



Bedringsledelse

forbedringsværktøjskasse

Skab sammenhæng mellem strategiske mål og dagligdagen

- Lederne spiller en afgørende rolle for, at visioner og mål for forbedring kan indfries.
- Lederne skal virkeliggøre visionerne i både tanke og handling.
- Lederens opgave er, at medarbejderne ser en sammenhæng mellem strategi og mål, og den dagligdag, de skal udføre deres arbejde i.

Kilde: Swensen S, Pugh M, McMullan C, Kabcenell A. *High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs*. IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2013

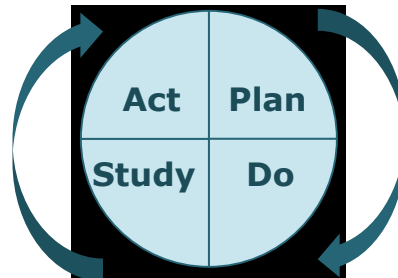
Grundlæggende for forbedringsarbejdet

Vælg rette værktøj til rette opgave



Stil de rigtige spørgsmål

1. Hvad ønsker vi at opnå?
2. Hvornår ved vi at en forandring er en forbedring?
3. Hvilke forandringer kan iværksættes for at skabe forbedringer?



Brug data

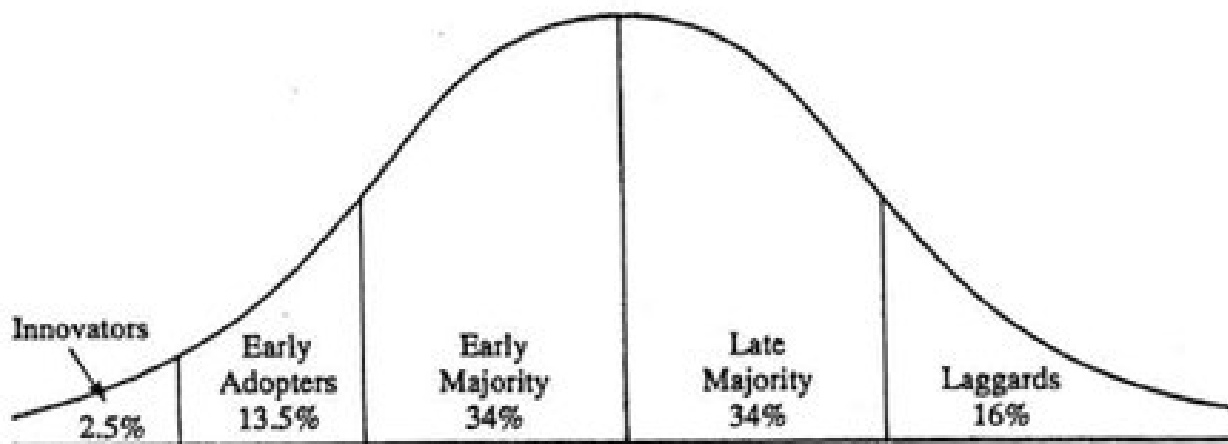
- Har vi de nødvendige indikatorer?
- Hvor ofte måler vi – er hyppigheden hensigtsmæssig?
- Er vi tilfredse med niveauet?
- Er vi tilfredse med retningen?

Motivér til forbedringsarbejdet

- Medarbejdernes motivation er afgørende for forbedringsarbejdets succes.
- Skab motivation ved både at bruge patientcases og data.
- Fremhæv lyspunkterne – der hvor andre er lykkedes med noget tilsvarende, eller der hvor I allerede lykkedes i afdelingen.
- Sæt det rigtige hold til forbedringsarbejdet.

Forskellige reaktioner på forandring

Figure 7-2. Adopter Categorization on the Basis of Innovativeness



Rogers, 1995

"Det er en stor sorg at se sit barn forpint og ensom. Det er svært at vide, hvad der er det bedste, hvad der kan hjælpe."

