

Ett långsiktigt och systematiskt arbetssätt för en värdig äldreomsorg

Värdighet och välbefinnande är nyckelord i omsorgen av sjuka äldre. Men vad krävs egentligen för att detta värdeskapande ska äga rum? I Värdeforum utvecklar verksamheterna sin kvalitet genom konkreta förbättringar, lärande av andra och nya metoder för bättre arbetssätt. Kvalitet är resultatet av systematiskt arbete och strategiska beslut.

TEXT: THOMAS SCHNEIDER OCH TRULS NEUBECK. FOTO: THOMAS SCHNEIDER

Famna har ett uppdrag av sina medlemmar – idéburna organisationer som bedriver vård och social omsorg på uppdrag av kommuner och landsting – att skapa förutsättningar för att öka kompetens och kapacitet för att systematiskt utveckla verksamheten och kvaliteten. Med utgångspunkten i medlemmarnas gemensamma värdegrund, att skapa värde för dem man finns till för, utvecklades Värdeforum i samarbete med Qulturum vid Jönköpings läns landsting.

De idéburna organisationernas drivkrafter och moderna kvalitetsutvecklingsmetoder passade som handen i handsken för att skapa en plattform för värdeskapande och ömsesidigt lärande. I Värdeforum har under de senaste tre åren ett 80-tal förbättringsteam med cirka 400 deltagare mötts för att förbättra och utveckla äldreomsorgen.

Om man ska arbeta med att systematiskt utveckla kvalitet blir utvecklingen en strategisk fråga för organisationen. Kvalitetsutveckling i betydelsen att skapa allt mer värde för dem man finns till för kräver medarbetarengagemang, förbättringskunskap, ledarskapskompetens och mätningar för kunskapsbaserade beslut. Om detta handlar programmen i Värdeforum.

HITTA BALANSEN

Varför går vi till jobbet? Vilka värden ska vi skapa? För vem? Vill man utveckla kvalitet inom vård och omsorg är det de första frågorna som måste ställas. Inom vård och omsorg är kvalitet att skapa värde för dem som verksamheten finns till för. Därför måste ett utvecklingsprogram för vård och omsorg handla om värdeskapande. Men vad är det för värde vi vill skapa? Vad är värde? Man skulle kunna beskriva det som att hela tiden skapa bästa möjliga kvalitet med ansvarsfullt användande av personal och pengar. Det gäller att hitta balansen mellan det vi kan göra, det vi vill göra och det som behövs. I Värdeforum får vi möjlighet att arbeta med en kultur för ständiga förbättringar – som hela tiden skapar värde för dem vi finns till för.

Ska jag förbättra kvaliteten i det jag gör i mitt arbete varje dag så har jag självklart mycket inflytande. Jag kan ändra mig själv och göra saker på ett bättre sätt. Men om vi är flera måste vi ställa oss frågorna: "Varför går vi till jobbet? Vilka värden ska vi skapa? För vem?" Frågorna blir

VERKTYGSLÅDAN

Värdeforums verktyg är effektiva, lätta och kraftfulla. Några av metoderna vi använder:

- Mikrosystemets 5P: skapar samsyn kring syfte, de äldres behov, de professionellas roll i mikrosystemet, processer, resultat.
- PGSA-hjulet: en förbättringsmodell där man arbetar med mål och mått, det är ett systematiskt sätt att testa, reflektera och analysera.
- Det coachande förhållningssättet: det handlar om att förankra och ta tillvara allas engagemang.
- SBAR: är ett verktyg för att kommunicera. Att skapa effektiva kommunikationsformer och möten.
- Fiskbensdiagrammet: för att göra en orsak – verkan-analys
- LEAN: om att förstå och effektivisera processer. Det handlar om att ta ansvar för våra processer för att skapa värde.
- Processkartläggning
- Balanserade mål och mått
- Omvärldsbevakning
- Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete
- Avvikelsehantering
- Riskanalys

ingången till ett kollektivt värdeskapande där vi är eniga om vilken grund vi står på. Vi vet att vi behöver ställa frågorna om och om igen. I vardagen måste vi utgå från de drivkrafter som alla vi som arbetar inom omsorg och vård har gemensamt.

När vi uttalar att vi vill skapa värde i verksamheten, och skapar oss den gemensamma grunden, får det omfattande positiva konsekvenser. Det leder till yrkesstolthet, arbetsglädje, lust till utveckling och lärande, det får betydelse för hur jag ser på mina kollegor. Och det är viktigt! Inom äldreomsorgen utförs ett arbete som ofta har låg status. Det är många som inte ens kan tänka sig att utföra detta viktiga arbete som görs varje dag. Belöning i form av lön är låg. Därför vill Värdeforum vara en plattform för det egna värdeskapandet – för att stärka identiteten och stoltheten över det man åstadkommer.

EN UTMANING FÖR ALLA

I Värdeforum utgår vi alltid från den äldres perspektiv. Om man ägnar en stunds eftertanke åt det så inser man att det faktiskt är en smärre revolution. Längre har man talat om

”att ha den äldre i centrum”. Det kan betyda till exempel att läkaren ser på patienten utifrån sin roll, kommunens handläggare ser utifrån sin, omsorgspersonal utifrån ett tredje perspektiv och teamet tillsammans skapar en gemensam bild av vad man anser den äldre behöver. Det är så systemet är uppbyggt.

