



2016-06-22

# SYSTEMATISKT VÄRDEGRUNDSARBETE, SEKTOR STÖD OCH OMSORG

METODBESKRIVNING FÖR ETT GEMENSAMT ARBETSSÄTT

Den som inte ständigt förbättrar sig upphör snart  
att vara bra

SEKTOR STÖD OCH OMSORG, VALDEMARSVIK KOMMUN

ANSVARIG FÖR MATERIALET:  
ERIKA ASK

I januari 2015 inleddes arbetet med att skapa en, för hela sektor Stöd och omsorg, gemensam värdegrund. Sektorn arbetade intensivt under ett och ett halvt år och i juni 2016 var värdegrunden klar och hela sektorn reda att börja arbeta utifrån den. Fokus för arbetet under projekttiden var att skapa goda förutsättningar för att omsätta värdegrundens innehåll till handling i alla verksamheter. Sektorns utgångspunkt var att det bästa sättet att lära sig är genom att göra. Att bara prata om värdegrunden räcker inte för att levandegöra den i alla anställdas medvetande och agerande. Värdegrunden behöver omsättas i vardagen för att skapa en gemensam förståelse av den.

---

## VÄRDEGRUND

---

Sektor Stöd och omsorgs värdegrund består dels av fyra kärnvärden; **Trygghet, Integritet, Självbestämmande och Frigöra individens resurser** och dels av fem Alltid:

**Alltid** skapa förutsättningar för en trygg tillvaro

**Alltid** bidra till att stärka individens tilltro till sin egen förmåga

**Alltid** möta varje människa där just hon befinner sig- vilja lyssna och vilja förstå

**Alltid** se tillgångar och resurser

**Alltid** uppmuntra största möjliga självbestämmande och delaktighet

---

## GEMENSAMT ARBETSSÄTT

---

Sektorn har utvecklat ett gemensamt arbetssätt för förbättrings- och utvecklingsarbete utifrån värdegrunden vars inriktning är ständig och systematisk förbättring. Detta innebär att alla verksamheter ska bedriva verksamhetsnära, konkreta och systematiska förbättringsarbeten utifrån värdegrundens innehåll. Dessa förbättringsarbeten ska bedrivas utifrån en gemensam struktur och det ska vara ett ständigt pågående arbete. Grundtanken är att mindre förändringar leder till långsiktiga förbättringar och att en verksamhet ständigt måste utvecklas för att säkerställa en god kvalitet.

Mellan januari 2015 och juni 2016 har alla medarbetare och chefer utbildats i arbetssättet genom att bedriva förbättringsarbeten i sina verksamheter med handledning och stöd. Från och med hösten 2016 startar alla chefer nya förbättringsarbeten utifrån värdegrunden tillsammans med sina medarbetare där detta gemensamma arbetssätt samt värdegrunden är den sammanhållande länken. Innehållsmässigt skiljer förbättringsarbetena sig, då verksamheternas inriktning är av skilda slag, men struktur och arbetssätt är gemensamt för hela sektorn.

Arbetssättet har utformats utifrån en modell kallad; *Förbättringsmodellen*, vilket är en, runt om i världen, ofta använd modell för systematiskt förbättringsarbete, dock är originalversionen något omarbetad för att passa sektorns behov och förutsättningar. Arbetssättet har stort fokus på mätning av genomförda förbättringars resultat för att på så sätt möjliggöra att processernas kvalitet kan följas och bedömas. Detta kräver dels nya kunskaper hos alla medarbetare och dels allas delaktighet och engagemang. Följande kompendium beskriver stegvis arbetssättet och innehåller förslag på metoder och övningar att använda i arbetet. Tanken är inte att alla övningar ska användas vid varje förbättringsarbete, välj de som passar och tillför något i just det arbete ni bedriver.

## FÖRBÄTTRINGSMODELLEN

---

I det följande beskrivs översiktligt hur förbättrings- och utvecklingsarbetet utifrån värdegrunden i hela sektor Stöd och omsorg ska bedrivas. Det är ett enkelt upplägg som består av tre grundläggande frågor uppdelat i fyra steg samt ett systematiskt upplagt genomförande av förbättringsarbetet.

Utifrån aktuellt förbättringsområde genomförs följande steg:

**Steg 1:** Formulera mål genom att svara på frågan; *Vad vill vi åstadkomma?*

**Steg 2:** Samla in och analysera objektiv fakta om förbättringsområdet i syfte att skapa en gemensam bild av hur dess processer fungerar i nuläget. Detta ger en gemensam utgångspunkt för förbättringsarbetet.

**Steg 3:** Ta fram förbättringsidéer genom att svara på frågan; *Vad kan vi testa som leder till förbättring?* Spåna många idéer och välj ut några få att testa.