- Pårørende
Psykiatrien, Region Midtjylland

Gør data motiverende

- Hold fokus på mål og mening.
- Vis, at data er personer med en historie. Brug gerne et eksempel.
- Keep it simple: brug håndholdte data fra jeres egen virkelighed.

	Per	Lotte	Anna	Ny patient	%
Patientmakker tildelt inden døgn 3	+	⊘	+		
Evaluering af makkerpar inden uge 2	+	+			
Ialt	+	⊘			

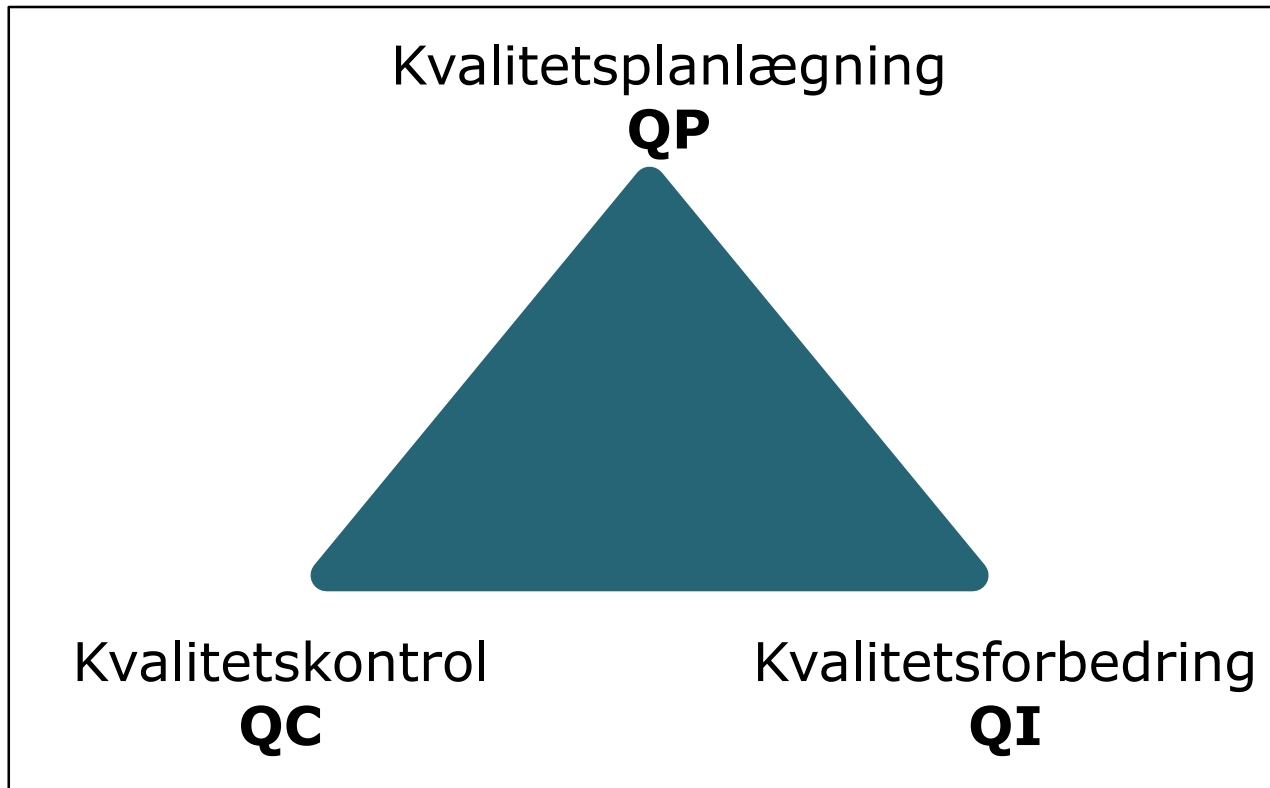
Per var meget glad for at få en makker. Det gjorde ham tryk.
Lad os give alle vores patienter den samme tryk!



