



LEAN SOM VERTYGG I LEDARSKAPET

Siv Källd-Aspfors, Anneli Gäddnäs

14.12.2022

Bakgrund

- ❑ 2012 startade LEAN utbildningen 30 sp och Jouren valdes till en pilotenhet
- ❑ Vi ville få smidigare vårdprocesser för patienter, kortare väntetid för patienter, kostnadseffektivt för kommunerna, rätt patient skulle skötas på rätt ställe och vi ville få lugnare arbetsmiljö för personalen
- ❑ Våra mål
 - **GLT/Ledtid:** GLT<3h
 - **Produktion:** Bemanning enligt patientflöde
 - **Arbetsmiljö:** 100% medarbetarnöjdhet
 - **Kvalitet/PS:** Läkarbedömning inom 2h
- ❑ Tavla, mätningar



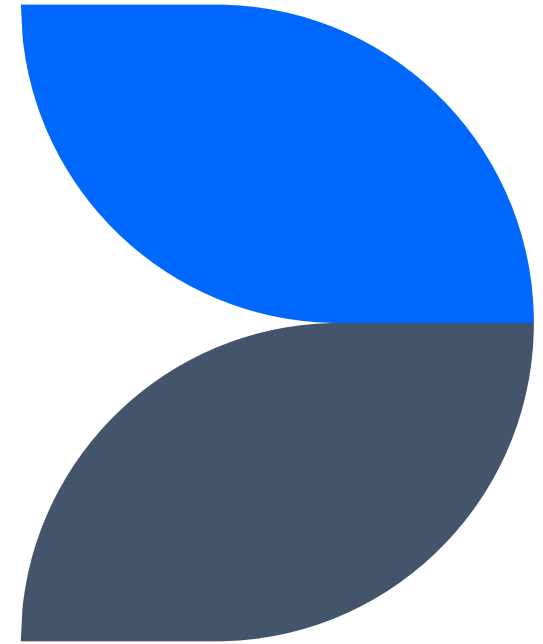
Bakgrund

- ❑ 2015 LEAN uppföljning av förbättringsarbetet
- ❑ Nya whiteboard i kafferummet, kansli och rum 2 (visuell styrning)
- ❑ 5 S
- ❑ Ny övervakningskamera med kameror ute + inne, chipdörrar, alarmsystem
 - tryggare, säkrare arbetsmiljö

Bakgrund

Förändringsideér

- Triage förbättringsarbete
- Pulsmöten
- Standardiserade arbetsmetoder
- Resultattavla
- Tidsbokningen slopas
- Vårdpersonalens roller vid akuta situationen standardiseras



LEAN som verktyg i ledarskapet

- Kontinuerlig utveckling av verksamheten, all verksamhet behöver ständigt bli bättre
- Personalen med i utvecklingsarbetet, stöda personalens problemlösningsförmåga, uppmuntra till tänkande, motivera
- Ledarens engagemang och deltagande stöttar verksamhetens medarbetare och skapar förutsättningar för ett systematiskt förbättringsarbete.
- Skapa en kultur där kvalitet och utveckling har högsta prioritet
- Med rätt kultur menar man att kulturen skall skapa engagemang hos medarbetarna
- Skapa ett tillitsfullt klimat där vem som helst skall kunna dela med sig av sina ideér
- Arbetsglädje, engagemang och kompetens måste ständigt utvecklas
- Genom att involvera och göra alla medarbetare delaktiga i förbättringar på olika nivåer i verksamheten skapas engagemang och samhörighet.

LEAN som verktyg i ledarskapet

- Att få beröm och positiv återkoppling av ledaren, att det man som medarbetare gör, uppskattas
- Ledaren visar tuff omsorg med mod, ”våga vara ledare”
- Ledaren skapar strukturer
- Ledaren ser mer till hur, än till resultat, man prioriterar flödesaktivitet framför resurseffektivitet
- Ledaren ger bidrag, förutsättningar, förmåga och attityd
- Ledaren ska leda genom att ställa frågor och genom de skapa utrymme för reflektion
- Använd enkla arbetssätt för att göra förändringar möjliga

Lean som verktyg i ledarskapet på Malmska Jouren

- Brister, flaskhalsar och avvikelser ses inte som hot utan som möjligheter att bli bättre
- Problem och avvikelser lyfts fram och kan åtgärdas i ett tidigt skede
- Lean tavlan
- Mätningar, arbetsmiljö
- Från avvikelser som skrivs på Lean tavlan föds förbättringsideér, utvecklingsideér
- Patientflödet mäts med 3 h:s intervaller => utifrån mätningar och statistik justeras personalbemanningen enligt behov
- Pulsmöten

