



Endringsoppgave: **Fra en gruppe ledere, til en ledergruppe**

Nasjonalt topplederprogram

Anne Kathrine Karlsen

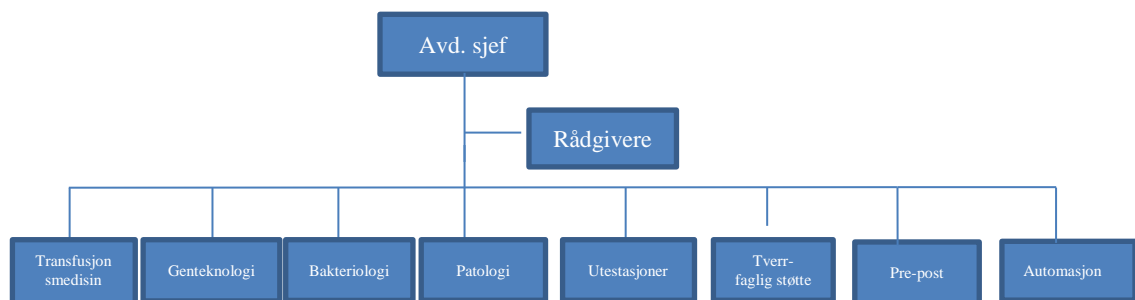
Sarpsborg, 5. april 2017

1. Bakgrunn og organisatorisk forankring for endringen

Senter for laboratoriemedisin ble etablert i 2012 bestående av patologi, transfusjonsmedisin, medisinsk biokjemi og mikrobiologi. Tidligere var disse egne avdelinger, nå ble de gjort om til seksjoner under en avd. sjef, hvorav noen fagområder videre ble delt i flere seksjoner. Dette ble gjort for å løfte noen områder, slik at de var rustet til fremtidige behov, i den raskt voksende teknologiske utviklingen innenfor laboratoriemedisin.

Bakgrunnen for etableringen av et Senter var overgang til nytt sykehus i 2015, samt ønske om å effektivisere og utvikle laboratorietjenester slik at tjenestene ble en mer integrert del av sykehuset. Ved å være et Senter kunne man oppnå bedre ressursutnyttelse av kvalitetsrådgivere, sekretærfunksjoner, legetjenester og felles ledelse. Senteret ble da bestående av 8 seksjoner med hver sin seksjonsleder, hvorav tre hadde vært avd. sjefer tidligere. Disse 8 lederne inngår i ledergruppen til avd. sjef.

Organisasjonskart Senter for laboratoriemedisin



Ledergruppen fungerer i stor grad bra, men mangler et helhetlig overblikk og ansvarsbilde på tvers av seksjoner, slik at de avgjørelser som blir tatt er til det beste for Senteret, men kanskje ikke nødvendigvis for hver seksjon. Det er ikke spesielt rart å tenke slik, da lederne kommer fra helt forskjellige fagtradisjoner, og verner om sin seksjon.

Visjonen i Sykehuset for etableringen av Senteret er et stort medisinsk diagnostikksenter.

Det skal være en vei inn for alle typer prøver og materialer, samt en vei ut for alle type prøvesvar. Rekvirent og kunde skal ikke måtte forholde seg til hvilken seksjon eller fagområde prøven skal til. Alle prøver skal bli besvart med lik kvalitet uavhengig av seksjon som besvarer prøven.

For å bidra til måloppnåelsen har vi samlet alle seksjonene på en flate, løsningen er designet som en helt åpen løsning mellom alle seksjonene. Senteret disponerer totalt 4700 kvadratmeter, hvorav seksjonslederne har sine kontorer i nærheten av hverandre.

Videre har vi ett felles prøvemottak hvor alle prøvene kommer inn, blir registrert før de blir fordelt. Det hele kulminerer med ett felles IKT system hvor alle prøvene blir registrert inn og svarene går ut, uavhengig av fagområde.

Konseptet eller målsettingen er at de ulike fagområdene samarbeider på tvers om de vanskelige kasusene. Et slags «dr House senter», der det blir gitt tilbakemeldinger og anbefalinger om videre diagnostikk på tvers av seksjoner. De ukompliserte svarene blir autovalidert og går kontinuerlig ut til rekvirent.

Målet med Senteret er ikke i tilstrekkelig grad oppnådd, og jeg ønsker derfor å se på ledergruppen. Jeg ønsker de tar et mer helhetlig ansvar for Senteret i tillegg til sin seksjon. Etter min mening vil dette kunne føre til en større grad av utnyttelse av Senterets totalresurser og tjenestetilbud.

Tema/Problemstilling:

«Hvordan utvikle ledergruppen til å ta et helhetlig lederansvar på tvers av seksjoner, for en bedre måloppnåelse i Senteret»

Problemstillingen er forankret hos overordnet og vil bli presentert i selve ledergruppen i henhold til kommunikasjonsplan.

