



Utviklingsprosjekt:
Fra gruppe av ledere til
ledergruppe -
HR-avdelingen
Nordlandssykehuset

Nasjonalt topplederprogram

Liss Eberg
Bodø, 21.mars 2015

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Direktøren besluttet allerede høsten 2012 at Personalavdelingen og deler av tidligere Fagavdelingen skulle slås sammen til en ny HR- avdeling i Nordlandssykehuset HF. Disse to avdelingene hadde veldig ulik kultur.

Jeg ble tilsatt som HR -sjef 1.mars 2013 og det har siden september 2013 pågått en prosess med sammenslåing.

Alle ansatte i HR-avdelingen har vært med i prosessen med å utvikle ny organisasjonsplan.

Det ble gjennomført fire samlinger med samtlige ansatte. I tillegg har tillitsvalgte, verneombud og seksjonsledere arbeidet mellom samlingene.

Organisasjonsplan med visjon, målsettinger og ny organisering er resultat av dette arbeidet.

Planen har fått tilslutning i Amu og er vedtatt av direktør februar 2014.

Det er femti ansatte i HR-avdelingen som har et budsjett på rundt 90 millioner

Ny HR -avdeling er organisert i fire seksjoner:

1. HR- Ressursstyring og arbeidsgiverpolitikk,
2. HR – Personal,
3. HR – Kunnskapsbygging og Rekruttering med underliggende enheter
a) Bibliotek og referansetjenester og b) Lærings- og mestringssenter
4. HR-HMS og OU

Problemstilling og målsetting

Vårt oppdrag

Vi skal arbeide strategisk med HR for best mulig å understøtte realisering av Nordlandssykehusets overordnede mål innen pasientbehandling, utdanning, forskning og opplæring av pasienter og pårørende.

HR skal bidra til kulturutvikling i foretaket.

Foretakets arbeid med kvalitet og pasientsikkerhet skal understøttes. Det skal utarbeides en kompetanseplan med oversikt over eksisterende og fremtidig kompetansebehov.

Lederne våre, spesielt enhetslederne, skal styrkes gjennom lederstøtte, lederopplæring og lederutvikling.

Nordlandssykehusets rolle som utdanningsinstitusjon skal styrkes.

HR skal bidra til ressursstyring og effektivisering i foretaket.

HR skal ivareta og videreutvikle foretakets lønns- og arbeidsgiverpolitikk

Vi skal ha økt fokus på HMS og arbeidsmiljø, og vi skal samarbeide godt med de tillitsvalgte og vernetjenesten.

Hensikten med prosjektet er å videreutvikle ledergruppen i HR- avdelingen til en ledergruppe som jobber konstruktivt i samme retning og leverer de HR -tjenester foretaket trenger, jmf oppdraget beskrevet ovenfor.

Det er behov for at vi er omforent om leveranse og arbeidsmåte samt å styrke lagånd og fellesansvaret i gruppen og at vi jobber sammen mot felles mål og derved skaper synergi for foretaket. Vi oppnår resultater vi ikke ville kunne levere hver for oss. Det er også viktig at vi skjønner at vi er gjensidig avhengige av hverandre for å nå våre mål og at vi tenker på helheten i tillegg til egen seksjon.

Effektmål:

Ledergruppen jobber som en godt sammensveiset gruppe som i fellesskap tar ansvar for å levere de tjenester /resultater foretaket trenger fra HR

Resultatmål:

1. Alle i ledergruppen er omforent om hensikten/formålet med ledergruppen og kjøreregler i gruppen
2. Ledergruppen definerer de strategiske viktigste arbeidsområder, leveranse/resultater og felles problemstillinger som skal håndteres i ledermøtene innen 1.juli
3. Vi gjennomfører to samlinger for ledergruppen med tanke på utvikling av tillit og trygghet, innen 1.september

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Min lederutfordring i dette prosjektet er å sørge for at min ledergruppe går gjennom en prosess som resulterer i at vi ser hensikten med ledergruppen, at vi lager kjøreregler, at vi i fellesskap definerer de strategisk viktigste arbeidsområdene og jobber med tryggheten og kultur i ledergruppen.

Ledergruppen består av fire seksjonsledere som er i linje til meg, assisterende HR-sjef som er i stab i tillegg til meg selv.

Jeg har valgt å bruke Henning Bang og Thomas Nettet Midelfarts teori og modell om effektive ledergrupper som teoretisk fundament.

