

Hvordan få folk med?

Tips for hvordan lede endring

Ida Waal Rømuld
Avd. kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet
Helsedirektoratet



A composite image showing a sneaker and a butterfly on a wooden surface. The sneaker is in the upper left, and the butterfly is in the lower left. The text is overlaid on the sneaker.

70%

av alle endrings-
initiativ mislykkes

Organizing for successful change management, A McKinsey Global Survey, 2006
Creating organizational transformations, McKinsey Global Survey Results in 2008
Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, John Kotter in Harvard Business Review in 1995

A composite image showing a snail on a wooden surface. The snail is in the upper right, and the butterfly is in the lower left. The text is overlaid on the snail.

...implementering av ny
kunnskap tar opptil

17 år

Balas E, Boren B. Managing Clinical Knowledge for Health Care Improvement. In: van Bemmel JH, McGray AT
Grant J, Green L, Mason B. Basic research and health: a reassessment of the scientific basis for the support of biomedical science. *Res Eval* 2003;12:217-24
Wrabschko K. Empirical Setting: The pharmaceutical industry. Strategic Orientation and Alliance Portfolio Configuration. New York, NY: Springer, 2009 Westfall J,
Mold J, Fagnan L. Practice-based research - "Blue Highways" on the NIH roadmap. *JAMA* 2007;297:403-6
Trochim W. Translation Won't Happen Without Dissemination and Implementation: Some Measurement and Evaluation Issues. 3rd Annual Conference on the
Science of Dissemination and Implementation. Bethesda, MD: 2010
Green L, Offoson J, Garcia C, Hlatk R. Diffusion theory and knowledge dissemination, utilization, and integration in public health.

Barriérer for vellykket implementering

- systemnivå

- Sviktende finansiering, endringer i politiske prioriteringer
- Manglende forankring i planer , strukturer og prosesser
- Manglende forankring hos ledere, ansatte og brukere
- Manglende tilpasning til eksisterende praksis
- Tidspress; vansker med å frigjøre kapasitet til å arbeide med nye tiltak, pga. konkurrerende oppgaver og prioriteringer
- Sviktende opplæring: utøverne får mindre opplæring enn forutsatt og mindre støtte, veiledning og oppfølging fra støtteapparatet
- Manglende videreføring, oppfølging og vedlikehold

Barriérer for vellykket implementering

– gruppe og
individnivå

- Tiltaket bryter med oppfatning av egen yrkesrolle og prioriteringer, for eksempel faglig autonomi og fritt metodevalg
- Manglende motivasjon, skepsis og kritiske holdninger til endring og ny praksis
- Negative erfaringer med tidligere praksisendrende tiltak,
- Tiltaket avvises som upraktisk eller lite brukervennlig
- For store omkostningene ved ny praksis: «tar for mye tid», «krever for mye innsats».
- Opplevd manglende interesse, støtte og oppfølging fra nærmeste leder
- Samarbeidsproblemer: statusforskjeller eller for sterkt press fra ledelse og/eller endringsagenter

Fremmende faktorer

Troverdig

- Praksis som gir bedre helse, bedre livskvalitet, møter brukerens behov
- Praksis som har klare fordeler i forhold til nåværende praksis og som er tilpasset personalets holdninger og verdier

Attraktiv

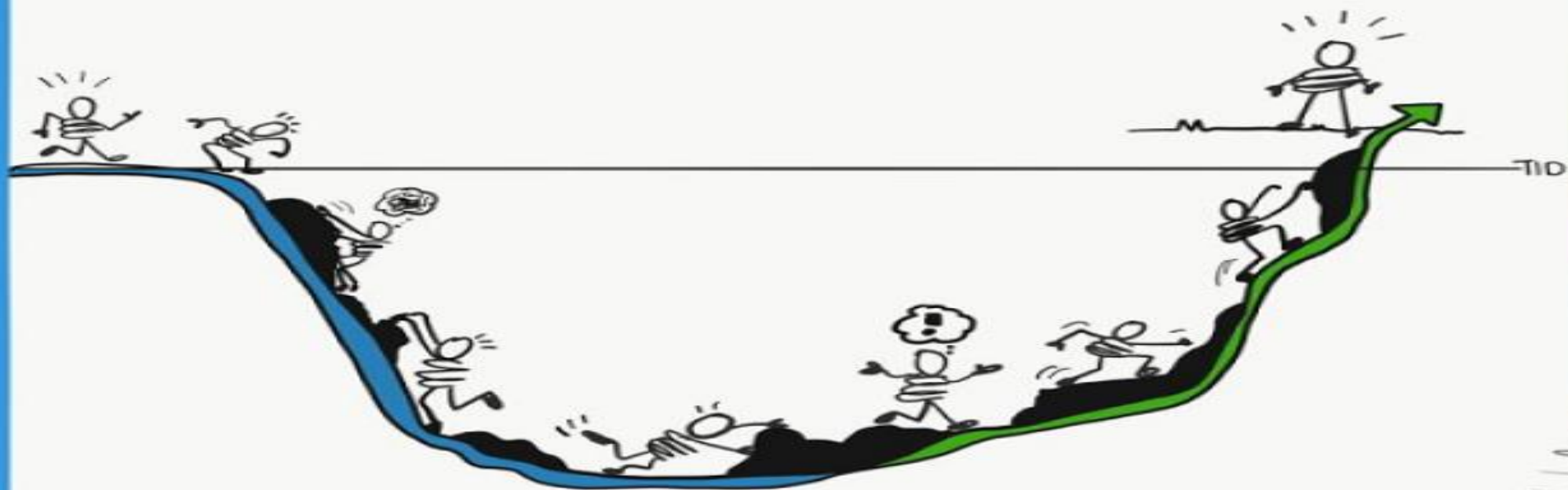
- Praksis som er relativt enkel å bruke og som ikke avviker så mye fra det personalet er fortrolige med eller som ikke kommer i konflikt med andre oppgaver
- Praksis som er evaluert og har et positivt omdømme gjennom andres erfaringer
- Praksis som støttes i personalet av «ildsjeler» som er troverdige og blir «lyttet til»
- Praksis som begeistrer; skaper engasjement og entusiasme

