

# Dagkirurgi – samarbejdet i teams

## Hvorfor virker dagkirurgi så godt?

**Ulf Thyge Larsen AUH**

- Team-begrebet
- Er dagkirurgi bedre – og er teams forklaringen på det?
- Status på dagkirurgi 2018
- Udfordringer for dagkirurgi i fremtiden
- Er teams fortsat svaret på disse udfordringer?



# Team definition

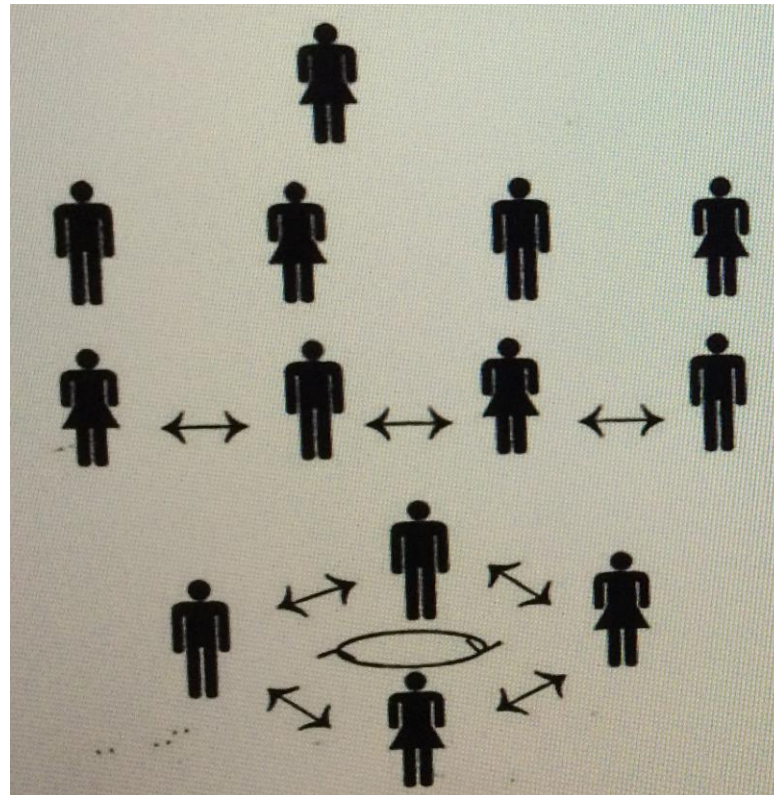
- *"Et team er en mindre organisatorisk enhed, der er samlet omkring et fælles projekt eller et fælles sæt af opgaver og målsætninger, som teamet har beslutningskompetence i forhold til at forvalte samt ansvar for at løse. Der arbejdes tæt sammen i opgaveløsningen, og teammedlemmerne belønnes i fællesskab for at nå målene". (Lederen som teamcoach. Molly-Søholm T et al. Børsens forlag 2007).*
- Afgørende, at teamet fungerer som en enhed
- Teamet har beslutningskompetence i forhold til at forvalte samt ansvar for at løse
- Teamorganisering overflødiggor på ingen måde ledelse. Men lederens rolle er at lede fra distancen (at komme og gå), og at et udvikle teamets evne til medledelse



# Hvad skal være opfyldt, for at det giver mening at tale om et team?

- ▶ Graden af fællesskab og fælles forpligtelse i opgaveløsningen.
- ▶ Teamet er fælles om opgaveløsningen, og har i fællesskab de nødvendige kompetencer til at udføre opgaverne
- ▶ Teammedlemmer
  - ▶ er i stand til at udføre de fleste af teamets forskellige arbejdsprocesser
  - ▶ kan udføre arbejdsprocesser, så det medfører synergi i opgaveløsningen
  - ▶ er i stand til kreativt at udvikle teamets arbejdsprocesser
  - ▶ har stor andel i definering og udarbejdelse af de mål, de arbejder mod.
  - ▶ Kan opbygge en holdånd, som er præget af dynamik, vidensdeling og synergi.
- ▶ Hvordan udvikler et team sig over tid?
  - ▶ Et team er ikke blot en samling af mennesker, der arbejder sammen. Team handler mere om udvikling af kommunikation til at binde medlemmerne sammen.
- ▶ En arbejdsgruppe er mere løst forbundet, hvor hvert medlem arbejder individuelt med den fælles opgave.

