



**AKADEMISKA
SJUKHUSET**

Situationsanalys Akademiska sjukhuset

Slutversion 2014-11-15

Oktober 2014

Svennerstål & Partner

1

Innehållsförteckning

- Svennerstål & Partners uppdrag och undersökningsmetodik, s. 3
- Svennerstål & Partners undersökning och allmänna intryck, s. 4
- Våra viktigaste frågeställningar, s.5
- Intervjuade personer, s. 6
- Akademiska sjukhusets uppdrag, s.7-8
- Akademiska sjukhusets vision och strategi, s. 9-11
- Akademiska sjukhuset – En mycket komplex organisation, s. 12-18
- Resultat av intervju och enkätundersökning, s. 19
- Organisation - Kommentarer av intervjuade, s. 20-33
- Organisation - Prioriterade områden, s. 34-38
- Enkäter och intervjuer - sammanfattning, s. 39-42

- Kultur - Enkäter och intervjuer – sammanfattning, s. 43-44
- Ledarskap - Kommentarer av intervjuade, s. 45-53
- Ledarskap - Prioriterade områden, s. 54-58
- Ledarskap - Enkäter och intervjuer – sammanfattning s. 59-62
- Sammanfattande analys, s. 63-67
- Viktigt att göra nu, s. 68
- Hur ska det gå till, s. 69

Svennerstål & Partners uppdrag och undersökningsmetodik

Svennerstål & Partners AB genomför en situationsanalys av Akademiska sjukhuset under tiden augusti till september 2014. Rapport skall lämnas under oktober till Sjukhusdirektören Lennart Persson (beställare) och hans ledningsgrupp för Akademiska sjukhuset.

Rapporten skall beskriva Akademiska sjukhusets situation just nu med utgångspunkt från:

1. Allmänna förutsättningar för att kunna leverera sitt uppdrag
2. Vision och strategi
3. Ekonomi
4. Organisation
5. Kultur
6. Ledarskap

Svennerstål & Partners undersökning och allmänna intryck

Intervjuerna vi genomfört har varit strukturerade och utgått ifrån ett frågeformulär och anteckningar har gjorts såväl under intervjun som efter intervjun. Samtliga anställda och fackliga företrädare som har intervjuats har fått besvara en enkät som har skickats över via mail angående organisation, kultur och ledarskap.

Samtliga personer och grupper som vi har mött har varit mycket tillmötesgående och positiva i intervjun. De intervjuade har bjudit på sig själva och har varit villiga att förmedla både muntlig och skriftlig information. Den öppenhet som har visat oss har bidragit till att vi kan se en tydligare bild över Akademiska sjukhusets möjligheter och problem.

Våra viktigaste frågeställningar

- Hur ser du på Akademiska sjukhuset just nu.
- Beskriv sjukhusets vision, verksamhet och utmaningar.
- Beskriv mål och strategi för Akademiska sjukhuset och hur sjukhuset skall nå sina mål
- Beskriv hur man följer upp de strategiska och operativa målen samt vilka mätetal som finns kring målen.
- Beskriv styrkor och svagheter i den strategiska styrningen av sjukhuset.
- Beskriv generella förbättringsområden för Akademiska sjukhuset och dessutom vilket är det största problemet just nu.
- Vi har bett om hur organisationen är anpassad för de utmaningar och problem som Akademiska sjukhuset har och hur du upplever din organisations förmåga att implementera fattade beslut.
- Beskriv hur vårdincitament tolkas och hur hemsidan fungerar.
- Vi har frågat hur man ser på ledarskapet och vilket ledarskap som skall utövas på Akademiska sjukhuset.
- Vi har frågat efter hur styrningen av sjukhuset ser ut och vilket uppdrag Akademiska sjukhuset har.
- Vi har frågat efter finansiell och ekonomisk data.

Intervjuade personer

Följande har intervjuats:

Grupper av undersköterskor, sjuksköterskor, läkare, administrativ personal, divisionsledningar, några verksamhetsenheter/chefer, samtliga personer i ledningsgruppen och stabspersonal. Sammanlagt 88 personer.

Därtill har intervjuats personer från den politiska ledningen i Uppsala läns landsting och landstingsledningen, företrädare för regionsamarbetet samt viktiga intressenter till sjukhuset.

Akademiska sjukhusets uppdrag

Akademiska sjukhusets uppdrag

Generellt har de som vi intervjuat svårt att beskriva Akademiska sjukhusets uppdrag. Politikerna hänvisar till landstingsfullmäktige/landstingsstyrelsens beslut och som sedan skall verkställas genom hälso- och sjukvårdsstyrelsen och produktionsstyrelsen. Ofta framhåller man att uppdraget är att fullfölja Akademiska sjukhusets uppgifter såväl mot Uppsala läns landsting och samverkande landsting. Ett tydligt uppdrag finns inte men vi kan sammanfatta de olika intervjuerna på följande sätt.

1. Akademiska sjukhuset skall ge Uppsala län en basal och specifik sjukvård
2. Akademiska sjukhuset skall ha hög specialiserad sjukvård till såväl invånarna i Uppsala län som de regionala samarbetsparterna
3. Vara en arena för avancerad forskning genom kopplingen till universitet och andra institutioner
4. Vara en bas för utbildning av läkare och sjuksköterskor.

Akademiska sjukhusets vision och strategi

Akademiska sjukhusets vision och strategi

Huvuddelen av de intervjuade tycker att den nya visionen och strategiska inriktningen som ett ledande universitetssjukhus och värdebaserad vård är mycket bra. Emellertid framhåller många att denna inriktning ställer stora krav på sjukhuset. Den nedbrutna visionen och strategin i verksamhetsidé, långsiktiga mål och kärnvärden bedöms av de flesta intervjuade som både intressant och bra och ger en förutsättning för sjukhuset att kunna få ett fokus och leverera enligt budget. Konsekvenserna av vision och strategi är inte ordentligt utrett. Många undrar hur ordet ledande skall tolkas. Flera undrar hur värdebaserad vård utvecklar organisationen.

Akademiska sjukhusets vision och strategi

Vision

Det ledande universitetssjukhuset som skapar störst värde för patienterna

Verksamhetsidé

Akademiska sjukhuset erbjuder specialiserad och högspecialiserad vård lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. Tillsammans med våra samverkanspartners följer vi patienten längs hela vårdkedjan även utanför vårt sjukhus. Vi är det ledande universitetssjukhuset i Sverige med fokus på bästa kliniska utfall för patienten. Sjukvårdens kvalitet, vårt nära samarbete med Uppsala universitet och vårt starka life science kluster är basen för vår internationellt konkurrenskraftiga kliniska forskning och utbildning

Långsiktiga mål 2018

Vi erbjuder den bästa vården för våra patienter

Vi har en ledande position i vårt vårdnätverk

Vi är internationellt erkända inom klinisk forskning och innovation

Vi har en välmående organisation som investerar i framtiden

Kärnvärden

Skickliga

Ödmjuka

Långsiktiga

Sammanfattning

Akademiska sjukhuset – En mycket komplex organisation

Sammanfattning

Akademiska sjukhuset – En mycket komplex organisation

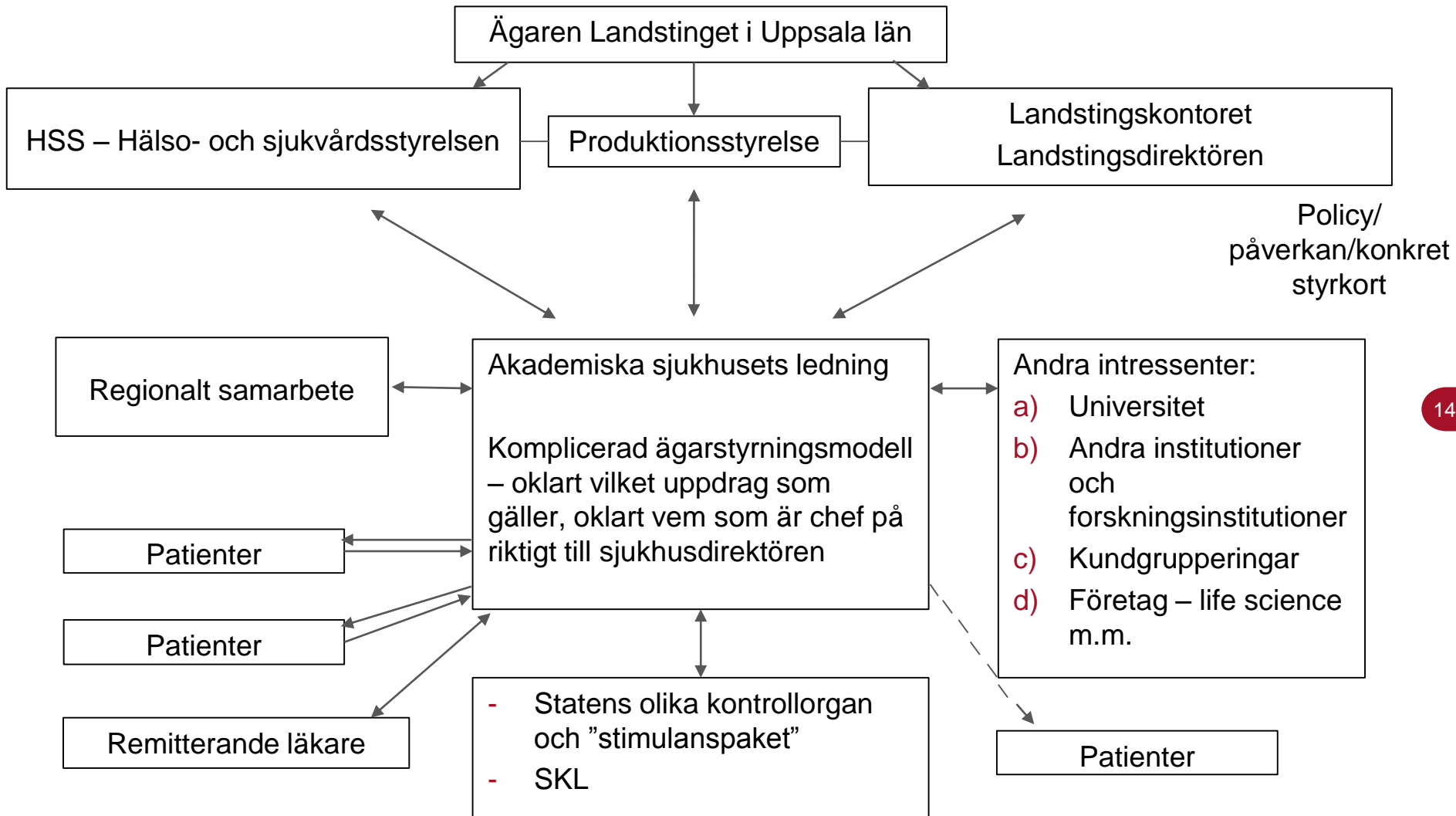
Akademiska sjukhuset har ett mycket komplicerat och komplext uppdrag. Sjukhuset har befunnit sig i en besvärlig situation sedan ett antal år tillbaka på grund av bland annat underskott i ekonomin. Beslutet 2011 att effektivisera verksamheten medförde ytterligare problem. Många är nu mycket bekymrade över kompetensläget och möjligheten att rekrytera ny kompetens. De flesta fackliga företrädare och många undersköterskor, sjuksköterskor och läkare som arbetar med den dagliga driften betonar att det är viktigt att man löser kompetenssituationen. Det är en imagefråga framhåller många. Flera tycker att en ordentlig analys behövs som visar sjukhusets förmåga att kunna attrahera kompetent folk men också sjukhusets förmåga att se effekterna av de beslut som man tar.

