

Hekta på innovasjon – hjerne det!

Kari J Kværner

Leder Senter for fremtidig helse og professor ved Handelshøyskolen BI

29.9.22

Kari J. Kværner



Leder Senter for fremtidig helse og professor ved Handelshøyskolen BI

c3connectedcare.org



Fra legefrakk til Hjernemysterier

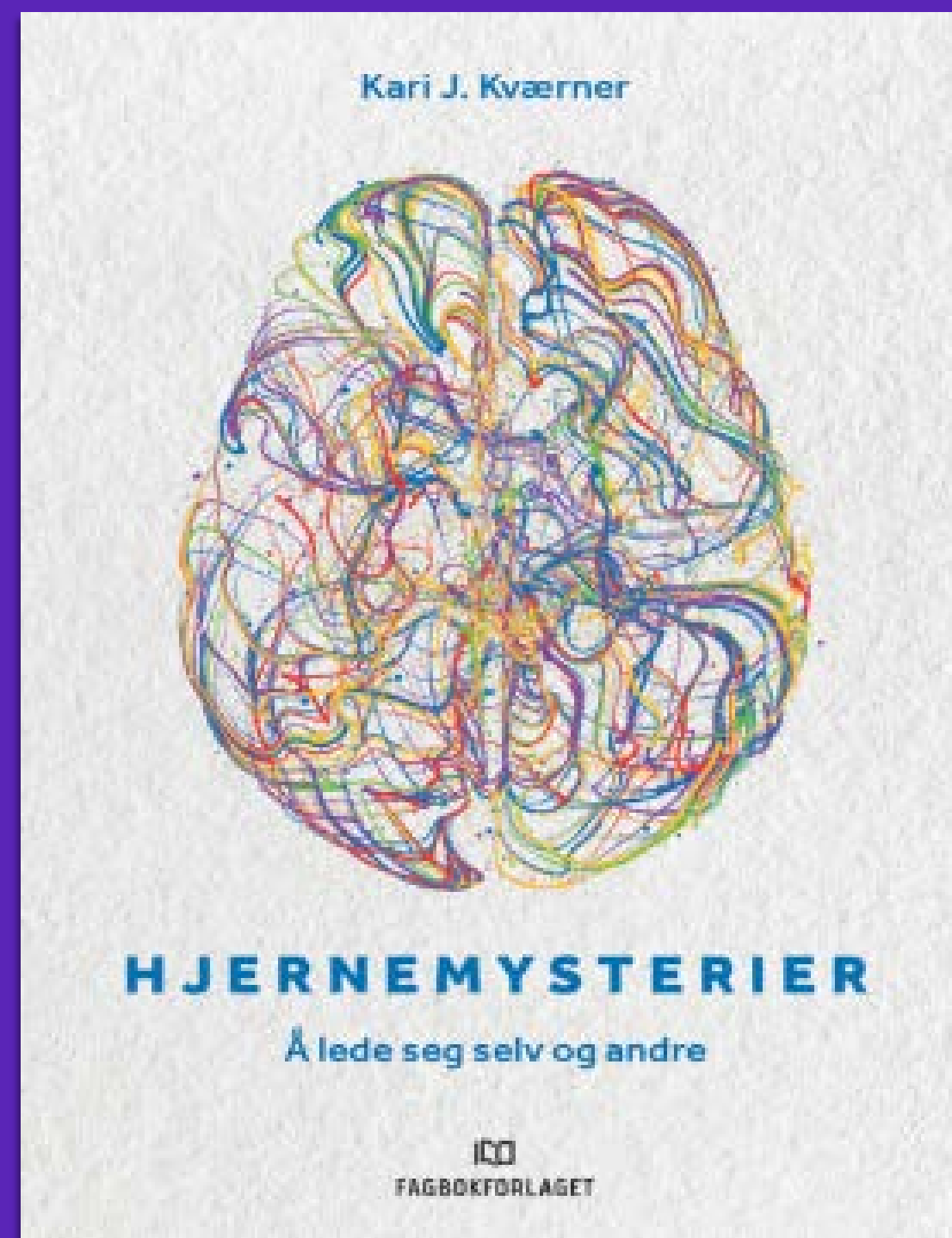
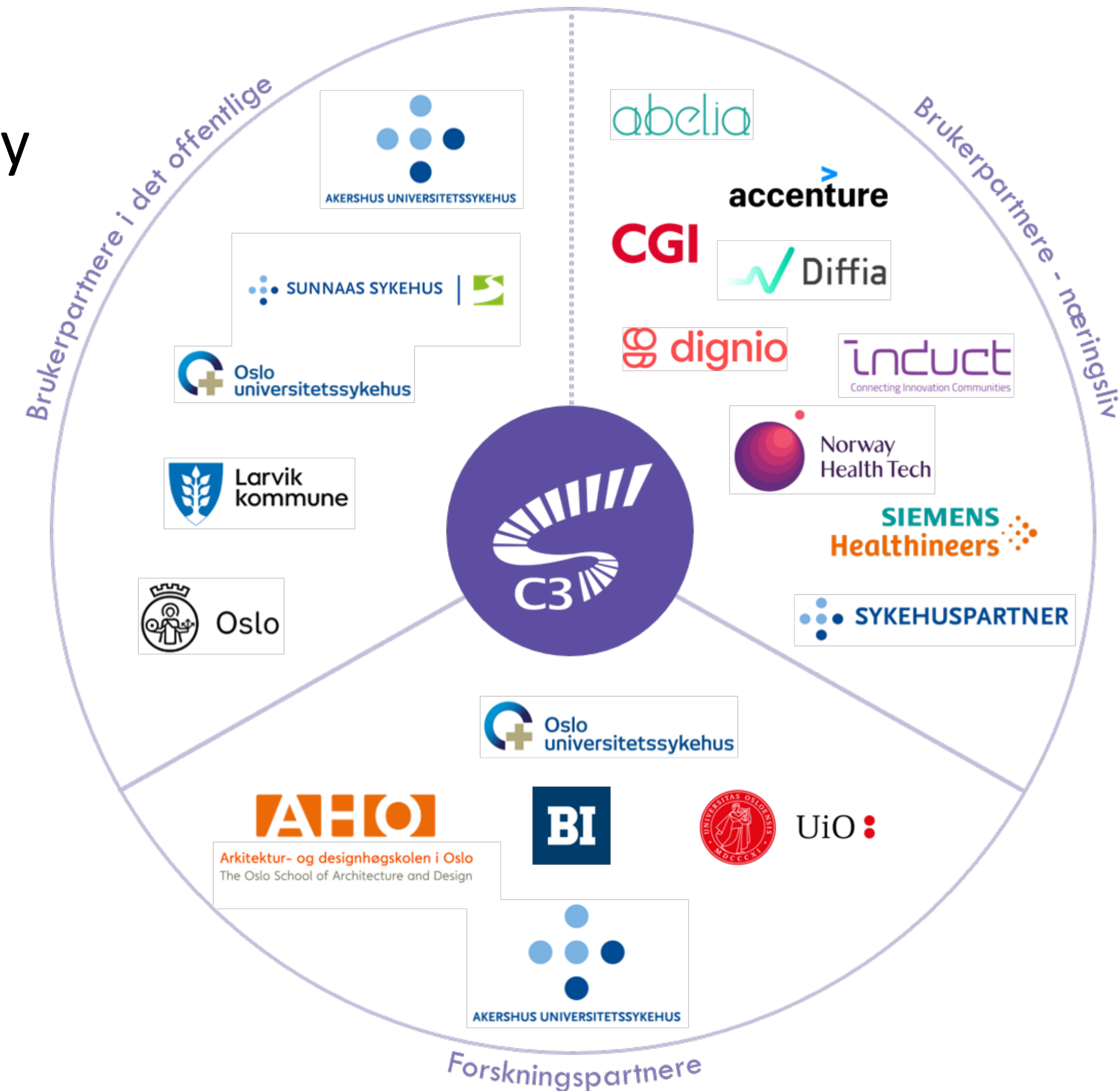


Foto: Mona H Rønningsen, C3/OUS

C3 forsker på fremtidens helsetjeneste gjennom design, anskaffelser og skalering

- Vi trenger kunnskapsbaserte metoder og verktøy som gjør det mulig for pasienten å være aktiv i egen behandling og oppfølging
- Avstandsoppfølging og hjemmesykehus
- Fremtidens pasientforløp



C3s leveranser – kunnskap, metoder og verktøy

- **Design** – Hjemmesykehus og digital hjemmeoppfølging - nye roller og kompleksitet i overganger
- **Anskaffe** – funksjonsbasert og tilpasset ny virksomhetsutvikling og uløste behov gjennom *trinnvise målinger underveis*
- **Skalere** – Prosesskunnskap om muligheter og barrierer i samarbeid med Sykehuspartner, Oslo kommune, Dignio og Diffia m.fl. i utviklingen av plattforminfrastruktur for digitale tjenester

C3s forsker på innovasjon – hjemmesykehus og -oppfølging



«Technology push» versus endringer i organisering



Foto: Wilse, A. B.

Oslo byarkiv

Tjenesteutvikling på dagsorden

Kompetanseløft 2025

Kompetanseløft 2025 (K2025) er regjeringens plan for rekruttering, kompetanse og fagutvikling i den kommunale helse- og omsorgstjenesten og den fylkeskommunale tannhelsetjenesten.

Om Kompetanseløft 2025

Bakgrunn. Mål. Organisering. Samhandling. Brukermedvirkning.