Men vi behöver ändra vårt synsätt: Istället för att skapa ett system där vi ser äldre med behov behöver vi skapa ett system utifrån den äldres behov, ett system där vi ser vad brukaren ser. Skillnaden är att vi behöver se allting ur den äldres perspektiv. Och detta får effekt på vem som kan påverka kvaliteten. Alla blir medskapande, såväl brukare och anhöriga som vårdgivare bidrar till att skapa värde. Detta blir utmanande, inte bara för alla professioner inom omsorgen och vården utan även för den äldre människan.

Många förbättringsteam i Värdeforum upptäcker att de har lösningarna klara långt innan de har frågat de äldre vad de önskar och behöver. I stället för att skapa lösningar utifrån vår uppfattning av vad de äldre vill ha, behöver vi skapa arbetssätt där de äldre och deras anhöriga blir självklara partner i arbetet att ta reda på vad som är det bästa alternativet utifrån önskemål, behov och våra kompetenser.

Vi måste överpröva vår roll som personal och vara nyfikna, våga lägga ansvaret bredare. Och sen, i nästa steg, kommer all vår erfarenhet och profession inom vården och omsorgen in som en pusselbit bland andra pusselbitar.

DEN PLATS DÄR VÄRDET SKAPAS

Idén om mikrosystemet som den minsta enheten i ett vård- och omsorgssystem introducerades av bland annat Paul Batalden, läkare och forskare i Dartmouth, USA och på Jönköping Academy. Mikrosystemet är ingen fysisk plats, bestämd tidpunkt eller på något sätt fixerat. Utan det är den plats där värdet skapas, tillsammans med den

FAMNA – RIKSORGANISATIONEN FÖR VÅRD OCH SOCIAL OMSORG UTAN VINSTSYFTE

Famna tillvaratar gemensamma intressen för de föreningar, stiftelser och företag som bedriver vård och social omsorg utan vinstsyfte. Vi vill öka den politiska förståelsen för vad idéburen vård och omsorg betyder för samhället i stort och för enskilda individer. Vi hävdar värdet av verksamheter där viljan och beredskapen att möta människors behov är en tillräcklig drivkraft. Vi tror att en ökad andel idéburna aktörer och en samverkan mellan alla aktörer gagnar utvecklingen av vården och omsorgen i Sverige.

Vill du veta mer? www.famna.org

person som har behoven och de olika relevanta personerna som direkt kan påverka värdet. Är jag en äldre person i ett boende kan det till exempel vara den dagliga personalen, min son eller dotter, läkare, fotvårdspersonal, kommunens biståndshandläggare ... Mikrosystemet ändras över tid, allt eftersom behoven ändras.

Att arbeta i mikrosystemet innebär inte bara *teamwork* för att på bästa sätt ta hand om en patient eller omsorgstagare. Istället är det ett synsätt där den äldre är en självklar partner på ögonhöjd. Alla är professionella på sitt sätt och bidrar till att skapa värde, även den äldre och de anhöriga. Det handlar inte om personer utan om roller i mikrosystemet, de roller som är relevanta för att värde ska kunna skapas.

HANDLING GÖR SKILLNAD

Det är lätt att förenkla verkligheten genom att skapa förklaringsmodeller som gör att vi förstår vår omgivning bättre. Man ska dock inte förledas att tro att modellerna är verkligheten. Men genom att använda sig av mikrosystemet som förklaringsmodell blir en oerhört komplex vardag tydligare. Det viktiga är människorna i organisationen.



Hur de talar och agerar, vilka val de gör i sitt dagliga arbete är ett uttryck för själva värdegrunden och en förutsättning för värdeskapande. Här hjälper mikrosystemet oss att förstå varandras roller och ansvar i systemet. Att hela tiden försöka förstå vad som fungerar och inte fungerar, att hela tiden försöka göra små förändringar och undersöka om de leder till förbättringar. Ett ständigt och systematiskt arbete med att skapa värde. Det är inte värdeorden utan handlingen som gör skillnaden!

RESULTATET

Värdeforum handlar, åtminstone på ett sätt, om att öka kompetens och kapacitet för att ständigt kunna förbättra vården och omsorgen. Och det leder till att främja ett arbetssätt som skapar bättre resultat. Att uppnå detta är en fråga om kultur. När medarbetarna upplever att arbetssättet fungerar leder det till lärande, att man tränar vidare och får nya erfarenheter, vilket leder till bättre resultat och ökat värde. Man får erfarenheten att det blir bättre. Och då kan arbetssättet sprida sig i organisationen. Det sprids därför att det är så konkret – man genomför ett konsekvent, strukturerat förbättringsarbete, prövar metoder, ser resultat.

