



Vejen til forbedringsarbejde

– At stille nysgerrige spørgsmål

Skab mere effekt for borgerne
og større arbejdsglæde for
dig og dine kollegaer



Allerød
Kommune



FREDENSBORG
KOMMUNE



HØRSHOLM KOMMUNE



Halsnæs
Kommune



HELSINGØR
KOMMUNE



HILLERØD
KOMMUNE



Gribskov
Kommune

I er hverdagens eksperter



Hvordan skaber I forbedringer i jeres hverdag?

Forbedringsprincipperne handler om at give plads til, at dine idéer til en forbedring i sidste ende skaber en reel effekt for borgerne og skaber større arbejdsglæde for dig og dine kollegaer.

Når en arbejdsgang skal forbedres, skal alle, der bidrager og påvirkes af arbejdsgangen, inddrages. I er eksperterne i jeres arbejdsgange. Jeres viden om dagligdagen er væsentlig for, at I sammen lykkes med jeres opgaver.

Opbakning fra ledelsen er essentielt for at lykkes med at skabe et aktivt forbedringsmiljø, hvor det er trygt at afprøve nye ideer. Lederen har en vigtig rolle i forhold til at indtænke forbedringsarbejdet i de daglige rutiner og at sørge for tid og ressourcer. En nysgerrig leder, der følger forbedringsarbejdet tæt er væsentlig for at lykkes.

I dette hæfte har vi opdelt forbedringsarbejdet i seks trin med spørgsmål og redskaber. Vi anbefaler, at I tager stilling til hvert trin. Det er derefter op til jer, om I vil følge rækkefølgen eller finde jeres egen vej igennem forbedringsarbejdet.

Forbedringsrejsen





1. Hvad er problemet?

Er der overhovedet et problem?

Mange forandringsprojekter starter med en indsats, som I enten selv eller andre har udpeget som værende det rigtige eller det vigtigste at handle på. Her kan det være en idé at være nysgerrige på baggrunden for, at netop denne indsats er valgt, og hvilket problem, der ønskes løst.

Inden I går i gang med jeres forbedringsarbejde, er det vigtigt at undersøge, om der er et reelt problem, hvor stort problemet er, og for hvem det er et problem.

Det kan f.eks. være, at det problem, som I først antog, skulle håndteres, ikke er det reelle problem, men at udfordringen ligger et helt andet sted, eller at problemet kun vedrører få personer.

Det er derfor vigtigt at bruge noget tid på at identificere det problem, der ligger bag ønsket om forandring.

Eksempel med medicindispensering

Du oplever ofte, at der er fejl i medicindispenseringen. Du tror, at det er vikarer, der laver de fleste fejl. Du og dine kollegaer er uenige om, hvor stort problemet er.

Forandringer starter med at tænde for nysgerrigheden.



Bevar nysgerrigheden

- Er du nysgerrig på hverdagen?
- Hvordan tager du imod forundringen/det interessante/irritationen?
- Giver I hinanden tid og rum til at være nysgerrige?
- Hvad kan du stoppe med, begynde på eller blive ved med for at fremme nysgerrigheden?

Find problemet, og HVORFOR det er et problem

- Er der et problem?
- Hvor stort er problemet? (se redskaber)
- Hvem er problemet vigtigt for?
- Hvem vil forbedringen gavne i sidste ende?



Redskaber

Hvordan får I mere viden om problemet?

For at finde ud af, om der er et problem, og hvor stort problemet er, kan I indsamle viden (data) på mange forskellige måder, for eksempel:

- **Stands op**, vær opmærksom og observer din/jeres praksis.
- **Gå ud** i organisationen og observer med en andens briller (den 6-årige, førstegangsbesøgende, pædagogen, lægen etc.)
- **Spørg nysgerrigt** dine kollegaer, borgerne og de pårørende, hvad de oplever – interview, spørgeskemaer, fokusgrupper, brugerrejser. Måske skal det være i en visuel form til nogle brugere, hvor de ser på billeder frem for tekst.
- **Indsaml data** ved f.eks. at læse statistiker, journalsystemer, brugerundersøgelser, kvalitetsrapporter.

Hvis I ikke har brugbare data, kan I overveje, om I selv kan indsamle dem, for eksempel gennem en simpel dataindsamling i form af et afkrydsningsskema.

