

Handbok i förbättringsarbete

- Arbetsbok i förbättringskunskap och förbättringsarbete



Ett introduktionsmaterial i förbättringskunskap, hur ett förbättringsarbete bedrivs och praktiska övningsexempel för den som vill prova på.

En vidare bearbetning av arbetsboken *Personlig Kvalitetsförbättring* sammanställd av;
Anders Edström, Memeologen, Västerbottens Läns Landsting
Inger Wiklund Åberg, Memeologen, Västerbottens Läns Landsting
Version 1, oktober 2005
memeologen@vll.se
<http://www.vll.se/memeologen>

Förord

Om förändringsarbetet i Västerbottens Läns Landsting

Västerbottens läns landsting är som övriga sjukvårdsverige i behov av ett återkommande och strukturerat förändringsarbete i syfte att åstadkomma organisatorisk förnyelse för att anpassa verksamheten efter de ständigt förändrade förutsättningarna. Sedan tidigare pågår arbetet på flera nivåer både inom den egna organisationen och tillsammans med andra organisationer. I ett försök att få ännu större genomslag av förändringarna har förbättringsarbetet de sista åren fokuserats på att skapa en helhet med fokus på förbättringar där den övergripande viljeinriktningen på olika sätt kombineras med det lokala förändringsarbetet. I allt detta arbete är förmågan att förändra i praktiken central. Det kunskapsområde som beskriver förmågan att förändra organisationer och system kallas förbättringskunskap. Var man än befinner sig i organisationen bör förbättringskunskapens bärande grundpelare återfinnas. Detta gäller även i hög grad personer anställda av andra än landstinget så som viktiga samverkanspartners från kommunerna och den privata sektorn samt även ny personal. I vårt landsting pågår sedan en tid ett arbete med att introducera området förbättringskunskap för personer under vårdutbildning parallellt med de professionella färdigheterna. Vi arbetar även med specifika aktiviteter riktade mot samverkanspartners. Allt för att underlätta förståelsen för och genomförandet av de förändringar som krävs för att åstadkomma en tillgänglig, bra och säker hälso- och sjukvård för våra brukare, patienter och deras anhöriga.

Om denna arbetsbok

Arbetsboken är en vidare bearbetning av ett material sammanställt vid Case Western Reserve University i USA och översatt till svenska av Michael Bergström, Sveriges Kommuner och Landsting (*Personlig Kvalitetsförbättring – Projektarbetsbok, svensk version 2.0, 2003*). Tidigare har arbetsboken i original använts för studenter i kurser i kontinuerlig kvalitetsförbättring. Studenterna förväntas genomföra ett personligt kvalitetsförbättringsprojekt under en period på 5-6 veckor genom att arbeta med något som de förbättrar stegvis och mäter effekter på ofta, helst dagligen. Tanken om en arbetsbok i förbättringskunskap har sedan spridit sig till andra universitet i USA och England och har sista åren fått en stor internationell spridning och finns numer översatt till bl.a. svenska, norska, ryska, kinesiska och turkiska.¹

I denna sammanställning är originalmaterialet med den svenske översättarens kännedom i vissa delar oförändrat och i andra kompletterat med ett antal förklaringar, verktyg och hjälpmedel. Några delar har även tagits bort helt och hållet. Syftet med förändringarna av materialet är att anpassa det enligt vårt sätt att se på hur förändringar i praktiken går till så att det fungerar som introduktions-, arbets- och referensmaterial för personer redan anställda inom hälso- och sjukvården. Vi som arbetat fram det förändrade materialet anser kompletteringarna nödvändiga för att kunna genomföra förändringar som patienter och brukare har nytta av, dvs ett avsteg från den personliga fokuseringen i originalmaterialet. På så sätt räknar vi med ett större antal konkreta brukar- och patientfokuserade förbättringsarbeten efter en utbildning med det förändrade materialet som grund.

Skellefteå den 10 oktober 2005

Anders och Inger

Personligt förbättringsarbete – Arbetsbok i förbättringskunskap

Innehåll

Förord.....	2
Inledning.....	4
Arbetsgången.....	5
Varför ska jag förändra?.....	6
Vad vill jag förändra?.....	6
Övning 1 – Det Goda och Gapen	7
Övning 2 – Här vill jag vara brukare/patient/kund – Här vill jag arbeta	8
Nolans förbättringsmodell.....	9
Vad vill jag åstadkomma med förändringen?	10
Övning 3 – Formulera ett angeläget, tydligt och mätbart mål.....	10
Hur vet jag att en förändring är en förbättring?	11
Övning 4 – Mina mätningar mot målet.....	12
Övning 5 – Mina kartläggningar	12
Övning 6 – Att rita ett tidsseriediagram, ett praktiskt exempel.....	13
Vilka idéer till förändringar har jag som kan leda till förbättringar?	15
Övning 7 – Kreativa verktyg.....	16
• Verktyg 1 – Isbrytare	16
• Verktyg 2 – Slumpord.....	16
• Verktyg 3 – Inversen eller tvärt om-metoden.....	17
• Verktyg 4 – Om vi var en annan bransch.....	17
Hur ska jag testa förändringarna?.....	18
Behöver jag göra något för att förändringarna ska bli bestående?.....	19
Hur går jag vidare med nästa förändringsområde?	20
Tips.....	21
Verktyg och hjälpmedel	22
• 1. Flödesschema	22
• 2. Fiskbensdiagram – Ishikawadiagram – Orsak/Verkan diagram.....	23
• 3. Paretodiagram – ”Störst först”-diagram	24
• 4. Sambandsdiagram.....	25
Dokumentation	26
Poster och spridning	26
Epilog	28
Referenser, kommentarer och ytterligare läsning.....	29

Inledning

Vad har golfspelaren Tiger Woods, japanska bilfabriksarbetare och sjuksköterskestudenten Helena från Skellefteå gemensamt? Förutom saker som vi inte känner till har de alla en sak gemensamt, nämligen att de vid ett eller flera tillfällen har använt sig av ett strukturerat förändringsarbete för att förbättra saker i sin vardag. De saker som förbättrats har varit vardagliga, men angelägna ting som betytt mycket för dem. Tiger Woods har förbättrat närspelen runt och på greenen, bilarbetarna har förbättrat hanteringen av maskiner och material i just deras del i en lång tillverkningsprocess och Helena har förbättrat sina möjligheter att få tid över till att träna och motionera.

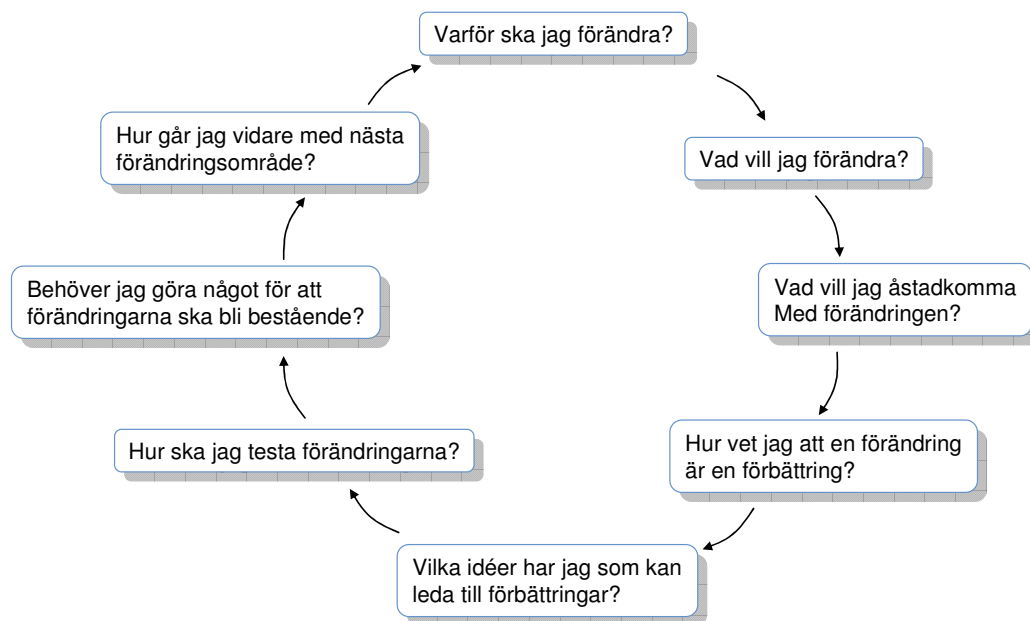
I ett större sammanhang finns det inom alla verksamheter ett ständigt behov av förändring och förnyelse. Inre och yttre krafter verkar oavbrutet mot verksamheten på ett sådant sätt att förutsättningarna hela tiden förändras. Den verksamhet och de människor som har förmågan att göra anpassningar och justeringar i verksamheten utifrån förändrade behov eller nya ambitioner kommer att åstadkomma bättre resultat, ha nöjdare brukare/patienter/kunder och vara ett betydligt bättre ställe att jobba på än den arbetsplats som i det längsta försöker hålla fast vid det gamla.

Alla människor har på ett eller annat sätt varit med om förändringar och alla är säkert medvetna om att det är långt ifrån alla förändringar som leder till förbättringar. Men för att få andra resultat är man också tvungen att göra saker på ett annorlunda sätt och därför förutsätter alla förbättringar att det i någon form har skett förändringar. För att bättre lyckas med sina förändringar pekar internationell erfarenhet på att det förutom en god professionell kunskap behövs förmågor inom andra områden. Dessa brukar sammanfattas som förbättringskunskap. I stora drag handlar det om att lära sig ett enkelt men systematiskt sätt att testa förändringar på så att de verkligen blir av, verktyg, metoder och inspiration för att kunna generera förändringsidéer, kunskap om mätningar samt någon form av mötesplats för att diskutera idéer och konkret planera för fortsatta förändringar.

En svårighet i förbättringssammanhang är att ta det första steget och komma till skott med förändringarna (därav titelns rödbetor). Hur svårt det än är med förändringar är det ändå alltid lättast att börja förändra sig själv. Syftet med detta material är att man som läsare på en personlig nivå ska få en inblick i hur ett strukturerat förändringsarbete kan komma igång, genomföras och utvecklas med fokus på det personligt angelägna. I mångt och mycket handlar det om att gå från att se *förändring* som en enstaka händelse av utifrån verkande krafter till att se sig själv som kontinuerligt *förändrande*, dvs från objekt till subjekt.