# Forskellen på team og arbejdsgruppe

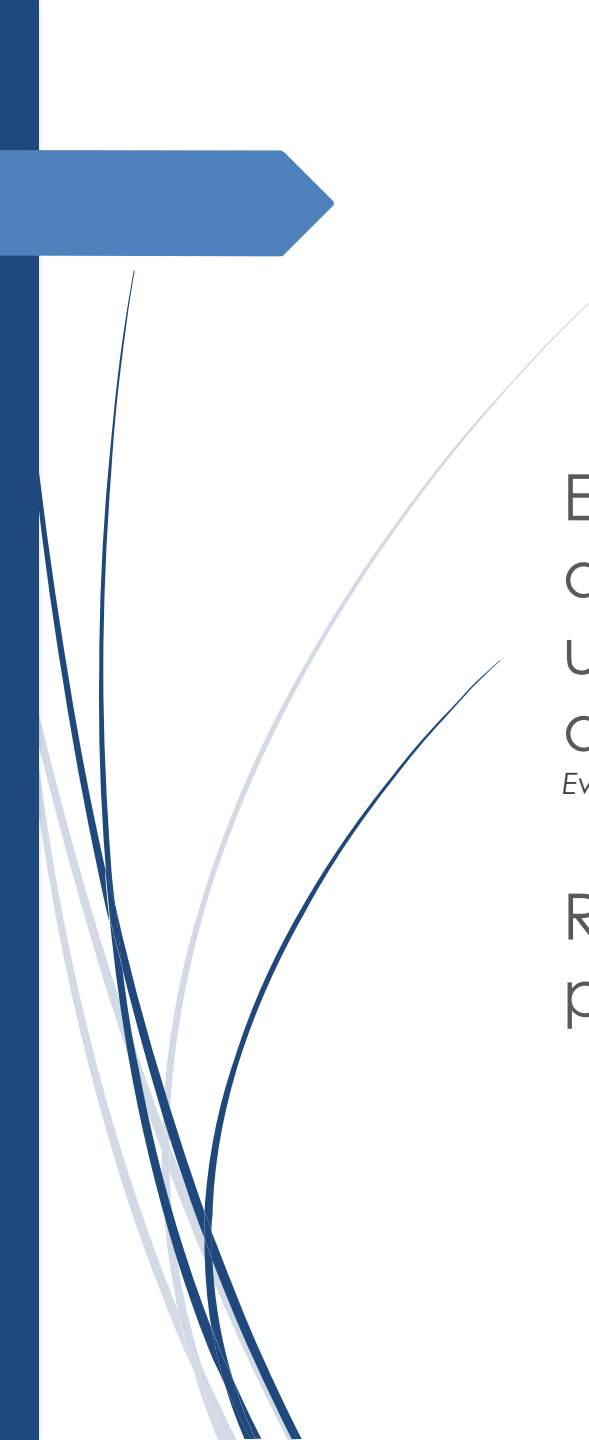


- Monofaglig
- Flerfaglig
- Tværfaglig arbejdsgruppe er defineret ved, at hvert medlem har sine opgaver, sit ansvarsområde og sin belønning.
- Teams er fælles om disse områder



# Dagkirurgi og Fast-Track kirurgi

- "Fast track-kirurgi er fokuseret på et multidisciplinært perioperativt samarbejde, hvor fælles indsats reducerer virkningen af det kirurgiske stressrespons hos patienten og sikrer hurtig mobilisering efter operation med genskabelse af normale fysiologiske forhold"
- Fast-track kirurgi blev introduceret af Henrik Kehlet for 20-25 år siden, og har haft stor betydning for udviklingen af dagkirurgi.
- "Fast track-hoftealloplastik. Torben Bæk Hansen, Kirill Gromov, Billy B. Kristensen, Henrik Husted & Henrik Kehlet. Ugeskr Læger 2017;179:V03170252



Evalueringscenter for Sygehuse anbefalede i 1998, at alle amter snarest formulerede klare mål for den dagkirurgiske udvikling og opstillede handlingsplaner for opnåelse af disse mål

