

Ledelse



I sikre hænder

Forbedringsledelse

Ledere på alle niveauer har en meget vigtig rolle i arbejdet med at forbedre patientsikkerheden. Ledelsen skal sikre fremdrift og har ansvaret for, at forbedringer fastholdes på langt sigt.

Ledelsens opgaver er at sætte patientsikkerhed på dagsordenen, holde tæt kontakt med de team, der arbejder i frontlinjen, og fjerne de barrierer, som forhindrer forbedringsarbejdet. Det er også ledelsens ansvar at følge op på, om forbedringsarbejdet skrider planmæssigt frem, og om de fastsatte mål og delmål nås.

Ledelsen har desuden en vigtig funktion som rollemodel. Når ledelsen i dagligdagen anvender fx tjeklister, sikker mundtlig kommunikation og pdsa, demonstreres for hele organisationen, at det er vigtige metoder i patientsikkerheden.

Der er udover ledelsesværktøjet også andre regelsæt i forhold til sundhedsfaglige opgaver, herunder delegations- og autorisationsreglerne. Det er ledelsens ansvar at sikre, at de rette kompetencer samt vejledninger og instrukser, der relaterer til sundhedsfaglige opgaver, er til stede.

De fem elementer i forbedringsledelse er sammensat på grundlag af litteratur og inspiration fra Institute for Healthcare Improvement, IHI, og internationale eksperter i forandringsledelse, fx Jim Reinertsen og Don Berwick. Desuden bygger de på erfaringer, der er gjort i projektet Patientsikkert Sygehus 2010-2013. En række af de foreslåede redskaber er internationalt anerkendte og benyttes fx af den amerikanske sundhedsorganisation Kaiser Permanente.

Hver måned kan der i månedsrapporten gives en status på, hvordan elementer i forbedringsledelsen er blevet inddraget i forbedringsarbejdet i den forgangne måned.

Elementer i forbedringsledelse:

- **Sætte patientsikkerhed øverst på dagsordenen**
- **Lytte til og involvere patienter og pårørende**
- **Træffe beslutninger på grundlag af data (ikke tro og fornemmelser)**
- **Være synlig i frontlinjen, og lytte til medarbejderne**
- **Praktisere åbenhed og gennemsigtighed**

Sætte patientsikkerhed øverst på dagsordenen ved at

- signalere til hele organisationen, at fokus er på patientsikkerhed. Sæt fx patientsikkerhedspunkter øverst på dagsordenen ved møder.
- sætte nogle få ambitiøse mål på organisationsniveau. Målene skal være specifikke: Hvad? Hvor meget? Hvornår? Målt hvordan?
- understøtte en forandringskultur, og skabe en fornemmelse af, at det haster (brug patienthistorier, sæt ansigt på data, fjern nævneren, vær konkret).
- sørge for, at medarbejderne har kendskab til og træning i metoder til hurtige forbedringer.
- lære af de bedste. Opsøge aktivt nationale og internationale eksempler på excellent patientsikkerhed.

Redskaber:

patientsikker dagsorden, kalendergennemgang, tips til motiverende kommunikation, læring af utilsigtede hændelser

Indikatorer:

% møder (fx teammøder, ledelsesmøder, gruppemøder, personalemøder, hvor et patientsikkerhedsemne er øverste punkt på dagsordenen.

Sæt mål for indikatoren, fx at et patientsikkerhedsemne er øverste punkt på dagsordenen ved 80 % af alle møder.

Eksempel

Patientsikker dagsorden

Patientsikkerhed kan sættes øverst på dagsordenen i overført betydning, men også helt konkret. Her er nogle forslag til, hvordan patientsikkerhed kan integreres i dagsordenen ved fx personalemøder, ledelsesmøder, ol.

- Sæt patientsikkerhedsemner som øverste punkt på dagsordenen.
- Præsenter en case med en konkret patient, der er blevet skadet på afsnittet/i enheden.
- Hvilke forbedringer i patientsikkerheden er opnået siden sidste møde? Præsenter proces- og resultatdata i seriediagrammer.
- Gennemgå aktuelle utilsigtede hændelser, indhold, antal, hvad kan vi gøre anderledes?
- Hvilke patienter skal vi være særligt bekymrede for i de kommende dage?
- Hvilke patientsikkerhedsproblemer skal vi være særligt bekymrede for i den nære fremtid?

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/forbedringsledelse/patientsikker-dagsorden.aspx>

Eksempel

Kommunikative tricks skaber forandringsvilje

Forbedringer i patientsikkerheden forudsætter, at der er vilje og motivation blandt medarbejderne i organisationen.

Ledelsen kan understøtte en forandring i organisationen og skabe en fornemmelse af, at det haster, fx ved at vise data for og eksempler på brist i patientsikkerheden.