Lean som verktyg i ledarskapet på Malmska Jouren

- Arbetsplanering på jouren, daglig organisering, ”rätt människa på rätt plats”
- Teamarbete
- U-dagar
- Jourens processer, standardiserade arbetsmetoder

PATIENTFLÖDE JOUR 1 (INKOMMANDE INKOMMANDE + KVÄLLSÖNDE PATIENTER)										
	07-10	10-13	13-16	16-19	19-22	22-01	01-04	04-07	TOT	>3h
MÅ	7/11	6/13	4/10	5/8	10/13	0/7	2/2	2/4	36	13
TI	3/7	2/7	4/7	10/13	5/12 ¹⁵	4/9	2/4	2/2	32	13
ONS	10/12	9/19	8/20	7/10	9/21	4/16	3/7	1/4	51	27
TO	4/8	7/13	6/11	2/6	10/11 ¹¹	2/11	0/0	2/1	33	11
FRE	6/8	3/11	8/10	3/9 ¹¹	5/10	1/5	1/1	4/4	31	9
LÖ	2/6	3/8	0/7	3/5	8/10	1/6	4/5	-/3	24	7
SÖ	0/1	2/3	5/6	3/8 ¹¹	7/10	3/6	2/5	1/1	23	3

AVVIKELSER (PÖSN) ÅTGÄRDER

20-21.11 natt: Stör arbetsbörda. Flera obs-pat. en covid pos. pga inga lediga vårdningsrum på B1.

23.11 Kväll: Stör arbetsbörda, patientsäkerheten tidvis hotad.
+ extra läkare blev inringad.

23.11 natt + två vårdare till kl. 23

INFORMATION

2.11 Virve (stora) på reparation

OBS! Ojona akvarel Hasler finns i 176 för tillfällig på akvarell.
Läkaren bör senare salva eller engångspipetter.

SEKUNSTEN

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...
9. ...
10. ...

PATIENTFLÖDE JOUR 1 (UJUNNA ÖLARBESÖK)										
	08-10	10-13	13-16	16-19	19-22	22-08	TOT	>3h	25/11	
MÅ	21/18	15/43	8/4	8/1	2/1		52			
TI	15/10	11/10	15/2	7/3	1/1		48	111		
ONS	10/21	12/32	19/4	3/2	3/1		46/66			
TO	13/13	9/2	10/2	6/2	1/2		38/22	1		
FRE	12/25	13/30	7/-	3/-	2/3		35/1			
LÖ	7/6	12/6	5/1	1/2	1/2		25	111		
SÖ	4/0	10/5	13/1	3/2	2/3		30/13			

PLACERINGSLISTA - LÄKARE

	JOUR 1	JOUR 2
FÖ	Lundberg	Dan
E.M.	F Krummel	Anki
KVÄLL	Ovanyan or Häll	Anki
NATT	Barnjour: Mia	-

PLACERINGSLISTA - SKÖTARE

	JOUR 1	JOUR 2
FÖ		
E.M.		
KVÄLL		
NATT		

PLANERADE KONTROLLER

	MÅ	TI	ON	TO	FR	LÖ	SÖ
MORGN							
KVÄLL							
NATT							

ARBETSMILJÖ

	MÅ	TI	ON	TO	FR	LÖ	SÖ
MORGN							
KVÄLL							
NATT							

ARBETSMILJÖ - KONTROLLER OCH ÅTGÄRDER

Smiley icons and text indicating environmental checks and actions.

AVVIKELSER (POS/NEG) ÅTGÄRDER

>3h

6

11

20-21.11 natt: Stor arbetsbörda. Flera obs-pat, en covid pos. pga inga lediga isoleringsrum på B1.

23.11 Kväll: Stor arbetsbörda, patientsäkerheten tidvis hotad.

+ extra läkare blev inringd.

