

Utan helhetssyn ingen höjd kvalitet

Trendiga modeller som ISO, QUL och styrkort ger sällan goda resultat på egen hand.

Professor Lennart Sandholm, Sandholm Associates AB, Djursholm

Många kvalitetssystem har dykt upp inom vården på senare år – men resultaten har ofta uteblivit. En anledning är att systemen tas i bruk utan att en grundlig analys har skett. De blir en lösning på ytan – som inte ger några substantiella resultat. Som att sätta in behandling utan att ha ställt en diagnos.

I stället bör en strategisk plan med helhetssyn göras – och ledarens engagemang i denna är nyckeln till att lyckas.

Som en följd av krisen i den svenska ekonomin vaknade många landstings- och sjukhusledningarna upp under första hälften av 1990-talet och fann att något måste göras för att bibehålla kvaliteten i vården trots minskade anslag. Detta ledde till att många kvalitetsinitiativ har tagits under de senaste åren. Men har de gjorda insatserna lett till väsentligt bättre resultat i form av ökad patientnytta, kortare väntetider och bättre kostnadseffektivitet? I de flesta fall torde svaret vara ”Nej”. Orsaken är att kvalitetsinitiativen har ofta till väsentlig del kännetecknats av en fokusering på trendiga metoder och angreppssätt – OG, QUL, ISO 9000, balanserade styrkort etc. Att uppnå substantiella resultat har kommit i bakgrunden. I stället fordras ett arbetssätt inriktat på förbättringar och med tydliga och utmanande mål. Här är ett äkta engagemang hos högsta ledningen samt delaktighet av alla i organisationen av största betydelse.

Fem faser i utvecklingen

I utvecklingen av organisationers verksamhet kan fem faser identifieras. Varje organisation kan placeras in i en av dessa faser.

Slummerfasen

I en organisation som befinner sig i denna fas finns det inget intresse för att engagera sig på ett genomgripande sätt i frågor som gäller kvalitet. Man tycker att tillståndet är bra som det är. I denna fas befann sig svensk sjukvård fram till i början av 1990-talet. När författaren vid denna tidpunkt var ute och talade på sjukhus om kvalitet hördes ofta kommentaren ”Vad nytt? Kvalitet har vi alltid sysslat med!”

Uppvaknandefasen

Ett uppvaknade sker. Situationen är inte så gynnsam som den varit. Förhållandena hade ändrats på ett drastiskt sätt. En kris av detta slag drabbade svensk sjukvård i början av 1990-talet. På grund av den försämrade ekonomiska situationen i landet fick man inte de anslag som man var van att få tidigare. Vården tvingades till att klara sina åtaganden med väsentligt minskade

resurser. Situationen försvårades dessutom genom pågående demografiska förändringar i samhället.

Trevandefasen

När krisen har kommit gäller det att göra något och detta måste ske snabbt. Men vad skall göras? Då man har starkt begränsade kunskaper om hur kvalitet i vid bemärkelse kommer in i den totala verksamheten är det lätt att landstings- och sjukhusledningar hänger sig åt det som för dagen är i fokus i managementidskrifter och i konferens- och seminarieinbjudningar. Utan att sätta sig in i vad som egentligen behöver göras, vilket kräver äkta engagemang och reellt deltagande hos ledarna, delegerar man till andra att se till att den senaste modenytchen implementeras. Under de senaste tio åren har vi sett en lång rad av sådant inom svensk sjukvård: kvalitetscirklar, ISO 9000, organisationsgranskning (OG), QUL, balanserade styrkort etc. Det är inget fel på dessa angreppssätt, men däremot på tillämpningen. De används som generella metoder för att förbättra verksamheten utan att man först har studerat och analyserat situationen med hjälp av fakta om verksamheten. Med hänvisning till den medicinska professionen är det liktydigt med att man väljer behandlingsmetod utan någon som helst form av diagnos. Ett sådant förfarande kan självfallet inte leda till de fina resultaten.

Förändringsfasen

Så småningom kommer förhoppningsvis ansvariga ledare till klarhet om att de insatser som gjorts genom att tillämpa trendiga metoder och angreppssätt endast lett till marginella resultat. Man inser då att helt andra insatser är påkallade. För detta krävs en strategisk planering av utvecklingen av verksamheten med åtföljande implementering. Vad en sådan strategisk plan kan omfatta behandlas i nedan.

