



# Ledelsesplattform for Sykehuset i Vestfold



## Innledning

Ledere i Sykehuset i Vestfold har ansvar for at SiV yter forsvarlige og gode helsetjenester til brukerne av spesialisthelsetjenester i Vestfold.

Pasientenes behov og rettigheter er i kontinuerlig utvikling. Befolkningens behov for helsetjenester vil øke, bl.a. som følge av at levealderen øker og medisinsk og teknologisk utvikling gir nye muligheter til bedre pasienttilbud. Spesialisthelsetjenestens evne og vilje til å møte framtida offensivt er avgjørende for befolkningens tillit til helsetjenestene. Utvikling og endring i tjenestetilbudene må skje uten at det kan forventes tilsvarende større økonomiske rammer eller mer personell. Utvikling krever økt fleksibilitet og endringsevne. Ledelse og lederrollen i sykehus vil være i kontinuerlig endring for å møte disse utfordringene og mulighetene.

I SiV er ledelse et prioritert strategisk innsatsområde. Lederne er avgjørende for å opprettholde og utvikle gode pasienttilbud og for at SiV skal være en attraktiv arbeidsplass for dyktige fagfolk.

Ledelsesplattformen beskriver hva «ledelse- og lederrollen» skal være ved Sykehuset i Vestfold. Dokumentet vil være et viktig referansepunkt og bør brukes ved

- rekruttering av ledere
- samtaler om ledelse og lederutvikling
- utvikling av ledelse og ledere

Dokumentet bidrar til felles forståelse av hva det betyr å ha et helhetlig lederansvar. Det er et stort mangfold i ulike lederoppgaver og lederroller ved SiV, avhengig av innhold og størrelse på enhet, ansvarsområde, medarbeidersammensetning mm. Ledelsesplattformen beskriver noen felles ansvarsområder som gjelder for linjeledere på alle ledernivå og eksempel på tilhørende oppgaver.

Kvaliteten på tjenestene SiV skal yte overfor innbyggerne er tett knyttet til kvaliteten på ledelsen i SiV og den samlede evnen ledelsen har til å dra i samme retning.

SiV trenger ledere med god rolleforståelse, som ønsker å bidra til utforming av dagens og fremtidens sykehus og som har vilje til forandring, utvikling og forbedring – både av eget lederskap og av enheten de har ansvar for.



Stein Kinserdal

Administrerende direktør

## 1) God ledelse skaper resultater

Ledelse handler om å skape resultater gjennom og sammen med medarbeidere, tillitsvalgte og andre samarbeidspartnere. Sykehusets er til for pasientene og hovedoppdraget til ledere er å medvirke til å utvikle en velfungerende organisasjon som løser oppgaver og utfordringer hver dag – og i årene som kommer. Derfor er det mange krav og forventninger til ledere.



Lederne i SiV har en lederavtale med tilhørende avtale om delegering av fullmakt og ansvar. Lederavtalene innebærer at enhver leder innenfor sitt ansvarsområde forventes å innfri mål- og resultatkrav som sykehusets eier, styre og lederlinjen har besluttet. Mål- og resultatkravene er forankret i SiV sitt «Oppdrags- og bestiller-dokument», nasjonale forskrifter samt lov og avtaler.

Ledelsesplattformen er et supplement til dette, og utdyper og beskriver lederrollen, hvilke faktorer som påvirker utøvelse av lederrollen og hva det innebærer å ha et helhetlig lederansvar.

Ledelse utøves i kontekst og er situasjonsbestemt. Hva som fungerer i én situasjon fungerer ikke nødvendigvis i en annen situasjon. For å kunne påvirke må en leder ha tillit. Det er særlig gjennom kommunikasjon med egne medarbeidere og samarbeidspartnere at ledere skaper tillit og påvirker den individuelle og kollektive innsatsen for å nå fastlagte mål.



I SiV forventes ledere å være gode rollemodeller som inspirerer medarbeiderne og gir den enkelte opplevelse av mestring.

## 2) Faktorer som påvirker utøvelse av lederrollen

Mange faktorer påvirker utøvelsen av egen lederrolle, og det å være bevisst disse faktorene kan gjøre det enklere å manøvrere og gi større trygghet i utøvelse av lederrollen.

