

# BEFRIA SJUKVÅRDEN

KONSTEN ATT SKAPA RIKTIGT  
VÄLFUNGERANDE VERKSAMHETER



MAGNUS LORD

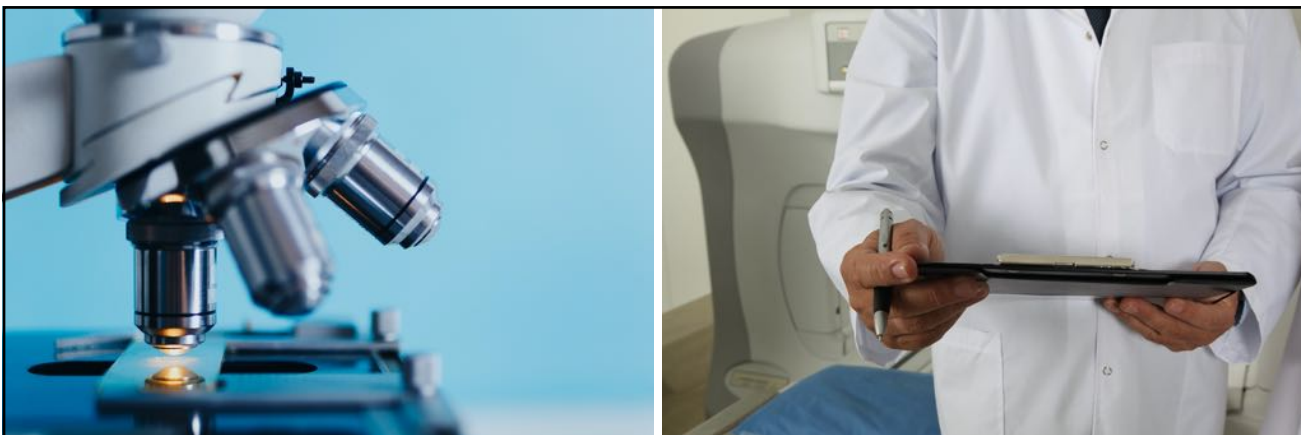
1

## Dagens agenda

1. Arvet - dagens situation i sjukvården
2. Den välfungerande verksamhetens tre grundprinciper



2



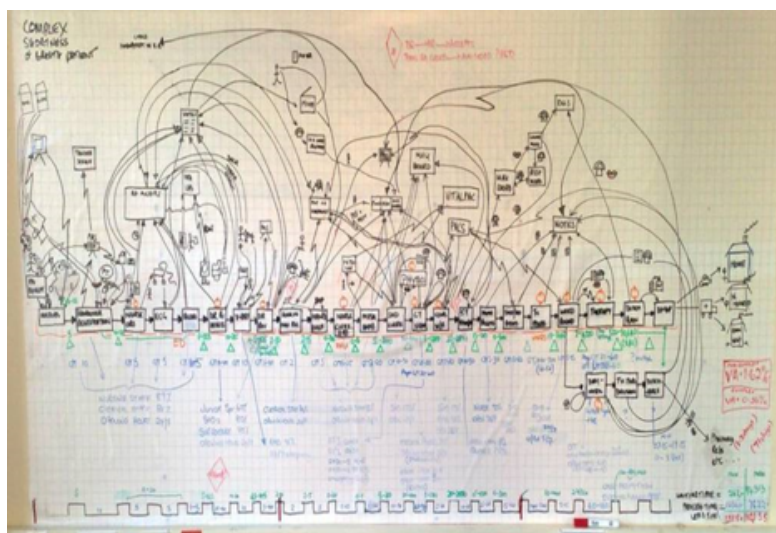
## Sjukvårdens paradox

Vi har utomordentliga människor på alla nivåer, men...

