



Tjenesteinnovasjon og endring av praksis i helsetjenesten

16.04.21

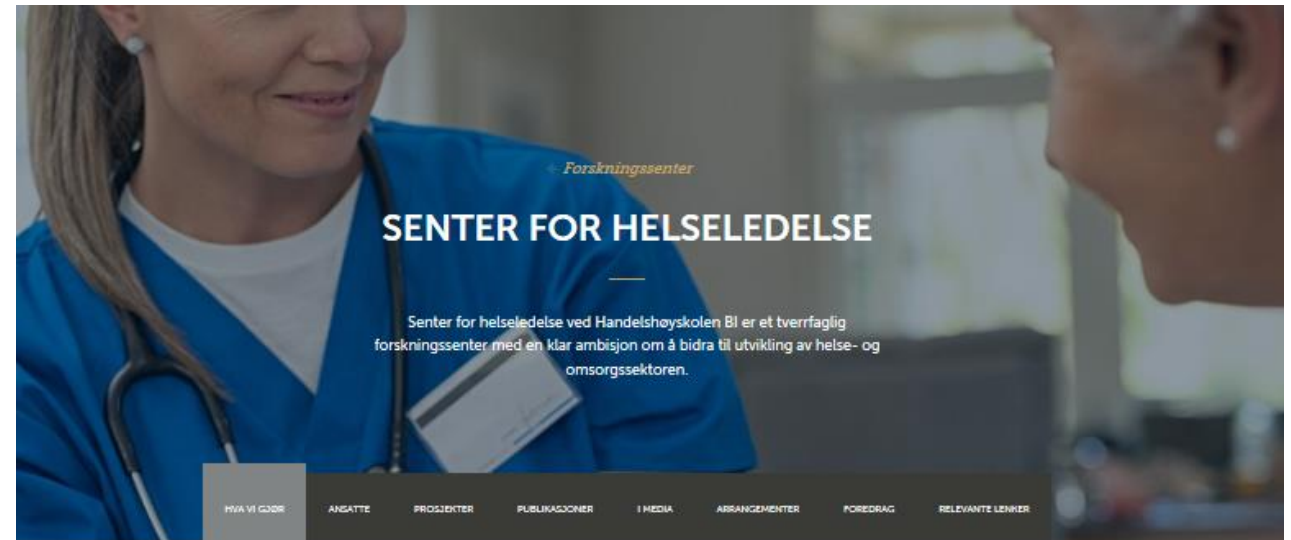
Thomas Hoholm, Handelshøyskolen BI og Center for Connected Care (C3)

Kjøreregler for forelesningen

- NB! Forelesningen vil bli tatt opp og lagt ut på YouTube etterpå. Hvis du ikke ønsker å komme med på opptaket, skru av lyd og bilde, og ikke del din skjerm. Du kan også velge å forlate denne forelesningen nå.
- De som deltar har mutet mikrofon og bilde som standardinnstilling.
- **Stille spørsmål?** Du kan når som helst bruke **chat-feltet** i Skype til å stille spørsmål Du kan også **melde deg med navn** i feltet til å muntlig stille spørsmål med påsatt lyd og video.

Senter for helseledelse ved BI

- Tverrfaglig forskning og formidling relatert til organisering, innovasjon og ledelse i helsesektoren
- Samarbeidspartnere: UiO (ifi), AHO, OUS, Ahus, Oslo kommune, Skedsmo, Larvik, Norway Healthtech, Inven2, etc
- Internasjonale partnere
- Flere utdanningstilbud



Senter for helseledelse ble opprettet i 2015 for å forskne på ledelse innenfor helsesektoren. Dette gjør vi gjennom utvikling og formidling av forskningsbasert kunnskap om temaer som ledelse, organisering, innovasjon, tverrfaglig samarbeid, læring og økonomi. Vi tar sektorens samfunnsmessige rolle, og dens spesifikke og sammensatte sett av praksiser, kontekster og rammebetingelser på alvor.

Senteret skal utvikle gode arenaer for samhandling med sektoren, og bidra til utvikling av gode og relevante forsknings- og utdanningsprogram.

C3: Utvikle, teste og ta i bruk nye produkter og tjenester som kan møte morgendagens behov for helsetjenester



Tema 1 Pasient-sentrerte tjenester

Utvikling av pasient-sentrerte tjenester forener mennesker, prosesser og teknologi ved å knytte pasienter til helsepersonell og hjemmebasert behandling



Helseminister David Holt (S) for utvalgte spørsmål om helsevesen og eldre (DST) (Fremtiden) ved et spørsmål om digitale tjenester, menar knutefaktorer (A) (Fremtiden) (Foto: Einar Sævi)
Knusende om IKT i helsesektor
IFØRNING: Eplekjerne rapport, menar Arvid Herlitzsen

