

Στρογγυλό Τραπέζι: Ανάδειξη μιας νέας Κλινικής Ηγεσίας

Ηγούμενοι και καθοδηγούμενοι για την
βελτίωση οργανισμών και υπηρεσιών υγείας

Νίκος Παπανικολάου,
Γενικός Ιατρός,
Διευθύνων Σύμβουλος ΑΕΜΥ ΑΕ

Clinical Governance - a Definition

*“A framework through which NHS **organisations** are **accountable** for **continually** improving the quality of their services and safeguarding high standards of care by creating an **environment** in which excellence in clinical care will flourish”*

Κλινική Διακυβέρνηση:

«Μια διαδικασία διασφάλισης ποιότητας
σχεδιασμένη έτσι ώστε να εγγυάται ότι τα
πρότυπα φροντίδας της υγείας
εφαρμόζονται και βελτιώνονται και ότι το
ΕΣΥ είναι υπόλογο στους πολίτες»

Οι 7 πυλώνες της Κλινικής Διακυβέρνησης

Κλινική αποτελεσματικότητα

Κλινικός Έλεγχος (Audit)

Διαχείριση κινδύνου (Risk management)

Εκπαίδευση

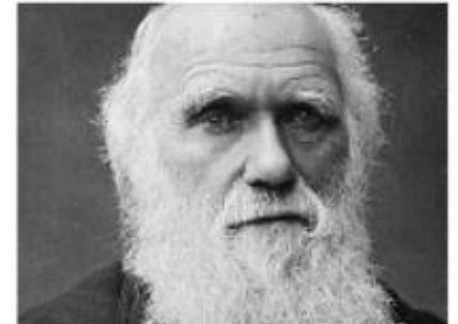
Συμμετοχή ασθενών/κοινότητας

Χρήση Πληροφορίας

Προσωπικό/Διαχείριση προσωπικού

"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change"

Charles Darwin



"It is not necessary to change. Survival is not mandatory"

W Edwards Deming



Τι είναι ηγεσία;

- Δεν υπάρχει απλός και σύντομος ορισμός
- Ένας ορισμός εργασίας μπορεί να περιέχει 2 κύριους στόχους για τους ηγέτες:
 - Να θέτουν όραμα, στόχους και να δείχνουν το δρόμο στους ανθρώπους που καθοδηγούν.
 - Να κινητοποιούν και να στηρίζουν τους ανθρώπους να επιδιώξουν και τελικά να επιτύχουν το στόχο.

Τι είδους στόχους;

- Η κατάρκτηση της σελήνης.
- Να λυθεί το δημοσιονομικό πρόβλημα της Ελλάδας.
- Να μεταρρυθμιστεί το ΕΣΥ στην χώρα.
- Να μειωθούν τα ράντζα στα νοσοκομεία και η αναμονή στα Εξ. Ιατρεία.
- Να βελτιωθεί η διαχείριση ασθενών με υπέρταση σε δομές ΠΦΥ.

Όλα τα παραπάνω για να γίνουν απαιτούν «συνεργασίες» – και αυτό συμβαίνει συνήθως με τους σημαντικούς στόχους

5 ΜΕΙΖΟΝΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

- Ποιότητα
- Ασφάλεια
- Αποτυχία αύξησης αποδοτικότητας
- Ανισότητες
- Αποτυχία πρόληψης (... προλαμβανομένων)

Και νέες προκλήσεις προς αντιμετώπιση:

- Αύξηση απαιτήσεων
- Αυξημένες ανάγκες
- Περιορισμένοι πόροι

Σύστημα Υγείας & Κλινική Ηγεσία

Τα συστήματα υγείας έχουν ανάγκη υψηλής ποιότητας Κλινικής Ηγεσίας προκειμένου:

- ✓ οι ασθενείς να έχουν βελτιστοποιημένη έκβαση με όρους ασφάλειας, αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης.
- ✓ να επιτευχθεί η απαραίτητη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Κλινική Ηγεσία:

- Το απαιτούμενο έργο με αποστολή την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας υγείας.
- Τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την επιτυχία της αποστολής.

Κλινική Ηγεσία:

- Οραματιστές και δραστήριοι κλινικοί ηγέτες είναι σε θέση να αναπτύσσουν και να επιτυγχάνουν την εφαρμογή ποιοτικών προγραμμάτων/σχεδίων με σκοπό την βελτίωση της φροντίδας, υλοποιώντας τους στόχους και τις υποχρεώσεις που θέτει το υφιστάμενο πλαίσιο Κλινικής Διακυβέρνησης.
- Η Κλινική ιδιότητα είναι κρίσιμη καθώς μπορεί να εκτιμά/προβλέπει τις συνέπειες των επιχειρούμενων αλλαγών στο τελικό αποδέκτη (ασθενή) αλλά και λόγω του κυρίαρχου ρόλου της στην διάχυση των νέων ιδεών εντός και εκτός των ορίων του υγειονομικού σώματος.