MAGNUS LORD

3

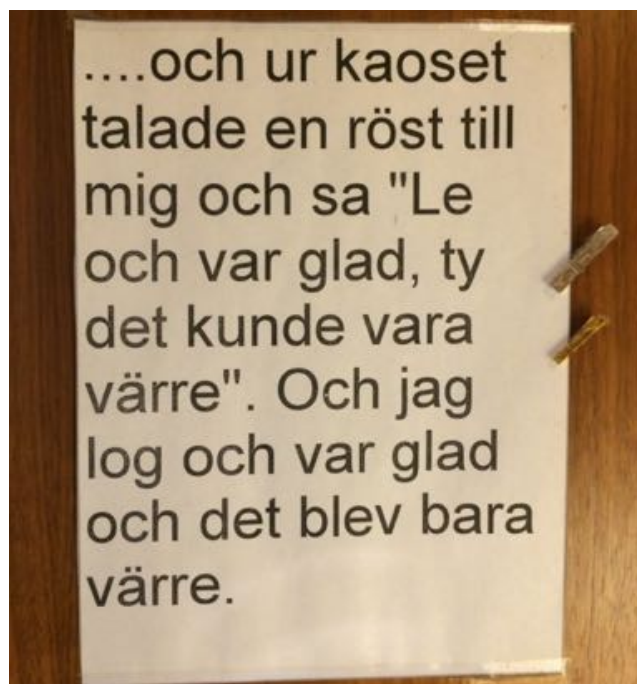
... vi har ändå problem



Källa: Dr. P. Jarvis

MAGNUS LORD

4



MAGNUS LORD

5

## Åtgärder vi testat

Omorganisationer  
 Nedskärningar  
 Patientnära vård  
 Hoshin Kanri  
 Fusioner  
 Total Quality Management  
 Lean Healthcare  
 Six Sigma  
 QUL  
 Centraliseringar  
 Bra mottagning  
 Kvalitet till er tjänst  
 Balanserade styrkort  
 Värdebaserad vård  
 Evidensbaserad vård  
 Genombrottsmetoden  
 Processorientering, BPR

MAGNUS LORD

6

Sjukvårdens styrningsfilosofi är ett arv från en helt annan värld



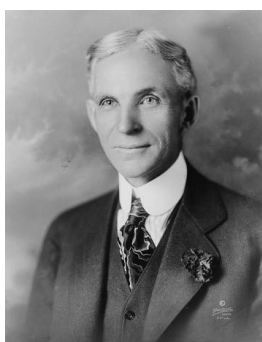
7

## Männen bakom massproduktionen



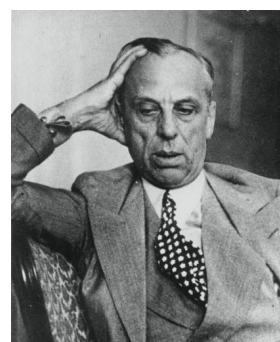
Fredrick Winslow Taylor  
1856 - 1915

Människosyn



Henry Ford  
1863 - 1947

Silofokus



Alfred P. Sloan  
1875 - 1966

Styrning på distans

MAGNUS LORD

8



# Taylorism

Tänkande och beslut



Separation

Arbete

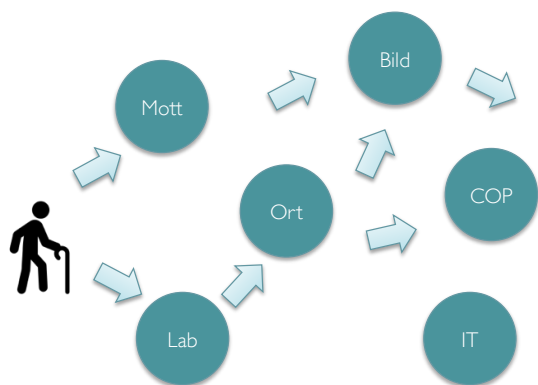
"Lydnadstänkande"