I Värdeforum skapar vi förbättringskompetens och förmågan att omsätta sin kunskap i vardagen. Den förmågan kan bero på medarbetaren själv, men också på kulturen på arbetsplatsen. Vilka förutsättningar har jag att använda min kunskap och mitt engagemang? Här har chefer och ledningsgrupper en nyckelroll som kulturbärare för nya arbetssätt. De behöver ge förutsättningar för att skapa bättre resultat och de måste efterfråga och synliggöra dessa. De är viktiga för att lyfta goda exempel och fira framgång.

Så här skulle man kunna sammanfatta våra tankar kring kompetens och kapacitet: Förbättringskompetens fokuserar på verksamhetens personer. Goda erfarenheter är en

PROGRAMMEN I VÄRDEFORUM

Förbättra och coacha: Skapar förbättringskompetens och tar vara på medarbetarnas engagemang genom att genomföra konkreta förbättringar i vården och omsorgens vardag.

Leda och kvalitetsledning: Båda dessa program handlar om ledarskapets roll för att skapa förutsättningar för mikrosystemet att kunna skapa värde. Programmen innehåller stöd till systematiskt förbättringsarbete, omvärldsbevakning och att utveckla ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

Kunskapsstyrning: Går ut på att systematiskt skapa kunskap som underlag för beslut. Inom äldreomsorgen använder vi fler och fler mätningar, som kvalitetsregister, öppna jämförelser med flera. Det svåra är att göra verksamheten bättre utifrån dessa mätningar, för att öka värdet för våra äldre i mikrosystemet.

Vill du veta mer? <http://vardeforum.famna.org>

viktig del för att bygga kompetens och kapacitet, de behövs för att sprida arbetssätt som fungerar. Efter att ha deltagit i ett program kan deltagarna omsätta sin drivkraft i mätbara förbättringar och leverera underlag till varför man ska välja ett eller annat alternativ, detta skapar medarbetar-engagemang och en kompetens som levererar underlag för kunskapsbaserade beslut.

HUR GÅR DET TILL?

Värdeforum inrymmer olika program: Förbättra och coacha, Leda och kvalitetsledning samt Kunskapsstyrning (se ruta ovan). Programmens innehåll är olika men de har ungefär samma upplägg: man arbetar med konkreta frågeställningar i den egna verksamhetens vardag, man träffas vid lärandeseminarier som kallas Värdecaféer, man avslutar en programomgång med en vernissage, där man under festliga former och med inbjudna gäster visar upp det som åstadkommit, och på det viset synliggör de vär-



den som skapats. På vernissagen lyfter man allt det goda arbete som gjorts och får tillfälle att känna sig stolt. Även om man aldrig blir klar med att utveckla en verksamhet behöver man skapa tidpunkter då man stannar upp och ser vad man åstadkommit.

Hela upplägget med Värdeforum handlar om att göra. Det bästa sättet att förbättra vård och omsorg är att faktiskt börja göra små förbättringar. Att med handlingar lära sig nya saker, "att se på vardagen med nya ögon". Tillsammans med andra får man djup förståelse för vad som är värdeskapande och hur man når dit. Mellan varje Värdecafé prövar man konkreta förändringar – och undersöker om de leder till förbättringar – på hemmaplan. Sedan reflekterar man tillsammans med andra i värdecaféerna. Programmen bygger på nyfikenheten att lära av varandra, att lyssna och dela med sig.

GÖRA – MÄTA – LÄRA

Med metoderna i Värdeforum får man underlag för att veta om förändringar leder till förbättringar – det är själva arbetssättet. Tillsammans skapar vi en kultur där man vågar fråga: "Jag ser att du gör så, jag gör så här – varför gör vi inte lika?" Det är nyfikenheten som leder till utveckling.

Till sin hjälp får man en hel verktyglåda. Deltagarna brukar vittna om att det är metoder som är lätta att ta till sig och använda, effektiva och kraftfulla i verklighetens vardag. Det kan handla om metoder för att identifiera problem istället för att vara snabb med lösningar. Eller att mäta och synliggöra resultatet för större effekt – bara att visa upp ett mätresultat förändrar beteenden. Det kan

handla om förbättringsmodellen där man systematiskt planerar, genomför, mäter och analyserar resultat.

De senaste tre åren har ett 80-tal team, med cirka 400 personer, deltagit i Värdeforum. Till hösten startar ytterligare 30 team, varav ungefär hälften inom äldreomsorgen. Från början riktade sig Värdeforum till Famnas medlemmar. Inom ramen för den nationella satsningen för en sammanhållen vård och omsorg om äldre kommer även offentliga och privata aktörer att delta. På detta sätt kan vi tillvarata olika förutsättningar och synsätt, synliggöra våra olika roller i systemet och skapa ömsesidigt lärande för det gemensamma målet att skapa en sammanhållen och värdig äldreomsorg. ■



Thomas Schneider är ansvarig för kvalitets- och ledarskapsfrågor på Famna. Han har sedan slutet av 90-talet arbetat med verksamhetsutveckling och ledarskap inom vård och omsorg som chef, utredare och forskare och har varit med om att starta Famna.



Truls Neubeck är utvecklingsledare på Famna och ansvarar för genomförande och vidareutveckling av Värdeforums olika program. Han är också doktorand på *Jönköping Academy for Improvement of Health and Welfare*.