Ledelsen kan desuden skabe motivation ved at sætte mål, som organisationen arbejder henimod. Den mest effektive måde at skabe engagement på, er ved at kommunikere til såvel fornuft som følelser. I stedet for som traditionelt at bruge rater, procenter og søjlediagrammer, kan en række tricks, der gør tallene meget mere vedkommende, bruges.

Ekspert i hospitalsledelse Jim Reinertsen har følgende råd til, hvordan formidlingen bliver mest effektiv:

Fjern nævneren.

Brug absolutte tal i stedet for rater eller procenter.

Hvis det er målet at reducere dødeligheden med 15 procent, så sig i stedet, at der skal reddes 20 liv inden året er slut. Eller hvis det er målet at reducere medicinfejl fra 0,15 pr. til 0,05 pr. døgn, så sig i stedet, at fire patienter færre skal udsættes for medicinfejl i næste måned.

På den måde fremgår det tydeligere, at det er mennesker, det drejer sig om.

Sæt ansigt på data.

Vær konkret. Brug patienthistorier. Fortæl om fru Hansen, der fik et tryksår, og derfor ikke kunne være med til barnebarnets bryllup. Fortæl, hvordan hr Jensen fik forkert medicin, så han blev svimmel og faldt og brækkede hoften.

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/forbedringsledelse/tips-til-motiverende-kommunikation.aspx>

Lytte til og involvere patienter og pårørende* ved at

- efterspørge aktivt patienters og pårørendes oplevelser og forslag til forbedringer
- invitere patienter og pårørende med i forbedringsteamene og til møder på alle niveauer
- bruge patienthistorier på møder og til faglige arrangementer

Redskaber:

Patientsikker dagsorden, I patientens fodspor, patient- og pårørendepakken.

Indikatorer:

% møder (fx teammøder, ledelsesmøder, gruppemøder, personalemøder, der er indledt med en patienthistorie

Sæt mål for indikatoren, fx at 50 % af alle møder er indledt med en patienthistorie.

% møder (fx teammøder, ledelsesmøder, gruppemøder, personalemøder med fysisk deltagelse af en patient eller pårørende

Sæt mål for indikatoren, fx at 30 % af alle møder har fysisk deltagelse af en patient eller pårørende.

* Det forudsættes, at der ikke er tale om eller videregivelse af personfølsomme oplysninger.

Eksempel

I patientens fodspor

I patientens fodspor er en metode, der gør det muligt for sundhedsvæsenets ledere at opleve mødet med sundhedsvæsenet fra patientens og de pårørendes perspektiv.

En repræsentant fra ledelsen følger fysisk med en patient og observerer, hvordan patientinvolvering udfolder sig i mødet mellem patienten, de pårørende og sundhedsprofessionelle.

Ved at gå 'I patientens fodspor' synliggør ledelsen sin prioritering og sit engagement i såvel patientinvolvering som patientsikkerhed.

Metoden giver ledelsen mulighed for at se egen organisation fra et patient- og pårørendeperspektiv i forhold til fx skriftlig kommunikation, ventetid, skiltning, fysiske rammer, logistik m.v. Samtidig får ledelsen mulighed for at se, hvordan patientsikkerhed indgår i de kliniske procedurer, fx i forhold til patientidentifikation, medicinering eller håndhygiejne.

Lederen skal søge at se forløbet gennem patientens briller og især lægge mærke til:

- om patienten og de pårørende oplever at blive mødt med interesse, respekt og engagement.
- om patientens og de pårørendes viden og erfaringer bliver efterspurgt og inddraget i patientforløbet.
- om de pårørende, hvor det er relevant, bliver betragtet som en ressource og hjælp.
- om kommunikationen mellem patienten og de pårørende og sundhedsprofessionelle er klar og entydig.
- om der er en helhed og sammenhæng i forløbet.

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/i-patientens-fodspor.aspx>

Træffe beslutninger på grundlag af data - ikke tro og fornemmelser - ved at

- identificere områder med stort forbedringspotentiale.
- følge relevante processer og delresultater, der kan bidrage til at nå de overordnede mål. Kan der måles effekt af de iværksatte interventioner? Er der faresignaler, fx pludselig stigning i skader? Er der afsnit/enheder, der markerer sig positivt, negativt?
- etablere tavle med patientsikkerhedsdata på organisationsniveau.
- afholde ugentlige ledelsesmøder ved patientsikkerhedstavlen.
- bruge statistisk processtyring og præsentere data i seriediagrammer.

Redskaber:

patientsikkerhedstavle, statistisk processtyring, waste identifikation tool, læring af utilsigtede hændelser.

