

tionen är lugnare numera, det är lättare att parera toppar av patienter.

– Vi har bättre flyt nu och arbetssättet är mindre belastande. Det är ju en väldig press att ha stora väntelistor, man känner alltid oron att det ligger något och pyr som man inte har kontroll över. Men den nya schemalagningen är flexibel och kan anpassas efter hur kösituationen fluktuerar olika tider på året.

Per Pohjanen säger att han har förändrats genom den dialog som projektarbetet fött mellan olika vårdgivarkategorier på kliniken.

– Ett av de stora problemen inom vården är att vi springer så fort att vi inte hinner prata med varandra, inte ens vi doktorer emellan trots att vi har en timme per vecka för att sitta ner och diskutera. Den hinner vi inte alla gånger utnyttja, och då hinner man ju än mindre med sköterskor, undersköterskor eller doktorer från andra specialiteter på sjukhuset.

Per Pohjanen säger att i projektarbetet har alla inblandade börjat diskutera lösningar som är bra, inte bara för en enskild vårdkategori. Han säger att han,



»Det här projektet har gett oss möjlighet att på ett samlat ark beskriva vad de olika vårdgivarna gör«, säger ögonläkaren Per Pohjanen.

precis som andra läkare, är fostrad till att i sjukvården bestämmer doktorn och allt kretsar runt den vita rocken.

– Men det görs ju en massa andra grejer i sjukvården också. När jag började hade vi specifika rutiner för läkare, de stod i en pärm, och specifika sköterskerutiner, de stod i en annan pärm, och så vidare. Nu bygger vi upp rutiner kring patienten, kring diagnosen.

Tord Jonsson håller med om att projektet förändrat hans sätt att tänka.

– Nog har jag en känsla av att jag fun-

derar mer på om jag gör rätt saker. Våldigt mycket inom sjukvården ska ju vara på ett visst sätt av tradition, man har en massa ceremoniel. Nu har jag börjat ifrågasätta vad som verkligen ger någonting.

Inger Westborg tror att hemligheten bakom framgången ligger just i den metod man arbetat utifrån.

– Finessen med »Genombrott« är att man har en liten grupp som provar någonting som inte blir hotfullt för någon. Man kan ha ganska vilda idéer som skulle få den stora gruppen att direkt sparka bakut om de presenterades för den. Men om idéerna fungerar, då plockar man med sig några till. Och funkar även det, då få de sista köpa det också.

Hon får medhåll av Tord Jonsson som anser att projektarbetet givit dem som arbetar på kliniken en generell beredskap inför förändringar, något som kan vara bra att ha i dessa omorganisationernas och den nya teknikens tider.

– Genom att jobba på det här viset så har vi en helt annan förberedelse att klara av sådant. •

Chefen nyckelperson för ett lyckat projekt

Vad krävs för att projekten inte ska rinna ut i sanden, och hur lyckas man bibehålla effekten av ett lyckat projekt? Grethel Kroon, vårdprocessutvecklare för de opererande verksamheterna vid det projektstina Sunderby sjukhus i Norrbotten, menar att det hänger på chefen.

– En chef som är aktivt med och involverad i projektet, det är A och O, det är då det lyckas.

Grethel Kroon har varit ledare för sjukhusets samtliga genombrottsprojekt med avsikt att förbättra tillgängligheten för patienterna. På sjukhusets ögonklinik har man gjort projekt för att förbättra rutinerna vid omhändertagande av patienter med glaukom, man har arbetat bort köer och förseningar för diabetes-

patienter med näthinneförändringar utan att tillgängligheten för andra patienter försämrats, och nu pågår ett projekt för att barnpatienterna ska omhändertas utan förseningar. Verksamhetschefen för ögonkliniken, Inger Westborg, är själv kliniskt aktiv och har deltagit i projektteamen. Hon håller med om att chefsroll är viktig, dessutom menar hon att projekt är vad som gör chefsuppdraget roligt.

– Att enbart vara chef är inte så himla kul. Det är roligt att ha patienter, och som chef är det roligt att göra sådana här förbättringar. Budgetarbete och besparingar, det är ett nödvändigt ont. Men projektarbeten, att jobba med dem som har idéer, det tycker jag är kul, säger hon.

Inger Westborg säger att förut vände sig medarbetarna till henne med problem och uppmaning att göra något

åt det. Projekten, som alla utgått från genombrottsmetodik, har genererat en medvetenhet om vikten av att grundligt ha identifierat problemet innan det går att tänka ut vilka åtgärder som behöver sättas in för att lösa det. Inger Westborg uppmanar numera sina medarbetare att »måta på det« för att verkligen kunna bedöma om det är ett reellt problem som behöver göras något åt.

– Nu kommer folk inte längre springande och tycker allt är jättejobbigt. Istället börjar de komma med ett A4 i handen med färdiga mätningar.

Det betyder enligt Inger Westborg och Grethel Kroon att projektens grundidéer och arbetssätt har smittat av sig på den dagliga verksamheten och blivit en del av personalens sätt att tänka. Något som gör att effekterna av projekten blir bestående. Grethel Kroon är övertygad om att det beror på chefsentusiasm och medverkan i projekten. Hon berättar att hon har sett projekt där chefen visserligen sagt att »jo, det där verkar bra, håll på med det där ni« och så rinner det hela så småningom ut i sanden.

– Och så går ju allt fortare när chefen är med, för man kan ju ta beslutet på en gång! •



Inger Westborg, ögonläkare och verksamhetschef för ögonkliniken vid Sunderby sjukhus, och vårdprocessutvecklaren Grethel Kroon är överens om att förändringsarbete måste involvera all personal som berörs av förändringarna.

Texter: **Sara Hedbäck**
sara.hedback@lakartidningen.se

Foto: **Torsten Berglund**