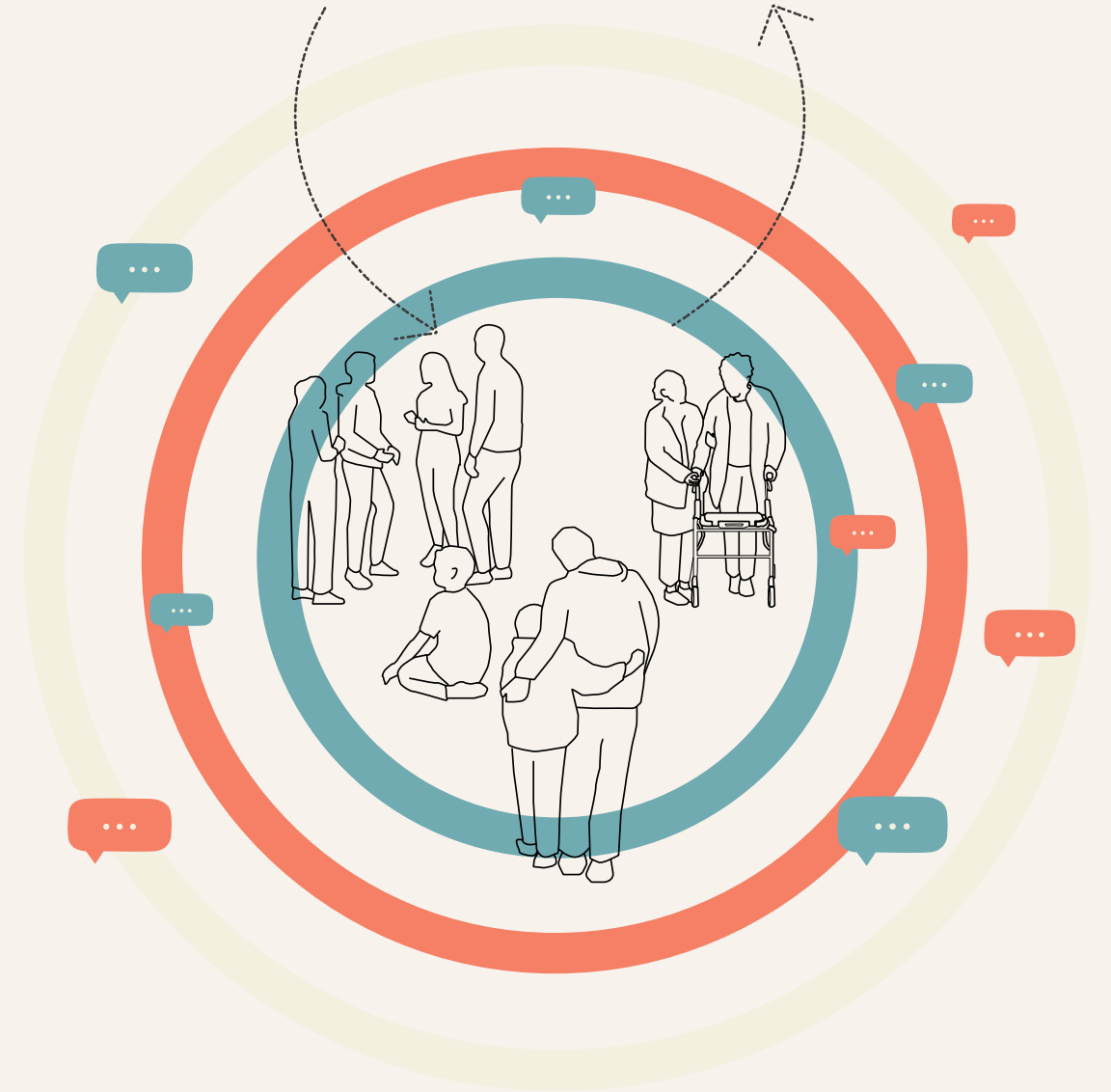


# Systemledarskap i Nära vård

Tillsammans utvecklar vi hälsa,  
vård och omsorg



# Så roligt att du är nyfiken på systemledarskap i Nära vård!

Att ta invånarens perspektiv i utvecklingen av välfärdens tjänster kan kännas utmanande. Särskilt när vi behöver göra det tillsammans kommun och region, från verksamhetsnivå till högsta ledning, för att skapa samordnade och personcentrerade tjänster.