Indikatorer:

Uger med ledelsesmøde ved patientsikkerhedstavlen i procent af alle uger.

Sæt mål for indikatoren, fx der skal afholdes ledelsesmøder ved patientsikkerhedstavlen mindst hver anden uger.

Eksempel

Patientsikkerhedsrunder

En patientsikkerhedsrunde foregår på et plejecenter, i plejeboligheder, og hos en nærmere fastlagt gruppe patienter i eget hjem ved, at ældreområdet ledelse og kommunens risikomanager møder den daglige ledelse og medarbejdere. Eventuelt inviteres patienter og pårørende til også at deltage

Hensigten er at skabe rammerne for en fælles drøftelse af aktuelle og potentielle risikoforhold. Sammen går de en runde for at se på konkrete og potentielle problemer med patientsikkerheden. Det kan fx være medicinrum, toiletter, fællesarealer og apparatur.

I forbindelse med runden kan man samles om enhedens patientsikkerhedstavle, som viser de seneste data for arbejdet med at forbedre patientsikkerheden.

Patientsikkerhedsrunden kan afsluttes med en fælles opsummering af de identificerede problemer og en udvælgelse af hvilke (1-3 stykker), der skal laves handlingsplaner for.

Metoden kan identificere problemer med patientsikkerhed og fremme og understøtte udvikling af en proaktiv patientsikkerhedskultur.

Metoden er først udviklet til sygehusbrug, men sidenhen tilpasset af Dansk Selskab for Patientsikkerhed, sådan at den også er egnet til andre større organisationer, der arbejder med pleje og behandling af patienter, fx i primærsektoren.

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/patientsikkerheds-runder.aspx>

Være synlig i frontlinjen og lytte til medarbejderne ved at

- sørge for at mødes med forbedringsteamene jævnligt og efterspørge patientsikkerhedsdata, som er lokale og tidstro.
- være rollemodel ved selv at bruge patientsikkerhedsmetoder, fx ISBAR, tjeklister, PDSA (forbedringsmodellen).
- sørge for at fejre succeser og anerkende medarbejdere.
- hjælpe med at fjerne barrierer for forbedringer.
- skabe et trygt arbejdsmiljø for personalet til at arbejde med og lære af utilsigtede hændelser.
- understøtte personalet med ledelsesmæssig opbakning, når noget går galt.

Redskaber:

patientsikkerhedsrunder, forbedringsmodellen, statistisk processtyring, patientsikkerhedstavler, sikker mundtlig kommunikation, medieomtale og fejring af succeser som drivkraft for forbedringer, læring af utilsigtede hændelser.

Indikatorer:

Patientsikkerhedsrunder pr. måned

Sæt mål for indikatoren, fx at der gennemføres tre patientsikkerhedsrunder pr. måned.

Antal begivenheder, hvor ledelsen har været med til et fejre en milepæl eller et resultat.

Sæt mål for indikatoren, fx at ledelsen skal deltage i mindst én lokal fejring/markering om måneden.

Eksempel

Patientsikkerhedstavler

Patientsikkerhedstavler er typisk store whiteboards, som hænger synligt for personalet og evt. også for patienter og pårørende på en enhed.

Her samles aktuelle data om patientsikkerhed og om det arbejde, der foregår for at forbedre patientsikkerheden. Tavlerne er et nyt medie, som fremmer anvendelsen af lokale og tidstro data i forbedringsprocessen. Brugen af patientsikkerhedstavler er kendt fra fx Skotland, Wales og USA.

I projektet Patientsikkert Sygehus er der opnået meget positive erfaringer med brugen af patientsikkerhedstavler. Tavlerne er et betydeligt omdrejningspunkt for arbejdet med patientsikkerhed. De skaber engagement og motivation, både når de bringer positive og negative resultater. Tavlerne er mest relevante, når de viser lokale, nærværende data, der kan relateres til konkrete patienter.

Det er ikke tavlerne i sig selv. Det er dét, der foregår omkring tavlerne, som er væsentligt. En erfaringsopsamling fra Patientsikkert Sygehus viser, at hvis tavlerne skal have optimal effekt forudsætter det en ledelsesmæssig bevågenhed. Det gælder både i forhold til ajourføring, refleksion og opfølgning på data

Når tavlerne hænger, hvor alle kan se dem, kan de desuden virke som dialogredskab i forhold patienter og pårørende.

I Patientsikkert Sygehus arbejder sygehusledelserne desuden med patientsikkerhedstavler på sygehusniveau.

