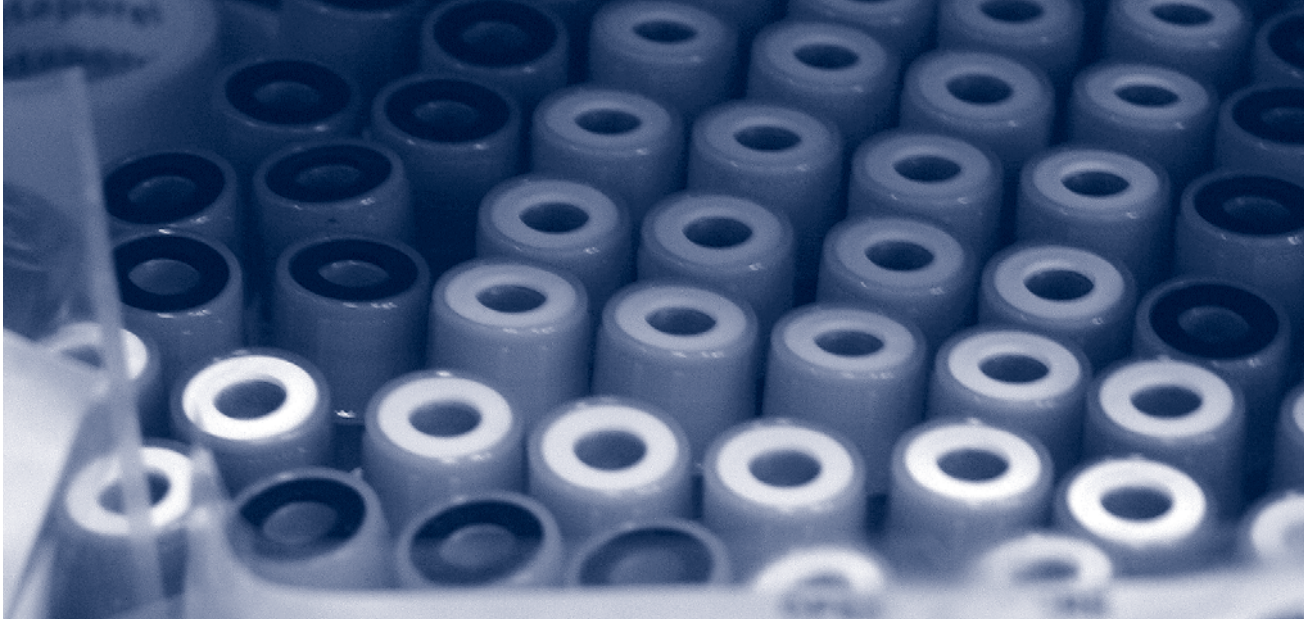




ORDEN OG OVERBLIK
fremmer patientsikkerhed



Denne bog er en del af projektet "Sikker Patient", som er et samarbejde mellem TrygFonden og Dansk Selskab for Patientsikkerhed.

Målgruppen er fagpersoner på de danske sygehuse; men også andre vil formentlig finde det nyttigt at kunne anvende et redskab, der skaber orden og overblik. Her tænkes især på fagpersoner i den primære sundhedssektor, hvor tiltag til at opnå øget patientsikkerhed også efterspørges.

*Dansk Selskab for Patientsikkerhed
juli 2009*

Indhold

Introduktion	5
Systematik, standardisering og klar logistik - hvorfor er det vigtigt?	6
Depot eller support?	8
Principper	10
S1 Sortér	12
S2 Sæt i System	14
S3 Støv af	16
S4 Standardisér	18
S5 Selvdisciplin	20
P.S.	23
Referencer	25



Introduktion

”Vi har for lidt depotplads”.

”Vi har for få depotrum”.

Spørger man personalet på sygehusene om, hvordan arbejdsbetingelserne er i de eksisterende fysiske rammer, vil udsagn som disse ofte indgå i deres svar.

Faktum er da også, at mange depotrum er overfyldte, fordi de fleste danske sygehuse er opført for år tilbage og dermed ikke dimensioneret til at kunne rumme medicinsk udstyr, utensilier og hjælpemidler i det omfang, som udviklingen har ført med sig.

