

Introduktion

Att systematiskt planera en förändring innan den genomförs har visat sig ge stora vinster. En väl genomarbetad förändringsplan påverkar hur lätt förändringen kan genomföras, hur väl nya lösningar faktiskt används och hur stor nytta förändringen skapar. Det kan, kort sagt, vara skillnaden mellan att lyckas och att misslyckas.

Region Skånes förändringsmodell har ett praktiskt planeringsverktyg som hjälper dig genom hela planeringsprocessen. Du kan använda verktyget för att planera en förändring på egen hand, eller ännu hellre – tillsammans i grupp!

Denna guide stöttar dig igenom de olika momenten i planeringsverktyget, steg för steg. Till din hjälp har du också en tillhörande arbetsbok som du använder för att testa planeringsverktyget på en egen förändring. Läs ett avsnitt här i guiden och dokumentera sedan i arbetsboken. Materialet går även utmärkt att använda som underlag för en workshop!

Låt oss illustrera planeringsverktyget med ett bekant exempel!

För enkelhetens skull baserar vi denna guide på samma förändringsexempel som användes i den digitala läromodulen *Förändringsledning del 2 – Att förbereda en förändring*. Om du inte redan har genomfört den kan det vara bra att börja där.

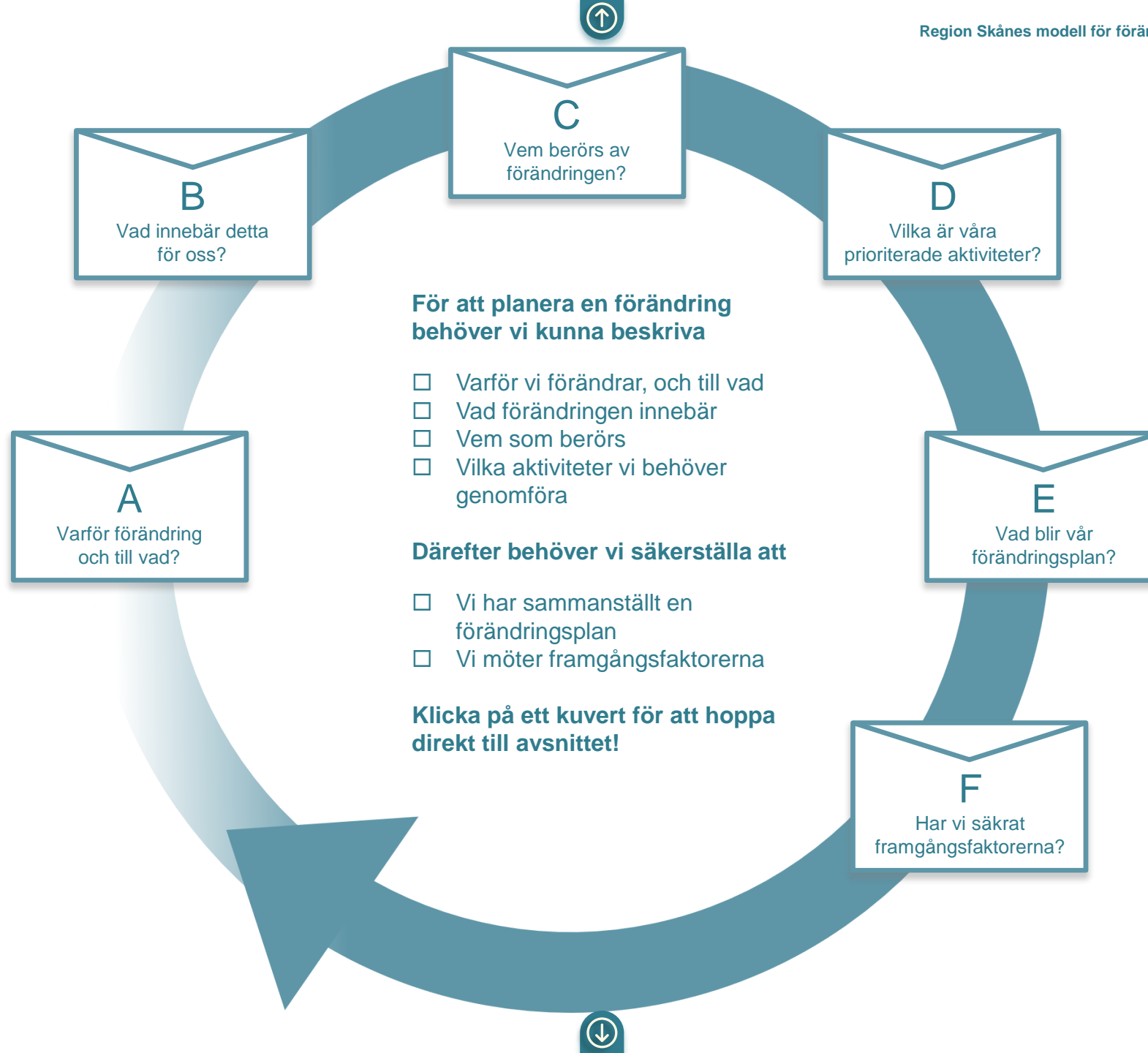
Exempel: flexibla arbetsplatser

En verksamhet har fått ökad patienttillströmning, men har lyckats rekrytera duktig personal i alla kategorier och blivit känd för att vara en bra arbetsplats med goda utvecklingsmöjligheter och hög tillit. Trots tillgången på personal är det svårt att ta emot det ökade antalet patienter eftersom mottagningsrummen är för få. Verksamheten står nu inför att börja med kvällsmottagning, men det skulle medföra ökade kostnader och hota arbetsplatsens attraktivitet.

Nu har ett förbättringsförslag lagts fram som går ut på att omvandla delar av administrationens lokaler till kontorslandskap med så kallat "flexibla arbetsplatser". Det innebär att en hel korridor som idag rymmer fasta arbetsrum skulle kunna byggas om till mottagningsrum. Utmaningen är att detta kan upplevas som en stor försämring för de medarbetare som förlorar sina fasta arbetsplatser. De som berörs är främst stabspersonal som ekonomer, verksamhetsutvecklare och administratörer, men även vissa överläkare som har mycket tid utanför kliniken för forskning eller nationella uppdrag.

Själva förändringsarbetet måste planeras noggrant, och därför tänker ledningsgruppen genomföra en workshop där de kartlägger vilka aktiviteter som krävs för att säkerställa att förändringen blir framgångsrik. Vi börjar med att säkerställa att vi har de förutsättningar som krävs för att göra denna planeringsövning.







A

**Varför förändring?
...Och till vad?**





