

90-dages metoden

Erfaringer med 90dages metoden i en
projektorganisation

Indhold

1. Baggrund.....	2
2. Hvad er 90-dages metoden?.....	3
Opstartsperioden.....	4
Fase 1: Scan	5
Fase 2: Fokuser	6
Fase 3: Opsummer	6
Afslutningsperioden.....	6
3. 90-dages metodens styrker.....	7
4. Udfordringer ved at bruge 90-dages metoden	8
5. Rette metode til rette problemfelt?	9
6. Konklusion.....	9
7. Litteraturliste.....	10
8. Bilag	11
Bilag 1: IHIs Charter-skabelon til brug for 90-dages cyklus	11

Baggrund

90-dages innovationsmetoden er en struktureret metode til research og udvikling af nye projekter eller produkter. Dansk Selskab for Patientsikkerhed (herefter PS!) har i samarbejde med TrygFonden besluttet at afprøve metodens potentiale i en dansk kontekst. Afprøvningen er foregået i forbindelse med udviklingen af et Triple Aim-projekt i perioden juni 2015 til marts 2017.

PS! er en projektorganisation, der arbejder for at forbedre patientsikkerheden i det samlede sundhedsvæsen. Borgere og patienter skal opleve tryghed, effektivitet og sammenhæng – hele tiden og for alle. Vi samarbejder og samskaber projekter og initiativer lokalt, nationalt og regionalt med alle aktører på sundhedsområdet – og i stigende grad på socialområdet, hvor det grænser op til sundhedsområdet og patientsikkerhedsproblematikker. PS! har derfor afprøvet modellen som projektudviklingsmetode, hvorfor erfaringerne i denne rapport primært relaterer sig til projekter og ikke til produkter eller processer, som metoden også kan bruges til i andre organisatoriske sammenhænge.

Arbejdet med metoden har resulteret i følgende produkter:

- **”Hvad er Triple Aim”?**
Rapport til eksternt brug:
Et overblik over eksisterende litteratur samt danske og internationale erfaringer med at arbejde med Triple Aim-tilgangen. Rapporten er publiceret på www.patientsikkerhed.dk, og er blevet trykt til brug for et gå-hjem møde om tilgangen samt to konferencer, hvor emnet har været på programmet.
- **Triple Aim – For hvem? Traumatiserede flygtninge. Mennesker med dobbeltdiagnose. Ældre med depression.**
Rapport til internt brug i PS! og TrygFonden samt hos involverede samarbejdspartnere. Rapporten udgør beslutningsgrundlaget for valg af population til Triple Aim projekter.
- **Samskabelse og interventioner**
Rapport til internt brug
Rapporten uddyber den valgte population (ældre) og problemfeltet aldersdepression (internt brug). Rapporten har også et overblik over eksisterende litteratur i relation til både population og problemfelt samt et kortfattet katalog over mulige interventioner.
- **Projektbeskrivelse**
Udviklingsarbejdet afsluttes med en projektbeskrivelse, som er baseret på de forrige tre rapporter. Udarbejdelsen af projektbeskrivelsen er ikke tilrettelagt som en 90-dages cyklus.
- **Erfaringsopsamling** af PS! erfaringer med at bruge 90-dages metoden.

Hvad er 90-dages metoden?

90-dages metoden er en tempofyldt, disciplineret og struktureret innovationsmetode til at undersøge og konkretisere nye projektområder, projektpotentialer, idéer, produkter eller processer.

