

'Nye veje til forbedringer'

Klassiske kvalitetsudviklingsværktøjer trækker i nye 'klæder' og bidrager til nye bæredygtige praksisser i den kommunale sektor!

Af: Troels Møller, partner og chefkonsulent i CUBION

CUBION har ad flere omgange arbejdet med 'Nye veje til forbedringer' indenfor den kommunale sektor. 'Nye veje til forbedringer' er en platform, hvor kommunens medarbejdere og ledere arbejder med udvikling af eksisterende praksis til nye og bedre praksisser, og med fokus på medarbejderinvolvering. I denne proces har PDSA-cirklen (PLAN, DO, STUDY, ACT) vist sin styrke.

PDSA er en metode til at udvikle forbedringsløsninger, gennemføre nye løsninger, evaluere om løsningerne virker og fastholde dem.

Ud fra devisen *'Der er meget nyt under solen – men tag nu lige og brug det der er'* har denne artikel som formål at vise, hvordan et gennemprøvet værktøj, PDSA-cirklen, via praksis kan udvikles og innoveres så det stadig kan understøtte dygtige fagpersoner, ledere og medarbejdere helt lokalt i at arbejde med løbende forbedringer til gavn for borgere.

TEK Trekanten – et centralt værktøj

En lille omvej til PDSA-cirklen er TEK trekanten. Vores erfaring er at TEK Trekanten er et vigtigt støtteværktøj til PDSA-cirklen og forståelsesværktøj til hele forbedringsprocessen. Med inspiration fra Livinglean har vi i CUBION praksisudviklet TEK trekanten (fig. 1) og den indgår altid i vores arbejde med løbende forbedringer. TEK står for Trivsel, Effektivitet og Kvalitet. Løbende forbedringer af praksisser handler om at forbedre trivsel, effektivitet og kvalitet på en og samme tid.

Når vi arbejder med at forbedre de tre elementer i TEK-trekanten, viser vores erfaringer, at det er vigtigt, hvordan vi designer processen. Derfor peger vi på følgende centrale elementer.

Gode transparente processer

'Måden vi kommer frem på, er lige så vigtig, som det at komme frem'

I udgangspunktet er det vigtigt at anerkende det kvalitetsudviklingsarbejde, der allerede foregår samt respektere fagligheder. Derfra handler det om målrettet involvering af alle relevante indenfor området i forbedringsarbejdet. En sidegevinst er, at indre motivation er højt korreleret med kvalitet, effektivitet og trivsel i komplekse opgaver, der kalder på problemløsning og kreativitet (Elmholdt et al., 2013).

Organisering 'tæt på'

'Den der har skoen på ved også hvor den trykker'

Det betaler sig altid at involvere medarbejderne, som er organisationens praksiseksperter. Det er min erfaring både som leder og konsulent. At inddrage og involvere, er ofte mere besværligt, men man opnår helt anden dybde af både proces og resultat. Stille og roligt udvikles en kultur og kapacitet, der selvstændigt driver forbedringsprocesser i organisationen. Involveringen af medarbejdere giver ejerskab og forbedringer, der er bæredygtige over tid.

Valg af rette værktøj

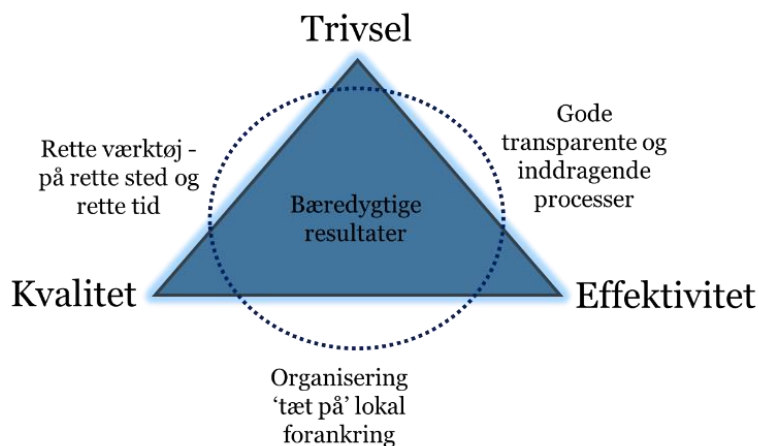
'Hvis dit eneste værktøj er en hammer, har du en tendens til at se alle problemer som søm'

Også når man taler løbende forbedringer, er det vigtigt at have en velassorteret 'værktøjskasse'. Flere værktøjer, fx Værdistrømsanalyse (VSM) egner sig rigtig godt til at få overblik over processer fra start til slut og få identificeret flaskehalse i den samlede proces. Jo bedre og mere kirurgisk præcist kan man gå til værks når man møder problemstillinger, udviklingsfelter, hvor der er et ønske/behov om at forbedre.

