



Step Up

Ta bedre beslutninger om innovasjon og tjeneste- utvikling

Metodehåndbok





Step Up er en metode for å ta bedre beslutninger om innovasjon og tjenesteutvikling.

Metodehåndboken er laget for deg som leder innovasjons- og utviklingsarbeid i helsesektoren. Den gir deg overblikk over Step Up og hjelper deg med å ta i bruk aktivitetene sammen med teamet og på egen hånd.

Denne boken tilhører:

.....



Forord

Å forme fremtidens helsetjenester, steg for steg

Kari Kværner

Direktør for C3 Senter for fremtidig helse
Helseinnovatør og utvikler av Step Up



Senter for
fremtidig helse

Vi må innovere for å forme fremtidens helsetjenester. En aldrende befolkning og et økende behov for helsehjelp krever at vi tenker smartere om helsesektoren i fremtiden. Vi må basere utviklingsarbeidet på dokumenterte metoder og relevante erfaringer, både når vi innfører ny teknologi og når vi forbedrer tjenestene våre.

For å lykkes må vi gjøre det beste ut av ressursene som er tilgjengelige. Ofte er det nødvendig å gjøre ting på helt nye måter. Step Up gir deg støtten du trenger for å tenke smart og stegvis om arbeidet. Metoden er laget for å støtte deg og kollegaene dine til å se verdien av endringene som trengs, og lykkes med å gjøre noe annerledes.

Step Up er allerede tatt i bruk i en rekke kommuner og sykehus. Det er svært inspirerende å se hvordan innovatører bruker Step Up i arbeidet med å innføre digital behandling og hjemmeoppfølging, utvikle helt nye tjenester sammen med pasienter, pårørende og ansatte, og til å effektivisere driftsoppgaver.

Selv har jeg gang på gang erfart verdien av å bruke Step Up for å samle perspektivene til brukere, ansatte og beslutningstakere, tidlig i prosessen. Diskusjonene leder frem til en felles forståelse om hvorfor det er verdifullt å løse et problem, og gir et viktig fundament for å lage gode løsninger i fellesskap.

Som leder vil du erfare at Step Up gjør deg tryggere på prosessene. Refleksjon rundt din egen rolle og ansvar som leder av innovasjonsprosesser hjelper deg til å legge bedre til rette for åpne og inkluderende beslutninger. På den måten kan du ta steg for steg, helt fra idé til en faktisk endring er tatt i bruk og kommer til nytte.

Ved å bruke Step Up blir du en del av nettverket av ledere og helseinnovatører som sammen bidrar til å forme fremtidens helsetjenester. Jeg ønsker lykke til med utviklingsarbeidet ditt!

01
02
03
04
05
06
07

Innhold

Forord	3
Step Up	9
Et solid fundament	17
En verdifull løsning	29
Et felles veikart	39
En stødig lederskap	49
Forskningen	69
Ordliste	85

01

Slik bruker du Step Up

Bruk Step Up til innovasjon og tjenesteutvikling



Modell 1:

De fire delene av Step Up bygger på hverandre og utgjør en helhet.

Step Up støtter helseinnovatører å planlegge og utføre innovasjonsarbeid og tjenesteutvikling sammen med en prosjektgruppe, steg for steg.

Step Up består av fire ulike deler, og trappen viser til de stegvise beslutningene som trengs for å lykkes med en innovasjon. Tre firkanter står på hvert sitt trinn. De viser til de tre delene av Step Up som bidrar til å ta et nytt steg opp trappen, og samlet kan de støtte prosessen fra idé til innføring av en endring.

Bruk Step Up slik:

Når dere trenger å forstå problemet dere ønsker å løse, bruker dere aktivitetene fra **Et solid fundament**.

Når dere er klare til å velge en løsning, bruker dere aktivitetene fra **En verdifull løsning**.

Når dere ønsker å planlegge implementering, bruker dere aktivitetene fra **Et felles veikart**.

De tre stegene sikrer at arbeidet baserer seg på et solid fundament, dokumenterte gevinster og en forankret plan om å innføre varige endringer. Dere kan gå opp eller ned trappen etter behov. Etter hvert forstår dere mer av hvordan de ulike delene av problemet henger sammen, hvordan alternative løsninger vil passe inn og hvilke barrierer og muligheter dere står ovenfor.

Når du som leder trenger å motivere teamet til bedre samspill, løse floker som oppstår underveis, håndtere stress og bygge på erfaringene fra ledere rundt deg, bruker du aktivitetene fra **En stødig leder**.

Jo mer du forstår av problemet, jo enklere vil det være å velge en aktivitet fra Step Up som kan hjelpe deg videre. Bruk gjerne aktivitetene i rekkefølgen som foreslått i denne boken, og tilpass etter behov og erfaring.

Følg en stegvis prosess og ta steget som leder



Metodehåndboken er laget for deg som leder innovasjons- og utviklingsarbeid i helsesektoren. Den gir deg overblikk over hvordan du kan ta i bruk Step Up, både på egen hånd og sammen med teamet ditt.

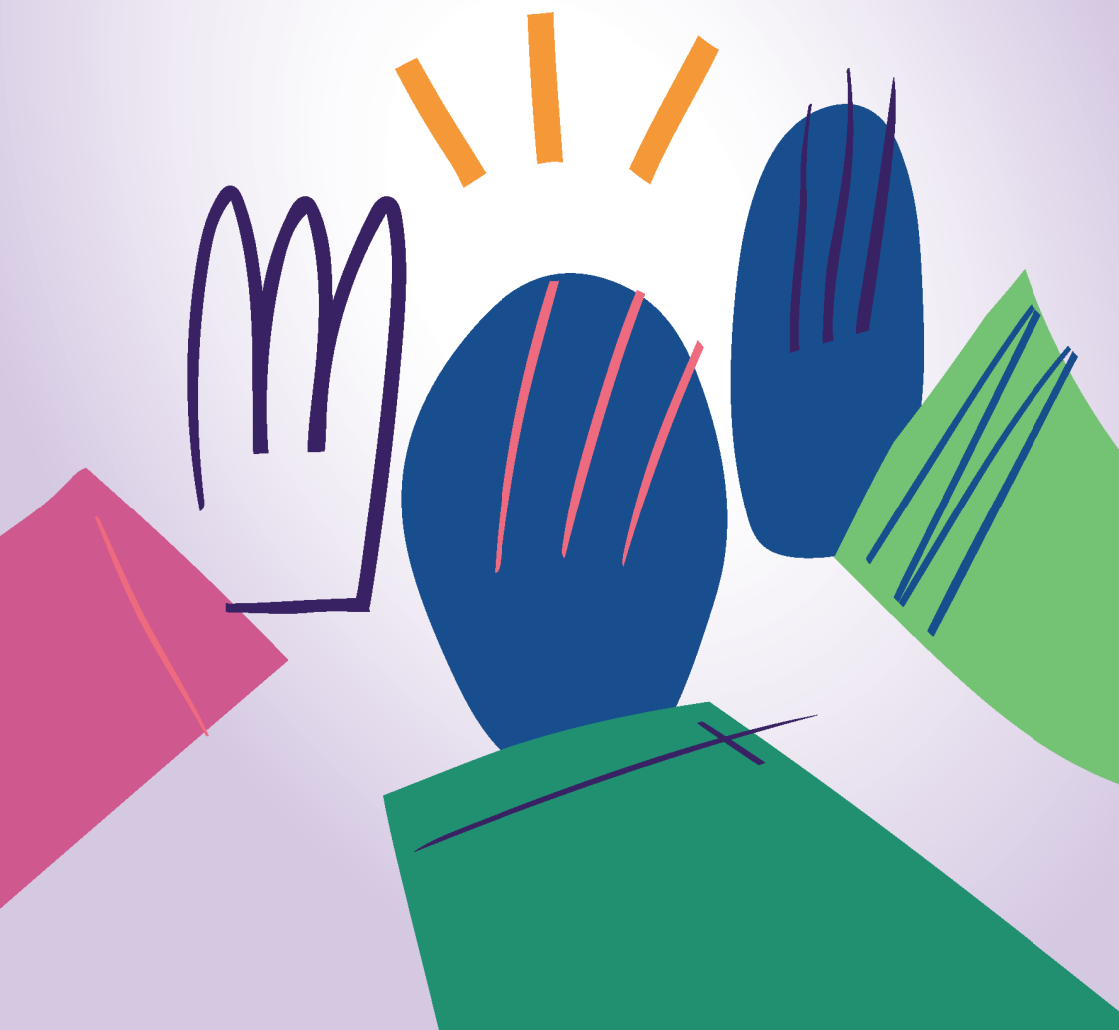
Step Up er enkelt å ta i bruk og ryddig å dele med andre. Over de neste sidene finner du korte beskrivelser av konkrete aktiviteter dere kan gjøre sammen. Hver av dem tar dere et nytt steg videre i innovasjonsarbeidet.

