

## Ledelse af kvalitet og innovation i sundhedsvæsenet

Leif Panduro Jensen  
Overlæge, formand for DSKS



Dansk Selskab for Kvalitet i Sundhedssektoren



**”Assumptions are the mother of  
all fuck-ups”**

*Steven Seagal  
Under Siege 2, 1995  
(Kapring i høj fart)*

Vurdering af kvalitet i sundhedsvæsenet kræver  
data, analyser og ledelsesinvolvering!



## ”kvalitet” kommer længere og længere frem på ledelsesdagsordenen

- Store variationer i de leverede ydelser, uanset hvordan det måles
  - Patientoplevelset (spørgeskema)
  - Organisatorisk (forløb, liggedage etc.)
  - Fagligt (indikatormålinger, enkelt historier)
  - Kost-effektivitet - økonomi
- Faglig kvalitet tages stort set for givet i ledelsessystemet, eller anses for at være en rent faglig opgave
  - Det er de faglige enige i !
- Det tager ca. 10 år at ændre praksis, når ny videnskab giver anledning til ændringer
- Kvalitet synes at have fået tiltagende ledelsesfokus i de senere år
  - Faglig kvalitet indgår stadig ikke i den almindelige ledelsesinformation
  - Præget af enkeltsager, og særlige sygdomme (cancerpakker etc.)

Dansk Selskab for Kvalitet i Sundhedssektoren - [www.dsk.dk](http://www.dsk.dk)

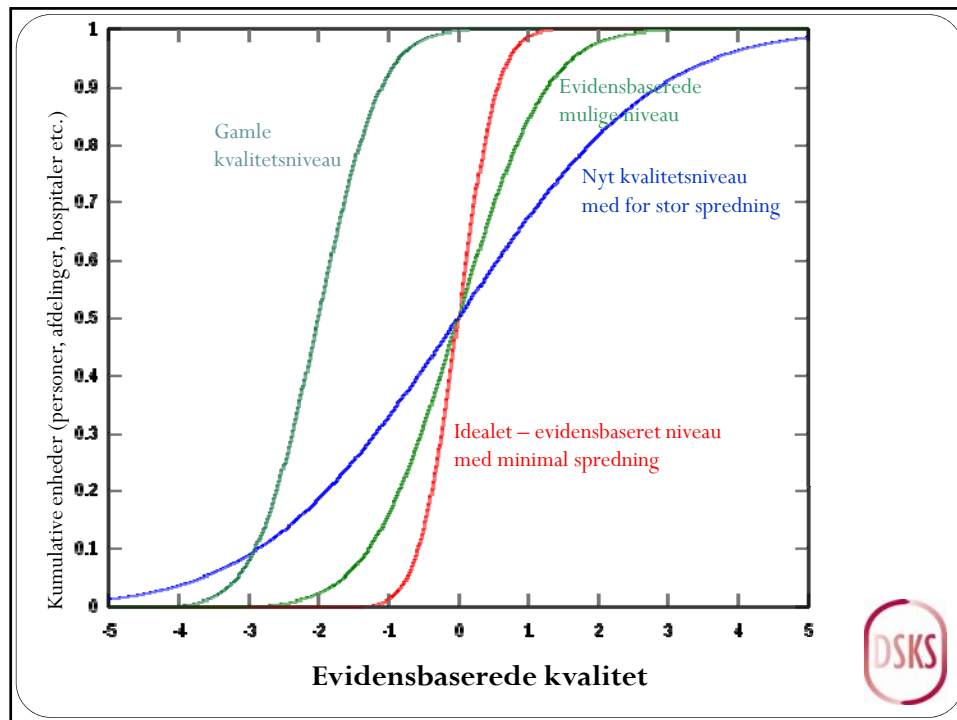


## Mange interessenter i sundhedsvæsenet

- De sundhedsprofessionelle
  - med forskellige dagsordener !
- Patienterne
- De pårørende
- Borgerne
- Politikerne – stærkt detaljeret styringsønske
- Medierne
- Faglig kvalitet – økonomi – effektivitet - nærvær – omsorg – etc. etc.

Dansk Selskab for Kvalitet i Sundhedssektoren - [www.dsk.dk](http://www.dsk.dk)





## Evidensbaseret medicin og ændring af praksis for sundhedsprofessionelle

- 4 paradigmer til at sprede den bedste viden:

- Passiv diffusion

- Hvis du publicerer, vil de følge

**Hvad med innovation ?**

- Retningslinier og systematiske reviews

- Hvis du fortolker det for dem, vil de følge

- Industri-inspireret kvalitetsudvikling

- Hvis du TQM'er dem, vil de følge (plan – do – study – act)

- System reengineering (IT)

- Hvis du ændrer systemerne radikalt, vil de følge

*Shojania KG, Grimshaw JM. Quality Improvement jan 2005. DOI 10.1377/hkaff.24.L138*

Dansk Selskab for Kvalitet i Sundhedssektoren - [www.dsk.dk](http://www.dsk.dk)



## Standardiseret kvalitet – Landsdækkende kliniske vejledninger

### Fordele

- Hæver den gennemsnitlige kvalitet
- Beslutningshjælp til uerfarne
- Sikrer ensartet kvalitet i pleje og behandling
- Synliggørelse af prioriteringer og mål
- Indikatormålinger mulige
- Transparens (borgere/politikere)

Dansk Selskab for Kvalitet i Sundhedssektoren - [www.dsk.dk](http://www.dsk.dk)

### Ulemper

- tvivl, når vejledningen er i konflikt med egne erfaringer
- Nedsætter fleksibiliteten?
- Nedsætter engagementet hos erfarne professionelle?
- Hæmmer (forhindrer, vanskeliggør) innovation?



Larry Hirschhorn – reworking Authority, 1997, p. 61

”The next major incident in the nuclear industry [after Three Mile Island] will be caused by operators’ following procedures”

*Manager at an american nuclear plant*



## Dilemmaer: ensartet kvalitetsstyring vs særlige hensyn

- I det daglige:
  - Frihed til at vælge alternative veje for en patient vs kravet om at følge afdelingens retningslinier
- På længere sigt:
  - Ændret organisation
    - Fx forløbsorienteret i stedet for faglige afdelings-siloer
  - Udvikling af helt nye behandlingsmetoder vs kravet om at alle skal gøre det ens – og i respekt for patientens autonomi
- Hvordan bliver betingelserne for innovation fremover, nu hvor alle nye tiltag først skal forhåndsgodkendes i Sundhedsstyrelsen?

Dansk Selskab for Kvalitet i Sundhedssektoren - [www.dsk.dk](http://www.dsk.dk)



## Spørgsmål

- Kvalitetsudvikling er et styringsinstrument, der måske kan føre til at det gennemsnitlige faglige kvalitetsniveau hæves, og at nye tiltag hurtigere implementeres
- MEN:
- Risikerer vi at bremse udviklingen og innovationen, med det stærke fokus på styring og ensretning ?
- Hvordan harmonerer den stærke styring med "ledelse af selvledelse" ?

Dansk Selskab for Kvalitet i Sundhedssektoren - [www.dsk.dk](http://www.dsk.dk)

