudviklingsprojekter fx:
 - Inddragelse af pårørende i behandlingspsykiatrien
 - Større selvbestemmelse og indflydelse på eget liv for psykisk handicappede borgere
 - Videnskabende netværk for voksne med ADHD



Model for implementering og fastholdelse af ny praksis består af:

- 10 faktorer der er vigtige for implementering og fastholdelse af praksis
- Et scoringsredskab, der kan anvendes i forhold til en vurdering af de 10 faktorer i forhold til et konkret forandringstiltag på et givent tidspunkt i implementeringsprocessen
- En guide der kan give idéer til, hvordan implementeringsteamet kan arbejde med faktorer der skal understøttes for at fremme en succesfuld implementering og fastholdelse

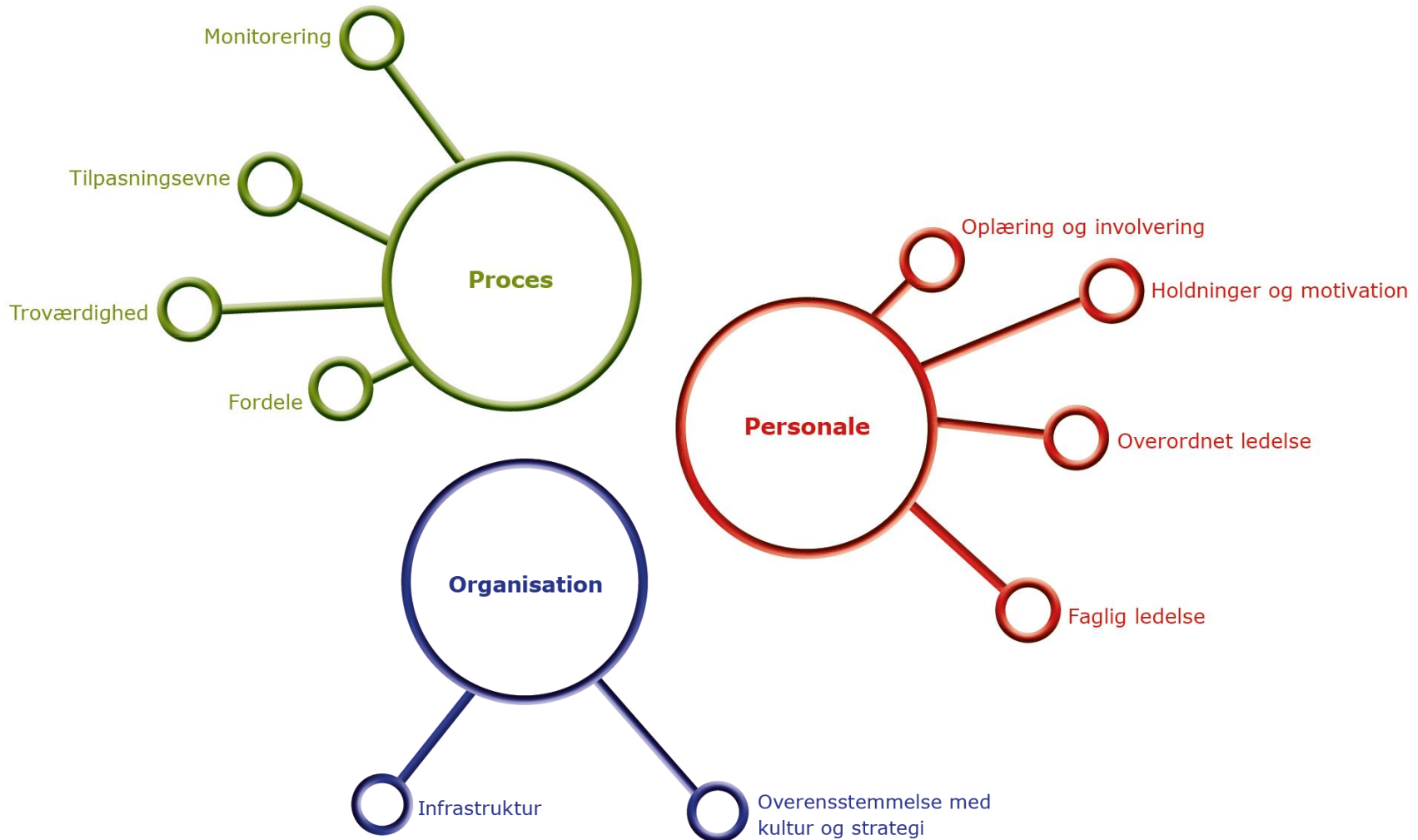


Modellen er:



- Designet til brug for specifikke og igangværende kvalitetsudviklingsinitiativer og tiltag
- **IKKE** designet til at måle hvorvidt en afdeling/forvaltning etc. er i stand til at fastholde forbedringer på et generelt og overordnet niveau
- Et "diagnostisk" værktøj for implementeringsgruppen, projektteamet og ledelsen, der kan arbejde konstruktivt med implementering og vurdering af sandsynligheden for at fastholde forandringen
- **Ikke** designet til at være et resultatmålingsredskab eller en tjekliste – men til at skabe **dialog** og en **handleplan** for deltagerne i implementeringsprocessen omkring et konkret forandringstiltag

10 faktorer som øger sandsynligheden for implementering og fastholdelse af ny praksis



Proces

Graden af kontinuerligt fokus på at måle og identificere forbedringer og fremskridt

- er der etableret et system eller redskaber, der kan dokumentere, at forandringen har en effekt
- analyse af fordele, fremskridt
- formidling af resultater

I hvilken grad er forandringsprocessen tilpasset organisationen?

- kan kædes sammen med andre processer og støtte disse
- er ikke afhængig af særlige personer, grupper eller finansiering for at kunne blive fastholdt

Monitorering

Tilpasningsevne

I hvilken grad er fordelene synlige?

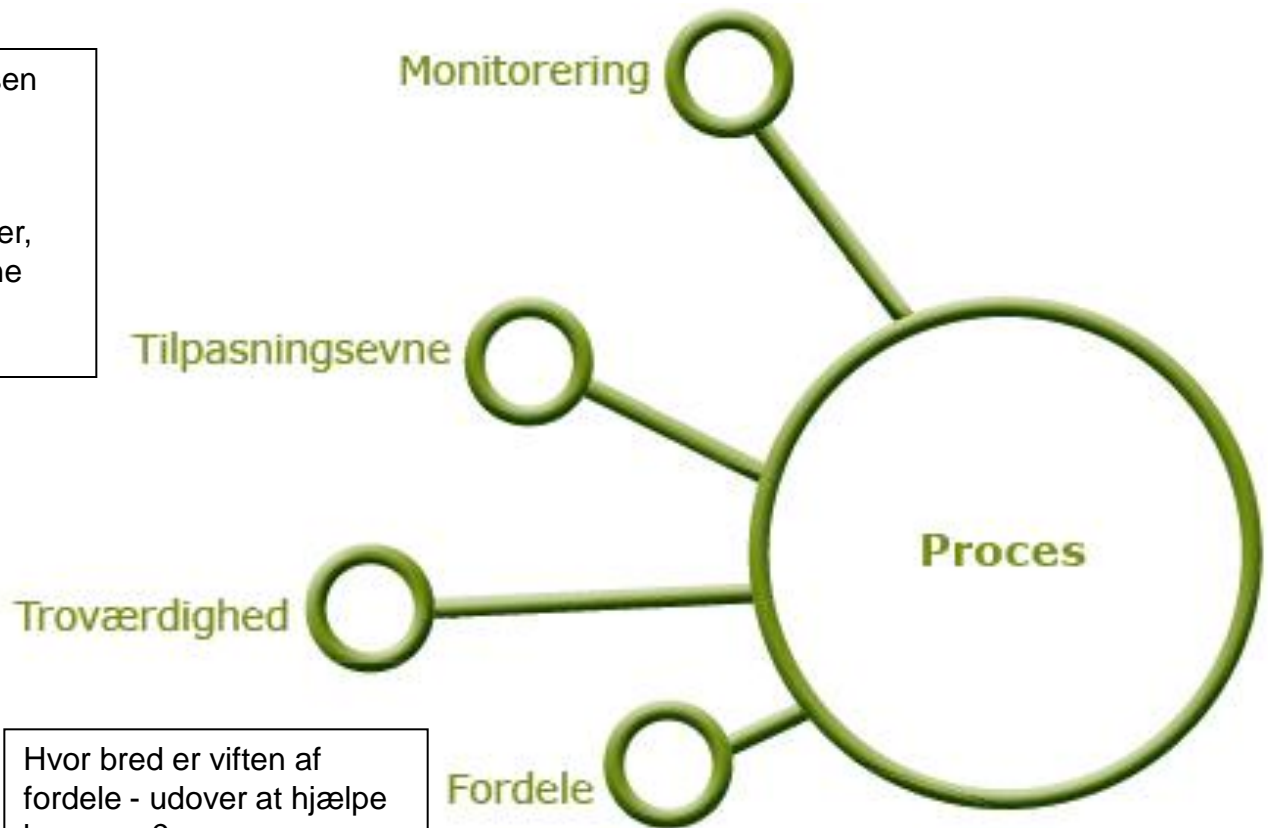
- veldokumenterede
- troværdige overfor målgruppen
- kommunikeret bredt ud og kendt i organisationen

