

Hvad handler lægelig ledelse om i teori og praksis?



DANSK SELSKAB
FOR KVALITET
I SUNDHEDSSEKTOREN

Louise Rabøl, cheflæge, ØNHK, SUH og formand for DSKS

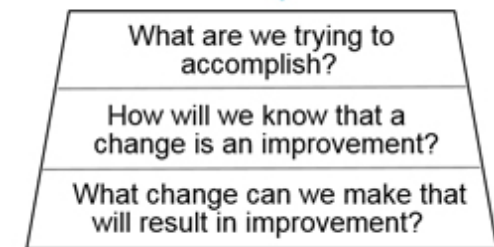
REGION SJÆLLAND
SJÆLLANDS UNIVERSITETSHOSPITAL
- vi er her for dig

Program

1. Min baggrund
2. Min ledelsesopgave
3. Min ledelsesteori
4. En case med fokus på opgavedeling mellem CL og LO
5. Jeres refleksioner

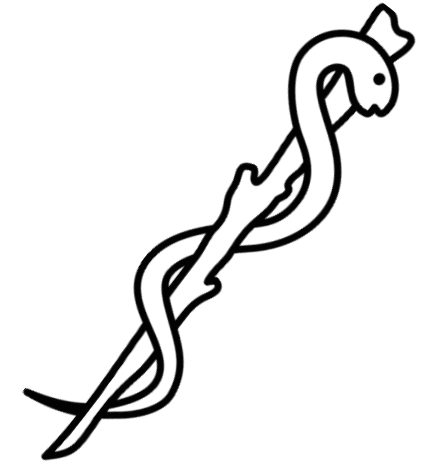


Model for Improvement



Min baggrund

- Læge i 2003
- Formand for YL i Storstrøms Amt 2003
- Ph.d. om Sikker Mundtlig Kommunikation (ISBAR) i 2011
- Programleder for *'Sikkert Patientflow'* i 2013-2015
- Speciallæge i samfundsmedicin i 2014
- PKL for samfundsmedicin 2014-2018
- *Improvement Advisor* fra IHI i 2015
- Sundheds- og uddannelseschef på NSR i 2016
- 'Lægelig leder' i ØNHK på SUH i 2019. Ledende overlæge i 2020. Cheflæge 2022
- Redaktionsgruppe på 'Læge, kend din kvalitet' 2017-2021
- Forperson for DSKS i 2022



Dvs. organisatorisk faglighed mere end en specifik klinisk faglighed

Kort om DSKS

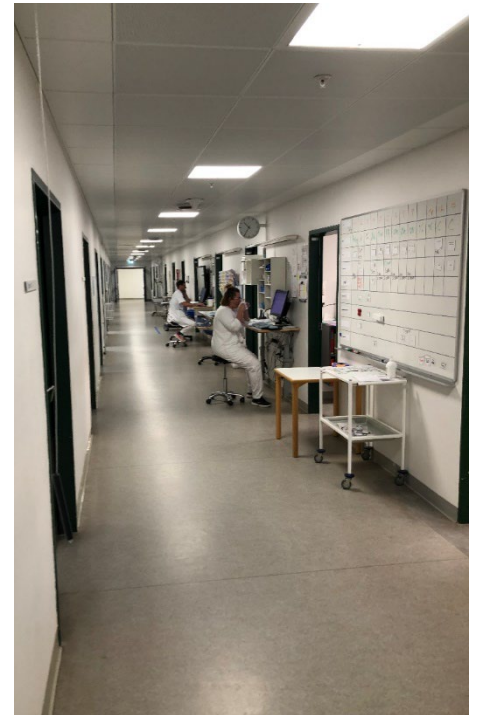


DANSK SELSKAB
FOR KVALITET
I SUNDHEDSSEKTOREN

- Dansk Selskab for Kvalitet i Sundhedssektoren (DSKS) har til formål at fremme kvalitetsudvikling i sundhedssektoren i Danmark.
- Et af de lægevidenskabelige selskaber
- Stiftet i 1991
- Formål:
 - Fremme drøftelse af kvalitetsudvikling i sundhedssektoren herunder videnskabelige metoder til kvalitetsudvikling
 - Det sker gennem møder, symposier, efteruddannelse, publikationer, nyhedsbrev m.v.



Min ledelsesopgave



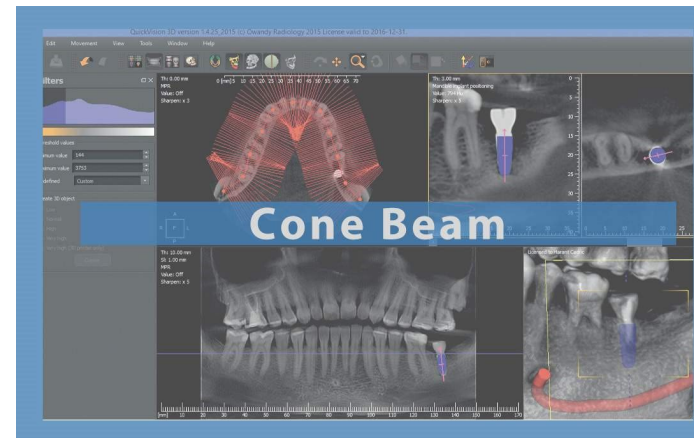
Min daglige ledelsesopgave

- Øre-, næse-, hals- og kæbekirurgisk Afd., Sjællands Universitetshospital, Køge
- ØNH, TMK, søvnapnø og Hørecenter
- Regionsfunktion
- Dagligt ca. 15 operationer og 250 ptt. gennem amb.
- I alt ca. 200 medarbejdere
- Budget på ca. 120 mill.
- Fem matrikler (høreklivnikker)



Lægelig organisering af afdelingen

- I alt ca. 42 læger inkl. 12 uddannelseslæger (CL)
- UAO og 2 x UKYL (CL)
- Klinisk forskningsenhed ('specialeansvarlig' og professor (LO))
 - 6 ph.d.-studerende læger (LO)
- ØNH og søvnapnø-amb. (F)
- ØNH-OP (F)
- Sengeafsnit (F)
- TMK-amb (CT)
- Hørecenter inkl. 4 lokalklinikker (LO)
 - 4 læger
- Otte 'søjleansvarlige' (øre, næse etc.)