Προκλήσεις για την Κλινική Ηγεσία:

- Καθιστά ικανούς του εργαζόμενους να αναγνωρίζουν και να αναπτύσσουν τα δυναμικά που οδηγούν στην αλλαγή.
- Εδραιώνει την επιτυχία της αλλαγής μεθοδεύοντας τη δημιουργία δεξαμενής μελλοντικών ηγετών.
- Επηρεάζει κέντρα αποφάσεων και διοίκησης για τον τρόπο που θα μπορούσε ή θα έπρεπε να μεθοδευτεί η αλλαγή.
- Ερμηνεύει και κατοχυρώνει την αποτελεσματικότητα και το θετικό αντίκτυπο κάθε σχετικής με την αλλαγή εκπαιδευτικής εμπειρίας.
- Αυξάνει την εμπιστοσύνη των επαγγελματιών υγείας ώστε να αναλαμβάνουν και να ολοκληρώνουν νέα projects στον οργανισμό.

Ηγέτες και Managers διαφέρουν

"..a CEO who has to be able to manage and run bureaucracy"

Hillary Clinton

"The Presidency has little to do with running an efficient office. It involves having a vision for where the country needs to go....and then being able to mobilize and inspire the American people to get behind that agenda for change"

Barack Obama

Managers και Ηγέτες

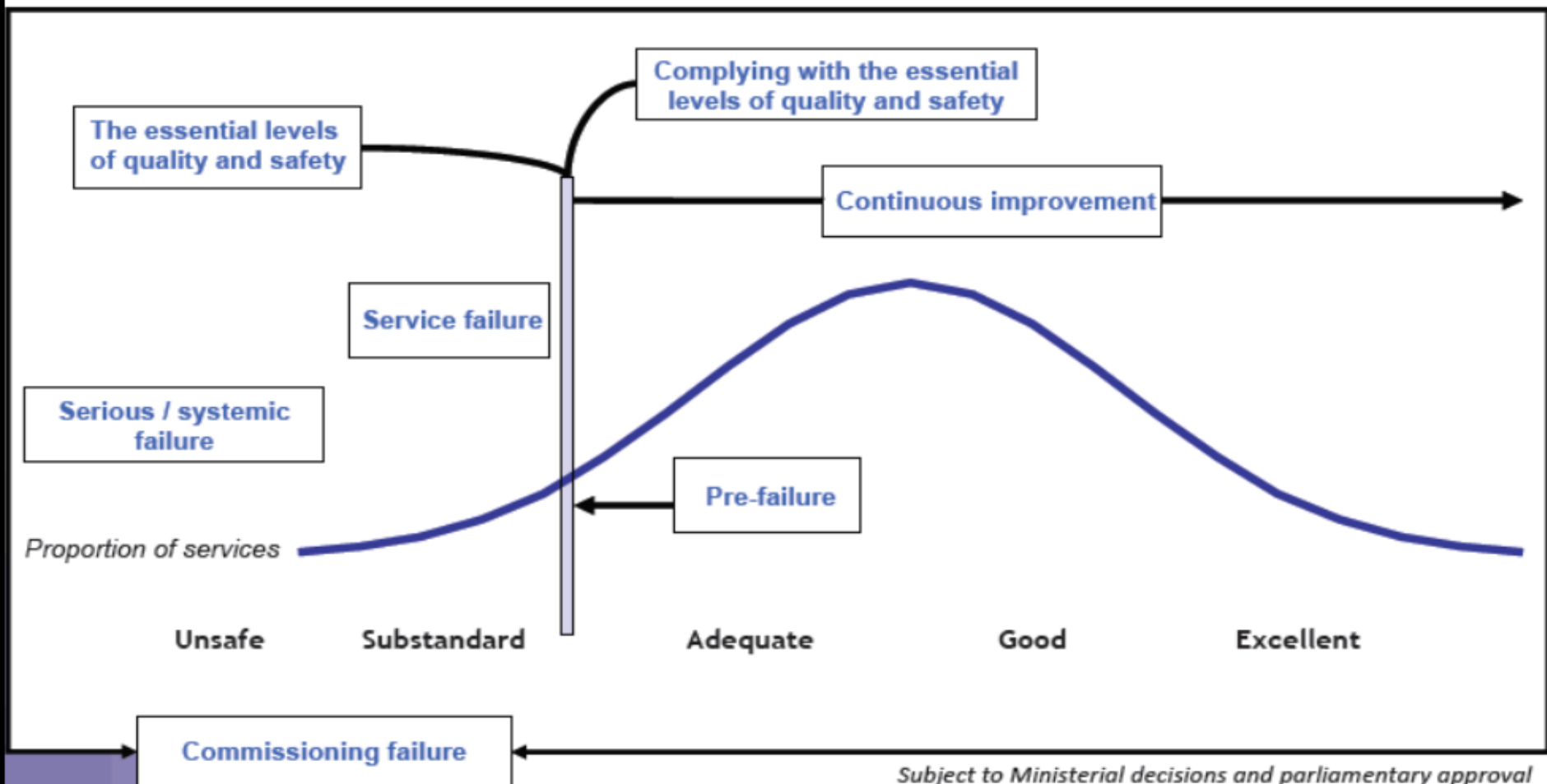
Managers	Ηγέτες
Διαθέτουν επιμονή, ευφυΐα, αναλυτική ικανότητα, απaréγκλιτη εστίαση, αντοχή στη σκληρή εργασία, αντοχές και ισχυρή θέληση για επίλυση προβλημάτων.	Εμπλέκονται στο ψυχόδραμα Δύναμης και Πολιτικής.
Οι στόχοι ανακύπτουν περισσότερο από αναγκαιότητες παρά από επιθυμίες/διαθέσεις.	Υιοθετούν μια προσωπική προσέγγιση και ενεργό στάση έναντι των στόχων.

