

Ledelse: Hva kjennetegner god ledelse i helseforetak? Har størrelse på helseforetaket noen effekt?

Jan Frich

Helse Midt RHF, 18.10.2020

- Triumf og tragedie
- Ledelse
- Styringslogikker
- Pulsmåling
- Hva kan gjøres?

Triumf og tragedie



Helga Johansen. Foto: Domkirkeoddens fotoarkiv



Kilde: St. Olavs hospital

Rommet krymper – hvorfor?

Overlegen har ikke lenger eget kontor, men deler en liten kontorplass med en annen kollega – i et åpent kontorlandskap. Nye metoder og medikamenter må vurderes av en komite før de kan tas i bruk. Arbeidsgiverne presser på for at leger skal defineres som skiftarbeidere. Hva er dette uttrykk for? Artikkelen retter søke-lys mot medisinen som profesjon: Er vi vitne til en deprofesjonalisering?



- Har den faglige triumf ført til profesjonenes «tragedie»?

Ledelse



Spehar I, Frich JC, Kjekshus LE. Clinicians' experiences of becoming a clinical manager: a qualitative study. *BMC Health Services Research* 2012; 12:421.



Modell: Todelt profesjonsbasert ledelse

(Kilde: Nordisk Medicin)

Nye modeller og tanker innen offentlig styring og ledelse

- Tydelige ansvars- og lederlinjer
 - Krav til økonomistyring og –kontroll
 - Etablering av indre markeder og konkurranse
 - Mål- og resultatstyring
 - Standarder, for å sikre kvalitet
 - Brukerorientering og valgfrihet
 - Innføring av enhetlig ledelse
-
- Forskjell på ledelse (personlig) og styring (formell, upersonlig)

Frich JC. Styring og ledelse på det utførende nivå (sykehusene). I: Magnussen J, Vrangbæk K, Martinussen PE, Frich JC. Mellom politikk og administrasjon. Legeforeningen, 2016: 59-74.

Styringslogikker



- **Faglig/profesjonell**
 - Retningslinjer, teknologi, etiske normer ...



- **Demokratisk**
 - Politisk / medvirkning



- **Rettslig**
 - Lover og forskrifter



- **Økonomisk**
 - Gjennom finansieringsordninger og incentiver



- **Organisatorisk**
 - Overordnede grep, funksjonsfordeling ...

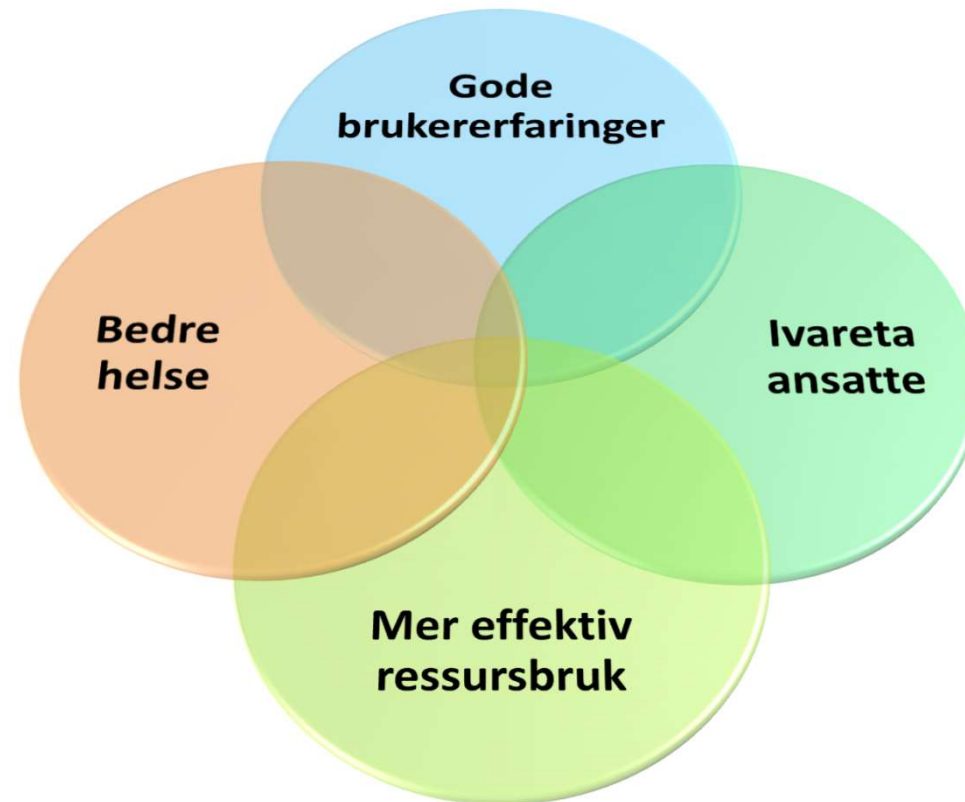
Enhetlig og helhetlig ledelse?