Aktivitetene i de tre første delene egner seg best som engasjerende verksteder eller arbeidsmøter. De finnes som aktivitetssark (pdf-filer) du kan skrive ut og bruke i verksteder, og som digitale arbeidsbøker (ppt-filer) du kan bruke i digitale arbeidsmøter og som et delt dokument.

Bruk resultatene til å få gjennomslag for endringer som er verdifulle og mulige å gjennomføre. Sammen hjelper Step Up med å ta viktige avgjørelser tidlig i innovasjonsprosessen, involvere de rette folka og gi innovasjonen et solid utgangspunkt.

Refleksjonsaktivitetene for deg som leder innovasjonsprosesser finner du i denne metodehåndboken, og som en digital arbeidsbok (ppt).

Slik gjennomfører du et inkluderende verksted



Endringsarbeid utføres i fellesskap. Derfor er Step Up utviklet i samarbeid mellom innovasjonsforskere og tjenestesignere, og aktivitetene bygger på prinsippene om visualisering og samskaping. Step Up vektlegger verdien av å sitte rundt et bord for å utforme noe i fellesskap.

En viktig del av innovasjonsarbeid handler om å samle de riktige menneskene rundt en felles forståelse for prosessen, og sammen ta steg for steg. Derfor er det viktig å legge til rette for gode diskusjoner og samarbeid når du og teamet tar i bruk Step Up. En gjennomtenkt plan og grundige forberedelser er viktige forutsetninger for gode verksteder.

Her er noen praktiske tips til hvordan gjennomføre Step Up-aktivitetene sammen med teamet du har med deg, og hvordan du kan gjennomføre gruppearbeid på en åpen og inkluderende måte.

- Bruk tid på å etablere tydelige rammer for verkstedet.
- Lag en trygg diskusjon ved å bruke inkluderende pronomen som “vi”, ikke “dere”.
- Det finnes ikke dumme ideer. Vær nysgjerrig og still oppfølgingsspørsmål.
- Skriv tydelig på ark og Post-it-lapper, så blir det enklere å dele og bruke senere.
- Bygg videre på hverandres ideer. Si “ja, og...”, ikke “nei, men...”
- Skap en felles forståelse ved å visualisere. Bruk enkle strektegninger og modeller for å konkretisere det dere snakker om.

The background is a solid blue color with a complex, abstract pattern of white geometric lines and shapes. The pattern includes various elements such as squares, circles, triangles, and lines, some of which are interconnected to form larger, more complex structures. The overall effect is a dense, textured background that resembles a technical drawing or a modern art piece.

02

Et solid
fundament

For å løse den riktige utfordringen



Innovasjons- og utviklingsarbeid kan starte på ulike måter.

Noen ganger får en medarbeider en idé til noe nytt og spennende, og andre ganger kommer det en bestilling fra en toppleder. Noen ganger har andre gjort noe smart et helt annet sted, og da kan løsningen kanskje være relevant også hos dere. Og noen ganger kan dere merke at det er noe som ikke helt flyter i arbeidet, uten at det er så lett å identifisere hva som egentlig er problemet.

Startfasen av utviklingsarbeid er både spennende og litt uoversiktlig, og det er helt normalt å søke trygghet i konkrete løsningsforslag. Men uten å snakke med dem som står i situasjonen og forstå hva de opplever som utfordrende, så risikerer dere å velge rett løsning på feil problem.

Det hører med til sjeldenheten at det første løsningsforslaget er det beste. Derfor inneholder den første modulen i Step Up tre aktiviteter som sikrer at dere bygger utviklingsarbeidet på et solid fundament.

Samlet vil de tre aktivitetene hjelpe dere med å bedre forstå situasjonen dere ønsker å gjøre noe med. Dere får innsikt i hvordan situasjonen ser ut fra ulike perspektiver, og motivasjon til å snakke med brukere, ansatte og kollegaer.

Arbeidet gjør at dere kan beskrive utfordringene mer presist, og dere kan avgrense etter ambisjon og handlingsrom. *Et solid fundament* hjelper dere til å ta tak i det mest relevante problemet.

Aktivitetene er:

- **Gevinstavtrykk** – beskriv nytte innenfor fire domener og estimer gevinstpotensialet ved å løse utfordringen.
- **Tjenestereise** – bruk en visuell oversikt for å finne flaskehalser i tjenesten og fokusere innsatsen.
- **Kunnskapsinnhenting** – samle relevant kunnskap om utfordringen ved å gjennomføre intervjuer og litteratursøk.

Gevinstavtrykk

I denne aktiviteten skal dere estimere gevinstene av å løse en utfordring eller et problem, uten å tenke på en bestemt løsning. Hva er gevinstene av å ta tak i utfordringen og løse problemet. Hva er de potensielle gevinstene for brukerne, hva er den kliniske nytten og risikoen, og hvilke gevinster ser dere for organisasjonen og for økonomien?

Bruk gevinstavtrykket til å inkludere pasienter, pårørende, ansatte, klinikere, økonomer og beslutningstakere til å tenke sammen om den potensielle nytten av å gjøre en endring.

Aktiviteten løfter frem argumenter for hvorfor endringen er nødvendig, og gevinstavtrykket dere kommer frem til viser verdien av å gjøre noe med utfordringen.

Gevinstavtrykk

Beskriv nytte innenfor fire domener og estimer gevinstpotensialet ved å løse utfordringen.

Utfordring:

er
er
er
er

Til stede:

er
er
er

Dato:

er

1

Hva er nytten av å løse utfordringen?
Beskriv potensiell nytteverdi innenfor hvert av de fire domene.