Forutsetninger

Ledergruppen skal klargjøre og **enes om** hvilke strategiske satsingsområder innen HR som skal prioriteres med bakgrunn i den prosess som har vært i hele HR avdelingen og de føringer som er kommet fra direktører og klinikksjefer.

Status i dag er nok at de ulike seksjonsledere føler sterkest ansvar for sin seksjons områder og noe mindre for helheten.

Det er behov for å bruke tid til større strategiske saker som arbeidsgiverstrategi, rekrutteringsstrategi, lønnsstrategi etc og mindre tid på administrative saker og informasjonsaker som kan håndteres utenom ledermøtene.

Prosess

Ledergruppen skal utarbeide kjøreregler som bidrar til at vi fungerer effektivt og utvikler en hensiktsmessig gruppekultur.

Vi skal eksplisitt diskutere og bli enige om hvordan vi ønsker at gruppen skal fungere.

Kjørereglene må gi føringer for kunnskapsdeling, og for hvordan samarbeide, kommunisere, støtte hverandre og bidra til synergi for enkeltmedlemmer, ledergruppen og foretaket.

Videre bør vi enes om møtehyppighet og rollefordeling i møtene (møteleder, referatskriving)

Ledergruppen har fram til nå hatt ukentlige møter på en og en halv time som hovedsakelig har behandlet informasjons- og beslutnings-saker.

Det er behov for at vi i større grad behandler strategiske saker. Vi må enes om hvilke saker som hører hjemme i ledergruppen slik at vi arbeider mer effektivt.

Resultater

Vi skal klargjøre og enes om hva som er hensikten med ledergruppen og på hvilken måte den kan gi merverdi for foretaket, ledergruppen og hvert enkelt medlem i gruppen.

Gjennom prosessen med utvikling av ny HR-avdeling er forventningene til oss tydeliggjort. Det er behov for at ledergruppen har et omforent mentalt bilde av disse forventningene og hvordan disse kan møtes, hva vi skal levere av HR-tjenester og hvordan gjøre dette i fellesskap.

Det er behov for at ledergruppen samarbeider godt slik at den tenkning om merverdi for foretaket som ligger bak utvikling av ny HR-avdeling kan muliggjøres. Kunnskapsdeling er en forutsetning for å lykkes.

Fram til nå har vi bare behandlet saker i ledermøtene og ikke jobbet med kultur, kjøreregler, trygghet og tilhørighet. Dette skal vektlegges framover.

Vår måte å arbeide på framover skal bidra positivt til at hvert enkelt gruppemedlems motivasjon, læring, utvikling og arbeidsglede.

Fremdriftsplan med milepæler

1. Samling med lederteamet der målsettingen er at vi blir omforent om hensikten/formålet med ledergruppen og lager kjøreregler, innen medio juni
2. Ledergruppen definerer de strategiske viktigste arbeidsområder, leveranse/resultater og felles problemstillinger som skal håndteres i ledermøtene innen 1.juli
3. Vi arrangerer to samlinger for ledergruppen med tanke på utvikling av tillit/trygghet innen 30.september

Budsjett - nøkkeltall

Det budsjetteres med kr 50.000 til samlinger inkludert eventuell prosess-støtte

Risikoanalyse

Det er gjennomført en risikoanalyse og definert risikoreduserende tiltak, som vist i vedlegg. Det er ikke stor risiko knyttet til dette prosjektet. Risiki som er definert, er:

1. Pålagt andre oppgaver fra direktør som medfører at samlingene ikke kan avvikles
2. Deltakerne stiller ikke opp
3. Mangel på struktur i gjennomføring
4. Midlene blir trukket ut

Konklusjoner og anbefalinger

Hensikten med dette prosjektet er å sørge for at min ledergruppe går gjennom en prosess som resulterer i at vi ser hensikten med ledergruppen, at vi lager kjøreregler for teamet, at vi i fellesskap definerer de strategisk viktigste arbeidsområdene og jobber med tryggheten og klima i gruppen.

Dette skal resultere i at vi jobber som en godt sammensveiset ledergruppe som i fellesskap tar ansvar for å levere de tjenester og resultater foretaket trenger fra HR. Jeg mener at prosessen, slik den er beskrevet ovenfor, vil bidra til at hensikten oppnås.

Prosjektet er forankret hos direktør og legges fram for ledergruppen i HR 27.april 2015.

Vedlegg: Interessentanalyse, kommunikasjonsplan, risikoanalyse
Litteratur: Bang H & Midelfart T, Effektive ledergrupper, 2012