

mdt
Center for Dansk Medicin

Ledelse af Udvikling og Innovation

Du er en god leder hvis du forstår hvordan –
du skal lede innovation!

AARHUS UNIVERSITY **INNO X HEALTHCARE**

mdt
Center for Dansk Medicin

Ledelse af Udvikling og Innovation

Du er **ikke** en god leder hvis du **ikke** forstår hvordan –
du **ikke** skal lede innovation!

Du er kommet langt hvis du ved hvad du ikke skal gøre

AARHUS UNIVERSITY **INNO X HEALTHCARE**

mdt
Center for Dansk Medicin

In the long history of humankind (and animal kind, too)
those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.

- Charles Darwin

AARHUS UNIVERSITY **INNO X HEALTHCARE**

mdt
Center for Dansk Medicin

Program

- Følgende skal man som leder sikre sig og tage ansvar for
- TEAM – sætte det rette team
- NEED – stille krav til teamet om at identificere behovet
- VP – afdække værditilbuddet
- EFFEKT – Stille krav til dokumenterbare effektmål
- DOKUMENTATION – evidens kræves for at lykkes med at få nye tiltag implementeret
- IMPLEMENTERING – tidligt forholdsregler, påvirkninger, skabe efterspørgslen og engagementet, sikre gode rammer og parathed.

AARHUS UNIVERSITY **INNO X HEALTHCARE**

mdt
Center for Dansk Medicin

AARHUS UNIVERSITY **INNO X HEALTHCARE**

mdt
Center for Dansk Medicin

Baggrund for kurset

AARHUS UNIVERSITY **INNO X HEALTHCARE**

Baggrund for kurset

Vi underviser ikke i innovation her.

Men i hvordan man som leder kan skabe rum til at et team vil være og kan være innovative og skabe værdi for organisationen

Hvad ligger vi i ordet 'innovation'?



Uddybende definition

Innovation er skabelsen af løsninger, som gør folk i stand til at gøre ting (*get a job done*) de ikke havde mulighed for før innovationen.

Innovations strategier

Need Seekers

(Apple, Proctor & Gamble, Tesla, INNO-X)

Observationer
Analytisk identificering af usagte behov
Kombinerer oplevelser med kunder (kvalitativ) med store datamængder (kvantitativ)

Market Readers

(Samsung, Caterpillar, Coloplast, Ambu)

Inkrementel innovation på produkter allerede etableret i markedet.
Moniterer markedet, kunderne og konkurrenterne.
Kundetilpassede løsninger

Technology Drivers

(Lenovo, Vestas, Siemens, Google, Novo)

Tung R&D
NPD er både inkrementel og breakthrough
Følger spirerende teknologudvikling og tech trends tæt
Produkt lifecycle management

Lean / Innovation – må ikke foreksles



TEAM

Som leder er det dit ansvar at sætte de rette mennesker sammen

Ledelsesprofiler

Der er ikke én lederprofil, der er perfekt til at drive udvikling og innovation

- **The explorer:** Leaders need to have an inspiring vision and set the course for a new direction. If they don't, people won't follow their lead. They hold to that vision and take risks to get that much closer to their destination.
 - **Leading with a Strong Point of View:** Set a new course for your team or organization by crafting a well-framed challenge.
- **The gardener:** Leaders need to set the conditions for creativity to thrive, such as providing inspiration when energy is low. When challenges crop up, they act swiftly to address them and make necessary adjustments.
 - **Leading through Culture:** Design rituals that reinforce the beliefs and behaviors of creative teams and organizations.
- **The coach:** Leaders need to stay present and engaged. They're on the field, at eye level, offering guidance on the fly. They help their team navigate ambiguity, learn from mistakes, and ask the right questions.
 - **Leading Alongside:** Stay present and engaged with the work of your team as they experiment with innovative ideas.

mdt
Service & Denmark Partner

AAU & LILDEBYEN
INNO X

Tim Brown, Design Thinking IDEO, may 16, 2016

Program

- TEAM – sætte det rette team
- NEED – stille krav til teamet om at identificere behovet
- VP – afdække værditilbudet
- EFFEKT – Stille krav til dokumenterbare effektmål
- DOKUMENTATION – evidens kræves for at lykkes med at få nye tiltag implementeret
- IMPLEMENTERING – tidligt forholdsregler, påvirkninger, skabe efterspørgslen og engagementet, sikre gode rammer og parathed.

mdt
Service & Denmark Partner

AAU & LILDEBYEN
INNO X

Dem og os

Hvem er det der har behov for **ledelse af innovation**?

-Kan vi lave en persona (vi kan kalde ham Preben)?

mdt
Service & Denmark Partner

AAU & LILDEBYEN
INNO X

Dem og os

Hvad skal Preben have hjælp til fra **Ledelsen**?

mdt
Service & Denmark Partner

AAU & LILDEBYEN
INNO X

Dem og os

Hvorfor tænker I at Preben ønsker at arbejde med udvikling og innovation?

