

# Hva er hemmeligheten bak vellykket implementering?

Et forskningsbasert blikk på hva som skal til for at endring skal gi varig forbedring

Hege Andersen, PhD, Leder Kontinuerlig forbedring UNN HF  
Førsteamanuensis, Institutt for statsvitenskap, UiT Norges arktiske universitet



**UNIVERSITETSSYKEHUSET NORD-NORGE**  
DAVVI-NORGGA UNIVERSITEHTABUOHCCEVISSU



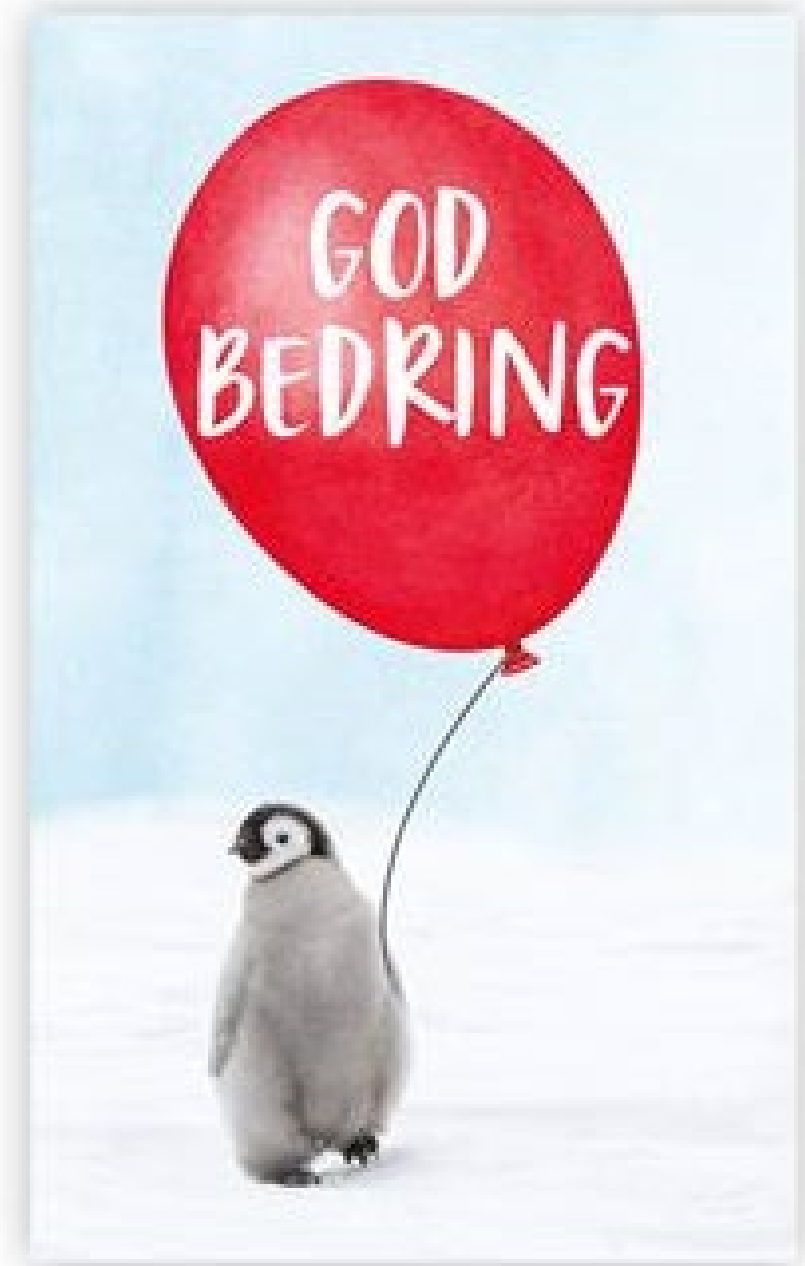
**UiT** / THE ARCTIC UNIVERSITY  
OF NORWAY

**Hva er god bedring?** Jo; endringer som gir **varige forbedringer** i helsetjenesten.

Egen forskning: ett av tre forbedringsprosjekter viste varige resultater (Andersen, 2016).