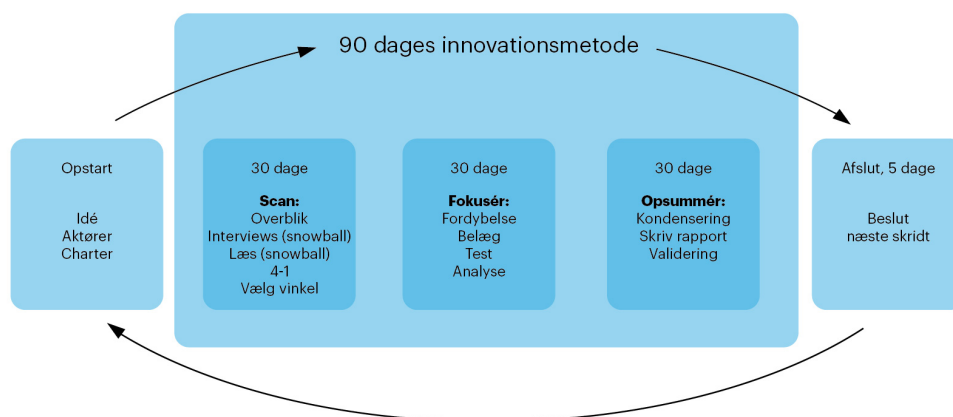
Metoden er udviklet af Institute for Healthcare Improvement, Boston (herefter IHI) delvist på baggrund af Procter and Gambles innovationsmodel fra 2006 (<https://hbr.org/2006/03/connect-and-develop-inside-procter-gambles-new-model-for-innovation>). Desuden har Carnegie Foundation skrevet "90 day cycle Handbook", som PS! anbefaler at bruge som rettesnor og værktøjskasse. Håndbogen er meget detaljeret og rummer en række anvisninger og tips til, hvordan man kan gennemføre de enkelte delelementer i metoden (Park S, Takahashi S.; 90-Day Cycle Handbook. Carnegie Found. 2013).

90-dages metoden kan resultere i en række forskellige produkter som eksempelvis en prototype af et produkt, et driverdiagram, en procesbeskrivelse eller en rapport, der besvarer et på forhånd afgrænset problemfelt eller spørgsmål. PS! har brugt metoden til at undersøge nye projektområder og problemfelter og de 3 gennemførte cykler resulterer alle i en rapport. Derfor beskrives i denne erfaringsopsamling primært, hvordan en 90-dages periode munder ud i en rapport, som kan bruges i det videre arbejde som eksempelvis beslutningsgrundlag for næste skridt på et givent område.

Modellen strukturerer 90-dages arbejde og opdeles i tre faser af hver 30 dage:

1. Scan (30 dage)
2. Fokuser (30 dage)
3. Opsummer (30 dage)

Forud for de 90 dage ligger en opstartsperiode på 30 dage. Efterfølgende en afslutningsperiode på 5 dage. På næste side vises en grafisk fremstilling af modellen, som derefter foldes ud i de følgende afsnit.



Fremgangsmåden kan beskrives som en tragt, hvor man begynder med et åbent sind og nysgerrighed, hvor man er lydhør over for mange forskellige stemmer og perspektiver, vidensressourcer og erfaringer i relation til et givent emne eller spørgsmål. Man skal med vilje holde fast i denne åbenhed og undersøgende tilgang i de første 30 dage. Efter de første 30 dage bruger man 30 dage på at skabe overblik, mønstre og sammenhænge samt afgrænse med henblik på at fokusere på aspekter af problemfelter, som man dykker yderligere ned i. I den afsluttende 30 dages periode "pakker" man viden og erfaringer i en rapport, der syntetiserer de forudgående indsigter og perspektiver.

I det følgende beskrives metodens delelementer periode for periode.

Opstartsperioden

I opstartsfasen udvælges den idé eller det tema, der skal bearbejdes i en 90-dages cyklus. Overvejelserne kan eksempelvis være: Hvilken aktualitet har idéen? Hvad er problemet? For hvem er det et problem? Ligger temaet eller idéen indenfor organisationens vision? Hvem vil være interesserede i at samarbejde med os om vores idé? Har vi brug for det overblik, vi kan skabe med metoden, eller skal vi i stedet at ringe til en ekspert, afholde et symposium eller andet (se desuden nedenstående afsnit "Rette metode til rette problem", hvor vi kort beskriver hvilke temaer, der egner sig til forskellige (innovations)- metoder).

I en projektorganisation vil der typisk være behov for at have en række nye projekter i pipeline. Blandt alle disse projektidéer og "boblere" vil man i en opstartsperiode beslutte, hvilke af disse der med fordel kan konkretiseres med 90-dages metoden. Når en idé eller et problemfelt gøres til genstand for processen i 90-dages metoden, betyder det så at sige, at man griber en af boldene i luften for en stund for at undersøge, om den kan blive til noget mere. Og dermed også, at man undersøger, om idéen overhovedet har gang på jorden.