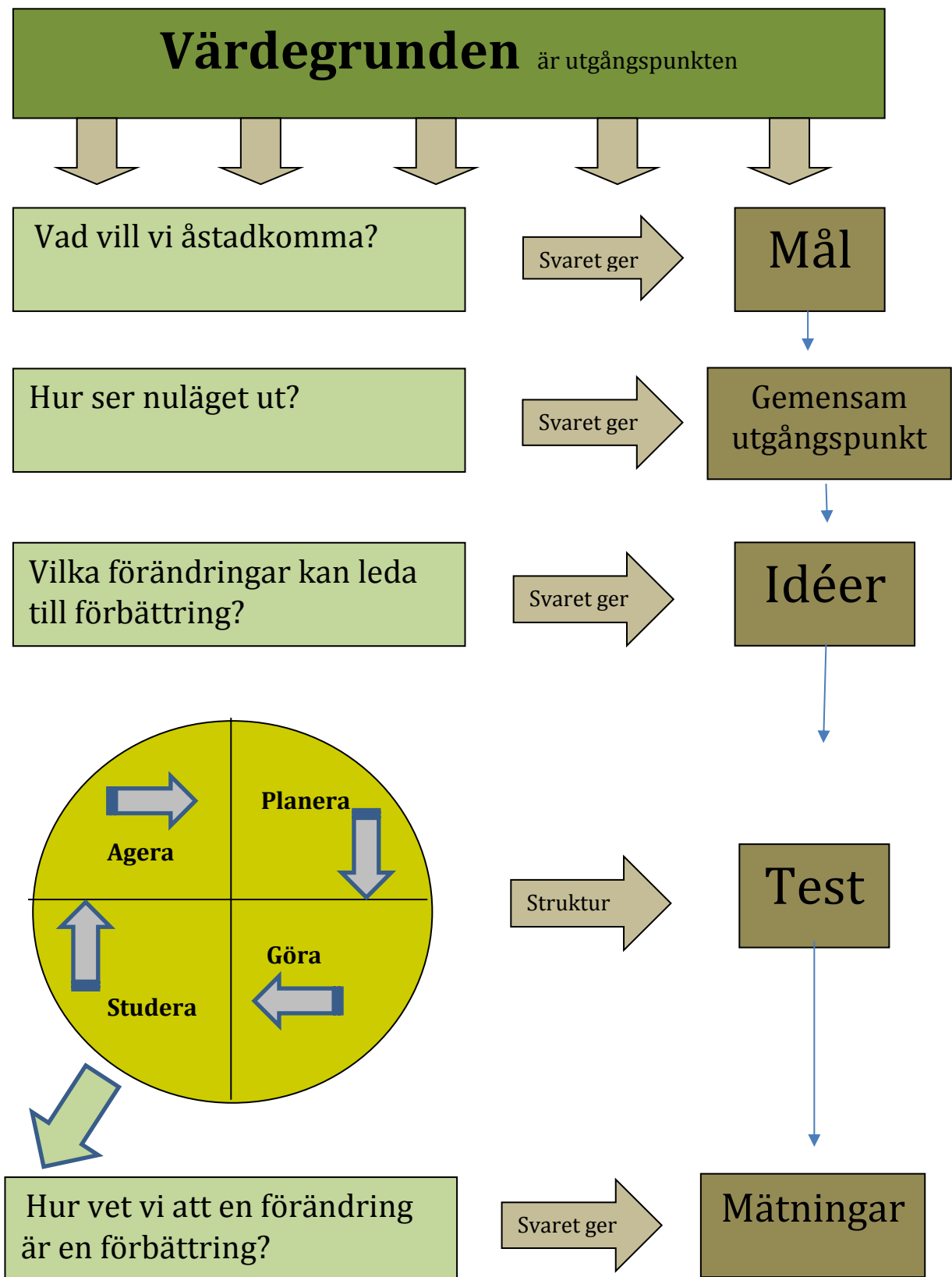
**Steg 4:** Testa förbättringsidén. Arbetet planeras och genomförs enligt PGSA-hjulets systematiska struktur:

- **P**lanera förbättringsarbetet.
- **G**enomföra förbättringsarbetet.
- **S**tudera och analysera förbättringsarbetets resultatet genom att svara på frågan; *Hur vet vi att genomförd förändring är en förbättring?*
- **A**gera utifrån den inhämtade kunskapen om resultatet.

Steg 4 upprepas vid behov. För varje varv i PGSA-hjulet (varje testcykel) lär gruppen sig mer och kan korrigera den förändring som testas för att så småningom nå fram till uppsatt mål.

Källa: *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*, Andra upplagan 2009; G Langley, R Moen, K Nolan, T Nolan, C Norman, Jossey-Bass.

Systematiskt förbättringsarbete enligt förbättringsmodellen:



---

# STEG 1; VAD VILL VI ÅSTADKOMMA?

---

---

## FORMULERA MÅL

---

Alla förbättringsarbeten som genomförs i sektorns olika verksamheter ska utgå från värdegrunden som är den övergripande målformuleringen för allas arbete.

Formuleringen av målet ska svara på frågan: **Vad är det vi vill åstadkomma?** Frågor som kan vara till hjälp att ställa sig under processen är:

- *Varför gör vi det här?*
- *För vilka gör vi det (målgruppen)?*
- *Vad förväntar vi oss att det ska leda till för brukarna/klienterna/patienterna?*

Målet ska vara brukar/klient/patientfokuserat vilket innebär att resultatet ska vara önskvärt och innebära en positiv förbättring för brukaren/klienten/patienten.

Målet ska också vara mätbart för att vi ska kunna konstatera om förändringen faktiskt inneburit en förbättring.

Målet ska vara tydligt formulerat och inte ge utrymme för tolkningar.

FÖLJ HANDLINGSPLANEN 1-3

---

# STEG 2; HUR SER NULÄGET UT?

---

Syftet med att gemensamt titta närmare på nuläget är att skapa en gemensam bild av hur det fungerar i utgångsläget, en gemensam utgångspunkt. Nulägesanalysen består av två delar; dels en rotorsaksanalys och dels nulägesmätningar.

