

Läkares berättelser om upp- och nedgång för "hot groups" i sjukvården

Eva Bejerot, Hans Hasselbladh, Tina Forsberg Kankkunen

Bakgrund

Forskning om lokalt utvecklingsarbete i svensk sjukvård beskriver betydelsen av ledarskap och problemet med att få med personalen. Att personalens egna idéer och behov styr förändringarna, istället för patienternas, och att förbättringsarbetet berör frågor av administrativ karaktär kritiserar. Framgångsrecepten är experiment, lärandeteam och olika modeller för förbättringsarbete. Den ideala formen för utvecklingsarbete framstår som given och styrd.

Omorganisationer och minskat inflytande för läkare har i vår tidigare forskning, baserad på enkätdata, visats ha negativt samband med upplevd vårdkvalitet, kunskapsutveckling och känsla av stöd i arbetet.

I intervjuer med läkare fördjupas förståelsen av dessa enkätdata. Intervjuerna utmanar bilden av hur framgångsrikt utvecklingsarbete i sjukvården organiseras. Här framträder betydelsen av frihet och förtroende för att kreativa arbetsgrupper ska formas. Resultaten visar också hur sårbara dessa konstellationer är för omorganisationer.

Material

I två på varandra följande studier under 2000-talet har ett femtiotal läkare från olika specialiteter och landsting intervjuats om sina arbetsvillkor. De flesta av de intervjuade var i 50-årsåldern och erfarna specialister, ett fåtal innehade chefspositioner. I materialet finns också några ST-läkare. Kön fördelningen är jämn.

Kontakt med de intervjuade erhöles genom en så kallad snöbollsteknik, där en kontakt föreslog några andra personer, varav vi valde någon osv. Eftersom vi inte använt någon organisationskontakt kan de intervjuades identitet skyddas väl.

Metod

De intervjuade fick information om projektets övergripande syfte, att medverka var frivillig och att de kunde avbryta närhelst de önskade. De informerades också om att svaren skulle anonymiseras. Efter respondenternas medgivande spelades intervjuerna in och transkriberades. Intervjuerna varade mellan en och två timmar.

Intervjuerna kan beskrivas som en guidad konversation som börjar med förberedda frågor om arbetsvillkor och styrningen av arbetet, men där intervjuaren varit flexibel och lyhörd för de områden som varit väsentliga för de intervjuade att berätta mer om.

I vissa intervjuer framträder sammanhängande kronologiska berättelser som har analyserats utifrån en narrativ metodologisk ansats. Dessa berättelser beskriver framgångsrika arbetsgruppers uppgång och fall. Citaten är lätt redigerade för läsbarhet.

"Hot groups"

"Hot groups" innebär spännande och produktiva arbetsgrupper där medlemmarna arbetar mycket hårt. De är ofta små grupper (3 till 30 personer) och leds av chefer som ger förutsättningar för en grupp att utvecklas. För att en "hot group" ska utvecklas krävs "förädlade" och utmanande uppgifter som helt upptar medlemmarnas intresse. Det finns en emotionell intensitet i gruppen och kommunikationen präglas av öppenhet. Ofta är grupperna självgenererade av individer med liknande uppgifter och med samma värderingar. Hierarkiska positioner är helt ointressanta i gruppen.

Retrospektivt upplever medlemmarna att de varit mer kreativa och produktiva under denna tid än annars i sitt arbetsliv. Medlemmarna har svårt att beskriva varför gruppen var så "het", men känner att den var unik och resultatet av ovanligt positiva förhållanden.

"Hot groups" är inte lättstyrda och de kräver en viss grad av frihet för att utvecklas. De kan därför upplevas som arroganta/exkluderande av den övriga organisationen. De bidrar dock med viktig utveckling i de organisationer som tar dem tillvara.

Finansiering

Projektet *Sjukvårdens nya styrning och kunskapsutveckling* har finansierats av VINNOVA (dnr 2007-02128)

Sammanfattning av resultat

I intervjuerna med kronologiska berättelser beskriver respondenterna hur de varit engagerade i att bygga upp en verksamhet tillsammans med andra. Läkarna har haft stort inflytande över utvecklingsarbetet. Samarbetet och lojaliteten mellan deltagarna i gruppen som kom från olika personalkategorier beskrivs som positiv och stark. Berättelserna tyder på en stor frihet i förändringsarbetet.