Mulig

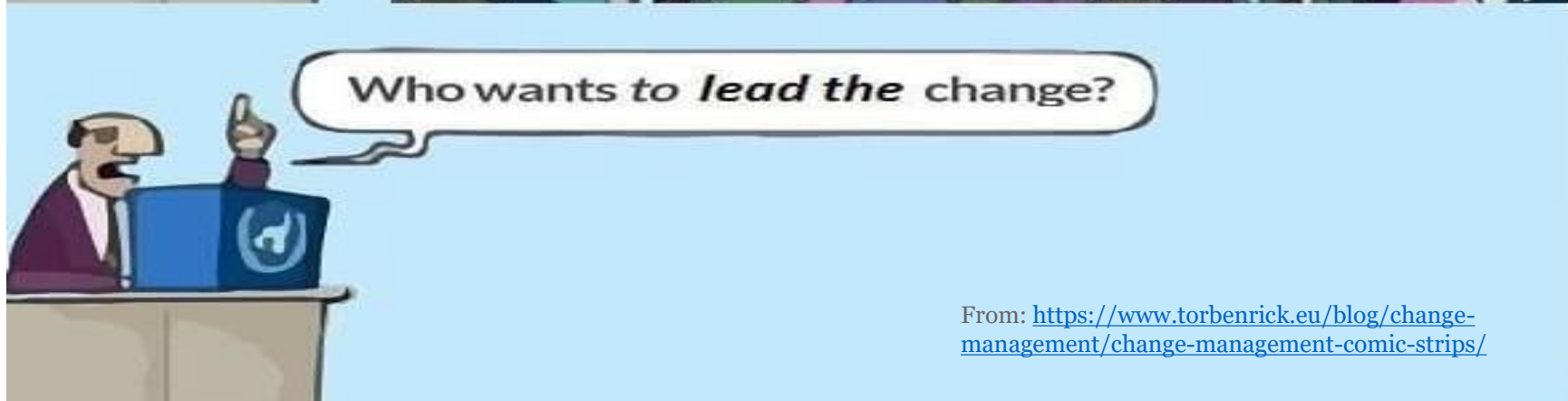
- Tilstrekkelig tilrettelegging - ressurser er avsatt/ tilgjengelige (tid, penger, personale)
- God fysisk tilrettelegging og tilgang på teknisk støtte



ENDRING

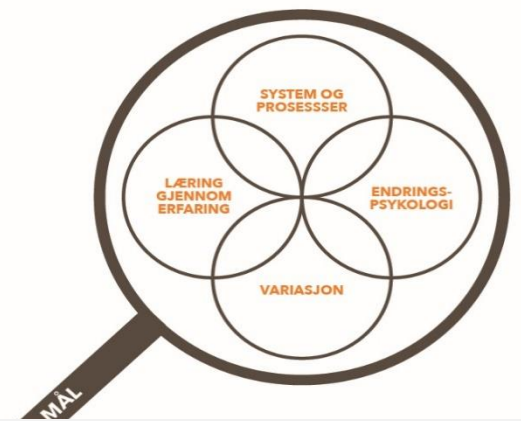


Carsten



From: <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/change-management-comic-strips/>

«The human side of change»



«Knowledge of the human side of change helps us **understand** how people, as individuals, **interact** with each other and with a system.

It helps us **predict** how people will react to a specific change and how to gain **commitment**. It helps us understand the motivations of people and their behavior»

