



# Utviklingsprosjekt

## **Faglig ledelse i Psykiatrisk divisjon, Helse Bergen**

Nasjonalt topplederprogram

20.04.2012

Margaretha Dramsdahl

## Bakgrunn

Psykiatrisk divisjon i Helse Bergen har eksistert som samlet organisasjon siden 2003. Ledergruppen omfatter divisjonsdirektør og klinikkdirektører for syv klinikker. Fag- og kvalitetsarbeid har i denne perioden vært organisert gjennom forskjellige funksjoner og strukturer som medisinsk faglig rådgiver, fagsjef, kvalitetsoverlege, fagråd, kvalitetsutvalg. P.t. er det ansatt fagsjef og kvalitetsoverlege. Det er kvalitetsråd i hver klinikk og egen seksjon for kvalitetsutvikling på divisjonsovergrepene nivå. Fagsjef og kvalitetsoverlege er begge funksjoner lagt til divisjonsdirektørens stab. Ansvarsområdene, oppgavefordeling, fullmakter og myndighet er for mange uklare. I mange tilfeller er skillet mellom fag og kvalitet uhensiktsmessig, og det er ønskelig at de to funksjonene samles i en funksjon som fag-/kvalitetsjef. Store endringsprosesser har preget divisjonen med utvikling av de tre DPS, funksjonsfordeling DPS/sykehus og store byggeprosjekter. Flere av disse prosessene vil være slutført i løpet av 2012. Det er behov for en tydeligere organisering og utøvelse av faglig ledelse i divisjonen, og fra 2013 vil rammeforholdene være mer avklart med muligheter for økt fokus på faglig innhold i organisasjonen.

Fremtidig formål med fag-/kvalitetsjef på divisjonsovergrepene nivå er todelt. Divisjonsdirektøren skal sikres best mulig beslutningsgrunnlag i faglige spørsmål, og divisjonen som helhet skal faglig og kvalitetsmessig utvikles i tråd med myndighetskrav og overordnede føringer. Et faglig samarbeidsutvalg med representanter fra klinikkene vil sikre nødvendig kontaktflate med divisjonens fagmiljø.

## Organisatorisk forankring

Prosjekteier: Divisjonsdirektør Hans Olav Instefjord  
Styringsgruppe: Divisjonsdirektør Hans Olav Instefjord  
Prosjektleder: Kvalitetsoverlege Margaretha Dramsdahl

## Problemstilling og målsetting

Hvordan kan funksjon som fag-/kvalitetsjef organiseres og utøves i Psykiatrisk divisjon, slik at divisjonsdirektøren sikres best mulig beslutningsgrunnlag i faglige spørsmål og klinikkene utvikles i tråd med myndighetskrav og overordnede føringer.

## Effektmål og resultatmål

### Effektmål

- Skal ha en enhetlig forståelse av fag-/kvalitetsjefs rolle og funksjon i Psykiatrisk divisjon
- Skal ha på plass et godt og funksjonelt samspill mellom fag-/kvalitetsjef og divisjonsdirektør, klinikkdirektører og fagråd.

### **Resultatmål:**

- Ha utarbeidet en tydelig beskrivelse av fremtidens rolle som fag-/kvalitetsjef
- Ha avklart viktige suksessfaktorer i samarbeidet med divisjonsdirektør. Suksessfaktorene skal omfatte organisatoriske og relasjonsmessige forhold
- Ha etablert nødvendig samarbeidsorgan, fagråd, med tydelig mandat og med faglig "kraft/dynamikk" i divisjonen.
- Ha definert og beskrevet nødvendige støttefunksjoner til fag-/kvalitetsjef

## **Analyse og argumentasjon rundt problemstilling**

Utfordringene kan deles i organisatoriske, samarbeidsmessige og faglige.

### **1. Organisatoriske utfordringer**

#### **Utøvelse av faglig ledelse innenfor tydelig enhetlig ledelse**

Det er lite hensiktsmessig at all faglig ledelse utøves gjennom divisjonsdirektør. Samtidig er det fare for at saker som ikke profileres av divisjonsdirektør, ikke vektlegges i samme grad som drift, økonomi og personalsaker. Hensikten med medisinsk faglig rådgiving er at direktøren skal sikres best mulig grunnlag for beslutninger i faglige spørsmål. Dette tilsier at fag-/kvalitetsjefs beslutninger alltid utøves innen direktørens myndighetsområde. Den daglige utøvelse er imidlertid lagt til rådgiver som på samme måte som andre stabfunksjonærer fungerer selvstendig innen rammer, faglige kunnskaper og lovbestemt styring. En utfordring i vårt tilfelle er å tydeliggjøre og kommunisere dette ut i divisjonen. Ledelse i helseinstitusjoner utfordres av at operatørene er sterke profesjoner med høy grad av faglig autonomi. Til tross for krav om enhetlig ledelse kan det i fagbyråkratiske organisasjoner som sykehus utvikles en faglig autoritetslinje parallelt med den hierarkiske linjen (1). En organisert kontaktflate mellom fag-/kvalitetsjef og fagmiljøet i klinikkene vil være motvekt til utvikling av uoffisielle faglinjer.