Bæredygtige resultater

'Det giver kun varme i kort tid at tisse i bukserne'

Quick-fixes egner sig til hurtige motiverende løsninger, men siderne i TEK trekanten skal forstås som 'ligebenede og i balance'. Man kan altså ikke bare udvikle effektiviteten, hvis det koster trivsel for de involverede. Det er ikke bæredygtigt. Erfaring fra praksis viser at, de tre positioner Trivsel, Effektivitet og Kvalitet styrker hinanden gensidigt.



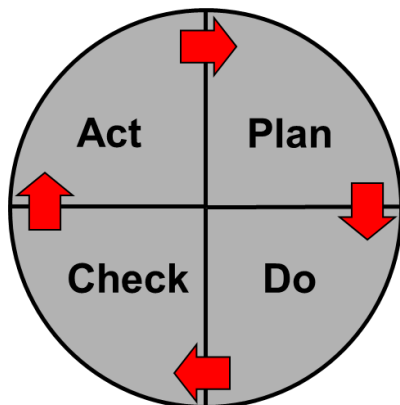
Figur 1. TEK Trekant i CUBION version

PDCA cirklen, fra kvalitetsværktøj til udviklings- og læringsværktøj

'For at forstå nutiden – skal man forstå fortiden'

PDCA cirkel (figur 2) kan dateres tilbage til 1930erne, men blev anerkendt og udbredt da Edward Demming¹ inkluderede den i sine kvalitetsledelsesværktøjer i 1950erne. PDCA fik en renæssance i forbindelse med den store Lean bølge, i starten af nullerne, hvor den viste sin store værdi som analyseredskab til organisationers forbedringsarbejde. I praksis er den en let visuel model, der understøtter medarbejderes og lederes løbende forbedringsarbejde.

¹ Bicheno, 2008



Figur 2. PDCA cirklen, CUBION

PDCA står for:

P = Plan.

Planlæg hvordan opgaven skal gennemføres

D = Do

Gennemfør plan – ”Prøv det”

C = Check

Tjek om løsningen virker som ønsket. Hvis ikke – tilbage til P

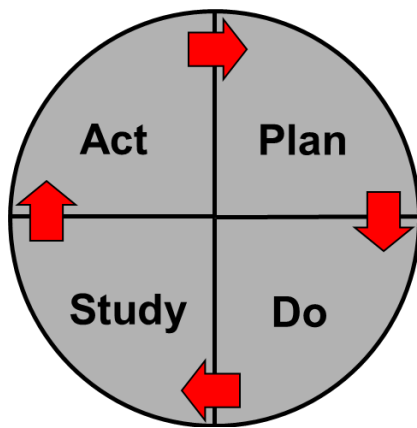
A = Act.

Fasthold løsningen.

PDCA er ikke en decideret problem-løsningsmodel. Men kvaliteten ved PDCA er at man via en nem struktur, kommer igennem nogle grundlæggende temaer, der sikrer gennemarbejdede løsninger.

Fra PDCA-cirkel til nutidig kvalitetsudviklings- og læringsværktøj

I samarbejdet med dygtige og kompetente medarbejdere og ledere indenfor den offentlige sektor har erfaringer fra praksis vist, at det er hensigtsmæssigt at gøre PDCA-cirklen til en mere udviklings- og læringsorienteret model, PDSA. Her skiftes C – Check, der indeholder et kontrolelement, til S for Study, der har et mere nysgerrigt, undersøgende aspekt: Hvordan virker den nye løsning? Der bliver således i højere grad tale om en læringscirkel. Herved bringes aktørerne ud i et ’prøvehandlingsunivers’, hvor vi afprøver en ny løsning sammen, studerer om den virker efter de intentioner og hensigter der lå bag forslaget/ideen. Hvis løsningen virker går man videre med implementering, hvis ikke går man tilbage og korrigerer prøvehandlingen.



PDSA står for:

P = Plan

Planlæg hvordan opgaven skal gennemføres

D = Do

Gennemfør plan – ”Prøv det”