Ledelse er personlig og situasjonsavhengig. Som leder bruker man seg selv og de egenskaper og erfaringer man har med seg inn i lederrollen, i kommunikasjonen, samhandlingen og håndteringen av ulike oppgaver. Det som fungerer i en situasjon og rolle vil ikke nødvendigvis fungere i en annen situasjon eller lederrolle.

Det vil også alltid være faktorer i omgivelsene som påvirker utøvelse av egen lederrolle. Det

kan være krav og forventninger fra overordnede ledere, forhold ved egen enhet, medarbeiderne lederen har ansvar for, eller strukturelle eller organisatoriske forhold som påvirker ansvarsområder og/eller lederhverdagen.

Skissen nedenfor illustrerer hvilke mekanismer og avhengigheter som påvirker ledelse og utøvelse av lederrollen. Den overordnede målsetningen for enhver leder ved SiV er å skape verdi for pasienten, for ansatte og Sykehuset i Vestfold som helhet. Utøvelse av lederrollen og eksempel på oppgaver på det enkelte ledernivå er nærmere beskrevet i pkt.4.



En leder er arbeidsgiver – og arbeidsgivers representant. Det følger av å være leder og ha god kunnskap om plikter og ansvar i det å være representant for arbeidsgiver. Det er et

lederansvar å kjenne og forstå lov- og avtaleverk, sørge for riktig formelle medbestemmelsesprosesser og etablere god dialog med tillitsvalgte og vernetjeneste.



### 3) Hva innebærer det å ha et helhetlig lederansvar?

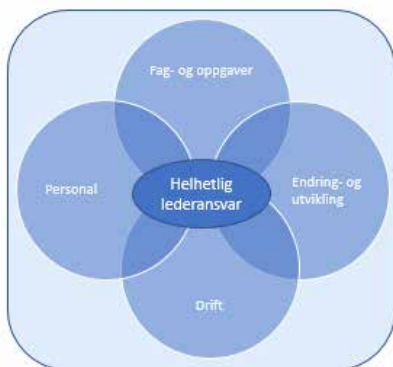
Sykehusets samlede oppdrag og ansvar er å gi befolkningen i Vestfold et forsvarlig og godt spesialisthelsetjenestetilbud. Pasienten skal møte et sykehus hvor de opplever trygghet og respekt. Pasienten har rett til å medvirke i valg av behandling og hvordan den gjennomføres. Alle ledere ved SiV har et særlig ansvar for å bidra til at pasientene har en god opplevelse i møtet med sykehusets tjenester.

I Sykehuset i Vestfold er helhetlig ansvar og myndighet delegert til alle ledere på alle nivåer. Den enkelte leder vet best hvilke løsninger og tiltak som må gjennomføres for å nå resultatkravene i sin enhet, innenfor de

rammer som er stilt til rådighet. I lederavtalen tydeliggjøres hvilket resultatansvar den enkelte leder har, samt hvilke fullmakter og hvilken myndighet som er knyttet til resultatansvaret.

Et helhetlig lederansvar kan illustreres gjennom fire dimensjoner (ref. figur 3A). Figuren synliggjør at lederansvaret er sammensatt. Oppmerksomheten på de ulike dimensjonene må balanseres. Det kan være ulik vektning på hvilke av disse dimensjonene som tar mest plass i en leders hverdag – avhengig av ledernivå, lederrolle, ansvarsområde og situasjon.

Figur 3 A



Figur 3 B



Ledere har også ansvar utover egen enhet ved at de forventes å bidra til videreutvikling av sykehusets tjenester og samarbeide på tvers av enheter. Ledere har dermed ansvar for mer enn det de har myndighet til. Et helhetlig lederansvar (ref. figur 3 B) forutsetter

forståelse for hvordan eksterne drivere treffer sykehuset som organisasjon, hvilken betydning det har for eget lederområde og utvikling av sykehuset, samt søke å skape både fleksibilitet, utviklings- og endringsvilje blant egne medarbeidere.