*Evalueringscenter for Sygehuse. Rapport nr. 5 Dagkirurgi i Danmark. Status og udviklingsmuligheder. Af Lisberg 1996-98*

Rapporten markerede et skifte, som havde været på vej på en række sygehuse

# Opbygningen af Dagkirurgi i Aarhus

- Dagkirurgi på Aarhus KH 1996, Skejby 2005 og Aarhus Amtssygehus som helt nyetablerede afdelinger
- Dagkirurgi fik stor opbakning fra Hospitalsledelsen på Skejby, og blev fulgt med stor interesse
- Team-opbygningen af Dagkirurgi var en helt bevidst og målrettet ledelses-strategi.







# Team-organisering og team-ledelse

- ▶ Det kan lyde underligt, at der skal være team-ledelse – er team ikke netop en selvstyrende gruppe?
- ▶ Teamorganiseringen har ikke kun til formål at etablere nogle velfungerende personalegrupper.
- ▶ Teams er i høj grad et ledelsesværktøj til at få en udvikling med innovation og arbejdsglæde, men også høj produktivitet.
- ▶ Ledelsen skal være tæt på teamet med det formål hele tiden at stimulere udvikling af teamet



# Opbygningen af Dagkirurgi i Aarhus

- ▶ Alle medarbejdere i dagkirurgi har samme ledelse (undtaget kirurger).
- ▶ Teams på hver op-stue (op-spl, anæst-spl, læger) og på opv (op-spl, anæst-spl, læger). Skiftende sammensætning fra dag til dag.
- ▶ At kende hinanden som fagpersoner og socialt – det er forudsætningen for, at det tætte team-samarbejde kan opbygges
- ▶ Vi kan benytte hinandens kompetencer til at opnå synergi og innovative løsninger



# Udviklingen af dagkirurgi på SKS

- ▶ For 10 år siden afviklede vi ca 1000 operationer pr operationsstue pr år. Nu 900.
- ▶ Nu har vi langt flere ASA 3-4
  - ▶ EF% 20-30
  - ▶ Aortastenose
  - ▶ KOL
  - ▶ IDDM
- ▶ BMI 40-50-60
- ▶ Større og længerevarende operationer

# Total Laparoskopisk Hysterektomi

- 2012 = 1
- 2013 = 47
- 2014 = 41
- 2015 = 45
- 2016 = 65
- 2017 = ?

- TLH blev introduceret i Dagkirurgi efter uformel snak hen over kaffebordet mellem gynækologer og dagkirurgiske medarbejdere/læger
- Der blev aftalt en test-periode
- Efter kort tid blev TLH en rutine-operation i Dagkirurgi. Der var i starten store udfordringer med smerter, utilpashed, manglende mobilisering postoperativt på trods af forskellige smerte- og PONV-tiltag.
- Men de forskellige sygeplejerske-teams på opvågningsstuen arbejdede ihærdigt med løsningsmuligheder, og foreslog, at patienterne fik en helt, helt rolig start på observationsperioden uden mobiliseringsforsøg i 1-2 timer postoperativt.
- Fantastisk resultat!

# TUR-P prostata-resection

- 2014 = 7
- 2015 = 10
- 2016 = 28
- 2017 = 125 (85 i sidste halvår)
  
- Opgørelse i gang om komplikationer incl genindlæggelser



# Ureteroskopisk stenfjernelse i ureter (URS) og i nyrepelvis (RIRS)

- 2008 = 35 (URS)
- 2009 = 42 (URS)
- 2010 = 59 (URS)
- 2011 = 103 (URS)
- 2012 = 224 (URS + RIRS)
- 2013 = 272 (URS + RIRS)
- 2014 = 252 (URS + RIRS)
- 2015 = 262 (URS + RIRS)
- 2016 = 326 (URS + RIRS)
- 2017 = 352 (URS + RIRS)

JJ-fjernelse i hjemmet

Artikel om URS og RIRS (Vancouver)

RIRS tager længere OP-tid end URS, men postop observationsforløb er næsten identisk

## Er det rigtigt, at det kan være farligt at drikke kaffe med mælk inden en operation?

- ▶ - Det satte sygeplejerske Birgit Larsen fra Dagkirurgi, Aarhus Universitetshospital sig for at undersøge.
- ▶ I et forskningsprojekt har hun set på, om der er forskel i mavens indhold efter at have drukket sort kaffe og kaffe med mælk. Indholdet i mavesækken blev målt med en MR-skanner.
- ▶ Resultaterne viste, at der var ingen eller kun en ubetydelig forøgelse af mavens indhold, selv om halvdelen af koppen med kaffe bestod af mælk.
- ▶ Resultaterne bidrager med et videnskabeligt grundlag til ændring af de internationalt anbefalede fasteregler - så kaffe og the med mælk ikke længere vil betyde aflysning.
  
