



# **”Chefens roll & betydelse vid förbättringsarbete”**

**Förbättringsarbete med hjälp av BPSD-registret**

**Avsnitt**  
**1**



## Vilken roll & betydelse har chefen i ett förbättringsarbete?

Att leda ett arbete är ingen enkel uppgift och trots att man alltid har de bästa intentionerna för verksamheten utsätts man ofta för kritik. Det finns förväntningar på hur arbetet ska utföras från många olika håll t.ex. från vårdtagare, anhöriga, personal, ledning, politiker och från samhället i stort.



Som chef inom äldreomsorgens verksamheter ska man leverera omvårdnad och välfärd - med bästa tänkbara kvalitet – ibland i kombination med ekonomiska besparingar och ibland med svårigheter att rekrytera rätt kompetens bland sina medarbetare. En utmaning!

Inom den egna verksamheten finns oftast en stor kunskap och erfarenhet att ta vara på. Kunskap både inom verksamhetsområdet och kring hur själva verksamheten fungerar.

Det finns ofta också en stor idérikedom både hos medarbetarna som känner sin verksamhet väl, men också hos de vårdtagare med anhöriga, som dagligen berörs av omvårdnaden och verksamheten. Den idérikedomen är viktig!

### LÄSTIPS!

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har sedan 2010 bedrivit ett utvecklingsprogram runt om i landets kommuner som ett led i överenskommelsen mellan SKL och staten kring arbetet med evidensbaserad praktik. Programmet heter "Leda för Resultat i socialtjänsten" och målgruppen har varit kommunernas ledningsgrupper. Information och resultat finns samlat i en tydlig och lättläst handbok för resultatstyrt förbättringsarbete och den finns att ladda ner på <http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/arbetsgivarpolitik/leda-for-resultat-resultatstyrt-forbattringsarbete.html>

Mer information och hjälp kring systematiska förbättringsarbeten finns att hitta på SKR's hemsida och bl.a. i "Att mäta för att veta - Praktiska råd och tips om mätning och uppföljning i samband med utvecklings- och förbättringsarbete i hälso- och sjukvården" <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-018-5.pdf>

En del av informationen i detta dokument är hämtat ovanstående lästips, även om målgrupperna där delvis varit andra. Dokumenten innehåller bra strategier och tips på hur man som chef bör organisera och tänka kring förbättringsarbete - oavsett vilken verksamhet man arbetar vid.

Det finns en mängd litteratur på internet kring området förbättringsarbete och oftast nämns ledningens engagemang som en förutsättning för att förbättra en verksamhets resultat. Ytterligare ett måste och en förutsättning för goda resultat, är att kvalitet är en integrerad del i ledningsarbetet.

För att ett förbättringsarbete ska kunna upprätthållas måste det ledas av chefen, som i sin tur behöver ha kompetenta och engagerade medarbetare.

För att nå goda resultat behövs en bra grundläggande struktur inom verksamhetens ledning och för detta finns olika bl.a. olika kvalitetsledningssystem, där en del i systemet är att det ska vara enkelt för både chefer och medarbetare att se vilka styrande dokument som finns. Detta gäller för allt från lagar och förordningar till verksamhetsplaner och riktlinjer.

Alla chefer måste årligen formulera en verksamhetsbeskrivning, som tydliggör verksamhetens uppdrag och mål samt en vision för framtiden. Detta är ett sätt att beskriva varför verksamheten finns, vad den gör och vilka mål man har. För medarbetare på alla nivåer i organisationen är det viktigt att känna till varandras verksamhetsbeskrivningar för att kunna se en helhet i sitt arbete och i sin organisation.

Detta bör även gälla för det dagliga arbetet på verksamheten och för varje enskild medarbetare. Man måste helt enkelt veta vem som förväntas göra vad.

I en lärande kultur behövs en ledare som motiverar och hjälper sina medarbetare att arbeta mot samma mål och att se en tydlighet i sina uppdrag. Det behövs tillfällen att mötas och det behövs intresse och återkoppling.

Förmågan att leda och att få alla att känna sig delaktiga i ett förbättringsarbete kräver en närvarande chef. Som chef kan man inte bara nöja sig med att uppdrag har delats ut, utan förutsättningen för att ett förbättringsarbete ska fortsätta är att det systematiskt uppmärksammas och att medarbetarna vet om det.



### Hur ska man veta att man följer sitt uppdrag med goda resultat?

Av verksamhetsbeskrivningen framgår verksamhetens uppdrag, men hur ska man veta att man verkligen följer sitt uppdrag med goda resultat? För att kunna veta detta behövs data som har mätts regelbundet över tid. Idag finns det flera källor som kan hjälpa till att ta fram resultat och data, t.ex. KOLADA, Öppna jämförelser, SCB och olika kvalitetsregister. Det finns också avvikelssystem, anmälningar, brukarenkäter m.m. att ta del av.