De mange planlagte reoveringer eller egentlig nybyggeri er derfor en oplagt mulighed for at være fremsynet og lægge vægt på fleksibilitet, så nye fysiske rammer inkluderer plads og bedre muligheder for, at personalet får en mere intuitiv og umiddelbar adgang til de ting, de skal bruge.

Omvendt vil eksisterende depotrum bestå i årene fremover, hvorfor det kan give bedre arbejdsbetingelser, hvis man forenkler og skaber plads. Især bærer mange depotrum præg af, at det er mere eller mindre tilfældigt, hvilke ting der er placeret hvor i rummet; og ting, der ikke mere er i brug, bliver ikke fjernet, men opbevaret. Faktum er, at rummet bliver ”udtamponeret” eller ”sander til”, hvilket kan risikere at munde ud i oplevelsen af, at forholdene er umulige at gøre noget ved.

Bogen her er et redskab til at skabe overblik og orden i eksisterende depotrum for på den måde at understøtte arbejdsgange. Bogen er også et redskab til at inkludere principper for systematik og standardisering, når nye depotrum er på tegnebrættet. Til sammen kan det forebygge utilsigtede hændelser og bidrage til øget patient-sikkerhed.

Systematik, standardisering og klar logistik

- hvorfor er det vigtigt?

Klar logistik og systematik giver overblik og ro. Omvendt er uklar logistik og manglende systematik forstyrrende elementer, der fører til afbrydelser, forvirring, stress og træthed, der igen fører til forsinkelser eller brist i kommunikation. Til sammen udgør det en risiko for utilsigtede hændelser.

Eksempelvis bekræfter en dansk spørgekemaundersøgelse, at der sker utilsigtede hændelser, fordi der er for mange afbrydelser (1). Et fransk observationsstudie dokumenterer tilsvarende problemer. Fx blev en sygeplejerske i dagvagt på en onkologisk afdeling afbrudt 62 gange (2).

Observationsstudier på et dansk sygehus afdækker, at en del afbrydelser sker, fordi læger, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og andre fagpersoner ikke altid er forudseende og danner sig overblik over en procedure, før de går i gang. Det medfører, at de ofte må bryde af for at gå ud og

hente det, de mangler eller afbryde andre for at få bragt, hvad de har brug for. Hertil kommer, at de også bruger tid på at lede eller spørge andre, fordi de ikke umiddelbart kan finde, hvad de står og mangler (3).

Udfordringen er derfor at nedbringe antallet af unødige afbrydelser. Her har systematik og logistik afgørende betydning.

En utilsigtet hændelse

En bevidstløs patient bliver indbragt på skadestuen. Blodtrykket er næste umåleligt, så der opstår usikkerhed om, hvorvidt apparatet på kulisseskinnen måler korrekt. Sygeplejersken skynder sig ud i depotet for at hente det mobile blodtryksapparat. Det er der ikke. Hun afbryder .ere kolleger , der hjælper hende med at lede. Til sidst bliver det fundet i et andet rum.

Lægen ordinerer medicin; noget skal gives via infusionspumpe. Sygeplejersken skynder sig igen til depotrummet for at hente pumpen. Først må hun flytte tre kørestole ud på gangen for at få fat på pumpen. Herefter er hun nødt til at sætte kørestolene ind igen, før pumpen kan køres ind til patienten. Det viser sig, at pumpen er afladet, da den ikke har været tilsluttet strøm. Infusionen bliver startet med nogen forsinkelse.



Depot eller support?

Depotrum på sygehuse tillægges normalt ikke særlig betydning, fordi det er så indlysende, at der skal være plads til sterilvarer, utensilier, hjælpemidler eller andet udstyr og materialer, der er nødvendige for dagligdagens funktioner. Selve rummet betragtes derfor som sekundært i forhold til det egentlige, nemlig patienterne og de pårørende. Forventningen er, at systemerne for opfyldning sikrer, at forsyninger altid er til stede, og kun hvis en kurv eller en hylde er tom, bliver det oplagt at drøfte, hvorfor der er mangler.