- ▶ Black or white coffee before anaesthesia? Gastric volume measured by MRI; a randomized crossover trial. Larsen B, Larsen LPS, Sivesgaard K, Juul S. Eur J Anaesthesiol 2016; 33: 457-62.
- ▶ Små mængder mælk i kaffe eller te kan tillades før kirurgi. Kenia S. Miranda & Billy B. Kristensen Dagkirurgisk Afdeling, Hvidovre Hospital Ugeskr Læger 2018;180:V07170513

# Danmark har den lavest indlæggelsestid i Europa

OECD (STATE OF HEALTH IN THE EU: NATIONAL SUNDHEDSPROFIL 2017 – DANMARK) og Danske Regioner (Regio marts 2018)

TEMA: ET MERE NÆRT SUNDHEDSVÆSEN



Kilde: Løndpatientregisteret

lererede forløb inden for især kirurgien peger snarere den anden vej."

Der kan naturligvis være enkelt-sager, som fortæller en anden historie, men samlet set er der ingen dokumentation for, at den faldende liggetid er dyrt for kommunerne og dermed samfundet som helhed, pointerer Kjeld Møller Pedersen.

"Vi skal ikke glemme, at den her diskussion i høj grad er præget af, at kommuner og regioner meget ofte forsøger at skaffe flere penge fra enten hinanden eller staten."

Og grænsen for, hvor meget hospitalaktivitet der kan omlægges fra indlæggelse til ambulante behandling, er endnu ikke nået.

"Flere og flere operationer bliver nu udført samme dag, som patienten udskrives, men bageret er ikke drukket fuldt ud endnu. For få år siden ville en hoftepatient nok være bakket ud, hvis han fik at vide, at operation og udskrivelse ville ske samme dag, men der sker hele tiden fremskridt i operations- og bedøvelses-teknikker," siger Kjeld Møller Pedersen og tilføjer:

"Vi skal være særligt opmærksomme på, hvornår det er godt for både patient og samfundsøkonomi. Og så handler det om at få borgerne til at forstå, at ambulante behandling er fornuftigt og måske endda bedre end en indlæggelse."

Gennemsnitlig liggetid i dage i OECD (2015)



Kilde: OECD  
Note: OECD foretager kun indlæggelsestid og ikke ambulante behandlingstid og derfor er disse værdier end de i Løndpatientregisteret opgaver.

- Specielt kirurgiske indgreb har fået reduceret indlæggelsestid
- Grænsen for, hvor meget, der kan ændres fra indlagt til dagkirurgi er ikke nået endnu
- Velplanlagte og accelererede dagkirurgiske forløb med hurtig udskrivelse medfører ikke øgede kommunale omkostninger – tværtimod (Kjeld Møller Pedersen)





# Dagens Medicins panel 5. marts 18

(Kjeld Møller Pedersen, Jakob Kjellberg, Mads Koch Hansen, Henrik Illum)

- ▶ Faglige niveau højt
- ▶ God økonomistyring, pengene bruges ansvarligt, men med langt flere opgaver end midler.
- ▶ Produktivitet høj - og højere end i det private erhvervsliv. Sygehusene har været gode til at arbejde smartere og fået flyttet fokus over på, hvad der giver værdi
- ▶ Struktur: sundhedsvæsenet leverer grundlæggende varen.
- ▶ Patienttilfredshed/oplevet kvalitet: i almindelighed rimelig høj, og for den enkelte patient/ydelse "enorm høj".
- ▶ Medarbejdertrivsel: De fleste synes, at det er meningsfuldt at arbejde og gøre en forskel i sundhedsvæsenet. Vi har generelt et sygehusvæsen med høj grad af stolthed og faglighed. Men der er også udfordringer med arbejdsmiljøet ...