Når emnet er udvalgt og drøftet, vil man mod opstartsfasens afslutning udarbejde et charter for de kommende 90 dage. I charteret afgrænses idéen eller temaet på baggrund af den eksisterende viden og interesse i organisationen. Med dette charter i hånden går nøglepersonen eller det udvalgte team i gang med en 90-dages periode af scanning, fokusering og opsummering.

IHI har udarbejdet en skabelon til brug for dette charter (se bilag 1). Charteret angiver kortfattet eksempelvis: Hvorfor er dette projekt eller problemfelt nødvendigt at beskæftige sig med? Hvad er målet med projektet? Hvad ved vi allerede nu? Hvem skal vi have fat i for at blive klogere? Hvem interesserer sig ellers for projektet/området? Hvilke aktuelle artikler findes der om emnet? Hvem fra organisationen skal bidrage til 90-dages processen? Hvilket resultat skal processen give? (svar på et spørgsmål, et Konceptdesign, en projektbeskrivelse, en projektansøgning, en rapport til internt brug, en rapport til eksternt orientering eller andet). Følg eventuelt IHI's charter-skabelon for at komme i gang med processen.

Sammensæt teamet

I opstartsfasen sammensættes også teamet omkring 90-dages perioden. Der er flere eksempler og guides til, hvordan et team skal sammensættes, som også afhænger af, hvad der skal arbejdes med i perioden.

Charteret hjælper til at præcisere, hvem der skal bidrage til processen, afklare hvor mange ressourcer de forskellige skal forvente at bruge, og hvem der er primær ankerperson på processen og primær pennefører på rapporten. Det er vores erfaring, at man med fordel udvælger én person, der er ansvarlig for at komme i mål med projektet, overholde deadlines, indkalde til møder osv.

Fase 1: Scan

I de første 30 dage scanner man litteratur, aktører, viden og praksiserfaring, der beskriver det tema eller projekt, der skal bearbejdes. Der kan bruges forskellige tilgange til at scanne eksisterende viden: Interviews, læse artikler, besøge steder, aktører eller organisationer, hvor problemfeltet er i spil, deltage i konferencer eller andet.

I denne periode forholder man sig åbent, nysgerrigt og ukritisk til nye vinkler og perspektiver, så problemfeltet kan ses fra alle de vinkler, der kan berige os og gøre os klogere. Det kan man eksempelvis gøre ved at bruge snowballing i forhold til både litteratursøgning og interviews. Det vil sige, at man lader et interview eller en artikel lede til det/den næste uden at styre eller udvælge på forhånd. Man kan også følge en 2-2-1 strategi, hvor man læser to artikler, interviewer to eksperter og afslutter med en artikel eller et interview, der forventes at tilføje noget nyt, anderledes eller "skævt" blik på problemfeltet.

Tillad denne åbenhed med tanke på, at de næste to perioder i processen vil rumme afgræsning, fokusering og opsummering, der kondenserer den samlede viden.

Undervejs i scanningsfasen har man løbende drøftelser med kolleger, team eller ledelse, hvor man vender sine idéer og perspektiver på problemfeltet.

Beslut næste skridt

Ved udløb af de første 30 dage mødes man med kolleger, ledelse eller det team, der samarbejder om 90-dages perioden, for at beslutte, hvad næste skridt skal være. Hvad skal vi gå videre med? Hvad skal vi dykke yderligere ned i? Skal vi teste noget på nuværende tidspunkt? Hvem mangler vi at tale med? Hvad mangler vi at belyse?

Fase 2: Fokusér

Efter den 30 dages scanningsfase følger en 30 dages periode, hvor man dykker ned i udvalgte perspektiver eller dele af problemfeltet. Måske begynder man at teste eller afprøve sin idé i meget lille skala. Det kan være en lokal PDSA (se ???), eller at man holder sin idé eller viden op mod eksempelvis en ekspert eller en borger, som projektet kunne være relevant for.

PS! Anbefaler, at man allerede i denne del af processen begynder at skrive den rapport, de samlede 90 dage skal munde ud i. Dét at gå i gang med at formulere eller endda syntetisere den indsamlede viden fra scanningsperioden udgør i sig selv en fokusering. Når man skal skrive noget ned, kræver det, at man er præcis og klar. Den proces hjælper til fokusere og gennemtænke, hvor processen skal føre hen.

