

tema

FLOW
LEAN
mindre ventetid

REGION

Bispebjerg Hospital

Vi kan altid arbejde smartere *side 3*

LEAN er en måde at tænke på *side 4*

Fra kaos til arbejdsglæde *side 5*

It skal være til støtte - ikke til besvær *side 6*

Vi kan ikke nøjes med LEAN *side 7*

Ændringer drevet af medarbejderne holder / Jeg hader ventetid! *portræt*





Afd. sygeplejerske **Inge Hansen**, Overlæge **Ole Lander** og Kontaktsekretær **Jannie Klüver**

Kortere ventetid og bedre trivsel

IC Ambulatoriet håber på, at LEAN processen kan løfte det tværfaglige samarbejde

IC Ambulatoriet har succes – antallet af henvisning stiger, især efter at ambulatoriet har oprettet en særlig klinik for patienter med knogleskørhed (osteoporose). Og det betyder lang ventetid for patienter og et stort pres på i afdelingen – med belastet arbejdsmiljø til følge.

Ifølge overlæge Ole Lander Svendsen er det baggrunden for, at IC Ambulatoriet har ønsket at få gennemført et LEAN projekt:

- Vi håber, at indsatsen kan hjælpe os med at finde bedre og smartere måder at organisere arbejdet på, så vi bliver mindre stressede – og får mere tid til udviklingsopgaver og forskning, siger overlægen.

Mange medarbejdere i afdelingen føler sig pressede og lider under et dårligt arbejdsmiljø. Derfor håber overlægen, at LEAN processen kan pege på løsninger, der kan være med til at skabe et bedre arbejdsmiljø.

Tværfagligt flow

Overlægen peger på, at det er en særlig udfordring at få koordineret de mange forskellige fagpersoner, der er i berøring med den enkelte patient. Dels er der mange undersøgelser i form af f.eks. blodprøver, knoglescanninger og røntgenbilleder. For diabetespatienter er der desuden diætister, øjenlæger, tilbud om diabeteskursus m.v.

- Patientforløbet er meget tværfagligt, og det er i høj grad det muliges kunst at få et godt flow, fordi vi er afhængige af mange afdelinger og fagligheder. Vores idéer strandede nogen gange – og vi håber, at LEAN processen kan sætte fokus på det – og øge Region Hovedstadens opmærksomhed på de vanskelige overgange, understreger overlægen.

Ole Lander opfatter LEAN projektet som en investering og ser en fordel i at få fremmede øjne på arbejdsgangene:

- Jeg er lidt ambivalent over for det. For man kan også tænke: Hvad, hvis vi selv havde fået alle de ressourcer, der går til at lave LEAN projekt – hvad kunne vi så have udrettet? Men jeg tror, det er vigtigt, at der kommer nye idéer frem og ikke mindst, at der kommer ledelsesøjne på for at bryde den inert, der ofte er i systemet, slutter han.

IC Ambulatoriet

- IC ambulatoriet hører under Endokrinologisk/Gastroenterologisk Afdeling I. Ambulatoriet behandler, opsporer og kontrollerer medicinske hormonsygdomme (de endokrinologiske sygdomme) hos voksne. Det drejer sig især om: Diabetes, stofskiftesygdomme, osteoporose og andre endokrinologiske sygdomme.
- I 2008 var der ca. 4500 lægekonsultationer, 1850 sygeplejekonsultationer og 2150 telefonkonsultationer. I 2010 var de tilsvarende tal 5000, 4050 og 2400.
- I perioden april til august 2011 fik ambulatoriet henvist ca. 950 patienter, hvor der i samme periode i 2010 blev henvist ca. 550 patienter. Det er en stigning på ca. 70 %.

LEAN

- LEAN betyder trimmet og er et procesværktøj, der gør det muligt at arbejde systematisk med at analysere og forbedre arbejdsgangene, så man undgår spild og får det bedst mulige flow i forløbene.
- Grundtanken er, at vi altid kan blive lidt mere effektive – og arbejde lidt smartere. Principperne i LEAN er derudover, at man arbejder med løbende forbedringer og aldrig går på kompromis med kvaliteten.
- LEAN stammer fra Japan og blev først brugt på bilfabrikken Toyota.