2. Behovet for endring – hvorfor endringen er nødvendig

Laboratediagnostikken er en viktig del av pasienters diagnostikk, og er sammensatt på tvers av fagområder som griper inn i hverandre. Det å ha fokus på fag blir stadig viktigere. Et mer sømløst Senter vil gi et bedre tilbud til kunder og rekvirenter, som igjen vil bidra og forbedre den kliniske diagnostikken.

For å oppnå et bedre tilbud til rekvirenter må vi få til et bedre samarbeid internt mellom de ulike seksjonene.

Seksjonene må ta et mer helhetlig ansvar for hverandre, bidra med faglighet, kunnskap, erfaring, veiledning, gode ideer og spille hverandre gode. På denne måten vil vi være i bedre stand til å ivareta visjonen for Senteret og gi kunder og rekvirenter et godt tilbud. Ikke fordi de ikke får det i dag, men fordi jeg tror på kontinuerlig forbedring og utvikling.

3. Målsetting på kort og lang sikt.

Målsetningen på kort sikt er å øke samarbeide og utvikle ledergruppen, samt få et mer helhetsperspektiv og ansvar for hverandres seksjoner. Det ønskes også et eierskap til beslutninger, samforståelse, koordinering av handlinger, samt mer fokus på faglighet i ledergruppen.

Målsetningen på lang sikt er å få medarbeiderne i Senteret til å jobbe mer på tvers av seksjonene, slik at de blir mindre sårbare i egen seksjon. De skal bistå og hjelpe hverandre på tvers, og ta et kollektivt ansvar for måloppnåelse i Senteret. Hvis ledergruppen fungerer som en tett sammensveiset ledergruppe vil dette etter hvert sildre nedover i organisasjonen på nivået under.

4. Lederskapsperspektiv/lederutfordringer

Beskriver her kort noen lederperspektiver sett ut ifra endringsoppgaven. Perspektivene kommer fra boken «Effektive ledergrupper» av Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart (2012).

Forutsetninger for en effektiv ledergruppe er å ha et klart formål. Hva er ledergruppen til for, hvem skal den skape merverdi for og hva skal den produsere?

Det produseres til vanlig informasjon, råd, beslutninger, eierskap, koordinering, samforståelse, kritikk, bekreftelser, oppfølging og ideer. Dette uten at ledergruppen har et bevisst forhold til hva som produseres av saker, eller hvorvidt det er i henhold til ledergruppens formål.

Jeg ønsker derfor å ta for meg agendaen og identifisere hva slags resultat de ulike sakene skaper for ledergruppen. Jeg ønsker å identifisere om det er de riktige sakene som blir satt på agendaen.

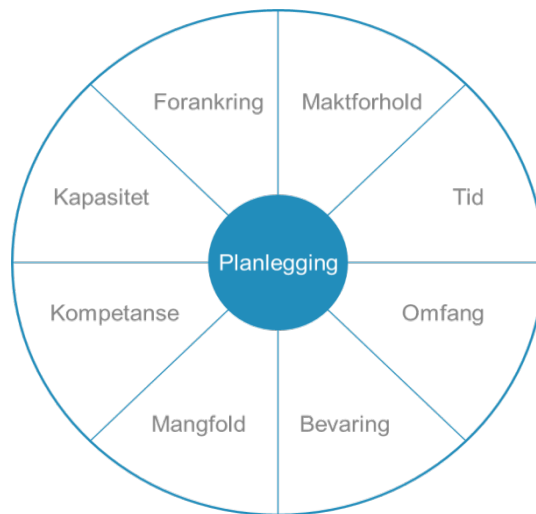
Det er viktig at ledergruppen identifiserer hvem den gir merverdi for. Gir det merverdi for:

- Ledergruppen i seg selv, slik at de blir bedre til å samarbeide.
- For hver av enkeltmedlemmene i gruppen
- For organisasjonen som helhet

Det må være et poeng at resultatene som skapes av ledergruppen ikke kan skapes enkeltvis av hver leder isolert.

Videre vil leders lederstil også kunne påvirke ledergruppens prestasjoner og det vil bli viktig å beherske både oppgaveorienterte og personorienterte lederstiler (s. 58). Det er viktig å merke seg at medlemmene i gruppen også bidrar til leders lederstil igjen.

