

Með því að hægja á okkur aukast afköstin

– frá málþingi á lyflæknaþingi

■ ■ ■ Hávar Sigurjónsson

„Í hnotskurn erum við að endursemjast nálgun alls heilbrigðisstarfsfólks að umönnun sjúklinga,“ segir Jason Stein sem var sérstakur gestur á lyflæknaþingi á dögunum og flutti athyglisvert erindi um breytingar í vinnu- og verkferlum sjúkradeilda.

„Við þurfum að spyrja okkur hvers vegna við erum ekki að koma upplýsingum nægilega vel á milli starfsmanna við óbreyttar aðstæður og eftir því sem hraðinn eykst verður þetta að vandamáli sem æ erfiðara er að yfirstíga,“ segir Stein og kveður þetta að nokkru leyti afturhvarf

til þess tíma á sjúkrahúsum er sjúklingar fengu persónulegri meðferð. „Með síauknunum kröfum um hraða hefur sjúklingurinn orðið útundan í vissum skilningi og þetta er viðleitni til að snúa þeirri þróun við en jafnframt höfum við nýtt okkur nýjustu aðferðir í breytinga- og verkefnastjórnun til að standast kröfur nútímans um sjúkrahúsrekstur,“ segir Stein. Hann segir aðferðina ótvírætt hafa skilað árangri.

Morgunfundur með þátttöku allra

Jason Stein er yfirlæknir á lyflækningadeild Emory-háskólasjúkrahússins í

Atlanta í Bandaríkjunum og er jafnframt yfirmaður gæðamála á því stóra sjúkrahúsi. Hann hefur skipulagt og haft umsjón með skipulagsbreytingum á fjölda sjúkradeilda víðsvegar um Bandaríkin og Ástralíu.

„Ef við berum saman hina hefðbundnu meðferð og þetta módel, lítur hinn dæmigerði morgunn á sjúkradeild þannig út að starfsmenn eru að sinna sjúklingi hver af öðrum, án þess að eiga skipuleg samskipti sín á milli, og samskipti þeirra við sjúklinginn eru tilviljanakennd og eiga sér ekki stað samtímis. Okkar módel byggir á því að allir starfsmenn sem sinna



„Með því að hægja á okkur skipulega og meðvitað aukum við afköstin og líðan starfsfólks og sjúklinga batnar verulega,” segir Jason Stein yfirlæknir á Emory-háskóla-sjúkrahúsínu í Atlanta í Bandaríkjunum.

við afköstin og líðan bæði starfsfólks og sjúklinga batnar verulega.”

Allir græða á þessu

Tölfræðin styður þetta að sögn Stein en dánartíðni sjúklinga hefur lækkað um allt að 20-50% á deildum sem tekið hafa upp þetta umönnunarmódel. „Það eru stærstu fréttirnar. Kostnaður hefur lækkað og legutími sjúklinga styst. Það er í rauninni ekkert neikvætt við þetta nema afstaða starfsmanna þegar þetta er kynnt fyrir þeim í byrjun. Flestir segja þetta einfaldlega of erfitt, og það er rétt, það er erfitt að breyta starfsháttum, upplýsingaflæði og samskiptum á milli fólks. En þegar þessi þröskuldur er yfirstiginn vill enginn snúa til baka í gamla farið. Breytinguna þarf að skipuleggja og undirbúa vandlega og við höfum nýtt okkur nýjustu aðferðir stjórnunarfræðanna um breytingastjórnun með mjög góðum árangri. Samtímis þarf að innleiða breytta verkefnastjórnun og þetta tvennt skilar ótvíræðum árangri. Það er ekki hægt að ætlast til þess að læknar og hjúkrunarfólk bæti slíku á sig heldur þurfa að koma til utanaðkomandi verkefnastjórnendur sem leiða breytinguna og fylgja henni eftir.”

