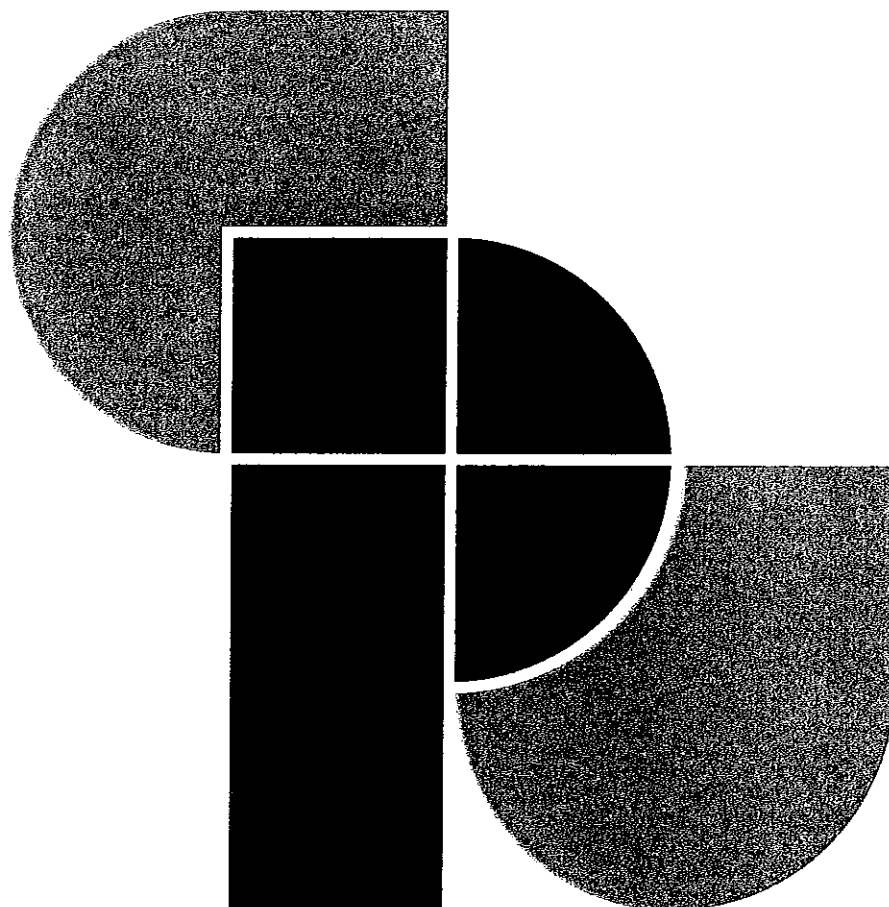


Center for PraksisUdvikling



Pocket-udgave

**Pilotprojekt
udført i efteråret 2006**

Rapport udarbejdet af:

Etnolog **Heidi Bøgelund Frederiksen**, Odense

Praksiskoordinator **Per Grinsted**, Odense

Chefkonsulent **Karsten Juul-Olsen**, Cubion A/S, Århus

Forord

Almen praksis i Danmark har til stadighed store udfordringer i forhold til implementering af landsoverenskomsten vedrørende kvalitetsudvikling, forløbsydelse, kronikermodel, regionale sundhedsaftaler, forholdet til kommunerne og faglige kompetencer. Der er således mange årsager til, at vi i almen praksis skal fokusere på udvikling i egen praksis. Hverdagen er imidlertid ofte travl, og det er ikke altid praksis har den fornødne tid til at reflektere over, hvordan de håndterer de nye udfordringer. Ideen bag oprettelsen af CPU – Center for PraksisUdvikling er at give almen praksis værktøjer til at kvalitetsudvikle almen praksis på det faglige, organisatoriske og kommunikative niveau. Hensigten er at forbedre den samlede patientbehandling, at styrke og synliggøre ledelsen i praksis, at opprioritere ansvaret som tovholder samt varetage almen praksis' rolle i det sammenhængende patientforløb. Den overordnede ide er at anvende eksterne konsulenter som katalysatorer i udviklingsprocessen, og skræddersy indsatsen til den enkelte praksis. Der er stor forskel på organiseringen af de enkelte praksis, og det er derfor vigtigt at tage afsæt i den enkelte praksis' styrker og svagheder. Visionen med CPU er, at almen praksis hele tiden udvikler sig og gør tingene bedre ud fra et kvalitetsperspektiv. En god og synlig ledelse i egen praksis er forudsætningen for visionen, idet dialogen om værdier og udmøntningen i den praktiske hverdag er grundlag for forandring.

