MedLearn

Framgångsrikt förändringsarbete inom vård och omsorg

medlearn.se

Innehåll

Introduktion	3
Ledarskap i förändringsarbete	5
Utmaningar vid ineffektivt ledarskap	6
8 framgångsfaktorer vid förändringsarbete	7
Utbildningsvägar för kompetensutveckling	16
Sammanfattning	17

Introduktion

E-hälsomyndighetens vision är att Sverige år 2025 ska vara bäst i världen på att utnyttja digitaliseringens möjligheter.

Ökad digitalisering och automatisering sker inom vårdsektorn och medför stora möjligheter, inte minst när det kommer till vilka nyttoeffekter som kan uppnås; men det finns också många utmaningar för både organisation och personal. Vården är idag beroende av välfärdsteknologi och digitala lösningar, och medarbetare utbildas i användningen av digitala system, produkter och tjänster. Ett stort och återkommande problem utgörs dock av den kunskapsbrist som finns bland chefer i att leda digitalt förändringsarbete. Detta utgör en risk för en hållbar digital utveckling och implementering.

4

Sverige och världen befinner sig sedan drygt två år i en pandemi. Till följd av detta har olika branscher drabbats hårt och vård- och omsorgssektorn är en av de branscher som varit hårt belastad. Pandemin har ytterligare förstärkt behovet av digital förändringsledning vilket bekräftas i en rapport som Post- och telestyrelsen (PTS) tagit fram på uppdrag av regeringen.

I sin analys av coronapandemins påverkan på digitaliseringen inom området vård och omsorg belyses genomgående effekter av pandemin som utgör utmaningar för en god och jämlik hälsa över hela landet;

- Behov av förändring av styrning och ledning för en jämlik digital vård och omsorg över hela landet.
- Behov av utökat stöd och fokus för en jämlik informationssäkerhet inom vård och omsorg.
- Behov av en jämlik digital baskompetens inom vård och omsorg över hela landet.

5

Ledarskap i förändringsarbete

Vårdköer blir längre, medarbetare berättar om stress och ohälsa på arbetsplatsen och patienter får inte den hjälp de behöver då resurserna inte räcker till.

Tänk om digitaliseringen och automatiseringen, som redan idag stöttar, avlastar, förenklar och effektiviserar hälso- och sjukvården, hade kunnat göra det ännu mer och utan att rucka på vårdkvaliteten eller patientsäkerheten så klart!

Men är inte digitaliseringen i full gång, och används inte digitala produkter och tjänster av medarbetare varje dag? Absolut! Att utbilda medarbetare i digitala verktyg och system är en viktig del av digitaliseringsarbetet, men det är inte hela lösningen. En utmaning som finns idag är att chefer saknar rätt verktyg för att leda effektfulla förändringsarbeten med tydliga målbilder.

Om organisationen inte har tydliga mål eller vet vilka effekter de förväntar sig av det digitala förändringsarbetet, spelar det ingen roll hur många digitala produkter och tjänster som köps in.

För att den verkliga nyttoeffekten ska uppnås behöver chefer få mer kunskap i hur man leder ett digitalt förändringsarbete. Genom att kompetenshöja chefer kring hur man driver digitalt förändringsarbete kan man maximera de positiva effekter som digitaliseringen kan ge vård- och omsorgssektorn.

Utmaningar vid ineffektivt ledarskap

Motvilja och missnöje hos medarbetare som förhindrar eller saktar ner arbetet (i värsta fall motarbetar förändringen)

Svag förankring av digitaliseringsarbetet hos medarbetare

Diffusa mål och ännu diffusare väg dit

Krångliga arbetsprocesser som försenar leveranser

Ohållbar förändring på lång sikt

Ohälsa bland medarbetare i form av stress, sänkt motivation m.m.

Implementering och uppföljning

8 framgångsfaktorer vid förändringsarbete

”Allt som kan digitaliseras kommer att digitaliseras”

– Nicolas Negroponte, 1985

Photo by note thanun on Unsplash

8

Färdigheter i behovsanalys/ förstudier inför ett digitalt förändringsarbete

1

Genom en förstudie går det redan i ett tidigt skede att se om förändringsarbetet kommer vara genomförbart, identifiera tidsåtgång och kostnader samt göra upp en plan för arbetet framåt. En chef som kan sin verksamhet har lättare att se utmaningar och möjligheter i ett tidigt skede i planeringen och är bäst lämpad att göra en behovsanalys. Denna är minst lika viktigt som förstudien för att kunna precisera vad det egentliga behovet av digitala lösningar (produkter/tjänster/system) är för verksamheten. I en processkartläggning kan man också visualisera arbetsflöden så att det blir tydligt hur verksamheten fungerar och var det finns eventuella flaskhalsar.

Formulera kravställning/ beställning av digitala lösningar och tjänster

9

En chef behöver ha kunskap i hur man formulerar en kravställning, och det underlättar att ha viss kunskap kring hur upphandling/inköp av digitala tjänster görs. Beställningar kan göras både mot interna avdelningar/funktioner och genom externa aktörer – ju tydligare dessa är, desto bättre blir leveransen.