-Hvad er Prebens incitament?

mdt
Service & Denmark Partner

AAU & LILDEBYEN
INNO X

Ledelse af innovation?

Modsætninger?

Positivistisk

Systemisk

Mange teorier og begreber

- Socialkonstruktivisme
- Autopoiese
- Narrativ teori
- Sociologiske systemteori

Willet et al. Systemisk Ledelse: Teori og Praksis
Samfundslitteratur 1 udgave 4 oplag 2015

mdt
Service & Denmark Partner

AAU & LILDEBYEN
INNO X

Ledelse baseret på et positivistisk verdenssyn eller en systemisk anskuelse

Positivistisk verdenssyn	Systemisk verdensanskuelse
Lederen kan anskue verden objektivt.	Lederen kan ikke observere andre objektivt, men ser alt fra sit perspektiv. Han vil derfor sige flere beskrivelser af et problem eller en sag.
Lederen kan afskaffe universel gyldig viden.	Viden om sociale verdener skabes i og tilpasses den kontekst, som den bruges i.
Lederen skal analysere verden med en lineær årsags-virkningstænkning	Lederen skal kunne veksle mellem lineære og cirkulær tænkning. I sidetrækning er antagelsen, at fenomenet opstår og sammeskabes i samspillet i relationerne. Ved problemløsning ud fra dette perspektiv spørges der derfor ikke "Hvad er årsagen", men "Hvad er mærket i de implicerede handling?"
Lederen ses som elsket, der med objektiv analyse og forudsigelser skal instruere og give ordre om, hvad der er rigtigt at gøre.	Lederen er en ikke-elsket, der med nysgerrighed, spørgsmål og procesledelse samtykker forfæltelse og læringer i en konkrete kontekster.
Medarbejder forstås i en instrumental logik som enheder og ressourcer, der enten passer sammen eller ikke passer sammen. Deres udviklingspotentiale ses som begrænset	Medarbejderne forstås i en "empowered" logik som meningsfulde, selvstændige, kompetente aktører med et stort udviklingspotentiale

Wilder et al. Systemisk Ledelse: Teori og Praksis. Samfundslitteratur / udgave 4. oplag 2015

Ledelse baseret på et positivistisk verdenssyn eller en systemisk anskuelse

Positivistisk verdenssyn	Systemisk verdensanskuelse
Organisationen ses som en maskine, der skal repareres.	Organisationen ses som et socialt system, der konstrueres med aktørernes sprogforholdinger.
Problemløsning forstås som afskaffelse af årsag/årsagerne til problemerne og reparation af disse årsager. Ofte ved at udslette problematiske dele (f.eks. medarbejdere), omstrukturere eller samle ressourceløsninger	Betræffes noget i kommunikationen som et problem, ses dette som en invitation til fælles undersøgelse af, hvordan aktører kan skabe en mere vellykket kommunikation, et bedre mønster og en bedre fremtid
Magt og kontrol af medarbejderne er muligt i kraft af lederes positionelle magt	Nogen lægger snarere i de forståelses, normer og standarder, som "hangar i luften" i organisationen. Absolut kontrol, magt og sikker forudsigelse er ikke muligt.
Spørget toges for givet. Det afspæler delsten en objektiv virkelighed og kan derfor bruges til at finde det rigtige og sande	Spørget er både informativt og formativt.

Wilder et al. Systemisk Ledelse: Teori og Praksis. Samfundslitteratur / udgave 4. oplag 2015

Systemisk ledelse

An improvement model based on an understanding of the organization as a system that uses an organization development approach to improve both leadership and the organization, affecting the way leadership is applied, managed and developed.

Agilt udvikling – Mere senere

Drift vs Udvikling og Innovation?

Team innovation

Chance favors the connected mind
- Steve Johnson

Team innovation i driften - Refleksion

Hvem skal med i et innovations team, der skal udvikle uddannelsesmateriale til patienter, som skal starte op i behandling med blodfortyndende medicin?




"The worlds private and public sector leaders believe that rapid escalation of complexity is the biggest challenge confronting them. They expect it to continue, indeed to accelerate in the coming years."

"They identify **creativity** as the single most important leadership competency for enterprises seeking a path in this complexity"

Capitalizing on Complexity, IBM 2010

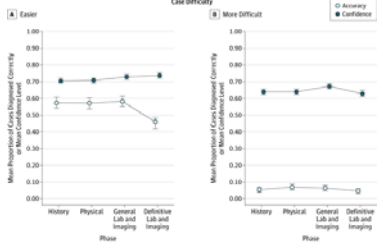
Creativity - the ability to make new things or think of new ideas



Google fandt ud af, at universitetsuddannede med høje karakterer ofte er «vidensarrogante» og tror, at når noget lykkes, skyldes det udelukkende deres egen genialitet, mens det altid er andres skyld, når noget går galt.





