

Ledelse av fremtidens fysioterapitjeneste

Jan Frich

Institutt for helse og samfunn
Universitetet i Oslo

Fysioterapikonferansen 2018, 13. februar 2018

Ledelse handler om at et individ eller en gruppe av individer påvirker/engasjerer/motiverer andre mennesker til å jobbe mot et felles mål

Hva kan ledere ha innflytelse på?

- Mål og strategier
- Tolkning av hendelser
- Medarbeidernes motivasjon
- Organisering og samarbeid
- Fordeling av ressurser
- Utvikling av medarbeidere
- Rekruttering av støtte eksternt
- Normer og verdier i organisasjonen

(Gary Yukl. *Leadership in organizations*, 2010)

Nivåer av ledelse

- Hel organisasjon (toppleidelse)
- Tjenesteovergripende ledelse (deler av en organisasjon)
- En hel tjeneste eller enhet , evt. ledelse av flere team
- Eget team

Ledelse som egen profesjon?

Kennings 31 teser om ledelse "Praxes":

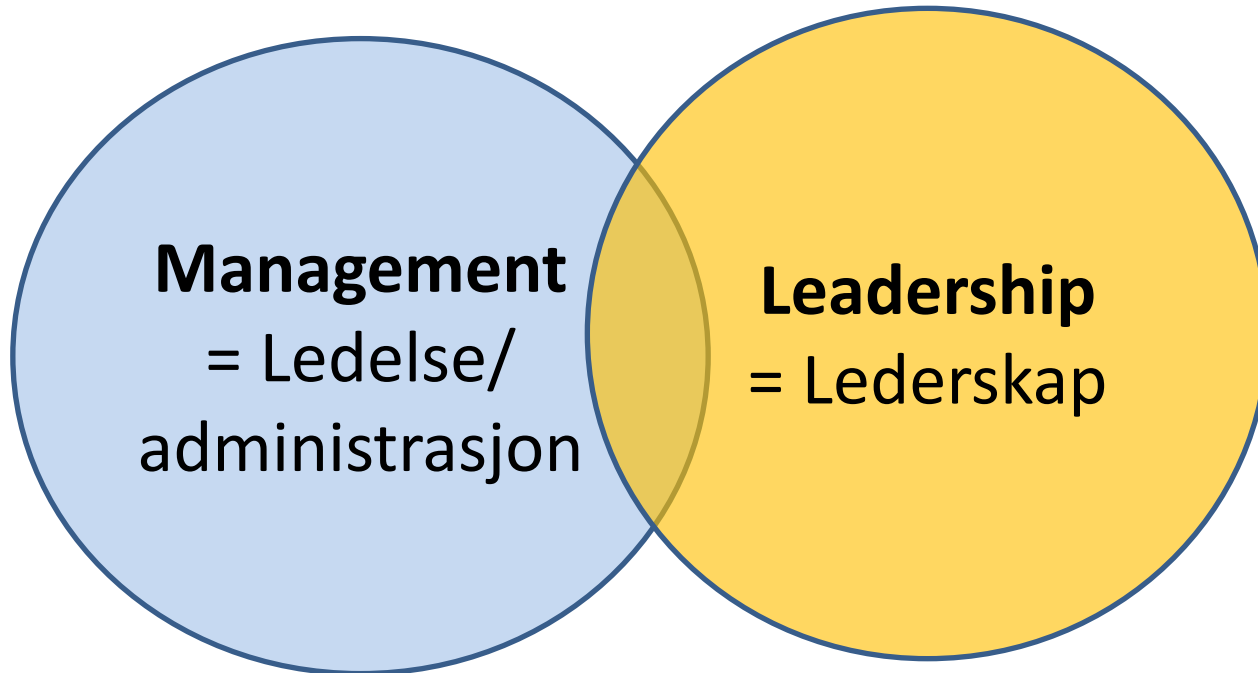
- "Ledelse er målrettet styring"
- "Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet. En leder kan som leder lede hva som helst"
- "Generelle prinsipper om ledelse kan benyttes i en hvilken som helst virksomhet"
- "Lederen må vise full lojalitet overfor organisasjonen" ...

