

Innovationskraft i vardagens processer

Text: Gunilla Avby och Sofia Kjellström

Fotograf och illustratör: Johan W Avby

Forskningen visar återkommande att 70 procent av olika typer av utvecklingsåtgärder misslyckas. Särskilt utmanande blir det i komplexa organisationer. Hur ser innovationsklimatet ut i din verksamhet? Och vad säger forskningen om att leda innovation och förändring?

Hälsa, vård och omsorg står inför betydande utmaningar i omställningen till Nära vård. Att forskningen betonar politisk styrning som ett sätt att skapa förändringstryck är sedan länge känt, men våra studier i Region Jönköpings Län visar att yttre krav kombinerat med interna drivkrafter skapar både hållbarhet och uppfinningsrikedom i förändringsarbetet.

Med fokus på ständiga förbättringar, långsiktighet, samverkan och engagerat ledarskap har regionen lyckats skapa goda förutsättningar för att hantera de senaste hälso- och sjukvårdsreformerna.

HÅLLBARHET I FÖRÄNDRINGEN

Hållbart förändrings- och utvecklingsarbete har två kännetecken:

- 1) att gjorda insatser och genomförda aktiviteter inte bara leder till resultat på kort sikt, utan även till mer långsiktiga effekter,
- 2) att förändringsarbetet inte förbrukar mer resurser, materiellt, mänskligt och socialt, än vad som skapas.

I komplexa system utgör samverkan en särskild förutsättning för framgångsrikt förändringsarbete. Som enskild aktör kan vi inte lösa alla uppgifter på egen hand och därför behöver vi samarbeta och samordna samhällets resurser för att öka tillgängligheten och minska risken för individer att falla mellan stolarna. *Organisatoriska mellanrum* som skapas när samordningen av

aktivitet uteblir eller misslyckas påverkar förutsättningar för både lärande och innovativa lösningar. Det finns helt enkelt en utvecklingspotential i de organisatoriska mellanrummen som kan tillgodogöras av aktörer på olika nivåer i vårdssystemet. Innovation handlar om den variation av expertkunskap som parterna bidrar med, *inte* antal individer. Vi ser också att en ökad grad av patientmedverkan kan öka kunskapsbasen, som i sin tur kan utveckla vården och bidra till tjänsteinnovationer.

ATT ORGANISERA FÖR BÅDE DRIFT OCH UTVECKLING

En särskild utmaning för många organisationer, inte minst inom välfärden, är svårigheten att förena den löpande verksamheten (driften) med utvecklingsaktiviteter. Driften fokuserar på att uppnå mål, effektivitet, följa riktlinjer och rutiner och därmed riskminimera verksamheten så att inga patienter drabbas. Det handlar om att bygga upp välfungerande strukturer och skapa en mer förutsägbar och stabil verksamhet.

Det är lätt att driften tar upp all tid, men ett ensidigt fokus på drift riskerar att skapa en reaktiv verksamhet som tenderar att tränga undan utvecklingsarbetet.

Tidigare forskning markerar ledarskapets betydelse för att organisera det vardagliga arbetet och balansera att en god vård ges till patienter samtidigt som goda förutsättningar skapas för att medarbetare ska kunna utveckla sitt arbete och bidra till att patienternas behov och önskemål uppfylls i möjligaste mån.

Tillsammans med yrkesprofessionella i Region Jönköpings Län och Bräcke Diakoni utvecklades *LearnOvation* för att skapa bättre förutsättningar för innovation i vardagens processer. Målet med



Sofia Kjellström, professor, Jönköping Academy.



