

Ny lægelig ledelsesstruktur

Forandring, organisering og ledelse med
OK21

Af Amalie Martinus Hauge, Bente Bjørnholt og
Mickael Bech

VIVÉ

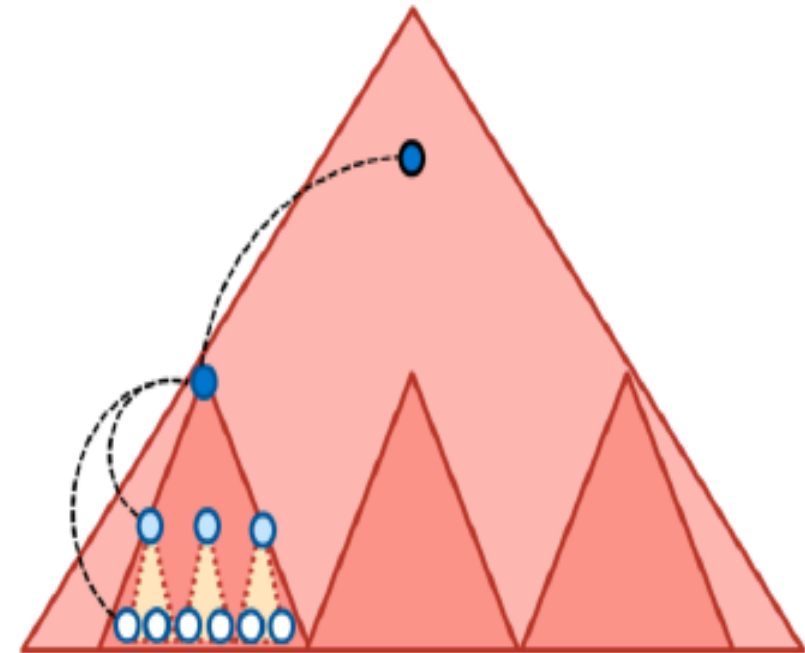


Om OK21

VIVE

Ændring i ledelsesstrukturen

- 1) Ledende overlæge => cheflæge
- 2) Ny stilling som ledende overlæge



Indførelse af nye stillinger og stillingsbetegnelser i Aftale vedr. lægelige chefer

Med virkning fra 1. april 2022 foretages følgende ændringer i § 4, stk. 1 i Aftale vedrørende lægelige chefer:

- Stillingen cheflæger på løntrin 52/53 udgår. Cheflæger ansat før 1. april 2022 bevarer deres nuværende vilkår som en personlig ordning.
- ▪ Titlen for ledende overlæger på løntrin 52 ændres til cheflæger.
- Titlen for ledende overlæger/professorer på løntrin 52 ændres til cheflæger/professorer.
- Der indføres en ny stilling som ledende overlæge på løntrin 52, og den nuværende specialeansvarlige overlæge på løntrin 52 indgår fremover som en del af denne stillingskategori.
- ▪ Der indføres en ny stilling som ledende overlæge/professor på løntrin 52, og den nuværende specialeansvarlige overlæge/professor på løntrin 52 indgår fremover som en del af denne stillingskategori.
- Der indføres en ny stilling som ledende overlæge (trin 51/tjenestemænd), og den nuværende specialeansvarlige overlæge (trin 51/tjenestemænd) indgår fremover som en del af denne stillingskategori.

Som følge heraf foretages nødvendige konsekvensrettelser i aftalen.

Samtidig ændres § 2, stk. 3 i Aftale vedrørende lægelige chefer.

→ En ledende overlæge har organisatoriske og/eller faglig ledelse og refererer til afdelingens cheflæge og er tillagt den lægelige ledelse af det område enten organisatorisk eller fagligt.

Fra OK21

Bemærkninger:

Organisatorisk ledelse omhandler fx budget-, personale- og/eller driftsansvar – at lede den daglige drift af den organisatoriske enhed typisk til en sektion eller et afsnit.