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/patientsikkerheds-tavler.aspx>

Praktisere åbenhed og gennemsigtighed ved at

- vise patientsikkerhedsdata og –historier åbent frem for at understøtte en forandring i organisationen.
- være åben omkring patientsikkerhedsproblemer og –data over for patienter, pårørende og offentligheden for at vise, at forbedringsarbejdet tages alvorligt.
- fortælle offentligt om organisationens ambitiøse målsætninger, og gode historier om organisationens arbejde med patientsikkerhed
- sørge for at succeshistorier fra organisationen formidles til interne og eksterne medier.
- opretholde en åben dialog om patientsikkerhedsrisici.

Redskaber:

patientsikkerhedstavler, tips til motiverende kommunikation, medieomtale og fejring af succeser som drivkraft for forbedringer.

Indikatorer:

Enheder/afdelinger, der har patientsikkerhedstavler hængende offentligt, i procent af alle enheder/afdelinger.

Sæt mål for indikatoren, fx at alle afdelinger skal have offentligt synlige patientsikkerhedstavler.

Dage imellem indlæg på intranettet om patientsikkerhed.

Sæt mål for indikatoren, fx max 14 dage mellem indlæg om patientsikkerhed på intranettet

Dage imellem aktive henvendelser til den eksterne presse.

Sæt mål for indikatoren, fx max 50 dage mellem aktive henvendelser til den eksterne presse.

Medieomtale og fejring af succeser

Positiv omtale i medierne og fejring af succeser og gode resultater medvirker til at styrke forbedringer i patientsikkerheden. Det fremgår af en spørgeskemaundersøgelse, der er gennemført blandt sygeplejersker, læger, kvalitetsfolk og sygehusledelser (152 respondenter) i Patientsikkert Sygehus.

83 procent af de adspurgte har oplevet en form for positiv "medieomtale" af deres indsats i Patientsikkert Sygehus, herunder omtale i landsdækkende og regionale nyhedsmedier, i fagpressen og omtale på sygehusenes og projektets hjemmesider og nyhedsbreve.

73 procent havde været med til at fejre et godt resultat, typisk som en begivenhed internt på afdelingen.

Både positiv medieomtale og fejring er med til at skabe sammenhold, øge arbejdsglæden, styrke den faglige stolthed og motivere til indsats for fortsatte forbedringer, viser undersøgelsen.

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/medieomtale-og-fejring-af-succes.aspx>

Litteratur

A promise to learn – a commitment to act. Improving the Safety of Patients in England. National Advisory Group on the Safety of Patients in England.

<https://www.gov.uk/government/publications/berwick-review-into-patient-safety>

Reinertsen JL, Bisognano M, Pugh MD. Seven Leadership Leverage Points for Organization-Level Improvement in Health Care (Second Edition). IHI Innovation Series white paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2008.

Swensen S, Pugh M, McMullan C, Kabacoff A. High-Impact Leadership: Improve Care, Improve the Health of Populations, and Reduce Costs. IHI White Paper. Cambridge, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement; 2013.

Improvement team sponsor handbook (IHI/Patientsikkert Sygehus)

http://www.patientsikkertsygehus.dk/media/44925/patientsikkert%20sygehus_sponsor%20handbook%20final_2010-07-05.pdf

Kompendium utviklet til læringsnettverk for ledelse af pasientsikkerhet 2013/2014 i pasientsikkerhetskampanjen I trygge hender, Norge.

Liste over redskaber

Patientsikker dagsorden

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/forbedringsledelse/patientsikker-dagsorden.aspx>

Kalender-gennemgang

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/forbedringsledelse/kalendergennemgang.aspx>

Tips til motiverende kommunikation

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/forbedringsledelse/tips-til-motiverende-kommunikation.aspx>

Patientsikkerhedsrunder

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/patientsikkerheds-runder.aspx>

I patientens fodspor

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/i-patientens-fodspor.aspx>

Patient- og pårørendeinddragelse

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/patientinddragelse.aspx>

Patientsikkerhedstavler

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/patientsikkerheds-tavler.aspx>

Målestrategi for forbedringsprojekter (herunder statistisk processtyring)

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/maalestrategi-for-forbedringsprojekter.aspx>

Mortalitetsanalyser

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/mortalitetsanalyse.aspx>

Waste identifikation tool

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/waste-identification-tool.aspx>

Hospitalsstandardiseret mortalitetsrate, HSMR

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/hsmr.aspx>

Global Trigger Tool

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/global-trigger-tool.aspx>

Metoder til hurtige og holdbare forbedringer (pakkebegrebet, forbedringsmodellen, PDSA)

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/forbedringsmetoder.aspx>

Medieomtale og fejring af succeser som drivkraft for forbedringer

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/medieomtale-og-fejring-af-succes.aspx>

Sikker mundtlig kommunikation

<http://patientsikkerhed.dk/projekter-og-redskaber/redskaber/sikker-mundtlig-kommunikation.aspx>