---

## ROTORSAKSANALYS

---

Det är viktigt att alla i gruppen har samma bild av hur det fungerar idag för att gruppen ska ”gå i takt” under förbättringsarbetet. Att utforska orsaken till varför valt område fungerar som det gör ger viktig information som behövs när beslut ska fattas om hur arbetet ska läggas upp. Rotorsaksanalysen görs genom följande övningar, välj hur många och vilka som passar utifrån behov.

FÖLJ HANDLINGSPLANEN 4-9

---

## FEM VARFÖR

---

Denna metod används för att synliggöra den grundläggande orsaken till ett problem eller till ett tillstånd. Det är en verkligt enkel och användbar metod. Ställ frågan **VARFÖR** fem gånger i rad. Till exempel, om en brukares genomförandeplan inte är uppdaterad och man vill ta reda på den verkliga orsaken till det skulle det kunna låta som följer:

---

### GÖR SÅ HÄR:

---

1. **Varför är planen inte uppdaterad?** – Kontaktmannen har inte hunnit ordna det.
2. **Varför har kontaktmannen inte hunnit med det?** – Det har inte funnits tid för administrativt arbete.
3. **Varför har det inte funnits tid för administrativt arbete?** – Tid för administration har inte lagts in i schemat.
4. **Varför har det inte lagts in tid för administration i schemat?** – Chefen har inte gett schemaläggarna direktiv att göra det.
5. **Varför har chefen inte gett schemaläggarna direktiv att lägga in administrativ tid i schemat?** – Chefen är ny och trodde det var självklart för schemaläggarna att de skulle lägga in administrativ tid i schemat.

---

## ORSAK – VERKAN ANALYS

---

En Orsak – verkan analys används framförallt för att synliggöra orsakerna till ett problem. Det flyttar fokus från symptom till orsak och tydliggör grundorsaken. Analysen kan ge svar på frågor som:

- *Vilka är de möjliga orsakerna till att.....?*
- *Vilka orsaker finns bakom.....?*
- *Varför kan vi inte.....?*
- *Varför har vi problem med ..... ?*

---

### GÖR SÅ HÄR:

---

1. Formulera frågan/problemet så att alla ser den.
2. Var och en sitter en stund och skriver ner så många orsaker till problemet som möjligt. Skriv ner det som de kommer upp utan att tänka allt för länge eller djupt på saken. Skriv varje sak på en egen post-it.
3. Sätt upp allas lappar på en tavla eller bred ut dem över ett bord. Dela in orsakerna i grupper genom att försöka se ett mönster i dem. Om det finns flera post-it med samma innehåll sätts dessa ovanpå varandra.
4. Sätt namn/rubrik på varje grupp av orsaker. Det som sammanfattar lapparnas innehåll i just den gruppen.
5. Nu har ni en överskådlig bild av vilka orsakerna till problemet/frågan är. För att identifiera vilka orsaker som har störst påverkan på problemet görs en ”omröstning”. Varje gruppmedlem får tre röster att sätta på de orsaker man tycker har störst påverkan. Det går bra att sätta alla röster på samma orsak om man vill det.

6. Utifrån de sammanräknade rösterna syns vilken orsak gruppens samlade kunskap bedömer ha störst påverkan på problemet.
7. Betrakta analysen och ta ställning till:
  - Finns det förbättringsmöjligheter?
  - Är fakta underlaget tillräckligt?
  - Vilka orsaker kan vi påverka och vilka kan vi inte påverka.

---

### FLÖDESANALYS/FLÖDESBESKRIVNING

---

Används främst för att beskriva det logiska sambandet mellan ett antal aktiviteter. En flödesanalys beskriver en process eller ett förlopps olika steg i ordningsföljd samt hur de olika stegen i processen hänger ihop med varandra. Ett flödesschema kan underlätta förståelsen av processen och skapa en gemensam bild. Det kan visa oväntade problemområden, oklarheter, dubbelarbete, kritiska situationer eller flaskhalsar som behöver granskas närmare.

---

#### GÖR SÅ HÄR:

---

1. Bestäm processens start – och slutpunkt, dvs. vad som ska ingå i schemat .
2. Bestäm vilken detaljnivå flödesschemat ska ha. Börja gärna med ett mindre detaljerat flödesschema och fördjupa er sedan i de delar som behövs.
3. Skriv gemensamt ner alla aktiviteter/delar som ingår i vald process på post-it lappar, en aktivitet per klisterlapp. Det är ofta till hjälp att utgå från brukarens perspektiv. Kom ihåg att skriva som det ser ut idag och inte hur det borde se ut.
4. Sätt upp post-it lapparna på en tavla eller ett bord i den ordning de utförs. Om gruppen anser att någon väsentlig aktivitet saknas kan man lägga till den.
5. Kontrollera att flödesschemat är komplett och att ni är överens om att det beskriver den verkliga processen.
6. Numrera aktiviteterna och förbind dem med pilar.
7. Identifiera de ställen där flödet tar alternativa vägar eller hänger upp sig.
8. Under tiden processen kartläggs kommer det ofta upp idéer om hur processen kan förbättras. Tänk på att nedteckna dessa.

---

### VALUE STREAM MAPPING

---

Påminner lite om flödesschema men med fokus på vad som är värdeskapande i processen. Den hjälper till att synliggöra icke värdeskapande aktiviteter i en process och kan vara till hjälp för att prioritera bland arbetsuppgifter och synliggöra vad som behöver göras mer eller mindre av.

---

#### GÖR SÅ HÄR:

---

1. Bestäm processens start – och slutpunkt, dvs. vad som ska ingå i analysen.
2. Bestäm vilken detaljnivå analysen ska ha.



