



Att planera inför det otänkbara

Projektledning inom akutsjukvården under COVID-19

Under våren 2020 ställdes Region Stockholm och hela världen inför en av de största medicinska utmaningarna i modern tid i och med spridningen av viruset SARS-CoV-2. Som ett svar på den nya situation som uppstått etablerades "Command Center" på Karolinska Universitetssjukhuset - en helt ny och temporär organisation vars syfte var att bekämpa COVID-19 och understödja regionens vårdpersonal genom att bistå akutsjukhusen med såväl förbrukningsmaterial som inventarier under den enormt pressade tid som väntade. Under den första vågens topp arbetade runt 70 personer tillsammans på Command Center i ett gemensamt försök att tillhandahålla framförallt skyddsutrustning till sjukvården.

Hur planerar en projektledare för det otänkbara? Hur kan ett team där de flesta inte känner varandra sedan tidigare omedelbart börja samarbeta och lösa problem som de aldrig tidigare ställts inför? Hur kan en organisation som är så ung att den helt saknar etablerade rutiner och arbetsätt hitta en väg framåt och nå både struktur och effektivitet i en värld präglad av kaos och förtvivlan?

Som konsult och projektledare har jag i fem konkreta tips sammanfattat min syn på vad som gjorde arbetet på Command Center unikt - och varför det samtidigt inte borde vara det.

1

Börja med "varför"

Föreställ dig följande: du blir anställd som VD för ett företag med 70 personer och du ska precis börja din första arbetsdag. Det är bara ett problem: det är den första arbetsdagen för alla dina 70 anställda också, de kommer alla från olika bakgrunder och det är få som känner varandra. Styrelsen förväntar sig resultat - men inte om ett par år, utan kontinuerligt under de kommande dagarna och veckorna. Vad kommunicerar du till dina anställda under den första dagen?

Scenariot kan tyckas absurt, men det är (om än förenklat) hur Command Center var. I många organisationer kommer direktiv från ovan för att sedan kommuniceras ut i de olika arbetsgrupperna, struktur och hierarki används som ett sätt för ett fåtal personer att få ett grepp om en annars stor och komplex organisation. På Command Center kom istället initiativen direkt från medarbetaren efter att ett tydligt "varför" hade kommunicerats. Vi var alla där för att regionen stod inför en av de största kriserna någonsin och vi hade valts ut för att lösa problematiken med bristande skyddsutrustning i vården. Med en enda otvivelaktig anledning till ens arbetsuppgifter och fria tyglar att utföra dem hittade alla medarbetare på Command Center själva det bästa sättet att bidra - utan att direktiv alltid behövde komma från ovan.

2

Fokusera på det önskade utfallet istället för reglerna

"Regler är till för att följas" - ofta så glömmar vi dock bort varför reglerna instiftades och vilket syfte de tjäna. Regler ska komma från best practice och en övertygelse om att efterlevnad skapar en tryggare, effektivare och bättre arbetsplats - trots det måste vi ständigt utmana dem. Är reglerna absoluta, eller finns det tillfällen där reglerna kan frångås? I så fall: hur, och i vilken utsträckning? Om regeln i fråga är till för ett visst ändamål (minska finansiell risk, öka effektivitet, försäkra personalens liv och hälsa, etc.) och det uppstår en situation där ett regelbrott förbättrar det önskade utfallet, är det då godtagbart?

Under den första perioden på Command Center var tid en otrolig bristvara, varpå långa och ingående diskussioner ofta fick se sig trumfada av pragmatism och handlingskraft. Regeln att enbart tillåta produkter inom sjukvården med CE-märkning är en fundamental regel som säkerställer att inga olämpliga produkter används i vårdverksamhet, för att skydda patienter och personal. Men vad händer om inga CE-märkta produkter längre finns att tillgå? Valet stod mellan ett risktagande av att kringgå CE-märkningen och göra sitt yttersta för att på egen väg noggrant testa produkterna innan användning, eller att följa reglerna och helt enkelt stoppa alla inköp. Ett risktagande ställdes mot ett säkert misslyckande, och det pragmatiska och beräknade risktagandet vann.

3

Fokusera på datadrivna beslut och transparens

I allt för många organisationer och projekt kan stelbenthet och rutin hämma utvecklingen och det önskade målet; "vi har alltid gjort såhär" är en frekvent förekommande kommentar. Eftersom allt i princip var nytt på Command Center förekom sällan den invändningen och istället lades fokus på att arbeta pragmatiskt, rationellt och datadrivet. Alla förslag, idéer och beslut grundade sig i dagsfärska uppgifter och statistiskt underlag för att arbeta mot tydligt uppsatta mål. Uppföljningar och statusuppdateringar gjordes dagligen.