Nytte for bruker

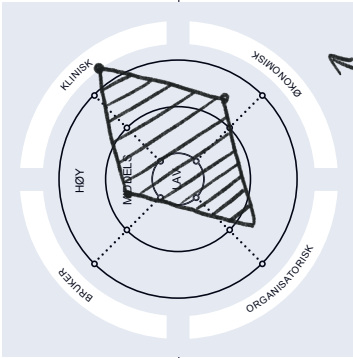
For pasienter, pårørende og ansatte

er
er
er

2

Estimer gevinsten for hvert domene. Koble sammen punktene for å se gevinstavtrykket.

er
er



er
er
er

er
er
er

Organisatorisk nytte

For avdeling og foretak

Klinisk nytte

Helsetilgjengelighet og risiko

er
er
er

er
er
er

er
er
er

Økonomisk nytte

For helse/tjenestene og samfunnet

er
er

Tjenestereise

I denne aktiviteten tegner dere en tjenestereise. Start med å kartlegge stegene i tjenesten, slik den oppleves for en pasient, en pårørende eller en ansatt.

Legg merke til hva som gjør at hvert steg fører til det neste, og skriv ned hvem som er involvert, hvilke ressurser som trengs, og hvilke retningslinjer og føringer som påvirker de ulike stegene.

Bruk deretter oversikten til å påpeke flaskehalser, barrierer, utfordringer og muligheter. Diskuter hvilken del av tjenesten dere mener det er hensiktsmessig å rette blikket mot.

Tjenestereise

Bruk en visuell oversikt for å finne flaskehalser i tjenesten og fokusere innsatsen.

Utfordring:

een
er
er
er

Til stede:

er
er
er
er

Dato:

er

1

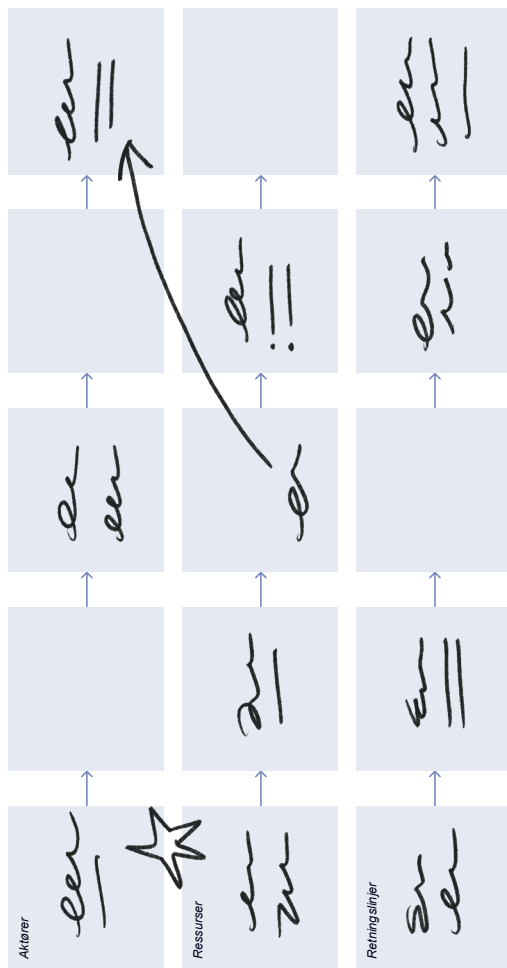
Beskriv de viktigste stegene i tjenestereisen til en pasient, en pårørende eller en ansatt.



Up
Step

2

Skriv ned relevante aktører, ressurser og retningslinjer, og diskuter hvordan de støtter og påvirker tjenesten.



Illustrasjon: Slik kan aktivitetsarket se ut når dere har fullført arbeidet.

Kunnskaps- innhenting

I denne aktiviteten tar dere utgangspunkt i spørsmålene dere trenger å finne svar på. Bruk de fire domeneene til å konkretisere hvilken dokumentasjon som trengs for å forstå hva som er den faktiske utfordringen, og for å finne en egnet løsning.

Deretter kan dere samle kunnskap fra intervjuer med brukere og ansatte, og oppsummere relevant forskningslitteratur. Dokumentasjonen gir tyngde til beslutningene og gir inspirasjon til å se mulige løsninger.

Kunnskaps-innhenting

Samle relevant kunnskap om utfordringen ved å gjennomføre intervjuer og literatursøk.

Utfordring:

ene
ene
ene.

Til stede:

ene
ene
ene

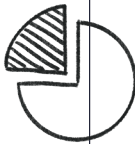
Dato:

ene

1 Hva trenger du å vite om utfordringen, innenfor hvert av domeneene?



Bruk gjerne spørsmålene som del av et intervjuskjema når dere snakker med folk og leser forskningslitteratur.

Bruker	Klinisk	Organisatorisk	Økonomisk
ene? ene ene	- ene - ene - ene 	ene ene ene	ene : : :

2 Funn fra intervjuer med pasienter og eksperter, og fra å lese relevant forskningslitteratur.

3

Til diskusjon: Hva har dere lært? Hvordan har ny kunnskap gjort dere en bedre forståelse for utfordringen? Hva har andre gjort for å løse lignende utfordringer?

- ene
- ene
ene
ene
1 ene
2 ene
3 ene

ene
ene
ene
ene
ene
ene
ene
ene
ene
ene

Refleksjon og forankring

FØR DERE TAR NESTE STEG

Etter å ha gjennomført aktivitetene i *Et solid fundament* er det nyttig å samles om en klar beskrivelse av problemet. Bruk spørsmålene under til å få en felles forståelse av hvor dere står nå.

- HvilkeHvilke nye problemområder, flaskehalser eller muligheter ser dere nå?
- Hvordan gir ny kunnskap en bedre forståelse av utfordringen, og hva har andre gjort i lignende situasjoner?
- Hvem bør inkluderes i prosessen fremover for å løse utfordringen?

Når dere er klare til å arbeide med mulige løsninger, kan dere ta i bruk aktivitetene fra *En verdifull løsning*.



The background is a solid teal color with a complex, abstract pattern of thin, light-colored lines. These lines form various geometric shapes, including squares, rectangles, circles, and stars, some of which are interconnected or layered. The pattern is dense and covers the entire page.

03

En verdifull løsning

For å velge riktig
blant mange
muligheter



Tiden er moden for å utforske mulige løsninger.

Gjennom arbeidet med å forstå utfordringen og innhente kunnskap om hvordan andre har løst lignende problemer, vil dere mest sannsynlig ha funnet inspirasjon og oppdaget eksisterende løsninger som kan være egnet for dere.

Ved behov kan dere arrangere egne arbeidsmøter og verksteder for å finne frem til nye løsninger i fellesskap. En viktig del av idé- og konseptarbeidet handler om å involvere de som skal ta løsningen i bruk, og lytte til forslag fra personer som ser på situasjonen med andre blikk enn deg selv.

I løpet av prosessen vil dere også ha behov for å prøve ut noe i liten skala, kanskje med et begrenset budsjett. Derfor er det viktig å argumentere godt for løsningen dere ønsker å prøve ut, og begrunne valget med gevinstene dere tror vil oppstå.

Step Up-aktivitetene knyttet til *En verdifull løsning* hjelper dere til å dokumentere avgjørelser som er viktige for beslutningstakere og budsjettansvarlige. Inviter dem gjerne med i prosessen.

De to aktivitetene knyttet til *En verdifull løsning* handler om å prioritere løsningen som har størst gevinster, og planlegge hvordan dere skal gå frem for å måle dem.

Aktivitetene er:

- **Prioritering** – bruk gevinstavtrykk for å sammenligne den potensielle nytten av to mulige løsninger.
- **Gevinstplanlegging** – identifiser de viktigste gevinstene ved løsningen og planlegg datainnsamling.