# Betydningen af Teams i Dagkirurgi

- ▶ Operationsteknikker og anæstesiformer, blok, smertebehandling, PONV kan gøres på fuldstændig samme måde også på andre operationsgange
- ▶ Også udskrivelse samme dag foretages på en del andre op-gange på AUH.
- ▶ Men ..... det der adskiller Dagkirurgi fra andre operationsgange er **velfungerende** teams, som binder hele patientforløbet sammen



# Udfordringer for Dagkirurgi

Diplomopgave af Vibeke Meding, afd-spl, Dagkirurgi, AUH Skejby

- ▶ Vibeke Meding skriver om, hvordan vi i Dagkirurgi kan bevare de gode patientforløb og samarbejdet, når vi står ovenfor nye udfordringer i form af effektiviseringer/besparelser/produktivitetskrav og skal sikre at vi stadig har en attraktiv arbejdsplads
  - ▶ Personalets engagement og evne til selvledelse (medledelse) er afgørende faktorer, hvis visionerne om dagkirurgi skal opfyldes.
- 



# Samarbejde og koordinering i teamopbygningen

- Forskning viser, at **produktivitet og effektivitet kan optimeres samtidig med at både kvalitet og de ansattes trivsel og arbejdsmiljø bedres**. Samarbejde og koordinering er væsentlige faktorer, for at det kan lykkes (Vestergaard 2015)
- Metoden betegnes relationel koordinering: at kommunikere og handle med henblik på at integrere egen opgaveløsning ind i den store opgaveløsning (Gittel 2012)
- Det er denne udfordring, som personalet i Dagkirurgi står over for, når de får nye kollegaer og samarbejdspartnere, som i fællesskab skal løse kerneopgaven (det gode og sammenhængende patientforløb).