Tema 2 IKT infrastruktur

Utvikling av pasientsentrert infrastruktur og interoperabile løsninger; sensor data og medisinsk informasjon mellom pasienter, fagfolk, industri og beslutningstakere

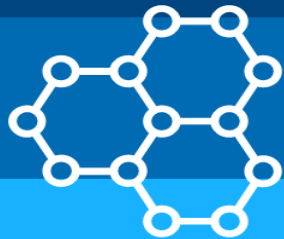


Tema 3 Kommersialisering, implementering og spredning

Kvantifisere medisinske fordeler og helseverdi av nye løsninger for å fremme kunnskap om beste praksis



Fire definisjoner



01 Nytt, nyttig, nyttiggjort (KS)

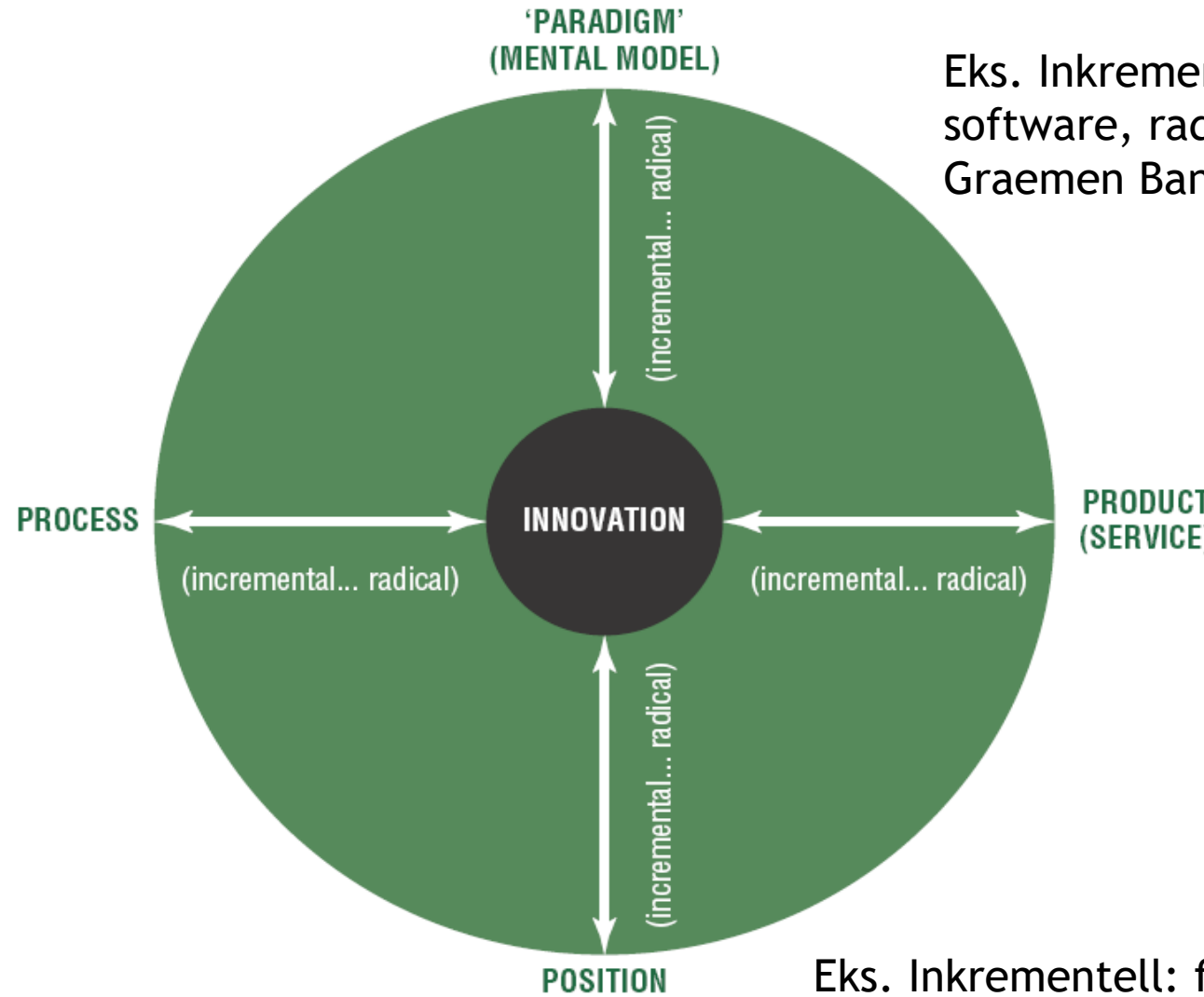
02 Endring av praksis (Tuomi, 2002)

03 Nytt for aktøren/innovatøren (Van de Ven)

04 Det som i betydelig grad endrer økonomien/samfunnet (Schumpeter)



Eks. Inkrementell:
forbedret telefonlinje,
radikal: Skype



Eks. Inkrementell: IBM fra hardware til software, radikal: Cirque de Soleil, Graemen Bank og mikrofinans