Gunilla Avby, lektor och forskare, Stockholms universitet och Jönköping Academy.

ledarskapsinterventionen var att stötta verksamheterna med både användbara verktyg och struktur för att få till den behövliga integrationen av drift och utveckling i vardagen. Målgruppen var ledningsteam inom primärvården, vilka byggdes upp av olika professioner, som läkare, sjuksköterskor, arbetsterapeuter, sjukgymnaster och administratörer. Vi beslutade tidigt att hela ledningsteamet skulle delta för att underlätta innovationsarbetet på hemmaplan. Det visade sig vara värdefullt och kraftsamlade. Tiden för resor till och från gemensamma lärandeseminarier användes för att lära känna varandra, skapa ett gemensamt språkbruk och utforska möjliga lösningar på aktuella utmaningar.

LEARNOVATION UTVECKLAR LEDARSKAPETS INNOVATIONSKRAFT

LearnOvation integrerar lärande och innovation och baseras på resultat från ett forskningsprojekt som genomfördes vid sex välfungerande vårdcentraler i regionen, det vill säga vårdcentraler som bedriver vård av hög kvalitet, med

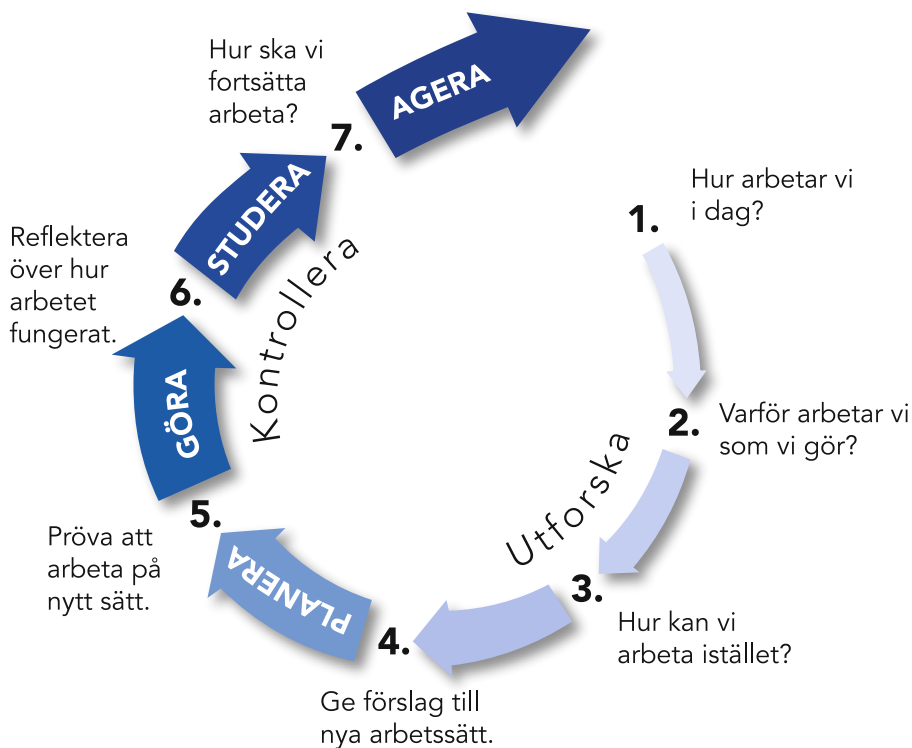
en budget i balans och där personalen trivs. Vi identifierade tre typer av innovation i verksamheterna: tjänsteinnovationer, processinnovationer och organisatoriska innovationer.

Trots att kulturen markant skilde sig åt mellan vårdcentralerna, framträdde på alla enheter gemensamma aspekter som vidareutvecklades i LearnOvation. Särskilt framträdande var ledare som hade förmåga att hantera och stödja lärande i arbetet tillsammans med användbara mätetal för uppföljning. Dessutom var verksamhetens förmåga till följsamhet och anpassning till yttre krav och gränsöverskridande samarbete märkbart.

PDSA-HJULET SOM FÖRBÄTTRINGSVERKTYG

Många känner till och använder PDSA som ett förbättringsverktyg för att testa idéer i sin vardag. Trots dess ursprung i industrins produktion är PDSA i dag accepterad i de flesta sektorer, och har fått särskilt starkt fäste inom hälso- och sjukvården.