Physicians' Mean Diagnostic Accuracy and Confidence in That Accuracy as a Function of Diagnostic Phase and Case Difficulty (Easier vs More Difficult)

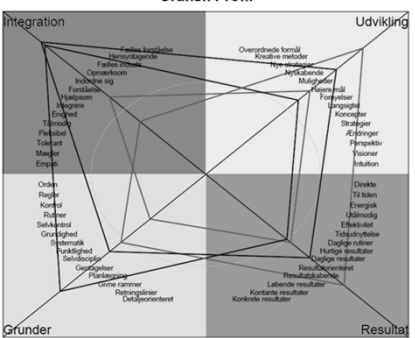



Case Difficulty	Phase	Accuracy (Mean Proportion)	Confidence (Mean Proportion)
Easier	History	~0.70	~0.70
	Physical	~0.70	~0.70
	General Lab and Imaging	~0.65	~0.70
	Definitive Lab and Imaging	~0.70	~0.70
More Difficult	History	~0.05	~0.05
	Physical	~0.05	~0.05
	General Lab and Imaging	~0.05	~0.05
	Definitive Lab and Imaging	~0.05	~0.05

Ashley et al. JAMA Intern Med. 2013;173(21):1952-1958. doi:10.1001/jamainternmed.2013.10081




Grafisk Profil

Innovative kompetencer

Hvilke "profil-ord" vælger du?



Team innovation i driften - læge

Medicinsk ekspert/lægefaglig
 Kommunikator
 Samarbejder
 Leder/administrator/organisator
 Sundhedsfremmer
 Akademiker/forsker og underviser
 Professionel





Team innovation i driften - sygeplejerske

Viden
 12) har viden om og kan forstå innovation som metode til forandring af praksis og har kendskab til implementeringsmetoder i relation til konkrete målgrupper

Færdigheder
 8) mestre tværprofessionelt og tværsektorielt samarbejde i forskellige borger- og patientforløb og sammenhænge.
 9) anvende og vurdere teknologier i udførelse og udvikling af pleje, omsorg og behandling.
 10) anvende, vurdere og begrunde metoder og beskrevne standarder for kvalitetsstyring og kvalitetsudvikling og
 11) mestre relevante studie- og arbejdsmetoder til at opspøge, vurdere og fortolke empiri, teori og forskningsmetoder samt initiere og deltage i innovations-, udviklings- og forskningsarbejde.

Kompetencer
 5) selvstændigt håndtere klinisk lederskab samt sikre og udvikle kvalitet, der understøtter patient- og borgeroplevelst sammenhæng i et samlet sundhedsvæsen og i patientens og borgerens hjem.
 12) håndtere og påtage sig ansvar for kvalitetsstyring og kvalitetsudvikling.
 13) håndtere og påtage sig ansvar for at opspøge, vurdere og fortolke empiri, teori og forskningsmetoder samt deltage i innovations-, udviklings- og forskningsarbejde








Innovative kompetencer

Team

Innovation demands engagement and learning. To get that we must have a team with: **Diversity, Conflict** and **Agility**

Linda Hill, The future of Talent Is Potential




Innovative kompetencer

Team

You need to surround yourself with people who have **diverse** backgrounds and **complementary** skills, and who properly **challenge** you.

Our brain is wired to make fast decisions on **similarity, familiarity** and **comfort**




It's not the How or the what but the Who Succeed by surrounding yourself with the best, Claudio Fernandez-Arcaz

Innovative kompetencer

Innovation is rarely the result of a "eureka" moment and more often the result of a diverse "liquid network" of people from different backgrounds.

Chance favors the connected mind, Steven Johnson








Innovative kompetencer

"Gracious Professionalism®."

Gracious Professionalism is a major belief in the FIRST community. With the element of gracious professionalism, one would share resources with their opponent as well. For example, if a team needs a part or tool to fix their robot, it is expected that any team, even an opposing team would give that team a hand in order to compete.




Dr. Woodie Flowers, FIRST, Massachusetts Institute of Technology



Innovative kompetencer

Det eneste hun ville var
at skabe bare en enkelt nat
drømme uden at vågne op igen
og nogen syns måske det var lidt synd
og andre skreg af grin
langt de fleste lod som ingenting

Men fyren som var hendes leder
sad midt i en alvorlig diskussion
om ting af væsentlig og stor betydning
som inderst inde ikke angår nogen









Netværk




Metoder

Som leder skal du vide, hvilke krav du skal stille til
innovationsteamet – kravene skal give mening for deres proces,
men også udfordre dem.

Program

- TEAM – sætte det rette team
- NEED – stille krav til teamet om at identificere behovet
- VP – afdække værditilbuddet
- EFFEKT – Stille krav til dokumenterbare effektmål
- DOKUMENTATION – evidens kræves for at lykkes med at få nye tiltag implementeret
- IMPLEMENTERING – tidligt forholdsregler, påvirkninger, skabe efterspørgslen og engagementet, sikre gode rammer og parathed.

