

Med en fot i verksamheten och den andra i omvärlden

En kultur av ständiga förbättringar utmanar ledarskapets roll. Medarbetare som arbetar med systematiska förbättringar använder metoder, mätningar och argument som skapar förutsättningar för ledningen att fatta kunskapsbaserade beslut. Samtidigt måste ledaren förstå sin roll som brobyggare, med en fot i verksamheten och den andra i omvärlden.

TEXT: MAUDE KARDELL, TRULS NEUBECK OCH THOMAS SCHNEIDER

Att arbeta som enhetschef inom äldreomsorgen är en utsatt position. På ena sidan finns kravet från ledningen och myndigheter på redovisning av kvalitet och ekonomiska nyckeltal och på andra sidan finns ansvaret för att få vardagen att fungera: personal på plats, en ekonomi som går ihop och att de äldre och anhöriga känner sig trygga, nöjda och väl omhändertagna – varje dag.

På Bräcke Diakoni är man på väg att koppla ihop det operativa ledarskapet med de strategiska frågorna för att få en verksamhet där ledningen har en självklar roll och funktion för att ge förutsättningar för värdeskapande. I strävan efter ett ledarskap som hela tiden fokuserar på hur verksamheten kan utformas utifrån de äldres behov har det varit naturligt för Bräcke Diakoni att samarbeta med Famna och Värdeforum (se faktaruta nedan).

När medarbetare arbetar med förbättringar på ett systematiskt sätt finns det unika förutsättningar för ledningen att ta tillvara och stötta medarbetarnas kunskap och engagemang, för att alla tillsammans ska vara med och utveckla vården och omsorgen. Allt fler chefer har uttryckt ett behov av att hitta vägen till ett ledarskap som svarar mot detta, helt enkelt att spetsa till ledarskapet så att det på bästa sätt kan stimulera och skapa bra förutsättningar – ett tillåtande, coachande ledarskap som samtidigt bygger på kunskapsbaserade beslut.

DRIVKRAFT OCH VÄRDESKAPANDE

Allt ledarskap inom äldreomsorgen måste utgå från de inbyggda värderingar som finns och som ska vara i fokus

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

när vi hjälper människor som har behov. Det leder till att människor får arbeta med det som är drivkraften – att skapa värde för dem man finns till för. Att se på ledarskap och utveckling på detta sätt passar Bräcke Diakonis värderingar som hand i handske. Får medarbetarna välja fritt väljer de att skapa värde. Det är det som är det idéburna.

Genom att ta vara på drivkrafter och medarbetarengagemang ges alla en möjlighet att påverka vårdens och omsorgens vardag. Men det gör även att man måste ta ett stort gemensamt ansvar för de utbildningar man går. Det handlar om att hela tiden ta tillvara kompetens och aktivt arbeta med att den nya kunskapen används för att ta fram nya och bättre arbetsätt.

När medarbetare från Bräcke Diakoni har deltagit i Värdeforum har det inte varit någon vanlig utbildning, utan en möjlighet att göra och lära, där teamen har gjort själva arbetet på hemmaplan. Genom att pröva nya lättanvända metoder och lära av andra verksamheter och erfarenheter skapar man ett gemensamt språk, en begreppsvärld som blir tydlig och gemensam. Bräcke Diakonis arbete med att utveckla värdeskapande arbetsätt blir så en naturlig del av Famnas sammanhang och den gemensamma viljan att vara med och utveckla vården och omsorgen i Sverige.

LEDNINGENS ROLL

Varför går vi till arbetet? Vilka värden vill vi vara med och skapa? Det är utifrån dessa frågor man kan få syn på våra olika roller och funktioner inom äldreomsorgen. Med en gemensam förståelse för att värdet skapas i mikrosystemet, och hur alla kan hjälpa till att ge förutsättningar för detta, byggs en gemensam grund för att arbeta med processer, mätningar och förbättringar.

Ledningens uppgift är att skapa rätt förutsättningar, tydliggöra ramar och att hjälpa verksamheten att hitta rätt. När målen är gemensamt formulerade blir det tydligare vart man är på väg, motivationen att nå målet ökar och det blir enklare att fatta beslut. Ledningens roll är också att se verksamheten utifrån yttre behov och krav. Då är omvärldsbevakningen viktig, för att möta kompetensbehov och leda verksamheten i rätt riktning. På detta sätt utgör ledningen den viktiga länken mellan vardagens verksam-

het och yttre förväntningar, regler, krav och möjligheter. Här blir enhetschefernas roll helt avgörande eftersom de är en del i mikrosystemet. De är brobyggare och skapar länken mellan vardagens val och strategiska frågor. Det är en unik och utsatt roll.