Konsekvensen er, at depotrummet bliver til et "ikke-sted" eller et ingenmandsland, som ingen har kontrol over. Eller sagt med andre ord, så bliver det til de manges rum, som ingen ejer. Og når et rum ikke tilhører nogen, omdannes det umærkeligt til et lager eller et "opbevaringssted for noget, som man ikke i øjeblikket har brug for, eller som man har svært ved at skaffe sig af

med" (4). I værste fald bliver resultatet et pulterkammer, hvor mange, ofte meget forskelligartede ting, er blandet sammen med risiko for at samle støv både i bogstavelig forstand og overført betydning.

Rummet kommer på den måde til at signalere stilstand og manglende dynamik, og der skabes en kultur, hvor manglende overblik og uoverskuelighed accepteres som et nødvendigt onde. Denne noget negative fremstilling kan dog vendes ved at skabe en kultur, hvor alle har ejerskab til rummet.

Et aspekt af en kulturændring kan fx være, at ordet depotrum langsomt glider ud af sproget til fordel for ordet supportrum. Betegnelsen support henviser til støtte, opbakning, hjælp, service m.v. Herved sender ordet et signal om, at rummet har en central funktion, idet forsyningerne derfra understøtter og er en forudsætning for aktiviteterne det pågældende sted.



Principper

Redskabet i denne bog bygger på det overordnede princip om, at det er bedre at holde orden frem for at rydde op.

Orden giver overblik og betingelser for arbejdsgange med færre afbrydelser og forstyrrelser og dermed mindre stress – især i de akutte situationer – hvilket igen minimerer risikoen for misforståelser, forglemmelser og tab af information.

Det konkrete princip er 5S, der er et redskab til at fastholde systematik og ejerskab til rum, der er de manges rum. Redskabet stammer oprindeligt fra Japan, hvor det bliver brugt på Toyota fabrikkerne sammen med andre dele af Lean konceptet.

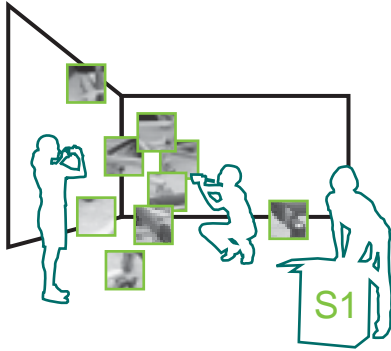
Normalt tager det ikke lang tid at gennemføre en 5S – især hvis blot to personer går sammen om opgaven, eller hvis én person gør det alene. Få personer har nemmere ved at vurdere og tage stilling til, hvad der

skal ske. Andre personer, der bliver berørt af ændringerne som følge af 5S, bliver også inddraget, men ikke i hele processen.

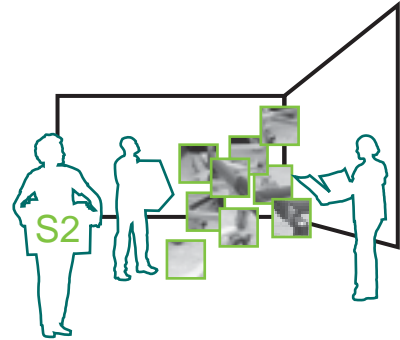
5S står for:

S ortér	(Sort)
S æt i system	(Set in Order)
S tøv af	(Shine)
S tandardisér	(Standardize)
S elvdisciplin	(Sustain)

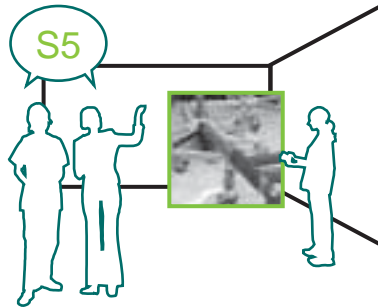
På de næste sider bliver 5S forklaret i detaljer.