5. Analyse knyttet til endringskaleidoskopet



Komponenter i kaleidoskopet

- **Maktforhold**
Jeg har nok makt til å gjennomføre denne endringen.
- **Tid**
Endringen bør være realisert i løpet av 2017.
- **Omfang**
Endringen innebærer kun mindre justeringer.
- **Bevaring**
Det er viktig å bevare det gode arbeidsmiljø i ledergruppen.
- **Mangfold**
De berørte partene er ulike med tanke på erfaring, kulturen de har med seg og kompetanse, men de har samme profesjon. Således er de en homogen gruppe.
- **Kompetanse**
Jeg vurderer det dit hen at det er nok kompetanse i organisasjonen til å gjennomføre endringen.
- **Kapasitet**
Det er nok ressurser tilgjengelig i organisasjonen for å gjennomføre endringen.
- **Forankring**
Endringen er forankret oppover i organisasjon, men ikke i ledergruppen enda. Det vil nok ikke by på store utfordringer.

6. Fremdriftsplan

For å få strukturert ledermøtene på en mer hensiktsmessig måte, har jeg tenkt å gjøre to ting;

- først kartlegge hvilken opplevelse seksjonslederne har av ledermøtene. Dette har jeg tenkt å gjøre ved å spørre følgende: vet du hva målsettingen med ledergruppen er, i hvilken grad mener du selv at de jobber på tvers av seksjonene, og i hvilken grad mener du at dere bør jobbe mer på tvers av seksjonene, opplevd samarbeid og tilhørighet i ledergruppen.
- Etter kartleggingen vil jeg se på hvilke saker som fremmes i ledergruppen og av hvem? Jeg tenker videre å lage refleksjoner etter hver sak for å identifisere hvilken verdi den hadde, for gruppen, enkelt individ eller organisasjonen for øvrig. Videre tenker jeg at noen saker kunne vært løst andre steder enn på ledermøte.

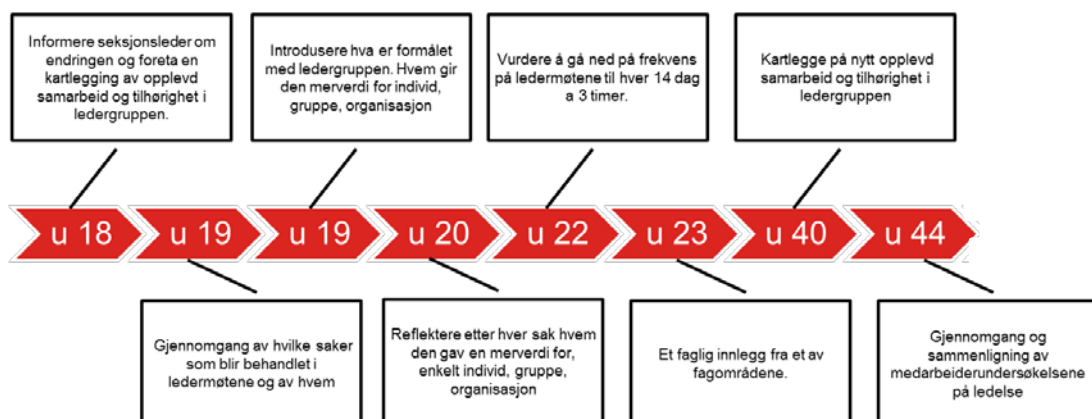
Dette vil bli fulgt opp med hvilke saker som bli lagt frem i ledergruppen pr mnd, samt sørge for et faglig tema fra de ulike fagområdene en gang pr. mnd .

For å frigjøre tid til å løse saker på andre steder, vurderer jeg å gå ned på frekvensen av ledermøter. I dag har vi 2 timers ledermøte hver uke. Kanskje er det nok med 3 timers møte hver 14 dag, med et faglig tema en gang i måneden av ca 20 min. Dette vil frigjøre tid til å håndtere flere saker fortløpende utenom ledermøter.

Videre ønsker jeg å lage et årshjul med faste strategisamlinger to ganger i året, både for å sette kursen men også for eventuelt å korrigere kursen.

Etter gjennomførte endringer tenker jeg å gjøre en ny kartlegging med de samme spørsmålene som beskrevet over.

Ledergruppen har ellers vært stabil siden 2013 og jeg tenker således å bruke medarbeiderundersøkelsen fra 2014,2016 og 2017 for å måle grad av tilfredshet og tilhørighet i ledergruppen.



7. Budsjett - nøkkeltall

En mer bevisst strukturering av avdelingens møtestruktur vil ikke ha noen innvirkning på budsjett. Det vil generere en del møtevirksomhet i oppstarten, men dette vil håndteres innenfor ordinær arbeidstid.

8. Kort sammendrag og konklusjon/anbefaling

Ved å gjøre disse enkle grepene vil ledergruppen jobber mer på tvers, ta mer ansvar for helheten i Senteret. Dette vil igjen komme pasienter, kunder og rekvirenter til gode. Det anbefales derfor å iverksette tiltak.

9. Vedlegg

1. Interessentanalyse
2. Kommunikasjonsplan
3. Risikovurdering