

Spredning af god praksis – teori og redskaber

Vidensgenbrug, der rykker
9. marts 2010

Chefkonsulent Britta Ravn
Center for Kvalitetsudvikling,
Region Midtjylland
www.cfk.rm.dk



Hvad er på programmet?

Spredning

- kan vi **genbruge** andres resultater/erfaringer?
- og hvordan kan vi hjælpe det på vej?



Baggrund for oplægget



Hvordan spiser man en elefant?

Årsager til at god praksis
ikke spredes i
sundhedsvæsnet

Sarah W. Fraser



Definition

Spredning betyder, at den læring og kvalitetsudvikling, der finder sted i én del af organisationen aktivt deles med alle relevante dele af organisationen og skaber ændringer i praksis.

Spredning,

- kan inddeles i tre faser: afsending, modtagelse og implementering
- fokuserer på at tilpasse kendt praksis til nye kontekst
- involverer forskellige aktører med forskellige roller i spredningsarbejdet



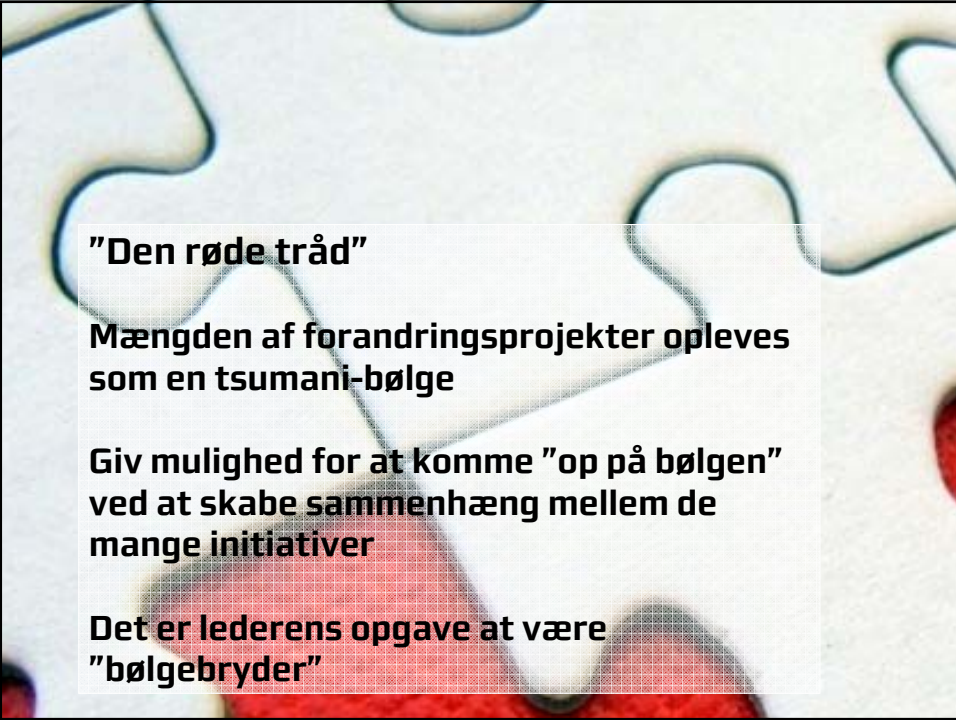


"Mange af det danske sundhedsvæsens problemer kunne løses, hvis alle sygehuse tog ved lære af andres erfaringer..."

"Det danske sygehusvæsen rummer et væld af gode erfaringer, der bare ikke anvendes!..."

"Forklaringen på den manglende implementering er ikke, at mønstereksemplerne er totalt ukendte, derimod er kendskabet til hvordan disse initiativer konkret kan implementeres, langt mindre kendte".