Men bara lugn. Utifrån det här materialet kan du lära dig mera om, och reflektera tillsammans med andra kring, systemledarskap i Nära vård. Ni får också stöd i att börja utveckla ert eget systemledarskap!

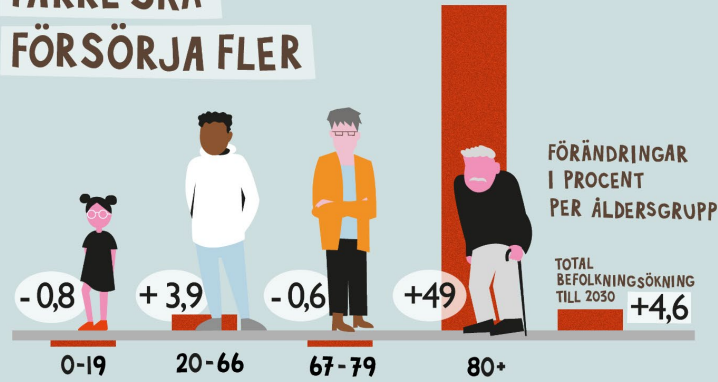
Kunskapen och insikterna bygger på ett utforskade arbete kring systemledarskap i Nära vård, gjort tillsammans med kommun- och regionchefer i två län, SKR och Samhällsnytta.

# Nära vård

Här kan du kortfattat påminna dig om varför vi ställer om till Nära vård, hur befolkningens behov utvecklas, fokus och riktning för Nära vård samt skiftet till mera tjänstelogik.



