

Hur kan underläkare förbättra vården?

"Men varför skickar ni runt mig så här? Jag vill hem!"

Den gamla damen ser på mig med tårar i ögonen.

Hon har på bara ett par veckor passerat hemmet, akuten, geriatriken, rehabiliterings- och korttidsboende, hemmet, akuten, geriatriken och är nu på väg till korttidsboende igen. Det skär i hjärtat på mig när jag försöker förklara att hon tyvärr inte kan stanna hos oss längre.

Björn Hansell, underläkare
Lena Lokrantz, underläkare

Känns det igen? Tycker du ibland att systemet gör det svårt för dig att göra ett bra jobb? Vet du inte hur du ska göra något åt det? Som underläkare känner man sig ibland ensam med dylika frågor, och för att ta reda på hur man som ung läkare kan förbättra hälso- och sjukvården har vi vänt oss till sex äldre kollegor och frågat om de har några goda råd att dela med sig av.

Förstå sammanhanget

Carl Savage forskar om förändringsprocesser. Han säger att det är först när man slutar se sig själv som ett offer för systemet

som man kan börja se möjliga vägar att förändra saker. Han säger också att det är alla medarbetares ansvar att ställa sig frågan:

– Vad kan jag göra för att förbättra situationen på min arbetsplats?

Att sedan ta steget från att ställa frågan till att lyckas åstadkomma förändring kan dock upplevas som svårt. Johan Thor är forskare i Jönköping och arbetar med förbättringskunskap. Han minns hur det var att börja jobba som ung läkare:

– Det var krångligt, bökigt och dåligt organiserat för både patienter och mig själv. Jag kom med förslag på förändringar men möttes av protester från mina kollegor och chefer. Det gav mig stora bryderier. Skulle jag byta bransch? Köra huvudet i väggen? Eller fanns det något annat sätt att hantera detta?

– Det finns en risk att man beklagar sig på fikarasten men sedan inte orkar ta tag i problemen. Tycker man att något är fel så måste man fråga sig vad man kan göra för att ändra på det. Jag insåg att jag behövde lära mig mer om hur man påverkar systemet och hur man underlättar för alla att göra ett bra jobb.

Gunilla Wadsten är chefläkare i Värmland och berör samma ämne:

– Under AT och ST börjar du se strukturer och ifrågasätta din omgivning. Men om du inte kan kanalisera din frustration kommer du att uppfattas som besvärlig och blir obekvämt för chefer och ledning. För att inte skada ditt anseende måste du lära dig att kanalisera det goda i den kritik du kommer med. När du får möjlighet att vara med och påverka måste du ta den chansen!

Lär dig mer om förbättringskunskap

Alla som arbetar i hälso- och sjukvården har två viktiga uppgifter: Att utföra sina arbetsuppgifter med patienten samt att ständigt förbättra det arbete man gör och systemet man verkar i. Den första uppgiften kräver ämneskunskap, personliga färdigheter och sunda värderingar. Vi kallar det professionell kunskap och det är vad grundutbildningarna, AT och ST traditionellt har fokuserat på. Den andra uppgiften kräver förbättringskunskap, något som inte fått

Nyckelfrågor

- 1 Vad fungerar bra så att jag/vi ska fortsätta göra det?
- 2 Vad kan jag/vi göra bättre nästa gång?
- 3 Hur ska jag/vi veta att den gjorda förändringen är en förbättring?

Länkar

www.forbatttringskunskap.se
www.ihj.org/ihjopenschool



lika mycket utrymme. Förbättringskunskap omfattar systemförståelse, förståelse för variation, psykologi och lärande och underlättar när man vill förbättra sättet vi erbjuder vård på.

Martin Rejler är överläkare på medicin-kliniken i Eksjö och har disputerat om kliniskt förbättringsarbete. Han menar att de flesta läkare i början av karriären är inriktade på det praktiska, kliniska arbetet med patienten. Oftast är det först senare i karriären som man börjar fundera på sin professionella roll, sina kunskaper och hur man kan utvecklas vidare.