23.11 natt + två vårdare till kl. 23

28.11 fm + OTROLIG FLÖDE PÅ LINJE 1
SÄ FNT SAMARBETE
Bra flöde på alla linjer ☺

29.11 Dataavbrott - problem med datorer, röntgenbilder samt ekg - apparater. Månatligt serviceavbrott.

29.11 Rtg ifrågasätter skall CT (natt)
o. axelrtg p.g.a att klockan är 4.15 när hon ringa in. Motiverar själv med att inställningstiden är 1h och då kanske vi kunde vänta till morgonen??? → meddelat

GSLISTA LÄKARE

OBS

DATUM: 20-26.6 2022

PATIENTFLÖDE JOUR 2 (inkommande/inkommande+kvarliggande)

	7-10	10-13	13-16	16-19	19-22	22-01	01-04	04-07	TOT	>3h
må	6/7	7/11	6/15	4/10	8/12	2/6	0/0	3/3	36	10
ti	4/6	7/12	1/9	4/4	8/11 ⁺²	3/7	2/4	2/3	37	6
ons	3/6	4/9	4/8	2/5	10/12 ⁺²	1/3	0/1	0/0	26	11
to	2/2	10/12	7/14	5/11	4/10	1/3	2/2	0/0	31	11
fre	5/5	4/7	4/2	1/2	6/7	4/6	2/2	4/4	27	2
lö	2/4	3/7	3/7	5/9	6/11	2/4	2/3	3/3	26	7
sö	5/6	3/6	3/5	4/8	3/6 ⁺²	1/2	-/1	0/0	19	3

PATIENTFLÖDE JOUR 1 (läkarbesök t.o.m kl.19/sjukskötarbesök)

	8-10	10-13	13-16	16-19	enbart skötarbesök kl.19-08		TOT	>3h
må	12/4	19/21	11/10	8/6	7		50/48	
ti	13/13	17/9	10/4	9/3	6		49/35	
ons	10/3	12/25	9/6	2/3	0		33/37	4
to	14/2	14/18	17/5	9/1	19-22 1	21-08 3	54/30	
fre	8/1	8/4	6/4	5/2	2	0	27/13	1
lö	7/2	7/3	11/3	2/1	3	1	27/10	
sö	5/1	18/4	7/3	9/-	1	2	39/11	

ORSAK TILL VÄNTAN >3h

ORSAK TILL VÄNTAN >3h Datum: 28.11 - 4.12 2022

DATUM	28.11	29.11	30.11	1.12	2.12	3.12	4.12
LÄKAR-FLÖDE							
VÄRD-KRÄVAN DE PATIENT							
VÄNTAN PÅ AVD. PLATS							
VÄNTAN PÅ UNDER-SÖK-NING							
VÄNTAN PÅ KONSUL-TATION							
STOR ARBETS-BÖRDA							
OBS. PATIENT (tyll i skild lista i obs.slaggen)							
VÄNTAN PÅ TRANS-PORT							

Graf orsak till väntan >3h april 2022

ORSAK TILL VÄNTAN >3H
APRIL 2022



ARBETSMILJÖKRITERIER PÅ JOUREN



GLAD GUBBE

- ett positivt arbetsklimat på avdelningen
- samarbetet fungerar bra mellan läkare, vårdpersonal och andra samarbetspartners
- jämn arbetsfördelning i personalstyrkan
- arbetet fungerar bra trots hög arbetsbelastning
- trygg och säker arbetsmiljö för patienter och personal
- nöjda patienter och anhöriga
- god vård till patienter och anhöriga



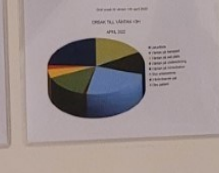
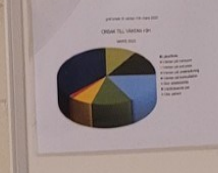
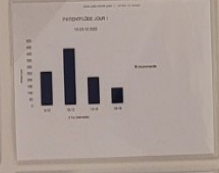
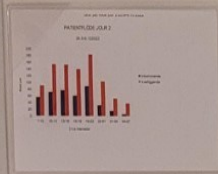
UPPGIVEN GUBBE

- patientsäkerheten hotad, arbetsbelastningen såpass hög att det blir svårt att bemästra situationen
- tryggheten i arbetsmiljön hotad
- ojämn arbetsfördelning mellan vårdpersonalen
- avsaknad av avdelningsplatser, som dessutom påverkar jourens arbetsbelastning
- missnöjda patienter och anhöriga
- samarbetssvårigheter (med läkare, vårdpersonal eller övriga samarbetspartners).

