

Att åstadkomma förändring – ett ledarutvecklingsprogram i Sörmland

Anita Segring



Innehåll

Inledning	2
Bakgrund	2
Syfte.....	2
Genomförande	2
Att leda systematisk förändring	4
Resultat.....	5
Konklusion	8

Att åstadkomma förändring

Inledning

"Jag kan åldras i trygghet och självbestämmande med tillgång till en god vård och omsorg".

Den nationella satsningen Bättre liv för sjuka äldre syftar till att ge stöd till ett långsiktigt förbättringsarbete med fokus på förbättrad kvalitet till verksamheter som kommer i kontakt med multisjuka äldre. Satsningen syftar till att, genom ekonomiska incitament och med de mest sjuka äldres behov i centrum, uppmuntra, stärka och intensifiera samverkan mellan kommuner och landsting. Satsningen startade 2010 och avslutas i sin nuvarande form under 2014.

Bakgrund

I Sörmland anställdes tre utvecklingsledare för att driva implementeringen av de kvalitetsregister som ingick och för att leda utvecklingen mot ett systematiskt arbetssätt inom vård och omsorg om de mest sjuka äldre. Under tiden som satsningen har pågått har uppdraget successivt förändrats till sitt innehåll. Från att från början ha inneburit att lära strategiska personer att riskbedöma och registrera i Senior alert till att handla om att ledare i samverkan med sina medarbetare systematiskt arbetar med verksamhetens resultat i syfte att förbättra. Det handlar om att gå från en teknisk till en kulturell förändring.

Ledare är viktiga personer för att lyckas med förbättringsarbete och för att åstadkomma en kulturell förändring i verksamheten. Halvvägs genom satsningen stod det klart att för att nå resultat behövde ledarna bli mer involverade och kunniga i att analysera och förbättra utifrån resultat. Grunden för en bra vård och omsorg, som gagnar de mest sjuka äldre, är att ledare kan visa på helheten och få medarbetarna att förstå sambandet och vikten av ständiga förbättringar. Tankar på att ordna en utbildning för ledare och ledningsteam vaknade.

Tre noder med förbättringsarbete som specialitet stod till förfogande inom ramen för satsningen. Utvecklingsledarna i Sörmland tog kontakt med Memeologen i Västerbottens läns landsting för att få hjälp att planera och genomföra ett ledarutvecklingsprogram i länet.

Syfte

Syftet med ledarutvecklingsprogrammet var att skapa trygghet i att leda utvecklingsarbeten genom att arbeta systematiskt med förbättringar. Syftet var också att nå förbättrade resultat och öka kvaliteten i verksamheten.

Vår ambition med utvecklingsprogrammet uttrycktes i följande målsättning. De som deltar i utbildningen kommer:

- Att lära sig strukturen och bli trygg i att arbeta systematiskt med förbättringsarbete
- Att nå förbättrade resultat och öka kvalitén i verksamheten
- Att efter avslutad utbildning känna att "Det här vågar jag prova igen".

Genomförande

Ett förslag på upplägg till utvecklingsprogrammet togs fram i april-maj 2013 av utvecklingsledarna tillsammans med Memeologen. Programmet bygger på principen "Gör och lär", det vill säga att samtidigt som man går utbildningen praktiserar man utbildningens innehåll i verkligheten. I det här sammanhanget innebar det att Memeologen coachade utvecklingsledarna som i sin tur coachade ledare i att leda och åstadkomma systematiskt förbättringsarbete.

Förvaltningschefer för äldreomsorgen i samtliga kommuner i länet kontaktades för att kartlägga intresset hos kommunerna att delta i utbildningen. Då fem av nio kommuner tyckte det lät intressant, och kunde tänka sig att delta med ett team, beslutades att gå ut med erbjudandet.

Inbjudan skickades till förvaltningschefer i kommunal verksamhet, chefer för vårdplatsenheterna på de tre sjukhusen och till vårdcentralschefer i primärvården. Målgruppen för inbjudan var ledningsgrupp eller "samverkansgrupp" bestående av personer från en kommun och vårdcentralerna i den kommunen eller ett antal vårdcentralschefer på en ort samt enhetschefer inom äldreomsorgen eller team från avdelningar och mottagningar på sjukhusen. Deltagare kunde också vara personer med uppdrag att arbeta med kvalitet. Begränsningen var att teamet skulle ha ett gemensamt mål samt mandat att arbeta med förbättringsarbete.