#### **Systemforankring**

Fag- og kvalitetsarbeid blir ofte toppstyrt og utviklet parallelt med og ikke som integrert del av klinisk virke. Arbeidet kan lett bli personavhengig og dermed gå tapt ved utskifting av person. Endringsarbeid krever gjentagelse og aktiv handling (2). Implementering som kritisk faktor blir ofte underkjent. Robuste endringer som ikke er personavhengig, sikres gjennom systemforankring med tydelige funksjonsbeskrivelser og organisasjonskart, klart mandat til eventuelt samarbeidsorgan, samt nødvendige prosedyrer og rutiner.

#### **Behov for faglige stabs-/støttefunksjoner**

Fag- og kvalitetsarbeid krever kunnskap om forskjellige verktøy, for eksempel EK, Synergi, DIPS og Læringsportalen/kurskalender. Erfaring tilsier at det er behov for en fag-stab med tilstrekkelig realkompetanse og forståelse for fag- og kvalitetsarbeid der systemfaktorene håndteres på en profesjonell måte. Tilstrekkelig kunnskap om metoder fra Kunnskapsbasert praksis og metoder for organisasjonsutvikling (for eksempel Lean metodikk, gjennombruddsmetoden, mikrosystemtenkningen, statistisk prosesskontroll (3)) kan bidra til effektive prosesser med fleksibel bruk av metode.

## **2. Samarbeidsmessige utfordringer**

Kommunikasjonslinjene og samarbeid mellom fag-/kvalitetsjef og klinikkdirektørene og fagråd vil i stor grad avspeiles gjennom den organisatoriske modell og møtestruktur. Det er avgjørende at fagrådet er sammensatt av klinikere som representerer fagmiljøene. Fagrådet skal være rådgivende i f.h.t. ledergruppen og kan i enkelte saker fatte beslutninger dersom disse ikke får driftsmessige konsekvenser.

De samarbeidsmessige utfordringer mellom divisjonsdirektør og fag-/kvalitetsjef kan analyseres med utgangspunkt i prinsipper for teameffektivitet (4). Teameffektivitet defineres som grad av samsvar mellom teamets mål og de resultater man faktisk har. Medlemmene i et beslutningsteam er gjensidig avhengig av hverandre for å nå felles mål. Teamet produserer beslutninger og beslutningsunderlag, samt driver problemløsning. Faktorer som bidrar til teameffektivitet kan inndeles i tre kategorier: forutsetninger - prosesser – resultater. Resultatene legger grunnlaget for de videre rammebetingelser, og de tre kategorier er i nær interaksjon med hverandre. Resultatene omhandler den merverdi teamet skaper for organisasjonen, for teamet og for den enkelte, dvs. selve eksistensberettigelsen for teamet. Viktige suksessfaktorer i samarbeidet med divisjonsdirektør omhandler både forutsetninger og prosesser. Det vil være avgjørende med et klart formål med felles oppfatning av hva som er de sentrale oppgaver, samt fokusert kommunikasjon med aktiv og samkjørt relasjon til omgivelsene. Arbeidsformen vil kreve konstruktiv dialog og ærlige tilbakemeldinger som kan bidra til at man spiller på hverandres styrker, utfyller hverandre og deler erfaringer. En nødvendig forutsetning for dette er gjensidig respekt og tillit.

## **3. Faglige utfordringer**

De faglige utfordringer omhandler nødvendigheten av kunnskap både om faget i hele sin bredde, samt kunnskap om organisasjonens faglige status presens. ”Den som skal ha den faglige ledelsesfunksjonen må nødvendigvis ha faglig innsikt som er på høyde med de medarbeidere som vedkommende har faglig lederansvar for.” (5). Dette krever at fag-/kvalitetsjef er i nær samhandling med fagmiljøet, og er lydhør i møte med den kompetanse som fagrådet vil inneha.

## Fremdriftsplan med milepæler

Oppgave	Sept. 2012	Okt. 2012	Nov. 2012	Des. 2012
Beskrevne suksessfaktorer – samspill m/div.dir.	X			
Funksjonsbeskrivelse fag-/kvalitetsjef	X			
Mandat fagråd	X			
Beskrevne faglige støttefunksjoner	X			
Orienterer ledergruppe og stab		X		
Orienterer tillitsvalgte/hovedverneombud, verneombud, AMU, spesialistgruppen			X	X

## Budsjett

Prosjektet gjennomføres innenfor gjeldende budsjetttramme. Finansiering av faglige støttefunksjoner må skje gjennom omdisponeringer. ’

## Konklusjoner og anbefalinger

Det er behov for tydeligere organisering og utøvelse av faglig ledelse i Psykiatrisk divisjon. Dette skal bidra til økt fokus på faglig innhold og sikre en samkjørt utvikling av organisasjonen innen fag og kvalitet. Fra 2013 vil det i divisjonsdirektørens stab være fag-/kvalitetsjef med klar funksjonsbeskrivelse og definerte støttefunksjoner. Et fagråd med tydelig mandat skal sikre nødvendig kontaktflate med klinikkens fagmiljøer.

## Vedlegg

Interessentanalyse  
Risikoanalyse  
Kommunikasjonsplan

## Referanser

1. Høst T. (2005) Ledelse i helse- og sosialsektoren. Universitetsforlaget
2. [Håndbok i implementering](#), Nasjonalt kunnskapssenter/Helsebiblioteket og Sykehuset Innlandet HF
3. Sørås I. (2007) Organisasjonsutvikling i sykehus. Universitetsforlaget
4. Bang H., Midelfart T.N. (2012) Effektive ledergrupper. Gyldendal Akademisk
5. NOU 1997: 2 Pasienten først! Punkt 10.1.5.2