**MOTIVERA ALLTID MED POSITIVA ELLER NEGATIVA
AVVIKELSER=> VIKTIGT FÖR ATT KUNNA FÖRBÄTTRA
ARBETSMILJÖN**

15.1 2020

LEAN



MÄÄLÄTINNIÖ FÖR JÖRENS

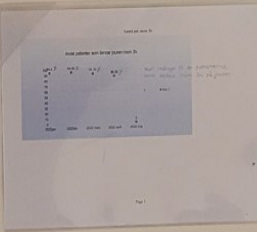
- KVALITETSFÖRÄSKRIFTER**
 - Mätning av väntetider i 10 minuter, 15 minuter, 30 minuter, 1 timme, 2 timmar, 3 timmar, 4 timmar, 5 timmar, 6 timmar, 7 timmar, 8 timmar, 9 timmar, 10 timmar, 11 timmar, 12 timmar, 13 timmar, 14 timmar, 15 timmar, 16 timmar, 17 timmar, 18 timmar, 19 timmar, 20 timmar, 21 timmar, 22 timmar, 23 timmar, 24 timmar.
- MINSTA HÄLSÖFÖRÄSKRIFTER**
 - 10 minuter väntetid
- PROBLEMER I HÄLSÖ**
 - Väntetider är för låga
 - Väntetider är för höga
- ANVÄNDNING**
 - Mätning av väntetider
 - Mätning av väntetider

Uppdaterat 24.1.2011

PÄIVYSTENS TAVOTTEK

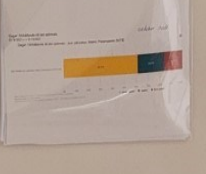
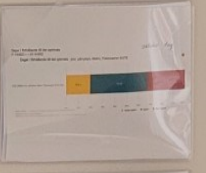
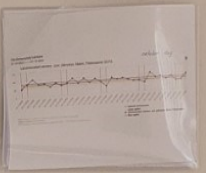
- KÄRLEKSFÖRÄSKRIFTER**
 - Mätning av väntetider i 10 minuter, 15 minuter, 30 minuter, 1 timme, 2 timmar, 3 timmar, 4 timmar, 5 timmar, 6 timmar, 7 timmar, 8 timmar, 9 timmar, 10 timmar, 11 timmar, 12 timmar, 13 timmar, 14 timmar, 15 timmar, 16 timmar, 17 timmar, 18 timmar, 19 timmar, 20 timmar, 21 timmar, 22 timmar, 23 timmar, 24 timmar.
- POTILAS ANVÄRNING AV TÄNKNING**
 - Mätning av väntetider
- NYTTIGHETS TAVOTTEK**
 - Mätning av väntetider
- TYVÄRSLIG**
 - Mätning av väntetider

Uppdaterat 24.1.2011

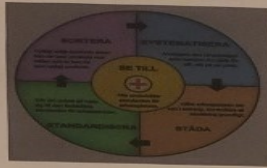


RAFAELA

VÄRDTYNSKASSIFICERING I HÖRNINGEN



LEAN

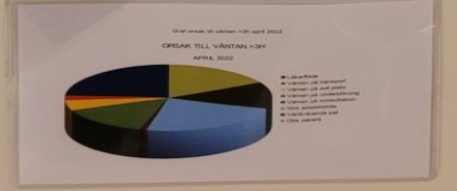
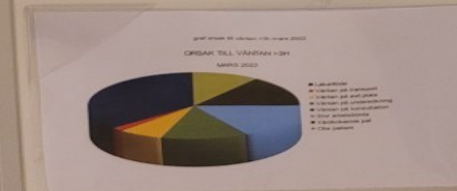
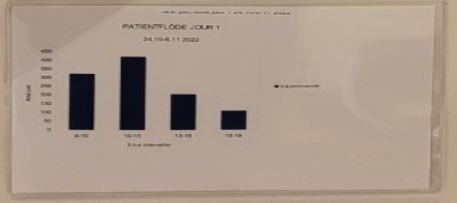
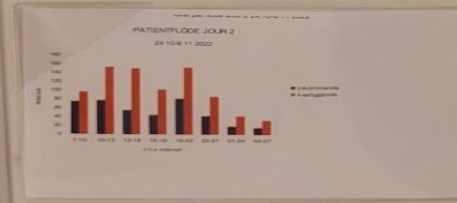
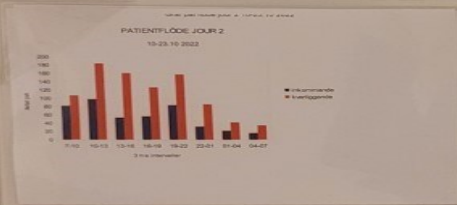
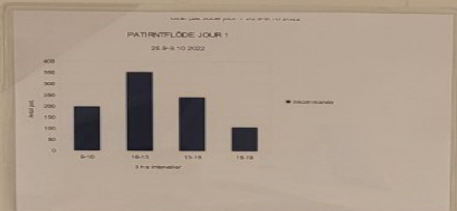
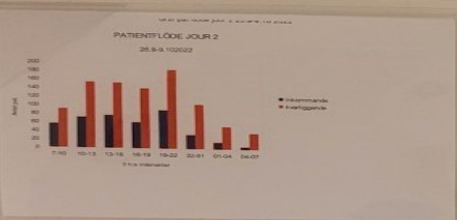