Arbetsgången

Bilden nedan visar på en cirkulär process som beskriver frågeställningar eller steg som du kommer att ställas inför i samband med ditt förändringsarbete. Stegen är olika viktiga beroende på vem du är och vad du tänker förändra. Det är dock bra om du för varje steg stannar till och tänker på vad just du tänker att du behöver veta. Processens steg kommer att behandlas enskilt och du kommer att få tips på verktyg och hjälpmedel för varje moment. En del av verktygen finns samlade i det särskilda verktygsavsnittet och det kommer att finnas hänvisningar dit. Självklart finns det också mer att läsa och jobba med än det som står här. Därför avslutas arbetsboken med en referens- och länksamling till mer läsning.



- Varför ska jag förändra?
- Vad vill jag förändra?
- Vad vill jag åstadkomma med förändringen?
- Hur vet jag att en förändring är en förbättring?
- Vilka idéer till förändringar har jag som kan leda till förbättringar?
- Hur ska jag testa förändringarna?
- Behöver jag göra något för att förändringarna ska bli bestående?
- Hur går jag vidare med nästa förändringsområde?

Varför ska jag förändra?

Av vilken anledning ska jag ändra på någonting i min vardag? Detta är en mycket relevant fråga som många borde ställa sig lite då och då, och framför allt i samband med förändringsarbete. Det är viktigt att vara medveten om att förändringarna kostar i energi och engagemang. Därför vill det till att jag anser att det förändringsarbete jag håller på med verkligen är värt besväret. Ibland pratas det om förändringstryck som en viktig drivkraft. Förändringstryck kan beskrivas som att något negativt har uppstått och att antingen du själv, dina närstående eller de som du eventuellt betjänar känner eller visar missnöje. Till trycket hör också konkurrensförhållanden, exempelvis mellan två verksamheter. När det gäller personliga förbättringar kan exempel på förändringstryck vara missnöje med sina mat- eller sömnvanor, förbättra sin ekonomi eller hur mycket tid man har till förfogande att utföra sin hobby. Andra beskriver snarare möjligheten att skapa något nytt och eftersträvansvärt utifrån inre behov som den största orsaken till att förändringar genomförs. En person har till exempel med hjälp av denna metodik strävat efter att klå sin mamma i armbrytning.

Man bör alltså ha tagit ställning för ett förändringsarbete, oberoende om man ser ett problem som måste åtgärdas eller om man ser en framtida önskvärd bild av något som man vill skapa. I detta skede kan man nöja sig med att; ”Jo – det finns nog någon form av inre drivkraft till att genomföra förändringar”. Andra typer av frågorna så som; *Hur kan jag förbättra? Kommer det att ta lång tid? Vad kommer jag att få ut av det? Hur kan detta hjälpa mig i min vardag?*, sparas till senare.

Vad vill jag förändra?

Vilket är då området som ska förändras? Vad ska man ta tag i av allt som möjligtvis borde förbättras? För att lyckas med sitt personliga förbättringsarbete bör man i första hand bestämma sig för ett avgränsat område eller några få förbättringsmöjligheter. Många områden tangerar att bli stora och komplexa, mest för att vi befinner oss i olika sammanhang där fler personer än den egna är inblandade. Därför är det bra att välja ut ett förbättringsområde där man själv ”äger problemet” och har möjlighet att utan allt för stor inblandning av andra själv testa och genomföra de förändringar som behövs.

Många ringar in förbättringsområden genom att kartlägga nuläget med hjälp av mätningar och sedan analysera resultaten. Till exempel kan den som vill förbättra sin ekonomi börja hålla koll på sina utgifter och inkomster. Enkla mätningar är ofta ett bra sätt att få upp sina ögon på och pekar ofta ut vilket problem som är störst eller tipsar om förändringsidéer. Mer om detta finns under avsnittet om hjälpmedel och verktyg.

Nedan finns några övningar för att ytterligare ringa in det område som upplevs mest angeläget att förändra. Titta på övningarna och skriv ner stolpar eller punkter för varje rubrik eller frågeställning.

Övning 1 – Det Goda och Gapen

Övningen syftar till att ringa in förbättringsbehov inom ett område som man känner till och känner för. Genom att sedan ta fram gapen mellan det önskvärda/hur det borde vara och hur det faktiskt ser ut i verkligheten får man en lista på områden som kan förbättras. Ur den listan är det sedan enkelt att välja ut ett område som känns angeläget att ta tag i.

• Område?	Vilket område tänker jag på?
• Perspektiv?	Vem eller vad utgår jag ifrån när jag tänker på förbättringsområden? Det kan vara mig själv, mina arbetskamrater eller de som jag är till för.
• Vad är god ..?	Tanken med den första frågeställningen är att klargöra hur jag anser att det borde se ut inom ett speciellt område.
• Vilka gap finns?	Här gäller det att bedöma hur det verkligen ser ut idag. Vad är de stora skillnaderna mellan det önskvärda goda och hur det ser ut i praktiken? Var finns de största bristerna?
• Idéer till förändringar?	Denna fråga återkommer hela tiden i arbetsboken eftersom det ofta är så man tänker. Diskuterar man ett problem kommer man snabbt även in på tänkbara lösningar. Se till att skriva ner dina idéer så att de inte försvinner i hanteringen.

Övning 2 – Här vill jag vara brukare/patient/kund – Här vill jag arbeta

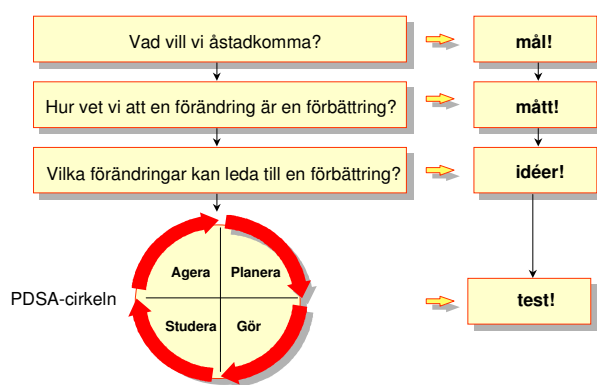
Om man redan befinner sig på en arbetsplats och tänker sig att något behöver förändras kan man göra denna övning för att fånga den önskvärda framtida bilden av verksamheten. Den utgår från två perspektiv – perspektivet de verksamheten är till för, och perspektivet de som arbetar i den. En tanke med att se på båda perspektiven samtidigt är att när förändringarna startar vill man inte att förändringar för den ena gruppen ska ske på den andra gruppens bekostnad. Genom att skapa en lista ur båda perspektiven har man en möjlighet att bättre bevaka vad det var man faktiskt ville åstadkomma med sitt förändringsarbete.

Här vill jag vara brukare / gäst / kund / patient / student / anhörig / osv	Här vill jag arbeta

Nolans förbättringsmodell

I det här skedet är det dags att titta på den modell som används för hur förbättringsarbetet går till. Det vi menar med förbättringsarbete här är en metodik för ett lärandestyrt arbetssätt som primärt har utvecklats av forskare och praktiker inom industrin och som under 1990-talet började tillämpas mer systematiskt även inom tjänstesektorn, som till exempel inom hälso- och sjukvård.

Tanken om ett strukturerat förändringsarbete är inte ny. Redan efter andra världskriget utvecklade W E Deming sina tankar kring PDSA-hjulet för förändringar. Hjulet består av fyra delar. P – plan, en planeringsfas där det viktigaste (förutom att besvara frågorna vem/var/när/hur) är att sätta upp en



hypotes kring vad man tror att den enskilda förändringen ska åstadkomma, D – Do, genomförandefasen då tester genomförs i praktiken och oförutsedda händelser eller avvikelser antecknas, S – Study, studerafasen då resultatet av försöket analyseras och jämförs med den uppsatta hypotesen och slutligen, A – Act, agerafasen då gruppen bestämmer sig för vad som ska ske närmast beroende på vilka erfarenheter som framkommit under själva testet.

Tankesättet har sedan utvecklats vidare av en grupp statistiker som byggt på Demings PDSA-hjul med tre frågeställningar och skapat en modell för förbättringsarbete. I det vi kallar Nolans förbättringsmodell² har PDSA-hjulet kompletterats med tre frågor. Alla tre frågorna ska besvaras, dock inte nödvändigtvis i den ordning de står. Frågeställningarna är; "Vad vill vi åstadkomma?", "Hur vet vi att en förändring är en förbättring?", "Vilka idéer till förändringar finns som kan leda till förbättringar?".

Idag är förbättringsmodellen ett hjälpmedel för en lärandestyrd utveckling av en verksamhet. Modellen hjälper till att strukturera förändringsarbetet genom att sätta mål, följa förändringarna över tid, arbeta med att hitta idéer till nya arbetssätt samt att i praktiken testa dessa idéer med hjälp av PDSA-hjulet. De förändringar som inte leder mot det uppsatta målet förkastas och de som verkar leda i rätt riktning genomförs i större skala. Förändringarna utvecklas och förfinas över tid genom småskaliga tester och erfarenheterna kring vilka förändringar som på plats verkligen fungerar.

Metodikerna finns i många former, men alla har ett antal viktiga hörnstenar gemensamt. Dessa handlar om flexibilitet runt testerna av förändringsidéerna så att de passar den egna verksamheten, förändringar som bygger på egna idéer eller ett antal övergripande förändringsidéer som erfarenhetsmässigt verkligen fungerar, en mängd småskaliga tester för att låta förändringarna växa in i det befintliga systemet, ett effektivt uppföljningssystem anpassat för lärande samt regelbundet samarbete med andra för att utbyta erfarenheter.

Detta är alltså grunden och riktar sig huvudsakligen till förändringsteam bestående av flera personer. Översatt till ett personligt förbättringsarbete innebär det dock inga större skillnader. De viktiga frågeställningarna för att få struktur på arbetet är desamma även ur ett personligt perspektiv.

Ur *Arbetsboken Personligt Förbättringsprojekt*,

Kommer det att ta lång tid?

Poängen är att det rör sig om en kontinuerlig process – den slutar inte. Genom att arbeta med små förändringar, så kan man skapa långsiktiga förbättringar och möjligheterna till misslyckande minskas. Först prövar man i mindre skala och på grundval av detta genomförs förbättringar. Positiva resultat leder till ytterligare förbättringsprojekt i större skala, genom att man använder samma principer och verktyg man använt i de personliga projekten. På kort tid så kan du ha flera parallella projekt på gång samtidigt, både på det personliga och professionella planet.