**FÄRRE SKA  
FÖRSÖRJA FLER**



**VARFÖR  
STÄLLER VI OM  
TILL  
NÄRA VÅRD?**

**FÖRÄNDRADE  
BEHOV**

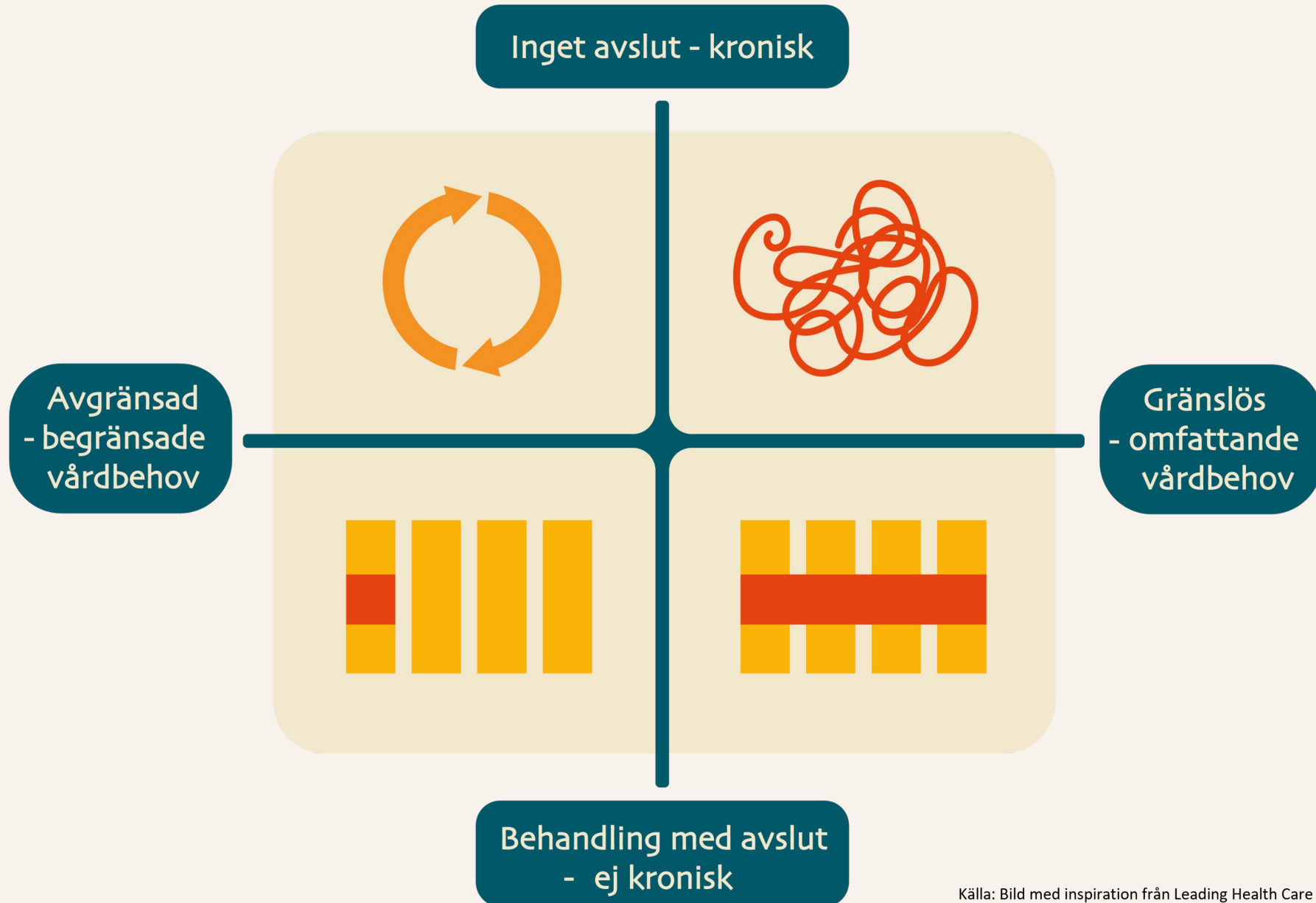


**DIGITALISERING FÖRÄNDRAR BETEENDEN**

**JÄMLIK HÄLSA**



# Modell fyrfältare







# Citat:



“Hälsa är att i glädje vara  
upptagen av sina livsuppgifter”

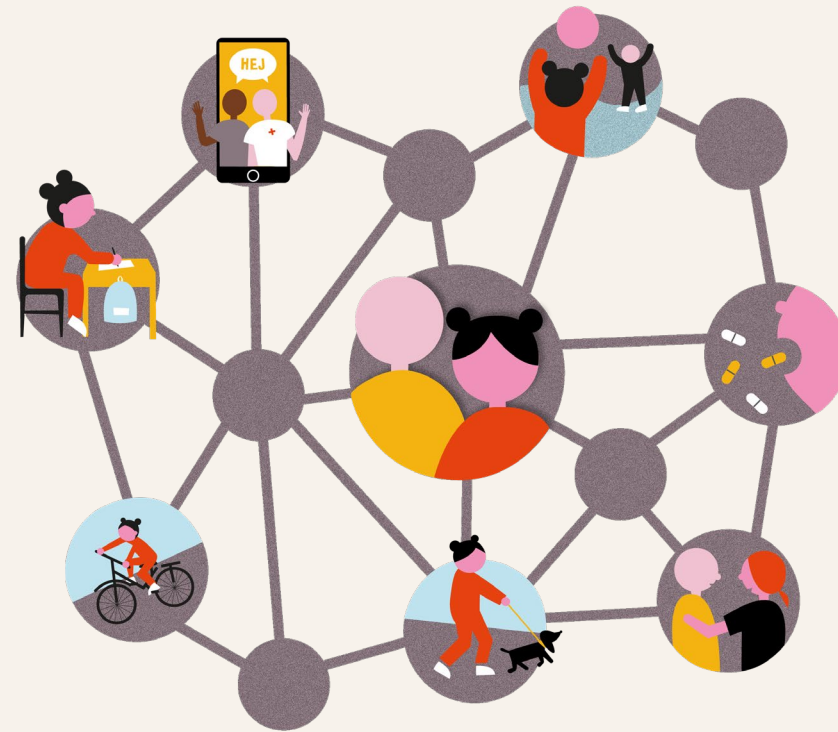
Gadamer, tysk filosof



# Ett skifte till mera tjänstelogik



**Fabrikslogik**



**Tjänstelogik**



# Fabrikslogik

- Värde = producerad vara/tjänst
- Fokus på intern effektivitet, standarder för produktionsmoment, förutbestämt flöde
- Regelstyrning: policys, manualer, processkartor och andra skriftliga instruktioner förväntas styra människor



# Tjänstelogik

- Värdet = använd vara eller tjänst
- Användare och den producerande organisationen skapar värdet tillsammans
- Erbjud så bra möjligheter som möjligt för användaren att själv skapa värde
- Integrera organisationens resurser med andra organisationer som kan stödja personen



# Om systemledarskap i Nära vård

I denna del får du koll på vad ett systemledarskap i Nära vård är och varför det behövs. Du får också lära dig om hur du tillsammans med andra kan bygga upp en systemledning, och vad du gör som systemledare.

