

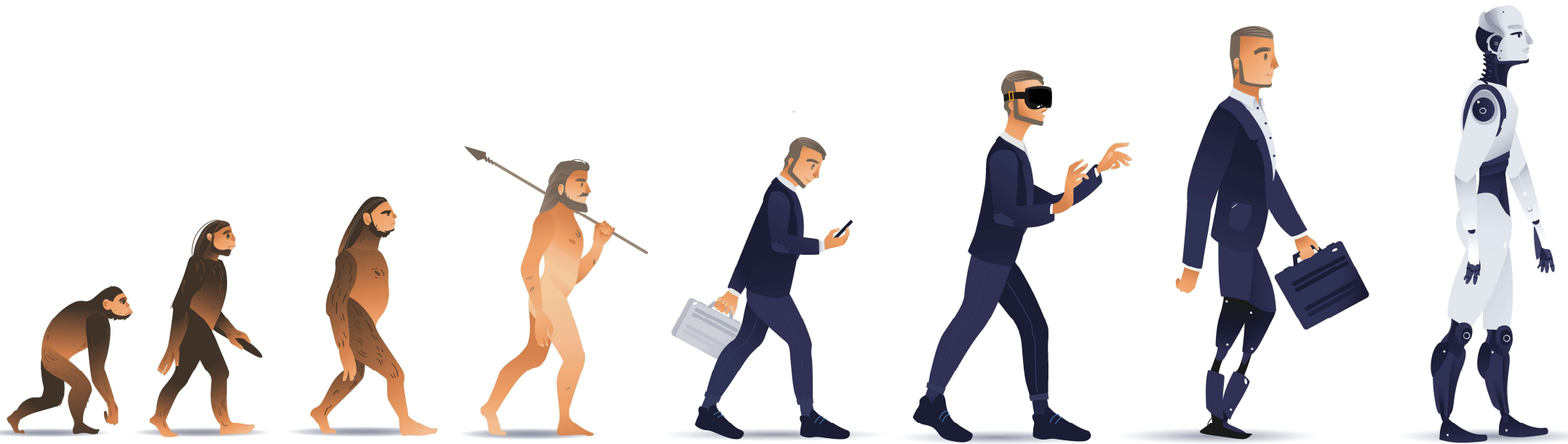


HELSE  NORD

I denne delen vil du:

- 1. Bli kjent med hvilke faktorer som må være tilstede for å stimulere til motivasjon og økt handlekraft, og relatere dette til egen erfaring.*

Endring . . .



