

Arne Skjelten

**Utviklingsprosjekt:**  
Etablere en tverrgående og  
forankret lederutviklingsstrategi  
for Helse Førde

Nasjonalt topplederprogram

20.10.2013

## Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Gjennom regionalt arbeid med *Nasjonal plattform for ledere i helseforetak* er det avdekket et behov for en overordnet og helhetlig strategi for lederutvikling i Helse Førde.

Helse Førde har i dag etablert praksis for lederopplæring og lederdialog. Dette er to av flere elementer som hører inn i en overordnet strategi for lederutvikling. Våren 2014 skal foretaket også starte opp individuelt lederutviklingsprogram planlagt for alle ledere på nivå 3-5. Andre områder som kommer inn under lederutvikling har imidlertid ikke hatt like stor fokus, og har vært implementert etter en mer generell karakter (etter behov eller ved regional / nasjonal tilnærming). Det er et ønske å etablere en fullstendig lederutviklingsstrategi med en gjennomgående sammenheng og med fokus på delelementer knyttet til ulike lederfaser som rekruttering, introduksjon, opplæring, avtaler, utvikling, dialog, evaluering og oppfølging.

Prosjektet er forankret i organisasjonen gjennom Foretaksledelsen. Viseadministrerende Direktør er prosjekteier, og strategi for lederutvikling skal godkjennes i foretaksledelse samt presenteres for styret i Helse Førde.

## Problemstilling og målsetting

Helse Førde har ikke i dag en overordnet helhetlig og planmessig struktur fra identifisering og rekruttering til utvikling og evt avvikling av ledere i foretaksgruppen. Dette kan gjøre det vanskelig å definere hva lederrollene i Helse Førde innebærer og hvordan rollene skal utøves av den enkelte leder. Det er til dels lite gjennomgående forståelse for felles lederprinsipp, og i realiteten kvalitetsforskjell mellom ledere i de ulike områdene i foretaket. Dette kommer til uttrykk gjennom eksempelvis usikkerhet knyttet til enhetlig ledelse, ulik tilnærming til lederspørsmål, stort behov for hjelp fra eks HR, og en ulik fremtoning i det offentlige rom.

En felles, implementert og forankret strategi for ledelse og lederutvikling i foretaket vil bidra til å få best mulig ledere på alle nivå i Helse Førde.

## Effektmål og resultatmål

### Effektmål:

- En felles, gjenkjennbar og forståelig strategi for ledelse og ledelsesutvikling er forankret og implementert i Helse Førde.

### Resultatmål:

- Strategi for lederutvikling i Helse Førde er vedtatt i foretaksledelse og forankret i styret i Helse Førde innen 01.03.14.
- Implementeringsplan for alle delelementer av strategi for lederutvikling er utarbeidet og vedtatt i foretaksledelsen innen 30.06.14.
- Individuelt lederutviklingsprogram for alle ledere på nivå 3-5 i Helse Førde er gjennomført innen 31.12.15.

## Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Ifølge artikkelen «Lederutvikling» (Arnulf, 2008) tar lederutviklingsprogrammer sikte på å utvikle tre typer ferdigheter hos ledere:

1. God generell management-kunnskap og bransjespesifikk kunnskap.
2. Felles strategisk tenkning. Det handler om å utvikle en felles forståelse av organisasjonens mål og strategier.
3. Generisk ledelse. Utvikling av personlige lederferdigheter knyttet til den enkelte leders kommunikasjon og styring over sin organisasjon eller enhet.

Enhver organisasjon som ønsker å skape en helhetlig lederkultur har også behov for en helhetlig lederstrategi. Det betyr helt konkret at man har et gjennomarbeidet forhold til hele livsforløpet i lederrollen. Vi vil i en så stor organisasjon som Helse Førde ha ledere i alle stadier av lederlivsløpet, med ulike bakgrunn og erfaring, på ulike ledernivå og på ulike fysiske lokasjoner. Dette gjør det krevende å skape et felles verdigrunnlag og en gjenkjennbar identitet som går på tvers av de ulike forutsetningene.