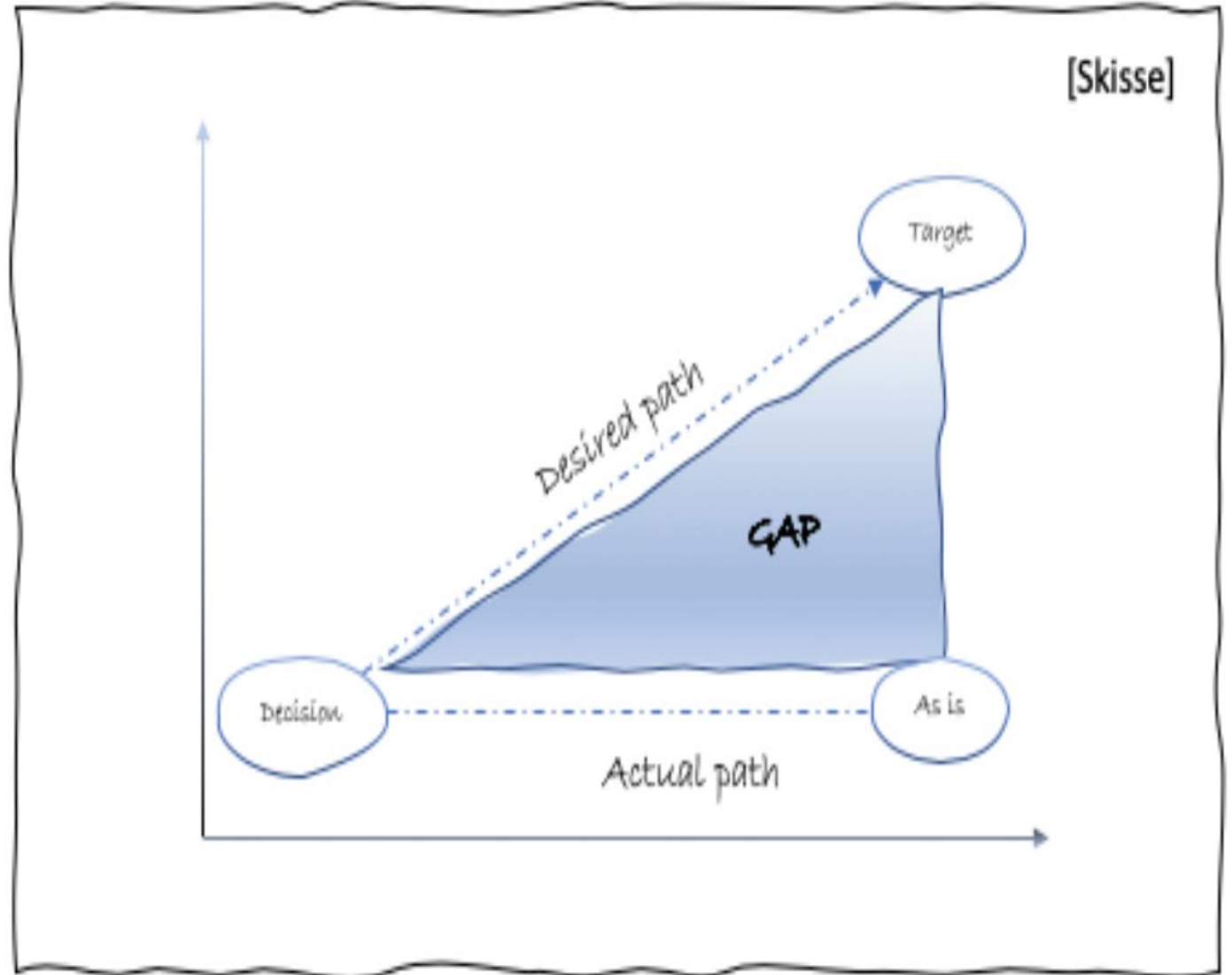
Internasjonal helsetjenesteforskning:

Inntil 70 pst av endringsinitiativ mislykkes (Hammer & Champy, 1993).



