

Ledningskraft

ETT EXEMPEL PÅ DESIGN AV CHEFSSTÖD I STORSKALIG
FÖRÄNDRING

handlingskraft *samverkan* *dialog* *resultat*
erfarenhetsutbyte



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Ledningskraft

ETT EXEMPEL PÅ DESIGN AV CHEFSSTÖD I STORSKALIG FÖRÄNDRING

Vi kommer alltid att vara på väg



Upplysningar om innehållet:
Anette Nilsson, +46 702 80 53 14

©Sveriges Kommuner och Landsting 2014
ISBN: 978-91-7585-165-5
Text: Anette Nilsson, Pernilla Askenbom
Omslagsillustration: Åsa Kax Ideberg
Illustration inlaga: Åsa Kax Ideberg, Shutterstock
Produktion: EO Grafiska
Tryck: LTAB november 2014

Förord

VÄLKOMMEN TILL ETT RUM ATT TÄNKA I

Hur gör vi dagens arbete bättre i morgon? Det är en viktig fråga för Sveriges Kommuner och Landsting där en av våra strategier är att tillvarata våra medlemmars kompetenser och expertis inom olika områden. Detta för att hela tiden utmanas att göra det vi gör, ännu bättre.

I överenskommelsen med regeringen om sammanhållen vård och omsorg om de mest sjuka äldre har Ledningskraft, ett omfattande nationellt chefsprogram, genomförts. Där har chefer i team från kommuner och landsting träffats för att gå från ord till handling och omsätta den i varje län politiskt beslutade handlingsplanen.

Det är första gången ett sådant program genomförts i Sverige. Som chef för avdelningen vård och omsorg välkomnar jag denna ”vägguide” där projektledare Anette Nilsson skapat ett ”provtänkarrum” som hon uttrycker det. Dels beskriver den design och tankar bakom Ledningskraft, men framför allt förmedlas frågeställningar som hjälper oss att tänka framåt i fortsatt arbete och formgivning av storskaliga förbättringsarbeten i komplexa system. För att skapa världens bästa välfärdstjänster.

Jag delar Anettes uppmaning - dela dina erfarenheter med kolleger i din närhet! På så sätt fortsätter vi alla att utveckla och att utvecklas.

Hösten 2014

Hans Karlsson

Direktör Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

7	Kapitel 1	Inledande provtänk
8		Bakgrund & kontext
9		Att gå från ord till handling - call for action
11	Kapitel 2	Vägen till Ledningskraft
11		Några generella förberedelsefrågor
11		Några reflektionsfrågor
12		Nya arbetssätt - nya resultat
12		Vad är Ledningskraft och vad är inte Ledningskraft?
13		Utgångspunkter
13		Ledningskraft är inte
15	Kapitel 3	På väg till kulturförändring
19		Visionen är det centrala
19		Gapet mellan nuläge och nyläge
21		Systematiskt förbättringsarbete
23		Från några till alla
25	Kapitel 4	Ledningskrafts mötesplatser
26		Detaljer och helhet i förberedelsearbetet
27		Helhet
27		Detaljer
28		Stöd för förverkligande
29	Kapitel 5	Lärande utvecklar vi tillsammans



Inledande provtänk

Vad är det som gör att en murgröna som verkat trivas halvbra några år plötsligt tar fart och växer sig kraftig och stark? Vad är det som gör att flädern som har fått alla förutsättningar att trivas men helt uppenbart inte gör det? Och hur mycket kan man egentligen påverka jordmånen för att få de resultat man önskar? Och vilka är de samverkande faktorerna som gör att det sker som behöver ske, för att få bästa möjliga växtkraft?

Det finns något spännande med komplexitet och det man inte kan styra. Mina växter påminner mig om detta varje år och i satsningen Bättre liv för sjuka äldre är det med samma nyfikenhet jag har rört mig i frågeställningarna kring komplexitet och nya resultat.

Vad är det som gör att det som fungerar bra i ett sammanhang inte fungerar alls i ett annat och vad är det som gör att ett nytt arbetssätt som inte verkar få fäste plötsligt bara tar fart och finns där. Helt klart är att det är många faktorer som samverkar för att möjliggöra kulturförändringar. Det är svårt i komplexa sammanhang att urskilja vad som är vad. Kanske är en av hemligheterna att förhålla sig till komplexitet, att hela tiden sträva efter att påverka från många olika håll. Det gemensamma resultatet är det som spelar roll och vägen dit är görandet. Att aldrig tröttnas i att varje dag fundera kring frågorna: Hur skulle vi kunna göra detta ännu bättre? Hur kan vi arbeta systematiskt?

”Vi blir aldrig färdiga och det är som det ska”

Ledningskraft har genomförts som en del av överenskommelsen mellan Sveriges Kommuner och Landsting och regeringen¹ där jag har varit projektledare.

Not 1. Sveriges Kommuner och Landsting har i en överenskommelse med regeringen gjort en stor satsning på en sammanhållen vård och omsorg om de mest sjuka äldre 2012 – 2014. När SKL lanserat satsningen har den kallats Bättre liv för sjuka äldre, som även varit en av de högst prioriterade frågorna på SKL under dessa år.

Vidare i vägguiden refererar jag till denna satsning som Bättre liv för sjuka äldre. Här delar jag ett stycke betänkt erfarenhet kring hur Ledningskraft är designat och genomfört. Jag har även formulerat några generella frågeställningar att provtänka med.

Personligen upplever jag att vi utvecklas när vi i nyfikenhet lever nära varandras lärresor och med ett öppet sinne delar våra erfarenheter längs vägen. I en tid där hastigheten är hög och informationsflödet stort finns en risk att fastna i illusionen att inte ha tid att tänka eller tid att samtala om det vi lär när vi gör. Tvärtom – att vi har inte tid, att inte tänka.