Att försöka förstå förbättringsprocessen på ett personligt plan gör det lättare att lära av erfarenheterna. Det skapar en känsla av att man åstadkommit något och den känslan kan vara smittsam. När du en gång har genomfört det första projektet, så blir det andra inte så svårt. Erfarenheterna och verktygen kan bli till en god hjälp i det professionella arbetet. Starta i liten skala, gör förändringar, analysera resultaten och lär av dina försök – och fortsätt!

Vad vill jag åstadkomma med förändringen?

Detta är den första frågeställningen i förbättringsmodellen – *Vad vill vi åstadkomma?* Steget är mycket viktigt eftersom det visar vad syftet och den förväntade slutprodukten, dvs vad målet med förändringen eller förändringarna är – vad arbetet ska tjäna till. Ett tydligt och välformulerat mål hjälper till att fokusera förändringarna åt rätt håll, är något att känna uppslutning kring och gör det möjligt att hitta fungerande mätningar. Även om ambitionen är tydlig, t ex att minska frekvensen av smååtande och öka antalet fysiska träningstillfällen, kan det vara svårt att hitta fungerande mål. Genom att besvara frågorna nedan kan målet bli tydligare.

- För vem gör jag detta?
- Vad ska det tjäna till?
- Är det mjukvara i form av ändrade upplevelser jag strävar efter eller är det något mer kvantifierbart?
- Är målet tydligt uttryckt? (formulerat som ett numeriskt värde)
- Är målet på önskvärda och utmanande nivåer?
- Är målet tillräckligt angeläget så att jag ska tycka att det är värt besväret?

Övning 3 – Formulera ett angeläget, tydligt och mätbart mål för ditt arbete i fältet nedan

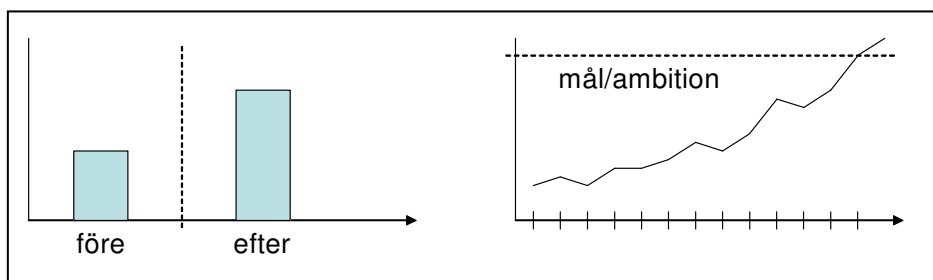
Mål för förändringsarbetet

Hur vet jag att en förändring är en förbättring?

- Vad ska mätas?
- Hur ska mätningarna gå till i praktiken?
- Hur ska resultaten sammanställas och analyseras?

Med ett tydligt mål som utgångspunkt blir det betydligt enklare att veta vad som ska mätas. En generell regel när det gäller mätningar och uppföljningskriterier är att försöka göra det som är viktigt lätt att mäta och inte tvärt om, det som är lätt att mäta viktigt. Mätningar i detta sammanhang kan delas in i två kategorier. Det ska sägas direkt att det kan vara svårt att från början hitta det rätta eller optimala sättet att mäta. Mycket beroende på att det sällan eller aldrig går att förutsäga allt som kommer att hända. En del saker går att förutse, men andra inte. Det betyder att uppföljningen kan behöva omprövas efter en tid. Börja därför med att låta ambitionerna (målet) styra vad som ska följas upp och försök hitta en mätning som kan peka på om förändringarna sammantaget leder mot det mål som satts.

Försök hitta något som kan mätas ofta, dagligen eller veckovis. Det kommer att ha betydelse för hur snabbt du kan märka effekterna av ditt arbete. Ju längre mellan mätningarna, desto längre innan du kan se något resultat. Här kan det vara på sin plats att ta upp diskussionen om före/efter-mätningar eller inte. Ibland hävdas det att det behövs före-mätningar (dvs mätningar innan förändringarna startar) för att ha ett utgångsläge att jämföra mot (den vänstra bilden). Det är sant, men också synd eftersom man tvingas vänta med förändringarna tills man samlat tillräckligt med data. Ett sätt att komma runt det är att i stället jämföra mot sin ambition (den högra bilden). Den som regelbundet jämför mot sitt mål behöver inte vänta, utan kan dra igång både förändringar och mätningar direkt.



Hur hittar man ett fungerande mått? För det första, den som redan har en tanke om hur det kan gå till behöver inte krångla till det, utan kan sätta igång med mätningarna direkt. För det andra, ta reda på hur andra har gjort. Förbättringsarbete handlar mycket om utbyte av erfarenheter. Det finns nästan alltid någon som tänkt ungefär på samma sätt och har erfarenheter att dela med sig av. Beroende på vilket område som valts kan bra mätningar att börja med (för att de kan mätas ofta) vara antalet träningstillfällen eller andra saker, bra/dålig kosthållning, studievänor, tidsanvändning mm.

Angående det praktiska runt mätningarna så är det viktigast att ha tänkt igenom och gärna dokumenterat svaren på frågorna vem, vad när och hur. Även om det kan kännas som ett överarbete är det en bra hjälp inför de framtida förbättringarna. Använd tabellen nedan för detta.

Övning 4 – Mina mätningar mot målet

• Vem	• Vad	• När	• Hur

När det gäller mätningar kan det heller inte undvikas att ta upp kartläggande mätningar.

Kartläggningar (att under en kort period genomföra mätningar för att ta reda på mer om ett avgränsat område) är ett mycket viktigt hjälpmedel i förändringsarbetet och syftar till att få en aktuell bild av det man är intresserad av att förbättra. Kartläggningarnas moder kan sägas vara att ta reda på om det som uppfattas som ett problem verkligen är det. Skillnaden mellan vad många tror är problem och vad som faktiskt är det är ofta förvånansvärt stor. Genom att göra en inledande kartläggningsmätning kan man avliva eventuella myter och inte lägga krutet på fel saker. Ett råd är att kartlägga tillräckligt – varken mer eller mindre - för att få ett underlag för förbättringsarbetet. Ibland tenderar dessa undersökningar att ta över helt och det som är svårt, att testa förändringar och nya arbetssätt, fördröjs eller kommer inte igång. Det betyder att så fort ett mönster eller en trend upptäcks som går att omsätta i en förändring bör idén omsättas i praktisk handling - testas. Mer om kartläggande mätningar och analyshjälpmedel finns i avsnittet om hjälpmedel och verktyg, s 22.

Övning 5 – Mina kartläggningar

• Område att kartlägga	• Hur	• Resultat	• Nya idéer

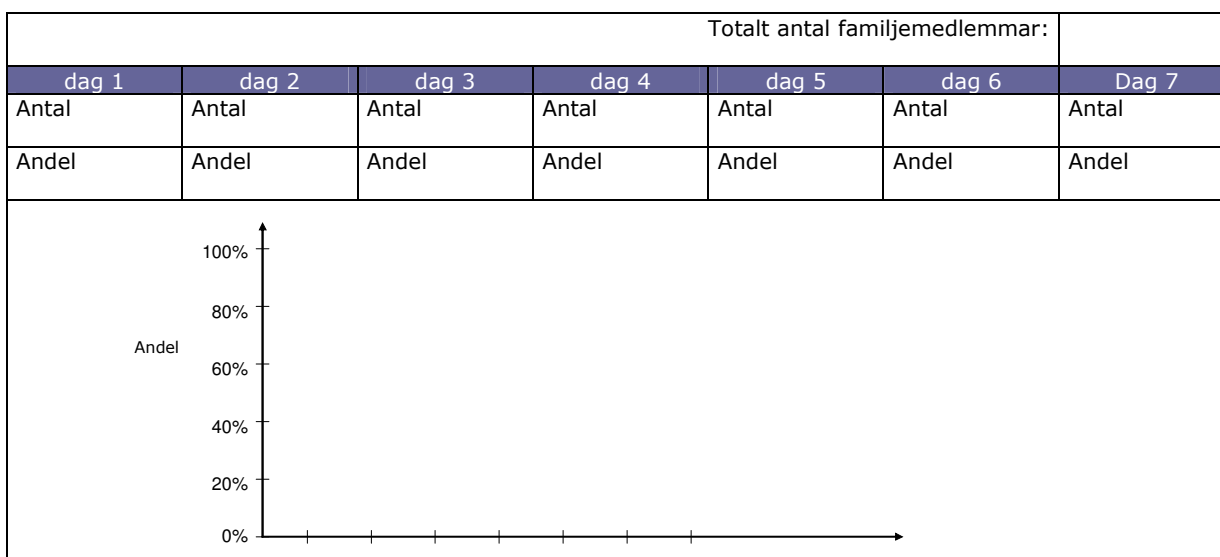
När man väl hittat ett måttetal som känns tillräckligt relevant för det man håller på med, går att följa regelbundet och vet hur mätningen ska gå till i praktiken bör man också fundera på hur resultaten ska sammanställas och redovisas på ett tydligt och överskådligt sätt. Det är bättre att redovisa resultaten i ett diagram eftersom de är mycket lättare att läsa av än tabeller. Använd en graf för varje fråga eller område som mäts. Använd linjediagram (eller rättare tidsseriediagram eftersom de alltid innehåller en tidsaxel) och undvik helst alla former av fantasifulla redovisningar så som tredimensionella grafer eftersom de brukar vara mycket svåra att förstå för alla utom för den som var med och tog fram det. Tidsseriediagram används till att redovisa resultat, trender och mönster över tid, till exempel för att se om ett nytt arbetssätt leder till förbättringar, gör saker värre eller inte påverkar alls. De är enkla att rita upp när man väl är klar över vilket mått man vill följa. Den som sett ett antal tidsseriediagram brukar inte heller ha några svårigheter att förstå innebörden av andras diagram.