Fokus for CPU konsulenterne omfatter blandt andet:

- Systematisk tilgang
- Fokus på egen læring
- Kompetencefordeling
- Funktionsbeskrivelser
- Skriftlige værdigrundlag
- Ledelsesteorier
- Intern kommunikation og trivsel
- Konflikthåndtering
- Relation til samarbejdspartnere
- Serviceniveau
- IT funktion

Der har været gennemført et CPU pilotprojekt i efteråret 2006 med fire deltagende praksis. Formålet har været at undersøge, hvordan eksterne konsulenter bedst muligt kan understøtte en organisatorisk udvikling i almen praksis. Denne rapport beskriver CPU projektet, den interne afrapportering og den eksterne evaluering.

Heidi Bøgelund Frederiksen
Per Grinsted

Resumé af pilotprojekt: CPU – (Center for PraksisUdvikling)

1. Resumé af intern rapport

CPU (Center for Praksis Udvikling) har i efteråret 2006 gennemført et pilotprojekt med fire deltagende praksis. Formålet med projektet har været at undersøge, hvordan eksterne konsulenter kan understøtte en organisatorisk udvikling i almen praksis. De fire praksis, der deltog, fik besøg af 2 konsulenter og en koordinator ved i alt 5 besøg over en periode på i alt 4 måneder. Besøgene var delt op i 2 afklarende besøg, 1 hotlinebesøg og 2 workshop. Pilotprojektet er 'praksis styret', og indsatsen fra konsulenterne i de fire praksis er blevet skræddersyet til den enkelte praksis' ønsker for udvikling. Konsulentens vigtigste opgave har været at facilitere en udviklingsproces på praksis' egne præmisser. Ved besøg 1 tilbragte konsulenterne en halv dag med at observere i praksis ud fra følgende organisatoriske fokusområder:

- Intern ledelse/samarbejde/intern kommunikation
- Intern struktur/funktionsbeskrivelser/ansvarsområder
- Definition af værdigrundlag
- Service

Efter observationerne samledes alle i praksis til et dialogmøde, hvor formålet var at afstemme forventninger og udarbejde en SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analyse. Formålet var at få praksis' egen beskrivelse af deres styrker og svagheder, muligheder og trusler. Det var både læger og personale, der individuelt skulle udarbejde en SWOT, og ud fra de forskellige udsagn blev der skabt en diskussion. Det startede en refleksionsproces blandt deltagerne. Konsulenterne tilrettelagde derefter en workshop ud fra SWOT analysen og deres observationer. Workshop' ene var forskellige i de fire praksis, men et gennemgående tema, har været at få praksis til at tænke sig som en organisation. Der har derfor været oplæg om 'organisation og ledelse' i alle fire praksis. Ved workshop 1 formulerede de fire praksis konkrete mål med deres deltagelse. Ved besøg 2 fortalte praksis, hvor langt de var kommet med deres målsætning, og workshop 2 tog afsæt i, hvad praksis ønskede at arbejde videre med.

Konsulenternes succeskriterium har været at skabe værdi ved at udvikle ny viden, ny forståelse, nye handlemuligheder eller ny energi. Alt sammen tilfører det ny værdi til organisationen, og det synes at være sket i alle praksis, selvfølgelig i større eller mindre omfang. Der er blevet rykket ved nogle grundlæggende forestillinger i de fire deltagende praksis. Der vil blive udarbejdet en ekstern evaluering af konsulentfirmaet CUBION A/S i Århus. Det er hensigten at erfaringerne fra pilotprojektet skal anvendes i planlægningen af et fremtidigt CPU (Center for PraksisUdvikling).

2. Resumé af ekstern evaluering

1. Hovedresultater fra spørgeskemaundersøgelsen (udsagn i kursiv hentet fra spørgeskemaundersøgelsen)

- *Besvarelse på i alt 71 %.*
- *Der er generelt meget stor tilfredshed med projektføreløbet.*
- *DVD har ikke haft nogen stor effekt på deltagerne.*
- *Konsulentbesøgene har i udstrakt grad opfyldt deres formål.*
- *77.8 % mener det enten er en meget god ide eller en god ide at CPU skal være et tilbud til alle i almen praksis. Der er ingen, der mener, at det er en dårlig ide, medens 22.2 % svarer ved ikke.*

2. Hovedresultater fra fokusgruppeinterviewene

Praksis 1

Praksis 1 har fået fokus på ledelse, og lægerne er blevet mere bevidste om deres ledelsesstil. De er blevet opmærksomme på, hvad det betyder at ændre størrelse fra en lille til en stor praksis. Der er desuden ændret væsentligt på arbejdsstrukturen. Forløbet har givet praksis mulighed for at formidle de uenigheder, der var i praksis. Konsulenterne var, ifølge praksis, gode, og ikke bedrevidende. De er tilfredse med faciliteringen, men de har haft for lidt tid til processen. De ville gerne nøjes med et mål, frem for flere. Endvidere manglede praksis ordentlig information om projektet. CPU er, ifølge praksis 1, et godt projekt.

