

*Utfordringen er ikke å komme i gang,  
men å fortsette etter at den første entusiasmen har lagt seg.*  
Øvretveit, 2003

## Hvordan kan vi skape vedvarende forbedringer?

Av Trulte Konsmo, Kunnskapssenteret, Seksjon for kvalitetsutvikling - GRUK

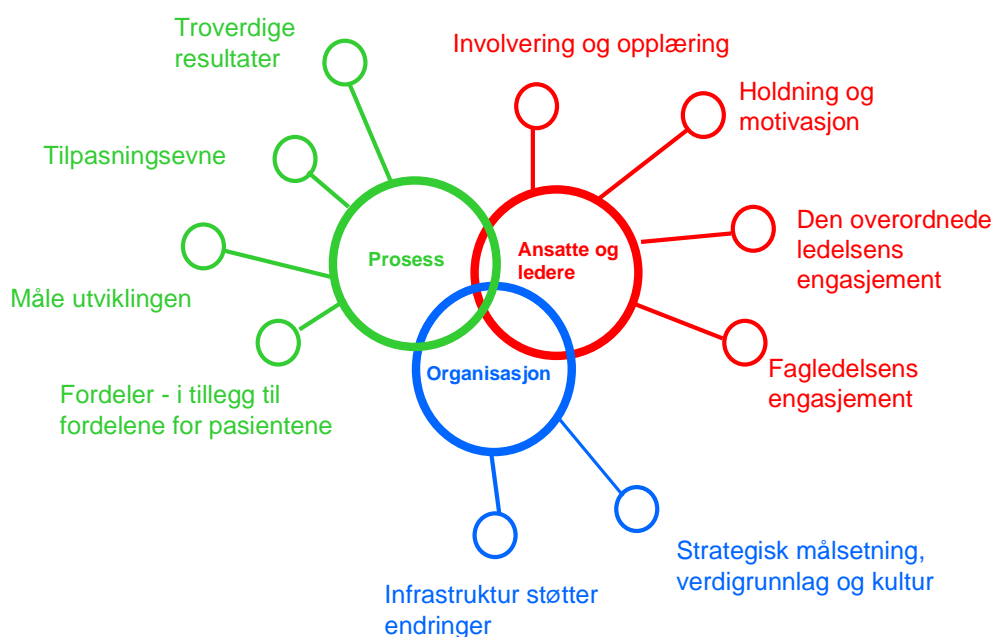
### Innledning

De fleste offentlige og private organisasjoner driver et kontinuerlig endrings- og forbedringsarbeid. Forskning viser at opptil 70 % av alle forsøk på å skape forbedringer i organisasjoner ikke gir holdbare resultater (Daft og Noe, 2000).

Dette er et kort resymé av guiden "Sustainability" som er utviklet i National Health Service (NHS), Institute for Innovation and Improvement i et samarbeid mellom Maher fra NHS og Gustafson og Evans fra University of Wisconsin, USA (2004 og 2007). Guiden er oversatt av Center for Kvalitetsudvikling i Midt-Jylland (2007).

I guiden beskrives en modell for å sikre opprettholdelse av ny praksis i forbedringsarbeid. Modellen viser kompleksiteten i forbedringsarbeidet, samt hvilke faktorer som må ivaretas for å lykkes med *gjennomføringen* av arbeidet, sikre *oppretholdelse* av ny praksis og ikke minst *spre* arbeidet.

Utviklingen av modellen tar utgangspunkt i en rekke forskningsprosjekter som er gjennomført i ulike land, på forskjellige fagområder, organisasjoner og på organisatoriske nivåer. Gjennom en syntese av disse prosjektene har NHS kartlagt og analysert faktorer som har avgjørende innflytelse på tvers av organisasjoner. Modellen kan derfor brukes i andre organisasjoner enn i det engelske helsevesenet.



Modellen tar for seg tre ulike områder; prosess, personale og organisasjon. Til hvert enkelt område er det knyttet faktorer som spiller en avgjørende rolle i forhold til opprettholdelse av ny praksis. Til sammen er det 10 slike grunnleggende faktorer som er identifisert; fire på området prosess, fire på området personale og to på området organisasjon.