Prioritering

I denne aktiviteten gjør dere først et gevinstavtrykk for hvert løsningsforslag. Deretter bruker dere gevinstavtrykkene til å sammenligne, prioritere og velge den mest verdifulle løsningen.

Dere kan sammenligne det beste løsningsforslaget med å fortsette som i dag, eller sammenligne mange ulike løsningsforslag. Bruk den visuelle oversikten til å diskutere ulike alternativer opp mot hverandre, og til å begrunne valget dere tar.

Prioritering

Bruk gevinstavtrykk for å sammenligne den potensielle nytten av to mulige løsninger.

Utfordring:

een
een
een

Til stede:

een
een
een

Dato:

een

1 Skisser to mulige løsninger på utfordringen.

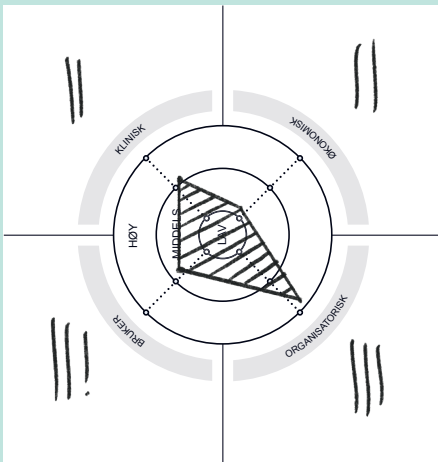
Løsningsforslag A

Beskriv løsningen

een
een
een

Beskriv og estimer gevinstene

een
een
een



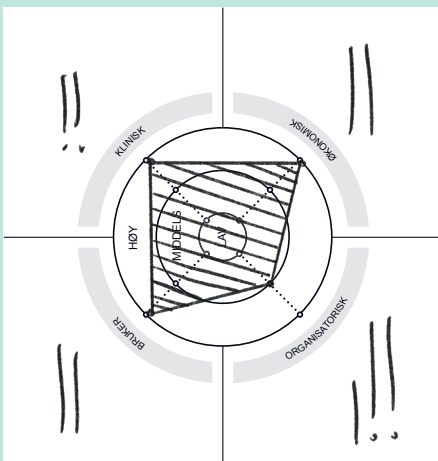
Løsningsforslag B

Beskriv løsningen

een
een
een

Beskriv og estimer gevinstene

een
een
een



2 Sett kryss i sirkelen for løsningsforslaget dere vil jobbe videre med.

☐ A

☒ B

Gevinst- planlegging

I denne aktiviteten skal dere identifisere ulike typer gevinster som løsningen kan føre til. Gevinstplanleggingen tar utgangspunkt i de fire domeneene: brukerne, det kliniske, det organisatoriske og det økonomiske.

Videre skiller gevinstplanleggingen mellom to ulike typer gevinster: Delgevinster er enkle å oppnå og raske å måle, og kan ofte være utslagsgivende for å få beslutningstakernes tilslutning til å arbeide videre med prosjektet. Kjernegevinster beskriver derimot de viktigste effektene av løsningen eller innovasjonen, og er hovedgrunnen til å innovere.

Aktiviteten inkluderer også forberedelser for datainnsamling. Her skal dere planlegge hvilke datakilder som kan brukes for å måle at dere oppnår gevinstene, og estimere hvilke tidsrom dere trenger for å kunne dokumentere gevinster av endringsarbeidet.

EN VERDIFULL LØSNING

Gevinst-planlegging

Identifiser de viktigste gevinstene ved løsningen og planlegg datainnsamling.

Utfordring og løsningsforslag:

Til stede:

Dato:

1

Beskriv del- og kjernegevinster av løsningen.

! Delgevinster er enkelt å oppnå, og raske å måle. Kjernegevinster er de viktigste effektene av innovasjonen.

Bruker	Klinisk	Organisatorisk	Økonomisk
Delgevinst			
Kjernegevinst			

2

Velg to gevinster og planlegg datainnsamling.

Når er dataene tilgjengelige?

Hvilke data trengs?

Hvordan vil dere måle?

Beskriv valgt delgevinst:			
Beskriv valgt kjernegevinst:			

Illustrasjon: Slik kan aktivitetsarket se ut når dere har fullført arbeidet.

35

Refleksjon og forankring

FØR DERE TAR NESTE STEG

Etter å ha gjennomført aktivitetene i *En verdifull løsning* er det nyttig å samles om en felles forståelse av hvor dere er i prosessen. Bruk gjerne spørsmålene under.

- Hvem må dere involvere for å forankre beslutningen om å velge en konkret løsning?
- Hvordan kan dere få støtte til å prøve ut noe i en mindre skala?
- Hva kan dere klare med dagens økonomi og kompetanse, og hvordan kan dere prioritere tid og ressurser?
- Hvilke data kan bidra til å finansiere arbeidet som må til, og hvem trenger dere å inkludere i oppfølgingen?

Kanskje har dere oppdaget et behov for å ta et steg tilbake. Det er helt vanlig, og en viktig beslutning. Når dere ønsker å utforske hvordan implementering kan se ut, kan dere ta i bruk aktivitetene fra *Et felles veikart*.

Notater



Et felles veikart

For å stå samlet fra start til mål



«The plan is nothing, but planning is everything»,

heter det. Uttrykket formidler at planen i seg selv ikke er det kritiske for å lykkes med å få idéen til å bli virkelighet. Det som derimot er avgjørende, er å legge en plan i fellesskap.

Strategisk planlegging er viktig for å lykkes med å innføre nye tjenester, og for å gjennomføre små og store endringer i organisering av driften. Planleggingsarbeid handler i stor grad om å involvere bredt, med andre ord å ta ansvaret for at alle får en felles forståelse for hvorfor endringen trengs og hvordan det skal foregå.

Et veikart rommer både visjonen for hva dere ønsker å oppnå i fremtiden og de viktigste stegene for å komme i mål. Veikartet gir overblikk over de sentrale aktivitetene som trengs, viser hvordan de påvirker hverandre og leder til milepæler underveis i arbeidet.

Aktivitetene i *Et felles veikart* hjelper dere både å diskutere en ambisiøs visjon og enes om hvilke konkrete handlinger som må til for å nå målet. Dere får hjelp til å identifisere bidragsyttere i et slikt arbeid og dokumentere ansvar og mandat. Veikartet fungerer best når dere gjør det til et levende arbeidsdokument som samler ulike perspektiver og forankrer beslutninger om justeringer underveis.

De to aktivitetene i *Et felles veikart* handler om å få et overblikk, planlegge de mest sentrale aktivitetene som trengs for å komme i mål, og fordele ansvar og oppgaver mellom de som er involvert.

Aktivitetene er:

- **Visjon og det store bildet** – bruk visjonen til å få overblikk over de viktigste delene som trengs for å implementere løsningen.
- **Plan for implementering** – bruk milepæler for å planlegge implementering. Velg en del av arbeidet og sett sammen flere ark ved behov.

Visjon og det store bildet

I denne aktiviteten får dere overblikk over det viktigste som trengs for å implementere løsningen. Start med utfordringen som løsningen skal forbedre og beskriv deretter visjonen for fremtiden. Tegn et enkelt gevinstavtrykk av verdien av å lykkes med å innføre endringen.