Också Gunilla tycker att det är väldigt viktigt med förbättringsarbete:

– Om du valt att bli läkare på grund av ditt engagemang för andra människor så kan du åstadkomma stor effekt genom förbättringsarbete, säger hon och fortsätter:

– Klinisk forskning är väldigt viktig, men läkare som engagerar sig i förbättringsarbete är en stor bristvara!

Börja i det lilla - och börja redan idag

Hur gör man då om man vill förändra något

på sin arbetsplats? Det är lätt att fastna på problemen i de övergripande systemstrukturerna, men Martin betonar vikten av att börja med ett mindre projekt:

– Om du ger dig på ett stort projekt utan att ha tillräcklig erfarenhet riskerar du att ta dig vatten över huvudet och misslyckas. Dina kollegor blir irriterade och du själv riskerar att tappa ditt engagemang. En bättre strategi är att hitta något som du har direkt inflytande över så att du kan testa dina idéer direkt. Det kan till exempel vara hur du pratar med dina patienter, rapporterar till din bakjour, samarbetar med kollegor på avdelningen eller formulerar journalanteckningar.

Johan betonar att även små förbättringsprojekt för med sig positiva bieffekter:

– Börjar man förbättra sitt eget arbete lär man sig mycket om förändringsprocesser samtidigt som man visar andra att man är engagerad och villig att utvecklas. Det skapar förtroende och kan göra att man får mandat att delta i större förbättringsarbeten sedan.

Även Carl har några förslag på hur man kan börja med att förändra små saker i vardagen:

– Bristande kommunikation är en viktig orsak till att vården inte alltid är optimal. Många har lärt sig att rapportera patienter enligt SBAR ("situation, bakgrund, aktuellt, rekommendation") och det kan användas i nästan all kommunikation. En annan sak man kan göra är att efter varje patient på akuten ta 30 sekunder med resten av personalen och tillsammans definiera en sak som teamet gjorde bra och en sak som man skulle kunna göra bättre med nästa patient. På det sättet kan man löpande påverka det arbete man gör i positiv riktning. Gör man det rutinmässigt, kommer man med liten ansträngning att bidra till att reflektion och kontinuerliga förbättringar sprider sig på arbetsplatsen.

Utveckla ditt ledarskap - ställ frågor

Carl har i sin forskning ägnat mycket energi åt förändringsprocesser och han säger att ledarskap till stor del handlar om att skapa möjlighet till lärande:

– Lärande åstadkommer man genom att ställa frågor, vilket ofta är mycket mer effektivt än att till exempel skriva debattar- ➔





Carl Savage

PhD, Postdoc-forskare, Medical Management Centre, Karolinska Institutet.

Forskar om hur ledarskap kan stödja förbättringsarbete och tillämpningar av managementmodeller som gynnar patienter och personal i hälso- och sjukvården.

www.ki.se/mmc



Johan Thor

Specialist i socialmedicin, Master of Public Health, Med.Dr.

Föreståndare och lektor på The Jönköping Academy for Improvement of Health and Welfare.

Ordförande i Expertgruppen för Nationella kvalitetsregister vid SKL.

Vinnvård Fellow för forskning om kvalitetsförbättring, 2013-2016.

www.jonkopingacademy.se/



Gunilla Wadsten

Chefläkare, Landstinget i Värmland.

Specialist i gynekologi och tidigare verksamhetschef på Kvinnokliniken i Karlstad.

tiklar eller argumentera med sin chef. Med ett par enkla frågor kan vilken läkare som helst bidra till att förbättra sin organisation. Bra frågor är exempelvis: Vad är det vi vill åstadkomma? Bidrar det vi gör till att nå vårt mål? Vilka förändringar kan vi göra för att förbättra situationen? Hur ska vi veta om en förändring är en förbättring? Det är också viktigt att vara en bra medarbetare. Försök att förstå andras argument innan du för fram dina egna!