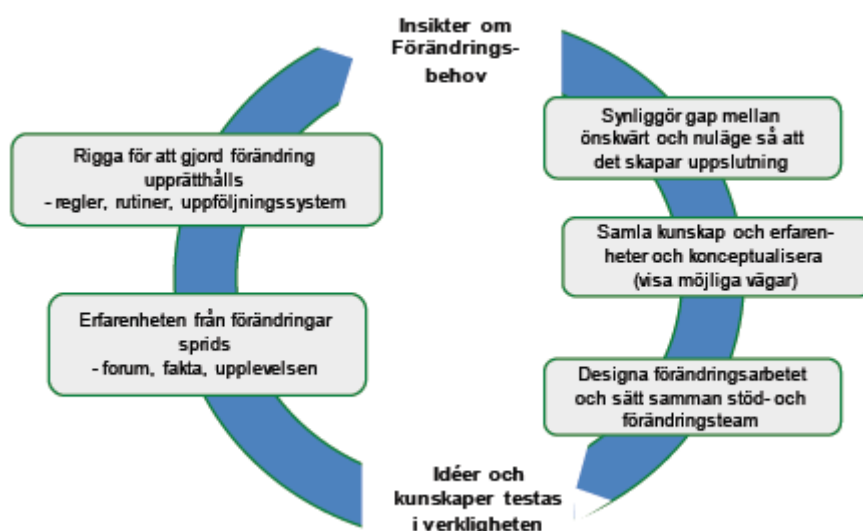
Tre team anmälde sig. Ett team bestående av 12 vårdenhetschefer och deras chef från Mälarsjukhuset, ett ledningsteam från ett privat äldreboende och en samverkansgrupp från en mindre kommun med personer från både vårdcentral och kommun. Samverkansgruppen avslutade sitt deltagande i utbildningen efter första tillfället, på grund av bristande stöd från ledningen.

Sex mötestillfällen planerades in under perioden oktober 2013 – oktober 2014. Ytterligare ett mötestillfälle tillkom i slutet av april 2014 med en föreläsning om samverkan i team. Sammanlagt blev det sju tillfällen varav ett var i internatform.

Utvecklingsprogrammet hade tre fokusområden som ligger till grund för hela utbildningsperioden.

1. Vad och hur kan jag som chef/ledare göra för att utveckling blir en central del av vardagen?
2. Vad och hur kan vi som ledningsgrupp/team göra så att övergripande viljeinriktning och de lokala villkoren förenas till en utveckling mot önskvärt mål?
3. Hur kan vi genomföra ett systematiskt och hållbart förbättringsarbete?

Den process som användes var "Att leda systematisk förändring" (figur 1). En process som arbetats fram av Memeologen och som framgångsrikt prövats vid flera tillfällen. Arbetsmetoderna var att analysera och förstå resultat, att arbeta i team i processen, att förstå och kunna använda verktygen i de olika stegen i processen samt coaching av utvecklingsledarna mellan träffarna.



Figur 1. Processen Att leda systematisk förändring

Inför varje utbildningstillfälle träffades utvecklingsledarna och de tre medarbetarna från Memeologen för att planera för nästa tillfälle och för att följa upp arbetet som gjorts i "mellantiden". Deltagarna hade läxa att göra mellan varje tillfälle. Utvecklingsledarnas uppdrag var att coacha deltagarna i genomförandet av läxan, i den utsträckning som de enskilda individerna hade behov av det. Två av utvecklingsledarna coachade deltagarna i vårdenhetsteamet och den tredje utvecklingsledaren coachade teamet från det privata äldreboendet. Utvecklingsledarna fick under tiden själva möjlighet att fördjupa sin kunskap i systematiskt förbättringsarbete, vid tre tillfällen, med coacherna från Memeologen.

Att leda systematisk förändring

Träffarna inleddes med en reflektion där varje deltagare gav sin reflektion från förra träffen och från arbetet mellan träffarna. Reflektionen fungerade som ett avstamp för dagen. Vad behövde förtydligas och vad var gruppen mogna att gå vidare med? Innehållet i utbildningen följde processen men hoppade fram och tillbaka under de olika rubrikerna. Vissa ämnen som togs upp var av mer generell och övergripande karaktär och kan inte placeras under någon speciell rubrik. Några sådana ämnen var ledaregenskaper, lärande organisationer samt komplexa organisationer.

Insikter om förändringsbehov

Utgångspunkten var att motstånd mot förändring egentligen inte existerar. Om förändringen inte sker finns det, hos de som skall göra jobbet, en starkare attraktion till något i det rådande systemet som väger tyngre än attraktionen i det nya systemet. Ledare som vill bedriva förbättringsarbete behöver alltså presentera förändring på ett sätt som skapar attraktion för att motverka enkelheten i att jobba kvar i det gamla och kända.