MÅLSÄTTNING FÖR JOUREN

- KVALITET/PATIENTSÄKERHET**
 - bedömning av läkare inom 1h på JOUR 2, 2h på JOUR 1
- MINSKA SLOSERI PÅ PATIENTENS TID**
 - GET (lämningsrapport) < 3h
- PRODUKTION I BALANS**
 - bestämt efter tillfälle
 - schemat efter behov
- ARBETSMILJÖ**
 - lagrade arbetsmiljö
 - nöjda medarbetare

Jourens uppgift är att producera en högklassig, jämlik och kostnadseffektiv akutvård och bräddvård överlämnad till patienterna. Till jouren hör att ge bedömande vård som innehåller utvärdering av vårdbeslut, sändningsrapporter och planering av fortsatta åtgärder samt att styra patienten till förutbestämda vårdplatser.

Uppdaterat

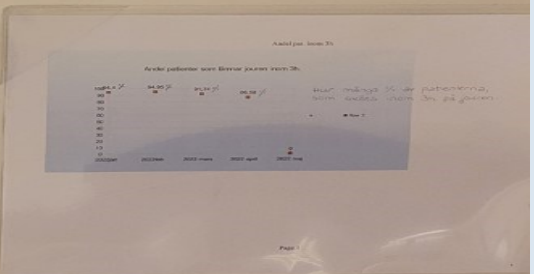


PÄIVYSTYKSENS TAVOITTEET

- LAATU/POTILASTURVALLISUUS**
 - läkare arviointi tunnin sisällä PÄIVYSTYS 2, kahden tunnin sisällä PÄIVYSTYS 1 (työaika mukaan)
- POTILAAN AJAN TUHLAAMISEN VÄHENTÄMINEN**
 - lääkärin arviointi
- TUOTANNON TASAPAINO**
 - henkilökunnan määrä potilasturvallisuuden mukaan
 - työvoimavarojen muuttaminen tarpeen mukaan
- TYÖILMAPIIRI**
 - turvallisuus työtapa
 - työtyytyväisyys

Päivystyksen tavoitteena on tuottaa korkealaatuista, tasa-arvoista ja kustannustehokasta ensiavun ja kiireellistä hoitoa alueen asukkaalle. Päivystykseen tulee antaa kiireellistä hoitoa joka sisältää hoivien tarpeen arvioinnin, tarpeelliset tutkimukset ja jatkohoidon suunnittelun sekä perustarvotarkoituksenaan hoitoyhteistyön.