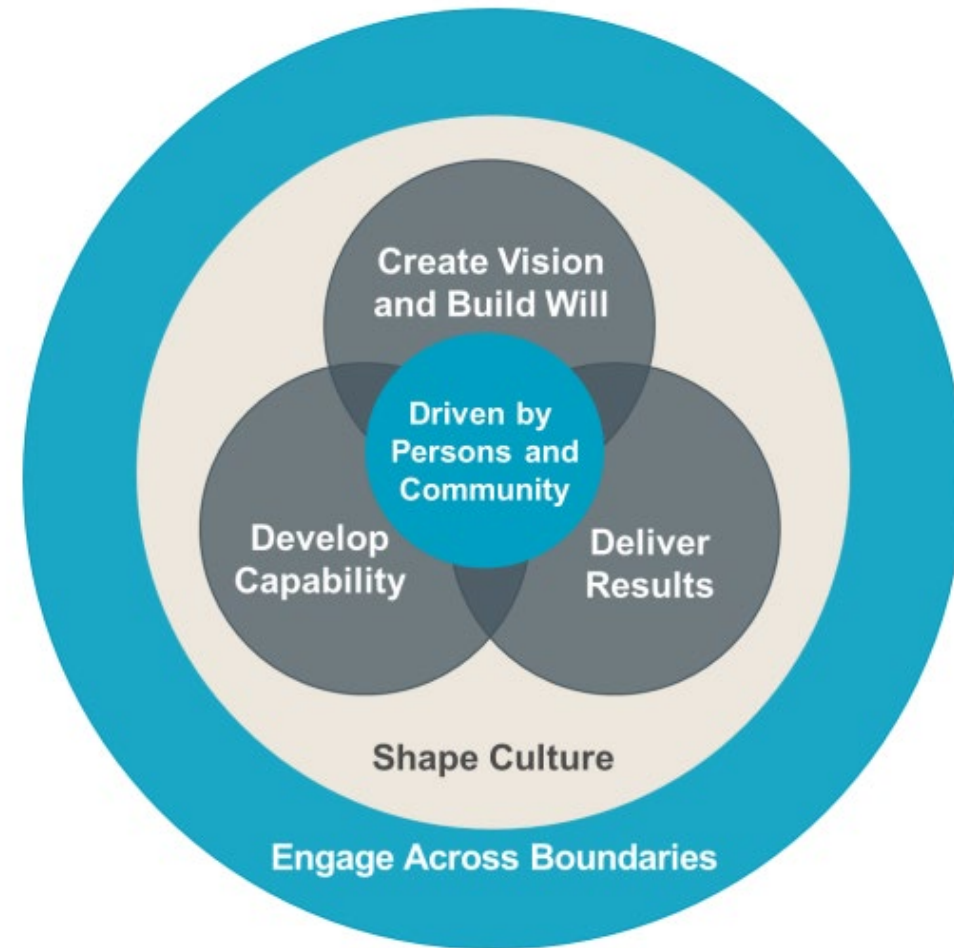
Mine udvalgte
ledelsesteorier

High Impact Leadership Behaviors

Quadruple Aim:

- Det vi gør, skal både forbedre
 - den faglige kvalitet,
 - resultaterne for ptt.,
 - arbejdsmiljøet og
 - reducere omkostninger

Lederes adfærd, fokus og tidsforbrug er afgørende for, hvad vi kan opnå.



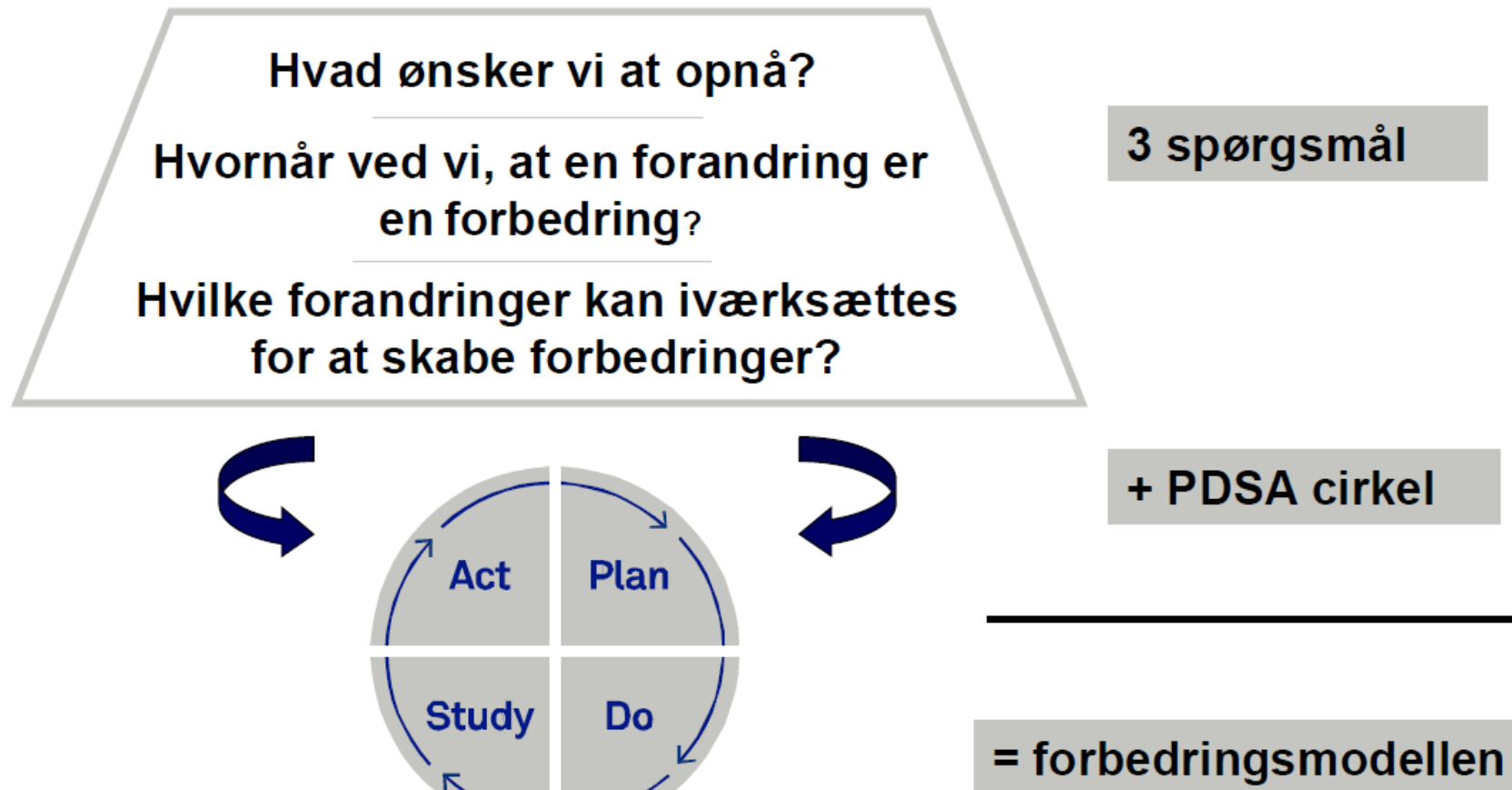


Are you too busy to improve?