Synliggör gap mellan önskvärt och nuläge så det skapar uppslutning

När ska man ändra i ett fungerande system? Processen som erbjuds är utvecklad och beprövad utifrån att säkra att förändringen går från ord till handling och verkligen äger rum. Frihetsutrymmet skapas av att kunna visa på resultat. Deltagarna bör veta varför de vill delta och med vilket mål. Vad vill man åstadkomma? Teamet som deltar bör också fråga sig om de är "rätt" personer för uppgiften eller om det finns andra personer inom enheten som borde vara med? Varje deltagare behöver känna igen sig i resultaten. Under denna rubrik redogjordes också för förbättringskunskap i stora drag. Ett redskap som användes som stöd för processen var A3¹. Coacherna från Memeologen hade goda erfarenheter av A3 som stöd i projektet Multi 7² som genomförts i Umeå. Exempel på andra verktyg som kan komma till användning i samband med att synliggöra gap är pick-chart och PGSA.

Samla kunskap och erfarenheter och konceptualisera (visa möjliga vägar)

Träffarna inleddes med tid för reflektion. Varje deltagare gav sin reflektion från förra träffen och från arbetet mellan träffarna. Reflektionen fungerade som ett avstamp för dagen. Vad behövde förtydligas och vad var gruppen mogna att gå vidare med?

Ett verktyg för att samla kunskap är värdeflödesanalysen som deltagarna hade i uppdrag att göra, var och en på sin enhet. Värdeflödesanalysen visade på var i enheternas flöde som slöseriet uppstår och tydliggjorde därmed vad som skulle prioriteras.

Designa förändringsarbetet och sätt samman stöd- och förändringsteam

Ledarna hade i uppdrag att se till att berörda medarbetare och funktioner gavs möjlighet att delta i förändringen. Dels genom att delta i själva förändringen och dels genom att skapa möten, rapportering

¹ <http://memeologen.se/material/a3-utvecklingsarbete/>

² <http://memeologen.se/material/slutrapport-multi7/>

och dialog under arbetets gång. Centrala delar i designen var att utforma syftet med förändringen, ge mandat och skapa tidsutrymme.

Idéer och kunskaper testas i verkligheten

Deltagarna hade olika mål med sitt deltagande. Teamet från det privata äldreboendet designade sitt förändringsarbete i samverkan mellan ledaren och medarbetarna. Korta beslutsvägar gjorde att arbetet snabbt kunde komma igång. Med hjälp av åtgärdsregistrering under en vecka hittades flera förbättringsområden som inte krävde någon längre planering för att starta upp.

Erfarenheter från förändringar sprids – forum, fakta, upplevelsen

Ett sätt att ha koll på läget för enheterna var att använda sig av så kallade resultattavlor. Alla deltagande enheter fick i uppdrag att skapa en sådan och sätta upp på en strategisk plats på enheten. Genom att placera den på en plats där alla passerar varje dag så kunde det pågående förbättringsarbetet visualiseras. Nya idéer kläcktes och lappar sattes upp med kommande förbättringar. Tavlan blev en mötesplats där personalen träffas och stämmer av och värderar nya idéer som kommit upp.

Rigga för att gjord förändring upprätthålls – regler, rutiner, uppföljningssystem

Som vid allt förändrings och förbättringsarbete gäller det att ha tålamod och att hålla i och hålla ut. Ledare som är ute i arbetsgrupperna och pratar förändringsarbete och följer med och följer upp kommer lättare att få engagerade medarbetare. Att ständigt kommunicera syftet med förändringen och det sammanhang som den ingår i bidrar till medarbetarnas förståelse och engagemang.

En nödvändig strategi för att lyckas med förbättringsarbete är att sätta av tid för det i almanackan. Deltagarna blev återkommande uppmanade att sätta av tid i almanackan för förbättringsarbete. Ledare som verkligen satte av tid upptäckte att det var framgångsrikt. Då öppnade sig möjligheten att gå ut i personalgruppen och finnas till hands när frågor dök upp och för att bemöta kritik.

Resultat

Coacherna har tagit aktiv del av både ledarnas utveckling och den utveckling som skett på arbetsplatserna och gör bedömning att utbildningen varit framgångsrik och att syftet med utbildningen uppnåtts på ett tillfredsställande sätt.

Rapporten vill lyfta fram två exempel från den värdeflödesanalys som gjordes i slutet av utvecklingsprogrammet.

Goda exempel

Det första exemplet kommer från äldreboendet där en av de boende hade uttryckt vardagstristess och trötthet. Den boende kände sig ensam, trots att det dygnet runt rör sig personal och andra boende i lokalerna. Teamet valde att göra en registrering av de tillfällen under ett dygn när det fanns personer i den boendes närhet. Registreringen sammanfattades i en matris med klockslag och händelser som till exempel måltider, omvårdnad samt när den boende träffat personal, anhöriga eller andra boende.