De 10 faktorene har blitt vurdert av mer enn 200 eksperter på kvalitetsarbeid, for å vekte deres relative viktighet i prosent. Disse er gjengitt i figurene under. Det er utviklet et *måleredskap* ut fra modellen som en kan bruke for å finne ut hvilke faktorer man må arbeide systematisk med, for å sikre opprettholdelse av ny praksis. Guiden beskriver også hva som kan gjøres for å sikre at disse faktorene blir ivaretatt.

Varig forbedringer kan defineres som:

*"Når nye arbeidsmetoder og forbedringer blir normen, den måten gjør vi tingene her hos oss."*

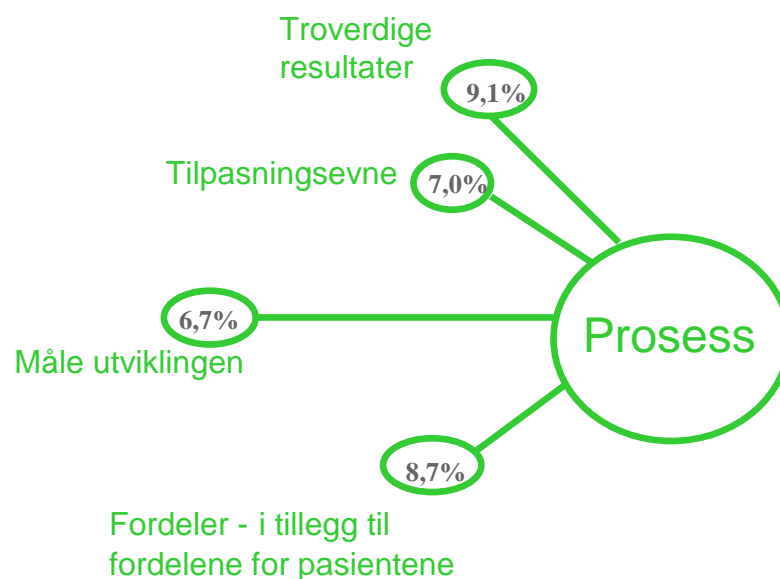
Det er ikke bare arbeidsprosessen og resultatene, men også holdninger og atferd som er fundamentalt endret. Videre er systemet forandret, slik at det understøtter forbedringene. Med andre ord er forbedringen blitt integrert i den vanlige måten å jobbe på, istedenfor å oppleves som en ekstra arbeidsprosess.

**Modellen** viser hvilke faktorer som må ivaretas for å lykkes i arbeidet med gjennomføring, videreføring og spredning.

**Måleverktøyet** kan brukes for å vurdere i hvilken grad man ivaretar faktorene og hvilke man bør arbeide systematisk med.

**Guiden** beskriver hvordan man kan arbeide for å styrke faktorene.

## Prosess



## 1) Fordeler - i tillegg til de fordelene det er for pasientene

Muligheten for å opprettholde varig endring av praksis, økes markant hvis de ansatte opplever fordeler med forandringen både for pasientene, seg selv og hele organisasjonen. Dette er viktig fordi det skaper fokus på den effekten forandringen har på personalets roller og ansvarsområder. Man må vise hvilke positive effekter arbeidet har, og på hvilke områder man må sikre oppfølging.

Dette kan ivaretas gjennom å:

- være tydelig om hva som er formålet med å gjennomføre forandringen
- be personalet om deres vurderinger, ideer og holdninger
- handle ut fra det

Fordelene kan merkes ved at oppgaver er blitt lettere å utføre eller at personalet opplever større tilfredshet i sitt arbeid. Omvendt er det mindre sjanser for å lykkes med å opprettholde varige forbedringer hvis arbeidet oppleves mer komplisert eller tyngre.

