

# Velkommen

## Byd velkommen

Virksomhedsstrategi

Velkommen til  
Indsæt  
viden om  
Forbedringsrejse

Hold 1

Workshop 3  
Om og Årket

REGION SJÆLLAND  
BUNDHEDSTRATEGISK PLANLÆGNING  
- vi er alle på vej

Tema: Velkommen 1/7

# Formål og mål for dagen

## Gennemgå formål og mål

- Implementering og forankring
- Plan for implementering
- Forbedringstavler
- Videndeling om læring

Velkommen

### Formål og mål for dagen

- Introducere strategiske tiltag til vellykket implementering og forankring
- Udarbejde et udkast til en plan for implementering i afdeling
- Introducere forbedringstavler som redskab til facilitering af forbedringsarbejde, implementering og forankring
- Dele viden om læring i forbedringsinitiativer og datadrevet forbedringsarbejde til inspiration for hinanden



Tema: Velkommen 2/7

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# Læringsmål Workshop 3

## Gennemgå læringsmål

- Organisatoriske handlinger til implementering
- Design af forbedringstavle
- Løbende dialog om læring
- Plan for forankring

Velkommen

### Læringsmål Workshop 3

Efter workshop 3 kan deltagerne begynde at:

- Identificere relevante **organisatoriske handlinger til implementering** til at sikre, at forbedringstiltagene bliver **forankret i arbejds gange** og/eller redskaber over tid
- Beskrive forslag til **design af forbedringstavle** til at skabe synlighed om forbedringer og **inddragelse af kolleger og mellemledere i løbende lærende dialog** om forbedringsarbejdet
- **Beskrive en plan for**, hvordan forbedringerne kan **forankres over tid** i samarbejde med nærmeste ledelse, herunder hvordan nye arbejds gange og/eller redskaber kan implementeres og forankres i organisationen



Tema: Velkommen 3/7

# Dagens program

## Gennemgå dagens program

- Navneskilte
- Program - sluttid
- Pauser
- Telefon på lydløs
- Toiletter og faciliteter
- Materialer og tilgængelighed
- Spørgsmål og spilleregler

Vi ser frem til en god dag!

### Dagens program

#### Velkommen

Systematisk videndeling af læring

Implementering og forankring

Plan for implementering og fastholdelse

Fokus på forbedringstavle og design af lokal tavle til forbedring

Fejring og præsentation af læring og resultater i data-drevet forbedringsarbejde



Tema: Velkommen 4/7

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# Forbedringsrejsen

## Opsummér væsentlige trin

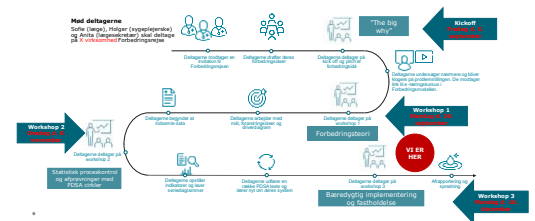
- **Kick Off** – fundament - forstå problemet
- **E-læring** – grundlæggende forståelse – forbedringsmodellen (MFI)
- **WS 1** – mål, idéer og driverdiagrammer
- **WS 2** - Afprøvninger, data, SPC
- **WS 3** - Implementering og forankring

## Pointe

Forløbet svarer til en generisk plan for et forbedringsprojekt – både lærte metoder og værktøjer – og I har fået en generisk plan for gennemførelse af forbedringsprojekter.

Velkommen

## Forbedringsrejsen



Tema: Velkommen 5/7

# Metoder i forbedringsarbejde

## Metoder- rammerne for forbedringsarbejde

### Forbedringsmodellen

- Rammen for forbedringsarbejde
- Iterativ metode til læring gennem afprøvning
- Systematisk tilgang og tempo i læringsprocessen

### Problemanalyse

- Paretoanalyse-størst effekt
- Fodspor-patientoplevelsen
- AGA- forbedringsidéer

### Driverdiagram

- Visuel fremstilling
- Bryder mål ned ved prioritering og fokus i indsatsen

### SPC- Datadrevet forbedringsarbejde

- Resultat og procesindikator
- Identificere mønstre og tendenser over tid
- Systematisk måling til evaluering