Managers και ηγέτες

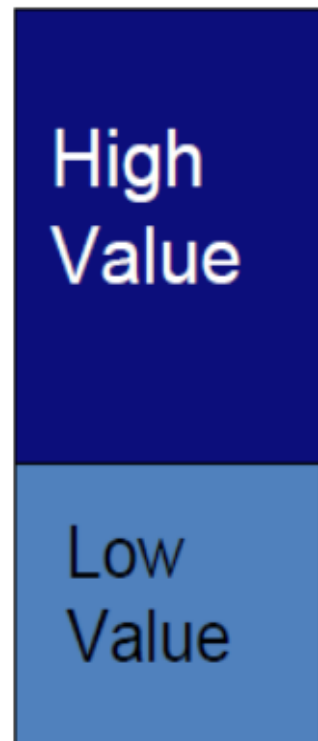
Managers	Ηγέτες
Οριοθετημένες επιλογές.	Αναδεικνύουν νέες προσεγγίσεις και θέτουν νέα θέματα.
Συντονίζουν και προσπαθούν να εξισορροπούν.	Μεταβάλλουν τις διαθέσεις, ζωντανεύουν εικόνες και προσδοκίες, εγκαθιδρύουν νέες ειδικές επιθυμίες/προκλήσεις.
Αρέσκονται σε ομαδική εργασία αλλά με περιορισμένη συναισθηματική εμπλοκή.	Εμπνέουν και εργάζονται με «δυνατά» συναισθήματα.
Επικεντρώνονται στην «επιβίωση».	Αναλαμβάνουν κινδύνους.

The quality of care will vary between and within providers of NHS care, from unsafe to excellent

The challenge for the whole system is to move services and organisations along the curve to the right



VALUE IS DETERMINED BY THE RELATIONSHIP BEWTEEN OUTCOME AND EXPENDITURE



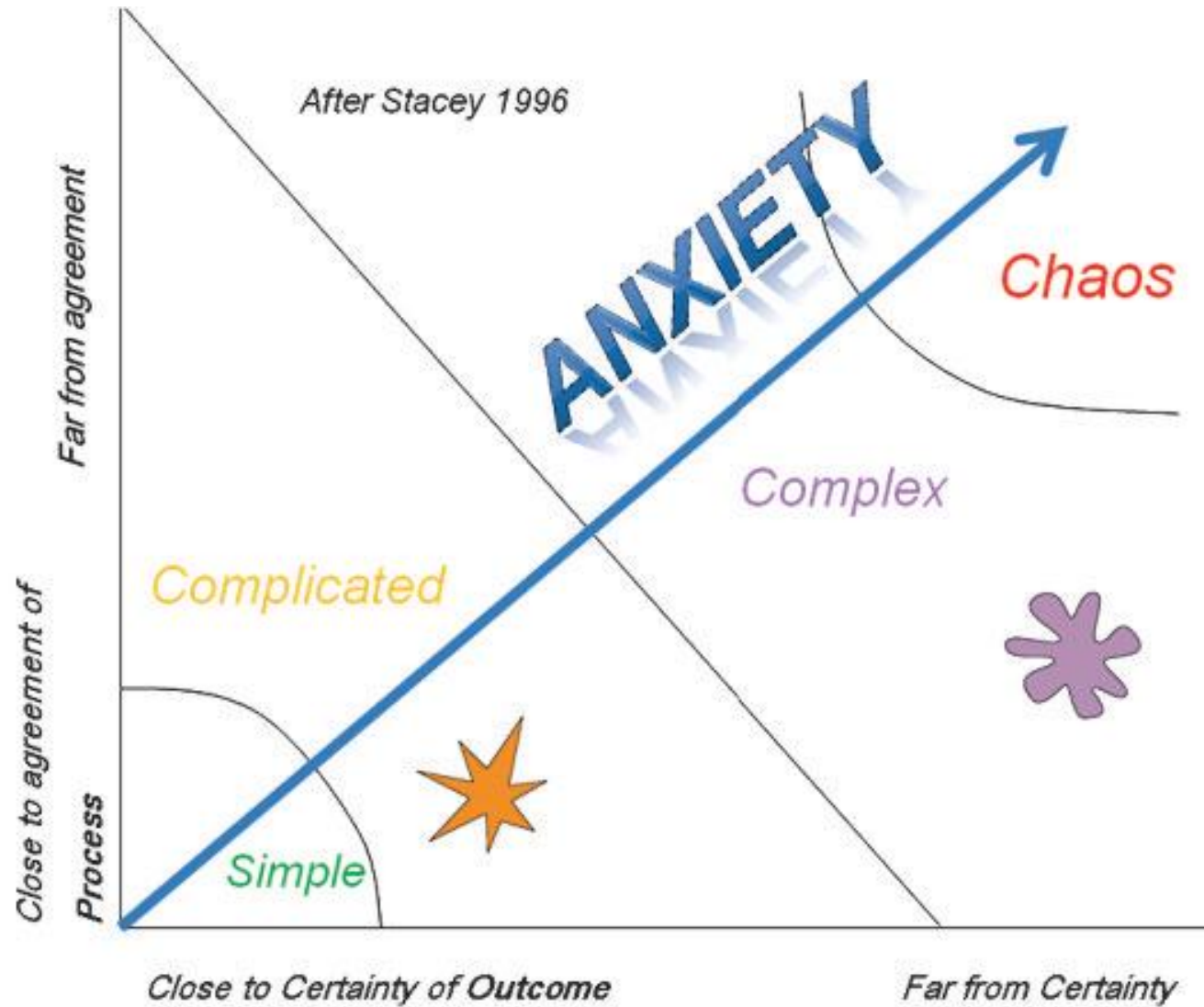
Added value
from doing
things right
(quality
improvement)