Bilde: Colourbox

Mestring og utvikling



Bilde: Flickr/UNN



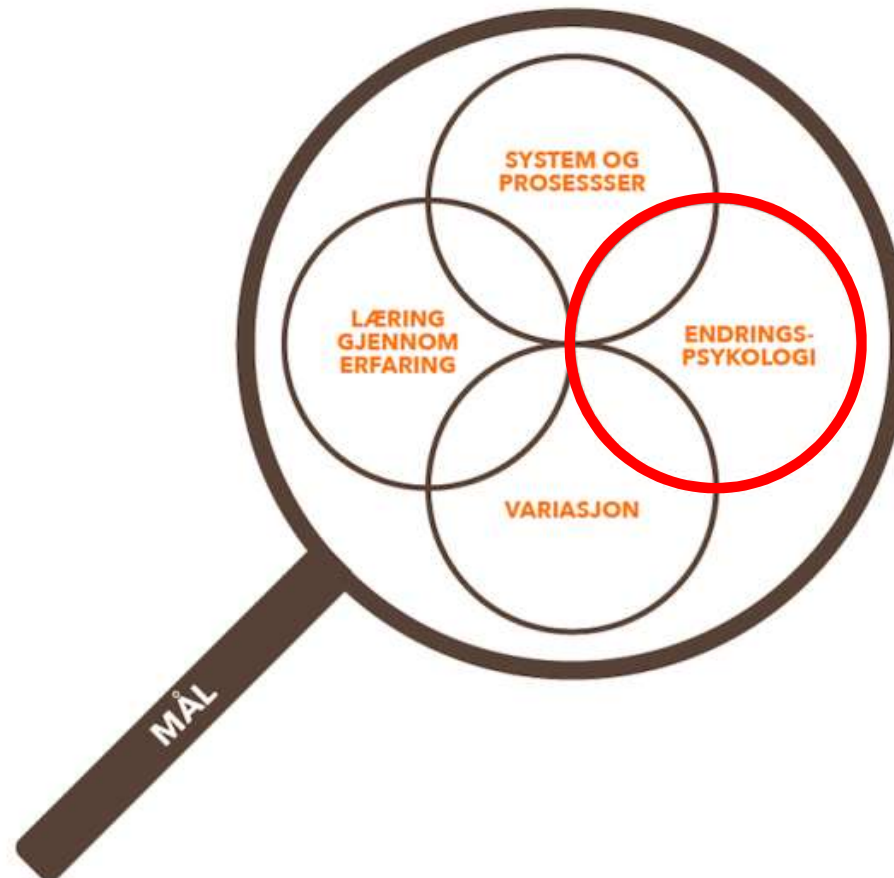
Frykt og stagnasjon



Bilde: Colourbox



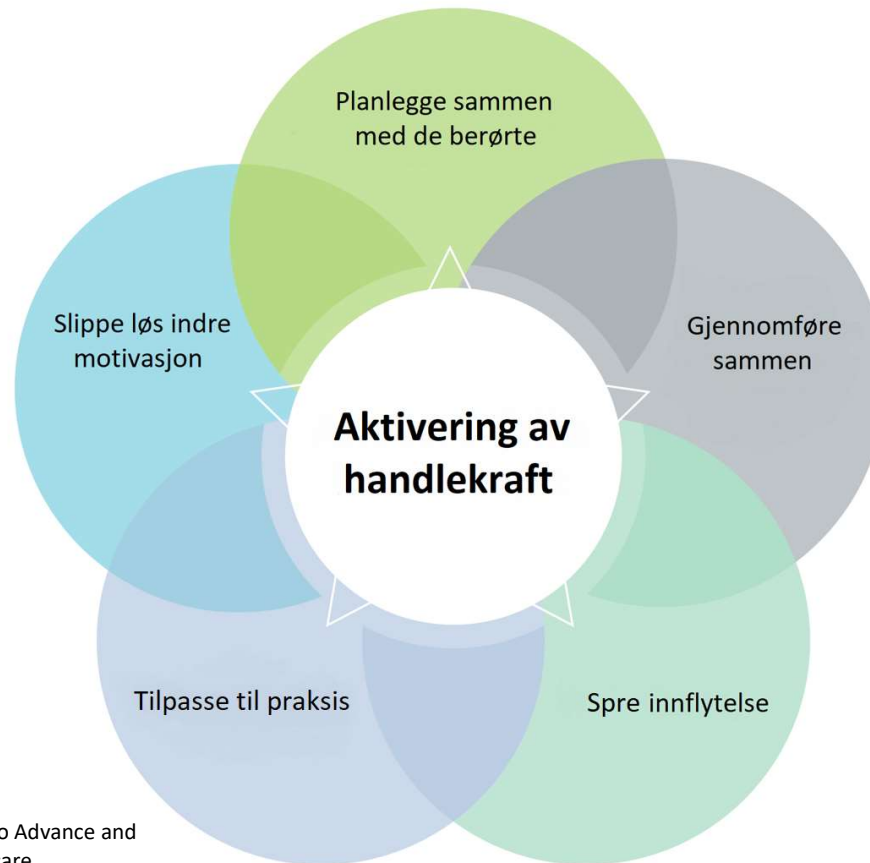
Forbedringskunnskap



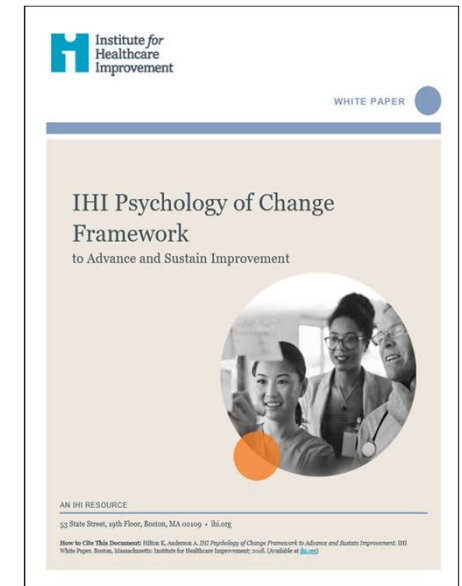
Bilde: I trygge hender 24-7



Motivasjon og handlekraft



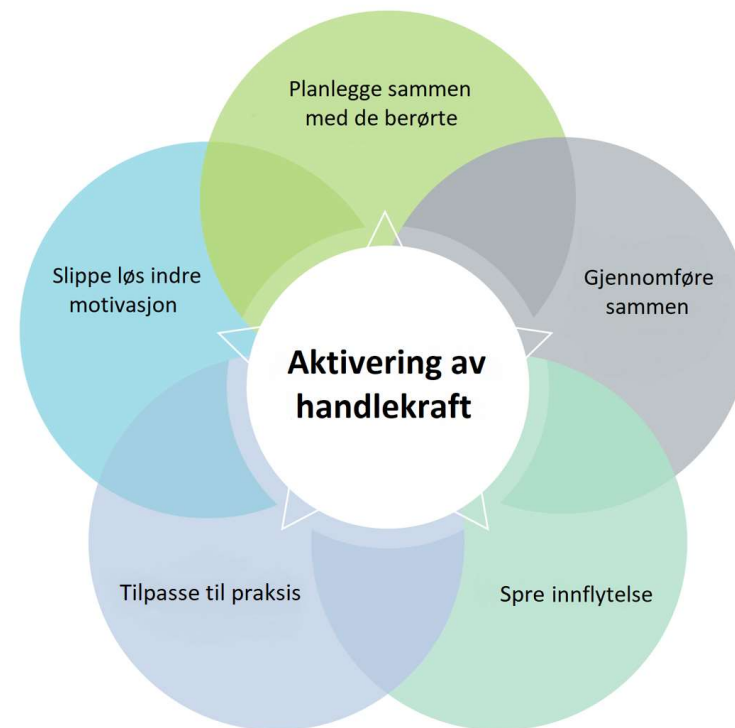
Figur: Hilton K, Anderson A. IHI Psychology of Change Framework to Advance and Sustain Improvement. Boston, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2018. (Available at ihi.org)



Bilde: Institute for Healthcare Improvement

Oppgave:

- Hva kan jeg gjøre allerede i morgen for å aktivere handlekraft?
- Og hva trenger jeg hjelp til?



Figur: Hilton K, Anderson A. IHI Psychology of Change Framework to Advance and Sustain Improvement. Boston, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2018. (Available at ihi.org)



I denne delen vil du:

2. Lære om motstands årsaker og uttrykksformer, og selv kunne praktisere fem effektfulle strategier i møte med motstand.

Motstand

... når menneskene som endringene kommer til å påvirke ikke er positivt innstilt til at det skal gjøres endringer.

... eller er direkte negativt innstilt ovenfor endringene som skal gjennomføres.



Bilde: Colourbox



Motstand

*... kommer som et resultat av at man føler individuelle eller organisatoriske **krefter truer den stabiliteten** man ellers opplever som trygghet.*



