

Hälso- och sjukvården som organisation

- Betydelsen av relationer och tillit -

Kalmar 2017-10-24

Biträdande Professor Nomie Eriksson

nomie.eriksson@his.se

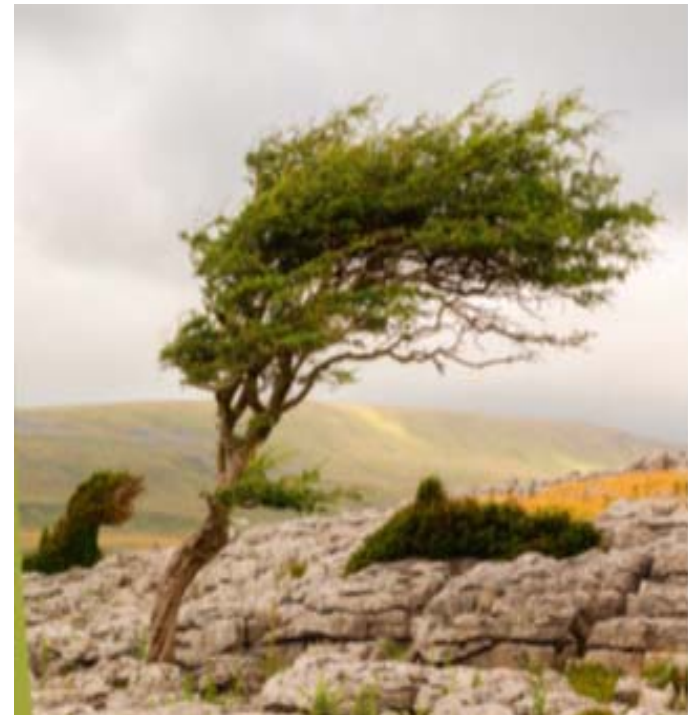
HÄLSO- OCH SJUKVÅRDENS ORGANISATION OCH LEDNING

- Landstingsdirektör eller regiondirektör tillsätts av politiskt sammansatta landstings-/regionstyrelse
- Skillnader mellan ledningsfunktioners organisering
 - Från många chefsnivåer till slimmade organisationer
- Hälsa- och sjukvård bedrivs inom:
 - Sjukhus, Närhälsa/Vårdcentraler och i kommunal vård
 - Chefers utbildningsbakgrund och befogenheter skiftar
 - Chefskap kan vara på heltid eller deltid med andra uppdrag, tex klinisk verksamhet

VARFÖR GÖR PERSONAL SOM DEN GÖR?

- **Struktur:** rutiner, arbetssätt, ansvarsfördelning mm
- **Kultur:** gemensamma värderingar och förhållningssätt
- **Identitet:** upplevelsen av ”vem är vi” relationer

- Förändring inriktas ofta på strukturella aspekter – trots svagast drivkraft



CHEFEN SOM OCKSÅ ÄR PROFESSION

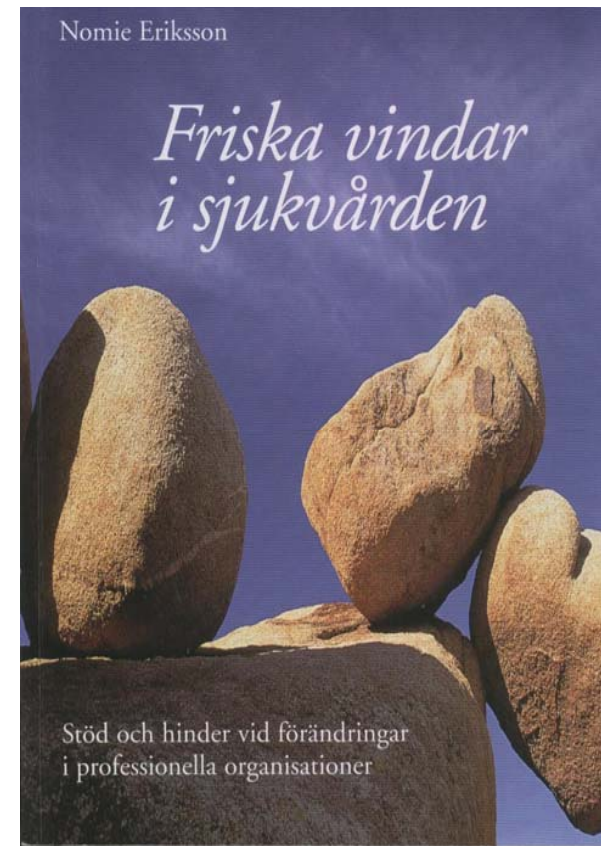
- Del av tjänst som chef (Cregård & Eriksson, 2015)
 - Ska ge tillit – en av dem
 - Förstå professionens normer och värderingar
 - Talar samma språk
 - Medicinska utmaningar i förändringar – men kanske frångå dem
- Blir en av de andra (cheferna)
 - Svårt behålla medicinsk kompetens
 - Administration och chefskap lika viktigt som medicinska frågor?