Akademiska sjukhusets intressentmodell uppfattas som komplex då den är uppdelad på många aktörer och samtliga måste Akademiska sjukhuset och dess ledning förhålla sig till. För många chefer blir denna intressentmodell i flera fall komplicerad och flera chefer vittnar om och frågar efter hur man skall förhålla sig till de olika intressenterna runt sjukhuset. Flera av de intervjuade vill att styrmodellen förenklas.

Följande bild redovisar Akademiska sjukhusets komplexa organisation.

Sammanfattning

Akademiska sjukhuset – En mycket komplex organisation



Sammanfattning

Akademiska sjukhuset – En mycket komplex organisation

- Det regionala samarbetet är mycket viktigt men det fungerar inte tillfredsställande tycker såväl intervjuade på Akademiska sjukhuset som de olika företrädarna ute i regionen. Här måste Akademiska sjukhuset anstränga sig ytterligare för att komma till en bättre, mer hållbar och långsiktig överenskommelse. Det som framkommer vidare i intervjuer med framförallt externa intressenter är att konkurrensläget har skärpts mellan Akademiska sjukhuset och Karolinska sjukhuset även om man inte pratar om detta explicit. Flera upplever att frågan är synnerligen viktig för Akademiska sjukhuset då detta avgör förutsättningarna för hur man kan förvänta sig långsiktigt intresse från externa intressenter och Akademiska sjukhusets förmåga att satsa för att möta nya krav från patienter och samhälle.
- Den ekonomiska och finansiella genomgången som vi gjort redovisar att finans och ekonomiavdelning utvecklar sitt uppdrag på ett intressant och bra sätt men det måste bli en bättre utvecklad dialog mellan ekonomienheterna/ekonomipersoner och den operativa verksamheten. Flera verksamhetschefer efterlyser bättre hjälp på ekonomi och controllersidan och motiverar detta med att de inte kan göra ordentliga analyser över sin verksamhetsinriktning. Det nuvarande sättet med divisionsadministration/ekonomi leder inte till en ordentlig penetrering av verksamhetens möjligheter och ekonomiska utfall.

Sammanfattning

Akademiska sjukhuset – En mycket komplex organisation

- Samtliga intervjuade är imponerade av Akademiska sjukhusets tjänster och service till patienterna. Man framhåller att det är den bästa vård en patient kan få. Därför är utgångspunkten för Akademiska sjukhusets verksamhet mycket bra. I såväl enkätundersökning som intervjuer framhåller framförallt de anställda att Akademiska sjukhuset nu behöver få ro och trygghet i sitt arbete för att kunna ta hand om patienterna. Många av de intervjuade är oroad över kompetenssituationen och undrar ofta om man kommer klara att rekrytera framförallt nya sjuksköterskor. Flera, såväl internt som externt intervjuade, menar att det är bråttom att dels visa att man klarar av att rekrytera bra kompetens, dels för att visa att Akademiska sjukhuset tar sitt ansvar gentemot patienter och kunder (regionen), men också att man klarar av att få budget i balans.
- Förtroendet för organisationen och anställda/chefer är i flera fall problematisk. Förtroendefrågan kommer upp från framförallt de anställda är en av de allvarligare problemen i den nuvarande organisationen. Det blir viktigt att ett förtroendefullt arbetssätt utvecklas i alla led. Projektet värdebaserad vård menar flera av de intervjuade är ett sätt att lösa såväl arbetsproblem som tillitsfrågorna.

Sammanfattning

Akademiska sjukhuset – En mycket komplex organisation

- Strategi och visionsprojektet har mottagits mycket väl och implementeringen av detta projekt måste prioriteras menar huvuddelen av de intervjuade, bland annat för att komma ifrån nuvarande arbetssätt. Projektet värdebaserad vård bör vara implementerat i dess strategiska struktur för hela sjukhuset den 30 april 2015. De nu aktuella piloterna som nu genomförs är bra menar många, men man måste göra ett Business Case på de tre nu genomförda piloterna så att man vet förutsättningarna avseende ekonomiskt utfall. Det är också synnerligen viktigt att redan nu titta på effekterna organisatoriskt av projektet värdebaserad vård. En sådan rapport som beskriver konsekvenserna organisatoriskt och ekonomiskt bör vara klar den 1 januari 2015 eller helst tidigare. Implementering strategiskt av värdebaserad vård för hela sjukhuset bör vara genomfört till årsskiftet 2015. Anledningen till att man bör ha en tydlig tidsplan är också de svar som vi fått från flera av de intervjuade – framförallt externa intressenter – att det är bråttom att visa upp resultat såväl inom kompetensområdet som att lösa Akademiska sjukhusets arbetsorganisation och ekonomi.
- Roller och ansvar för de olika befattningstagarna måste utvecklas och förtydligas menar många. Dels för att flera anställda upplever att man har otydliga roller dels för att chefer snabbare kan ta sina beslut och dels att man inte skjuter besluten uppåt eller neråt samt att kunna delegera tydligare.
- Ett särskilt fokus bör läggas på HR för att de ska kunna lösa bland annat kompetens och rekryteringsproblem snabbare, menar många av de intervjuade. Flera chefer och flera av de fackliga organisationerna är här särskilt bekymrade för rekryteringssituationen.

Sammanfattning

Akademiska sjukhuset – En mycket komplex organisation

- Antalen möten i organisationen är för många, alla vill vara med. Mötesfrågan måste bearbetas och ofta handlar det om chefers förmåga att prioritera.
- Landstingets införande av styrkort och system/kvalitetsutvecklingsprojekt uppfattas av flera chefer på Akademiska sjukhuset som komplicerat då den beslutade visionen och strategin på sjukhuset inte är direkt applicerbar på styrkort och system/kvalitetsutvecklingsprojekt.
- Ett samordnat projektkansli bör etableras omgående som har en överblick på samtliga projekt som finns på sjukhuset. Allt för att kunna se koordination till andra projekt och därigenom utveckla synergier såväl kompetensmässigt, organisatoriskt som ekonomiskt.
- Möjligheterna att utveckla marknaden utanför regionen måste bedömas som synnerligen goda för vissa spetskompetenser. Marknadskommunikationen måste förstärkas och utvecklas.
- Med tanke på organisationens relations och affärskomplexitet måste kommunikation och informationsavdelningen bli både mer strategisk och operativ. Avdelningen måste förstärkas för att öka kommunikationsflödet ut till patienterna, anställda och de olika intressenterna.
- Universitetens engagemang och verksamhet kan utvecklas på Akademiska sjukhuset. Denna del är också viktig för att få igång ett life science utvecklingsprojekt där företag på life science områden vågar anlita Akademiska sjukhuset mera.
- Ledarskapet måste utvecklas och ett särskilt ansvar för detta måste personalavdelningen ta. Träningen av ledare måste bli effektivare och innehålla dels möjligheten till att våga ta ledarskapet men också förstå de ekonomiska förutsättningarna för ledarskapet.

Resultat av intervju och enkätundersökning

Organisation

Kommentarer av intervjuade

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- Dessa områden är valda utifrån ett sjukhusledningsperspektiv. De utgör områden som jag bedömer har störst potential att lyfta AS och att sekundärt även påverka övriga områden. En utebliven utveckling av dessa områden skulle å andra sidan effektivt kunna hindra förbättringar även inom de områden som jag inte prioriterat.
- Varför valde du dina ”topp 5” områden? Ledarskapet är Viktigt på alla nivåer, Roller och ansvar viktigt för en effektiv hantering av frågor. Vi måste bli effektiva = leverera enligt målbild, på samtliga områden, verksamhet, ekonomi o.s.v. För att motivera och veta att vi är på rätt väg mäta och följa upp. Vision, mål och strategi en förutsättning för att vi ska gå åt samma håll
- 1. Strategi och vision – Vi måste veta vår riktning och arbeta tillsammans mot samma mål
 2. Marknadsföring – Vi är bättre än vi tror, berätta det.
 3. Information och kommunikation – ”alla ska med”, hänger ihop med punkt 1
 4. Effektiv vård – Hänger lite utanför detta men vi måste titta på våra processer
 5. Mätning och uppföljning – Gör vi det vi ska? Blir vi bättre?

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- Vi måste få en säkrare vård som innebär att det blir en effektivare vård. Goda ledare ger förutsättningar för rekrytering/behålla personal.
- Egentligen behöver alla listade områden ovan utvecklas och förbättras men om jag måste välja så är det de här mina topp fem: Sjukhuset behöver en vision och en tydlig strategi, dvs långsiktiga mål som gör att våra medarbetare vet åt vilket håll de ska paddla i kanoten, Jag tycker att sjukhuset har det nu!
Ledarskapet blir förstås i detta mycket viktigt och vi behöver jobba mer med våra chefer utifrån deras roll och ansvar i organisationen och få dem att bära vision och målbild till verkstad ute bland medarbetarna. Visionen och de långsiktiga målen bygger mycket på vår kärnverksamhet där vi trycker mycket på ”vad är bäst för patienten?”, svaret på den frågan är oftast också det som är bäst för organisationen utifrån levererad kvalitet, produktion och ekonomi; - därav de tre sista i topp 5 där kulturen i organisationen behöver vridas om och i det fallet är det ingen kanot vi talar om utan en oceanångare.