Mognadsfasen

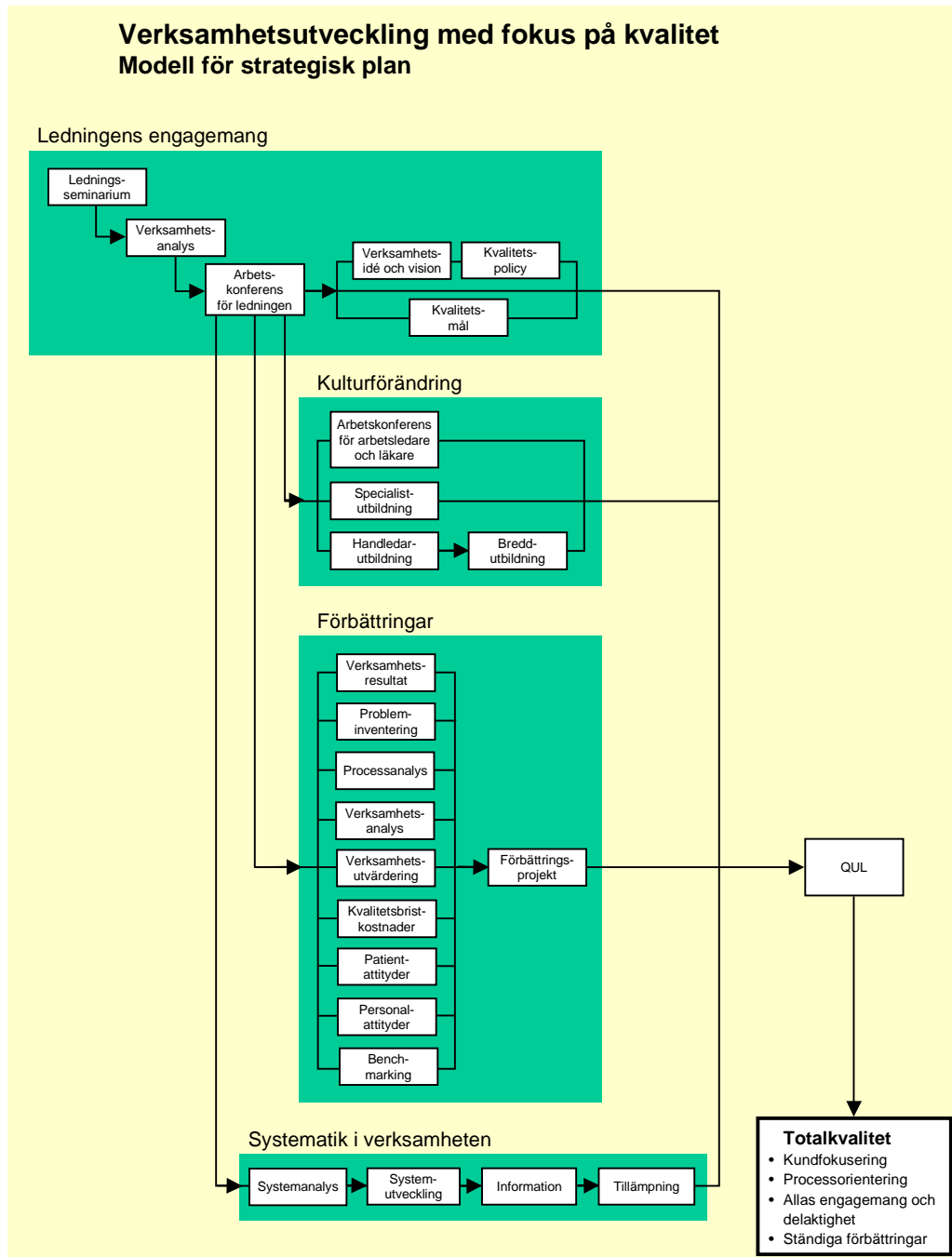
I mognadsfasen är kvalitet och därmed en fokusering på patienterna och andra som påverkas av verksamheten såväl externt som internt något helt naturligt i hela organisationen. Detta tänkande är integrerat i allt som görs. Man talar kanske ens inte om kvalitet. Kvalitet är något helt naturligt som alltid beaktas. Man slår sig inte till ro med vad man uppnått utan har alltid en strävan efter att bli ännu bättre.