Eks. Inkrementell: CD,
radikal: potify/streaming

Eks. Inkrementell: flyselskap segmenterer kunder. Radikal: lavkost flyselskapene

FIGURE 1.1: The 4Ps of innovation space

Innovasjon som prosess - fra lineær til spagettimodellen

- Innovasjonsprosesser er ikke lineære
 - Kaotiske og usikre
 - Sirkulære (læring)
 - Interaktive
- Grunnleggende uforutsigbarhet
 - Hva skaper usikkerhet?
 - Valg og handling under usikkerhet
 - Organisering for å håndtere usikkerhet

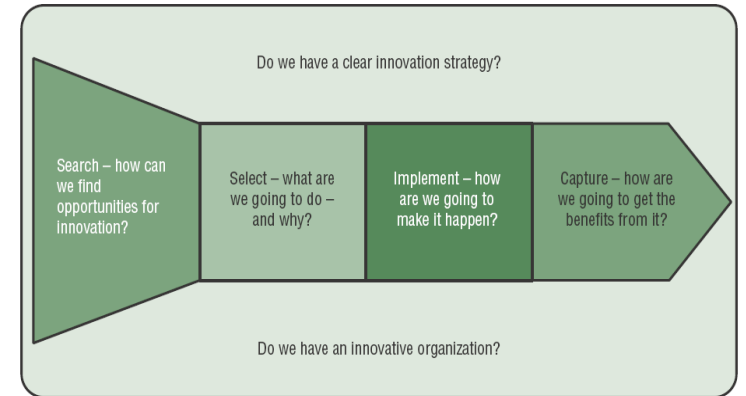
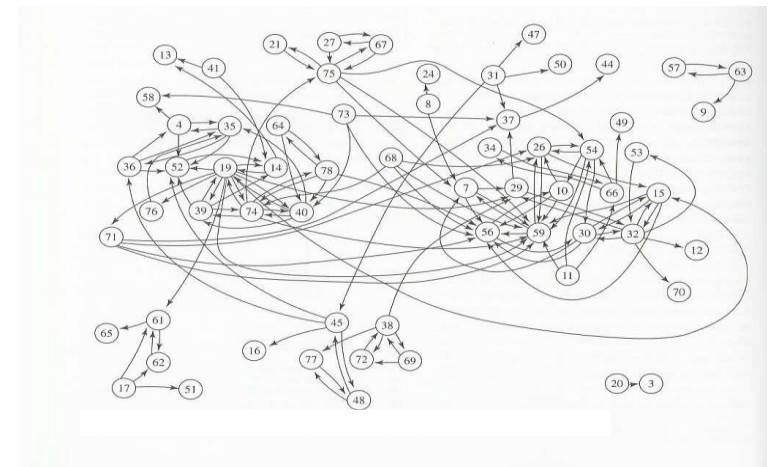


FIGURE 1.7: Simplified model of the innovation process



Utvikling av helse- og omsorgstjenester...

- **Teknologidrevet**

- Medisinsk forskning, farmasi, behandlingsmetoder, etc
- Medisinsk teknologi, IKT, etc.
- Internasjonale leverandører

- **Organisasjonsdrevet**

- Integrasjon, koordinering, hierarkisk styring
- Inter-organisatorisk kompleksitet - styring og koordinering
- Informasjons- og styringsteknologi

- **Behovsdrevet**

- Samfunnsøkonomiske utfordringer
- Pasientbehov og pasientinteresser
- Profesjonsutvikling, profesjonelle drivere

- **Profesjonsdrevet**

- Faglige utviklingsambisjoner, rivalisering, interesser
- Erfaring og kunnskap om hva som virker og om hvordan ting bør gjøres
- Sterke praksisfellesskap + sterke mekanismer for karriereutvikling

Innovasjon i politikk og praksis

- Operativt nivå:

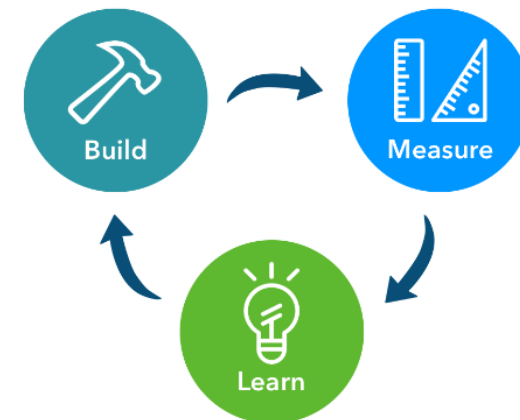
Ledelse, trening, metodikk, handlingsrom

- Strategisk nivå:

Verdiskapingsmodeller, innovasjonsstrategi og -ledelse, spredning og skalering

- N3
- Ide-arbeid
- Tjenestedesign
- Forretningsmodellering

- Smart læring også på strategisk og politisk nivå
- Mål og rammer for kunnskapsbasert og brukerorientert innovasjonsarbeid
- Mekanismer implementering, spredning, skalering



Utvikle ny (digital?) tjeneste på 6 md! Hva gjør du?