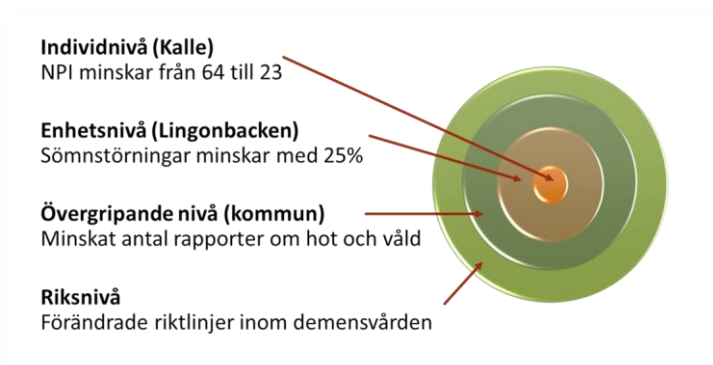
Genom att ta fram resultat och data och att lära oss att jämföra, tolka och att dra slutsatser av statistiken, kan vi finna områden inom verksamheten att förbättra och som vi kan arbeta vidare med för att öka kvalitén på arbetet vi gör.

### Identifiera ett område att förbättra

Förbättringsarbete kan bedrivas inom olika områden och målgrupperna varierar. För en verksamhet inom äldreomsorgen, t.ex. ett särskilt boende, bör man alltid arbeta med att förbättra resultat på individnivå (för den enskilda vårdtagaren). Detta kan göras genom att vården är personcentrerad och genom kunskap om varje individ.

Förbättringsarbete bör också bedrivas på enhetsnivå, där man tittar på enhetens samlade data och resultat och utifrån dem drar slutsatser om vilka områden man kan förbättra ytterligare.

Med hjälp av data kan man också arbeta med förbättringsarbeten på mer övergripande nivå inom kommunen, länet och på riksnivå.



## Mål att arbeta mot

Innan en verksamhet ska starta upp ett förbättringsarbete krävs att både chef och medarbetare har en gemensam och tydlig bild av varför verksamheten finns, vilka visioner man har samt kännedom om vilka resultat som finns idag. När man har identifierat ett område som skulle kunna förbättras, måste man sätta upp mål att arbeta mot.

Målen ska vara mätbara och tidsatta. Det är också viktigt att målen är synliga för alla medarbetare och att de är klara och enkla att förstå. Under tiden man arbetar med ett förbättringsarbete är det viktigt att det går att utläsa om man under arbetets gång är på väg mot rätt håll eller om man ska tänka om. För att målet ska vara tydligt att utvärdera ska detta vara satt i siffror (t.ex. procent).

### SMARTA mål – en hjälp för att formulera sitt mål.

**Synliga** – För att skapa delaktighet och engagemang

**Mätbara** – För att veta om det är en förbättring

**Accepterade** – Det krävs vilja till förändring

**Realistiska** – Vi måste kunna påverka.

**Tidsatta** – Skapar förändringstryck

**Användbara** – Hjälp i det löpande arbetet

## Vad krävs?

Tid och kunskap! För att medarbetarna ska kunna arbeta med förbättringsarbete krävs att de får både tid avsatt till detta och att de känner att de har stöd i metoden.

I ett förbättringsarbete finns flera roller och dessa behöver tydliggöras.

- Vem ansvarar för förbättringsarbetet och vem håller ihop teamet?
- Vem ska ingå i teamet som arbetar med förbättringsarbetet?
- Vem kan ge dem stöd om det behövs?
- Vilka mandat att genomföra förändringar och vilket uppdrag har teamet?

Teamet som arbetar med ett förbättringsarbete kan antingen vara en utvald grupp av medarbetare eller så kan hela arbetsplatsen vara direkt delaktig.

## Tålamod & återkoppling till alla medarbetare

Eftersom utveckling och förbättringar är något som tar tid, så är grunden i ett systematiskt förbättringsarbete att mäta och att redovisa data över tid. Alla som deltar i arbetet behöver få kontinuerlig återkoppling på hur förbättringsarbetet går.

Man ska vara medveten om att olika förändringar tar olika lång tid att se effekten av och hur ofta man ska mäta resultatet av sitt förbättringsarbete beror på vilken sorts förändring man har gjort. Mätperioderna behöver utifrån detta vara olika långa och därför är ständig återkoppling från teamet viktig, för att behålla motivationen och förbättringsviljan hos medarbetarna.

## Hur?

Det finns en mängd olika metoder att använda sig av och de har alla en varierad svårighetsgrad. För att kunna komma igång är det viktigt att börja i liten skala och med en enkel metod som alla kan förstå.

Det är bättre att börja med ett "enkelt" förbättringsarbete för att lära sig metoden, tankesättet och för att hålla teamet motiverade, än att fastna i en alldeles för svår metod där man riskerar att fastna för att det är för komplicerat.