Den strategisk planens modell

Allt flera organisationer har funnit att införandet av enstaka metoder eller tillämpningen av enstaka angreppssätt inte är tillräckligt. För att nå de fina resultaten måste man i stället ta sig an kvalitetsfrågorna på ett strukturerat och långsiktigt sätt. Det betyder att det är nödvändigt att först koncentrera sig på en grundlig planering av hur verksamheten skall utvecklas med ett fokus på total kvalitet. En strategisk plan, som upptar alla kvalitetspåverkande aktiviteter (i princip organisationens totala verksamhet), får utarbetas. I denna kombineras olika begrepp, synsätt, angreppssätt och metoder (även trendiga

sådana) på ett sådant sätt att de leder till utmärkta resultat i fråga om patientnytta och kostnadseffektivitet.

Nedan ges en modell för en strategisk plan som författaren successivt utvecklat i sitt konsultarbete. Bakgrunden är att organisationer (bl a inom vården) inte nöjt sig med något trendigt angreppssätt utan önskat utveckla sin verksamhet för att nå betydligt bättre resultat. Baserat på modellen kan en strategisk plan för respektive organisation utarbetas och implementeras. I modellen ingår fyra strategier: ledningens engagemang, kulturförändring, förbättringar och systematik i verksamheten.



Strategisk plan för verksamhetsutveckling.

Engagemang hos ledningen a och o

Utan ett tydligt och klart engagemang från den som på högsta nivå leder organisationen nås inga fina resultat. Ledaren måste i handling visa att han eller hon med sann övertygelse driver en verksamhetsutveckling med fokus på kvalitet. Detta är den fundamentala strategin för att nå framgång i varje organisations verksamhet.

En plan för verksamhetsutvecklingen måste inledningsvis vara inriktad på att skapa ett sådant engagemang hos organisationens högsta ledning. En bra start är att genomföra ett seminarium för ledningsgruppen. Syftet med seminariet är att övertyga ledningsgruppen om den stora betydelse som en verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet har för verksamhetens resultat. Dessutom skall det göras klart att det är ledningsgruppens drivkraft som är helt avgörande för de resultat som kommer att uppnås.

För att få underlag för den fortsatta utformningen av den strategiska planen bör ledningsseminariet följas av en analys av verksamheten. Det är dock olämpligt att i detta skede satsa resurser på en omfattande utbildning i utvärderingsmodellen QUL med åtföljande arbete med en verksamhetsbeskrivning och utvärdering. Ett sådant förfarande leder till en betydlig försening av utvecklingen av verksamheten. Det är även möjligt att denna utveckling aldrig kommer till stånd, då involverade medarbetare tappar sugen.

Resultatet av analysen presenteras lämpligen för ledningsgruppen i en arbetskonferens. Syftet med konferensen är att man gemensamt skall komma fram till vad som skall göras för att väsentligt förbättra verksamhetens resultat. Den strategiska planen för det fortsatta utvecklingsarbetet utformas.

Klargöra visioner och mål

I ett tidigt skede kan det vara nödvändigt för ledningen att se över och utveckla organisationens verksamhetsidé. Denna skall tydliggöra för alla medarbetare varför organisationen i fråga existerar och vilket uppdrag man har. Dessutom skall det göras klart vad organisationen skall uppnå framöver. Det betyder att ledningen även tidigt i verksamhetsutvecklingen måste ta upp en diskussion kring organisationens vision.

Hur verksamheten i princip skall bedrivas för att organisationen skall uppnå sin vision måste klarläggas för alla medarbetare. Det görs lämpligen genom en kvalitetspolicy (eller verksamhetspolicy). Denna upptar de vägledande principerna för hur verksamheten skall bedrivas.

Ledningen skall sätta upp tydliga mål för vad organisationens verksamhet skall resultera i med avseende på kvalitet. Kvalitetsmålen (eller verksamhetsmålen) bör vara utmanande och nedtecknade. Det är viktigt att i den vidare verksamhetsutvecklingen fästa vikt vid hur arbetet att uppnå målen skall bedrivas och vilka organisatoriska och personella förutsättningar som skall finnas för att arbetet skall kunna bedrivas på ett framgångsrikt sätt.

Den verksamheten är till för (dvs vanligen patienterna) och de behov som dessa har måste vara styrande i all verksamhet i organisationen. Det betyder att

patienterna och andra kunder ställs i fokus. Ledstjärnan är att tillfredsställa såväl de externa som de interna kundernas behov. Detta innebär för de flesta organisationer en omställning av den interna kulturen.