Deretter skal dere idémyldre mulige aktiviteter som kan inngå i prosjektet. Aktiviteter kan være knyttet til teknologi, utstyr, kompetanseheving, rutiner, tjenesteflyt, bemanning og ressursbruk. Dere skal også diskutere hvem dere tenker bør involveres i prosessen, enten på et overordnet nivå eller inkludert i en bestemt aktivitet.

Til slutt skal dere sortere de ulike aktivitetene i prosjektet som faser eller steg. Noen ganger er det hensiktsmessig å sortere aktivitetene etter tid (kort, mellomlang og lang sikt) og andre ganger er det nyttig med parallelle spor.

Visjon og det store bildet

Bruk visjonen til å få overblikk over de viktigste delene som trengs for å implementere løsningen.

Gi prosjektet et navn:

en
en

Til stede:

en
en
en

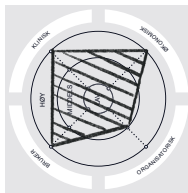
Dato:

en

Step Up

1 Beskriv dagens situasjon og fremtiden dere sikter mot. Tegn et enkelt gevinstavtrykk for prosjektet.

Hvilken utfordring skal løsningen foredne?	Hva er visjonen for fremtiden?	Når er dere i mål (årstall)?
en en en	en en en	en.



2 Bruk feltene til åpen idémyndring. Hva kan dere gjøre for å oppnå visjonen, og hvem bør være involvert?

Aktiviteter	Personer og roller
en = P en = en en = en	en en en

3 Sorter de viktigste aktivitetene. Hva kan dere begynne med allerede i morgen, og hva bør vente til senere?

Kort sikt	Mellomlang sikt	Lang sikt
en en en	en en en	en en en

Illustrasjon: Slik kan aktivitetsarket se ut når dere har fullført arbeidet.

Plan for implementering

I denne aktiviteten bruker dere milepæler for å planlegge implementeringen. Her er noen gode råd:

- Velg en del av prosjektet og sett sammen flere ark ved behov.
- Tenk på en gjennomført milepæl som et viktig steg på veien til implementering.
- Arbeidet med å nå milepælene kan skje samtidig eller steg for steg.

For hver milepæl skal dere skrive ned hvilke aktiviteter og tiltak dere må utføre, og hvem som har ansvaret for å starte og følge opp endringene. Dere skal også diskutere usikkerheter og barrierer forbundet med hver milepæl, og knytte milepælene til mulige gevinster.

Plan for implementering

Bruk milepæler for å planlegge implementering. Velg en del av arbeidet og sett sammen flere ark ved behov.

Prosjekt:

ene
en
en

Til stede:

ene
en
en

Dato:

en

1 Beskriv sentrale milepæler med tilhørende aktiviteter og ansvar. Diskuter usikkerhetsbarrierer og gevinster.

1 Tenk på en milepæl som et gjennomført, viktig steg på veien. Arbeidet med å nå milepælen kan ofte samling over steg for steg.

Up
Step

Beskriv milepælen:	Beskriv milepælen:	Beskriv milepælen:	Beskriv milepælen:
☆ ene ene	en en	en en	en en
ene :. :	en :. :	ene :. :	ene :. :
ene = 1	ene = ?	ene = 1	ene = 1
ene = 1	ene = 1	ene = 1	ene = 1

Aktiviteter og hvem som har ansvar

Usikkerheter og barrierer

Oppnådde gevinster

Illustrasjon: Slik kan aktivitetsarket se ut når dere har fullført arbeidet.

Refleksjon og forankring

FØR DERE TAR NESTE STEG

Etter å ha gjennomført aktivitetene i *Et felles veikart* er det nyttig å løfte blikket og vurdere hvordan dere kan gå videre. Bruk gjerne spørsmålene under.

- Hvem eier visjonen? Hvem trenger dere å dele og forankre visjonen med?
- Hvem er viktigst for å gjennomføre planen?
- Hva er det første dere skal gjøre, og hvorfor?
- Hva trenger dere av ressurser og støtte for å starte arbeidet?
- Hva er de største usikkerhetene og utfordringene for implementering?
- Hvilke data eller resultater kan overbevise skeptikerne om at utviklingsarbeidet har verdi?

Kanskje trenger dere å gå tilbake et steg eller to, og skaffe mer innsikt eller finne andre mulige løsninger.

Bruk de relevante aktivitetene av Step Up for å argumentere for verdifulle løsninger og vise hva som er mulig å oppnå med litt innsats.



The background of the page is a solid orange color, overlaid with a complex, abstract pattern of thin, light-orange lines. These lines form various geometric shapes, including squares, rectangles, circles, and stars, as well as more complex, interconnected structures that resemble a network or a stylized architectural plan. The pattern is dense and covers the entire page, creating a textured, layered effect.

05

En stødig leder

For å forstå hva som kreves av deg som innovasjonsleder



Som innovasjonsleder må du ha tro på at du kan lykkes, forstå hvordan du kan få de andre med, og legge til rette for samarbeid på tvers av organisasjoner og kulturer.

Du må ta gode avgjørelser i riktig tempo, og velge rett fremgangsmåte – under press og i et ukjent terreng. Med Step Up skaper du rom for utforskning, samspill og refleksjon, både for deg selv og sammen med teamet.

Refleksjon er avgjørende for å ta steget som innovasjonsleder. Refleksjon kan styrke læring hos deg selv og teamet, og bidra til å forstå utfordringene enda bedre. Det kan dreie seg om ulik motivasjon eller motvilje i prosjektet, eller det kan handle om psykologisk trygghet, gruppedynamikk eller konkrete oppgaver dere må løse. Som innovasjonsleder kan du bruke refleksjon for å lede deg selv og andre.

Det er to aktiviteter i *En stødig leder*. Disse hjelper deg til å reflektere over din rolle som leder i en innovasjonsprosess. Du kan gjøre aktivitetene på egen hånd eller sammen med en annen leder, og gjenta dem ved behov.

Aktivitetene er:

- **Kartlegging** – sett ord på hvordan du leder deg selv, et lag og et prosjekt.
- **Sparring og læring** – bruk metoden gjort-lært-lurt for erfaringsdeling og utvikling.

Kartlegging

I denne aktiviteten skal du reflektere på egen hånd om tre ulike temaer:

- *Led deg selv* – din egen motivasjon og hvordan du håndterer stress i lederrollen
- *Led et lag* – hvordan du som leder påvirker teamet
- *Led et prosjekt* – hvordan du kan legge til rette for at innovasjonsarbeidet lykkes

Kartleggingen gjør deg bedre kjent med deg selv og hva som kreves av deg for å lede innovasjonsprosesser innen helse. Aktiviteten gjør at du forstår mer av hvordan kollegaene dine motiveres og blir påvirket av deg som leder, og hvordan du kan stå støtt og ha tillit i prosessen. Bruk kartleggingen for å identifisere muligheter for vekst og utvikling som leder.

Led deg selv



Motivasjon

Hva motiverer deg som leder?

*Hva er styrken i måten du leder på?
Og styrken i måten din leder leder på?*

Hva ser du som din viktigste rolle som leder?

Friksjon

Hvordan påvirker grubling og bekymring rollen din som leder?

- 1** Bruk spørsmålene i feltene under til å reflektere rundt din rolle som leder i endrings- og innovasjonsprosesser.
- 2** Sett ring rundt punktene i svarene dine som vil være nyttig å diskutere med noen i en lignende posisjon.

Stress

Hvordan påvirker stress og motstand din rolle som leder?

Hvordan kan du redusere ditt eget stressnivå?