Jag tror inte att man kan kopiera en utvecklingsresa men alltid inspireras genom att slå följe med någon annans frågeställningar. Det häftiga som händer när vi delar med oss av våra erfarenheter och tankar är att berättelsen inte tar slut. När du finner en tråd som du vill bära vidare in i dina sammanhang så fortsätter berättelsen och när du i din tur delar dina erfarenheter vävs väven vidare. Med denna utgångspunkt välkomnar jag dig att följa med i reserättelsen om hur Ledningskraft designats och genomförts sett utifrån mitt perspektiv som projektledare. Vill du läsa mer om resultaten av den omfattande satsningen, Bättre liv för sjuka äldre, finns en slutrapport. Låt oss börja med koppling till jordmån och förutsättningar och några tankar om sammanhang och bakgrund.

Bakgrund & kontext

Tre goda förutsättningar präglar vården och omsorgen om äldre idag. För det första: Aldrig förr har människor haft så goda möjligheter att leva länge som idag. För det andra: Dagens äldre kommer inte bara att kunna lägga år till livet utan liv till åren. Allt fler lever ett gott liv hela livet och klarar sin vardag själva. Europeiska undersökningar visar att Sverige ligger i topp när det gäller goda förutsättningar att åldras i trygghet.

Den tredje goda förutsättningen är att det även blivit bättre för de mest sjuka äldre.² För att förbättra för de cirka 300 000 personer som har omfattande behov av samordnad vård- och omsorg, har den största äldresatsningen i vår tid genomförts 2010-2014.

I december 2011 kom regeringen och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) överens om en gemensam satsning med visionen att alla i vårt land kan åldras i trygghet och självbestämmande med tillgång till god vård och omsorg och 4,3 miljarder kronor investerades 2012 – 2014 bland annat genom prestationsbaserade statsbidrag.

Not 2. Enligt Socialstyrelsen är "Mest sjuka äldre" personer 65 år eller äldre som har omfattande nedsättningar i sitt funktionsstillstånd till följd av åldrande, skada eller sjukdom. 2010 utgjorde denna grupp 18 procent (297 000) av befolkningen 65 år och äldre.

Satsningen omfattade följande områden:

- › God vård vid demenssjukdom
- › God vård i livets slut
- › Preventivt arbetssätt
- › God läkemedelsbehandling för äldre
- › Sammanhållen vård och omsorg

Varje län utgick från en politiskt beslutad handlingsplan för en sammanhållen vård och omsorg om de mest sjuka äldre.. För att ge stöd till chefer att gå från ord till handling och stötta det storskaliga förbättringsarbetet beslutades i överenskommelsen att erbjuda ett chefsstöd. Ledningskraft - så mycket bättre för sjuka äldre, tog sin början. Samtliga län i Sverige har deltagit med samverkande chefsteam från kommun, primärvård och sjukhus på båda.

Att gå från ord till handling – call for action

Utgångspunkten för Ledningskraft var de politiskt beslutade handlingsplanerna som varje län formulerat med målet att skapa bättre liv för sjuka äldre genom en sammanhållen vård och omsorg.

Chefsteam från kommun, primärvård och sjukhus bjöds in för att få stöd att gå från ord till handling och förverkliga handlingsplanerna genom gemensam ledning och styrning.

Under 2012 – 2014 har cirka 320 chefer träffats vid mötesplatserna i Ledningskraft. Längs vägen har chefsteamerna ibland utökats genom att bjuda in andra chefer som varit viktiga för förverkligande och handlingskraft i förbättringsarbetet.

Att skapa en vardag präglad av systematiskt kvalitetsarbete för dem vi finns till för är en stor utmaning för hela Sveriges vård och omsorg. En förutsättning för att lyckas är att vi alla jobbar med inställningen att vi har två jobb: dels att utföra vårt arbete i dag, dels att förbättra oss.



Vägen till Ledningskraft

Oavsett vad som ska göras tror jag att en av de viktigaste förberedelserna är *att synliggöra vilka förutsättningar och förväntningar* som ska ligga till grund för designen. Dessutom måste det identifieras vem som ska göra vad i förändringsarbetet.

Ledningskraft är utformat utifrån specifika förutsättningar. Som en tankemodell för att inspirera till frågeställningar har jag nedan beskrivit dels Ledningskrafts unika förutsättningar och dels generella frågeställningar.

Några generella förberedelsefrågor:

1. Vad är syftet med satsningen?
2. Hur är satsningen nationellt designad?
3. Vad förväntas hända? Och för hur många?
4. Vilka konkreta förutsättningar finns för genomförandet?
5. Vilka förutsättningar finns att åstadkomma förbättrade resultat?
6. Vilka risker finns som skulle kunna göra att det inte lyckas?

En viktig del i förberedelsen är också att fundera över sin egen roll som projektledare.

Några reflektionsfrågor:

1. Vad ser du som viktigt att åstadkomma?
2. Med vilken inställning går du in i det arbete du ska leda?
3. Vilka tidigare erfarenheter har du med dig?
4. Vilket stöd behöver du?
5. Vem är din uppdragsgivare?

När jag fick förmånen att projektleda Ledningskraft hade jag bland annat med mig erfarenheter från chefskap och att bygga upp nya verksamheter. Jag hade startat Passion för livet³ som uppmärksammats internationellt, bland annat med ett förstapris i en europeisk innovationstävling 2014, för sitt nytänkande inom äldreområdet. Dessutom hade jag erfarenhet från olika projektledaruppdrag och styrelseuppdrag i det privata näringslivet. Under mina år på Qulturum, utvecklingsenheten inom landstinget i Jönköpings län, hade jag jobbat med ledarutveckling, coachning, förbättringskunskap och innovationer. Jag har haft förmånen att få jobba i olika sammanhang, lokalt, regionalt, nationellt och internationellt och genom åren byggt ett ovärderligt nätverk bland annat till Institute for Healthcare Improvement i Boston där jag också varit fellow.

