

Lægelig ledelse

Politikpapir fra Overlægeforeningens bestyrelse

Enhver overlægestilling repræsenterer en ledende stilling med et defineret og beskrevet ledelsesindhold relateret til såvel et klinisk som et tværgående lægefagligt ansvarsområde. Der skal være entydig ledelse med en læge som leder på afdelings/klinikniveau.

Læger og ledelse

Lægeforeningen har i 2000 sat fokus på ledelse som en integreret del af lægearbejdet (1). Da ledelsesopgaverne i kliniske enheder helt overvejende er lægefagligt funderede skal disse enheder have entydig lægelig ledelse.

Der skal være klar ansvars- og kompetencefordeling i den lægelige ledelse. Endvidere skal der være adgang til informations- og beslutningsstøttesystemer samt tilstrækkelige administrative ressourcer, således at der er tid til egentlige ledelsesopgaver.

Lægeforeningen har i 2002 beskrevet, at god kollegialitet og lægekultur ikke kan beordres, men beforders (2). Lægen skal som leder fastsætte en holdningsmæssig ramme med fælles værdier og mål. Lederen skal optræde som et godt forbillede for de øvrige læger. Ledende læger er forpligtet til at delegere kompetence og ansvar, både i relation til faglig ledelse og personaleledelse. Der skal i vid udstrækning ske uddelegering af lægefaglige ledelsesopgaver til kolleger, som har den nødvendige kompetence.

Ledelsen skal være sin ledelsesret og –pligt bevidst. God kollegialitet indebærer, at kollegerne uanset anciennitet skal acceptere og respektere ledelsesretten, hvis den udøves svarende til de værdinormer, som ledelse og medarbejdere har besluttet. Læger er ikke frit stillet i arbejdstilrettelæggelse, idet patienter, kolleger samt andre faggrupper også spiller ind. Ledelsen skal fremme vilje til samarbejde og forståelse for helheden. God kollegialitet kan godt være meriterende.

Ledelsesformen skal være kendetegnet ved nøgleordene: uddelegering, ansvar, åbenhed og information, dialog, respekt, ros og ris samt demokrati.

Ledelse i funktionen som overlæge

Overlægers funktioner er beskrevet i politikpapir fra Overlægeforeningens bestyrelse i 2002 (3). En overlæges arbejde omfatter en lægefaglig og ledelsesmæssig forpligtelse til at varetage opgaver inden for diagnostik, behandling, uddannelse, forskning og kvalitetsudvikling.

En overlægestilling besættes efter forudgående faglig bedømmelse af ansøgerne i henhold til Sundhedsstyrelsens vejledning herom efter Lægelovens § 14 (4). Erfaring/uddannelse inden for bl.a. ledelse, administration, samarbejde, kommunikation, uddannelse og professionalisme skal indgå i bedømmelsen.

Enhver overlægestilling repræsenterer en ledende stilling med et defineret og beskrevet ledelsesindhold. Overlægetitlen bør ikke anvendes på stillinger, som burde være besat på andre vilkår, herunder som afdelingslæge, heller ikke i rekrutteringsmæssigt øjemed.

Ledelsesindholdet i overlægestillingen er principielt knyttet til det forhold, at overlæger er ansat på vilkår uden højeste tjenestetid med en lønmæssig indplacering svarende til dette.

Overlægen har inden for et lægefagligt område ansvar for overordnet planlægning, visitation og behandling af patienter, der behandles i et driftsområde, f. eks. et sengeafsnit, som udgør en del af en samlet afdeling. Overlægen har ansvar for at der foreligger behandlingsplaner for de enkelte patienter.

At være overlæge indebærer herudover særlige forpligtelser til at have et højt ambitionsniveau, at udvise stor ansvarlighed, at være synlig og tilgængelig på afdelingen samt til at stå til rådighed med tilbud om hjælp, når behov opstår. Det forventes, at overlægen udviser helhedsorientering og indgår i en afdelings samlede drift med forståelse for betydningen af egen arbejdsindsats for helheden.

Klinisk lægefagligt ansvarsområde

Overlægen har i henhold til sin stillingsbeskrivelse et område, hvor vedkommende er ansvarlig for visitation, diagnostik og behandling af en gruppe patienter. Overlægen har ansvar for udfærdigelse af patientforløb for patienter indenfor det lægefaglige ansvarsområde. Den enkelte overlæges ansvarsområde varetages i nært samarbejde med de øvrige overlæger på afdelingen, således at både den faglige udvikling og helhedens interesser tilgodeses. Samarbejdet inkluderer også vilje til at varetage funktioner på afdelingen uden for eget ansvarsområde ved behov, herunder også i vagtsituationer.