”.. sagens kerne er altid at **forandre folks adfærd**, og i de virkelig vellykkede situationer sker forandringen i adfærden som regel ved at **tale til folks følelser**. Og det gælder også i organisationer, der er meget fokuserede på analyser og kvantitative målinger, **selv blandt mennesker der tænker på sig selv som meget kloge** .”

"Skift kurs - sådan bliver den svære forandring nemmere", C. Heath, D. Heath, 2013.

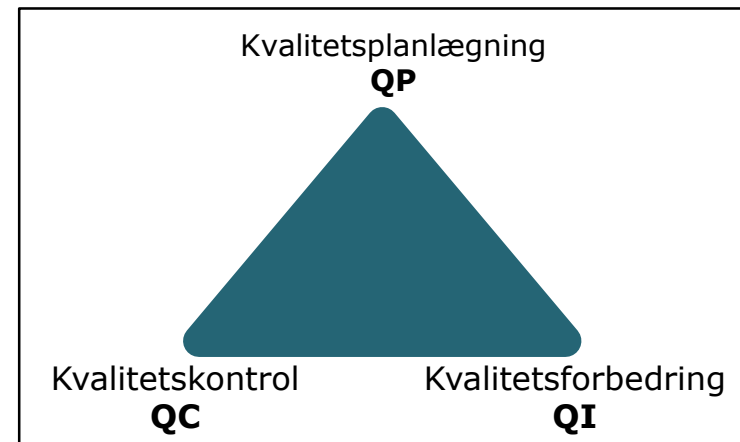
Hovedopgaver i forbedringsledelse



Jurans triologi

Hovedopgave: Kvalitetsplanlægning

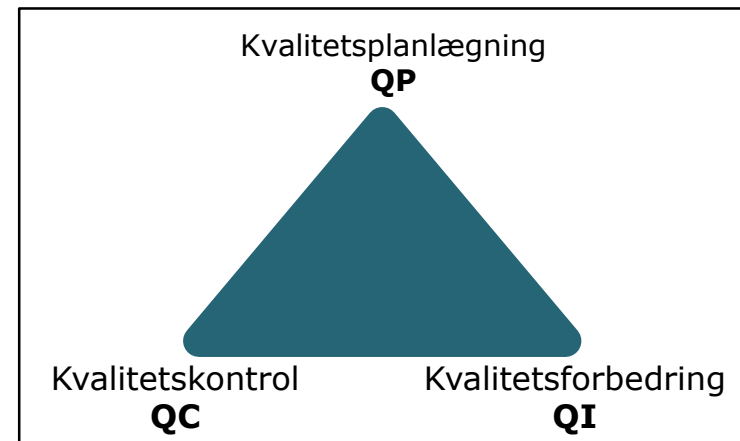
- Identificerer kvalitetsgab og spild, sætter mål og igangsætter forbedringsprojekter.
- Udgangspunkt i:
 - Forståelse af patienternes behov.
 - Data om (klinisk) performance.
 - Arbejdsgangsanalyser mv.



Jurans triologi

Hovedopgave: Kvalitetsforbedring

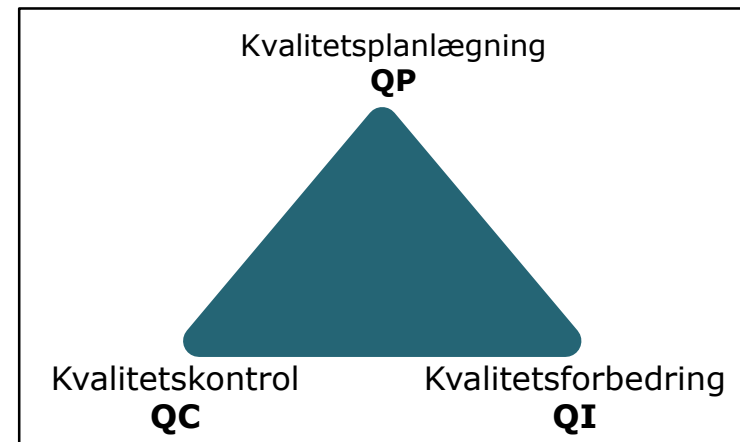
- Forbedringsteam anvender forbedringsmetoder og redskaber.
- Forbedringsteam udvikler, afprøver og implementerer forbedringer.