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- 1. Strategi och vision – Svarar på frågan var vi ska
 - 2. Ledarskap – Gott ledarskap är en förutsättning för att nå målen
 - 3. Uppföljning – Vi mäter men vi måste bli bättre på att följa upp.
 - 4. Personalutveckling – Våra medarbetare måste trivas på jobbet genom att de ser en del i helheten.
 - 5. Information och kommunikation – Organisationen måste bli kommunikativ på alla nivåer. Vision, strategi och mål måste genomsyra organisationen.
- Vi behöver arbeta med vår kultur för att nå våra mål och våra visioner – vår strategi. Ledarskapet är av yttersta betydelse. På staben behöver vi koordinera vårt arbete, framförallt följa upp och IT-stöd behövs för detta.
 - Jag tror att en organisation måste ha en tydlig vision och klara strategier för att nå dit. Utan ”starka” ledare (i alla led) med tydligt ansvar och en god kommunikation kommer man inte att kunna nå dit. Medarbetarna måste förstå och, liksom chefer/ledare, ”äga visionen”. Med tydliga ledare/chefer som tar sitt ansvar utifrån strategierna kommer vi att implementera de andra mkt viktiga sakerna; patientcentrerad och säker vård, uppföljning etc... IT-stöd är en akilleshä

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- 1. Kulturen på arbetsplatsen är basen för verksamheten och speglar allt det andra med tex kunskap/kompetens, personalutveckling, information och kommunikation
 2. Personalutveckling. Det är personalen som bär kunskap och kompetens
 3. Om vi har en jämlik vård gör vi rätt prioriteringar. Med det avser jag att vi gör rätt medicinska prioriteringar och prioriterar svårast sjuka.
 4. Ledarskapet bär kulturen och därmed hur vi möter patienterna. Den enskilt mest kostnadseffektiva åtgärden är att se patienten som en samarbetspartner.
 5. Vår verksamhet skall bygga på fakta. Då måste det vara lätt att få ut korrekta utdata – det är det inte idag.
- Alla dessa fem punkter samverkar och är beroende av varandra. För att nå bättre resultat är det allra viktigast att arbeta med kultur och ledarskap. Info & kommunikation är också mycket viktigt och skulle kunna komma före säker och effektiv vård.
- Det viktigaste är att vården sker med patienten i centrum (1). Om vården sker med patienten i centrum och kommer den också successivt att bli säker, vilket är nödvändigt ur alla aspekter (2). Om vi inte har en vision och en strategi vet vi inte vart vi är på väg och kommer då gå åt olika håll – vi ska mot en säker patientfokuserad vård (3). För att veta om vi verkligen går mot rätt håll måste vi mäta och följa upp (4). Allt detta måste kommuniceras för att det ska fungera (5).

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- 1. Utan vision och riktning vet vi inte vad vi ska uppnå, och varför. Vi får då inga tydliga mål att sträva mot. 2. Ett tydligt och starkt ledarskap säkerställer att vi når målen, har rätt kompetenser, samt engagerade medarbetare. 3. Säker vård är en av de viktigaste uppgifterna för sjukhuset. Bidrar även till kundnöjdhet och minskade kostnader. 4. Alla bör veta vad som förväntas av dom, inger trygghet och säkerställer måluppfyllelse. 5. "You are what you share". Jag upplever att vi gör många bra saker på sjukhuset, men vi är inte lika duktiga på att berätta vad vi gör.
- Mätning och uppföljning - Jag har valt detta för att jag tror att det är grundläggande när det gäller kvalitetsutveckling att kunna mäta/följa upp det vi gör. Vi måste kunna påvisa resultat att användas som återkoppling till verksamheten för att möjliggöra fortsatt utveckling.
- Personalutveckling är grundläggande och i detta ingår också kompetens förstärkt men för att vi som arbetsgivare ska kunna behålla personalen måste vi visa vilka möjligheter som finns för vår personal när det gäller utveckling. Vi har idag en hög personalomsättning, gäller framför allt sjuksköterskor, vilket innebär att vi har stängda vårdplatser pga detta. Detta i sin tur ger en risk för vårdskador.

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- Säker vård - Vi har en bra sjukvård och personal med hög kompetens men vi har fortfarande brister och en hel del att göra vad gäller säker vård. Idag finns en brist på vårdplatser vilket gör att patienterna inte alltid ligger på en optimal (rätt kompetens hos personalen) vårdplats, här finns en stor förbättringspotential. Vi har också en hel del att göra för att förbättra vad gäller tex vårdrelaterade infektioner. För att nå längre och verkligen bli bättre behöver vi diskutera prioriteringar och välja vad vi ska satsa på istället för att försöka göra allt och få svårt att nå målen.
- IT är en viktig faktor i dagens sjukvård och ska vara ett stöd och inte ett irritationsmoment. Vi behöver mer aktivt delta i styrningen av IT och jag anser att vi behöver ha en IT funktion i högsta ledningen en viktig faktor för att vi ska driva utvecklingen i den riktning vi har behov av. Vad behöver sjukhuset för att driva vårdutvecklingen framåt i tex nya sätt att ha kontakt med patienten, "telemedicin" i olika former. För att vi ska dra nytta av den teknik som finns behöver också Sjukhuset en IT-strategi
- Ledarskap - Denna prioritering utgår ifrån att jag tror att vi måste stärka ledarskapet utifrån de beslut som fattas och hur vi implementerar och följer upp att saker händer. Följsamhet till beslut och att alla i organisationen är berörda för att nå målet, samordning/styrning av resurser.

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- Jag utgick från patienten och "letade mig bakåt". Om vi får till en säker och patientfokuserad vård med ett gott ledarskap som ger utrymme till kompetensutveckling för medarbetarna tror jag att mycket annat kommer att falla på plats, såsom kulter mm. Ja la även till strategi och vision då det krävs ett mål/en riktning för oss alla att arbeta mot. Jag tror dock att sjukvården kommer att fungera utan ett en strategi och vision, MEN att det är en viktig parameter för att vi ska finnas kvar i framtiden.
- Ledarskapet viktigt för att nå ut med strategi och visioner. Marknadsföring viktigt för att kvarstå som ett av de främsta universitets sjukhusen i landet. Viktigt med mätning och uppföljning och till det behövs bra verktyg IT och IT stöd.
- Jag tror att med rätt personer i ledande roller som kan ledarskap och ekonomi så får vi säkrare och effektivare vård och en ekonomi i balans!
- Vi behöver ha väldigt bra kompetens som skall marknadsföras på ett bra sätt. Vi behöver ha en bättre strategi och intresse för IT i ledningen. De som mäts skall följas upp och återkopplas så att mätningarna känns meningsfulla.

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- Administration behöver prioritera rörande FAS-projektet och alla andra stora projektet som ska införas som operationsplanering, Cosmic R8, Patientsäkerhet, Värdebaserad vård, Verksamhetsplaner/styrkort mm som tar stor tid av medarbetare som samtidigt också ska producera och förbättra patientsäkerheten. FAS ser jag principiellt som det viktigaste för AS framtid i och med att nya arbetssätt kan komma att effektivisera och förbättra vården. Det råder emellertid en spöklik tystnad just nu.
- Sjukhuset har nu en strategi för akutverksamheten / vårdplatser som annars tär på organisationen. Denna strategi måste bli "verkstad" annars kommer vi att fortsätta lägga onödiga resurser där vi istället skulle kunna utveckla verksamheten. Rekrytering av personal (ssk) är fundamentet till öppna vårdplatser. Insatser på området har varit bra- men kommit alltför sent. Pro-aktivitet viktigt.
- Strategi och vision - Medarbetare behöver känna ett sammanhang
- Koordination av uppgifter mellan avdelningar (divisioner/ verksamhetsområden/avdelningen) - När det finns ett sammanhang så ökar förståelsen för andras bidrag och nödvändigheten av samarbete över gränserna
- Mätning och uppföljning - Men det händer inte om vi inte mäter och följer upp

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- Kunskapsbaserad vård - Vi behöver söka intryck från andra sjukhus. Det finns andra sätt att lösa uppgiften på, vårt är inte alltid det bästa
- Ledarskap - Och vi behöver chefer som inte endast är skickliga läkare utan också har andra nödvändiga kompetenser
- Jag som arbetar inom en enhet inom MTH där ett elektivt flöde är blandat med akut flöde där det ständigt är överbeläggningar och krisåtgärder som år efter år ständigt ökar. Det gör att trovärdigheten när det gäller visioner undergrävs. Om den dagliga verksamheten ständigt mer eller mindre åtgår till att parera detta så tappas fokus på de viktiga frågorna. Det är anledningen till att omdömet blir så lågt. Det är också svart att svara på en enkät gällande dessa frågor på sjukhusnivå. På den egna enheten så blir svaren andra och mycket bättre. Kulturen får lågt omdöme då upplevelsen är att det är opererande specialiteter som prioriteras
- Patientfokuserad vård måste vara i centrum och det krävs ledarskap och kompetens för att uppnå bästa möjliga vård för varje patient

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- Kunskap och kompetens, personalutveckling och kunskapsbaserad vård: UAS är och skall vara ett utbildningssjukhus, vilket ställer särskilda krav på att "ligga i framkant" Det måste finnas en kultur av nyfikenhet och ständig utveckling, vi kan inte enbart vara produktionsinriktade. Gör vi inte detta fyller vi ingen funktion och kommer sannolikt att försvinna/tas över/delas upp mellan andra verksamheter.
- Dessutom nödvändigt för att kunna rekrytera/behålla/utveckla kompetent personal vilket vi är dåliga på
- Strategi och vision och ledarskap: pga lite oklart idag.
- Det är viktigt att säker vård bedrivs, i dagsläget upplever jag att vi (sjuksköterskor och läkare) lägger ner mycket av vår tid på platsläget. Att behöva skriva hem patienter sent på kvällar samt det mest problematiska – alla utlokaliseringar av patienter som sker dagligen – gör att mycket av vår tid går åt till mycket administrativt. Detta leder till att jag som sjuksköterska jobbar mer administrativt än inne hos mina patienter. Efter att MAVA stängdes ner och infektion blev av med sina platser på 30E har det blivit betydligt mer ansträngt.

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- Detta gör att den patientfokuserade vården blir lidande, det handlar mer om att se vilka patienter som är i skick att utlokaliseras/ skrivs hem än att vårda, lindra och bota. Vi har många av våra infektionspatienter som inkommer några dygn senare för att vi inte har haft möjlighet att ha kvar dem det extradygnet som kanske hade behövts.
- I dagsläget upplever jag att vi på akutvårdsavdelningar inte kan bedriva en effektiv vård. Mycket av vår tid går åt att flytta patienter till andra avdelningar, städa, organisera med kommunen/ anhöriga så att patienter kan gå hem fortare än vad de har kapacitet att ta emot. Ett sätt att effektivisera är om patienterna kan få plats på den avdelning som har spetskompetens inom det sjukdomsområdet patienten tillhör så att denne får så god vård som möjligt. Annars kunde vi väl lika gärna bara ha medicinplatser om kompetensen och erfarenheten inte tas tillvara? En annan effektivisering kan även vara att starta upp fler vårdplatser för dem som är färdigbehandlade men som behöver några extradyggn innan de kan åka hem (inväntar vårdplanering/ plats på boende/ behöver lite mer rehabilitering etc). Det skulle frigöra många akutplatser.
- I dagsläget lägger vi ner mycket tid på administration, vår avdelningssekreterare är i många fall "räddare i nöden" men mycket administration hamnar på obekvämlig arbetstid (pga de problem som jag framfört tidigare).