Färdigheter i målformulering och måluppföljning

3

Att skapa relevanta och tydliga mål för ett digitalt förändringsarbete är en förutsättning för att nå önskade effekter av digitaliseringen. Alice dialog med katten i Alice i underlandet visar hur viktigt det är att ha tydliga mål:

"Vilken väg ska jag ta?"
Katten svarar: ***"Det beror på vart du vill komma".***
Alice svarar då: ***"Jag vet inte".***
"Då spelar det ingen roll vilken väg du tar", *säger katten.*

Är målen specifika och avgränsade, med tydligt mätbara variabler och deadlines, ökar sannolikheten markant att de nås.

Färdigheter i projektledning av digitalt förändringsarbete

4

Projektledningskunskaper är alltid värdefullt för någon som arbetar i en ledande yrkesroll, men det är viktigt att projektledningen anpassas till vilken typ av projekt som ska genomföras. Kunskap i hur man skapar en handlingsplan, med tydliga milstolpar och delmål, hjälper till att skapa struktur för förändringsprocessen.

Färdigheter i implementering av digitala lösningar

5

För en chef som leder ett digitalt förändringsarbete är planering och implementering av de digitala lösningarna en viktig del. Att skapa rutiner och upprätta dokumentation ger bra förutsättningar för att implementeringen ska bli lyckad. Samtidigt är det också viktigt att kontinuerligt stötta och utbilda medarbetarna under tiden som implementeringen genomförs, genom exempelvis workshops, handledning och utbildning.

Färdigheter i tidsplanering

6

Tidsplanering kan ibland underskattas i projekt men är en av de viktigaste punkterna i planeringen. Projektets start- och slutdatum måste stämma överens med den tid det tar att slutföra delmål/arbetsuppgifter. Eftersom det förväntade resultatet också är förknippat med tidsåtgången per uppgift, kan slutprodukten ligga långt ifrån det förväntade om tidsåtgången exempelvis har varit mycket längre än planerat. Som chef är det därför viktigt att ha kunskap om hur en realistisk tidsplan sätts i ett förändringsprojekt

Färdigheter i kommunikation/ kunskap om grupprocesser under en förändringsprocess

7

Alla chefer vet redan hur viktigt det är att medarbetarna känner sig delaktiga och har en positiv inställning och ett engagemang i sina arbeten. I en förändringsprocess, och kanske särskilt i ett digitalt förändringsarbete, är det helt nödvändigt att medarbetarna förstår varför förändringen genomförs och vilken viktig roll de själva spelar för processens framgång. Effektiv kommunikation har en avgörande betydelse för hur förändring mottas av medarbetare. Förståelse för gruppdynamik och hur människor psykologiskt reagerar på förändring - samt hur man kan arbeta med attityder och värderingar hos medarbetare för att höja motivationen – är väldigt värdefullt för chefer att ha kunskap om.

Färdigheter i att utvärdera förändringsprojekt

8

Att bara planera och implementera digitala lösningar är inte tillräckligt för att ett förändringsprojekt ska vara lyckat. I utvärderingen framkommer bland annat om de mål som satts upp nåddes, om tidsplan och budget hölls, huruvida slutprodukten blev som planerat och hur processen fungerat från start till mål. För att kunna göra nya lyckade projekt i framtiden behövs all kunskap kring vilka utmaningar som stötts på längst vägen men också vad som har fungerat bra.

Utbildningsvägar för kompetensutveckling

För att kunna leda och driva digitalt förändringsarbete inom vård- och omsorgssektorn behöver chefer få hållbara förutsättningar och rätt kompetens.

Internutbildning

Ett vanligt sätt att vidareutbilda personal är genom internutbildningar och många arbetsgivare gör just detta. Internutbildningar tas ofta fram utifrån det behov som finns inom organisationen vilket säkerställer att innehållet är relevant.

Utbildning av privat aktör

Privata utbildningsaktörer har ofta en repertoar av utbildningar att välja mellan. I vissa fall kan de träffa precis rätt i vad verksamheten söker för kompetensutveckling hos sin personal, men det kan vara kostsamt.

Kort yrkeshögskoleutbildning

Korta utbildningar inom Yrkeshögskolan är till för att kompetensutveckla yrkesverksamma och utbildningsinnehållet skräddarsys för att tillgodose ett konkret behov som finns på arbetsmarknaden. YH-utbildningar är kostnadsfria och CSN-berättigade. Medlearn bedriver just nu en kort YH-utbildning - ”Förändringsledning och digitalisering för chefer inom vård och omsorg” som syftar till att stödja chefer och verksamheter i arbetet med framgångsrik förändringsledning.