Faglig ledelse handler om et særligt fagligt ledelsesansvar på et afdelingsstrategisk niveau eksempelvis for specialet, for et fagområde, for forskning og udvikling, for kvalitet, for uddannelse m.v.

En ledende overlæge varetager ledelsen af et nærmere defineret ansvarsområde inden for afdelingens virksomhed og sikrer effektiv ressourceanvendelse og sammenhængende patientforløb, bidrager til strategisk planlægning og implementering m.m.

Kilde: Regionernes lønnings- og takstnævn & Foreningen af Speciallæger 2021

Intentioner med OK21

Kræfter til strategisk ledelse

- Frigive tid for cheflægerne til at arbejde strategisk og langsigtet
- Muliggøre at afdelingerne kan indgå aktivt i hospitalernes udvikling
- Forbedre det tværfaglige samarbejde inden for såvel som uden for hospitalerne

Mere entydig ledelsesstruktur

- Tydeliggøre ledelsesroller og ansvar i afdelingen
- Skabe større sammenhæng mellem drifts- og personaleledelse
- Etablere bindeled mellem hverdagen, rammer og visioner for afdelingerne

Sikre mere nærværende og faglig ledelse

- Mindske ledesspændet på store afdelinger
- Fokus på faglig udvikling, engagement og trivsel på arbejdspladsen

Om undersøgelsen

Rekvirent, spørgsmål og interviews

Rekvirenter:

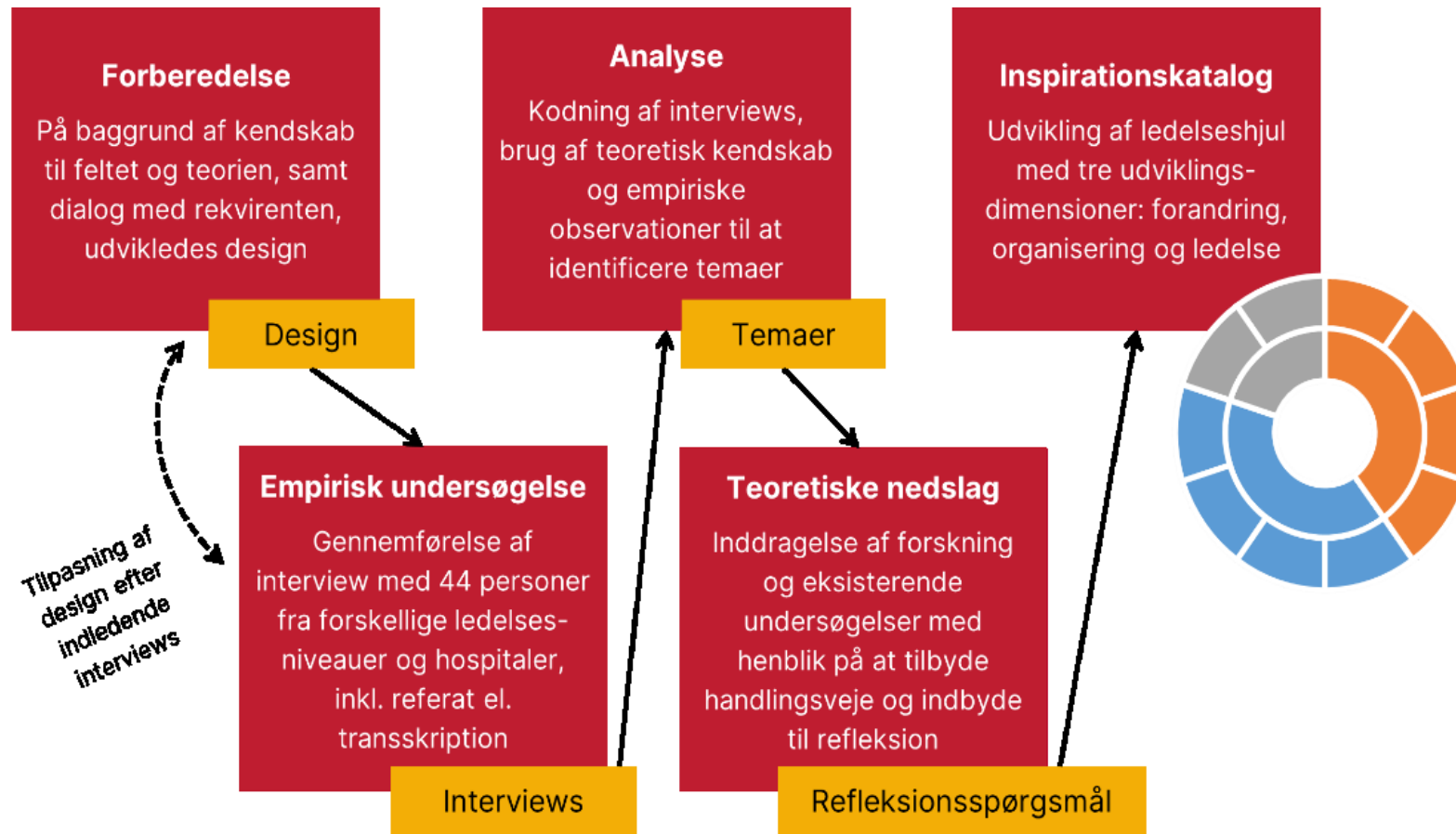
Overlægeforeningen/FAS

Danske Regioner

Spørgsmål

- Hvordan griber hospitalerne implementeringen af OK21 an, og hvilke muligheder og udfordringer oplever de?
- Hvilke muligheder og udfordringer for god lægelig ledelse oplever informanterne ved hospitalernes organisering?
- Hvilke muligheder og udfordringer for god lægelig ledelse oplever informanterne ved den måde, hvorpå ledelsesroller og opgaver varetages, inklusive de kompetencer lederne har?

Design og fremgangsmåde



Ikke én ledelsesmodel

Ti temaer til at understøtte implementering af OK21



Forandring

Om ledelse af den proces, der igår når en ledelsesstruktur forandres.



Organisering

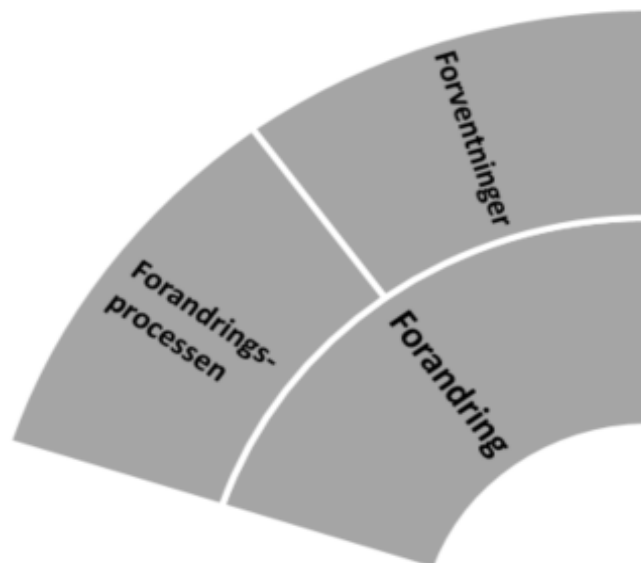
Om de rammer og strukturer hospiti bruger til at lede og koordinere der arbejde.

Ledelse

Om udfyldelse af roller og rammer for lægelig ledelse i organisationen og varetagelse af ledelsesopgaver som læge.