MAGNUS LORD

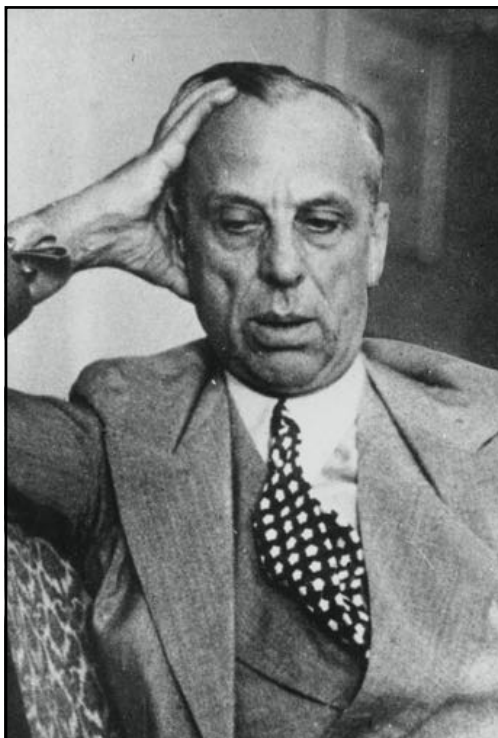
9

# Fords siloer

Samlade ihop liknande verksamheter i silor för att uppnå "stordrift" i varje



10



# Sloans fjärrstyrning



Huvudkontor



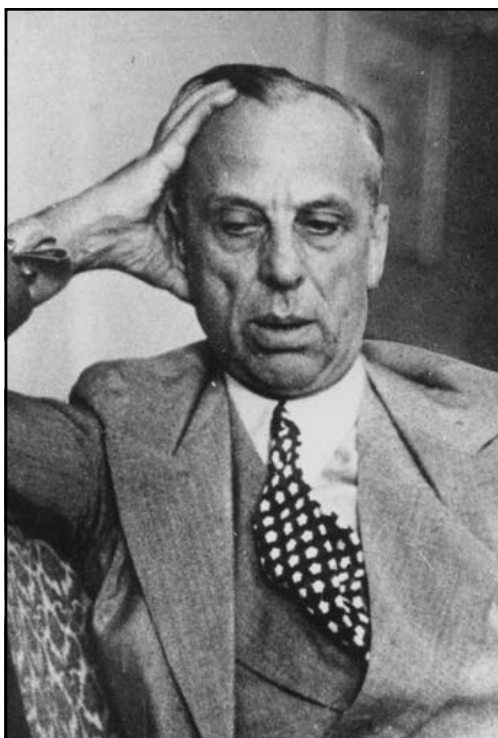
Fjärrstyrning med siffror



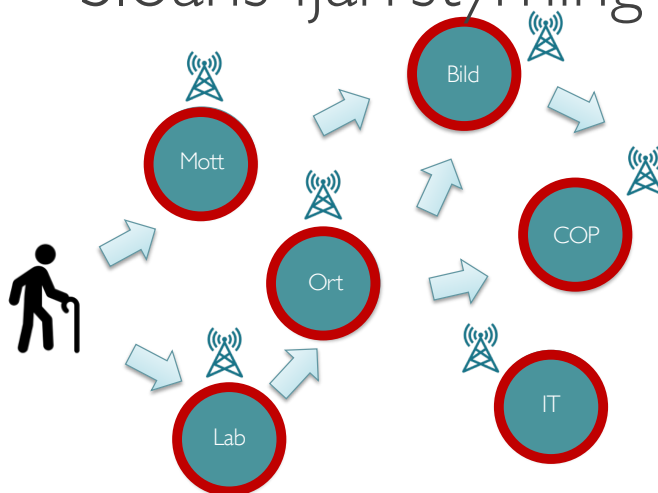
Divisionerna blir INTROVERTA

MAGNUS LORD

11



# Sloans fjärrstyrning



Man tvingas underlätta den egna produktionen på bekostnad av helheten

MAGNUS LORD

12

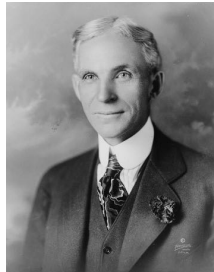
## Utfasningen ger tre enkla principer



Taylor

~~Lydnadstänkade~~

Gör medarbetarna till utvecklare



Ford

~~Silofokus~~

Fokusera på patientens resa (flödena)



