

Metodekatalog til almen praksis

Gør-det-selv

Tema 4: Implementering

PLO-E har i samarbejde med KiAP udviklet et metodekatalog, som har til formål at give læger og medarbejdere nogle "gør-det-selv" metoder, der kan styrke arbejdet indenfor **ledelse, trivsel og arbejdsglæde, samarbejde samt implementering af nye tiltag**. Metoderne er opdelt indenfor fire forskellige temaer. De første to temaer er for ledelsen og de sidste to temaer er for hele klinikken. De beskrevne metoder er afprøvet gennem flere år og i mange forskellige klinikker.

Indholdet i de fire temaer

Tema 1: Et fælles ledelsesgrundlag – Hjælper jer til at få en tydelig ledelse

Her præsenteres en metode til at definere, hvad der er god ledelse i jeres klinik.

Tema 2: Trivsel i ledergruppen – Hjælper jer med at styrke relationerne

Her præsenteres tre metoder til at øge trivslen og styrke fællesskabet blandt kollegerne.

Tema 3: Arbejdsglæde, fællesskab og det gode samarbejde - Hjælper jer med at spille hinanden gode i klinikken

Her præsenteres fire metoder, der kan styrke arbejdsglæden, fællesskabet og samarbejdet.

Tema 4: Implementering – Hjælper jer til at lykkes med at gennemføre forandringer

Her præsenteres en metode til at implementere nye tiltag ved at følge syv trin.

Hvordan kan I bruge metoderne?

- I kan bruge den metode, som passer bedst til jeres aktuelle situation og behov.
- I kan vælge at bruge én eller flere af de beskrevne metoder – og lade resten ligge.
- I kan bruge de fire temaer i rækkefølge: Vi anbefaler at arbejde i rækkefølgen 1 → 2 → 3 → 4
- I kan tilrette metoderne, så de matcher den måde, I er vant til at arbejde på.
- I kan arbejde med metoderne på egen hånd eller I kan hente processtøtte udefra.
- Vi anbefaler, at I gør tema 3 og 4 tilgængelige for alle i klinikken – dvs. både for læger og medarbejdere. Herved opbygger I et fælles metodekendskab.
- Metoderne beskriver, hvad I skal tale om, men det er vigtigt at huske, at det er dialogen mellem jer, der er afgørende for, at I får udbytte af at arbejde med dem.
- I kan med fordel printe de foreslåede ark/eksempler forud for møderne.
- For at kunne videreudvikle materialet, er det en stor hjælp, at I evaluerer metoderne vha. QR-koden.

Metodekataloget er udviklet af Ledelses-, Organisations- og Kommunikationsteamet i PLO-E, som består af praktiserende læge Juliane Dinesen samt organisations- og ledelseskonsulenterne Anne Zimmer, Ulrik Lange og Heidi Bøgelund Frederiksen.

Implementering

- hjælper jer til at lykkes med at gennemføre forandringer

Når I skal gennemføre en forandring eller implementere noget nyt i klinikken, er det vigtigt, at I som ledelse har en metode. I det følgende beskrives syv trin for, hvordan I kan gribe det an.

1. **Møde i ledergruppen (træf en klar beslutning)**
2. **Personalemøde (involvér jeres medarbejde)**
3. **Lav en handleplan**
4. **Personalemøde (få alle med på planen)**
5. **Handling (gør det der er planlagt)**
6. **Løbende opfølgning og justering (sker der noget?)**
7. **Personalemøde (fejring)**

Metoden er velegnet til forandringer af en mere indgribende karakter (fx omlægning af arbejdsgange) – ikke til de helt små og enkle forandringer.

Først og fremmest skal klinikens ledere træffe en tydelig og samstemt beslutning:

Hvad skal forandres/implementeres? Hvorfor skal det forandres/implementeres?

Hvorfor skal det være nu? Hvad er målet med forandringen?

Den tydelige beslutning og den utvetydige opbakning hertil i ledergruppen er en væsentlig drivkraft i projektet. Ledelsen skal også være klar til at afsætte de nødvendige ressourcer (hvilket som regel vil sige *tid*) og være parat til at tackle de benspænd og vanskeligheder, der eventuelt måtte opstå undervejs.