Varför förändring, och till vad?

Innan vi kan börja planera en förändring behöver vi som ska genomföra planeringen förstå och vara överens om ett par viktiga frågor.

- Varför behöver vi göra den här förändringen?
- Varför vi behöver göra det just nu?
- Vad som händer om vi inte gör det nu?
- Vad är vårt slutmål?
- Vilka positiva effekter hoppas vi att förändringen leder till?
- Vad ingår i förändringen, och vad ingår inte?

Om inte vi som planerar förändringen förstår det här så kommer ingen annan heller att göra det, och vår förändring kommer sannolikt att möta motstånd eller helt enkelt ignoreras. Den som inte förstår behovet och värdet av förändringen kommer såklart inte orka engagera sig utan i stället tänka att "vi har att annat viktigare att göra". Därför är det jätteviktigt att vi, på ett tydligt och trovärdigt sätt, kan beskriva varför vi ska förändra, och vad slutmålet är.

På samma sätt är det viktigt att veta vilka som behöver leda förändringen, inte bara för att kunna ta beslut utan för att få tyngd i förändringen och visa att den är viktig. Vi behöver någon som är beredd att "walk the talk!" och som har förtroende bland de som berörs av förändringen.

Utan en tydlig "uppdragsgivare" med rätt mandat är risken stor att förändringen inte uppfattas som legitim.

För att undvika missförstånd och säkerställa att vi gör rätt saker behöver vi dessutom konkretisera vad förändringen innebär utifrån vad vi ska göra (och inte göra).

Du som har genomfört den digitala läraaktiviteten [Förändringsledning del 2 – Att förbereda en förändring](#) har kanske redan börjat skissa på formuleringar? I så fall fyller du i det i arbetsboken, Kuvert A!

Du som inte har formulerat mål, identifierat en förändringsledningsgrupp eller konkretiserat vad förändringen omfattar ska börja göra det nu.





Uppgift: Beskriv varför och slutmål

Fundera utifrån den förändring ni står inför.

- Varför måste vi genomföra förändringen, och varför detta måste ske nu? Vilka är de bakomliggande faktorer/problem som kräver en lösning och som innebär att vi startar ett förändringsarbete?
- Vad förväntar du dig att förändringen/lösningen kommer leda till, själva målet, i nyttor och effekter för organisationen, din verksamhet och de personer ni finns här för att ge service till (patienter, medborgare, kunder, kollegor, o.s.v.)?

Om det är svårt att veta vilken av rutorna du ska skriva i, tänk så här:

- **Varför** är sådant som gör att vi startat ett arbete och letar efter en lösning
- **Slutmål** är det som vi kommit fram till att vi vill/bör/måste uppnå för att åtgärda "varför".

Exempel: Flexibla arbetsplatser

Varför behöver vi göra detta (och varför göra det nu?)