Övning 6 – Att rita ett tidsseriediagram, ett praktiskt exempel för den som vill prova på

- Diagrammet byggs upp av en horisontell linje (x-axeln) som graderas efter tidsintervall (mån, tis / v1, v2, osv) eller mätningarnas ordningsföljd (försök 1, försök 2 / patient 1, patient 2, osv)
- Rita sedan en vertikal linje (y-axeln) med lämplig skala för att följa det intressanta måttets utveckling (t ex 0-100% för den som mäter andelar av något)
- Rita in en linje över hela tidsserien som föreställer målnivån
- För in data från mätningarna som en punkt vid varje intervall i den ordning de genomförts
- Förbind punkterna med en linje (därav namnet linjediagram)
- Markera också gärna förändringar som införts eller andra förklaringar direkt i diagrammet

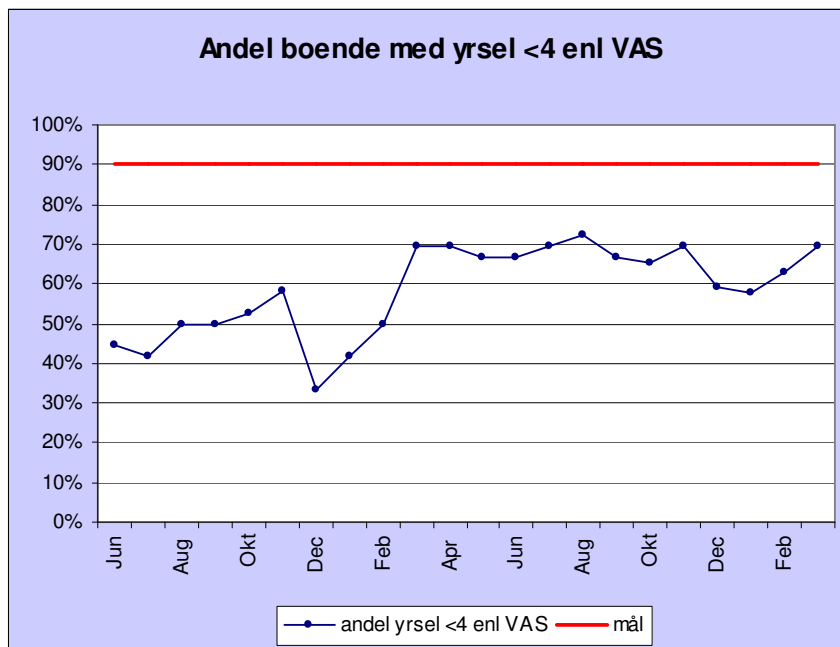
Genomför följande förbättringsarbete och rita ett tidsseriediagram för att följa resultatet.

- Mål: I en veckas tid ska 100% av familjens medlemmar äta middag samtidigt
 Mått: Andel familjemedlemmar som äter middag samtidigt per dag
 Tester: A: Inför testveckan kartlägga gemensamma favoritmiddagar
 B: Varje dag under perioden servera en favoritmiddag
 C: Inför testveckan hota med repressalier till den som inte deltar



Som tidigare nämnts är det betydligt enklare att följa ett resultat över tid genom att titta på ett diagram jämfört med att läsa tabeller med siffror. Se följande exempel. Tabellen till vänster och diagrammet till höger visar samma sak; nämligen hur stor andel av de boende på ett stort sjukhem som bedömer sin yrsel mindre än 4 på en 11-gradig VAS-skala³, där 0 är ingen yrsel och 10 är värsta tänkbara yrsel. Vilken syns resultaten bäst på?

datum	andel med yrsel <4
Jun-01	44 %
Jul	41 %
Aug	50 %
Sep	50 %
Okt	52 %
Nov	58 %
Dec	33 %
Jan-02	41 %
Feb	50 %
Mars	69 %
Apr	69 %
Maj	66 %
Jun	66 %
Jul	69 %
Aug	72 %
Sep	66 %
Okt	65 %
Nov	69 %
Dec	48 %
Jan-03	55 %
Feb	50 %
Mar	69 %



Statistisk analys kan innebära avancerade matematiska beräkningar och är ett kunskapsområde i sig. Därför tar vi här upp de allra enklaste och vanligaste analyserna och de man bör börja med när man tittar på sina resultat. Den första typen av analys innebär att försöka se om resultaten rör på sig över tid. I yrselexemplet ovan ser man att resultaten går lite upp och ner. Denna variation är ett helt normalt tillstånd för allt som sker, tänk på vädret eller morgonhumöret – ibland är det bättre och ibland är det sämre. Den andra enkla analysen handlar om att jämföra resultaten mot ett eventuellt mål. I exemplet har verksamheten satt som mål att 90 % av de boende maximalt ska uppleva en yrsel på högst 4 enligt VAS-skalan (4 enligt VAS och 90 % har de bedömt som den gräns för vad som är godtagbart eftersom det handlar om gamla och sjuka människor). I det fallet kan sägas att de över tid har närmat sig målet, även om det finns en bit kvar. Förändringar har lett till förbättringar. Den tredje och sista analysen kan utföras om man har gamla resultat att jämföra med, till exempel om man har mätt samma sak tidigare. I exemplet började man med regelbunden och anpassad grupp gymnastik för de boende i januari 2002. Före det låg resultaten och varierade mellan 33-58 % (medelvärde 47 %). Efter träningen varierar resultaten mellan 41-72 % (medelvärde 62 %), dvs en förbättring jämfört med tidigare. Med dessa enkla analyser kan man alltså komma långt. För mer läsning om mätningar i förändringsarbetet finns skriften *Att mäta för att veta*.⁴

Vilka idéer till förändringar har jag som kan leda till förbättringar?

Nästa steg i förbättringsprocessen handlar om att generera idéer. Det är konstigt med idéer. Av någon anledning finns det ofta väldigt gott om dem. Tyvärr finns det många krafter som verkar för att ta kål på dem. Allt ifrån hur hjärnan fungerar, tidigare erfarenheter av att komma med förslag och hur man lyckats med förändringar förr påverkar hur benägna vi är. På så sätt är idéer sköra och tål inte så mycket. En del idéer är lätta att komma på så som att läsa minst ett kapitel i läroboken varje dag för studenten som har som mål att uppleva ett större lugn inför tentan.

I det här arbetet gäller det att ta vara på alla, och då menar vi alla idéer. Anledningen är att det är mycket svårt att förutsäga alla effekter av en förändring. Många gånger har misstaget skett att man försökt tänka ut allt i förväg. Sådana analyser tar lång tid, längre ju mer säker man vill kunna känna sig. Det som ofta uppstår då är att när man till slut känner sig mogen att släppa ifrån sig sitt förslag har det gått så lång tid att problemet har förändrat sig och lösningarna känns inte längre aktuella och man måste börja om från början igen. Även om man i förväg känner sig säker på effekterna av en förändring är det svårt att veta vilket resultatet kommer att bli. Det beror på att du hela tiden finns i ett sammanhang som du delar med andra människor, både hemma och på jobbet. När du förändrar i ditt eget sammanhang förändrar du också för de andra. De kommer då att anpassa sig till din förändring. Förhoppningsvis på det sätt som du tror och hoppas på, men långt ifrån säkert och garanterat på sätt som du inte kunde förutse. Det innebär att din förändring blir förändrad av andra eftersom du förändrat för dem. Krångligt? Ja kanske, men det är ännu krångligare i verkligheten.

Detta är viktiga orsaker till att vi förespråkar att starta med förändringarna direkt. Genom att testa idéerna i liten skala (mer om det i nästa stycke) samlar du på dig erfarenheter om hur förändringen fungerar i verkligheten och har möjlighet att justera och anpassa den så att den till slut, efter många justeringar och anpassningar, verkligen fungerar i det sammanhang där du befinner dig. Ju fler idéer du har att testa, desto större är chansen att du kommer att hitta någon som fungerar.

Mänskligheten är känd för att vilja göra alla misstag själv. Om alla gjorde som man vet att man borde skulle mångas liv och arbeten revolutioneras – ofta till det bättre. Nu är det ju inte så enkelt. Det finns en mängd olika typer av sammanställningar av framgångsrika förändringar som genomförts på andra ställen att lära sig av. Egentligen var också detta syftet med att Nolan och medarbetare tog fram sin förbättringsmodell – att få en snabbare omsättning av befintlig kunskap och faktabaserade resultat genom att presentera förändringarna och ge verktyg för att genomföra dem. Idéer kommer även från andra håll. Det finns redan tänkta idéer som kommer från dig själv eller från andra i din närhet. Det är därför viktigt att man vet vad man gör så att idéerna används på rätt sätt. Förbättringsområdet *Hur jag får mer tid för mina barn* innehåller betydligt färre risker för att folk kan fara illa än området *Hur jag ser till att områdets hjärtsviktspatienter medicineras optimalt*. Även ett mer styrt och förutbestämt förbättringsarbete mot en befintlig idé kommer dock att behöva enklare förändringsidéer för att utrustning, informationsöverföring och dialogen mellan människor och därmed också processen ska falla på plats. Tänk er alltså för när idéer genereras och använd dem där det är befogat.

Att hitta på nya förändringsidéer är roligt. Speciellt roligt är det att hitta på vad andra ska göra. Själv har man ofta rationella (åtminstone för en själv) argument till varför saker och ting inte går att genomföra. Genom att ta hjälp av kreativa hjälpmedel och verktyg är det möjligt att komma fram med för dig helt nya idéer, så kallade innovationer. Verktygen syftar till att provocera hjärnan att

tänka nytt, ur de gamla banorna och argumenten. Även innovationsarbetet bör följa en viss struktur. Viktiga steg är;

Vilket är området som idéerna ska genereras kring?	Bestäm detta i förväg
Vilken frågeställning försöker vi besvara?	Genom att formulera en frågeställning fokuseras på användbara idéer. Exempel är frågor som börjar med; ”Hur kan jag...” ”Hur skapar jag ...” ”Vad krävs för att ...”. Det är helt naturligt om svaren på en frågeställning leder vidare till nya frågeställningar.
Vilka kreativitetsverktyg är bra?	Använd de verktyg som fungerar. Byt ofta.
Skörd	Plocka ut de idéer som är mest genomförbara. OBS! Vänta med att värdera idéerna till idégenererandet är över.

Övning 7 – Kreativa verktyg

Se dessa förslag till verktyg som de hjälpmedel de är. En del kommer att fungera bättre och andra sämre. En större sammanställning av kreativitetsverktyg finns på webben.⁵ Hela syftet med att använda verktyg handlar om att med avsikt provocera hjärnan att tänka i nya banor. Ta fasta på de idéer som det skrattas åt. Skrämt är hjärnans sätt att reagera på något som känns helt nytt. Hur kul är det till exempel att höra en rolig historia fler än en gång? Skrämt är det att idéerna är de genuint nya och värda att arbeta vidare med. Nedan finns några verktyg att prova på.