Bilde: Flickr/UNN

Motstandens mange uttrykksformer

Maurer (1996) beskriver motstand som en naturlig del av enhver endring: den er både beskyttelse, energi og et paradoks, og beskriver dette gjennom 9 ulike motstandsmekanismer:



Bilde: Colourbox

Forvirring

Umiddelbar
kritikk

Benekting

Falsk
enighet

Sabotasje

Lettvint
enighet

Unnvikende

Taushet

Åpen
kritikk



Hvordan møte motstand?

5 motivasjonsfremmende strategier i møte med forbedringsteam eller medarbeidere.

Uttrykke empati	Utvikle diskrepans	Rulle med motstand	Unngå argumentering	Støtt mestringskompetanse
Benytt refleksjoner for å vise at du forstår hens opplevelse av seg selv, sin situasjon og andre mennesker.	Styr hens oppmerksomhet mot avstanden mellom nåsituasjon og ønsket situasjon. Fokus på hvordan en har det og hvordan en ønsker å ha det.	Forsøk å forstå hens perspektiv, uten å dømme. Vær aktivt lyttende og bruk åpne spørsmål. Understrek hens kontroll og frihet til selv å bestemme.	Unngå å argumentere mot eller forsøke å overtale hen til å gjøre endringer. Tilby informasjon eller forslag som hen kan ta til seg, eller velge å la være.	Utforsk hens tro på at en er klar til å gjennomføre endringen. Det kan gjøres ved selektiv og målrettet bruk av åpne spørsmål, oppsummeringer og/eller refleksjoner.