## Spørg:

- *Hvordan kan metoderne integreres i jeres arbejde fremadrettet – og hvordan støtter de jer i at skabe varige forbedringer?*
- *Er der nogle af værktøjerne, I synes var særligt nyttige eller udfordrende?*
- *Hvilke metoder ser I jer selv bruge mest? fremadrettet?*

Velkommen

## Metoder i forbedringsarbejde

### Forbedringsmodellen



### Driver Diagram

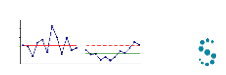


### Problemanalyse

- a. Paretoanalyse
- b. I patientens fodspor
- c. Arbejdsgangsanalyse



### Statistical Process Control



Tema: Velkommen 6/7

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# Mening og sammenhæng

## Værktøjer hænger sammen med og understøtter forbedringsmodellen

- MFI-struktur for forbedringsindsatsen
- SMART-mål - konkretisere og sætte kurs - spg 1
- SPC - Data over tid - spg 2
- DD visuelt overblik – forandringsteori - spg 3
- PDSA-cirklen – udvikling og implementering gennem afprøvning

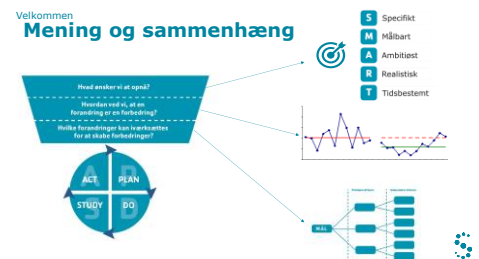
### Spørg:

- *Kan I se, hvordan værktøjerne hænger sammen i jeres egne forbedringsprojekter?*
- *Er der noget i forbedringsmodellen, der stadig virker uklart for jer?*

## Pointe

MFI og de tilhørende værktøjer udgør en struktureret ramme for forbedringsarbejde. Modellen skaber retning og klarhed, mens værktøjerne giver konkrete metoder.

**Måltrettet - evidensbaseret - vellykket**



Tema: Velkommen 7/7

# Status på indsatser

## Introduktion til videndeling af læring og feedback

- Tidsramme
- Om pitch
  - Kort intro til indsats
  - Fokus på data og afprøvninger
  - Vigtigste læring og udfordringer
  - Hvad teamet ønsker at få feedback på?
- **Konstruktive spørgsmål og give input**

## Pointe

*"All teach – all learn"*



Spørgsmål med fokus på læringspotentialer om data og afprøvning

Tema: Systematisk videndeling 1/2

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*



# Fremdriftsscore

## Introducér fremdriftsscore

- Refleksion over læring og fremdrift
- Ikke fastlagt score
- Identificere fokusområder
- Vurdere samlet indsats
- Enkeltelementer kan være længere fremme
- Fokus på systematik i fremdrift og læring

## Spørg:

- *Hvilken score har I opnået og hvad ligger til grund for vurderingen?*
- *Hvilke udfordringer har I mødt?*
- *Hvad er det næste vigtige trin for jer som team?*

### Systematisk videndeling af læring Fremdriftsscore

Skema for vurdering af fremdrift		
Fremdriftsscore		
Score	Indhold	Udfordringer
5.0	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret.	
4.5	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret, men der er nogle mindre mangler.	
4.0	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret, men der er flere mindre mangler.	
3.5	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret, men der er mange mindre mangler.	
3.0	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret, men der er meget mange mindre mangler.	
2.5	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret, men der er meget mange mindre mangler og nogle aktiviteter er ikke gennemført.	
2.0	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret, men der er meget mange mindre mangler og mange aktiviteter er ikke gennemført.	
1.5	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret, men der er meget mange mindre mangler og mange aktiviteter er ikke gennemført og nogle aktiviteter er ikke dokumenteret.	
1.0	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret, men der er meget mange mindre mangler og mange aktiviteter er ikke gennemført og mange aktiviteter er ikke dokumenteret.	
0.5	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret, men der er meget mange mindre mangler og mange aktiviteter er ikke gennemført og mange aktiviteter er ikke dokumenteret.	
0.0	Alle aktiviteter er gennemført og dokumentation er opdateret, men der er meget mange mindre mangler og mange aktiviteter er ikke gennemført og mange aktiviteter er ikke dokumenteret.	