Det er viktig at prosjektteamet har fokus på de faktiske forbedringene både før, under og etter prosjektet. Måter å gjøre dette på kan være å:

- kartlegge arbeidsoppgavene før endringer gjøres, gjennom å tegne et flytskjema over arbeidsprosessen
- bruke loggbok en gang i uken der personalet beskriver sin opplevelse av endringsarbeidet og arbeidsmiljøet
- bruke medarbeiderundersøkelser for å kartlegge hvordan personalet opplever forbedringsarbeidet. Dette kan gjøres gjennom et enkelt barometer hvor de vurderer for eksempel arbeidsmiljøet eller arbeidsbelastningen på en skala fra 1-10.
- gjennomføre fokusgruppeintervjuer hvor tema kan være medarbeidernes opplevelser av prosjektet og forslag til forbedringer
- bruke rollespill. Medarbeiderne kan for eksempel spille pasienter for å se på tjenestene med deres øyne.

Underveis i prosjektet kan det også være nødvendig å se på tidsrammen – er den realistisk eller må den justeres?

For at de ansatte skal oppleve forbedringsarbeidet som positivt, er det vesentlig å ta tak i problemer som oppstår. Ved å finne løsninger og iverksette disse raskt, markerer ledelsens vilje til å støtte det endringsarbeidet som pågår.

## 2) Troverdige resultater

Det er viktig å sikre god dokumentasjon for at forandringen innebærer bedre resultater, og gjøre bruk av metoder som er forståelige og troverdige for alle involverte parter. Dette vil skape støtte, aksept og engasjement.

Dette kan ivaretas gjennom å:

- synliggjøre forskjellene mellom den eksisterende og den nye praksisen
- identifisere fordelene for pasienter, ansatte og organisasjonen som helhet
- formidle dette på måter som tilsvarer målgruppens behov

Følgende spørsmål er viktig å få svar på og informere om:

- hvem har behov for å få presentert den nødvendige dokumentasjon
- hvilke sentrale resultat skal formidles

- hvordan skal data kommuniseres
- hvordan foregår datainnsamlingen som skal dokumentere den ønskede effekt i prosjektet

For at de ansatte skal få øye på fordelene, kan prosjektleder benytte seg av:

- fortellinger
- bruk av ordrette sitater - gjerne med bilde av den som har uttalt seg
- kvantitative målinger framstilt i tidsserier – gjerne analysert med Statistisk prosesskontroll (SPC)

### 3) Tilpasningsevne

Denne faktoren handler om å sikre at forbedringene kan opprettholdes til tross for utskriftninger i personalet, ledelsen og organisasjonsstrukturen. De som har jobbet i offentlig sektor en tid, har erfart at forbedringsprosjekter ofte er personavhengig. Hvis prosjektansvarlig skifter arbeidsplass, så avsluttes prosjektet eller dør ut. Denne utfordringen må en være svært oppmerksom på og forebygge. Det kan blant annet gjøres ved å nedfelle forbedringene i rutiner og retningslinjer og integrere dem i det daglige arbeidet.

Denne faktoren er spesielt viktig i 3 situasjoner:

- når en ønsker å adoptere og tilpasse en ide fra andre
- i perioder med omorganiseringer / uro i organisasjonen
- hvis en senere ønsker å forbedre prosessen ytterligere

I forbedringsarbeid er det nyttig å lære av og la seg inspirere av andre organisasjoner som har funnet løsninger på de utfordringene en selv står overfor. Det viktigste er å overføre nøkkelementene, mens detaljene i løsningene alltid må tilpasses hver enkelt organisasjon.

Prosjektteamet må stille noen relevante spørsmål:

- på hvilke områder er organisasjonene like, og på hvilke områder er de forskjellige når det gjelder struktur, prosess og kultur
- hva er de mest sentrale oppgavene i utviklingsarbeidet
- hvordan kan vi tilpasse prosessene fra den ene og til den andre organisasjonen

Når man organiserer et utviklingsarbeid og etablerer et prosjektteam, bør en vurdere hvilken personlig kompetanse og rolle de ulike deltakerne har. Noen kan være gode på design av prosjektet, andre på implementering eller opprettholdelse av ny praksis. Det er viktig å sikre at ledelsen anerkjenner og støtter prosjektet, og at prosjektteamet jobber for å skape en kultur som motiverer til kontinuerlig forbedringer.

### 4) Måle utviklingen

Det er sentralt at det i organisasjonen er bygd opp et system som kontinuerlig og effektivt måler hvordan forandringsprosessene foreløper. Ved manglende målinger av endringsprosessene, er det en økt risiko for at tilbakefall til tidligere praksis ikke blir oppdaget i tide.

