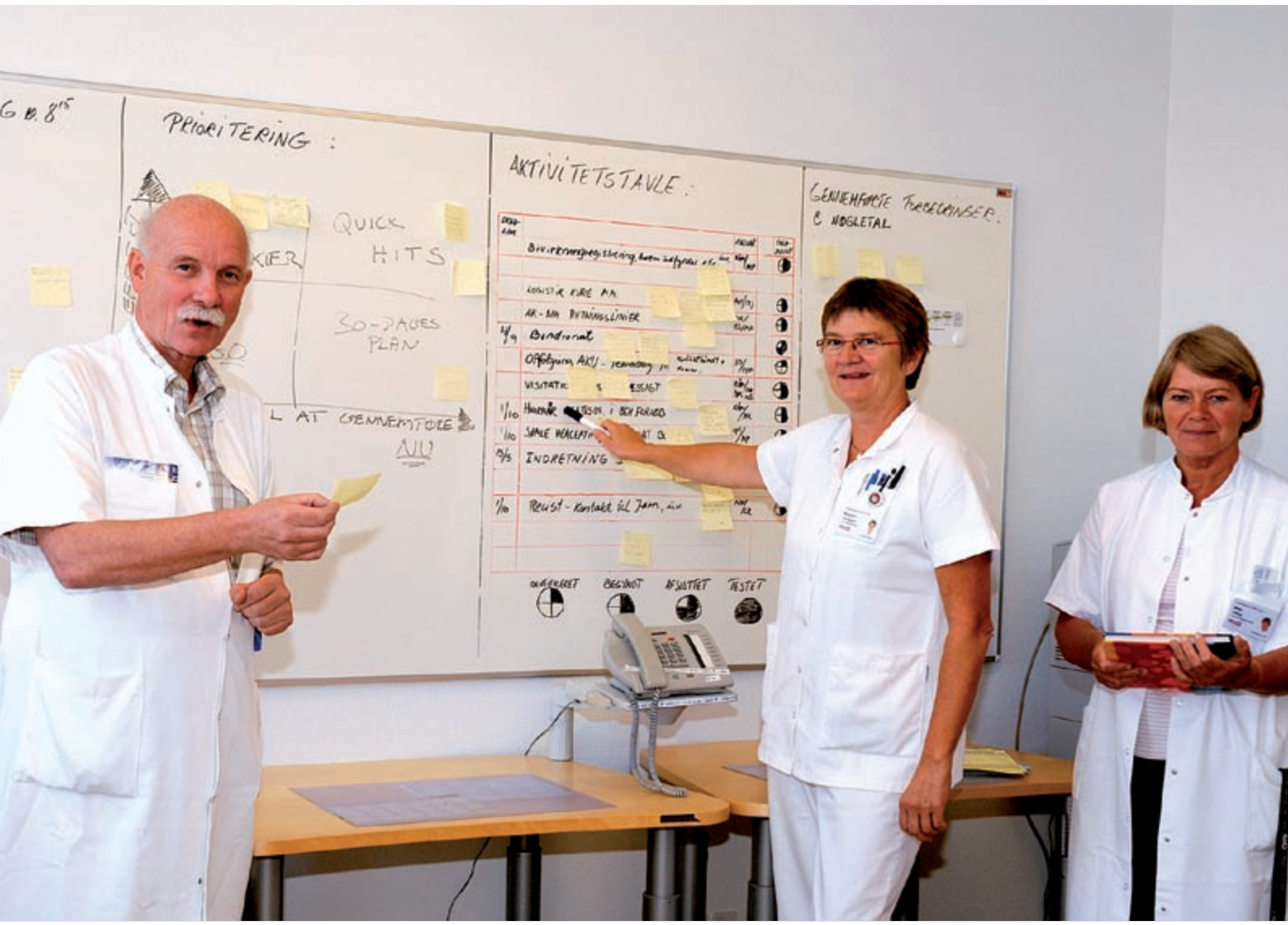
TIDSSKRIFT FOR DANSK

Sundhedsvæsen

84. årgang / Nr. 8 / Oktober 2008



Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenet

- **Fra underskud til overskud**
- **Samarbejde på fælles værdier**
- **Tavlemøder, der udvikler**

Tavlemøder – en platform for systematisk ledelse

Onkologisk Afdeling på Regionshospitalet Herning har rigtig gode erfaringer med tavlemøder

Af Helle Horskjær Hansen, freelancejournalist

Medarbejder- og patienttilfredsheden var helt i top. Men på trods af det ville Onkologisk Afdeling på Regionshospitalet Herning stadig arbejde med forandringstiltag. Og der var masser at tage fat på. Afdelingen havde nemlig gennemgået en rivende udvikling, hvor adskillige nye opgaver blev taget ind og flere kom til, men tilrettelæggelsen af arbejdet forblev uændret.