Sloan

~~Chefskap på distans~~

Gör cheferna till närvarande inspiratörer och lärare



MAGNUS LORD

13

Forskning: Riktigt välfungerande verksamheter har tre principer gemensamt



Steven Spear, MIT

### Medarbetaren som utvecklare

Medarbetarna äger, styr och utvecklar den dagliga kärnverksamheten

### Flöden

Patientens resa är fokus för våra förbättringar

Respekten för människan

### Coachande och närvarande ledarskap

Nytt ledarskapstänkande på alla nivåer. Tillit och uppbyggande

MAGNUS LORD

14

Forskning: Riktigt välfungerande verksamheter har tre principer gemensamt



Steven Spear, MIT

### Medarbetaren som utvecklare

Medarbetarna äger, styr och utvecklar den dagliga kärnverksamheten

### Flöden

Patientens resa är fokus för våra förbättringar

Respekten för människan

### Coachande och närvarande ledarskap

Nytt ledarskapstänkande på alla nivåer. Tillit och uppbyggande

MAGNUS LORD

15

Första insikten: *Arbetsätten* avgör resultaten



Vuxenpsykiatrisk öppenvård i Region Halland

Det är hur dessa medarbetare i praktiken gör som avgör resultaten

MAGNUS LORD

16



Andra insikten: *Kvalitet* = förmågan att det blir som vi tänkt



MAGNUS LORD

17

Tredje insikten: Ett nödvändigt *tankeskifte*

Traditionell, passiv inriktning:

ALLA GÖR SITT  
BÄSTA



SÅ FÅR VI SE  
HUR DET GÅR

Kvalitetsdriven, aktiv inriktning:

SÅ HÄR VILL VI  
ATT DET SKA GÅ



KOLLA, JUSTERA,  
KOLLA, JUSTERA...

