Hörnstensmodellen

Offensiv kvalitetsutveckling



Förklaring

Hörnstensmodellen är en visualisering av Offensiv Kvalitetsutveckling.

Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling ska genomsyra arbetssättet inom hälso- och sjukvården i hela Västra Götalandsregionen, vara en ledstjärna i allt utvecklingsarbete och vara ett kraftfullt stöd i genomförandet av omställningen som helhet.

Hörnstensmodellen består av värderingarna:

- Sätt kunden i centrum
- Basera beslut på fakta
- Arbeta med processer
- Arbeta med ständiga förbättringar
- Skapa förutsättningar för delaktighet
- Utveckla ett engagerat ledarskap
- Systemförståelse





Sätt kunden i centrum

Kvalitet värderas av kunden och beror helt på deras *behov och förväntningar*. Detta gör kvalitet till ett relativt begrepp som bland annat påverkas av konkurrensen på marknaden, då kunder jämför med tidigare upplevelser och erfarenheter av andra produkter.

Att sätta kunden i centrum innebär att ta reda på vad kunderna vill ha, för att systematiskt arbeta med att uppfylla kundernas krav och då helst också överträffa dessa. Det är ingen enkel uppgift, när det talas om att sätta kunden i centrum handlar det inte enbart om de externa kunderna utan även interna kunder såsom medarbetare. Det är viktigt att dessa ges rätt förutsättningar för att göra ett bra arbete.



Sätt kunden i centrum

Patientmedverkan

I Patientsäkerhetslagen ställs krav på att vårdgivaren ska ge patienter och deras anhöriga möjlighet att delta i patientsäkerhetsarbetet.

- **Bättre för patienterna.** Den som blir sedd, förstådd och rätt bemött känner sig också tryggare och nöjdare som kan leda till bättre behandlingsresultat.

- **Bättre för personalen.** Den som vet hur patienterna upplever sin situation kan också ge ett bättre bemötande och göra ett bättre jobb.

- **Bättre nyttjande av resurser.** Med en tydligare bild av hur verksamheten fungerar hittar vi enkla och meningsfulla förbättringsområden som gör nytta för patienterna. Patienterna är experter på sin egen hälsa och har ett intresse av att minska riskerna i vården.



Arbeta med processer

- Processer är ”ett nätverk av sammanhängande aktiviteter som upprepas i tiden” och målet för processen är att tillfredsställa sina kunder/patienter med det slutresultat som produceras och samtidigt använda så lite resurser som möjligt.

- För att kunna förbättra de processer som redan existerar är det viktigt att dessa finns kartlagda.

- När man kartlägger en process tydliggörs sambandet mellan de olika aktiviteter grafiskt.

- De förbättringsområden som oftast framträder efter en processkartläggning är att det finns dubbelarbete, onödiga administrativa rutiner, aktiviteter som inte skapar något värde, långa ledtider etc.





Basera beslut på fakta

- Viktiga beslut som fattas i organisationen ska baseras på väl underbyggd fakta för att minimera risken för att slumpen får en avgörande betydelse.

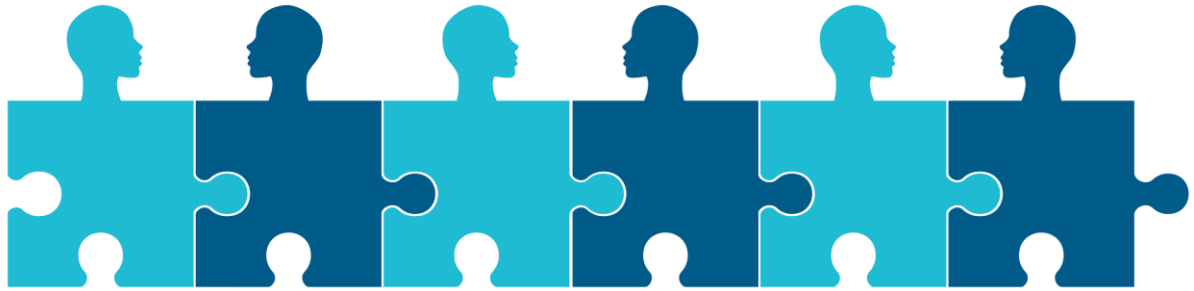
- Det ska pågå ett aktivt sökande av lämplig information, som sedan sammanställs och analyseras, för att utifrån analysen dra slutsatser.

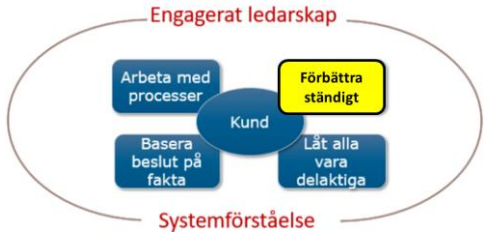
- Som hjälp för att samla, strukturera och analysera information finns inom den offensiva kvalitetsutvecklingen de sju förbättringsverktygen och de sju ledningsverktygen, för numerisk & verbal information.



Skapa förutsättningar för delaktighet

- Alla i organisationen ska på olika sätt kunna känna sig delaktiga i förbättringsarbeten.
- Medarbetarna ska känna delaktighet och engagemang i arbetet de utför.
- Detta uppnås genom delegering av ansvar och befogenheter, det är även viktigt att kunden/patienten involveras i det systematiska kvalitetsarbetet.





Arbeta med förbättringar

- Externa kunders krav på kvalitet ökar med tiden i kraft av att nya tekniska lösningar i branschen eller förändrad konkurrensens på marknaden.
- Detta innebär att arbetet med kvalitet är ständigt pågående.
- Förbättringscykeln ”Planera- Gör- Studera- Lär” (PDSA) är ett viktigt verktyg för förbättringsarbete.





Engagerat ledarskap

Det kan inte nog understrykas hur viktigt ett starkt och engagerat ledarskap är för att åstadkomma en kultur för offensiv kvalitetsutveckling, liksom för allt förändringsarbete överhuvudtaget.

Det finns mycket forskning som visar hur väsentligt det är för medarbetarnas engagemang och delaktighet att ledare på olika nivåer är trovärdiga, tydliga och skickliga i sin kommunikation och fungerar som föredömen.

Hörnstenen ”engagerat ledarskap” handlar både om engagemang och ledarskap.

Chef och ledare - Vi talar idag alltmer om chef och ledare som två olika roller:

- En chef är en position, dvs en chef har fått sin legitimitet uppifrån, genom en utnämning.
- En ledare är snarare en funktion, vilket innebär att en ledare i allmänhet får sin legitimitet underifrån av medarbetare.



Systemförståelse

Förändring av ett system börjar med förändring hos de individer som arbetar i systemet. Deming10 framhåller att en förutsättning för att organisationen ska kunna förbättra kvaliteten på sina tjänster och/eller produkter är att det finns en förståelse hos individerna i organisationen kring fyra olika komponenter och hur dessa påverkar varandra.

De fyra komponenterna är:

- Systemtänkande (förståelse för hela systemet och hur olika delar påverkar varandra och hänger samman samt att alla delar som påverkas också involveras i förbättringsarbetet)
- Förståelse för den variation som finns i och skapas inom olika delar av systemet
- Kunskap om och förståelse för varför arbetet är upplagt som det är - detta är en förutsättning för att kunna göra förutsägelser om vilka konsekvenser som följer på olika handlingsalternativ.
- Kunskap om och förståelse för hur människor reagerar vid förändring (psykologi, motivation och engagemang). Förståelse för hur dessa komponenter påverkar varandra är avgörande för att kunna bygga kapacitet och förmåga till kvalitetsdriven verksamhetsutveckling inom organisationen.