

Ledelsesplattform



Forord

Vi arbeider for å fremme befolkningens og pasienters helse, og det skal være godt og trygt å møte oss. Vi skal også bruke ressursene vi er gitt på en god måte, og sykehuset skal være et godt sted å være hvor vi kan utvikle oss og utvikle ny kunnskap. Vi er mange som i fellesskap arbeider mot disse overordnede målene, og en samlet innsats krever at noen påtar seg oppgaven med å få det hele til å henge sammen på en god måte.

Ledelse handler om å være opptatt av den daglige driften og pasientbehandlingen, men også om å legge til rette for at medarbeidere trives på jobben og at vi er rustet til å kunne levere godt på oppdraget også i fremtiden. Lederen må bidra til å vise vei, delegerer og se til at viktige oppgaver blir gjort. Ved uklarheter er det behov for avklaringer og opprydding.

Gode ledere bidrar derfor til å skape tydelighet rundt mål og oppgaver og legger til rette for godt samarbeid og sørger for at det lages gode rutiner. Når alle vet hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres, blir det lettere å arbeide godt sammen. Dette er bakgrunnen for at vi har utviklet denne ledelsesplattformen. Vi håper den kan være både til inspirasjon og nytte!

Oslo, juni 2024

*Jan Frich
Administrerende direktør*

*Therese Bjor Rønningen
HR-direktør*

Helse- og omsorgstjenestens verdigrunnlag

Den norske helse- og omsorgstjenesten er i det vesentlige offentlig finansiert, som en del av velferdsstaten. Det offisielle verdigrunnlaget for helse- og omsorgstjenesten er forankret i Meld. St.34 (2015–2016) Verdier i pasientens helsetjeneste:

Hvert enkelt menneske har en ukrenkelig egenverdi uavhengig av kjønn, religion, sosioøkonomisk status, funksjonsnivå, sivilstand, bosted og etnisk tilhørighet. Befolkningen skal ha likeverdige tilgang til helsetjenester. Like tilfeller skal behandles likt. En rettferdig fordeling innebærer i tillegg at samfunnet er villig til å prioritere høyere de som har størst behov for helse-tjenester. Samtidig må dette sees i sammenheng med hva som gir mest mulig helse i befolkningen over tid.



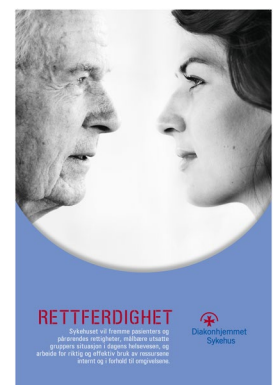
Sykehusets fire kjerneverdier:

- **Respekt:** Sykehuset møter pasientene og deres pårørende i en sårbar livssituasjon – deres sammensatte behov blir forstått og respektert og deres personlige integritet og egenart blir ivaretatt. Respekt skal prege arbeidsmiljø og kultur.
- **Kvalitet:** Sykehuset tilstreber høy kvalitet på sine tjenester gjennom forpliktelse på profesjonell kompetanse og beste praksis, innovasjon, teamarbeid og tverrfaglighet.
- **Tjeneste:** Sykehuset ser på all samhandling mellom pasienter, pårørende og sykehusansatte som en anledning til å yte service, være tilgjengelig og uttrykke barmhjertighet og omsorg.
- **Rettferdighet:** Sykehuset vil fremme pasienters og pårørendes rettigheter, målbare utsatte gruppers situasjon i dagens helsevesen, og arbeide for riktig og effektiv bruk av ressursene internt og i forhold til omgivelsene.

Dette er kjerneverdier som er i tråd med verdigrunnlaget for den norske helse- og omsorgstjenesten.

Diakonhjemmet sykehus har en lang tradisjon for å yte omsorg og behandling for mennesker i nød. Vi er engasjert for mennesket. Den diakonale tradisjon har syv grunnleggende verdier: Vidom, mot, måtehold, rettferdighet, tro, håp og kjærlighet. Dette er verdier som er del av vår historiske arv og som sier noe om hva som bør prege vår væremåte, møtet med pasienter og sykehusets kultur. Hvis verdier skal være førende for praksis, er det viktig at vi gir dem betydning og reflekterer over hva de betyr i konkrete situasjoner.

[Verdigrunnlag - Diakonhjemmet sykehus](#)



Hva er ledelse?