## 4) Lederrollen og oppgaver på ulike ledernivå

Linjeledere i SiV har ansvar for resultatoppnåelse innenfor eget ansvarsområde, og dette ansvaret omfatter både fag, drift, personal og utvikling.

Skissen nedenfor illustrerer at helhetlig lederansvar har ulik vektning avhengig av ledernivå. Ledernivåene må understøtte og utfylle hverandre for å sikre god oppgaveløsning – både når det gjelder strategiske oppgaver og driftsoppgaver.

I skissen er det gitt eksempel på oppgaver innenfor de fire dimensjonene av lederansvaret – på ulike ledernivå. Eksempelvis er det større fokus på driftsoppgaver og personalansvaret på seksjonsledernivå, siden seksjonsledere har ansvar for enheter med pasientbehandling og personalansvar for store medarbeidergrupper. På avdelingsledernivå er det større fokus på det å tilrettelegge for samarbeid på tvers, skape rom for nødvendig forbedringsarbeid og utvikling av gode lederteam.

Seksjonsleder (leder for medarbeidere)	Avdelingssjef (leder for ledere)	Klinikkjef (leder av funksjonsområde)	Adm. Direkteur (leder for Helseforetak)
<b>Endrings- og utviklingsansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oversette overordnede føringer til meningsfulle og presiserte mål for egen enhet + formidle dette til egne medarbeidere</li> <li>Involvere egne medarbeidere i relevante strategidiskusjoner og gi input oppover til strategidiskusjoner</li> </ul>	<b>Endrings- og utviklingsansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oversette og kommunisere overordnede strategiene til lokalt nivå</li> <li>Gi innspill oppover til foretakets strategi- og utviklingsarbeid</li> <li>Utfordre eksisterende praksis og tenkemåte for å skape nødvendig kulturendring og nye løsninger</li> </ul>	<b>Endrings- og utviklingsansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oversette, formidle og implementere overordnede strategier til eget område</li> <li>Balansere kortsiktige og langsiktige strategier mellom ulike hensyn og interesser</li> <li>Kommunisere et svar på «hvorfors» det er behov for endringer og justeringer</li> </ul>	<b>Endrings- og utviklingsansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulere strategier på foretaksnivå</li> <li>Balansere kortsiktige og langsiktige strategier mellom ulike hensyn og interesser</li> <li>Gi strategisk input til det politiske nivå og agere med omverdensforståelse og politisk teft</li> <li>Sikre faglig input fra klinikkene i strategiarbeidet</li> </ul>
<b>Fag- og oppgaveansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinere og lede den faglige kvaliteten og utviklingen i egen enhet</li> <li>Involvere medarbeidere i mål, beslutninger og oppgaver</li> <li>Facilitere samarbeid på tvers av profesjoner og virksomhet, med fokus på pasienten</li> </ul>	<b>Fag- og oppgaveansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sikre implementering av bedre kvalitet i tjenester og pasientbehandling</li> <li>Sikre koordinering på tvers og utvikling av et sammenhengende pasientforløp</li> <li>Ha fokus på fremtidig kompetanse- og rekrutteringsbehov</li> </ul>	<b>Fag- og oppgaveansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sikre at faglig input fra egen enhet inngår i strategidiskusjoner og beslutningsprosesser</li> <li>Tilrettelegge