Setninger og formuleringer jeg kan bruke:

--	--	--	--	--

(Basert på Miller W.R. & Rollnick S., 2016)



Oppgave:

- **Bruk oppgavearket og ta utgangspunkt i et eksempel fra endringsprosesser som dere selv har erfart.**
- Lag forslag til konkrete setninger under hver strategi.
- Hvordan kan disse formuleres ut fra det aktuelle eksempelet for å møte motstanden på en hensiktsmessig måte?

Hvordan møte motstand?
5 motivasjonsfremmende strategier i møte med forbedringsteam eller medarbeidere.

Uttrykke empati Benytt refleksjoner for å vise at du forstår hens opplevelser av seg selv, sin situasjon og andre mennesker.	Utvikle diskrepans Skp henv. sammenheng mellom motstanden mellom nåsituasjon og ønsket situasjon. Fokus på hvordan en har det og hvordan en ønsker å ha det.	Rulle med motstand Forstå & forstå hans perspektiv, uten å dempe. Vær aktiv lyttende og bruk åpne spørsmål. Understrøk hans kontroll og frihet til selv å bestemme.	Unngå argumentering Unngå å argumentere med eller forsøke å overtale hen til å gjøre endringer. Tilly informasjon eller forslag som hen kan ta til seg, eller velge å la være.	Støtt mestriingskompetanse Utforak hens tro på at en er klar til gjøre ved endringer. Det kan bruk av åpne spørsmål, oppsummeringer og/eller refleksjoner.
--	--	---	--	--

Setninger og formuleringer jeg kan bruke:

--	--	--	--	--

(Basert på Miller W.R. & Rollnick S., 2016)

UNIVERSITETSSYKEHUSET NORD-NORGE
DAMI-NOROGGA UNIVERSITEHTABUOHCCIEVSSU

(Basert på Miller W.R. & Rollnick S., 2016)



I denne delen vil du:

3. Få kunnskap om sju typiske fallgruver vi ofte går i når vi skal spre forbedringsarbeid, og bevisstgjøres på hvordan du kan bidra til suksessfull deling og spredning i organisasjonen gjennom relativt enkle grep.

Små øyer av forbedring eller ringer i vann?