Forandring

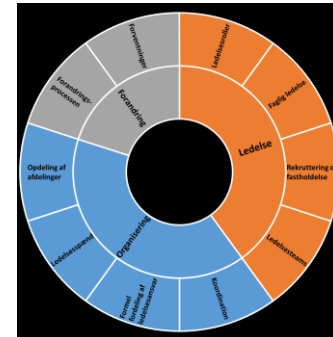


Forventninger

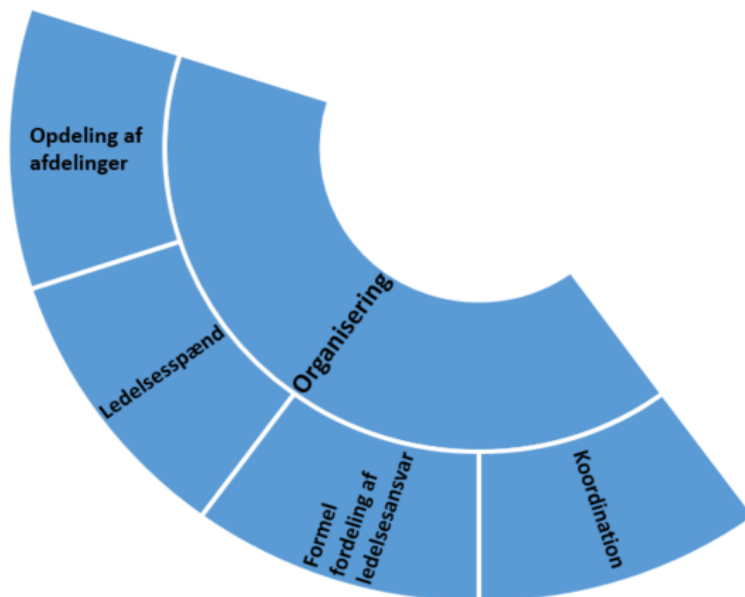
- Hvordan ser den eksisterende ledelsesstruktur og det eksisterende ledelsesbehov ud?
- Hvad er visionen med at forandre den lægelige ledelse og afdelingens ledelsesstruktur?
- Hvordan skal der kommunikeres om forandringen af ledelsesstrukturen og til hvem?

Forandringsprocessen

- Hvordan, hvornår og af hvem skal forandringsprocessen gennemføres?
- Hvilke drivkræfter og modkræfter er der i afdelingerne?
- Hvem kan særligt opleve usikkerhed om egen rolle?



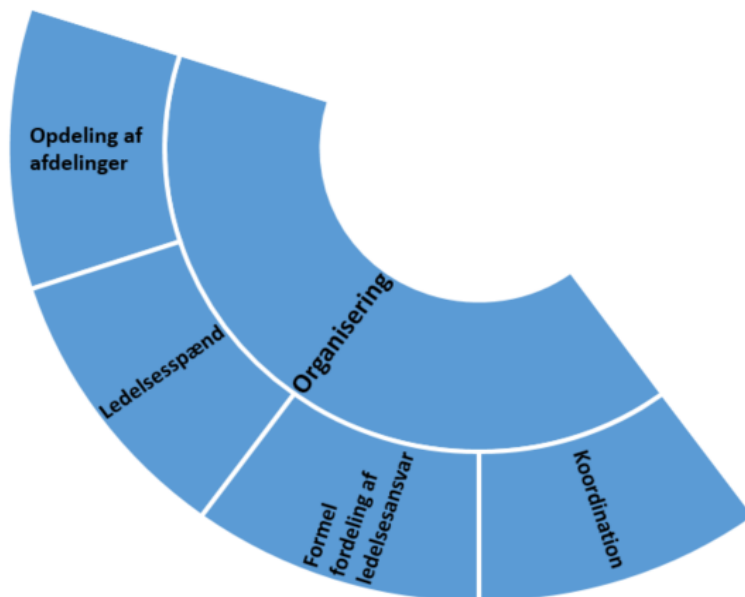
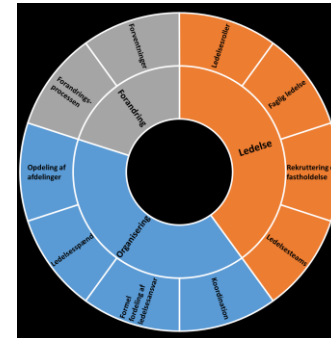
Organisering



Opdeling af afdelingen

- Hvad karakteriserer afdelingens grundstruktur?
- Hvilke opdelinger findes allerede internt i afdelingen, og hvilke skal det nye ledelseslag formalisere?
- Skal det organiserende princip være ens på tværs af faggrupper?
- Hvordan skal koordination foregå på tværs af de nye eller forstærkede underinddelinger i afsnit, og hvilke ressourcer vil det kræve?