Oppfølging

Hva slags tanker hindrer deg i å gjennomføre oppgaver eller nå mål?

Hvordan kan du unngå at det skjer?



Motivasjon

Hva motiverer medarbeiderne dine?

Hvordan kan du bidra til motivasjon?

Friksjon

I hvilken grad er negative tanker og bekymringer et problem hos kollegaene dine?

Hvordan kan du motvirke at bekymring over oppgaver påvirker teamet ditt negativt?

- 1** Bruk spørsmålene i feltene under til å reflektere rundt din rolle som leder i endrings- og innovasjonsprosesser.
- 2** Sett ring rundt punktene i svarene dine som vil være nyttig å diskutere med noen i en lignende posisjon.

Stress

Hvordan tror du stress og motstand påvirker dine kollegaer i den arbeidssituasjonen dere står i nå?

Hvordan kan du hjelpe de rundt deg til å håndtere stress?

Oppfølging

Hvordan kan du følge opp bekymring og negative tanker om oppgavene som kollegaene dine står ovenfor?

Når planene endres, hvordan kan du hjelpe og støtte kollegaene dine?

Led et prosjekt i mål



Ditt innovasjonsprosjekt og team

Forankring

- a. Hvem trenger å vite om prosjektet for å få det til?*
- b. Hvem har ansvaret for problemområdet?*

Mål

- a. Er det en felles visjon om hvor dere skal?*
- b. Hvordan kan du fokusere på visjonen gjennom hele prosjektet?*

Folk

- a. Hvem er involvert i dag og hvordan kan du få dem til å fungere best mulig sammen?*
- b. Trenger du andre kontakter og/eller kompetanse?*

Prosess

- a. Hva er de mulige utfordringene/begrensningene fremover?*
- b. Hvordan kan du håndtere disse?*

- 1** Bruk spørsmålene nedenfor til å reflektere rundt innovasjonsprosjektet ditt. Tenk også på hva som kan skje hvis de ulike delene ikke står støtt.

Din rolle i prosjektet:

Forankring:

Mål:

Folk:

Prosess:

Sparring og læring

I denne aktiviteten får du muligheten til å dele noen refleksjoner med en lederkollega.

Samtalen gir deg mulighet til å lære av andre som står i lignende situasjoner, og lar deg bygge på erfaringene til ledere rundt deg. Et fellesskap med andre ledere gir trygghet og utvikling, og kan være en viktig støtte for det videre arbeidet som trengs for å skape varige endringer.

Ved å bruke tilnærmingen gjort-lært-lurt får du satt ord på din egen utvikling og læringspotensiale som leder. Du får hjelp til å dokumentere hva du har lært og reflektere over hvordan du vil gjøre ting annerledes neste gang. Slik dokumenterer du endring i eget lederskap over tid.



Slik gjør du det

Følg de fem stegene for å gjennomføre aktiviteten
Sparring og læring

1. Identifiser en utfordring du ønsker å dele med en annen leder. Velg gjerne en utfordring du har avdekket i kartleggingsaktiviteten
2. Tenk på hvordan du ønsker å ta tak i utfordringen, og legg en plan.
3. Del utfordringen og planen med en annen leder for å få innspill.
4. Gjennomfør stegene gjort-lært-lurt på egen hånd (se neste side).
5. Del erfaringene dine med den eller de du fikk innspill fra og tenk gjennom tilbakemeldingene de gir

Gjort

- *Hva har skjedd og hvordan gikk det?*
- *Hva ble effekten av det du gjorde?*
- *Hva forventet du skulle skje?*
- *Hvordan reagerte du som leder?*

Lært

- *Hva har overrasket deg?*
- *Hva var det du gjorde som leder som gjorde at det gikk som det gikk?*
- *Hvordan kunne du bidratt til at det gikk bedre eller fikk et annet utfall?*
- *Var nødvendige forutsetninger tilstede for at du skulle få det til?*

Lurt

- *Hvordan vil du lede annerledes i lignende situasjoner i fremtiden?*
- *Hva vil du prøve neste gang, og hvordan vil du gå fram?*
- *Hva kan du gjøre allerede i morgen?*

Refleksjon og tilbakemelding

Etter å ha gjennomført aktivitetene i *En stødig leder* er det nyttig å reflektere over det du har lært.

- Hvordan ønsker du å utvikle deg som leder?
- Hvilke deler av kartleggingen kan du ha nytte av å repetere?
- Hvilke deler av kartleggingen kan du gjennomføre sammen med teamet ditt (du kan gjerne tilpasse spørsmålene)?
- Hvordan beskriver andre ledere din utvikling over tid?





06

Forskningen bak Step Up

Kraften i *tidlig* metodevurdering

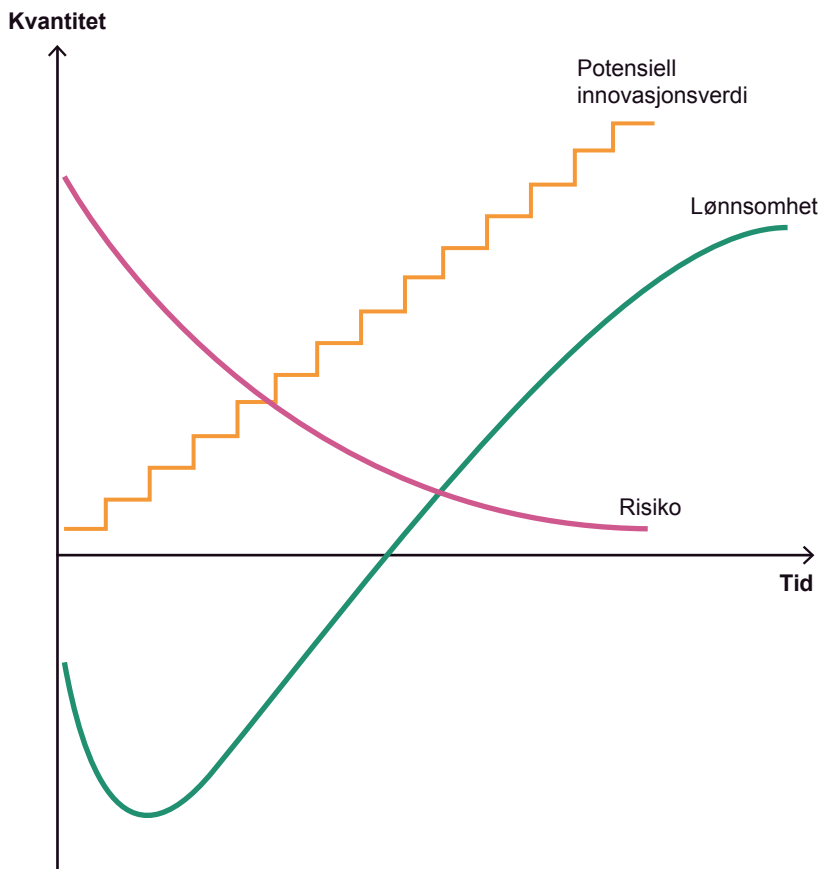
Step Up er et forskningsbasert rammeverk utviklet av helseledere som selv har drevet frem innovasjon. Det er basert på forskning fra C3 Senter for fremtidig helse, et senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) finansiert av Norges forskningsråd i perioden 2015-2023.