NEED

Harvard
Business
Review

STRATEGY

The Strategy That Will Fix Health Care

by Michael E. Porter and Thomas H. Lee, MD


FROM THE OCTOBER 2013 ISSUE



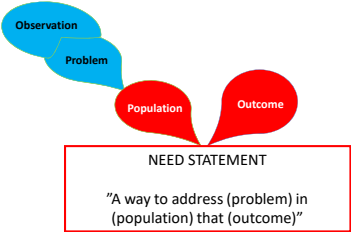


NEED

At its core is maximizing value for patients: that is, achieving the best outcomes at the lowest cost. We must move away from a supply-driven health care system organized around what physicians do and toward a patient-centered system organized around what **patients need**. We must shift the focus from the volume and profitability of services provided—physician visits, hospitalizations, procedures, and tests—to the **patient outcomes** achieved.



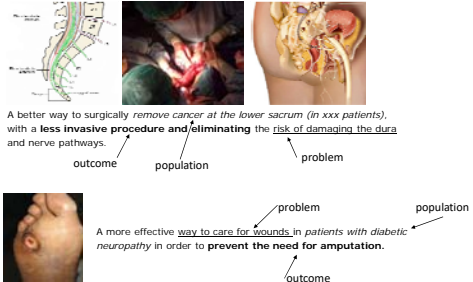
The need statement is key to solve problems the right way



NEED STATEMENT

"A way to address (problem) in (population) that (outcome)"

Examples



A better way to surgically remove cancer at the lower sacrum (in xxx patients), with a **less invasive procedure and eliminating the risk of damaging the dura and nerve pathways**.

A more effective way to care for wounds in patients with diabetic neuropathy in order to **prevent the need for amputation**.

Distinction between problem and need

- The problem is a symptom-expression of the consequences of a poorly solved situation/ of inconveniences.
- The need communicates in a positive way the opportunity to be achieved and in a precisely scoped manner.
- Need is used to
 - Set frame for innovation
 - Focus attention to Proof-of-Life
 - Build narrative to create passion among stakeholders

Matching population with right outcome

Patients may desire to improve on other out-comes than you as a clinician wants to improve.

Make sure there is a match between what matters to patients and the clinical outcomes you want to measure, by talking to them.

Effektmål

Ønskede effekter	Målt ved
Accelereret bedring hos patienten	Antal indlæggelsesdage, længde på rekonvalescens, antal sygedage
Forbedret patient komfort (bekvemmelighed)	Udredningstid, frekvens af indkaldelser, antal behandlinger, ændring i hvor behandling modtages, smerte,
Forbedret produktivitet	Tid, ressourcer brugt til at gennemføre en procedure
Forbedret anvendelse, arbejdsstillinger hos personalegruppe	Arbejdsskader, ressourcetræk, sygemeldinger hos personalet,
Forbedret behandlingskvalitet	risiko for komplikationer, infektioner, livskvalitet, rekonvalescens, reoperation

Need scoping – a matter of knowing where to focus your research effort

Downstream

Upstream

Prevent clot from leaving heart

Prevent clot from forming

Prevent atrial fibrillation

Atrial fibrillation need: irregular heartbeat causes clots to form in the heart that can dislodge and travel to the brain, causing a stroke.

Need Statement development

mdt

Prototype Need Statement

Need Statement

Need Specification

Scoping Validation

Open up for new avenues of solutions

Leave out references to existing technical or non-technical solutions in need statement.

Need: A stent that prevents vessel wall material from embolizing

Need: A way to prevent the consequences of emboli secondary to an interventional procedure

Field of solution possibilities

Figure edited from: BIODESIGN 2, edition 2015

Narrativ med udgangspunkt i behov (NEED)

Need Statement skaber narrativer

Vigtig værktøj for let og forståeligt at kunne kommunikere HVORFOR (WHY) man forstyrrer og trækker på ressourcer i og uden for organisationen.

mdt

ANNO X INNOVATION

Lav need statement i grupperne

Hvad baseres problemet på?

Observation

Problem

Hvad er årsagen til problemet eller manglende effekt?

Population

Outcome

Hvem er berørt? (kun én)

Hvad er den ønskede effekt hos de berørte?

NEED STATEMENT

"En (bedre) måde at (problem) hos (population) som (outcome)"

mdt


WHY

HOW

WHAT

Simon Sinek




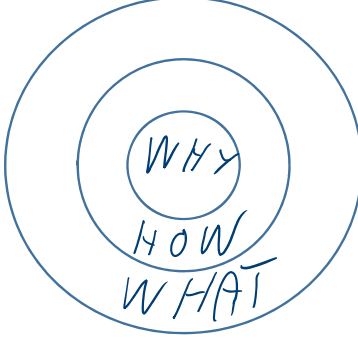
ANNO X INNOVATION





INSTITUT FOR KLINISK MEDICIN
Fra grundforskning til klinik

Vi forsker i næsten alle medicinske specialer i tæt samarbejde med Aarhus Universitetshospital og regionens andre hospitaler. Klik på boksene nedenfor for at læse mere om vores forskning.