# Vad är ett system?

- System kan vara enkla, komplicerade och komplexa.
- System kan organiseras på olika sätt beroende på vilken person och målgrupp som ska ta del av stödet.
- System består av aktörer vars resurser kan integreras och samspela på olika sätt för att påverka människors vardag. Dessa resurser behöver ledas och följas upp gemensamt.

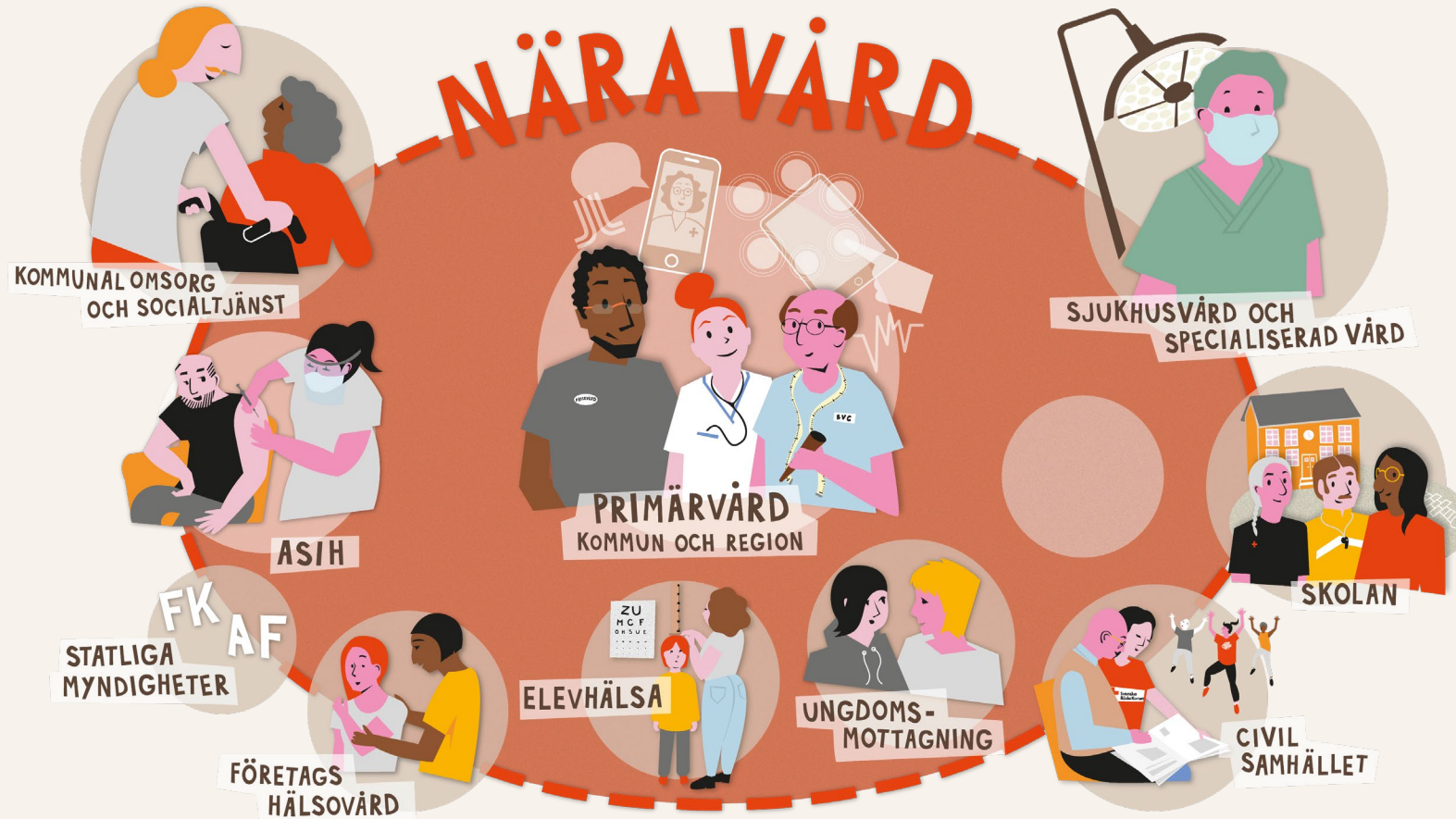
## Tips!