Selvom nye arbejdsopgaver fortsatte med at strømme til, så var afdelingens mål at fastholde den høje kvalitet i pleje og behandling, opretholde arbejdsglæden og at få den enkelte medarbejder på banen, samtidig med, at hver enkelt tog ansvar.

For ledelsen har essensen, gennem forandringstiltaget, været at sætte skub i og fastholde udviklingstiltag til fremme for sunde, rationelle arbejdsgange, alt sammen i kombination med et godt arbejdsmiljø.

»Hvis vi ikke stræber efter at blive bedre, ophører vi med at være gode!« siger oversygeplejerske Margrethe Povlsgaard.

Udviklingstavlemøder

For at opkvalificere arbejdsgangene søgte oversygeplejerske Margrethe Povlsgaard og ledende sekretær Mette Stilling inspiration via en temadag arrangeret af kontoret for Arbejdsgange og Logistik, en enhed som hjælper Region Midtjyllands hospitaler og administration med at løse effektivitetsopgaver. Efterfølgende tog ledelsen i Onkologisk Afdeling kontakt til konsulent Susanne Krysiak med henblik på støtte til opstart af processen.

På en temadag, hvor konsulenten deltog, fik det samlede personale sat fokus på de områder, det fandt udviklings- og effektiviseringspotentialer i. Susanne Krysiak udarbejdede herefter forslag og anbefalinger til den procesplan, som siden blev udarbejdet for de følgende udviklingstiltag. Konsulenten havde flere forslag til, hvordan arbejdsdagen blev lettere, og hun introducerede blandt andet afdelingen for tavlemøder.

Det sidste år har afdelingsledelsen på Onkologisk Afdeling arbejdet målrettet med at indarbejde en forbedringskultur, og en af metoderne har været tavlemøder. Derfor afvikler afdelingen én gang om ugen Kaizen-tavlemøder – også kaldet udviklingstavlemøder – baseret på ledelsens og medarbejdernes ideer til forbedringer og ledelsens kommentarer.

Dialogen omkring de konkrete udfordringer i de komplekse patientforløb bliver taget i åbenhed ved tavlemødet, hvor ideerne og beslutningerne bliver drøftet. Og netop åbenheden er gavnligt for det tværfaglige arbejdsmiljø.

Succesen med tavlemøder på Onkologisk Afdeling er heller ikke til at tage fejl af. Efter en op-

Tavlen – hvad er en udviklingstavle?

Hvordan skaber vi de bedst tænkelige rammer for synlig ledelse i en dynamisk, og til tider hektisk hverdag, hvor etikken omkring de mange patientforløb er høj? Hvilket redskab kan bidrage til at understøtte målstyring i den komplekse opgavevaretagelse, hvor kliniske måltal og tilhørende arbejdsgange ligeledes flytter sig med høj fart?

Flere afdelingsleder i landet har glæde af at støtte sig til en udviklingstavle og ugentlige såkaldte tavlemøder (nogle kalder det for en Kaizen-tavle – på afdelingen i Herning er det en udviklingstavle).

Tavlen består af fire punkter, som skal gennemgås, før mødet kan afsluttes.

– Først er der medarbejdernes ideer til forbedringer. Medarbejderne sætter i løbet af ugen gule post-it sedler på tavlen med deres individuelle ideer ud fra mantraet »vi holder fokus på opgaven« .

– Ideerne prioriteres ud fra en matrix, hvor ideens evne til at blive gennemført hurtigt eller langsomt bevirker, at den prioriteres ind i en »løs nu i løbet af en uge« kategori – eller en »løs i løbet af en måned« kategori.

– Ideen underopdeles i aktionspunkter og der bliver sat deadline og ansvarlig person på i en handlingstavle.

– Evaluering af allerede gennemførte ideer og formidling heraf, fastholdelse og tilhørende nøgletal indgår i sidste og fjerde punkt på udviklingstavlen.

startsfase på en måned, hvor alle medarbejderne skulle lære fremgangsmåden at kende, oplever de, at tavlen virker som en katalysator for de mange forskellige forståelser af patientforløb og tilhørende arbejdsgange, en afdeling består af.

Konkret sker der en »koordinering af forståelser« ved de ugentlige tavlemøder, og det har givet afdelingsledelsen en platform for at udføre systematisk ledelse. Frem for alt er hele tilgangen kendetegnet ved gennemsigtighed og et fokus på det tværgående element i den fælles opgavevaretagelse, og det øger den tillid, som udgør et væsentligt bindemiddel blandt kollegaer fra flere forskellige faggrupper.

Store krav til tavlelederen

Men afdelingen er ikke kommet sovende til deres resultater. I et succesfuldt effektiviseringstiltag er afdelingsledelsens rolle nemlig utrolig vigtig. Og på Onkologisk Afdeling er det den ledende overlæge, oversygeplejersken og den ledende sekretær, som – på skift – agerer tavleledere, og det betyder, at de hver især skal mestre at navigere her og nu i henhold til medarbejderne.

