

Helse: «Pasienter på samlebånd» brukes ofte negativt, men kanskje bør vi tenke mer i de baner.

Lær av bilindustrien

KRONIKK



Jan Olav Endrerud
Stipendiat ved avdeling
for Teknologi, Økonomi
og Ledelse ved HiG



Kristian Martinsen
Professor ved avdeling
for Teknologi, Økonomi
og Ledelse ved HiG

INNRK-DOKUMENTAREN «Helsefabrikken» legges norsk offentlig helsevesen under lupen. Pasienter på samlebånd benyttes som retorisk virkemiddel. Ledelsesprinsipper som Lean-konseptet fra bilindustrien kritiseres og ansees som uegnet for bruk i helsesektoren. Vi mener denne konklusjonen trekkes for raskt. Helsevesenet, pasienter og pårørende vil alle kunne dra nytte av nye metoder for å øke kvaliteten, unngå feil og unngå ventetid, ved at mennesket i sterkere grad settes i sentrum.

DA TOYOTA bygget opp sin bilproduksjon på 50-tallet, var USA den ledende bilprodusenten. Ford og General Motors ble studert i detalj. Mange ideer og teknikker ble gjenbrukt, men japanerne så likevel at systemet hadde alvorlige svakheter. Henry Fords samlebånd manglet nødvendig fleksibilitet. Arbeiderne hadde små muligheter til å styre sin egen arbeidsplass og gjennomføre nødvendige forbedringer. Kontinuerlig drift av produksjonslinja var viktigere enn å eliminere feil på produktene. Toyota forsto at de måtte tenke annerledes. Ressursene var knappe. Kvalitet og perfektion ble en livsnødvendighet.

FEIL, SLØSING og unødvendig ventetid måtte unngås. All produksjon var styrt av kundens behov. Gjennom mer enn 60 år har man rendyrket og perfektionert dette. I dag er Toyota verdens største bilprodusent og kjent for svært god kvalitet. I kjølvannet av dette brukes prinsipper fra Lean på stadig nye områder innenfor industri, tje-

nesteytende og offentlig sektor for å redusere venting og feil.

DET KAN SELVSAGT ikke forventes at ledelsesprinsipper og verktøy fra bilindustrien uten videre skal kunne anvendes i norske sykehus. Det er likevel lurt å forsøke å trekke veksler fra mange tiårs systematisk forbedringsarbeide, selv om man arbeider innenfor helsesektoren og ikke i industrien. I ei tid med skrikende behov for flere og bedre helsetjenester innenfor snevre kostnadsrammer, søker ledende helseinstitusjoner inspirasjon og lærdom fra andre sektorer. Hagen-utvalget etterlyser innovative løsninger innenfor helse og omsorg. Som kjent oppstår gjerne innovasjoner med bedre løsninger når etablert kunnskap møter kunnskap og erfaringer fra helt nye områder.

EN AV HELSESEKTORENS første oppgaver må være å definere hva som er helsearbeid og pasientbehandling kontra andre oppgaver som er mer skjult for pasienten. Det å snakke med pasienten, veilede ham, stille diagnoser og gjennomføre behandlingstiltak, er alt sammen helsearbeid. Unødvendige bevegelser og transporter på grunn av uhensiktsmessig eller dårlig organisering er eksempler på sløseri. Mange pasienter vil oppfatte lang venting på undersøkelser og prøvesvar som sløseri.

LEAN HANDLER ikke om å utføre dagens arbeid i et høyere tempo. Derimot skal tilretteleggingen rundt arbeidsoppgavene være så effektiv og tilpasset som mulig. Arbeidsprosesser skal så langt det er fornuftig være standardisert og beskrevet. Arbeidsplassen skal være tilrettelagt og ryddig. Dette fjerner bortkastet tid til unødvendig bevegelse, forflytning og til å lete etter det man trenger. Det betyr at man frigjør

tid til behandling, omsorg og forbedret pasientflyt.