Troværdighed

Hvor bred er viften af fordele - udover at hjælpe borgeren?

- mindre spild
- mere effektivitet
- større jobtilfredshed

Fordele



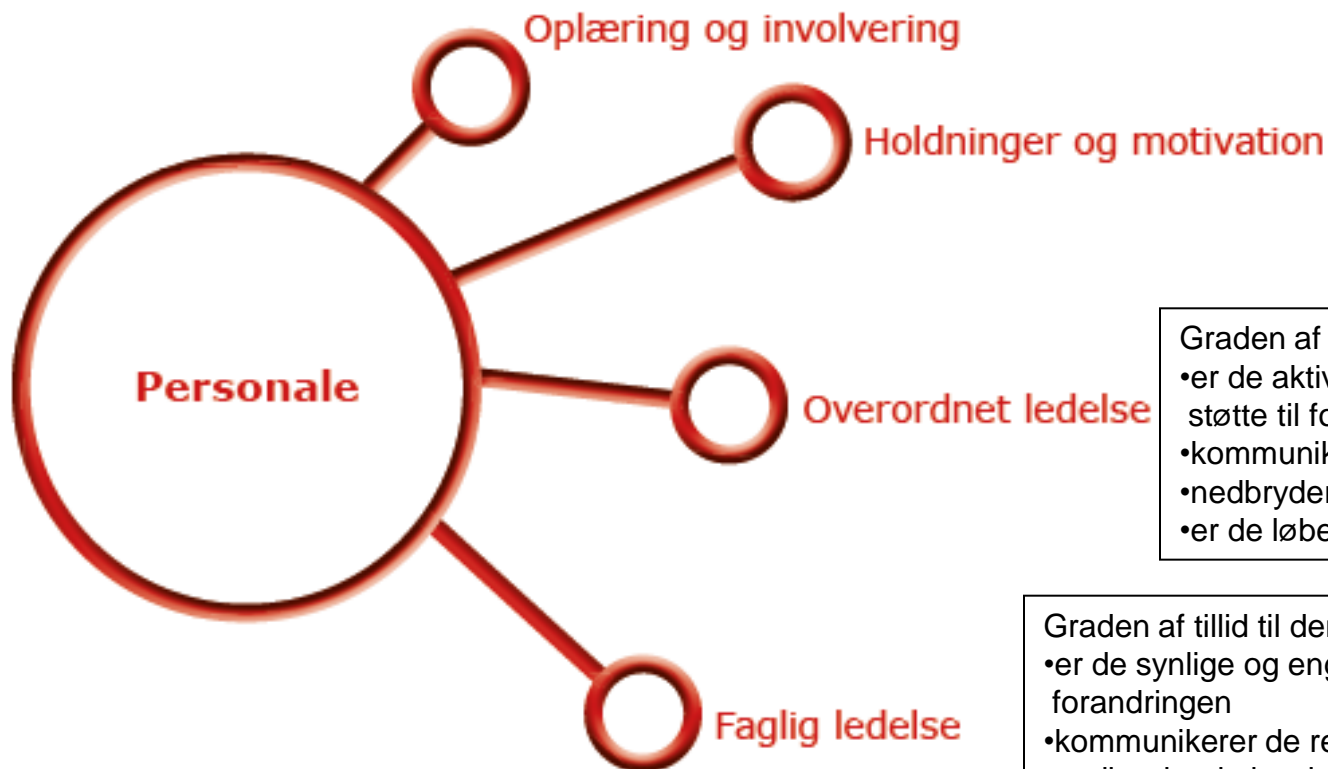
Personale

Personalets grad af involvering i forandringen

- den nødvendige viden og kompetencer er til stede
- har modtaget oplæring i at understøtte implementering og fastholdelse af den forbedrede praksis

