

EN HÅLLBAR ORGANISATION
SOM KLARAR ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR,
RATIONALISERING OCH NYA
MANAGEMENTFILOSOFIER?

Professor Stefan Tengblad
Lektor Nomie Eriksson
13 november 2013

NY BOK: “ATT UTVECKLA VÅRDEN”



- **Ur innehållet:**
- Utvecklingen i Hälso- och Sjukvården
- Nya managementmodeller
- Vilka framgångsfaktorer finns det

Hur skapas värde i vården?

Erfarenhet från
7 landsting/
regioner
18 forskare

Hur fungerar etablerade kvalitetsmodeller i vården?

Kritisk granskning men uppmärksammar också goda exempel

FÖRÄNDRINGSVÅGOR I OFFENTLIG SEKTOR



1960- och -70-tal

Stordrift -
centralisering,
och rationell
planering.

Storsjukhus med
rationell
administration.

1980-tal

Decentralisering -
målstyrning.

Lokala organ.
Primärvårds-
utbyggnad.

Första vågens marknadslösning

Köp och sälj.
Beställar-utförar-
modellen.

DEN FJÄRDE VÅGEN!

Sent 90-tal till 2005

Kritik mot marknadslösningar.

Fokus på integration, processer, kvalitet.

..och sedan

Ny våg av marknadslösningar.

Kundval och upphandling.

Förbättringsarbete som ett genomgående tema.

Kvalitetsregister.



INDUSTRIELLT BASERADE MODELLER



- Förändring = utveckling
- Hälsa- och Sjukvård = Näringsliv
- Bättre för patienten
- Bättre för personalen

Process-
orientering

Microsystem

Lean

Six
Sigma

VARFÖR GÖR MEDARBETARE SOM DE GÖR IDAG?



- **Mänskliga handlingar styrs av:**
 - Struktur (rutiner, arbetssätt, ansvarsfördelning osv)
 - Kultur (gemensamma värderingar och förhållningssätt)
 - Identitet (upplevelsen av "vem vi är", relationer)
- **Förändringsprojekt inriktar sig ofta på strukturella aspekter, trots att dessa har svagast styrkraft**

LÄRDOMAR



Medarbetarskap

Professionsstyrning kräver ett aktivt medarbetarskap
→ Ledarskapets utmaning!

Team

Multiprofessionella team
→ Kan vara en välfungerande form.

Skilda logiker

Kvalitetsutveckling möte mellan logiker: management och medicin
→ Möte med/utan konflikter?

Mätning

Försök görs
→ Finns stor potential.

EGENSKAPER HOS EN HÅLLBAR ORGANISATION, HRO



Medarbetarna i en High Reliability Organizations har:

- **Lyhördhet för verksamheten** → Problem är inte resultatet av en orsak utan oftare ett latent problem i systemet.
- **Engagemang för hållbar organisation** → Identifierar och rätta till småfel och utvecklar strategier för att snabbt reagera och lösa när något oväntat inträffar.
- **Respekt för expertis** → Kommunikerar kompetens på alla nivåer. Det bör också finnas en mångfald av kompetenser.
- **Ovilja att förenkla situationer** → Skapar en komplett bild av en situation och att den bilden spänner över flera gränser.

STANDARDISERAD VS FLEXIBEL VÅRD



- **Hjärtprocess: Standardiserad vård**
 - Metod: Processorientering
 - Processägare, Processledare, Processgrupper, Processteam
 - Engagerade medarbetare

- **Urologiprocess: Flexibel vård**
 - Utvecklad i god kvalitetsanda
 - Engagerade medarbetare

MEDARBETARSKAP FÖR EN HÅLLBAR SJUKVÅRD



- Vilja att utveckla
 - Lyhördhet för verksamheten
 - Respekterar expertkunskapen
- Förmåga att samarbeta
 - Ovilja att förenkla
- Möjlighet att lära av varandra
 - Engagerade för en resiliert (hållbar) verksamhet

SLUTSATS.....



- Standardisering som trend genom managementkoncepten behöver kontextualiseras. Vården är mångfacetterad och komplex.
- Det är inte ett antingen eller som gäller när arbetsätt skall bestämmas.
- Medarbetarnas identitet är mer kopplad till den egna professionen än organisationen.
- Medarbetarskap bidrar till att upprätthålla och utveckla en tillförlitlig och hållbar god vård.

MEDARBETARSKAP FÖR EN HÅLLBAR SJUKVÅRD



- Medarbetarskap en brygga
 - Professionella logik och managementlogik
 - Professioner
 - Styr verksamheten genom professionell autonomi
 - Management
 - Stöder verksamhetens utveckling
- Resultatet: Myndigt medarbetarskap
 - Yrkesutövare tar stort ansvar utifrån sin professionalism

TILL SIST.....



Tack för att Du lyssnade!

Frågor?

MED VILKA ARBETSUPPGIFTER
TYCKER NI ATT DET KÄNNES
ATT NI GÖR MEST NYTTA?

MANAGERIALISM



Verksamheter går (och bör ledas) av personer med (generell) kompetens inom management och personalledning

Professioner behöver styras av personer som tar ett huvudmannaperspektiv

Personer som är bärare av starka professionella normer ses ofta olämpliga som chefer

Organisationer bör styras med hjälp av målvisionsdokument, formella rutiner för planering och ekonomistyrning samt uppföljning av (ekonomiska) resultat

RAPPORTERING AV VERKSAMHETSUTFALL

Regelbunden mätning av tidsförbrukning, brukarnöjdhet, kvalitetsutfall, och antal utförda prestationer

Rapporteringen sker i olika datasystem och kan generera resultatrapporter på olika nivåer

Verksamhetsutfall sammanställs ofta genom att jämföra många liknande verksamheter



BALANSERAD STYRNING?