og være rollemodell for utvikling av en innovasjonskultur</li> <li>Implementere og iverksette nye strategier for sammenhengende behandlingsforløp</li> </ul>	<b>Fag- og oppgaveansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Skape meningsfull balanse mellom faglighet, økonomi og politikk</li> <li>Innhente og formidle perspektiver på utvikling i samfunn og helsesektor</li> <li>Etterspørre sammenhengende pasientforløp og samarbeid på tvers av fagmiljø og sektorer</li> </ul>
<b>Personalansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rekruttere, fordele oppgaver, og følge opp den enkelte medarbeider</li> <li>Tilrettelegge for at egne medarbeidere tilegner seg nødvendig kompetanse</li> <li>Håndtere konflikter og bidra til engasjement og et godt arbeidsmiljø gjennom åpenhet og tillit</li> </ul>	<b>Personalansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Skape rammer og gode vilkår for oppgaveløsning med fokus på pasientsikkerhet</li> <li>Sikre utvikling av ledere og lederteam gjennom tillit og delegering av ansvar</li> <li>Sikre at ledelses- og beslutningsprosesser fungerer og henger sammen vertikalt og horisontalt</li> </ul>	<b>Personalansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formidle beslutninger på en måte som skaper åpenhet, tillit og opplutning</li> <li>Sørge for helhetstanken og at foretakets beste ivaretas fremfor særinteresser</li> <li>Lede kvalitets- og forbedringsarbeid med fokus på pasientsikkerhet og helhet i pasientforløp</li> <li>Kommunisere helhetsorientert intent/ekstern</li> </ul>	<b>Personalansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formidle politiske- og overordnede føringer på en måte som skaper opplutning</li> <li>Være rollemodell for helhetstanken, tillit og åpenhet i oppgaveløsningen</li> <li>Ta ansvar for utvikling av en kvalitetskultur</li> <li>Kommunisere et perspektiv på pasienten i fokus i hele organisasjonen</li> </ul>
<b>Driftsansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sikre effektiv ressursbruk og daglig drift i egen enhet</li> <li>Sikre kvalitet i leveransene iht. budsjett og resultatkrav</li> <li>Sette av tid til å diskutere og jobbe med forbedringer</li> </ul>	<b>Driftsansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivere og følge opp at enheten utvikler en kultur for løpende kvalitets- og forbedringsarbeid</li> <li>Fastsette lokale driftsmål som er i samsvar med de overordnede resultatmålene</li> <li>Sikre at budsjett blir overholdt og en effektiv ressurtnyttelse på tvers av enheter</li> </ul>	<b>Driftsansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Skape rammer for en kultur med løpende forbedringer og styring drift resultatmål</li> <li>Fastsette, sikre oppfølging og rapportering på lokale driftsmål</li> <li>Treffe nødvendige beslutninger og prioritere ressurser slik at driften kan fungere</li> </ul>	<b>Driftsansvar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fastsette foretakets resultatmål og sikre at målene nås og blir rapportert</li> <li>Sikre at budsjettene for foretaket blir overholdt</li> <li>Forhandle om tilgang til ressurser og foreta nødvendige prioriteringer på tvers</li> <li>Håndtere krisituasjoner</li> </ul>
<b>Operativt fokus</b>		<b>Strategisk fokus</b>	