3. Skriv gemensamt ner alla aktiviteter/delar som ingår i vald process på post-it lappar, en aktivitet per klisterlapp. Utgå från brukarens perspektiv och kom ihåg att skriva som det ser ut idag och inte hur det borde se ut.
4. Sätt upp post-it lapparna på en tavla eller ett bord i den ordning de utförs. Om gruppen anser att någon väsentlig aktivitet saknas kan man lägga till den.
5. Kontrollera att flödesschemat är komplett och att ni är överens om att det beskriver den verkliga processen.
6. Dela nu in alla aktiviteter i tre olika kategorier:
  - De som verkligen skapar värde för brukaren/klienten/patienten.
  - De som inte skapar värde för brukare/klient/patient men som är nödvändiga ändå.
  - De som inte är värdeskapande för brukare/klient/patient.

---

### KRAFTFÄLTANALYS

---

En kraftfältanalys synliggör och värderar driv- respektive motkrafter till en förändring. Den är användbar i ett tidigt skede av ett förändringsarbete för att identifiera faktorer som påverkar arbetet både negativt och positivt. I en förändringsprocess måste det vara starkare drivande krafter än motverkande krafter om arbetet ska lyckas. Antingen måste drivkrafterna ökas eller motkrafterna minskas om det råder obalans. En kraftfältanalys kan vara en hjälp i att identifiera vilka krafter som faktiskt finns och resultatet kan visa att fokus under en del av förbättringsarbetet måste läggas på annat ställe än just i verksamheten för att lyckas.

Exemplet nedan visar en analys gjord inför en förändring av schemalägningsmetoden i en hemtjänstverksamhet:

Drivkrafter	Analys av:	Motkrafter
<b>Ekonomi - 5</b> Mer kostnadseffektivt då personalkostnaderna blir lägre. Ekonomiska resultat hos de arbetslag som redan har flexibelt schema Färre vikarier.	<b>Införande av flexibelt schema i hemtjänsten</b>  1=låg påverkan  5= hög påverkan	<b>Kunskapsbrist - 3</b> Dålig kunskap i förvaltningen om flexibelt schema.
<b>Konkurrens - 4</b> <i>Lag Om Valfrihet</i> har införts i kommunen.		<b>Inställning hos förvaltningsledning och politik - 5</b> Är negativ pga dålig kunskap om förbättringspotentialen.
<b>Medarbetarna - 4</b> Driver på och vill testa metoden. Påverkan från andra arbetslag Kvalitetsökning		<b>Tidsbrist - 3</b> Svårt att hitta tid till att driva förbättringsarbeten.
<b>Lagstiftningen (Socialtjänstlagen)- 3</b> Stort fokus på brukarens möjlighet till delaktighet och påverkan i planeringen av sina insatser.		<b>Medarbetarna -5</b> Håller emot och vill inte testa den nya metoden.
<b>Arbetsmiljö -5</b> Medarbetarna får mer ansvar. Ökad inflytande och delaktighet. Färre vikarier. Jämnare arbetsbelastning		<b>Ledningens kommunikation -2</b> Brist på möjligheter/tillfällen att framföra nya idéer till förbättring av verksamheten. Om kommunikationen faller blir det problem
<b>Total poäng 21</b>		<b>Total poäng 18</b>

## GÖR SÅ HÄR:

---

1. Skriv ner så många driv- respektive motkrafter gruppen kan komma på.
2. Kategorisera dem i lämpliga grupper.
3. Bedöm gemensamt varje grupps påverkanskraft på en skala 1-5.
4. Räkna ihop poängen och analysera resultatet.

## NULÄGESMÄTNING

---

Att ta reda på fakta om det område som ska förbättras är ett av de viktigaste stegen i ett förbättringsarbete. Genom mätningar av olika slag och/eller insamling av fakta får vi veta hur det område vi valt att inrikta vårt förbättringsarbete på verkligen fungerar och vart det behöver förbättras. När vi vet, inte tror eller upplever, hur vår process fungerar kan vi fatta rätt beslut då vi ska välja vad vi ska göra för att åstadkomma den förbättring vi vill uppnå. Att mäta och/eller samla information handlar om att skaffa sig kunskap om hur vårt arbete faktiskt fungerar, hur resultatet av vårt arbete ser ut.

### MÄTA LÅTER KRÅNGLIGT OCH AVANCERAT - MÅSTE VI GÖRA DET?

---

Vi som arbetar med människor är inte så vana vid att tänka på detta sätt eftersom resultatet av vårt arbete ofta är svårfångat och sällan går att visa med siffror. Hur mäter vi till exempel upplevelsen av trygghet eller graden av bibehållen värdighet vilket kan vara ett resultat av vårt arbete på till exempel en demensenhet. Svaret på den frågan har inget självklart svar men trots det är det nödvändigt att hitta vägar för att se och följa resultatet av vårt arbete, detta framförallt av två anledningar:

- För att vi ska **kunna välja** rätt saker att rikta in vårt kvalitetsarbete på.
- För att ska **kunna veta** om de förändringar vi genomfört inneburit en förbättring på det sätt vi planerat.

Att mäta handlar helt enkelt om att, från olika håll och ur olika perspektiv, belysa förbättringsområdet. Att försöka få en samlad bild av hur nuläget ser ut, att se mönster och orsakssamband och att göra denna kunskap gemensam så att hela gruppen har samma bild av hur det fungerar.