Lära dig mera om system och att driva utveckling i komplexa system i handboken "Att driva omställningen till Nära vård".

[Du hittar den här.](#)



# Vi är många som ingår i invånarens system för Nära vård



# Varför behövs systemledarskap för Nära vård?

- Den nära vården utgår från invånaren och kräver därför ett samspel mellan kommun och region, och att vi planerar och använder resurser gemensamt.
- Den nära vården tar ansvar för personer med komplexa behov som behöver insatser från flera aktörer (samtidigt).
- Den nära vården är beroende av övergripande processer som digitalisering, transporter, bostadsplanering och informationsdelning.
- Den nära vården förutsätter att vi gemensamt planerar för till exempel primärvården, kompetensförsörjningen och utbudet av stöd och tjänster.
- Att lösa ut gränsöverskridande frågor är en viktig förutsättning för personcentrerad och sammanhållen vård i hela systemet.

## Vad är systemledarskap för Nära vård?

- Ett ledarskap som har förmåga och förutsättningar att ta ett gemensamt ansvar för ett system som levererar en personcentrerad och sammanhållen vård och omsorg.
- Därför utgår ett systemledarskap för Nära vård alltid utifrån invånarens perspektiv och det gemensamma ansvaret för länets invånare.
- Ett ledarskap som visar på och kommunicerar riktningen för omställningen och uthålligt leder organisation och medarbetare mot uppsatta målbilder.



# Vilka ska vara systemledning?

Systemledarskap utövas i hela systemet, till exempel mellan:

- Chefer och ledare för enheter och verksamheter i kommuner och regioner
- Förvaltningschefer i kommuner och region
- Högsta tjänsteledning i kommuner och regioner
- Politiska ledningen i kommuner och regioner

## Högsta tjänsteledning

- Det behöver finnas en högsta systemledning med de högsta tjänstepersonerna (kommun- och regiondirektörer i ett län) för de övergripande frågorna.
- Den behöver hänga ihop med den politiska ledningen, och utgå från till exempel politiskt beslutade målbilder och eventuella färdplaner för Nära vård.
- Den högsta tjänsteledningen kan ta ansvar för hela systemet och hur det hänger ihop, till exempel peka ut samverkansforum i länet kring Nära vård och ange deras funktion och uppdrag



# Systemledarskap bör fokusera på

- Sätta och upprätthålla en kultur som möjliggör omställning och förnyelse
- Ta ansvar för att systemet hänger ihop utifrån invånarens perspektiv
- Utgå från patienters och brukares erfarenheter, behov och förmågor
- Lära och utveckla utifrån systemets samlade resultat
- Ta emot information om hinder i systemet och vidta åtgärder eller uppdra åt andra att vidta åtgärder



# Ett ledarskap med särskilda förutsättningar

Systemledarskap utövas utan gemensam lagstiftning som grund, och utan ett hierarkiskt förhållande mellan dem som ingår i systemledningen.

