

Lean performance and wellness

*Performance, management - mission :
impossible ?*

Benjamin GAREL

Conflict of interest ?

Nothing to disclose

Questions

- Performance and working condition are, most of the time, in conflict ?

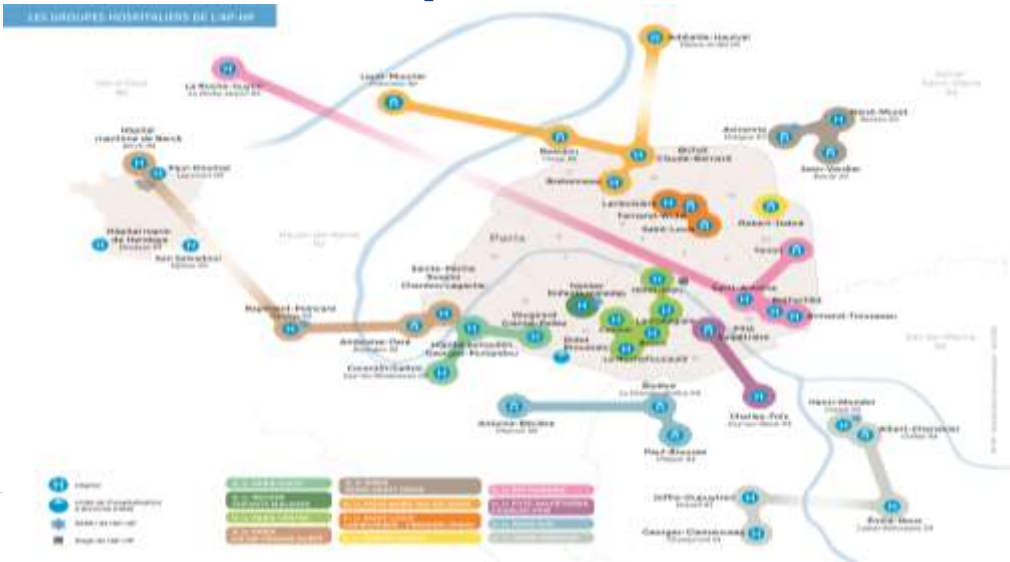
- Performance mostly comes from the quality of our procedures ?

- High level of stock is the best way to prevent shortage ?

3



AP-HP : 38 hospitals



4



AP-HP : key figures



1st employer of Paris region

100 000 people

13 000 doctors



38 hospitals

21 000 beds

571 wards



8 Millions patients

1,3 Millions admissions to emergency services

330 000 surgeries



Budget :

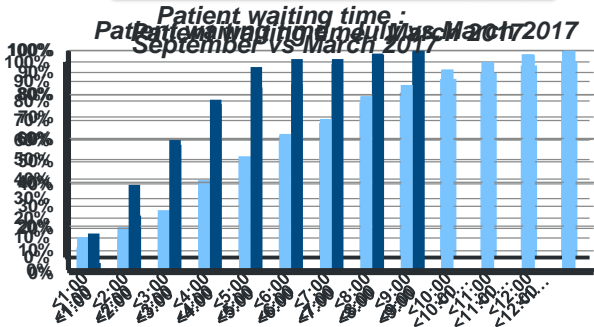
7 billions €

5



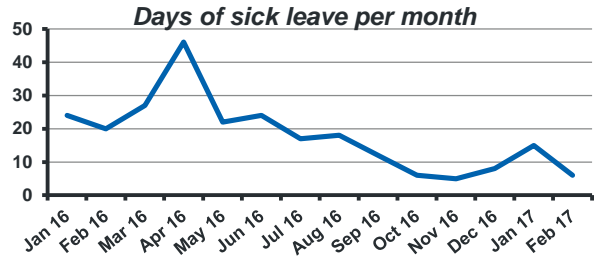
Does it work ? Is it fast ?