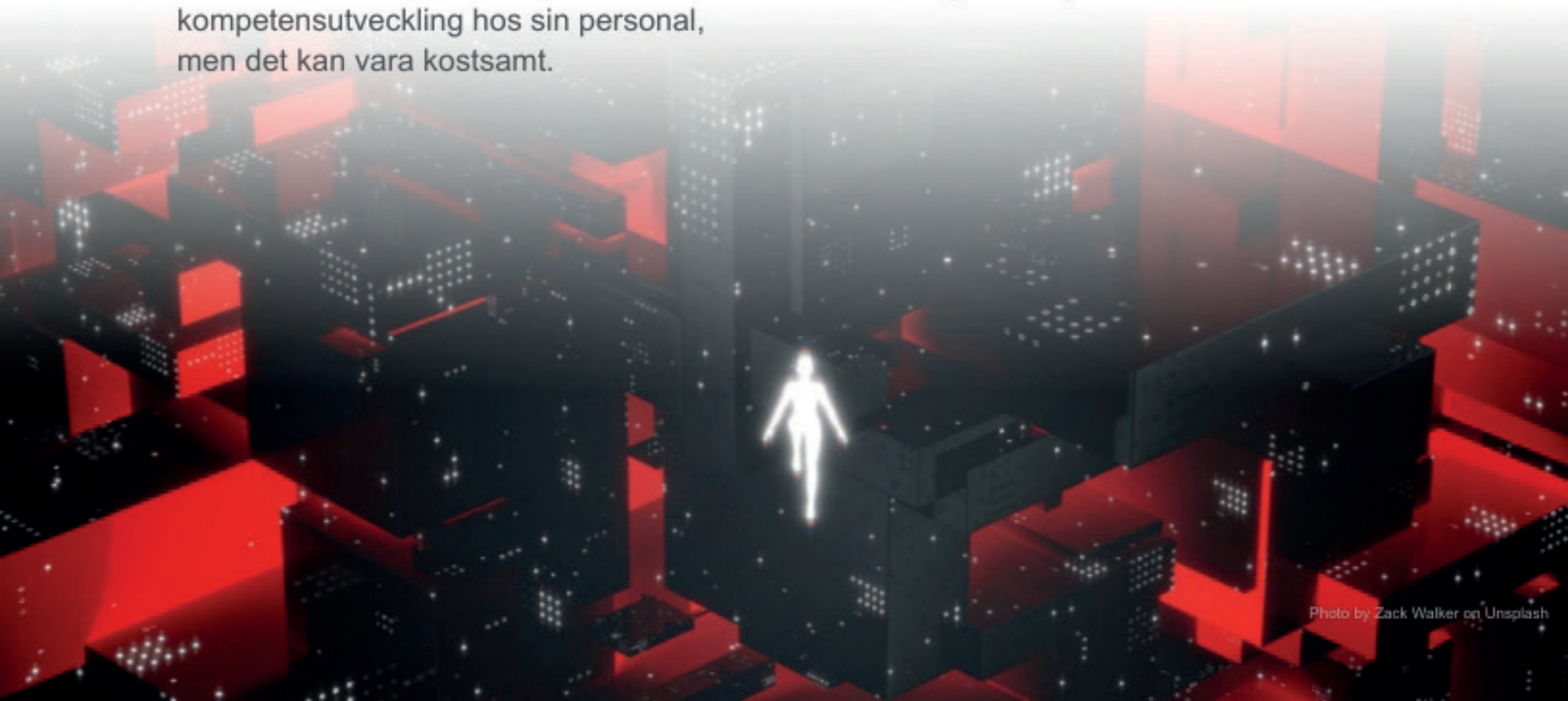

Photo by Zack Walker on Unsplash

Sammanfattning

Att digitaliseringen och automatiseringen inom vård och omsorg sker effektivt och kvalitetssäkrat är avgörande för att säkra en framtid som tillgodoser samhällets vårdbehov. För att göra detta behöver nya lösningar, tjänster och produkter utvecklas, och vårdens medarbetare behöver utbildas i användningen av dessa. De chefer som ska driva digitaliseringen behöver konkreta verktyg och kunskaper för att framgångsrikt kunna genomföra förändringen.

I. Utföra en behovsanalys och förstudie

II. Upprätta en kravställning

III. Formulera och följa upp mål

IV. Projektleda och implementera digitala lösningar

V. Lägga upp en hållbar tidsplan

VI. Effektivt kommunicera förändringsarbetet och engagera medarbetare

VII. Utvärdera processen

Utan dessa kompetenser finns risk att den fulla nyttoeffekten av ett digitaliseringsprojekt inte nås. En lyckad implementering av digitala verktyg och tjänster kommer vara avgörande för att lösa framtidens utmaningar inom vård och omsorg och här spelar förändringsledning en viktig roll.

Läs mer:

Läget för ledarna, Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, (2021)

Verksamhetsutveckling och digitalisering, Region Stockholm, (2020)

E-hälsa och välfärdsteknik i kommunerna 2021, Socialstyrelsen, (2021)

Välfärdsteknik, Kommunal (2019)

Pandemin och hälso- och sjukvården, SKR, (2021)

Digital omställning till följd av covid-19 (pts.se).

Visa vägen i vården, Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, (2017)

Att leda förändring i offentlig verksamhet, ESV, (2017)