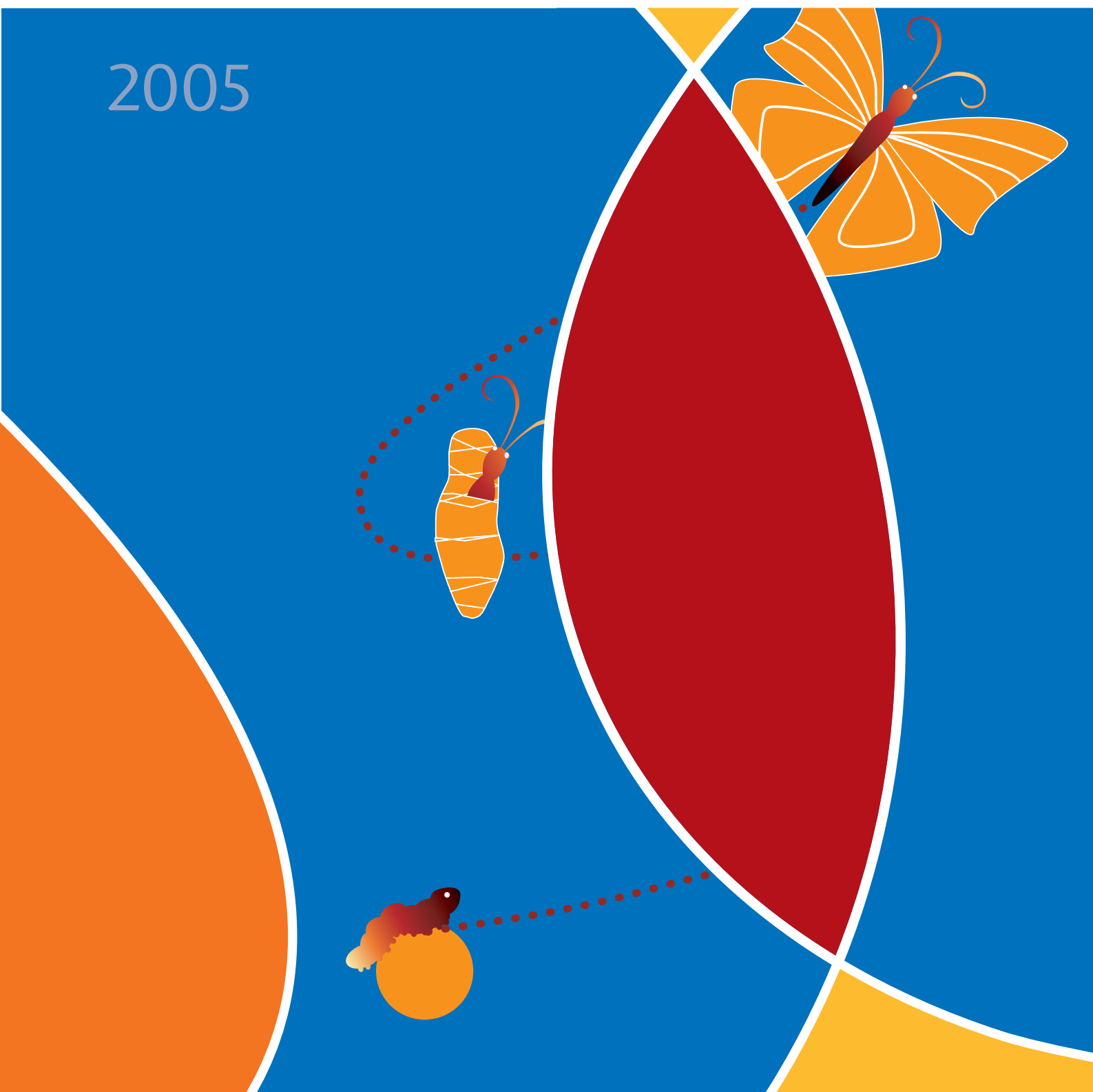


Faktorer för framgångsrik förbättring

Ett forskningsbaserat diskussionsunderlag för ledare och praktiker

JESPER OLSSON

2005



Faktorer för framgångsrik förbättring

I förändringsprojekt som syftar till att ändra praktiken har det visat sig att chanserna att lyckas ökar om vissa förutsättningar finns. Ju mer positiva svar som ges på nedstående påståenden ju större är chansen att projektet blir framgångsrikt. De brister som identifieras i ert projekt utgör underlag till diskussioner om vad som kan göras för att förbättra chanserna att lyckas.