Om vi inte lyckas skapa fler mottagningsrum kommer vår tillgänglighet att fortsätta försämrats med risk för medicinska komplikationer eftersom vi inte kan möta kliniska riktlinjer om tid till start av behandling
Det innebär att vi, från och med nästa sommar, måste börja jobba kvällar och helger.

Slutmål (nyttor och effekter, både för oss i organisationen och patienter)

Till nästa sommar ska verksamheten ha ytterligare fem mottagningsrum. Det innebär att vi kommer kunna ta emot patienter i enlighet med vårdriktlinjer. I november samma år har vi förbättrat tillgängligheten med minst en vecka från inkommen remiss till beslut om behandling. Detta genomförs utan utökade öppettider och all personal ska känna att lokalerna ger bättre eller lika bra möjlighet att utföra sitt arbete som idag.





Uppgift: Beskriv förändringsledningsgruppen

Fundera utifrån den förändring ni står inför.

- Vem behöver leda förändringsarbetet för att det ska uppfattas som trovärdigt av de som berörs?
- Vem har fattat beslut om att förändringen ska genomföras? Vem/vilka har sagt att det här är prioriterat och ska göras? Vem/vilka, på respektive organisatorisk nivå, har fattat det formella beslutet om förändringen?
- Kan de som leder förändringen ta de beslut som behövs för att genomföra förändringen? I Region skåne är det chefer som är formella "förändringsledare", är detta tydligt i denna förändring? Finns det stöd från chefers chefer?

Exempel: Flexibla arbetsplatser

Vem leder förändringsarbetet?

Verksamhetschefen kommer själv leda förändringsarbetet, och i gruppen kommer även stabschefen och chefen för läkarna att ingå. Det kommer tillsättas två referensgrupper – en klinisk och en administrativ, som kommer samlas minst en gång i månaden.

Har någon tagit beslut om förändringen? Vem?

Verksamhetschefen har själv fattat beslut om förändringen.





Uppgift: Beskriv vad som förändras

Fundera utifrån den förändring ni står inför.

- Vad ska ni börja göra?
- Vad ska ni sluta göra?
- Vad ska ni fortsätta göra?

Det kan till exempel vara att ni ska sluta göra något och använda den insparade tiden till att göra något annat, specifikt, för att få ut största möjliga nytta.

Beskriv så att det är tydligt och begripligt för alla, även för de som inte är initierade i förändringsarbetet.

Dokumentera resultatet i arbetsboken.

Exempel: Flexibla arbetsplatser

Vad ska vi **börja** göra?

Arbeta i öppet, flexibelt kontorslandskap med goda möjligheter till anpassade arbetsytor, till exempel tillfälliga samtalsrum och tysta zoner. Vi ska också införa en uppförandekod anpassad efter arbete i gemensamma lokaler.

Vad ska vi **sluta** göra?

Ha kontorsrum som endast används av enskilda individer under delar av dagen.

Vad ska vi **fortsätta** göra?

Bedriva vård och administrativt arbete enligt våra nuvarande arbetsbeskrivningar, på nuvarande arbetstider, med fortsatt hög kvalitet och nöjda patienter.





Kuvert A - Checklista

- Vi förstår varför, syfte och slutmål
- Vi vet vad vi förändrar (och inte förändrar)
- Vi har sett att de som leder har tid,
resurser och befogenheter
- Vi har dokumenterat detta i Kuvert A





B

**Vad innebär
detta för oss?**





Vad innebär detta för oss?

En förändring kommer att innebära både positiva och negativa saker, men förhoppningsvis kommer de positiva medkrafterna överväga de negativa motkrafterna.

Med det sagt är det ändå viktigt att vi hittar och tar upp de negativa aspekterna med förändringen. De finns ju där oavsett om vi känns vid dem eller inte, och kommer antingen dyka upp i form motstånd, att några känner sig förda bakom ljuset eller som verkliga problem under genomförandet.

Med- och motkrafter kan vara kopplade till själva förändringen i sig, till exempel om den

- Är *lätt* eller *svår* att använda och förstå
- Ger *fördelar* eller *nackdelar* jämfört med idag
- *Passar* eller *inte passar* in i vårt sätt att arbeta
- *Går* eller *inte går* att testa/pröva/utvärdera
- Är *lätt* eller *svår* att lära sig
- och så vidare

Men med- och motkrafterna kan också vara kopplade till hur vi som människor påverkas av förändringen. Till exempel

- Om vår ställning och status påverkas (och hur)
- Om vår trygghet och säkerhet och möjlighet till självständighet påverkas (och hur)
- Hur rättvis eller orättvis vi upplever förändringen
- Hur väl vi upplever att förändringen är kopplad till målen och meningen med arbetet

Ett enkelt sätt att hitta med- och motkrafter är att använda en vanlig plus- och minuslista, eller med ett finare ord, en **krafftältsanalys**. I krafftältsanalysen listas både medkrafter och motkrafter.