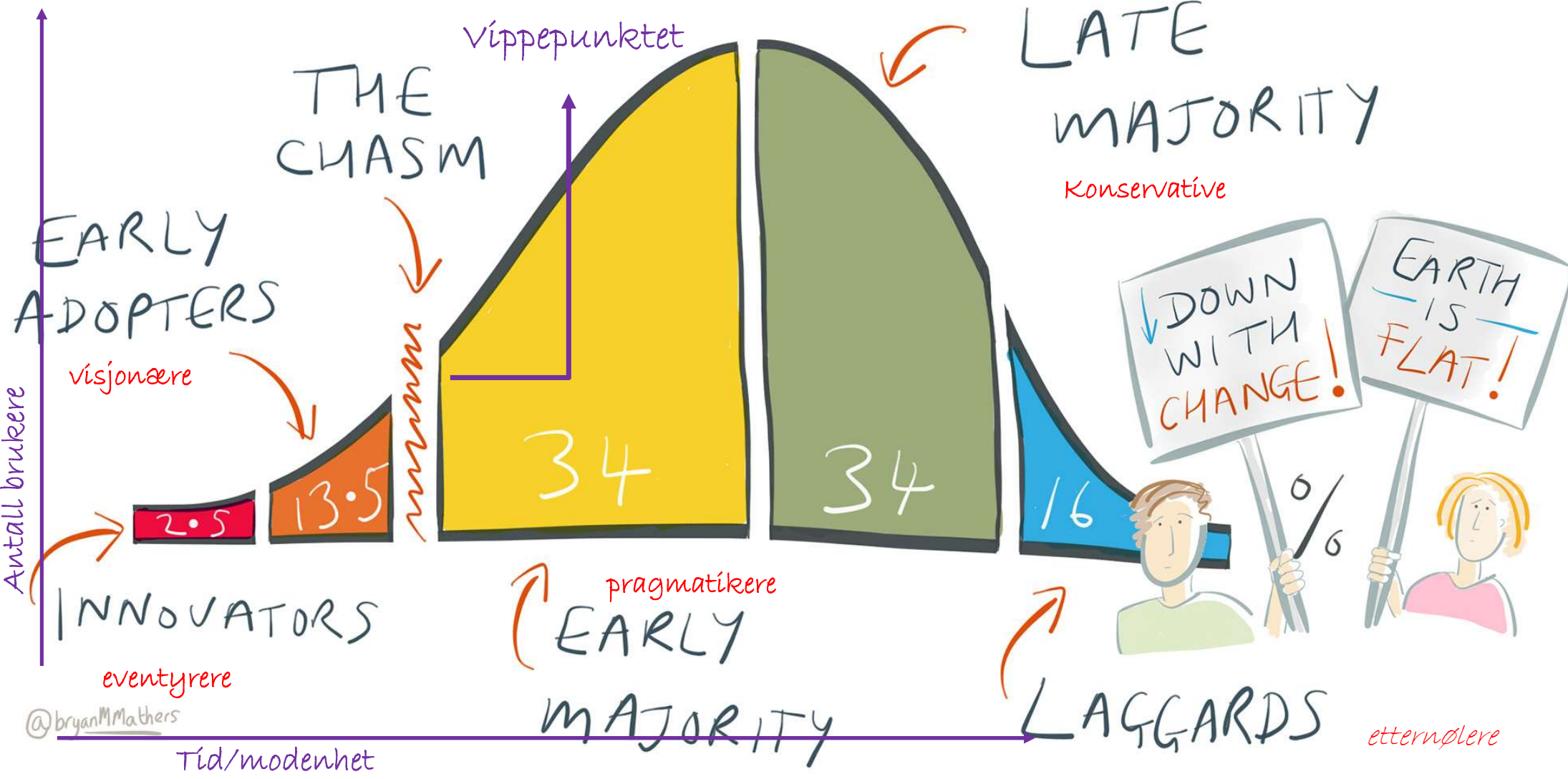


Postsocial.no



Facebook.com

DIFFUSION OF INNOVATION



Fire ting påvirker spredning av en ny ide:

1. Innovasjonen
2. Det sosiale systemet
3. Kommunikasjonskanaler
4. Tid

(ref: Everett Rogers)



Plan for spredning



Sjekkliste for spredning

- Skjermdump fra www.unn.no/kf

ERSITETSSYKEHUSET NORD-NORGE
ORUGGA UNIVERSITETSHOSPITALGROUPESSU

LOGG INN
HELSENORGE SØK Q MENY

ontinuerlig forbedring > Spredning av forbedringsarbeid

Spredning av forbedringsarbeid

Det er aldri for tidlig å starte planleggingen av hvordan forbedringer skal spre seg. Jo tidligere i arbeidet du legger en plan for spredning, desto større sjansen for varig forbedring.



A Framework for Spread
From Local Improvements to System-Wide Change

Det innføres nye måter å jobbe på som gir gevinst for pasientene og ansatte hele tiden, men kunnskapen om dette forblir ukjent for andre selv innenfor samme organisasjon. Skal vi unngå små isolerte øyer av forbedring, må en starte planleggingen tidlig. Hva må vi huske på når vi skal spre godt forbedringsarbeid ut i organisasjonen?

PRACTICAL TIPS FOR SUCCESSFUL SHARING



SIN: Expect huge improvements quickly then start spreading right away.

DO THIS INSTEAD: Create a reliable process before you start to spread.



SIN: Don't bother testing—just do a large pilot.

DO THIS INSTEAD: Start with small, local tests and several PDSA cycles.



SIN: Check huge mountains of data just once every quarter.

DO THIS INSTEAD: Check small samples daily or frequently so you can decide how to adapt spread practices.



SIN: Give one person the responsibility to do it all. Depend on "local heroes."