George Kenning (1913-88)

Mintzbergs ti lederroller

Kategori	Rolle	Aktivitet
Interpersonell	Gallionsfigur Leder Kontaktskaper	Utføre seremonielle og symbolske handlinger Instruere, motivere, opplære, gi råd Opprettholde eksterne informasjonskanaler
Informasjon	Overvåker Informasjonsspreder Talsperson	Oppsøke og motta informasjon Viderebringe informasjon, orientere Representere enheten utad
Beslutninger	Entreprenør Problemløser Ressursfordeler Forhandler	Initiere nye prosjekter, se muligheter, utvikling Håndtere kriser og nye ytre krav, konfliktløser Beslutte hvem som får ressurser, prioritere Representere enheten i forhandlinger

(Henry Mintzberg. *Mintzberg on management*, 1989)



”Managers do things right ... leaders do the right things”

(Peter Drucker)

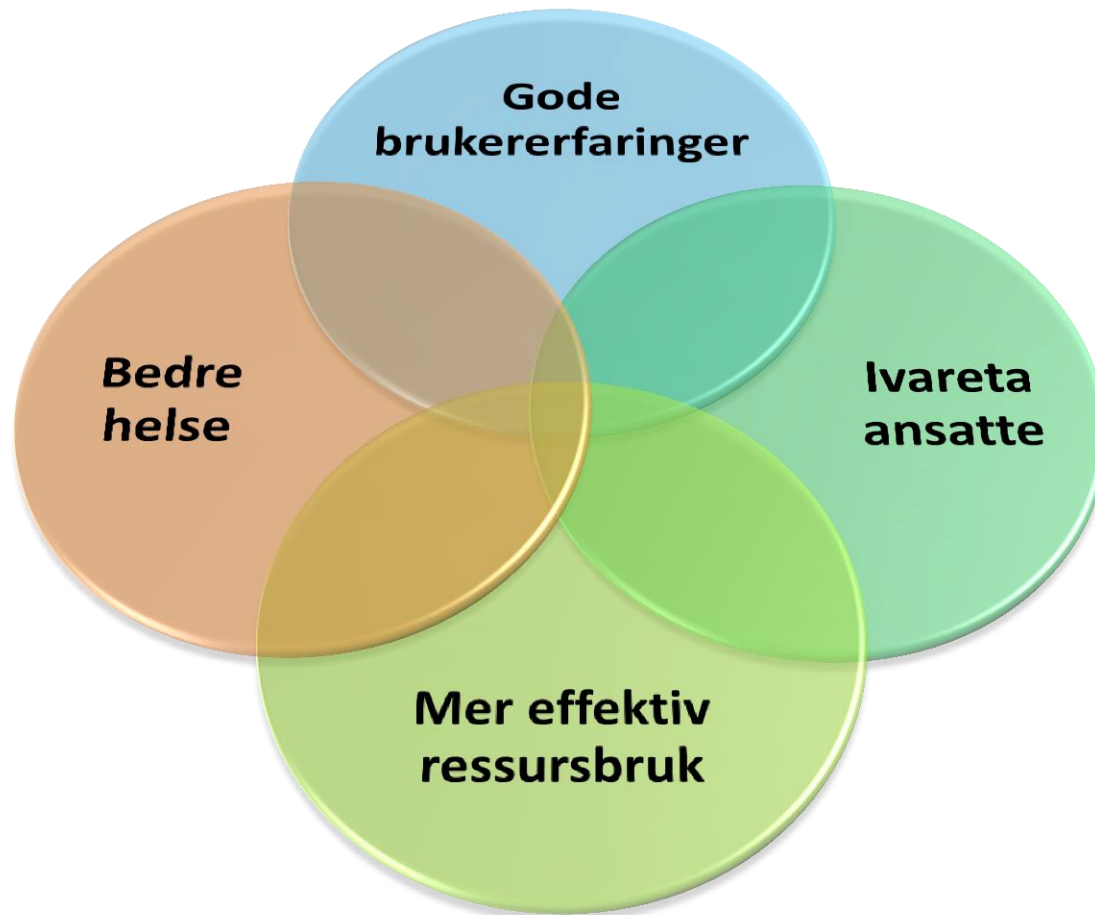
Likevekt?

Ledelse	I Sterk ledelse Svak administrasjon	II Sterk ledelse Sterk administrasjon
	III Svak ledelse Svak administrasjon	IV Svak ledelse Sterk administrasjon

Administrasjon ("management")

Eksempler?