Vi kan altid arbejde **smartere**

Medarbejderne har masser af idéer til, hvordan arbejdet kan tilrettelægges smartere. LEAN er en måde at få dem systematiseret på

At Anne Tørtzen, Journalist

Direktørkredsen i Region Hovedstaden har besluttet, at der skal gennemføres en række LEAN projekter i 2011 - og i den forbindelse er ambulatorier på Regions Hovedstadens hospitaler udpeget som et særligt indsatsområde.

IC Ambulatoriet på Bispebjerg Hospital er en af de afdelinger, der får støtte til at gennemføre en LEAN proces for at analysere og effektivisere arbejdsgangene.

Det er konsulenterne Thomas Graeser Kramp fra Bispebjerg Hospital og Klaus Blaabjerg Dollerup fra Region Hovedstaden, der står for at gennemføre LEAN processen, som groft sagt består af tre trin, nemlig: Analyse, idéudvikling og implementering.

Friske øjne

Netop nu er konsulenterne i gang med analysefasen, hvor de ser på arbejdsgangene i ambulatoriet med friske øjne. Det kaldes for Gemba princippet, "fluen på væggen". Konsulenterne følger patienternes vej gennem systemet og observerer, hvad der

f.eks. sker i skranken, når sygeplejerskerne modtager patienten, når patienten bliver sendt videre for at få taget en blodprøve eller et røntgenbillede og når hun møder lægen. Hvordan oplever patienterne det samlede forløb?

Resultaterne af analysen præsenterer konsulenterne på en workshop for projektgruppen. - Det kan være en stor øjenåbner for medarbejderne at få beskrevet, hvordan patienterne oplever forløbet. Nogen gange har små ting en stor betydning, for eksempel når en dame på 82 år med rollator skal gå en tur på 300 meter for at få taget blodprøver, understreger Klaus Blaabjerg Dollerup.

Et tværfagligt flow

Derefter er det op til medarbejderne at komme med idéer til, hvordan forløbet og samarbejdet kan forbedres. Konsulenterne er udelukkende fødselshjælpere.

- Når vi beskriver forløbet med patienten som omdrejningspunkt, får medarbejderne meget større indsigt i og forståelse for hin-

andens arbejde. Det gør det nemmere for dem at byde ind med forslag til, hvordan processen kan optimeres, så der bliver et godt tværfagligt flow, understreger Klaus Blaabjerg Dollerup.

Det er som regel også i denne fase, at medarbejderne for alvor får øjnene op for den større helhed, de er en del af. Ofte er de i overgangene mellem forskellige faggrupper eller afdelinger, problemerne opstår.

- Der kommer altid massevis af idéer, når det bliver synligt for medarbejderne, hvor i processen der er spild. Det er blot et spørgsmål om at give dem en mulighed for at komme frem med idéerne og få dem diskuteret, fortæller Thomas Graeser Kramp.

Undervejs i forløbet bliver hele medarbejdergruppen løbende informeret og får mulighed for at komme med deres forslag og idéer. Og i den sidste fase, hvor de nye idéer og arbejdsgange skal implementeres, er de to LEAN konsulenter med til at sikre, at de gode idéer bliver omsat til virkelighed.

Region Hovedstaden satser på LEAN

- Som den første region i Danmark har Region Hovedstaden oprettet en LEAN enhed
- Der skal gennemføres 32 projekter på hospitalerne i Region Hovedstaden i 2011
- LEAN enheden skal uddanne 20-40 LEAN konsulenter og 200 LEAN agenter
- Medarbejderne i LEAN-enheden skal drive regionale projekter og fungere som samlingspartnere for ledelserne i lokale LEAN projekter



Konsulent Klaus Blaabjerg Dollerup og Thomas Graeser Kramp



Overlæge Kenneth Jensen

LEAN er en måde at tænke på

Frustrerende ventetid er fjernet på Operationsgangen – til glæde for både patienter og medarbejdere

af Anne Tørtzen, journalist

Siden 2006 har operationsgangen på Bispebjerg Hospital arbejdet med LEAN og opnået flotte resultater hvad angår effektivisering af arbejdsgange og kortere ventetider (se boksen).

