

Succesfuld ledelse af akkreditering

Hav en positiv holdning til akkrediteringen, involver medarbejderne og hav en klar strategi for forandringsprocessen. Det er blandt de vigtigste ingredienser for ledelsen i opskriften på en succesfuld implementering af Den Danske Kvalitetsmodel!

TEKST: ULLA LUNDSTRØM

Den konklusion er nybagte cateringleder Marie-Louise Saxosen Schmidt og Anne-Lis Olsen, der er køkkenchef på Rigshospitalet, enige om.

Marie Louise har netop afsluttet sin uddannelse som professionsbachelor i Ernæring og Sundhed fra VIA, University College i Århus, med et 12-tals-speciale i forandringsledelse og akkreditering.

Specialepraktikken har hun gennemført i Centralkøkkenet på Rigshospitalet. Her er man allerede akkrediterede, dog efter amerikanske kvalitetsstandarder, da de danske standarder i Den Danske Kvalitetsmodel (DDKM) ikke var kendte, da det daværende Hovedstadens Sygehusfællesskab i 2000 valgte at arbejde hen mod en akkreditering.

– Der er ikke skrevet meget om de ledelsesmæssige aspekter ved at gennemføre akkreditering og slet ikke med fokus på køkkenområdet. Her findes faktisk kun Kost- og Ernæringsforbundets Kvalitetshåndbog på www.kostforum.dk, som mest fokuserer på den faglige del vedr. akkrediteringen samt arbejdet med dokumentationen. Derfor synes jeg, at her var et spændende 'ledelsesfagligt hul', som jeg gerne ville være med til at fylde ud, fortæller Marie-Louise.



Cateringleder Marie-Louise Saxosen Schmidt



Køkkenleder Anne-Lis Olsen

Ledelsesmæssige udfordringer

Formålet med Marie-Louises speciale er at afdække, hvilke udfordringer ledere og medarbejdere oplevede under arbejdet med at implementere de amerikanske standarder. Gennem interviews med ledere og medarbejdere

og ved brug af forskellige teorier. Målet endvidere at give et bud på, hvilke udfordringer ledere af storkøkkener vil komme til at stå overfor, når de danske standarder overdrages til regionerne i august 2009, og i perioden herefter indtil efteråret 2010, hvor de første sygehuse skal akkrediteres.

– Jeg havde en forestilling om, at medarbejderne på Rigshospitalet havde nogen modstand mod akkrediteringen, fordi de skulle bruge mere tid på at dokumentere deres arbejde, og fordi de ville opleve en højere grad af kontrol. Det viste sig slet ikke at være tilfældet snarere tværtimod, for faktisk oplever medarbejderne, at akkrediteringen er en gevinst. Den højner det faglige niveau, og er med til at sikre, at de gør deres arbejde ordentligt, og at de bidrager til at sikre, at patienterne får den rigtige mad og ikke udsættes for hygiejnemæssig risiko med videre, forklarer Marie-Louise.

– De udfordringer, som lederne fokuserer på i min undersøgelse, er, at de savnede viden om, hvad akkreditering er, og hvilke forventninger der var til dem, blandt andet fordi der ikke fandtes undervisning eller litteratur, som var målrettet til køkkenet. Derudover oplevede lederne, at forberedelserne til akkrediteringsbesøgene samt den løbende kommunikation om, hvad akkreditering er, og hvad medarbejderne skal kunne, var en udfordring. For eksempel siger en leder i undersøgelsen: At forklare 125 mennesker hvad det går ud på er vildt svært – at få folk til at gøre noget nyt og at blive ved med det. Jeg har oplevet at bruge 20 minutter på at forklare noget, og så er det ikke blevet forstået alligevel. I alt fald har de gjort noget andet ugen efter!

– Det blev også oplevet som en udfordring at lære medarbejderne, hvad de mange nye ord og begreber dækker over og at forankre nye rutiner i hverdagen, understreger Marie-Louise.