Step Up er bygget på forskning på hvordan evaluere nytten av en tjeneste mens den er under utvikling, en tilnærming som omtales som tidlig metodevurdering (Kværner og Støme 2023a). I tidlig metodevurdering blir etablerte prinsipper for evaluering i helsetjenestene anvendt på de tidlige fasene av innovasjons- og utviklingsarbeid (Kværner og Støme 2023b).

Tidlig metodevurdering innebærer å estimere mulig nytte av en innovasjon, allerede ved starten av prosessen (Kværner og Støme 2023a). En slik formativ evaluering, basert på mulige gevinster, bidrar til å ta bedre beslutninger og til å redusere risikoen for å utvikle tjenester som ikke kommer pasientene til nytte.

Step Up fungerer for å vurdere nytten av å ta tak i en utfordring (Støme m.fl. 2020), velge den beste løsningen (Kværner m.fl. 2020, Vaksvik m.fl. 2023) eller iverksette en endring (Rognli m.fl. 2023).

Trinnvise beslutninger reduserer risiko



Modell 2:

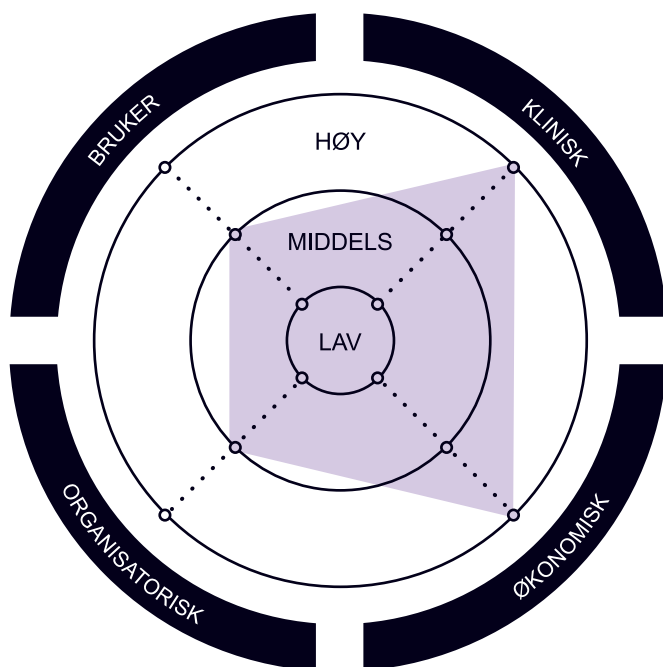
Trinnvise beslutninger bidrar til å håndtere risiko og kontrollere kostnadene

Det er både risikabelt og kostbart å satse millioner på innovasjons- og utviklingsarbeid som man ikke vet om blir nyttige. I starten er risikoen svært høy, og det tar tid før investeringene er lønnsomme. Men du trenger ikke investere flere millioner i noe som et par år senere viser seg å ikke være nyttig og umulig å ta i bruk.

En trinnvis tilnærming viser hvordan evaluering og beslutninger i små steg bidrar til å håndtere risiko og å kontrollere kostnadene. Med Step Up kan du følge en stegvis prosess for å vite at du arbeider med noe som vil komme pasienter og helsetjenesten til gode, helt fra starten av arbeidet. Da blir det lettere å få ledere og kollegaer med på laget, og få gjennomslag for investeringene som trengs.

Med Step Up får du støtte til å ta gode beslutninger om den potensielle nytteverdien av en innovasjon, tidlig i innovasjonsprosessen. Stegvis forankring av arbeidet gjennom strukturerte diskusjoner sikrer at brukere, fagpersoner og beslutningstagere er involvert og inkludert, hele veien fra start til mål (Almqvist 2023 og Kværner og Støme 2023a).

Gevinstavtrykket gjør verdien synlig



Modell 3:
Gevinstavtrykket viser den samlede nytten av en innovasjon

Et viktig forskningsresultat fra C3 er det såkalte gevinstavtrykket, en visuell representasjon av nytteverdien sett fra ulike perspektiver.

De fire domenene for å estimere nytten av en innovasjon er:

1. Nytte for brukerne. Hva er nytten for pasienter, pårørende og ansatte?
2. Klinisk nytte. Hva er den helsemessige nytten og risikoen knyttet til diagnostikk, behandling, forebygging eller rehabilitering?
3. Organisatorisk nytte. Hva er nytten for drift og organisering av en avdeling eller et foretak, lokalt og nasjonalt?
4. Økonomisk nytte. Hva er nytten for helsetjenestene lokalt og for samfunnet?

Gevinstavtrykket gjør det mulig å diskutere nytteverdi innen fire ulike domener, og nytteestimatene trer frem som en firkant (et avtrykk) med en bestemt størrelse og form.

Størrelsen og formen på gevinstavtrykket gir et visuelt og tydelig svar på spørsmål om det er nyttig å ta tak i en utfordring, og til å vurdere om et konkret løsningsforslag vil være verdifullt.

Det er ofte lurt å sammenligne flere gevinstavtrykk. Bruk det visuelle avtrykket til å sammenligne verdien av å ta tak i ulike utfordringer, og for å vurdere og prioritere mellom foreslåtte løsninger.

Utvikling basert på kvalitet og prioritering

Formålet med en helsetjeneste er at innbyggere skal forbli friske, bli bedre, mestre livet med sykdom eller funksjonshemming, eller mestre slutten av livet. Det er to typer kriterier som er viktige for alle helse- og omsorgstjenester: *kvalitet og prioritering*.

Kvalitetskriterier:

- Virkningsfull: hvorvidt ytelse av helsetjenesten oppnår en mulig forbedring.
- Trygg og sikker: hvorvidt ytelse av helsetjenesten unngår, forebygger og begrenser uønskede hendelser og skader.
- Involverer brukere og gir dem innflytelse: helsetjenesten sett fra pasienten sitt ståsted, med vekt på pasient- og brukerforståelse av egen situasjon.
- Samordnet og preget av kontinuitet: koordinert over tid og på tvers av
- behandlingsnivå og institusjoner, og for ulike pasient- og brukergrupper.
- Utnytter ressursene på en god måte: allokering av ressurser i helsesystemet (makro) og hvor mye helsesystemet får ut av hver krone (mikro).
- Tilgjengelig og rettferdig fordelt: hvor lett tilgjengelig helsetjenester er for pasienter og brukere, og om brukere har like muligheter.

Prioriteringskriterier:

- Nytte: Hvordan vil tjenesten øke pasientens livslengde og livskvalitet?
- Ressurs: Hvor ressurskrevende vil tjenesten være?
- Alvorlighet: Hvor alvorlig er tilstanden for pasienten?

Bruk kriteriene for kvalitet og prioritering til å tenke høyt sammen med medarbeiderne dine om hvordan det er hos dere, og for å velge områder der det er rom for utvikling.

Innovasjon krever ledelse



Å ta steget som helseinnovatør krever lederskap. Strategiske prioriteringer og tjenesteutvikling er en av fire lederoppgaver i helsetjenestene, og det å lede seg selv og andre starter med å forstå seg selv (Kværner, 2020).

De fleste ledere har nytte av å reflektere rundt sine egne styrker og svakheter, og ikke minst forstå hvordan du og temaet finner motivasjon og møter stress. Step Up er basert på erfaringsbasert kunnskap og anerkjente perspektiver på ledelse (Martinsen, 2019), og støtter refleksjon som en sentral del av lederutvikling (Kværner, 2020).

Å lede helseinnovasjon inkluderer flere perspektiver: du må *lede deg selv, lede et lag, og lede et prosjekt helt i mål*.