DO THIS INSTEAD: Make spread a team effort.



SIN: Require the person and team who drove the initial improvements to be responsible for spread throughout a hospital or facility.

DO THIS INSTEAD: Choose a spread team strategically and include the scope of the spread as part of your decision.

SIN: Rely solely on vigilance and hard work.

DO THIS INSTEAD: Sustain gains with an infrastructure to support them.



SIN: Spread the success unchanged. Don't waste time "adapting" because, after all, it worked so well the first time.

DO THIS INSTEAD: Allow some customization, as long as it is controlled and elements that are core to the improvements are clear.



SOURCE: Institute for Healthcare Improvement. Used with permission.

Kilde: IHI seven spreadly sins qi.elft.nhs.uk

Hva er de 7 syndene og hvordan unngå de?

1. Start med en stor pilot – testing er unødvendig
2. La en person gjennomføre det hele – bruk lokale helter
3. Stol på at nitidig hardt arbeid gjør jobben
4. Om piloten virker, rull ut uten endringer
5. Sett den som gjennomførte piloten til å spre forbedringen i hele foretaket
6. Vurder måloppnåelse ved å samle data hvert kvartal
7. Forvent kjappe gevinster og start utrulling straks

1. Starte med små lokale piloter og mange småskalatester
2. Satse på teamarbeid
3. Sikre gevinst ved å etablere støttesystemer (infrastruktur)
4. Tillat lokale justeringer og tilpasning
5. Vær strategisk og bruk et gjennomføringsteam knytte til området som skal forbedres
6. Hent ut små «testdata» hver dag/ofte slik at du kan justere underveis
7. Sikre at prosessen er stabil før du starter utrulling i større skala

Finn fem feil



Onlinenytt.no

Hei Hege på forbedringskontoret!

I poliklinikkgruppa diskuterer vi med hvordan vi kan få ned ventelistene og antall fristbrudd. Som du vet har vi et stykke igjen til vår målsetning: Ventetidene under 50 dager - Andel reelle fristbrudd er 0 - Det betyr at vi må gjøre noe mer/annerledes enn det vi gjør i dag!

Vi ferdigstiller nye rutiner og rutiner for poliklinikk nå. Her vil det stå (hvis ledelsen og styret er enig med oss!) at alle kliniske avdelinger skal sette lokale mål for ventetid og fristbrudd, samt etablere lokale grupper for forbedring av rutinene. Vi lager et poliklinikkprogram for å hjelpe avdelingene med å finne aktuelle forbedringsområder de kan jobbe med.

Grunnen til at jeg tar kontakt med deg er at jeg lurte på om du har noen gode innspill til hvordan vi kan lykkes. Hvordan kan vi få motivere travle merkantilt ansatte, sykepleiere, leger og ikke minst ledere? Er det lurt å utarbeide forslag til mål og tiltakspakker som avdelingene kan bruke som utgangspunkt? I poliklinikkgruppa har vi god kompetanse på drift, men formell forbedringskompetanse mangler, og nå er det forbedring som trengs. Vet du om personer som kan brukes som ressurs her?

Mari

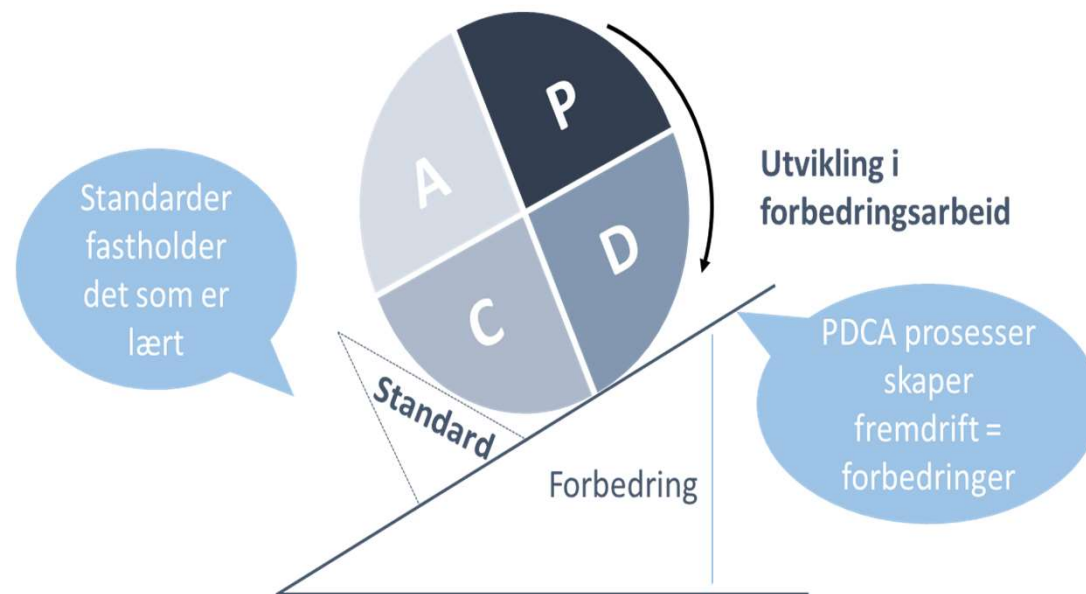
Hei igjen på poliklinikken!