### VAD SKA VI TÄNKA PÅ NÄR VI BESTÄMMER VAD VI SKA MÄTA?

---

Mätningarna måste vara relaterade till uppsatta mål, det vi uttalat att vi vill uppnå, och de bör utgå från brukarna/klienterna/patienterna. Syftet med att mäta eller samla fakta om vår utvalda process eller utvalda område är att vi ska öka vår förståelse om den. Därför är det viktigt att inte bara mäta utan att också använda resultatet, att sammanställa det och på tydligast möjliga sätt redovisa och visualisera det så att det blir begripligt.

Det är också viktigt att inte ställa för höga krav på mätningarna, en mätning ger ingen sann bild av en hel situation eller process men den belysa en sida av den. De mätningar som utförs måste inte heller hålla en akademisk nivå utan måste anpassas utifrån det de ska användas till, vilket innebär att ge ett arbetslag information om hur resultatet av deras arbete ser ut.

Det är viktigt att i detta steg tydliggöra; **vad** som ska mätas, **hur** det ska mätas, **vem** som ska mäta, **när** det ska mätas och hur det ska **analyseras**. Det är också viktigt att se mätningarna och dess resultat som en del i en större helhet, resultatet visar en sida av processen. Därför är det ofta nödvändigt att mäta samma process på olika sätt, från olika håll för att få en hel bild.

FÖLJ HANDLINGSPLANEN 10-11

## FÖRSLAG PÅ OLIKA SÄTT ATT MÄTA

---

Utgå från frågan; **vad behöver vi veta för att förstå aktuell process?** Se följande förslag på mätmetoder som en verktygslåda, välj den/de mätningar som passar för ert arbete eller var kreativa och hitta egna vägar.

---

### DATAINSAMLING

---

Datainsamling innebär insamling av olika slags information i syfte att analysera den med hjälp av siffror. Ofta används någon form av statistisk bearbetning vilket låter mer avancerat än det behöver vara. Statistik kan vara svårt och kräva specifika kunskaper men det kan också göras enkelt och t.ex. innebära att den insamlade informationen visas i ett enkelt stapeldiagram som ritas upp på en tavla. T.ex. hur mycket ledig tid som finns och hur den fördelar sig över dygnet, hur snabbt en ansökan hanteras, hur ofta något händer eller görs, hur många av något som finns etc. Att synliggöra fakta genom enkla diagram gör den ofta lättöverskådlig och jämförbar på ett tydligt sätt.

Planera mätningen noga, ställ er följande frågor:

- *Vilket är syftet med insamlingen av informationen, hur svarar den mot vårt mål?*
- *Vad ska samlas in?*
- *Hur ska informationen samlas in?*
- *Vem/vilka ska samla in den?*
- *Hur ska informationen analyseras?*
- *Vad kan insamlad information ge oss svar på?*

Insamlad data kan vid behov bearbetas på en mer avancerad statistisk nivå vilket oftast kräver en större mängd data insamlad över en lång tid. Finns det behov av detta och kunskapen saknas i gruppen är det lämpligt att ta hjälp av personer med ordentliga kunskaper inom området. Om statistiskt material behandlas felaktigt är det lätt att dra felaktiga slutsatser, det är viktigt att komma ihåg att statistik är vetenskapen som med bestämdhet hävdar att om ena foten befinner sig i en frysbox och den andra i en brasa så har man det i genomsnitt rätt behagligt.....

### EXEMPEL:

Beskriv vad vi vill veta?	Hur ska vi göra?
Vi vill veta mer om hur samarbetet mellan grupperna fungerar. I hur hög utsträckning förekommer det dåligt samarbete, finns det några särskilda tider på dygnet som fungerar sämre, ngn veckodag eller runt speciella saker som skapar irritation eller dyl mer än annat.	Alla anställda skriver upp när de upplevt att samarbetet inte fungerat på det sätt som verksamheten kräver för att det ska fungera. Anger veckodag, tidpunkt och vad som hänt. Beskriv situationen objektivt och skriv inga namn.
Vi vill veta lite mer om "brandkårsuttryckningarna", hur upplever vi dem, när de inträffar, vad de handlar om.	Alla i teamet skriver dagbok efter varje arbetspass. Om man varit på ngr "utryckningar", skriver man ner: -Vad som hänt -När det hände -Hur lång tid det tog -Hur jag fick ärendet till mig
Hur många genomförandeplaner det finns upprättade idag.	Var och en räknar "sina" ärenden där det finns en upprättad genomförandeplan idag.
Hur lång morgonplaneringen är samt om den upplevts som meningsfull.	Alla gör en egen skattning efter varje morgonmöte under två veckor.

---

### DATAINSAMLING SOM VISUALISERAS MED ETT TIDSSERIEDIAGRAM

---

Ett tidsseriediagram är ett bra verktyg för att visualisera insamlad data, antingen efterhand som den samlas in eller som en sammanställning när datainsamlingen är klar. Det går enkelt att göra i datorns Excel-program om datamaterialet är stort men det kan också ritas på en tavla eller dylikt.

1. Börja med att rita en horisontell linje (x-axeln) som graderas med lämpligt tidsintervall (vecka 1/vecka 2 eller månad 1/månad 2 etc.) eller mätningarnas ordningsföljd (brukare 1/brukare 2 eller tillfälle 1/tillfälle 2 etc.)
2. Rita sedan en vertikal linje (y-axeln) med lämplig skala för att följa utvecklingen av det som ska mätas .
3. Rita gärna in en horisontell linje över hela tidsserien som föreställer målnivån.
4. För in data från mätningarna som en punkt vid varje intervall i den ordning de genomförts.
5. Förbind punkterna med en linje för ökad tydlighet.
6. Markera också gärna förändringar som införts eller andra förklaringar direkt på grafen.