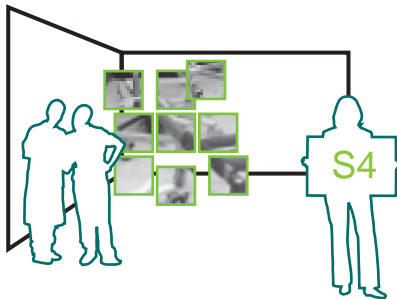
SORTÉR



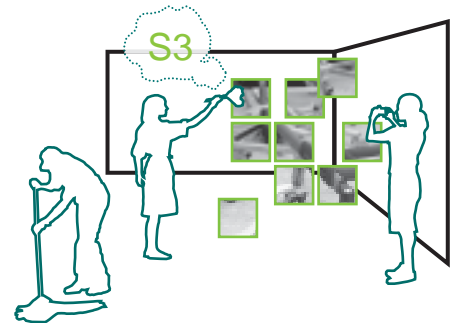
SÆT I SYSTEM



SELVDISCIPLIN

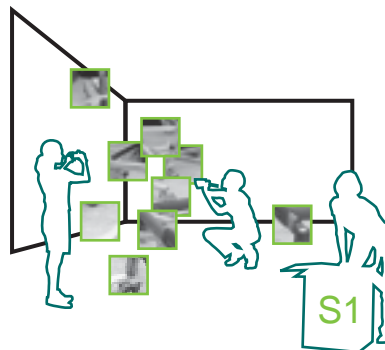


STANDARDISÉR



STØV AF

S1 Sortér



SORTÉR

Start med at tage stilling til, hvem der skal stå for 5S. Det kan fx være to personer, der på en fastlagt dag afsætter nogle timer til at gennemgå det udvalgte rum. De to kan være dedikeret til opgaven denne ene gang, eller de kan fungere som 5S personer for længere tid ad gangen.

Tidsforbruget vil være afhængigt af rummets tilstand. Hvis der allerede er en høj grad af systematik og standardisering, tager 5S kort tid; hvis rummet derimod er "sandet til", eller helt mangler systematik kan det blive nødvendigt at afsætte mere tid.

Før startskuddet på 5S skal rummet fotograferes. Billederne udgør det visuelle indtryk af "før-tilstanden". Herudover er det en god ide at invitere en udefra kommende person til at komme forbi og kaste et blik på rummet. Nye øjne er i stand til at se og undre sig, hvorimod de, der til daglig bruger

rummet, ofte vil være blinde for egen arbejdsplads.

Selve sorteringen går ud på at adskille, hvad der stadig er i brug fra det, der ikke mere er i brug. Det gøres ved at sætte farvede post-it sedler på ting eller materialer, der tydeligvis er overflødige.

Ting, der stadig er i brug, men logisk ikke bør være placeret det aktuelle sted eller i det aktuelle rum, får også påsat post-it sedler, men i en anden farve. Opstår der tvivl om, hvorvidt noget stadig er i brug, så følg devisen "When in Doubt, Move it Out". Ofte bliver der sat mange sedler, og visuelt giver det et indtryk af, at mange unødvendige ting har hobet sig op.

Ting og materialer med post-it sedler fjernes fra rummet og placeres i et "venteareal" med henblik på stillingtagen til, om det skal:

- ❑ genplaceres på rette plads,
- ❑ til fjernlager,
- ❑ gives til andre eller
- ❑ returneres eller kasseres.

Selv om ventearealet er midlertidigt, er det vigtigt at beslutte, hvor det placeres mest sikkert og uden at være til gene for andre.

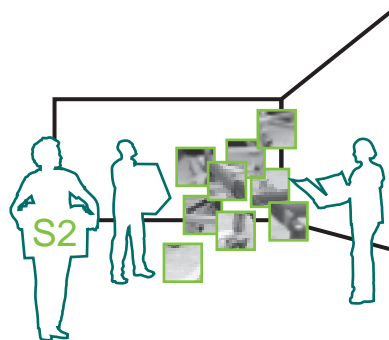
For at skabe overblik over ventearealet, grupperes kasseret materiale og ting, der

skal gives væk, for sig og ting til fjerndepot og genplacering for sig. En tommelfingerregel kan være, at materialer, der forventeligt ikke skal bruges indenfor den næste måned, går til fjernlager. De ting, der sjældent bruges, skal man kun gå efter af og til.