Men det allervigtigste resultat af de mange års indsats er en gennemgribende ændring af kulturen i afdelingen, fortæller overlæge Kenneth Jensen, der har stået i spidsen for indsatsen de sidste fem år.

- Fra at være en ikke særlig forandringsparat afdeling har vi nu en forbedringskultur. Det betyder, at alle medarbejdere – både portører, rengøringsfolk, plejepersonale og læger – løbende spørger: Kan vi gøre noget bedre her? Der sker løbende små, men vigtige forbedringer af arbejdsgangene, fortæller overlægen.

Væk med ventetid

I begyndelsen foregik LEAN arbejdet med "babyskridt", fortæller overlægen, men efter et par år kom et vendepunkt, hvor en tilstrækkelig stor gruppe medarbejdere var aktivt interesserede i at arbejde med forbedringer og opdagede, at det kunne føre til noget fornuftigt.

Målet for afdelingens arbejde med LEAN er – med patientens oplevelse i centrum – at skabe et bedre flow med mindre ven-

tid – og sørge for, at alle medarbejdere kan gå hjem til tiden. Det er nemlig vigtigt, påpeger overlægen.

- I forhold til før i tiden kan kirurgerne i dag udføre tre stuers arbejde på to stuer, og vi har indført parallel opgaveløsning, så vi ikke behøver vente så meget på hinanden som tidligere. Ventetid giver frustration.

Lokalbedøvelser

Det nyeste tiltag i LEAN indsatsen er lokalbedøvelse (nerveblokader) af mange af de patienter, der skal have foretaget planlagte ortopædkirurgiske operationer. Det giver en langt bedre oplevelse for patienterne, hvis de ikke skal i fuld narkose. De kan stå op af sengen hurtigere og slipper for en mængde bivirkninger og smerter. Men det har krævet en radikal omlægning af arbejdsgangene omkring bedøvelsen og træning af yngre læger i at lægge nerveblokader.

Kenneth Jensen er stolt af, at det er lykkedes at indføre så omfattende en ændring, der både betyder en stor forbedring for patienterne og et kortere og mere effektivt patientforløb.

Følelserne spiller ind

Mange af de patienter, der opereres under lokalbedøvelse, er vågne under operationen. Og det har nu betydet, at lægerne på

Operationsgangen er begyndt at arbejde mere med patienternes psykologiske og følelsesmæssige reaktioner i forbindelse med operationerne.

- Vi har fået mere fokus på patienternes oplevelse af forløbet. Vi spørger til patienternes angst og nervøsitet før operationen og kigger på, hvordan det spiller sammen med de smerter og det ubehag de oplever efter operationen, fortæller overlægen.

Internationale undersøgelser viser, at jo mere nervøs, en patient er før en operation, desto større risiko er der for at komme til at lide af smerter, kvalme m.v. efter operationen. Men en undersøgelse, Kenneth Jensen netop har afsluttet af 1200 dagkirurgiske patienter på afdelingen, viser, at det er lykkedes at dæmpe de følelsesmæssige virkninger: På Bispebjerg Hospital kommer den fjerdedel af patienterne, der er mest nervøse før operationen, lige så godt i gennem den som de øvrige patienter.

- Det er et meget godt eksempel på, at vi hele tiden forbedrer forløbet for patienterne, slutter overlægen.