Added value from
doing the right
things) making the
right decisions

Warren Bennis:

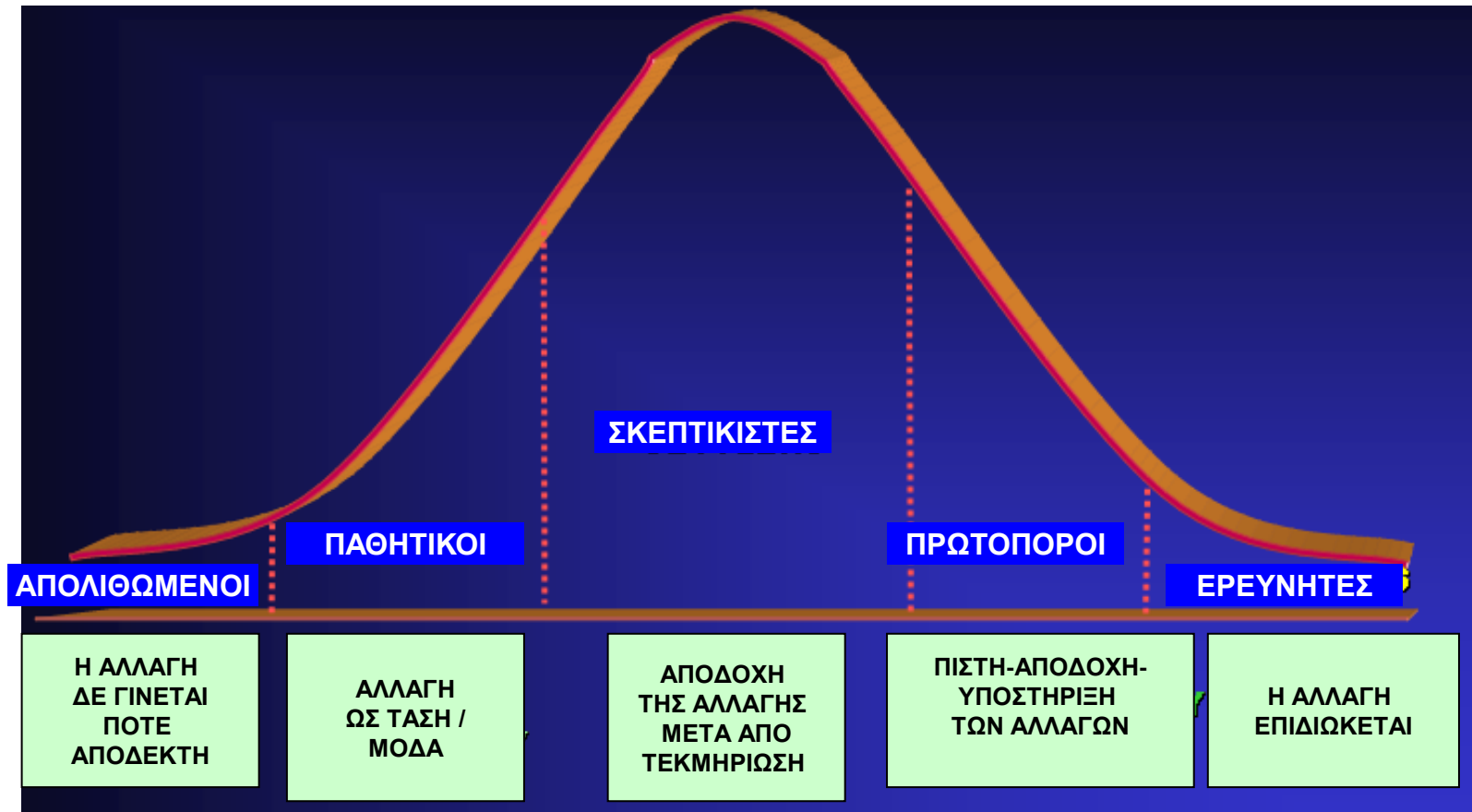
- "Leaders do the right things, managers do things right."
- "The traditional view of leadership is to get people to do what needs to be done. I say it's getting people to want to do what needs to be done."