Læs også om uddannelser og andre aktiviteter ved Institut for Klinisk Medicin i menuen til venstre.

Simon Sinek







INNO-X HEALTHCARE

I INNO-X Healthcare brænder vi for at sikre innovation og udvikling af behovsdrivne løsninger inden for sundhed. I en dansk kontekst, men med et globalt udsyn. Vi uddanner mennesker, som integrerer løsninger, der gør en reel forskel for patienter. Forskningsbaseret, men i øjenhøjde og gerne med kommercielt potentiale. I INNO-X Healthcare integrerer vi sundhedsydelser med teknologi og innovation og kombinerer behov med gode ideer og kommercielt fokus.






**BMC til projekt
kvalificering og styring**

Assumption is the mother of all fuck ups
- Steven Seagal (Under Siege 2)

Program

- TEAM – sætte det rette team
- NEED – stille krav til teamet om at identificere behovet
- VP – afdække værditilbudet
- EFFEKT – Stille krav til dokumenterbare effektmål
- DOKUMENTATION – evidens kræves for at lykkes med at få nye tiltag implementeret
- IMPLEMENTERING – tidligt forholdsregler, påvirkninger, skabe efterspørgslen og engagementet, sikre gode rammer og parathed.

Value proposition - BMC

The Business Model Canvas

Key Partners, Key Activities, Key Resources, Value Propositions, Customer Relationships, Channels, Customer Segments, Revenue Streams, Cost Structure, and Unfair Advantage.

Logos: AAR & L&L BIOMEDICINE, INNO X, BIOMEDICAL DESIGN, Strategyzer

Customer Development tilføjer meningsfuld anvendelse af BMC

"Most startups fail because they didn't develop their market, not because they didn't develop their product." (Steve B.)

SEARCH vs. EXECUTION

startup management vs. company management

Logos: AAR & L&L BIOMEDICINE, INNO X

Value proposition - BMC

Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

CHARACTERISTICS

- Newness
- Performance
- Customization
- "Getting the Job Done"
- Design
- Brand/Status
- Price
- Cost Reduction
- Risk Reduction
- Accessibility
- Convenience/Usability

Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

- Mass Market
- Niche Market
- Segmented
- Diversified
- Multi-sided Platform

↔

Logos: AAR & L&L BIOMEDICINE, INNO X

Value proposition - BMC

Logos: AAR & L&L BIOMEDICINE, INNO X

Hvem skal man validere hos?