Martin har tillsammans med sina medarbetare på medicinkliniken i Eksjö förbättrat flera vårdprocesser för patienter med inflammatorisk tarmsjukdom. Han berör också vikten av teamarbete:

– Förr var det individuella läkare och sjuksköterskor som stod för förbättringar, men nu måste fler göra saker tillsammans. Många lever kvar i att läkarna kan köra sitt race. Men det räcker inte med att enstaka personer driver sina frågor, vi är alla beroende av varandra. Det har inte riktigt sjunkit in i hela läkarkåren än.

Sök själsfränder

I små, dagliga förbättringar av det egna arbetet behöver man oftast inte engagera så många fler än sig själv. Johan säger dock att sjukvården idag är synnerligen komplex och större, bestående förbättringar kan man sällan åstadkomma ensam.

– Se dig om på din arbetsplats - finns det kollegor som strävar åt samma håll? Att

fånga upp andras idéer och hjälpa till att förverkliga dem kan visa sig väldigt framgångsrikt och ökar också sannolikheten för att du ska få hjälp med det du vill förändra sedan.

Martin betonar också att det oftast finns någon eller några äldre kollegor som är intresserade av förbättringsarbete och dem ska man se till att få arbeta med och lära sig av.

Men vad gör man om ingen på ens arbetsplats vill förändra någonting? Johan menar att ta ansvar för kvaliteten i verksamheten ingår i uppgiften att vara en bra läkare. Man ska inte behöva tumma på kvaliteten i sitt arbete! Behöver man göra det, ska man fundera på om man verkligen är på rätt plats - så viktigt är det!

Lär dig mer om det svenska hälso- och sjukvårdssystemet

Eva Nilsson-Bågeholm har varit ordförande i både SYLF och Läkarförbundet och arbetar nu på Socialdepartementet som nationell äldresamordnare. Hon säger att det är angeläget att läkare engagerar sig i organisatoriska och administrativa uppgifter. Det innebär att läkare måste ta på sig chefskap, engagera sig i utvecklingsarbete och bidra till att utveckla kommunikationen med politiker.

– För att klara detta måste man skaffa sig kunskap om hur hälso- och sjukvården styrs och det tycker jag läkare är för dåliga på i allmänhet. Det blir svårare att påverka makthavare och administratörer om man

inte förstår systemet. Ett bra sätt att skaffa sig kunskap är att engagera sig fackligt - det ger en väldigt bra bild av hur organisationen fungerar.

Barbro Westerholm har varit generaldirektör på Socialstyrelsen och är en av tre läkare som sitter i riksdagen. Hon säger:

– Det vore bra om fler läkare engagerade sig i politiken. Vilket parti man företräder spelar mindre roll - det är kompetensen som behövs! Läkare kan fungera som en brygga mellan klinisk verksamhet, administratörer och politiker. För man fram starka åsikter utan att vara politiskt engagerad så kan man bli misstrodd om att försöka påverka för att vinna egna fördelar, men engagerar man sig politiskt är man också trovärdig bland andra politiker.

Skaffa praktisk erfarenhet

Martin tycker att det är viktigt att tidigt skaffa sig egen erfarenhet av förändringsprocesser:

– Använd grundutbildningens examensarbete samt det obligatoriska ST-projektet. Var nyfiken, våga gå åt det håll du tycker är kul! Gör en poster till läkarstämman och visa upp att det görs förbättringsarbete! Det är lika viktigt som betablockadsforskning och annat - det måste synas att vi gör saker!

Nuerna ingår det att genomföra ett förbättringsarbete inom ramen för ST och Johan nämner de formaliserade krav som finns:

– Lärandemål 20 finns med i alla ST-utbildningar. Vi vet att det ser olika ut



Martin Rejler

Överläkare
internmedicin,
Medicinklini-
ken Eksjö.

Disputerade 2012
med en avhandling
om bättre vård
vid inflammatorisk
tarmsjukdom.



Barbro Westerholm

Riksdagsledamot (FP)

Professor emerita

GD på Socialstyrel-
sen 1979-1985

Ordf Sveriges Pensio-
närsförbund 1999-2005.



Eva Nilsson Bågenholm

Specialist i internmedicin.