- J. Price, Primary Care 2011;11: Nr. 2
- Stacey R. Strategic Management & Organisational Dynamics. London: Pitman; 1996.
- Snowden DJ, Boone M.E. A Leader's Framework for Decision-Making. Harvard Business Review. 2007(November)

Η Καμπύλη της Αλλαγής



Διαμόρφωση από: Rogers' E. Diffusion of change

Προκλήσεις για την Κλινική Ηγεσία:

- Καθιστά ικανούς του εργαζόμενους να αναγνωρίζουν και να αναπτύσσουν τα δυναμικά που οδηγούν στην αλλαγή.
- Εδραιώνει την επιτυχία της αλλαγής μεθοδεύοντας τη δημιουργία δεξαμενής μελλοντικών ηγετών.
- Επηρεάζει **κέντρα** αποφάσεων και διοίκησης για τον τρόπο που θα μπορούσε ή θα έπρεπε να μεθοδευτεί η αλλαγή.
- Ερμηνεύει και κατοχυρώνει την αποτελεσματικότητα και το θετικό αντίκτυπο κάθε σχετικής με την αλλαγή εκπαιδευτικής εμπειρίας.
- Αυξάνει την εμπιστοσύνη των επαγγελματιών υγείας ώστε να αναλαμβάνουν και να ολοκληρώνουν νέα projects στον οργανισμό.



**Institute for Innovation
and Improvement**

[Search](#)[Safer Care](#)[Quality & Value](#)[Building Capability](#)[Commissioning](#)[Tools](#)[Productives](#)[Networks](#)[Leadership](#)[Innovation](#)[Worldwide](#)

Leadership:

Building leadership capability and
capacity in the NHS

[Print](#) [E-mail](#)

**'Making change actually happen takes leadership. It is central
to our expectations of the healthcare professions of tomorrow'**
Lord Darzi, High Quality of Care for All, NHS Next Stage Review Final Report, 2008

[NHS Graduate Scheme](#)[Board Development](#)[Gateway to Leadership](#)[Medical Leadership](#)[Breaking Through](#)[Alumni](#)[Leadership home](#)[Board Development](#)[Graduate management training
scheme](#)[Gateway to Leadership](#)[Breaking Through](#)[Medical Leadership](#)[Clinical Leadership](#)[Alumni](#)[Worldwide](#)[Leadership news](#)[Publications](#)[Contact us](#)

Quotes

*"We need to bring on the future
managers and leaders of the NHS - this
is an invitation to be part of it." – Claire
Scott, Interim Programme Director,...*

LEADERSHIP DEVELOPMENT • PHYSICIAN COACHING • EXECUTIVE COACHING



THE INSTITUTE FOR MEDICAL LEADERSHIP



*Building Dynamic Organizations
through Effective Physician
Leadership*

SERVICES

THE INSTITUTE | FACULTY | CLIENTS | CONTACT US

☒ [Physician Leadership Development Workshops](#)

☒ [Chief of Staff Boot Camps @](#)

☒ [Board Retreats](#)

☒ [Physician Coaching/ Executive Coaching](#)

☒ [Speakers Bureau](#)

☒ [Hospital and Health System Programs](#)

☒ [Medical Society Programs](#)

INTERESTED IN A CONFERENCE?

