



Beate E. Skedsmo

# Utviklingsprosjekt: Utvikling av egen ledergruppe

Nasjonalt topplederprogram

25.mars 2013

## **Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet**

Divisjon Medisinsk service ble etablert i Sykehuset Innlandet 2003. I løpet av de tre siste årene har det vært mange endringer og omorganisering av divisjonen.

Ledergruppen består av divisjonsdirektør, 6 avdelingssjefer, i tillegg møter stab (divisjonsrådgiver, HR-sjef, controller og sekretær). Ledergruppen møtes 1 time annenhver onsdag. I tillegg til ledermøtene er det oppfølgingsmøter i forhold til drift; økonomi, personell og kvalitet hver måned.

Avdelingssjefene har totalansvar for egen enhet, samtidig som de skal se helheten og utfordringene divisjonen og foretaket står overfor.

Utviklingsprosjektet er som en følge av divisjonsdirektørs behov for en sterkere og tydeligere ledergruppe, og et behov for å sikre at møtepunktene brukes på en god og konstruktiv måte. Dette er i tråd med forbedringsområde etter arbeidsmiljøundersøkelsen ”Ta Pulsen” 2012.

Utviklingsprosjektet er forankret hos administrerende direktør og i ledergruppen gjennom medarbeidersamtaler med hver enkelt avdelingssjef.

### **Problemstilling og målsetting**

I dag avholdes møter i ledergruppen annenhver onsdag av 1 times varighet. Agendaen består av mange informasjonssaker og lite beslutningssaker. Konsekvensen av dette er mye fokus på egen enhet, mindre helhetstenking og samarbeid om hvordan vi som divisjon kan gi best mulig service på våre tjenester. For å endre dette er det behov for at ledergruppen dreier fokus i ledermøtene fra daglig drift til utvikling og strategiarbeid

### **Effektmål og resultatmål**

Ledergruppen har endret fokus fra drift til utvikling og strategi.

Tiltak for å oppnå effektmålet (resultatmål):

- Utvikle et mandat for ledergruppen.
- Se på struktur og agenda for ledermøtene.
- Definere hvilke saker som skal håndteres i ledergruppen, og hvilke som må håndteres alternativt.

### **Analyse og argumentasjon rundt problemstillingen**

I tider med store økonomiske utfordringer er det viktig at vår ledergruppe tenker utvikling og strategi for hvordan vi best kan levere våre servicetjenester til de kliniske divisjoner. Det kan være vanskelig for avdelingssjefene å ha fokus på sine enheter, samtidig som de skal tenke felles ansvar. Dette kommer tydeligst til syne når ledergruppen må ta stilling til innsparinger og tiltak for å nå resultatkrav som er besluttet på overordnet nivå. For å levere i henhold til oppdrag- og bestillerdokument er det nødvendig at ledergruppen utarbeider gode beslutningsgrunnlag slik at divisjonen kan levere riktige tjenester av god kvalitet. Ledergruppen skal sammen med divisjonsdirektør stå samlet om beslutninger og lojalt forholde seg til disse, og oppnå resultater i tråd med overordnede mål og planer.

Dette er i overensstemmelse med de lederkrav vi forholder oss til; ansvarlig, helhetstenkende, endringsvillig, handlekraftig, kommuniserende og inspirerende.

I ledergruppa har de fleste vært med som ledere siden oppstart av divisjonen, og det er mye erfaring og kompetanse hos hver enkelt. Alle har en travel hverdag; noen deltar aktivt i diagnostikk og daglig drift, slik at nedprioritering av ledermøtene forekommer. Det er behov for å se på

rammebetingelser, normer og felles forståelse av hva vi skal bruke ledergruppen til. Ledergruppen må definere hva som er riktige saker og formål, på en slik måte at medlemmer får eierforhold til prosessene.

Ledergruppen skal delta på en aktiv måte ved utarbeidelse av mandat, og ved utarbeidelse av de andre resultatmålene.

Endringene i ledergruppen vil avspeiles etter hvert i ledergruppene til avdelingssjefene, slik at det der oppstår større bevissthet rundt hvordan disse gruppene fungerer.

Bang og Nettet skriver om forutsetninger for at ledergrupper skal fungere effektivt; ledergruppen har et klart formål, bruker tiden på riktige saker, har en balansert sammensetning og støttende omgivelser. Bjørn Helge Gundersen sier i en artikkel at kvaliteten på ledergruppens strategiske orientering er avhengig av en felles forståelse av strategi, mål, verdier og normer og en konsekvent gjensidig forpliktelse til ledergruppens felles prosjekt. Dette vil vise seg i praksis gjennom prioritering av viktige strategiske saker for organisasjonen og langsiktig perspektiv på saker som skal behandles.

Med bakgrunn i teorien vil, i tillegg til resultatmålene, en av de viktigste oppgavene i dette prosjektet være å definere ledergruppen, avklare forventninger til gruppen og se på de ulike rollene hvert av medlemmene har.

## Fremdriftsplan med milepæler

- 1) Gjennomgang av OU-prosjekt med diskusjon om resultatmål.  
Frist: Ledermøte **10.april 2013**.
- 2) Utarbeide skisse til mandat. Herunder sette opp spilleregler for ledergruppen.  
Frist: Ledermøte **8. mai 2013**.
- 3) Utarbeide forslag til struktur og agenda for møtene i ledergruppen.  
Frist: Ledermøte **22.mai 2013**.
- 4) Utarbeide forslag til hvilke saker ledergruppen skal behandle, og definere hvilke saker som kan håndteres på alternativ måte.  
Frist: Ledermøte **5.juni 2013**.
- 5) Invitere ledergruppen til ledersamling hvor vi vedtar endringer rundt ledermøtene.  
Frist: Ledersamling **18.+ 19. juni 2013**.
- 6) Innarbeide nye møtetidspunkt i alle møteplaner.  
Frist: **1.desember 2013**.
- 7) Oppstart: **1.januar 2014**.
- 8) Evaluering: **1.desember 2014**.

## Budsjett – nøkkeltall

Kostnader til ledersamling i juni 2013: 40-50 000 kr.

Dette inkluderer alle kostnader til ekstern foreleser og overnatting for ledergruppens medlemmer.

## **Risikoanalyse**

For å lykkes med prosjektet er det viktig å synliggjøre og erkjenne at dette er en ønsket utviklingsprosess, og at medlemmene av ledergruppen viser engasjement og er villig til å avsette tid.

## **Konklusjoner og anbefalinger**

Sykehuset og divisjonen står i store utfordringer på kort og lang sikt. Dette gjelder økonomi, strukturelle endringer og planer om nytt sykehus. Det er derfor viktig at ledergruppen evner å tenke langsiktig, ha felles mål, tenke helhetlig og samarbeide på en konstruktiv måte. Prosjektet vil kunne ha overføringsverdi for andre ledergrupper i divisjonen. Prosjektet anbefales implementert i ledergruppen.