Tema: Systematisk videndeling 2/2

# De 5 faser

## Kort gennemgang af tidligere faser

- Fra idé og forståelse til implementering og forankring
- Fase 1-4 lægger fundamentet, sikrer at de valgte løsninger er relevante og målrettede
- Fase 5 idéerne afprøves lokalt
- Ledelse, projektledelse, kommunikation og målinger er nøgleelementer i alle faser

## I dag

- Succesfuld implementering og varig forankring
- Ejerskab, spredt læring og bæredygtighed

### Forbedringsrejsen De 5 faser



Tema: Implementering og forankring 1/14

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# Implementering - refleksion

## Gøre forbedringer til en del af daglige arbejdsgange

- Individuel refleksion 3-5 minutter

## Spørgsmål til refleksion

- *Hvad tænker I, når I hører ordet implementering?*
- *Hvad betyder implementering for jer?*
- *Hvilke udfordringer har I tidligere oplevet ved implementering, og hvordan blev de håndteret?*
- *Hvem har prøvet en implementering, der gik særligt godt – og hvad gjorde forskellen?*

## Opsamling i Plenum

- Grib læringspointer og fold dem ud
  - Operationalisering af idéer og løsninger
  - Flere bliver påvirket
  - Kræver planlægning

Implementering og forankring

### Implementering



Tema: Implementering og forankring 1/14

# Implementering

## Gøre forandringerne til permanente og varige forbedringer

- Et eksempel:
  - Standardisere, at antibiotika gives inden for en time ved mistanke om akut kirurgi
  - Standardiseret proces - effektivitet og kvalitet
- Tværfagligt samarbejde - fælles målsætning
- Tilpasse lokale forhold
- Mening for brugerne
- Risiko ved stor skala uden afprøvning

## Pointe

- Lokal inddragelse
- Små afprøvninger
- Lære af data
- Justere tilgang

Implementering og forankring

### Implementering



Implementering handler om, at gøre en forandring varig

- Gennem en engageret tværfaglig deltagelse i lokalt forbedringsarbejde om en fælles målsætning



En typisk faldgrube i implementering

- at gå direkte til implementering af forandringer i større skala og springe mindre afprøvninger over med tilpasning til lokal kontekst.



Tema: Implementering og forankring 3/14

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# Fra afprøvninger til implementering

## Introducér forskellen

- **Skift i fokus fra afprøvning til fast rutine**
- **Afprøvning**
  - Midlertidig og fleksibel ramme - hvad der virker – hvad der ikke gør
  - Formålet er læring, ikke perfektion
  - Afdække problemer og udfordringer, før skalering
  - Få personer påvirkes
- **Implementering**
  - Gennemprøvet og tilpasset
  - Ingen fejltagelser
  - Påvirker arbejdsgange, relationer og kultur
  - Risiko for modstand større
  - Detaljeret planlægning
  - Plan for overvågning og evaluering
  - Synlig ledelsesopbakning

## Pointe

- Gennem vedvarende afprøvninger skabes et robust system
- Gennem implementering sikres, at de opnåede robuste processer bliver fastholdt

Implementering og forankring

### Fra afprøvninger til implementering

#### Afprøvninger

Fokus på læring

- Forandringen er ikke permanent
- Fejltagelser er velkomne
- Få personer berøres



#### Implementering

Fokus på varig rutine

- Ingen fejltagelser
- Flere personer berøres
- Kræver forberedelse og planlægning
- Fordrer ledelsesmæssig opbakning



Tema: Implementering og forankring 4/14

# Styr på begreberne

## Implementering

- Fra test til daglig praksis
- Afprøvet og fungerer i forskellige kontekster, omfang og over tid
- Hele teamet anvender

## Forankring

- Fastholde over tid
- Falde tilbage til gamle vaner
- Følges gennem data/stikprøvekontrol

## Spredning

- Udbredes til andre
- Tilpasse løsningen til andre kontekster
- Ikke for tidligt - sprede uhensigtsmæssigheder med

## Pointe

At kende forskel på begreberne hjælper med at strukturere indsats og bruge de rette værktøjer til rette tid.