Angiography



Average : 5:09 → 3:09
 Median : 4:27 → 2:40

Sterilisation

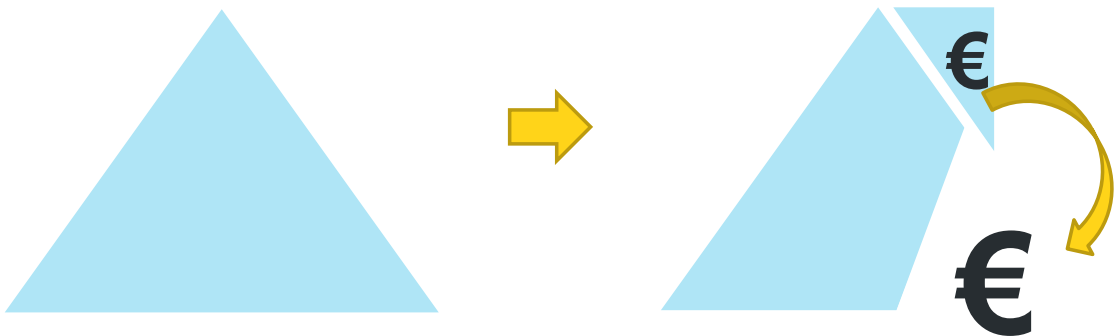


Average lead time 2016 26h

Average lead time 2017 19h



Taylorism

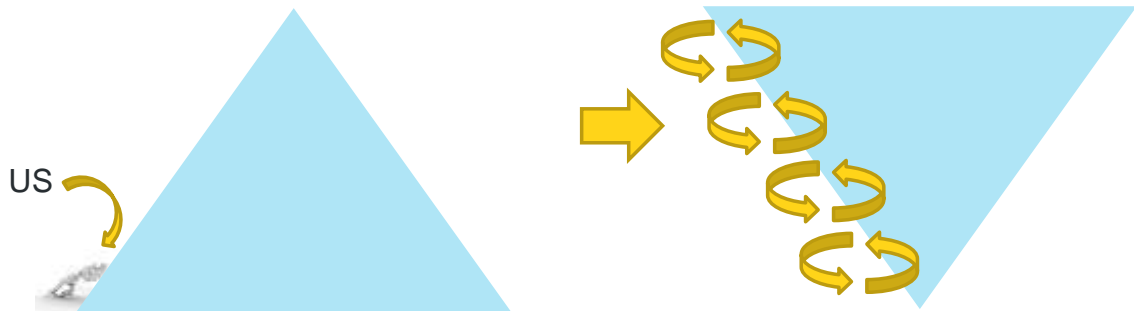


Our performance comes from our **process**

« It's a pity that people are not robots ! »



Lean



Performance comes from the **team dynamics**
« *Let's invest on **people** !* »

On the field

What do we do ?



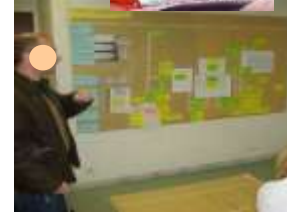
Sterilisation



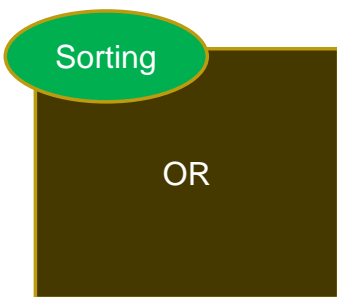
1 Training
All team + some people from OR