TRIN 1: Møde i ledergruppen *(Estimeret tidsforbrug: 30 min. – 1,5 timer)*

TRIN
1

Dagsordenen til mødet kan se således ud:

1. **Hvad ønsker vi at forandre/implementere?**
2. **Hvorfor skal det forandres/implementeres? Hvorfor lige nu? (dvs. hvor nødvendig er forandringen?)**
Hvad ved vi om det problem, vi ønsker at løse med at gennemføre forandringen?
3. **Hvad er målet med forandringen/implementeringen? Hvad ønsker vi at der skal der komme ud af den?**

Noter jeres beslutning i skemaet **Ledergruppens beslutning om, hvad der skal forandres/implementeres**

Implementering

Ledergruppens beslutning (1/2)

TRIN
1

Ledergruppens beslutning om,
hvad der skal forandres/implementeres

Hvad ønsker vi at forandre eller implementere?	Hvorfor? Og hvorfor lige nu?	Hvad er målet? Hvad ønsker vi at opnå?

Implementering

Ledergruppens beslutning (2/2)

TRIN
1

Tag herefter en runde, hvor I taler om de bekymringer og reelle forbehold en eller flere af jer måtte have. Giv plads til de forskellige perspektiver. Lyt til hinanden. Find ud af hvad der skal til for, at alle kan sige 'go'. Notér herunder:

Bekymringer/forbehold	Hvad kan minimere disse?

Lav en 'præ-mortem'-runde (spørgsmål: *Hvordan undgår vi, at projektet bliver dødfødt?*)

Hvad kan gøre, at vi <u>ikke</u> lykkes med at gennemføre vores forehavende?	Hvad gør vi for at undgå, at det sker?

Spørg jer selv – og svar ærligt: *Har vi tid og kræfter til at gennemføre forandringen?*

Forbered et personalemøde

- *Hvornår skal det afholdes? Hvem indkalder til det?*
- *Hvordan formidler vi forandringsprojektet? Hvem siger hvad?*
- *Hvordan inddrager vi medarbejderne?*
- *Hvilke spørgsmål og indvendinger skal vi være klar til at forholde os til? Og hvad er vores svar?*
- *Hvad er vores forventninger til medarbejderne undervejs i forandringsforløbet?*
- ***Hvad skal derudover evt. gøres frem mod mødet med medarbejderne? Hvem gør hvad?***

TRIN 2: Personalemøde (Estimeret tidsforbrug: 1 time)

En forandring kan ikke trækkes ned over hovedet på jeres medarbejdere, men skal gennemføres *sammen med dem*. Engagement og medspil fra deres side er med til at sikre, at I når i mål med den ønskede forandring/implementering.

På personalemødet sætter I god tid af til en præsentation og drøftelse af, hvad det er, I ønsker at forandre/implementere.

Dagsordenen til mødet kan se således ud:

1. En af jer byder velkommen.
2. Fortæl om den ønskede forandring (hvad, hvorfor, hvorhen?). Brug skemaet fra **Ledergruppens beslutning** fra ledermødet som visuel understøttelse.
 - Fortæl, at projektet *skal* gennemføres, men at I lægger op til en høj grad af inddragelse af medarbejderne for, *hvordan* det skal foregå.
 - Fortæl også om jeres præ-mortem-drøftelse!
3. Medarbejderne stiller opklarende (og kun sådanne) spørgsmål til præsentationen.
4. Medarbejderne inviteres til at komme med forslag til, hvordan I kan opnå det, som I ønsker med forandringen eller det implementeringen skal medføre.
5. Medarbejdernes indstilling til den ønskede forandring afklares. I beder dem hver især udfylde **Hoved-Hjerte-Ben-modellen** (print arket inden mødet, så medarbejderne kan udfylde det på personalemødet).

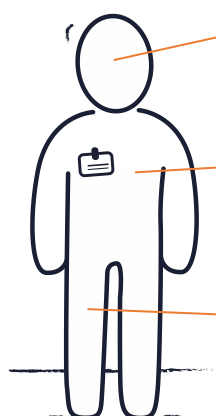
Implementering Hoved-Hjerte-Ben-modellen

TRIN
2

Hoved-Hjerte-Ben-modellen

Markér din indstilling til den ønskede forandring

Sæt kryds på hver af de tre linjer nedenfor
1 = meget lidt
5 = midt imellem
10 = rigtig meget



I hvilken grad giver forandringen mening?