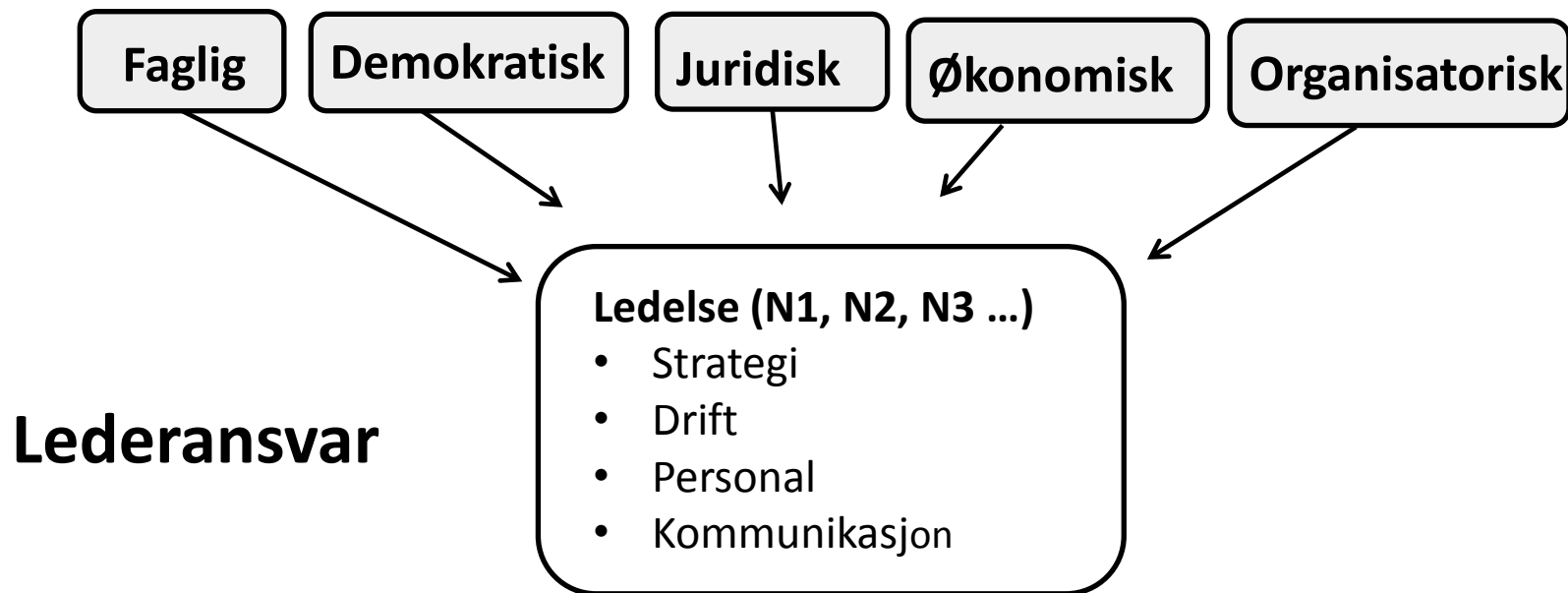
Hvor skal vi? (quadruple aim)



Styring og ledelse

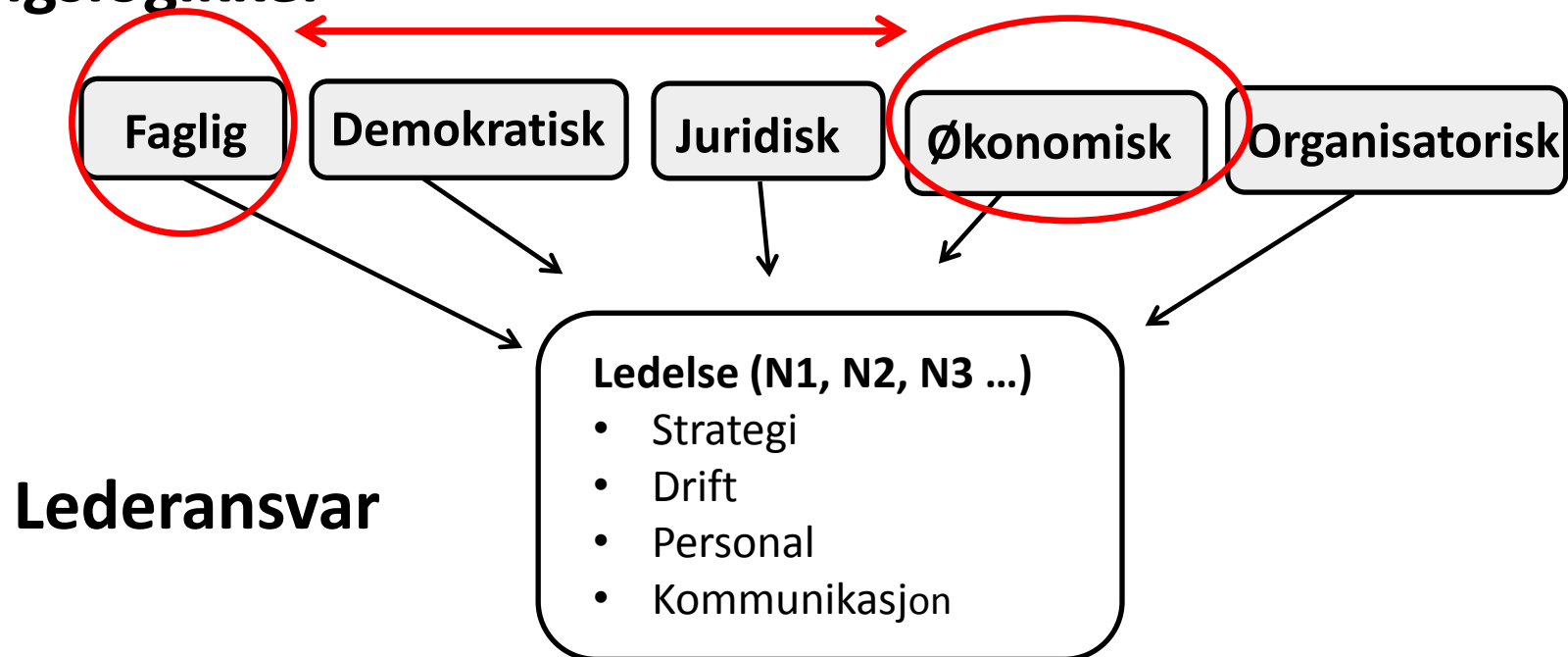
- **Rettslig styring**
 - Gjennom lover og forskrifter, vedtak
- **Økonomisk styring**
 - Gjennom finansieringsordninger og insentiver
- **Faglig styring**
 - Retningslinjer, prosedyrer, etiske normer ...
- **Organisatorisk styring (ledelse)**
 - Overordnede grep, funksjonsfordeling ...
- **Demokratisk**
 - Bruker- og ansattemedvirkning, involvering ...