Det er vesentlig å samle inn den mest sentrale informasjon som kan peke på programmets status og veien videre. Med andre ord handler det om å samle inn informasjon om fremdrift og sørge for at denne påvirker utviklingen i prosjektet.

Samtidig bør dette gjøres så enkelt som mulig, slik at det ikke krever for mye merarbeid av deltagerne.

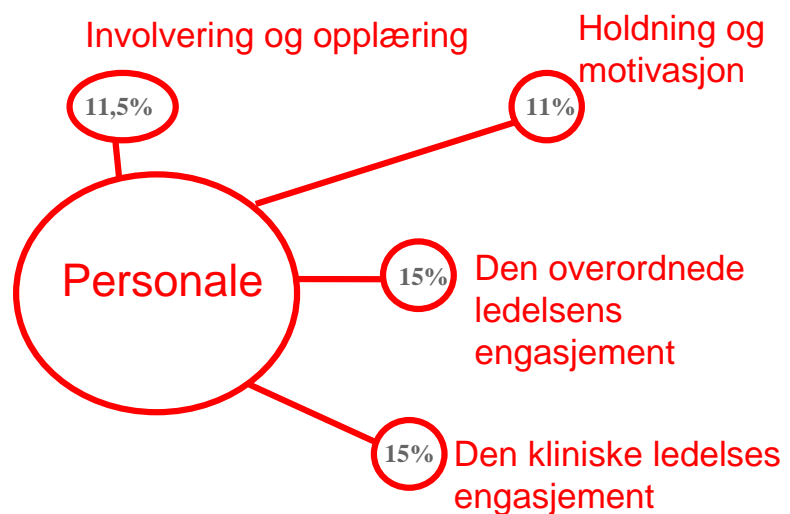
Forfatterne av guiden peker på noen enkle grep som kan forenkle og understøtte bruken av målingene. Disse er:

- bruk av "datavegg" med skiftlig informasjon som viser status på arbeidet
- visuelle illustrasjoner som kommuniserer forandring
- tidsserier
- sitater fra enkeltpersoner

Fem elementer som må være til stede i et system for å ivareta denne faktoren er:

- sikre rutinemessig dokumentasjon av resultat
- tidligst mulig avdekke årsakene til problemer som oppstår
- har et effektivt system for å formidle fortløpende målingene og analyse av disse
- at teamet har kompetanse til å reagere effektivt på de problemene en oppdager
- at tilbakemeldingen er rask og presis, slik at en kan handle effektivt ift de identifiserte problemene.

## Personalet



### 5) Involvering og opplæring

Dette handler om at nøkkelpersoner på alle nivåer i organisasjonen får mulighet til å jobbe med forbedringsarbeidet som angår dem. De skal involveres helt fra starten av prosjektet. Begrunnelsen er at personale som føler seg inkludert og verdsatt, vil være mer motiverte til å investere krefter i arbeidet, og at motstand fra dem vil skade prosessen. Å involvere defineres som å motivere, informere og gi medarbeiderne den kompetanse som setter dem i stand til å bidra og delta aktivt i forbedringsarbeidet.

Dette kan ivaretas gjennom å:

- organisere forbedringsarbeidet i tverrfaglige team hvor ulike nivåer er representert

- spørre, lytte, anerkjenne og følge opp de problemstillinger personalet kommer med
- sørge for hyppig informasjon og kommunikasjon om prosjektet tilpasset de forskjellige målgruppenes behov

Det kan gjøres noen kloke grep for å involvere personalet som kan være:

- bruke kollegaveiledningsgrupper med fokus på forbedringsarbeidet
- invitere de medarbeiderne som er mest skeptiske til en personlig samtale for å få fram deres motforestillinger, forventninger og anerkjenne deres bidrag til å fokusere på mulige fallgruver
- finne frem til de mest engasjerte medarbeidere og be om ideer til hvordan deres engasjement kan spres
- være tydelig for personalet at det er ønskelig at de involverer seg i prosjektet
- parvis dialog og refleksjon over teamet på personalmøter

## 6) Holdninger og motivasjon

Dette handler om å bygge ned motstand til forandringer og styrke personalets opplevelse av eierskap. Dette er grunnleggende fordi negative holdninger fører til negative resultater. En kan oppnå et ønsket resultat ved å ha regelmessige møter med den hensikt å avdekke bekymringer og barrierer. Ved å anvende data og fortellinger, demonstreres den positive effekten av forbedringsarbeidet. Involvering av personalet kombinert med delegering av ansvar, kan sette personalet i stand til å gjøre ytterligere justeringer i forhold til endringene.