1 ————— 5 ————— 10

Hvordan er min motivation for forandringen?

1 ————— 5 ————— 10

I hvilket omfang føler jeg mig klar til at varetage den/de nye opgave(r), som forandringen indebærer?

1 ————— 5 ————— 10

- **Runde:** Hver medarbejder fortæller om og uddyber sin score.
- **Gå i dialog:** Hvis en medarbejder fx har scoret 5 på spørgsmålet om, hvorvidt forandringen giver mening, så spørg: "Du har ikke scoret 3 - hvorfor ikke?" Spørg til hvad det er, der trods alt giver mening. Stil spørgsmålet: "Hvad skal der til for, at du kan sige fx 8?"

Det er vigtigt, at runden ikke udvikler sig til en diskussion.

Forventningsafstemning:

- *Hvilke forventninger har I som ledelse til medarbejderne i forandringsprocessen? Hvordan kan de bidrage som medspillere?*
- *Hvilke forventninger har medarbejderne til jer i forandringsprocessen? Hvad er vigtigt for dem i den proces, I sætter i gang? Hvad skal der til fra deres side for, at det bliver en succes?*

Stil spørgsmålene, lad medarbejderne tænke og notere i et par minutter og tag så en runde. Opsummér og skriv ned. Aftal også hvordan I skal kommunikere med hinanden undervejs i forandringsprocessen.

Ledelsens forventninger til medarbejderne	
Medarbejdernes forventninger til ledelsen. Hvad er vigtigt for dem?	

Næste skridt:

- Hvornår skal hvad ske? Hvad gør vi i ledergruppen?
- Aftal en dato og et tidspunkt. Hvem gør hvad fra nu af?

TRIN 3: Nu skal der laves en plan

TRIN 3

På baggrund af mødet i ledergruppen og personalemødet er I nu klar til at udarbejde en gennemførelsesplan for, hvordan det konkrete arbejde med forandringen/ implementeringen skal foregå.

Planen kan udarbejdes af ledergruppen eller af en leder og en medarbejder i fællesskab. I sidstnævnte tilfælde skal hele ledergruppen nikke ja til planen. Ikke mindst fordi den forudsætter, at I bruger ressourcer på at gennemføre den.

Det er sjældent muligt at planlægge hele forandringsprocessen i detaljer fra start til slut. Som regel bliver I klogere undervejs. Ved større forandringer vil det derfor ofte være en god ide at dele arbejdet med forandringen op i overskuelige **faser**.

Et eksempel på faser i et forløb, hvor en opgave delegeres fra lægerne til sygeplejerskerne, er vist på side 8.

Eksempel på faser i en forandring

Faser ved delegering af en opgave fra lægerne til sygeplejerskerne
Fase 1: Skabe forståelse og accept hos alle i klinikken
Fase 2: Oplære medarbejderne/informere patienterne. Få aftaler og logistik på plads
Fase 3: Overdragelse af opgaven
Fase 4: Finjustere opgaveløsning
Fase 5: Afslutning, læring og fejring

- Skriv jeres egen plan ned.
- Brug gerne skemaet **Gennemførelsesplan (s. 9)**

Implementering Gennemførelsesplan

TRIN
3

Hvad ønsker vi at forandre eller implementere? Hvorfor og hvorfor nu? Hvem i ledelsen har ansvaret for forløbet?	
Hvad vil vi opnå? Hvad er vores mål og succeskriterier? Hvordan skal det ses og mærkes, at vi er i mål?	
Hvad vil vi gøre? I hvilken rækkefølge? Hvornår? Hvem skal gøre det? Skal forløbet faseopdeles - hvilke faser er der i så fald?	1: 2: 3: 4: 5: 6:
Hvad får vi brug for? • Tid? • IT? • Instruks? • Kursus? • Andet?	
Hvornår stopper vi op og vurderer/justerer vores plan/ fremgangsmåde?	