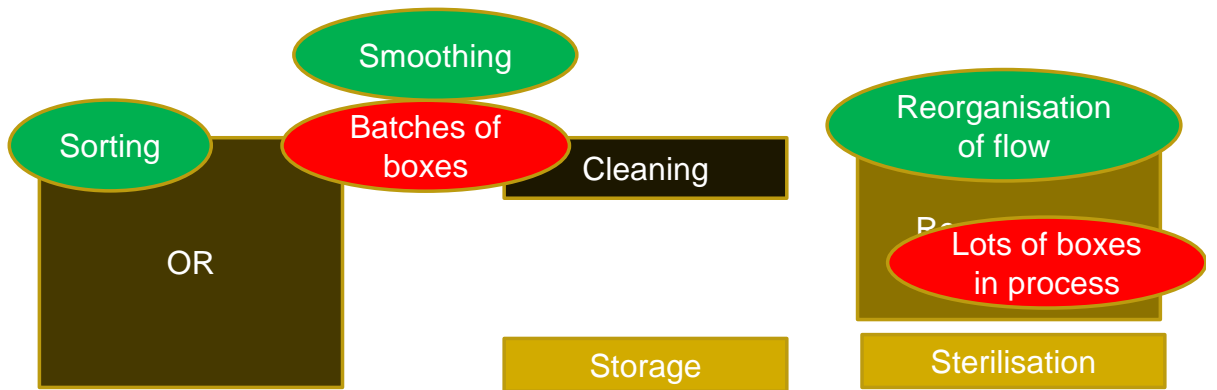
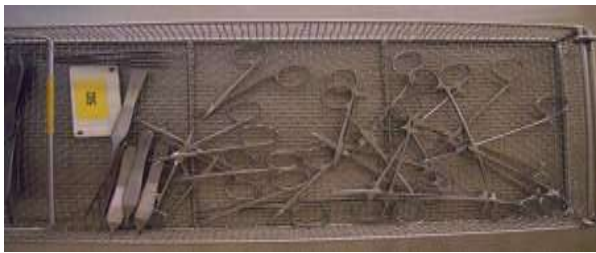
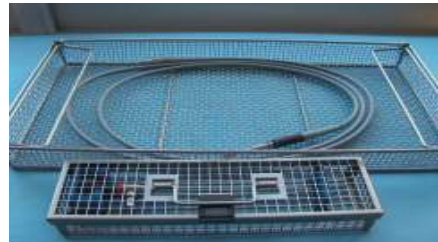
2 Brainstorming
5-7 members + OR

3 Actions



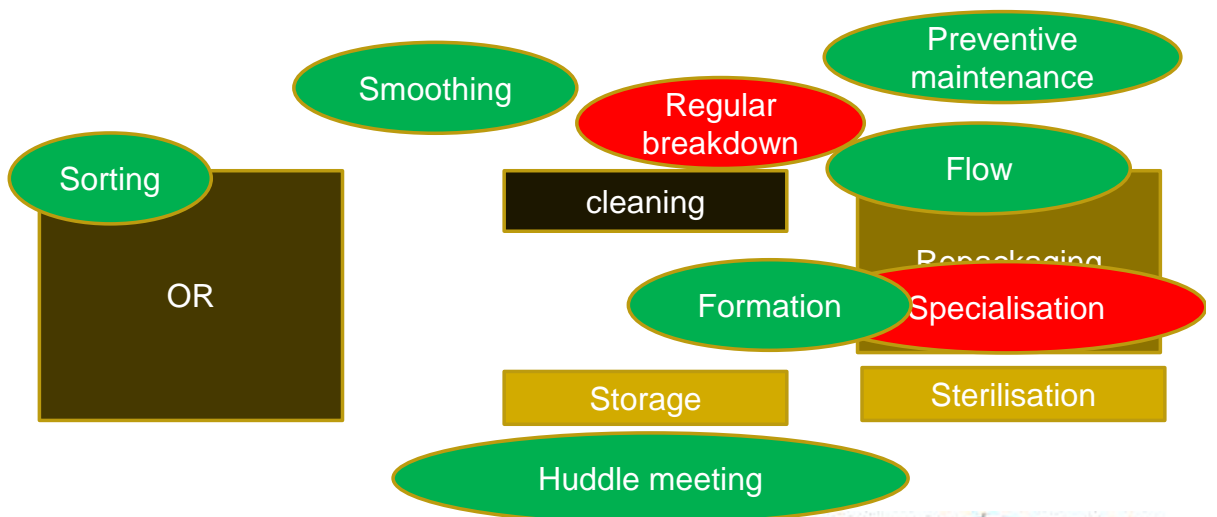
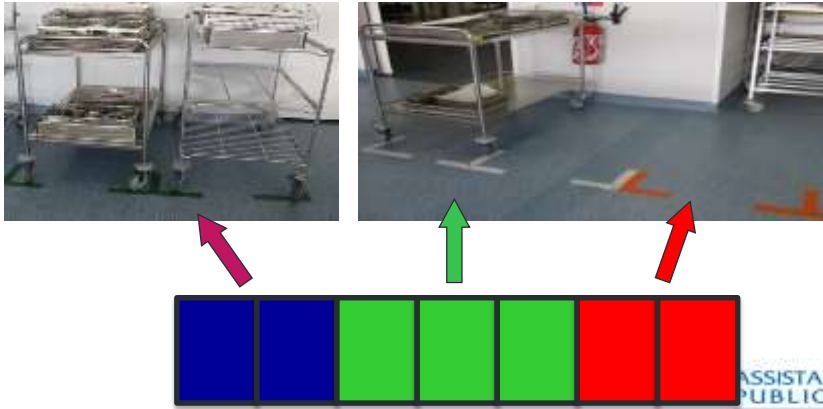
au bénéfice du patient et du personnel