Ofta møter vi en endringstretthet i helsevesenet. Mange mener at det har vært nok omorganiseringer og andre typer endringer, og at disse ikke har ført med seg noe positivt. Det er derfor viktig å jobbe for at denne type holdninger og erfaringer blir tatt tak i og endrer seg. Kontinuerlig forbedring er nødvendig for å holde tritt med den faglige utviklingen og i samfunnet ellers. Ved rigid motstand kan det være klokt å bruke et eksternt blikk på organisasjonen.

## 7) Den overordnede ledelsens engasjement

Denne faktoren regnes som en av de aller viktigste. Ledelsen fra alle nivåer må inngå aktivt i et gjensidig og respektfullt samspill med medarbeiderne og gi dem ansvar for å skape vedvarende forbedringer. Dette er spesielt viktig fordi respekterte ledere vil ha stor betydning for å mobilisere støtte og bekjempe motstand. Involvering av den øverste ledelsen kan bane vei for en bred legitimering og prioritering av nyervervet praksis. De er også viktige ift å prioritere nødvendig tid til forbedringsarbeidet. Flere undersøkelser peker på at et sterkt lokalt lederskap bestående av den øverste leder og andre personer fra den administrative ledelse, er avgjørende i arbeidet for å lykkes med kvalitetsarbeidet. Dette engasjementet må fortsette etter at prosjektperioden er avsluttet.

For å få den øverste ledelse involvert, kan prosjektleder benytte noen av de følgende grep:

- sende regelmessig informasjon i den formen som de aktuelle lederne ønsker (e-post/notat)
- muliggjøre ledelsens involvering ved kort og presis informasjon på ledermøter
- sørge for at ledelsen forstår viktigheten av sitt engasjement ved å sette utviklingsarbeidet på dagsorden og fungere som formidler til øverste leder
- gi ledelsen anerkjennelse for sitt engasjement og understrek betydningen av dette

- forankre arbeidet i strategi, visjon og virksomhetsplan

## 8) Den kliniske ledelsens engasjement

Dette området handler om å engasjere den kliniske ledelsen og få dem til å involvere seg i prosjektet og dets framtid. De kliniske lederne er viktige og innflytelsesrike aktører i endringsarbeid. Uten deres støtte er det vanskelig å lykkes, og de må forstå betydningen av egen rolle som pådrivere i prosjektet.

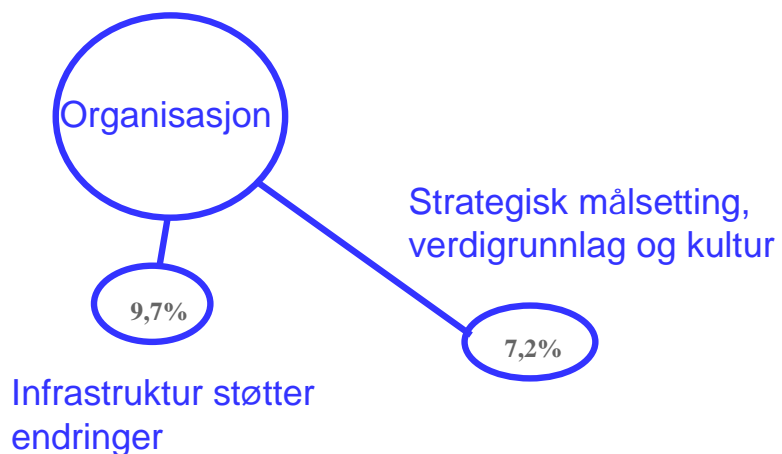
Det kan oppnås ved å informere lederne gjennom hele prosessen og tydeliggjøre hvilke fordeler prosjektet har for pasientene, personalet og organisasjonen.