Givetvis är det ledningens sak att leda omställningen av den interna kulturen. Här har ledningens faktiska handlande i enlighet med den nya kulturen stor betydelse. Men det krävs även en omfattande utbildning. Denna syftar till att påverka alla medarbetares attityder och att ge erforderliga kunskaper om verkningsfulla synsätt och metoder.

Utbildningen startar med ledningsgruppen, vilket innebär genomförandet av ett ledningsseminarium (se ovan under ledningens engagemang), och fortsätter därefter nedåt i organisationen nivå för nivå och funktion för funktion.

Förbättringar genom projektarbeten

Förbättringsarbetet har två inriktningar. Den ena är att bättre tillfredsställa de behov som organisationen är satt till möta. Den andra är att förbättra alla de olika processer som finns i organisationen. Många av världens processer är komplexa och tvärfunktionella, vilket kan leda till ineffektivitet, förseningar, otydligt ansvar, onödiga kostnader och missnöjda patienter. Att bättre möta patienternas behov innebär både att eliminera fel och brister samt att utveckla vårdtjänsterna på ett sätt som innebär ökad nytta för patienterna.

Erfarenheterna visar att det bästa resultatet i förbättringsarbetet nås genom ett projektinriktat arbetssätt. Det ena konkreta förbättringsprojektet efter det andra genomförs på ett strukturerat sätt och med en klar ansvarsfördelning för de olika stegen i förbättringsarbetet (informationsinsamling, val av förbättringsprojekt, analys, åtgärd och uppföljning). I organisatoriskt avseende delas detta arbete upp i dels en styrande del, dels en analyserande och avhjälpande del.

Valet av förbättringsprojekt skall ske på basis av fakta om verksamheten. Fakta av detta slag kan tas fram på olika sätt, vilket framgår av bilden.

I de flesta fall är de i verksamheten ingående arbetsuppgifterna upprepande till sin natur. Det som görs ena dagen görs även nästa dag, det som görs ena veckan görs även nästa vecka osv. Det är därför viktigt att verksamheten bedrivs på ett planmässigt och systematiskt sätt. Det är här ett systemtänkande kan vara till fördel i arbetet med avseende på kvalitet.

QUL – kräver mogen verksamhet

Ovan har varnats för att man i inledningsskedet av en verksamhetsutveckling på ett omfattande sätt använder utvärderingsmodellen QUL. Det är meningslöst att i detta skede skriva omfattande verksamhetsbeskrivningar som sedan skall bedömas. Det räcker med att med ledning av ifrågavarande kriterier göra en översiktlig bedömning av organisationens situation för att få ett gott underlag för utvecklingen av verksamheten.

När de fyra strategierna enligt ovan genomförts kan det vara meningsfullt att använda QUL-modellen fullt ut. Då har verksamheten nått en sådan mognad att ett sådant förfarande kan ge ytterligare idéer till utveckling utan att menligt påverka medarbetares attityder.

Hur framgångsrik en organisation är beror till väsentlig del på det ledarskap som högsta ledningen ger. I många fall finns det brister i detta ledarskap när det gäller området kvalitet. Symtom på sådana brister är när landstings- och sjukhusledningarna utan vidare väljer trendiga metoder och angreppssätt. Detta behöver dock inte alltid få till följd att organisationen är dålig i kvalitetsavseende, men man blir förmodligen inte så bra som man egentligen har goda förutsättningar att bli. Genom ett ökat engagemang och bättre kunskaper i kvalitetsfrågor kan ledningen ge ett ledarskap som resulterar i större patientnytta, bättre effektivitet och lägre kostnader. Ledningen måste på ett tydligt sätt föra ut sina intentioner till alla i organisationen. Dessutom fordras en viss struktur på verksamheten för att förverkliga intentionerna samt att medarbetarna ges möjligheter att utvecklas i sitt eget arbete.

Lennart Sandholm är en välkänd expert på verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet. Han har arbetat med dessa frågor i 40 år. Sedan 1971 är han verksam i konsult- och utbildningsföretaget Sandholm Associates AB och anlitas därvidlag för stöd i utvecklingen av både tjänste- och varuproducerande organisationer, i såväl den privata sektorn som den offentliga. Bland uppdragsgivarna finns flera sjukhus. Han kan nås på lennart.sandholm@sandholm.se