Personalets grad af motivation til at idéudvikle

- er i stand til selv at afprøve deres idéer og vurdere om de fører til forbedringer
- har mulighed for at drøfte deres idéer med hinanden i et åbent læringsmiljø



Graden af tillid til den overordnede ledelse

- er de aktivt involveret og synlige i deres støtte til forandringen
- kommunikerer de effekten og resultater
- nedbryder de barrierer
- er de løbende i dialog med medarbejderne

Graden af tillid til den faglige ledelse

- er de synlige og engagerede i deres støtte til forandringen
- kommunikerer de resultaterne bredt ud
- nedbryder de barrierer for forandringen
- kan de påvirke andre ledelseskolleger til at tage del i forandringstiltaget.

Organisation



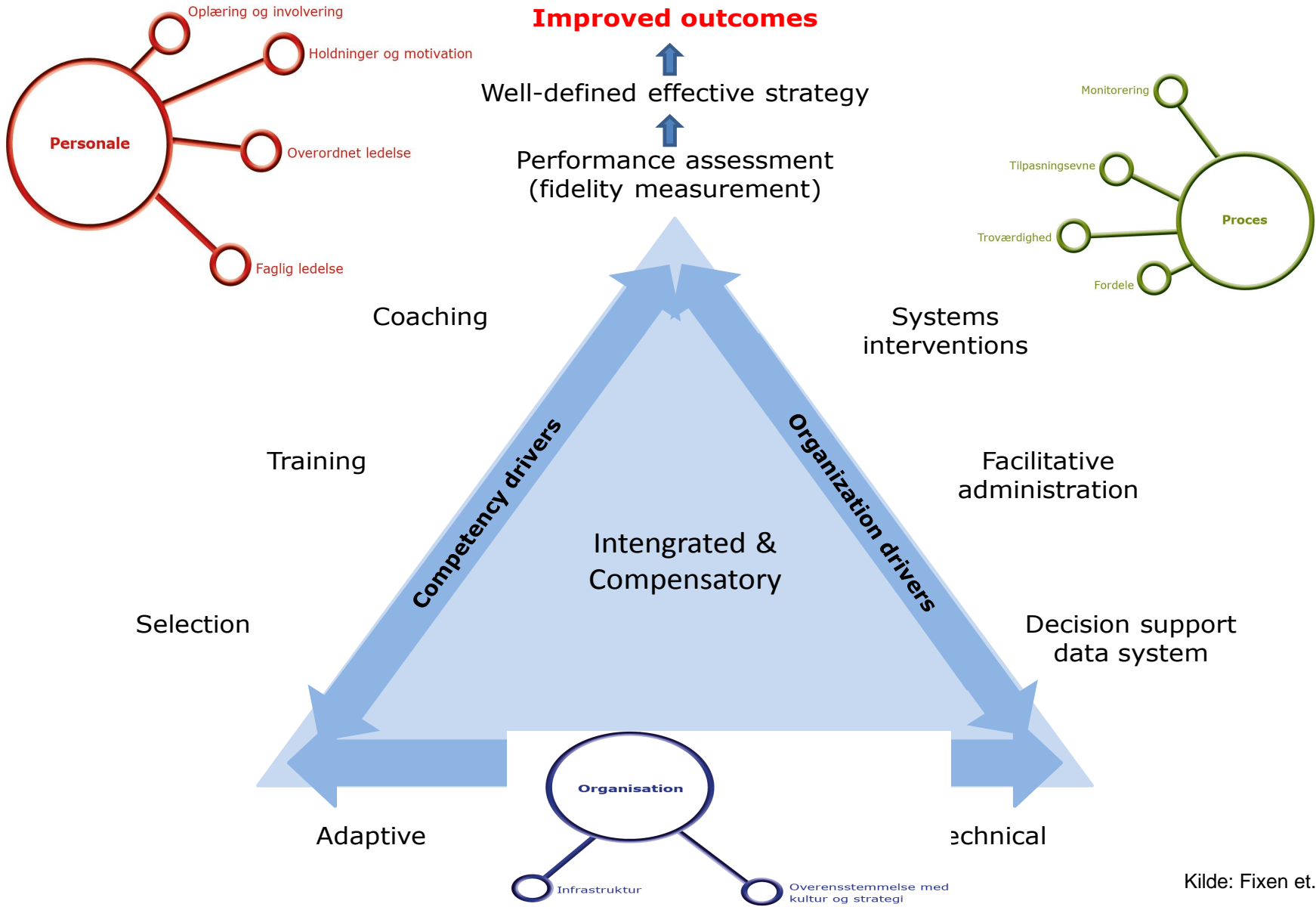
I hvilken grad afspejles den ny praksis i politikker, retningslinjer og jobbeskrivelser?