Implementering og forankring

### Styr på begreberne



IMPLEMENTERING



FORANKRING



SPREDNING



Tema: Implementering og forankring 5/14

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# Hvornår er organisationen klar til implementering?

## Tiltro skabes når

- Evidensbaseret
- Gennemprøvet og risikoen for fejl reduceret
- Data
- Mening og værdi i hverdagen
- Positive brugererfaringer

## Omkostning ved fejltagelse er lille

- Forbedring er dokumenteret gennem afprøvning

## Organisationens modenhed og parathed

- Kultur, strukturer og ressourcer til at lykkes
- Ledelsesopbakning, kommunikation og en plan for håndtering af modstand

## Pointe

### Implementering når

- Forandring er lig forbedring
- Risiko er minimal
- Organisationen er moden

Implementering og forankring

### Hvornår er organisationen klar til implementering?

Tre faktorer:

1. Stor tiltro til, at forandringen er en forbedring
2. Omkostning ved fejltagelse er lille
3. Organisationens modenhed og parathed – hvordan reagerer organisationen på forandring?



Langley et al. (2002) The Improvement Guide, side 6

Tema: Implementering og forankring 6/14

# Forankring af forbedringer

## Nøgleindsigt fra studiet

- Kun 45 % fastholdt over tid (N=125)

## Faktorer for bæredygtighed

- Organisatorisk støtte:  
Ledelse – ressourcer -kommunikation
- Innovationens karakteristika:  
tilpasningsevne - oplevet værdi
- Kontekstuelle faktorer:  
Organisatorisk kultur og eksterne krav

## Løbende tilpasning – kerneelementer bevares

## Samarbejde og videndeling

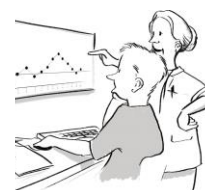
- Læringskultur styrker implementering og forankring
- Evidensbaserede metoder

Stirman et al. The sustainability of new programs and innovations

Implementering og forankring

### Forankring af forbedringer

- Et studie viser, at blandt 125 forbedringsinitiativer var det kun 45%, hvor det lykkedes at fastholde dele af forbedringen over tid.



Stirman, Wilson, Stirman et al. The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and implications for future research

Tema: Implementering og forankring 7/14

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*



# Faldgruber i implementering

## Stopper afprøvning under implementering

- Risiko: Uforudsete udfordringer opdages ikke

## Stopper med at følge data

- Risiko: Ikke opdager tilbagefald/behov for justering

## Vedligeholdelse af kompetencer

- Risiko: falder tilbage til gamle vaner uden tryghed i nye arbejdsgange.

## Manglende onboarding af nyansatte

- Risiko: Nye medarbejdere undergraver uforvarende forbedringer

## Mangel på kommunikation om forbedringer

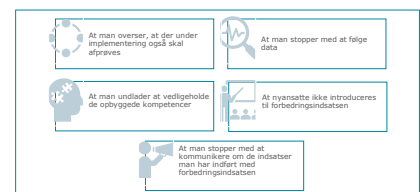
- Risiko: Tab af motivation og opmærksomhed på nye arbejdsgange

## Pointe

Være opmærksom på og proaktivt adressere faldgruber for at sikre vedvarende, meningsfulde forandringer

Implementering og forankring

### Faldgruber i implementering



Tema: Implementering og forankring 8/14

# Trusler mod fastholdelse

## Trusler

- Personaleomsætning: Tab af kontinuitet/ejerskab
- Tidsrammer: Overfladiske løsninger
- Organisatoriske prioriteter: Skiftende fokus svækker støtte til forbedringsprojekter
- Kapacitet: Mangel på ressourcer og kompetencer hæmmer indsatsen
- Interessentstøtte: Manglende opbakning underminerer legitimitet og momentum

## Strategier for at imødegå trusler

- Engagement
- Integration
- Tilpasning

Lennox, L, et.al Unpacking the 'process of sustaining'

## Pointe

Bruge strategierne til at gøre forbedringer bæredygtige og skabe varig værdi.