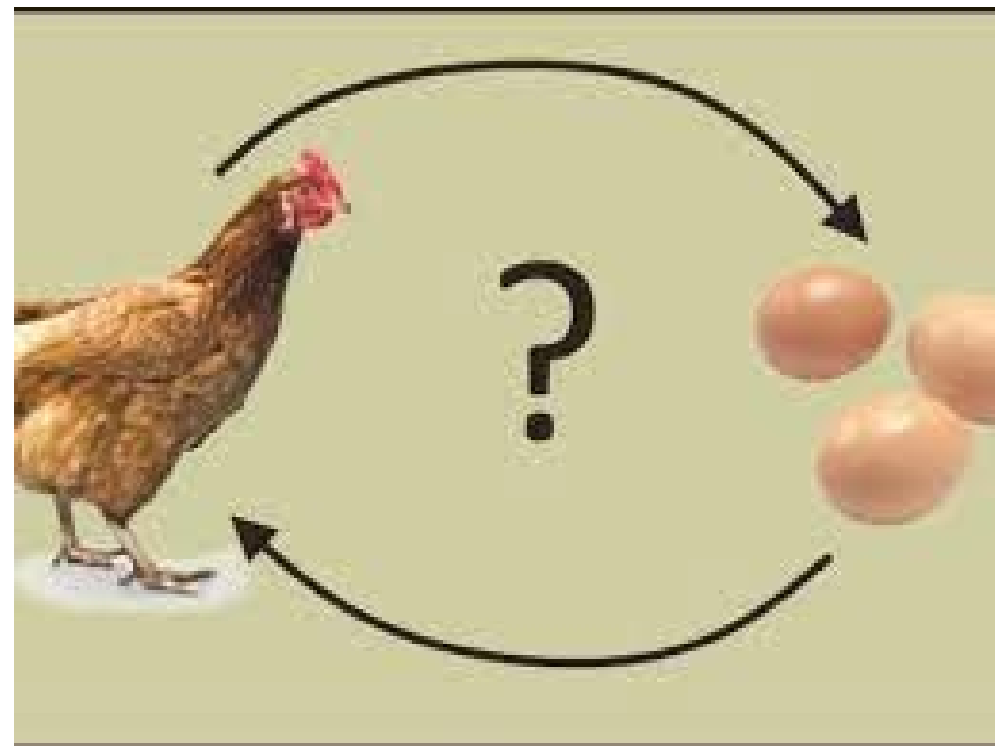
# Er det så farlig da?

- Helsepolitiske mål om bærekraft og likeverdige tjenester av god kvalitet
- Forbedringsarbeidet må svare på pasientenes og tjenestenes behov



# Hvorfor så vanskelig?

- Endringsarbeid må, på lik linje med resten av helseforetakets virksomhet, være **kunnskapsbasert**
- “... and likely have to do with both **how** we implement (e.g., insufficient funding and ineffective implementation strategies (...)), **where** we implement (e.g., lack of implementation capacity and readiness in services (...)), and **what** we implement (e.g., the evidence-based interventions themselves lack implementability and contextual fit (...))” (Lewis et al., 2020, p. 1).



# Har statsvitenskapen noe å bidra med?



Henry Valen (1924-2007)

# Hva skal vi implementere?



# Gammel medisin på nye flasker?

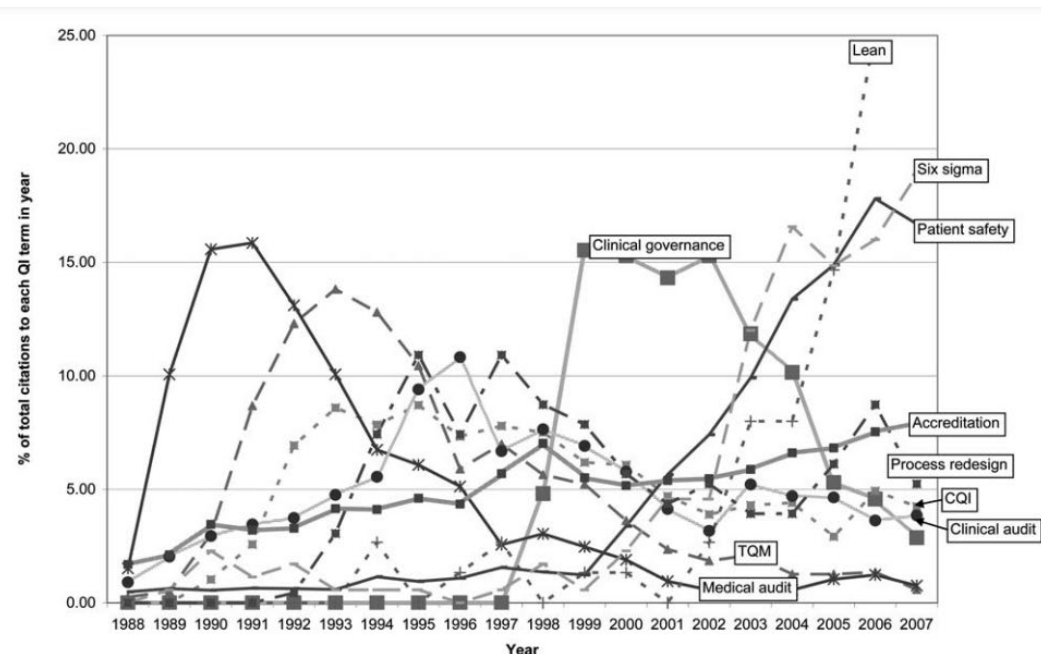


Figure 1 The distribution by year of the total use of each of the 10 common QI terms in citation titles/abstracts on Medline/HMIC 1998–2007 (see online supplementary material for a colour version of this figure).