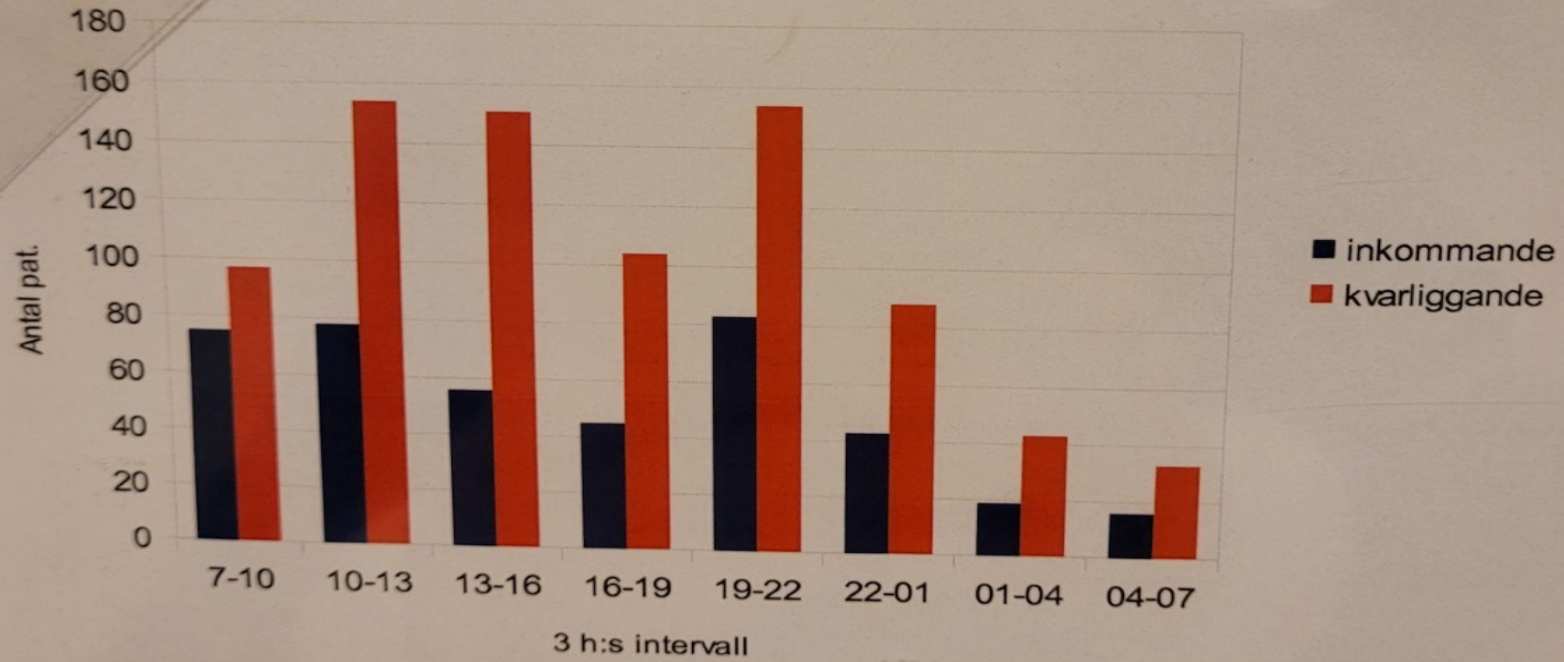
Päivitetty 2022



Grat patienter Jour 2 24.10-0.11 2022

PATIENTFLÖDE JOUR 2

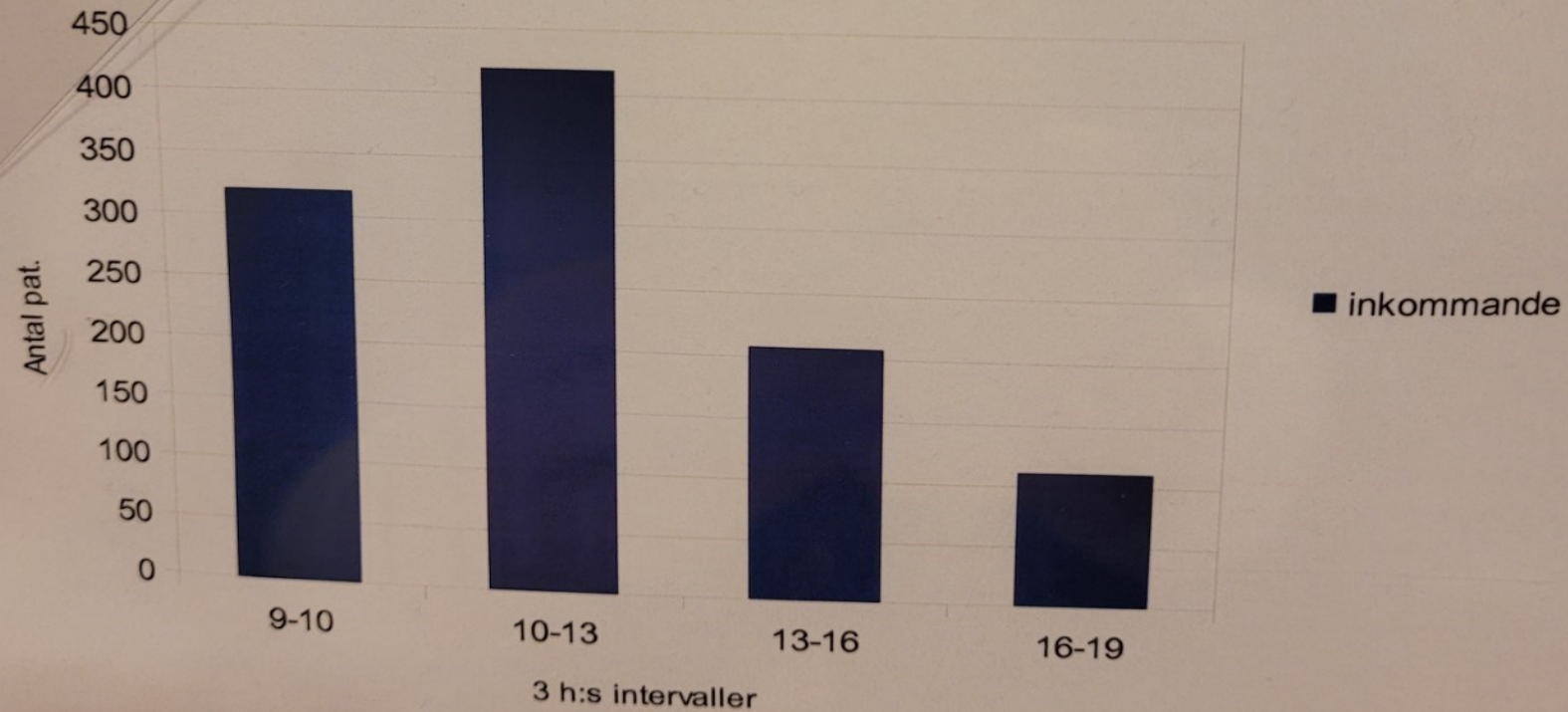
24.10-6.11 2022



Grat patienter Jour 1 24.10-6.11 2022

PATIENTFLÖDE JOUR 1

24.10-6.11 2022

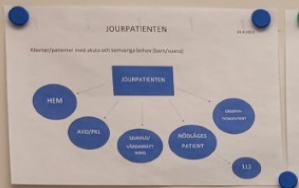


Graf orsak till väntan >3h okt. 2022

ORSAK TILL VÄNTAN >3h

OKTOBER 2022





Den patienten hem- och sjukvårdskliniken
 Den patienten hem- och sjukvårdskliniken är en patient som bor hemma och som har ett medicinskt behov av vården. Patienter som bor hemma kan ha olika behov och behovet kan förändras över tiden. För patienter som bor hemma är det viktigt att ha en god samarbetsrelation med sjukvården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

AVSÄP
 Avsäp är en patient som har ett medicinskt behov av vården och som har ett behov av att få sin vård utförd av en annan person. Detta kan vara en anhörig person eller en professionell vårdare. Avsäp kan ha olika behov och behovet kan förändras över tiden. För patienter som är avsäp är det viktigt att ha en god samarbetsrelation med sjukvården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

ÖVERSIKTSFUNKTIONER
 Översiktsfunktioner är funktioner som gör det möjligt för patienter att övervaka sin egen hälsa och välbefinnande. Detta kan vara exempelvis blodtrycksmätning, glukosmätning eller värmemätning. Översiktsfunktioner kan användas för att upptäcka tecken på sjukdom eller förändringar i hälsan. Detta innebär att patienten ska kunna använda funktionerna på ett korrekt sätt och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