Ledelse handler om å være opptatt av den daglige driften og pasientbehandlingen, om at en eller flere personer motiverer andre til å arbeide mot felles mål. Ledelse kan knyttes til en posisjon eller rolle, men enkeltpersoner kan også vise uformelt lederskap og utøve ledelse når situasjonen krever det. Vi har verktøy for styring og styringssystemer som ledere må beherske, men det relasjonelle elementet vil alltid også være en viktig del av det å utøve ledelse. Det handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog.

Grenseoppgangen mellom ledelsesoppgaver og administrative oppgaver er ofte glidende. Vekting av ulike oppgaver kan variere med stilling og nivå. Hvis administrative oppgaver ikke ivaretas, gir det raskt opphav til ledelsesutfordringer. Ledere i sykehus har et helhetlig ansvar. Dette innebærer ikke at en leder må gjøre alt selv, men lederen må gi retning og se til at viktige oppgaver blir gjort. I mange sammenhenger vil det være viktig å spille på støttepersonell, stabsfunksjoner eller andre.

Vi kan også tenke om ledelse som en kapasitet i en organisasjon, ved medarbeidere som vet hva som skal gjøres og hvordan. En viktig del av lederens oppgaver er derfor å skape tydelighet rundt mål, lage gode rutiner og legge til rette for gode arbeidsprosesser og godt samarbeid.

Når ansatte i sykehuset vet hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og hvorfor, vil medarbeidere som ikke har formelle lederroller kunne fungere som medledere – de trenger ikke løpende instruksjoner, men leder seg selv og bidrar i ledelsen av laget de er del av.

I norsk spesialisthelsetjeneste er det et lovkrav om enhetlig ledelse. Dette innebærer at de som har formelle roller som ledere som regel har et totalansvar for den delen av organisasjonen de leder. Det kan samtidig eksistere roller hvor noen er blitt delegert et systemansvar, et særskilt faglig ansvar eller teamansvar.

Organisasjoner som leverer på høyt nivå, er lærende organisasjoner. Derfor er det en viktig oppgave for ledere å fremme en kultur for åpenhet om det som ikke fungerer, og å legge til rette for læring og ta initiativ til forbedring og utvikling.



Overordnede mål

Et viktig mål med helsetjenesten er å fremme helse. Et annet mål er at brukere, pasienter og pårørende skal bli møtt med omsorg og oppleve seg informert, involvert og respektert i møtet med tjenestene. Et tredje mål er at vi benytter ressursene (midler, areal, teknologi, utstyr og personell) på en bærekraftig, best mulig og rettferdig måte. Endelig skal helsetjenesten være et godt arbeidssted hvor kompetanse og ny kunnskap utvikles.

Dette er fire overordnede mål som må vies oppmerksomhet på alle nivå, selv om oppgavene vil variere avhengig av hvor man arbeider i sykehuset. Slike overordnede mål blir gjerne operasjonalisert gjennom lovkrav og konkrete målsettinger fra myndighetene, det regionale helseforetaket eller sykehusets styre og ledelse.

Noen ganger kan det oppstå spenninger og konflikter mellom ulike målsettinger og krav. Det er viktig at medarbeidere og ledere kan sette ord på slike målkonflikter og søke å finne løsninger som er forsvarlige innenfor det handlingsrommet som finnes.

Ledelse vil ofte handle om å inngå kompromisser innen det mulighetsrommet som finnes, hvor ulike mål og hensyn må veies mot hverandre. Slike prosesser og beslutninger blir best når ulike grupper er involvert og gir innspill. Løsningen blir kanskje ikke den aller beste sett fra den enkeltes ståsted, men den blir kanskje den best mulige løsningen, alt tatt i betraktning.

Medvirkning og involvering

Medvirkning og involvering av medarbeidere, tillitsvalgte og vernetjenesten er en viktig del av lederoppgaven. Det er lederens oppgave å legge til rette for dialog med tillitsvalgte og vernetjeneste, og sørge for at det pågår systematisk HMS-arbeid.

Ledere skal bruke de formelle møtearenaene aktivt i tråd med regler som gjelder i arbeidslivet og regionale føringer, som for eksempel *12 prinsipper for medvirkning i omstilling*¹.

