

På jagt efter mere kvalitetstid

På plejecentret Lions Park i Birkerød vil personalet gerne have mere kvalitetstid sammen med beboerne. Derfor har centret igangsat en gennemgribende Lean-proces, der skal identificere spildtid og effektivisere arbejdsgange – og på denne måde frigive ekstra tid til samvær og aktiviteter med beboerne.

Tidligere blev personalet på Lions Park plejecenter afbrudt rigtig mange gange i løbet af en arbejdsdag. Det kunne f.eks. være i en plejesituation hos en beboer, hvor der manglede en vaskeklud, og hvor personalet var nødsaget til at afbryde plejen og hente nye klude på lageret. Eller afbrydelsen kunne skyldes en kollega, der kom forbi for at spørge efter en beboers sagsmappe, som personen ikke kunne finde. Afbrydelser som disse tog tid og forstyrrede den personlige kontakt med de ældre.

Ud fra ønsket om at skabe mere sammenhængende tid til aktiviteter sammen med beboerne besluttede ledelsen på Lions Park derfor at iværksætte et Lean-projekt på tværs af hele centret. Formålet med projektet er at udvikle nye smartere arbejdsgange, der skærer spildtid bort og frigiver tid til samvær med beboerne.

Projektet har modtaget støtte fra Puljen til udvikling af bedre ældrepleje og er udført i et samarbejde med konsulentfirmaet PlusTid.

Forankring af Lean i organisation

"Det er vigtigt, at personalet indser, at Lean ikke er raketvidenskab, men at det er sund fornuft," fortæller centerleder Lisa Carstensen.¹ Lean er en gennemgribende kulturændring, der træner medarbejderne i at arbejde ensartet og holde orden. Samtidig er Lean en udviklingsproces, der kontinuerligt opfordrer medarbejderne til at finde på nye smarte arbejdsgange.

For at ledergruppen kunne blive i stand til at skabe en organisation, der støtter op om orden og udvikling, gennemgik de indledningsvist et intensivt kursus i Lean.

Derefter blev der afholdt en workshop for alle medarbejdere på skift, mens vikarer varetog deres

daglige arbejde. På workshoppen blev medarbejderne præsenteret for Lean og deltog i et 'hattespil', der pædagogisk illustrerede principperne bag metoden. Medarbejderne skulle blandt andet fabrikere Pjerrothatte under forskellige samarbejdsformer. *"Hattespillet gav medarbejderne en ide om, at det havde stor betydning for tiden, hvordan man udførte arbejdet. Vi drog så paralleller til deres eget daglige arbejde og viste på den måde, at det godt kan lade sig gøre at arbejde smartere i dagligdagen også, så vi på den måde kan få mere tid sammen med beboerne,"* fortæller Lisa Carstensen.

For at få projektet implementeret i medarbejdergruppen udnævnte ledelsen to Lean-ambassadører blandt medarbejderne, som sammen med dem fremover skulle være tovholdere på projektet. De to Lean-ambassadører gik i samarbejde med konsulenter fra PlusTid i gang med at kortlægge nuværende arbejdsgange og identificere spildtid i det daglige arbejde

Identificering af spildtid

"Medarbejderne var godt klar over, at de blev afbrudt tit, men ikke, at det var så tit." (Lisa Carstensen)

Lean-gruppen indrettet et 'Lean-lokale' på plejecentret, hvor de to ambassadører og konsulenterne kunne skitsere arbejdsgange og processer på store plancher. Lokalet blev også brugt til at illustrere forløbet over for resten af medarbejdergruppen og til undervisning i metoden.

For at kortlægge spildtid i det daglige arbejde blev personalet udrustet med skridttæller og stopur og blev bedt om at notere ned, hvor lang tid en aktivitet tog, og hvor mange gange de blev afbrudt undervejs.