Model for Improvement

- Både et billede af lederens opgave og en praktisk ledelsesmetode



Læge – kend din kvalitet

- Af læger for læger
- Praktisk tilgang til kvalitetsforbedring
- Udgangspunkt i en hospitalshverdag
- Målgruppe: Sen hoveduddannelse og frem
- www.laege-kvalitet.dk
- PS! Og RKKP



Læge – kend din kvalitet

En håndbog for læger i kvalitetsudvikling

[INTRODUKTION](#)

[FORBEDRINGSMODELLEN](#)

[KOM GODT I GANG](#)

[PUBLICERING](#)

[SPC FOR LÆGER](#)

[OM BOGEN](#)

[MANIFEST](#)

Læge - kend din kvalitet

Hvad vil du gerne forbedre?

Oplever du i dit arbejde som læge at være involveret i processer, der burde køre bedre? Har du været ude for dødsfald, som kunne være undgået, eller skade på patienter, som kunne være forebygget?

Oplever du frustration over, at systemet ikke præsterer bedre, selv om alle gør deres bedste?

Har du lyst til at bruge de data, der indtastes i millionvis i vores elektroniske systemer og finde mønstre og sammenhænge, der kan forbedre patientbehandlingen?

Redskaber og eksempler

Denne håndbog giver dig redskaber, så du kan komme i gang med at forbedre processer og arbejdsgange og øge kvaliteten af patientbehandlingen.

Den er skrevet af læger, som selv har erfaring med kvalitetsudvikling og forbedringsarbejde og indeholder en række eksempler.

Håndbogen er under udvikling og vil i den kommende tid blive suppleret med flere eksempler på lægerelevant kvalitetsudvikling.

Feed back

Har du kommentarer eller forslag er du velkommen til at kontakte redaktionen på kvalitet.feedback@rkkp.dk.

Indhold

[Forord Af Kira Ørbekker og Redaktionsgruppen](#)

[Bogens teoretiske grundlag](#)

Introduktion

[Hvorfor er det vigtigt, at alle kan forbedre? Af Louise Rabøl](#)

[Hvad vil du gerne forbedre? Af Julie Mackenhauer](#)

[Brug af data og "pakker" i kvalitetsudvikling Af Jens Winther Jensen](#)

[Eksempler fra forbedringsarbejdets historie Af Jacob Anhøj](#)

Forbedringsmodellen

[Foredringsmodellen Af Charlotte Frendved](#)

[Hvad ønsker vi at opnå? Af Ole Bredahl Rasmussen](#)

[Hvornår ved vi, at en forandring er en forbedring? Af Jacob Anhøj og Charlotte Frendved](#)

[Hvilke forandringer kan iværksættes? Af Charlotte Frendved og Ann Lyngberg](#)

[PDSA-cirklen Af Charlotte Frendved](#)

Kom godt i gang

[Kom godt i gang Af Ann Lyngberg](#)

[Organisering af større projekter Af Ole Bredahl Rasmussen](#)

[Sådan får du hjælp fra din ledelse Af Mads Koch Hansen](#)

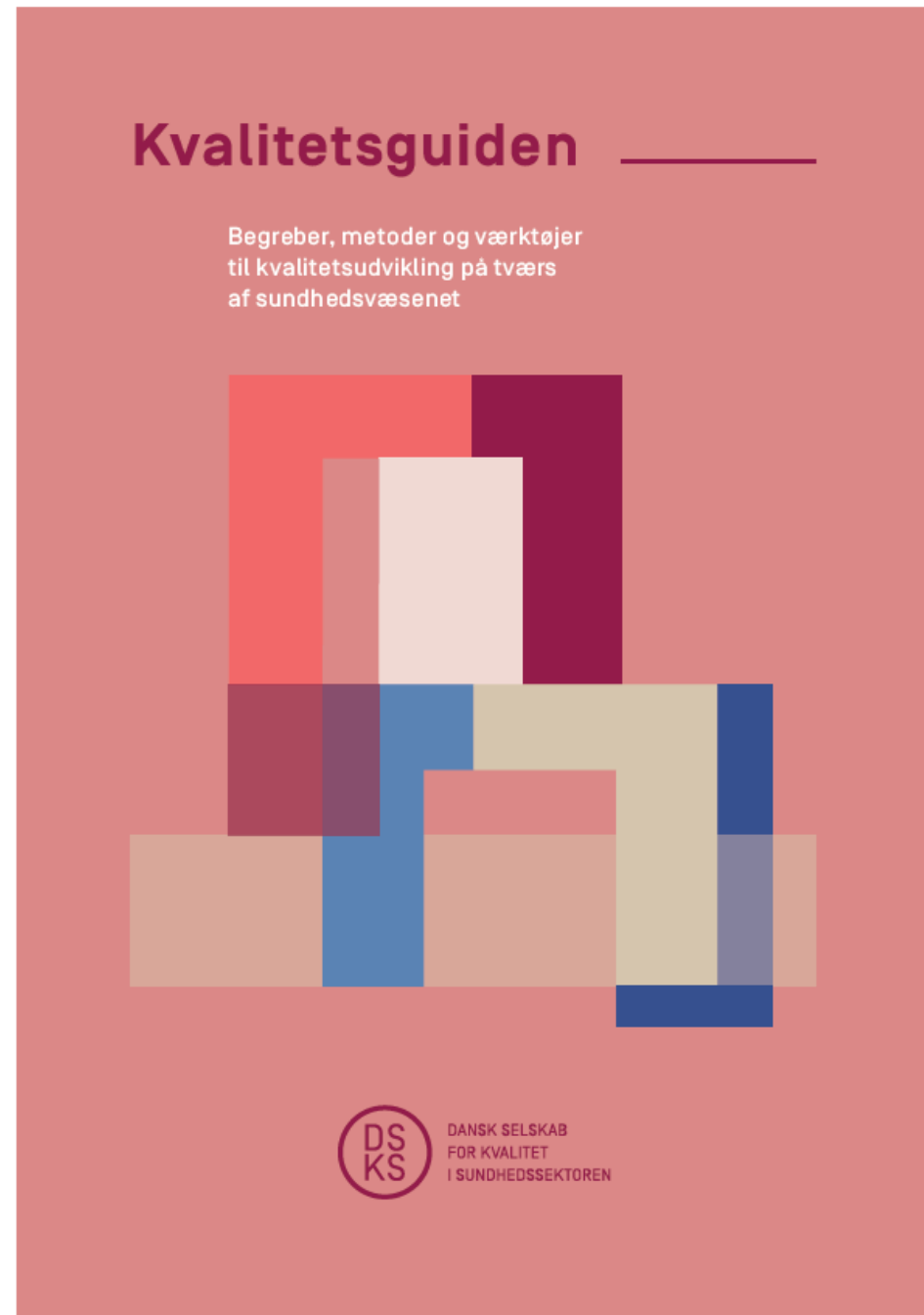
[Begynderfej, vi alle har prøvet Af Jens Stubager Knudsen](#)