Implementering og forankring

### Trusler mod fastholdelse af nyt kvalitetsniveau



- Personaleomsætning
- Stramme tidsfrister
- Konkurrerende, organisatoriske prioriteter og strategier
- Kapacitet til forbedringsarbejde
- Vedvarende støtte og opbakning

Lennox, L, et.al Unpacking the 'process of sustaining'-identifying threats to sustainability and the strategies used to address them: a longitudinal multiple case study

Tema: Implementering og forankring 9/14

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# 6 strategier til implementering - 1

## Standardisér

- Reducer variation og gør forandringen robust
- PDSA-cirkler i serier
- Smid det gamle system væk

## Dokumentér

- Opdaterede arbejdsgangsbeskrivelser og vejledninger - skaber klarhed og konsistens – også i fremtiden
- Husk at afprøve vejledningen

## Data

- Monitorér proces og resultat
- Seriediagrammer eller fortællinger
- Plan for information
- Skab synlighed af læring, fremdrift og resultat

### 6 Strategier til implementering og forankring



1.  
Standardisering  
af arbejdsgange



2.  
Dokumentation  
fx i vejledninger  
og instrukser



3.  
Data og  
synlighed



Copyright © 2009 The Balanced Scorecard, Inc. ®

Tema: Implementering og forankring 10/14

# Strategier til implementering - 2

## Rette kompetencer

- Oplærings- og introduktionsprogrammer
- Løbende uddannelse – risiko for tilbagefald

## Udstyr og ressourcer

- Tilgængelighed af udstyr - tænk udstyr bredt

## Kommunikation

- Fejring - engagement, arbejdsglæde og faglig stolthed
- Kommuniker på alle kanaler og fremhæv de positive historier

### Strategier til implementering og forankring



4.  
Rette  
kompetencer



5.  
Udstyr og  
ressourcer



6.  
Kommunikation og  
fejring



Copyright © 2009 The Balanced Scorecard, Inc. ®

Tema: Implementering og forankring 11/14

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

## Positiv kommunikation om forbedring

- Øger fremdrift og motivation
- Anvendes strategisk
- Fremmer forbedringsindsatsen
- Stimulerer motivation, engagement og faglig stolthed
- Bredt spektrum af kommunikationskanaler

Implementering og forankring

### Positiv kommunikation om forbedring

Eksempel - Indsæt lokale eksempler



Internt i Region Sjælland



Tema: Implementering og forankring 12/14

## Fejring af forbedringer

### Erfaringer viser at fejring

- Giver fornemmelse af at være værdsat
- Skaber samhørighed og styrker fællesskabsfølelse
- Øger arbejdsglæde og motivation
- Øger prestige
- Styrker faglige stolthed
- Ingen betydning (25%)

### Tip

- Behøver ikke være et stort anlagt
- Markering af et godt resultat på et møde

Implementering og forankring

### Fejring af forbedringer

Eksempel - Indsæt lokale eksempler



Tema: Implementering og forankring 13/14

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# Driverdiagram for implementering og forankring

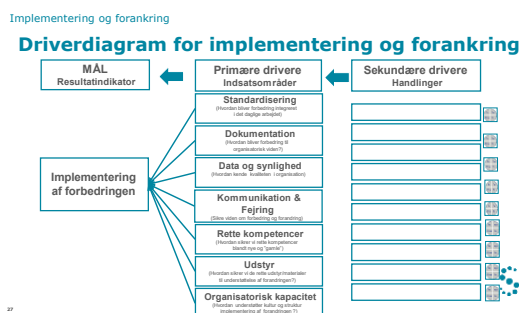
## Visuelt overblik - implementeringsfasens forandringsteori