Interessent analyse

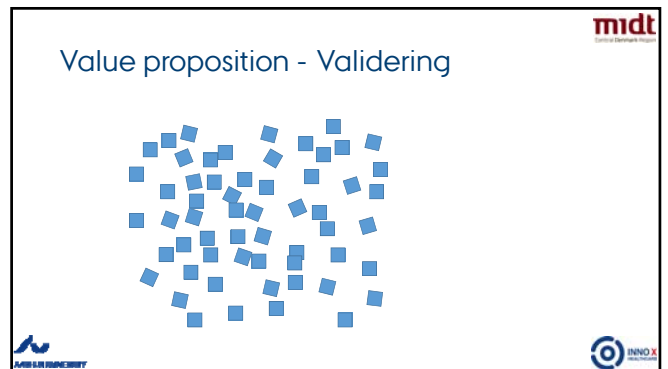
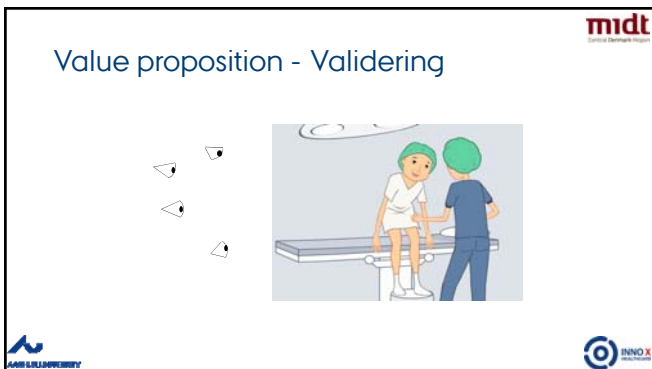
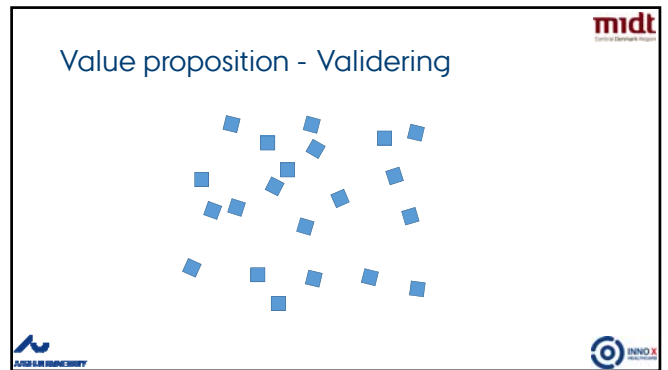
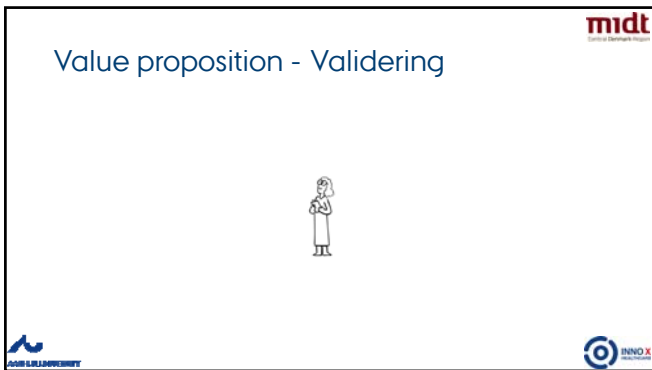
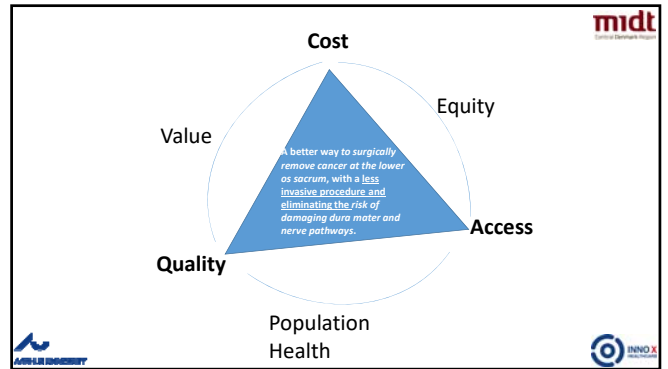
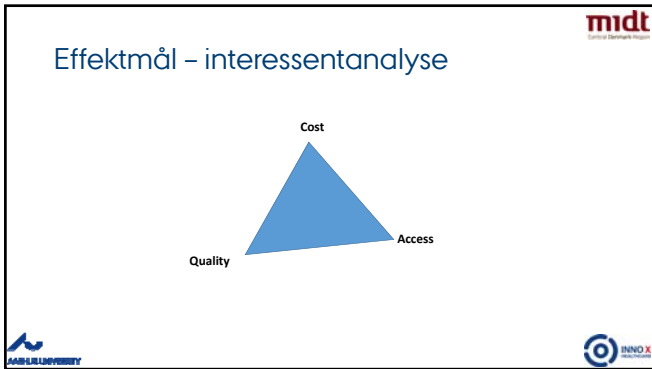
Logos: AAR & L&L BIOMEDICINE, INNO X

Effektmål - Iron triangle

When I talk about health policy, I often refer to the iron triangle of health care. The 3 components of the triangle are access, cost, and quality. One of my professors in medical school used this concept to illustrate the inherent trade-offs in health care systems. His point was that at any time, you can improve 1 or perhaps even 2 of these things, but it had to come at the expense of the third.

JAMA Forum — The "Iron Triangle" of Health Care: Access, Cost, and Quality
BY AARON CARROLL, MD, MS ON OCTOBER 3, 2012

Logos: AAR & L&L BIOMEDICINE, INNO X



MVP (minimum viable product)

In product development, the **minimum viable product (MVP)** is a product with just enough features to gather validated learning about the product and its continued development. Gathering insights from an MVP is often less expensive than developing a product with more features, which increase costs and risk if the product fails, for example, due to incorrect assumptions.

MVP (minimum viable product)

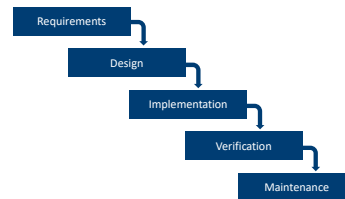


MVP (minimum viable product)

Hvordan laver man en MVP?

Historien bag agilt udvikling?

Agilt udvikling kom som et modreaktion til den sekventielle udviklingsproces man betegnede "The Waterfall Model" udviklet af Winston Royce i 70'erne.



Historien bag agilt udvikling?

Den systemiske ledelsesteori er udviklet med bidrag fra biologi, sociologi, psykologi, antropologi og kommunikationsvidenskab.

Den agile "udviklingsteori" er udviklet med bidrag fra computervidenskab, "Business Schools", design, ingeniørvidenskab

Historien bag agilt udvikling?

Definitionen på Agile Development:

-a set of principles for development under which requirements and solutions evolve through the collaborative effort of self-organizing cross-functional teams. It advocates adaptive planning, evolutionary development, early delivery, and continuous improvement, and it encourages rapid and flexible response to change.

These principles support the definition and continuing evolution of many development methods.

Historien bag agilt udvikling?

SCRUM

1. Built-in instability
2. Self-organizing project **teams**
3. Overlapping development phases
4. **"Multilearning"**
5. Subtle control
6. Organizational transfer of learning

The New New Product Development Game, Harvard Business Review 136(6) (2018), Taleuchi and Nonaka

Historien bag agilt udvikling?