- «Generelt viser forskningen at både TD og Lean mangler dokumenterte effekter, og egner seg bedre for fasilitering enn for implementering. De baserer seg på de samme, dog ulike benevnte verktøy, og øker medarbeiderheller enn brukerinvolvering. Innsalget av TD som morgendagens medisin og Lean som et utdatert bi-preparat synes det derfor å være liten grunn til, selv om innpakningen av TD er utført av grafiske designere som behersker nettopp dette» Andersen -Under publisering/fagbokforlaget

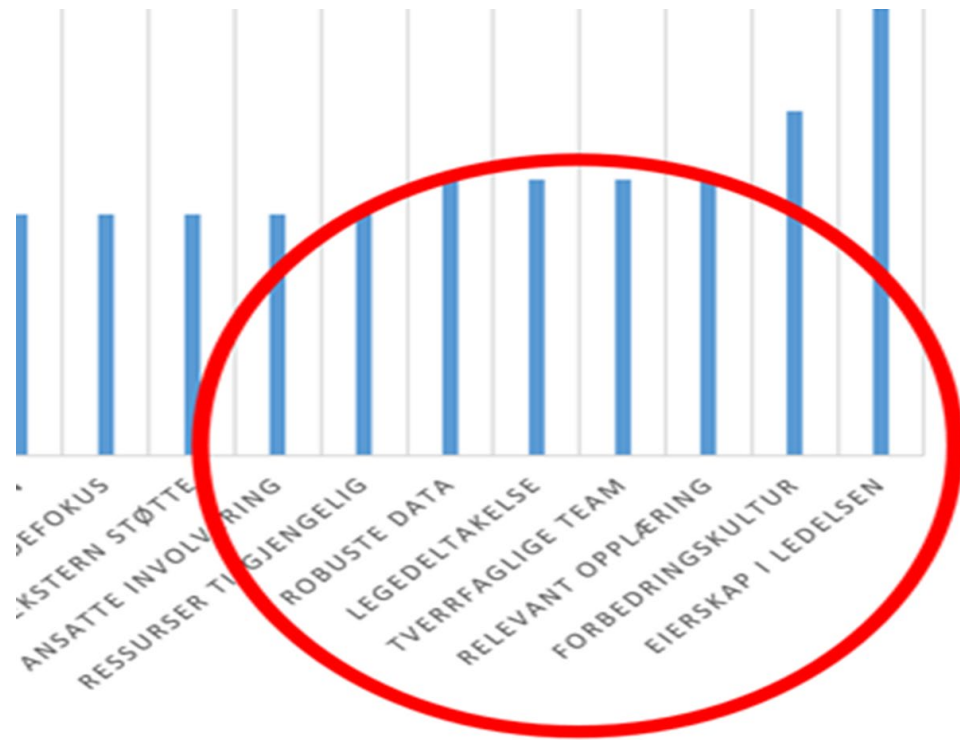


# Hvor skal vi implementere?

## De som ikke lykkes karakteriseres ved

- Dårlig organisasjonskultur (begrenset eierskap, ikke samarbeid, hierarkisk, frakoplet ledelse)
- Inadekvat infrastruktur (begrenset kvalitetsforbedring, bemanning, IT/ressurser)
- Mangler samlende visjon (i motstrid, eksternt motivert, dårlig definert, fremmer middelmådighet)
- Systemrystelser (bytte leder, ny EPJ, skandaler)
- Dysfunksjonelle eksterne relasjoner (andre sykehus, interessenter, myndigheter)
- Vaughn et al 2017

## Og, de som lykkes





## Sjekkliste organisatorisk beredskap

### Handler om:

Er ledelsen med? Virkelig?

Et spørsmål om troverdighet og forankring  
Er det bare snakk og symbolpolitikk?

Er det (eller kan det bli) en forbedringskultur i organisasjonen?

Holdnings- og atferdsendring påkrevet.  
Har vi et felles HVORFOR? Oppfattet behov?