Organisation

Kommentarer av intervjuade

- Roller och ansvar. Pga det jag har beskrivit ovan upplever jag att min roll mer blir att vara en samordnare än att vara ute hos mina patienter. Platssituationen tar även mycket tid för våra läkare vilket även vi märker av. Att ha städare som kan komma och städa rum alt ha ett centralt sängstäd är ett alternativ för att frigöra tid för undersköterskor och sjuksköterskor så att vi kan fokusera på omvårdnaden.
- Viktigt med kompetens för patienten skall få rätt vård, få den vård de har rätt till.
Patienten i fokus
- Patienten i fokus. Patienten skall behandlas där kompetensen finns för patientens åkomma. Rätt vårdnivå. Ger patient säker vård.
- Det är av stor vikt att vi bedriver en säker vård. Återigen patienten i fokus, en säker vård leder till bättre flöde och leder till slut till en mer effektiv vård både på mottagningen/avd om personal med rätt kompetens har hand om rätt patienter. Tex kan komplikationer upptäckas i tid och snabbare hävas. Minska lidande för patienten och förkorta vårdtiden. Detta blir i längden mer kostnadseffektivt.

Organisation

Kommentarer av intervjuade

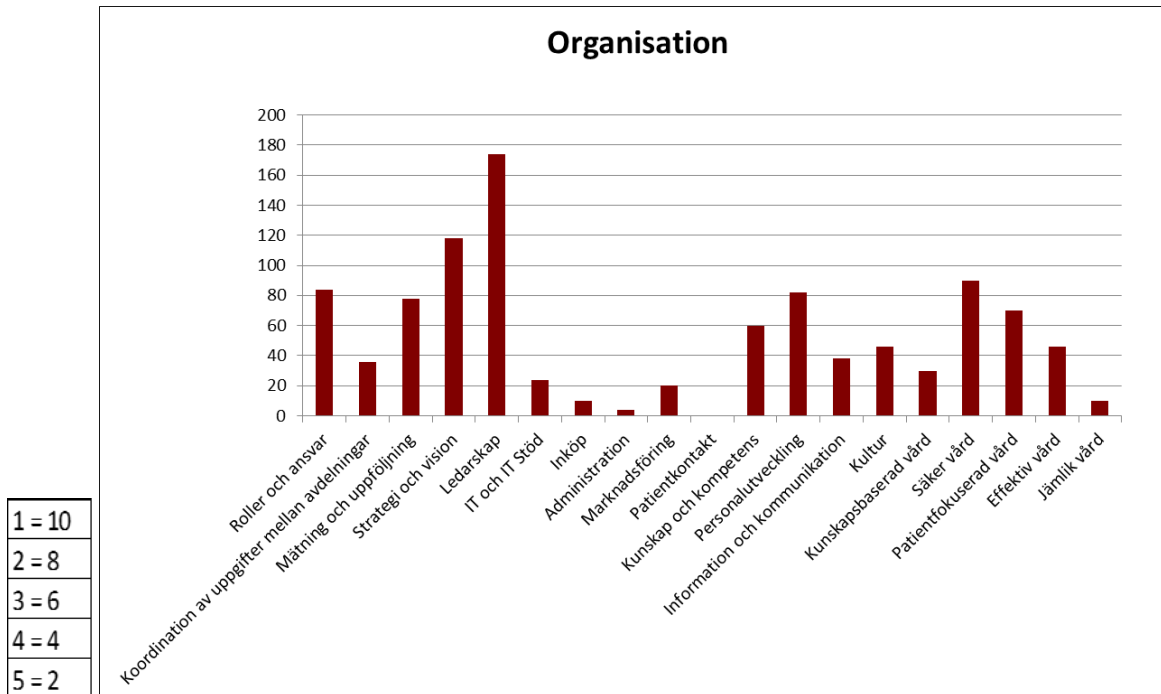
- För att bibehålla god och hög kompetens hos personalen är personalutveckling och fortbildning av stor vikt.
Effektiv vård är viktigt för att få ett bra flöde i vårdkedjan och även vid läkarbesök vid öppenvårdsmottagning. Undersökningar som pat behöver genomgå kan samordnas på ett effektivt sätt så patienten kan i möjligaste mån få dessa gjorda inom snar framtid eller i samband med besöket. Detta minskar lidande för patienten och är mer kostnadseffektivt och här återkommer igen patienten i fokus och denna är beroende av att rätt kompetens som tar hand om patienterna.
- Jag saknar ett tydligt ledarskap för hela sjukhuset, nu är det lite som att varje division är ett "eget företag" och ska lösa sina egna problem. Jag saknar lite mer styrning centralt ifrån. Det finns för många varianter o lokala lösningar inom många områden, stort som smått. Parollen "Låt tusen blommor blomma" gäller för ofta.
- Vården behöver förbättras utifrån ovan 3-5. Jag upplever att det finns mycket av gammal kultur kvar, patienten behöver komma först i alla lägen.

Organisation

Prioriterade områden

Organisation

Prioriterade områden
Samtliga

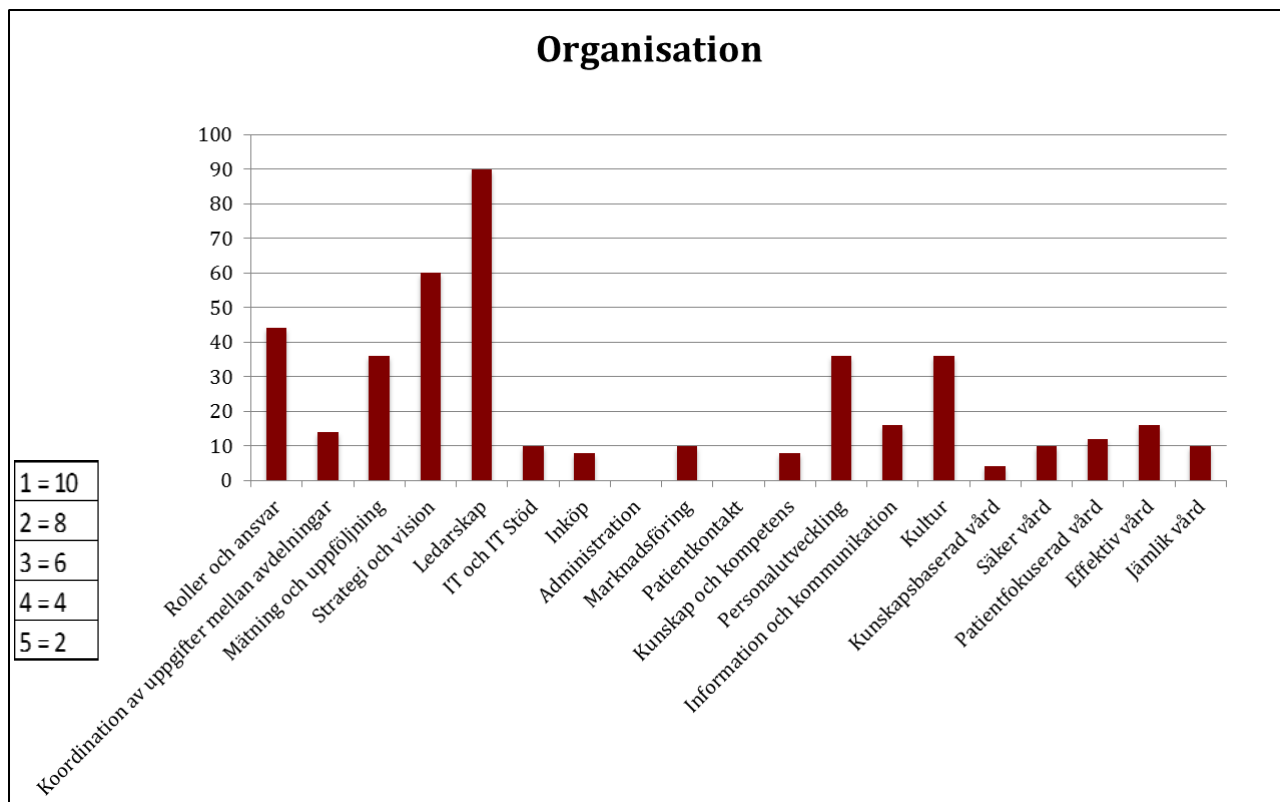


1. Ledarskap
2. Strategi och vision
3. Säker vård
4. Roller och ansvar
5. Personalutveckling

Samtliga intervjuade har fått rangordna de viktigaste områdena från 1-5.

Organisation

Prioriterade områden Sjukhusledningen



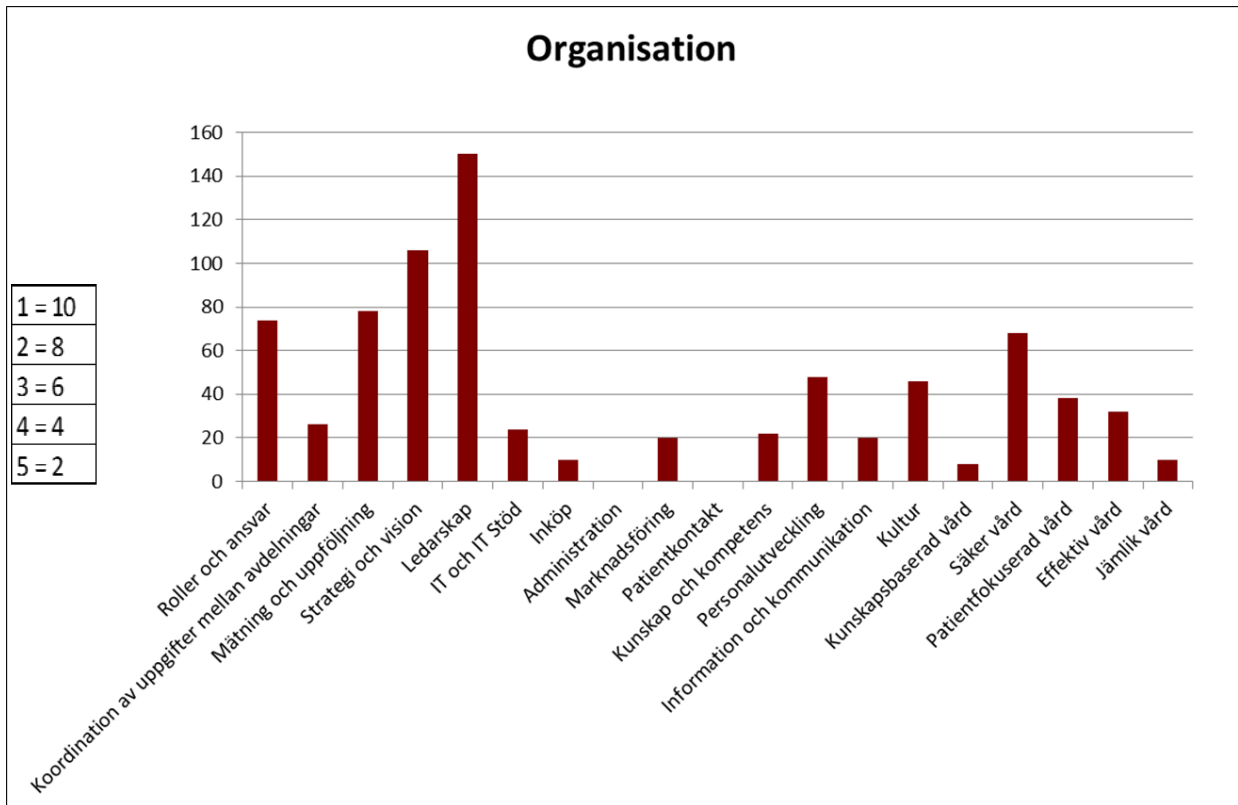
1. Ledarskap
2. Strategi och vision
3. Roller och ansvar
4. Mätning och uppföljning, personalutveckling och kultur
5. Effektiv vård

Samtliga intervjuade har fått rangordna de viktigaste områdena från 1-5.