### Afsæt i gennemgående strategier – hvad skal der til?

- **Standardisering** – Hvordan bliver forbedring integreret i det daglige arbejde?
- **Dokumentation** – Hvordan bliver forbedring til organisatorisk viden?
- **Data og synlighed** – Hvordan kendes kvaliteten i organisationen?
- **Rette kompetencer** – Hvordan sikrer vi, at brugerne er klædt på til opgaven?
- **Kommunikation og fejring** – Hvordan sikrer vi viden om forbedring?
- **Udstyr** – Hvordan sikrer vi de rette ressourcer/muligheder?

## Pointe

Hver kategori repræsenterer en vigtig brik og skaber tilsammen grundlaget for implementering og forankring af forandringen



Tema: Implementering og forankring 14/14

# Øvelse: Plan for implementering

## Introduktion til opgaven

- DD's seks kategorier som ramme
- Udvalgte tre drivere med størst betydning
- Brainstorme og konkretisere hvordan-spørgsmål?
- Tidsramme
- Opsamling og præsentation fokus på praktiske idéer

## Spørgsmål til inspiration:

- *Hvordan vil I standardisere og gøre det nemt at følge de nye arbejdsgange?*
- *Hvilke dokumenter, vejledninger eller instrukser skal opdateres?*
- *Hvilke data vil I følge, og hvordan vil I synliggøre dem for teamet?*
- *Hvilke kompetencer skal styrkes, og hvordan vil I sikre vedligeholdelse af dem?*
- *Hvordan vil I kommunikere om forandringen og fejre*

Plan for implementering og fastholdelse

### Øvelse: Plan for implementering

#### Formål:

- Påbegynd en konkret plan for implementering af egen forbedringsindsats med afsæt i driverdiagrammet

#### Gruppearbejde:

- Brug driverdiagrammets seks kategorier som ramme for planen. Drøft hvilke tre drivere, der har størst betydning for implementering af forbedring i din organisation og hvor det er lettest at begynde
- Udarbejd forslag til konkrete handlinger og afprøvning indenfor de valgte drivere



Tema: Plan for implementering 1/2

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*



# All teach, all learn

## Opsamling og præsentation

- Vigtigste pointer
- Fokus på praktiske idéer
- Inspirere hinanden
- All teach – all learn

## Afrunding af øvelsen

- Start på en stærk implementeringsplan
- Arbejde videre hjemme

Plan for implementering og fastholdelse

### All teach, all learn

- Hvilke drivere har I valgt at fokusere på?
- Hvilke idéer til handlinger og afprøvninger har I drøftet?



Tema: Plan for implementering 2/2

# Definition af forbedringstavle

## Forbedringstavle som redskab

- Strukturerer forbedringsarbejde
- Videndeling i alle faser - fra udvikling og afprøvning til implementering og forankring
- Visuelt overblik over mål, processer og resultat
- Platform for dialog, status – sikre fremdrift

## Pointe

- Gør forbedringsarbejdet synligt og tilgængeligt for at fastholde fokus i en travl hverdag
- Skab en kultur for løbende læring, samarbejde og engagement
- Fælles reference for hele teamet

En fysisk tavle til struktureret forbedringsarbejde

Dækker faser fra udvikling og afprøvning til implementering og forankring

Tavlemøder er korte og stående

Understøtter dialog, læring og fremdrift



Tema: Forbedringstavler 1/10

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

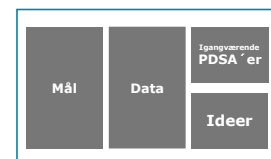
# Hvordan virker forbedringstavler?

## Centralt placeret whiteboardtavle

- **Elementer kan variere** - tilpasses lokal kontekst
- **Typiske elementer på en tavle**
  - **SMART-mål** – hvad er det vi ønsker at opnå med indsatsen?
  - **DATA** – resultat og proces
  - **Igangværende PDSA'er** – hjertet af tavlen
  - **Idéer** eller input fra medarbejdere – tavlens mulighedsrum

Forbedringstavler

### Hvordan virker forbedringstavler



Der er ikke en fast skabelon for tavlen

Prøv jer frem - brug PDSA til at finde jeres måde.

