

Utviklingsprosjekt

Organisering av avdeling DPS Ahus

- en kartlegging av overlegenes
organisatoriske plassering

Nasjonalt topplederprogram

Wenche Brandtzæg
DPS- leder

Oslo 3. april 2013

Bakgrunn og organisatorisk forankring

I Divisjon psykisk helsevern, Akershus universitetssykehus HF (Ahus) er det stor forskjell på hvor legene er organisatorisk plassert i de ulike avdelingene.

Det er avgjørende for ledelse og fagutvikling at denne faggruppen blir plassert i organisasjonen på en slik måte at de er inkludert i prosesser, samtidig som ledelsesbeslutninger har legitimitet.

En kartlegging av dagens organisering og opplevde lederlinjer med utgangspunkt i avdeling DPS, kan tydeliggjøre viktigheten av klargjøring av ledelsesstruktur og organisering av legegruppen for å oppnå bedre kommunikasjon og beslutningsprosesser.

Kartleggingen er forankret hos avdelingssjef i Avdeling DPS, Ahus. Den gjøres som et prosjekt, og er lagt frem i DPS'ets ledergruppe bestående av lederne for de fire lokale DPS hvor kartleggingen skal gjennomføres (organisasjonskart er vedlagt, vedlegg 1). Ledergruppen er positiv til kartleggingen.

Problemstilling

Organisering og ledelse av overlegene i Avdeling DPS oppleves i dag som uklar. Dette medfører ansvarspulverisering, tilfeldige informasjons- og kommunikasjonslinjer, utfordrende beslutningsprosesser og uklare lederroller.

Kan en endret organisering i DPS med tydeligere roller, ansvar og kommunikasjonslinjer bidra til bedret samspill om den daglige drift?

Effektmål

En klargjøring av ledelsesstrukturen for overlegene i Avdeling DPS vil gi tydeligere ansvarslinjer og bedre beslutningsprosesser for alle ansatte.

Resultatmål

1. Kartlegging av dagens organisering og opplevde lederlinjer for overlegene i avdeling DPS.
2. Nedsettelse av en arbeidsgruppe bestående av ledere og utpekte overleger fra de lokale DPS. Arbeidsgruppens mandat er å komme frem til et forslag til ny modell for organisering av overlegene med utgangspunkt i dagens organisering av DPS.
3. Eventuell iverksettelse av ny organisering.

Analyse og argumentasjon rundt problemstillingen

Divisjon psykisk helsevern ved Ahus har i flere år hatt fokus på ledelse og ledelsesstrukturer, og har et eget lederprogram gående med to eksterne konsulenter. Konsulentene har i særlig grad fulgt toppledelsen i divisjonen i flere år, men også ledere på nivå 4 har vært med i programmet hvor tydeliggjøring av ledelse og ansvar helt ut har vært fokus over lang tid. Det har vært arbeidet mye med linjeledelse, systemansvar, fagansvar og ledergrupper. Det har etter hvert særlig fra avdelingsoverlegene blitt etterlyst fokus på fag i ledelsesdiskusjonene. Noen har også ytret ønske om å være med i ledersamlingene, noe de ikke har blitt invitert til da de ikke innehar formelle lederstillinger.

Overleger har sjelden søkt ledige lederstillinger i divisjonen. For ett par år siden begynte dette å endre seg. Kanskje har det økte fokuset på ledelse i divisjonen synliggjort viktigheten av formelle lederposisjoner for å kunne ha innflytelse på viktige saker. Kanskje har et tyngre fokus og tydeliggjøring fra Den Norske legeforening de siste årene på hva som kreves som leder av en enhet og viktigheten av at leger tar helhetlig ledelsesansvar gjort at legene nå både ønsker og søker lederstillinger? Jeg ser av flere artikler i www.tidsskriftet.no for Den norske legeforening at ledelse særlig fra 2010 er satt på agendaen, man har sågar opprettet en lederpris fra 2011 som kan gis kun til leger på det årlige lederseminaret arrangert av legeforeningen (Tidsskrift for den Norske legeforening nr.7, 8.april 2011).

Legene er viktige fagpersoner og nødvendige å ha på lag for at organisasjonen skal fungere. Som nevnt er det få leger i avdeling DPS som er ledere, og dermed er få leger deltagere av ledermøtene. Lederne beslutter selv når og hvor mye de videregirer ut i sine enheter av saker for diskusjon. Velger man som ansatt ved enheten å ikke delta på møter hvor saker diskuteres og heller ikke leser referater, går man lett glipp av informasjon om saker som skal besluttes.