- velfungerende kommunikationssystem
- løbende støtte til at fastholde den ny praksis
- personalet er kompetent og ved hvor de kan få støtte

I hvilken grad er målene for forandringen tydelige og udbredt i organisationen?

- målene er tydelige og kendt i organisationen
- målene er i overensstemmelse med strategien
- organisationen har tidligere haft succes med at implementere og fastholde en forbedret praksis

Faktorerne sammenlignet med Fixens' 'drivers'



Anvendelse af Modellen i projektfaserne



- Arbejd aktivt med implementering og fastholdelse fra projektets start
- Gennemfør scoring med intervaller på 3-6 måneder:
 - I planlægningsfasen (hvad skal vi være opmærksomme på for at sikre optimal gennemslagskraft?)
 - Under afprøvningen af forandringstiltaget
 - Kort tid efter implementering

Case fra netværk om voksne med ADHD

Implementering af smartphones til borgere med opmærksomhedsforstyrrelser



Den konkrete scoring del I

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.

- Anvend først den del af scoringsredskabet, der **ikke** indeholder numeriske værdier.
- Vælg for hver af de 10 faktorer, det niveau, som bedst beskriver den aktuelle situation.
- Markér det valgte niveau.

Den konkrete scoring del II

- Find værdien i masterversionen s.26 i Modellen
- Indsæt dernæst værdien ud for markeringen
- Læg værdierne sammen for hver af de 3 dimensioner:
 - Proces
 - Personale
 - Organisation
- Læg dernæst alle værdierne sammen

Jo tættere på 100 point jo større sandsynlighed for implementering og fastholdelse:

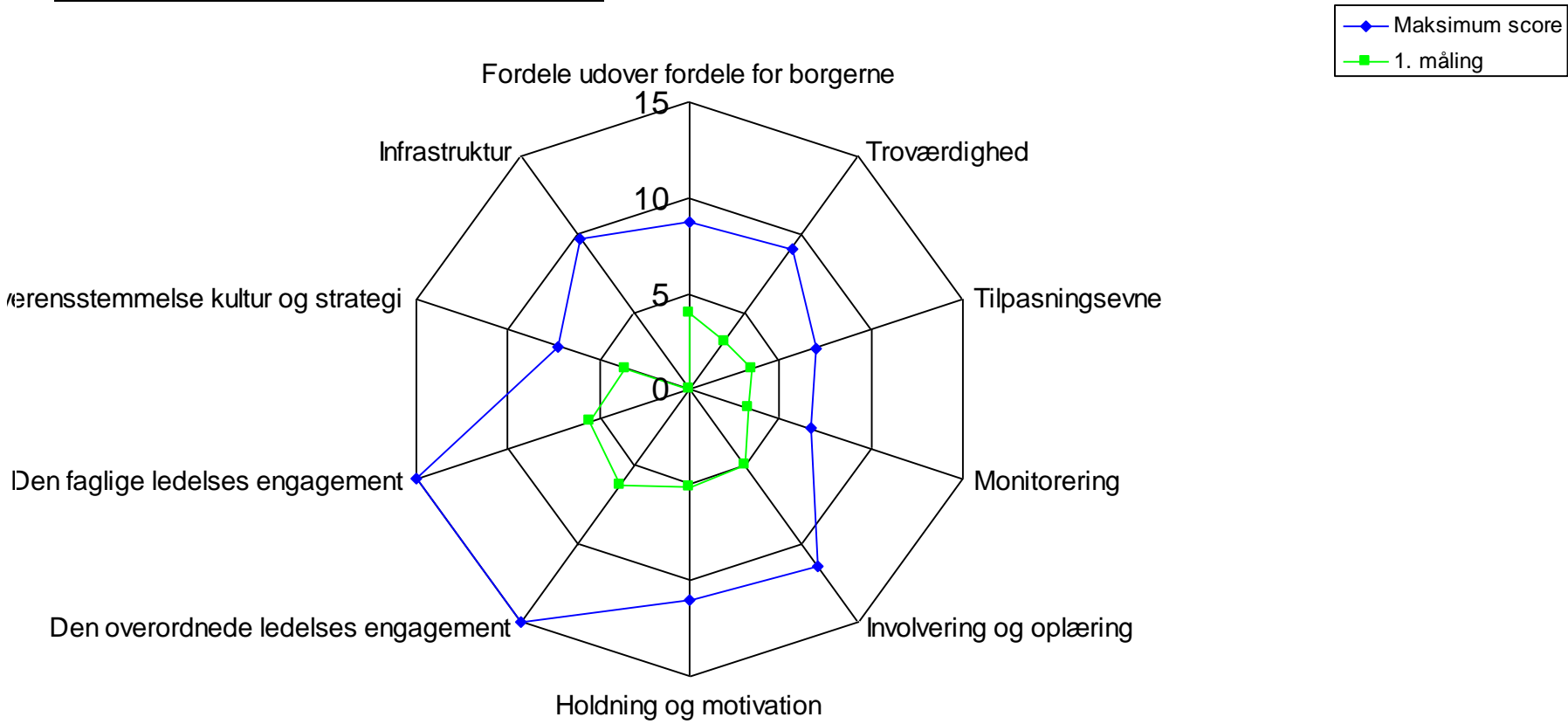
- **Over 55 point = grund til optimisme**
- **Under 45 point = der skal arbejdes aktivt med udvalgte faktorer**