Kvalitetsskolen.dk s. 5555



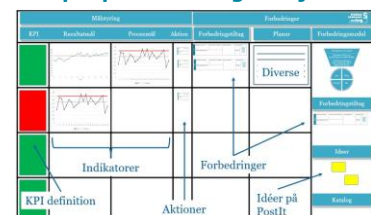
Tema: Forbedringstavler 2/10

# Eksempel på tavle i Region Sjælland

- **Generisk tavle**
- **Faldgrube:** fokus på KPI og mindre på læring
- **Lokal tilpasning vigtigt**

Forbedringstavler

### Eksempel på tavle i region Sjælland?



Tema: Forbedringstavler 3/10

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# Tavlemøder – Hvad og hvordan?

## Forbedringstavler som fysisk værktøj

- **Tavlemøder - processen**
- **Praktisk gennemførelse**
  - Korte og effektive – typisk stående
  - Lettere at integrere i dagligdagen
  - Ikke problemløsende, men status, læring og fremdrift
  - Fast facilitator for struktur
  - Vigtigt, at teamet føler ejerskab
- **Stemning og tilgang**
  - Positiv, anerkendende atmosfære
  - Tryghed, engagement og en følelse af fremdrift.

## Pointe

Tavlen visualiserer arbejdet, mens møderne sikrer, at vi handler og udvikler os kontinuerligt gennem fælles læring, ansvar og fokus.

### Forbedringstavler Tavlemøder – Hvad og hvordan?

Hvad er tavlemøder?

- **Korte og hyppige møder**, stående ved tavlen
- Integration med eksisterende mødefora (f.eks. vagtskifte)
- Facilitator kan variere, men **fælles ansvar** er vigtigt

Hvordan gennemføres de?

- **Stringente rammer** om form og indhold
- Generisk dagsorden: **status, læring og næste skridt**
- **Respekt for tid**: starter og slutter præcist
- **Anerkendende tilgang** med åbne spørgsmål



Kvalitetssikring 4.1.1502

Tema: Forbedringstavler 4/10

# Spilleregler for effektive tavlemøder

Skaber en struktur, som sikrer, at møderne er effektive og fokuserede

## Eksempel på spilleregler

- Start og slut til tiden – det respekterer alles tid og skaber tillid til mødeformatet
- Forberedelse er nøgleordet
- At stå op bidrager til engagement og energi – samtidig sikrer det, at møderne holdes korte.
- Spille hinanden gode
- Vi deler viden og erfaringer aktivt. De bedste løsninger findes i fællesskab
- Lyt aktivt og vær til stede – ingen mobiltelefoner eller kaffekopper, som kan distrahere.

### Forbedringstavler Spilleregler for effektive tavlemøder

#### Eksempel på spilleregler

- Vi starter og slutter til tiden
- Vi møder velforberejede
- Vi står op
- Vi spiller hinanden gode
- Vi stiller vores viden til rådighed
- Vi er aktivt lyttende
- Ingen mobiltelefoner eller kaffekopper



Tema: Forbedringstavler 5/10

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# Struktur og adfærd – nøglen til fremdrift

## Strukturen skal facilitere de rigtige dialoger

- Varighed: kort - fx 30 min. Hyppighed: fx ugentlige
- Velforberedt, bevidst faciliteret og følges op med klare aftaler og deadlines

## Overvejelser forud for et velforberedt tavlemøde

- *Hvordan vil jeg disponere tiden?*
- *Hvad har jeg brug for input til?*
- *Hvad er vigtigt at få svar på eller delt?*
- *Er data opdateret?*
- *Hvad har vi lært?*
- *Hvad er status?*
- *Hvad skal jeg følge op på?*
- *Hvilke knaster?*

Forbedringstavler

### Struktur og adfærd – nøglen til fremdrift



Tema: Forbedringstavler 6/10

# Spørgsmål til tavlemøder

## Facilitering med fokus på læring og fremdrift

- Hvad er problemet?
- Hvad ønsker vi at opnå?
- Hvad kan vi lære af data?
- Hvilke forandringer er afprøvet?
- Hvad har vi lært indtil nu, herunder knaster og drivere i initiativet?
- Er der brug for hjælp fx fra ledelsen eller kollegaer?
- Hvad er næste skridt?