När vi har identifierat med- och motkrafterna kan vi börja planera för hur vi kan främja eller dämpa dem genom att hitta aktiviteter som drar nytta av det positiva, eller motverkar det negativa.

Tänk på!

Ibland kan något vara en medkraft för en grupp eller person, och samtidigt en motkraft för någon annan. Då får vi helt enkelt ta det på båda sidorna!



Uppgift: Gör en krafftältsanalys

Fundera utifrån den förändring ni står inför.

Vilka positiva och negativa aspekter ser du, kopplat till förändringen?

Finns det något som du vet redan på förhand kommer stöta på motstånd, eller något som du vet kommer uppfattas som positivt?

Hur kan du dra nytta av de positiva krafterna?

Hur kan du dämpa de negativa krafterna?

Dokumentera din krafftältsanalys i arbetsboken.





Exempel: Flexibla arbetsplatser

Krafter för förändringen	Aktiviteter som drar nytta av det positiva
Ombyggnaden kommer att skapa fler av de mottagningsrum som krävs för att klara patienttillströmningen och samtidigt göra mottagningsrummen mer ändamålsenliga än de är idag.	Ta fram en 3D skiss över de nya lokalerna Ta fram en kalkyl som visar att ändringarna gör att vi klarar patienttillströmningen utan kvälls och helg
Den fysiska arbetsmiljön i de administrativa lokalerna kommer förbättras genom att vi köper in bättre belysning, höj- och sänkbara bord och ergonomiska kontorstolar som är lättare att ställa in än de vi har idag.	Besök en verksamhet som nyligen köpt in likadana möbler till sina gemensamma utrymmen
Genom att få fler mottagningsrum, tar vi bort en flaskhals som annars skulle leda till ett behov av att ha kvälls- helgmottagning	Ta fram en kalkyl som visar att ändringarna gör att vi klarar patienttillströmningen utan kvälls och helg (samma som ovan!)
Genom att samtidigt som lokalerna effektiviseras erbjuda bättre möjlighet till hemarbete	Ta fram ett hemarbetspaket till de som nu ska dela lokaler med fungerande IT-lösning och stöd från ergonom

Krafter mot förändringen	Aktiviteter som motverkar det negativa
En läkare tycker att det känns olustigt och svårt att hålla sekretessen om hen ska tala in journalanteckningar i en lokal som delas med andra.	Skapa ljuddämpade delar av de gemensamma lokalerna Undersöka om vi kan gå över till "realtidsdokumentation" i samband med flytten och göra journalanteckningar tillsammans med patient eller i direkt anslutning till besöket då detta skulle ha positiva effekter både på patientflödet och sekretessen.
Verksamhetsutvecklarna och läkarna har mycket tryckt material som de idag förvarar i sina rum. I de nya lokalerna kommer det eventuellt inte finnas plats för lika många bokhyllor och skåp.	Göra en ritning över hur det nya rummet och förvaringsrummet ser ut, och fastställa om det saknas plats Undersöka om det finns möjlighet till arkivförvaring i källaren
En del medarbetare är känsliga för ljud och upplever att de blir störda av andra då de tvingas sitta tillsammans	Skapa trivselregler för de gemensamma utrymmena Planera in en avstämningsspunkt några veckor efter flytten och förbered aktiviteter som då kan sättas in om det visar sig vara ett problem
En del medarbetare är av uppfattningen att "allt bestäms uppifrån" och det inte går att påverka	Skapa tid för diskussioner på APT för att hitta och prioritera de aktiviteter som behöver göras i förändringsarbetet





Kuvert B - Checklista

- Vi vet våra styrkor och utmaningar
- Vi har aktiviteter som förstärker styrkor och motverkar motstånd
- Vi har dokumenterat detta i kuvert B





C

**Vem berörs av
förändringen?**





Vem berörs av förändringen?

De som berörs av förändringen är de människor som påverkas och som kanske behöver ändra sitt beteende på något sätt. Ibland kan det också vara andra människor som kanske inte påverkas själva, men som ändå behöver vara med och bidra på ett eller annat sätt för att vi ska lyckas.

Vi behöver identifiera dessa personer och kartlägga vad som krävs för att de ska kunna vara med i förändringsarbetet. Vad behöver de för att kunna delta? Ibland kan det vara effektivt att göra detta utifrån vilka olika roller vi har på arbetsplatsen, men vi kan inte bara gruppera dem utifrån yrkesroll. Då skulle vi riskera att missa andra viktiga aspekter som t.ex. geografi, erfarenhet och förutsättningar.