Strategiområder

Rekruttere og beholde. Tjenesteutvikling. Kommunal sektor. Ledelse.

Rapporter og evalueringer

Rapporter. Evalueringer. Historikk K2015-2025.



Samhandling mellom helseforetak og kommuner - bedre eller verre?



Behov for styrket samarbeid mellom fastleger og pleie- og omsorgstjenesten



Sykehusenes utskrivingspraksis - ulikt syn

Sykehusenes utskrivingspraksis

[Om Kompetanseløft 2025 - Helsedirektoratet](#)

Kompetanseløft 2025

Strategiområde 2:

Brukermedvirkning, tjenesteutvikling og
tverrfaglig samarbeid



Kunnskapsbaserte tjenester forutsetter at kunnskapen tilgjengeliggjøres, spres og tas i bruk. Kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten, Senter for omsorgsforskning og Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester står sentralt i dette arbeidet.

Arbeidsformer

Omlegging av arbeidsformer og organisering av arbeidet for å øke kontinuiteten i tjenestene

Brukere

Gi brukere og ansatte større forutsigbarhet og trygghet, og å bidra til tjenester som er tilpasset brukernes hverdag - ivareta de eldre brukernes sosiale og kulturelle behov

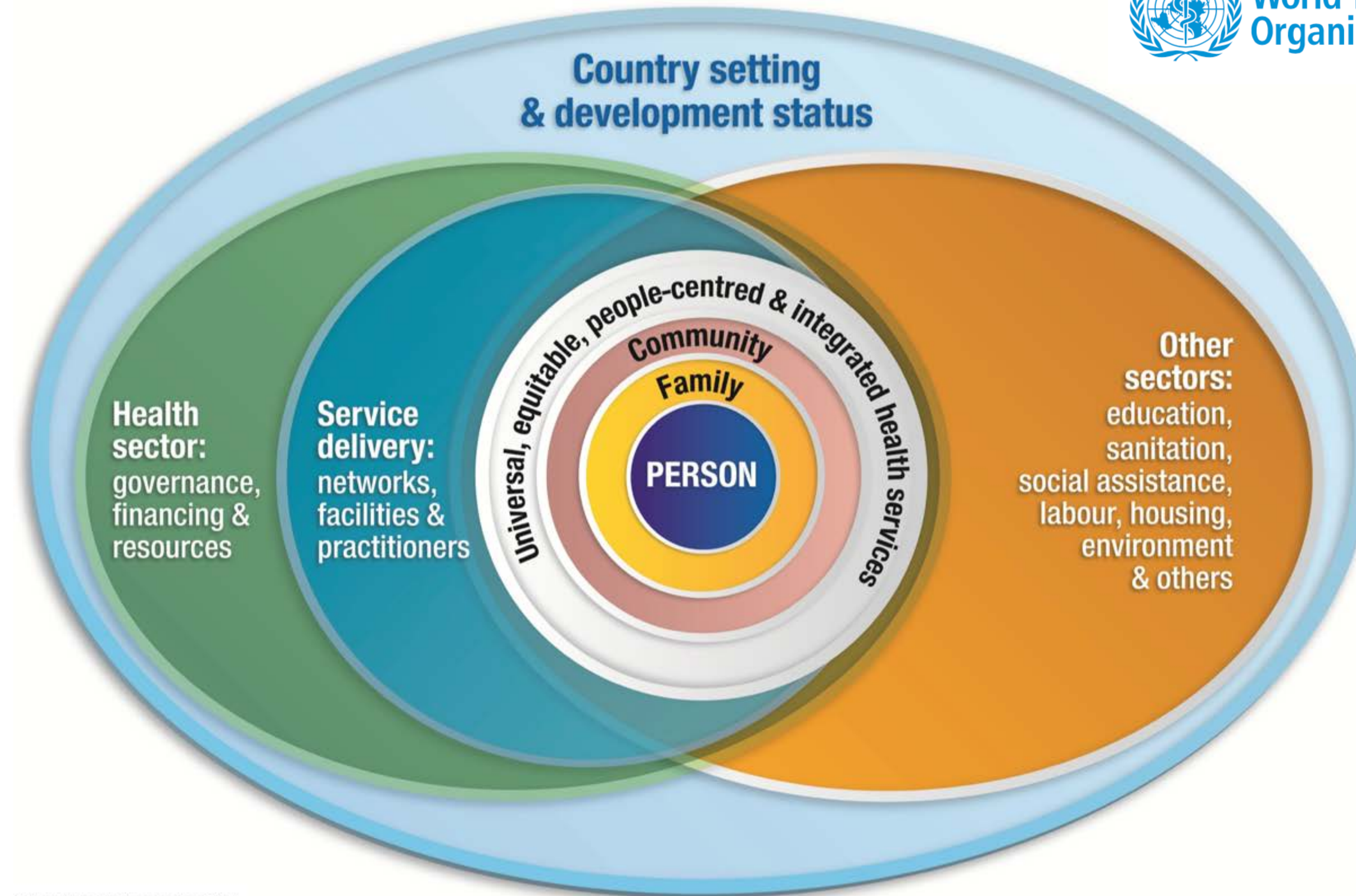
Sykehjem

Sette aktiviteter og gode opplevelser for den enkelte sykehjemsbeboer i system.

Fra «pasienten i sentrum» til «personsentrert og helhetlig»



Mennesker og omgivelser i sentrum, ikke sykdommen



Behandling og omsorg koordinert rundt det som er viktig for pasienten

© World Health Organization 2015

Pasienter med komplekse og langvarige helsebehov

5 % BRUKER 50 % AV HELSERESSURSENE

- Skrøpelig eldre med akutt sykdom
- Diabetes
- Hjerte-kar/lunge (KOLS)
- Psykisk helseproblemer, kreft
- Barn med sammensatt sykdom/funksjonshemming
- Kombinasjon rus/psykiske helseproblemer
- Postoperativt forløp



Pasientsentrert helsetjenestetteam (PSHT)

Pasientsentrert helsetjenestetteam (PSHT) er et tverrfaglig team med mål om å utvikle bedre og mer helhetlige tjenestetilbud til pasienter med sammensatte/kroniske helseutfordringer. Grunntanken bak tilbudet er «hva er viktig for pasienten». Teamet tar derfor utgangspunkt i pasientens preferanser og målsetninger.

Pasientsentrert helsetjenestetteam (PSHT) ^

PSHT har tilholdssted på UNN, men er et samarbeid mellom UNN og Tromsø kommune. I tillegg til teamet i Tromsø er det etablert team i Harstad, Balsfjord, Karlsøy, Lenvik og Narvik kommune.