Har, eller kan lederne sikre kapabilitet?

Har organisasjonen forbedringskompetanse?  
Er lederne kompetente?

Har, eller er lederne villig til å bruke ledig kapasitet?

Har lederne mulighet/vilje til å fristille fagfolk, åpenhet (til å få påpekt feil) og mot til å delegere? Har lederne selv kapasitet?

Vet organisasjonen hvor de er og hvor de skal?

Har organisasjonen en strategiplan der kvalitet inngår?  
Tilgjengelige/anvendelige data på utkomme?

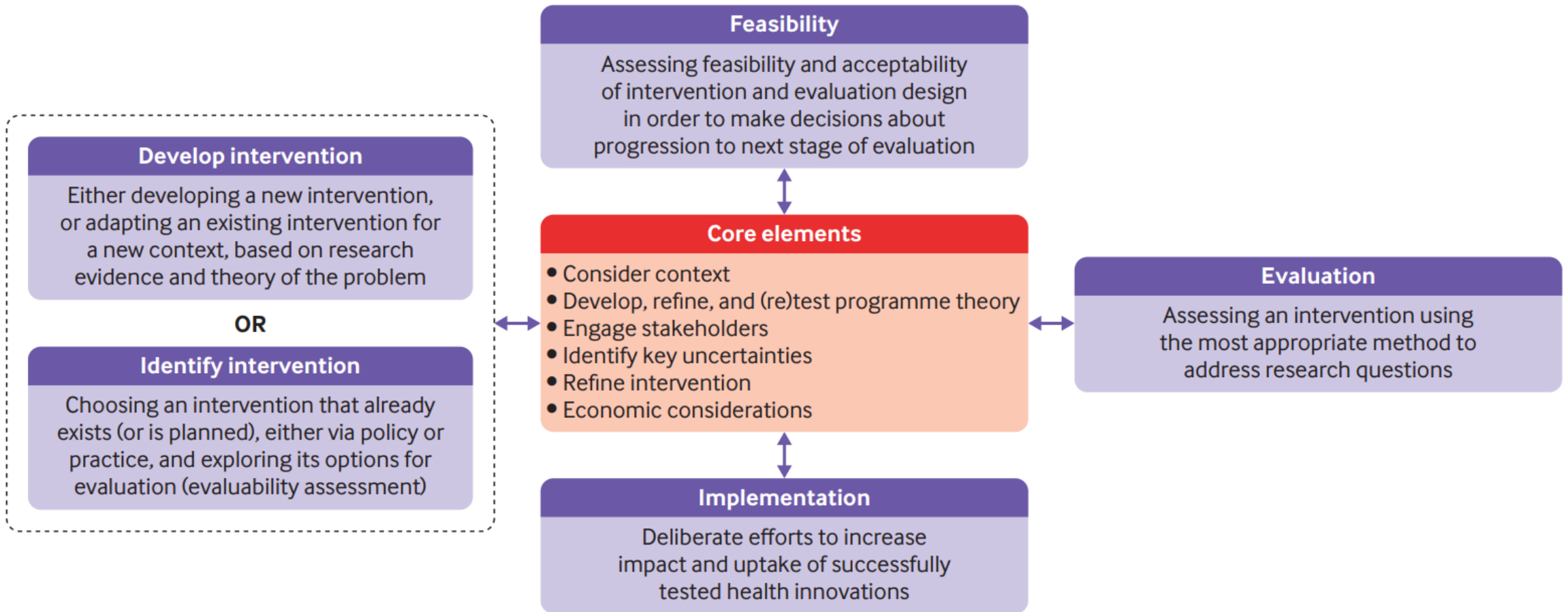
# Hvordan implementere?

## *Det vet vi mindre om*

- «*There is mounting evidence that multifaceted or blended implementation strategies are necessary (i.e., a discrete strategy is insufficient), but we have a poor understanding of how and why these strategies work*» (Lewis et al., 2020, p. 2)

## Nye rammeverk for forskning

- dreier forskningen bort fra om en intervensjon er effektiv, til hvorvidt den er mulig å implementere, kostnadseffektiv, spiselig, overførbar og tilpassningsdyktig til virkelighetens verden.