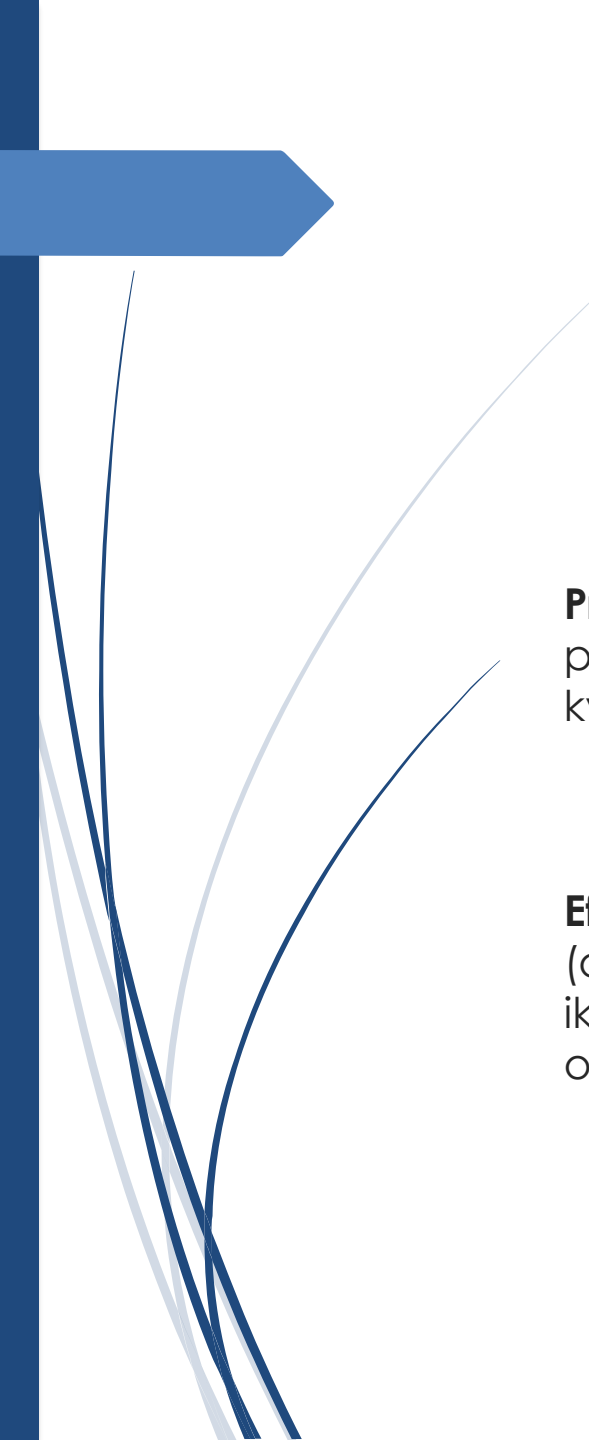


# Udfordringer i Dagkirurgi fremover

- ▶ Teamopbygning er en proces, som kræver personalets interaktion og kompetenceudvikling. En forudsætning for at skabe velfungerende teams er, at medlemmerne er selvledende (medledende) (Lauvås & Lauvås 2013)
- ▶ Dagkirurgi er kendetegnet ved teambaseret og selvledet arbejde.
- ▶ Men dagkirurgi har i de senere år været voldsomt udfordret af New Puplic Management
- ▶ I Dagkirurgi står kravet om øget effektivitet og fastholdelse af budgetter fortsat over for det gode og sammenhængende patientforløb.

# New Public Management

- Komplekst begreb, der beskriver de reformer i den offentlige sektor, der benytter ledelsesværktøjer fra den private sektor.
- NPM bygger på strategisk ledelse og mål- og rammestyring i stedet for detailstyring.
- Fogh-regeringen relancerede NPM-begrebet i 2002 og fortsatte med "Kvalitetsreformen" i 2006." Lars Løkke var varm fortaler for NPM i sygehusvæsenet som Sundhedsminister og senere som statsminister.
- Den stigende modstand skyldes mistet sammenhængskraft som følge af NPM's måleredskaber og incitamentstrukturer. Målinger har erstattet målsætninger.
- Ifølge NPM-"grundlæggeren" Christopher Hood har NPM tværtimod givet lavere kvalitet og *mindre* effektiv offentlig forvaltning i UK.
- Iflg et metastudie af KORA 2016 er der betydelige utilsigtede virkninger af NPM mål- og resultatstyring i Danmark og andre OECD-lande.



**Produktivitet** i den offentlige sektor – at gøre tingene smartere (behandle flere patienter pr medarbejder/pr op-stue og dermed f eks nedbringe ventelister og samtidig øge kvaliteten for den enkelte pt)

**Effektivitet** i den offentlige sektor – at øge forskellen mellem input og output økonomisk (overskuddet) (betyder oftest, at gøre tingene billigere, fordi politikerne/befolkningen ikke vil øge bevillingerne. For mange politikere har effektivitets-målet været, at kunne overføre "overskuddet" til skattelettelse)



Peter Birch Sørensen, formand for produktivitetsudvalget 2012, økonom og professor ved Kbh Universitet.  
Overvismand 2004-09.

- ▶ Produktivitet i den offentlige sektor handler grundlæggende om det samme som i den private sektor, nemlig om hvor meget og hvor god service der leveres med de resurser, der er til rådighed.
- ▶ Men **der er fundamentale forskelle mellem den offentlige og private sektor**, der bidrager til at gøre analyser af produktivitet, effektivitet og kvalitet i den offentlige sektor mere komplicerede:
  - ▶ Den offentlige sektor er styret af en lang række politiske målsætninger, som gør drift meget mere kompleks end i den private sektor
  - ▶ **Offentligt ansatte er ofte drevet af en stærk faglighed og public service motivation**, hvilket udfordrer traditionelle ledelsesredskaber og motivationsfaktorer. Detailstyring koster på motivationen og tilliden mellem ledelse og medarbejder.
  - ▶ Den offentlige sektor er vokset støt indtil starten af 1980'erne, hvor velfærdsstaten omtrent fik sin nuværende størrelse.
  - ▶ I de senere år har mange grupper af **offentligt ansatte netop klaget over, at de i stigende grad skal bruge tid på at dokumentere deres indsats, så de har mindre tid til deres kerneopgaver**, dvs. betjeningen af borgerne
  - ▶ Effektiv ledelse og styring er en grundlæggende præmis for øget produktivitet, fordi **medarbejdere, der trives, bliver mere fleksible og er mere motiverede**. Men **hvordan motiverer man ledere og medarbejdere til at gennemføre initiativer, der gør den offentlige ydelse billigere, hvis det blot fører til, at bevillingen nedskæres, eller arbejdsbyrden øges?**
  - ▶ Under god ledelse og styring sker der i højere grad løbende modernisering og innovation, og politiske reformer og strategier bliver hurtigere og mere effektivt implementeret.