[Publicering Af Ole Bredahl Rasmussen](#)

[SPC for læger Af Jacob Anhøj](#)

Kvalitetsguiden

- Udkommer i dag på www.kvalitetsguiden.dk
- Udgives af DSKS
- 'Delfi-proces'
- Skrevet af en bred gruppe af forbedringseksperter
- Mål: Fælles sprog på tværs af enheder i sundhedsvæsenet
- Målgruppe: Alle omkring pt.



Hvad lægger jeg som cheflæge vægt på?

- Fokus på kerneopgaven: Vi er her for patienterne
- Fælles beslutninger i afd.ledelsen
- Uddannelse, forskning og udvikling er en gave til fremtidens patienter
- 'Ordrede rammer' – tid til opgaver, struktur for fx møder, inddragelse af relevante parter
- Tydeligt mandat og rammer til afdelingens ledere og medarbejdere
- Sikre økonomi til opgaverne – forskning, uddannelse og drift
- Koordinere overordnet på tværs af faggrupper, sygehuse, specialer og sektorer

Hvad forventer jeg af de ledende overlæger?

- Ansvar for deres afsnit
 - Tværfagligt samarbejde
 - Overblik over drift og kvalitet herunder patientfeedback
 - Tilrettelæggelse af afsnittets arbejdsgange
 - Ressourceforbrug i afsnittet fx apparatur
 - Instrukser for eget afsnit
 - Rådføring med de søjleansvarlige
 - Vagtplaner
- Ansvar for helheden – koordinering med øvrige ledere i afdelingen
- Siger til ved problemer, de ikke selv kan løse

100 ugers ventetid på høreapparater

En case



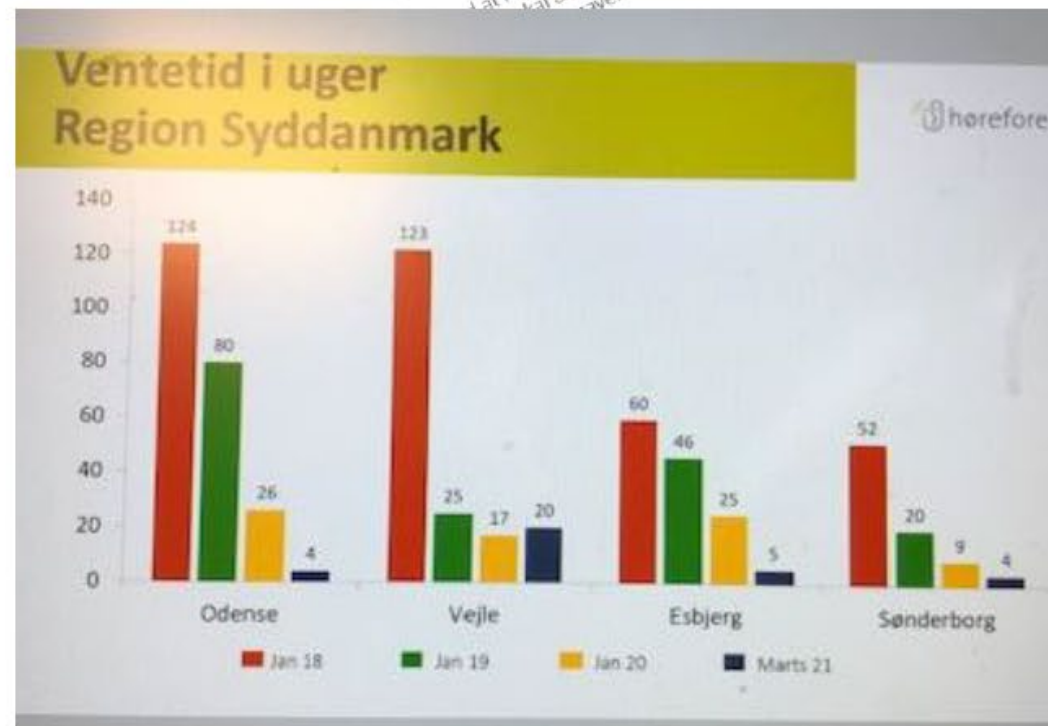
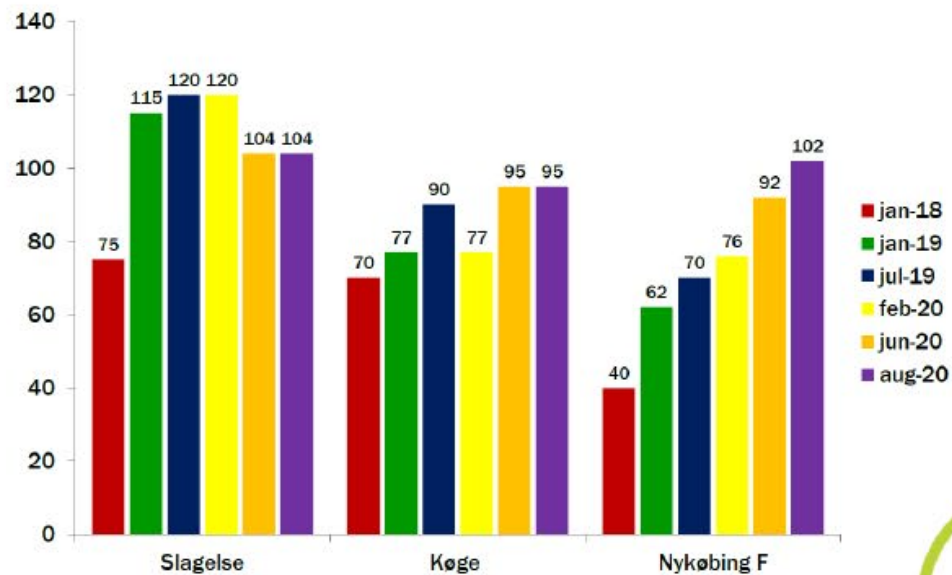
Situationen