Ref.: Mandag Morgen "Danske sygehuse er en guldgrube af uudnyttet viden" - Erik Juhls rundrejse i det danske sygehusvæsen marts-juni 2007 (www.kvalitetsreform.dk)



"Den røde tråd"



Mængden af forandringsprojekter opleves som en tsumani-bølge

Giv mulighed for at komme "op på bølgen" ved at skabe sammenhæng mellem de mange initiativer

Det er lederens opgave at være "bølgebryder"



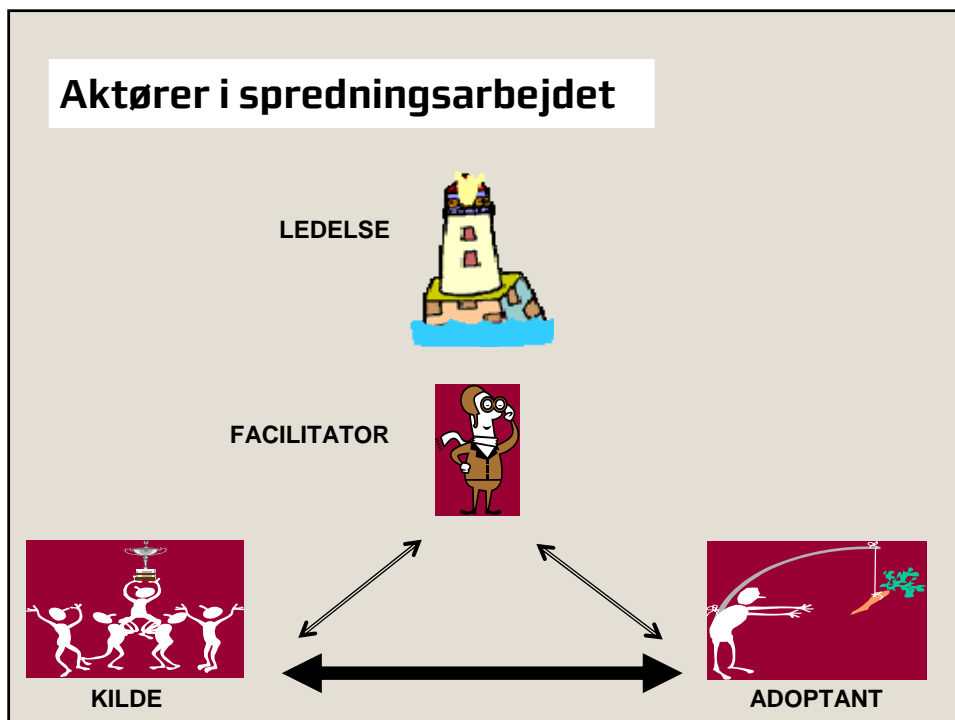
Spredning anskuet fra forskellige perspektiver

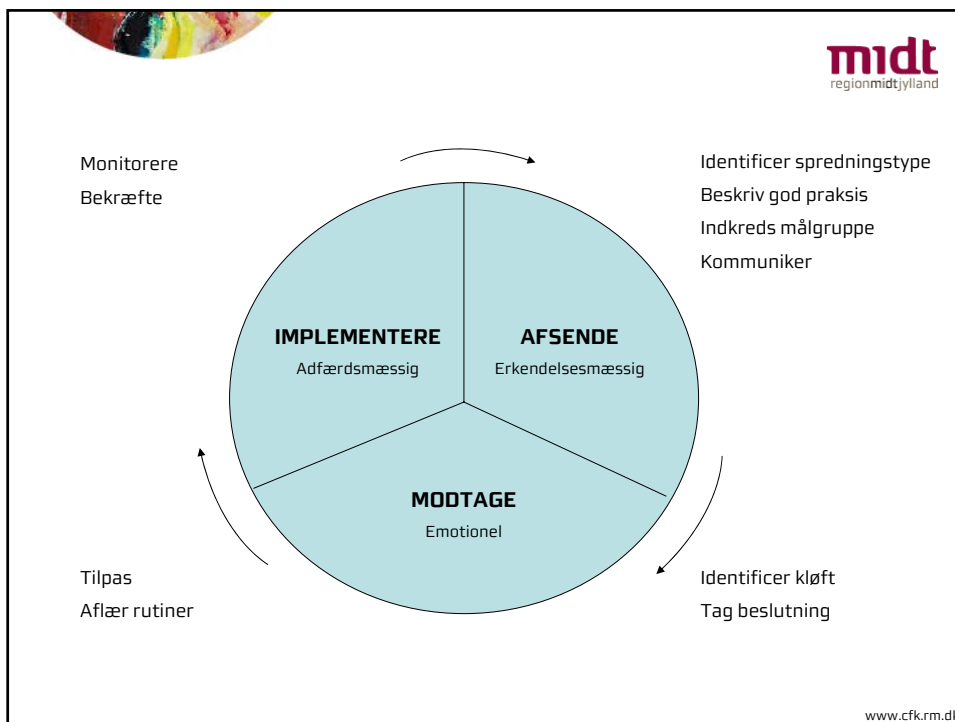
PUSH 	PULL 
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viderebringer ideer til andre ▪ "Dagsorden" er en del af en større organisation ▪ Benytter organisationsstruktur og hierarki for at kommunikere forbedringsarbejdet ▪ Fokus på værktøjer, teknikker og processer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tilegner sig gode ideer ▪ "Dagsorden" er patientcentreret og handler om at tilbyde behandling og pleje ▪ Anvender det sociale system for at kommunikere forbedringsarbejde ▪ Fokus på relationer