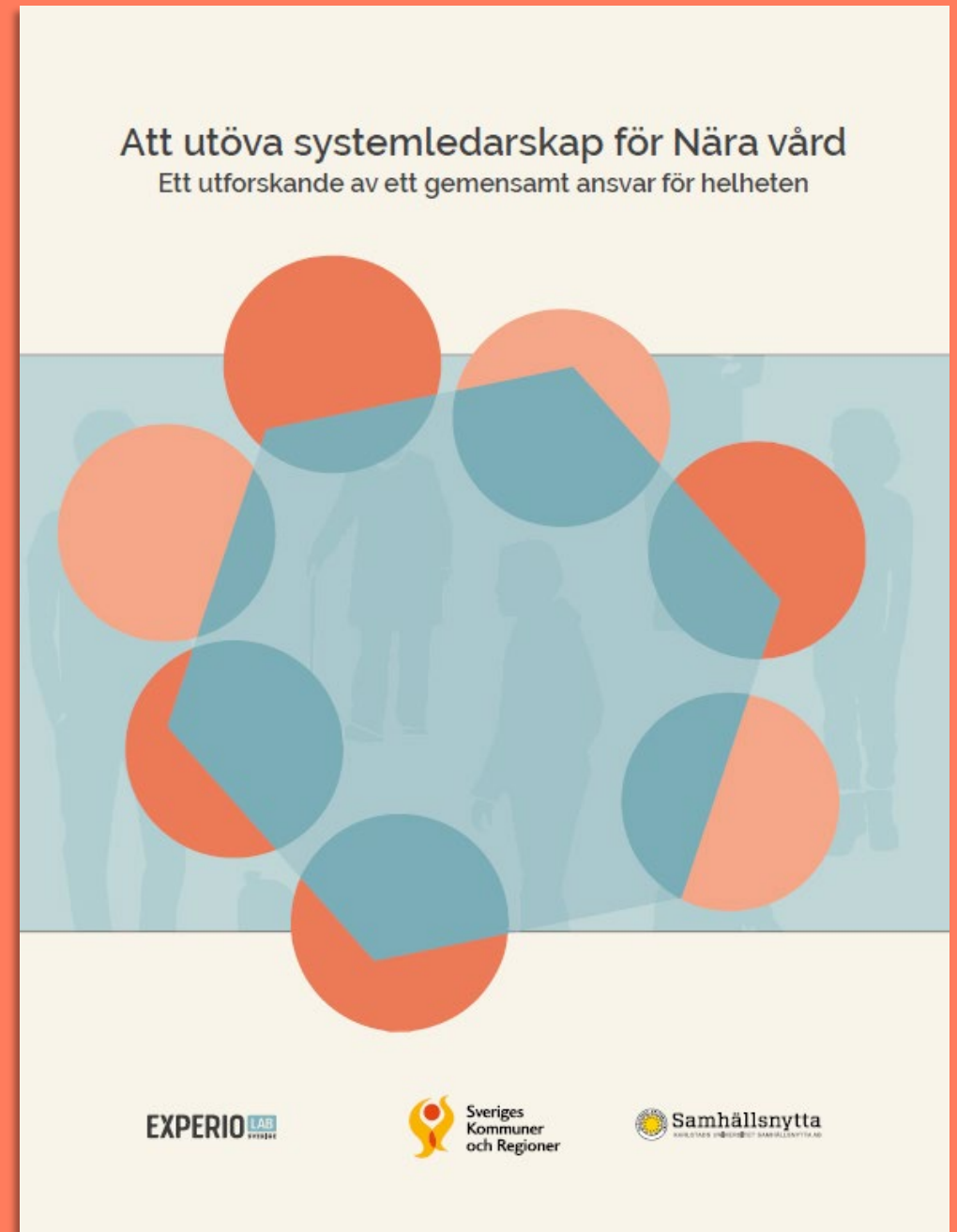
Det finns inget formellt ansvarsutkrävande eller en specifik folkvald församling att svara mot, även om det kan finnas politiska samverkansstrukturer som pekar ut inriktningen för det gemensamma arbetet.

Systemledningen har inte heller självklar tillgång till data om systemets samlade leveranser och resultat för invånare. För detta krävs ett gemensamt utvecklingsarbete kring uppföljning, se till exempel Ramverk för lärande uppföljning i Nära vård.

- I det tomrummet utvecklar vi ett nytt ledarskap som bygger både på kultur och gemensamma arbetssätt - systemledarskap.

## Sugen på mera kunskap?

- Detta material bygger på rapporten ["Att utöva systemledarskap för Nära vård"](#).
- Systemledarskap behövs i hela systemet. I rapporten har vi fokuserat på högsta tjänsteledningen som har det övergripande ansvaret för helheten.
- I rapporten kan du lära dig mera om:
  - Vad är viktigt att tänka på när man formar en systemledning
  - Vilka arbetsätt kan den ha
  - Vilka uppgifter bör den ha