Jurans triologi

Hovedopgave: Kvalitetskontrol

1. Monitorere, hvorvidt processer er stabile og på tilfredsstillende niveau, så alle patienter får service på det niveau, der er enighed om.
2. Igangsætte justeringer, hvis dette ikke er tilfældet.

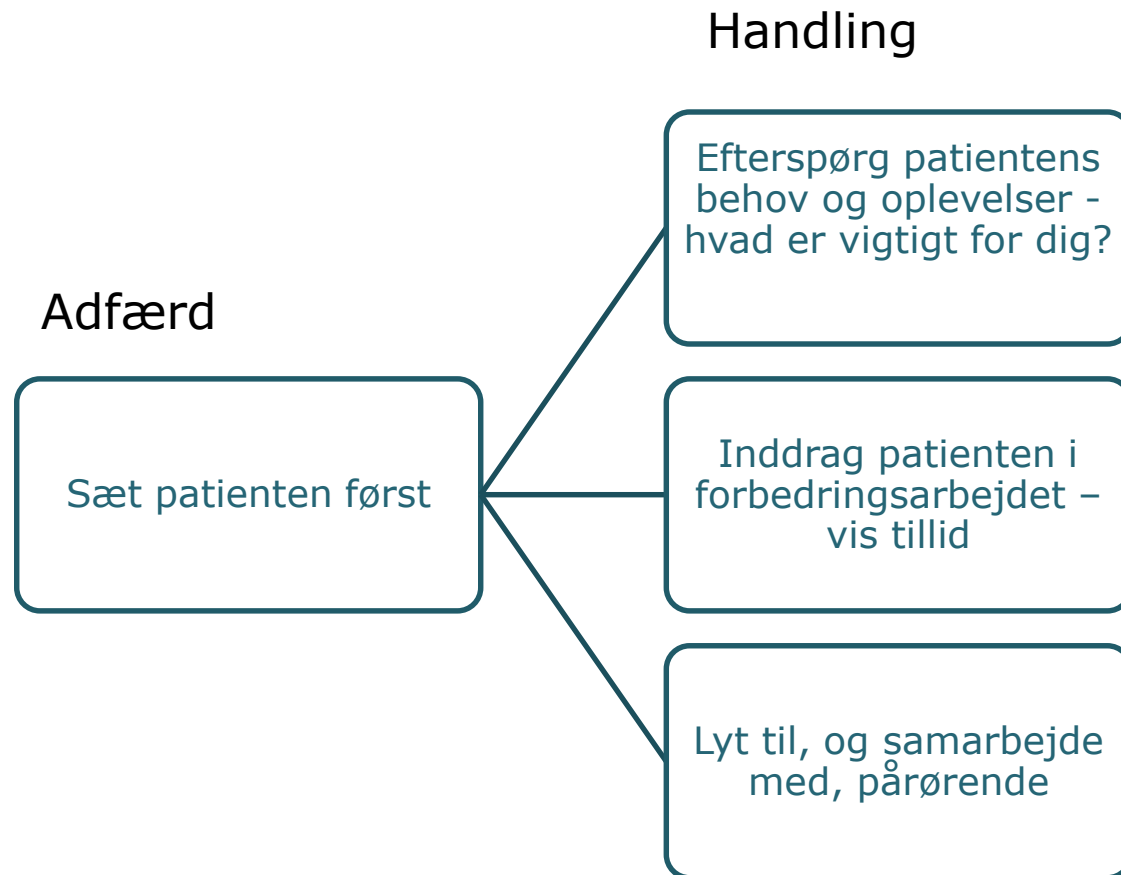


Jurans triologi

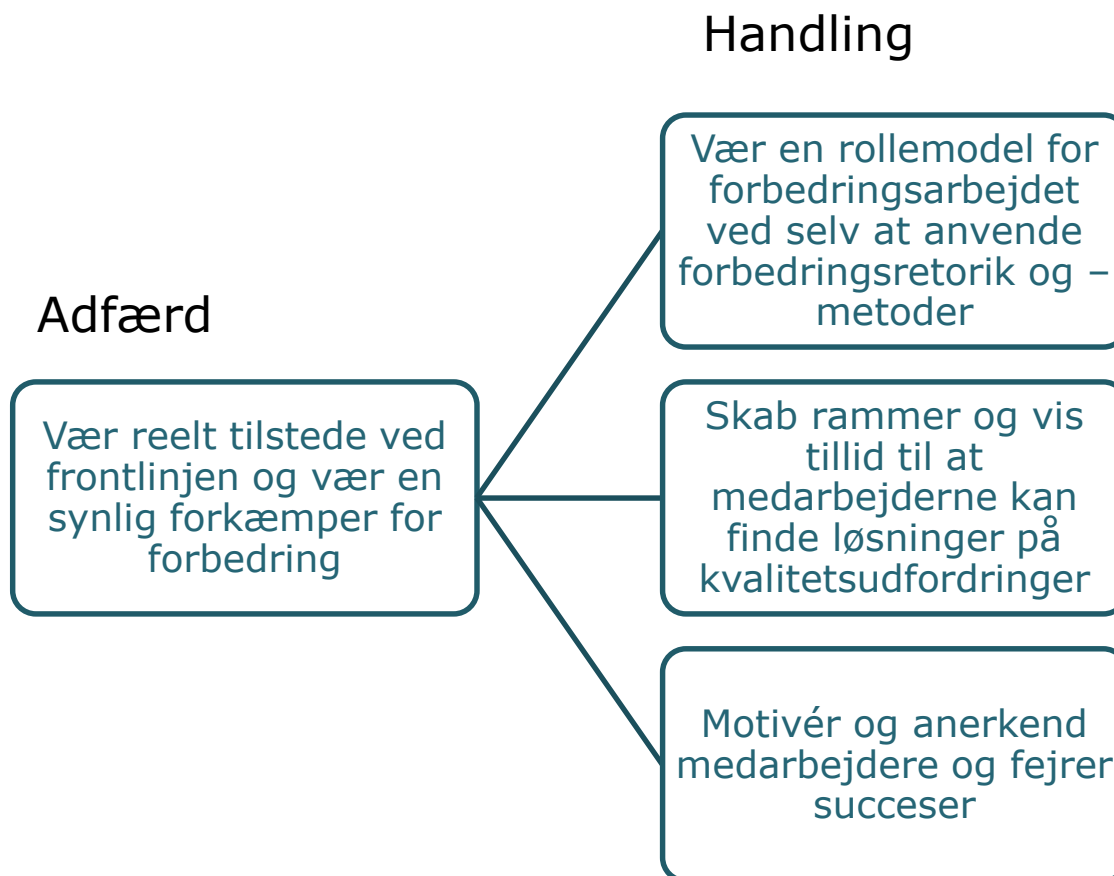
Lederadfærd i forbedring

1. **Menneskecentreret:** Hav konsekvent fokus på mennesker i ord og adfærd.
2. **Frontlinjeengagement:** Vær reelt tilstede og vær en synlig forkæmper for forbedring.
3. **Fokus:** Forbliv fokuseret på visionen og strategien.
4. **Gennemsigtighed:** Kræv gennemsigtighed om resultater, fremgang, mål og mangler.
5. **Åbne grænser:** Tilskynd og praktisér systemtænkning og samarbejde henover grænser.