For å sikre de kliniske ledernes støtte, er tre faktorer sentrale:

- at de deltar aktivt i å planlegge gjennomføringen av forbedringene
- at de tror at det er realistisk for dem å utføre de aktiviteter som skal til for å skape vedvarende forbedringer
- at de har tro på at forandringene er forbedringer – og helst forenkler arbeidet

Arbeidet bør oppleves som forenelig med nåværende visjoner, verdier og praksis. Dessuten er det viktig at endringene lar seg prøve ut i mindre skala, før det implementeres.

## Organisasjon



## 9) Overensstemmelse med strategisk målsetting, verdigrunnlag og kultur

Dette området handler om samsvar mellom det planlagte endringsarbeidet og organisasjonens strategiske målsetting, verdigrunnlag og kultur. Det kan lettest oppnås ved å løfte frem sammenhengen mellom organisasjonens mål og visjon, og

de endringer som man søker å gjennomføre, og peke på fordeler med disse. Denne informasjonen bør gis til hele personalet og spesielt til den øverste ledelsen.

Kultur omfatter de organisasjonsmessige verdier, oppfattelser og normer som påvirker handlinger og atferd hos ledere og medarbeidere. Tre perspektiver kan være hensiktsmessige i denne sammenhengen:

- kultur dreier seg om hvordan ting gjøres på en konkret arbeidsplass
- arbeidsformene i teamene styres i stor grad av felles uskrevne regler
- kultur avspeiler de tingene som tidligere har fungert bra

Organisasjonens tidligere erfaringer med endringsarbeid er viktig. Hvis en organisasjon har dårlige erfaringer med å vedlikeholde forbedringer, er det helt nødvendig å avdekke årsakene til dette. Andre indikatorer for en mottakelig kontekst er:

- organisasjonens verdier på forandringsområdet
- personalets atferd
- eksisterende politikk og regler
- belønning av medarbeidere som bidrar aktivt til forbedringene
- uformelle og formelle nettverk
- holdninger til risiko og læring

Dersom organisasjonen tidligere har mislyktes i å implementere endringene, bør man legge ekstra stor vekt på å trekke personalet med fra første stund. Det dreier seg om å utvikle en felles identitet og sørge for at den felles visjonen løftes høyt opp. De gjennomførte tiltak for endring må tydeliggjøres og vise hvordan de nye tiltakene støtter opp om målet som personalet er blitt enige om. Dersom organisasjonen ikke har utarbeidet en felles visjon og kartlagt kulturen, kan være det første skrittet på vei mot fellesskapsarbeidet.

## **10) Infrastruktur støtter endringer**

Dette området handler om hvordan en prosjektledelse bør ivareta de planlagte og gjennomførte endringstiltak i organisasjonens systemer og infrastruktur. Det kan oppnås ved å utforme funksjonsbeskrivelser, prosedyrer, ressursbruk og kommunikasjonslinjer som bygger opp under forbedringene. En metode å synliggjøre hvordan de nye tiltakene er implementert, er å utarbeide mest mulig spesifikke og målbare prosedyrer.

Endringsarbeid betyr ofte at mennesker skal samhandle på nye måter. En skal være særlig oppmerksom på det siste og snakke tydelig i personalgruppen om at nye arbeidsformer bidrar til at samarbeidsformene og personer kan skifte. La medarbeiderne selv komme med innspill til hvordan samarbeid mellom nye medarbeidere kan løses.

Kommunikasjonslinjer i prosjektet bør anskueliggjøres i forhold til hvem som skal ha jevnlig informasjon, og hvilket medium som skal brukes. For personalet er ofte e-post kommunikasjon et godt middel for å kommunisere hyppig og presist.

I prosjekter tilføres ofte organisasjonen ekstra ressurser. Hvordan er utviklingsarbeidet planlagt etter at dette tar slutt?

Guiden kan bestilles for kr 150 danske kroner (+ moms og porto) hos [www.centerforkvalitetsudvikling.rm.dk](http://www.centerforkvalitetsudvikling.rm.dk)