Manifesto for Agile Software Development:

1. **Individuals and interactions** over processes and tools
2. **Working solution** over comprehensive documentation
3. **Customer collaboration** over contract negotiation
4. **Responding to change** over following a plan

www.agilemanifesto.org

Historien bag agilt udvikling?

The Prototyping Manifesto

Innovators beat ideas
 Prototypes beat product-types
 Building beat talking
 Simplicity beats features
 Now beats later
 Commitment beats committees
 Data beats opinions

*Don't finish what you've started
 Failure is an option
 Scarcity bring clarity
 The more the messier
 Reinvent the wheel
 Play with fire*

www.prototyping.org

Agil udvikling i drift - Refleksion

Hvilke udfordringer er der ved at skulle udvikle agilt i en organisation med fokus på drift?

Udfordring ved sundhedssektoren?

Working solution over comprehensive documentation


Data beats opinions

The more the messier

Failure is an option

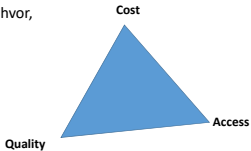

Program

- TEAM – sætte det rette team
- NEED – stille krav til teamet om at identificere behovet
- VP – afdække værditilbudet
- EFFEKT – Stille krav til dokumenterbare effektmål
- DOKUMENTATION – evidens kræves for at lykkes med at få nye tiltag implementeret
- IMPLEMENTERING – tidligt forholdsregler, påvirkninger, skabe efterspørgslen og engagementet, sikre gode rammer og parathed.



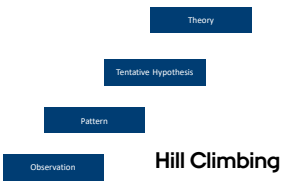

Effektmål – eksempel fra hofteprojekt

- Health related quality of life
- Omkostninger (patient, hospital, kommune, andre)
- Fysiske resultater (TUG)
- Kvalitative effekter:
 - Arbejdsmiljø, implementering i drift (Hvem, hvor, hvor mange, hvornår, hvordan)
 - Hjemmemiljøet, - hvor tit bruges løsningen, hvornår og hvordan

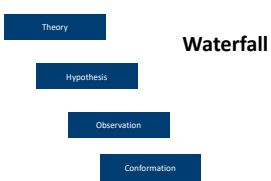

Historien bag Mixed Methods Research

Inductive Research

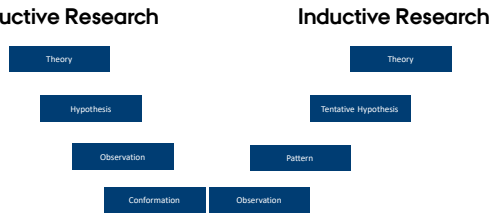




Historien bag Mixed Methods Research

Deductive Research

Historien bag Mixed Methods Research

Historien bag Mixed Methods Research




Historien bag Mixed Methods Research

RCT with a Piggy-back cost-evaluation

The innovation process

First phase

2008 2009 2010 2011 2012 2013

The evaluation

Second phase

Qual Quantitative Qual

Before after study, day-to-day praxis

MMR

"An approach to research in the social, behavioral, and health sciences in which the investigator gathers both quantitative (closed-ended) and qualitative (open-ended) data, integrates the two, and then draws interpretations based on the combined strengths of both sets of data to understand research problems"

J.W. Creswell, 2015

Or in other words:

"Mixed methods research is a research design (or methodology) in which the researcher collects, analyzes, and mixes (integrates or connects) both quantitative and qualitative data in a single study or multiphase program of inquiry"

Johnson et al., 2007

MMR

- Increases the validity of a research project's results through triangulation of data
- A more adequate description of the research field in question
- Increases the opportunity for identifying the complexity of one's research field

MMR

1	2	3	4	5
<p> ethnographic results (Qual) used in the innovation. Listed after outcomes, event and individual.</p>	<p> Match with QQuant + Quant first from the RCT and then the before after study. In the form of statements.</p>	<p> Evaluation concerning convergence, complementarity and discrepancy.</p>	<p> Qualifying of the quantitative data and reanalysis.</p>	<p> Merging data and carry final result of the integration.</p>

Program

- TEAM - sætte det rette team
- NEED - stille krav til teamet om at identificere behovet
- VP - afdække værditilbudet
- EFFEKT - Stille krav til dokumenterbare effektmål
- DOKUMENTATION - evidens kræves for at lykkes med at få nye tiltag implementeret
- IMPLEMENTERING - tidligt forholdsregler, påvirkninger, skabe efterspørgslen og engagementet, sikre gode rammer og parathed.

Implementering og Integration (CFIR)

Stop før tid

Når kvalificerings processen sandsynliggør at der ikke kan skabes den ønskede værdi – bør man så ikke stoppe projektet, selvom man har fået en bevilling?