- + stigende sygefravær



VENTETID I UGER REGION SJÆLLAND

høreforeningen



Opgavefordeling

Cheflægen

- Udpeger kompetent afsnitsledelse
- Kommunikerer med region inkl. politikere
- Kommunikerer med presse, patientforening og interesseorganisationer
- Efterspørger data fra afsnit

Ledende overlæge

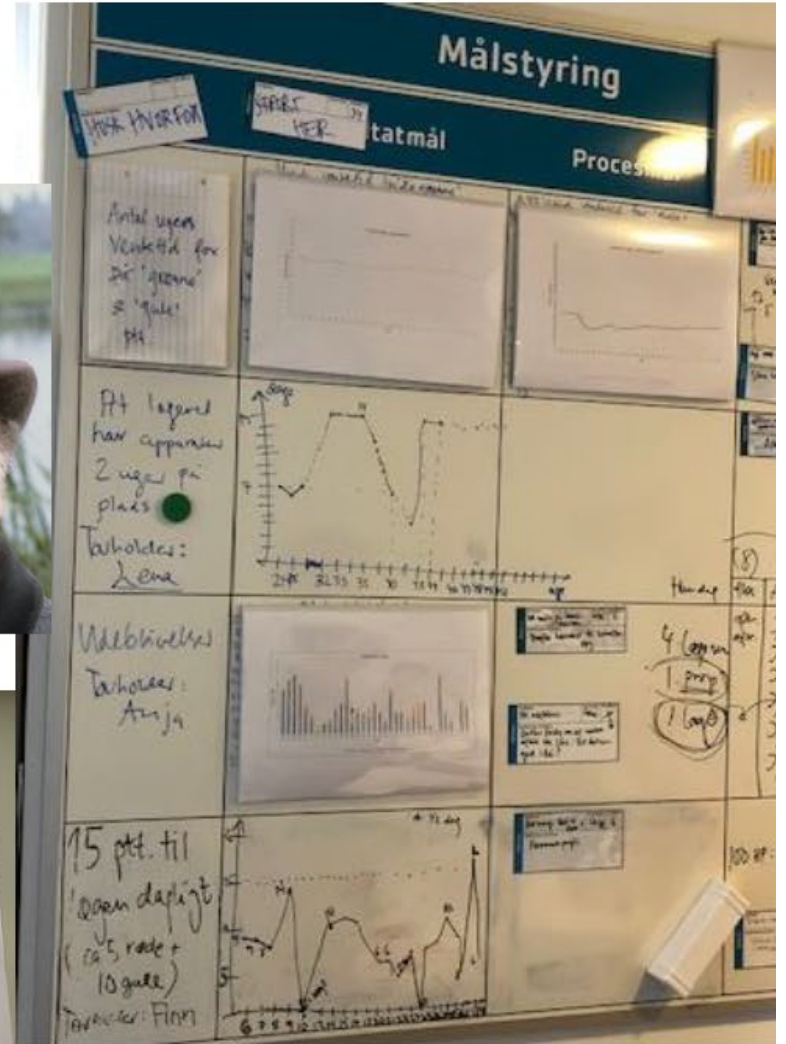
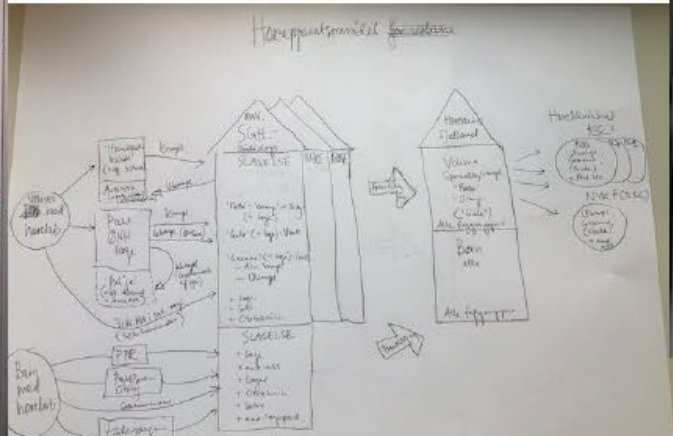
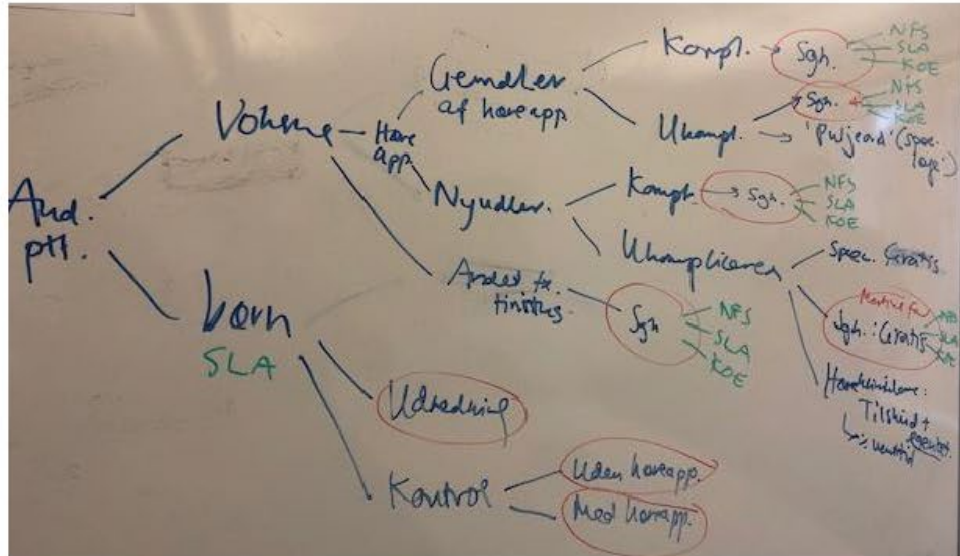
- Beskriver problemet så jeg forstår det
- Har styr på nationale guidelines
- Sikrer kommunikation med læger i primærsektor
- Har netværk blandt fagpersoner
- Giver mig input til løsningerne
- Udarbejder lokale guidelines