Led deg selv

Innovasjonsledelse handler om å utvikle dine egne lederegenskaper over tid. Ved å reflektere over hvem du er som leder, lærer du å:

- kjenne dine styrker og svakheter
- få tro på deg selv
- stå støtt i valgene du tar

Selvrefleksjon gjør at du forstår din egen rolle bedre, og du vil forstå mer av hva som gjør at du og teamet opplever både motgang og mestring.

Med Step Up kan du også trekke på erfaringen fra ledere rundt deg, og øke troen på at du mestrer oppgavene og kan få det til. Refleksjon og fellesskap gjør det enklere å stå stødt når det trengs.

Led et lag

Innovasjonsledelse handler også om å utløse potensialet som bor i teammedlemmene. Gjennom å bli kjent med teamets motivasjon, bekymringer og preferanser, får du hjelp til å:

- bygge tillit og engasjement
- jobbe mot et felles mål
- skape en kultur for utforskende samarbeid

Step Up hjelper deg til å forstå hvordan du får teamet med på prosessen, hvordan du bygger tillit og hvordan du motiverer teamet til godt samspill. Det gir deg og teamet trygghet til å møte motstanden som oppstår, og hjelp til å håndtere stress underveis.

Led prosjektet helt i mål

Å lede innovasjons- og endringsprosesser handler om å legge til rette for suksess ved å sikre at du har de riktige tingene på plass til rett tid.

Med Step Up lærer du å lede deg selv og andre gjennom store og små utviklingsarbeid. Du og teamet ditt får støtte til inspirerende oppstart, rom til å enes om viktige avklaringer om gevinster og involvering, og til å lykkes med å prøve ut noe nytt og nyttig.

Som leder skaper du rom både for *utforsking*, *samspill* og *refleksjon* i utviklingsprosesser, og de tre aspektene er avgjørende for å få til varig endring.

Innovasjonsledelse krever utholdenhet og stødige beslutninger: hold målet i sikte og følg en solid prosess.



Referanseliste

Almqvist, F. (2023) Veikart for implementering. I Kværner, K.J., og Hoholm, T. (Red.) *Håndbok i helseinnovasjon*. (s. 122-131). Cappelen Damm Akademisk

Helse- og omsorgsdepartementet. Meld. St. 38 (2020–2021). Nytte, ressurs, alvorlighet – Prioritering i helse- og omsorgstjenestene

Helsedirektoratet. Prioriteringsveiledere.

<https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/prioriteringsveiledere>

Kværner, K.J. (2020). *Hjernemysterier. Å lede seg selv og andre*. Fagbokforlaget.

Kværner, K.J., Støme, L., Romm, J., Rygh, K., Almqvist, F., Tornaas, S. & Berg, M.S. (2020). Coassessment framework to identify person-centred unmet needs in stroke rehabilitation: a case report in Norway. *BMJ Innovations*
<https://doi.org/10.1136/bmjinnov-2020-000432>

Kværner, K.J. & Hoholm, T. (2023) *Håndbok i helseinnovasjon*. Cappelen Damm Akademisk

Kværner, K.J. & Støme, L. (2023a). Tidlig metodevurdering. I Kværner, K.J., og Hoholm, T. (Red.) *Håndbok i helseinnovasjon*. (s. 82-94). Cappelen Damm Akademisk

Kværner, K.J. & Støme, L. (2023b) Evaluere for å forbedre underveis. I Kværner, K.J., og Hoholm, T. (Red.) *Håndbok i helseinnovasjon*. (s. 95-104). Cappelen Damm Akademisk
Martinsen, Ø.L. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal.

Rognli, E.B., Støme, L.N., Kværner, K.J., Wilhelmsen, C. & Arnevik, E.A. (2023). The effect of employment support integrated in substance use treatment: A health economic cost-effectiveness simulation of three different interventions. *Nordic Studies on Alcohol and Drugs*. doi:10.1177/14550725221122196

Shahzadi S, Narbuvoold H (2018) Rammeverk for nasjonalt kvalitetsindikatorsystem for helse- og omsorgstjenesten. Helsedirektoratet.

Støme, L.N., Norrud, A., Fjordholm, M. & Kværner, K.J. (2020). Evaluating the Design of a Digital Communication Platform for Recipients of Home-Care Services to Improve Municipal Care Services: A Proof of Concept Study. *EC Nursing and Healthcare*

Vaksvik, T., Støme, L.N., Føllesdal, J., Tvedte, K.A., Melum, L., Wilhelmsen, C. & Kværner, K.J. (2023). Early practice of use of video consultations in rehabilitation of hand injuries in children and adults: Content, acceptability, and cost-effectiveness, *Journal of Hand Therapy*, <https://doi.org/10.1016/j.jht.2023.05.010>.

07

Ordliste

Aktør: en som er involvert i å levere eller bruke en tjeneste. En aktør kan beskrives som pasient, sykepleier, pårørende, lege, kliniker, spesialist osv.

Delgevinst: en gevinst som er enkel å oppnå og rask å måle. Delgevinster kan ofte være utslagsgivende for å overbevise beslutningstakere om verdien av en endring.

Kjernegevinst: en gevinst som beskriver den viktigste effekten av løsningen eller innovasjonen. Kjernegevinster er hovedgrunnen til å innovere.

Løsning: et tiltak eller en endring som forbedrer en utfordrende situasjon. En løsning kan for eksempel være å ta i bruk ny teknologi, justere hvordan tjenesten organiseres eller innføre en helt ny tjeneste.

Milepæl: et tidspunkt i en implementeringsprosess der noe betydelig er gjennomført. Arbeidet med å nå milepæler kan skje samtidig eller steg for steg. (Husk å feire når dere når milepælene!)

Ressurser: utstyr, personell og budsjett som trengs for å levere en tjeneste. Det kan for eksempel inkludere medisinsk utstyr, tilgang på taxi eller egnet videoteknologi.

Retningslinjer: dokumenter og regler som påvirker tjenesten, for eksempel i form av pålegg, forskrifter, lover og annen dokumentasjon.

Samskaping: en tilnærming til tjenesteutvikling og endringsarbeid der de som bruker og berøres av en tjeneste er involvert i å beskrive utfordringen, forme løsningsforslagene og bidra til implementering.

Utfordring: en situasjon som dere ønsker å ta tak i eller forbedre. Noen ganger er det et konkret problem, andre ganger er utfordringen en mer sammensatt situasjon.

Veikart: et levende arbeidsdokument som beskriver aktiviteter og milepæler som leder til en ønsket utvikling over tid.

Verksted: et godt planlagt arbeidsmøte der dere arbeider sammen i grupper om en avgrenset oppgave, gjerne med et aktivitetsark fra Step Up. Verksted er det norske ordet for workshop.

Visjon: en ønsket fremtidig situasjon. En visjon kan beskrive endringer i en eksisterende tjeneste, en helt ny tjeneste eller mer omfattende organisatoriske endringer.



Senter for
forskningsdrevet
innovasjon



Step Up er en forskningsbasert metode for å tenke smart og stegvis om innovasjon og tjenesteutvikling. Bruk resultatene til å ta bedre beslutninger, få gjennomslag for endringer og involvere de rette folka, fra start til mål.

Denne boken gir deg støtte til å lykkes med endringsarbeid i helsesektoren.

ISBN 978-82-693564-0-3



Miljømerket trykksak
2041 0952