Vi får inte vara rädda att titta på enskilda behov, vi är som sagt alla människor! Och glöm inte de vi finns till för: patienter, medborgare, resenärer...

Vårt exempel, att ställa om till aktivitetsbaserade arbetsplatser utan fasta platser, innebär så klart olika mycket förändring beroende på vad du är anställd för. Du påverkas troligtvis mer om du har mycket telefonsamtal och mindre om du sällan sitter vid skrivbordet, ofta är på möten eller gärna arbetar hemifrån. Här vi också väldigt olika som personer. En del vill ha lugn och ro medan andra föredrar liv och rörelse. Somliga har behov av en specialstol, andra

inte. Vissa kanske känner sig otrygga när de inte vet var de snabbt kan hitta sina kollegor, andra bryr sig inte alls om detta.

När vi har identifierat de som berörs av eller behöver bidra till förändringen, våra så kallade "intressenter", kan vi börja lista aktiviteter som hjälper var och en av dem att haka på tåget och bidra till förändringen.

I vårt exempel med öppna landskap skulle sådana aktiviteter kunna vara att skapa och tydliggöra olika zoner, erbjuda bra hörlurar till den som behöver total tystnad, och skapa gemensamma trivseregler så alla vet vad som gäller. Och så klart – bjuda in till en kul invigningsfest!

I det här läget är det användbart att göra en intressentanalys. Du kan säkert, utifrån den egna förståelse, göra delar av intressentanalysen själv men det är viktigt att vara medveten om risken med att basera hela analysen på egna antaganden. Det kan finnas perspektiv som du missar, under- eller övervärderar som inte stämmer med intressenternas verklighet. Det är bra om du kan få input från någon som har god insikt i hur de olika intressenterna arbetar, vilka förutsättningar de har och hur de påverkas. I vissa fall behöver du förmodligen prata direkt med intressenterna för att vara säker på att du har en tillräckligt sann bild.



Uppgift: Gör en Intressentanalys

Fundera utifrån den förändring ni står inför.

1. Lista alla intressenter (roll, profession, organisation eller person som påverkas och/eller behöver bidra med något specifikt för att vi ska lyckas). Be att få input från andra som förstår förändringens omfattning och effekter. Kanske finns det intressenter som påverkas/kan påverka som du inte tänkt på?
2. Beskriv *hur* de påverkas och/eller *vad* de specifikt behöver bidra med (det kan skilja sig mellan grupper, roller och individer). Be att få input från någon som förstår intressentgruppens behov och förutsättningar. Kanske är inte påverkan så stor/liten som du har bedömt? Eller finns det andra aspekter som du inte tänkt på?
3. Bedöm om de är positivt eller negativt inställda till förändringen. Här bör du få input direkt från intressentgruppen. Det kan finnas många drivkrafter, positiva och negativa, som utgår från individen och som du inte kan förutse. Kanske har de varit med om misslyckade förändringar tidigare som påverkar inställningen nu trots att förändringen i sig borde påverka personen positivt.
4. Lista lämpliga aktiviteter som kan sättas in för att underlätta medverkan för respektive intressent/intressentgrupp.





Exempel: Flexibla arbetsplatser

Vem (roll/person)	Hur berörs/påverkas de (mycket/lite)?	Vad behöver de bidra med?	Inställning	Aktivitet(er)
Verksamhetsutvecklare	Påverkas mycket. Deras nuvarande arbetsplats blir helt förändrad, de behöver anpassa sig till en ny kontorsmiljö med nya spelregler som	Acceptera vissa försämringar till förmån för andra, bidra med lösningsförslag och kompromissa med kollegor	Försiktigt positiv hos några och starkt negativ hos någon.	Kalla till ett avstämningsmöte med verksamhetsutvecklarna för att klargöra behov och farhågor Involvera den negativa verksamhetsutvecklaren i förändringsarbetet för att visa att vi tar synpunkterna på allvar
Överläkare, Anna B	Påverkas mycket p.g.a. nuvarande arbetsplats ändras mycket. Kommer inte längre ha sin fasta plats med allt vad det innebär.	Acceptera vissa försämringar till förmån för andra, bidra med alternativ. Inte skjuta sönder förslaget på APT	Negativ	Enskilt samtal före APT kring lösningar och att bidra på APT (inte stjälp)
Sjuksköterskor	Påverkas mycket. Bristen på mottagningsrum minskar, vilket medför minskad stress och bättre arbetsmiljö.	Goda exempel på fördelar för verksamheten och patienterna	Positiva	Skapa ett informationsmaterial där förbättringarna lyfts upp och be någon ssk att presentera på APT
Undersköterskor	Påverkas mycket. Bristen på mottagningsrum minskar, vilket medför minskad stress och bättre arbetsmiljö.	Goda exempel på fördelar för verksamheten och patienterna	Positiva	Lyft upp även usk-uppgifter som förbättras i informationen Ge någon i gruppen i uppdrag att ge exempel som kan läggas till informationsmaterial
Patient	Påverkas under själva ombyggnadsfasen.	Förståelse och tålmodighet under ombyggnaden	Negativ till "kaoset", positiv till förändringen	Skapa posters att sätta upp i väntrummet för att informera om ändringarna, när de kommer att vara och vilka förbättringar detta kan leda till