Nya arbetssätt – nya resultat

En av mina mest betydelsefulla lärdomar är att ägna kraft åt möjlighetstänkande och eftersträva att se möjligheter och tro att där viljan finns går en väg. Att fokusera på det som fungerar bra och inte fastna i problembeskrivningar och hinder. Det innebär inte att blunda för problemen, utan att ha dem med sig och försöka vända dem till möjligheter. Jag är också övertygad om att alla kan bidra till att göra det bättre om viljan finns och att man bestämmer sig.

Det är i vardagen vi bygger kapacitet för ett systematiskt förbättringsarbete när vi drivs av att göra det bättre för dem vi finns till för. Varje system är perfekt designat för det resultat det ger. Det är först när vi ändrar våra arbetssätt som vi kan få nya resultat!

Vad är Ledningskraft och vad är inte Ledningskraft?

Ledningskraft har erbjudit deltagarna stöd och inspiration utan att begränsa frihet och eget ansvar. Syftet har varit att stödja teamens kreativitet för att hitta nya arbetssätt och samarbetsformer till nytta för sjuka äldre. Därför var det viktigt att i starten fundera över utifrån vilka antaganden Ledningskraft skulle designas för att göra klart vad deltagare, uppdragsgivare och andra intressenter kunde förvänta sig.

Not 3. I Passion för livet vill vi agera oss in i en ny livsstil som påverkar hälsa och livskvalitet. Det handlar om att bryta invanda mönster, bli medveten om förbättringar, gå från ord till handling och göra förändringar i det egna livet som gör skillnad.

Utgångspunkter:

- › Ledningskraft är ett dialogforum med syfte att stärka kraften hos deltagarna att åstadkomma resultat genom att hitta sin egen väg, se nya perspektiv, bygga relationer samt skapa lust och energi.
- › Ledningskraft har fokus på förverkligande och resultat. Det gäller inte att hitta den enda vägen; det finns många vägar att nå målet. Frågan är om den väg man valt leder till målet.
- › Ledningskraft bygger på lokalt ägarskap. Chefsteamerna skapar sina egna lokala berättelser genom sitt agerande för att nå målen. Deras berättelser löper parallellt med den nationella berättelsen om arbetet med att förbättra för de mest sjuka äldre.

För att förväntningarna skulle bli de rätta var det också viktigt att göra klart vad Ledningskraft inte är.

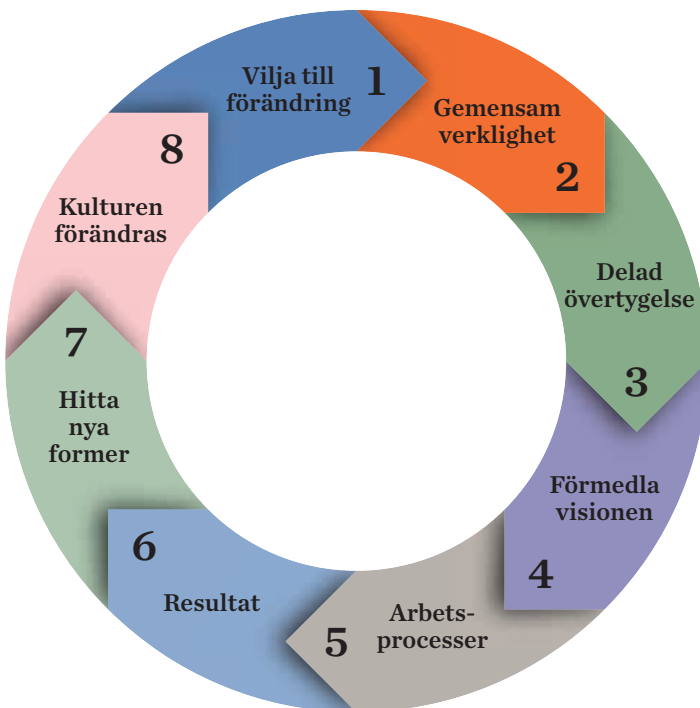
Ledningskraft är inte:

- › En utbildning, som talar om vad deltagarna ska göra
- › En samling konferenser utan förpliktelser
- › Ett program som tar över ansvar och ägarskap för teamets arbete och resultat
- › Ett program där man ska rapportera till SKL vad som görs och vad som har åstadkommit
- › Ett genombrottsprojekt.



På väg till kulturförändring

John P Kotter, professor i ledarskap vid Harvard Business School, sammanfattar i sin bok *Leading change* åtta nödvändiga steg för lyckade förändringar. Den modellen har varit en vägvisare för Ledningskraft. Kotters forskning visar att 70 procent av de förändringar som genomförs misslyckas eftersom den helhetssyn som krävs ofta saknas. Men, det behöver inte vara så. Ett systematiskt arbetssätt ökar chanserna till framgång.



Här följer några tanketrådar kring hur vi låtit de åtta stegen i Kotters modell vägleda oss. Jag vill här betona att det inte handlar om linjära förflyttningar utan det är steg där vi vandrar fram och tillbaka.

1. Vilja till förändring

Att hitta drivkrafter, synliggöra varför något är viktigt, och för vem/vilka det är betydelsefullt? Varför kan vi inte fortsätta som det är? Använd gärna storytelling där behoven från de vi finns till för lyfts fram. En känd riskfaktor i allt förbättringsarbete är att någon har sett ett behov eller fått ett ”uppdrag” att leda förändring, utan att ge de som ska genomföra förändringen tid att skapa förståelse för varför ska detta göras, för vem och av vem. Således är förståelse ett ledord i den första viljefasen. Bästa sättet att utveckla förståelse är att formulera frågor som får visa vägen. Det är frågan och inte svaret som ger vägledning.