Analysen av det insamlade materialet visade att den boende träffade ett antal olika personer under sex och en halv timmar av dygnet. Hälften av tiden var i samband med måltider och då var det främst andra boende och personal. Den andra hälften av tiden när den boende hade människor i sin närhet var vid omvårdnadstillfällen och vid möten med andra boende och anhöriga i situationer som inte var förknippade med måltider.

Det kan tyckas att sex och en halv timme är ganska mycket tid under ett dygn, men den boende upplevde inte att det var meningsfulla möten. Frågor som personalen då ställde sig var vad är då värdeskapande för just den här boende? Hur kan vi öka den värdeskapande tiden? Lösningen som

prövades var att personalen skulle nyttja omvårdnadstillfällena för att ge kvalitet i mötena. Den personal som är med den boende i omvårdnadssituationen ska också vara helt fokuserad på den boende och visa vem som är i fokus. Personalen beslutade också att försöka hitta tider där mer stimulerande aktiviteter kunde läggas in.

Resultatet blev att den aktuella boende nu upplever att hen har fått ett bättre liv och att hen vill delta i ännu mera aktiviteter. Hen började också sova bättre på nätterna och viss medicinering kunde minskas. Ytterligare en effekt av rätt bemötande har visat sig, genom att det har blivit färre ringningar på enheten.

En liten insats, som en tidsstudie över ett dygn, gav en stor effekt för den enskilda personen och för arbetsmiljön. Insatsen kommer också att få effekt för fler personer i det aktuella boendet eftersom ett förändrat bemötande med personen i centrum är bra för alla. Arbetsgruppen fick upp ögonen för vad det betyder att arbeta personcentrerat. Personalen arbetar nu mer fokuserat i mötena med alla sina boende.

Ett annat exempel på resultatet av värdeflödesanalysen kommer från en vårdenhets på Mälarsjukhuset. Vårdenheten arbetar med palliativ vård, vilket innebär att personalen redan har ett speciellt förhållningssätt. Det flöde som analyserades var en kartläggning av ett patientdygn på vårdenheten. Analysen visade att vissa aktiviteter på avdelningen skedde på tider när det var bäst för personalen. Arbetsgruppen ser nu över sina arbetstider och om man kan lägga annorlunda bemanningsmål. Det kan handla om vilka tider på dagen som patienterna föredrar att duscha eller när det är lämpligast med provtagningar. En annan följd blev att personalen startade arbetsgrupper som skall ta fram mål och värdegrund för arbetet på enheten.

Ytterligare ett exempel är avdelningen som kom fram till att de ville organisera sitt arbete efter patienternas behov. De förbättrar nu möjligheterna för att patienterna att få frukost i rätt tid, att få ta sina läkemedel på ordinerad tid och att planera för att mobilisering och träning ska hinnas med under dygnet.

Utvärdering

En muntlig utvärdering gjordes vid sista lärtillfället. Varje deltagare fick kommentera fritt utifrån de mål som har styrt upplägget på utbildningen. Målen var:

- ✓ Att lära sig strukturen och bli trygg i att arbeta systematiskt med förbättringsarbete
- ✓ Nå förbättrade resultat och öka kvaliteten i verksamheten
- ✓ Efter avslutad utbildning bör deltagarna känna att "Det här vågar jag prova igen".

Deltagarnas synpunkter antecknades och analyserades med en innehållsanalytisk ansats. Resultatet delades in i tre kategorier: metoder, gruppen och insikter. Kategorierna bildades av subkategorier som redovisas i en matris.

Kategorier	Metoder	Gruppen	Insikter
Subkategorier	Användbara verktyg Metoder för att tydliggöra målen Förenkla genom att göra rätt från början Metodstöd på rätt nivå	Definierat gruppen/teamet Samsyn Stämmer av med varandra Hjälper varandra Alla behövs Humor	Förstår helheten, sammanhanget Förstår riktningen, målen Viktigt att sätta av tid Arbetsgruppens/medarbetarnas betydelse för att lyckas Vågar prova Alla har ansvar för förändringen

Några röster från den muntliga utvärderingen:

"Nyttigt att reflektera över sin roll som chef fast man varit det länge"

"Fått bra verktyg, behöver som mål att avsätta tid"

"Fått förståelse för vad som krävs av mig som chef. Jobba mer med personalen, om jag inte driver förändringen, kommer det inte att hända."