Studier visar att PDSA dessvärre ofta används



Lärspiralen för att strukturera innovativt arbete.

på ett alltför snävt och förenklat sätt, vilket försvårar möjligheten att verkligen möta de utmaningar man ställs inför i förbättringsarbetet. PDSA är en fungerande struktur för att få kunskap om en förändring har fungerat eller inte, och genererar information att lära och ta beslut utifrån. Däremot visar studier att PDSA ofta appliceras innan ett grundläggande kartläggningsarbete genomförts. Risken är att både problem och situation misstolkas.

LÄRSPIRALEN

För att skapa struktur i innovationsarbetet introducerade vi *Lärspiralen*. Lärspiralen innehåller sju steg med sju vägledande frågor, som ger verksamheter möjlighet att bättre ta tillvara medarbetarens tysta kunskap och frigöra organisationens utvecklingskraft.

I jämförelse med PDSA fäster Lärspiralen särskild uppmärksamhet på det utforskande arbetet innan planeringsfasen tar vid. Man så att säga

”gräver där man står”. Processen börjar med frågorna: Hur arbetar vi i dag? Vad fungerar? Vad fungerar mindre bra? Varför arbetar vi som vi gör? Hur kan vi göra istället?

Det är viktigt att verkligen få syn på den kunskap som verksamheten baseras på och fattar beslut utifrån. Mycket av det vi gör i vardagen, de beteenden och vanor som vi etablerar, smyger sig på. Vardagen fungerar som en rik miljö för lärande, men ofta sker lärandet omedvetet. Trots att mycket lärande är positivt lär vi oss också mindre önskvärda förmågor som varken gagnar oss själva eller verksamheten. Det kan handla om ineffektiva arbetsätt, fördomar och inskränkta synsätt. I de inledande stegen använde vi oss av olika metoder från ”Frigörande strukturer” (se artikel på sidan 28).

Först efter de utforskande stegen kan planeringsarbetet påbörjas och mätetal tas fram för att följa arbetet. De avslutande stegen handlar om att integrera den nya lösningen i praktiken, testa

och utvärdera utfallet för att slutligen ta beslut om hur arbetet framöver ska bedrivas.

MEDARBETARE ÄR NYCKELN TILL FRAMGÅNG

En av paradoxerna med innovation är att uppnå en balans mellan nytt och gammalt, struktur och kaos, kontroll och kreativitet, standardisering och flexibilitet samt tydliga och oklara uppgifter. Skillnader i logik tenderar att hindra att aktiviteter utförs parallellt.

Ledare kan öka oddsen för framgång genom att utveckla och öva färdigheter i förändringsledning, uppmärksamma aktiviteter och beteenden som främjar antingen drift eller utveckling och göra medarbetare delaktiga i förändringsresan redan från start. Användbara verktyg och struktur underlättar lärandet och innovationsresan.

Vår slutsats är att nyckeln till organisationens innovationskraft är de professionellas engagemang i sitt arbete, som handlar om individens drivkraft, kapacitet och förutsättningar att lära och utveckla både sig själv och sitt arbete. I en miljö där alla yrkesgrupper känner att de tillsammans arbetar för att uppnå god vårdkvalitet kan man skapa arbetsplatser med god trivsel och nå fantastiska resultat.

FAKTARUTA

- Chef och ledare med förmåga att organisera för både drift och utveckling ökar oddsen för framgång.
- Medarbetares engagemang är nyckel till organisationens innovationskraft.
- Användbara verktyg och tydlig struktur underlättar innovationsresan.
- Samverkan på bred front kan bidra till kreativa lösningar.



Film om ambidextri
och lärspiralen

Skanna av QR-koden och använd filmen som en trigger för samtal, reflektion och lärande i praktiken.

CHEFER **et** LEDARE
I VÅRDEN

Vill du prenumerera på tidningen Chefer & Ledare i vården?



Kontakta Yvonne Hedegård
mail:
yvonne.hedegard@vgregion.se