Overlægen er leder af et eller flere teams, der kan bestå af én eller flere af følgende personalegrupper: yngre læger, plejepersonale, sekretærer, jordemødre, psykologer, fysio- og ergoterapeuter, bioanalytikere og socialrådgivere. Overlægen har det endelige ansvar for den enkelte patients behandlingsplan.

Overlægen er inden for sit område ansvarlig for instruktion, oplæring og videreuddannelse af andre medlemmer af teamet, således at behandlingen kan blive så god som mulig indenfor den givne ressourceramme. Inden for sit område er overlægen ansvarlig for opretholdelse af høj kvalitet, forskning og udvikling. Endvidere er overlægen ansvarlig for at delegerer dele af eller hele behandlingsplanen ud til de øvrige teammedlemmer.

Overlægens klinisk lægefaglige ansvarsområde fremgår af den stillingsbeskrivelse, der skal foreligge, når overlægestillingen opslås. Overlægens opgaveprofil (funktionsbeskrivelse, jobprofil), dvs. de reelle arbejdsopgaver indenfor det kliniske ansvarsområde, bør justeres årligt ved medarbejderudviklingssamtale med den ledende overlæge. Samtidigt giver disse samtaler et væsentligt grundlag for den enkelte overlæges plan for kompetenceudvikling, faglig efteruddannelse, kursusaktivitet mm.

Med funktionen som overlæge følger en forpligtelse til at kunne håndtere "den besværlige patient" og kunne vejlede og informere såvel patienter som pårørende ved utilsigtede hændelser og klager. Overlægen er den ansvarlige person, der ofte vil få en påtale, hvis

en patient klager over behandlingen og får medhold. Overlægens ansvar er således mere vidtgående sammenlignet med de øvrige fagpersoner i et team, som alle har et fagligt ansvar i henhold til deres autorisation.

Tværgående lægefaglige ansvarsområder

I enhver afdeling vil der udover kliniske ansvarsområder (f. eks. et sengeafsnit, ambulatorium eller en gruppe patienter med en bestemt diagnose) også være andre områder, som en overlæge skal være ansvarlig for. Nogle af de tværgående ansvarsområder vil altid være indeholdt i den enkelte overlæges kliniske ansvarsområde som f. eks. videreuddannelse af yngre læger. Samtidig har afdelingen behov for en uddannelsesansvarlig overlæge, der som et tværgående ansvarsområde har overordnet overblik over videreuddannelsen af yngre læger i afdelingen.

Eksempler på andre tværgående områder kan være forskning (forskningsansvarlig overlæge), diagnoseregistrering (DRG-ansvarlig overlæge), medicinområdet med ansvar for afdelingens standardsortiment, kvalitetsudvikling, visitation og afdelingens IT-udvikling (hjemmeside mm).

Der bør på alle afdelinger forefindes en liste over, hvilke overlæger der varetager de enkelte tværgående lægefaglige ansvarsområder. For den enkelte overlæge indgår de relevante områder i opgaveprofilen, som justeres ved den årlige medarbejderudviklingssamtale.

Ledende overlæge på klinisk niveau

En ledende (tidligere benævnt administrerende) overlæge eller klinikchef er både kvalificeret til en overlægestilling og har kompetencer, der gør vedkommende kvalificeret til at være leder af en hel afdeling. På afdelingen kan der være ansat en eller flere overlæger med hver deres respektive kliniske lægefaglige ansvarsområder samt andet personale. Den ledende overlæge er ansvarlig for afdelingens samlede drift og funktion.

Da sygehusvæsenets kerneydelser primært er funderet i lægefaget og da de fleste ydelser er betinget af lægefaglig visitation, diagnostik og behandling har de fleste ledelsesopgaver primært et lægeligt udgangspunkt. Der skal være entydig lægelig ledelse med en læge som leder på afdelings/klinikniveau (5). Der stilles store krav til den lægelige leder, som nødvendiggør leder- og kompetenceudvikling.

Den ledende overlæge er ansvarlig for fordeling af ressourcer til de enkelte overlægers områder i overensstemmelse med aktuelle behandlingsmuligheder og ressourcer tildelt til hele afdelingen. Med funktionen som ledende overlæge følger krav om afvejning af disponible ressourcer over for definerede funktionskrav, helhedsorientering, strategisk planlægning samt et overordnet ansvar for, at de lægefaglige opgaver bliver varetaget i afdelingen.