"Dels har vi varit ihärdiga med våra olika verktyg, men också visat att om det inte fungerar har vi alla ett ansvar... för att det ska leda till förändring."

"Metoderna kommer att leva kvar. Förtrogna med hur man kan angripa ett problem. Flödesanalyserna har effekt eftersom man hittar saker som man inte tänkt på."

"Blev en start att gå vidare som grupp. STAR analysen blev bra start som grupp."

"Har lärt mig mycket under året, förbättrat resultat och firat"

"Sättet att göra det på, vi har blivit en bättre grupp, morgonmötena har blivit betydelsefulla. Vi hjälps åt att förstå helheten"

"Nu kan vi koncentrera oss på vad vi ska göra och varför för att kunna förändra och få med andra."

"Har lärt mig hur viktigt det är att jag avsätter tid för utveckling"

"Flödesanalyserna – gör att det är lättare att få med andra, bra verktyg"

"Var ny som chef när vi började – bra start, kommit in i rollen"

"Hänt mycket med egna utvecklingen, kan tänka mer i en större helhet."

"Bra coachning"

"Coachningen på avd. har varit bra."

Konklusion

Utgångspunkten var att möta verksamheterna där de befinner sig, vilket också var utmaningen. Hur skulle vi få dem intresserade? Hur kan vi skapa en attraktion? Vilka förväntningar har deltagarna? Vi som skulle leda utbildningen hade ingen makt att påverka deltagarna, bara vår kunskap. Vårt motto blev att vår kunskap ska bli attraktiv och bidra till viljan skapa ett bättre liv för sjuka äldre. Utbildningen skulle också spridas på olika nivåer inom kommunerna i länet och i landstingsverksamheterna. Utvärderingen visar vad deltagarna upplevde att de fått med sig och vad som kommer att vara användbart i framtiden.

Utvecklingsprogrammet utifrån den beskrivna processen har gett en inblick i hur man leder en utvecklingsprocess, där man tar hänsyn till komplexiteten i situationen och deltagarnas nivå. Den plan som arbetats fram inför varje träff reviderades under dagens lopp vid varje tillfälle beroende på vad som hände i gruppen. Inriktningen anpassades efter var deltagarna befann sig.

Slutsatsen av arbetssättet är att kursledarna måste känna sig trygga i sig själva och med sin kompetens. Med stöd av processen kunde grupperna coachas utifrån sina behov. Deltagarna kunde lita på att ledarna höll i processen och följde de aktivitetssteg som ingick.

Ett antal olika verktyg introducerades som stöd i de olika stegen. A3 användes som hjälpmedel för att hitta strategin och strukturen. Värdeflödesanalyser gjordes för att hjälpa deltagarna att hitta grundorsaker och de förbättringsområden som var aktuella. "STAR-genererande relationer" användes som verktyg för att skatta samarbetsförmågan och utveckla ett funktionellt team. Alltihop mynnade till slut ut i att våga testa i liten skala enligt PDSA – våga prova igen. För att deltagarna skulle kunna inspirera medarbetarna i verksamheten att vilja delta och känna sig delaktiga arbetades med visualisering genom resultattavlor. Deltagarna har också fått med sig hur de kan utveckla möten som har lärande som idé – att arbeta i en lärande organisation.

Coacher från Memeologen i Västerbottens läns landsting var:

Ulf Andersson, Petra Henriksson, Sarah Lundgren

Coacher från FoU i Sörmland var utvecklingsledare:

Anita Segring, Annkristin Mellgren, Marie Håkansson

Vill du veta mer om hur vi gjorde är du välkommen att kontakta någon av oss:

Ulf Andersson ulf.andersson@vll.se

Anita Segring anita.segring@fou.sormland.se



Litteraturförslag för den som vill fördjupa sig:

Argyris, C. (1999): *On organizational learning: A theory of action perspective*. Wiley.

Argyris, C. & Schön, D.A. (1996) *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Från: Scott, W. & Gough, S. (ed.) *Key Issues in Sustainable Development and Learning: A Critical Review*. Routledge Falmer.

Kotter, JP. (1996): *Leading change*. Harvard Business Press.

Langley, GL., Moen, R., Nolan, KM., Nolan, TW., Norman, CL., Provost, LP. (2009): *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance* Francisco: Jossey-Bass Publishers

Modig, N. Åhlström, P.(2011): *Vad är lean?* Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M. (2012): *Ledarskap-Gör Lean till en framgång*. Part Media

Sandberg, H. (2006): *Det goda teamet. Om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, H. (2011): *Samarbetshälsa. Om effektivt samarbete och välbefinnande*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, J. Targama, A. (2013): *Ledning och förståelse: en förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.