När vi startade Ledningskraft är min upplevelse att det fanns en stark vilja grundad i en gemensam övertygelse att något behöver göras för att förbättra för de sjuka äldre.

Varje mötesplats tog också sin start i varför vi gör detta. Med olika berättelser, metaforer och filmer beskrevs syftet från äldres perspektiv. Med i rummet vid samtliga mötesplatser fanns också seniorer som på olika sätt medverkat i programmet.

2. Gemensam verklighet

Ingen kan åstadkomma förändringar på egen hand. Det gäller att skapa ett team som har en gemensam syn på utgångsläget och på vad som ska åstadkommas. Även i denna fas är frågorna avgörande. Det behöver också finnas en nyfikenhet på varandras frågeställningar och beskrivningar av den så kallade ”verkligheten”. Det är bara i öppna och tillitsfulla dialoger vi kan skapa samsyn.

Det som kännetecknade de första mötesplatserna, som många deltagare gav återkoppling på, var avsaknaden av en gemensam bild av den så kallade verkligheten. Många av deltagarna träffades för första gången till samtal av detta slag. Någon uttryckte det så här: Tidigare har vi bara setts till jul och midsommar och då har det handlat om att lösa problem i samband med neddragningar av sängplatser över helgerna.

I samtalen vid de runda borden började gemensamma bilder växa fram utifrån flera perspektiv. Dock har utgångspunkten i Ledningskraft alltid varit att utgå från den äldres perspektiv först. Och utifrån det designa för ett sömlöst system genom gemensam ledning och styrning.

3. Delad övertygelse

När teamet har en gemensam färdriktning i den gemensamma verkligheten blir nästa steg att tydliggöra på vilket sätt framtiden kommer att vara annorlunda och att det är möjligt att ta sig dit.

Här blev handlingsplanernas värde synliggjort där varje län konkretiserade sina aktiviteter i relation till behov och gap utifrån nuläge och i relation till förväntat nyläge.

4. Förmedla visionen

Kotter använder ordet förmedla, jag skulle mer vilja säga skapa visionen tillsammans med de som ska bli bärare. En vision behöver stark förankring för att bli verklighet.

Här visade många av cheferna i de olika teamen att de var besjälade av att detta var viktigt och med sitt eget engagemang visade de i handling på hemmaplan att "detta är viktigt för mig". En sådan konkret handling var att cheferna personligen deltog vid Ledningskrafts mötesplatser samt att de förde samtalen vidare på hemmaplan och riggade för förbättringar och frågade efter resultat.

5. Arbetsprocesser

Det är i arbetsprocesserna de nya resultaten bor. Den stora utmaningen blir därför att synliggöra rådande strukturer och arbetssätt och utmana dessa till förändring. När vi gör som vi alltid har gjort får vi samma resultat som vi alltid har fått. Att få nya arbetssätt att förbli de självklara arbetssätten är svårt. De gamla strukturerna och arbetssätten har en stark kraft som gör att det är lätt att falla tillbaka i gamla vanor och mönster.

Ett återkommande inslag på Ledningskrafts mötesplatser var att demonstrera effekter. Vid mötesplatserna skapade teamet tillsammans sin sammanhangsbild och utbytte erfarenheter med varandra över länsgränserna för att inspireras, få tips och säkra uthållighet.

6. Resultat

Visionen beskriver det långsiktiga målet. För att motivera ansträngningar att nå dit behöver man fånga och få glädja sig åt snabba och påtagliga resultat i rätt riktning.

Vid mötesplats nummer sex fick chefteamen i Ledningskraft bjuda in fler chefer och nyckelpersoner från sitt län för att visa resultat och fira framgångar så här långt. Även att tillsammans utmanas av arbetet som var kvar att göra. Vid denna mötesplats medverkade äldreminister Maria Larsson, regeringens äldresamordnare Eva Nilsson Bågenholm, aktörer från Sveriges Kommuner och Landsting samt nyckelpersoner från länen. Att efterfråga och synliggöra resultat och fira längs vägen upplevdes positivt och gav ny energi till det fortsatta arbetet.

7. Hitta nya former

Nästan framme kan misslyckandet vara nära. I det här stadiet gäller det att befästa de framsteg som gjorts genom att finna nya former för att jobba mot målet. Det är viktigt att göra den nya kulturen känd, tala om de nya arbetssätten som förändrats till det bättre. Skapa medvetenhet genom att visualisera och bygga strukturer där det är lätt att göra rätt och svårt att göra fel.

För att stärka medvetenheten fick deltagarna arbetsblad där teamen markerade var de befann sig på skalan från teknisk förändring till beteendeförändring till kulturförändring. Frågor som visade vägen var: Vilka är de nya arbetssätten vi har förverkligat och i vilken omfattning är de nu en del av vardagen? Är det ett nytt arbetssätt infört på en enhet? Flera nya arbetssätt på en enhet? Eller är det många nya arbetssätt införda på många arbetsplatser? Det är först när vi synliggör helhetskartan utifrån faktiska resultat som vi ser gapet mellan var vi är och vad vi har kvar att göra.

8. Kulturen förändras

Om en kulturförändring ska bli bestående gäller det att kunna visa att det nya är bättre än det gamla och se till att organisationen inte återfaller i tidigare invanda beteenden. Fortsätta tala om det som blivit bättre och peka på de förändringar som har åstadkommit. Således blir det viktigt att mäta och följa upp samt synliggöra värdet över tid och aldrig tröttnas av att utveckla och förbättra.

En fråga som chefsteamerna fått med sig är: Vad tjänar vi på de nya arbetssätten? Alternativt förlorar på att fortsätta på det nuvarande sättet? Att göra den nya kulturen känd genom att visa på vinster för den äldre, systemet och medarbetarna blir avgörande för en bestående kulturförändring. Om många ser värdet av de nya arbetssätten som är den nya kulturen så kommer man fortsätta att göra. Men om man inte ser värdet är det lätt att man återgår till gamla arbetssätt.