Der stilles også krav om hensyntagen til, at andre faggrupperes opgaver i afdelingen bliver varetaget på forsvarlig vis. Den ledende overlæge skal sikre, at instruktion og oplæring varetages i afdelingen og etablere en kultur på afdelingen, der fremmer gode patientforløb og giver tilfredse patienter og medarbejdere.

Andre lægelige chefer som eksempelvis specialeansvarlige overlæger kan have samme opgaver og funktion som de ledende overlæger. Afhængig af speciale og afdelingens (klinikkens) størrelse kan der være forskellig vægtning af de kliniske og lægefaglige opgaver overfor de ledelsesmæssige opgaver. Det kliniske indhold i en ledende overlægestilling på klinisk niveau kan være stærkt varierende. Ledende overlæger kan dagligt eller periodisk varetage et selvstændigt klinisk lægefagligt ansvarsområde med ledelsesmæssig hensyntagen til ansvaret for afdelingens drift.

For forskellige ledende overlæger indgår ledelsesmæssige opgaver i et naturligt kontinuum med mere lægefaglige opgaver i en god balance, herunder med prioritering af tidsforbrug til de enkelte opgaver. Den ledende overlæge bør varetage mere ledelse og mindre administration, således at rene administrative funktioner kan delegeres til andre, f. eks. med registrering, opgørelser, rapportering, regnskab mm. Hvis de ledelsesmæssige opgaver er omfattende, skal der sikres den ledende overlæge faglig opdatering enten løbende eller efter en åremålsansættelse.

Funktioner for ledende overlæger

En ledende overlæge skal håndtere centrale ledelsesroller som beskrevet i brochure for den nye Overlægers ledelses- og administrationsuddannelse (OLAU), som tilrettelægges i et samarbejde mellem FAS, Amtsrådsforeningen og H:S (6).

Ledelse af professionelle

Den ledende overlæge fungerer som leder for såvel andre læger som for andet sundhedsfagligt personale. Overlægen skal varetage personaleudvikling med særlig hensyntagen til rekruttering og fastholdelse. Medarbejderudviklingssamtaler skal afholdes.

Personlig ledelse

Gode personlige egenskaber har stor betydning for den ledende overlæges gennemslagskraft som leder og evne til at inspirere og derigennem skabe engagement og fælles kultur på afdelingen. Derfor forventes overlægen at arbejde med egen personlige ledelsesudvikling samt stærke og svage sider.

Kvalitetsledelse

Den ledende overlæge skal kunne håndtere kvalitetsudvikling bredt i forhold til struktur, proces og outcome med fokus både på faglig, patientoplevet og organisatoriske kvalitet, som skal dokumenteres ved måling af indikatorer. Overlægen har ansvaret for patientsikkerhed.

Forandringsledelse

Sygehusvæsenet undergår hele tiden forandring, hvilket kan gøre funktionen som ledende overlæge usikker. Overlægen skal varetage stabil og sikker lægelig ledelse i forskellige situationer, også under indre og ydre pres. Overlægen skal være visionær og åben over for nye tiltag.

Ledelse i et politisk felt

Den ledende overlæge skal håndtere dilemmaet mellem pligtetik for den enkelte patient og nytteetik for helheden og være en god formidler mellem den lægefaglige og politisk/administrative verden.

Ledelse af forskning og udvikling

Den ledende overlæge skal følge og stimulere afdelingens forskningsaktiviteter i et godt forskningsmiljø med inddragelse af læger på alle kompetenceniveauer i forskningsprojekter (7).

Litteratur

1. Læger og ledelse. Lægeforeningen. Maj 2000.
2. Lægekultur og Kollegialitet. Kollegialitet og god lægekultur kan ikke beordres – men befordres. Lægeforeningen. Maj 2002.
3. Overlægerollen. Politikpapir fra Overlægeforeningens bestyrelse. Ugeskr Læger 2002; 164: 3998-4001.
4. Sundhedsstyrelsen. Vejledning nr. 36 af 1. maj 2003 om faglig bedømmelse af ansøgere til overlægestillinger.
5. Den administrerende overlæge. Notat fra FAS' ledelsesudvalg. Ugeskr Læger 1994; 156: 6088-92.
6. Overlægers ledelses- og administrationsuddannelse (OLAU). Brochure juni 2003.
7. Lægeforeningens Forskningspolitik. Maj 2002.