(Skivington et al., 2021)



# Småskalatest

**Tiltak / endring**  
Hvilken tiltak/ending ønsker vi å teste? (spørsmål nr 3 i forbedringsmodellen)

**Forbedringspoliklinikken**  
«Vi hjelper deg på veien fra ide til forbedring»  
[kf@unn.no](mailto:kf@unn.no) [www.unn.no/kf](http://www.unn.no/kf)

**Arbeidshypotese (Hvis A, så B)**  
Hvilket svar forventer vi?

**Test nummer**

## Neste skritt besluttes

- Testen er vellykket: Test hypotesen på flere og/eller under andre omstendigheter eller betingelser.
- Testen er delvis vellykket : Endre eller juster hypotesen.
- Testen er ikke vellykket: Forkast hypotesen og utarbeid en ny hypotese.



## Planlegg både testen og innsamling av informasjon

- Hva?
- Hvem?
- Hvor ?
- Når?
- Hvordan?



## Analyser og lær

- Sammenlign resultatet av testen med arbeidshypotesen
- Gikk det som forventet? Hva gikk ikke som forventet? Hvorfor?
- Hva lærte du?



## Utfør testen

- Kan det planlagte gjennomføres?
- Beskriv hva som faktisk skjedde under testen, og eventuelle uforutsette problemer og hendelser
- Noter eventuelle resultater eller data som er samlet inn i forbindelse med testen

# Små øyer av forbedring eller ringer i vann?



Postsocial.no



Facebook.com

# Det handler om mennesker



- Endringsprosesser = **kollektiv atferdsendring**, omfatter personell, arbeidsprosesser, beslutninger, kommunikasjon og belønningssystemer (Weiner B. J., 2009).





ker. Til samtaler, syning, til å ta med barna på intensiven og snakke med dem.

– Nå brukes modeller fra japansk bilindustri for å strømlinjeforme det som kalles «produksjon» og «verdiskaping» på UNN! Men i hælvet, vi lager da ikke aluminiumsfelger!!

Før han skynder seg å legge til:

– Ja, med all respekt for arbeiderklassen i aluminiumsindustrien altså.

**NÅ FÅR OGSÅ HAN** demonstrert for oss at det slett ikke er



# Hva motiverer deg?

ETT ord!

# Tillit – limet i en organisasjon

- Samhandlingen mellom ledere og medarbeidere var preget av tillit under pandemiens første fase; informasjon ble tilgjengeliggjort, myndighet delegert og kontroll redusert.
- I 2020 mente 62% at ledelsen håndterte krisen tilfredsstillende. Denne andelen sank til 41% i 2022.
- Tilsvarende var to av tre fornøyd med informasjonsflyten i 2020. Også denne er svekket med 19 prosentpoeng.
- Opplevelsen av tillit synes redusert; aktivert tillit er ikke planlagt eller strategisk forankret, men frigjør tid til å håndtere krisen. Da er forutsetninger for en selvforsterkende tillitsspiral ikke til stede. Det at medarbeiderne rapporterte økt arbeidsbelastning og opplevd utrygghet for nye oppgaver og egen kompetanse understreker dette.



# Proaktiv kultur



0

Prosjekter

Strategi

Utrulling

Integrering

Livsstil

Tid

Ad hoc

Reaktiv

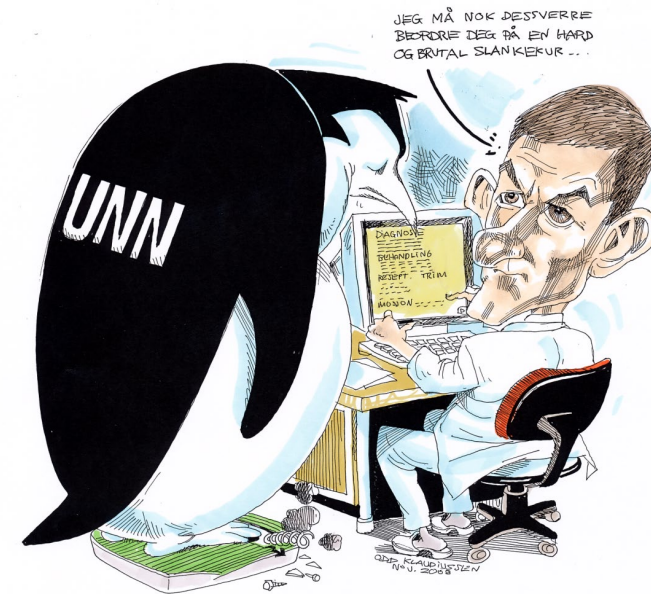
Kompetansebygging

Forebygge

Proaktiv



# Og det handler om de vi er til for



Et mirakel!