Name

PHYSICIAN LEADERSHIP DEVELOPMENT

Founded by [Dr. Susan Reynolds](#), The Institute for Medical Leadership is led by highly-regarded experts in the healthcare industry. Our programs teach executives and physician leaders the discipline and critical thinking needed to initiate collaborative, patient-centered solutions that will transform their organizations. [Read More About Our Faculty](#)

SCHEDULE A CONFERENCE TODAY
CLICK HERE

UPCOMING CHIEF OF STAFF BOOT CAMPS®

December 9-11, 2011 at the Venetian Palazzo Resort in Las Vegas, NV

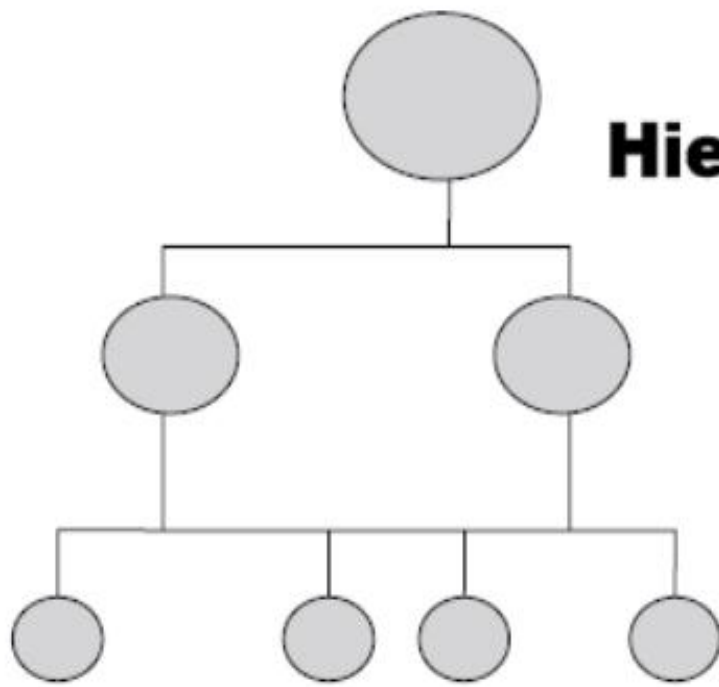
February 24-26, 2012 at The Ritz-Carlton, Marina del Rey, CA

For more information, please call The Institute for Medical Leadership at 1-800-361-5321.

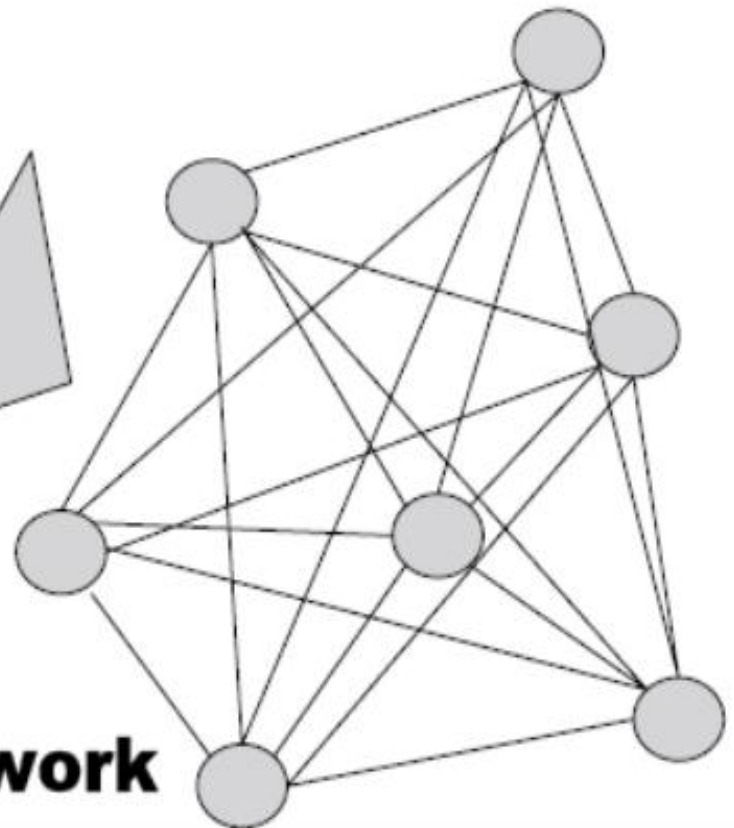
SAMPLE CHIEF OF STAFF BOOT CAMP E-BROCHURE AND REGISTRATION FORM



Hierarchy



Network



[log in](#) | [join](#) | [newsletter](#) | [help](#)[Home](#)[About us](#)[News](#)[Network Finder](#)[Resources](#)[Blog](#)[Message Board](#)[Events](#) Search site[Home](#)[About us](#)[Contact us](#)[Galleries](#)[Message Board](#)[Blogs](#)[Events](#)[Documents](#)[Home](#) > [Networks](#) > NHS Clinical Leaders Network

Welcome to

NHS Clinical Leaders Network



A national, professional **leadership** network of more than 3,500 clinicians across England.