Skissen er inspirert av og tilpasset etter Regionhovedstadens Leadership Pipeline (Helsevesenet i København)



# De 4 dimensjonene ved lederansvaret og eksempler på oppgaver på ulike ledernivå

Seksjonsleder (leder for medarbeidere)	Avdelingssjef (leder for ledere)	Klinikkjef (leder av funksjonsområde)	Adm. Direktør (leder for Helseforetak)
<p><b>Endrings- og utviklingsansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oversette overordnede føringer til meningsfylte og praksisnære mål for egen enhet + formidle dette til egne medarbeidere</li> <li>• Involvere egne medarbeidere i relevante strategidiskusjoner og gi input oppover til strategidiskusjoner</li> </ul>	<p><b>Endrings- og utviklingsansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oversette og kommunisere overordnede strategiene til lokalt nivå</li> <li>• Gi innspill oppover til foretakets strategi- og utviklingsarbeid</li> <li>• Utfordre eksisterende praksis og tenkemåte for å skape nødvendig kulturendring og nye løsninger</li> </ul>	<p><b>Endrings- og utviklingsansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oversette, formidle og implementere overordnede strategier til eget område</li> <li>• Balansere kortsiktige og langsiktige strategier mellom ulike hensyn og interesser</li> <li>• Kommunisere et svar på «hvorfør» det er behov for endringer og justeringer</li> </ul>	<p><b>Endrings- og utviklingsansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulere strategier på foretaksnivå</li> <li>• Balansere kortsiktige og langsiktige strategier mellom ulike hensyn og interesser</li> <li>• Gi strategisk input til det politiske nivå og agere med omverdensforståelse og politisk teft</li> <li>• Sikre faglig input fra klinikkene i strategiarbeidet</li> </ul>
<p><b>Fag- og oppgaveansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinere og lede den faglige kvaliteten og utviklingen i egen enhet</li> <li>• Involvere medarbeidere i mål, beslutninger og oppgaver</li> <li>• <b>Fasilitere</b> samarbeid på tvers av profesjoner og virksomhet, med fokus på pasienten</li> </ul>	<p><b>Fag- og oppgaveansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre implementering av bedre kvalitet i tjenester og pasientbehandling</li> <li>• Sikre koordinering på tvers og utvikling av et sammenhengende pasientforløp</li> <li>• Ha fokus på fremtidig kompetanse- og rekrutteringsbehov</li> </ul>	<p><b>Fag- og oppgaveansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre at faglig input fra egen enhet inngår i strategidiskusjoner og beslutningsprosesser</li> <li>• Tilrettelegge og være rollemodell for utvikling av en innovasjonskultur</li> <li>• Implementere og iverksette nye strategier for sammenhengende behandlingsforløp</li> </ul>	<p><b>Fag- og oppgaveansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skape meningsfull balanse mellom faglighet, økonomi og politikk</li> <li>• Innhente og formidle perspektiver på utvikling i samfunn og helsesektor</li> <li>• Etterspørre sammenhengende pasientforløp og samarbeid på tvers av fagmiljø og sektorer</li> </ul>
<p><b>Personalansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekruttere, fordele oppgaver, og følge opp den enkelte medarbeider</li> <li>• Tilrettelegge for at egne medarbeidere tilegner seg nødvendig kompetanse</li> <li>• Håndtere konflikter og bidra til engasjement og et godt arbeidsmiljø gjennom åpenhet og tillit</li> </ul>	<p><b>Personalansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skape rammer og gode vilkår for oppgaveløsning med fokus på pasientsikkerhet</li> <li>• Sikre utvikling av ledere og lederteam gjennom tillit og delegering av ansvar</li> <li>• Sikre at ledelses- og beslutningsprosesser fungerer og henger sammen vertikalt og horisontalt</li> </ul>	<p><b>Personalansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formidle beslutninger på en måte som skaper åpenhet, tillit og oppslutning</li> <li>• Sørge for helhetstenking og at foretakets beste ivaretas fremfor særinteresser</li> <li>• Ledet kvalitets- og forbedringsarbeidet med fokus på pasientsikkerhet og helhet i pasientforløp</li> <li>• Kommunisere helhetsorientert internt/eksternt</li> </ul>	<p><b>Personalansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formidle politiske- og overordnede føringer på en måte som skaper oppslutning</li> <li>• Være rollemodell for helhetstenking, tillit og åpenhet i oppgaveløsningen</li> <li>• Ta ansvar for utvikling av en kvalitetskultur</li> <li>• Kommunisere et perspektiv på pasienten i fokus i hele organisasjonen</li> </ul>
<p><b>Driftsansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre effektiv ressursbruk og daglig drift i egen enhet</li> <li>• Sikre kvalitet i leveransene iht. budsjettert resultatkrav</li> <li>• Sette av tid til å diskutere og jobbe med forbedringer</li> </ul>	<p><b>Driftsansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivere og følge opp at enheten utvikler en kultur for løpende kvalitets- og forbedringsarbeid</li> <li>• Fastsette lokale driftsmål som er i samsvar med de overordnede resultatmålene</li> <li>• Sikre at budsjett blir overholdt og en effektiv ressursutnyttelse på tvers av enheter</li> </ul>	<p><b>Driftsansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skape rammer for en kultur med løpende forbedringer og styring <u>ifht</u> resultatmål</li> <li>• Fastsette, sikre oppfølging og rapportering på lokale driftsmål</li> <li>• Treffe nødvendige beslutninger og prioritere ressurser slik at driften kan fungere</li> </ul>	<p><b>Driftsansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fastsette foretakets resultatmål og sikre at målene nås og blir rapportert</li> <li>• Sikre at budsjettene for foretaket blir overholdt</li> <li>• Forhandle om tildeling av ressurser og foreta nødvendige prioriteringer på tvers</li> <li>• Håndtere kritesituasjoner</li> </ul>

## Operativt fokus

## Strategisk fokus