Styringslogikker



Mål- og virkemiddelkonflikter

Styringslogikker



Hva kan gjøres?

- Identifiser og sett ord på mål- og virkemiddel-konflikter – de må håndteres, men man må også godta at slike konflikter vil eksistere og oppstå
- Sikre tilstrekkelig nærvær og kapasitet for ledelse på de ulike nivå i organisasjonen
- Har vi den økonomistyring og de incentivsystemene som fremmer de mål vi er opptatt av?

Stadier i gruppedannelse

- **Orienteringsfasen**
 - Bli kjent fase
- **Brytningsfasen**
 - Ulike meninger/kamp om status og lederskap
- **Den integrerende normeringsfasen**
 - Utvikling av felles verdier og holdninger
- **Det modne fungeringsstadiet**
 - Stadium med relativt stor grad av stabilitet og samstemmighet

Hva kjennetegner et team?

”Et team er to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å nå felles mål”

Nøkkeleroller i team

- **Oppgavespesialist:** Rolle hvor hovedinteressen er å drive frem arbeidet og oppnå målsettingene
- **Sosial/emosjonell rolle:** Rolle hvor hovedinteressen er å skape gode relasjoner og trivelig arbeidsmiljø i gruppen

Høy oppgaveatferd

Rollen som oppgavespesialist

Fokuserer på å få fullført **oppgaven** fremfor menneskelige behov. Viktig rolle, men ivaretar ikke teamets sosiale behov

Lav oppgaveatferd

Ikke-deltaker-rolle

Bidrar lite til både oppgave og relasjoner. Ikke en viktig rolle. Hvis mange inntar denne rollen går teamet i oppløsning

Lav sosial atferd

Dobbelrolle

Fokuserer **både på oppgaver og personer**. Kan bli teamleder. Viktig rolle, men ikke avgjørende hvis medlemmer inntar både oppgave- og sosial/emosjonelle roller

Sosial/emosjonell rolle

Fokuserer på **medlemmenes sosiale og psykiske behov** fremfor oppgaveløsning. Viktig rolle, men hvis alle tar denne rollen vil teamet ikke klare å løse oppgaven

Høy sosial atferd

- **Er samarbeid alltid mer effektivt enn individuelt arbeid?**
 - Det er ikke er noen automatikk i at alt arbeid blir mer effektivt utført når det gjøres i et team
 - Problem med prosesstap som følge av **dysfunksjonelle gruppeprosesser** mellom medlemmene
- **Hva bidrar til teamets evne til å nå sine mål?**

Modell for effektivitet i team

- **Input-faktorer:**
 - Er gitt på forhånd når teamet skal arbeide sammen, og som er rammebetingelser for teamets fungering
- **Prosess-faktorer:**
 - Opptrer når medlemmene av teamet arbeider sammen for å skape resultater
- **Output-faktorer:**
 - Resultater teamet produserer

Kjennetegn ved velfungerende team

- Avhengig av interne forutsetninger
 - Karakteristika ved oppgaven
 - Sammensetning (størrelse, kompetanse, mangfold)
- Avhengig av eksterne forutsetninger
 - Støtte fra organisasjonen/omgivelser
- Prosessrelaterte faktorer
 - Klare mål, fokusert innsats, effektive arbeidsmåter, utnytter forskjeller, refleksivitet

Velfungerende team

- Et lite antall personer – typisk færre enn 12 medlemmer
- Komplementære ferdigheter blant gruppemedlemmene
- Deler oppfatning om målet for arbeidet
- Spesifikke målsettinger som det er enighet om
- Holder hverandre gjensidig ansvarlig
- Deler tilnærming til arbeidet

(Katzenbach & Smith. *The wisdom of teams*, 1993)