”Vi kan inte lösa morgondagens problem genom att tänka på samma sätt som vi gjorde när vi skapade dem.”

– Albert Einstein

• Verktyg 1 – Isbrytare

De allra flesta av oss har ingen större erfarenhet av ett systematiskt kreativt arbete. Det är snarare så att vi är tränade att hålla inne med våra idéer för att inte stöta oss med någon eller något. Innan man startar det kreativa arbetet kan det därför vara bra att ”leka” en liten stund så att man hamnar i ett så kallat kreativt *state of mind*. För att fullt ut klara av att tänka i nya banor måste man våga vara personlig, våga släppa gamla föreställningar, våga tramsa lite och våga göra det som känns rätt just nu. Olika presentationsövningar är ett bra sätt och här redovisas ett av många.

Steg 1 Riv en form eller figur som ni gillar av ett tomt pappersark under någon minut

Steg 2 Beskriv, om det behövs, vad formen föreställer och beskriv er själva utifrån formen eller figuren.

• Verktyg 2 – Slumpord

Slumpord bygger på det faktum att nya idéer skapas då det sker nya kopplingar i hjärnan. Slumpord går ut på att provocera fram nya tankar genom att koppla samman ord man normalt inte förknippar med varandra eller en viss företeelse. Försök att verkligen låta slumpen styra. Välj ett område, t ex motion. Lista de redan färdiga idéerna. Ta fram ett slumpord genom att blunda och peka i en text. Det finns också färdiga slumpord att använda. Försök låta tankarna löpa fritt och koppla samman ordet med det du arbetar med, ju fler associationer och kopplingar desto bättre. Fuska inte genom att välja ett ”bekant” ord när nya tankar och associationer börjar sina. Välj ett nytt slumpord i stället.

- **Verktyg 3 – Inversen eller tvärt om-metoden**

Detta verktyg passar för idéer där fler personer är inblandade, t ex relationer eller någon form av samverkan. Genom att vända på frågeställningarna och fråga hur t ex en relation kan göras *så dålig* som möjligt, så får man snabbt upp en lista över områden som kan göras verkligt dåliga - och följaktligen också verkligt bra. Med hjälp av inversen kan man komma fram till gemensamma regler et c som alla kan acceptera utan att någon behöver känna sig utpekad. Lägg inga värderingar då listan av punkter tas fram och undvik att gå in på lösningar allt för tidigt.

1. Välj en frågeställning, t ex, ”Hur gör vi så att kommunikationen blir bättre?”
2. Formulera inversen dvs. det motsatta påståendet, t ex, ”Hur gör vi så att kommunikationen blir så dålig som möjligt?”
3. Lista alla tänkbara punkter
4. Efteråt gås alla punkter igenom och ifrågasätts och/eller vänds tillbaka
5. Resultatet blir ofta en punktlista på förbättringar och bra förändringsidéer

- **Verktyg 4 – Om vi var en annan bransch**


Ett verktyg för att se sig själv och sitt eget sammanhang ur ett nytt perspektiv. Välj gärna en serviceverksamhet (t ex en restaurang, en bensinstation eller ett bibliotek). Vad händer då i mötet med kunderna (t ex familjemedlemmar eller patienter och deras anhöriga)? Hur ser en arbetsdag ut då? Hur förändras ditt förhållningssätt?

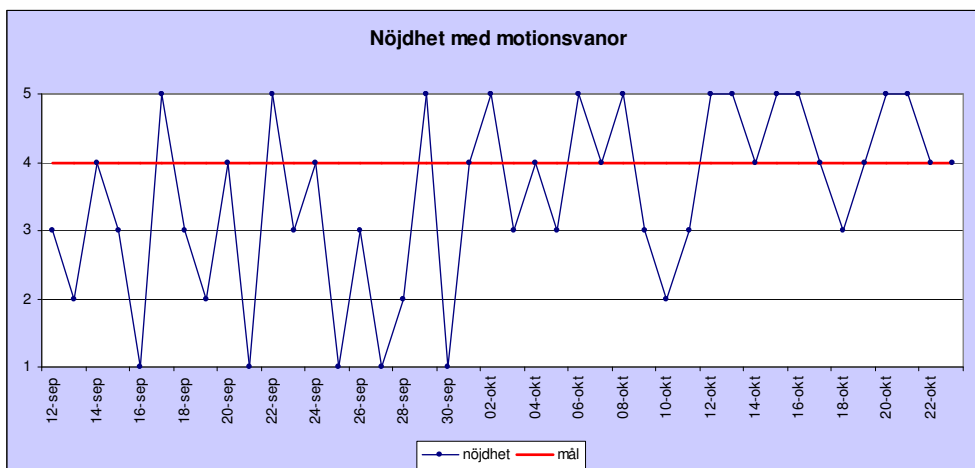
Välj ut något kreativt verktyg som du vill prova. Använd förslaget till struktur och för anteckningar över det som kommer fram.

Område att generera idéer kring	Frågeställningar att besvara	Kreativitetsverktyg	Nya idéer

Hur ska jag testa förändringarna?

Efter att idéerna har tagits fram är det dags att testa dem. Låt oss säga direkt att testa saker innebär inte att man inför saker för tid och evighet utan det är precis vad det låter som, ett test. Det är mycket smart att tänka småskalighet när det gäller tester. En fördel är att misslyckade tester lätt kan avbrytas. En annan är att tröskeln till att faktiskt genomföra förändringen blir mindre. Man behöver inte heller vara så överens med andra om de inte behöver vara så inblandade. Med liten skala menas försök som är korta i tid, där få personer är inblandade och framför allt den känslomässiga tröskeln är liten. Tänk på en stor härva med garn. För att kunna göra ett nystan behöver du hitta en ände att börja i och sätta igång. Så fungerar det även med förändringarna – välj en ände att börja i och sätt igång. En av de viktigaste sakerna runt tester är att faktiskt också komma ihåg att sluta testa. Det är först när du avbrutit testet, satt dig ned och funderat över effekterna som du kan avgöra om det blev bättre eller inte. Ofta fungerar delar av testet, men kanske inte allt. Därför behövs det nya justeringar eller anpassningar som behöver testas på nytt. I takt med att du förfinar dina förändringar växer dina erfarenheter och möjligheten till verklig förbättring blir större och större. Det är detta synsätt som inryms i PDSA-cykeln. Planera för att testa en förändring som du kommit fram till, testa den i liten skala, stanna till och reflektera över resultaten och slutligen bestäm dig för om du ska lägga ner, fortsätta eller justera ditt test till nästa försök. Om du bygger vidare på det gamla testet startar PDSA om igen. Följande beskrivning är ett exempel på hur ett personligt förbättringsarbete kan se ut. Det är Helena igen från inledningen;

Bakgrund	Regelbunden motion är viktig för att jag ska uppleva hälsa. Helst skulle jag vilja få lite motion varje dag. Problemet är att jag har svårt att få tiden att räcka till och det kommer alltid något annat emellan.																			
Mål	Jag ska uppleva mig nöjd med min motionsnivå.																			
Mått	Daglig skattning av nöjdhet med hjälp av smiley-enkät när jag går och lägger mig på kvällen. Godkänd nivå är någon av de glada gubbarna.																			
Tester	Stiga upp en kvart tidigare så att jag kan gå till jobbet. Ta med mig en kompis på spinning på måndagar. Köpa dyrt och tidsbegränsat träningskort på Friskvårdskompaniet så jag tvingas gå dit (jag är lite snål). Lägga ut träningskläderna och löparskorna på hallgolvet så att jag påminns om att jag ska ut och jogga. Införa ett belöningssystem. Om jag har varit nöjd med min motion en hel vecka i sträck får jag gå ut och köpa mig något.																			
Motionsvaneenkät – daglig skattning av nöjdhet med motion																				
																				
12/9	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1/10	2
3	2	4	3	1	5	3	2	4	1	5	3	4	1	3	1	2	5	1	4	5
3/10	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
3	4	3	5	4	5	3	2	3	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4



Behöver jag göra något för att förändringarna ska bli bestående?

Svaret på denna fråga är utan tvekan ja! Om det hade varit enkelt att åstadkomma goda resultat med förändringar kan du vara säker på att du redan hade genomfört dem för länge sedan. Kanske har du också tidigare genomfört några lyckade förändringar, men de höll inte så länge. Som vi nämnde i inledningen finns det starka krafter som strävar att bibehålla jämvikten i systemet (inte nödvändigtvis enskilda personer och inte nödvändigtvis en jämvikt som är den optimala för dig som individ). Om du vill förändra din egen lilla del av det större sammanhanget för att skapa en ny jämvikt som fungerar bra även för dig så att kommer alltså omgivningen på ett eller annat sätt att kontra. Detta synsätt, att allt hänger samman och är beroende av varandra och kan påverka varandra brukar beskrivas som system och systemdynamik. En ökad förståelse för system och sammanhang är en del av förbättringskunskapen, men tillhör fördjupningsavsnittet och kommer inte att behandlas närmare här. Nedan beskrivs dock några saker som kan vara bra att tänka på för att göra dina förändringar mer livskraftiga, dvs överleva längre i den del av det större systemet där just du befinner dig.

Involvera de som involveras bör	Ta med de personer som du ser kommer att påverkas av ditt förändringsarbete i så tidigt skede som möjligt.
Förankra ambitionerna	Ibland kan dina förändringsidéer möta motstånd. Beskriv då syftet med förändringen och det förväntade resultatet i stället för att diskutera själva idén och testet.
Var öppen för andras förslag	Vem vet vad som slutligen fungerar?
Redovisa öppet och ofta	Ju mer du delger andra av vad du håller på med, varför du gör det och hur det går, desto mer förståelse tillbaka.
Försvåra för det gamla	På samma sätt som det är viktigt att göra nya saker är det viktigt att sluta göra gamla saker. Ha inte cigaretter hemma för säkerhets skull om du vill sluta röka.
Inför belöningar	Fira framgångar. Det stärker dig att fortsätta.
Dokumentation	Hur var det förut? Hur tänkte jag då? Vad hände? Mannaminnat är kort och genom att på något vis föra anteckningar över hur arbetet fortskrider kan du påminna dig om vad som faktiskt hänt.
Lyssna på ”de gamla”	Hur gjorde de den gången? Vad hjälpte? Vad hjälpte inte? Människor som varit med ett tag har alltid erfarenheter att dela med sig. Sådana mentala sponsorer eller coacher kan hjälpa dig genom tillfälliga svårigheter.