[Verneombud og tillitsvalgte på DS](#)

Brukere er viktige medspillere ved utviklingen av tjenestetilbudet. Brukermedvirkning på systemnivå² innebærer at brukere av helsetjenesten får påvirke utformingen av tjenestene. Det er viktig at ledere sørger for involvering av brukere gjennom formelle arenaer som brukerutvalg, brukerråd og ungdomsråd.

[Brukermedvirkning på DS](#)



Brukerutvalget 2024

¹12 prinsipper for medvirkning i omstilling. <https://www.helse-sorost.no/siteassets/documents/Helsefaglig/Samarbeid/12-prinsipper-for-medvirkning.pdf>

²Brukermedvirkning på systemnivå i helseforetak. <https://www.helse-sorost.no/499f95/siteassets/documents/brukermedvirkning/felles-retningslinjer---tilpasset-helse-sor-ost-rhf.pdf>

Hvilken kompetanse trenger ledere?

Ledelse utøves på ulike nivåer. Oppgavene kan variere mye fra daglige driftsoppgaver til å planlegge rammer for driften og ta initiativ til forbedringsarbeid og utvikling. Hvilken kompetanse trengs for å ivareta lederoppgavene på en god måte?

International Hospital Federation (IHF) utga i 2023 en modell for hva helseledere gjør og hvilken kompetanse de trenger. Modellen inneholder seks områder.

Områdene «rammer og omgivelser», «gjennomføring», «relasjoner» og «utvikling» er handlingsrettet kompetanse. Områdene «verdier» og «egenutvikling» er definert som grunnleggende kompetanse.

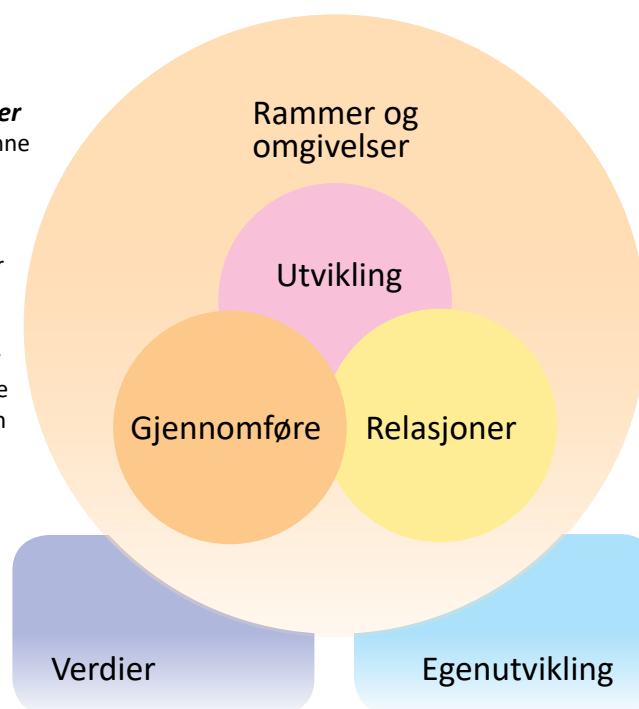
Modellen angir spesifikke kompetansekrav under hver av disse områdene³. Vi skal i det følgende peke på hovedtrekk i hva ledelse innebærer på ulike nivåer i sykehuset, hvor det er tydeliggjort hva ulike områder betyr på det operative nivået til det mer strategisk og overordnede nivået.

Rammeverk for helseledelse

- **Kompetanse knyttet til rammer og omgivelser** innebærer å kunne forstå omgivelsene og rammevilkårene, og å bidra til å lede og øve påvirkning utover ens egen enhet innenfor sykehusets vegger og på utsiden av organisasjonen.

- **Kompetanse i gjennomføring** handler om å tydeliggjøre, innføre og overvåke felles innsats, og som bidrar til å styrke eksisterende strukturer og prosesser.

- **Verdier** er veiledende normer og prinsipper som kan være personlige, profesjonelle eller organisatoriske, og som fremmer en felles praksis og ansvarlighet gjennom organisasjonen.



- **Kompetanse i å lede endring** handler om å kunne lede endringer og å utvikle og forbedre tjenestene med utgangspunkt i brukere og pasienters behov.

- **Kompetanse knyttet til relasjoner** handler om å kunne lytte, forstå og støtte individuelle behov til de man arbeider sammen med og å være i stand til å inspirere og ha en positiv påvirkning på andre.

- **Egenutvikling** er ulike aktiviteter som styrker evnen til ledelse av seg selv og andre, og som bidrar til kontinuerlig læring og forbedring.