MAGNUS LORD

18

# Bestäm, kolla och styr

Fall från ögonsjukvården



MAGNUS LORD

19

# Bestäm, kolla och styr

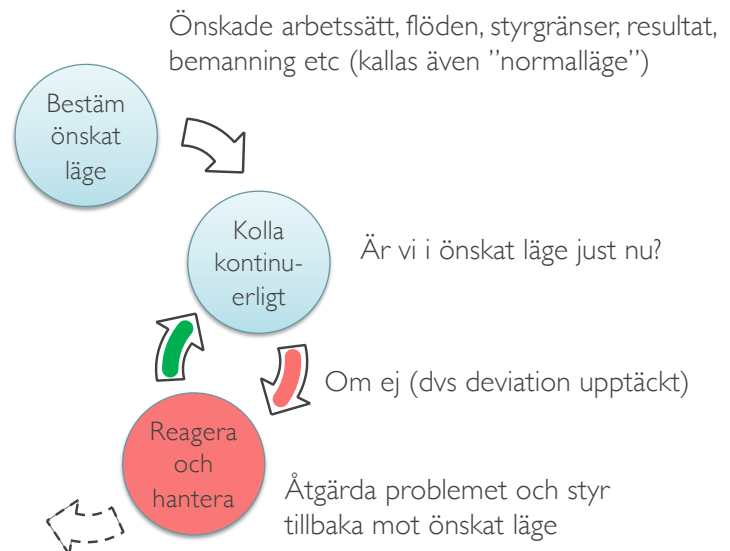
Fall från ögonsjukvården



MAGNUS LORD

20

## Styrningen kan sammanfattas i en cykel



MAGNUS LORD

21

## Bestäm, kolla och styr

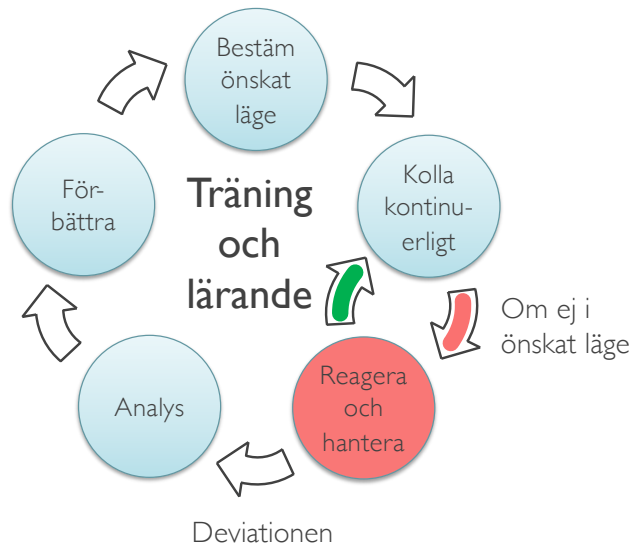
Fall från ögonsjukvården



MAGNUS LORD

22

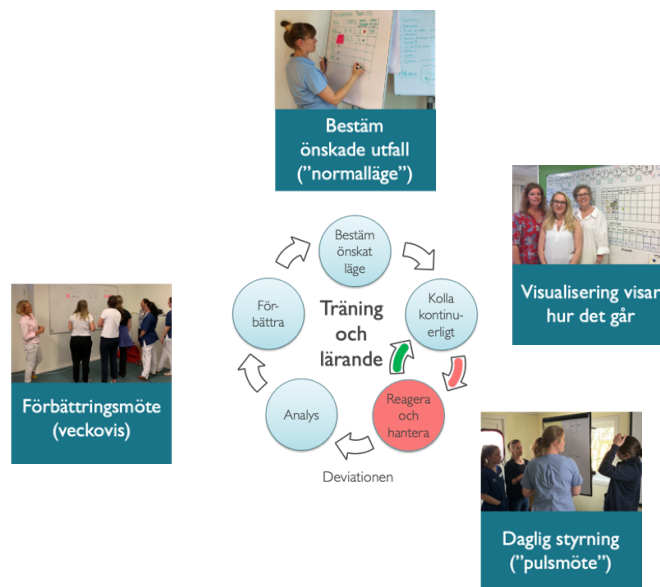
## Förbättringar sluter cykeln



MAGNUS LORD

23

## Fyra strukturer bygger upp förbättringscykeln



MAGNUS LORD

24

## Fyra strukturer bygger upp förbättringscykeln



**Bestäm  
önskade utfall  
("normalläge")**

Kom överens hur  
dagens ska vara.  
Bara de viktigaste  
parametrarna



**Visualisering visar  
hur det går**

Med en blick ska vi  
kunna se hur vi  
ligger till, just nu.



**Daglig styrning  
("pulsmöte")**

Se framåt för att  
styra dagen och se  
bakåt för att lära  
av gårdagen



**Förbättringsmöte  
(veckovis)**

Analysera  
deviationer och se  
till att de inte  
uppstår igen

Foton: Skånes Universitetssjukhus och AniCura

MAGNUS LORD

25

## Fyra strukturer bygger upp förbättringscykeln



**Bestäm  
önskade utfall  
("normalläge")**

Kom överens hur  
dagens ska vara.  
Bara de viktigaste  
parametrarna



**Visualisering visar  
hur det går**

Med en blick ska vi  
kunna se hur vi  
ligger till, just nu.



**Daglig styrning  
("pulsmöte")**

Se framåt för att  
styra dagen och se  
bakåt för att lära  
av gårdagen



**Förbättringsmöte  
(veckovis)**

Analysera  
deviationer och se  
till att de inte  
uppstår igen

Foton: Skånes Universitetssjukhus och AniCura

MAGNUS LORD

26



## Bestäm önskat utfall

### Vi vill (= "normalläge"):

1. Starta första op 08:05
2. Kunna ha lunch varje dag
3. Avsluta 16.15
4. Inga strykningar
5. Ha 3 tim operationstid planerad per dag (+- 20 min)

MAGNUS LORD

27

## Fyra strukturer bygger upp förbättringscykeln



Bestäm  
önskade utfall  
("normalläge")

Kom överens hur  
dagens ska vara.  
Bara de viktigaste  
parametrarna



Visualisering visar  
hur det går

Med en blick ska vi  
kunna se hur vi  
ligger till, just nu.



Daglig styrning  
("pulsmöte")

Se framåt för att  
styra dagen och se  
bakåt för att lära  
av gårdagen



Förbättringsmöte  
(veckovis)

Analysera  
deviationer och se  
till att de inte  
uppstår igen

Foton: Skånes Universitetssjukhus och AniCura

MAGNUS LORD

28

## Visualisering, med en forskares nyfikenhet



Cancerrehabilitering, Skånes Universitetssjukhus

Hur ligger vi till?

Varför?

Daglig styrning

Lärande

Förbättring

MAGNUS LORD

29

## Fyra strukturer bygger upp förbättringscykeln



Bestäm  
önskade utfall  
("normalläge")

Kom överens hur  
dagens ska vara.  
Bara de viktigaste  
parametrarna



Visualisering visar  
hur det går

Med en blick ska vi  
kunna se hur vi  
ligger till, just nu.