Kuvert C - Checklista

- Vi vet vem som berörs
- Vi har hittat nyckelpersonerna
- Vi har bedömt deras påverkan och inställning till förändringen





D

**Vilka är våra
prioriterade
aktiviteter?**





Vilka är våra prioriterade aktiviteter?

När vi har samlat ihop alla goda förslag på aktiviteter så behöver vi nästan alltid prioritera. Vilka aktiviteter ger mest effekt på vårt förändringsmål? Vilka aktiviteter innebär en stor insats och vilka en lite mindre?

Ett användbart verktyg i det här läget är **prioriteringsmatrisen**. Den hjälper oss att sortera aktiviteterna utifrån insats och effekt - vi vill identifiera de insatser som ger stor effekt till liten insats. Resultatet ger en god bild över hur aktiviteterna bör prioriteras.

- 1 Aktiviteten ger stor effekt och är enkel att genomföra – det bästa av två världar! Dessa aktiviteter är så kallade "låg hängande frukter" som vi bör prioritera högt att genomföra.
- 2 Aktiviteten ger hög effekt men kräver också en hög insats för att kunna genomföras. Dessa aktiviteter bör genomföras men kan behöva avvakta till förmån för andra aktiviteter som kräver lägre insats.
- 3 Aktiviteten ger låg effekt, men den är å andra sidan enkel att genomföra. Sådana enklare aktiviteter som inte ger någon vidare effekt genomför vi i mån av tid.
- 4 Aktiviteten ger liten effekt och är dessutom svåra att genomföra. Dessa aktiviteter bör vi inte prioritera.