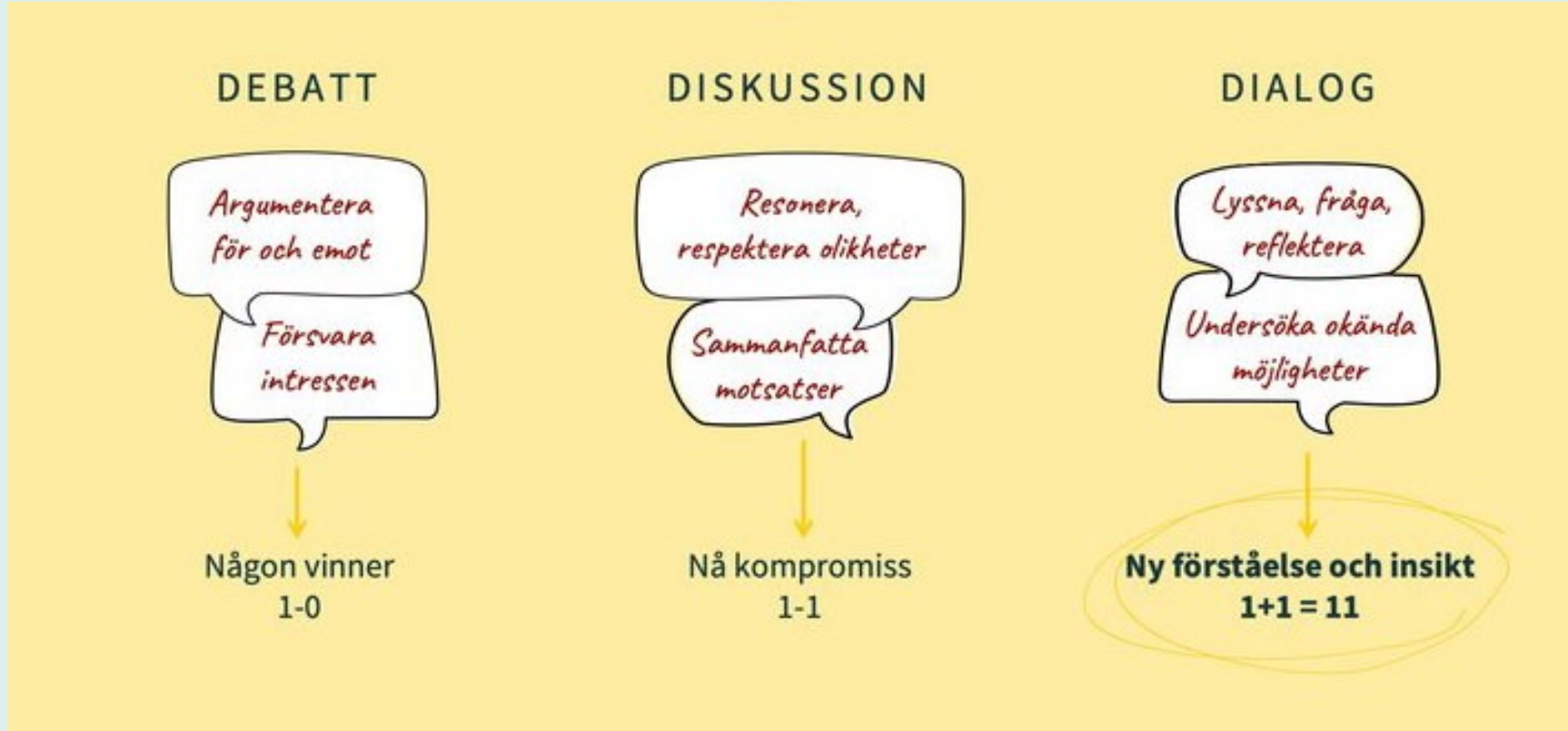
**Kom ihåg att göra  
enkla noteringar  
som visar vad ni  
kommit överens om!**

# **Kom igång tillsammans!**

Nu är det dags att för er att tillsammans ta nästa steg för att utveckla ert systemledarskap. Genom korta beskrivningar och reflektionsfrågor kommer ni att ringa hur ni skapar förutsättningar för personcentrerade och sammanhållna tjänster för era målgrupper.



# Dags för dialog, eller hur!



# 1. Samsyn och insikter om ert gemensamma system

Nu ska ni tydliggöra vad som är ert gemensamma system som ni ska leda tillsammans. Att förstå invånarnas erfarenheter och upplevelser av systemet är en central utgångspunkt i att fortsätta utveckla det på ett värdeskapande sätt. Ni behöver också skapa er en gemensam bild av vilka målgrupper ni har och vilka aktörer som ingår i ert system.

**Dags för dialog!**

# Börja med att föra dialog om följande frågor

- Vilka invånare/målgrupp ger ert gemensamma system stöd till?
- Vilka aktörer finns i ert system? Till exempel aktörer i primärvård, socialtjänst, skola, barn- och ungdomspsykiatri.
- Vad vet vi om invånarens upplevelser och erfarenheter av det gemensamma systemets tjänster och stöd? Hur kan vi få mera kunskap och insikt om just våra invånarens upplevelser?
- Vilka insikter om invånarens upplevelser och erfarenheter saknar vi kunskap om?
- Vad vet vi om medarbetarnas upplevelser ?