Operationsgangen

- **Operationsgangen holder åbent hele døgnet og foretager ortopædkirurgi, akut tarmkirurgi, hud- og sårkirurgi, stemmebåndskirurgi og elektrochok behandling**
- **Der er 10 operationsstuer**
- **Ortopædkirurgi udgør den største aktivitet, med mere end 3000 operationer årligt**
- **Mere end 150 medarbejdere har tilknytning til ortopædkirurgien på operationsgangen**

Resultater

fra 2006-2010 planlagt ortopædkirurgi

- **Start til tiden forbedret fra 68 % til 96 %**
- **Skiftetid (tom stue) nedbragt fra 43 min. til 21 min.**
- **Forløbstid minus knivtid nedbragt fra 121 min til 81 min.**
- **Anlæggelse af nerveblokader forøget fra 19 % til 45 %**
- **Standardiserede anæstesisforløb forøget fra 52 % til 86 %**
- **Direkte fra operationsstue til stamafdeling, øget fra 5 % til 23 %**



Lægeseekretær **Lone Vium** og sygeplejespecialist **Ingelise Rambøll**

Resultater

- Patienternes oplevede ventetid er faldet fra 40 % til 21 %
- Personalets oplevelse af omgangstonen (altid god) er steget fra 23 % til 43 %

Dermatologisk Ambulatorium

- Antal medarbejdere fordelt på personalegrupper?
- Antal patienter/år
- Antal akutte patienter/år

Af Anne Tørtzen, Journalist

Forleden holdt medarbejderne på Dermatologisk Ambulatorium et såkaldt tavlemøde - for at gøre status og holde liv i de nye arbejdsgange, der blev indført på aktustuen i 2010. Et LEAN projekt førte til, at der blev lavet radikalt om på arbejdsgangene, så der f.eks. er indført et fast dagsprogram, som patienterne indplaceres i.

Og tavlemødet viste, at resultaterne lever endnu her godt et år efter. Der var blot brug for nogle mindre justeringer. - Det er en god måde at bevare fokus på nogle ting. Og faktisk blev vi opmærksomme på, at vores dagsprogram så småt er ved at skride, så der var lige behov for at stramme op, fortæller klinisk sygeplejespecialist Ingelise Rambøll.

Uforudsigelig arbejdsdag

I LEAN projektet var der særligt fokus på ambulatoriets akutstue, som modtager de akutte patienter. Ifølge lægeseekretær Lone Vium og klinisk sygeplejespecialist Ingelise Rambøll herskede der noget nær kaos i

og omkring akutstuen, før LEAN projektet blev sat i gang.

- Indtaget af patienter var simpelthen blevet for ustyret. Og det føltes, som om det nærmest var faldet ud af hænderne på os. Det belastede alle medarbejdere i rummet, fordi arbejdsdagen blev uforudsigelig og fuld af afbrydelser, fortæller Ingelise Rambøll.

Sekretær Lone Vium supplerer:

- For lægeseekretærene blev det på et tidspunkt så presset, at vi i nogle dage trak os tilbage til sekretariatet. Det var ikke muligt at sidde på selve stuen og bestille blodprøvetider, skrive journaler osv.

Alt er tilladt

Det var Bispebjerg Hospitals LEAN konsulenter, der kørte LEAN processen, hvor første skridt var at beskrive udfordringerne og de aktuelle arbejdsgange. Både Lone Vium og Ingelise Rambøll var med i den arbejdsgruppe, der diskuterede resultaterne af analysen og kom med forslag til forbedringer.

Fra kaos til **arbejdsglæde**

LEAN proces på dermatologisk ambulatorium gav større arbejdsglæde, mere ro og forudsigelighed – og kortere ventetid for patienterne

- Det blev understreget, at det var tilladt at sige alt. Og det var en god måde at komme af med det på, fortæller lægeseekretæren.

Ingelise Rambøll understreger, at den fælles proces også var en øjenåbner for medarbejderne:

- Vi fik alle sammen et større indblik i hinandens arbejdsområder og fik mulighed for at høre, hvordan vi hver især oplever arbejdsgange og samarbejde. Det viste sig at være meget forskelligt, hvordan lægeseekretærer, læger og sygeplejersker oplevede det.

Gode løsninger

De to er enige om, at LEAN processen godt kunne føles lang – og der var en utålmodighed efter at finde frem til nye idéer. - Men i tilbageblik var det rigtig godt, at vi blev tvunget til at gå ordentligt ned i analysen, før vi begyndte at komme frem med idéerne. Det betød, at vi fik nogle rigtig gode løsninger på bordet, slutter lægeseekretær Lone Vium.