### EXEMPEL:

Beskriv vad vi vill veta?	Hur ska vi göra?
Bör finnas ett brukarperspektiv	Beskriv detaljerat
Hur lång tid det tagit från första insats till färdig genomförandeplan i nya ärenden det senaste året.	Ta fram data ur Procapita.

Personalens tid hos varje brukare.	Genom att ange hur lång tid man varit hos brukaren. Hänger upp en lapp att fylla i hos varje brukare. Alla insatser ska mätas
Hur stora olikheter det är i arbetssätt mellan de båda helgarbetslagen	Fylla i när måltiderna börjar samt vilka tider man gått på rast under en fyra veckors period
Hur ofta larmar det.	Analysera larmstatistik över en två veckorsperiod och sammanställa antal larm/natt

## BRUKAR/KLIENT/PATIENT UNDERSÖKNING

Att fråga dem som verksamheten är till för om hur de upplever resultatet av arbetet ger oss ofta viktig information. Det är lätt till att som personal dra slutsatser baserade på det jag tror och upplever istället för på fakta. Dock är det svårt med brukar/klient/patient undersökningar när den som tillfrågas av olika anledningar kan ha svårt att svara för sig och att förstå. Dock kan det finnas personer på en enhet som utan problem kan svara och förstå, ett tips är att fråga dem och hoppa över de som saknar förmågan. Det ger ingen hel bild men det kan ändå ge viktig information om hur processerna fungerar.

En mätning av hur brukare/klient/patient upplever nuläget kan utformas på många olika sätt, var kreativa och utgå från frågan, vad behöver/vill vi veta för att förstå vår process bättre.

### MÄTNING MED VÄRDERINGSSKALA

För att fånga en brukare/klient/patients upplevelse av något kan man använda sig av en värderingsskala. Denna kan utformas på olika sätt och anpassas utifrån rådande förutsättningar.

Nedan är ett exempel på en glädje och välbefinnandeskala:

1	2	3	4	5
Djupt olycklig Väldigt nedslagen och illa till mods	Bekymrad Olycklig	Neutralläge	Någorlunda nöjd och belåten Obekymrad och harmonisk	Mycket glad På väldigt gott humör

Det går också bra att använda glada och ledsna gubbar för att förenkla för individen att svara själv. Om individen helt saknar förmåga att svara själv är en möjlig väg att personalen bedömer aktuell sinnesstämning.



Inget  
svar



Stämmer



Stämmer  
delvis



Stämmer  
inte

Tänk på att:

- När skalan utformas se till att den svarar mot uppsatt mål.
- Se till att alla inblandade förstår skalan på samma sätt, tolkar den likadant.
- Bestäm exakt när, var, hur och vem som ska mäta.
- Gör någon form av protokoll att föra in mätvärdena i.
- Bestäm hur resultatet ska analyseras och visualiseras.

## MÄTNING MED ENKÄT

Enkät är ett bra sätt att strukturera en mätning, alla svarar på samma frågor och svaren är standardiserade genom olika förbestämda svarsalternativ. Detta gör det lättare att sammanställa resultatet och se eventuella mönster. Enkäter kan utformas på många olika sätt, se nedan för ett exempel.

Ange hur viktigt du tycker att det är för dig:		Ange hur du tycker att det fungerar idag:
<input type="checkbox"/>	Att bestämma själv	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Att personalen knackar innan de går in i lägenheten.	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Att själv lägga upp maten på tallriken vid måltider.	<input type="checkbox"/>

Ange svaren på en skala 1-10 där 10 är mycket bra eller mycket viktigt.

### EXEMPEL:

Beskriv vad vi vill veta?	Hur ska vi göra?
Hur brukarna upplevt det att vara ny i hemtjänsten. I hur hög utsträckning har de upplevt sig kunna påverka och bestämma.	Fråga 6 brukare. Gör det när vi ändå är där och utför insatser. Vi gör en enkät som fylls i tillsammans med brukaren.
Klienternas upplevelse av delaktighet.	Genom att klienterna skattar sin upplevelse i en enkät efter genomfört möte. - ALLA klienter som gruppen möter under perioden. -Varje klient svarar bara en gång.
Brukarnas upplevelse av olikheter i arbetssätt och hur viktigt de tycker att det är att vi arbetar lika.	Enkät som fylls i av personalen under ett samtal.
Få en bild av hur meningsfull brukarnas vardag är idag.	Gör först en sammanställning av de saker vi som personal bedömer upplevs som meningsfulla för var och en av brukarna.  Sedan göra en mätning (datainsamling) som visar hur ofta brukarna gör dessa saker. Ha en lista hos varje brukare där vi för pinnstatistik över när brukarna gör dessa saker.
Hur konkurrensen ser ut mellan J och M?	Pinnstatistik över dagen. 1-5 där 1 är mkt bra (ingen konkurrens) och 5 är bråkigt/otrevligt.
Om brukarna upplever glädje vid måltiderna.	Personalen som arbetar skriver ner sin gemensamma reflektion över hur mycket glädje de upplever att brukarna uttryckt vid varje måltid. Har det varit en trevlig, glad och positiv stämning, irriterat, tyst eller otrevligt.

---

## MÄTNING GENOM GRANSKNING AV DOKUMENT

---

För att få en gemensam bild av nuläget kan det ibland vara bra att sammanställa och gemensamt granska vad som finns skrivet runt ett område eller en situation.