# Vad är värdefullt för invånarna?

Några saker som personer, som har mera omfattande behov och som behöver stöd och hjälp från flera aktörer i systemet, har lyft fram som viktiga för dem är:

- Att få en sammanhållen vård och stöd utifrån den person jag är med alla mina behov, förmågor och resurser
- Att få ett respektfullt bemötande och ha fungerande relationer i vården och omsorgen
- Att vara en viktig aktör och medskapare av sin egen hälsa och vård
- Att enkelt få rätt hjälp och stöd i rätt tid

Läs mer om detta: [Värde för vem](#)



# Enkla minnesanteckningar om vad vi gör nu

## 2. Utveckla kultur och förhållningssätt i systemledningen

En gemensam kultur och förhållningssätt hjälper er att leda gemensamt. Ni i gruppen behöver fundera tillsammans på varför ni gör en systemledning och vilken nytta ni ska göra, både för invånare och medarbetare.

**Dags för dialog!**

# Dialog om er systemledning

Reflektera tillsammans kring:

- För vad behöver vi en systemledning?
- Vilken nytta ska vår systemledning göra?
  - Vilka problem ska den lösa för invånare och medarbetare?
  - Vilken potential kan den tillvarata?
- Vilka förhållningssätt och kultur blir viktiga för oss för att ge oss goda möjligheter att leda gemensamt?
- Vad innebär det för oss att prioritera helhet framför delarna, alltså systemets samlade leveranser till invånaren snarare än den enskilda organisationens behov?

*Ert uppdrag i dialogerna: Ert gemensamma arbete med att utveckla ett systemledarskap för er del av systemet (gemensamma system?).*

**Dags för dialog!**

# Dialog om ert system

Reflektera tillsammans kring:

- Hur behöver ni leda för att skapa mandat och förutsättningar för olika professionsgrupper att utveckla personcentrerade och sammanhållna tjänster?
- Hur leder ni för att tjänsterna ska utvecklas tillsammans med invånare?
- Vad gör ni i ert ledarskap redan idag som funkar bra?
- Vad behöver ni börja eller sluta göra?

*Ert uppdrag i dialogerna: Att skapa förutsättning för medarbetare i kommuner och regioner att utveckla och utföra personcentrerad och sammanhållen vård tillsammans med invånare*

# Tips

- Lyssna och ta del av andras erfarenheter
- Reflektera och lär tillsammans
- Alla deltar på samma nivå bortom hierarkier
- Testa och lär hellre än att planera för mycket/för länge



# Enkla minnesanteckningar om vad vi gör nu 1

# 3. Lära och utveckla utifrån systemets samlade resultat

Uppföljning handlar oftare om enskilda verksamheters insatser snarare än resultatet för invånaren och systemet samlade leveranser och resultat. I ert systemledarskap tar ni ett gemensamt ansvar för helheten även i uppföljningen.

# Dialog om er gemensamma uppföljning

Reflektera tillsammans:

- Vad vet vi idag om vilka konsekvenser systemets design får invånarna? Vilka konsekvenser får det för medarbetare?
- Utifrån den nytta som ert system ska skapa, vilka lågt hängande frukter finns det för att börja följa upp mer gemensamt?
- Vad är det viktigaste stegen att ta för att långsiktigt utveckla en mer gemensam uppföljning?

## Tips!

Läs mer om  
Ramverk för  
lärande uppföljning  
i Nära vård

# Enkla minnesanteckningar om vad vi gör nu 2

# Avslutande tips till varandra

Våra organisationer i kommun och region är i sin styrning och ledning ofta präglade av hierarkier och stuprörstänkande. Att leda i system kräver andra förhållningsätt och tankemodeller.

Att utveckla systemledarskap för Nära vård kommer därför ta tid, och kräva att vi får syn på och utmanar dagens sätt att styra och leda. Vilka är era bästa tips till varandra för att bli uthålliga och ge utrymme för nya tankar och lösningar som behövs i ett systemledarskap i Nära vård?

# Hör gärna av dig!

Hur upplevde du det att använda det här materialet om systemledarskap? Var det hjälpsamt, svårt, intressant, klurigt?

Skriv gärna en rad eller två eller så många du vill till [info@skr.se](mailto:info@skr.se) och berätta vad du tycker!

Vi ser fram emot att höra från dig!