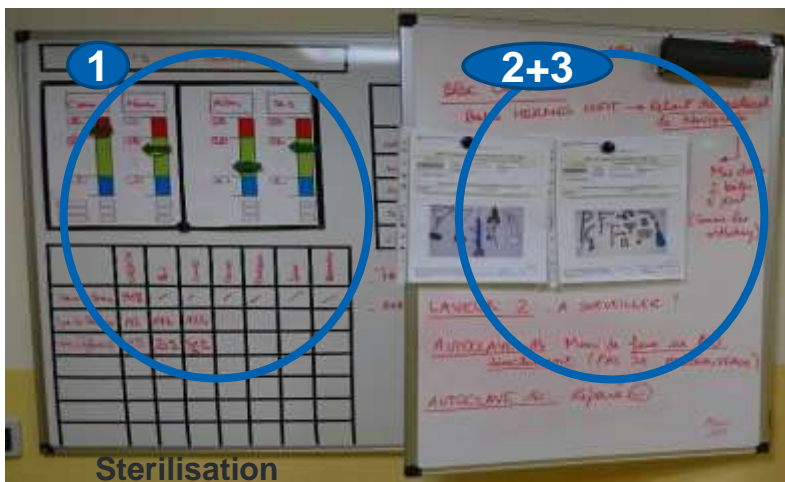
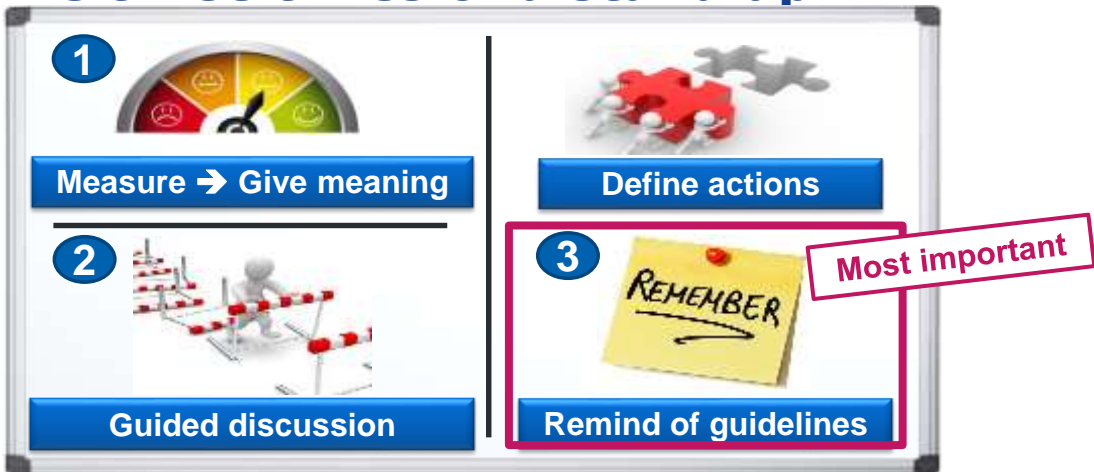