Organisation

Prioriterade områden

Chefer inom administrationen, divisionsstaber och verksamhetschefer

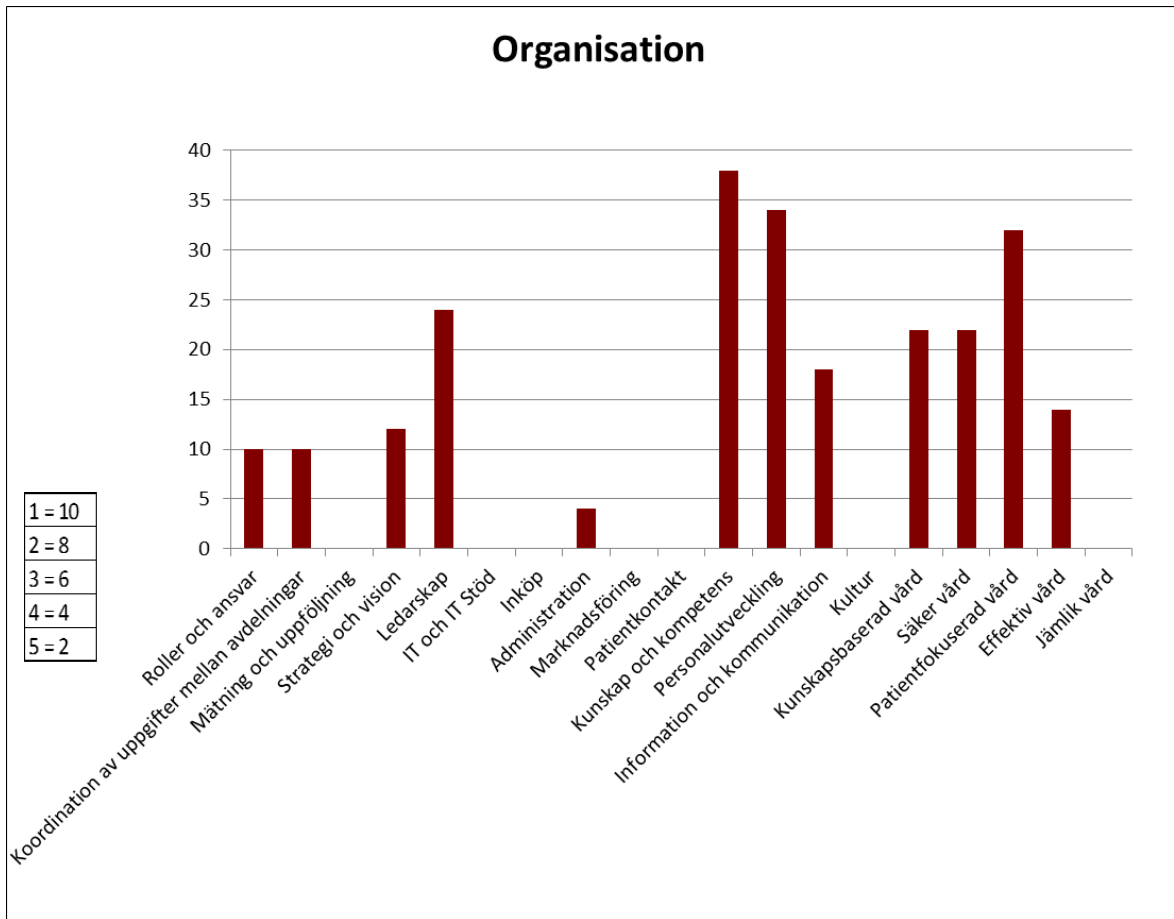


1. Ledarskap
2. Strategi och vision
3. Mätning och uppföljning
4. Roller och ansvar
5. Säker vård

Samtliga intervjuade har fått rangordna de viktigaste områdena från 1-5.

Organisation

Prioriterade områden
Läkare, sjuksköterskor och undersköterskor



1. Kunskap och kompetens
2. Personalutveckling
3. Patientfokuserad vård
4. Ledarskap
5. Kunskapsbaserad vård och säker vård

Samtliga intervjuade har fått rangordna de viktigaste områdena från 1-5.

Organisation
Enkäter och intervjuer
Sammanfattning

Organisation – Enkäter och intervjuer

Sammanfattning

I det sammanvägda resultatet av samtliga enkäter har följande områden största behovet av förbättring:

1. Personalutveckling
2. Ledarskap
3. Mätning och uppföljning
4. Information och kommunikation
5. Koordination av uppgifter mellan avdelningar och effektiv vård

De prioriterade områdena är:

1. Ledarskap
2. Strategi och vision
3. Säker vård
4. Roller och ansvar
5. Personalutveckling

Organisation – Enkäter och intervjuer

Sammanfattning

Huvuddelen, cirka 90% av de tillfrågade tycker att den föreslagna vision och strategiinriktningen är bra. Flera frågar dock vad ledande betyder och är också konfunderade över vilka effekter värdebaserad vård/arbetsätt ger.

I våra intervjuer framkommer att organisationen ofta är otydlig och har reaktiva mönster som ej är bra för samarbete. En önskan är att man nu får en organisation med ett bättre arbetsätt, tydligare roller och ansvar där chefer vågar ta beslut även om det är svårt. Samtliga mellanchefer kräver tydlighet i ledarskapet om det skall bli bra. Det är också en stor önskan om ett mer förtroendefullt samarbete över gränserna vilket kräver att alla anställda och chefer har en bättre helhetssyn än idag. Det upplevs ofta att man arbetar i stuprör och inte tillsammans för att lösa problem för patientens bästa även om de intervjuade vittnar om ett oerhört stort engagemang och ansvar för alla patienter. Av de olika chefsgrupperna så är mellanchefsnivån genomgående den mest kritiska och vill ha mest förändringar. Vidare är sjuksköterskor och undersköterskor mer tillfreds med organisationen då deras bedömning ofta utgår ifrån den lokala arbetsplatsen där deras egna arbetsgrupp betyder mest. Verksamhetscheferna vill prioritera koordination av uppgifter mellan avdelningarna samt mätning och uppföljning.

Organisation – Enkäter och intervjuer

Sammanfattning

De olika divisionsstaberna vill prioritera en rad områden och det är främst mätning och uppföljning, strategi och vision, IT och IT-stöd, marknadsföring, personalutveckling, information och kommunikation.

Divisionsstaberna är mer kritiska till situationen just nu än verksamhetschefer och ledning. Generellt vill samtliga svara att man tar itu med personalutvecklingen och information/kommunikation samt ledarskapet.

En oroande detalj som ständigt har kommit tillbaka är hur organisationen koordinerar och utvecklar projekt. Ingen som vi har samtalat med har kontroll på hur många projekt som finns och inte heller hur många projekt som bidrar till verksamhetens syfte och mål.

Kultur

Enkäter och intervjuer

Sammanfattning

Kultur – Enkäter och intervjuer

Sammanfattning

Kulturen präglas av en otydlighet och uppvisar ofta ett kortsiktigt arbetsbeteende vilket konfirmerar våra tidigare iakttagelser att man arbetar ofta i stuprör och ser mest till den egna enheten. Detta kan vara förståeligt med tanke på det senaste årens turbulens och ständiga tidningsskriverier om budgetöverskridelser, felbehandlingar och organisationsproblem. När ledningen i januari 2014 beslutar om ny vision och strategi med inriktning på att vara ett ledande universitetssjukhus med värdebaserad vård, ökar komplexiteten för de flesta anställda. Samtidigt vill landstingen införa ett styrkort som inte riktigt är applicerbart på den beslutade strategiska inriktning. Detta gör att organisationen kan upplevas som mer rörig än tidigare. Emellertid uppvisar ofta organisationer som vill förändra sig en rörighet och otydlighet. Den föreslagna inriktningen till värdebaserad vård river upp gränserna mellan organisationens olika delar då den utgår från patientens bästa. Detta betyder att ett helhetstänkande och agerande blir nödvändigt och nuvarande divisionsuppdelning måste ifrågasättas då den inte längre känns motiverad i flera sammanhang. Den nuvarande förändringsresan, oavsett om man är anställd eller ej, känns säkert som rörig med anledning av ovanstående och därför blir det extra viktigt tycker många intervjuade att man förklarar/kommunicerar förändringsresan bättre. Ett exempel som man gärna vill ha förklaring på är hur piloterna inom värdebaserad vård utvecklas, såväl organisatoriskt som ekonomiskt.

Ledarskap

Kommentarer av intervjuade

Ledarskap

Kommentarer av intervjuade

- Prioriteringen grundar sig på behovet att ledarskapet blir mer aktivt i interaktionen med medarbetarna man leder, må det vara division, verksamhetsområde, avdelning, operationsteam eller liknande och för att leverera resultat
- En nyckelfaktor för utvecklingen av AS i framtiden är utvecklingen av starka ledarskapsteam med förbättrad förmåga att fatta beslut samt att ta ansvar för och genomföra besluten. Ledningsstrukturen är idag splittrad. En tydligare ansvarstagande ledningsstruktur är också nödvändig för större ömsesidig respekt, förståelse och samsyn mellan medarbetare och ledning.
- 1. Skapar visioner och strategier – Återigen riktningen
 2. Bygger starka lag - Saknar ett teamarbete i ledningen. Vi är nog starka men inte så mycket ett lag.
 3. Delegera uppgifter och involvera medarbetare - Involvera laget = tillsammans = ansvar.
 4. Organisatoriska och administrativa färdigheter – Struktur för uppföljning och beslut.
 5. Informerar och kommunicerar – Behöva bli bättre på att ta med oss organisationen.
- Vi behöver en mer tillåtande kultur men med ansvar.
- Beslutsfärdigheten måste förbättras, utan beslut inga resultat eller åtminstone de resultat vi vill ha. För att fatta rätt beslut behövs en vision/målbild att förhålla sig till (chefens beslut i stort) och ett bättre administrativt stöd till beslutsfattarna vilket då bla ska innehålla en analys, dvs en del av riskhanteringen. För genomförande av beslut krävs ett kommunikativt och motiverande ledarskap där ansvar och befogenheter delegeras vilket i sin tur på sikt bygger starka lag

Ledarskap

Kommentarer av intervjuade

- 1. Levererar resultat – Verksamheten saknar resultatfokus
- 2. Tar beslut – Trots kritik mot toppstyrning skickar verksamheten obekväma beslut uppåt, typ ”vad har ni tänkt att göra åt detta?” Ingen vill ta beslut.
- 3. Motiverar – Motiverar för lite, måste kombinera ”morot” och ”piska”. Vi måste känna mer glädje när vi når resultat.
- 4. Informerar och kommunicerar – Vi måste skapa en mer enhetlig kommunikation. Det sprutar idag med alla projekt. Men vi jobbar med detta just nu: Gemensamma kommunikationsplattform
- 5. Skapar visioner och strategier – Visionen finns nu. Det ledande universitetssjukhuset. Bra vision!
- För att nå våra mål och visioner måste vi sätta mål och ge feedback, coacha våra medarbetare se till mål att ni motiverar, möt våra gemensamma mål. Vi måste bli bättre på att fatta beslut och följa dem, därmed leverera resultat. Information och kommunikation är en viktig del i att nå våra mål.
- Kommunikation kring beslut innebär att de förankras. Det är också vägen till motivation, engagemang och teambuilding. Ledare måste våga ta beslut och hantera visst risktagande.
- Att tydliggöra för organisationen vilka ledare som behövs (kan vara av olika sorter), och se till att ha de ledarna. Utbilda och utveckla de vi har som vi tror på. Avveckla de som inte vill eller har potential. Tydliggöra roller – för ledarna och för ”följarna”. Avseende chefer måste första linjens chefer stötts i det stora förändringsarbete vi har framför oss.