Sykehus er svært komplekse virksomheter å lede og ledere må i tillegg til det faglige ha innsikt i ulike områder som juss, økonomi, kvalitetsmåling, bruker-involvering, personalhåndtering osv – man må være en helhetlig leder.



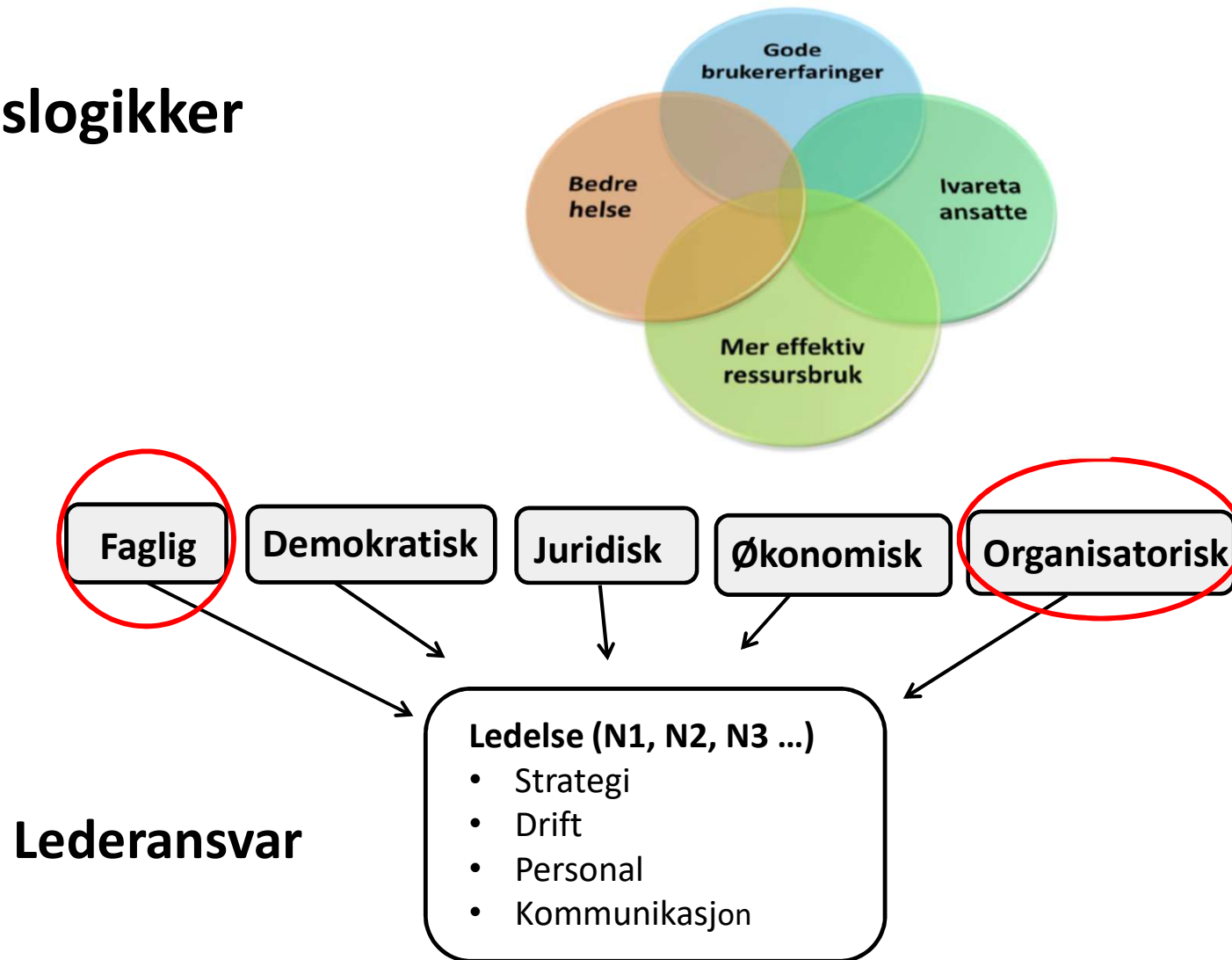
- «Hybridledelse»?
- Eller bare rett og slett – «helhetlig ledelse»?