Forbedringstavler

### Spørgsmål til tavlemøder - eksempel

#### KONTEKST & STATUS:

- Hvad er problemet?
- Hvad ønsker vi at opnå?
- Hvad er status i forhold til målet?
- Hvad viser data?

#### LÆRING:

- Hvad har vi afprøvet og lært siden sidst?
- Hvad er vi lykkedes med?
- Hvilke knaster eller barrierer er vi stødt på?
- Hvad har vi evt. brug for hjælp til? Ledelsen? Kollegaer? Samarbejdspartnere?
- Hvad er næste skridt?
- Hvem gør hvad hvornår?

Tema: Forbedringstavler 7/10

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*



# Tavlemøder til ledelse af forbedringer

## Tavlemøder

- Skaber et samlet billede af, hvad vi arbejder på, og hvorfor det er vigtigt
- Platform for at udveksle idéer og sikre, at vi er enige om næste skridt
- Involverer alle og skaber fælles ansvar
- Hvad der er vigtigst, og holde fokus på det
- Fælles rum til at reflektere over, hvad der virker.
- Tavlemøder er et teamværktøj, der kun virker, hvis alle bidrager aktivt

Forbedringstavler

### Tavlemøder til ledelse af forbedringer

Tavlemøder kan sikre:

- Fælles kurs og retning
- Kommunikation og koordination
- Engagement
- Prioritering
- Transparens



Tema: Forbedringstavler 8/10

# Design af lokal forbedringstavle

## Øvelsen trin-for-trin

Arbejde i egne forbedringsteams

- **Introduktion til opgaven**
  - **Målet** at skabe et tavledegn, som integrerer Forbedringsmodellens elementer
  - **Mulighed** for at tilpasse designet, så det passer til lokale behov
  - **Materialer** I har flip-over, tusser og egne data til rådighed.
  - Brug en af jeres aktuelle forbedringsindsatser som eksempel.
- **Introducér tidsrammen**
- **Opsamling og præsentation i plenum**

Forbedringstavler

### Design af lokal forbedringstavle

- **Design en forbedringstavle** med Forbedringsmodellens elementer: tre spørgsmål og PDSA-cirkel
- Mulighed for **lokal tilpasning** fx prioriteringsmatrix, handleplan, årsagsanalyse, adressering af ansvar osv.
- Brug **egnet forbedringsindsats** som eksempel
- Eksempler i plenum



Tema: Forbedringstavler 9/10

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

# All teach, all learn

## Opsamling og præsentation

Fokus på integration af Forbedringsmodellens elementer

Forbedringstavler

### All teach, all learn

- Hvordan har I tilpasset tavlen til jeres specifikke behov og udfordringer?
- Hvilke udfordringer oplevede I under designprocessen, og hvordan løste I dem?



Tema: Forbedringstavler 10/10

# Status på indsatser

- **Om Pitch**
  - 5 minutter til præsentation af forbedringsindsats
  - Fokuserer på vigtigste læring
  - Strukturér pitchet omkring de opstillede refleksionsspørgsmål
- **Om refleksioner**
  - Anerkendelse fra ledelse og facilitator
  - Evt. overrækkelse af diplomer
- **Takke for indsats og ønske fortsat god rejse**

Fejring og præsentation af læring og resultater

### Status på indsatser



- Hvad har I lært om problemet?
- Hvad vil I opnå og hvordan? (driverdiagram)
- Hvad har I lært af data indtil nu?
- Hvad har I lært af afprøvninger indtil nu?
- Hvad er næste skridt?
- Hvad vil I gerne have feedback på?

Tema: Fejring og præsentation

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*

REGION SJÆLLAND  
SUNDHEDSSTRATEGISK PLANLÆGNING



*- vi er til for dig*