Daglig styrning  
("pulsmöte")

Se framåt för att  
styra dagen och se  
bakåt för att lära  
av gårdagen



Förbättringsmöte  
(veckovis)

Analysera  
deviationer och se  
till att de inte  
uppstår igen

Foton: Skånes Universitetssjukhus och AniCura

MAGNUS LORD

30

## Det dagliga pulsmötet (5 minuter) styr verksamheten

### 1. Se bakåt (lärande):

- Började vi 08:05 igår?
- Fick alla lunch?
- Slutade vi senast 16.15?
- Hade vi strykningar?
- Opererade vi 3 timmar?

Till  
förbättrings-  
mötet



### 2. Se framåt (styrning):

- Kan vi starta 08:05? (Se framåt några dagar)
- Klarar vi luncherna idag?
- Kan vi sluta 16.15?
- Riskerar vi strykning? Varför?
- Är det 3 timmar op inplanerat? (Se framåt några dagar)

MAGNUS LORD

31

## Fyra strukturer bygger upp förbättringscykeln



Bestäm  
önskade utfall  
("normalläge")

Kom överens hur  
dagens ska vara.  
Bara de viktigaste  
parametrarna



Visualisering visar  
hur det går

Med en blick ska vi  
kunna se hur vi  
ligger till, just nu.



Daglig styrning  
("pulsmöte")

Se framåt för att  
styra dagen och se  
bakåt för att lära  
av gårdagen



Förbättringsmöte  
(veckovis)

Analysera  
deviationer och se  
till att de inte  
uppstår igen

Foton: Skånes Universitetssjukhus och AniCura

MAGNUS LORD

32



## Förbättringsmötet tar hand om deviationerna



Foton: AniCura

PÅGÅENDE ARBETEN	AKTIVEN	VENN?	DATUM	BRUTTOLISTA
Pröva om patienter ska vara i lista	SOMI		26/11	
Vilka av de bestående patienter ska vara i lista?	JOLO		26/11	
Prata med projekten	EJA		26/11	
Målsättningen	KILC		26/11	

PÅGÅENDE	PROJEKT	KLARA	INOMRUM	PARALLELA	BRUTTOLISTA
Kolla av vad som inte gjorts	Isa		7/8		

PÅGÅENDE	PROJEKT	KLARA	INOMRUM	PARALLELA	BRUTTOLISTA
Skapa en ny checklist	Isa				
Varje av de patienter som är i lista?	AB1		17/8		
Skapa en ny checklist	AB1		17/8		
Skapa en ny checklist	AB1		17/8		

PÅGÅENDE	PROJEKT	KLARA	INOMRUM	PARALLELA	BRUTTOLISTA
Skapa en ny checklist	Isa				
Varje av de patienter som är i lista?	AB1		17/8		
Skapa en ny checklist	AB1		17/8		
Skapa en ny checklist	AB1		17/8		

MAGNUS LORD

33

## Starten - 2006



Ortopedkliniken, Universitetssjukhuset i Lund

MAGNUS LORD

34

Forskning: Riktigt välfungerande verksamheter har tre principer gemensamt



Steven Spear, MIT

MAGNUS LORD

35

## Exempel förbättra flöde

### I. Välj flöde

#### Sömnapnéutredning i Ystad

Problem:

- Lång väntan på svar
- Flera besök för patienten

MAGNUS LORD

36

## Ex: Sömnapnéutredning Ystad

2. Skapa teamet:



MAGNUS LORD

37

## Ex: Sömnapnéutredning Ystad

3. Börja från slutet: Vad är värde för patienten?



Sömnapnédiagnos och förtroende

MAGNUS LORD

38

## Ex: Sömnapnéutredning Ystad

4. Hur stort är behovet (hur många)?

850 reg om året

4 pat om dagen



MAGNUS LORD

39

## Ex: Sömnapnéutredning Ystad

5. Nuläget? Vilka aktiviteter ingår?



4-6 veckor (35 dagar)