Organisering



Koordination

- Hvordan foregår uformel koordination i afdelingen?
- Hvordan fungerer ad hoc-koordination i afdelingen, og er der behov for udvikling af mere formaliserede former og eller rutiner?
- Hvordan er afdelingens formelle samarbejdsstruktur, og bør form, frekvens eller indhold justeres?
- Hvilke skriftlige og grafiske kilder bidrager til koordination og samarbejde?

Når dialogen mangler



Afsnitsleder 1: Jeg synes, problemet er, at man ikke er tydelig omkring hvilken retning vi skal i. Den dialog om, hvilken vej vi skal gå, har vi ikke.

Afsnitsleder 2: Jeg er enig. Man bliver også fanget i det mellemlid, at man skal udføre det, som er besluttet, og jeg skal stå på mål for det, selvom jeg måske ikke selv synes, det er en god ide. [...]

Afsnitsleder 1: Jeg kunne godt tænke mig, at man en gang imellem havde en samtale om noget mere strategisk og om, hvordan man [i afdelingen] prioriterer.

Læger med afsnitsledelsesansvar, gruppeinterview

Boks 4.2 Otte centrale kompetencefelter

- **Faglig ledelse:** ledelse af de professionsfaglige aspekter knyttet til hospitalets kerneopgaver og ledelse.
- **Procesledelse:** koordinering og styring af tværgående, tværfaglige samarbejdsprocesser og -projekter.
- **Navigere på den offentlige scene:** at kunne navigere under bevågenhed fra og i samarbejde med den samlede offentlige sektor, interesseorganisationer, faglige organisationer, medier, politiske grupperinger, tænketanke m.m.
- **Være rollemodel:** at lederen troværdigt repræsenterer hospitalets mål og værdier gennem egen personlig adfærd.
- **Kommunikative kompetencer:** rammesætning af arbejdet og oversættelse af hospitalsbeslutninger til de fagprofessionelle logikker og vice versa.
- **Strategiarbejde:** at alle ledelseslag løbende kan udvikle og implementere strategi i den politisk styrede kontekst og i samspil med politikere, organisationen og andre interessenter.
- **Skabe ledelsesrum:** at kunne skabe et legitimt og stærkt ledelsesrum med følgeskab til at udøve ledelse imellem den faglige organisation og det politiske niveau.
- **Politisk tæft:** omhandler evnen til konstruktivt at arbejde med et politisk system, der spiller efter demokratiets regler for beslutningstagning, som øverste ledelse for en drifts-- organisation præget af stærke fagprofessioner.