Henvisning v

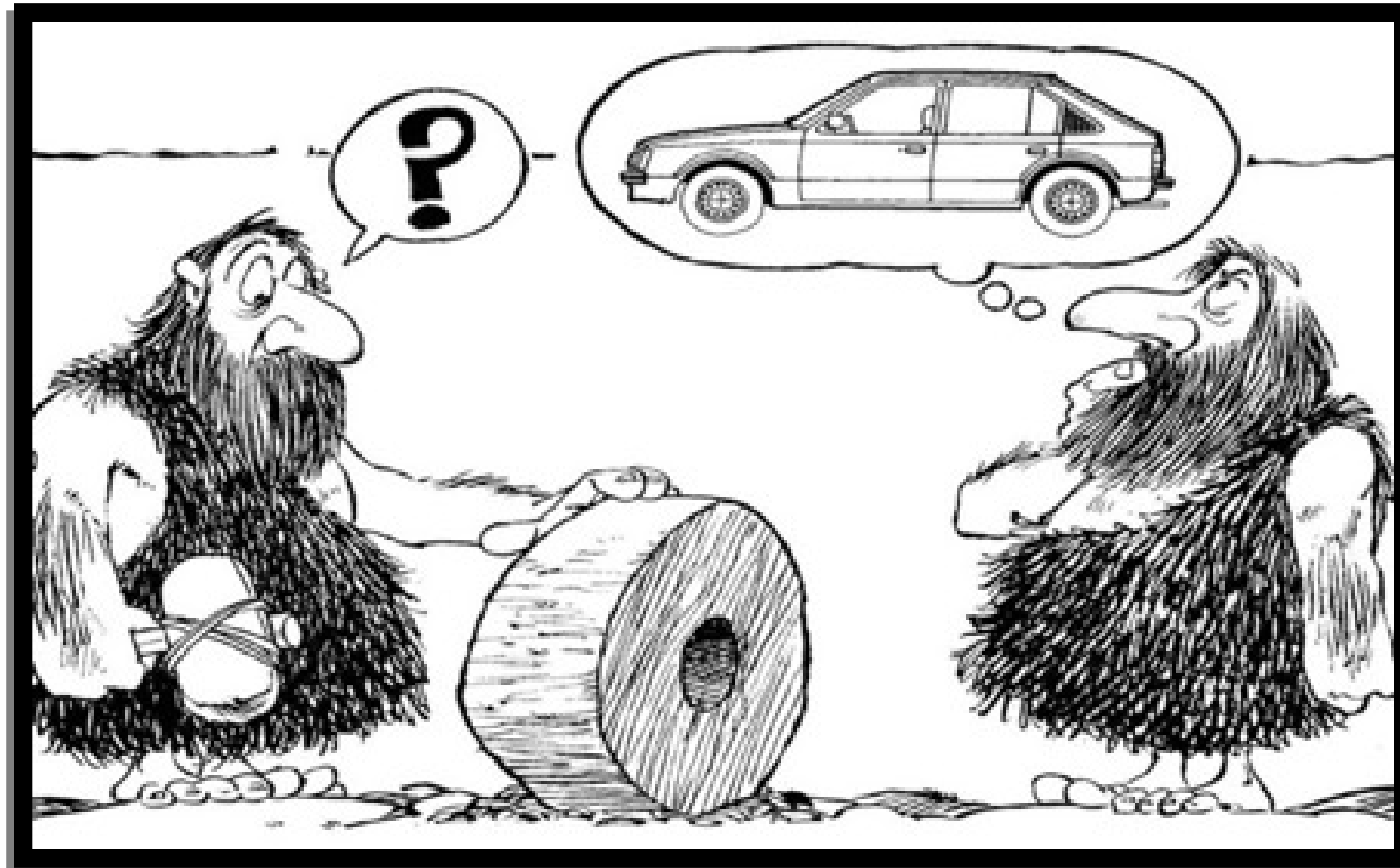
Mer om teamet ^

- Tverrfaglig sammensatt - består av lege, sykepleiere, fysio- og ergoterapeuter, farmasøyt og helsesekretær
- Opptatt av samarbeid med pasient, pårørende og helsepersonell
- Pasientsentrert - tar utgangspunkt hva som er viktig for pasienten
- Helhetlig - ser hele pasienten
- Proaktivt - forebyggende fokus. Forbygge utvikling av akutt sykdom, bistå med tidlig vurdering og diagnostikk av hjemmeboende eller nylig innlagte pasienter i sykehus
- Mobilt - arbeider både på sykehuset og ute i kommunen, bistår med planlegging og oppfølging i hjemmet den første tiden etter utskrivelse
- Risikoanalyse - er en viktig arbeidsverktøy som teamet bruker for å kartlegge og forstå den helhetlige situasjonen til pasienten

[Pasientsentrert helsetjenestetteam \(PSHT\) - Universitetssykehuset Nord-Norge \(unn.no\)](https://unn.no)

Innovasjon betyr transformasjon

NYTT, NYTTIG OG NYTTIGGJORT



Fordi man ofte mangler data på effekt i tidlig innovasjonsfase, kan «tvilsomme» innovasjoner bli implementert og tatt i bruk, mens «gode» innovasjoner aldri når pasientene.

Problems and promises of innovation: why healthcare needs to rethink its love/hate relationship with the new

Mary Dixon-Woods,¹ Rene Amalberti,² Steve Goodman,³ Bo Bergman,⁴ Paul Glasziou⁵

FIRST PARADOX OF INNOVATION: UPTAKE OF THE DUBIOUS, REJECTION OF THE GOOD

The first paradox of innovation is the well-known problem that some new practices enjoy rapid uptake and diffusion throughout health systems, even when they are of limited benefit or unproven efficacy, or represent risks to patients, while other innovations that could secure better outcomes for patients never make it to the bedside.

...hvordan prioriterer vi utvikling av de rette tjenestene?



«Hadde det ikke vært smart med en metode for å vurdere om nye helseinnovasjoner var nyttige eller ikke *før* vi tok dem i bruk?»

Tidlig metodevurdering evaluerer en innovasjon eller forbedringsprosess som fortsatt er under utvikling

Kan vi forutsi nytten i det vi endrer?

Endringer i måten vi organiserer helsetjenester angår og påvirker mange.

Vi kan ha en god idé, men hvordan sikrer vi oss at den dekker behovet vi vil løse?

Og – forstår vi utfordringen på samme måte som alle de andre aktørene som utfører eller mottar tjenesten?

Hva ønsker vi skal bli bedre med det nye vi vil ta i bruk?



Foto: Shutterstock/OUS

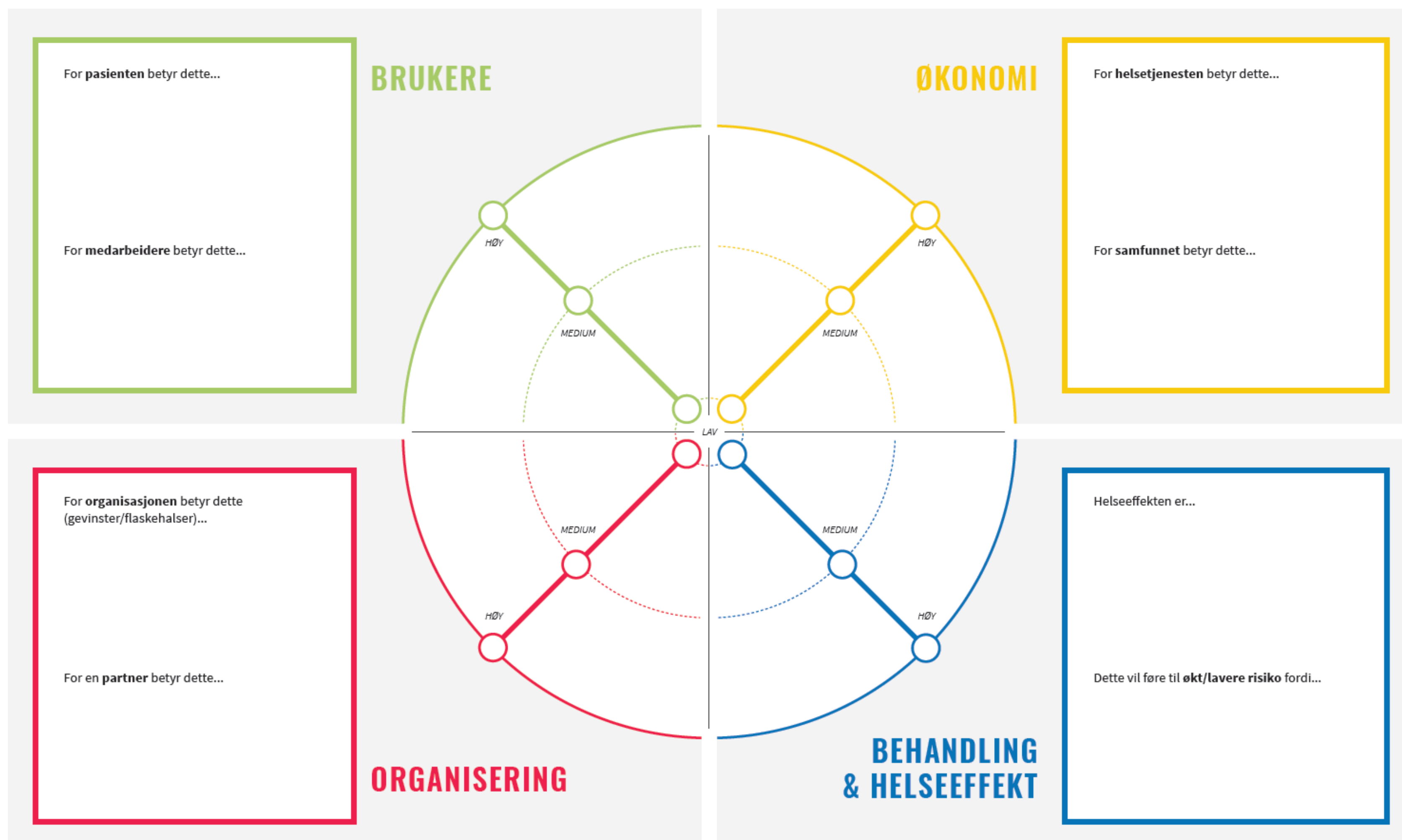


Fire domener

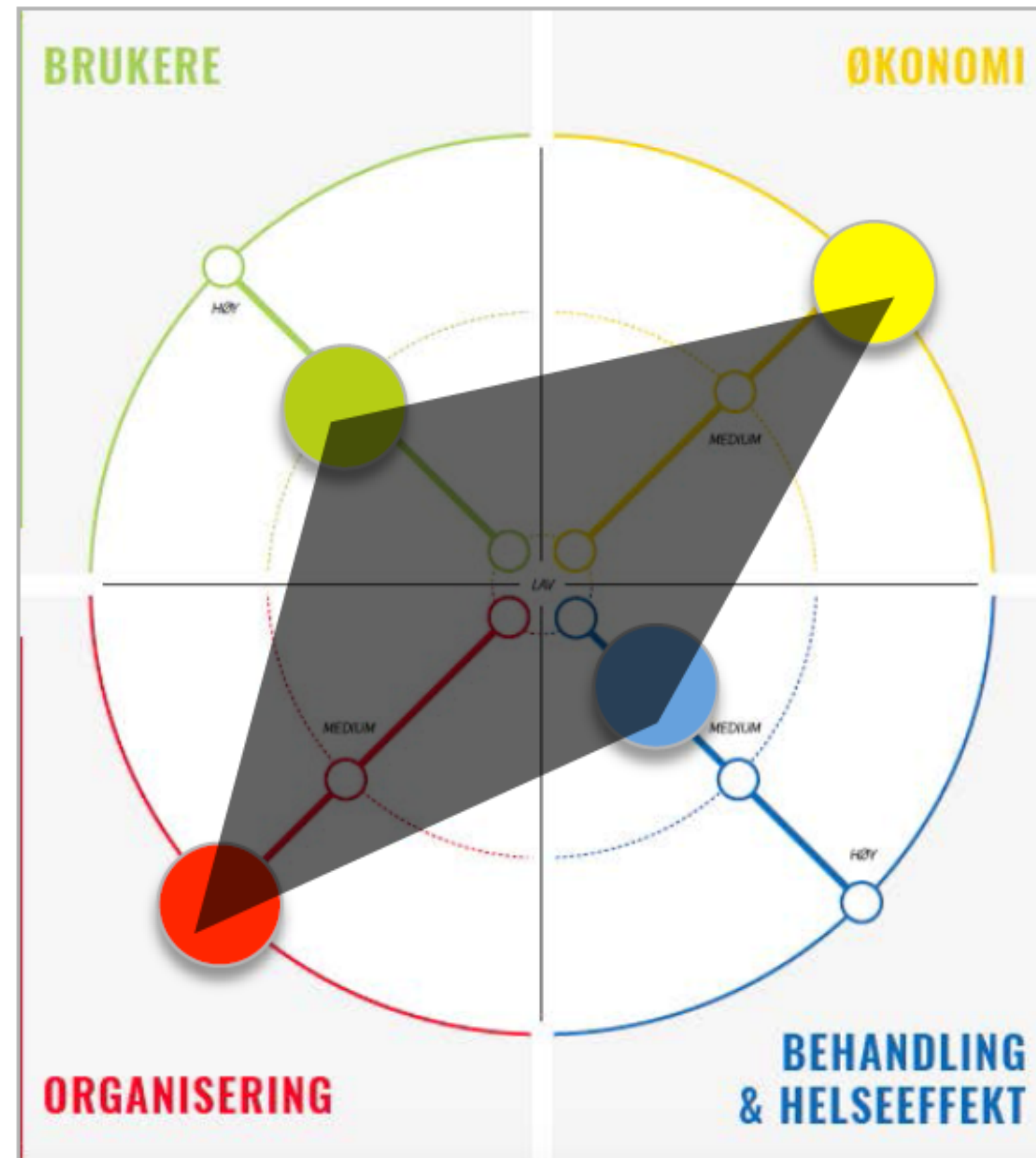
Tidlig metodevurdering gir oss et tidlig mål på innovasjonens potensielle verdi innenfor fire domener/områder.