Kilde: Sarah Fraser and Plsek, 2001

www.cfk.rm.dk

Aktører i spredningsarbejdet





4 typer af spredning

Strø

En ide eller praksis skal spredes til mange potentielle adoptanter i samme enhed (f.eks. en klinisk retningslinie).

Omstille

En ide eller praksis fra en anden sektor eller virksomhed skal spredes til sundhedsvæsnet (f.eks. flybooking til tidsbestilling af operationer).

Dele

Reproducerer en god praksis fra en enhed i organisationen til en anden (f.eks. medicinafstemning)

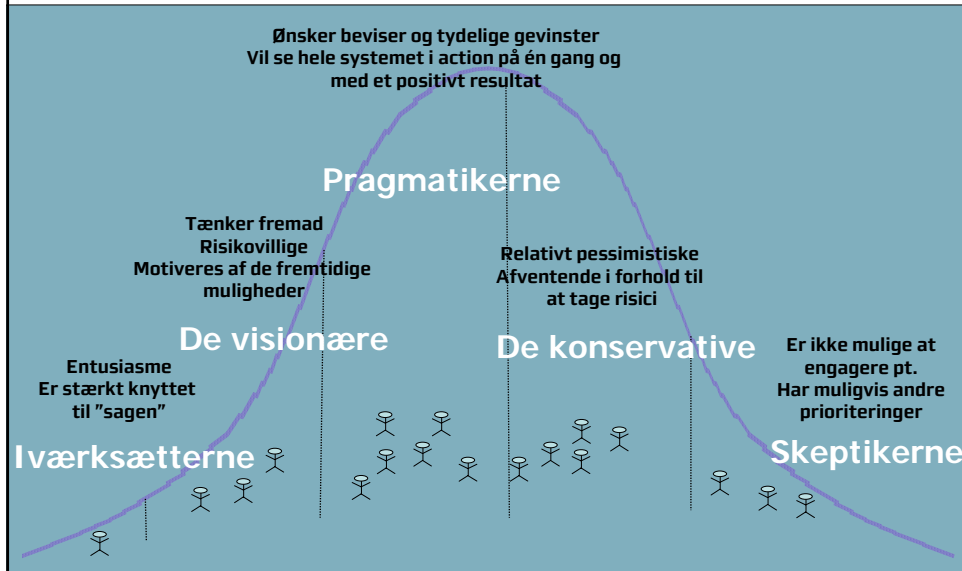
Udstrække

Fokuserer på patientforløb, og udstrækker implementeringen over organisationsgrænser dvs. ud over afdelings-/sygehusniveau, (f.eks. kronikerindsats)

Beskrivelse af idéen

- Relativ fordel, er det tydeligt hvordan idéen kan forbedre nuværende praksis?
- Overensstemmelse med nuværende struktur, værdier og praksis
- Komplexitet, hvor let er det at forstå den nye idé?
- Kommunikerbarhed, kræves en omfattende manual eller kort instruks?
- Observerbarhed, kan effekt og indvirkning på praksis og organisationen "ses"?
- Testbarhed, hvor enkelt er det at afprøve idéen?
- Forandringsevne, kan man gå tilbage til gammel praksis igen?
- Usikkerhed, hvor sikker kan jeg være på at vi også får gode resultater?