Låt mig ta ett exempel: I början av införandet av Senior alert var det en teknisk förändring och i kulturen hördes röster som sa: Vi registrerar bara för att vi får våra pengar.

Efter ett tag kom arbetssätten att innebära att åtgärdspaket allt mer infördes kopplat till de risker som identifierats. Förflyttning skedde då till nivån beteendeförändring. Efter några år hördes i kulturen allt fler röster som sa: Vi jobbar förebyggande för att undvika fall, trycksår och undernäring. Sätter in åtgärder och följer upp.

Först då, när det är en självklar del av vardagen och hur vi utför vårt arbete går det att säga att en kulturförändring har uppnåtts. För de arbetsplatser där medarbetare och chefer verkligen sett vilken skillnad det gör att arbeta förebyggande och där det finns en hög ambitionsnivå att skapa bästa möjliga värde för de

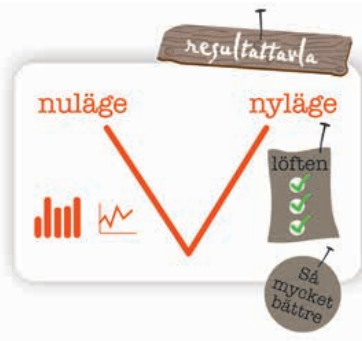
man finns till för; tror jag att den nya kulturen kommer leva vidare. Till skillnad mot arbetsplatser där värdet av och vinsten med att registrera som en del i ett förebyggande arbetssätt inte synliggjorts och konkretiserats.

Visionen är det centrala

Chefer behöver skapa förutsättningar för alla involverade att vara med och forma utmanande framtidsbilder så att alla blir bärare av den förändring som behöver ske för att nå dit. Som Gandhi uttrycker det: "Var den förändring du vill se i världen." Att vara en visionsbärare innebär att i varje kliv leva förändringen. "Det är i spänningsfältet mellan vision och verklighet som dramat utspelas", för att citera Peter Senge, amerikansk expert på lärande organisationer.

Gapet mellan nuläge och nyläge

Förändringsarbete handlar om att utifrån en gemensam verklighetsbild dela ett önskat framtida läge. Då behöver jag som ledare hela tiden jobba med motivation, lust och drivkrafter. Det finns alltid en risk för närsynthet. Att närliggande mål och ekonomiska incitament skymmer sikten så att förmågan att se långt går förlorad. Vardagsstretandet riskerar då att ta över och visionen glöms bort. Samtidig som det behövs konkreta närliggande mål för att gå till handling behövs framtidsbilder som gör att man ser långt och rör sig i rätt riktning.



För att kunna förflytta sig gäller det att veta var man är och vart man ska. Det vill säga att ha klart för sig hur nuläget ser ut och hur man vill att det önskade läget (nyläget) ska vara. När det är gjort blir nästa uppgift att analysera gapet mellan nuet och den önskade framtiden. Denna gapanalys, som bilden visar, har vi i Ledningskraft använt som hävstång för att jobba med förändrade arbetssätt. Det har i hög grad handlat om att mäta och följa upp resultat för att se vad som görs och för att synliggöra förflyttningar. Att förändra så att det ovanliga blir det vanliga.

Det är när nya arbetssätt har blivit rutin som en kulturförändring har åstadkommit. Ofta handlar det om en förändring som tycks näst intill omöjlig i början, men som är så självklar när den är på plats att det är svårt att förstå hur det kunde vara annorlunda. ”Har vi inte alltid gjort så här?”

Det ska inte råda någon tvekan om målet men man måste hela tiden påminna sig om att det finns många vägar att nå dit. Det viktiga är att ha koll på att den väg man valt leder till målet.



Kartan visar att det finns många vägar till Kebnekaise.

Här är några frågeställningar att ha i åtanke:

- › Vad är det som förväntas ske?
- › Hur ser gapet ut mellan hur det är i dag och det bästa tänkbara framtidsläget?
- › Vem har mandat att dra igång förändringsarbetet?
- › Vem följer upp och efterfrågar resultatet?
- › Vilket stöd finns?
- › Vilket stöd kommer att behövas?
- › Hur vet vi att förändringen blir en förbättring?

Systematiskt förbättringsarbete

Ledningskraft har byggt på förbättringskunskap såsom det formulerats i The System of Profound Knowledge av Dr. W. Edwards Deming. Deming är mest känd för förbättrings- eller Demingcykeln också kallad PGSA-modellen. PGSA står för planera, göra, studera och agera. De fyra grundläggande beståndsdelarna i ett systematiskt förändringsarbete.

Demings teorier bygger på systemförståelse, metoder för att mäta resultat och analysera variation samt på förändringspsykologi, ledarskap och lärandestyrkt förändringsarbetet. I synnerhet har förändringspsykologin varit en viktig del i Ledningskraft för att förstå vad som motverkar att förändring kommer till stånd. Människors rädslor för att lämna det trygga och invanda är starka drivkrafter för att bevara det som är. Att lämna status quo och ändra arbetssätt är för många krävande och skrämmande.

En metafor som jag använt i Ledningskraft för att beskriva förändringspsykologin är utvandrarstatyn i Karlshamn, som visar Vilhelm Mobergs Karl-Oskar och Kristina inför uppbrottet.

Karl-Oskar är fast övertygad om att nu är det bara framåt som gäller. De nya visionerna driver honom. Han ser inte tillbaka eftersom han vet att där finns inget mer att hämta, bara förändringar kan ge förbättringar. Kristina däremot vänder sitt ansikte åt sidan och ser tillbaka mot trygghetszonen där man vet vad man har men aldrig hur det blir. Hennes rädsla för det nya står i kontrast mot Karl-Oskars starka förändringsvilja.