Gevinstavtrykk



Vurdering av gevinster



Vurder gevinst for hvert domene og trekk linjen mellom dem – det gir oss gevinstavtrykket.

Økt tillit og anerkjennelse: Akuttkjeden i Telemark

Prosjektleder Kine Jordbakke

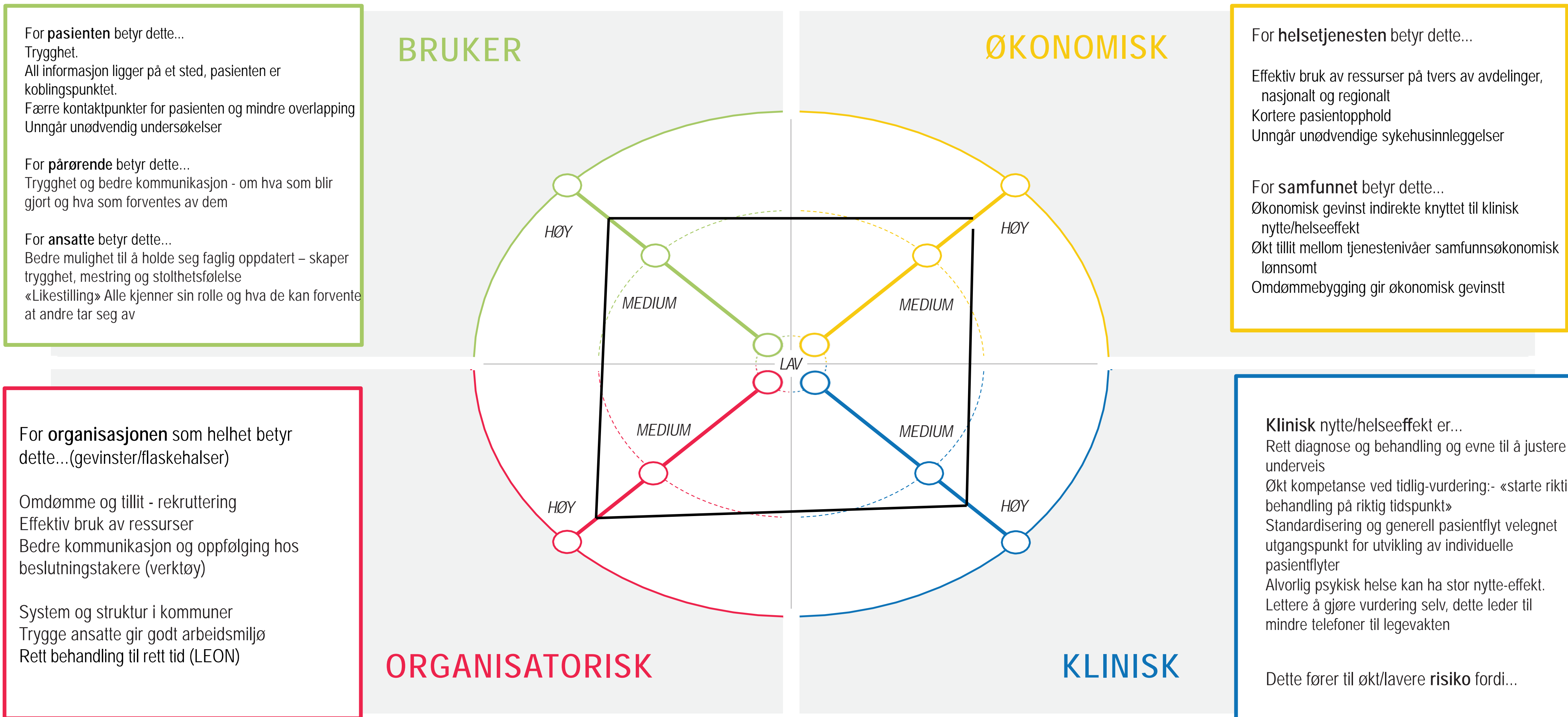


Foto: Sykehuset Telemark

Workshop

- Hva er effekten av økt tillit og anerkjennelse mellom de ulike aktørene i den akutte kjeden?
- Sett inn gevinstavtrykket med kort oppsummering av innspill

Effekten av økt tillit og anerkjennelse mellom aktørene



Tjenesteutvikling utfordrer ledelse



Modig lederskap



**HJERNEINNSIKTER
ENDRINGSLEDELSE STARTER MED Å FORSTÅ
HVA SOM SKJER**

Fra innsiden av hjernen

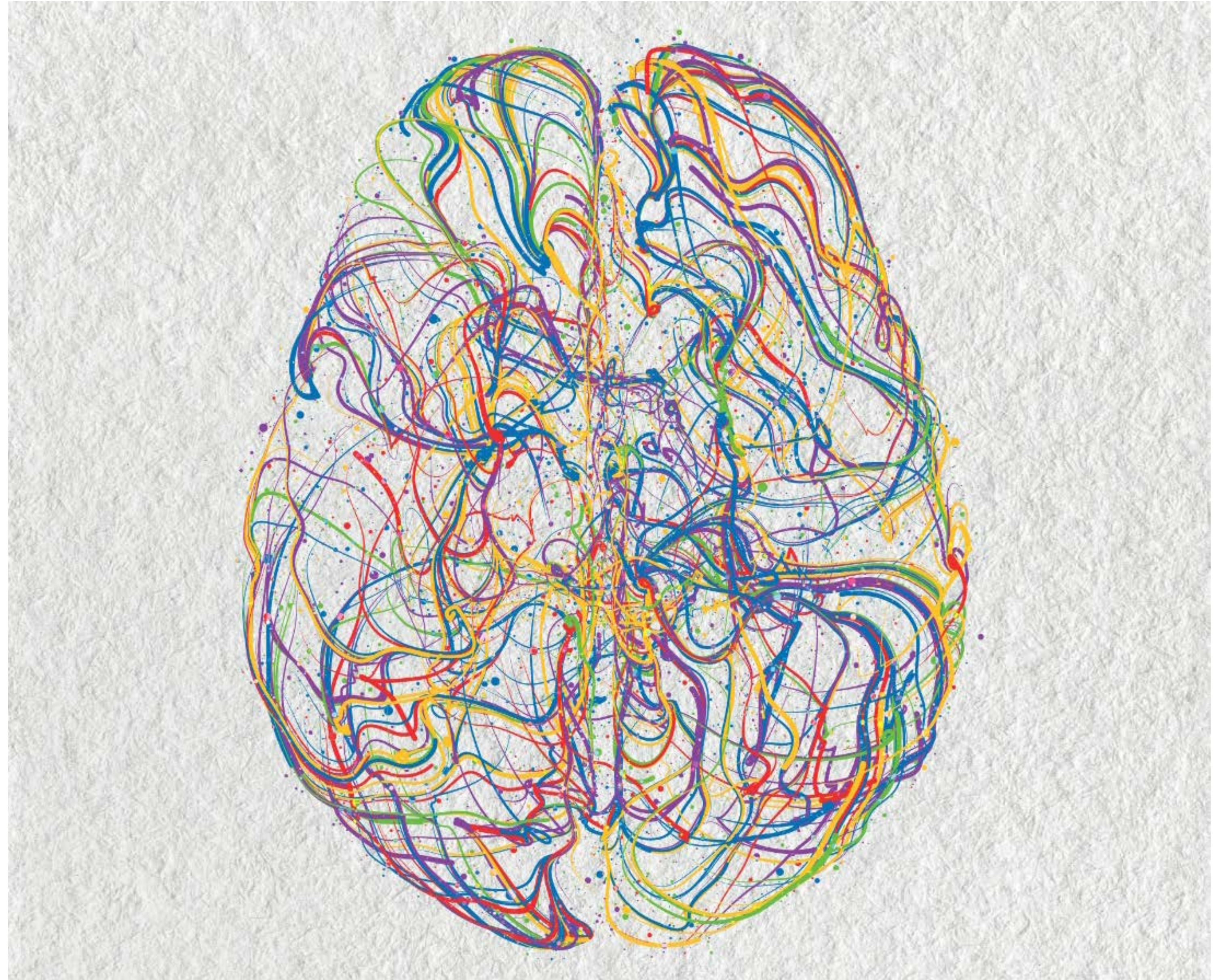
Fra å tro til å vite

Soon C.S., He A.H., Bode S., Haynes J.-D. Predicting free choices for abstract intentions. Proceedings of the National Academy of Sciences.2013;110(15):6217–22.