Tölf fylki Bandaríkjanna hafa tekið þetta upp á yfir 50 sjúkrahúsum og einnig hafa þrjú fylki Ástralíu tekið kerfið upp. Árangurinn er mjög góður að sögn Stein og boðskapurinn er að breiðast út. „Það eru fjögur ár síðan við höfum þetta starf svo segja má að undirtektir hafi verið mjög góðar. Sífellt fleiri sjúkrahús bætast í hópinn og það er einfaldlega allra hagur, bæði sjúklinga og starfsfólks. Að ekki sé minnst á þá sem halda utan um peningana. Þeir sjá hag í þessu líka. Það skiptir máli því svona breytingar er ekki hægt að framkvæma án stuðnings stjórnar sjúkrahúsanna,” segir Jason Stein að lokum.

sjúklingum koma saman við rúm hvers sjúklings á hverjum morgni og þar fer fram samtal þeirra með þátttöku sjúklingsins og ástvina hans ef þeir kjósa svo. Þegar þessum fundi er lokið vita allir hvað mun gerast til næsta morguns, og allir hafa sömu upplýsingarnar. Til að fyrirbyggja misskilning er þetta gerólíkt hinum hefðbundna stofugangi sem stundum minnir á skrudgöngu með eintali þess hæstsetta. Hér erum við að tala um teymi starfsmanna þar sem allir hafa rétt til að leggja til málanna en um leið er mikilvægt að umræðan sé skipuleg svo aðalatriðin séu skýr og tíminn vel nýttur.“

Stein segir gesti þeirra deilda sem tekið hafa upp þetta nýja skipulag hafa orð á því að þar sé andrúmsloftið rólegra og mun minni hávaði. „Við höfðum ekki áttað okkur á þessu sjálf en þetta er rétt. Það má líkja þessu við að erill og hávaði sem áður líktist brautarstöð er nú eins og á venjulegu heimili. En dagskipulagið er þannig að um hádegi hafa allir sjúklingar fengið skýrt yfirlit um hvað muni fara fram þann daginn, frá lækninum í návist hjúkrunarfræðinga og annarra heilbrigðisstarfsmanna. Það sem eftir lifir dags eru allir samtaka um að fylgja eftir þessum leiðbeiningum. Allir vita hvað til stendur. Þetta er lykillinn að þessari nýju nálgun.“

Hægjum skipulega á okkur

Stein segir fyrstu viðbrögð allra starfsmanna við þessari nýju nálgun vera hina sömu. „Þau segja að við hljótum að vera að

grínast. Það sé enginn tími til að standa í svona umræðum við rúm sjúklingsins, það sé svo mikið að gera og tíminn svo naumur að þetta sé ekki hægt. Það er misskilningur. Þetta er ekki hugsað sem viðbót við það verklag sem fyrir er heldur algjörlega breytt verklag. Það kemur í ljós að með því að leggja tíma í þetta að morgni dags sparast meiri tími þegar liður á daginn. Það sem þetta snýst fyrst og fremst um er að morgunfundurinn við rúm sjúklingsins sé skipulagður og án allra málalenginga. Við köllum þetta SIBR (*Structured Interdisciplinary Bedside Round*). Sjúkrahús sem vinnustaðir hafa í rauninni aldrei verið skipulögð á þann hátt að henti sjúklingum og starfsmönnum. Sjúkrahús hafa þróast sem staðir þar sem veikt fólk er lagt í rúm til meðferðar og starfsmenn með ýmsa kunnáttu gera skyldu sína samkvæmt þjálfun og kunnáttu sinni. Í samanburði við aðrar starfsgreinar hefur starfsemi sjúkrahúsa ekki verið hönnuð og skipulögð á sama hátt. Að þessu leyti eru sjúkrahús eftirbátar annarra starfsgreina í nútímasamfélagi. Spyrja má hvers vegna við erum að velta þessu fyrir okkur núna. Svárið felst að nokkru leyti í því að starfsemi sjúkrahúsa hefur aukist, sjúklingum fjölgar og meðferð þeirra oft mjög flókin. Við þessar aðstæður reynist vinnuáðferðin bæði tímaflek og óskilvirk. Allir eru að reyna bjarga sér og við þær aðstæður dregur úr samskiptum og persónulegri meðferð sjúklings. Með því að hægja á okkur skipulega og meðvitað, aukum