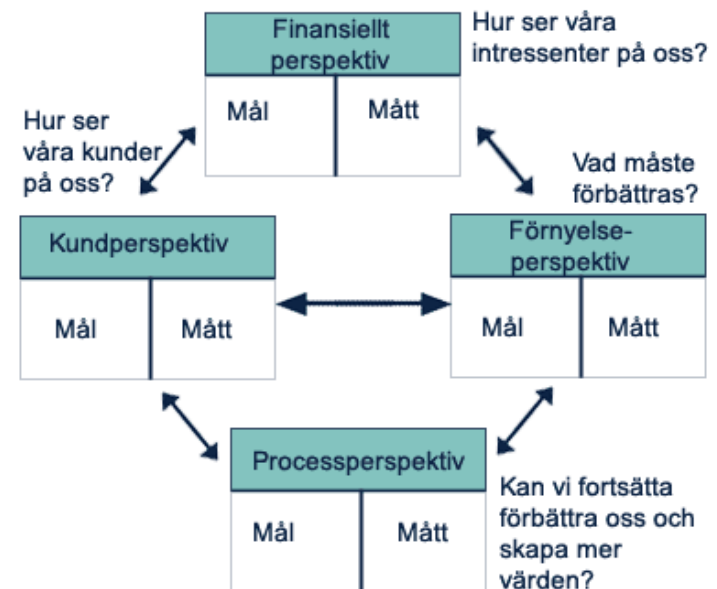
Det är svårt att styra mot flera mål samtidigt!

Hålla kostnader och externa jämförelsemått hamnar i fokus

Verksamhetsutfall sammanställs ofta genom att jämföra många liknande verksamheter

Viktigare att det ser bra ut utåt än att det är det i verkligheten

Mycket mer tid ägnas åt att samla in data än för att använda dessa data



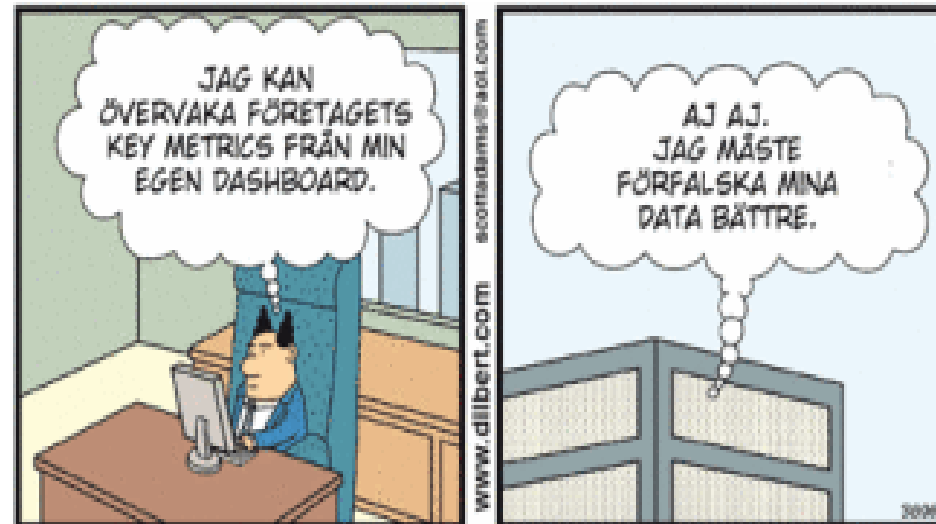
EFFEKTER AV STYRNING

Angelägna utfall som inte prioriterades i mätningarna eller som inte går att mäta blir nedprioriterade

Intensivt utvecklingsarbete i enheter som utpekas hålla bristfällig eller relativt låg kvalitet

Ansträngningarna inriktas i hög grad mot att lyckas bättre i nästa mätning

Manipulering av data förekommer



FINNS DET TID KVAR FÖR GENUINA MÄNSKLIGA MÖTEN?



ÄR MANAGERIALISMEN LÖNSAM?



LEDARE ELLER KONTORISTER?

Personalansvariga chefer ägnar ofta inte mer än 5% av sin arbetstid eller mindre ute i verksamheten

Personalansvariga chefer har en mycket stor administrativ börda, men litet administrativt stöd

”Ledarskap genom Excel?”

Vill organisationsledningarna att det skall finnas starka ledare på lokal nivå?



BRA CHEFER

Delegerar inte bara arbetsuppgifter, utan är med "där ute"

Har en god social förmåga och ägnar mycket tid åt att lyssna och småprata

Vågar ställa krav men är också beredd att ägna tid åt att stötta

Är trygga som personer, och är "lagom inställsamma"

Uppmuntrar andras initiativ och delar med sig av äran.

PROFESSIONERS (FRAMTIDA) ROLL INOM HÄLSO-SJUKVÅRD

”Peer review-system” ger inflytande

Ifrågasätt verksamhetsnyttan med administrativt (mer)arbete

Större utvärderingsarbete kan bidra till utveckling men tar tid ifrån de löpande arbetsuppgifterna

Värdet av professionella yrkesföreningar och undvikande av konkurrenstänkande

Att inte låta samverkan, utvecklingsarbete och ansvarstagande glida ur professionens kontroll

TILL SIST.....



Tack för att Du lyssnade!

Frågor?