Langley et al , s 83

Motivasjon for endring

Individnivå



Gruppenivå



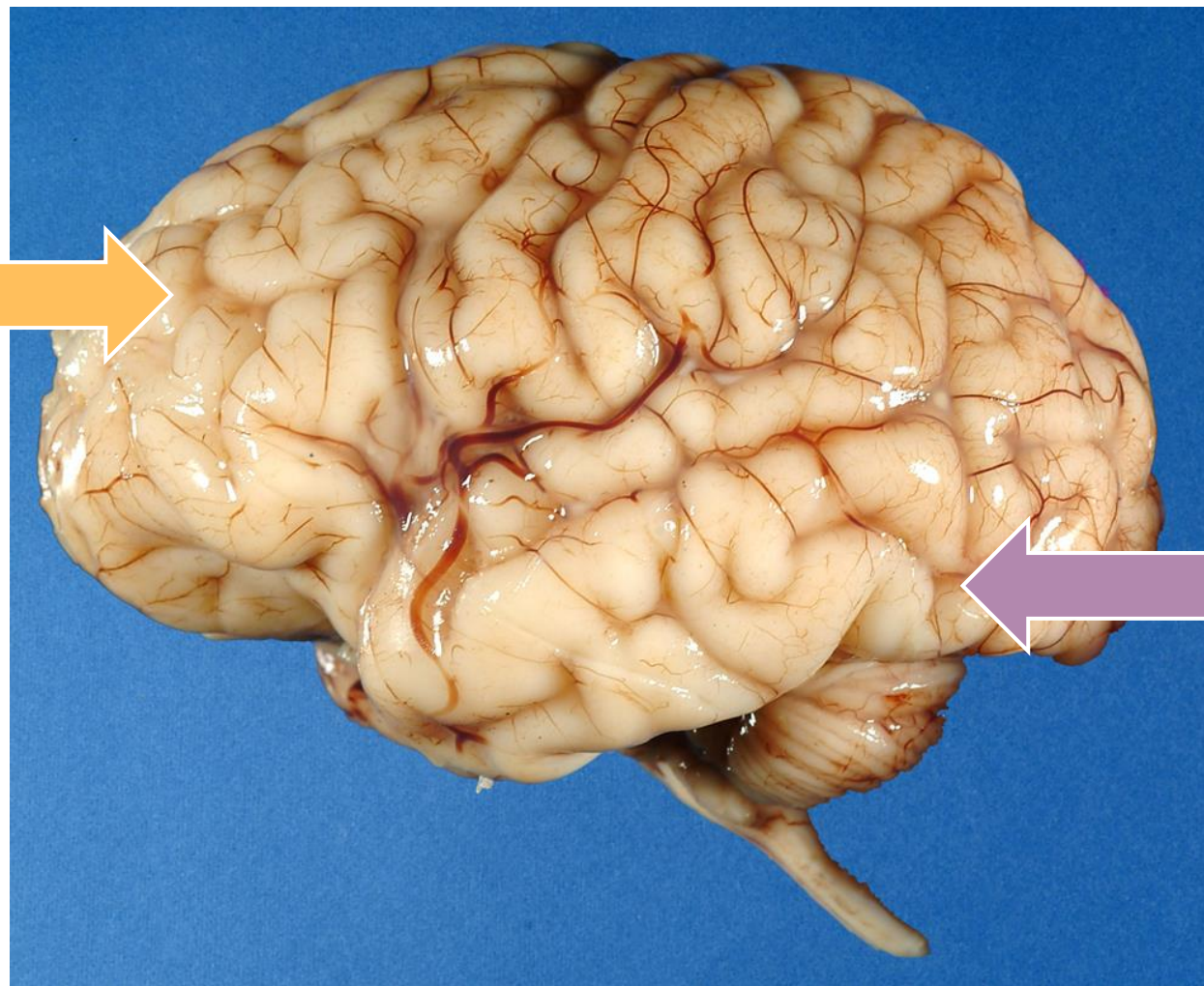
Den menneskelige hjerne og adferd

System 2

‘Tenkende’

Langsom, bevist,
refleksiv, med
vilje, analytisk,
rasjonell og logisk

NEOCORTEX

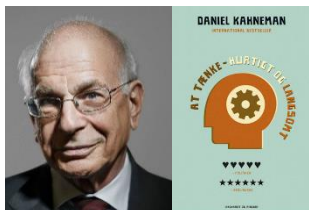
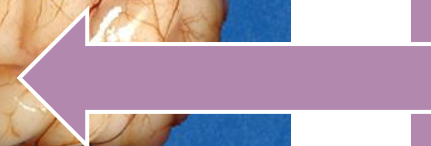


System 1

‘Autopiloten’

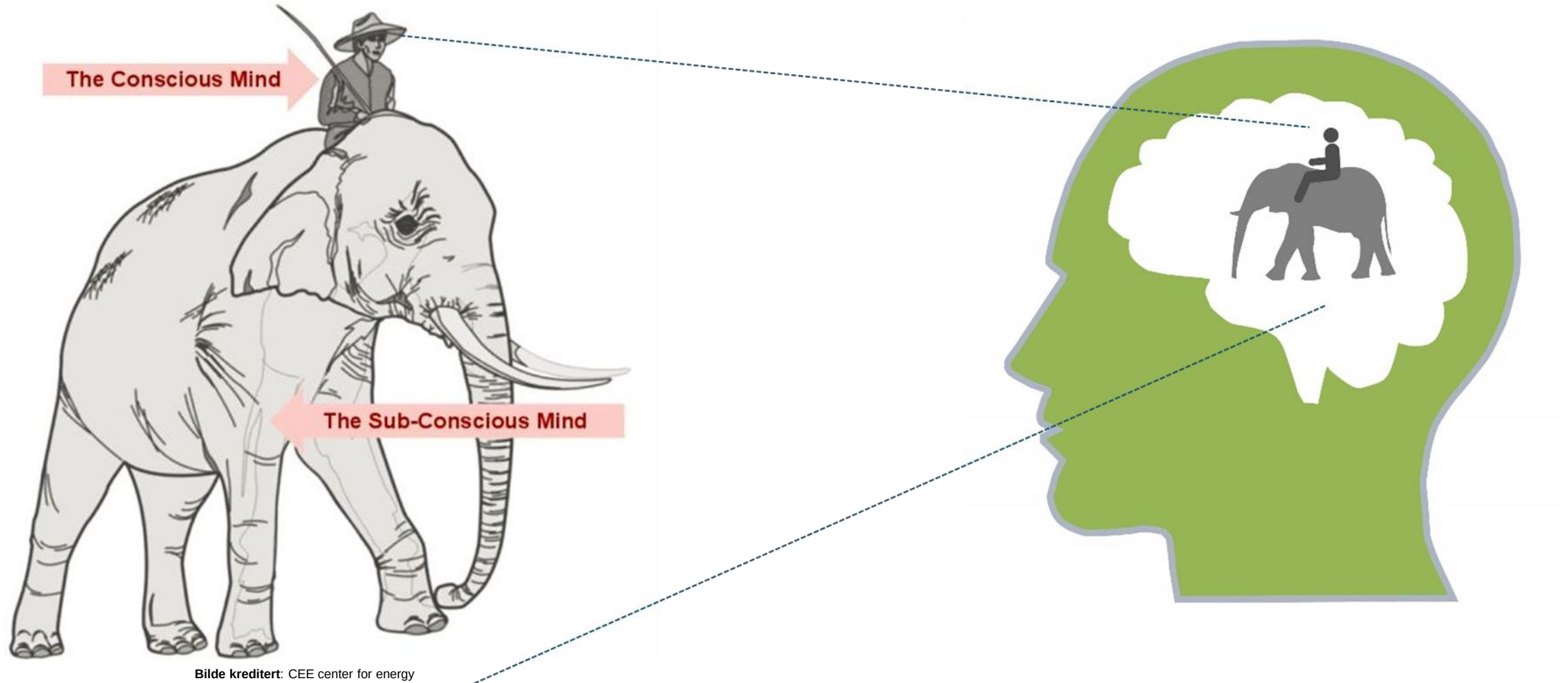
Rask,
automatisk,
impulsiv,
assosierende,
emosjonell og
ubevist

