

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 klinikkens 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 udfordringer 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 **Arbejdsark til trin 1**

Implementering

- hjælper jer til at lykkes med at gennemføre forandringer

TRIN 2

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 **Arbejdsark til trin 1** (*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 **Arbejdsark til trin 2** (*print arbejdsarket inden mødet, så medarbejderne kan udfylde det på personalemødet*).

Implementering

- hjælper jer til at lykkes med at gennemføre forandringer

TRIN
2

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.

Implementering

- hjælper jer til at lykkes med at gennemføre forandringer

TRIN
4

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

TRIN
5

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 vurder 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.

Implementering

- hjælper jer til at lykkes med at gennemføre forandringer

TRIN 6

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:

- Hvor langt er vi? (tag gennemførelsesplanen frem, mind alle om hvad det er, klinikken har gang i)
- Hvad har vi nået indtil nu?
- Runde: Hvordan har alle det med forandringen – er alle med? Er der dukket nye bekymringer, spørgsmål eller ideer op?
- Er der sket noget uventet indtil nu? Hvilken betydning har det for det videre forløb?
- Er der noget, vi skal gøre anderledes i det videre arbejde med forandringen?
- Hvis I arbejder med faser: Hvad kan vi tage med af lærepunkter til næste fase?
- 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. **Arbejdsark til trin 2** (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.)

TRIN 7

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!