NÄR PROFESSIONER VILL DRIVA (ANNAT)

- Eldsjälar (Eriksson & Ujvari, 2015)
 - Kan finnas drivande krafter i arbetsgrupper = Eldsjälar
 - Eldsjälar är starka krafter i och för förändring
 - Eldsjälar kan driva förändring med eller mot givna beslut/direktiv
- Medarbetare inspireras av eldsjälar
 - Villiga att testa nyheter
 - Blir inte i lika hög grad motståndare till att implementera förändringar som vid top-down-beslut

IDENTITET OCH EXCELLENS SOM DRIVKRAFT

- Fördel (ibland)
 - Arbetar mot samma mål
 - Arbetar med liknande metoder
- Nackdel (ibland)
 - Autonomi
 - Stark lojalitet mot professionen – identitet
 - Svag lojalitet mot ledare och chefer



PROFESSIONERS RELATION

Mellan professioner

- Professioner har specifik akademisk kunskap, utbildning och fortbildning
 - Kunskapsdominans
 - Kunskapsövertag inom ett definierat område
 - Hierarki

Inom professionen

- Sammanhållning – Sammanslutning
 - Tillhör en specifik sluten grupp – gemensamma normer och värderingar
 - Slutenhet betraktas som självklar
 - Professioner sköter självständigt sina egna angelägenheter
- Ledande personer efterliknas av övriga (normativ isomorfism)

PÅVERKAN AV REFORMER



1960- och -70-tal

Stordrift - centralisering,
rationell planering

Storsjukhus - rationell
administration

1980-tal

Decentralisering -
målstyrning

Lokala organ

Primärvårdsutbyggnad

Första vågens marknadslösning

Köp och sälj

Beställar-utförar-
modellen

.... HUR UTVECKLAS TILLITEN

Sent 90-tal till 2005

- Kritik mot marknadslösningar
- Fokus på integration, processer, kvalitet

..och sedan 2006.....

- Ny våg av marknadslösningar.
- Kundval och upphandling
- Förbättringsarbete genomgående tema
- Kvalitetsregister
- Information - Patientjournal



NYA PATIENTPERSPEKTIV PÅVERKAR

- Läkare delar med sig av generellt tolkningsföreträde
 - Behåller det specifikt medicinska
- Andra sjukvårdsprofessioner får framträdande roller
 - Ex omvårdnad, rehabilitering, kvalitetsarbete, patientsäkerhet
- Administrativa funktioner medverkar i indirekt patientarbete
 - Ex patientsäkerhet, policys, IT-stöd

ORGANISERINGSMODELLER SKA GE TILLIT

Processorientering

- Process
- Vårdkedja som effektiviseras eller utförs snabbare, enklare
- Standardisering
- Fokus på patientens ”vårdresa”
- Varje vårdaktivitet utförs endas en gång

Six Sigma

- Statistiska fakta för förbättringsinsatser
- Fokus på kunden
- Utgå från process och identifiera viktiga resultatparametra
- Modell:
 - Definiera, mäta, analysera, förbättra, styra, lära
- Fokus på att minska oönskad variation

....MER OM ORGANISERINGSMODELLER

Lean

- Värdeflöden
- Minska slöseri
- Flödeseffektivitet
- Verktyg:
 - ordning o reda,
 - kvalitetsverktyg,
 - ständiga förbättringar
 - genombrottsprojekt
- Fokus på kontinuerlig förbättring

Värdebaserad vård

- Organisering efter sjukdom
 - Vård, resultat och resursåtgång för patienten styr
- Standardiserade kontinuerliga mätningar av hälsoutfall och kostnader
 - Hög kvalitet - låg kostnad - rätt aktivitet
- Fokus på patient – personal arbetar i team

PERSONCENTRERAD VÅRD

- Avtal att genomföra vissa åtaganden
- Avtal befästs i ett kontrakt
- Avtalet är en personlig hälsoplan, stöd för hur vården skall genomföras och säkerställas