ALLA HAR MANDAT

Hur man agerar som ledare har stor betydelse och det är viktigt att ha förståelsen för sin egen roll. Det handlar om att göra handlingsutrymmet så stort det bara går inom ramen för det som är möjligt. I slutändan handlar det om hur man som ledare bemöter andra och hur man blir bemött. Hamnar fokus på fel saker skapas inte en miljö där det går att arbeta utifrån värdegrunden.

Att åstadkomma förbättringar innebär att alla får arbeta med frågor där man har mandat att påverka resultatet. Det innebär att man behöver tydliggöra när man kan agera självständigt och när ledningen måste kopplas in. Ofta har man både som ledare och som medarbetare större handlingsfrihet (och ansvar) än man tror. Det handlar om att möjliggöra, att ge förutsättningar för medarbetarna i mikrosystemet, för att kunna skapa en kultur av ständiga förbättringar där allas drivkrafter tas till vara och stimuleras.

Utveckling av ledarskapet handlar därför om att agera så att man får ny kunskap, att studera vad som händer när man förbättrar en verksamhet med hjälp av mätningar och på så sätt kunna fatta kunskapsbaserade beslut. En ledare för medarbetare med kompetens i ständiga förbättringar måste också kunna – och våga – lyssna. Då kan man skapa en sammanhållen vård och omsorg, där man samskapar värde tillsammans med äldre och anhöriga.

ETT STRATEGISKT BESLUT

På Bräcke Diakoni har man sett behovet av ett ledarskap som tar tillvara all den kunskap som skapas i arbetet med ständiga förbättringar. När man på våren 2010 för första gången deltog i Värdeforum sa Martin Ärnlov, direktor, på den avslutande vernissagen: "Jag är otroligt positiv. För oss är det här ett sätt att komma igång och jobba med kvalitet och utveckling i vardagen. Det är ju i de situationer vi står inför i vardagen där det Bräcke Diakoni står för ska märkas."

OM VÄRDEFORUM/MICROSYSTEM

Värdeforum är ett utvecklingsprogram för kvalitet och ledarskap som Famna har tagit fram i samverkan med Qulturum, Landstinget i Jönköpings län. I Värdeforum utvecklar verksamheterna sin kvalitet genom konkreta förbättringar, lärande av varandra och nya metoder för bättre arbetssätt. Kvalitet blir resultatet av systematiskt arbete och strategiska beslut. En viktig del är perspektivförändringen – istället för att vi ser äldre med behov skapar vi ett synsätt utifrån den äldres behov, ett system där vi ser vad brukaren ser. Detta får effekt på vem som kan påverka kvaliteten. Alla blir medskapande, såväl brukare och anhöriga som vårdgivare bidrar till att skapa värde (se även artikeln "Ett långsiktigt och systematiskt arbetssätt för en värdig äldreomsorg" i tidningen Äldreomsorg 4/2012).

I Värdeforum träffas teamen i ett antal värdecaféer, och avslutningsvis i en vernissage där alla resultat av förbättringsteamens arbete presenteras. Arbetssättet utgår ifrån idén om mikrosystemet som den minsta enheten i ett vård- och omsorgssystem (E.C. Nelson, P. B. Batalden & M. M. Godfrey: *Quality By Design: A Clinical Microsystems Approach*. Jossey-Bass, 2007.). Det är inte någon fysisk plats, bestämd tidpunkt eller fixerat på något sätt, utan det är den plats där värdet skapas, tillsammans med den person som har behoven och de olika relevanta personerna som direkt kan påverka värdet.

Redan då var Martin Ärnlov säker på att detta var det sätt på vilket man skulle fortsätta arbeta.

I och med den nationella satsningen Bättre liv för sjuka äldre började många enheter inom Bräcke Diakonis äldreomsorg att arbeta med förbättringar utifrån det nationella kvalitetsregistret Senior alert. När ett tiotal förbättringsteam hade deltagit i Värdeforum märktes det att det hände



någonting i organisationen – och behovet av att stötta enhetscheferna blev än mer tydligt. Det strategiska beslutet blev att utveckla ledarskapet för att skapa rätt förutsättningar i mikrosystemet, för att kunna skapa en kultur av ständiga förbättringar och bättre kvalitet för de boende. Strategin handlar inte minst om igenkännandet. Genom att arbeta med konkreta förbättringsarbeten, nära kopplade till värdeskapandet, skapas en gemensam förståelse för ord som kvalitet och de system vi befinner oss i.