LIMBIC



- Daniel Kahneman (2011) Thinking, Fast and Slow: https://en.wikipedia.org/wiki/Thinking,_Fast_and_Slow

Rytter og elefant analogien - Switch

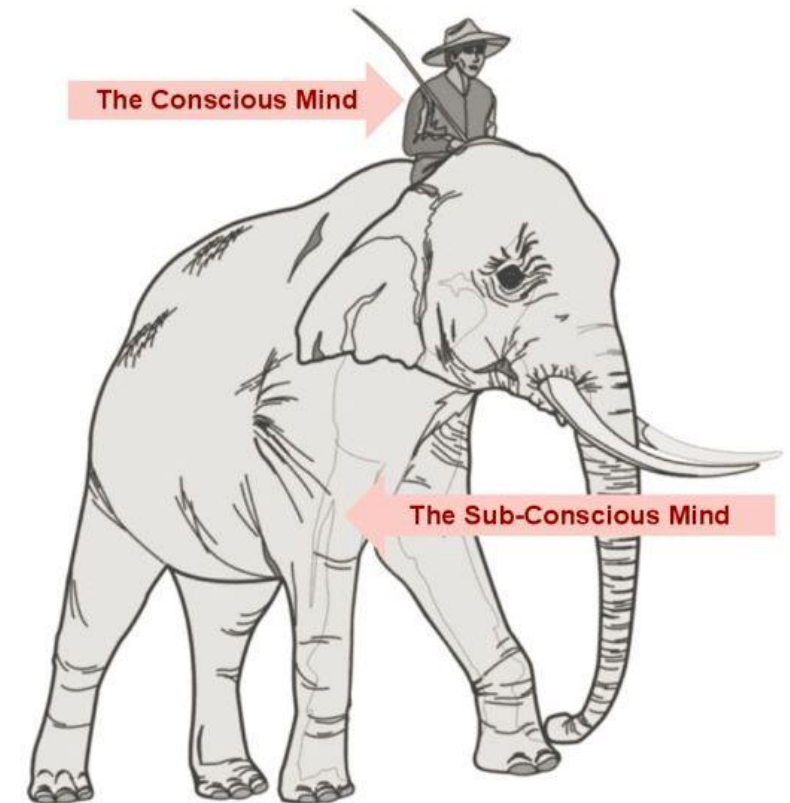


Bilde krediteret: CEE center for energy and environment

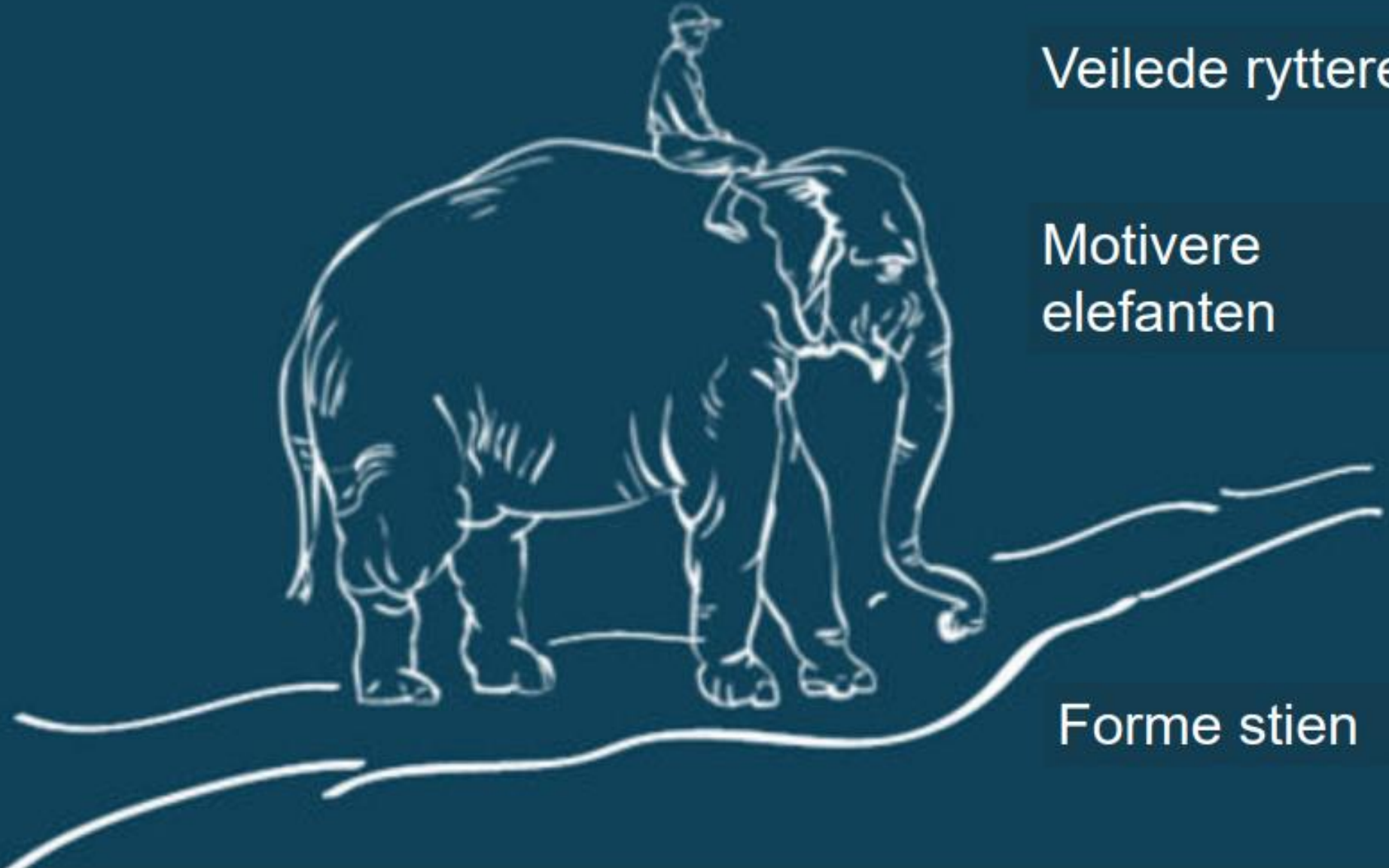
- Heath C, Heath D (2013) Switch
- Jonathan Haidt (2005) Happiness Hypothesis: <http://www.happinesshypothesis.com/>