Säkert finns det ännu mer att göra. Prata med folk runt dig och skriv regelbundet ner dina egna strategier för hur dina strategier för att åstadkomma livskraftiga förändringar ser ut.

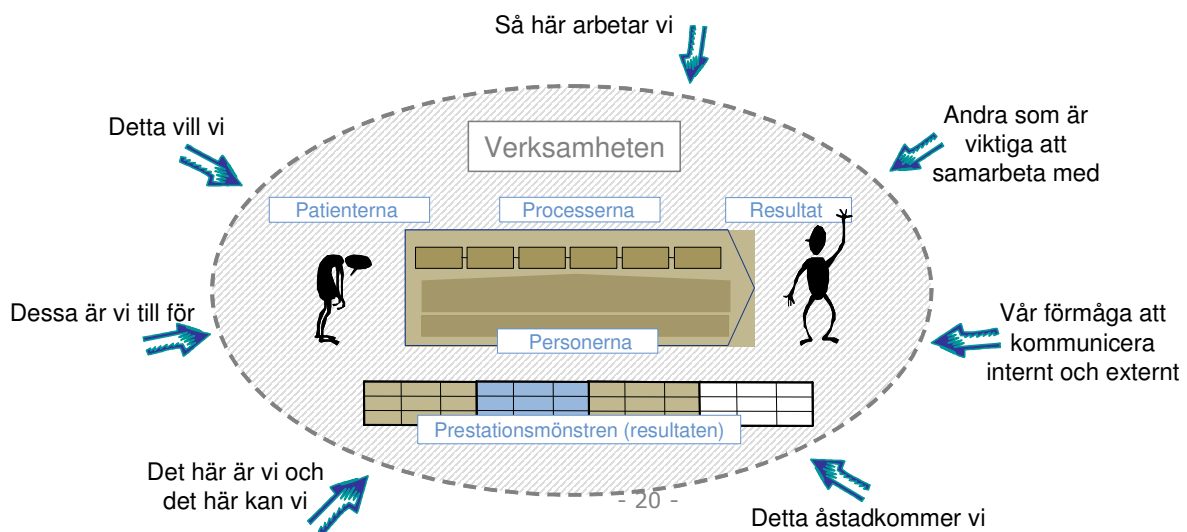
Mina strategier för livskraftighet i förändringsarbetet

Hur går jag vidare med nästa förändringsområde?

Den som inte redan i det här skedet har sett fler saker som borde förändras kan kanske få några uppslag till nya projekt av följande bilder. Den första bygger på en sammanställning över vad som definierar hälsa för individen. Förutom att hälsa är frånvaro av sjukdom består den av faktorer som mer eller mindre kan påverkas av individen eller sådana som är mer sammanhangsberoende. Förbättringsområdena finns bland de faktorer som anses viktigast och där de största gapen mellan det önskvärda och nuläget finns.



Den andra bilden bygger på en sammanställning ur ett verksamhetsperspektiv och redovisar avgörande faktorer som är bra att ha extra koll på. Genom att veta mer om dessa saker är det också möjligt att kunna genomföra förändringar för att skapa en effektiv och livskraftig verksamhet. I grunden finns patient- eller kundfokuseringen. Om verksamheten inte möjliggör för de den är till för att få sina behov tillfredsställda spelar resten inte så stor roll. Hos många finns också individernas förmågor och hur de samarbetar som en fortfarande oupptäckt resurs. Även övergripande ambitioner, resultat och effekter kan leda fram till nya förbättringsområden.



Tips

För att runda av återgår vi till den cirkulära förändringsprocessen och de frågeställningar som inryms i den. Vi har hittills försökt ge en bild av hur ett strukturerat och stegvis förändringsarbete kan gå till. Som ni sett är det många saker att tänka på, trots att vi alltså bara skummat av det stora kunskapsområdet om förbättringsarbete och de faktorer som påverkar. Det är omänskligt att begära av dem som startar upp ett strukturerat förbättringsarbete för första gången att hålla reda på allt detta utantill. I stället tror vi att du som läsare efter att ha gått igenom arbetsboken har en grund att stå på och kan gå tillbaka till i under tiden arbetet pågår. Vi sammanfattar dock med några nyckelfrågeställningar som man mer eller mindre alltid bör ha i minnet;



- Var noga med att tänka igenom vad du vill uppnå med arbetet och formulera ett tydligt, mätbart mål med hög angelägenhetsgrad.
- Kom till skott så fort som möjligt, både med att sätta igång förändringar i liten skala och med mätningar.
- Kom ihåg att sluta testa någon gång så att du kan reflektera över effekterna. Oftast behöver förändringarna ett antal justeringar innan de sitter som de ska.
- Mät ofta och redovisa dina mätresultat med hjälp av diagram.
- Dokumentera förbättringsarbetet. För din egen skull.
- Ha roligt! Också för din egen skull.

Verktyg och hjälpmedel

Vad vore en snickare utan sin hammare? Vad ska en konståkerska ha en hammare till? För varje givet arbete finns det verktyg och hjälpmedel. För varje givet arbete passar dessa verktyg olika bra. Det följande avsnittet innehåller delar ur *Arbetsboken Personligt Förbättringsprojekt*. Det består av olika typer av kartläggningar, mätningar och diagram som i första hand används för att få en tydligare förståelse av den process som behöver förbättras. För den som är ytterligare intresserad av de sju kvalitetsverktygen finns mängder av böcker och skrifter, varav många på internet. Vi refererar till Bergman & Klefsjö.⁶

Det finns stora fördelar med att använda verktygen i ett tidigt skede av förbättringsarbetet för att analysera problem och få uppslag till idéer. Det är dock inte alltid som det passar och det är därför inte förbjudet att ta fram dem senare beroende på vilken typ av information du har nytta av i olika skeden av ditt förbättringsarbete. Verktyg är lite som idéer. Man kan prata länge och väl om själva teorin runt ett verktyg och om dess för och nackdelar, men det är inte förrän man provat dem i praktiken man vet vad de går för. Så om inte annat för övningens skull rekommenderas varmt att faktiskt testa dem. På riktigt.

- **1. Flödesschema**

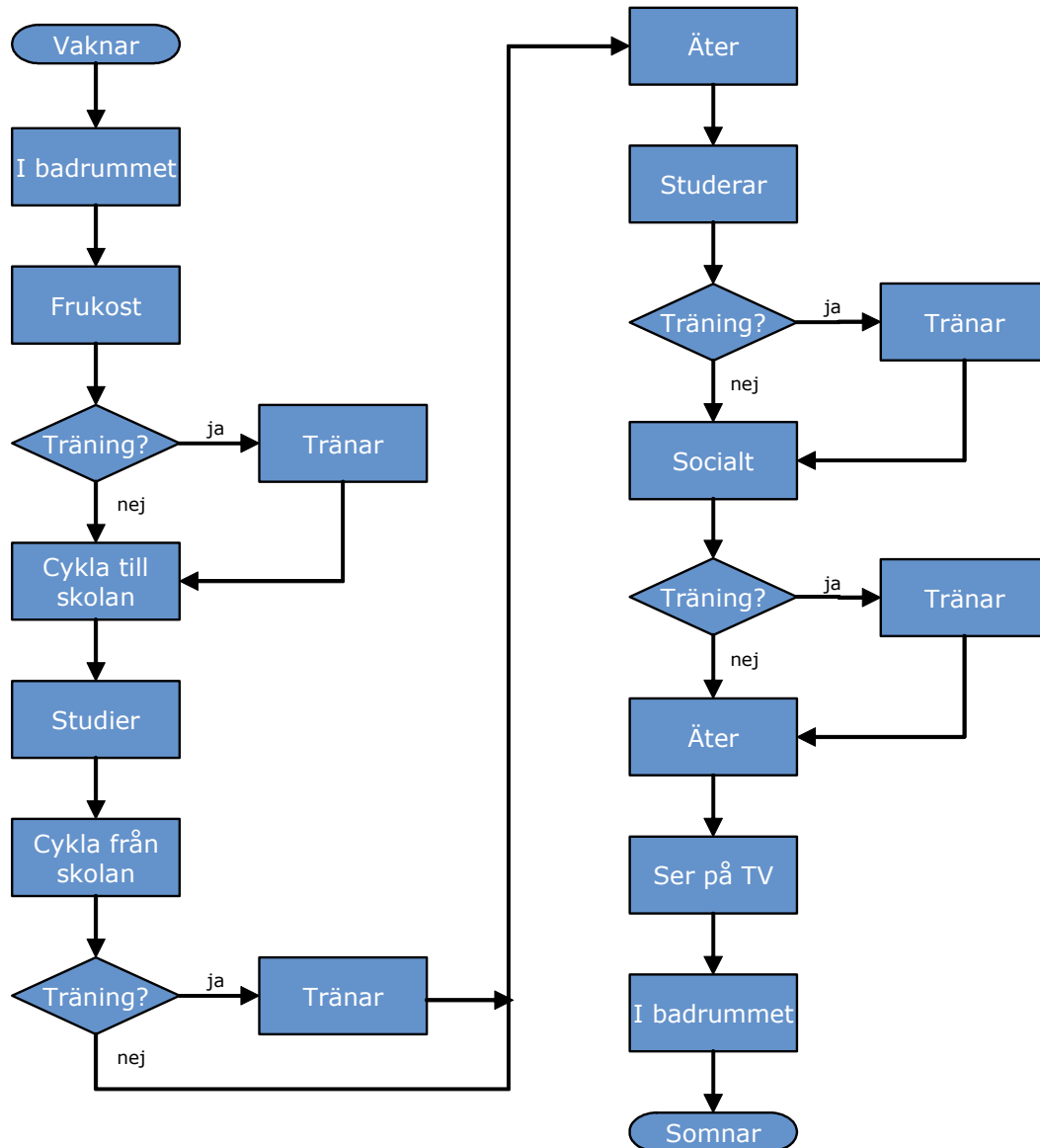
Processer kan beskrivas som en kedja av händelser med en tydlig början och ett tydligt slut. De leder oftast fram till någon form av resultat. Vilka är aktiviteterna, de olika stegen och sammanhangen i processen? Flödesscheman är till för att synliggöra processer som de verkligen ser ut. För komplicerade processer kan det vara nödvändigt att ha deltagande från alla medverkande i processen så att alla steg kan beskrivas på ett lämpligt sätt. Fördelar med ett flödesschema är överblicken och den ökade förståelsen för flödet. När processen väl är avbildad så är det därför lättare att se vilka förbättringar som kan göras. Det finns också fallor! Processkartläggningar kan vara tidskrävande och därmed innebära fördröjningar av förändringarna. Det är också lätt att fastna i beskrivningar eller diskussioner av varför saker sker i stället för att nöja sig med beskrivningar av vad som sker. Beskriv därför processen som den faktiskt ser ut idag, inte hur den borde se ut, och analysera sedan.