GOD PRAKSIS

- Forstå, re-forhandle og forankre mandatet
- Utrede erfaringer, brukeropplevelse og muligheter
- Planlegge tiltak og modell for ny praksis
- Presentere rapport og implementere ny løsning

...MEN HVA OM DU GJØR SLIK?

- Formulere hypotese, teste prototype, evaluere
- Re-formulere, prototype, evaluere
- Re-formulere, prototype, evaluere
- Re-formulere, prototype, evaluere
- Re-formulere, prototype, evaluere

- Hvor mange runder rekker du?
- Hva med implementeringen?

Innovasjon i tjenester og organisering

- Tjenesteinnovasjon og digitalisering forutsetter organisasjonsendring
 - Spesifikke prinsipper for verdiskaping må legges til grunn
 - Hvilke verdier skal skapes? Måler vi på dette?
 - Kjeder, verksteder og nettverk - variasjoner og kombinasjoner undervurderes
- Eksempler
 - Barnehjernevernet, Stangehjelpa, recovery (relasjons- og mestringsbasert hjelp)
 - Digital medisin-oppfølging (big data + individnivå)
 - Selvbetjening, f.eks selv-dialyse (Jönköping)
 - Nettsamfunn for gjensidig støtte + forskning, f.eks sjeldne barnesykdommer (Cincinnati)
 - Telemedisin for rehabilitering og oppfølging, f.eks sårbehandling, opptrening (Sunnås)
 - Responssentre for velferdsteknologi (kommuner)
 - Hjemmesykehus, f.eks for barn

Hvem er dette?



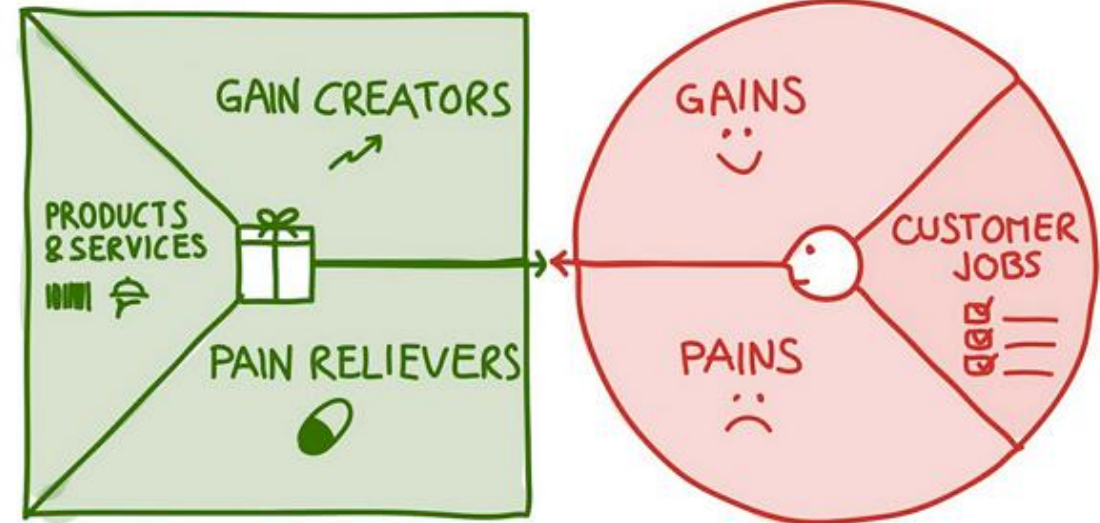
Helsesista ble skapt fordi jeg som helsesøster på fire ulike videregående skoler i Oslo, opplevde at jeg ikke var tilgjengelig nok for elevene på mine skoler. Jeg bestemte meg for å bruke snapchat for å kommunisere hvilke dager jeg var hvor, og samtidig komme med små drypp av undervisning. Jeg synes snapchat er en morsom plattform, og ved å utnytte dette, samt snakke rett frem på et språk som ungdom forstår – fortalte elevene mine om meg til sine venner, som igjen fortalte det til sine venner, media ble tipset – og plutselig hadde jeg følgere fra helt nord til helt sør i landet. Slik kan man si at hele Norges helsesøster ble demokratisk valgt, ved at mine følgere selv valgte å følge meg daglig på snapchat. Og nå har jeg valgt dem. Ved å ta ett års permisjon fra jobben min som helsesøster i Oslo kommune.