■ Kanban to see the level in the repackaging area



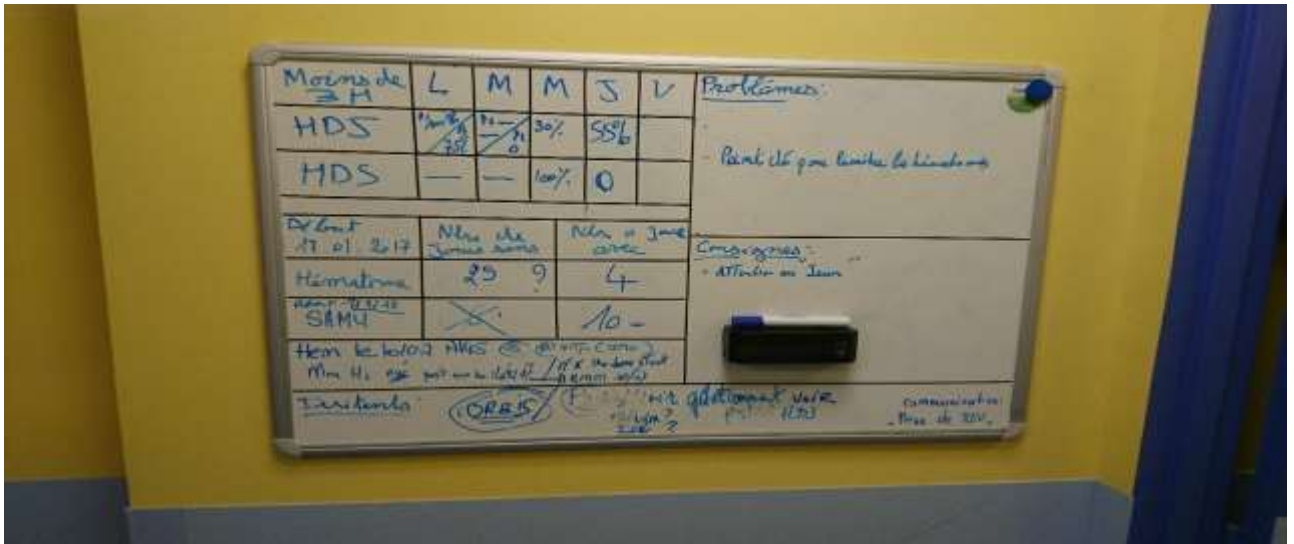
The three times of a stand up



In the pharmacy



- Quality and security
 - From the wards
 - From internal control
- Number of days without inversions, missed delivery, or wrong medication delivered
- Best score



Manage by goal (patient focused)

- Never start with a tool but with a goal
- Never start with irritatings but with patient problems
- Self-sufficiency
- Alternate theory and practice

~~Manager~~

- Explain them their role
 - ▶ Like a coach of basketball
 - ▶ Like a detective



Coach



Clues disappear very quickly,
you must react immediatly

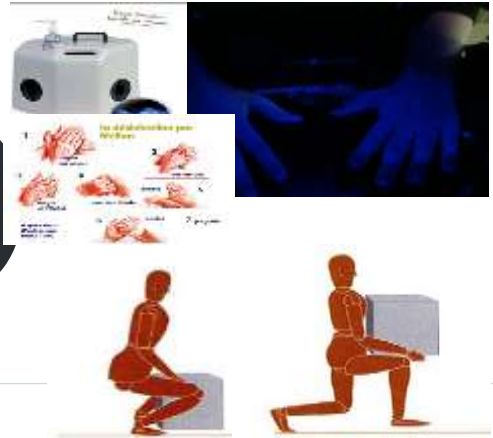
- Go on site with the chief nurse / coach and show the problems
- Every time you meet them, ask :
« *What has happened today ?* »
- Speak about technical points

~~Flows~~

Invest on people

- Bring training into the ward and operating theatre and ...

DOJO



Les 12 points clés dans la prise en charge d'une personne agressive pour se protéger et protéger autrui

1. Parler sur un ton calme, prendre son temps
2. Respecter le cadre d'intimité de la personne (1m)
3. Ne pas couper la parole
4. Commencer toutes vos prises de parole par : « J'ai entendu que vous avez besoin de... ou vous n'êtes pas satisfait de... »
5. Personnaliser la relation : « Je m'occupe de vous... Je vais revenir vers vous... » Appeler par le prénom / Nom
6. Ne pas répondre aux provocations. Ne pas utiliser des jugements. Ne pas parler sur l'autre (pas commencer par vous d'un lieu collectif, l'isoler dans une pièce, s'asseoir et faire hanches, doigts pointés, doigts levés, soutenir un regard,)
7. Rechercher un compromis
8. Pour les personnes particulièrement violentes ou un trouble de personnalité manifeste (ex. alcoolisé), **extraire le patient**
9. En équipe, ne pas intervenir si un de mes collègues négocie sans difficulté avec une personne, mais rester à proximité (point 4) si un collègue se trouve en difficulté
10. Appeler les vigiles dès qu'un risque de violence physique apparaît.