Foto: Oslo universitetssykehus

Nevro-plastisitet
er hjernens evne
til livslang endring



MOTSTAND ER HJERNENS FØRSTEVALG

Hjernen har en
rolle i alt vi gjør



Motstand
mot endring er
hjernens
førstevalg



VÅR TREDELTE HJERNE

Vår tredelte hjerne



Den tenkende hjernen

Bearbeider informasjon, planlegger og tar avgjørelser. Fakta, fornuft og bevissthet.

Følelshjernen (limbiske system)

Bearbeider følelser – frykt, hukommelse og evne til tilknytning



Den autonome, sansede hjernen

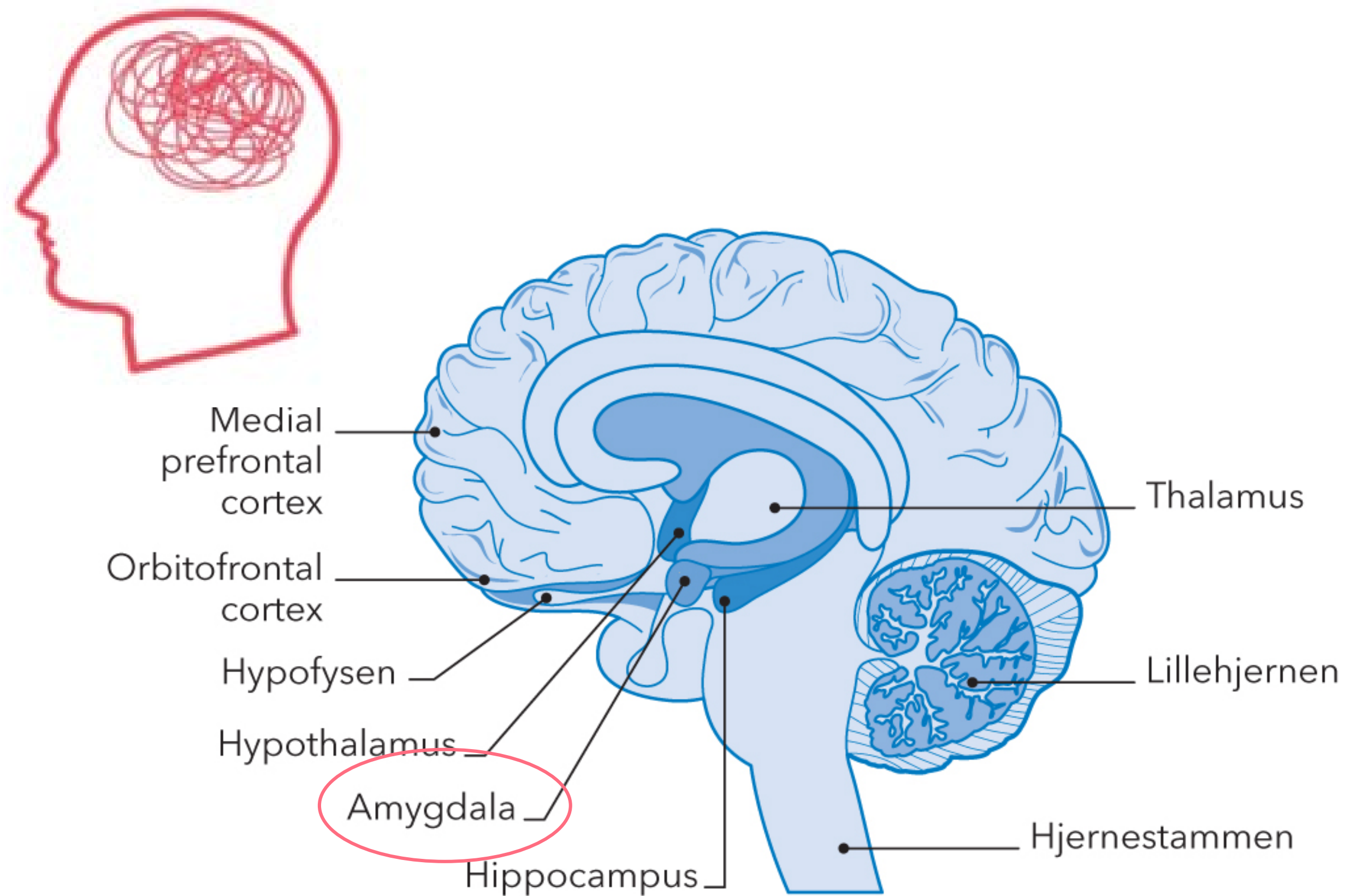
Overlevelse – basale kroppsfunksjoner, rytme, balanse, søvn



Interne forhandlinger :
når hjernen vurderer en situasjon, må **sansning, følelser**
og **tenkning** enes.