S = Study

Studer og evaluer om løsningen fungerer

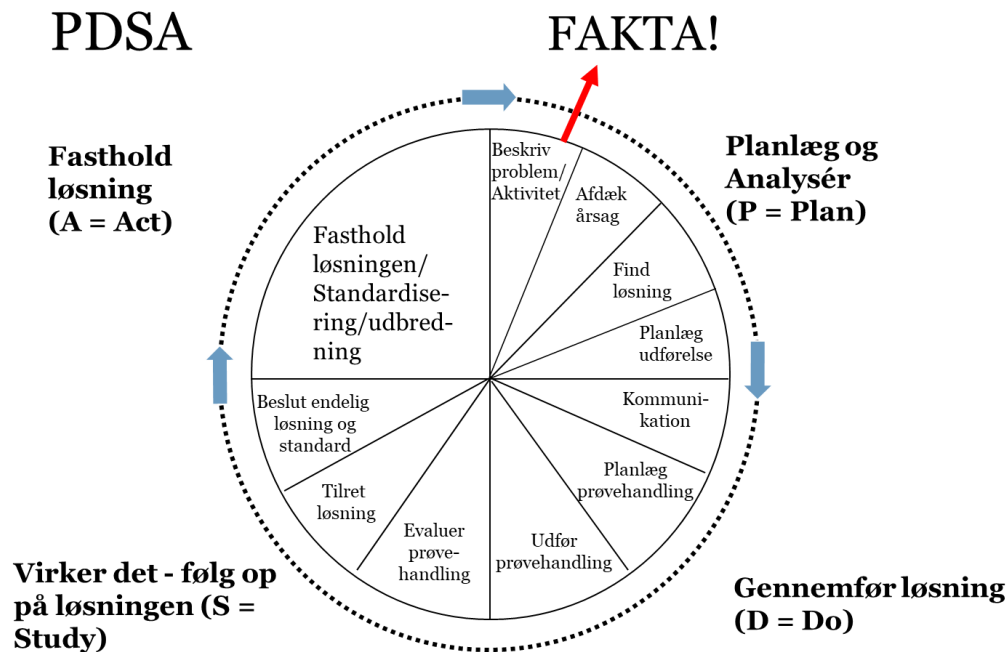
A = Act

Fasthold løsningen

Figur 3. PDSA cirklen, CUBION

PDSA under luppen - nu med en udviklings- og læringsdimension

Når PDSA-cirklen (figur 3) foldes ud i et større format, og man sætter luppen for øjet og nærlæser de fire felter, bliver det rigtig spændende. En forstørrelse, der bevæger sig fra en cirkel delt i fire lige store dele, til fire spændende procesgreb, der trin for trin hjælper de implicerede frem til bæredygtige løsninger i gode inddragende processer. På et overblikspan handler P fasen om at få fællesbillede af problemstillingen, finde årsager og udvikle løsninger. D fasen handler om at udvikle og gennemføre prøvehandlinger. S fasen handler om læring på både individ- og gruppeplan. A fasen handler om udvikling og implementering af en bæredygtig standard.



Figur 4. PDSA – læringscirklen

I det efterfølgende afsnit gennemgås de opgaver der er indenfor P, D, S og A arbejdsfaserne. Det er ikke altid at grænser mellem de enkelte faser og opgaver er knivskarpe. For virkeligt at lære PDSA cirklen at kende og beherske den i praksis er det vigtigt at man i starten tager sig tid til at lære procestrin og faserne ordentligt at kende.

PDSA cirklen med indbygget procestrin

1. **Plan**, analyse- og målsætningfase:
I planfasen som udvides til en Plan, analyse- og målsætningsfase er placeret en række forskellige opgaver.

En af de allervigtigste opgaver i Plan- og analysefasen er at give sig tid til at blive i denne fase og ikke hoppe til **Do**. Ofte kan handletrangen være så stor at man bare drøner der ud af. Bagsiden af medaljen er, at

ikke alle de implicerede lærer kvalitetsudviklings-værktøjer, metoderne og filosofi at kende hvorved ejerskabet til forbedringsprocesserne alene udvikles hos ledelsen og ikke også hos medarbejderne.

a. Det kan være hensigtsmæssigt at træde et skridt tilbage og se på den problemstilling som man ønsker at løse. Hvor indgår den i kæden af handlinger rettet mod en 'kunde/borger'? Hvad er det kunden/borgeren ønsker? Det kan give en bagvedliggende forståelse af problemstillingen og/eller handlingsanvise en prioritering.

b. Beskrive problemstillingen. Vi ved jo godt, at det er modtagerne der bestemmer budskabet, men i dagligdagens hektiske miljø 'glemmer' vi af og til denne 'naturlov' Det kan godt betale sig, at de involverede får et fællesbillede af problemstillingen. Kollegaer imellem bliver man ofte overrasket over de meget forskellige oplevelser der er af en given problemstilling.

c. Hvad er årsagerne til problemstillingen? Her kan anvendes forskellige analyse værktøjer til at forstå årsagen til problemstillingen fx 5 x why, eller Fiskebens diagram.

Når man har en god fælles forståelse af problemstillingen og årsagerne til denne, påbegyndes næste opgave.

d. Udvikling af ideer til løsninger af problemstillingen. Hold processen åben og vær nysgerrig på forskellige tilgange og løsningsforslag. Her er det vigtigt at betone, at det man arbejder med er prøvehandling dvs. hvis den løsning som man går videre med viser sig at være uhensigtsmæssig, laver man den om.

e. Når man har valgt en løsning som man er enige om, så kan det overvejes at kvalificere løsningen ved at finde gode argumenter for løsningen og kritik af løsningen.