Mer att läsa om modellen finner du i Olsson, J., J. Övretveit, et al. (2003). "Developing and Testing a Model to Predict Outcomes of Organizational Change." Q Manage Health Care Vol 12 (No 4): 230–249.

Planeringsfas

	Stämmer inte alls med hur det är i projektet	1	2	3	4	5	6	Stämmer fullständigt med hur det är i projektet
Resurser								
Tid avsätts för uppgiften		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har tillgång till attraktiva, stimulerande mötesplatser ¹		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har tillgång till de kompetenser som krävs i förhållande till utvecklingsarbetet ²		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tillräckligt med pengar finns avsatt för det utvecklingsarbete vi skall genomföra		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemanalys								
Vi har försökt definiera de som berörs av problemet ³ och/eller dess potentiella lösning		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbetare har erfarenhet av problemet i vardagen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi har försäkrat oss om att utvecklingsprojektet inte innehåller dolda syften ⁴		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det finns 'objektiva' data som belyser och stödjer potentialen, och betydelsen för våra kunder, av att problemet blir löst		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektteamet								
Förbättringsteamet nyttjar fortlöpande kommunikationskanaler till berörda medarbetare samt berörda formella och informella ledare		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förbättringsteamet består av medarbetare som representerar hela det system som berörs av arbetet och har mandat att driva förändringsarbetet i detta system (systemet avgränsas av syftet med förbättringsarbetet ³)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förbättringsteamet förfogar, kan disponera, över förbättringskompetens ⁵ och resurser		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förbättringsteamet har aktivt förvissat sig om att det har förstått sin uppgift gentemot kollegor och uppdragsgivare		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 Lokaler med plats för hela teamet att träffas, använda gula lappar, blädderblock, inte bli störda.

2 T ex om projektet är att minska tiden till trombolysbehandling för hjärtinfarkter så bör kanske både medicinsk-, omvårdnads- och ambulanskompetens ingå i teamet.

3 T ex om projektet vill minska tiden till trombolysbehandling hos hjärtinfarkter så bör man fundera igenom var i systemet man vill arbeta med problemet. Om problemet definieras så att det startar i ambulansen och slutar vid hia bör personal från ambulans, akm, hia, ev någon patient delta i proj. Om problemet däremot definieras som att det startar på akm så behöver inte ambulanspersonalen involveras.

4 Ett exempel på dolt syfte kan vara om tex ledningens egentliga avsikt är att avskeda medarbetare och spara pengar medan de utåt säger att tanken med projektet är att förbättra vården.

5 Förbättringskompetens handlar om kunskapen att kunna driva ett lärande förändringsarbete med hjälp av olika metoder och verktyg. T ex partetodiagram, småskaliga tester (PDSA), göra diagram över tid, hur man formulerar syften, mål och identifierar mätpunkter för detta etc

Genomförandefas

	Stämmer inte alls med hur det är i projektet	1	2	3	4	5	6	Stämmer fullständigt med hur det är i projektet
Projektinitering								
Det finns en tydlig start och beräknat slut för förbättringsarbetet		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Det finns en tydlig och synliggjord projektplan t ex avseende avstämningspunkter, klara roller, fortlöpande information, förväntat ökat värde etc		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Förbättringsarbetet bygger på utmanande men realistiska mått och mål utformade i dialog med ledare		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Högre ledning eller annan för förbättringsprojektet signifikant ⁶ person har gjort det tydligt att status quo inte är ett alternativ		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Studera, lär