Amygdala – hjernens 113

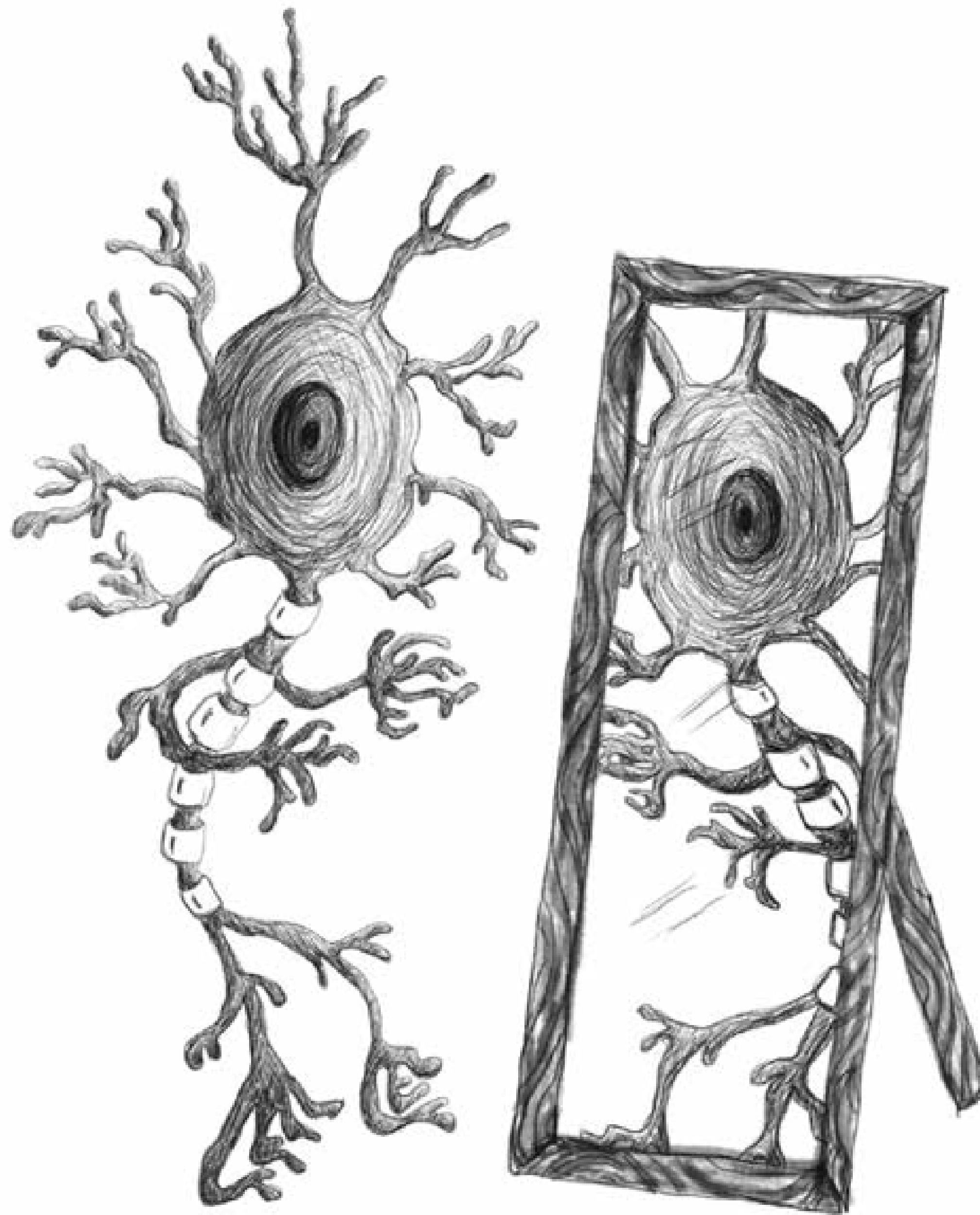
Illustrasjon: Colorbox



Illustrasjon: Hjernemysterer

Stimuleres amygdala, får vi fryktreaksjon umiddelbart

Vi kommuniserer med kroppen



Kilde: mybrainware.com

Overrasket

Glad



Irritert

Trist

Overrasket

Glad



Irritert

Trist

Sint

Begeistret



Overrasket

Tankefull

Sint

Begeistret



Overrasket

Tankefull

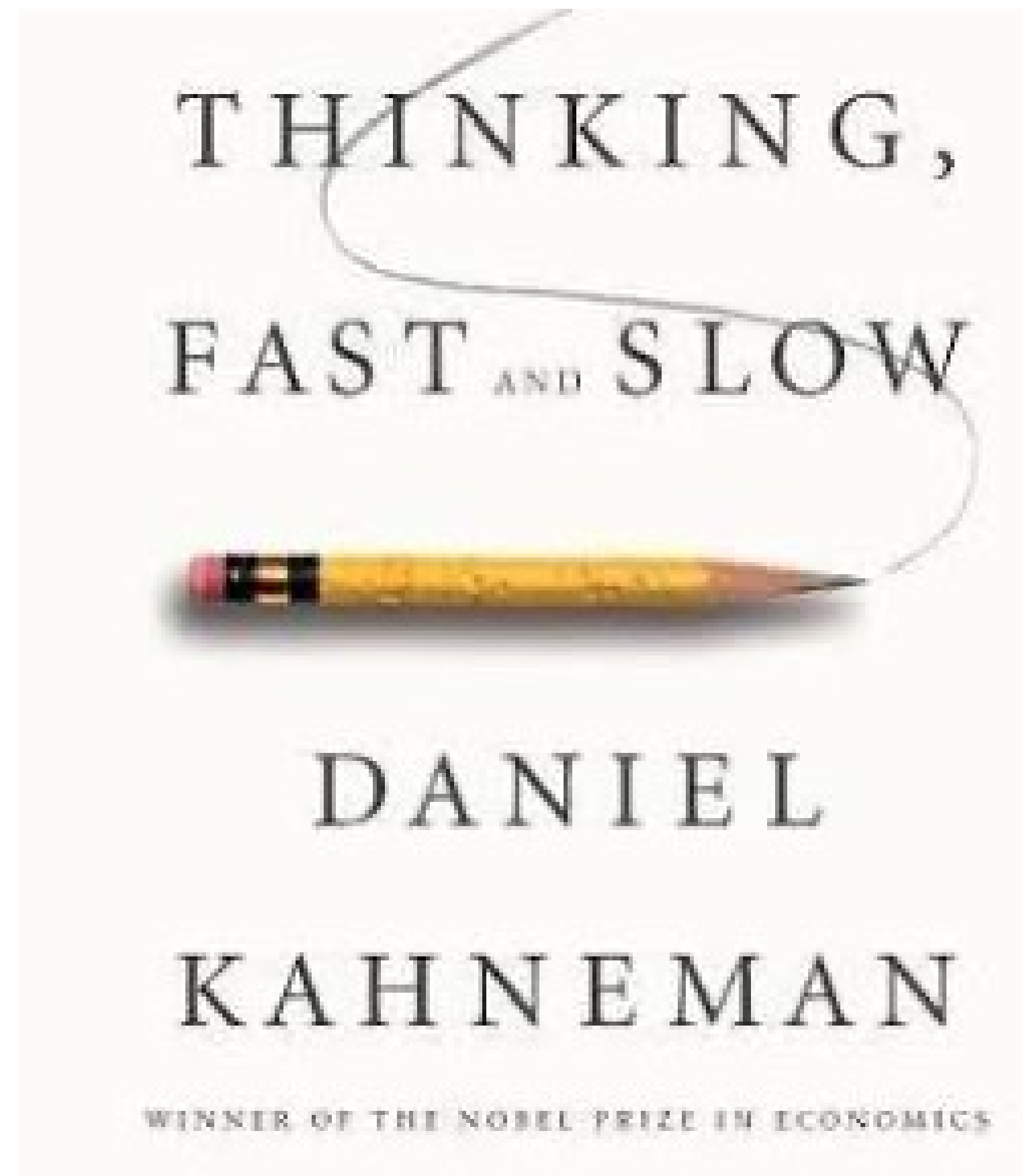
NÅR FØLELSER TAR ALL Plass

Raske
beslutninger og
strategisk
planlegging
utfordrer ulike
deler av hjernen



Kilde: Colourbox

Vår mangelfulle rasjonalitet

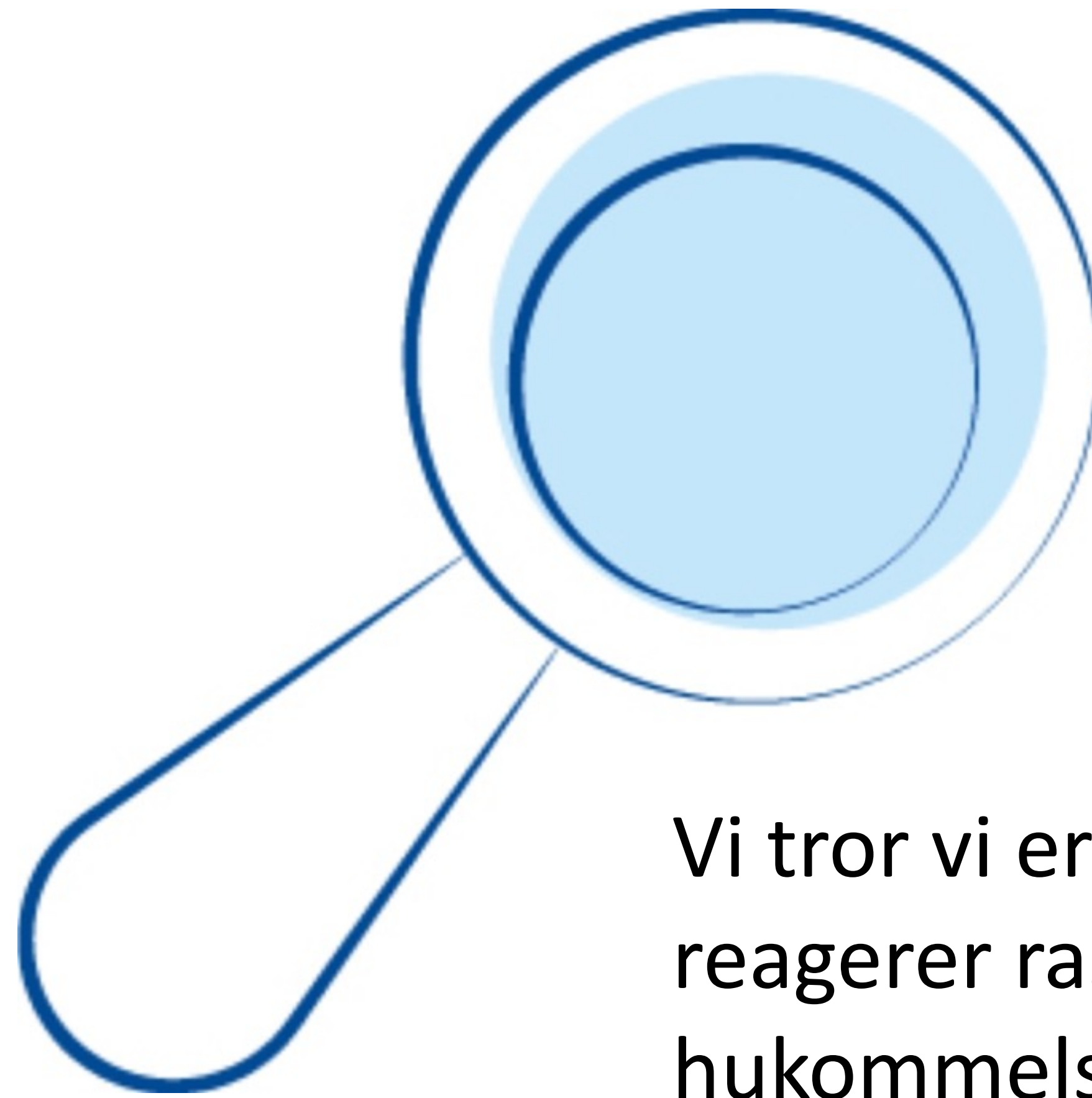


Vi har to tanke-systemer:

- Det raske, intuitive og emosjonelle
- Det langsomme og logiske

Grundig ettertanke er *ikke* førstevalget.

Vår raske tenkning
= scanner



Kilde: OUS

Vi tror vi er grundige, men når vi reagerer raskt skanner vi hukommelsen for tidligere oppfatninger.

Vi sorterer følelser og minner, tolker hverdagsrealiteter og automatiserer prosesser.

Kaffepenge- forsøket – «noen ser deg»



Foto: Mona Rønningsen C3



Kilde: Shutterstock, OUS

I 10 uker ble det hengt opp et bilde rett over kaffekassen. Ukene med bilde av stirrende øyne ble det betalt inn mest penger.

SAMSPILL SAMHANDLING STARTER MED Å LEDE SEG SELV

Psykologisk trygghet – en tilfeldig oppdagelse

Beste team –
flest feil!



Gode team:

- Aksept for å feile
- Liten frykt for å bli ydmyket, ignorert eller beskyldt
- Tillit og åpenhet for kritiske spørsmål

Metakognisjon

Det avgjørende er ikke hva vi tenker, men hvor intenst vi tenker på det – se situasjonen utenfra.



