



Utviklingsprosjekt:

Akuttmedisinsk klinikk

Gi klinikkens ledergruppe gode arbeidsvilkår og muligheter til å yte bedre.

Jørgen S Hansen
Nordlandssykehuset HF, Bodø

Bakgrunnsinformasjon og organisatorisk forankring:

Akuttmedisinsk klinikk i Nordlandssykehuset HF består av Avdeling for operasjon/ anestesi/sterilsentral og dagkirurgi, Avdeling for Anestesilegetjenester, Avdeling AKUM Lofoten, Avd. for Intensiv og smerte Bodø og Avd. AKUM Vesterålen (organisasjonskart se ved. 1).

Klinikkens ledergruppe har sju medlemmer. Markante ledere som er engasjerte og aktive på sine fagfelt og med flere års ledererfaring. Det er åpen og trygg diskusjon, men til tider kommer man lett ut på diskusjoner som er utenfor saken.

Klinikkledelsen er ofte seint ute med saksliste og vedlegg. Det er ikke godt etablerte rutiner på oppfølging av vedtak i gruppen. Noen saker er ikke like aktuelle for alle og utfordrer på evne til å være tålmodig og respektere forskjellene som er mot egen avdeling og hverdag.

To av avdelingslederne er lokalisert på hvert sitt lokalsykehus langt unna Bodø. Problemer med oppkobling mot telestudio etc. har skapt uforutsigbarhet og irritasjon i forbindelse med avvikling av møtene.

Utviklingsprosjektet er forankret mot ledergruppen via informasjon og tilbakemelding på ledergruppemøte i klinikken den 23. august 2011 samt via informasjon til og diskusjon med Adm. dir. Paul M Strand.

Problemstilling og målsetting, herunder effektmål og resultatmål:

Problemstilling:

Legge til rette for at ledergruppen i Akuttmedisinsk klinikk kan oppnå god gruppedynamikk og gjennomføringskraft.

Effektmål:

Gi klinikkens ledergruppe bedre arbeidsvilkår og muligheter for å yte bedre, blant annet ved å skape god gruppedynamikk.

Resultatmål:

- Etablert forutsigbarhet for møtene i forhold til lokalitet for møtene, kommunikasjons hjelpemidler.
- Lagt til rette for god gruppedynamikk, gode diskusjoner og klare vedtak.
- Etablert rutine for saksforberedelse der sakene sendes ut i god tid før møtene og med tydelig ansvarliggjøring inn mot møtet. Tydelig gjennomføringskraft ved hjelp av gode referater med ansvars plassering som grunnlag for oppfølging av vedtakene, holde tidsfrister, gi tilbakerapport og evaluering.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Organisasjonsutvikling defineres gjerne som villet eller intendert endringsarbeid med tanke på å oppnå bedre fungerende organisasjon. Med utgangspunkt i dette ønsker jeg å legge mitt utviklingsprosjekt opp mot egen ledergruppe. En effektiv og fokusert ledergruppe er sentral i moderne ledelse. Mine erfaringer opp mot ledergruppen og tilbakemeldinger fra medlemmene aktualiserer dette utviklingsprosjektet. Det er ingen uttrykte motforestillinger mot prosjektet, tvert imot uttrykt ønske og store forventninger til at ledergruppen skal bli bedre.

Prosjektet skal sikre en plan og metode for å få til de endringer i struktur og kultur rundt klinikkens ledergruppe som vil gi gruppen bedre arbeidsvilkår og muligheter for å yte godt.

Hvorvidt man skal beskrive en gruppe ledere som ledergruppe eller lederteam er omtalt i litteraturen og graden av "teamhet" vil variere med de oppgavene gruppen arbeider med (Katzenbach, 1998). Henning Bang mener at ledergrupper bør betraktes som team, fordi medlemmene av gruppen representerer ulike enheter i organisasjonen som er avhengige av hverandre for at organisasjonen skal nå sine mål på en effektiv måte (Bang H. 2008). Jeg vil i det videre bruke betegnelsen ledergruppe fordi det Nordlandssykehuset HF brukes denne begrepet ledergruppe og ikke lederteam på slike grupper.

Klinikkens ledergruppe skal fungere som et team ut fra at medlemmene skal ha felles mål som er noe annet enn summen av de individuelle medlemmenes mål og at medlemmene er gjensidig avhengige for å oppnå ledergruppens mål. Denne gjensidige avhengigheten medfører at ingen av medlemmene kan realisere gruppens mål aleine (Bang H. 2008).

For å oppnå god gruppedynamikk og gjennomføringskraft vil jeg fokusere på flere forhold:

- At ledergruppa skal bety en forskjell for den enkelte leder i forhold til hva man hadde fått til aleine uten.
- Å tilhøre en ledergruppe gir en legitimitet til eget lederskap, gir en tilhørighet til ledere på samme nivå. Gir også autoritet ut i eget driftsområde.
- Lage en bedre struktur, tydelige vedtak/ tiltak og resultater, at alle tar ansvar for at det skal bli en god gruppe.