International Hospital Federation (IHF) 2023

³ Global Healthcare Leadership Competency Model 2023. <https://ihf-fih.org/wp-content/uploads/2023/06/IHF-Global-Healthcare-Leadership-Competency-Model-2023.pdf>

Dimensjonene ved lederansvaret og eksempel på oppgaver på ulike nivåer

Medarbeider	Enhets- og avdelingsleder (nivå 4/nivå 3)	Avdelingsleder (nivå 3)	Klinikkleder (nivå 2)	Direktør (nivå 1)
Medarbeidere uten en formell lederrolle	Ledere på enhets- og avdelingsnivå leder et avgrenset tjenesteområde, har totalansvar og er leder for medarbeidere	Ledere på avdelingsnivå leder et avgrenset tjenesteområde, har totalansvar og er leder for ledere og medarbeidere	Leder for virksomhetsområde, leder et avgrenset tjenesteområde, har totalansvar og er leder for ledere og medarbeidere	Leder for sykehuset har totalansvar og er leder for ledere og medarbeidere

Operativt fokus Strategisk fokus

Medarbeidere uten en formell lederrolle

Rammer og omgivelser

- Kjenne til sykehusets rammevilkår og omgivelser og lovkrav som gjelder for virksomheten, pasientbehandlingen og mål om bærekraft

Gjennomføring

- Delta i å gjennomføre oppgaver og prosesser i tråd med helsetjenestens verdigrunnlag og sykehusets kjerneverdier

Relasjoner

- Forholde seg til andre medarbeidere i og utenfor egen enhet på en god måte og bidra til et godt arbeidsmiljø
- Være en god lagspiller

Utvikling

- Identifisere og gi uttrykk for muligheter for utvikling og forbedring
- Delta i endringsprosesser

Verdier

- Være kjent med helsetjenestens og sykehusets verdigrunnlag

Egenutvikling

- Engasjere seg i egenutvikling og/eller gripe muligheter for kurs og opplæring, enten for å bli bedre til å lede seg selv, bli en bedre lagspiller eller for å kvalifisere seg for fremtidige lederoppgaver

Oppgave og ansvarsbeskrivelser for de ulike ledernivåene

Enhets- og avdelingsleder (nivå 4/nivå 3)

Ledere på enhets- og avdelingsnivå leder et avgrenset tjenesteområde, har totalansvar og er leder for medarbeidere

Rammer og omgivelser

- Ha kunnskap om sykehusets rammevilkår og omgivelser, herunder funksjonsfordeling, avtaleverk, mål om bærekraft og lovkrav som gjelder for virksomheten og pasientbehandlingen
- Ha innsikt i sykehuset som organisasjon
- Legge til rette for godt samarbeid med eksterne samarbeidspartnere

Gjennomføring

- Sørge for god kvalitet på arbeidet som gjøres
- Sørge for effektiv ressursbruk og daglig drift i egen enhet, i henhold til budsjett og resultatkrav
- Sørge for å innføre nye rutiner og bidra til kontinuerlig forbedring av kvalitet og utvikling av tjenester og pasientbehandling
- Rekruttere, fordele oppgaver og følge opp den enkelte medarbeider
- Legge til rette for at medarbeidere i enheten/avdelingen tilegner seg nødvendig kompetanse
- Kartlegge kompetanse og planlegge for fremtidig kompetanse og rekrutteringsbehov i enheten
- Ha beredskap for hendelser og kriser, samt å håndtere disse

Relasjoner

- Bidra til samarbeid på tvers av yrkesgrupper og innad i enheten
- Legge til rette for godt samarbeid med samarbeidende enheter internt i sykehuset og eksternt
- Motivere medarbeidere og skape rammer og gode vilkår for oppgaveløsning
- Bidra til engasjement og et godt arbeidsmiljø gjennom systematisk HMS-arbeid
- Involvere medarbeidere i mål, beslutninger og oppgaver, og sørge for medvirkning fra tillitsvalgte og verneombud
- Fremme en kultur for kvalitet og et godt arbeidsmiljø gjennom åpenhet og trygghet

Utvikling

- Formidle og iverksette overordnede føringer til praksisnære mål for egen enhet og ta initiativ til kontinuerlig forbedring av egen enhet
- Involvere egne medarbeidere i relevant utviklingsarbeid og gi innspill i lederlinjen til strategidiskusjoner
- Iverksette konkrete tiltak som vil forbedre eksisterende praksis for å skape nødvendig kulturendring og iverksette nye løsninger