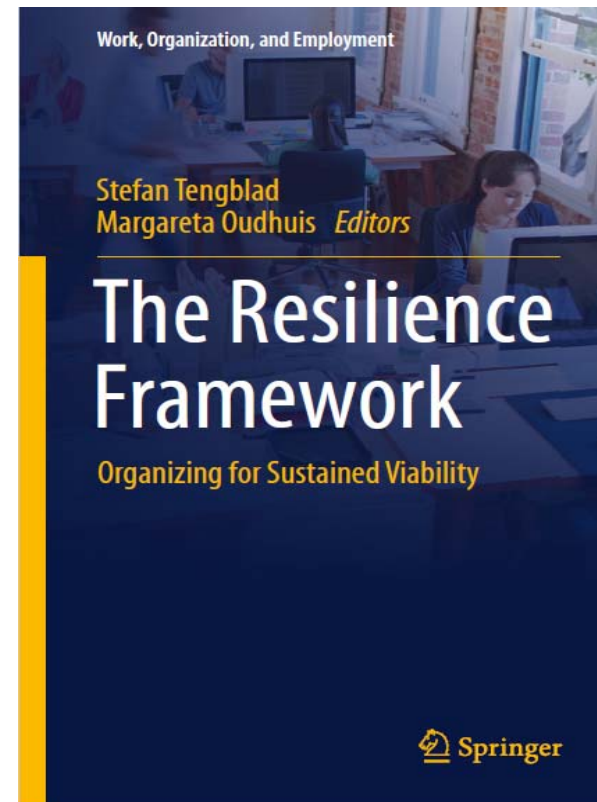
Initiera partnerskap
→ Patientberättelse

Dokumentation
→ Överenskommelse

Delat
beslutsfattande
→ Hälsoplan

HUR BEHÅLLS TILLIT EFTER EFFEKTUERADE BESLUT?

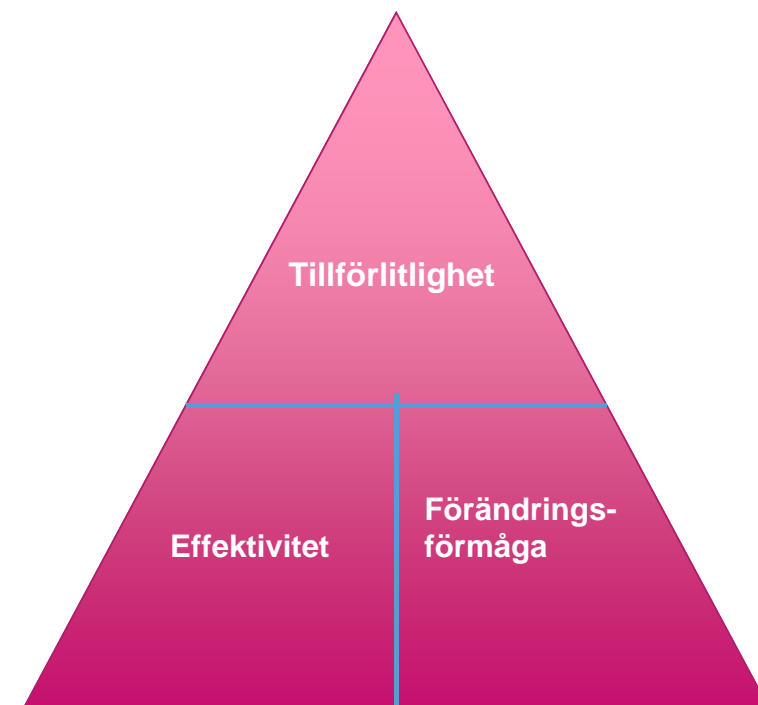
- Förändringar behöver få effekt på alla nivåer i organisationen
- Om få involveras uteblir effekten
 - Förändring enbart via ledning ger hållbarhetsproblem
 - Operativ nivå har närhet till kund/klient/patient



TILLFÖRLITLIG ORGANISATION (HRO)

- Lyhörda för problem oavsett storlek
- Förenklar inte situationer
- Fokuserar på operativ personal
- Anpassar och bevarar det som produceras
- Respekterar expertis

(Weick & Sutcliffe, 2007)



HÖG TILLFÖRLITLIGHET I VERKSAMHETEN

- En organisation får hög tillförlitlighet genom medarbetarnas:
 - Attityder till och i arbetet
 - Engagemang
 - Kontinuerlig arbete med förbättring
 - Metoder och modeller som begränsar den operativa personalens autonomi bör mjukas upp eller överges

(Eriksson, 2017)

TACK FÖR ATT DU LYSSNADE!