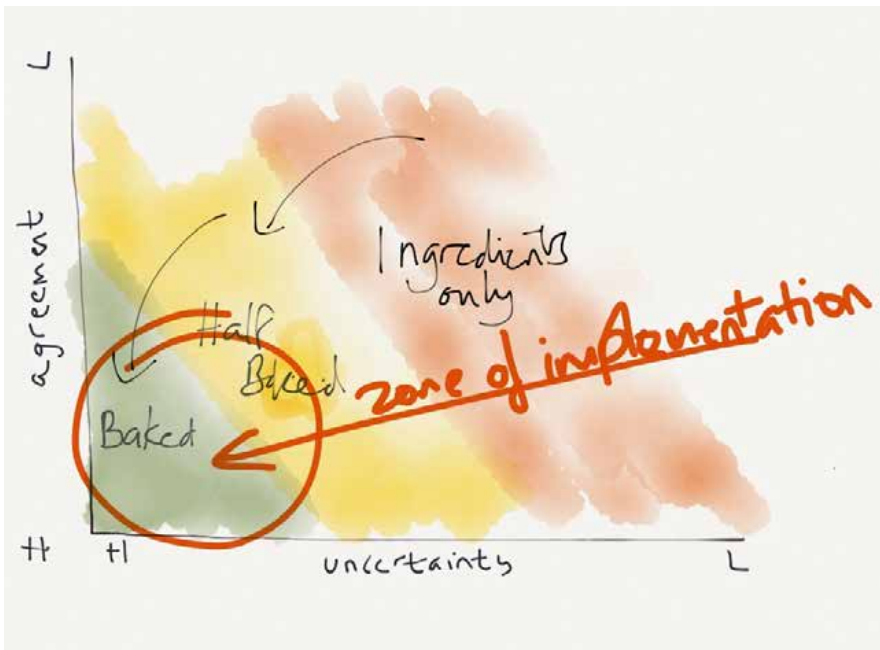


Det krävs mod att våga lämna sin trygghetszon.

I vardagen möts vi också i detta spänningsfält. Ibland kan vi alla identifiera oss med Karl-Oskars känsla och ibland med Kristinas. Som personer har vi alla med oss olika erfarenheter som påverkar vår förmåga till förändring. Som chef tror jag att det är oerhört viktigt att vara medveten om dessa olikheter eftersom vi lever i en vardag där vi hela tiden arbetar med omställning och nya arbetssätt. Denna medvetenhet är en förutsättning för ett av chefernas viktigaste uppdrag: Att engagera och få alla delaktiga att i vardagen driva systematiskt förbättringsarbete utifrån behov och tillsammans med de vi finns till för.

Från några till alla

En stor utmaning i hela satsningen på ett bättre liv för sjuka äldre har varit att få till spridning och storskalighet – att gå från några till alla. Där har vi använt oss av en metafor som handlar om: Den färdigbakade kakan, den halvbakade kakan och det som ännu bara är ingredienser. Detta är en bild som skapats av Sarah Fraser, brittisk expert på storskaligt förändringsarbete. Den visar på skillnaden mellan test i liten skala och spridning i stor skala.



Teorier i förbättringskunskap bygger på att identifiera ett behov och sedan utifrån olika idéer testa i liten skala enligt PGSA-modell. I zonen ingredienser vet vi ännu inte hur blandningen ska se ut. Det är den innovativa förbättringszonen där vi har ett antal delar som vi tror samverkar till resultatet. Här behöver många tester utföras i liten skala för att utveckla koncept. Den halvbakade kakan symboliserar att vi har fler koncept som är under utveckling och snart är redo för den färdigbakade zonen, men fortfarande behöver testas.

I den färdigbakade zonen finns beprövade koncept redo att spridas från några till alla. I den övergripande satsningen har fokus varit att det vi vet blir bättre för sjuka äldre ska vi förverkliga för alla oavsett var man bor i Sverige. Den ambitionen står inte i motsättning till att vi samtidigt testat idéer för att lära mer och finna ny kunskap och nya koncept. Det finns en risk att även det som är konceptualiserat i nya arbetssätt fortsätter att testas i liten skala. Utmaningen är att våga ta steget med att bygga stödstrukturer för det nya arbetssättet, anpassa och införa för ALLA.

dialog
resultat
erfarenhetsutbyte
samverkan
handlingskraft



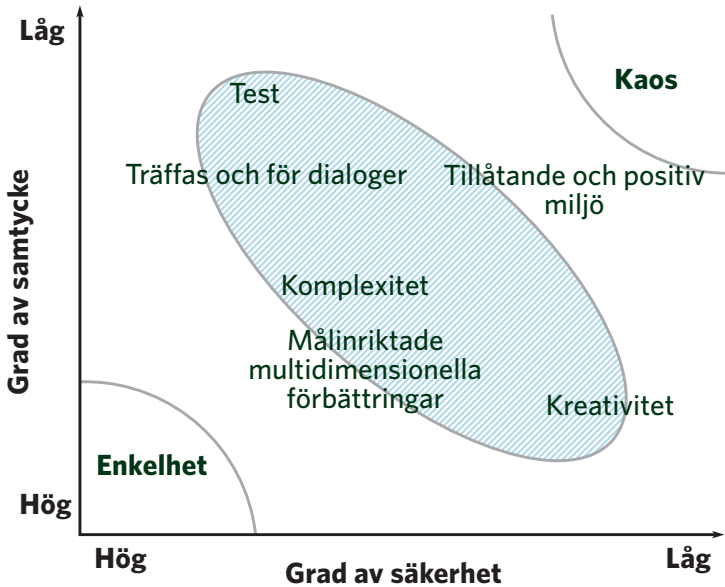
ILLUSTRATION ÅSA KAX

Ledningskrafts mötesplatser

I komplexa system behövs mötesplatser som skapar förutsättningar för tillit, test samt utrymme att träffas och föra dialog som leder till gemensamma bilder och förverkligande. Mötesplatserna har därför varit en central del i Ledningskraft. Där har teamen träffats och kunnat varva utbyte av egna erfarenheter med input av nytänkande, spänning och kunskap från personer runt om i landet och världen. Mötesplatsernas innehåll har formats utifrån lärandemål och en röd tråd har funnits genom samtliga mötesplatser:

1. Vi vill göra
2. Vi gör det
3. Vi fortsätter att göra* (Regionala mötesplatser på fem platser i länet med extra gäster)
4. Bättre resultat genom förverkligande
5. Vi demonstrerar effekter
6. Så mycket bättre för sjuka äldre (Nationell större mötesplats med över 600 chefer och förtroendevalda)
7. Där viljan finns går en väg* (Regionala mötesplatser på fem platser i länet med extra gäster)
8. Vi kommer alltid vara på väg.

Staceys komplexitetsteorier visar på effekten av att mötesplatser i komplexa system ofta präglas av hög grad av osäkerhet och samtycke.



Detaljer och helhet i förberedelsearbetet

En annan ingrediens har varit förberedelsearbete in i minsta detalj. Det rumsliga mötet skapar förutsättningar för det mänskliga mötet. Inför mötesplatserna har teamet på SKL därför gjort ett gediget förarbete för att säkra såväl detaljer som helheten för att mötet ska bli så givande som möjligt för varje deltagare. Som arrangör gäller det att visa respekt för deltagarna genom att se till att deras tid används väl. Här är några av våra erfarenheter.

”Som arrangör gäller det att visa respekt för deltagarna.”

Helhet

- › Tydlig planering för vad som ska hända under mötesdagarna. Det ska finnas en röd tråd från inbjudan till agendan, synliggjort både i språk och form
- › Mötet ska inte upplevas som en lösryckt konferens med spretiga aktiviteter utan som en del av en process för att stödja chefer att gå från ord till handling och omsätta sin handlingsplan för en sammanhållen vård och omsorg.
- › Berättelser som lyfter in den äldres perspektiv och som visar varför en frågeställning är viktig.
- › Väl förberedda föreläsare som vet vad som förväntas av dem inför denna grupp och inte bara kommer och kör sin grej. Gärna föreläsare från andra sammanhang. Till exempel medverkade två föreläsare från Boeing i Seattle för att lyfta fram en lärande organisation och om betydelsen av att hårda fakta och mellanmänniska värden går hand i hand.
- › Vid varje mötesplats har det arrangerats en kvällsaktivitet med det dubbla syftet att förstärka något av dagens budskap samt att ge inspiration i olika gestaltning. Exempelvis var budskapet vid första mötesplatsen att vi inte kan kopiera varandras lösningar men vi kan inspireras och omsätta dem på vårt eget sätt i det sammanhang vi verkar. För att förstärka detta budskap medverkade Lill-Babs utifrån TV-programmet "Så mycket bättre", med att göra någon annans låt till sin låt. Hur kan Skåne inspireras av ett förbättringsarbete i Norrbotten och omsätta det så att ändå känns som Skåne?

Detaljer

- › Var noga med att hitta lämpliga lokaler och platser där personalen förstår vilka förväntningar som finns på mötet och gör dem delaktiga.
- › Lokalerna ska ge möjlighet för såväl samlingar i storgrupp som miljöer för det nära samtalet med bara några få deltagare.
- › Runda bord förstärker samverkanssymboliken; det vi bestämmer tillsammans tar vi också ansvar för att det blir verklighet.
- › Avstämningmöten med personal vid anläggningarna för att förtydliga roller och förväntningar, till exempel när det gäller incheckningsrutiner, måltider, kaffe. Särskilt möte med teknikerna så att ljud, ljus, bild och teknik fungerar utan problem. Gör tydliga körscheman.
- › Det ska kännas att någon har ansträngt sig för att göra det lilla extra, som gör att deltagarna känner sig välkomna, till exempel blommor på borden och musik när deltagarna kommer.
- › Det är också viktigt att alla i arrangerande team visar sin närvaro och bemöter deltagarna glatt, öppet och serviceinriktat.
- › Vi i SKL-teamet har agerat utifrån att vår roll är att vara ett stöd till deltagarna som äger sin utvecklingsresa. Mottot var: Vårt bästa för dig.

Stöd för förverkligande

Ledningskraft har handlat om att stötta deltagarna att gå från ord till handling. Vi har också betonat det egna ansvaret för att åstadkomma förändring. Ett stöd för genomförandet av förändringarna inom helheten i satsningen har varit den arbetsbok som deltagarna fick vid den första mötesplatsen. Boken innehåller frågor att diskutera i chefsteamet och tips om metoder och modeller kopplat till hur man bygger en vardagskultur med systematiskt kvalitetsarbete. Bland annat en modell för att fatta beslut, eftersom det är viktigt när kulturen ska förändras.

Fokus i Ledningskraft har legat på resultat och förverkligande eftersom det är en förutsättning för att veta vilka effekter insatser får. Fakta som visat det samlade nationella resultatet och det gap som kvarstår innan målet var nått har funnits på webben. Siffrorna kunde användas för att följa det egna länets resultat över tid och jämföras med andra län.

Inom Ledningskraft har det funnits en tydlig bild av att det är i vardagen, bland de som är närmast verksamheten, som förändringarna sker och ägs. Chefsteamet har haft ett självständigt uppdrag, men samtidigt sett att det varit viktigt att företrädare för makroperspektivet varit insatta i arbetet. Vid några mötesplatser har teamen därför bjudit in nyckelpersoner för att berätta vad som pågick och vilket stöd de önskade för att kunna förverkliga länets handlingsplan. Genom den politiskt beslutade handlingsplanen är högsta ledningen uppdragsgivare till länsteamet.