Nationell Äldresamordnare i
regeringens satsning "Bättre liv för
de mest sjuka äldre", Socialdeparte-
mentet, Ordf SYLF 1998-2001 och

Ordf Sveriges Läkarförbund
2004-2010

<http://www.de-mest-sjuka-aldre.se/>



runt om i landet när det gäller vilken kompetens som finns och vilket stöd man kan få i det arbetet. Finns det inte så mycket stöd där man är så kan man kontakta sin specialistförening eller genom sitt personliga nätverk hitta en kunnig person som kan fungera som ett stöd. Det finns också en del SK-kurser man kan gå, till exempel på Jönköping Academy. Där finns även ett masterprogram i kvalitetsförbättring och ledarskap inom hälsa, vård och omsorg. Vill man gå en kortare kurs via internet så kan man gå in på IHI Open School!

Våga drömma om din framtid!

När det gäller hur man planerar sin karriär så har Gunilla ett konkret tips:

– Ledarskaps-ST finns numera på flera orter och är en medveten och bra strategi för landsting som satsar på framtiden.

Gunilla fortsätter:

– Initialt kanske det inte är så tydligt vad man styrs av, men när jag ser tillbaka på min karriär så kan jag se att mina val inte har varit slumpmässiga. Hur karriären utformas beror på vilka sammanhang man låter sig synas i, för det är när man visar framfötterna

som man blir erbjuden nya uppdrag.

Eva sammanfattar sin syn på hur man skall se på sin framtid som läkare:

– Skaffa gedigen kunskap om hur hälso- och sjukvårdsorganisationen fungerar. Diskutera frågor med chefer och politiker så att de får bra underlag för sina beslut. Var med och driv utvecklingen. Acceptera inte bilden av att läkare inte längre har makt - det är fel! Läkare har stor möjlighet att påverka men det räcker inte att klaga, man måste förstå sammanhangen och man måste ha framåtsyftande förslag! ■

Sommarutmaning!

Fundera på din vardag. Vad har du förbättrat? Vad skulle du vilja förbättra? Hur vet du att det blivit bättre? Skriv en kort berättelse om något du provat i din vardag och skicka den till info@modernalakar.se innan 1/7. Det får gärna vara små saker som andra underläkare kan inspireras av och prova i sitt arbete! I nästa nummer av Moderna Läkare kommer några exempel att publiceras!

Lästips

Batalden PB, Davidoff F. *What is "quality improvement" and how can it transform healthcare?* *Qual Saf Health Care.* 2007 Feb;16(1):2-3.

Batalden PB, Foster T. *Sustainably improving health care: creatively linking care outcomes, system performance, and professional development.* London: Radcliff; 2012.

Berry LL, Seltman KD. *Management lessons from Mayo Clinic: inside one of the world's most admired service organizations.* New York: McGraw-Hill; 2008.

Berwick DM. *A primer on leading the improvement of systems.* *BMJ.* 1996 Mar 9;312(7031):619-22.

Bohmer RMJ. *Designing care: Aligning the nature and management of health care.* Boston, Mass: Harvard Business Press; 2009.

Gawande A. *Better: a surgeon's notes on performance.* 1st ed. New York: Metropolitan; 2007.

Heath C, Heath D. *Switch: How to change things when change is hard (1st ed.).* New York: Broadway Books; 2010.

Langley GJ, Moen R, Nolan KM, Nolan TW, Norman CL, Provost LP. *The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance.* 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2009.

Nelson EC, Batalden PB, Godfrey MM. *Quality by design: a clinical microsystems approach.* 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley; 2007.

Nordström G, Wilde Larsson B, editors. *Kvalitetsarbete för bättre och säkrare vård.* Lund: Studentlitteratur AB; 2012.

Pink DH. *Drive: The surprising truth about what motivates us.* New York, NY: Riverhead Books; 2009.

Thor J. *Förbättringskunskap bör tillämpas i förändringsarbetet inom vården.* *Läkartidningen.* 2002 Aug 22;99(34):3312-4.