Helse Førde har sine definerte sett av lederverdier og retningslinjer med utgangspunkt i de nasjonale krav som er stilt til lederatferd: ansvarlig, handlekraftig, endringsvillig, kommuniserende, inspirerende og helhetstenkende. Med ca 165 ledere i foretaket vil disse kravene kunne oppfattes og forstås ulikt. For å nå målet om en helhetlig lederkultur må vi legge til rette for at våre ledere kan forstå, oppleve og utvikle seg i forhold til en felles plattform. Dette vil også skape større trygghet og forutsigbarhet inn i lederrollen. Et godt rammeverk kan skape grunnlag for gode ledere.

Et eksempel på livsforløp for ledere er vedlagt fra Helse Bergen sin plattform for helhetlig lederutvikling. Lederhjulet viser de ulike faser som ledere kan gjennomgå i løpet av sin lederkarriere, samt ulike innsatsfaktorer for å understøtte hver fase.



Helse Førde ønsker å implementere en tilsvarende modell som omfavner følgende definerte lederfaser:

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| - Lederrekruttering | - Lederutvikling  |
| - Lederintroduksjon | - Lederdialog     |
| - Lederopplæring    | - Lederevaluering |
| - Lederavtaler      | - Lederoppfølging |

Strategiske designkriterier (anbefalt fra Helse Sør-Øst) som skal ligge til grunn i arbeidet:

- Tiltakene bør gi rom for dialog med toppledelsen og ha med gode, interne rollemodeller
- Det bør gis mulighet til ferdighetstrening og refleksjon over egen praksis
- Formidling av fagstoff bør skje på en erfaringsnær måte

- Det bør være nærhet til praksis, gjerne reelle problemstillinger
- Omfatte flest mulig ledere i organisasjonen, og bør foregå over tid

En strategi som inneholder ovennevnte elementer vil kunne gi grunnlag for en felles lederkultur. Samtidig er det viktigste ikke den teoretiske tilnærmingen, det største arbeidet er knyttet til å fylle de ulike fasene med konsistent innhold som understøtter målet. Gjennom oppstart av eget individuelt lederutviklingsprogram våren 2013, håper vi å kunne både sette fokus på deelementet «lederutvikling» samt bygge kompetanse knyttet til de nasjonale kravene om ledelse i helseforetak.

Lederutfordringer i prosjektet er knyttet til kulturendring i toppledelsen, få egen ledergruppe i HR og Stab/støtte til å samarbeide, bygge forståelse, motivasjon og interesse for deltakelse hos travle ledere i linjen, samt økonomisk og ressursmessig forankring for lederutvikling under trange økonomiske forutsetninger.

## Fremdriftsplan med milepæler

Målbilde	Høst 2013	Vår 2014	Sommer 2014	Høst 2014	Høst 2015	Vår 2016	Høst 2017
Oppstart prosjektarbeid							
Presentasjon styret Helse Førde							
Oppstart lederutviklingsprogram nivå 3-5							
Vedtak om Lederutviklingskonsept i FL							
Presentasjon ledersamling Helse Førde							
Implementert ferdig lederutviklingskonsept							
Ferdigstillelse av lederutviklingsprogram nivå 3-5							
Oppstart av ledergruppeutvikling nivå 3-5							
Ferdigstillelse av ledergruppeutvikling nivå 3-5							

## Budsjett - nøkkeltall

Utover intern innsats og arbeidstid vil budsjettet settes til:

Kostnadselement	Budsjett
Lederutvikling nivå 3-5 (2014-2015)	
8 kull a 6 dager	750.000
Ledergruppeutvikling nivå 3-5 (2016-2017)	
8 kull a 6 dager	850.000
Innleie av eksterne konsulenter (2014-2017)	100.000
Andre driftskostnader (2014-2017)	50.000

## Konklusjoner og anbefalinger

Foretaksledelsen i Helse Førde har besluttet å starte opp arbeidet med å utvikle en tverrgående og forankret lederutviklingsstrategi for Helse Førde. Vedlagt er utkast til hvordan dette prosjektet skal drives frem. Det anbefales at arbeidet iverksettes i henhold til fremdriftsplan med milepæler som beskrevet ovenfor.

## **Vedlegg**

Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak, sluttrapport

Artikkelen «Lederutvikling», Arnulf 2008

Konsept for lederutvikling – Helse Sør - Øst

Interessentanalyse

Risikoanalyse

Kommunikasjonsplan