	Stämmer inte alls med hur det är i projektet	1	2	3	4	5	6	Stämmer fullständigt med hur det är i projektet
Återföring								
Återföring från förbättringsprojektet ges för att lära inte för att döma		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi kan snabbt visa på konkreta resultat som en konsekvens av förändringen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Det som görs i förbättringsarbetet kommuniceras (av signifikanta personer) till resten av organisationen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har tydliga resultatkriterier som kan indikera om en förändring är en förbättring		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reflektion och lärande								
Förbättringsarbetet känns lustbetonat och ger en bild av framtiden som föder en vilja att gå vidare		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi är beredda att stödja medarbetares personliga lärande i förbättringsarbetet genom träning i praktiken		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vi har beredskap och vilja till lokal anpassning av förändringsidéer, koncept, mål etc		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
De som är berörda av förbättringsarbetet har tid att reflektera och lära		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⁶ Signifikant person är någon som har legitimitet och är ansedd av de som är involverade i problemet och dess lösningar. Detta måste inte nödvändigtvis vara någon i linjeorganisationen.

Läs mer om strategiska faktorer för att lyckas med förändringsarbete

Olsson, J. (2005). *Factors for Successful Improvement of Swedish Healthcare*. Medical Management Centre. Stockholm, Karolinska Institutet: 150, Thesis

Kultur och arbetsklimat för våra idéer

	Stämmer inte alls med hur det är i projektet	1	2	3	4	5	6	Stämmer fullständigt med hur det är i projektet
Kultur								
Vi diskuterar de gemensamma värderingarna ⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritiska kolleger blir respektfullt bemötta; man kan ta och ge kritik på ett respektfullt sätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I förbättringsarbetet finns ett förhållningssätt, som uppmuntrar risktagande och experimenterande, en anda som tillåter att det kan gå fel, men att man lär av dessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbetare som tänker i nya banor uppmuntras och ses som en tillgång	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delaktighet medarbetarna								
Medarbetare är beredda att personligen offra ⁸ , och ge upp, någonting för att förändringen skall fungera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alla medarbetarna utnyttjar sin möjlighet att påverka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De som berörs av förändringen/förändringarna tillåts vara delaktiga i tolkningen av mål, idéer och förändringens innebörd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbetare förstår varför en viss lösning väljs samt vad den kan innebära för dem själva och för systemet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
All information om förändringsarbetet är lättillgänglig och arenor ⁹ för dialog finns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemensam plattform								
De delar av verksamheten som berörs av förbättringsarbetet har en tidigare historia och erfarenhet gällande framgångsrika förbättringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De personer som berörs av förbättringsarbetet har en gemensam syn på hur problemlösningsprocessen ser ut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förbättringskompetens finns i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De som berörs av förbättringsarbetet har gemensamma målbilder och visioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledarskap som är för bättring								
Ledarskapet har förmågan att hålla samman (fokusera) och prioritera i systemet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledare ¹⁰ som är ansedda och aktade av dem som berörs av förbättringsarbetet frågar efter hur det går och ger återföring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledare har ett personligt, aktivt och synligt engagemang i förbättringsarbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefer vågar låta andra leda förbättringsarbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förändringstryck (känner vi, upplevs)								
Medarbetarna är missnöjda: Det fungerar inte som vi gör idag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunderna är missnöjda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
För oss betydelsefulla (ansedda, aktade) aktörer/verksamheter är bättre än vi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den allmänna känslan är att resurserna tryter (kompetens & människor) – Något måste göras!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 Diskussioner om gemensamma värderingar kan handla om: Hur ser vi på- våra kunder, -våra processer, -allas delaktighet, -olika typer av resultat, vad menar vi med ständiga förbättringar.

8 Att offra någonting kan t ex innebära att låta någon personalkategori göra något som tidigare varit förbehållen någon annan.

Det kan handla om att kompromissa bort delar av din makt eller någon käpphäst, till förmån för systemets bästa.

9 Arenor för dialog kan t ex vara avdelnings-/klinik möten, arbetsgrupper, i fika rummet, diskussionsforum på intranätet.

10 Detta kan vara både formella och informella ledare