Eksempel med medicindispensering

For at blive klogere laver I et skema, hvor I sætter kryds, når der er fejl i medicindispenseringen. I registrerer også, hvad årsagen til fejlen er, og om det er fast personale eller vikarer, der har dispenseret forkert. Jeres dataindsamling viser, at der sker fejl i 15% af dispenseringerne, og at det er både fast personale og vikarer, der laver fejl.



2. Sammensæt holdet

Hvordan laver I et godt hold?

Når en arbejdsgang skal forbedres, skal alle, der bidrager til arbejdsgangen, inddrages. Derfor er det vigtigt at sætte holdet rigtigt. De ledere og medarbejdere, der udgør holdet, har en væsentlig rolle som ambassadører for den ønskede forandring.

I skal have andre med på forandringsrejsen fra starten, fordi det gør det nemmere at udrulle erfaringerne fra jeres afprøvninger. Det handler i høj grad om ejerskab ved at fortælle de gode historier fra afprøvningerne, og sætte fokus på hvilken forskel det har gjort.

Eksempel med medicindispensering

I nedsætter et hold bestående af to medarbejdere, der dagligt dispenserer, en medarbejder, der tager imod vikarer om morgenen samt en faglig koordinator/ressourceperson, som ofte hjælper kollegaer med stort og småt. Derudover deltager lederen af afdelingen også.



For at sætte et godt hold, kan I stille hinanden følgende spørgsmål:

- Hvilke fagligheder har en andel i problemet?
- Hvem arbejder til dagligt med de arbejdsgange, der skal forbedres?
- Hvem er gode til at få andre med og agere faglig rollemodel?
- Hvem har tid og er vedholdende og gode til at fastholde erfaringer?
- Hvem har erfaring med forbedringsarbejde og metoder?
- Hvilke ledere er en del af holdet og sikrer ledelsesopbakning?



3. Hvad vil I opnå?

Hvordan sikrer I, at I er på rette vej?

I har brug for et klart og tydeligt mål, så alle ved, hvornår forbedringsarbejdet lykkes.

Sammen sætter I et overordnet mål for forbedringsarbejdet – et mål, som I har indflydelse på at forandre. Målet skal give mening for både ledere og medarbejdere. Målet skal være så præcist formuleret, at der ikke er tvivl om, hvornår I er i mål.

Eksempel med medicindispensering

På baggrund af jeres nye viden om problemet beslutter I, at inden for 6 måneder skal 95% af dispenseringerne være korrekte i første forsøg.

Det er vigtigt, at I finder pejlemærker, der undervejs kan fortælle jer om I er på rette vej. Ofte går der noget tid, før det overordnede mål nås, og det kræver tit flere forandringer at nå målet. Nogle gange kan det tage et par uger og andre gange måneder eller år at nå i mål.

Det er derfor en god ide løbende at kigge på de processer, I har sat i gang for at nå målet. Bliver de fulgt? Hvorfor ikke? Bliver der f.eks. afsat mere tid til de komplicerede dispenseringer som aftalt? Er det de aftalte medarbejdere, der dispenserer medicin?

”Alle forbedringer er forandringer, men ikke alle forandringer er forbedringer”.





3. Hvad vil I opnå?

Et godt mål, der giver mening i praksis, skal svare på fem spørgsmål

- Hvem er jeres målgruppe?
- Hvad er det, I måler på?
- Hvor meget vil I forbedre jer?
- Hvordan kan I se, om I når målet?
- Hvornår skal jeres mål være nået?



Hvis der ikke er en fælles forståelse af målet, så kan du stille dig og dine kollegaer følgende spørgsmål:

- Hvad drømmer I om – hvad ønsker I at opnå?
- Hvordan ser det ud, når forandringen er sket?
- Hvorfor er I gået i gang med denne indsats?

I forbedringsarbejdet bruger vi data til:

- Læring
- At se om en forandring er en forbedring
- At få mere sikker viden om, hvordan det går (frem for kun at opleve, formode og tro)

Vi bruger ikke forbedringsdata til:

- Kontrol
- At sammenligne os med andre
- At skælde nogen ud



4. Hvordan opnår I den ønskede forandring?

Hvad skal I starte med at gøre – gøre på en ny måde eller helt stoppe med?