Projektleder og ekstern konsulent **Jari Friis Jørgensen**

It skal være **til støtte** – ikke til besvær

Minutiøs kortlægning af arbejdsgange giver idéer til nye og mere effektive løsninger

Af Anne Tørtzen, journalist

På mange afdelinger opleves it som en af de største tidsrøvere og forhindringer for et godt flow i arbejdsgangene. Indtil nu har 11 afdelinger haft besøg af projektleder og ekstern konsulent Jari Friis Jørgensen, der er ekspert i at analysere og effektivisere arbejdsgange.

Ifølge Jari Friis Jørgensen er det en stor udfordring i hverdagen, at hospitalet har rigtig mange forskellige it systemer, der fungerer uafhængigt af hinanden.

- De fungerer fint hver for sig, men der er ikke kigget på, hvordan de hænger sammen – og det fører til en masse tidsspilde og frustrationer i hverdagen, fortæller projektlederen. Projekt "Flow i arbejdsprocesser" handler bl.a. om at kigge på, hvilke funktioner, der med fordel kan understøttes med it, så det letter arbejdsgangen i stedet for at gøre den tungere og mere besværlig.

Jari Friis Jørgensen begyndte sit arbejde med arbejdsgangsanalyser på Bispebjerg Hospital og Frederiksberg Hospital, da en trivselsundersøgelse viste, at mange medarbejdere oplevede de brugte for meget tid på it – og ønskede sig et bedre flow i deres arbejde.

Tydelige trin

Projektlederens arbejde består i at analysere arbejdsgangene i en bestemt proces og på den baggrund designe de mest hensigtsmæssige forløb for patienter og for medarbejdere. Det kan være alle mulige typer af processer - og afdelingerne peger selv på, hvilke forløb de gerne vil have kigget på.

Jari Friis Jørgensen arbejder med arbejdsgangsanalyse ud fra en designtankegang. Det handler om at designe de bedste processer ved at gøre enkelte trin tydelige, bl.a. gennem visualisering.

- Mange idéer til forbedringer kommer af sig selv, når arbejdsgangene bliver lagt tydeligt frem. Det er lettere for en, der kommer udefra, at lave analysen og at skabe et forum, hvor medarbejderne kan diskutere sammen tværfagligt, siger han.

Ifølge Jari Friis Jørgensen handler det ganske simpelt om at beskrive de forskellige relationer og processer, det kræver at udføre bestemte handlinger og derefter "forhandle", om der er mere hensigtsmæssige måder at tilrettelægge arbejdet på.

- Det er vigtigt at se ud over, hvad afdelingen

gør i dag. Om det er læger, sygeplejersker, it-systemer eller skabe, der udfører de enkelte opgaver. De er alle aktanter. Telefoner, medarbejdere, journaler – alle betragtes som "noget", der udfører en bestemt handling. Analysen viser, hvilke kompetencer, det kræver at udføre de enkelte opgaver – og derefter kan de placeres hos den mest hensigtsmæssige aktant, fortæller Jari Friis Jørgensen.

Projektlederen har erfaring for, at det ofte er i overgangene mellem forskellige afdelinger eller systemer, at problemerne opstår. En af de opgaver, projektet har løst, er f.eks. at

Arbejdsgangsanalyser

- **Siden 2004 er der gennemført i alt 28 arbejdsgangsanalyser på 11 afdelinger på Bispebjerg Hospital**
- **Arbejdsgangene bliver dokumenteret i forløbsdiagrammer, der gør det muligt at genbruge dem**

få røntgensystemerne i det forhenværende Københavns Amt og Frederiksborg Amts sygehusvæsenere til at tale sammen, så lægerne i Region Hovedstaden kunne se røntgenbilleder og beskrivelser i begge systemer.

Sparede røntgenbilleder

Jari Friis Jørgensen giver endnu et eksempel på en arbejdsgangsanalyse: Infiltrationen under Lungemedicinsk Afdeling har udviklet et særligt patientforløb for patienter med lungecancer. De ville gerne have kigget forløbet efter for at se på, om det kunne forbedres yderligere.

