

## Lean i primärvården- en bild av hur Lean tillämpas

Monica Kaltenbrunner<sup>1\*</sup> RN, MSc, doktorand, Svend Erik Mathiassen<sup>1</sup> PhD, Professor, Lars Bengtsson<sup>2</sup> PhD, Professor, Maria Engström<sup>1,3,4</sup> RN, PhD, Professor.

\* Correspondence: monica.kaltenbrunner.nykvist@hig.se

<sup>1</sup>Akademin för hälsa och arbetsliv, Högskolan i Gävle, Gävle, Sverige. E-postadress:

monica.kaltenbrunner.nykvist@hig.se, svenderik.mathiassen@hig.se och maria.engstrom@hig.se

<sup>2</sup>Akademin för teknik och miljö, Högskolan i Gävle, Gävle, Sverige. E-postadress: lars.bengtsson@hig.se

<sup>3</sup>Institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap, Uppsala Universitet, Uppsala, Sverige.

<sup>4</sup>Nursing Department, Medicine and Health College, Lishui University, China. E-postadress: mem@hig.se

### Bakgrund

Lean har sitt ursprung i bilindustrin och har spridits till andra sektorer såsom hälso-och sjukvård. Implementering av Lean syftar vanligtvis till att öka vårdkvaliteten. Vid utvärderingar av Lean saknas ofta en beskrivning av vilka principer av Lean som implementeras och i vilken utsträckning. Föreliggande studie utgår från Likers beskrivning av Lean. Liker beskriver Lean i fyra övergripande grupper kallad 4P modellen; philosophy, processes, people and partners, och problem-solving (*filosofi, processer, anställda och partners, och problemlösning*), som består av ett antal principer. Att implementera alla principer och involvera alla medarbetare är ovanlig, vilket Liker menar är avgörande om organisationen ska nå de mål de satt med att införa Lean.

### Syfte

Syftet med studien var att illustrera hur Lean praktiseras inom primärvården.

### Metod

Studien utgår från ett större forskningsprojekt där både privata och landstingsägda primärvårdsenheter deltog. All personal vid enheterna fick 2016 besvara en enkät om Lean-principer, svarsfrekvens 35% (298 medarbetare vid 45 enheter). Höga Lean skattningar indikerade hög mognad av Lean vilket innebar att medarbetarna var kunniga rörande den efterfrågade Lean-principen; låg mognad av Lean innebar att man helt saknade principen på sin arbetsplats eller hade implementerat den i liten utsträckning av ett fåtal medarbetare. Baserat på enkätsvaren valdes fyra enheter ut för observationer, två med hög mognad av Lean och två med låg mognad. Observationerna inkluderade intervjuer och fältanteckningar som illustrerade hur 4P-modellen praktiserades på enheterna. Hälso- och sjukvårdspersonal med olika professioner deltog (n=28).

### Resultat

Rörande *filosofi* ansåg medarbetarna vid alla fyra enheter att den närmaste chefen, återkommande men i varierande utsträckning, kommunicerade gemensamma mål. Patienternas behov styrde planeringen av vården. *Processer* kunde innefatta att medarbetarna baserade sin planering av vården på statistik. För vissa patientgrupper eller symtom fanns generella ordinationer, d.v.s. utan kontakt med läkare, t.ex. på vilka prover som skulle tas. Rörande *anställda och partners* var det vanligt att arbeta i team både inom och utanför sin enhet. Men det framkom även att medarbetarna inte arbetade tillsammans fast de borde det. *Problemlösning* förekom men ofta ostrukturerat med brister på uppföljning. En enhet hade påbörjat utvecklande av problemlösning genom dagliga möten och strullistor att dokumentera problemen på.

### Konklusion

Tillämpning av Lean varierar i stor utsträckning mellan vårdcentralerna. Ett par enheter hade implementerat Lean i större utsträckning och dessa enheter var mer strukturerade rörande t.ex. problemlösning och teamwork.