Utöver att arbeta datadrivet blev transparensen snabbt en del av informationsprincipen på Command Center - ju fler som har tillgång till datan, desto fler kan kritiskt granska den, dra nytta av den och komma med förslag för att komma närmare målen. Vid total transparens löstes inte bara arbetsgruppens problem av dess egna medlemmar, även andra medlemmar kom förbi spontant och gav goda råd och idéer eftersom de hört om ett problem i gruppen som de råkade ha en lösning för. Teamledare för varje arbetsgrupp rapporterade sina hinder och framgångar varje dag under ett (eller flera) pulsmöten så att alla visste vad som pågick i organisationen. Stora monitorer fyllde arbetsrummen med dashboards över logistik, inköp och den senaste statistiken kring antal COVID-19-patienter på akutsjukhusen. Varje vecka sammanfattades de viktigaste framgångarna och informationen i ett veckobrev som mailades ut till vårdgivarna inom regionen.

4

Se till att medarbetarna har det de behöver för att utföra sitt jobb

Under den enorma tidspress som rådde hände något med organisationen: folk hade inte längre tid för kontorspolitik, konflikter, egenintresse eller invändningar. Om en kollega bad om ett verktyg eller resurser ägnades ingen tid på att fråga varför denne behövde det eftersom vårt varför redan var känt för alla. Att ifrågasätta behovet tog dyrbara sekunder från den andra kollegans arbetsuppgifter, varpå alla bara tillgodosåg behovet så snabbt de kunde - oavsett om det gällde ett kylskåp, rekrytering av ytterligare en person, eller en HDMI-kabel.

Under "normala omständigheter" är förmånerna för de anställda sällan mer än en kopp kaffe, men allt utöver det kan göra underverk. Tex när mat och dryck donerades till Command Center och rapporter kom in om allt från gratis taxiresor och hotellnätter för vårdpersonal till skäggrimning på plats på ett av sjukhusen.

När du som projektmedlem jobbar 12 timmar om dagen eller mer, gör det otroligt mycket att inte behöva tänka på att hinna med att handla och laga mat. Om du helt enkelt kan gå 20 meter till kylan, ta ut en portionslåda och en Loka, eller i fikarummet plocka upp en powerbar eller påse nötmix, då ger det dig möjligheten att fokusera på ditt arbete istället för privatlivets alla små hinder som står i vägen för dig.

Låt bra idéer komma in varifrån som helst

Goda råd är dyra och på Command Center togs därför alla förslag tacksamt emot. En intressant bieffekt av situationen var att personer som under normala omständigheter kanske inte hade jobbat med varandra nu jobbade väldigt nära och intensivt tillsammans med andra kollegor för att nå de gemensamma målen. Projektledare, kommunikatörer, läkare, forskare, logistikexperter, arbetsmiljöspecialister och inköpare fick alla bidra med sina egna respektive kompetenser och teamen såg en mångfald av erfarenhet.

Bra idéer var inte heller begränsade till alla olika delar av organisationen – officiella tipsbrevlådor sattes upp som även allmänheten kunde maila till, och sedan blev leads till tickets som kunde bearbetas av respektive team. När alla har möjlighet att bidra med idéer, förslag, kontakter och resurser och dessa verkligen utnyttjas så vinner teamet som helhet. Mot slutet av projektet hade över 4500 inkomna mail blivit till cirka 1500 tickets som de olika teamen bearbetade.

Det viktiga är alltså inte från vem idén kommer, utan huruvida den har relevans eller inte. Fokus bör istället läggas på att ha en effektiv process för hur idéerna tas om hand, och hur arbetet går vidare. På Command Center var öppenheten lika viktig som tydligheten, och de gemensamma processerna och arbetsflödena möjliggjorde en kultur där alla kände att de kunde bidra, samtidigt som de snabbt kunde bygga på andras lösningar och hjälpa sina kollegor in i mål tack vare ett överenskommet och tydligt arbetssätt som alla var eniga om.

Arbetet på Command Center under våren 2020 var en extremt intensiv period som det kommit många lärdomar från – allt från organisationsöverskridande samarbeten till att skapa rutiner för en helt ny organisation och arbete under hård tidspress. En insikt från arbetet är att de tillvägagångssätt och principer som utvecklades och användes på Command Center kan appliceras på andra organisationer och branscher i snabb förändring.



Foto: Josefin Lundgren Gawell

Helen Aneheim

Senior Consultant, Partner
Aneheim Consulting

Om bolaget

Aneheim Consulting är verksamma inom ledarskap och management med fokus på projektledning.

Vi tror att organisationers förmåga att interagera, kommunicera och anpassa sig är nyckeln till att ligga steget före i en ständigt föränderlig omvärld. Aneheim Consultings tjänster drar nytta av erfarenheter och metodik från hårt kravställda miljöer för att hjälpa våra kunder att möta framtiden, oavsett branschtillhörighet.

Aneheim Consulting är ett ungt och expansivt bolag som värderar engagemang, omtanke och ansvar. Selektiv rekrytering, kompetensutveckling och genomtänkt matchning av uppdrag skapar en bra balans och håller vår kunskap fräsch och uppdaterad.