Hvordan reagerer vi ved forandringer af praksis? Rogers (1995)



Hvem Hvilken interessant er målgruppe for kommunikationen?	Hvad Hvad er formålet med kommunikationen? Hvad er budskabet?	Hvor Hvor skal kommunikationen foregå? Mediet eller stedet?	Hvilken effekt Hvad vil i opnå, at interessenten gør som følge af kommunikationen?	Hvornår Tidspunkt/deadline for kommunikationen specificer lit. faser og milepæle	Aktivitet Hvilken specifik handling skal gennemføres?	Ansvar Hvem har ansvar for, at det sker?
Interne						
Afdelingsledelse	Afdelingsledelse skal overordnet informeres om indholdet i de kliniske pakker og Gennembrudsmetoden som værktøj til implementering af markante forandringer på kort tid, for at de kan initiere forandringsarbejdet.	Kvalitetsrådsmøder	Prioriterer forandringsarbejdet, afsætter den nødvendige tid og ressourcer og indgår aktivt i igangsætning, fastholdelse og monitorering af de kliniske pakker	Lebende. Specifikt tema på kvalitetsrådsmøde i december.	Videnscenter Gennembrud og rep. fra teams inviteres til at undervise i Gennembrudsmetoden.	Kvalitetskonsulent sikrer dette. Sætter på dagsorden og inviterer
Afsnitsledere	Afsnitslederne har behov for information og viden på mere detaljeret niveau for lokalt på det enkelte afsnit at kunne lede forandringsarbejdet og formidle den videre kommunikation ud til medarbejderne	Temadage (Gennembrud og Workshops)	Prioriterer forandringsarbejdet, afsætter den nødvendige tid og ressourcer og indgår aktivt i igangsætning, fastholdelse og monitorering af de kliniske pakker	Primo Januar 2009	Temadage med interaktiv information arrangeres. Invitationer ud.	Temadage planlægges af kvalitetskonsulent og Operation Life teams. Kvalitetskonsulent indkalder.
Nøglepersoner (Kvalitetsnøglepersoner, infektionshygiejnekontaktpersoner, apotekskontaktpersoner, medicinsvarlige overlæger og sikkerhedsrepræsentanter)	Nøglepersoner skal ses som opinionsdannere i de enkelte afdelinger, hvor pakkerne skal implementeres. Skal blive i stand til at anvende Gennembrudsmetoden i arbejdet med at implementere kliniske pakker i eget afsnit.	Temadage (Gennembrud og Workshops)	Videreformidler budskabet og er med til at påvirke andres adfærd. Står i spidsen for implementering af pakken/ pakkerne i egen afdeling. Dannelsen af netværk.	Primo Januar 2009	Temadage med interaktiv information arrangeres. Invitationer ud.	Temadage planlægges af kvalitetskonsulent og Operation Life teams. Kvalitetskonsulent indkalder.
Eksterne						



Hvordan fremme inddragelse af andre

Tjekliste til beslutningstagning:

Hvad er det præcist vi er ved at beslutte?

Hvem skal involveres i beslutningen?

Hvordan skal de involveres?

Direkte (D) – *skal involveres i beslutning*

Konsulteres (K) – *skal konsulteres forud for beslutningen*

Informeres (I) – *skal informeres om beslutningen*

Hvem er ansvarlig for at dette sker?