Så flott at dere er i gang – her er det bare å kjøre på! Jeg råder dere til å få alle poliklinikkene i sykehuset, alle tre lokasjoner, i gang med lokale prosjekter for å redusere fristbrudd og ventetid. Og at du Mari tar dette – du kan jo systemet (har ditt eget, i Excel) og er så god på dette med drift.

Foreslår at dere ruller ut ett nytt poliklinikkprogram fra nyttår – og at dere måler resultater før sommeren så vet vi om det virker. Om det fortsatt er fristbrudd da, så får vi skrinlegge programmet og finne et annet tiltak.

Lykke til ! Du er kjempeflink og gjør en finfin jobb Mari.

Hvordan holde fast og få endringer til å bli varige forbedringer?



Hva består disse kilene av?



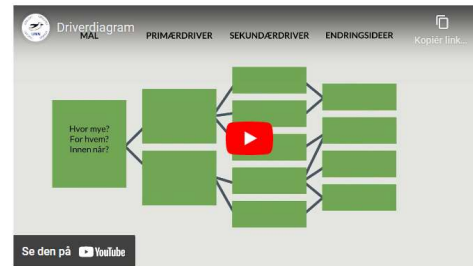
Tips til verktøy

Driverdiagram – fra målsetting til konkrete tiltak

Driverdiagrammet visualiserer sammenhengen mellom forbedringsarbeidets mål og de endringer og tiltak man tror kan ha effekt på målet.

Publisert 30.08.2019 / Sist oppdatert 15.12.2022

Å utarbeide et driverdiagram er en av de første oppgavene dere tar fatt på i et forbedringsarbeid. Det gjør det lettere å finne, diskutere og prioritere tiltak.



Interessentanalyse

Interessentanalysen er et nyttig verktøy som kan bidra til at veien fra ide til gjennomføring blir enklere.

Publisert 13.01.2020 / Sist oppdatert 15.12.2021

Ved å gjennomføre en interessentanalyse vil du bli bevisst de som har en interesse i og kan påvirkes av tiltakene du nå skal gjennomføre. Gjennom identifisering og kartlegging av interessenter avdekkes behov og forventninger som hver enkelt interessent antas å ha i tiltaket. Innsikt i den innflytelse og interesse hver enkelt interessent har, legger grunnlag for en strategi for håndtering av interessentene, blant annet samarbeids- og kommunikasjonsstrategi, og handlingsplan for arbeidet.

Tabellen (under) kan brukes i kartleggingen.

Interessent For eksempel pasient, ansatt, leder, eksterne	Hvorfor Hvilken interesse har de av arbeidet? F.eks. ansvarsområder, oppgaver, fagkompetanse, annet	Interesse A – D (Lav – høy)	Innflytelse 1 – 4 (Lav – høy)	Holdninger ++ +/ – Fra svært positiv til svært negativ	Muligheter / Trusler Stikkord

IDENTIFISER FREMMERE OG HEMMERE I FORBEDRINGSARBEIDET

Kraftfeltanalyse

Verktøyet gir økt oppmerksom på fremmere og hemmere i deres forbedringsarbeid, og danner grunnlag for hvordan fremmere kan forsterkes og uheldige effekter av hemmere reduseres.