De intervjuade upplever att gruppen på ett avgörande sätt lyckades förbättra vårdens kvalitet och att effektivitet och produktivitet ökade väsentligt. Man förväntade sig ett erkännande av framgångarna från ledningen. Detta fick man inte. Istället upplöstes gruppen genom beslut på högre nivåer – genom politisk styrning, byte av huvudman, en ny chef, minskade resurser, nya uppgifter, förflyttning av uppgifter eller av arbetsplatsen. Berättelserna visar att dessa erfarenheter på ett djupgående sätt påverkade respondenternas känsla för sitt arbete och förtroende för organisationen.

Berättelserna har likheter med forskning om så kallade "hot groups", det vill säga högt utbildade, relativt små och uppgiftsorienterade arbetsgrupper som med engagemang självständigt utvecklar ett område.

Citat ur narrativ 1

Det vi byggde upp under de åren det var euforiskt spännande och gruppen träffas fortfarande flera år efteråt. Det var en sån där grupp som, det var inte för personligt, det var precis lagom, men det var en sån idéspruta och det var en sån lojalitet och det var en sån arbetsglädje, vi kände oss som nån slags kommandotrupp bortom fronten. Vi var liksom ständigt möjliga att omformas och lösa nya problem tillsammans och det var en sån arbetsglädje.

Det är klart det är väldigt ledsamt när nån kommer och säger 'det här är inte bra, ni får inte ha det på det här sättet, ni ska göra på ett annat sätt' och 'ni ska inte sitta här, ni ska sitta där, ni ska inte vara så många'. Alltså när de kommer och förändrar nånting som vi som arbetar med tycker är så oerhört bra. Och det kommer någon som egentligen inte förstår vad vi gör ens, han förstod inte vad vi gjorde. Det var ju väldigt trist, det var vi väldigt ledsna över. Jag sörjde den här mottagningen i flera år efteråt.

Citat ur narrativ 2

Och det var en fantastisk period för att det var aldrig någon som klagade på att det var för mycket att göra. På avdelningarna, innan den nya organisationen, så protesterade personalen så fort det låg en extrapatient i korridoren och så vidare. Sen börjar den nya organisationen med en helt annan anda, aldrig någon sa någonting, ingenting ströks, det var super-effektivt.

Efter nästa omorganisering, året därpå, var det någon patient som inte kom. Då kom just min chef och sa att 'det är jättebra, det är precis där vi ska ligga, vi har gjort hälften av vad vi gjorde förra året, vi ska inte göra mer än så, det blir för dyrt'. Då gick luften ur alltihopa och jag sjönk ihop så här. Då kände jag att arbetar jag idag eller imorgon eller inte alls, det spelar ingen roll för det kostar bara pengar. Det hände så mycket organisatoriska förändringar här som slog sönder och förstörde vår verksamhet helt och hållet. Från att ha varit en storstatlig klinik så vart det liksom ingen läkare som ville söka sig hit ens.

Citat ur narrativ 3

Då fick vi förändrad politisk majoritet i landstinget och då sa man till oss i verksamheterna att 'här är pengar, den här påsen pengar ska ni använda på bästa möjliga sätt'. Och jag menar de åren de var helt fantastiska, det var fantastiskt att gå till jobbet och jag kände att det var så kul för att vi hade haft idéer och visioner men vi hade aldrig fått tillåtelse att utnyttja det tidigare. Och vi tillsatte arbetsgrupper och vi satte igång att spåna och identifiera problem och fixade lösningar, utvärderade, ändrade. Och vi kunde snabbt konstatera att köerna försvann, vi kunde stänga avdelningar, vi kunde lämna tillbaks pengar till förvaltningen. Det var helt otroligt att vara med om alltså.

Och sedan kom valet och man ska ju inte använda ett ord helt i onödan, men det var Kristallnatten skulle jag vilja säga i svensk sjukvård. För plötsligt från en dag till en annan fick vi inte tänka, tycka eller göra någonting. Allt skulle komma som direktiv uppifrån. Allt! Och hur ska de kunna veta vad vi har för problem, liksom! Vi var helt bundna till händer och fötter med munkavle.