1. Vær menneskecentreret



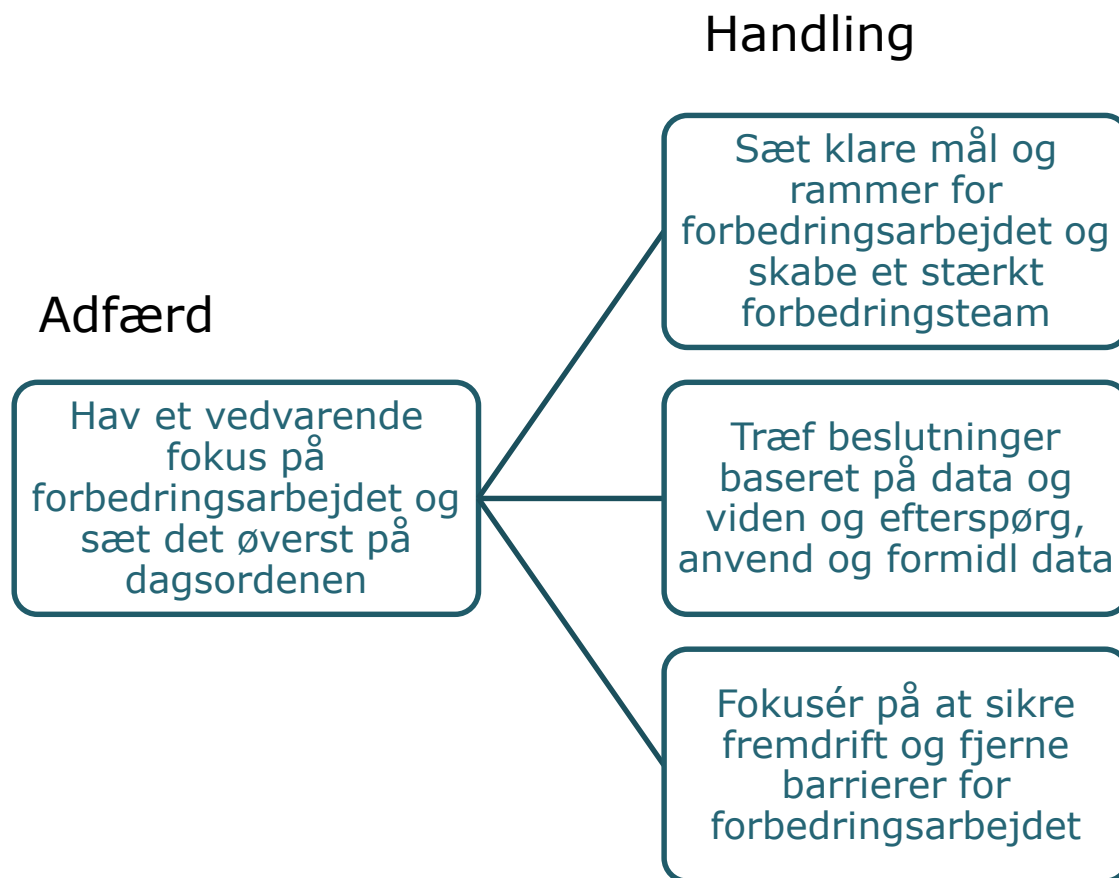
2. Vær engageret i frontlinjen



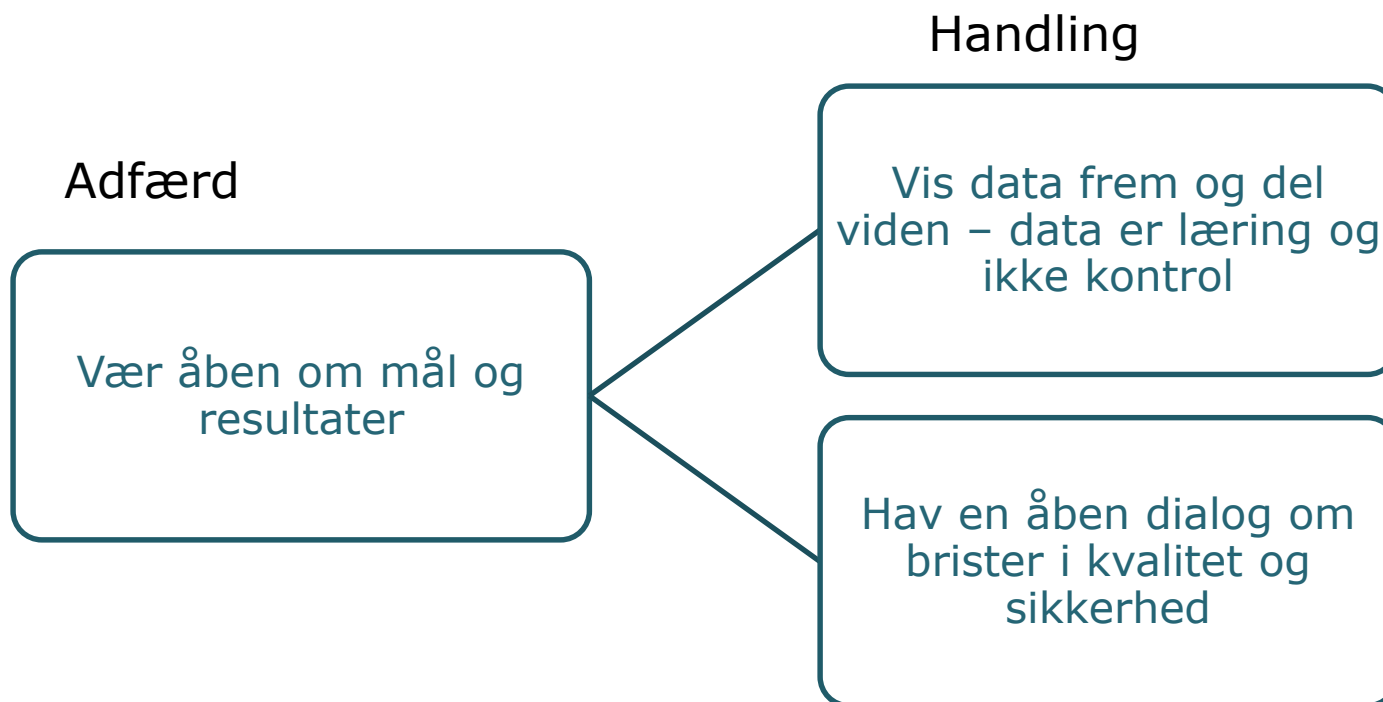
”Ledere forstår,
at vi har dårlige
systemer,
ikke dårlige
medarbejdere”

Kilde: The improvement guide - a practical approach to enhancing organizational performance. Gerald J. Langley et al. 2nd edition. Jossey-Bass, San Francisco, 2009 (oversat).