Metod: Samla (vid behov och om möjligt) alla deltagare som är med i processen. Börja med att definiera processen – var den startar den och var den slutar. Skriv ner på papper de steg som ingår i processen, dvs alla handlingar och beslutssteg. Koppla dessa steg samman med pilar för att visa riktningen. Se till att du inte missar några steg.

Vi kan inte undanhålla er det tydliga och pedagogiska exemplet ur originalmaterialet *Arbetsbok Personligt Förbättringsprojekt*. Det handlar om att beskriva en vanlig dag i stora drag utifrån perspektivet möjligheter att träna. Dagen börjar med att personen ifråga kliver upp och avslutas med att hon går och lägger sig. De mest grundläggande symbolerna när man ritar processer;

- Start och stopp (cirkel)
- Aktivitet (kvadrat)
- Beslut, möjligheter (romb)

Studentprojekt: Ett nyligen genomfört studentprojekt handlade om att skapa utrymme för fysisk aktivitet i ett redan fulltecknat veckoschema. Hon gjorde ett flödesschema för att se på de olika stegen som behövde integreras i hennes dagliga schema.



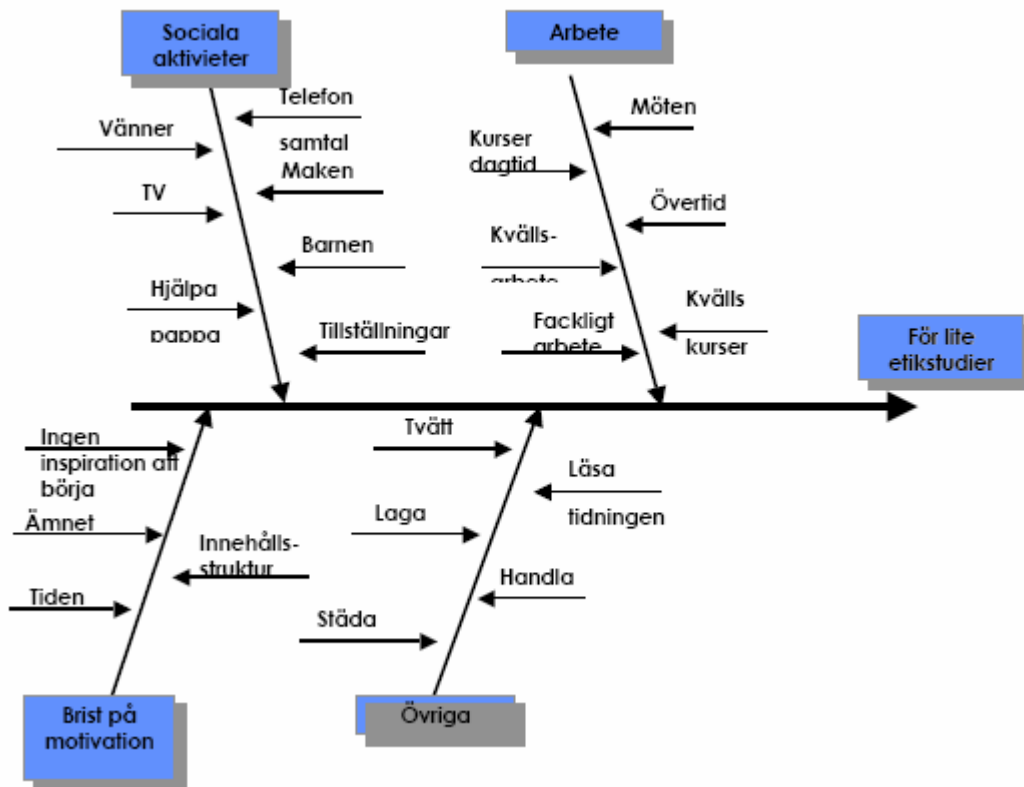
• 2. Fiskbensdiagram – Ishikawadiagram – Orsak/Verkan diagram

Syftet med ett fiskbensdiagram är att på ett systematiskt sätt visa på sammanhang mellan orsaker och verkningar. Det man vill förbättra (dvs verkan) sätt i fiskhuvudet. Sedan listas alla saker som påverkar denna effekt. Förmodligen kommer man att hitta ett antal övergripande saker som påverkar. Dessa blir då huvudben. Genom att ta fram förstoringsglasat och undersöka och skriva ner vad som bidrar till dessa huvudben fås förgreningar på huvudbenen. Det är bra att försöka se på sakerna så brett

som möjligt. Mycket av det som kan komma fram kanske ligger utanför den egna kontrollen, men det faktum att de kommer fram i ljuset underlättar förståelsen av deras betydelse.

På så sätt kan ett visst problem analyseras och diagrammet används med fördel för att underlätta brainstorming genom att det hjälper till att fokusera på de aktuella frågorna. Till exempel kan orsaker klumpas runt ett specifikt huvudben. Detta blir då ett område som borde fokuseras extra på i förbättringsarbetet. Fällor är att diagrammet kan bli väldigt komplext. Det kan också vara svårt att hitta relationerna inom vissa områden och få dem ner på pappret. Exempel på övergripande områden kan vara människa, maskin, metod, miljö, mått, personal, utbildning, organisation, patienter, lokaler, utrustning osv.

Studentprojekt: Ett annat förbättringsprojekt blev genomfört av en student som ville förbättra sina studievänor relaterat till etikstudier. Efter att ha noterat sina aktiviteter under en vecka så gjorde hon et fiskbensdiagram för att identifiera de underliggande orsakerna till att hon fick för lite etik läst. Du kan se i hennes diagram "För lite etikstudier" i figur 4 att hon har satt ut fyra huvudorsaker som bidrog till studievänorna.

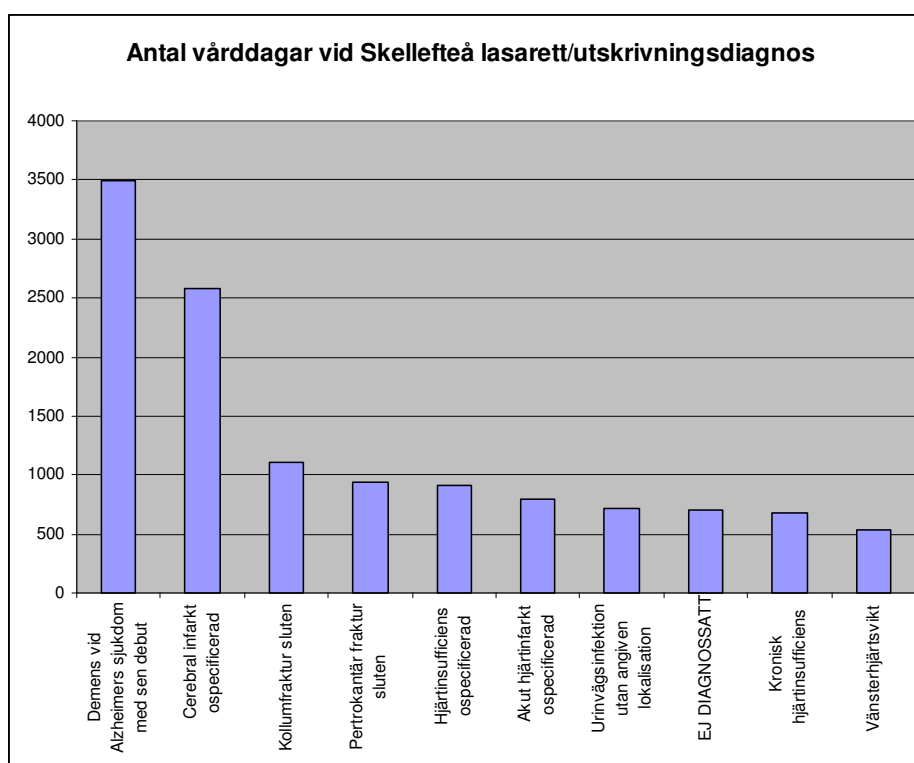


• 3. Paretdiagram – ”Störst först”-diagram

Pareto var en italiensk matematiker som vid förra sekelskiftet skapade en matematisk formel för att visa på den orättvisa fördelningen av landets tillgångar och fann då att 20 % av befolkningen ägde 80 % av tillgångarna. Detta förhållande, så småningom kallad 80/20-regeln, visar sig förekomma i många sammanhang. I förbättringsarbetet kan det översättas till att ungefär 20 % av faktorerna står för 80 % av problemen.

Ett Paretdiagram kan användas för att visa på detta. Syftet är att identifiera de viktigaste faktorerna som det ger störst utbyte av att ge sig på och bidrar på så sätt till en fokusering av förbättringsarbetet. Börja med att sammanställa data. Om du till exempel försöker sluta röka kan du hålla reda på i vilka situationer du ändå tänder en cigarett och hur många gånger dessa situationer förekommer. Av datan gör du sedan ett diagram där du sorterar de mest frekventa eller vanligaste tillfället placerade till vänster och med de följande i fallande ordning längs med axeln. I ett Paretdiagram ska alla orsaker tillsammans utgöra 100 % och därför brukar det vara praktiskt att sammanföra de mycket lågfrekventa orsakerna till en ”övrigt”-kolumn. I ditt ”Orsak till rökning”-diagram ser du sedan vilka situationer som till allra största delen bidrar till att du röker. Genom att fokusera dina förändringar på att försöka komma åt dessa, kan du alltså åstadkomma stora resultat.

”Störst först”-diagram kan användas till lite av varje. Exemplet nedan kommer från ett arbete med fokus på rehabilitering för äldre i eget boende. Det visar totalt antal vård dagar för de 10 vanligaste (av totalt 852 stycken) utskrivningsdiagnoserna på Skellefteå lasarett under 2003. Olika typer av lårbensfrakturer står för över 2000 vård dagar under året. Därför borde också en satsning på fallprevention för äldre vara ett viktigt område att satsa på.