Elefant og rytter analogien – forklart kort

- Rytteren holder tøylene og ser ut til å ha kontrollen – er lederen. Men rytterens kontroll er skrøpelig, for rytteren er svært liten sammenlignet med elefanten.
- Hver gang elefanten og rytteren er uenige om hvilken vei de skal gå, vil rytteren mest sannsynlig tape.
- Når vi nå jobber med motivasjon og engasjement hos de som skal endre seg, appellerer til både elefanten og rytteren.



Bilde kreditert: CEE center for energy and environment



Veilede rytteren

Motivere
elefanten

Forme stien



Veilede rytteren	«Klarhet»	Finne lyspunktene Formuler avgjørende skritt Pek på målet	Det som ser ut som et menneskeproblem er ofte et situasjonsproblem!
Motivere elefanten	«Ønske»	Finn følelsen Reduser endringen Dyrk dine folk	Det som ligner dovenskap er ofte utmattelse
Forme stien	«Muliggjør»	Tilpass miljøet Etabler vaner Samle flokken	Når situasjonen endres – forandres adferden – adferd smitter!

Bruk rammeverket som struktur

Håndvask		
Målgruppe: leger og sykepleiere	Prosessmål: % etterlevelse av rutiner for håndvask	Resultatmål: Redusere forekomst av infeksjoner med xx
Veiled rytteren	Motiver elefanten	Vis veien
1. Illustrere, veilede trinn for trinn 2. Regel: vaske mellom hver kontakt med en pasient	1. Besøk av en pasient som har fått en skade e.l. på grunn av dårlig hygiene 2. Vis data på forekomst av infeksjoner	1. Vasker på strategiske steder 2. Såpe dispenser

Refleksjon

- Tenk tilbake presentasjonen av forbedringsarbeidet, hvordan omsette det du har hørt til måten du i dag presenterer forbedringsarbeidet?



Motstand

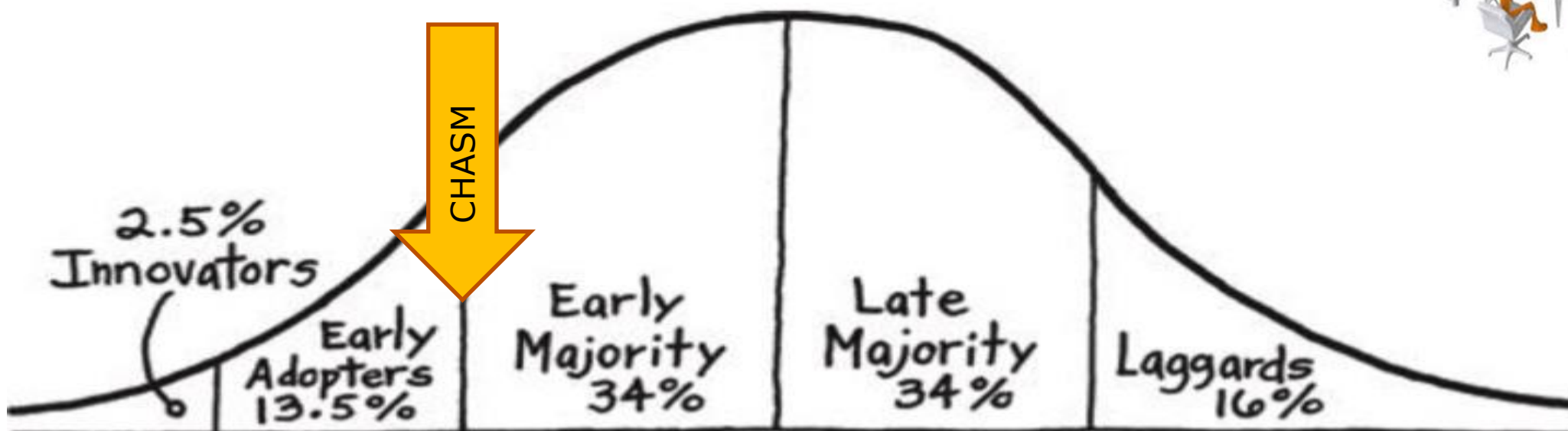
Hvordan analysere
reaksjonene vi møter på?