Når I planlægger forandringen, er det en god ide at beskrive jeres mål og eventuelle delmål ved hjælp af **SMART-metoden**: (del)målene skal således være:

Specifikke (fx medarbejderne er oplært i at varetage den nye opgave)

Målbare (fx vi kan spørge medarbejderne)

Attraktive (fx medarbejdere og læger kan se fordelene ved forandringen)

Realistiske (fx vi har afsat tid i dagsprogrammet til oplæring)

Tidsbestemte (fx delmål nået den 1. juni 2024)

Personalemøde (Estimeret tidsforbrug: 15-30 min.)

Ledelsen fremlægger gennemførelsesplanen på et personalemøde, så alle ved, hvad der kommer til at ske, hvordan og hvornår.

De sidste eventuelle uklarheder i handleplanen afklares.

Lav gerne en synlig og overskuelig plan, som I hænger op i frokoststuen. Det er med til at holde opmærksomhed og fokus på det, I har gang i.

Handling

Nu skal de aftalte handlinger gennemføres.

På den plan I har hængt op, kan I markere, hvordan arbejdet med forandringen skrider frem.

Vedholdenhed er et nøgleelement i at gennemføre forandringer. Stop derfor op nogle gange i processen og vurdér hvordan det går. Hvis I arbejder med en større forandring, som I har inddelt i faser, så stop op *hver gang* en fase er afsluttet og *inden* I skal i gang med den næste.

Husk at udpege en fra ledergruppen, som er ansvarlig for fremdriften i arbejdet med forandringen.

TRIN 6: Løbende opfølgning og justering

(Estimeret tidsforbrug: 10-15 min. eller som del af et personalemøde)

Det er vigtigt at følge op på gennemførelsesplanen ved hjælp af korte stop-op-møder. Følg op både i ledergruppen og med medarbejderne.

Gode spørgsmål til opfølgningsmøder kan være:

- a) Hvor langt er vi? (tag gennemførelsesplanen frem, mind alle om hvad det er, klinikken har gang i)
- b) Hvad har vi nået indtil nu?
- c) Runde: Hvordan har alle det med forandringen – er alle med? Er der dukket nye bekymringer, spørgsmål eller ideer op?
- d) Er der sket noget uventet indtil nu? Hvilken betydning har det for det videre forløb?
- e) Er der noget, vi skal gøre anderledes i det videre arbejde med forandringen?
- f) Hvis I arbejder med faser: Hvad kan vi tage med af lærepunkter til næste fase?
- g) Hvis I arbejder med faser: Hvordan planlægger vi næste fase? Hvem gør hvad?

Hvis forandringen har stor indflydelse på medarbejdernes arbejdsforhold, kan I supplere ovenstående med **1:1-møder** (af ca. et kvarters varighed) med hver enkelt medarbejder.

Her kan I:

- Anerkende jeres medarbejders synlige bidrag til forandringsforløbet.
- Spørge: Hvordan oplever medarbejderen forandringsprocessen?
 - Undersøge bekymringer, usikkerheder og forbehold – og også ideer og forslag. Benyt evt. **Hoved-Hjerte-Ben-modellen**.
 - Afklare hvad der kan fremme medarbejderens bidrag til forandringsforløbet.
- Afklare hvad der kan hjælpe vedkommende med at håndtere det nye.

TRIN 7: Personalemøde – fejring (Estimeret tidsforbrug: 10-15 min.)

Når I er ved vejs ende med forandringsprocessen, er det vigtigt, at I fejrer, at I nåede i mål som hold.

Synliggør resultatet så alle kan se, hvad forandringen har skabt. Drøft både i ledelsen og med medarbejderne hvad der gik godt, hvad der især gjorde, at I nåede i mål - og tal også om, hvad I har lært til næste gang, når noget nyt skal implementeres.

For der BLIVER helt sikkert en næste gang!

Evaluering af tema 4



SVAR PÅ 5 SPØRGSMÅL



ALLE BESVARELSER ER ANONYME



VI BRUGER DINE SVAR TIL AT UDVIKLE
OG TILRETTE MATERIALET

SCAN KODEN:



eller

GÅ IND PÅ: WWW.SURVEY-XACT.DK/COLLECT

TAST KODEN: **QAUS-RP7R-L532**