### EXEMPEL:

Beskriv vad vi vill veta?	Hur ska vi göra?
När den nya rutinen körts igång görs en granskning efter tre månader för att studera hur resultatet blev.	Genom kollegiegranskning. Vi läser varandras dokumentation för att granska hur och vad vi dokumenterat runt anhörigstödet.
Vilka rutiner /riktlinjer som finns idag.	Inventera och sammanställa vad som finns idag.
Hur den muntliga kommunikationen runt brukarna samt med HSL ser ut idag.	Analysera hur den sociala journalen är skriven för fyra brukare. Utgångspunkten är att ta reda på vad som skrivs runt brukarna för att på sätt få en bild av vad som INTE skrivs. Det som inte skrivs förutsätter vi förmedlas muntligt.
Vi vill veta hur dokumentationen runt brukarnas golvlarm ser ut.	Vi läser i HSL journalerna och sammanställer utifrån följande frågor: -Varför de har golvlarm -Hur ofta görs det uppföljningar -Varför en del larm är avstängda dagtid.
Hur arbetet med ungdomens självständighetsprocess beskrivs i genomförandeplanerna.	Innehållsanalys av alla genomförandeplaner.

---

## MÄTNING GENOM OBSERVATION AV EN SITUATION

---

Ett jättebra sätt att få veta hur en viss situation fungerar vid olika tillfällen är att göra objektiva observationer. En utsedd person sitter vid sidan av och bara iakttar vad som händer. Det är viktigt att göra detta helt värderingsfritt och bara anteckna ner precis det som händer. Den som iakttar kan antingen vara en i arbetslaget eller en utomstående person. Det är viktigt att prata om hur alla i gruppen upplever det innan mätningen påbörjas då det kan upplevas som besvärande att någon sitter vid sidan av och tittar på hur jag gör och hanterar situationen.

### EXEMPEL:

Beskriv vad vi vill veta?	Hur ska vi göra?
Hur kommunikationen runt brukarna fungerar på morgonen, innan dagens arbete påbörjas.	E observerar genom att sitta i ett hörn av grupplokalen ett antal morgnar.
Om brukarna får vara delaktiga så mycket de kan och vill vid måltiderna	Observationer vid måltiderna.

---

## MÄTNING GENOM SKATTNING AV EGEN UPPLEVELSE

---

Vi är alla olika som personer och kan därför uppleva samma situation på helt olika sätt vilket gör det viktigt att skaffa mer kunskap om hur det faktiskt är. Är det så att ett problem uppstår för att det organisatoriskt finns ett problem eller beror det på en persons förmåga eller upplevelse av situationen. Det är viktigt att veta vilket när förbättringsåtgärd ska väljas.

Det är lätt till att blanda in känslor när den egna upplevelsen ska skattas vilket lätt förvränger bilden och ibland kan det också i gruppen byggts upp en gemensam bild, en gemensam

”sanning” av hur något är, tex att samarbetet mellan två grupper är väldigt dåligt. När var och ens upplevelse baserat på hur det faktiskt varit under en period sammanställs går det att se mönster och samband som är väldigt värdefulla i det vidare förbättringsarbetet.

#### EXEMPEL:

Beskriv vad vi vill veta?	Hur ska vi göra?
-Hur trygg var och en känner sig i sin yrkesroll idag. -Hur var och en upplever/skattar sin kunskap runt hur aktuellt grunduppdrag ser ut. -Hur var och en upplever/skattar sin kunskap om de rutiner och riktlinjer som finns i verksamheten.	Var och en skattar individuellt sin upplevelse runt var och en av områdena på en framtagna skattningsskala.
När vi upplever att vi inte hinner med och vad vi inte hinner utföra.	Det gör vi genom att under två veckor värdera vår upplevelse av otillräcklighet under arbetspassen samt skriva upp vad vi konkret inte hunnit göra.
Vi vill veta hur personalen upplever sin arbetssituation idag.	Genom att personalen besvarar en enkät runt deras arbetsmiljö och sin upplevelse av stress och otillräcklighet (hämtas på arbetsmiljöverket).
Om gruppen har olikheter i förhållningssätt i och till arbetet.	Enkäter till personalen (vi gör en egen enkät).
Hur ofta vi upplever oss otillräckliga under en två veckors period.	Medarbetarna skattar sin upplevelse av otillräcklighet i arbetet två gånger per dag i två veckor.

## SAMMANFATTA NULÄGET

---

Resultatet av rotorsaksanalysen och nulägesmätningarna sammanställs och utgör en samlad bild av hur förbättringsområdet fungerar i nuläget. Det är viktigt att hela gruppen ser helheten och tar med sig den kunskapen in i steg 3.



---

# STEG 3; VILKA FÖRÄNDRINGAR KAN LEDA TILL FÖRBÄTTRING?

---

## TA FRAM FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG

---

---

Så här långt i processen vet ni vad ni vill uppnå med ert förbättringsarbete. Ni har samlat information om nuläget på olika sätt och har en gemensam bild av hur ert förbättringsområde fungerar. Ni vet också hur ni ska mäta för att kunna avgöra om det ni genomför leder till att ni når det ni vill åstadkomma. Då är det dags för steg 3 i förbättringsmodellen; att komma fram med idéer på förändringar ni kan testa för att se om de leder till att ni närmar er ert uppsatta mål.