Verdier

- Bidra til å utvikle organisasjonskulturen og bevisstheten om verdier som er førende for praksis

Egenutvikling

- Utvikle egen kompetanse i ledelse og beherske nødvendige styringsverktøy

Avdelingsleder (nivå 3)

Ledere på avdelingsnivå leder et avgrenset tjenesteområde, har totalansvar og er leder for ledere på nivå 4 og evt øvrige medarbeidere

Rammer og omgivelser

- Ha kunnskap om sykehusets rammevilkår og omgivelser, herunder funksjonsfordeling, avtaleverk, mål om bærekraft og lovkrav som gjelder for virksomheten og pasientbehandlingen
- Ha kunnskap om sykehuset som organisasjon
- Legge til rette for godt samarbeid internt i sykehuset og eksternt

Gjennomføring

- Koordinere og lede arbeid med kvaliteten og den faglige utviklingen i egen avdeling
- Sørge for å innføre nye rutiner og bidra til kontinuerlig forbedring av kvalitet i tjenester og pasientbehandling med utgangspunkt i pasienters og brukeres behov
- Bidra til koordinering og sammenhengende pasientforløp på tvers
- Sikre at budsjett blir overholdt og effektiv ressursutnyttelse på tvers av enheter og avdelinger
- Sørge for at ledelse og beslutningsprosesser fungerer godt
- Kartlegge kompetanse og planlegge for fremtidig kompetanse- og rekrutteringsbehov
- Rekruttere, fordele oppgaver og følge opp de man har personalansvar for
- Legge til rette for at medarbeidere i enheten/avdelingen tilegner seg nødvendig kompetanse
- Ha beredskap for hendelser og kriser, samt å håndtere disse

Relasjoner

- Motivere medarbeidere og skape rammer og gode vilkår for oppgaveløsning og ledelse
- Bidra til engasjement og et godt arbeidsmiljø gjennom systematisk HMS-arbeid
- Involvere medarbeidere i mål, beslutninger og oppgaver, og sørge for medvirkning fra tillitsvalgte og verneombud
- Fremme en kultur for kvalitet og et godt arbeidsmiljø gjennom åpenhet og trygghet
- Bidra til utvikling av ledere og lederteam gjennom tillit og delegering av ansvar
- Fremme utvikling av en kultur for forbedring, preget av åpenhet og trygghet

Utvikling

- Formidle og iverksette overordnede strategier internt i avdelingen
- Ledere og følge opp endringsprosesser
- Gi innspill til ledelsen om sykehusets strategi- og utviklingsarbeid
- Utfordre eksisterende praksis og tenkemåte for å skape nødvendig endring og nye løsninger

Verdier

- Bidra til å utvikle organisasjonskulturen og bevisstheten om verdier som er førende for praksis

Egenutvikling

- Utvikle egen kompetanse i ledelse og beherske nødvendige styringsverktøy

Klinikkleder (nivå 2)

Leder for virksomhetsområde, leder et avgrenset tjenesteområde, har totalansvar og er leder for ledere på nivå 3 og evt øvrige medarbeidere

Rammer og omgivelser

- Ha innsikt i sykehusets rammevilkår og omgivelser, herunder funksjonsfordeling, avtaleverk, mål om bærekraft og lovkrav som gjelder for virksomheten og pasientbehandlingen
- Ha inngående kunnskap om sykehuset som organisasjon
- Sørge for godt samarbeid internt i sykehuset og eksternt
- Sørge for helhetstenkning og at sykehusets beste ivaretas framfor særinteresser

Gjennomføring

- Sørge for faglig utvikling i klinikken og at faglige innspill inngår i strategidiskusjoner og beslutningsprosesser
- Sørge for at nye rutiner innføres og bidra til kontinuerlig forbedring av kvalitet i tjenester og pasientbehandling med utgangspunkt i pasienter og brukeres behov
- Bidra til koordinering og sammenhengende pasientforløp på tvers
- Sikre at budsjett blir overholdt og effektiv ressursutnyttelse på tvers av enheter, avdelinger og klinikker
- Fastsette, sikre oppfølging og rapportering på lokale driftsmål
- Sørge for at ledelse og beslutningsprosesser fungerer godt
- Sørge for at det planlegges for fremtidig kompetanse- og rekrutteringsbehov
- Rekruttere, fordele oppgaver og følge opp de man har personalansvar for
- Legge til rette for at medarbeidere tilegner seg nødvendig kompetanse
- Ha beredskap for hendelser og kriser, samt å håndtere disse