I har sat målet og fundet et hold, der skal indgå i forbedringsarbejdet. Nu er det tid til at stille endnu mere skarpt på jeres mål. I skal blive praktiske og udvælge de forandringer, I skal iværksætte for at skabe den ønskede forbedring.

Brug jeres erfaringer til at blive klogere på jeres praksis ved at lave en arbejdsgangsanalyse. Den giver jer et indblik i, hvad I faktisk gør i hverdagen og ikke, hvad vejledninger med videre lægger op til. Når I skal udvælge mulige indsatser eller afprøvninger, kan I lave en brainstorm, hvor alle ideer bringes i spil også de lidt skæve.

Til sammen gør jeres brainstorm og arbejdsgangsanalyse, at I bliver klogere på jeres praksis: hvad skal indføres, gøres på en ny måde, ikke længere gøres. En afprøvning er ofte ikke nok til at skabe en blivende forandring, derfor skal I undervejs i processen genbesøge jeres analyse og brainstorm og holde den op mod jeres nye erfaringer og erfaringer fra andre steder. I denne fase er det vigtigt, at I tør være ærlige overfor hinanden i forhold til at snakke åbent om de mulige udviklingsrum, og hvor hverdagen er svær.





Redskab – Analyser jeres arbejdsgange

En arbejdsgangsanalyse er en proces, hvor de, der til dagligt udfører arbejdet, sammen beskriver og optegner, hvordan arbejdet bliver udført helt konkret – skridt for skridt. Det gør I for at finde ud af, hvor det giver mening at forbedre jeres praksis. Det er vigtigt, at I får beskrevet det, I gør i praksis og ikke det, der står i vejledninger, eller det I ønsker.

Forberedelse

- Vælg den arbejdsgang/proces, I oplever som mest nødvendig at kigge på først.
- Inviter dem, der er relevante: kollegaer, ledelse, pårørende, samarbejdspartnere, patienter. Alle, der deltager i eller påvirkes af arbejdsgangen/processen.
- Find Post-its, kuglepenne, brunt papir/flipover-papir.

Sådan gør I

- Bestem den arbejdsgang, I vil følge og definer start og slut for arbejdsgangen.
- Fokuser på, hvordan arbejdsgangen er i praksis (ikke nødvendigvis den beskrevne eller ønskede arbejdsgang).
- Identificér hovedopgaver i arbejdsgangen, og hvem der er involveret. Udfold derfra.

Når I har skitseret arbejdsgangen, kan I spørge jer selv

- Er der unødige led eller handlinger?
- Hvor er der udfordringer og risici?
- Er der flaskehalse?
- Hvad oplever borgerne?
- Er det de rigtige faggrupper, der varetager opgaven?
- Kan noget forenkles eller gøres nemmere?
 - Arbejdstrin der foregår parallelt?
 - Kan overgange reduceres eller elimineres?
 - Kan rækkefølgen af arbejdsstrin og opgaver ændres, evt. slås sammen?
- Saml op på din nye viden. Uklarheder/overvejelser til forbedring kan skrives ind i arbejdsgangen som bobler, diamanter, farvede kasser m.m.

Når arbejdsgangsanalysen er gennemført, og ideerne fra brainstormen er sorteret og udvalgt, så er det tid til at afprøve ideerne i praksis.



5. Afprøvninger af nye rutiner

Hvorfor er små hyppige afprøvninger vejen frem?

En afprøvning er at teste en ide eller antagelse af i en lille skala. For eksempel afprøve et nyt tiltag hos tre beboere i stedet for en hel afdeling.

Når I skal i gang med afprøvninger så start småt, hvor det er lettest, og hvor I har størst mulighed for succes. Fordelen ved småskala-afprøvninger er, at I kun ender med at indføre det, der virker. I bruger ikke unødvendig tid og ressourcer på ideer, som ikke virker. De små hyppige afprøvninger er også medvirkende til, at I hurtigt bliver klogere på jeres praksis.

Det er vigtigt at huske, at fejl er læring om de veje, I ikke skal fortsætte ned ad. Så armene i vejret og sig højt: Hurra jeg fejlede – hurra jeg lærte noget. Fejlen er ofte mindre vigtig i sig selv, det afgørende er, hvad I gør med læringen.