ÖVERSIKTSFUNKTIONER
 Översiktsfunktioner är funktioner som gör det möjligt för patienter att övervaka sin egen hälsa och välbefinnande. Detta kan vara exempelvis blodtrycksmätning, glukosmätning eller värmemätning. Översiktsfunktioner kan användas för att upptäcka tecken på sjukdom eller förändringar i hälsan. Detta innebär att patienten ska kunna använda funktionerna på ett korrekt sätt och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

JOURENS VÅRDPROCESSER

Strukturerad vårdprocess UNGA I RISKZON FÖR SJÄLVMORD

Ungdomar i riskzon för självmord är en grupp som har ett ökat behov av stöd och hjälp. Detta kan bero på olika faktorer, såsom psykisk ohälsa, sociala problem eller familjeproblem. För att hjälpa dessa ungdomar är det viktigt att ha en god samarbetsrelation med sjukvården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

Strukturerad vårdprocess PSYKISK HÄLSA

Psykisk hälsa är en viktig del av vår hälsa och välbefinnande. För att bibehålla en god psykisk hälsa är det viktigt att ha en god samarbetsrelation med sjukvården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

Strukturerad vårdprocess JOURNÖRSKONTAKT

Journörskontakt är en viktig del av vården för patienter som har ett medicinskt behov av vården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

Strukturerad vårdprocess INFEKTIONSDIAGNOSTISKT SEKS

Infektionsdiagnostiskt seks är en viktig del av vården för patienter som har ett medicinskt behov av vården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