Beslut næste skridt:

Ved udløb af den 30 dages fokuseringsperiode mødes man igen med kolleger, ledelse eller det team, der samarbejder om 90-dages perioden, for at beslutte, hvad næste skridt skal være. Hvor har processen båret os hen? Hvordan ser problemfeltet ud, med den viden vi har på nuværende tidspunkt? Hvem kan validere den udlægning af problemfelt eller projektidé, vi har fået nu? Hvordan kommer vi i mål med processen i de sidste 30 dage? Hvilke afsnit ser vi på nuværende tidspunkt, at rapporten eller projektbeskrivelsen skal indeholde?

Fase 3: Opsummér

I de sidste 30 dage skrives rapporten eller projektbeskrivelsen – alt efter hvilket produkt eller resultat man har besluttet sig for i charteret forud for 90-dages processen. PS! har haft gode erfaringer med at sende meget rå skriftlige udkast til eksperter eller aktører, vi har mødt eller interviewet undervejs i processen, for at validere vores arbejde. Og for at skabe gennemsigtighed, interesse eller samarbejdspartnere i forbindelse med en idé eller et projekt.

Afslutningsperioden

Når de 90 dage er gået står man med en rapport, som kan bruges til at beslutte næste skridt. Skal vi gå videre med idéen på baggrund af de 90 dages arbejde? Giver rapporten anledning til en ny cyklus, der dykker yderligere ned i dele af projektidéen? Har vi brug for at arbejde videre med eksempelvis at udarbejde en rapport om problemfeltet til eksternt brug, at udvikle pakker for interventioner (i forbindelse med forbedringsarbejde), bør vi lave afprøvninger i lokalt med en samarbejdspartner eller andet.

Teamet og/eller ledelsen træffer beslutning om, hvorvidt organisationen skal gå videre med projektet og i hvilken retning. Eller idéen forlades på baggrund af 90-dages processen.

Med inspiration fra IHI har vi set en række forskellige resultater af konkrete 90-dages processer. Som eksempel kan nævnes at IHI har belyst "Triple Aim" i adskillige 90-dages perioder igennem 8 år. På andre felter har IHI afviklet én cyklus på et givent område, hvor cyklussen viste at området ikke var modent for yderligere udvikling. De fleste resultater af 90-dages processen bliver til en rapport til internt brug. Andre videreudvikles og resulterer i rapporter eller "Whitepaper", som kan hentes på IHIs hjemmeside.

90-dages metodens styrker

PS! har erfaret en række styrker ved metoden, som kan opsummeres her:

- **Metoden sikrer tempo og fremdrift**

Ved at følge "opskriften" og lægge de afgrænsede 30 dages rammer ned over arbejdet sikres en stadig fremadskridende proces. Der er hele tiden en deadline og et skift. Det er motiverende og temposkabende. Man kan sige at metoden både sikrer at organisationen dvæler ved et problemfelt og sætter tempo på at få det gjort på en struktureret og effektiv måde.

Metoden opleves som et godt værktøj for ledelsen i en organisation, idet 90-dages horisonten er konkret og afgrænset og kan bruges til at fordele medarbejder- og tidsressourcer efter.

De fastlagte 30 dages rammer vil, når de respekteres, også betyde, at det er "tilladt" at stoppe arbejdet, inden man oplever, at man er nået til bunds. Det betyder, at metoden tillader, at noget er "godt nok", og det er ok at gå videre velvidende, at man kunne dvæle meget længere, hvis man ville. Der er altid spørgsmål at stille og mere viden at indhente. Flere artikler at læse og endnu flere relevante aktører og eksperter at tale med. Metoden gør det legalt at sige "dette er så langt vi nåede".

Læringen for PS! er også, at "dette er så langt vi nåede" stort set er tilstrækkeligt for at komme videre med en idé eller et område. Det er så at sige befriende at bruge metoden i sig selv som argument for, hvor omfattende og grundigt et givent område afdækkes.