Første trin i 5S slutter med, at de øvrige brugere af rummet bliver inviteret til at vurdere og tage stilling til materialerne i ventearealet. Tag billeder.



S2 Sæt i system



SÆT I SYSTEM

Det andet trin i 5S går ud på at arrangere og placere ting og materialer på rette plads, så der til stadighed er overblik og let adgang for alle til at finde, hvad de skal bruge – og ikke mindst at sætte på plads igen.

Det er ikke altid nemt at få overblik og bestemme den bedste placering, selv om det første trin i 5S har skabt luft i rummet. Derfor skal man, før man går i gang med at flytte rundt og sætte på plads, for sit indre blik have billedet: ”Der skal være en plads til alt, og alt skal være på sin plads”. Ofte er det en fordel at udarbejde en skitse af den nye organisering af rummet.

Sæt i system baseres på visuelle løsninger, der tydeligt og klart signalerer, hvor hver enkelt ting hører hjemme, fx opdeling af rummet i zoner ved farvemarkeringer på gulv eller hylder, så:

- Blå zone ligger fremskudt og i front til brug for placering af ting, der skal bruges i akutte situationer. (Farven giver associationer til blåt blink og udrykninger i akutte situationer).

- Gul zone ligger mindre fremskudt, men alligevel i front til brug for placering af ting, der bruges ofte og er væsentlige for dagligdagens funktioner. (Farven associerer til, at køretøjer med arbejdsfunktion skal have tændt et gult blink).

- Grå zone ligger tilbagetrukket til brug for ting, der bruges af og til. (Anvend en farve, der tillægges neutral betydning).

En anden løsning er, at naturligt sammenhørende ting skal forblive samlet. Placeringen gøres synlig med skilte og labels – gerne i bestemte farver – med tydelig skrift, der fortæller at:

- ❑ her er xx placeret.
 - ❑ der skal være nn antal til rådighed.
 - ❑ når der er n-antal tilbage, skal der bestilles hjem.
 - ❑ yy står for at bestille hjem.
 - ❑ zz har besluttet placering.
- Revideres: Mdr. år.

Ovennævnte er ikke relevant, hvis der allerede er et system med automatisk opfyldning.

Endelig skal tunge ting placeres lavt, og der skal være en sikker skammel eller stige, såfremt ting skal hentes højt oppe. Herved kan arbejdsulykker forhindres.

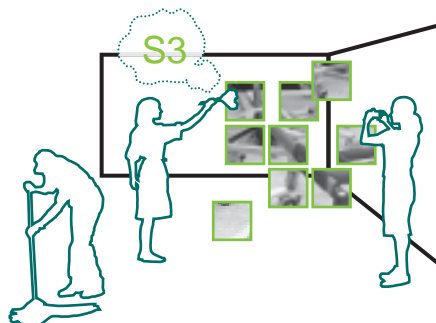
Når teamet har sat alt på rette plads og markeret placeringen, inviteres brugerne af rummet til at teste systematikken. Giv dem opgaver som fx:

- ❑ Hent nødtracheostomibakken på 15 sek.
- ❑ Hent utensilier til ilt og sug til en sengestue på 30 sek.
- ❑ Find en ny manchete til et mobilt blodtryksapparatet.

Testen bidrager til, at teamet kan foretage justeringer. Andet trin i 5S slutter med, at teamet sikrer sig, at alt er sat på plads, inklusive materialerne, der var midlertidigt parkeret i ventearealet. Tag billeder.

Hvis det muligt at anskaffe nyt inventar, skal man sikre sig størst mulig fleksibilitet og synlighed ved fx at få opsat skabe med gennemsigtige døre og flytbare gennemsigtige kurve/hylder, der kan indeles i sektioner.