Klokkeklar succes

Hvis man ser på de resultater, Centralkøkkenet har opnået i forbindelse med akkrediteringen, er det en klokkeklar succes. Akkrediteringen er lykkes for køkkenet, og både medarbejdere og ledere har en positiv holdning til processen vedr. implementeringen. Det samme gælder for det fortsatte arbejde med at udvikle sig, så køkkenet kan leve op til de stadigt stigende krav, akkrediteringen stiller i form af nye standarder.

Marie-Louise er overbevist om, at en af årsagerne til succes er, at Centralkøkkenet intuitivt og med udgangspunkt i mange års ledelseserfaring har grebet forandringsprojektet systematisk an – i alt fald hvis man ønsker at følge de råd, som den kendte organisationsteoretiker John P. Kotter giver til ledelse af forandring.

Kotter som vejviser

Ifølge Kotter er der 8 trin, som man bør forholde sig til for at opnå en succesfuld forandring. Det første trin handler om at skabe en oplevelse af, at forandringen er nødvendig. Her har Centralkøkkenet med stor succes skabt en positiv stemning om, at køkkenet skulle i gang med et spæn-

dende arbejde. Det er bestemt lige så godt som at skabe en slags frygt for, at 'verden går under', hvis vi ikke gør dette her, understreger Marie-Louise.

Andet trin handler om at etablere en styrende koalition for forandringen. Her nedsatte køkkenet en stærk gruppe bestående af kvalitetsteamet og køkkenchefen, hvilket var med til at signalere vigtigheden af forandringen.

Tredje trin handler om at have og kommunikere en vision for forandringen og have en strategi herfor. Centralkøkkenet brugte Rigshospitalets vision om, at årsagen til forandringen er at blive bedre og blandt de allerbedste. Det lykkedes, da medarbejderne kender begrundelsen for at gennemføre akkrediteringen og bakker op om den. Køkkenet havde ikke en selvstændig formuleret strategi. Det kunne måske have lettet processen, for så ville det have vist sig, at man havde overset trin 6 i Kotters teori, der handler om at skabe synlige og kortsigtede resultater. Jeg tror nemlig, at lederne ikke havde behøvet at fortælle medarbejderne tingene så ofte, hvis de i højere grad havde gjort resultaterne synlige, så de løbende kunne forholde sig hertil, og derigennem bedre huske tingene, siger Marie-Louise.

Trin 4 handler om at fortælle historien eller visionen på mange måder. Det har Centralkøkkenet været rigtig gode til. De har blandt andet lavet tipskuponer og konkurrencer om akkreditering, og der er sket formidling i teamene og på fællesmøder.

Trin 5 handler om at give medarbejderne kompetencer til at deltage i forandringen. For at sikre det, har køkkenet gennemført undervisning blandt medarbejderne i kvalitetsudvikling. Konkurrencerne og informationen om akkrediteringen har også bidraget til det.

For at leve op til Trin 7 og 8 skal man sikre, at der sker en konsolidering og fastholdelse af forandringerne, og at de gode resultater implementeres. Det har ikke været et problem, for det ligger i hele akkrediteringskonceptet, forklarer Marie-Louise.

– Ud over at sætte Kotters teori i spil i en forandringproces, er det meget vigtigt, at lederne skaber en kultur, hvor det er i orden at begå fejl. Ellers er det er det uhyre svært at få medarbejderne til at bidrage aktivt til at udvikle arbejdet, siger Marie-Louise.

Køkkenchefens råd

Køkkenchef Anne-Lis Olsen synes, det er en rigtig god ide at bruge Kotters forandringsteori, når Den Danske Kvalitetsmodel skal implementeres.