Empati og høj grad af indfølingsevne er et must ved anvendelse og ledelse af tavlemøder. At kunne oversætte og omsætte de udsagn og meldinger, som kollegaer – også dem fra de andre faggrupper og andre afsnit i huset kommer med – det er en vigtig kompetence, hvis man skal have succes som tavleledere.

Dertil kommer evnen til at lytte og observere kropssprog, når det ikke er én selv, der er »på« . For at få »læst« medarbejderne, så eventuel modstand bliver opsnappet og forebygget, er altafgørende. Netop modstand kan være et signal om, at der sandsynligvis er plads til forbedring i det fælles samarbejde omkring patienterne.

Tavlermøder problemløser

I udgangspunktet handler det nemlig om at blive hørt – for alle! De tværfaglige aktører i driften, »som holder hjulet i gang« skal nemlig ses og høres i hverdagen, for driften på afdelingsniveau drifter ikke sig selv. Det kræver en slagkraftig afdelingsledelse – med fornemmelse for mennesker, der skal præstere resultater hver dag og i overensstemmelse med høje kvalitetskrav.

Onkologisk Afdeling har formået at tænke i fremtidige løsninger og i videreudvikling af afdelingen i tæt dialog med medarbejderstaben. Alt sammen hjulpet på vej af de nyligt indførte tavlemøder.

Ugentlige tavlemøder som afdelingen har haft et halvt års tid og som ledelsen har prioriteret at holde fast ved hver uge. Tavlemøder som helt konkret har løst og løser større og mindre opgaver, og som blandt andet har affødt en ny workshop med implicerede aktører fra andre afdelinger. Møderne varer ofte ikke mere end et kvarter, men på det kvarter er alle medarbejdere aktive og viser stort engagement. Ordet er frit og forespørgsler bliver behandlet seriøst. For alle arbejder konstruktivt med de problemfelter, der bliver taget op, hvilket har givet en større forståelse på tværs af faggrupper.

Afdelingen følger op og laver løbende status, for at undgå de forskellige opgaver trækker i langdrag. Samtidig med kan medarbejderne, via tavlen, følge, hvor langt man er i processen med de enkelte tiltag. En synlighed og medvirken som har resulteret i en positiv forventning i medarbejderstaben.

»Det er vigtigt at synliggøre, at der er handling bag og samle op på de arbejdsgrupper, der er i gang. Vi har erfaret, at vi kan nå meget på de 15 minutter, som tavlemødet tager,« udtaler ledende overlæge Knud Aage Møller.

For afdelingsledelsen har det ligeledes været vigtigt at sikre information til de medarbejdere, som er fraværende på grund af ferie, sygdom eller lignende.

Ofte har medarbejdere og ledere oplevet temadage, som har været udmærkede, men hvor de gode hensigter alligevel strander straks. Efter temadagen januar 2008 oplevede afdelingsledelsen en positiv forventning i medarbejderstaben, som de tror, er affødt af temadagens oplæg om medvirken og synlighed hele vejen i processen.

Overvejelser ved driftsledelse i somatikken

Af konsulent Susanne Krysiak

Udfordringen for afdelingsledelsen på sygehuset/hospitalet – er at komme så »tæt som muligt« på produktionen, at for eksempel oversygeplejersken kan bidrage med konkrete input og udfordre medarbejderne i deres daglige arbejde. Dette giver et robust afsæt for at skabe løbende forbedringer i afdelingen til gavn for både patienter og medarbejdere; med andre ord giver dette afsæt for etablering af Kaizen-kultur.

Det er ofte sådan, at afdelingslederen i somatikken indgår i opgaverne omkring patienten på lige fod med sine medarbejdere, fordi der er mangel på hænder. Så afdelingsledelsen har oftest et grundigt og indsigtsfuldt forhold til produktionen, og viden om »hvor skoen trykker« . Både når det gælder kliniske- og øvrige nøgletal.

Ved at styrke driftsledelsen på afdelingsniveau, kan man sikre den ønskede kvalitet i ydelserne, også set ud fra en fagprofessionel synsvinkel, og samtidig sikre en effektiv produktion. Samtidig skal driften omkring de komplekse patientforløb ledes på en måde, der skaber sunde og motiverende vilkår for medarbejderne.

Klassiske metoder og værktøjer inden for produktions- og kapacitetsplanlægning kombineret med høj medarbejderinvolvering er nogle af de kompetencer, som med fordel kan indgå i driftsledelse på det somatiske område. Der er her samtidig tale om empowerment af nøglespillerne omkring »det sammenhængende patientforløb« , fordi kapaciteten til at drive forbedringerne bevares i »nærmiljøet hvor værket drives« .