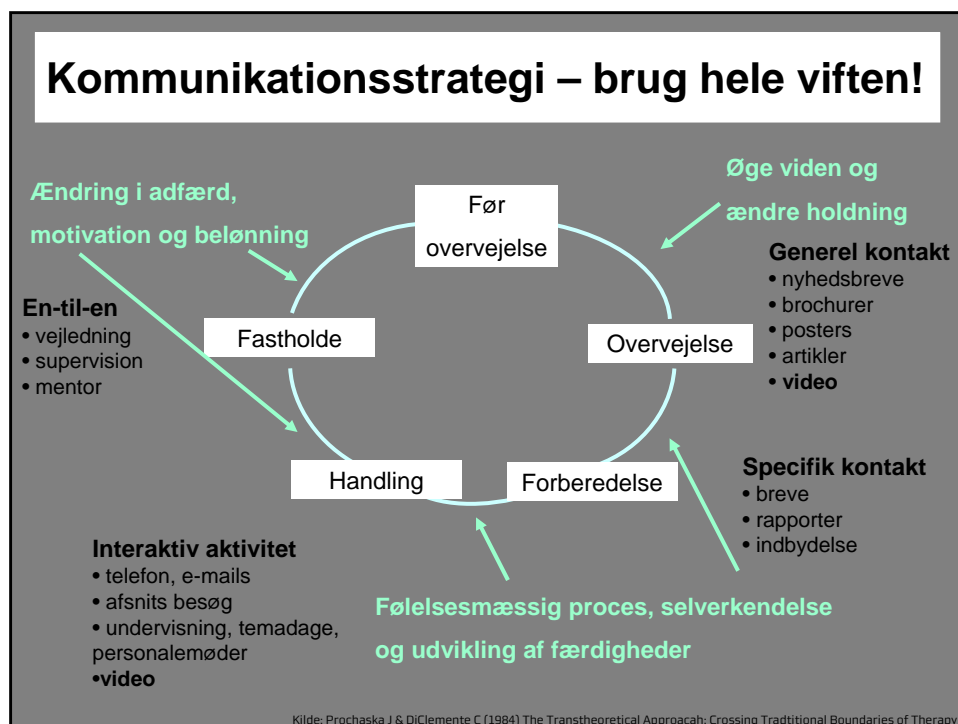


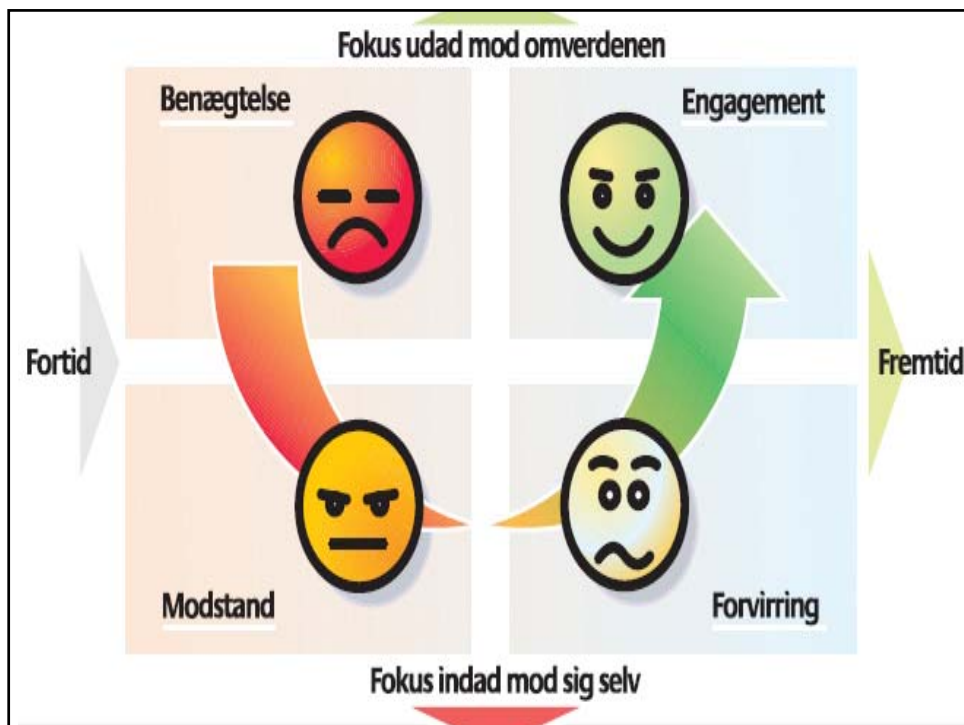
Eksempel på beslutningsdiagram

	Overlæge	Alle læger i afsnittet	Patienter	Sekretær	Personale i afsnittet	Ansvarlig i teamet
Indføring af PEM (personlig elektronisk medicin-oversigt)	<i>D</i>	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>K</i>	<i>I</i>	<i>Peter</i>
Mundpleje med klorhexidin	<i>D</i>	<i>D</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>I</i>	<i>Hanne</i>

D = Direkte K = Konsulteres I = Informeres







midt
regionmidtjylland

"Modstand"

- Modstand mod forandring er et grundlæggende, psykologisk forsvar.
- Modstand kan og skal ikke overvindes.
- Modstand skal håndteres gennem motivation (incitamerter).