– Set i bakspejlet ville have været en gevinst for os at arbejde med alle otte trin i Kotters forandringsteori, men det tænkte vi ikke på, da vi implementerede de amerikanske standarder. Til forskel fra i dag fokuserede vi på at tilegne os kompetencer til at forstå hele akkrediteringskonceptet, samtidig med at vi skulle lære medarbejderne at arbejde med kvalitetsudvikling – herunder at forstå at vi skal være åbne med de fejl, vi gør, så vi kan forhindre, at de sker igen – og dokumentere det, fortæller Anne-Lis.

– Jeg er helt enig med Marie-Louise i, at det allervigtigste er, at have en

positiv holdning til akkrediteringen og se den som en mulighed for at opkvalificere sin ledelse, så man er sikker på, at tingene er i orden. Det skal man snakke rigtig meget med sine medarbejdere om, så de ved, hvad forventningerne er til dem hver især.

– Til at begynde med troede medarbejderne, at de nu skulle til at vide alt, hvad der foregår i køkkenet. Sådan er det selvfølgelig ikke, men de skal vide alt inden for deres eget arbejdsområde. I den sammenhæng er vi glade for, at vi indførte en teamorganisering i forbindelse med akkrediteringsprocessen, for det gjorde det meget synligt 'hvem der ejer hvilke opgaver og ansvar', og skabte motivation hos den enkelte for at påtage sig dette ansvar sammen med sit team, forklarer Anne-Lis.

Til eksamen

– Akkrediteringen er en eksamen, hvor du bliver kigget over skulderen. Og det er en meget positiv oplevelse, hvor man får en masse kvalificeret feedback, så køkkenets niveau kan højnes endnu mere. Jeg plejer at sige til medarbejderne – så nu skal vi til eksamen, og vi skal gøre det godt! Det er de enige i, og derfor er det også gået godt hver eneste gang, hvilket er meget motiverende for os alle sammen, siger Anne-Lis.

– Der er kommet rigtig meget ud af akkrediteringen. For eksempel har vi haft en person ansat til at sikre, at vi ikke laver pakkefejl, og vi har slidt i det for at komme de mange fejl til livs. Det er vi kommet nu, hvor vi er nede på et par fejl om dagen, og det er vi rigtig stolte af.

– Derudover er akkrediteringen et rigtig godt ledelsesredskab. Jeg har altid overblik over, hvor vi ikke er helt opdaterede og kan blive bedre, og det har jo stor betydning, når du skal prioritere dine ledelsesmæssige ressourcer. Jeg synes, man skal glæde sig til arbejdet med Den Danske Kvalitetsmodel og over, at det i dag er muligt at finde støtte i eksempelvis kvalitetshåndbogen, men også blandt kolleger og i sin organisation. Den er jo på en helt anden måde er gearet til arbejdet og kan støtte én, fordi arbejdet med at få kvalitetsorganisationen på plads har været i gang i så lang tid. Det betyder, at der er masser af hjælp og viden at hente, hvilket er både vigtigt og godt for en succesfuld forandringsproces, understreger Anne-Lis.

Kotters opskrift på succes med forandring

Ifølge den kendte organisationsteoretiker John P. Kotter kuldsejler for mange forandringsprojekter. Han har studeret hvorfor, og har på den baggrund udarbejdet en 8-trinsmodel for ledelse af forandring. Han understreger, at det er vigtigt at have en ledelsesstrategi, der omfatter alle 8 trin, hvis man vil etablere et grundlag, der er solidt nok til at få forandringerne til at holde. Man skal også være bevidst om, at store forandringsprojekter ikke er nemme, og at man derfor skal arbejde bevidst og metodisk med processen.

De 8 trin i forandringsprocessen:

- Etabler en oplevelse af forandringens nødvendighed
- Opret en styrende koalition – en gruppe med tilstrækkelig indflydelse til at styre forandringen
- Gør vision og strategi klar – sådan skal vi gøre det!
- Kommuniker visionen – fortæl historien!
- Styrk medarbejdernes kompetencer
- Skab synlige og kortsigtede resultater
- Fasthold forbedringerne
- Sørg for at nye metoder forankres i organisationens kultur