Team innovation i driften - Refleksion

Hvis man undervejs i et udviklingsprojekt kommer frem til, at det ikke er muligt at udvikle en løsning, der passer til dets formål, og grundlaget for projektet dermed ikke vil blive indfriet, hvad er så incitamentet til at stoppe projektet?

Implementation Science

Research article

Open Access

Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science

Laura J Damschroder*¹, David C Aron², Rosalind E Keith¹, Susan R Kirsh², Jeffery A Alexander³ and Julie C Lowery¹

Address: ¹HSB&D Center for Clinical Management Research, VA Ann Arbor Healthcare System (1111), 2215 Fuller Rd, Ann Arbor, MI 48105, USA, ²VA HSR&D Center for Quality Improvement Research (I&O), Louis Stokes Cleveland DVAAMC, 10701 East Blvd, Cleveland, OH 44106, USA and ³Health Management and Policy, School of Public Health, University of Michigan, 109 S. Observatory (M3507 SPH II), Ann Arbor, Michigan 48109-2029, USA

Email: Laura J Damschroder* - laura.damschroder@va.gov; David C Aron - david.aron@va.gov; Rosalind E Keith - rkeith@umich.edu; Susan R Kirsh - susan.kirsh@va.gov; Jeffery A Alexander - jalexand@umich.edu; Julie C Lowery - julie.lowery@va.gov

* Corresponding author

Implementering og Integration (CFIR)

CFIR
Consolidated Framework for Implementation Research

ADDITIONAL FILE 4

Detailed Rationale for Constructs

Damschroder LJ, Aron DC, Keith RE, Kirsh SR, Alexander JA, Lowery JC. Fostering implementation of health services research findings into practice: A consolidated framework for advancing implementation science



Implementering og Integration (CFIR)

- I. Intervention Characteristics
- II. Outer Setting
- III. Inner Setting
- IV. Characteristics of Individuals
- V. Process

Implementering og Integration (CFIR)

Intervention Characteristics



- A. Intervention Source
- B. Evidence Strength and Quality
- C. Relative advantage
- D. Adaptability
- E. Trialability
- F. Complexity
- G. Design Quality and Packaging
- H. Cost (also for implementing)

Implementering og Integration (CFIR)

Outer Setting



- A. Patient needs & resources
- B. Cosmopolitanism
- C. Peer Pressure
- D. External Policies & Incentives

Implementering og Integration (CFIR)

Inner Setting



- A. Structural Characteristics
- B. Networks and Communications
- C. Culture
- D. Implementation Climate
- E. Readiness for Implementation

Implementering og Integration (CFIR)

Characteristics of Individuals



- A. Knowledge and Beliefs
- B. Self-efficacy
- C. Individual Stage of Change
- D. Individual Identification with Organization

Implementering og Integration (CFIR)

Process



- A. Planning
- B. Engaging
- C. Executing
- D. Reflecting and Evaluating

Ledelse

- **The explorer.** Leaders need to have an inspiring vision and set the course for a new direction. If they don't, people won't follow their lead. They hold to that vision and take risks to get that much closer to their destination.
- **The gardener.** Leaders need to set the conditions for creativity to thrive, such as providing inspiration when energy is low. When challenges crop up, they act swiftly to address them and make necessary adjustments.
- **The coach.** Leaders need to stay present and engaged. They're on the field, at eye level, offering guidance on the fly. They help their team navigate ambiguity, learn from mistakes, and ask the right questions.


Tim Brown, Design Thinking IDEO, may 16 . 2016






mdt

Ledelse


Need Statement
 Valideret behov – Data
 Eksisterer der løsninger?
 Værditilbud
 Effekter? Iron Triangel og hvordan vil man dokumentere effekt
 Data, der sandsynliggøre en samlet positive effekt af løsning i drift








mdt

Struktur for innovation?



TEAM NEED VP EFFEKT INNOVATION DOKUMENTATION IMPLEMENTERING

mdt

Kurser til medarbejdere



Identifikation og validering af behov som grundlag for igangsættelse af innovative fo

Når der udvikles og skabes nye tiltag, er det vigtigt, at man hurtigt får afklaret, om organisationen eller samfundet kan understøtte det nye. Ved at arbejde med at validere behovet kan man lægge solide grundlag for en løsning, der kan komme i drift.



Tøj din kreativitet - kom videre med din gode idé

At være innovativ og udvikle nye idéer ikke kun ved at være kreativ. Det er også at kunne samarbejde, at være ydmyg omkring sine egne tanker og ressourcer samt den værdi, en løsning vil skabe for andre.



Ledelse af udvikling og innovation

At lede en organisation i drift er meget anderledes end at lede en innovationsproces. Fremtidens leder skal kunne skabe rum til forbedring, udvikling og innovation, uden at det sker på bekostning af normtal, kvalitet og tilfældighed blandt de ansatte.




mdt

BioMedical Design – 14.11 ansøgning, to RM fripladser