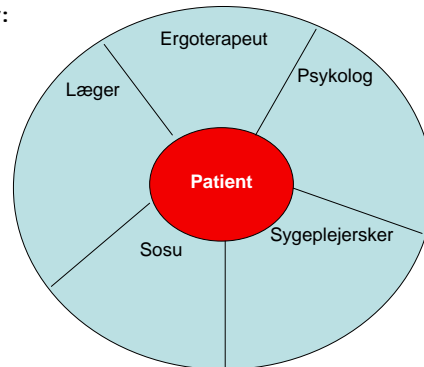


www.cfk.rm.dk



Formålet med Gevinsthjulet er at skabe synlighed om fordele og gavnlige effekter af arbejdet med det pågældende tema fra forskellige interessenter / faggrupper:

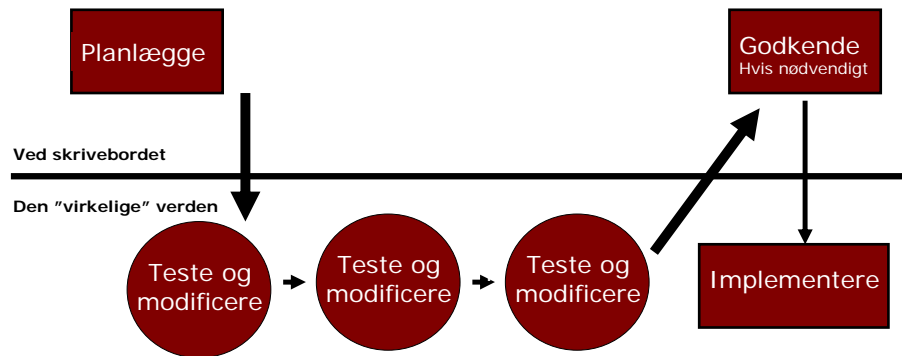
- Patienter
- Pårørende
- Sygeplejersker
- Læger
- Social- og sundhedsassistenter
- Socialrådgivere
- Ledere
- Etc.



Implementering

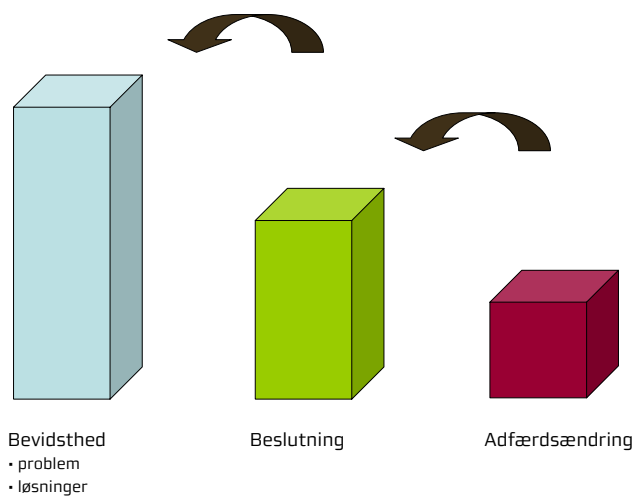


Tilpasning til den lokale kontekst



Reinertsen, Bisognano & Pugh (2008)

www.cfk.rm.dk



Kilde: Sarah W. Fraser, 2009

www.cfk.rm.dk



Aflæring

Det vi siger vi gør og det vi gør er ofte forskellig, så hvordan finder vi ud af hvad vi egentlig gør?