5 gode spørgsmål, som du kan stille under afprøvningen:

- Hvad vil I gerne afprøve?
- Hvad tror I, at der sker?
- Hvornår og hvordan kan I afprøve det?
- Hvad lærte I undervejs?
- Hvad er næste skridt?

Eksempel med medicindispensering

I laver en arbejdsgangsanalyse, hvor I kigger på alle led i medicindispenseringen, herunder hvilke medarbejdere der gør hvad og i hvilken rækkefølge, herunder bestilling, registrering osv.

Når I laver en afprøvning, er det vigtig først at overveje, HVAD I gerne vil afprøve, og HVAD I tror, der vil ske ved afprøvningen. Herefter planlægges afprøvningen. Husk at jeres afprøvning skal være så lille, at den kan afprøves i morgen. Under afprøvningen er det vigtigt, at I observerer, hvad der sker fra start til slut, så I kan fortælle jeres kollegaer i teamet, hvad I har lært. Virkede jeres ide, som I troede, eller virkede den anderledes end forventet? Til slut tages der stilling til, om I skal fortsætte med jeres afprøvning, evt. justere i den eller prøve noget andet.

VIGTIGT i forhold til afprøvninger:

- Afprøvninger handler om at prøve noget nyt og eksperimentere
- Start med de nemme afprøvninger
- Jeres afprøvning skal være så lille, at I kan afprøve den i morgen.
- Med små afprøvninger kan I ændre kurs uden at forstyrre for mange
- Fejl kan føre til læring, så det er også en succes
- Hyppige afprøvninger skaber hurtig læring om praksis og skaber fremdrift
- I kan sagtens lave flere afprøvninger på én gang inden for forskellige indsatser

Når I har gennemført en eller flere afprøvninger, er det tid til at se på, om der er brug for flere og nye afprøvninger, så I når målet. Ofte kræver ændringer mange afprøvninger.



6. Fra afprøvning til nye rutiner

Hvad skal der til for at fastholde jeres forandringer?

Inden I indfører de nye arbejdsgange, er det vigtigt, at de er robuste. Det vil sige, at de nye arbejdsgange har vist sig at fungere i forskellige sammenhænge, i stor skala og over en længere periode.

Det er vigtigt, at ideen er afprøvet i forskellige situationer, f.eks. i ferier, dage med sygemeldinger, nyt personale og vikarer, og afprøvet på forskellige borgere. På den måde sikrer I jer, at det ikke er tilfældigt, at det virker, men at det har potentiale til at blive indarbejdet i hverdagen uanset situationen.

Når I har afprøvet idéerne i praksis, og de har vist det ønskede resultat stabilt over en periode, er de nye forbedrede arbejdsgange klar til at blive indført i fuld skala, f.eks. i hele afdelingen.

Når I er klar til at indføre arbejdsgangen, er det vigtigt, at I overvejer hvilke støttesystemer, der er nødvendige for at sikre, at den nye arbejdsgang fastholdes. Er det f.eks. nødvendigt med løbende undervisning af personalet, udformning af vejledning eller anskaffelse af nyt udstyr?

Er I klar til implementering?

- Har I spurgt borgerne til deres oplevelser?
- Har I lavet afprøvninger i forskellige situationer? (ferie, dage med sygemeldinger m.m.)
- Har I afprøvet med forskellige borgere? (alder, problematik osv.)
- Har I afprøvet med forskelligt personale? (erfarent og nyt personale, vikarer, baggrund m.m.)



Hvad skal der til for at fastholde forandringen?



Ny arbejdsgang?



Har I det udstyr, der skal bruges?

Er der behov for, at vi løbende underviser medarbejdere i den nye arbejdsgang?

Hvilke guides, vejledninger eller lignende kan være relevante?

Hvordan introducerer vi nyt personale til arbejdsgangen?

Hvilken information kan I dele med kollegaer – f.eks. resultater og fejring?

Er det relevant med et flowchart, der viser arbejdsgangen?



Inspiration

Hvis du vil vide mere om forbedringsarbejde, kan du se mere her:

<http://forbedringsmodellen.dk>

Udarbejdet af:
Louise Bruun Werner-Hoelstad
Katrine Asmussen
Anne Sandbeck