Ledarskap

Kommentarer av intervjuade

- Vi har en kultur där det förväntas att ledningen tar beslut så högt upp som möjlig, helst skriftliga. Istället bör vi ha en sammanhållen ledning som är bra på att kommunicera så besluten kan tas så långt ut i organisationen nära medarbetarna för att kunna leverera bra resultat.
- 1. Informerar och kommunicerar - God Kommunikation och information är en förutsättning för förändring.
 2. Delegera uppgifter och involvera medarbetare - Skapar engagerade medarbetare som fattar kloka beslut.
 3. Organisatoriska och administrativa färdigheter - Minskar icke värdeskapande tid.
 4. Bygger starka lag - Ger uthållighet
 5. Motiverar - Ger förändringskraft
- Min uppfattning är att vi kan ta beslut och leverera resultat och att förbättringspotentialen finns mer i kommunikation till medarbetarna och i att skapa motivation och delaktighet.
- Den största är att involvera medarbetarna. Arbetsmiljön skulle bli bättre och utvecklingen av sjukhuset skulle bli smartare. Lättare att hantera risker mm om det fanns en större tillit ”uppifrån och ner” och ”nerifrån och upp”.
- Skapar visioner och strategier - Om vi ska få våra medarbetare att arbeta mot samma mål och kunna ge resultat så behöver alla veta vart de ska nå.

Ledarskap

Kommentarer av intervjuade

- Motiverar - Hör ihop med ovanstående (som jag har tolkat det) när vi har gemensamma mål behöver vi arbeta med att motivera vilket i sin tur ger behovet av coachning och feedback.
- Coachar och ger feedback till medarbetare - Tror att detta är A och O om vi ska få medarbetare som tar ansvar och kan känna att de bidrar till god vård och patientsäkerhet. Återkoppling i form av olika utdata.
- Tar beslut - Organisationen måste vara tydlig i beslut, som förstås måste vara välgrundade så att sannolikheten att det kan fungera är tämligen hög. Ett exempel när ett beslut misslyckades var "Projekt A" som bla innebar ändring av schemaläggning, läkarna ställdes utanför och övrig personal tvingades in i detta. Dessutom var den schemaändring som föreslogs för extrem vilket jag tror att man hade kunnat förutsäga med lite mer analys/genomlysning innan.
- Levererar resultat - Om ovanstående fungerar kan man också tydligare ställa krav på leverans och till viss del kommer det nog som en effekt av ovanstående. En förutsättning är också återkoppling.

Ledarskap

Kommentarer av intervjuade

- Jag tror att vi har förbättringspotential i att ge våra chefer verktyg/coachning i sitt ledarskap för att bättre kunna motivera sina medarbetare (i den föränderliga värld vi lever i). Det handlar också om att involvera våra chefer så att de vet och förstår vart vi är på väg. Jag tror dessutom att vi kan arbeta med att hjälpa cheferna att delegera och involvera mer, vilket torde skapa mer engagerade/nöjda medarbetare. I detta behövs även feedback till medarbetarna, vilket också är verktyg att ge cheferna. Får vi till detta och arbetar med att få chefernas förståelse och accept för att organisationen kommer att vara i ständig förändring är vi på god väg. Det bör även få effekt på vårt arbetsgivarvarumärke. Filmer, annonser m m är bra, men om vi inte återfår förtroendet hos våra chefer är risken att det blir en fasad och kulturen förbli den samma.
- Viktigt att strategier och visioner är kända ute i verksamheten. Vilket ger motivation och bygger starka lag.
- Att man vågar ta beslut och låter medarbetarna vara med och genomföra dessa tillsammans!
- Genom att känna till visioner och strategier känner sig medarbetaren motiverad och delaktig detta förstärks med hjälp av feedback.
- Mitt ledarskap är knappast lika med organisationens (AS) ledarskap. Fokus på viktiga frågor o prioriteringar enligt tidigare kommentar under organisation. Jag behöver själv delegera/involvera medarbetare och kommunicera mer!

Ledarskap

Kommentarer av intervjuade

- Ansvaret som VC används som ursäkt för att inte lösa frågor som måste vara överordnade och tas centralt. VC har ansvar men inte befogenheter att genomföra. Orsaken är bristande förtroende och beror av bristande uppföljning och dåliga stödsystem.
- Vi har ett dåligt följarskap på alla nivåer (DC, VC, AC, läkare mm). Är med otydlig ledning (avsaknad av tydlig vision, bristande förankring, ingen/dålig/fel uppföljning av fattade beslut, dåliga stödsystem) har skapat misstro bland medarbetare och chefer så nu gör man lite som man vill. Fokus blir att ordna det bästa för de egna patienterna och om t ex budget inte hålls så brukar det gå bra ändå. Och beslut följs inte upp så vi fortsätter som vanligt. Ex balanserat styrkort – används inte av alla DC/VC. Delegation beror nog på närmaste chef.
- Nu har jag baserat svaren på vår klinik hema-reuma och hud. Där tycker jag att det överlag fungerar bra, vi försöker trots allt skapa visioner, motivera, delegera etc. När det gäller att bygga starka lag så är det synnerligen viktigt men i praktiken så är det svårt när förutsättningarna ändras så ofta
- Kommunikation är A och O. få med sig medarbetarna, delegera, ge feedback, detta ger starka lag, allt detta behövs för att leverera bästa vården
- Förbättringspotential pga att vi är dåliga idag och kan bli bättre.

Ledarskap

Kommentarer av intervjuade

- Många avvikelser upplevs skivas mest för statistiken då det är sällan vi ser något resultat av detta. Min nuvarande AC tycker jag dock gör ett bra jobb för att belysa avvikelser och jag ser stor förbättring men jag hoppas att detta arbete fortsätter så att det blir än mer uppmärksammat.
- Det är viktigt att akademiska levererar sina visioner, vilket än så länge inte har uppfyllts enligt mig (Långsiktighet, patienten i fokus, kvalitet, attraktiv arbetsgivare).
- En stadigare organisation där alla divisioner jobbar för och med varandra. Jag upplever att varje enhet gör det som är bäst för den verksamheten, det behövs ett större helhetsperspektiv.
- För att leverera resultat behöver vi en trygg grund att stå på, vilket för mig betyder bra bemanning, arbetsmiljö och gott ledarskap – från sjukhusledning ner till gruppchefer.
- Att främja ny kunskap och vidareutveckling av kompetens hos personalen är en viktig punkt. En större utbildningspott till personalen är en viktig del för att fortsätta motivera till att utveckla organisationen och verksamheten.
- Att stärka personalen i deras yrkesroll, att få personalen att växa och ta ansvar. Öka kunskapen och få medarbetare att känna stolthet.

Ledarskap

Kommentarer av intervjuade

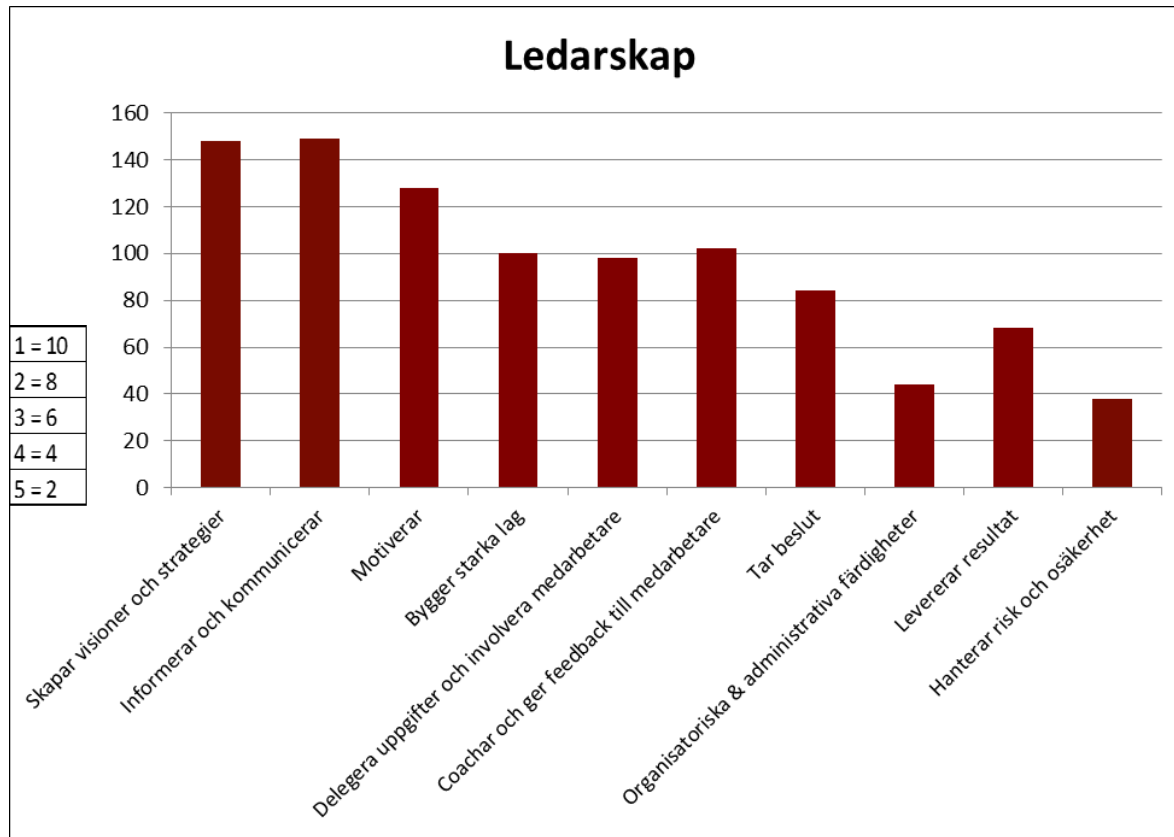
- Ledarskap skall vara tydligt för medarbetarna. Beslutstagande. Gott ledarskap behövs för skapa nya strategier och visioner för att förbättra vården, motivera medarbetarna och information via chef till medarbetare är viktigt för att involveras i den gemensamma strävan om att få till en förändring. Även viktigt att alla medarbetare får ta del av beslut och resultat. En mycket viktig punkt är också att coacha och ge feedback till medarbetare. Viktigt att det finns ett ledarskap som "ser" sina medarbetare.
- När det gäller ledarskaps delen har jag utgått från min egen arbetsplats.
Att jag har rangordnat är att dessa delar är som jag tycker de viktigaste för att få en fungerande och Bra arbetsplats är att medarbetarna är motiverade, Information och kommunikation är också viktigt för att alla ska känna sig delaktiga.
- Viktigt att ha en strategi o vision att arbeta mot och kunna informera o kommunicera om den. Information o kommunikation är mkt viktigt oavsett vad det gäller. Medarbetarna är vår viktigaste tillgång och för att de ska känna sig motiverade är det viktigt att de får coaching o feedback regelbundet.
Bra ledarskap kräver beslut, lätta som svåra, det ger tydlighet vad som gäller.