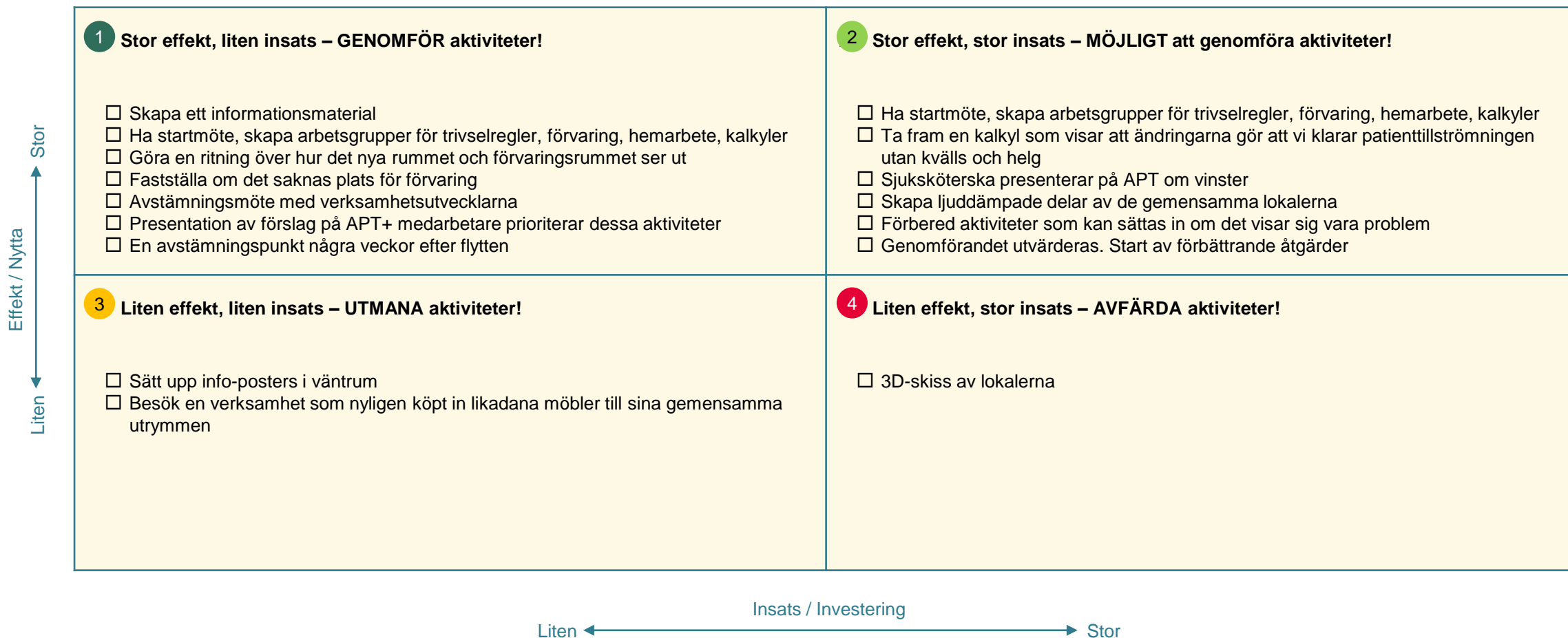
Uppgift: Prioritera dina aktiviteter

Fundera utifrån den förändring ni står inför. Titta på aktiviteterna en och en och bedöm dem utifrån hur stor effekt de ger och hur svåra de är att genomföra (se exempel på nästa sida). Var i matrisen passar dina aktiviteter bäst in? Hur ser din prioriteringslista ut?





Exempel: Flexibla arbetsplatser





Kuvert D - Checklista

- Vi har bedömt vilka insatser som är mest effektiva och har en prioritering





E

Vad blir vår förändringsplan?





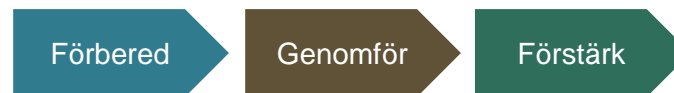
Vad blir vår förändringsplan?

Nu har vi prioriterat våra aktiviteter och vet vilka vi ska satsa på, vänta med eller avstå ifrån. Men aktiviteterna behöver också ordnas för att det här ska kunna kallas för en plan.

Vilken aktivitet kommer i vilken förändringsfas? Och har de ett beroende till varandra? Informationsmaterialet behöver kanske vara klart till de planerade arbetsplatsträffarna?

Vi måste också komma ihåg att aktiviteter inte genomförs av sig själva – vi behöver sätta en ansvarig på aktiviteterna, och ett datum när de ska vara klara. Dessutom det är väldigt bra om vi kan beskriva vad som är ett tillräckligt bra resultat av aktiviteten.

Allt detta, sammantaget, blir vår förändringsplan. Det är mycket möjligt, och rentav troligt, att planen behöver kompletteras på något sätt. Fakta kan behöva samlas in och personer kan behöva tillfrågas. Men nu är vi på väg!



Uppgift: Sortera aktiviteterna efter fas

Utgå från dina prioriterade aktiviteter från kuvert D.

Sortera in varje aktivitet under rätt förändringsfas.

Beskriv respektive aktivitet med:

- Titel
- Mål
- Beroenden
- Deadline
- Ansvarig





Exempel: Flexibla arbetsplatser

Förbered	Genomför	Förstärk
<p>Ha startmöte, skapa arbetsgrupper för trivselregler, förvaring, hemarbete, kalkyler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål: Genomfört startmöte och start av arbetsgrupper • Beroenden: Tydligt slutmål • Klart: 1 okt • Ansvarig: Lena (VC) <p>Utred förvaringsmöjligheterna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål: Ett förslag till förvaring av tryckt material och övrigt • Beroenden: Efter startmöte • Klart: 1 nov • Ansvarig: (bestäms på startmöte) <p>Ha avstämningsmöte med verksamhetsutvecklarna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål: Att alla Verksamhetsutvecklare känner sig delaktiga i utformningen av de aktivitetsbaserade arbetsutrymmena och har avsatt tid för att ta fram förslag • Beroenden: Efter startmöte • Klart: 1 nov • Ansvarig: Lena (VC) 	<p>Sätt upp info-posters i väntrum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål: En informativ poster om ombyggnad som läses av patienter • Beroenden: Tidplan färdig • Klart: Poster klar 1 dec • Ansvarig: Hans <p>Ta fram hemarbetspaket</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål: Ett fungerande hemarbetspaket och regler för hemarbete • Beroenden: Trivselregler ger input • Klart: 1 jan • Ansvarig: Lena (VC) <p>Köp och sätt upp ljuddämpning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål: En bra ljudmiljö (mäts genom enkät, jmf med dagens) • Beroenden: Tidplan färdig • Klart: Val av lösning 1 nov (delmål) • Ansvarig: Niklas (admin) <p>Övergå till realtidsdokumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål: Att ha testat innan påbörjat bygge och genomfört realtidsdokumentation efter • Beroenden: Lösning för gemensamma ytor behövs för att lösa vissa sekretess • Klart: 1 mars • Ansvarig: Pernilla (Överläkare) + Anna (ssk) 	<p>Utvärdering genomförandet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål: Tydliga indikatorer som säkrar förbättringar i tillgänglighet och kontinuitet i patientsäkerhet och medarbetar • Beroenden: Slutmål • Klart: till byggprojekt avslut • Ansvarig: Lena (VC) <p>Påbörja förbättrande åtgärder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mål: Att ha en plan och prioritet för alla förbättringar som identifierats under genomförandet • Beroenden: • Klart: till byggprojekt avslut • Ansvarig: Johan (teamledare)