- observation
- walk through
- afprøv små forandringer
- sæt fokus på det der ikke fungerer ved nuværende praksis

Forandringstiltagets implementeringsevne

Medicinafstemning

	1. Hvor relativt fordelagtigt er forandrings-tiltaget?	2. Er tiltaget foreneligt med nuværende struktur, værdier og praksis?	3. Hvor enkelt og let er forandrings-tiltaget at iværksætte?	4. Hvor enkelt er det at afprøve forandringstiltaget?	5. Mulighed for at registrere tiltagets effekt og virkning på praksis og organisation?
5 Meget stærkt	... færre opkald fra pt., pårørende + hj.pl og færre genindlæggelser			Kan afprøves af en til en	
4 Stærkt					Registrer antal uoverensstemmelser i medicin- afstemningen + tidsforbrug
3			Skal lave: nyt skema + oplæring		
2 Svagt		Medicinafstemningen skal registreres to steder: journal, og medicin journal, skal endvidere dikteres i epikrisen			
1 Meget svagt					



Lederens roller

- Skabe rum og rammer for opgaveløsning
- Være rollemodel
- Være historiefortæller
 - På det overordnede plan
 - vision og værdier
 - På det konkrete plan
 - daglig opgaveløsning
- "Den visionære strateg"
- At kommunikere målrettet, klart og uden omsvøb!

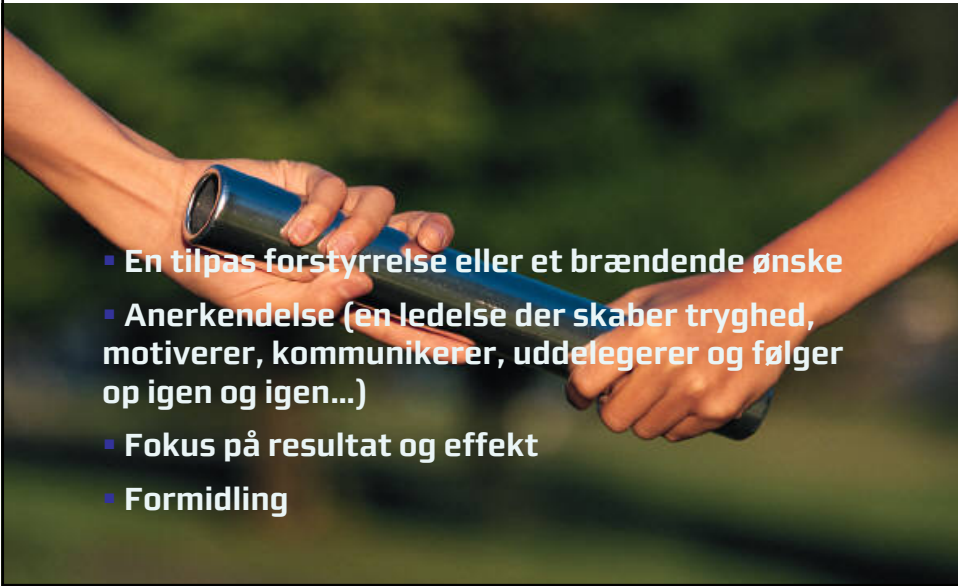


Ref. www.midtlab.dk

Afdelingsleder for Innovation og Forskning: Annette Digmann

www.cfk.rm.dk

Forandring af kulturen skabes ved...