MAGNUS LORD

40

## Ex: Sömnapnéutredning Ystad

### 6. Förbättra flödet



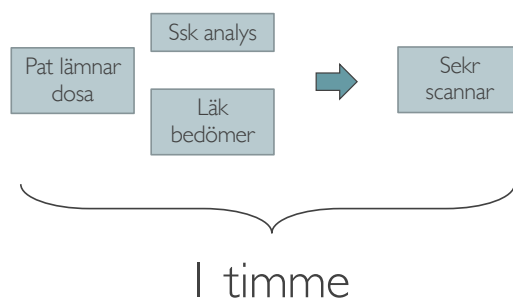
Team-  
mottagning

MAGNUS LORD

41

## Ex: Sömnapnéutredning Ystad

### 6. Förbättra flödet



MAGNUS LORD

42

## Ex: Sömnapnéutredning Ystad

### Resultat:

- Från 35 dagar till 1 timme
- Ett besök för patienten
- Från 80 patienter pågående under utredning till 8
- Ökat samarbete mellan läkare och sköterskor
- Minskad arbetsbelastning

MAGNUS LORD

43

## Prisutdelning



MAGNUS LORD

44



## Vilket kostar mest arbete?



Exempel: cancerutredning

**A**  2 veckor

**B**  3 månader

Dessa två utredningar innehåller exakt samma moment.  
Vilken kostar mest arbete? Varför?

Antal ärenden (Little's lag), komplexiteten, antal fel, antal överlämningar, antal omstarter, inkurans, mängden "falskt behov", mängd merarbete