Praksis 2

Praksis 2 har haft et godt udbytte. De har arbejdet intenst med at nå deres mål og det har været udbytterigt for dem. De har defineret et værdigrundlag, og arbejder nu med værdibaseret ledelse. Det har været godt for praksis at sætte ord på styrker og svagheder, og deltagelsen har givet en mærkbar bedre stemning i praksis. Praksis er positive overfor konsulenternes indsats, men kunne godt have tænkt sig de havde været bedre til at tale om værdibaseret ledelse under workshop 2. Praksis mener, det er vigtigt, at der i konsulentstaben både er læger og folk med teoretisk viden om organisationsudvikling. De ville gerne have haft noget mere skriftligt, især i afslutningen. Praksis mener klart, at projektet skal være et varigt tilbud, men ønsker et bedre slutprodukt med fremadrettede anbefalinger.

Praksis 3

Praksis 3 har fået fokus på deres arbejdsgange – hvad de er gode til og knap så gode til. De har gennemført konkrete forbedringer, både af fysisk og psykologisk karakter. Af praktiske tiltag er deres EKG rum flyttet. Det har givet sygeplejerskerne deres eget rum. Praksis er desuden aktivt begyndt at bruge deres tavle til interne beskeder. Derudover har der været fokus på kommunikationen i praksis, og det har været et tema på workshopen. Det har øget fokus på at skabe social trivsel, og opretholde en god intern kommunikation. Praksis har været tilfredse med konsulenterne, og mener det er positivt, at det er en kombination af en organisationsperson og to læger. Praksis har været engagerede, og følt et ejerskab for projektet, hvilket har været medvirkende til ændring af adfærd. De har manglet information om projektet. CPU skal, ifølge praksis 3, være et blivende tilbud.

Praksis 4

Projektet har givet klarhed over, hvor uenighederne er i praksis. Det har været en øjenåbner for, hvad der kunne være anderledes. Praksis blev spurgt om de ville deltage, så de havde ikke et defineret problem, og har til tider følt sig som forsøgskaniner. Praksis har haft et godt samarbejde med konsulenterne. De var diplomatiske og havde et godt blik for dynamikkerne i praksis, ifølge praksis. Der er flere elementer som vil fortsætte efter projektet er afsluttet. De er i gang med en ny arbejdsproces for sygeplejersker med blandt andet tidsbestilling. Der har været for lidt tid til selve arbejdet med opfyldelse af de opstillede mål. Praksis mener det skal være blivende tilbud, men at det skal reguleres.

Konsulenter og projektledelsen (udsagn hentet fra ekstern rapport)

- *Vi har sat nogle processer i gang, som vi tror, vil fortsætte efter projektet er slut.*
- *Vi tror der vil være opnået en bedre konflikthåndtering. Man forholder sig forhåbentlig mere tydeligt til problemerne og går efter bolden i stedet for manden – det kan på sigt blive en ny kultur.*
- *Beslutningsprocessen vil blive mere synlig, og man vil være skarpere på inddragelse og høring og værdsættelse.*
- *Der hvor man stikker lidt for dybt i traditionerne, vil man nu arbejde videre og se udviklingsmuligheder – og have større åbenhed.*
- *De havde jo ingen funktionsbeskrivelser og forskellige opfattelser af funktionerne – det er blevet mere klarlagt nu, og det vil fortsætte.*

- *Der er brug for at vi som konsulenter bliver mere bevidste om de mange forskellige roller man egentlig er i som praktiserende læge.*
- *Samarbejdet mellem konsulenterne i teamet er lykkedes over al forventning.*
- *Der burde have været mere tid til teori.*
- *Vi har fået meget inspiration, også til at bruge i egen praksis.*

Samlet analyse

Der er generelt stor tilfredshed med projektforsløbet på tværs af de 4 praksis. Projektet har medvirket til at skabe øget fokus på arbejdsdagen for alle og dermed højne bevidstheden om interne samarbejdsrelationer. Det har givet en større åbenhed omkring problemer i praksis. Desuden er de interne strukturer mht. funktionsbeskrivelser eller mangel på samme blevet diskuteret. Der er forskel på grad af tilfredshed når man selv har meldt sig eller er blevet opfordret til at deltage, men den overordnede analyse viser, at CPU projektet har indfriet deltagernes forventninger.