Og hva gjør vi med det?





Endring og motivasjon på gruppenivå



Innovatører
dristige,
nysgjerrige,
risikotakere
Lav terskel
for å prøve ut
og ta i bruk
nye ideer

Tidlige
tilpassere
Visjonære,
interesserte
men ikke
risikotakende.
Integrerte i sitt
sosiale system

Tidlig majoritet
utgjør den kritiske
masse - forsiktige,
de er sjelden
ledere og stiller
seg alltid
avventende til nye
ideer og praksiser.

Sen majoritet
anerkjenner og tar i
bruk nyvinninger
senere enn
flertallet. Skeptiske
og ser en stor risiko
ved å ta i bruk
innovasjoner.

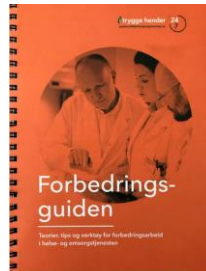
Etternølere
fremstår som svært
tradisjonelle. Deres referanse
ligger i fortiden og i det lokale.
Når disse tar en nyvinning i
bruk, har gjerne utviklingen
gått et steg videre med nye
innovasjoner



Rogers, E 1962

Crossing the chasm!

- Interessent analyse
- Fra motspiller til medspiller
- Kommunikasjonsplan
- Force field analyse
- I dag- i morgen



<https://www.itryggehender24-7.no/>



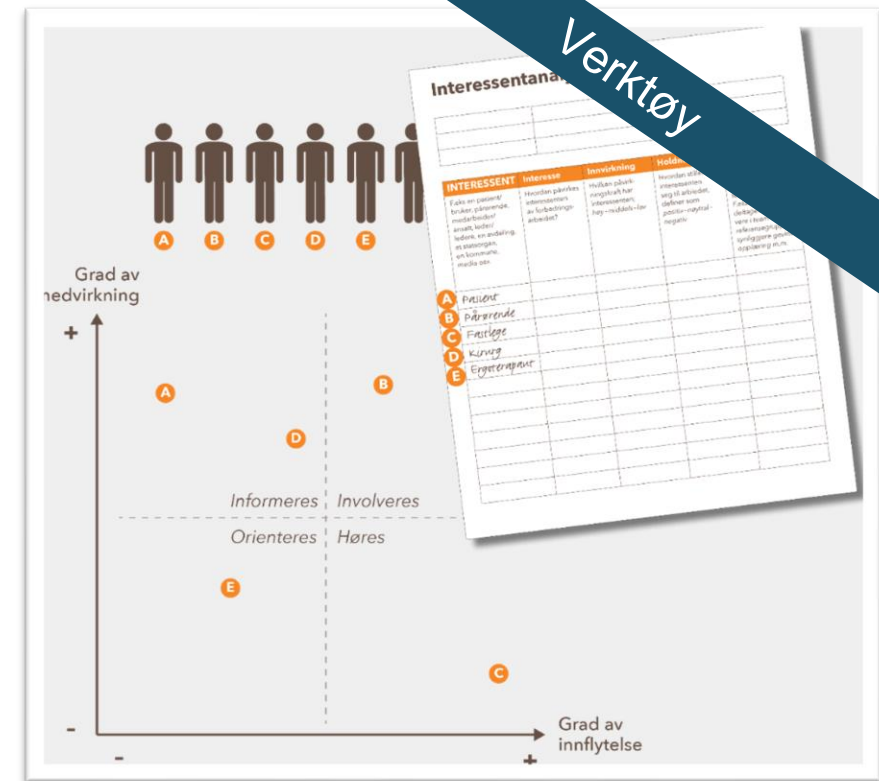
Interessentanalyse

Formål:

Oversikt og informasjon over berørte aktører. Identifisere med og motspillere. Brukes inn i kommunikasjonsplan.

Hvordan

- Kartlegg interessenter i starten. Gå bredt ut.
- Hvem er de antatt viktigste interessentene?
- Vurder den enkelte interessent sin grad av påvirkningskraft, hvordan de blir påvirket av forbedringsarbeidet, og holdning til de endringer som skal skje.
- Vurder tiltak som sikrer at interessentene blir medspillere som bidrar til suksess.