Publisert 30.06.2022

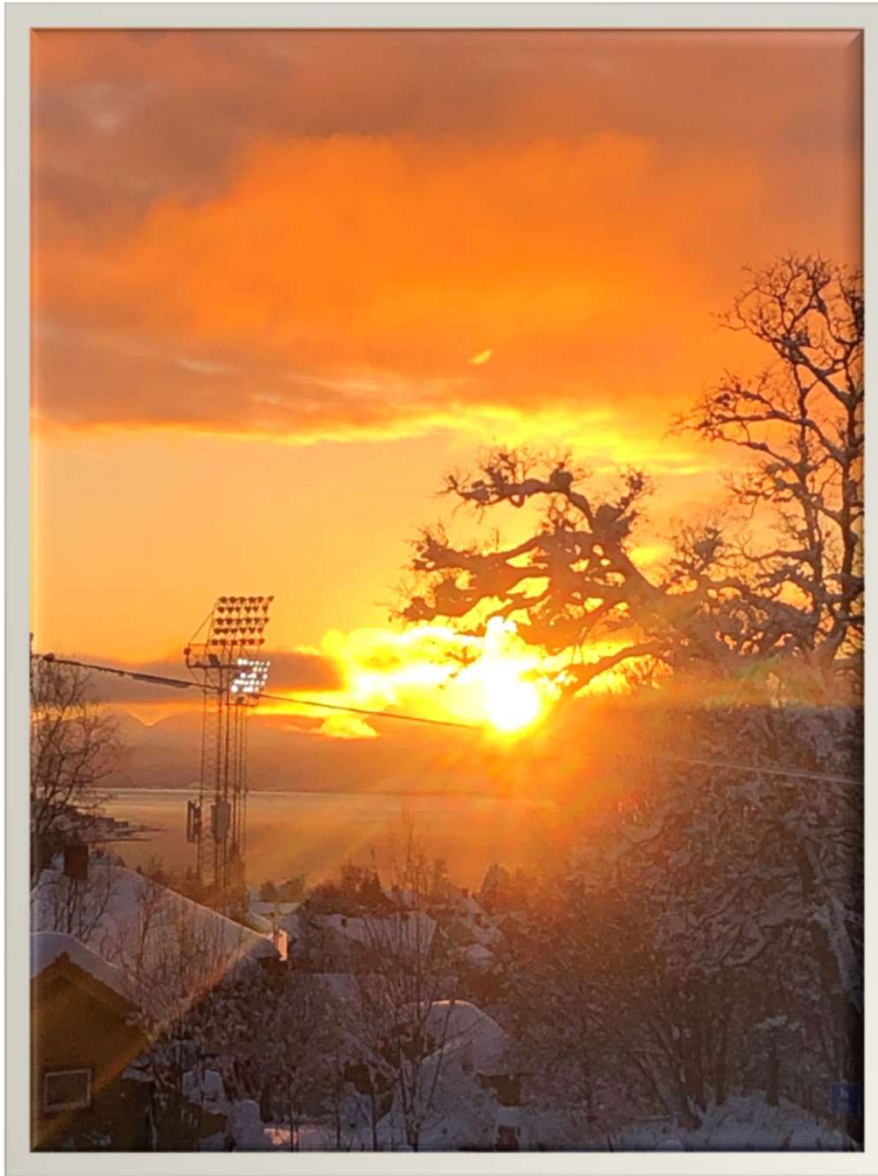
Kraftfeltanalyse gir forbedringsteamet et innblikk i kraftfeltet mellom fremmere og hemmere. Med dette verktøy står du igjen med prioritert liste over faktorer dere skal forsterke og andre dere vil redusere eller eliminere.

- Estimert tidsforbruk: 15-30 minutter.
- Materiell: Papir (gjærne post it lapper) og penn til hver enkelt, tavle eller blank vegg. Eventuelt flipover, tape og tusj.

Steg for steg

- Konsensus i gruppen
- Informer om forbedringsarbeidet og hva dere skal oppnå med denne øvelsen. Definer hvilken problemstilling, situasjon eller tiltak dere skal analysere

Fremmere



Takk for oss og
lykke til!