Kilde: Inspireret af Dahl and Søholm, 2013: 15-16

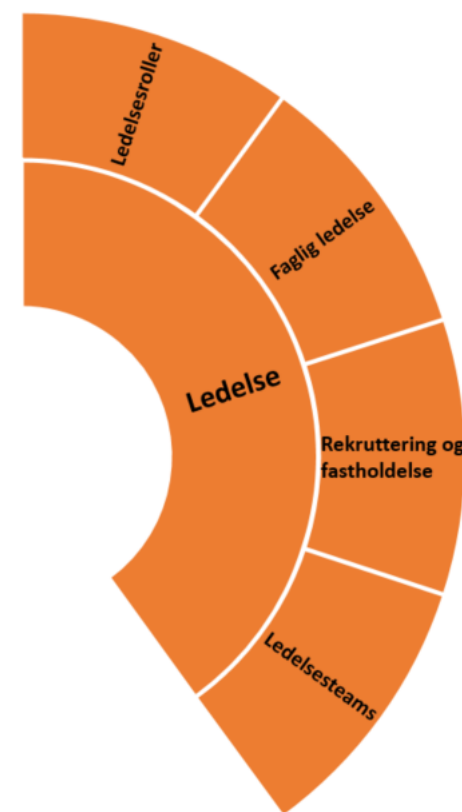
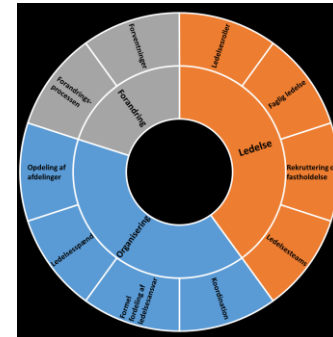


Ledelse

Hvad er faglig ledelse?

Faglig ledelse kan defineres som lederens forsøg på at facilitere en fælles forståelse af professionel kvalitet og realisere dette i serviceleveringen. Faglig ledelse omhandler særligt tre ting:

- 1 At skabe overensstemmelse mellem faglige normer og organisatoriske mål. Dette indebærer at skabe en fælles forståelse af professionel kvalitet i organisationen, samt at sætte en klar retning for den professionelle indsats på en måde, så det understøtter de organisatoriske mål.
- 2 At udvikle faglig viden til at understøtte organisatorisk målopfyldelse.
- 3 At aktivere faglige normer og viden i den professionelle praksis.



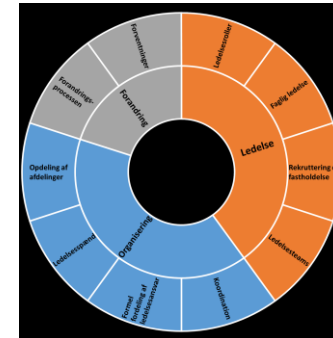
Ledelse kræver branchekendskab



Det med at man bare kan være leder, og at ledelse et fag, og så kan du bare være hammergeod, det holder jo ikke helt. Du skal jo have branchekendskab, du skal vide, hvad der foregår, hvad der sker inde på stuerne, 'hvordan kan vi tilrettelægge?', 'hvad gør vi, hvis den person er væk?' ... kende kompetencerne. Man kan ikke bare have været leder i en brugsforening.

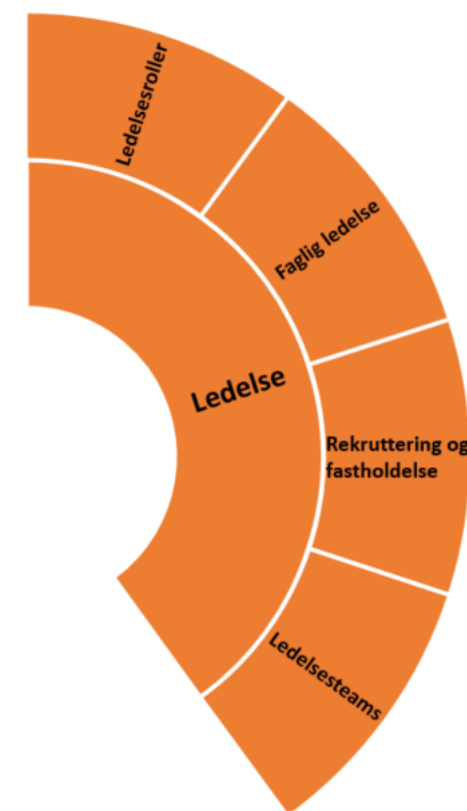
Specialeansvarlig overlæge

Ledelse



Ledelsesteams

- Hvordan kan ledelsesteams blandt læger styrke lægelig ledelse?
- Hvordan kan ledelsesteams på tværs af faggrupper understøtte lægelig ledelse?