MAGNUS LORD

45

## Forskning: Riktigt välfungerande verksamheter har tre principer gemensamt



Steven Spear, MIT

**Medarbetaren som utvecklare**

Medarbetarna äger, styr och utvecklar den dagliga kärnverksamheten

**Flöden**

Patientens resa är fokus för våra förbättringar

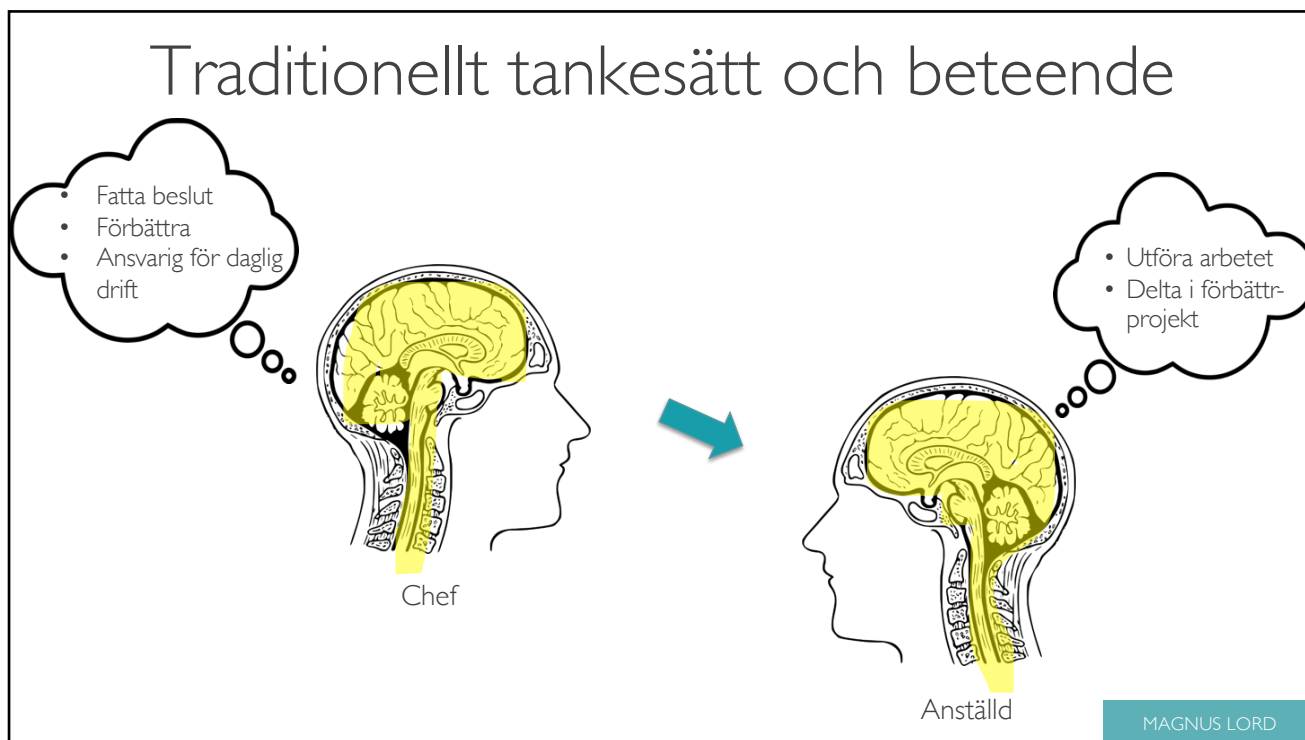
**Respekten för människan**

**Coachande och närvarande ledarskap**

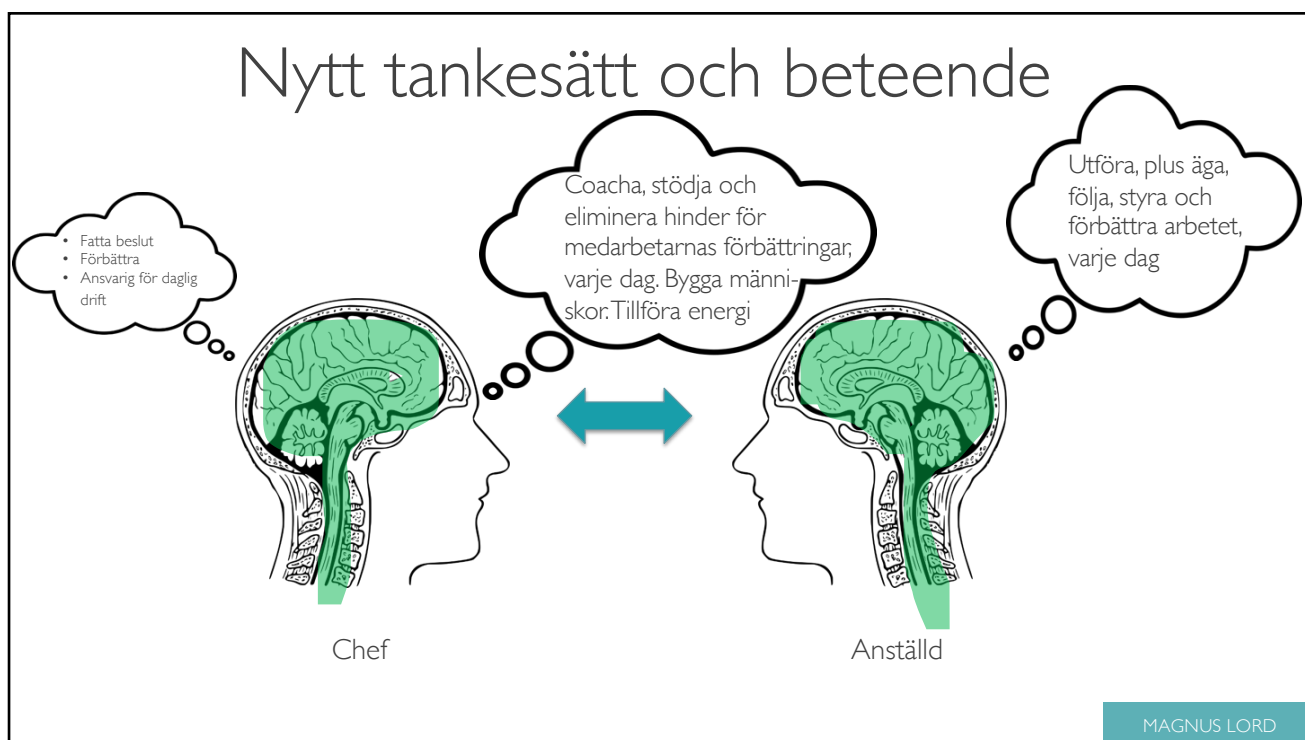
Nytt ledarskapstänkande på alla nivåer. Tillit och uppbyggande

MAGNUS LORD

46



47



48



## Chefens roll i förbättringsarbetet...



- Träna medarbetarnas färdigheter.
- Ge energi och inspirera. Fira ofta!
- Schemalägg mötena. Delta själv.
- Var disciplinerad och uthållig. Var ett föredöme.
- Peka ut kompassriktning (vision).

MAGNUS LORD

49



50