S3 Støv af



STØV AF

”Jeg er ikke ansat til at gøre rent” – det kunne være den umiddelbare reaktion på det tredje trin i 5S. Imidlertid indebærer ”støv af” mere end rengøring, da opgaven går ud på at beslutte de metoder, der sikrer at:

- ❑ rummet altid er ryddeligt og udstyret rent, vedligeholdt og klar til brug.
- ❑ mangler og risici bliver identificeret for at forebygge patient- og/eller personaleskade som fx anvendelse af defekt udstyr.
- ❑ potentielle problemer bliver foregribet, før de bliver til gene i dagligdagen.

Resultatet skal være, at rummet altid ”skiner”, dvs. fremtræder rent og lækkert. Det i sig selv giver øget arbejdsglæde, hvilket igen sender et signal om kvalitet og professionalisme. Støv af er baseret på tre spørgsmål, som teamet skal tage stilling til:

- a) Hvordan definerer vi de opgaver, der skal løses?
- b) Hvordan får vi en plan for, hvem der løser opgaverne, hvornår og hvor ofte?
- c) Hvilke værktøjer gør det nemt og hurtigt at løse opgaverne?

I forhold til a) kan teamet evt. tage afsæt i de opgaver, som rengøringspersonalet løser og herefter koncentrere sig om områder som skabe, procedurebakker, udstyr m.v., hvor der ikke ligger aftaler for rengøring og vedligeholdelse.

Næste skridt b) er at udarbejde en rulleplan, så Støv af bliver en del af det daglige arbejde. Det kan fx være en tjekliste for, hvordan en enkelt person på få minutter i løbet af en arbejdsdag kan trimme rummet, dvs. inspicere og rette op og bringe på plads og i orden. Det kan også være en rulleplan for, hvordan en eller to personer

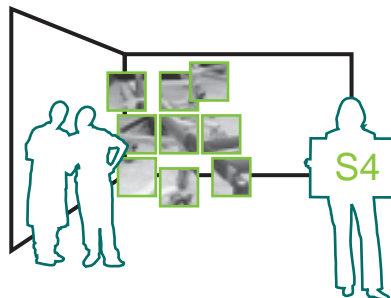
på en fast dag hver måned eller sjældnere går rummet mere grundigt igennem både med egentlig rengøring og med løsning af de problemer, som personalet er stødt på og har noteret undervejs. Håndskrevne sedler eller andre notater er typiske tegn på problemer, der skal tages stilling til. Ligeledes kan der være kommet nye ting til, der skal sættes på plads, eller andre ting er blevet overflødige og skal fjernes.

I forhold til c) kan værktøjet være en tavle eller bog, hvor potentielle problemer og risici kan noteres, et afgrænset areal, hvor ting kan placeres midlertidigt samt klud og rengøringsmiddel.

Hvis dette tredje trin ikke kan færdiggøres inden for den tid, der er afsat til 5S, må teamet aftale med hinanden, hvordan og hvornår, man går videre.



S4 Standardisér



STANDARDISÉR

Det fjerde trin i 5S skal sikre, at de tre første S'er – Sortér, Sæt i system, Støv af – bliver vedligeholdt. Dette trin er derfor en konsolidering af de tiltag, der allerede er gennemført eller sat i gang. Standardiseringen skal forhindre, at rummet umærkeligt og over tid "sander til" eller bliver "udtamponeret", så det bliver vanskeligt at fastholde orden og overblik.

Grundlæggende går opgaven ud på at beslutte simple regler og metoder, der gør det nemt i hverdagen at bevare den ønskede standard for rummet. Her er det vigtigt at anvende visuelle metoder, fx:

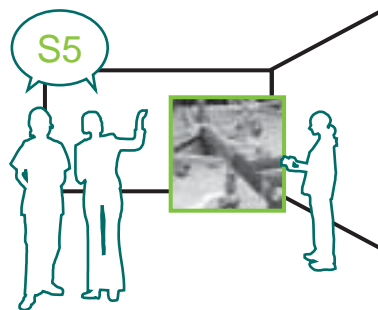
- ❑ fotografier, der viser, at sådan skal her se ud.
- ❑ mærkater og skilte, der viser, hvor ting hører hjemme.
- ❑ tjekliste med punkterne for den daglige trimning.