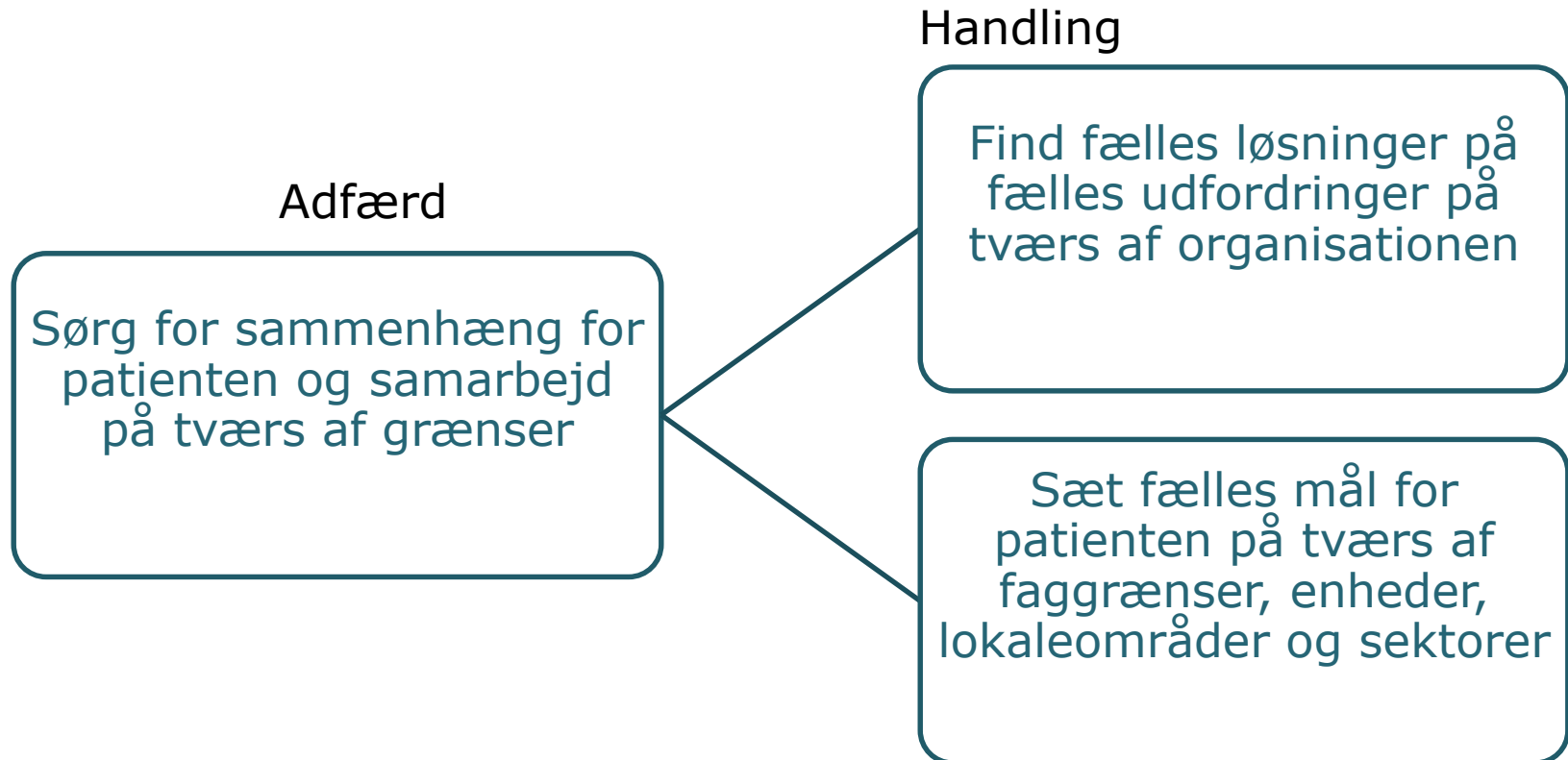
3. Bevar fokus



4. Kræv gennemsigtighed



5. Tilskynd samarbejde på tværs af grænser





“Du er ikke klar til at stå i spidsen for en forandring, før du kan tage skridtet ned fra en **forestilling om forandring** til en **specifik adfærd.**”

Kilde: “Skift Kurs – sådan bliver den svære forandring nemmere”, Chip Heath, Dan Heath, don max- København, 2013.

Få mere viden om ledelse og forbedringsarbejde

Besøg værktøjskassen på

www.psykiatri.rm.dk/forbedring

og find IHI's White Paper on High Impact Leadership (dansk oversættelse og original)

Find også bl.a. trin for trin-vejledning til:

- Forstå psykologien og skab motivation
- Lav et forbedringsteam
- gemba
- Fodspor
- Værdistrømsanalyse (identificerer spild)
- Arbejdsgangsanalyse