En af de ting, arbejdsgangsanalysen viste, var, at mange patienter faktisk havde fået taget et røntgenbillede af deres thorax, før de kom til undersøgelse på hospitalet. Alligevel blev patienterne rutinemæssigt sendt til røntgen på hospitalet, fordi røntgenbillederne kom i forskellige formater og systemer, som det ikke var muligt for afdelingen at håndtere.

I projektet lykkedes det at forbedre it-systemet, så de røntgenbilleder, patienterne kom med på cd eller i et andet format, kunne videresendes til røntgenafdelingen, der gør dem tilgængelige i hospitalets røntgen-system. Det betød en besparelse på 20-25 bestillinger af røntgen ud af 180 pr. måned.

Også i Akutmodtagelsen arbejder Jari Friis Jørgensen med en række projekter, der skal effektivisere arbejdsgangene og spare tid. For eksempel bliver der indført elektroniske akuttavler, der gør det nemmere for medarbejderne at dele viden om de akutte patienter. Men der er lang vej endnu, før it overalt på hospitalet opleves som en hjælp, der kan understøtte det daglige arbejde.

Flow organisationen

- **Bispebjerg Hospitals flow organisation består af en strategigruppe og et ad hoc konsulentteam.**
- **I strategigruppen deltager repræsentanter fra bl.a. direktionen, IT-afdelingen, byggeorganisationen, Økonomiafdelingen, HR, udvikling samt fra en række kliniske afdelinger.**
- **Konsulentteamet består af de medarbejdere i stabene, der arbejder med flowprojekter.**

Vi kan ikke nøjes med LEAN

Floworganisationen på Bispebjerg Hospital skal koordinere afdelingernes arbejde med kvalitet, LEAN og flow

Vicedirektør Claes Brylle Hallqvist står i spidsen for en ny flow organisation på Bispebjerg Hospital, der skal koordinere alle de initiativer, der er i gang for at effektivisere arbejdsgangene. BBH Tema har stillet ham fire spørgsmål:

Hvorfor kalder I det flow frem for LEAN?

Vi bruger begrebet flow om alle de initiativer, der sigter mod at forbedre kvalitet og arbejdsgange på hospitalet.

På nogle afdelinger er det klassiske LEAN projekter, andre steder har man arbejdet med kommunikation, patientforløb og med arbejdsgangsanalyser. Vi kan ikke nøjes med LEAN, men vil gerne bruge det, når det giver mening.

Hvorfor er der brug for en flow organisation?

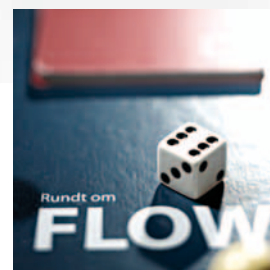
På Bispebjerg Hospital har der været arbejdet med flow og LEAN projekter i en årrække. Flow organisationen skal koordinere initiativerne og sikre, at vi trækker ud på samme hammel. Vi vil tage fat på de strukturelle udfordringer, der rækker ud over den enkelte afdeling, f.eks. it-systemer eller de fysiske rammer. De sværere og tungere ting, hvor der er brug for store investeringer, som en afdeling ikke kan løfte alene.

Kan du give et eksempel på, hvad det kan være for områder?

Et aktuelt eksempel er måling af temperaturen i køleskabe. Som spin off på akkrediteringsprocessen så vi gevinsten ved at indføre automatisk temperaturmåling i køleskabene, fordi det sparer arbejdsgange hos personalet. Da det drejer sig om ca. 400 køleskabe på Bispebjerg og Frederiksberg Hospitaler, er det en større investering. Andre områder er f.eks. nye it-systemer eller indretning af de fysiske rammer. Det kan også være bestilling og indkøb af varer, som er fælles for hele hospitalet.

Hvilken forskel vil det gøre, at Bispebjerg har en flow organisation?