Ta tillvara allas kreativitet och hitta glädjen i att tillsammans spåna fram idéer. Det gäller att ta fram många idéer för vad som kan förändras och förbättras. Det tvingar oss att tänka lite vidare och inte bli fast i en idé som den enda lösningen. Det viktiga är resultatet. Tänk smått snarare än stort och tänk enkelt istället för komplicerat. Det är viktigare att ni kommer igång snabbt och testat än att ni planerar länge och djupt för att förutse allt som kan hända. För att nå dit ni vill behöver ni förmodligen göra förändringar i flera steg så det ni missar att få med i ert första förändringsarbete kan ni få med i ert nästa istället.

Förändringarna testas i liten skala för att göra dem mer hanterbara. Det görs också för att våga testa lite ovanliga eller kontroversiella lösningar. Idéer som testats i liten skala kan lätt kasseras om inte effekterna blir som förväntat. Kanske har ni en klar bild över vad ni vill testa som ni är överens om eller kan ni använda följande enkla metod för att komma igång.

FÖLJ HANDLINGSPLANEN 12 -13

---

## BRAINSTORMING

---

Brainstorming är ett verktyg för en grupp att komma fram med kreativa idéer på ett förutbestämt ämne. Används ofta för att starta upp en process i syfte att komma fram med infallsvinklar och idéer.

### GÖR SÅ HÄR:

---

1. Utgå från ett förutbestämt ämne, fråga eller problem.
2. Alla i gruppen kastar ur sig det som kommer upp i huvudet. Det finns inget som är rätt eller fel, var kreativa och galna, i de mest tokiga tankar kan användbara delar fångas upp. Någon skriver ner allt som kommer upp på en tavla.
3. Gör gemensamt någon form av struktur av det som kommit fram. Det fungerar ofta bra att visualisera det genom att gruppera.

---

# STEG 4; GENOMFÖRA FÖRBÄTTRINGSARBETET

---

## PGSA -HJULET

---

---

PGSA-hjulet är ett hjälpmedel för att, på ett strukturerat sätt, steg för steg testa olika förbättringsidéer. Hjulet består av fyra faser:

- **P**lanera
- **G**öra/genomföra
- **S**tudera/analysera
- **A**gera/lära

Varje förbättringside genomförs och struktureras med hjälp av PGSA-hjulet. Vid varje varv tar vi reda på om de förändringar som testats verkligen lett till en förbättring vilket ger oss nya kunskaper om våra processer. Samma förbättringsarbete kan behöva flera varv i hjulet och vid varje nytt varv justerar vi något i det som testas utifrån det som framkommit i föregående PGSA-hjul. När vi är säkra på att vår förändring är en förbättring och att vi uppnått vårt mål permanentas förändringen. Det går bra att testa flera olika saker samtidigt, var och en med eget PGSA-hjul.

---

## P

### LANERA

---

Ni ska nu göra en planering baserad på insamlad fakta om processen. Beskriv följande på ett tydligt sätt:

- **VAD** – beskriv vad som göras.
- **HUR** – beskriv hur det ska göras.
- **NÄR** – sätt upp en tidsplan för genomförandet av testerna, kom igång snabbt.
- **VEM** – beskriv vem som är ansvarig för vad.

FÖLJ HANDLINGSPLANEN 14

---

## G

### ÖRA/GENOMFÖRA

---

Genomför förändringen som planerats. Dokumentera eventuella avvikelser, svårigheter eller oförutsedda effekter. Beskriv också om det görs några korrigeringar eller ändringar under testets gång som avviker från den ursprungliga planen.

FÖLJ HANDLINGSPLANEN 15-16

---

## STUDERA

---

Nu är det dags att jämföra resultatet med de mål som ställdes upp för förbättringsarbetet. Gör nya mätningar eller analysera den data som samlats in under processens gång. Titta på nulägesmätningarna, kan dessa upprepas eller behöver vi komma fram med nya.

---

### HUR VET VI ATT GENOMFÖRD FÖRÄNDRING ÄR EN FÖRBÄTTRING?

---

Vi behöver ställa oss frågan; har vi tillräcklig kunskap för att säkert kunna svara på om genomförd förändring faktiskt är en förbättring? Åstadkom vi det vi ville, uppnåddes målen?

Studera, analysera och tolka era data. Sammanfatta det ni ser genom att svara på följande frågor:

- Räcker den data och den kunskap vi har för att avgöra om förändringen innebär en förbättring eller behöver vi testa fler saker?
- Vilka slutsatser kan vi dra av testerna?
- Behöver vi testa i större skala?

FÖLJ HANDLINGSPLANEN 17-19

---

## AGERA/LÄRA

---

Nu ska vi bestämma om ytterligare varv behöver göras i PGSA-hjulet inom samma förbättringsområde eller om vi uppnått det vi förväntade oss. Om beslutet är att det behövs genomföras ytterligare varv i hjulet går man in i planera -fasen igen och planerar för de justeringar och kompletteringar i upplägget som ska göras.

Om vi är bedömer att vi har tillräckliga kunskaper om vår process och vi drar slutsatsen att förändringen inneburit en förbättring bör följande frågor ställas:

- Vilka förändringar ska införas och permanentas mot bakgrund av de resultat vi fick?
- Om vi uppnått det vi ville, hur säkerställer vi att arbetssättet permanentas och bibehålls?
- Vad behöver vi göra för att behålla effekten av förbättringsarbetet?
- Hur kan vi tänka oss att sprida det goda resultatet till resten av organisationen?
- Hur kan vi följa vårt nya arbetssätt för att säkerställa att resultatet bibehålls? Vilka mätningar behöver vi fortsätta med?

FÖLJ HANDLINGSPLANEN 20