Det var en overraskelse for de fleste medarbejdere, at afbrydelserne fyldte så meget i løbet af en arbejdsdag. Derudover var det bemærkelsesværdigt, hvor mange skridt personalet gik f.eks. for at

¹ Efter interviewet har tidligere souschef Charlotte Bakke overtaget posten som centerleder.

gå hen til et depotrum eller gå fra beboer til beboer.

Orden og nye arbejdsgange

Et af de første udviklingsinitiativer, der blev sat i værk, var systematisering og ensartning af centrets kontorer. Kontorerne på de forskellige afdelinger er blevet ens, og alle ting har fået sin fast indrammede plads. På denne måde er det blevet nemt for medarbejdere og vikarer at tage vagter på forskellige afdelinger, og man undgår, at der bruges unødigt tid på at lede efter mapper og dokumenter.

Derudover er der ryddet op på plejecentrets lagerrum, og opfyldningen er sat i system. Beboerne har fået deres egen lille lagerbeholdning af linned, vaskeklude osv. Sådanne 'kanbankort' viser, hvor mange styk der er tilbage på hylden, og medarbejderne har på skift ansvaret for, at der dagligt bliver fyldt op i de enkelte skabe. *"Pga. kanbankortsystemet er det hurtigt at fylde op, og det bliver gjort hver dag, fordi der er en, der har ansvaret for det. Og på denne måde undgår vi at skulle gå unødigt fra beboerne midt i plejen,"* forklarer Lisa Carstensen.

Hver uge er der indført et 10-minutters tavlemøde for medarbejderne på hver afdeling. Her kan de komme med nye udviklingsidéer og diskutere disse med deres kollegaer. Ifølge Lisa Carstensen sikrer de ugentlige tavlemøder kontinuerlig udvikling og forankring af nye idéer blandt alle medarbejdere. Medarbejderne føler ejerskab over for nye udviklingstiltag, fordi alle har været med til at tage beslutningen om, hvorvidt det er et projekt, der skal føres ud i livet. Ydermere får en medarbejder ansvaret for at føre projektet videre, og på hvert møde gøres der status over igangsatte projekter, hvilket sikrer handling bag ordene.

Modernisering af plejecentrets struktur

Som et udspring af Lean-projektet besluttede centerleder Lisa Carstensen at ændre på plejecentrets organisering, således at ledelsesstrukturen blev mere gennemsigtig for medarbejderne. Hun fortæller: *"Jeg ønskede at skabe mere sammenhæng for personale og give klar struktur, så de blev mindre i tvivl om, hvem man skulle gå til,"* og fortsætter: *"Den centrale ledelse er nu en sous-chef og mig. Vi tager os af alt vedrørende administration og personaleforhold. Alt, hvad der vedrører beboerne, herunder hvordan personaleresourcerne skal fordeles blandt dem, bliver varetaget af gruppekoordinatorer."* Organisationsændringen betyder, at mellemlederne er blevet skåret væk, og at medarbejderne kan gå direkte til beslutningsdygtige ledere med deres problemer.

Tilfredshed blandt medarbejderne

En ny tilfredshedsmåling viser, at medarbejdernes tilfredshed er øget bemærkelsesværdigt, efter at plejecentret er begyndt at arbejde med Lean. Derudover er sygefraværet også faldet markant. Lisa Carstensen mener, at den mere direkte vej til ledelsen og den øgede medarbejderinvolvering er en af de helt store årsager til de mere tilfredse og mindre syge medarbejdere.

Lean tager tid!

Det er endnu for tidligt for beboerne at mærke de store forandringer fra projektet. Lean tager tid at implementere, og det har endnu ikke affødt mærkbart mere kvalitetstid til beboerne. Lisa Carstensen fortæller dog, at plejecentret er i gang med at planlægge nye eftermiddagsaktiviteter for centrets beboere, som er et direkte afkast af Lean-projektet. Afslutningsvis fortæller Lisa, at *"projektet har været hårdt arbejde, men det har været det hele værd."* Hun tilføjer, at man er velkommen til at ringe til hende, hvis man vil høre nærmere om deres erfaringer med at arbejde med Lean på et plejecenter.