Idégenerering



Patientforening
 Andre afdelinger
 Alle faggrupper
 Alle sektorer
 Embedspersoner



Opgavefordeling

Cheflægen

- Afsætter tid til at løse problemet fx ved at deltage i tavlemøder
- Sikrer ressourcer
- Koordinerer med andre afsnit
- Koordinerer med staben og sygehusledelse
- Samler erfaringer fra andre lignende afdelinger i landet

Ledende overlæge

- Afholder tavlemøder
- Hjælper med at finde data
- Koordinerer afprøvninger af nye arbejdsgange
- Orienterer lægegruppen på daglig basis om, hvad der foregår
- Tilrettelægger lægers arbejdsgange

Vores plan (maj 2020)

REGION SJÆLLAND
SJÆLLANDS UNIVERSITETSHOSPITAL



- vi er til for dig

NOTAT

Patienter med hørenedsættelse

Forslag til ny organisering af udredning og behandling i Region Sjælland

Louise Rabøl, lægelig leder

Lotte Kragh Nielsen, Ledende oversygeplejerske

Preben Homøe, fagligt ansvarlig for ØNH, professor

Michael Skøien With, ledende overtdandlæge

Øre-næse-hals- og kæbekirurgisk afdeling,

Sjællands Universitetshospital, Køge

Dato: 14. maj 2020

J.nr.: 433221720- 000201

Lykkebækvej 1

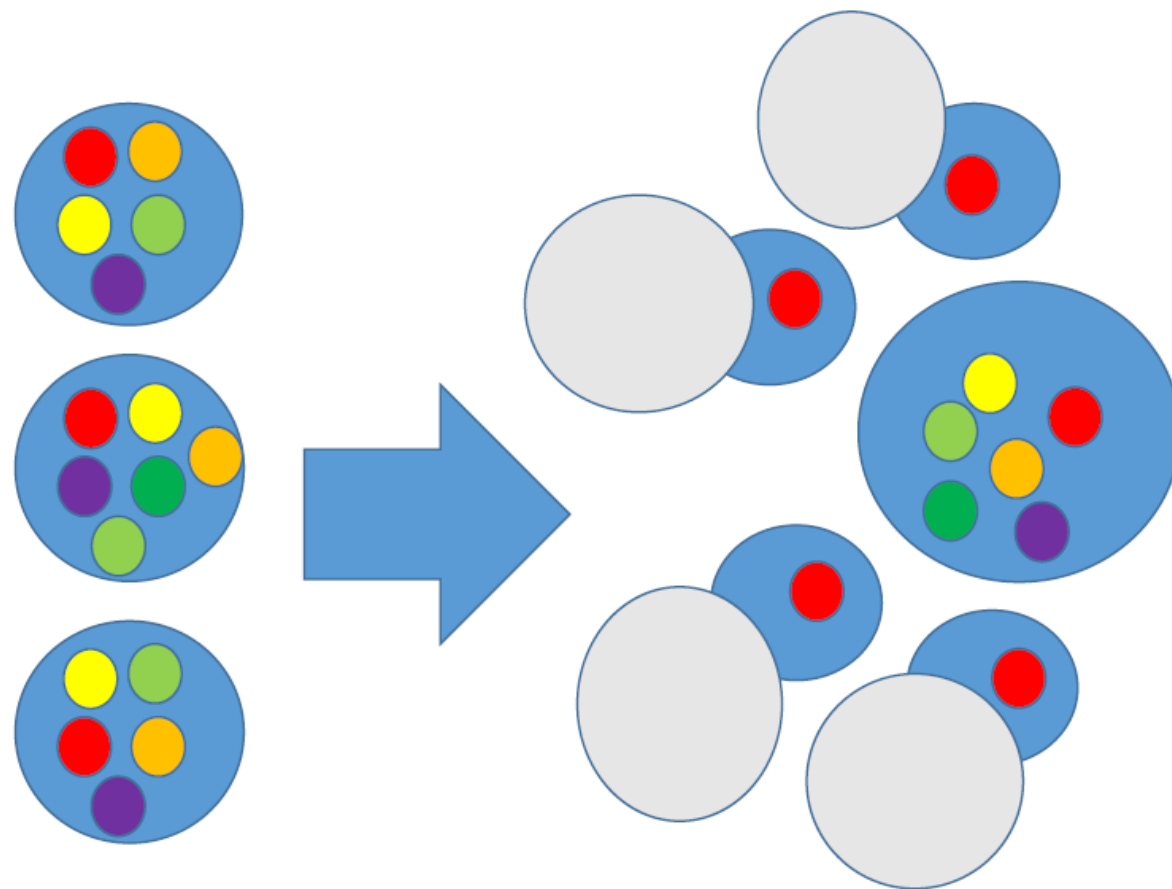
4600 Køge

Tlf.: 46 32 32 00

E-mail:

suh@regionsjaelland.dk

www.regionsjaelland.dk



Opgavefordeling

Cheflægen

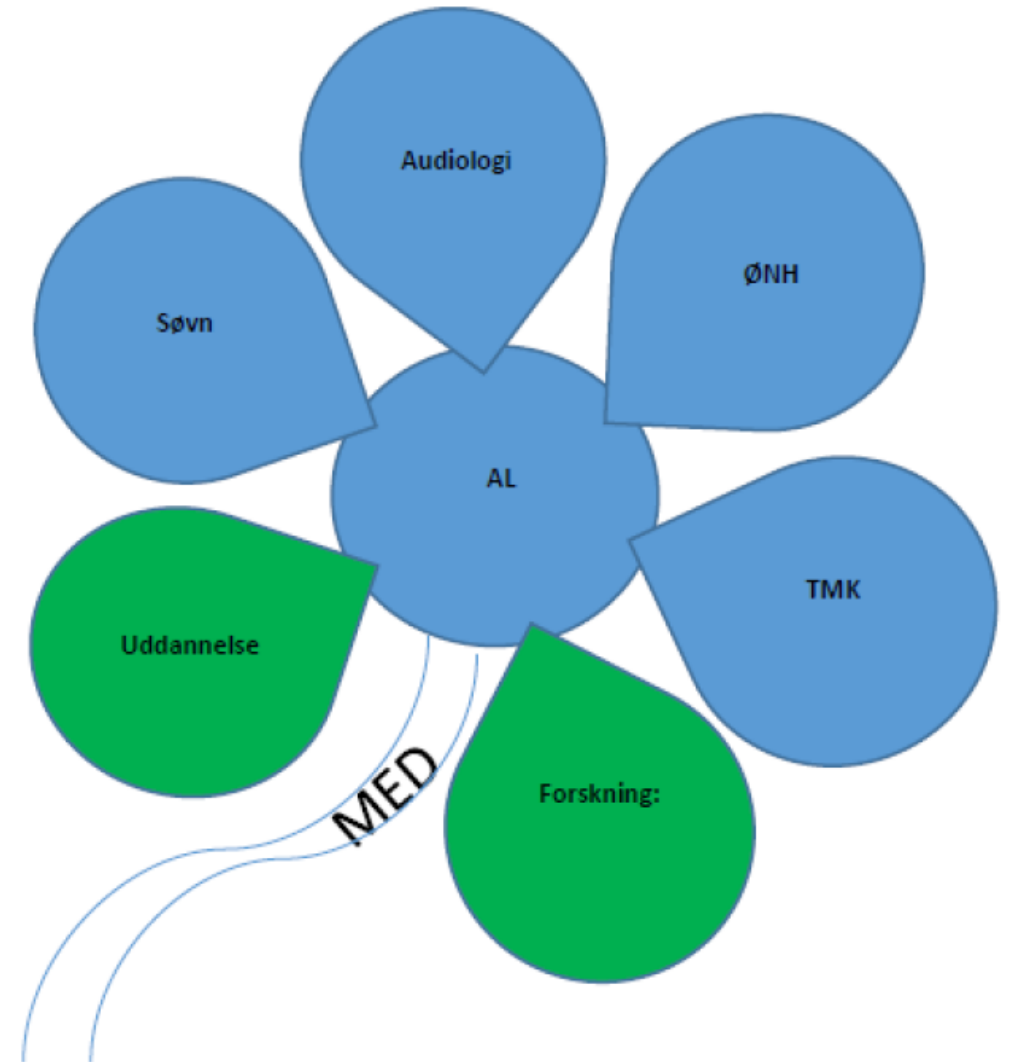
- Organisationsoverblik
- Udvikler strategi med fokus på helhed og fremtid (demografi)
- Koordinering med
 - staben
 - sygehusledelsen
 - politikere
 - patienter
 - Primærsektor
 - Afd.ledelse
- Sikrer opbakning til den samlede plan

Ledende overlæge

- Koordinerer med egen afdelingsledelse
- Repræsenterer lægerne overfor andre faggrupper i afsnittet
- Faglig detaljekoordinering med andre regioner
- Faglig koordinering med andre specialer (fødegang, børneafd., OP, BDA etc.)

Koordinering i ØNHK

- Søvn, audiologi og TMK druknede i ØNH...
- Ny leder**møde**struktur nødvendig
- Frigørelse af afsnitsledende overlæger til deres opgaver
- Ny ledelsesstruktur i audiologien:
 - Personaleansvar til én samlet afsnitsledelse



Opgavefordeling

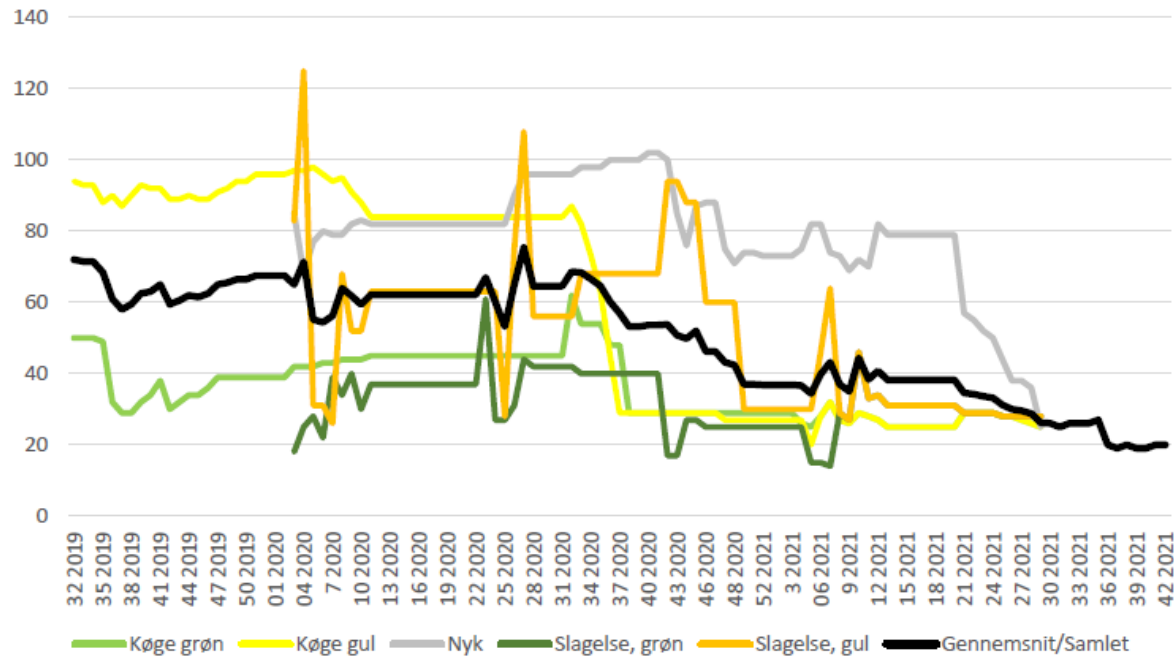
Cheflægen

- Sikrer, at der bliver afholdt strategiseminar
- Sikrer at alle har tid til at indgå i afsnitsledelser
- Løber den nye mødestruktur i gang
- Deltager i afsnitsledelsesmøder p.n.