Metoderna som används på Bräcke Diakoni blir återkommande och igenkända. Det är viktigt att arbeta med detta över lång tid. Kvalitetsarbetet blir en plattform för fortsatt utveckling. Deltagandet i Värdeforum hjälper till med en del av den plattformen. Men man får även intern erfarenhet till exempel i Förbättringskraft, Bräcke Diakonis egen satsning på att bygga förbättringskompetens.

PRIORITERADE OMRÅDEN

De prioriterade utbildningsområdena demensvård, palliativ vård och mjukmassage knyts ihop med kompetensen i förbättringskunskap. Det hänger ihop med det övriga kvalitetsarbetet. Man får kunskap att omsätta ny kunskap, balanserade styrkort, nyckeltal, visions- och värdegrundsarbete, till nya och bättre arbetsätt i vardagen. Att utforma ett ledningssystem som ett stöd för värdeskapande innebär därför att det måste utgå från kärnprocesser som till exempel salutogen äldreomsorg, boendefrågor, kost, demensvård och palliativ vård.

Insikten om att man behöver allas olika kompetenser i värdeskapande och den strategiska satsningen har även gjort att Bräcke Diakoni breddar kompetensen i det nära vård- och omsorgsarbetet med pedagoger samt ett aktivt arbete för att ta tillvara sjuksköterskornas omvårdningskunskap.

Ett av de bästa kvitton man kan få på att man lyckats som områdeschef i äldreomsorgen är att träffa boende som berättar om något som är värdefullt för dem. Och där det går att se kopplingen mellan medarbetarnas engagemang och de strategiska satsningar som har gjorts.

PLATTFORM FÖR VIDARE ARBETE

Utifrån de behov man ser och som en del i Bräcke Diakonis strategiska arbete kommer nu alla enhetschefer inom äldreomsorgen att delta i ledarskapsprogrammet Leda (se ruta på föregående sida). En annan stor satsning blir att utveckla arbetet med genomförandeplaner så att de utifrån de äldres behov och önsknings verkligen kan användas för att åstadkomma ett värdigt liv.

Utvecklingsfrågor och kvalitetsfrågor är intressanta och tankarna kring mikrosystemet och hur man kan arbeta med ständiga förbättringar har Bräcke Diakoni tagit fasta på. Det är ett strategiskt beslut och förstås en resursprioritering. Men alla de timmar man avsätter är en investering i värdeskapande för de äldre.

Med hjälp av ett grundläggande arbetssätt byggt på ständiga förbättringar och värdeskapande möjliggörs ett utvecklande ledarskap trots ständigt ökande krav på äldreomsorgen. Nya riktlinjer för arbetet med demensomsorg eller sociala aktiviteter blir en naturlig del av allas arbete med att skapa värde för de boende. Men för det krävs ett aktivt ledarskap som också har koll på resultaten.

Om vi ska uppnå värdighet och välbefinnande, kärnan i

OM BRÄCKE DIAKONI

Bräcke Diakoni startades 1923 och erbjuder vård och omsorg utifrån non profit med närmare 1000 medarbetare. Äldreomsorg och hospice är ett av fyra verksamhetsområden och de ansvarar för driften av elva äldreboenden, två korttidsboenden och ett hospice, i sammanlagt fem kommuner.

den nationella värdegrunden för äldreomsorgen i Sverige, krävs att vi vet vad de äldre vill och önskar. Då behövs ett ledarskap som lyssnar på de som är närmast de äldre: personalen som tillsammans med de äldre och deras anhöriga skapar värdet.

Allt detta handlar egentligen om värdegrundsfrågorna. Att man ser ur den äldres perspektiv, det är deras livsvärde och livssituation det handlar om. För Bräcke Diakoni blir nästa steg att ännu mer involvera både boende och anhöriga i utvecklingen. ■



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



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



Maude Kardell är områdeschef på Bräcke Diakoni. Hon har arbetat med vård och omsorg i olika roller i 25 år. Hon har en fil. kand. i vårdvetenskap. Ledarskap, verksamhetsutveckling, äldreomsorg och palliativ vård är för henne prioriterade områden.

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? vardeforum.famna.org