**Teamet måste skapa sig en egen verktyglåda och använda de metoder som passar verksamheten och teamet bäst!**

En mängd metoder finns att finna i litteratur och på internet, men vi väljer att arbeta med den vanligaste och mest kända metoden.



**PDSA-hjul (PGSA-hjul) i kombination med Nolans modell** är den vanligaste och kanske mest kända metoden att använda när man arbetar med förbättringsarbete?

PDSA-hjulet beskriver hur en förändring testas genom att man provar den, observerar vad som händer och sedan drar slutsatser. Cirkeln/hjulet ska symbolisera att förbättringar är ständigt roterande och att man systematiskt får testa olika lösningar.

Metoden består av fyra faser; Planera – Gör – Studera – Agera (Plan – Do – Study – Act)

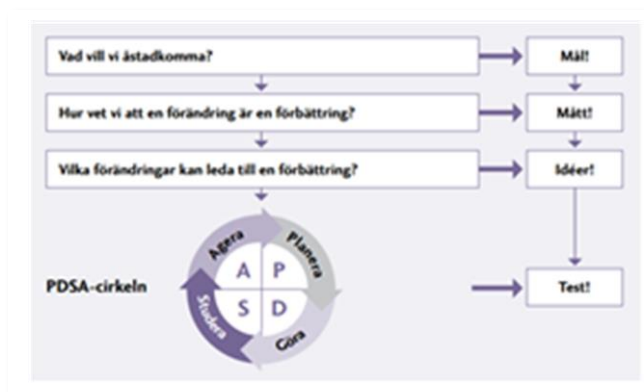
*Planera!*

*Testa, gör, prova!*

*Studera och analysera!*

*Lär och agera!*

Nolans modell består av tre grundläggande frågor; *vad vill vi uppnå, hur vet vi att en förändring är en förbättring och vilka förändringar kan vi göra som kommer att leda till de önskvärda förbättringarna?*



(Bild: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-018-5.pdf>)

För att systematiskt samla in data och för att få en struktur, bör man redan från början alltid dokumentera vad man gör. Vad ska mätas, vem ska mäta samt när och hur ska man mäta?

Det är också viktigt att dokumentera förbättringsarbetets syfte och målsättning.

### Hur ska resultatet redovisas?

När man har gjort ett förbättringsarbete är det viktigt att sprida sitt resultat. Alla medarbetare behöver få del av det, men det kan också finnas andra intresserade och berörda som kan ha nytta av det beroende på vilken sorts förbättringsarbete man arbetat med. Kanske kan informationen också vara viktig att sprida till t.ex. vårdtagare, anhöriga, andra verksamheter, ledningsgrupper, nämnden m.fl. och kanske kan ert förbättringsarbete inspirera andra till att göra något liknande!

Man bör också fundera på hur man ska redovisa sitt resultat (skrift, diagram, poster, möten etc.) och tänka på att sammanställningar och rapporter kan behöva utformas olika utifrån vilken målgrupp den riktar sig till. Diagram med resultat i siffror, mål och mått som går att följa sedan förbättringsarbetet startade och under hela arbetets gång bör redovisas och det kan vara viktigt att belysa förbättringsarbetets syfte och vad som har provats under arbetets gång.

Under tiden förbättringsarbetet pågår, kan det också vara positivt att regelbundet rapportera hur arbetet fortlöper. Detta är dels ett sätt att hålla intresse och motivation uppe för att driva arbetet framåt, men också ett sätt att regelbundet reflektera över processen och sina resultat.

### Hur behåller man intresset?

Mycket energi och resurser läggs ibland på projekt och tyvärr leder inte alltid projekten till det man från början hade tänkt sig. Innan man startar upp förbättringsprojekt bör man därför noga ha prioriterat vilket område man ska arbeta med och att man kan se en hållbar förbättring även efter avslutat projekt. Om man misslyckas med ett projekt är det viktigt att analysera vad de kan ha berott på och vad man kunde ha gjort annorlunda. Vi lär oss något nytt hela tiden!

Ett förbättringsarbete kan leda till nya rutiner. För att behålla intresset uppe för förändringar hos medarbetarna är chefens ledande roll avgörande eftersom det inte alls är självklart att alla enskilda medarbetare accepterar alla förändringar omgående. Detta är en process som kan ta tid.

Tydliga riktlinjer, beslut och delaktighet är viktigt. Att bli uppmärksammas för det arbete man har genomfört och har genomfört är viktigt för alla och det kan kännas mycket betydelsefullt för medarbetarna om ledningen uppmärksammar förbättringsarbetet både under arbetets gång och när det är avslutat. Efter avslutat förbättringsarbete är det viktigt att fortsätta följa resultatet för att se så förändringarna är hållbara.



**För mer information kring förbättringsarbete, fortsätt gärna till följande avsnitt;**

**Avsnitt 2** - "Att tolka data från BPSD-registret"

**Avsnitt 3** - "Att använda data från BPSD-registret i förbättringsarbete"

**Avsnitt 4** - "Övningsuppgifter"