Opplevd kvalitet? - Hva er verdi? Verdi-innovasjon

- «Job 2B Done»! (Christensen, m.fl., [sjekk YouTube](#))

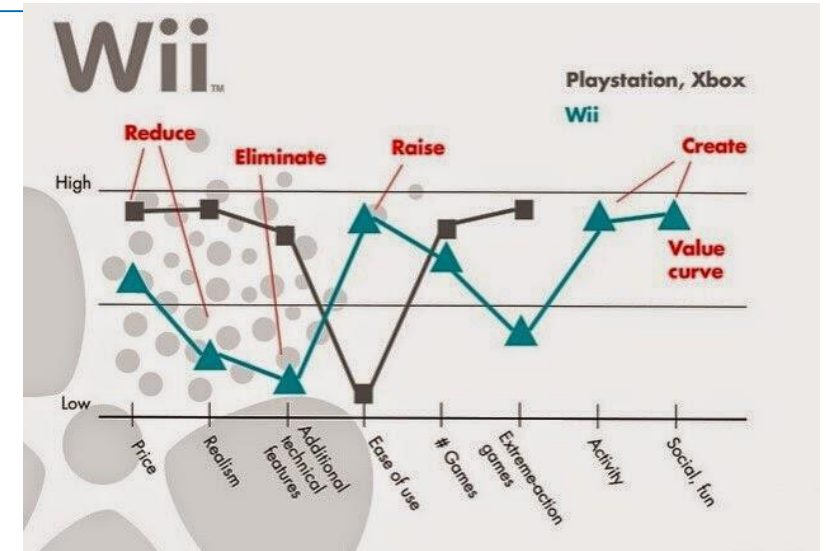
- Leder fram til «verdiforslag»

- Pains/gains
- Pain relievers/gain creators
- NB! **Verdiforslag er forslag! Den endelige dommen kommer alltid fra brukeren!** (Merk også at brukere kan være ulike; pasienter, borgere, profesjonsarbeidere, ledere, pårørende, osv osv, avhengig av hvilken «jobb» som skal gjøres).