- **Metoden sikrer dedikerede ressourcer**

Når en kollega eller et team bruger metoden, sikres fokus på opgaven. Hvis udvikling af nye projektidéer er alles opgave, er det ingens, kunne man sige. Metoden sætter rammen for en dedikeret, afgrænset opgave i en afgrænset periode.

- **Metoden sikrer forventningsafstemning og resultat**

Ved at udarbejde et charter for 90-dages cyklus sikres det, at ledelse og medarbejdere drøfter, hvem der skal være involveret, hvor mange ressourcer der skal forventes at blive brugt, og hvad det forventede resultat skal være (eksempelvis en rapport, en artikel, en projektbeskrivelse eller andet). Målet er klart for alle. Opgaven er afgrænset. Resultatet forudsigt.

Forudsigelige resultater skal ikke forstås sådan, at konklusioner eller løsninger er fastlagt på forhånd. Men at opgaven er afgrænset til at give svar på bestemte spørgsmål, at munde ud i en rapport med anbefalinger og afdække feltet af aktører og eksperter på et givent område. Pointen er, at det er afstemt i charteret, hvad der skal belyses og leveres indenfor de 90 dage.

- **Metoden sikrer "et sted til nye idéer"**

90-dages metoden er en konkret, afgrænset og handlingsorienteret måde at komme videre med projektidéer. I en projektorganisation med mange ekstroverte, opsøgende og idérige medarbejdere kan der være mange idéer i spil, og nogle gange er det relativt tilfældigt, hvilke projektidéer der omsættes til noget konkret.

Metoden sikrer at disse idéer gribes, belyses, lever videre eller "dør" på en gennemsigtig og konkret måde, som hele organisationen kan følge.

Idet metoden er velafprøvet og testet i en række forskelligartede organisationer, tilføjer den også soliditet til processen og produktet. Følger man "opskriften", er der stor sandsynlighed for at organisationen bliver klogere, mere præcis og konkret.

Kombinationen af metodens invitation til nytænkning og innovation og udsigten til et konkret resultat, der formuleres i charteret, opleves intuitivt som meget konstruktivt for arbejdet i en projektorganisation som PSI!

Udfordringer ved at bruge 90-dages metoden

Vi har erfaret følgende i vores brug af 90-dages metoden:

- **Metoden kræver fokus og struktur**

Metoden kræver planlægning af deadlines for at sikre fremdrift. Det skal besluttes, om metoden går på tværs af eksempelvis ferie og fastlagte opgaver hos de involverede medarbejdere. Vores erfaringer er, at man hurtigt kommer bagud, hvis man ikke relativt slavisk følger de fastlagte 30 dages perioder.

- **Metoden kræver samarbejde**

For at sikre at de 90-dages arbejde belyser en problemstilling eller en projektidé bredt, nytænkende og innovativt, kræves, at der er et struktureret hold omkring en primær ankerperson i arbejdet og på den afsluttende rapport. Det er vores erfaring, at man bør bruge metoden til at inddrage organisationens viden og sparring løbende – ikke når rapporten først er skrevet. Det stadig fremadskridende og tempofyldte arbejde bør have en lethed over sig, hvor man løbende kan vende idéer og nye erkendelser med kolleger og ledelse.

Der bør desuden rettidigt fastlægges møder i et udvalgt team af fx kolleger og ledelse. Når arbejdet løbende afstemmes og justeres, kan man fastholde tempo og drive. Samtidig skal ankerpersonen holde sig deadlines og midtvejsmøder for øje, så der eksempelvis kan fremsendes skriftlige udkast til mødedeltagerne i acceptabel tid før møderne.

Opsummér møderne på en mail til deltagerne og brug opsummeringerne som huske- og aftaleliste i det videre arbejde.

- **Kom hurtigt ud af starthullerne**

Man kan med fordel tænke på de 90 dage som en spurt. Sæt derfor så hurtigt som muligt datoer i kalenderen med relevante aktører og personer, der skal interviewes. Des tidligere interviewaftaler er i kalenderen, des hurtigere kan man begynde arbejdet med at belyse problemfeltet med de interviews og artikler, som de peger ankerpersonen i retningen af.

Rette metode til rette problemfelt?