Type of network: Clinical**Mainly for:** Clinical leader**Membership policy:** Apply to join**Coverage:** national**Members:** 3500**Formed:** 23 November 2010**Contact:** Natalie Davies
info@cln.uk.net
<http://www.cln.nhs.uk>**Mission statement**

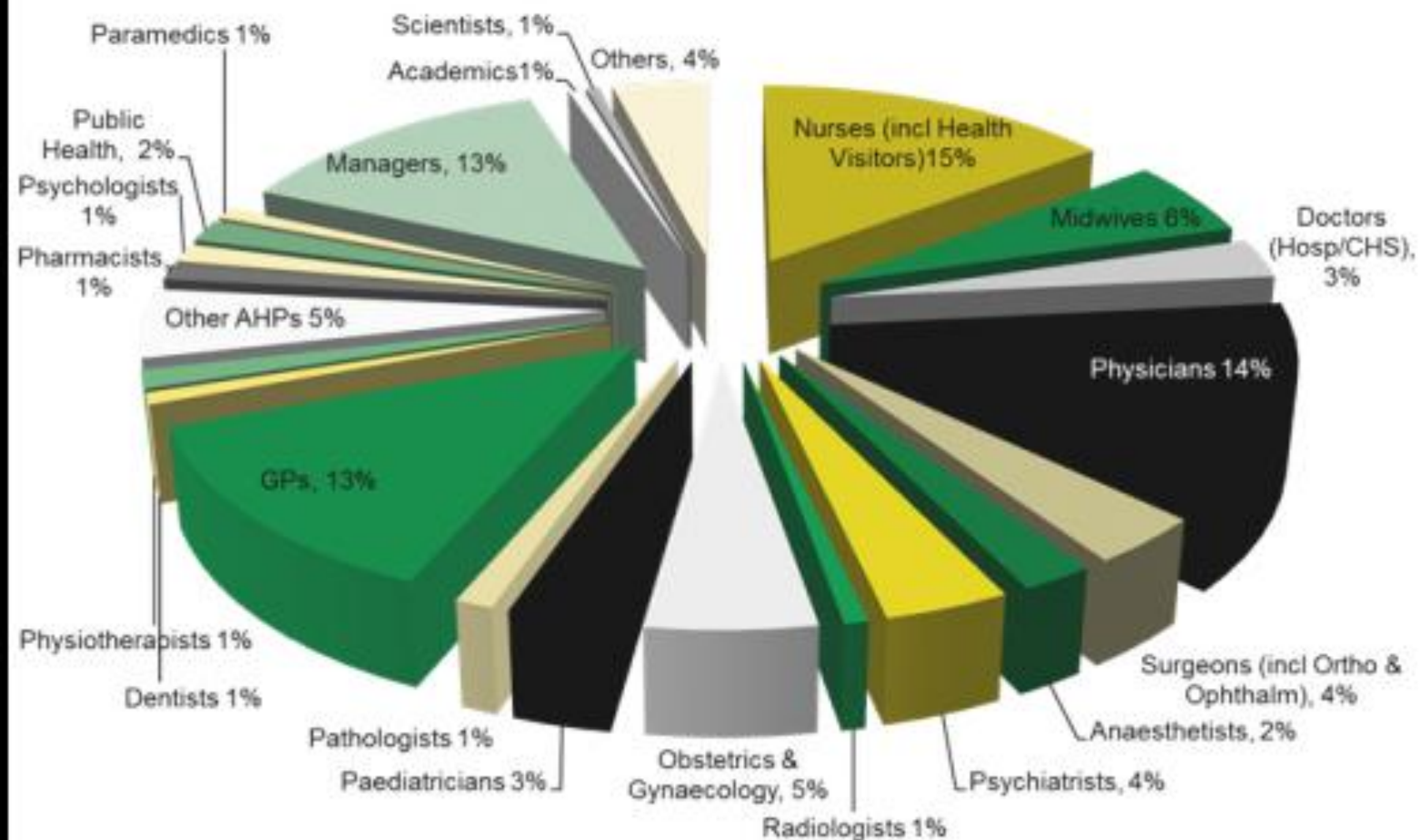
The NHS Clinical **Leaders** Network (CLN) is a national, professional **leadership** network for clinicians in England. It brings together a broad range of local clinical champions to initiate positive, transformational change and spreading good practice across the NHS. We have three core principles: 1) Support clinical **leadership** engagement 2) Improve NHS clinical service delivery 3) Enable clinicians to influence policy implementation by giving them direct access to local and national policy leads. The CLN is hosted by Imperial College Healthcare Trust.

Feedback form

Click on the button below to send us bug reports, change suggestions and ideas for new content, as well as general feedback.

[Feedback form](#)

Breakdown of CLN membership



Welcome to

Clinical Leadership in Primary Care



CLINICAL LEADERSHIP IN PRIMARY CARE

Welcome to the new online home for Clinical Leadership in Primary Care! This site has been set up to allow professionals across primary care share, discuss and develop clinical leadership in primary care. Check-out the 'Latest content' to see what's new and don't forget to add your comments on the message board.