2. **Do** – at gøre i praksis – igangsætning af prøvehandling

a. Lige inden man går i gang med den nye prøvehandling er det klogt at stoppe op og overveje en mini kommunikationsplan. Kikser man her kan alene arbejdet med prøvehandling skabe modstand og bøvl. Hold

det enkelt: Hvad er budskabet? Hvem skal have hvad at vide? Hvornår skal de implicerede have noget at vide? Hvordan og hvor skal budskabet kommunikeres?

b. Planlæg prøvehandlingen. Hvilke trin skal tages? Hvem gør hvad? Hvordan og hvornår?

c. Lav et realiseringstjek. Man kan kort prøve at drøfte: Hvor realiserbar er prøvehandlingen på en skala fra 1(let) til svær 5 (svær). Formålet er at kunne allokere de rette ressourcer og kompetencer samt sikre den påkrævede ledelses- og medarbejderopbakning.

d. Do it! Udfør prøvehandlingen

3. **Study** er læringsfasen, hvor der kan evalueres på forskellige perspektiver af prøvehandlingen.

Det er ikke sikkert man skal alle punkter kronologisk igennem. Men skal læring rodfæstes i organisationen, er det et centralt procestrin.

a. Evaluer prøvehandlingen – virker løsningen?
Giver løsningen det ønskede resultat? (Husk TEK Trekant)

b. Evaluer prøvehandlingen – hvordan var processen? Og hvordan er arbejdsprocessen i den nye praksis (Husk TEK-Trekant). Først et tilbageblik, hvordan var processen? Har alle fx følt sig involveret i processen? Det fremadrettet perspektiv; skaber den nye løsning/praksis fx bedre trivsel?

c. Juster eventuelt løsningen og formuler læringspointer
Det er igen et punkt, der er nemt at hoppe over, men prøv alligevel at hjælpe hinanden med at holde fast og formuler læringspointer fx ud fra spørgsmålene: Hvad har vi lært af udvikling og gennemførelse af prøvehandling på et individuelt og gruppeplan?

d. Beslut endelig løsning og fastlæg standard

4. **Act** - fasthold og udbred løsning

En vigtig pointe i Edward Demmings oprindelige forbedringshjul var samspillet mellem PDCA og PDSA cirklen. I Demmings PDSA cirkel stod S'et for standard. Demming beskrev 'standarden', som en kile, der gør at man fastholder den nye løsning. Standard udformningen er et centralt element i forhold til fastholdelse og implementering. Man skal fx have hjælp i form af fotos, guidelines og gerne i form af visuelle stilladser til at fastholde løsningen.

a. Beslut hvordan standarden skal være? Fx en instruktion, et foto, et flowdiagram, hvad vil virke bedst? Hvordan støttes fastholdelse og implementering bedst?

b. Beslut jer for hvordan standarden skal kommunikeres og implementeres.

(Det kan også være den skal fejres 😊)

c. Beslut hvornår standarden skal evalueres på løsning og proces (Husk TEK)

d. Vurder om standarden kan udbredes

Afrunding

Det fine ved PDSA cirklen er blandt andet, at den helt overordnet har cirklen som figur. Det at noget er cirkulært - i bevægelse symboliserer, at processen altid er i bevægelse. At den indledes på et overblikspan med fire ord, PLAN, DO, STUDY og ACT der er relativt nemme at forstå. Så folder de enkelte overskriftsord sig ud og det at der tales prøvehandlinger og læring understreger, at det er noget man løbende øver sig i. Første løsning

behøves ikke være perfekt, for i morgen har vi lært noget nyt der betyder nye løsninger. PDSA i samspil med TEK Trekanten har potentialet til at involvere medarbejdere og ledere i at forbedre og udvikle nye løsninger til gavn for borgere og samfund.

Litteratur:

Elmholdt, C., Dauer-Keller, H. & Tanggaard, L. (2013). Ledelsespsykologi. København: Samfundslitteratur.

Bicheno, J. (2008). LEAN værktøjskassen 2.0. København: Leanteam

Forfatteren



Troels Møller, partner og chefkonsulent i CUBION A/S
Bachelor, MPL, Medieproduktion og ledelse, Danmarks Medie og
Journalisthøjskole

Troels har igennem de sidste 25 år beskæftiget sig med ledelses- og organisationsudvikling fra forskellige perspektiver – fx lederrollen, udviklingsrollen, konsulent- og facilitatorrollen.

Han er især optaget af brobygning mellem hhv. ledelse og medarbejdere, forandring og tryghed, organisation og omverden, hoved og krop, teori og praksis. Troels har en bred undervisningserfaring, indenfor både det private og offentlige, hvor en af hans særlige styrker, er at koble teori og praksis.