



# PRØVEHANDLINGER;

---

HVORDAN BRUGES DE ORGANISATORISK I  
UDVIKLINGEN AF AKUTAFDELINGERNE OG  
HVILKE UDFORDRINGER KAN OPSTÅ  
UNDERVEJS

IBEN DUVALD  
SOCIALANTROPOLOG OG PHD-STUDERENDE





# KORT PRÆSENTATION

---

## > Iben Duvald

- > Socialantropolog m. speciale i innovation, organisation og arbejdsantropologi, Aarhus Universitet
- > Ph.d.-studerende, Aarhus Universitet, Business and Social Sciences
- > Ph.d.-projektet omhandler organiseringen af og kulturen i en akutafdeling på forskellige tidspunkter af døgnet og ugen samt betydningen af dette. Vil med min kvalitative tilgang forsøge at belyse, hvorfor fænomenet weekendeffekt eksisterer.
- > Medlem af forskningsnetværket DESIGN-EM
- > Arbejder på projektet: "Organiseringen af fælles akutmodtagelserne i Danmark"
- > Ekstern forsker i Akutafdelingen, Hospitalsenhed Midt (siden 1. april 2014)
- > Kører 2 projekter:
  - > - Brugen af prøvehandlinger og mock up i organiseringen af to akutafdelinger
  - > - Det tværsektorielle samarbejdes betydning for organiseringen af akutafdelingen



# PROGRAM

---

- › Metode: Casestudiet
- › Hvordan bruges de i udviklingen af akutafdelingerne; en præsentation af de to cases
- › Ledelsesstil, medarbejdere og udfordringer undervejs
- › Fordele og udfordringer ved akutafdelingernes forskellige måder at anvende prøvehandlinger på
- › Hvorfor bruge prøvehandlinger i akutafdelinger?



# CASESTUDIET

---

- › Komparativt casestudie
- › Akutafdelingen, Hospitalsenhed Midt (akutafsnit A1 og A2) og
- › Fælles AKUT Afdeling, Aarhus Universitetshospital (skadestuen)
  
- › Data
- › 17 semistrukturerede individuelle interviews med 20 informanter; centerledelse, afdelingsledelser, afsnitsledere, specialesygeplejersker, sygeplejersker og konsulenter
- › 1 fokusgruppe (Fælles AKUT Afdelingen) og 1 spørgeskemaundersøgelse (Akutafdelingen)
- › Skriftlige dokumenter og videomateriale
  
- › Fokus: definition på og anvendelse af prøvehandlinger i praksis samt fordele og udfordringer i forbindelse med brugen af prøvehandlinger
  
- › Analytisk ramme: Organisationsteori/antropologi



# CASE 1: AKUTAFDELINGEN

---

- › Målet med prøvehandlingerne: At sikre fremdriften i en afdeling i rivende udvikling, en løbende forbedring/kvalitetssikring af nuværende arbejdsgange

*“Den, der ikke udvikler, afvikler”, som den ledende overlæge siger*

- › Prøvehandling i den daglige drift
  - › - En medarbejder får en **ide**, tages evt. op på personalemøde
  - › - Team nedsættes, **plan** for hvad skal afprøves i praksis og information ud i afd.
  - › - **Test** (1-3 mdr), teamet sørger for at rammerne holdes og understøtter processen
  - › - Løbende **evaluering**, prøvehandlingen rettes eventuelt til af teamet
  - › - Slutevaluering på baggrund af medarbejdernes tilbagemeldinger
  - › - **Resultat**: man stopper, man fortsætter eller man ændrer og sætter ny test i gang
- › Ledelsens, afsnitledelsens og medarbejdernes forskellige roller
- › «Introduktion», «ambassadører», «evaluerende prøveklude»