For å se på faktorer som påvirker teameffektivitet/ gruppeeffektivitet velger jeg igjen H. Bang. Han organiserer faktorene i en input- prosess- output- modell som jeg vil bruke i det videre arbeidet (vedlegg 4):

- Faktorer som er gitt på forhånd når teamet skal arbeide sammen, og som fungerer som rammebetingelser for teamets fungering (input- faktorer)
- Faktorer som opptrer når medlemmene av teamet arbeider sammen for å skape resultater (prosess- faktorer)-
- Hva slags resultater teamet produserer (output- faktorer)

Bjørn Helge Gundersen (2005) beskriver følgende suksesskriterier på en effektiv ledergruppe:

- Deltagelse i gruppen blir opplevd som positivt og givende for det enkelte Medlem
- Ledergruppen utvikler kapasitet til å løse sine fellese oppgaver
- Omgivelsene opplever at ledergruppen fokuserer på de viktige sakene

Gundersen har også i samme artikkel formulert effekt- og resultatmål for ledergruppe- utvikling på tre nivå, organisasjonen, ledergruppen og den enkelte leder. Jeg vil fokusere på å arbeide med ledergruppen og den enkelte leder. Definere hva vi så langt er god på sammen, få fram hva den enkelte deltager i ledergruppa ønsker ut av gruppa og hvordan de best kan bidra og kjenne at ledergruppa utvikler seg på en god måte.

Forankring/ gjennomføring:

Jeg skal i møte med Ledergruppens møter i desember 2011 legge fram prosjektet, diskutere og forankre tiltak og strategi for implementering. Det skal gjennomføres en evaluering av ledergruppens arbeide (se milepælsplan/ handlingsplan). Jeg skal bruke Henning Bang` s

prosessverktøy/ samtaleverktøy for forbedring av ledergruppemøter (se vedlegg 2). Det videre arbeidet skal følge utarbeidet milepælsplan/ handlingsplan.

Interessentanalyse:

Følgende er interessenter i forhold til prosess og resultat av mitt utviklingsprosjekt:

Klinikksjef AKUM,
Medl. i Klinikksjefens ledergruppe,
Mellomledere på andre nivå i AKUM,
Tillitsvalgte og Vernetjeneste.
Ansatte i AKUM,
Samarbeidende klinikker, avdelinger og enheter.
Adm. dir. og hans stab,

Disse er interessenter i og med at velfungerende ledergrupper med god gjennomføringskraft ute i klinikkene vil føre til at sykehuset får til verdiarbeid, kulturbygging, kvalitetsarbeide, god samhandling, gjennomføre bestillinger osv. på en god måte.

Budsjett:

Utgifter til investering i kommunikasjonsverktøy.

Milepælsplan:

Desember 2011: Egenevaluering i ledergruppen. Ansvarlig er Klinikksjef AKUM. Resultatet av denne kan medføre at noen av fokusområdene vil bli revurdert.

29. februar 2012: Ha gjennomført tiltak i forhold til interaksjon og gruppedynamikk. Ha lagt mal for sakskart og tiltaksplan for hvordan gjøre saksbehandlingen i ledergruppen rasjonell og god. Årsplan/ årshjul for repeterende saker.

31. mai 2012: Evaluering av ledergruppens evne til å oppnå god gruppedynamikk og gjennomføringskraft.

15 juni 2012: Gjøre justeringer ut fra resultat av evalueringen.

Kommunikasjonsplan:

Desember 2011: Adm. direktør informeres via direkte framlegg i eget møte.

Ledergruppen i AKUM informeres fortløpende på sine møter.

Tillitsvalgte og Vernetjeneste i AKUM informeres i egne etablerte halv-årlige møter i henhold til klinikkens organisasjonsplan.

Risikoanalyse :

Jeg har på bakgrunn av mine kunnskaper om ledergruppa og klinikkens ledelse gjort en gjennomgang av forhold som kan inntreffe og skape risiko i gjennomføringen av prosjektet eller gjøre at vi ikke lykkes i å nå målsettingene. De antatte uønskede hendelser er satt opp i et analyseskjema der uønsket hendelse og konsekvens av denne er gradert i fra 1-5 i forhold til risiko for at hendelsen inntreffer og konsekvens av denne. Man får en risikoscore som indikerer alvorlighet/ akseptnivå. For hver hendelse er det satt opp forslag til tiltak som kan forebygges at risikohendelser inntreffer.

Bodø den 3 november 2011.

Jørgen S Hansen

Vedlegg:

Nr. 1) Organisasjonskart AKUM,

Nr. 2) Mal for prosessverktøy: Samtaleverktøy for forbedring av ledergrupper. Etter H. Bang.

Nr.3) Risikoanalyse,

Nr.4) Input- prosess- output modell,

Nr.5) Referanser,