• 4. Sambandsdiagram

Detta är en metod för att visuellt visa på relationen eller sambandet mellan två faktorer, dvs om de förändras samtidigt. Data ritas in som punkter i ett diagram med den ena faktorn på y-axeln och den andra faktorn på x-axeln. Sambanden kan se olika ut. Till exempel förekommer samband där x ökar i takt med att y blir större och samband där x minskar i takt med att y blir större. Ju starkare samband, desto större är chansen att en förändring av den ena variabeln (en ökning eller minskning) leder till en förändring av den andra.

Det är dock viktigt att komma ihåg att även om det finns ett samband så är det långt ifrån säkert att den ena faktorn beror på den andra. Till exempel finns det ett samband mellan prästernas årslöner och priset på kanelbullar på Nya kondis i Sveg. Var därför försiktig med att dra allt för stora slutsatser om samband och relationer. Minst lika viktigt kan vara att konstatera att samband och relationer verkar saknas för saker som vi tror hänger ihop. Till exempel är sambandet mycket tydligare mellan *hur många* kalorier man stoppar i sig per dag och kroppsvikten, än sambandet mellan *vilken typ* av kalorier man stoppar i sig och kroppsvikten. Även om många bantningstips pekar åt andra håll ...

Dokumentation

Vi har redan nämnt vikten av att dokumentera förändringsarbetet. I och med att du har ett diagram som du följer dina mätningar på är du redan en god bit på väg. Vi har också rekommenderat dig att löpande föra anteckningar över hur förändringsarbetet fortskrider. En användbar modell för detta hittar du nedan. Vad som ska skrivas i respektive fält test framgår av rubriken. Låt varje förändring få en egen rad. Det betyder att om en testad idé justeras utifrån nya erfarenheter och ska testas igen så antecknas det andra försöket på en ny rad. Kopieringsbara blad finns som bilaga längst bak.

FÖRÄNDRING Beskriv själva förändringen	SYFTE/HYPOTES Beskriv vad du tror förändringen ska leda till	ANSVARIG Vem ska se till att det som ska hända händer? Vem håller ihop det hela?	RESULTAT Hur gick det? Vad hände?	FORTSÄTTNING Hur går du vidare? (Lägger ner / bygger på / testar igen osv)

Poster och spridning

En poster är ett sätt att visa upp ditt arbete för andra. En bra poster fyller flera funktioner. För den som genomfört förändringen innebär den en chans att tänka tillbaka på det som hänt och sammanfatta det arbete som genomförts. Förutom att skriva ner en sammanfattning på papper är det också bra att berätta om arbetet med ord. Där erbjuder en poster med några stolpar under varje rubrik ett bra upplägg att utgå ifrån. För eventuella åhörare innebär postern en chans att bli inspirerad till att själv genomföra förändringar. Postern ska därför presentera information på ett sådant sätt att det lätt går att få en överblick av vad du gjort och vad som hänt. Det finns inget "rätt sätt", men följande struktur har fungerat bra vid tidigare tillfällen. Dela upp din presentation enligt rubriker i tabellen nedan.

• Försättsblad/rubrik	Ditt namn, telefon, e-post och titel på ditt förbättringsarbete
• Bakgrund	Beskrivning av ditt förbättringsområde/problembeskrivning och varför du valt att arbeta med det
• Syfte/mätbart mål	Det du ville åstadkomma med ditt förbättringsarbete
• Mätningar	Hur du valt att följa ditt mål samt en beskrivning av de mätningar och analyser du gjort för att ta reda på mer/hitta förbättringsmöjligheter (t ex processkartläggningar)
• Förbättringsidéer	De mest framgångsrika förbättringarna
• Resultat och effekter	Redovisning av hur arbetet utvecklats i förhållande till ambitionerna
• Hur gå vidare	Tankar om eller planer för framtiden
• Reflektioner	Erfarenheter som gjorts under arbetets gång som kan vara av värde för åhörare

Spridning av erfarenheter i samband med förbättringsarbete är alltid av godo. Ibland köper mottagarna idéer och effekter rakt av och vill direkt kasta sig in i ett liknande arbete. Ibland är de mottagandet mer ljumt och kanske lite skeptiskt. Som tidigare nämnts är vi alla delar av större system och det kan mycket väl vara så att våra personligt genomförda förändringar behöver justeras ytterligare för att passa ännu bättre i det större sammanhanget. Därför behövs ständigt en dialog mellan förändraren/förändrarna och de människor som finns runt omkring.

För den som anser sig tillhöra ett större sammanhang finns en god möjlighet att bjuda in till dialog genom att regelbundet redovisa förbättringsarbetet. Det kräver tillgång till regelbundna möten och utrymme på dessa att prata om det som är aktuellt och viktigt. Ett annat bra hjälpmedel är den så kallade dataväggen. Väggens utrymme på en arbetsplats där material relaterat till verksamhetens resultat och förbättringsarbete sätts upp och regelbundet uppdateras. Exemplet nedan visar en datavägg från personalrummet på en vårdcentral. Det finns också de som hängt upp den i patienternas väntrum eller till och med på personaltoaletten, eftersom de som går dit stannar till en stund och har tid att läsa det som står. Väggens innehåller listor med planerade förändringar, olika typer av mätningar, resultat i förhållande till övergripande målsättningar, den värdegrund som gäller på arbetsplatsen, klipp från lokaltidningen, en förslagslåda, osv. Med hjälp av väggen har alla, även om de inte är direkt inblandade, samma möjlighet att hålla reda på vad som sker i det ständiga förändringsarbetet.



Epilog

Detta material kan sägas sammanfatta grunden i förbättringsarbetet, vare sig det gäller en personlig förbättring eller en mer omfattande förändring av ett större sammanhang. Uppdraget att gå från att genomföra en framgångsrik förändring till att bli *förändrande* kan kräva mycket av oss som människor och innebära att våra gamla livsnormer, värderingar och relationer ruskas om ordentligt. Å andra sidan kan förändringsarbetet också innebära att vi sluter de stora gapen mellan det vi inom professionerna vet och det vi gör i praktiken. Att vi dessutom får de saker och ting som är angelägna för oss att funka lite bättre från och med nu och framåt är en ren bonus. Förändra därför bara det som verkligen är viktigt för dem du och din verksamhet är till för och det som är viktigt för dig själv och dina arbetskamrater. Gör förändringsarbetet till en början inte större än att det är värt besväret så att det kommer igång i praktiken.

Lycka till!

Anders och Inger

PS. Vi vill också passa på att tacka alla våra vänner och arbetskamrater runt om i landet som bidragit med kloka synpunkter. Alla andra som har synpunkter på innehållet efter att ha arbetat med det är välkomna att höra av sig på e-post: memeologen@vll.se

Bilaga 1 - Dokumentationsmall

FÖRÄNDRING Beskriv själva förändringen	SYFTE/HYPOTES Beskriv vad ni tror förändringen ska leda till	ANSVARIG Vem ska se till att det som ska hända händer? Vem håller ihop det hela?	RESULTAT Hur gick det? Vad hände?	FORTSÄTTNING Hur går ni vidare? (Lägger ner / bygger på / testar flera osv)

Referenser, kommentarer och ytterligare läsning

¹ Materialet har använts för studenter i kurser i kontinuerlig kvalitetsförbättring. Syftet med arbetsboken är att hjälpa studenter och andra intresserade med att starta personliga förbättringsprojekt i vilka de använder olika kvalitetsverktyg och därmed underlätta lärandet av förbättringskunskap på en personlig nivå. Projektarbetsboken är i original sammanställd av Silvia Kashkosh, Case Western Reserve University, Duncan Neuhauser, Case Western Reserve University, Farrokh Alemi, Cleveland State University, *Fifth Edition September 1998*. Svensk version 2.0 översatt och bearbetad av Michael Bergström Landstingsförbundet, *Personlig Kvalitetsförbättring – Projektarbetsbok, svensk version 2.0, 2003*). Originalarbetsboken på svenska finns att ladda hem som pdf-fil på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida;

<http://www.skl.se/artikel.asp?A=5665&C=3479&ArticleVersion=65>.

² Model of Improvement, Nolan et al. Associates in Process Improvement.

³ En VAS-skala är ett papper med ett streck på eller en sticka med markerade ytterlägen där försökspersonen förväntas markera var hon/han befinner sig genom att sätta en markering på strecket. Används vanligen för att bedöma upplevd smärta.

⁴ Sveriges Kommuner och Landsting. (2005). Att mäta för att veta — Praktiska råd och tips om mätning och uppföljning i samband med utvecklings- och förbättringsarbete i hälso- och sjukvården. Stockholm. ISBN 91-7164-018-5.

http://uno.svekom.se/skpubl/publdoc.jsp?searchpage=/dummy&search1_all (Sök på *Att mäta för att veta*)

⁵ Memeologens verktygslåda – Kreativitet, laterala verktyg

<http://www.vll.se/asp/pubs/index.asp?lngStructureID=237026&lngMenuID=244957>

⁶ Bergman & Klefsjö "Kvalitet - från behov till användning" Studentlitteratur 1995

- Alemi F., Neuhauser D., Arditow S., Headrick L.A., Moore S., Hekelman F. & Norman. (2000) Continuous Self Improvement: Systems Thinking in a Personal Context. The Joint Commission Journal on Quality Improvement 21 (2), 74-86.
- Landstingsförbundet.(1998).Gör & Lär. Ett smakprov på förbättringskunskapens teori och praktik i hälso- och sjukvården. Stockholm. Best nr 1820. ISBN 91-7188-475-0
- Langley G, Nolan K, Nolan T (1994); The Foundation of Improvement. Quality Progress June 1994:81-86
- Kyrkjebö J.M., Hanestad B.R; Personal improvement project in nursing education:learning methods and tools for continuous quality improvement in nursing practice.Journal of Advanced Nursing 2003. 41(1) 88-98.
- Langley G, Nolan K, Nolan T, Norman C, Provost L (1996): The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance. San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 1996
- Neuhauser, D., McEachern, J., Headrick, L. (1995). Clinical CQI. A Book of Readings. Oakbrook Terrace, IL: Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations.
- Neuhauser D., Andrada M. & Headrick L.A. (2000) Personal Improvement. Five PrizeWinning. Medical Students Examples. Case Western Reserve University, Cleveland, OH.
- Neuhauser D., Kashkoush S. & Norman L. (1999) Personal Improvement. Examples and Comments. 2nd edn, Case Western Reserve University, Cleveland, OH.
- Roberts H, Sergesketter B. Quality is Personal. (The Free Press, New York.1993.)