Hvor skal vi?

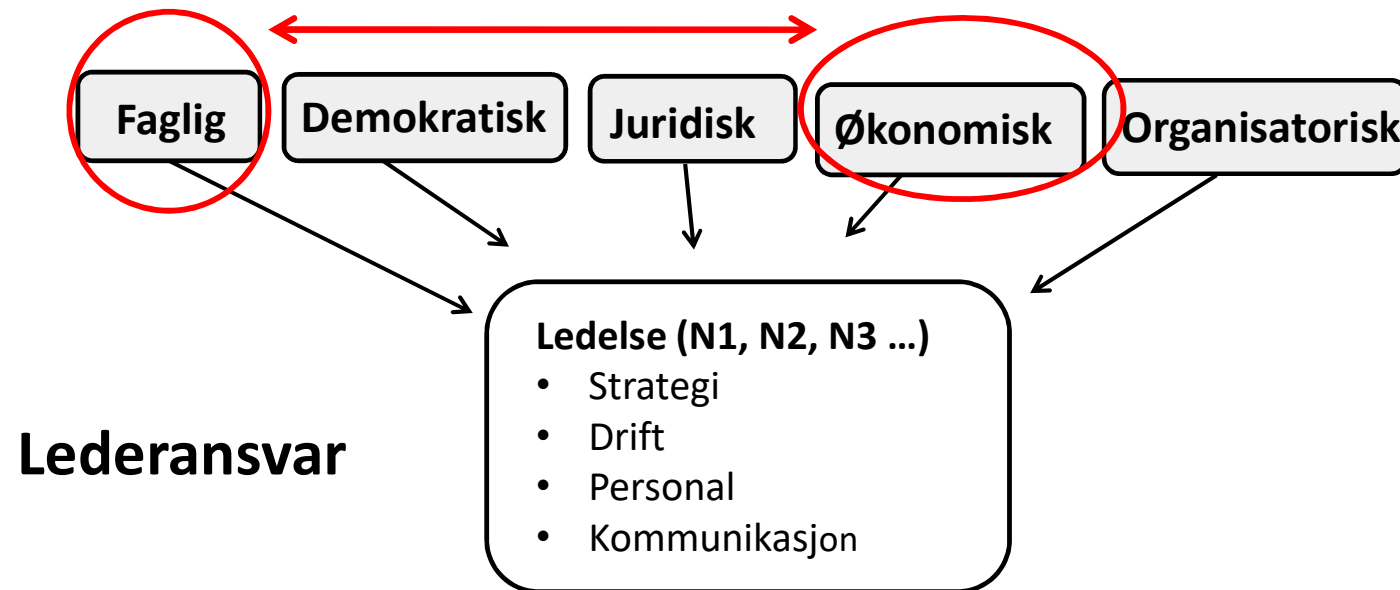


Sikka R, et al. The Quadruple Aim: care, health, cost and meaning in work. BMJ Qual Saf 2015; 24(10): 608-10.

Styringslogikker



Mål- og virkemiddelkonflikter



Ledelse = utøve innflytelse for å engasjere medarbeidere til å ville arbeide mot felles mål (og å søke å få det hele til å henge sammen på en god måte)

Pulsmåling

Pål E. Martinussen, Jan C. Frich, Karsten Vrangbæk
og Jon Magnussen

09

Organisatoriske forhold og løsninger i spesialisthelsetjenesten – hva mener sykehuslegene?

Michael 2017; 14: Supplement 19, 95–105.



Hva tenker medarbeidere om ledelsen?