Kuvert E - Checklista

- Vi vet vad som ska göras och i vilken ordning





F

**Har vi säkrat
framgångsfaktorerna?**





Har vi säkrat framgångsfaktorerna?

Nu har vi en plan!

Vi har utgått från slutmålet, zoomat in och hittat aktiviteter för speciella motkrafter, och identifierat lösningar för specifika medarbetargrupper. Nu är det dags att zooma ut igen och titta på hela planen utifrån framgångsfaktorerna. Hur är magkänslan, känns den bra?



Uppgift: Gör en uppskattning av framgångsfaktorerna

Fundera utifrån framgångsfaktorerna. För varje faktor, känn efter på en skala 1-10. Hur väl uppfyller planen denna framgångsfaktor?

- Är det 9? Toppen!
- Är det 3? Nja, här behöver vi nog backa bandet till kuvert D och E, och lägga till en aktivitet.

Kom ihåg att för de senare faktorerna är vi kanske inte helt på det klara med hur det exakt ska lösas.

Eventuellt vet vi till exempel inte riktigt hur vi ska förankra det. Men vi har kanske en aktivitet som säger att vi ska titta närmre på just detta, och litar på att de som gör det finner en bra lösning? Då blir det kanske en 7:a!

Glöm inte magkänslan! Hur känns det? Kommer den är planen att ta oss till slutmålet?



**Exempel: Flexibla arbetsplatser**

Framgångsfaktor	Skattning 1-10
1. Säkra att behovet av förändringen känns angelägen	8
2. Bilda en stark förändringsledargrupp	9
3. Utveckla ett attraktivt och tydligt slutmål	8
4. Identifiera nyckelpersoner och kommunicera slutmålet	8
5. Säkra att alla har möjlighet att förverkliga förändringen	8
6. Prioritera och visa på tidiga fördelar	6
7. Säkra nyttan av förändringen och bibehåll takten	5
8. Förankra det nya arbetssättet som en naturlig del i vår verksamhet	3

Framgångsfaktor 8 skattas endast till 3!

Det är en låg siffra som tyder på att vi inte kommer lyckas förankra det nya arbetssättet som en naturlig del av vår verksamhet. Vi behöver hitta aktiviteter som stärker förankringen:

- Hitta viktiga indikatorer att följa efter förändringen
- Lägg till trivselreglerna i introduktionen av nyanställda
- Anordna en återblick på APT ett år efter genomfröandet (med tårta)!





Kuvert F - Checklista

- Vi har en plan som säkrar alla framgångsfaktorena
- Vi har ansvariga och datum för alla utestående punkter





Avslutning

Besluta nästa steg



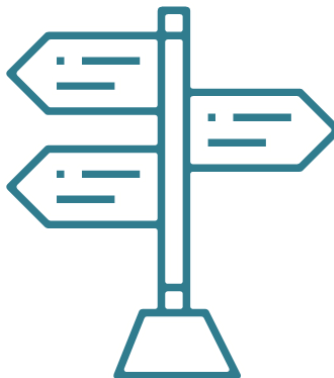


Besluta nästa steg

Nu återstår ett beslut. Är vi redo att köra efter planen och göra alla förberedelser inför genomförandet? Om inte får vi ta ett varv till.

Kom ihåg att om vi i detta läge inser att planeringen behöver göras om så är det oftast att betrakta som något positivt. Det tyder nämligen på att vi nog hade haft svårt med genomförandet om vi hade gått vidare. Att upptäcka det i ett senare skede hade kostat betydligt mer tid, pengar och bekymmer.

Lycka till med din förändringsplanering!



Uppgift: Besluta om planen ska sättas i verket

Läs igenom dokumentationen i din arbetsbok. Är den tillräckligt robust för att sättas i verket? Stäm av med den som har bestämt att förändringen ska genomföras och säkerställ att planen beslutas av en person med rätt mandat. Dokumentera att förändringen ska genomföras, vem som fattade beslutet och vilket datum.

När det är gjort återstår bara två saker:

- Reflektera över arbetet med planen: Vad lärde vi oss?
- Fira! Planeringen är klar, nu börjar arbetet med själva genomförandet.