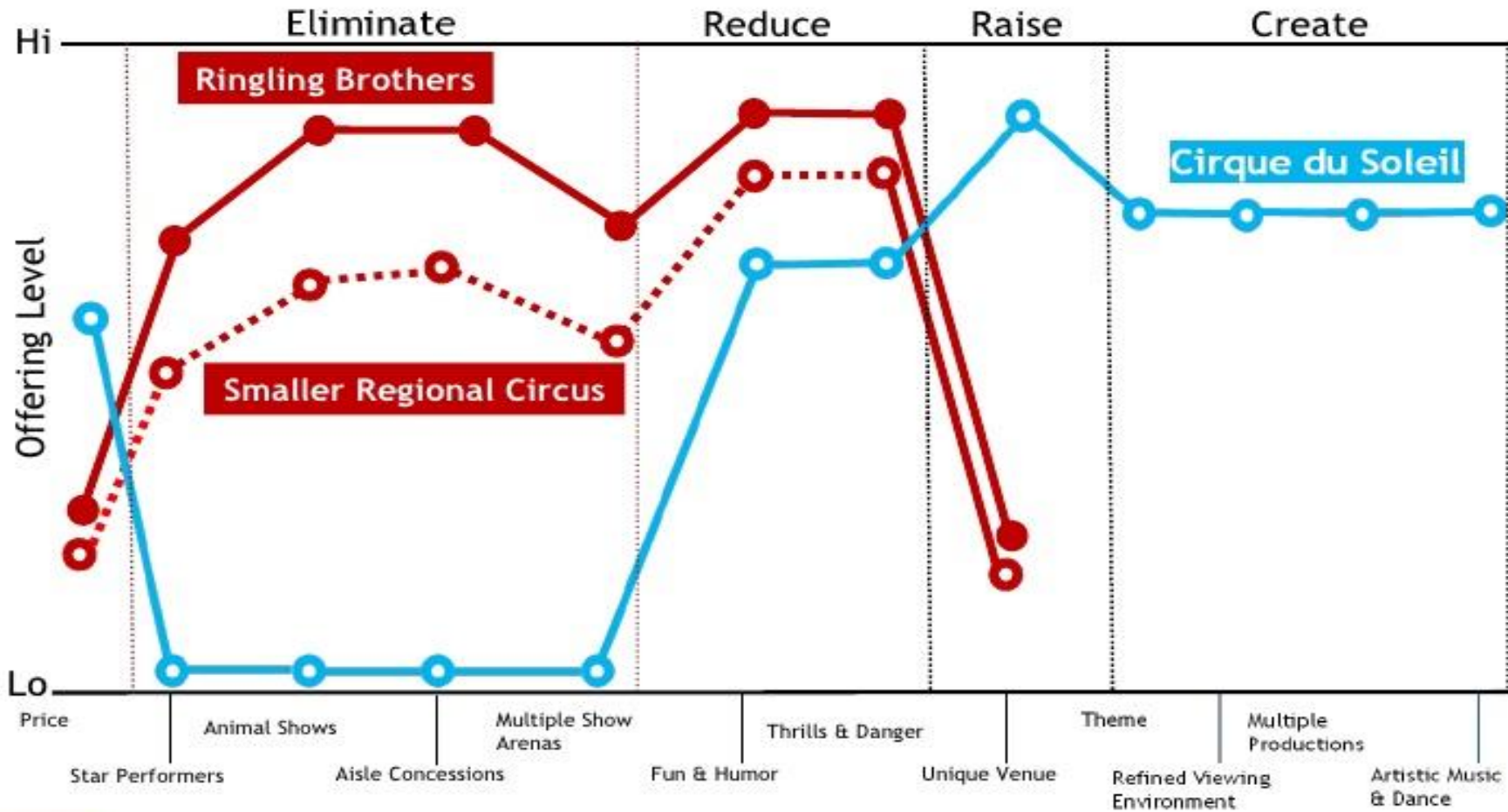


Verdi-innovasjon

- Å innovere på det som i særlig grad skaper verdi, og kutte ned på det andre
- Krever grundig forståelse av brukerens situasjon
 - Hva skaper *egentlig* verdi for brukeren?
 - Hva gjør vi bare fordi det «*må*» være sånn?
 - Hvordan vil vi posisjonere *vårt* tilbud?



The Strategy Canvas of Cirque du Soleil



© Kim & Mauborgne 2006

Page 37



Sage Growth Partners, LLC



Innovasjon som mobilisering og eksperimentering

- Mobiliseringsarbeid:
 - Problematisere
 - Interessere
 - Innrullere
 - Mobilisere

- Eksperimenteringsarbeid:
 - Forstå problem fra ulike vinkler (innsikt)
 - Formulere verdiforslag (hypotese om verdiskapende løsning) (kreativitet)
 - Teste verdiforslag gjennom enklest mulig «prototyp» (redusere risiko)
 - Undersøke og vurdere resultat, re-formulere verdiforslag, teste på nytt (iterasjon)

Innovasjon som mikropolitikk

- Innovasjon utfordrer
 - Ødelegger kompetanse (Clayton Christensen)
 - Skaper frykt og usikkerhet
 - Utløser konflikter og spenninger (Akrich et al)
- Innovasjon muliggjøres av
 - Kompetanse
 - Eksperimenterende og utforskende læring
 - Gode relasjoner og allianser

Vær oppmerksom på kontroversene

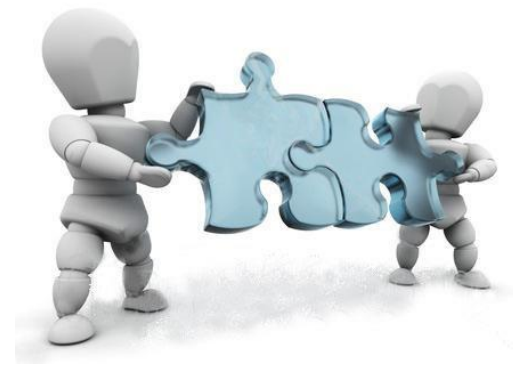
“Innovatøren er i hendene på noen få talspersoner, og hun kan aldri helt vite hva eller hvem de representerer [...] Tvil, tillit, deretter takknemlighet og beundring, eller det motsatte, mistanke, mostand og tilogmed hat, finnes i kjernen av innovasjonsarbeid” (Akrich et.al.2002b:222).

Derfor: se etter kontroversene for å forstå hva som star på spill, og for hvem!



Endring av praksis

- Praksis: hva mennesker *gjør og sier* (altså, hvordan de arbeider), og hvilken *mening* de tillegger dette. Baseres bl.a. på kunnskap/ekspertise, både taus og eksplisitt. Praksis er et grunnleggende *sosialt og materielt* fenomen.
- «Normalisering»: Arbeidet med å veve inn noe nytt (en prosedyre, en forbedret prosess, en ny tjeneste, etc) i daglig praksis. (Prof. Carl May, www.normalizationprocess.org). Generative mekanismer:
 - Sammenheng: definerer og organiserer elementene som skal med
 - Kognitiv deltakelse: definerer og organiserer mennesker som deltar i en kompleks endring
 - Kollektiv handling: definerer og organiserer (gjen-)skaping av ny praksis
 - Refleksiv overvåking: definerer og organiserer resultatene av ny praksis