Der er fortsat plads til forbedringer i projektet. Flere praksis har følt sig underinformerede om projektets forløb og flere efterlyser mere skriftligt materiale. Der skal kommunikeres særdeles grundigt og klart, for at være sikker på at beskeden slår igennem ude i en travl hverdag. Desuden mener flere praksis, at der har været for lidt tid til at gennemføre projektet og opfylde opstillede mål.

Samarbejdsfladen mellem praksis og CPU har været meget tilfredsstillende. De fire praksis nævner alle, at SWOT analysen metodisk har været god til at få fokus på problemerne. De andre metoder der har været taget i brug eks. cases, historie, fremtid, værdsættende samtaler, konflikthåndtering, værdigrundlag husker praksis ikke så konkret som SWOT. De fire praksis husker bedre, processen på workshopen og betydningen heraf. Endvidere nævner de fire praksis at det har været godt både at have praktiserende læger og organisationsfolk som konsulenter. Det har været en god kombination.

I alle 4 praksis mener man, at CPU skal være et blivende tilbud til almen praksis. Det har været et godt projekt, men i forhold til en egentlig driftssituation skal det professionaliseres og videreudvikles.

3. Konklusioner og anbefalinger i ekstern evaluering

Evaluators kan på baggrund af dataindsamlingen og analysen konkludere følgende:

- CPU projektet har været en gedigen succes, og der er generelt stor tilfredshed med forløbet, ikke alene i de 4 lægepraksis, som har deltaget i projektet, men også blandt de læger, som har fungeret som konsulenter i projektet. Også hos projektleder og projektkoordinator er der en klar positiv vurdering af projektforløbet.
- Projektforløbet demonstrer, at der er et klart behov for et tilbud om støtte til kvalitetsudvikling i almen praksis. Der efterspørges især kompetencer, som omfatter viden om hverdagen i almen praksis kombineret med viden om organisationsudvikling, medarbejderudvikling og ledelse.
- Der er behov for en grundig informations- og kommunikations-indsats i forbindelse med introduktion og opstart af udviklingsprojekter i almen praksis.
- Det er vanskeligt i udviklingsprojekterne at holde balance mellem det rette udviklingstempo og det at holde momentum på den ene side og på den anden side at undgå stress og pressede forløb.
- Kvalitetsudvikling lykkes, når medarbejderne bliver engageret og tager ejerskab. Et sådant engagement skabes bedst, når der tages udgangspunkt i nære problemstillinger, som alle involverede kan forholde sig til. Derfor er det hensigtsmæssigt at skabe kvalitetsudvikling ved hjælp af metoder, der er forankret i et organisationsteoretisk udgangspunkt.
- Der vil i forbindelse med etableringen af mere varige tilbud om bistand til kvalitetsudvikling i almen praksis være vigtigt at udvikle, udvide og skræddersy den værktøjskasse og de metoder som konsulenterne kan råde over.

Anbefalinger

- Det anbefales, at der etableres et varigt tilbud om kvalitetsudvikling af almen lægepraksis via opbygningen af et Center For Praksisudvikling.
- Et sådant tilbud etableres bedst i et samarbejde mellem konsulenter med lægebaggrund samt konsulenter med baggrund i viden om organisationsudvikling og ledelse.
- Der bør gennemføres en grundig uddannelse af de konsulenter som indgår i CPU-projekter. I uddannelsen kan der med fordel anvendes cases og øvelser, som inddrager forskellige aspekter af de udfordringer og problemfelter, som almen praksis står med i dag.
- Udviklingsprojekter i almen praksis skal tilrettelægges, så der fastholdes momentum og fremdrift i udviklingsprocessen. Projekterne skal gennemføres i en virkelighed med vagter, akutpatienter og stressede dage. Det sker bedst gennem planlægning i overskuelige projektperioder, der f.eks. løber kvartalsvis. I planlægningen kan der med fordel overvejes anvendelse af korte internat-ophold, som kan medvirke til, at afskærme forstyrrelser, og sikre fokus på og koncentration om udviklingsaktiviteterne.
- Der kan med fordel etableres et finansielt grundlag for CPU, som kombinerer et overenskomstmæssigt finansielt grundlag med en vis brugerbetaling. En sådan kombination vil medvirke til, at CPU tilbuddene vil blive professionaliseret og videreudviklet samtidig med at almen praksis vil forholde sig fokuseret og målrettet til projekter og tilbud fra CPU.