Type of network:

Mainly for: All professionals working in primary care, including GPs, dentists, managers, optometrists, nurses, and pharmacists

Membership policy: Open to all

Coverage: National

Members: 91

Formed: 10 March 2010

Contact: Louise Jarvis
email@primarycareleaders.org

Mission statement

We aim to support local, regional and national clinical leadership across primary care by; uniting professionals across the country, sharing examples of leadership in action and providing practical resources to enable all professionals to become leaders.

Feedback form

Click on the button below to send us bug reports, change suggestions and ideas for new content, as well as general feedback.

Feedback form →



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

“However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results”

Winston Churchill



75/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 18ης Νοεμβρίου 2005, υπάγονται οι συμβάσεις προμηθειών και υπηρεσιών, όπως και οι συμφωνίες-πλαίσιο για την κάλυψη των αναγκών όλων των νοσοκομείων του Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ) και των αποκεντρωμένων μονάδων αυτών, καθώς και των Μονάδων Κοινωνικής Φροντίδας και των ΝΠΔΔ που ασκούν δραστηριότητες στους τομείς υγείας και κοινωνικής αλληλεγγύης και εποπτεύονται από τον Υπουργό Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης είτε η λειτουργία τους εποπτεύεται και ελέγχεται από τις Υγειονομικές Περιφέρειες κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 2 του ν. 3329/2005 (ΦΕΚ 81 Α') είτε υπάγονται απευθείας στον Υπουργό Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Εξαιρούνται οι περιπτώσεις των παραγράφων 3 και 4 του παρόντος άρθρου. Τις συμβάσεις προμηθειών και υπηρεσιών, όπως και τις συμφωνίες-πλαίσιο συνάπτουν οι αναθέτουσες αρχές με έναν ή περισσότερους οικονομικούς φορείς.

2. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, η εφαρμογή του παρόντος υπολείνεται να επι-

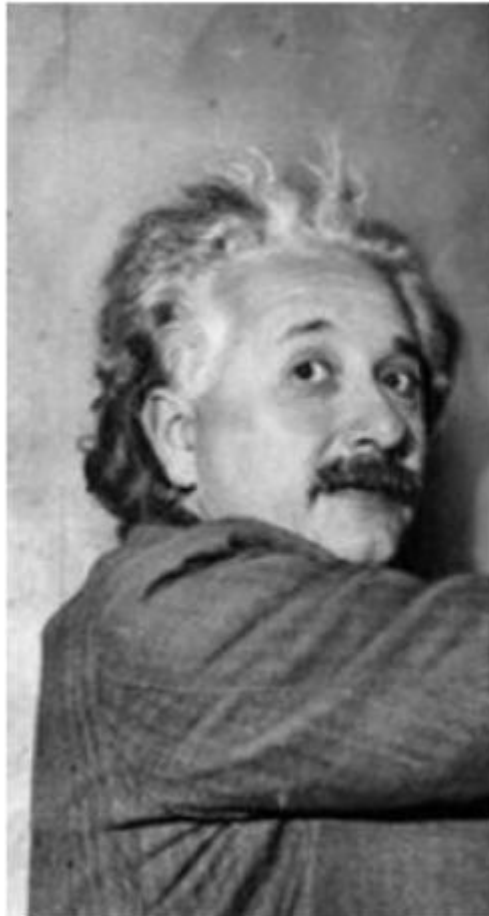
4. Δεν υπάγονται στις διατάξεις του παρόντος οι συμβάσεις προμηθειών και υπηρεσιών του Εθνικού Οργανισμού Φαρμάκων και των θυγατρικών του ανώνυμων εταιρειών «Ινστιτούτο Φαρμακευτικών Ερευνών και Τεχνολογίας» (ΙΦΕΤ Α.Ε.) και «Ερευνητικό Κέντρο Βιολογικών Υλικών» (ΕΚΕΒΥΛ Α.Ε.).

5. Για τους σκοπούς του παρόντος νόμου, εφαρμόζονται οι ορισμοί που παρατίθενται στις παραγράφους 6 έως 14 του παρόντος άρθρου.

6. «Συμβάσεις προμηθειών» είναι οι συμβάσεις εξ επαχθούς αιτίας, που έχουν ως αντικείμενο την αγορά, τη χρηματοδοτική μίσθωση, τη μίσθωση ή τη μίσθωση-πώληση με ή χωρίς δικαίωμα αγοράς προϊόντων του άρθρου 2.

7. «Συμβάσεις υπηρεσιών» είναι οι συμβάσεις που έχουν ως αντικείμενο τις υπηρεσίες του άρθρου 3.

8. «Συμφωνία-πλαίσιο» είναι η συμφωνία που συνάπτεται με τους όρους της παραγράφου 5 του άρθρου 2 του π.δ. 60/2007 μεταξύ μιας αναθέτουσας αρχής και ενός ή περισσότερων οικονομικών φορέων, η οποία αποσκοπεί στον καθορισμό των όρων που διέπουν τις συμβάσεις που πρόκειται να συνάπτονται κατά τη διάρκεια



‘Insanity: doing the same thing over and over again and expecting different results’

Albert Einstein