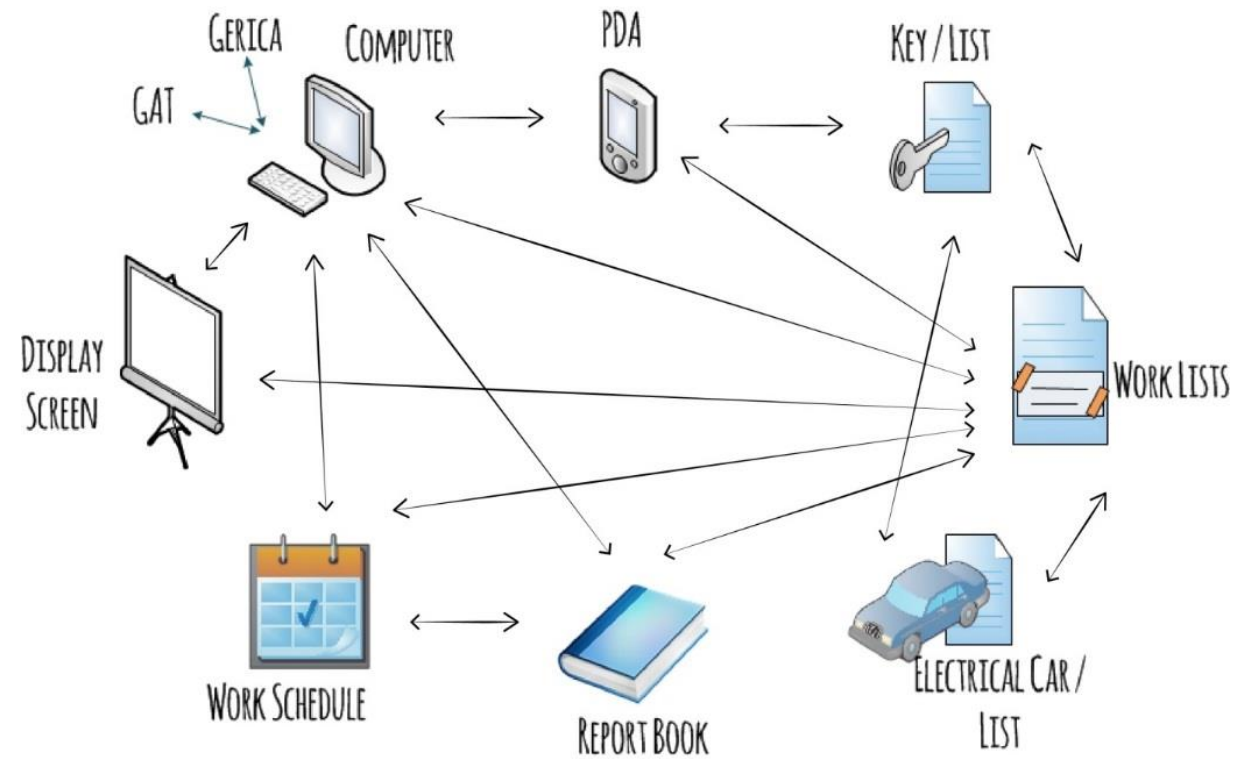
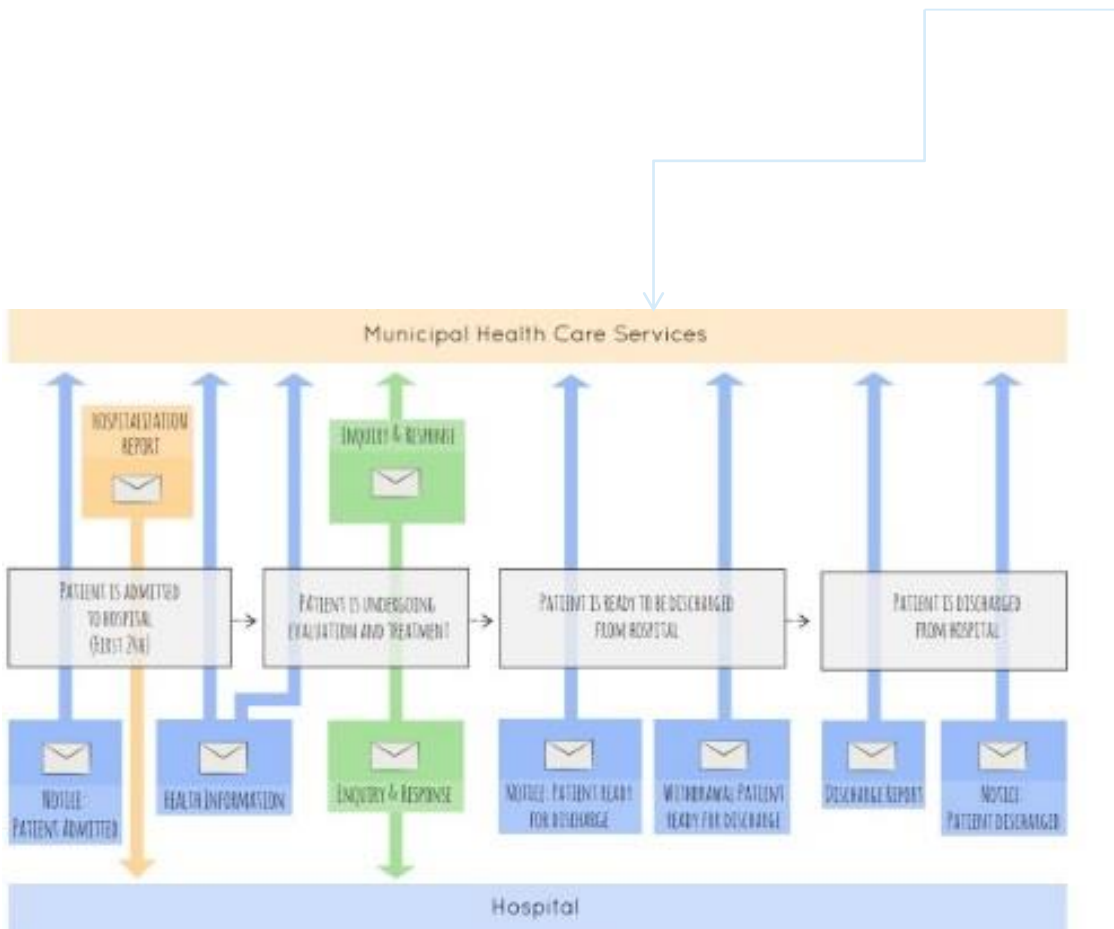