Strukturerad vårdprocess FÖRMÅNSLÄMOR

Förmånslämror är en viktig del av vården för patienter som har ett medicinskt behov av vården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

Strukturerad vårdprocess BRÖSTKÄNTA

Bröstkända är en viktig del av vården för patienter som har ett medicinskt behov av vården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

Strukturerad vårdprocess JOURNÖRSKONTAKT

Journörskontakt är en viktig del av vården för patienter som har ett medicinskt behov av vården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

Strukturerad vårdprocess ÖPPNING PÅ JOUREN

Öppning på Jureen är en viktig del av vården för patienter som har ett medicinskt behov av vården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

Strukturerad vårdprocess COVID-19

COVID-19 är en viktig del av vården för patienter som har ett medicinskt behov av vården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

Strukturerad vårdprocess BLÖTTKONTAKTERNA/RENTNING/ERS

Blöttkontakterna/rentning/ers är en viktig del av vården för patienter som har ett medicinskt behov av vården. Detta innebär att patienten ska kunna kontakta sjukvården när det behövs och att sjukvården ska kunna erbjuda stöd och hjälp när det behövs. Detta innebär också att patienten ska kunna ta ansvar för sin egen vård och hälsa och att sjukvården ska kunna erbjuda utbildning och stöd för detta.

ARBETSPLANERING PÅ JOUREN

DATUM:

	MORGON	KVÄLL	NATT
TEAM 1 <u>Tr + ass+barnjour+AKS</u> <u>(rtg-listor, POC-kontr)</u>	<u>Tr:</u> Ass: <u>Barnjour:</u> AKS: AKS:	<u>Tr:</u> <u>Ass:</u>	
TEAM 2 Rum 1, rum 3, slussen, andra isoleringar			
TEAM 3 <u>Rum 2+4+9</u>			
TEAM 4 Covid-19 <u>provtagning</u> <u>U-dagar</u>			
ÖVRIGT			

Om grunden inte är i skick så fungerar inte verksamheten optimalt

Goda arbetsförhållanden och struktur i arbetet är en förutsättning som du som ledare skall försöka ge dina medarbetare

Ledarens vidsynthet

Våga leda

Viktigt är också att människan/medarbetaren har rätt arbetsuppgift som motsvarar hans kunskaper

Man kan aldrig göra alla nöjda men i kritiken finns det alltid sådant som det lönar sig att lyssna på och ta till sig



Sammanfattning

En välfungerande och hälsosam arbetsplats är en arbetsplats med meningsfullt arbete, medarbetarna har en stor arbetsglädje. Det finns möjlighet till utveckling både personligen och yrkesmässigt. Det ska finnas gott samarbete och medarbetarna ska kunna påverka sitt arbete. Uppskattande klimat från både kollegor och ledare är viktigt för att arbetsplatsen ska vara hälsosam. Effektiviteten och lönsamheten ökar när medarbetarna mår bra.

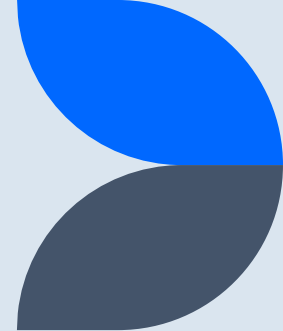
Ledarskap är en process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskap är en process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål.

A decorative background featuring a repeating pattern of yellow and white flowers of various sizes and styles, including daisies and stylized blossoms, set against a light cream color.

Dagens citat:

”Ibland måste man göra saker man inte vågar, annars är man ingen mänsklig utan bara en liten lort.”

Astrid Lindgren

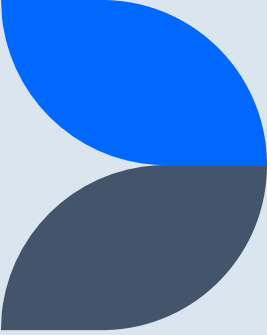




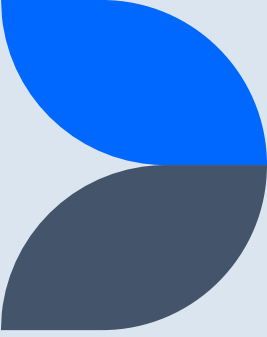
**Det har jag aldrig provat tidigare
så det klarar jag helt säkert.**

– Pippi Långstrump

www.facebook.com/nyaframsteg



Don't rush
the process,
good things
take time.





TACK!

Siv Källd-Aspfors

siv.kald-aspfors@ovph.fi

Anneli Gäddnäs