Ledende overlæge

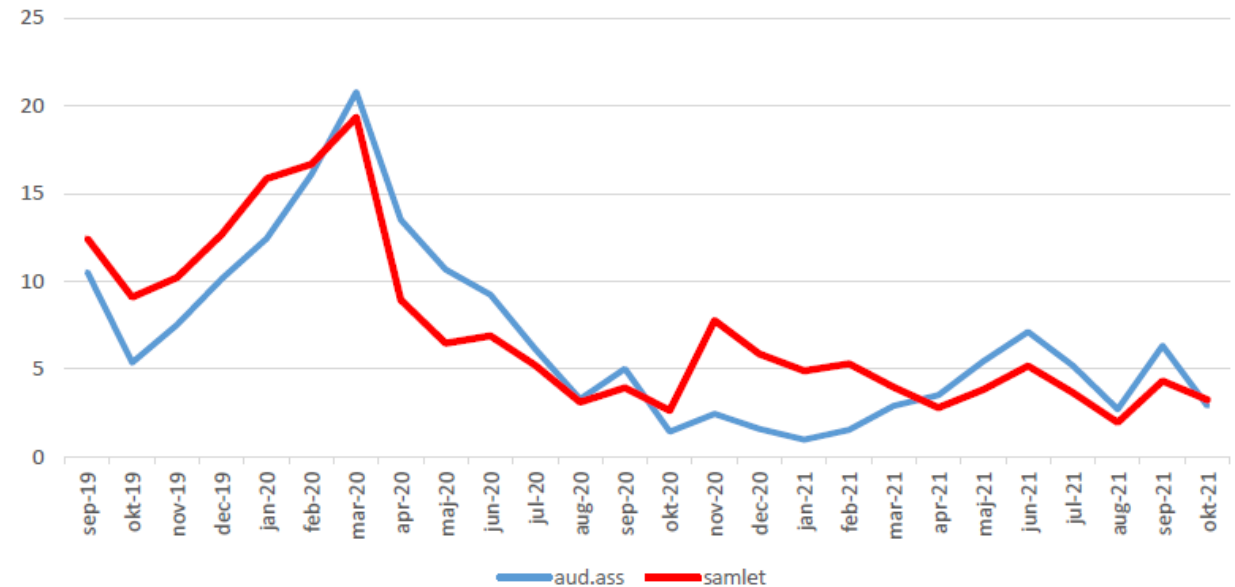
- Implementerer aftaler fra strategiseminar i afsnit
- Engageret i afsnitsledelsen
 - Samarbejde med ikke-lægelig afsnitsleder
 - Sikrer drøftelse af problemer på afsnitsledelsesmøder
 - Understøtter lokal implementering af aftaler fra møder

Ventetid høreprøve (gul/grøn) Region Sjælland (uger)



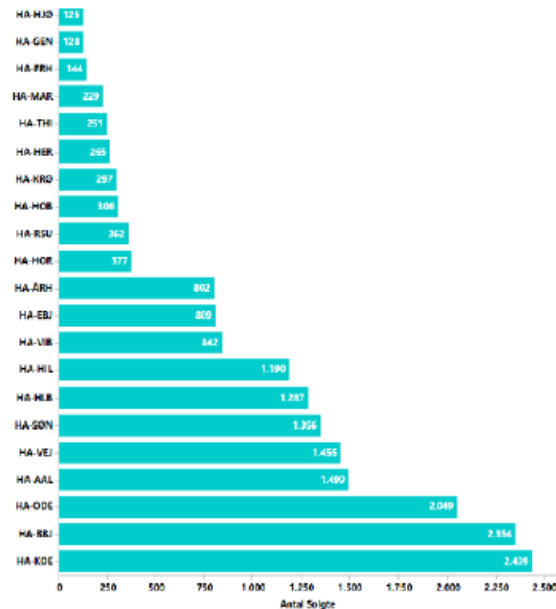
Arbejdsliv i balance

Sygefravær Hørecenter Sjælland (%)



Udleverede HA'er:

- 2019: 8391
- 2020: 8784
- 2021: 9523 (10 mdr.)



Opgavefordeling



Cheflægen

- Formidler resultater til ikke-fagpersoner
- Deltager i national strategiudvikling
- Overordnet udviklingsplan for området fx søge økonomi til forskning og udvikling

Ledende overlæge

- Formidler resultater til fagpersoner
- Siger til ved problemer med at leve op til aftalerne
- Sikrer høj faglighed i daglig drift

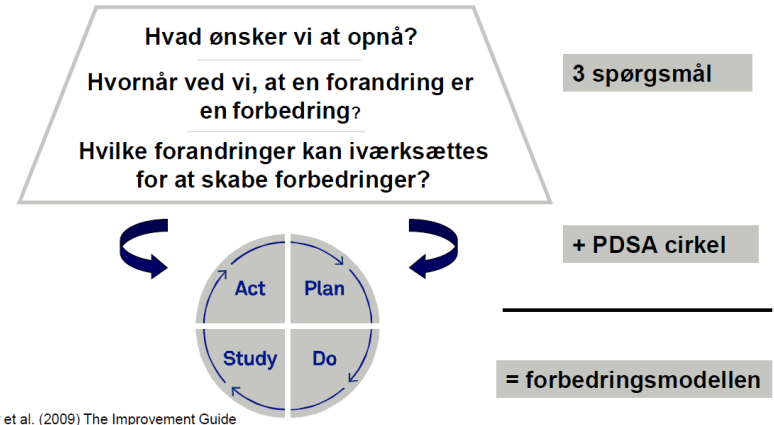


Hvad skal der til?

- Kompetencer
 - Organisationsforståelse
 - Opgaver ('experiential learning')
 - Kurser
 - Løbende sparring med leder og ledergruppe
- Mandat
 - Titel
 - Opgaver
 - Opbakning fra leder og lederkolleger
- Rammer
 - Tid
 - PC, tlf., skrivebord
 - Ledergruppe

Sammenfatning

- Ledelse og kvalitetsudvikling hænger tæt sammen
- De ledende overlæger kan frigive tid hos cheflægen til at tage sig af det mere overordnede
- De ledende overlæger kan sikre en bedre tilrettelæggelse af arbejdsgangene i afsnittene
- De ledende overlæger skal bruge tid...
- ... men det giver dem indflydelse...
- ... og det giver arbejdsglæde hos dem
- ...Og det giver resultater for ptt.



Spørgsmål og kommentarer?

Drøftelse med jer: Tilbage til jeres spørgsmål fra starten af indlægget + nye spørgsmål og kommentarer