- 
- En tilpas forstyrrelse eller et brændende ønske
 - Anerkendelse (en ledelse der skaber tryghed, motiverer, kommunikerer, uddelegerer og følger op igen og igen...)
 - Fokus på resultat og effekt
 - Formidling



Monitorering af processen "Post-it"

- Facilitatorens arbejdsredskab
- Formålet er at skabe overblik over udviklingen (processtyring)
- Den indledende kortlægning kan med fordel laves i fællesskab med ledelsesrepræsentanter og relevante nøglepersoner

Post-it: Stadier i processen

	<p>Ikke parate til at påbegynde processen (endnu)</p> <p>Befinder sig på stadiet "før overvejelse"</p>
	<p>Er bevidst om behovet for forandring</p> <p>Har til hensigt at påbegynde aktiviteter</p> <p>Aktiviteterne overvejes seriøst</p> <p>Den reelle planlægning er eventuelt igang</p>
	<p>Aktiviteter er i gang</p> <p>Forandringstiltaget er testet i små-skala test mindst 1 gang</p>
	<p>Har fuldført processen</p> <p>Tiltaget er implementeret</p> <p>Resultaterne er dokumenteret /monitored</p>



Eksempel på afdelings niveau



	D4: udd. af superbrugere	D4: udd. af redaktør	D4: udarbejde retningslinier	D4: deltage i workshops	NIP: Hoftenære frakturer	NIP: Lokal smertebeh. m. pumpe	NIP: Info. til patienter	NIP: involvering af pårørende	Accelereret forløb for amputation	Pt. tilfredshed: Infofolder	Pt. tilfredshed: stan. kontaktperson	Pt. sikkerhed: kultur i medicinrum	Pt. sikkerhed: pt. identifikation Op	Pt. sikkerhed: pt. identifikation med.	Hygiejne: håndvask	Ernæring: undervise nyt personale
<i>Afsnit 1</i>	Blue	Blue	Green	Magenta	Green	Yellow	Magenta	Magenta	Green	Blue	Green	Magenta	Green	Blue	Blue	Green
<i>Afsnit 2</i>	Green	Green	Yellow	Magenta	Magenta	Yellow	Green	Green	Magenta	Yellow	Yellow	Magenta	Blue	Blue	Blue	Magenta
<i>Afsnit 3</i>	Blue	Blue	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Magenta	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Blue	Yellow	Blue
<i>Amb.</i>	Blue	Blue	Green	Green	Grey	Grey	Grey	Grey	Grey	Green	Green	Green	Green	Yellow	Magenta	Magenta



Referencer

Fraser Sarah W: Fremskynde spredning af god praksis - en arbejdsbog. **Kingsham Press, 2007** (kan købes via www.cfk.rm.dk)

Fraser, Sarah W: Undressing the Elephant. Why good practice doesn't spread in healthcare.

Lulu.com, 2007 (vil foreligge på dansk i juni 2010, hvor den vil kunne købes via www.cfk.rm.dk)

Gør lokal viden til national handling. **Nyhedsbrevet Danske Regioner. Nr. 14. 20. august 2008. s.2.** www.regioner.dk

Jensen, Solveig Gram (2005). Ny metode bygger bro fra forskning til praksis. **Mandag Morgen. Nr. 15. aug. s. 10-14**

Ovretveit et al. (2002). Quality collaboratives: lessons from research. *Quality & Safety in Health Care, 11(4)*, 345-51.
<http://qshc.bmj.com/cgi/content/full/11/4/345>

Prochaska J & DiClemente C (1984) The Transtheoretical Approach: Crossing Traditional Boundaries of Therapy. **Daw-Jones Irwin.**

Reinertsen, Bisognano & Pugh (2008). *Seven Leadership Leverage Points for Organization-Level Improvement in Health Care (Second Edition)*. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; (Available on www.IHI.org)

Rogers, E. (2003) Diffusion of innovations. **5. edition. Free Press**

The Breakthrough Series (2003). IHI's Collaborative Model for Achieving Breakthrough Improvement. **IHI Innovation Series white paper.** Boston: Institute for Healthcare Improvement. (Available on www.IHI.org)

www.Videnscentergennembrud.rm.dk