# CASE 2: FÆLLES AKUT AFDELING

---

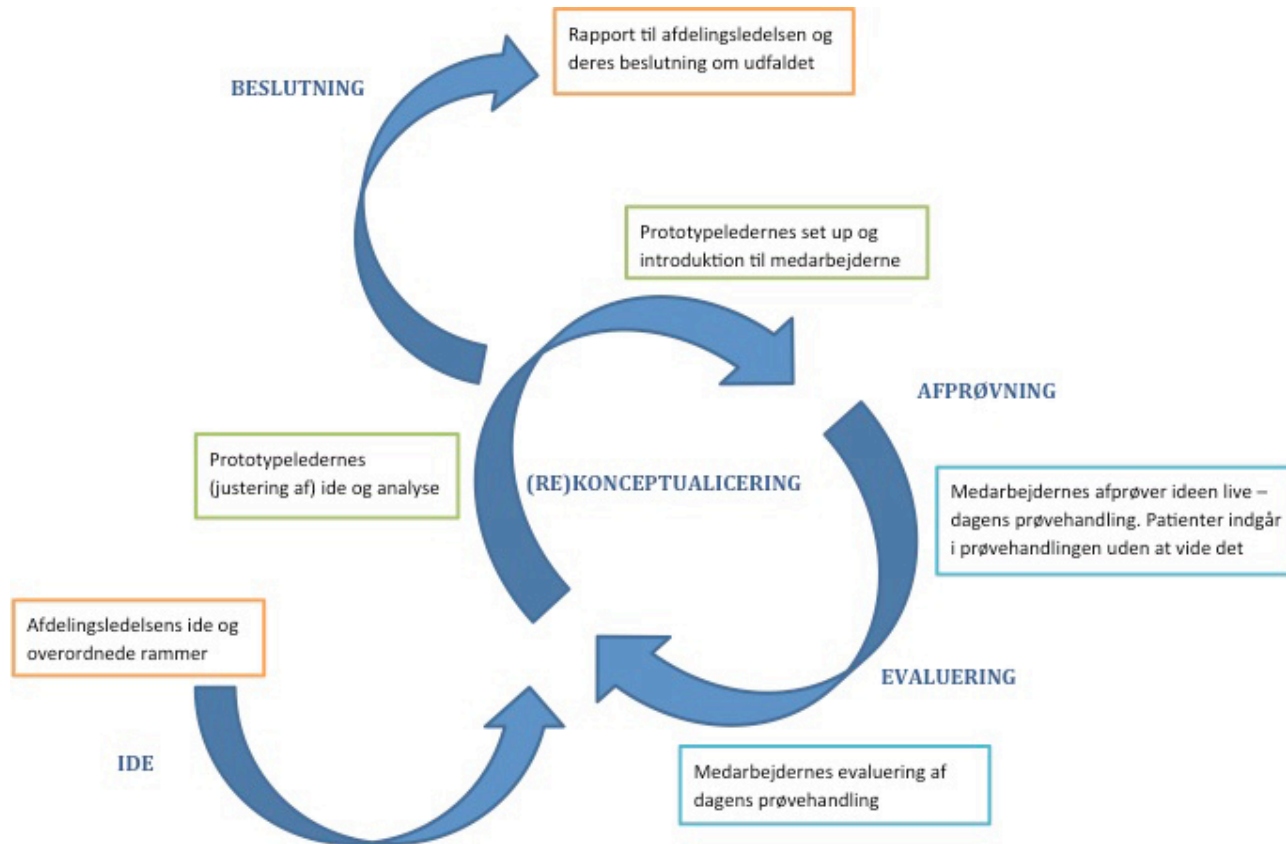
- > Målet med prøvehandlingerne: Reorganisering. 10 prøvehandling i mock up, så medarbejderne forud for flytningen kan udvikle og øve nye arbejdsgange.

*Krav til processen: vi har hverken tid, ressourcer eller økonomi til det.*

Prøvehandling i den daglige drift, 1 om ugen

- > - Ledelsen får en **ide** og bestemmer ydre rammer
- > - Team nedsættes, **plan** for hvad skal afprøves i praksis
- > - **Test** (8-14), rollekort udleveres, teamet sørger for at medarbejderne kan «spille»
- > - **Evaluering** fra medarbejderne efter hver test, teamet laver nyt set up og rollekort
- > - Slutevaluering og rapport efter den sidste prøvehandling i den iterative proces
- > - **Resultat**: man stopper, man fortsætter eller man ændrer og sætter ny test i gang
- >
- > Ledelsens, afsnitledelsens og medarbejdernes forskellige roller
- > «Overordnede ledere», «prototypeledere», «evaluerende prøveklude»

# CASE 2: FÆLLES AKUT AFDELING





# LEDELSESSTIL OG MEDARBEJDERNE

---

- › Brugen af prøvehandlinger i udviklingen af organisationen; arbejdet uddelegeres til medarbejderne og unødvendige risici undgås
- › Medarbejderne har en vigtig rolle under prøvehandlingerne: pålægges et ansvar, men inddrages samtidig i organisationsudviklingen

“*Demokratisk udviklingsmetode*”, kalder en sygeplejerske metoden

- › Tiltag for at undgå unødvendige risici:
  - › - prøvehandlingerne kører i en kort periode og evalueres løbende – kan stoppes
  - › - prøvehandlingen kører i starten i dagsvagt
  - › - prøvehandlingen kører evt. kun i en enkelt del af den samlede arbejdsgang
  - › - ændringsagenter til at styre organisationen sikkert igennem processen
  - › (baseres på fagligt grundlag: tages hensyn til faglighed, økonomi og patientforløb)
- › Afdelingsledelserne skaber koordination og kontrol over processen