Illustrasjon: Hjernemysterier – Kari Kværner

Metakognisjon er tanker vi har om tanker:
= vår evne til å reflektere og regulere det vi tenker på – og ta aktiv kontroll over tankeprosesser og egen læring

Å lede seg selv



Illustrasjon: Hjernemysterier, Kari Kværner

Tilrettelegge for autonomi, motivasjon og engasjement.

...og andre



Illustrasjon: Hjernemysterier, Kari Kværner

KOMMUNIKASJON MOTIVASJON OG TILRETTELEGGING

Hjernen og transformasjonsledelsens fire i-er

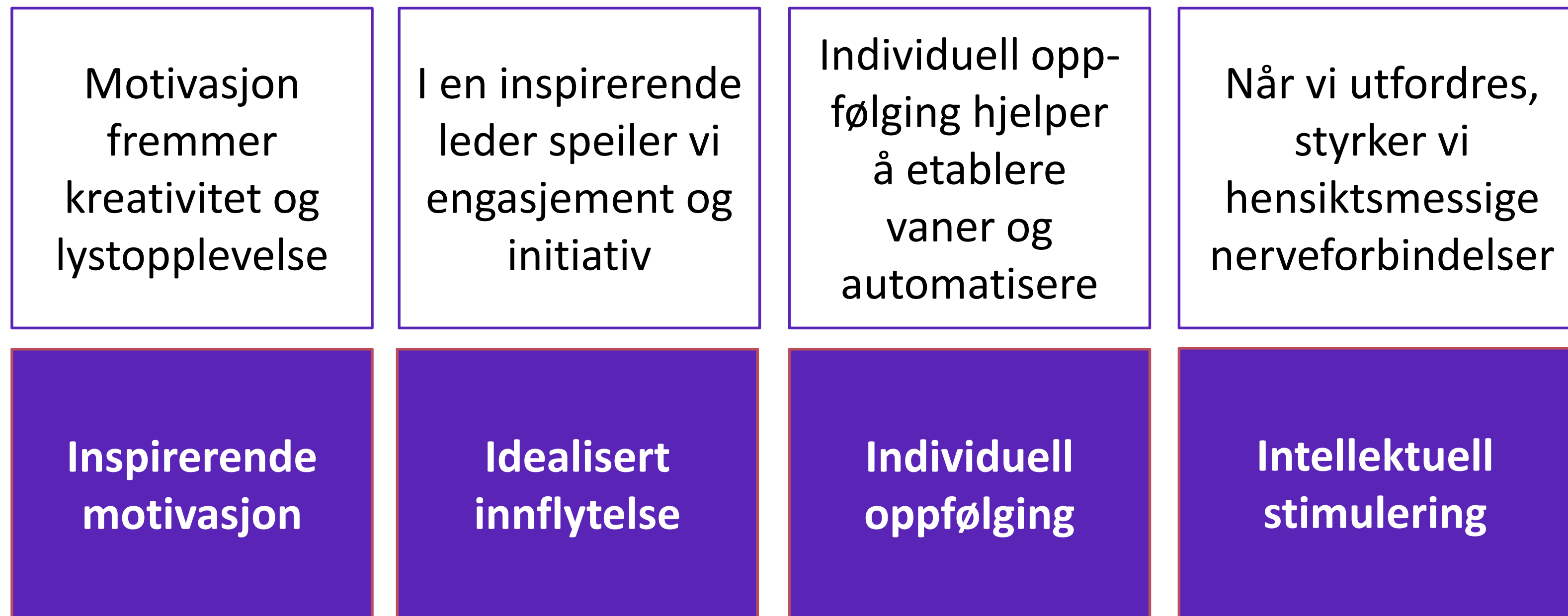
Inspirerende
motivasjon

Idealisert
innflytelse

Individuell
oppfølging

Intellektuell
stimulering

Hjernekunnskap = praktiske veien til transformasjonsledelse



Vi må forstå fra et hjerneperspektiv hvorfor vi trenger å jobbe på andre måter. Transformasjon skjer bare når vi lykkes i å få folk med.

Selvledelsesteori

Atferd som forsterkes gjør vi mer av

- Tilrettelegge for autonomi, motivasjon, engasjement og refleksjon
- Bearbeiding av falske antakelser og negative tanker
- Autonomi, ansvar og tilbakemeldinger på atferd er det som påvirker holdninger og jobbatferd mest

Cerasoli C.P., Nicklin J.M., Nassrelrgawi A.S. Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis. *Motivation and Emotion*. 2016;40(6):781–813.



Pygmalion- effekten og selvoppfyllende profetier



Kilde: Hjernemysterier

Rosenthal pekte ut for lærere i San Francisco flinke og mindre flinke elever. I virkeligheten var barna tilfeldig utplukket.

Da skoleprestasjoner ble sammenlignet, viste det seg at barna som tilfeldig ble plukket ut, presterte best.

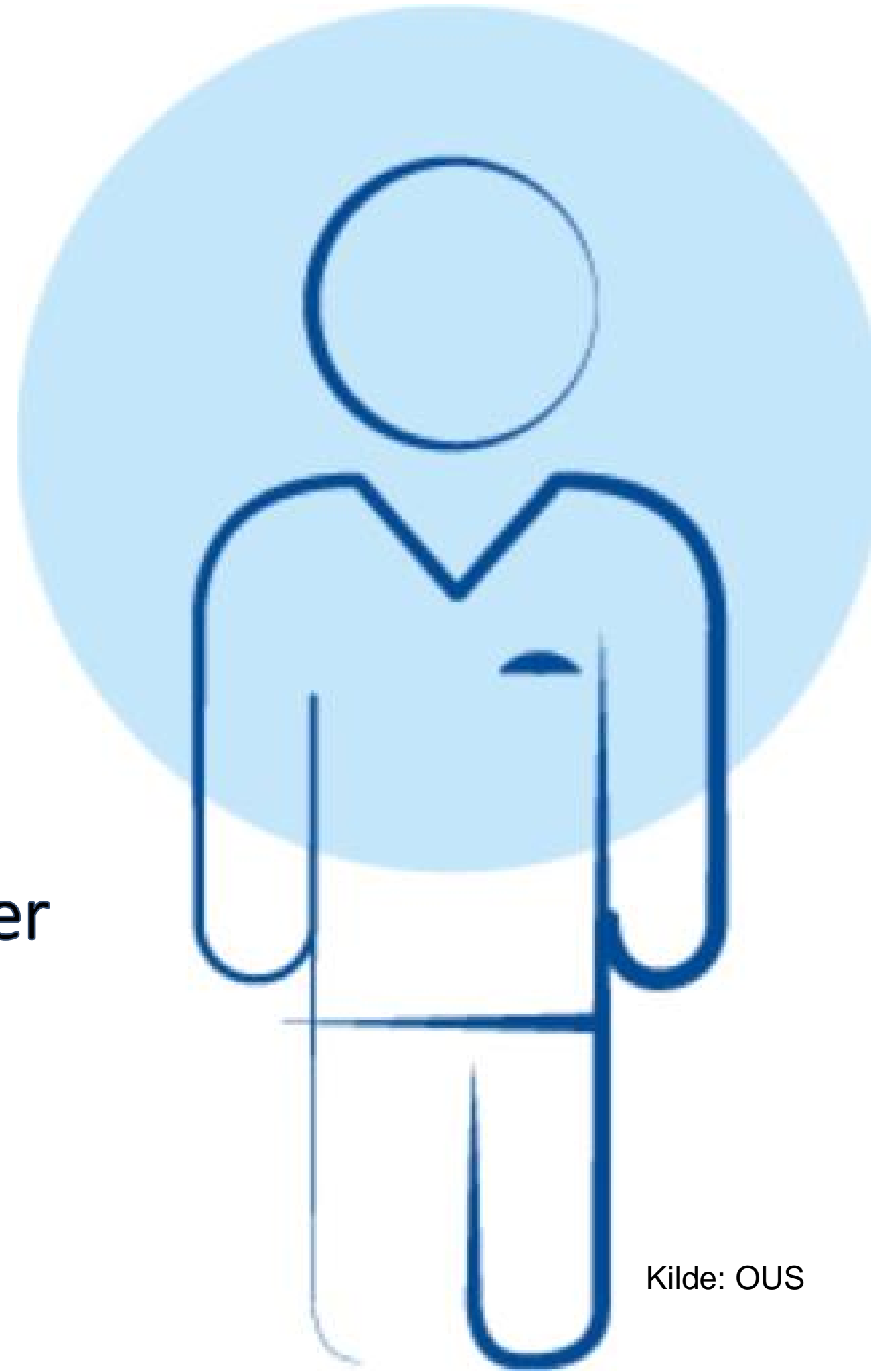
Leders rolle i selvledelse

Individuell tilnærming

Samtaler - individuell målformulering

Bistå i å sette mål og lage god arbeidsstruktur

Negative automatiske tanker



Veiledende rolle

Tilrettelegging

Dulde i riktig retning

Refleksjon

Positiv tilbakemelding

Kilde: OUS

Hvorfor
opplever vi
samme situasjon
ulikt?



Byråkraten



Prosjektlederen



Akademikeren



Nettverksbyggeren

VARIGE ENDRINGER OG NYE HJERNESPOR

Automatisering



Det tar 8 uker å
endre en liten
vane



Hjernen er som
en muskel -
trenger trening
for å holde seg
i form



SKAP OPTIMALE HJERNEFORHOLD

Stress er ei et gode

Eksperiment med mus:
Fysisk aktivitet virket positivt ved
valgfri løping.
De utviklet flere hjerneceller i
området for hukommelse.