# New Public Management erklæret død

- 7. november 2016 blev New Public Management, NPM, erklæret død af Danske Regioners direktør Adam Wolf.
- Nogle af ideerne vil formodentligt genopstå – behovet for styring af den offentlige sektor er nemlig ikke forsvundet.
- KORA-professorerne, Lene Holm Pedersen og Lotte Bøgh Andersen, giver her 3 bud på, hvad vi har lært af NPM (<https://www.altinget.dk/artikel/ved-npms-doedsleje-hvad-har-vi-laert>)
  - Læring nr. 1: Samspil mellem styring og motivation
  - Læring nr. 2: Målsætninger frem for målinger
  - Læring nr. 3: Lokalt tilpasset ledelse



# Læring nr. 1: Samspil mellem styring og motivation

- ▶ Der er et stærkt samspil mellem styring og motivation.
  - ▶ Styring, der opleves som kontrol frem for støtte, udhuler de ansattes motivation.
  - ▶ **Målsætninger**, som man selv finder ønskværdige, er meget motiverende
  - ▶ Målsætninger handler eksempelvis om at gøre syge mennesker raske, uddanne fremtidige generationer og forbedre miljøet.
  - ▶ Det er målsætninger, som er markant anderledes end målene om økonomisk overskud i den private sektor.
  - ▶ Målsætninger mister deres motiverende kraft, hvis de drukner i besparelser, dokumentation og reorganiseringer.



# Læring nr. 2: Målsætninger frem for målinger

- ▶ I den offentlige sektor er der kommet mange flere målinger uden at det omsættes til bedre resultater.
- ▶ **Hvis man har målingerne og ikke målsætningerne som pejlemærker**, kan medarbejderne opleve, at gode målinger bliver målet i sig selv.
  - ▶ Registreringer og kontrol i sundhedsvæsenet kan komme til at fylde mere i hverdagen end målsætningen om at sikre befolkningens sundhed.
  - ▶ Det er især uheldigt, hvis målingen i høj grad rammer ved siden af eller kun indfanger dele af målsætningen.



# Læring 3: Lokalt tilpasset ledelse

- God ledelse har i mange år været et af svarene på, hvordan kvaliteten i den offentlige sektor kunne blive bedre.
- Men en stram central styring påvirker den måde, organisationen fungerer på, og for det råderum, de decentrale ledere har at agere inden for.
- **Decentral ledelse er vigtigt, for at der er enighed om målsætninger og værdier.**
- Direkte face-to-face-dialog, som de decentrale ledere har mulighed for at tage med medarbejderne, kan i sig selv være med til skabe enighed om værdierne.
- Men god ledelse handler om at lytte både til sine egne ansatte, borgere og politikerne.



# Hvor skal vi hen, du?

- ▶ New Public Management er forhadet, fordi det er blevet synonymt med mistillid, kontrol og registrering.
- ▶ Et første skridt på vejen frem er derfor at slippe styringsoptimismen – men ikke styringen
- ▶ Målsætninger og visioner skal selvfølgelig stadig placeres inden for den skydeskive, politikerne fastsætter.
- ▶ Ikke styring for styringens skyld – men styring for at nærme os målsætningerne
- ▶ Vigtigt, at give et ledelsesrum på alle niveauer – også for den decentrale leder



# Udfordringer i Dagkirurgi AUH fremover - en ny start?

- ▶ I Aarhus er udfordringen
  - ▶ Sammenlægning af 3 dagkirurgiske afsnit
  - ▶ Fælles afdelingsledelse med de øvrige 3 store operationsgange af medarbejdere på alle AUH's operationsstuer og opvågningsafsnit).
- ▶ Tilsvarende udfordringer hos jer?

# Fremtiden for Dagkirurgi

- ▶ Er teams fortsat svaret på disse udfordringer?
- ▶ Ja, teamorganisering er et af svarene – specielt i dagkirurgi