Flow organisationen er en paraply over en række af initiativer. De enkelte afdelinger skal fortsat selv stå for projekterne, for de er tættest på problemstillingerne – og på at gøre noget ved dem. I flow organisationen skal vi kigge på, hvor det giver mening at koordinere på tværs af hospitalet. Hvis vi vælger et område, går vi "all in" – både bredde og dybde. Vi kan lede kvalitetsudviklingen, lette implementeringen og bevare overblikket over initiativer rundt omkring på hospitalet.



Vicedirektør
Claes Brylle Hallqvist



Afdelingssygeplejerske **Gitte Thering**

Ændringer drevet af medarbejderne holder

Afdelingssygeplejerske Gitte Thering, Afdeling D/S, har været med til at sætte LEAN projektet i gang på afdelingen. Hun fik sat fokus på akutstuen, hvor de akutte patienter kommer ind, fordi det var tydeligt, at patienterne ventede for længe og der samtidig var meget uro og utilfredsstillende arbejdsforhold for medarbejderne.

- Det var som om, det kørte af sted med os i stedet for omvendt, siger afdelingssygeplejersken. I LEAN projektet har hun erfaret, at det nytter at sætte fokus på et bestemt område for at få det løftet.

Tværfagligt flow

Metoden i sig selv er knap så vigtig. Det er det systematiske fokus, der gør forskellen, mener hun.

LEAN er meget brugbar som en systematik, der "tvinger" medarbejderne til at tænke i tværfagligt flow og giver dem indsigt i hinandens arbejdsområder.

Gitte Thering mener, det er afgørende, at LEAN processen drives af medarbejderne.

- Det er en proces, der i høj grad er styret fra bunden og kræver meget opbakning fra medarbejderne, siger hun.

Som leder har hendes rolle først og fremmest være at give medarbejderne mulighed for at deltage - og at bakke op om deres indsats.



Overlæge **Kenneth Jensen**

Jeg hader ventetid!

Overlæge Kenneth Jensen har gennem de sidste fem år været primus motor for et LEAN projekt på Operationsgangen, der har ændret kulturen og medført en række forbedringer i flowet for både patienter og medarbejdere.

Går foran

Overlægen understreger, at eksemplets magt og gode relationer er afgørende for at skabe forandringer. Undervejs i LEAN indsatsen er han selv gået foran med et godt eksempel, når kollegerne var skeptiske over for nye måder at gøre tingene på. Det gjaldt f.eks. spørgsmålet om bedøvelse af patienter.

- På et tidspunkt sagde jeg: Nu foretager jeg alle de bedøvelser, jeg kan de næste 14 dage for at vise, at det sagtens kan lade sig gøre. Da de 14 dage var gået, viste opgørelsen jo, at det kunne lade sig gøre på en fornuftig tid og uden at gå på kompromis med kvaliteten.

Frustrerende ventetider

Den vigtigste drivkraft for overlægens arbejde med LEAN har været, at han selv hader at vente. Og et vigtigt formål med LEAN indsatsen har været at minimere de frustrerende og uproduktive ventetider. Et godt flow i arbejdsdagen er nemlig meget vigtigt for arbejdsglæden, mener overlægen.

- Vi forsøger bevidst at skabe en rigtig god stemning i afdelingen, for glade medarbejdere arbejder bedst. Og alle skal føle, at deres input betyder noget og bliver værdsat, slutter han.

TEMA udgives af Bispebjerg Hospital og udkommer 5 - 6 gange pr. år
Næste nummer udkommer december 2011
Ansvarshavende redaktør: Kommunikationschef Else Wad Bjørn, Kommunikationsenheden, Bispebjerg Hospital. Tlf. 3531 2800, else.bjoern@bbh.regionhs.dk

TEMA indeholder sundhedsfaglige artikler og debat om behandlingsresultater og udviklingstiltag på Bispebjerg Hospital

Foto: Claus Peuckert Fotografi A/S
Grafisk tilrettelæggelse: manometer.dk
Tryk: Als Offset. Denne tryksag er Svanemærket og trykt med vegetabiliske farver
Oplag: 1.500



Bispebjerg Hospital, Bispebjerg Bakke 23, 2400 København NV