Mus som ble presset til å løpe mer fikk ikke samme resultat. Det ser ut som frivillig trening øker hjerneceller, men at press og stress forhindrer en slik effekt.

Hvile og søvn

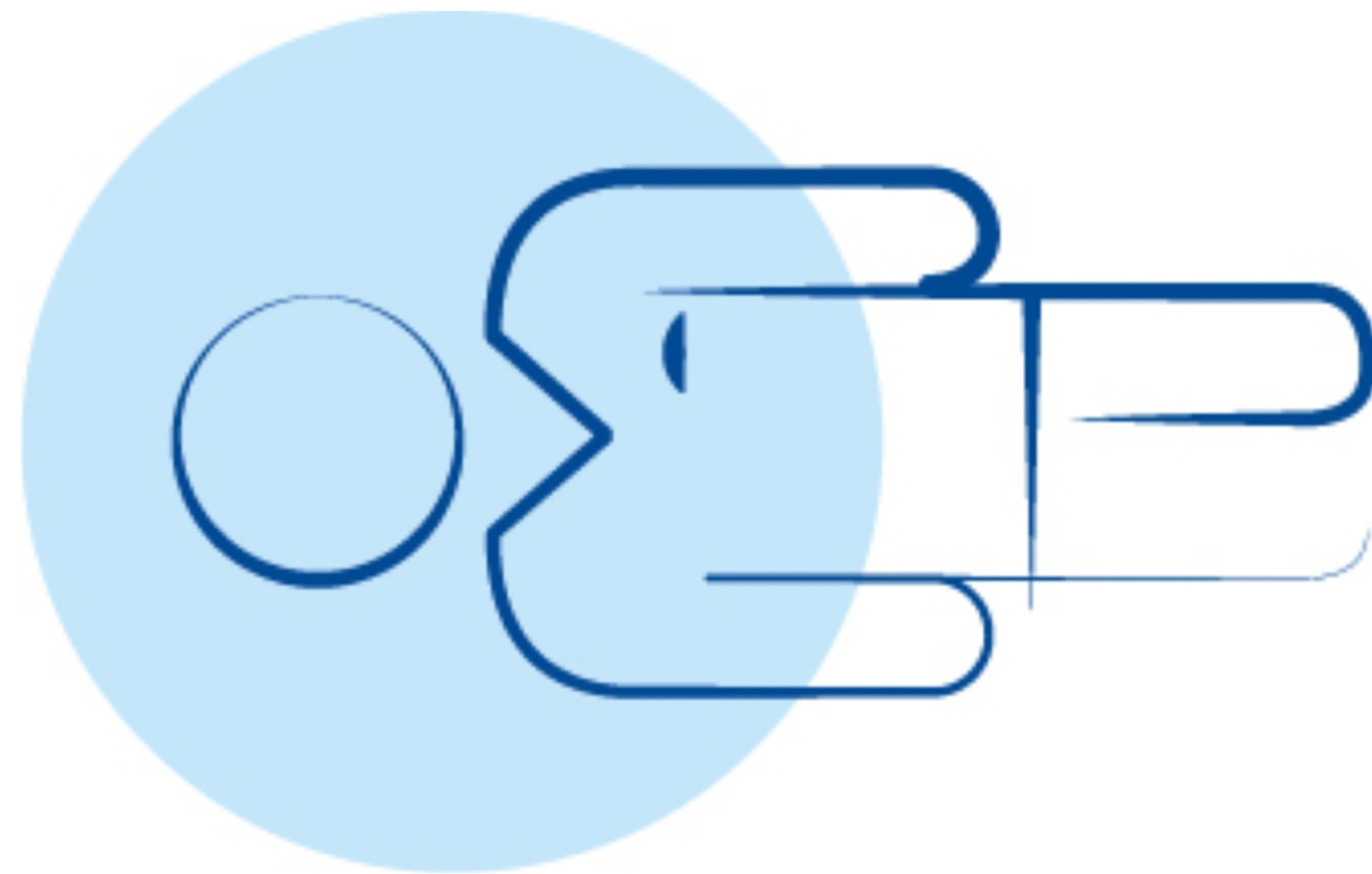


Foto: Big Stock

En forskergruppe ved Harvard betalte studenter for å hoppe over en natts søvn, og testet minne og hjerneaktivitet.

En trøtt hjerne husker det negative. Negativt ladede ord, som kreft eller fengsel, var lettere å huske for trøtte hjerner.

Stress og hukommelse



Lagring av minner i hukommelsen skjer under søvn.

Langvarig stress kan redusere hukommelsen og gir for høye stresshormoner over tid. Langtids-påvirkning av stresshormoner reduserer evnen til å gjenkalle og befeste minner.

Gode
beslutninger
starter med
refleksjon...



Kilde: Colourbox

Bruk tid til å tenke gjennom hva du vil oppnå og hva som skal til for å nå det. Hjernen må få ro nok til å tenke grundig.

<https://www.nytimes.com/2019/11/28/opinion/brain-body-thinking.html>

I refleksjon og erfaringsdeling aktiveres vår tenkende hjerne

1. Hva var det du (vi) ønsket å oppnå?
2. Hva skjedde?
3. Hvorfor skjedde det?
4. Hvordan gjør du (vi) det neste gang?

Noen hevder erfaring er å kjenne igjen en feil andre gangen man gjør den. Andre har bedre rutiner for å lære av den første feilen. Forskjellen ligger ofte i refleksjon.

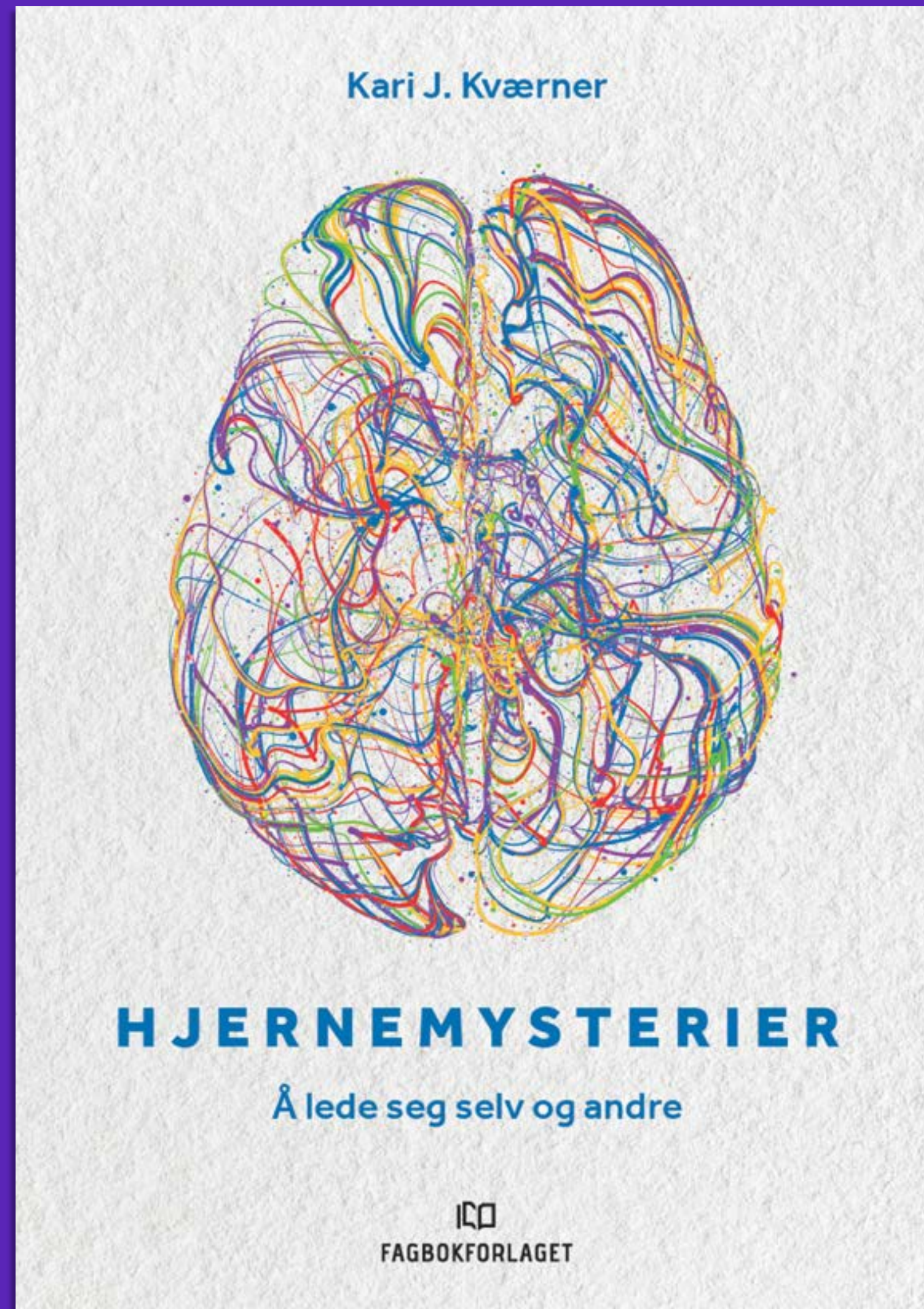
... og
tålmodighet



For hjernen er
det enkle det
beste



Illustrasjon: Colourbox



Takk for oppmerksomheten!

KONTAKTINFORMASJON: UXKAKV@OUS-HF.NO

Lenke til artikkel i bildet