Interessentanalyse – fra motspiller til medspiller

Interessentanalyse

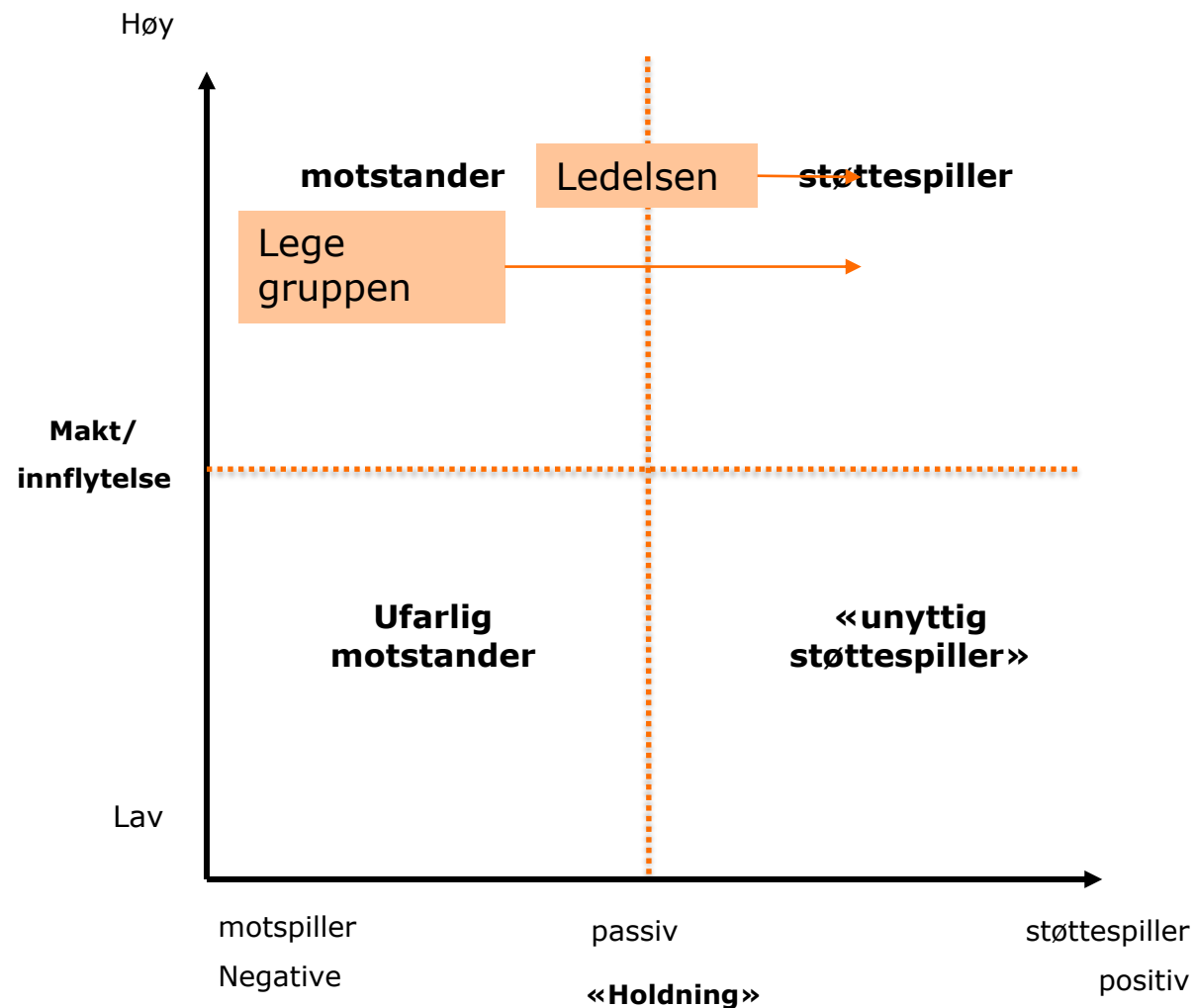
LEGEMIDDEL HÅNDTERING

Teamleder	Anne Hansen
Nærmeste leder	Johan Torgersen
Sist oppdatert	16.09.2020

Interessent - f.eks en pasient/bruker, pårørende, medarbeider/ansatt, leder/ledere, en avdeling, et statsorgan, en kommune, media osv.	Interesse - hvordan påvirkes interessenten av forbedringsarbeidet?	Innvirkning Hvilken påvirkningskraft har interessentene; høy-positiv- nøytra- negativ middels – lav	Holding Hvordan stiller interessentene seg til arbeidet? Definer som; positiv- nøytra- negativ	Tiltak/strategi Hvordan sikre at interessenten bidrar til prosjektets suksess? - F.eks: gjennom deltagelse (involvere i team eller referansegruppe), synliggjøre gevinst, opplæring m.m.
Farmasøyter	Tilføres ny arbeidsprosess, blir gitt nye arbeidsoppgaver, arbeidsplass flyttes fysisk	Høy	Positiv ("spurt om dette lenge")	Involvere i utforming av ny arbeidsprosess
Legegruppen	Deres arbeidsgange/arbeidsprosesser blir endret, må tilpasse seg ny hverdag?	Høy	Negativ, per nå ser de ikke at dette lar seg gjøre. Går inn på deres arbeidsdomene?	Betrygges med at dette er handler om å få flere ressurser, ikke om å fjerne dem fra noen ledd i prosessen. Frigjøre tid?
Ledelsen	Må avse midler, kan skape utfordringer knyttet til struktur - eks vaktordning	Høy	Nøytral. Litt avventende, viser til at vi må se an budsjettene	Synliggjøre gevinster? Vise til at det kan redusere sjansen for feil. Økonomiske gevinster på lang sikt?

Fra motspiller til medspiller

Verktøy



Stakeholder	Obstruksjon	No commitment	Let it happen	Help it happen	Make it happen
A	X		→	○	
B				○	X
...					

Kommunikasjonsplan



Hva er en kommunikasjonsplan?

- En kommunikasjonsplan beskriver hvordan et budskap kan kommuniseres ut til hver enkelt av de aktuelle målgruppene, og er svært nyttig for den eller de som har ansvaret for forbedringsarbeidet.
- Formålet er å understøtte hele forbedringsprosessen, fra testing og implementering til spredning.

Hvorfor bruke en kommunikasjonsplan?

- Ved å tilpasse budskapet til hver enkelt gruppe, er det større sannsynlighet for at vi greier å overbevise og involvere alle relevante aktører. Dette er viktig med tanke på å sikre tilstrekkelig motivasjon og engasjement, noe som øker sannsynligheten for å lykkes med å innføre tiltak/endring, det vil si ny beste praksis.