Troværdighed		a	9,1
		b	6,3
		c	3,1
		d	0,0

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.

1. Scoring omkring anvendelse af smartphones

Forandringscore 1. måling



Afprøvning af scoringsredskabet

Øvelse: lav en scoring på et tiltag du har været med til at indføre for nylig, eller står for at skulle i gang med at indføre

- Gennemfør først en score uden talværdier, ved at markere med **X**
- Efter scoring af alle 10 faktorer finder du talværdierne og lægger dem sammen for hver faktor og samlet.
- Tegn værdierne ind i 'edderkoppediagrammet'

Brug i alt 15-20 minutter på scoringen af alle 10 faktorer samt sammentælling af værdierne



Analyse af scoringen

- Vis jeres 'edderkoppespind' for hinanden og identificer de to faktorer, der ligger længst fra hinanden
- Identificer de faktorer I med fordel kan arbejde videre med for at styrke implementering og fastholdelse af den ny praksis

Ca. 10 min. drøftelse



Introduktion til Guide - CD



Idéer og redskaber til at fremme implementering og fastholdelse

- I Guiden er der for hver af de 10 faktorer udvalgt værktøjer og praktiske anvisninger til at fremme implementering og fastholdelse af ny praksis
- Et procesredskab, der kan anvendes direkte i forbindelse med Modellen og scoringsredskabet. Guiden anvendes typisk efter en scoring.



Et eksempel: Personalets involvering og oplæring

Hvis scoren er lav på denne faktor kan det være udtryk for, at personalet ikke har været involveret i forandringsarbejdet og måske ikke har fået tilbud om kreativ medtænkning og afprøvning af tiltaget, eller mangler oplæring og kompetencer i forhold til tiltaget.

Hvad kan man gøre???





Edward de Bonos Seks Tænkehatte®







Anvendes til at tænke parallelt i en gruppe. Idéen udforskes ud fra forskellige perspektiver og på måder, der adskiller sig fra personernes sædvanlige måde at tænke på.



"Den største forhindring for tænkning er forvirring. Vi forsøger at gøre for meget på en gang. Følelser, information, logik, håb og kreativitet trænger sig på. Det er som at jonglere med alt for mange bolde"

Edward de Bono

Guiden

	Idéen	
	Overvej...	Kommenter på idéen
	Det positive - fordelene	
	Ulemperne - risici	
	Yderligere information	
	Intuition - mavefornemmelse	
	De næste skridt...	