Olika former av stöd som erbjudits deltagarna:

- › Webbkollen, ett personcentrerat intervjuverktyg där äldre själva får komma till tals. En enkel metod, som ger översikt och synliggör tänkbara orsaker till otrygghet, problem med läkemedel och återinskrivningar på sjukhus
- › Strategisk uppdatering – telefonmöte sex gånger per år där alla deltagare bjudits in och fått en 30 minuters uppdatering om nuläget
- › Ledningskrafts egen webbsida med inbjudningar, information, dokumentation, blogg med mera
- › Filmer där äldre förmedlar budskapet varför detta är viktigt!
- › Artiklar som synliggör förändringarnas betydelse när vi börjar jobba på ett nytt sätt. Både utifrån den äldres och medarbetarnas perspektiv.

- Erbjudande om utvecklingsstöd från utvecklingsenheterna Qulturum vid landstinget i Jönköpings län, Memologen i Västerbotten och Utvecklingscentrum Skåne. På deras hemsidor finns ”En meny av möjligheter” ett utbud med erbjudande som stöd till chefsteamens systematiska förbättringsarbete. Resurspersoner från utvecklingsenheterna har också medverkat vid Ledningskrafts mötesplatser.
- Nationellt utvecklingsledarnätverk och analysnätverk för att stödja länsteam.
- Nationella aktuella sammanställda resultat av indikatorer via webben
- Ledningsforum, ett virtuellt rum för erfarenhetsutbyte längs vägen
- Arbetsbok med modeller, frågeställningar, förklaringar och utrymme för egna tankar och idéer.
- Arbetsblad utformade efter behov längs vägen
- Skriften Fyra områden för att undvika onödiga sjukhusvistelser.

resultattavla

nuläge

nyläge



Så
mycket
bättre



ILLUSTRATION ÅSA KAX

Lärande utvecklar vi tillsammans

En viktig ledstjärna för satsningen på sjuka äldre i sin helhet och för Ledningskraft har varit att hela tiden se på arbetet ur fler infallsvinklar och perspektiv. Det finns en uppenbar risk med att se på saker och ting från för få perspektiv. En annan risk är att för bekvämlighets skull omge sig med personer som ser på saken genom samma linser. För att utmana oss själva och skapa höjd, djup och vidd i våra tankar och i vårt arbete har vi hela tiden omgivit oss av kritiska vänner ”critical friends”. Då har vi med hjälp av nationella och internationella förändringsexperter lyssnat in och fått återkoppling på det arbete vi utför. Detta tillsammans med litteratur och evidens från olika perspektiv har breddat vårt synfält.

”Se till att många olika perspektiv synliggörs.”

Mitt varmaste tips är således att se till att många olika perspektiv synliggörs. En ”critical friend” är någon som känner dina förutsättningar och vill dig väl. Någon som ställer frågor som hjälper dig att se med nya ögon och som lyssnar på dina svar med respekt. Kanske finns det någon i ditt nätverk utanför ”uppdraget” som är villig att ta på sig den rollen.

Ett annat råd är att ha många fönster öppna mot litteratur och evidens.

Inom satsningen Bättre liv för sjuka äldre har vi hämtat intryck från följande kunskapsområden:

- › Coachning
- › dialogteorier
- › empowerment
- › evidens
- › filosofi/etik
- › forskning och utveckling
- › hållbarhetsteorier
- › implementationsteorier
- › komplexa systemteorier
- › kulturförändringar
- › kvalitetsförbättring
- › ledarskap
- › lärande organisation
- › mikro-, meso- och makrosystemteorier
- › mindfulness
- › motivation och drivkraftsteorier
- › mätning-analys-statistik
- › nätverksteorier
- › psykologi/förståelse för människors beteende
- › social movement
- › spridning
- › storytelling och storskalig förändring.

Allt hänger ihop och varje dag är en ny dag med många nya lärotillfällen i skärningsfältet där praktik och teori möts.

Lycka till med design av ett chefsstöd som kommer passa i det sammanhang du verkar i. Det är spännande att finna nya vägar och glädjen är en kraftkälla!

Anette Nilsson

Projektledare Ledningskraft – Bättre liv för sjuka äldre

Ledningskraft är genomfört 2012-2014 på olika ställen i Sverige tillsammans med alla deltagare i Ledningskraft som visade på att c samverkan på riktigt gör skillnad samt Bättre Liv teamet på Sveriges Kommuner och Landsting med stöd av Sarah Fraser, brittisk expert på storskaligt förändringsarbete.



Ledningskraft

Ett exempel på design av chefsstöd i storskalig förändring

Vad är det som gör att en murgröna som verkat trivas halvbra några år plötsligt tar fart och växer sig kraftig och stark? Vad är det som gör att flådern som har fått alla förutsättningar att trivas och helt uppenbart inte gör det? Och hur mycket kan man egentligen påverka jordmånen för att få de resultat man önskar? Det är svårt i komplexa sammanhang att urskilja vad som är vad.

Under 2012 – 2014 genomfördes Ledningskraft, ett omfattande nationellt chefsprogram där chefer från kommuner och landsting träffats för att gå från ord till handling. I vår ständiga strävan efter bästa möjliga välfärdstjänster.

I denna skrift delar projektledaren Anette Nilsson sina erfarenheter om den design och de tankar som fanns bakom Ledningskraft. Men framförallt förmedlas frågeställningar som hjälper oss att tänka framåt i fortsatt arbete och formgivning av storskaliga förbättringsarbeten i komplexa system.

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

ISBN 978-91-7585-165-5



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Post: 118 82 Stockholm
Besök: Hornsgatan 20
Telefon: 08-452 70 00
www.skl.se