Ledarskap

Prioriterade områden

Ledarskap

Prioriterade områden
Samtliga

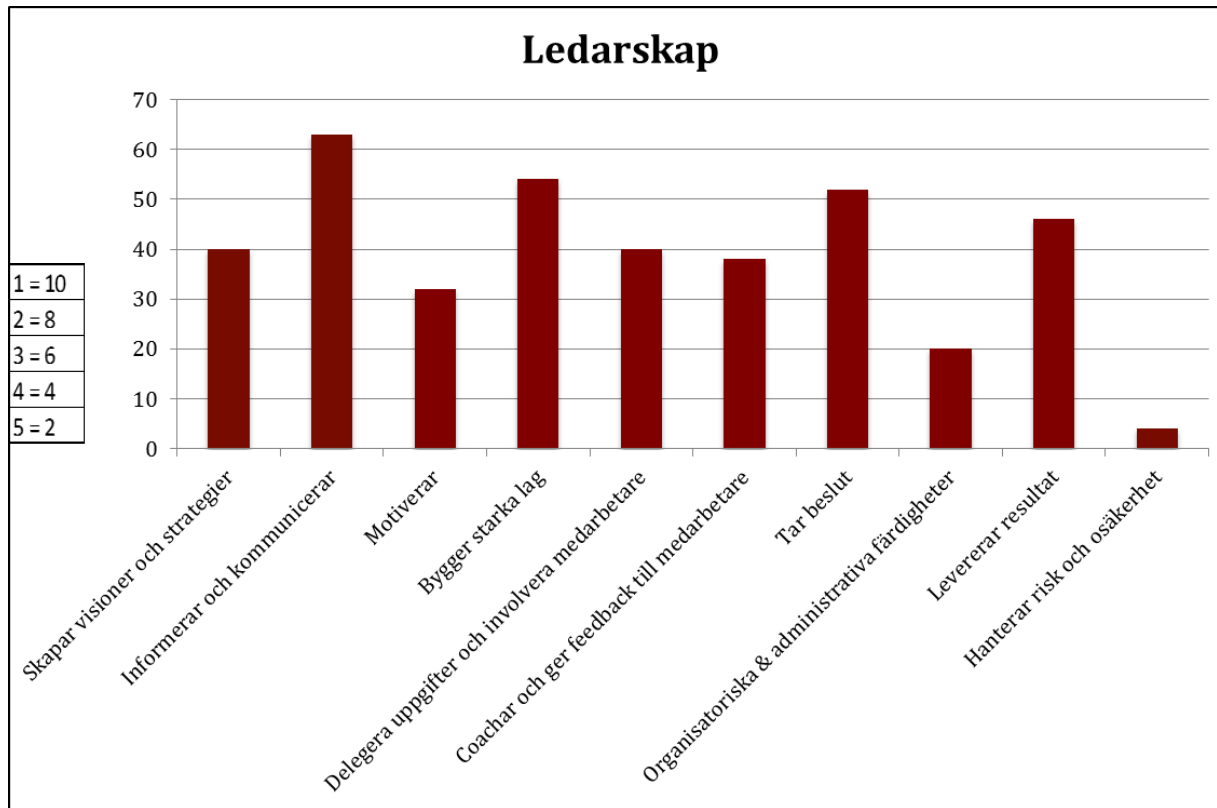


1. Informerar och kommunicerar
2. Skapar visioner och strategier
3. Motiverar
4. Coachar och ger feedback till medarbetare
5. Bygger starka lag

Samtliga intervjuade har fått rangordna de viktigaste områdena från 1-5.

Ledarskap

Prioriterade områden Sjukhusledningen



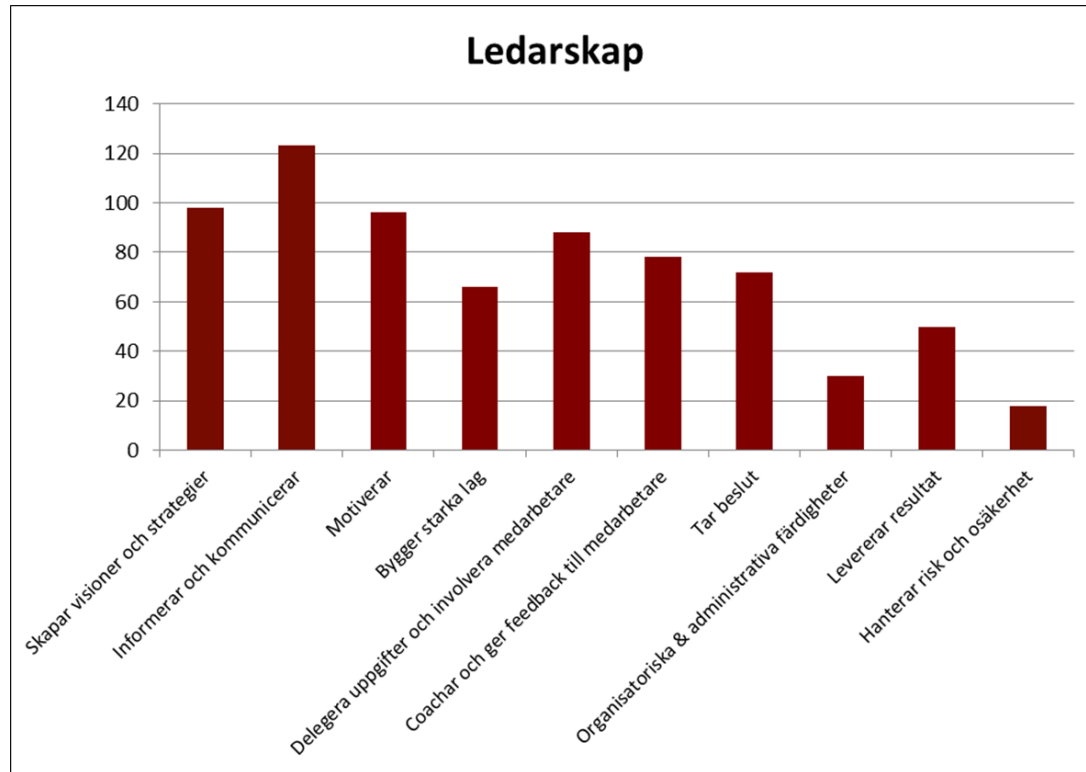
1. Informerar och kommunicerar
2. Bygger starka lag
3. Tar beslut
4. Levererar resultat
5. Skapar visioner och strategier & delegera uppgifter och involvera

Samtliga intervjuade har fått rangordna de viktigaste områdena från 1-5.

Ledarskap

Prioriterade områden

Chefer inom administrationen, divisionsstaber och verksamhetschefer



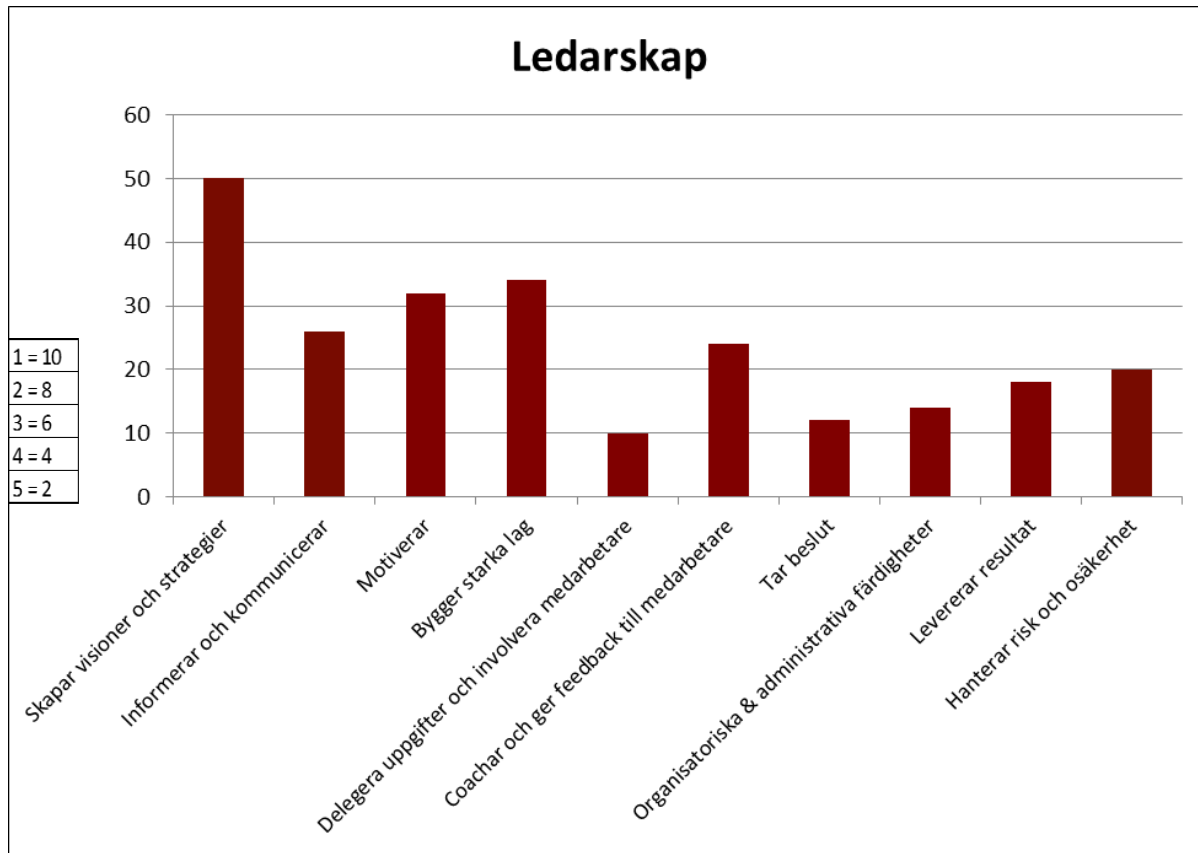
1. Informerar och kommunicerar
2. Skapar visioner och strategier
3. Motiverar
4. Delegera uppgifter och involvera medarbetare
5. Tar beslut

1 = 10
2 = 8
3 = 6
4 = 4
5 = 2

Samtliga intervjuade har fått rangordna de viktigaste områdena från 1-5.