Règle d'or : Si je sens la colère monter en moi ou suis en difficulté, je passe la main à un collègue pour gérer le patient.

Standards

Simulation

1. Préparation de la simulation
 1. La personne qui joue le patient ou la famille (figurant) est formée. Elle suit à la lettre le plan de la simulation
 2. Le groupe reflète une équipe complète, habituelle du SAU, y compris infirmiers, y compris médecin
 3. Trouver un lieu le plus proche possible de la réalité, si possible dans les locaux même des urgences
 4. Toutes les personnes du groupe doivent passer en simulation
 5. Avoir, si possible un psychologue présent lors de la formation
2. Pendant la simulation
 1. La simulation doit toujours bien se terminer (le patient se calme, on trouve un compromis)
 2. Si un participant sur réagit au cours de la simulation, le figurant peut reprendre son rôle
 3. Prendre beaucoup de notes (emplacement des personnes, phrases), si possible enregistrer les dialogues, voir filmer avec l'accord du participant. En effet les personnes ne réalisent pas parfois ce qu'elles disent
3. Débriefing
 1. L'objectif principal est d'aider le participant à verbaliser son ressenti (à l'aise, pas à l'aise)
 2. Verbaliser ce qu'il a bien fait
 3. Il faut être attentif, en posant des questions, à suggérer les points importants
 4. Poser les questions d'abord au participant, puis au groupe et enfin conclure
 5. Ne jamais être dans le jugement
 6. Faire rassurer le participant
 7. En cas de difficulté utiliser « Comment en est-on arrivé là ? »
 8. Ne jamais, pas, en simulation, fermer le participant à la responsabilité de la sécurité psychologique des personnes

Dojo standards

Dojo of the dojo

Quality assurance and quality

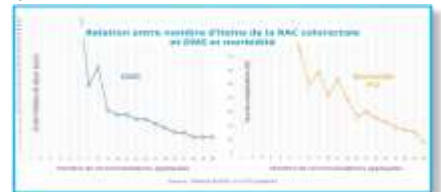
■ Talk to me about the last meter to the patient

- ▶ First step : waiting times, booking of operating theatre, flow problems...
- ▶ Second step : Are patient ok ? What is our complications ? Can we measure them

■ How do you work

- ▶ Never write what shall be done but write what is done in the ward
- ▶ Do not write everything but just key points

■ Measure what patient think really !



ASSISTANCE PUBLIQUE  HÔPITAUX DE PARIS

Impact people

Change mind first, Impact patient

ASSISTANCE PUBLIQUE  HÔPITAUX DE PARIS

Hospital lean school ?

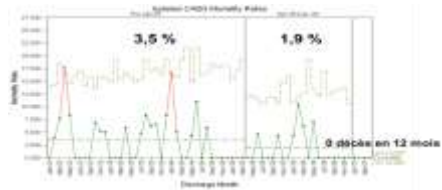
Lean is a practice, an art. Can you learn it at school ? **NO !**



Simple tools but a difficult art

Lean is a practice, an art. Can you learn it at school ? **NO !**

- 5S
 - Stand up meeting
 - 5 whys
 - andon
 - jidoka
 - ...
- Dojo
 - indicators
 - Kaizen
 - Standards
 - heijunka



28

AUX
PARIS

Simple tools but a difficult art

Lean is a practice, an art. Can you learn it at school ? **NO !**



29



Hospital lean school ?

Lean is a practice, an art. Can you learn it at school ? **NO !**



2 hours every first Friday of the month



Questions

- **Performance and working condition are, most of the time, in conflict ?**
 - ▶ Yes in the short term, No in the long term
- **Performance mostly comes from the quality of our procedures ?**
 - ▶ No, the dynamic of the team is clearly more important
- **Hight level of stock is the best way to prevent shortage ?**
 - ▶ No

31

Take home messages

- **Lean is a practice, hard to learn but a fantastic way to improve your management**
- **Invest on people by training them and making them solve patient's problems**
- **Go and see on the field, it's the best way to understand, improve your work and give energy to your team**

32

Benjamin.garel@aphp.fr

+33 6 48 25 25 41