# LEDELSESSTIL OG MEDARBEJDERNE

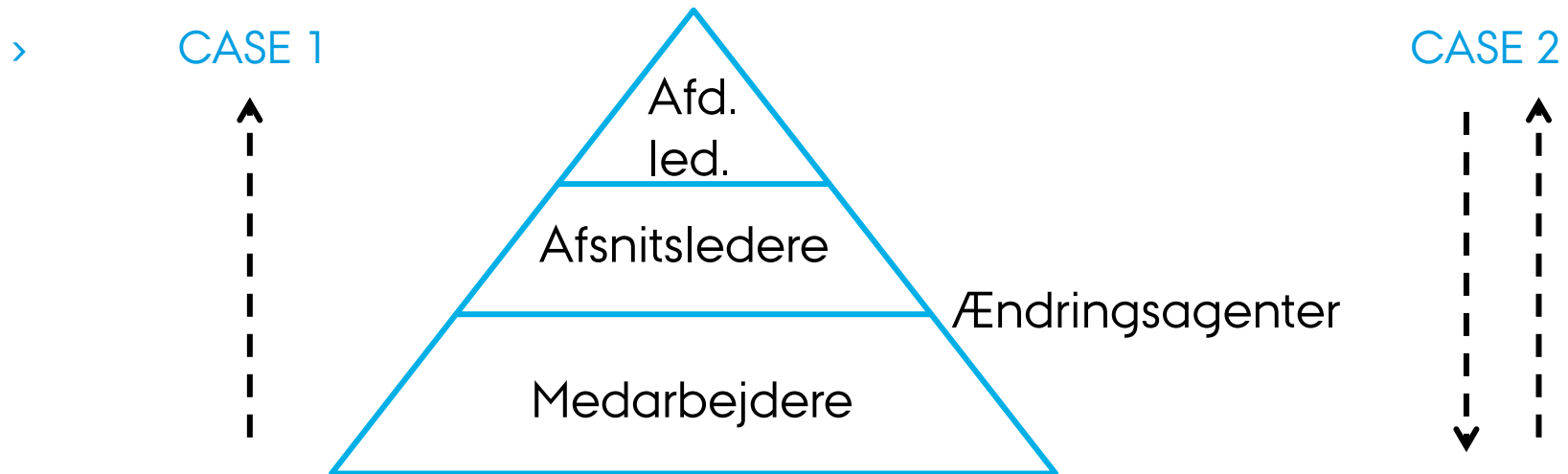
---

- > Prøvehandlinger kræver gensidig tillid og at medarbejderne tager ansvar
- > Meningsudvekslingen og inddragelsen – skal der oparbejdes en ny kultur eller findes det allerede i den eksisterende?
- > Prøvehandlinger kræver omstillingsparathed og “gryden skal holdes i kog”
- > Prøvehandlingerne skal give mening for medarbejderne
- > Italesættelsens betydning: medarbejderne får en rolle, gør innovationen ufarlig og fællesskab i organisationen

*“Et magisk ord – kalder man det en prøvehandling,  
kan alting pludselig godt lade sig gøre”* Læge

# LEDELSESSTIL OG MEDARBEJDERENE

> 2 niveauer; forskellige, der får ideen bag: udspringer af opdagelser, man gør sig i den daglige drift eller på et mere overordnet strategisk ledelsesniveau



> Forskelligt fokus: nuværende eller fremtidige arbejdsgange (proaktiv ændring)

# FORDELE OG UDFORDRINGER

› Fordele og udfordringer ved de to metoder

	Fordele	Udfordringer
<b>Case 1</b>	<b>Implementering</b> (testen forløber over længere periode)	<b>Evaluering</b> (den nye arbejdsgang bliver hurtigt hverdag)
<b>Case 2</b>	<b>Iterativ proces</b> (man kan teste flere arbejdsgange hurtigere)	<b>Implementering</b> (få medarbejdere har haft en "lille" rolle)



# FORDELE OG UDFORDRINGER

Hvor i prøvebehandlingsforløbet opstår udfordringerne?

Ide Plan Test **Evaluering** Resultat Vidensdeling

Den svære del - udfordringerne



# HVORFOR PRØVEHANDLINGER?

- > Prøvehandlinger som værktøj giver god mening for akutafdelingerne
- > Ingen ved helt præcis, hvordan en akutafdeling skal organiseres - med prøvehandlinger kan man prøve sig frem
- > Man får inddraget medarbejderne i udviklingen
- > Man kan udvikle nuværende og fremtidige arbejdsgange, mens afdelingen er i drift
- > Der er mindre risiko, når det nye testes i mindre skala
- > Man kan iterativt komme frem til en god løsning uden at det bliver for dyrt
- > Prøvehandlinger kræver få ressourcer, et minimum af forberedelse og er et enkelt værktøj
- > Prøvehandlinger kan bruges på flere forskellig vis; kan tilpasses den enkelte afdelings ønsker/behov



# SPØRGSMÅL

---

TAK FOR OPMÆRKSOMHEDEN