- ❑ rolleplan for personer, der trimmer, evt. med plads til initialer eller afkrydsning.
- ❑ tjekliste med punkter for rengøring og en grundigere gennemgang.
- ❑ rolleplan for personer, der på fastlagte datoer foretager den grundige gennemgang.

En metode til at vedligeholde standarden kan også være at invitere en eller flere personer udefra til én gang årligt at komme på besøg og bede dem identificere mulige risici eller andre "huller i systemet". Dette kan være en fordel og give anledning til nytænkning, da personer, som ikke er en del af kulturen det pågældende sted, bedre kan undre sig og identificere forhold, man selv er blevet blind overfor.



S5 Selvdisciplin



SELVDISCIPLIN

Selvdisciplin er en omskrivning af ordet Sustain, der direkte oversat betyder at opretholde, holde gående, holde liv i. Selvdisciplin går ud på at skabe en kultur, hvor det giver mening at opretholde systematik og standardisering som en naturlig del af dagligdagen.

Dette trin er imidlertid det vanskeligste at få styr på. Især er det vanskeligt at holde liv i energien og lysten til at bruge tid på 5S. I dagligdagen er opgaver i forhold til patienter og pårørende naturligvis det primære, og i det lys bliver et "holde orden projekt" sekundært. Hertil kommer, at diagnostik, behandling og pleje er kompleks med anvendelse af avanceret udstyr og med involvering af flere faggrupper og ofte indenfor en afgrænset tidsramme. Det betyder mange menneske-menneske og menneske-maskine relationer, der medfører, at ejerskab til rum og udstyr som alle bruger, kan fortone sig.

Der findes ingen enkle metoder til at fastholde bæredygtighed (Sustainability). Dog er det vigtigt at undgå en mekanisk tilgang med regler, løftede pegefingre eller forsøg på "opdragelse" af voksne mennesker. I stedet bør forståelse træde i forgrunden. Hvis der ikke altid er fastholdt orden, kan det bero på travlhed og akutte situationer og ikke manglende selvdisciplin.

Alt i alt er de vigtigste forudsætninger for at holde liv i 5S tankegangen oplevelsen af, at klar logistik betyder færre afbrydelser, forglemmelser og misforståelser og dermed øget patientsikkerhed.





P.S.

5S er en metode, der er en del af lean-konceptet. Indholdet i bogen her er en videreudvikling af 5S, særligt målrettet patientsikkerhedsarbejdet på sygehusene.

5S er også velegnet til at skabe systematik, orden og overblik i undersøgelsesstuer, vagtrum, kontorer, venterum m.v.

Tak for hjælp og inspiration til:

Region Hovedstaden
Amager Hospital
Frederiksberg Hospital
Hillørød Hospital
TrygFonden



Referencer

- 1) Medarbejdernes vurdering af patientsikkerhedskulturen 2006. Region Hovedstaden maj 2007. www.patientoplevelser.dk.
- 2) Estryn-Behar. M: Continuous Ergonomic Observation. Assistance Publique Hôpitaux de Paris 2004.
- 3) Jensen Brøgger E. Forstyrrelser, forvirring og forsinkelser øger risikoen for utilsigtede hændelser. Sygeplejersken 19. september 2008.
- 4) www.sproget.dk
(for definition af ordet "lager").



Dansk Selskab for

Patientsikkerhed TrygFonden

www.patientsikkerhed.dk

Dansk Selskab for Patientsikkerheds hjemmeside.

www.sikkerpatient.dk

Undervisningsmateriale og cases om utilsigtede hændelser.

www.godtsygehusbyggeri.dk

Danske Regioners hjemmeside om sygehusbyggeri.

www.dpsd.dk

Sundhedsstyrelsens hjemmeside om patientsikkerhed.

Kontakt

Flere informationer fås ved henvendelse til Dansk Selskab for Patientsikkerhed, projektleder Elisabeth Brøgger Jensen, tlf. 3632 6022 eller elisabeth.broegger.jensen@regionh.dk.