



Utviklingsprosjekt:  
Hvordan få en ledergruppe til å  
bli et lederteam  
Nasjonalt topplederprogram

Berit Baklid Ege

Oslo  
november 2011

## Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Sammenslåing av sykehusene i Oslo området til Oslo universitetssykehus har sin bakgrunn i styrevedtak 108-2008 i Helse Sør-Øst RHF.

Dette vedtaket medførte omorganisering av de fleste avdelingene i Oslo universitetssykehus. Det ble i hovedsak etablert 4 ledernivåer – direktør – klinikk – avdeling og seksjon. Ved Lungemedisinsk avdeling ble tidligere 2 avdelinger samlet til en.

## Problemstilling og målsetting

I den omorganiseringen vi gjennomgikk var det begrenset hvilke muligheter man hadde til valg av ledere på de ulike nivåer. Det ble foretatt en innplasseringsprosess av aktuelle ledere. Sentrale problemstillinger var involvering av ulike fagmiljøer, rutiner og prosedyrer til en samlet enhet. Med dette som utgangspunkt ble det først i avdelingen etablert en ledergruppe som bestod av alle de tidligere lederne, en utvidet ledergruppe. Etter hvert som omorganiseringsprosessen skred fram ble det nødvendig å ha en mindre ledergruppe bestående av de innplasserte lederne med personal, drift og budsjettansvar. Totalt 7 ledere. Det ble således en utøvende ledergruppe og en utvidet ledergruppe for å involvere flest mulig da avdelingen var og er samlet på ulike steder. I denne omorganiseringen ble også en stor del av opptaksområdet overført til AHUS og av naturlige grunner valgte da flere av den utvidete ledergruppen å begynne ved andre sykehus. Hvordan skal man klare å få ledergruppen til å fungere som et lederteam (vedlegg 2) For å få fram forskjellene på gruppe og team synes det nødvendig med en definisjonsavklaring. Berg og Thompson definerer gruppe som å jobbe mot et felles mål, men dette kan ofte være uklart i gruppen. Hver enkelt av gruppens medlemmer prøver å vinne frem for å nå sine egne mål, mål som inngår i eget ansvarsområde og en prioriterer derfor egne arbeidsoppgaver. Man har ofte en felles identitet.

(Berg og Thompson, 1999)

Følgende definisjon av team er valgt:

- Et team er en form for gruppe hvor det eksisterer en større grad av forpliktelser for felles mål, og hvor det er en stor grad av gjensidig avhengighet og en del direkte kontakt ved utførelse av arbeidsoppgaver. (French & Bell, s.155. 1999)

I denne definisjonen sier det noe om at i team eksisterer det en større forpliktelse mot å arbeide mot et felles mål og at teammedlemmene er avhengig av hverandre i denne prosessen.

- A team is a small number of people with complimentary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for wich they hold themselves mutuually accountable.

(Katzenbach og Smith. S. 45, 1998)

## Resultatmål og effektmål

### Effektmål

Gå fra å være en ledergruppe til å bli et lederteam.

### Resultatmål

- Klare rapporteringslinjer
- Enkeltindividene opptrer som et team ved forpliktelse til felles mål
- Enkeltindividene bidrar til positive beslutningsprosesser i teamet
- Enkeltindividene opptrer enhetlig mot personalet og samarbeidende instanser

## **Analyse og argumentasjon rundt problemstilling**

Hvordan lederteamet fungerer er helt avgjørende for utvikling og samarbeid i avdelingen.

Det er viktig at ledelsen taler med en tunge og er lojale mot de beslutninger som er tatt overordnet. Dersom det gis rom for tolkninger og uklare bestillinger vil det sannsynligvis skape en splittet personalgruppe. Forutsigbarhet og samme informasjon er helt nødvendig.

I stramme økonomiske tider med knappe ressurser vil de ulike lederne hegne om seg og sitt. Det er en utfordring å skulle tenke oss og ikke jeg. Kollektivt og gjensidig ansvar mener Katzenbach og Smith er noe av det viktigste i et team for at teamet skal ha høy ytelsesevne. Alle medlemmer i teamet må føle et gjensidig ansvar for å løse oppgaven.

Hvert enkelt medlem av lederteamet og lederteamet samlet skal oppnå resultater i samsvar med overordnede mål og planer for Oslo universitetssykehus. Dette skal gjøres ved å bruke de lederkrav som er definert ved Oslo universitetssykehus. Disse kravene er:

- vise integritet
- motivere og samle
- tenke helhetlig
- utvikle en avdeling som er ledende på sitt område

Prosjektets milepæler er beskrevet under og er tenkt gjennomført ved hjelp av vedlagte kommunikasjonsplan i forbindelse med oppstarten av prosjektet. Målsettingsarbeidet vil klargjøre hva vi ønsker med en endring til teamdannelse. For å bedre ledermøtene vil vi benytte oss av de samtaleverktøy som Bang har gitt oss med tanke på mål, roller og evaluering. Større fokus på hva hver og en kan bidra med i veiledning av hverandre i lederproblemer.

Samlingene vil bære preg av diskusjoner om hva som bør gjøres, hvem som skal gjøre noe og hvordan det skal gjøres og når.

## **Fremdriftsplan med milepæler**

Involvere ledergruppen om hvordan utvikle den til å bli et lederteam.

Som en del av ledergruppen er det nødvendig med et samarbeid med ekstern veileder og ved å planlegge en samling utenfor avdelingen. Fordelen med en ekstern veileder er at vedkommende slipper å bry seg om den daglige driften og vil ha erfaring fra liknende prosjekter. Ulempen kan være høye kostnader, blir "eier" av prosjektet eller rett og slett ikke er dyktig nok. Det kan være behov for at den samme veileder kommer inn i gruppen i løpet av prosessen.

- Involvere ledergruppen til å delta i prosjektet
- Målsetting
- Avdelingsledermøter hver annen uke
- Utarbeide spilleregler
- Samling vinter 2011 - 12
- Evaluering høst 2012

## **Budsjett - nøkkeltall**

Midler til samlinger utenfor sykehuset

Midler til veileder ev. finne veileder innad i sykehuset.

## Risikoanalyse

Det er en forutsetning for å lykkes at alle medlemmene av ledergruppen viser engasjement og er villig til å avsette tid til arbeidet.

Vi har vært igjennom mange omorganiseringer og arbeidet med å danne lederteam kan oppfattes som nok en omorganisering det ikke vil komme noe positivt ut av. Argumentene kan være at vi nå må få tid til å arbeide med det vi skal, pasientbehandling. Viktig å synliggjøre at det er en utviklingsprosess og ikke omorganisering. Det vil derfor være viktig innledningsvis, å kunne synliggjøre nytten også for pasientbehandlingen, at et velfungerende lederteam vil lette hverdagen for oss alle.

Målsettingen for endringsprosessen er helt avgjørende for å lykkes. (M E Berg 1993). Struktur på ledermøtene er viktige for å nå målet man har satt seg. (Samtaleverktøy for forbedring av ledergruppemøte, Henning Bang)

Omdømme til avdelingens lederteam er avhengig av om vi lykkes.

## Konklusjoner og anbefalinger

Med de ledelsesutfordringer vi daglig står overfor er det helt nødvendig at lederteamet i avdelingen har forutsigbarhet og struktur for å kunne nå de oppsatte mål. Prosjektet vil kunne ha overføringsverdi for andre ledergrupper i klinikken og ledergruppen til klinikk sjefen. Prosjektet anbefales implementert i ledergruppen.