Relasjoner

- Motivere medarbeidere og skape rammer og gode vilkår for ledelse
- Bidra til engasjement og et godt arbeidsmiljø gjennom systematisk HMS-arbeid
- Involvere medarbeidere i mål, beslutninger og oppgaver, og sørge for medvirkning fra tillitsvalgte og verneombud
- Fremme en kultur for kvalitet og et godt arbeidsmiljø gjennom åpenhet og trygghet
- Bidra til utvikling av ledere og lederteam gjennom tillit og delegering av ansvar
- Fremme utvikling av en kultur for forbedring, preget av åpenhet og trygghet

Utvikling

- Formidle og iverksette overordnede strategier internt i klinikken
- Utfordre eksisterende praksis og tenkemåte for å skape nødvendig kulturendring og nye løsninger og kommunisere behovet for endringer
- Lede og følge opp endringsprosesser
- Sørge for innspill til sykehusets strategi- og utviklingsarbeid

Verdier

- Bidra til å utvikle organisasjonskulturen og bevisstheten om verdier som er førende for praksis

Egenutvikling

- Utvikle egen kompetanse i ledelse og beherske nødvendige styringsverktøy

Direktør (nivå 1)

Leder for sykehuset, har totalansvar og er leder for ledere på nivå 2 og evt. øvrige medarbeidere.

Direktør leder en gruppe stabsledere på nivå 2 i den sentrale administrasjonen, som alle har sine spesifikke ansvarsområder, leder medarbeidere i egen stabsavdeling og som ivaretar et systemansvar på vegne av direktør.

Rammer og omgivelser

- Ha innsikt i sykehusets rammevilkår og omgivelser, herunder funksjonsfordeling, avtaleverk, mål om bærekraft og lovkrav som gjelder for virksomheten og pasientbehandlingen
- Være bindeledd mot oppdragsgiver, styret og andre eksterne samarbeidspartnere og aktører på institusjonsnivå
- Talsperson utad i saker som vedrører sykehuset som helhet
- Innhente og formidle oppdrag, styringskrav og trender i utviklingen i samfunnet og helsesektoren

Gjennomføring

- Skape god balanse mellom rammevilkår, oppdrag, faglighet og økonomi
- Etterspørre sammenhengende pasientforløp og samarbeid på tvers av fagmiljø og sektorer
- Vektlegge pasient- og brukerperspektivet i hele organisasjonen
- Fastsette foretakets resultatmål og sørge for at målene nås og blir rapportert
- Påse at budsjettene for sykehuset blir overholdt
- Forhandle om tildeling av ressurser og foreta nødvendige prioriteringer på tvers
- Legge til rette for at medarbeidere tilegner seg nødvendig kompetanse
- Ha beredskap for hendelser og kriser, samt å lede håndtering av disse på sykehusnivå

Relasjoner

- Ta eierskap til oppdraget innenfor sitt systemområde og formidle dette på en måte som skaper forståelse og engasjement
- Motivere medarbeidere og skape rammer og gode vilkår for ledelse
- Bidra til engasjement og et godt arbeidsmiljø gjennom systematisk HMS-arbeid
- Involvere medarbeidere i mål, beslutninger og oppgaver, og sørge for medvirkning fra tillitsvalgte og verneombud
- Fremme en kultur for kvalitet og et godt arbeidsmiljø gjennom åpenhet og trygghet
- Fremme utvikling av en kultur for forbedring, preget av åpenhet og trygghet
- Bidra til utvikling av ledere gjennom tillit og delegering av ansvar

Utvikling

- Formulere strategi på sykehusnivå
- Ta initiativ til endringsprosesser
- Ansvar for endring og nyskaping
- Balansere kortsiktige og langsiktige strategier mellom ulike hensyn og interesser
- Gi strategiske innspill/bidrag til oppdragsgiver og eier og arbeide mot politisk nivå der det er nødvendig

Verdier

- Bidra til å videreutvikle organisasjonskulturen og bevisstheten om verdier som er førende for praksis

Egenutvikling

- Utvikle egen kompetanse i ledelse og beherske nødvendige styringsverktøy