Ledarskap

Prioriterade områden
Läkare, sjuksköterskor och undersköterskor



1. Skapar visioner och strategier
2. Bygger starka lag
3. Motiverar
4. Informerar och kommunicerar
5. Coachar och ger feedback till medarbetare

Samtliga intervjuade har fått rangordna de viktigaste områdena från 1-5.

Ledarskap

Enkäter och intervjuer

Sammanfattning

Ledarskap – Enkäter och intervjuer

Sammanfattning

Det sammanvägda enkätresultatet indikerar att cheferna måste informera, kommunicera, motivera och ge feedback till medarbetarna väsentligt bättre än tidigare. I mellancheferledet är man mycket mer kritisk och lyfter fram det strategiska arbetet som mycket viktigt för att kunna utveckla organisation och arbetsförhållanden. Många mellanchefer utvecklar också speciellt i intervjusammanhang behovet av en tydligare kommunikation och information i chefsledet för att kunna förbättra ledarskapet och chefspositionen. Prioriteringen för att utveckla ledarskapet är:

1. Informerar och kommunicerar
2. Skapar visioner och strategier
3. Motiverar
4. Coachar och ger feedback till medarbetare
5. Bygger starka lag

Ledarskap – Enkäter och intervjuer

Sammanfattning

Enkätresultatet visar att de flesta cheferna vill ha bättre coaching och feedback och detta inrymmer också undersköterskor och sjuksköterskor. Annars vill man att man prioriterar information och kommunikation och utvecklar visioner och strategier samt kunna motivera för att visa vägen till hur man skall arbeta tillsammans. Många vill att det byggs team och att teamet utvecklar en ordentlig teamanda.

En säker vård där patienten sätts i centrum är centrala för samtliga. Man redogör väldigt tydligt för olika moment där sjukhuset varit framgångsrikt men också där sjukhuset inte varit så framgångsrikt. Många berättelser handlar i detta fall om när man inte samarbetat om patientens bästa. Flera framhåller att roller och ansvar i flera fall är otydliga och måste nu utvecklas – särskilt då organisationen förväntas att utveckla värdebaserad vård.

Många upplever att besöken av Lennart Persson och andra i ledningsgruppen som väldigt positiva och viktiga men man vill att ledningen visar upp sig betydligt mer. Flera tycker att ledningen måste visa tydligare hur man samarbetar och hur den gemensamma agendan för Akademiska sjukhuset ser ut.

Ledarskap – Enkäter och intervjuer

Sammanfattning

Träning av ledare, där både ägaren och sjukhuset har etablerade chefsprogram är bra men flera av de intervjuade cheferna tycker att dessa program inte ger tillräcklig grund för ett självständigt ledarskap. Flera menar också att det finns många bra människor ute i organisationen som inte identifierats som potentiella chefer. Vidare efterlyser man en bättre ekonomiutbildning.

Många chefer efterlyser bättre karriärplanering och successionsdiskussioner. Flera chefer upplever att dessa två frågor kan ventileras bättre och de berättar också att man inte har någon person som kan ta över i händelse av problem.

Sammanfattande analys

Sammanfattande analys

Akademiska sjukhuset har genomfört en situationsanalys. Situationsanalysen visar att sjukhuset under de senaste fem åren haft många problem med att klara budget och att hantera problem med anställda, kompetens och organisation. Intervjuerna visar på ett oerhört engagemang och ansvar för patienten men ibland har man inte förmågan att se över gränserna vilket leder till ett försenat resultat för patienten och fördyrade kostnader.

Många av de intervjuade, framförallt anställda är bekymrade av situationen och att Akademiska sjukhuset inte har förmågan att lösa sitt uppdrag. Organisationen har på grund av bland annat sitt besparingsprojekt börjat uppvisa ett allt mer avvaktande arbetsmönster. Emellertid säger många samtidigt att det börjar bli bättre och en av anledningarna till detta är att Lennart Persson och hans ledningsgrupp som visar mer och mer hur man vill utveckla och ta itu med Akademiska sjukhusets situation.

Den nu beslutade strategiinriktningen om att vara ett ledande universitetssjukhus och med inriktning på värdebaserad vård har mottagits mycket väl av de anställda och intressenter mycket beroende på att man vill ha ett förändrat arbetssätt där patienten verkligen kommer i fokus. Flera av de intervjuade undrar dock hur visionen praktiskt skall fungera. Vidare undrar flera över vad det betyder att vara ledande samt hur värdebaserad vård påverkar organisationen och arbetssättet. Av den anledningen är det viktigt att förtydliga informationen/kommunikationen. Redan nu bör man genomföra en analys över vilka effekter vision/strategiprojektet får. Särskilt bör undersökas hur värdebaserad vård påverkar organisationen och arbetssättet.

Sammanfattande analys

Många tar upp såväl i enkätresultatet som i intervjuerna samarbetet mellan de olika enheterna på sjukhuset. Huvuddelen vill att samarbetet måste utvecklas och det handlar ofta om ledarskap och hur chefen agerar på enheten. Detta är en prioriterad fråga menar många av de intervjuade därför är det bra att det nya vision och strategiprojektet utvecklas och genomförs.

Ledarskapet bedöms generellt som bra men generellt efterlyser många ledare mer stöd och hjälp speciellt gäller detta sektionschefer och verksamhetschefer. En hel del av dessa chefer känner att de inte får tillräckligt stöd och vill gärna ha en mentor/coach. Detta utvecklas för närvarande i sjukhuset men det är viktigt för dessa grupper att bli mer synliga. Chefskarriärplanering och successionsdiskussioner bör kunna förbättras.

Vi har tagit del av många verksamhetsplaner för 2015-2018 och genomgående har dessa mycket bra kvalitet men generellt kan analysen av marknadssituationen förbättras. Av den anledningen är det viktigt att utveckla den nuvarande marknadsavdelningen och enligt våra bedömningar behöver denna väsentligt förstärkas för att kunna ta tag i potentiella affärsutvecklingsmöjligheter.

Sammanfattande analys

Akademiska sjukhuset har mängder av projekt och dessa projekt finns i en del sammanhang registrerade på ledningsnivå i andra fall registrerade i divisionsledning eller verksamhetsledning, några få är registrerade i sektionen. För att få en bättre överblick över hur många projekt som finns och hur de kan koordineras för att bidra till synergier och ett bättre målorienterat arbete bör man inrätta ett projektkontor på ledningsnivå där man registrerar samtliga projekt och kan se hur de koordineras till verksamhetens inriktning och mål.

Flera intervjufrågor har berört de olika IT-systemet och hur de är uppbyggda och koordinerade mellan varandra. Alla upplever att det finns en okoordination och att man måste kunna förbättra systemen för att dessa skall bättre prata med varandra för att öka patientens säkerhet och också för de anställda att kunna arbeta snabbare och effektivare.

Många menar att information och kommunikation måste utvecklas och bli mer dynamisk för att förstärka såväl den nuvarande organisationens inriktning som den föreslagna inriktningen enligt vision och strategi.

Divisionsstaberna är relativt kritiska till aktuell situation och efterlyser en större stringens och tydlighet av organisationens inriktning.

Sammanfattande analys

I jämförelse med andra kommunala/landstingskommunala/statliga institutioner och företag där vi genomfört en situationsanalys uppvisar Akademiska sjukhuset större organisationsproblem än genomsnittet. Särskilt är resultatet svagt gällande personalutveckling och kultur.

Ledningsgruppen på Akademiska sjukhuset är mer självkritisk än motsvarande ledningsgrupper i andra organisationer. Många chefer och anställda i organisationen resonerar kring frågorna proaktiv/reaktiv, förtroende och samarbete och många menar att det måste bli ett bättre samarbete och utvecklat förtroende mellan varandra i organisationen.

Det regionala samarbetet har ventilerats på olika sätt med såväl regionsrepresentanter som politiker från Uppsala landsting samt anställda. Flera menar att det finns svårigheter i samarbetet men samtidigt är samarbetet en förutsättning för hur sjukhuset skall kunna upprätthålla en kvalificerad vård i flera fall. Därför bör sjukhusets ledning mycket aktivt bidra till att samarbetet förstärks. Här påtalar också flera olika intervjuade personer att frågan är akut därför utan bra långsiktig lösning för Akademiska sjukhuset kan inte sjukhuset planera för framtiden.

Den nuvarande ägarmodellen berör inte vi i denna sammanfattning då detta inte varit med i uppdraget.

Viktigt att göra nu

1. Skapa förtroende
2. Förtydliga, utveckla och implementera vision och strategi
3. Utveckla ett tydligt åtgärds paket och talar om hur det ser ut
4. Leverera budget plus minus noll
5. Samarbeta över gränserna
6. Skapa team i hela organisationen och börja med ledningen
7. Utveckla kommunikationen, se till att kommunikationen blir dynamisk, påträngande och tydlig
8. Utveckla marknadsenheten och se till att få en fungerande affärsmodell för hela sjukhuset
9. Skapa ordning i projekten och införa ett projektkontor där samtliga projekt rapporteras in oavsett storlek. Nuvarande stabschef kan ansvara för projektkontoret och blir tillsammans med stabschefsrollen projektchef

Hur ska det här gå till?

- Utveckla ett tydligt visions- och strategiimplementeringsarbete, implementeringen måste högprioriteras. Redogör för organisationskonsekvenserna av värdebaserad vård. Genomför ett Business Case på pilotprojekten.
- Ledningen måste visa upp sig, lyssna på medarbetarna och förstå medarbetaren och dess situation, etablera en tydlig agenda för detta. Utveckla en ärlig dialog om hur det ser ut.
- Utveckla mer dynamisk information och kommunikation för att bland annat få ut bättre patientinformation, tydligare samarbete över gränserna och ledarskap, budget i balans och visa hur det går i visiona- och strategiimplementeringsarbetet, förstärk kommunikationsavdelningen för detta arbete.
- Förstärk kommunikation och information till övriga intressenter. Speciellt viktigt är ägaren och samarbetande landsting.
- Utveckla roller och ansvar i hela organisationen och utveckla en rollmodell för hur detta skall gå till. Personalavdelningen måste fokusera tydligare på operativa frågor
- Utveckla och förstärk marknadsenheten för att bättre kunna ta tag i potentiella affärsmöjligheter.
- Ge bättre stöd till de olika verksamhetscheferna så att de kan fokusera bättre på den strategiska agendan
- Skapa ett ledarskap som ni vill ha och utveckla. Tillsätt en strategisk grupp kring denna fråga