Digital situasjon i en kommune... Når?



Pleie- og omsorgsmeldinger i etablert infrastruktur

(Adeline Hvidsten)



- Budsjett -
- Samhandlingsreformen -
- Lover og regler -

Hva sier brukerne?

- *Noen ganger later sykehuset som at de kjenner og kan bestemme hvilke omsorgstjenester pasientene trenger etter utskriving, men dette er ikke deres ansvar (kommunal bruker)*
- *Det hender at en kommune dirigerer pasienter dit de har ledig kapasitet - vi diskuterer med dem fordi vi vil ikke sette vårt navn på de papirene (sykehus)*
- *Utskrivingsbeslutninger blir tatt, og så omgjort, dette påvirker kommunes mulighet til å planlegge (kommune)*
- Noen kommuner må jobbe med parallelle systemer, fordi ulike sykehus er på ulike stadier i implementering av e-meldinger, noen har ikke startet enda
- Økt bevissthet om gjensidig avhengighet. F.eks i barneavdelingen må pasienten, personell og pårørende samordne opplæring, etc.

Oppfinnelse (1989), første medisinske prosedyre (2007)



Første ventil (1989). Første pasient (2002). CE-godkjenning i 2007



Henning Rud Andersen, oppfinneren (2014)

Tverrfaglig samarbeid (Intervensjonsenteret, Rikshospitalet)



Fire «innovasjonspraksiser»

Utvikling innenfor egen disiplin (ekspertise)

Ekstrem spesialisering i medisin

Mestring + legitimitet for endring

Utforskning av potensielt nye praksiser (kombinere kompetanse fra ulike disipliner)

Kompetanse for eksperimentering

Kompetanse for samhandling

Relatere ny praksis til globale praksisnettverk

Noen ganger bedre allianser internasjonalt
enn lokalt (revir-kamp)

Kollektiv læring på tvers av ulike erfaringer
Utvikling av «standarder» for praksis
Tilpasningsevne til ulike lokale forhold

Systematisk forbedring av nye praksiser (balansere eksperimentering og forbedring)

Inkrementelt forbedringsarbeid midt oppe i radikale
endringsprosesser

Forhandling av kunnskapsgrenser



Hvor stort er et mellomrom? [bråk]

- Gapet mellom stadig mer spesialiserte aktører (brobygging)
 - Fagkompetanse vs innovasjonskompetanse
- Gapet mellom løfter og virkelighet (forhandling og mening)
 - Du mobiliserer ressurser - du utforsker virkeligheten - konfronteres med gapet
- Gapet mellom det etablerte og det nye (tilpassing)
 - Friksjon og konfrontasjon
- Det finnes ikke ledig plass for det nye! Verden er allerede full!
 - Må sloss, forhandle og alliere for å få inn noe nytt

Hvor høyt er det under taket? [kultur]

- Hva skjer under radaren?
 - Bootlegging/skunkworks (i laben etter arbeidstid)
- Følge stien eller skape en ny?
 - «Dette skulle vært annerledes» fremfor å akseptere slik det er nå
 - Rom for avvikere og opprørere?
- Rom og myndighet for til hverdagskreativitet?
 - Psykologisk trygghet (Edmondson)
 - Utvide, vrenge, kombinere løsninger i praksis
 - Modige og kompetente medarbeidere
 - Brukerinvolvering



Stiavhengighet

Hvor lavt ligger lista? [metodikk]

- Empati
 - Value proposition: Job2Bdone - pain/gain - verdiforslag
 - Kundereise
- Løsning
 - Lean startup: Hypotese. Build - measure - learn
 - Billige, uferdige, skranglete eksperimenter
 - Designdrevet innovasjon



Eric Ries