- **Hva tenker medarbeidere at ledere vektlegger høyt eller svært høyt?**
 - Økonomistyring, regnskap og budsjett – 84 %
 - Følge regler og rutiner – 60 %
 - Faglig standard og kvalitet – 47 %
 - Ta initiativ til nye faglige muligheter – 24 %
 - Løse mellommenneskelige problem – 22 %

- Magnussen J, Vrangbæk K, Martinussen PE, Frich JC. Mellom politikk og administrasjon. Legeforeningen, 2016.
- Martinussen PE, Frich JC, Vrangbæk K, Magnussen J. Organisatoriske forhold og løsninger i spesialisthelsetjenesten – hva mener sykehuslegene? Michael 2017; 14: 95-105.

Tenker legene annerledes enn før?

- **Sammenliknet med resultater fra 2006:**
 - Opplevelse av at styringer legger mer vekt på økonomi og regler og mindre vekt på de andre dimensjonene (fag, mellommenneskelige ...)
 - Uttrykk for et økt «styringstrykk»?

- Magnussen J, Vrangbæk K, Martinussen PE, Frich JC. Mellom politikk og administrasjon. Legeforeningen, 2016.
- Martinussen PE, Frich JC, Vrangbæk K, Magnussen J. Organisatoriske forhold og løsninger i spesialisthelsetjenesten – hva mener sykehuslegene? Michael 2017; 14: 95-105.

Syn på styring og organisering

- Hvilke forhold er problematiske eller svært problematiske?
 - Lange beslutningslinjer – 74,3 %
 - Fravær av stedlig ledelse – 68,2 %
 - Innsatsstyrt finansiering – 63,6 %
 - IT-løsningene – 62,1 %
 - Samling av avdelinger i klinikker/divisjoner – 45,5 %
 - Individuell rettighetsfesting – 31,8 %

- Magnussen J, Vrangbæk K, Martinussen PE, Frich JC. Mellom politikk og administrasjon. Legeforeningen, 2016.
- Martinussen PE, Frich JC, Vrangbæk K, Magnussen J. Organisatoriske forhold og løsninger i spesialisthelsetjenesten – hva mener sykehuslegene? Michael 2017; 14: 95-105.

Betyr lederstil noe?



- 21,0 % av sykehuslegene ga uttrykk for at de hadde tenkt å slutte i sin nåværende jobb
- Legenes oppfatning av egne ledere og organisasjonen påvirket deres planer om å bytte jobb
 - De som oppfattet at lederne hadde en profesjonell-støttende stil hadde signifikant lavere sannsynlig for å rapportere planer om å bytte arbeidssted enn de som ikke oppfattet at lederne var oppfatt av fag og var støttende
- Analysen antyder at den organisatoriske kontekst, herunder sammenslåing av avdelinger, påvirket legers planer om å slutte
- Godt sosialt miljø og engasjement på jobben var grunner til at leger ønsket å bli værende

Hva kan gjøres?

10 råd til ledere i helsevesenet

1. Ledelse handler om mer enn å lede eget fag
2. Tegn et fremtidsbilde av virksomheten - la dette være retningsgivende
3. Skaff deg innsikt i økonomiske, juridiske og administrative rutiner
4. Ta vare på medarbeiderne – de er din viktigste ressurs
5. Involver ansatte i beslutningsprosesser
6. Involver bruker og pasienter i endringer av tjenestene
7. Etabler gode og tydelige rutiner internt i enheten
8. Spenninger og konflikter kan ikke alltid løses, men må håndteres
9. Vær kresen på hvilke kamper du velger å ta
10. Vær i balanse - ta vare på livet utenfor jobben

Kilde: Jan Frich, Universitetet i Oslo

Nye og større organisasjoner – nye utfordringer?

- Fusjoner gir større organisasjoner og flere ledernivåer (N5, N6 ...)
 - Mulig å realisere faglig potensial
 - Organisasjonene bli mer krevende å lede
 - Manglende stedlig ledelseskapasitet kan gi mindre personlig ledelse og mer «stying»?
 - Hva er 0-alternativet? Det var kanskje krevende å lede og koordinere på tvers av virksomhetene før også?

Mål- og virkemiddelkonflikter



Hva kan gjøres?

- Identifiser og sett ord på faglige muligheter og konsekvenser for brukere og pasienter
- Identifiser og sett ord på mål/virkemiddelkonflikter – de må håndteres (men kan ikke alltid løses)
- Godta at målkonflikter nødvendigvis eksisterer og alltid vil oppstå i komplekse virksomheter
- Ha tilstrekkelig nærvær og kapasitet for ledelse (og ikke bare styring) på alle nivå