FLYTT DREIER SEG om å skape jevn produksjon. En pasient på et sykehus vil oppleve flyt i form av korte ventetider, god kommunikasjon i alle ledd, smidig og god behandling. Siden pasienter har ulike behov, kan ikke industriens samlebåndsprinsipper benyttes direkte. I stedet må man skape flyt ved å gjøre prosessene fleksible.

FOR Å SKAPE FLYT er det viktig at endringer skjer utenfra og inn. Fokus må ligge på hva som er best for pasienten og ikke hva som er best for sykehuset. En organisasjon som er styrt etter det sistnevnte, vil ofte kjenne seg utpregnet av lange ventetider og mye administrasjon, fordi det kan virke mer effektivt å utføre visse typer arbeid en eller to ganger i uka, ikke i jevn takt.

”

Mange pasienter vil oppfatte lang venting på prøvesvar som sløseri.

VIER SJELDEN så sårbare som når vi ligger på sykehus, og vi forventer profesjonell og adekvat behandling. Feil tolereres ikke, verken i diagnose eller behandling. Industriens filosofi rundt 0-feil inneholder verktøy for kontinuerlig forbedring, som med fordel kan benyttes i helsevesenet. Dette omfatter blant annet metoder for analyse og identifikasjon av underliggende feilårsaker for å sikre at problemer aldri gjenoppstår. Andre eksempler er «idiotsikre»

løsninger der det rett og slett ikke er mulig å gjøre feil.

FORBEDRINGSTILTAK følges gjerne av målinger. Målinger gir innsikt i effektene av endringer og gir mulighet for korreksjoner. Vi har ofte mer enn nok data tilgjengelig, men mangler innsikt til å oversette denne informasjonen til meningsfull og dyp forståelse av komplekse, organisatoriske systemer. Mange vil være enige i at overdrevet måling og rapportering fjerner fokus fra de



HELSE-NORGES FRAMTID? Toyota har vært i front med effektive industriløsninger. Helsevesenet kan lære av bilfabrikanten, mener kronikkforfatterne. Foto: Scanpic

primære oppgavene. En helsearbeider på et sykehus skal drive helsearbeid og minst mulig annet. En dypere forståelse av hva målesystemene gjør med mennesker og organisasjoner er nødvendig.

NY TEKNOLOGI gir nye muligheter, men man kan ikke forvente at ny og avansert teknologi løser alle problemer. Hvis man automatiserer en dårlig prosess, ender man opp med en dårlig, automatisert prosess. Avanserte

datasystemer kan være mer et hinder enn hjelp dersom de grunnleggende prosessene ikke er gode. Et viktig prinsipp for Lean er visuell styring med enkel informasjonsflyt og åpen kommunikasjon i form av tavler, lyssignaler og liknende.

VI FORVENTER at norsk offentlig helsevesen skal være verdensmester på helse. Toyota brukte 60 år på å bli verdensmester i bilproduksjon. Ingen må tro at denne suksessen kan kopieres til

sykehus over natta, og gjennom skippertak. Den norske helsearbeideren må selv definere og rendyrke sin rolle. Gevinster skal tas ut i form av bedre pasientbehandling, ikke færre ansatte. Unødvendig byråkrati må elimineres. Dette krever et balansert og helhetlig syn på virksomheten og dens plass i samfunnet. Det betinger at sykehusdirektørene forlater sine kontorer og involverer seg i det verdiskapende arbeidet. Excel-rapporter blir i beste fall blasse bilder av virkeligheten.

LEAN HANDLER om respekt for mennesket, både som pasient, pårørende og som medarbeider. Ingen virksomhet har lyktes med gjennomgripende forandringer uten at det har vært forankret i virksomhetens øverste ledelse. Forbedringer må skje kontinuerlig, medarbeiderstyrt og lederstøttet. Lean er å holde fokus på primæroppgavene og effektivisere alt annet. Ikke gjennom færre ansatte som skal løpe fortere, men gjennom aktiv deltakelse fra alle.