Hvordan lage en kommunikasjonsplan?

- Kommunikasjonsplanen bør utvikles i forkant av forbedringsarbeidet, det vil si i planleggingsfasen.
- Identifiser aktører og interessenter som er eller kan bli involvert i prosessen, og vurder mulige tiltak. Hver målgruppe vil kreve ulike tilnærmingsmåter avhengig av hvordan de blir eller vil bli involvert, og hvor klare de er for endringen som kreves.
- I forkant av prosessen med å teste det enkelte tiltak, gjennomgås kommunikasjonsplanen med tanke på å identifisere relevante interessenter som bør involveres.
- Juster planen underveis som dere får mer informasjon om både tiltak og aktører som viser seg å være aktuelle og/eller blir involvert. Planen er et levende dokument.

I dag – i morgen (dobbelt bokholderi)

Gevinst

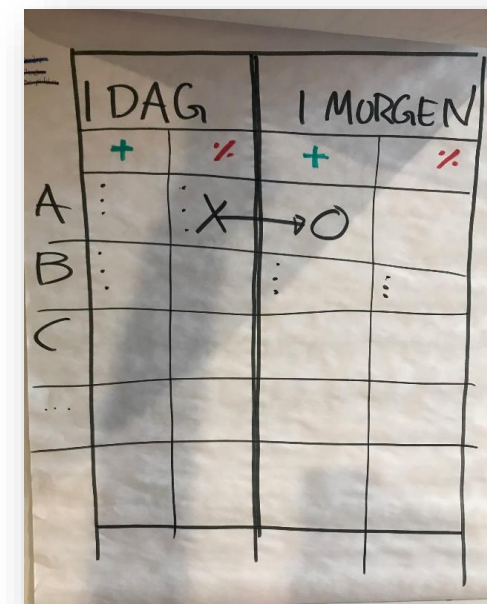
Synliggjort fordeler og ulemper ved endring(er) både på kort sikt og lang sikt for interessentene.

Hvordan bruke

Inviter de som blir berørt av endringene til en dialog.

La interessentene selv få å beskrive:

- Hva de opplever fungerer bra med dagens situasjon?
- Hva de opplever fungerer mindre bra med dagens situasjon?
- Hva tror de kan bli bedre i ny situasjon?
- Hva kan bli utfordrende, mindre bra/problematisk?



Force field analysis: Hva fremmer og hemmer arbeidet?

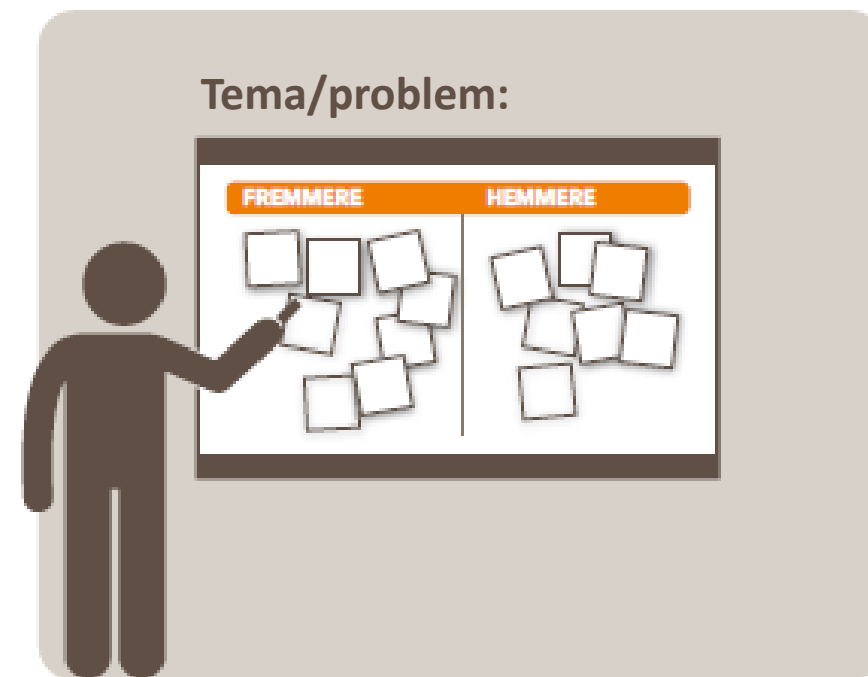
Verktøy

Hvorfor? Utforske positive og negative krefter som påvirker det arbeidet. Finne ideer og tiltak til hvordan vi kan forsterke krefter som fremmer arbeidet, og hvordan vi kan håndtere det som bremser oss.

Nytte Gjør det lettere å sammenligne + og – faktorer. Tvinger gruppen til å vurdere alle aspekter av å gjøre en endring permanent. Oppfordrer alle til å ta stilling til hvilken prioritet forskjellige faktorer har. Fordrer refleksjon om reelle underliggende årsaker av et problem og mulige løsninger.

Hvordan?

- Beskriv området du ønsker å analysere.
- Brainstorm rundt krefter som tar deg nærmere en ideell situasjon. Legg lappene på venstre side. Brainstorm rundt krefter som hindrer deg å komme i mål. Legg lappene på høyre side.
- Prioriter drivkrefter som kan bli forsterket eller diskuter ideer og tiltak for å håndtere det som hemmer



Småskala testing – involvering underveis!





Tegne Hanne <http://tegnehanne.no/2016/09/23/sporsmal-svare-sa-godt/>



helsedirektoratet.no