Erfaringer med tværfaglige teams på afsnitsniveau fra Region Midtjylland

Region Midtjylland har opsamlet erfaringer om velfungerende ledelsesteam på afsnitsniveau, med henblik på at udbrede fænomenet. De opsummerer teamenes opgaver og resultater således:

Ledelsesteamenes opgaver

- Sikre, at patientforløbene i det daglige glider og spiller sammen
- Udbrede fælles værdier og principper for afsnittet
- Skabe fælles faglig retning og kvalitet
- Håndtere de vanskelige personalesager og understøtte trivslen generelt.

Resultater

Erfaringerne er, at den tværfaglige sammensætning af ledelsesteam gør en positiv forskel. Den tværfaglige ledelsesstruktur hjælper ledelsesteam med:

- At få mere indflydelse og kunne udrette mere fælles end monofagligt
- At være mere handlekraftige, fordi de hurtigere kan afklare ting og træffe beslutninger, ligesom de har nemmere ved at implementere nye tiltag
- At skabe bedre sammenhæng og kvalitet i patientarbejdet, fordi de er mere samstemte og entydige om bl.a. retning, og hvem der tager sig af hvad
- At være mere synlig ledelse – navnlig når der er et stort ledelsesspænd.

Kilde: Frandsen et al., 2014

Afslutning

OK21 er en anledning til at definere, hvad hospitalerne vil med lægelig ledelse fremover

- ✓ Det kræver, at lægelige ledere fra klinik til direktion træffer et valg om, **at de nye titler skal blive mere end bare titler**. At de nye titler bliver brugt til at granske, hvad det er, de nye ledere skal lede:

Er organiseringen af ledelsesområder optimal, eller kunne den justeres? Hvilke ledelsesopgaver løses, og hvilke ville vi egentlig gerne løse?

Hvilke kompetencer haves, og hvilke ville vi egentlig gerne have? Fungerer samarbejdet om ledelse på tværs af organisatoriske hierarkier, faggrænser og professioner, eller er det relevant at bruge OK21 til at forbedre teamstrukturer og relationer?

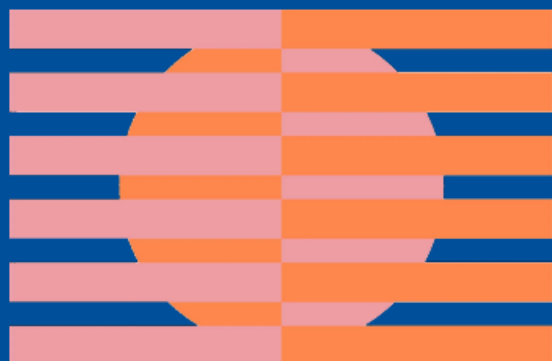
- ✓ En forbedring af lægelig ledelse er et stort arbejde, som forudsætter en kontinuerlig indsats. OK21 udgør alene et startskud til dette arbejde. Ledelseshjulet er et bud på, hvordan man kan oversætte ambitionen om at styrke lægelig ledelse til håndgribelige spørgsmål, landets hospitaler kan anvende i den udviklingsproces, de allerede er godt i gang med.

Om inspirationskataloget

Denne præsentation er baseret på en rapport af Amalie Martinus Hauge, Bente Bjørnholt og Mickael Bech udgivet af VIVE i 2022. Rapporten kan læses på www.vive.dk.

Lægelig ledelse

Inspirationskatalog: Hvordan hospitalerne kan styrke deres lægelige ledelse med OK21



Amalie Martinus Hauge, Bente Bjørnholt og Mickael Bech

VIVE



Amalie Martinus Hauge

Forsker, VIVE

✉ amha@vive.dk

🐦 [@martinushauge](https://twitter.com/martinushauge)



Bente Bjørnholt

Seniorforsker, VIVE

✉ bebj@vive.dk



Mickael Bech

Chef, VIVE Sundhed

✉ mibe@vive.dk

🐦 [@BechMbe](https://twitter.com/BechMbe)

VIVE