I 3 av de 4 lokale DPS i avdeling DPS er overlegenes nærmeste leder i følge ansettelsesbrevet, DPS- leder. Overlegene er organisatorisk plassert i DPS'ets enheter (allmennpoliklinikk, psykoseenhet, døgnenhet osv), og ledes daglig av lederne på enhetene. DPS- og enhetslederne per i dag er i hovedsak psykologspesialister eller psykiatriske sykepleiere. Ingen overleger bortsett fra i ett DPS, er under ledelse av seksjons-/enhetsledere der de daglig har sitt virke. Psykologer, sosionomer og andre som defineres som behandlere slik som legene, har seksjons-/enhetsledere som nærmeste leder. Flere avdelinger i divisjon psykisk helsevern har ansatt en lege som seksjonssjef for kun behandlere (leger og psykologer). Noen faggrupper og ledere opplever dette som avvikende for prinsippet om enhetlig ledelse og innføring av fagledelse.

Overlegene i de lokale DPS ved Ahus arbeider i en organisasjon hvor det ved enkelte enheter bare er en, av og til ingen fast ansatt overlege pga hjemmelstildelingen. De må arbeide på tvers og i enheter de til daglig ikke har sitt virke når det er fravær av forskjellige årsaker. Klare kommunikasjons og informasjonslinjer blir særs viktig under slik organisering. For meg kan det virke som at noe av forklaringen på at dette stadig blir en utfordring er at ledelseslinjene for overlegene er uklare i deler av avdeling DPS, og at informasjon og kommunikasjonslinjer dermed blir utydelige for alle parter. I prosjektet vil jeg derfor dokumentere dagens faktiske organisatoriske ordninger og ledelsesstruktur og kartlegge hvordan denne strukturen oppleves av ansatte og ledere. I tillegg vil jeg stille spørsmål om hva som kan være ønsket struktur basert på hvordan eksisterende struktur oppleves. Alle overleger og ledere i avdeling DPS vil få tilsendt et spørreskjema med spørsmål rundt temaet (vedlegg 4).

Kartleggingens resultater vil være grunnlag for mandatet til en arbeidsgruppe bestående av overleger og ledere fra avdeling DPS som skal utarbeide alternative forslag til best mulig organisering av overlegene i avdeling DPS. Forslagene må ta hensyn til den faktiske daglige drift og ivareta faglig forsvarlighet på tvers av enhetene også ved fravær.

Kommunikasjonsplan for prosjektet er vedlagt (vedlegg 2). Interessentanalyse er gjort i forhold til eventuell organisasjonsendring (vedlegg 3.). Risikofaktorer er definert med tanke på gjennomføring av kartleggingen, og vedlagt sammen med handlingsplan(vedlegg 5).

Begrensninger: Prosjektet vil kun gjelde *overlegene* i avdeling DPS. Det er avklart med ledelsen at det foreløpig ikke er hensiktsmessig eller ønsket med endring av organisering av legene i spesialisering.

Fremdrift og Milepælsplan 2013

Nummer	Milepæl	Gjennomført
M1	Kartlegge og nedtegne dagens struktur	
M2	Spørreskjema utarbeides og sendes ut som questback med forklaring i mail	August 2013
M3	Tilbakemeldinger	Innen 15. september 2013
M4	Kartleggingen gjennomgås og systematiseres. Mandat for arbeidsgruppe utarbeides og arbeidsgruppe nedsettes	September 2013
M5	Innlevering av forslag til alternative organiseringsmodeller	1.oktober 2013
M6	Beslutning om eventuell endret organisering	Innen utgangen av November 2013

Kostnader

Kostnader ved kartleggingen vil kun være i form av tidsbruk for de som skal svare ut kartleggingsskjemaet, og de som skal sitte i arbeidsgruppene.

Konklusjoner og anbefalinger

Overlegene ved avdeling DPS er få, og de har mange oppgaver både på tvers av enheter og i egen enhet. Det kan se ut til at de er noe uklart og ulikt organisert i avdelingen, og at dette til tider gir seg utslag i ansvarspulverisering, tilfeldige informasjons- og kommunikasjonslinjer og utfordrende beslutningsprosesser. Det arbeides med tydeliggjøring av ledelsesstrukturer i divisjonen, og det er et selvsagt krav at alle skal vite hvem nærmeste leder er.

Det anbefales at avdelingssjefens ledergruppe ved avdeling DPS Ahus, vedtar en kartlegging for å dokumentere de faktiske forhold rundt overlegenes organisering og opplevd ledelsesstruktur. Det anbefales også at det etter kartleggingen nedsettes en arbeidsgruppe bestående av overleger og ledere ved avdeling DPS som har som mandat å foreslå en eller to alternative modeller for organisering av overlegene. Modellene skal ivareta krav til enhetlig ledelse og hensiktsmessighet i forhold til daglig drift.

Vedlegg

1. Organisasjonskart, avdeling DPS
2. Kommunikasjonsplan
3. Interessentanalyse
4. Spørreskjema
5. Risikoanalyse