90-dages metoden er en blandt mange forskellige metoder til innovation og projektudvikling, ligesom der findes mange andre forskellige måder at skabe overblik og få viden om nye problemfelter på. IHI har således udvalgt fire forskellige metoder til udviklingsarbejdet, så de samlet set har en metode, der matcher de problemfelter og spørgsmål, organisationen løbende har behov for at arbejde undersøgende, udviklende og innovativt med. Og også forskellige metoder der matcher den tidsramme organisationen måtte have, herunder en metode til en-dags workshop med eksperter, der kan belyse og udarbejde løsningskatalog til et givent problemfelt.

Pointen er, at det handler om at finde den rette metode til det rette problem og behov i organisationen, der samtidig matcher tid, ressourcer og strategiske perspektiver.

Konklusion

PS! har gjort sig gode erfaringer med at bruge 90-dages metoden som en effektiv, afgrænset og tempofyldt måde at konkretisere projektidéer og træffe beslutninger. Metoden egner sig særlig godt til at gøre noget konkret, konstruktivt og resultatorienteret ved projektidéer, der ellers godt kan forblive "bolde i luften" i en travl hverdag, hvor det er uklart, hvem der kaster, griber eller dribler. Metoden hjælper organisationen til at forventningsafstemme mål og resultat af en 90-dages proces om et specifikt spørgsmål eller problemfelt og til at afsætte dedikeret tid og ressourcer. Endelig har metoden potentiale for at skabe motivation og arbejdsglæde, fordi den har en god balance mellem tempo og fordybelse; en kombination der ofte opleves svær for såvel medarbejdere som organisationer.

Litteraturliste

1. Park S, Takahashi S. 90-Day Cycle Handbook. *Carnegie Found.* 2013:1-32.

Bilag

Bilag 1: IHIs Charter-skabelon til brug for 90-dages cyklus

**INSTITUTE FOR HEALTHCARE IMPROVEMENT
CHARTER: 90-DAY PROJECT**

Intent & Aim

1. Please describe in a paragraph or so:
 - o Why is this project needed?
 - o How will this project be done?
 - o What is the 'big picture' goal?

Background

1. Clearly state the “why” this project is important, including details of the context, current landscape including other efforts, and the issue that we are addressing. Special consideration should be given to the types of problems we have addressed: solutions from other industries, simplification of current approaches, and addressing accepted system faults.

2. Clearly articulate performance gaps (e.g., If one exists, how big is it? How is it applicable to this project? To IHI's work?)

3. Do any previous 90-day projects feed into this project? If so, please list below.

Links to Programs

1. How does this project use existing learning opportunities within IHI such as demonstrations, collaboratives and networks to test and develop innovation?

2. How does this project use existing learning opportunities outside of IHI to test and develop innovation?

Resourcing

1. How will this project integrate resources (i.e. staff and/or funding) from an existing IHI project or department to partially support this work? Please describe briefly below.

2. Please use this table to outline your staffing plan for the project.

	R&D	IHI Program
--	-----	-------------

	Name	~Hours / week	Name	~Hours / week
Lead				
Colleagues/Helpers				
Other Resources				

Scanning

1. How will this project engage the most innovative thinkers domestically and internationally? Please list up to ten potential contacts that will inform this work (experience, experts, potential prototypes, etc.) below.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2. What is your general approach to building a multi-modal scanning and discovery process into this project? What systematic review or meta-analysis methods will be employed in the scan?

3. List 2 mainstream journals that have referenced this topic in the last year.

4. List 2 mainstream organizations that are currently working on this topic.

5. List 1 out of the box approach (interview, news source, other industry) that will inform this topic.

Testing

1. All R&D projects should have an established or potential "test bed" identified and should secure a commitment to participate within 10 days of launch. What is the likely test bed for this project and what commitments will we require from them?

Deliverables

1. Who is the anticipated audience for this project? Who will be the "customer" when this knowledge is generated?

2. Provide a prediction of how the results from each project will be used (e.g., further development through prototyping, incorporation in IHI programming, support for grants and contracts).

3. What deliverables will this project generate, and how will they benefit an existing IHI project? Please frame your response as: "At the conclusion of this project there will be X (concept design, change package, measurement strategy, publication, curriculum, etc.) for Y (project, program, etc.)."

Open Questions

1. Please list any open questions relevant to this project below.