



**Fra et team av ledere til et lederteam -
hvordan få et modent lederskap til å hente
ut mer av organisasjonens totale ressurser?**

Nasjonalt Topplederprogram 2017 – kull 21

Ketil Helgevold, Helse Stavanger HF

«Fra et team av ledere til et lederteam - hvordan få et modent lederskap til å hente ut mer av organisasjonens totale ressurser?»

1. Rammer, bakgrunn og organisatorisk forankring for endringen

Divisjon for Driftsservice er én av ti divisjoner/klinikker i Helse Stavanger HF. Divisjonen består av følgende 6 avdelinger; eiendom, kjøkken, dokument, renhold, forsyning og service. Hver av disse avdelingene ledes av en avdelingssjef. Divisjonen på sin side ledes av divisjonsdirektør. I divisjonens ledergruppe er alle avdelingssjefene representert. Divisjonen består av 550 ansatte og forvalter et budsjett på kr 500 mill. I tillegg kommer investeringsbudsjettet.

Divisjon for driftsservice har et lederskap som i stor grad er fagbasert – og som i mindre grad har en helhetlig inngang til lederskapet og de utfordringene divisjonen totalt står ovenfor. Det er ikke vanntette skott mellom avdelingsgrensene, men det er heller ikke et utpreget sterkt samarbeid. Dette har både historiske og praktiske årsaker.

To av hovedårsakene til at det jobbes lite på tvers av avdelingsgrensene er:

- mangelen på klart definerte og tydelig uttalte felles målsettinger
- klare og tydelige fagtradisjoner i den enkelte avdeling

Ledermøtene i divisjonen bærer mest preg av informasjonsutveksling, og i liten grad beslutningsstøtte og problemløsning av divisjonens totale utfordringer.

Hypotesen er at en større grad av teamarbeid vil føre til bedre og mer helhetlige beslutninger – og derigjennom bedre effekt av divisjonens totale ressursituasjon.

Det er på denne bakgrunn ønskelig med en overgang fra en gruppe ledere til en ledergruppe som tar et større kollektivt ansvar – og som handler og beslutter som et team.

Endringen er initiert fra meg som divisjonsdirektør og forankret både blant mine ledere, tillitsvalgte og hos administrerende direktør.

2. Hvorfor er endringen nødvendig? Beskrivelse av behov

Tjenestene som divisjonen yter flettes i større og større grad inn i hverandre. Avdelingene har blitt mer avhengige av hverandre for å yte gode tjenester. Ved en mer silo-tankegang kan beslutninger bli suboptimale både for divisjonen og sykehuset som helhet.

Dette kommer i tillegg til at ressurstilgangen er i endring. Resultatkrav kombinert med generelle innsparinger gjør at den økonomiske situasjonen er vanskelig. Dette er med på å forsterke behovet for endring og forbedring.

3. Målsetting – både på kort og lang sikt

Hovedmålsettingen er å etablere et velfungerende team – som totalt sett får mer ut av

divisjonens totale ressurser enn det som er tilfellet i dag. Dette skal skje ved å treffe bedre beslutninger og en mer helhetlig tenkning. Saker til beslutning vil bli belyst på en grundigere og et mer overordnet nivå enn i dag. Endringen vil forhåpentligvis bidra til et bedre samarbeid og et enda bedre arbeidsmiljø i divisjonen. Et annet viktig element i dette er divisjonens omdømme. For å skape et godt omdømme på sykehuset totalt sett er det avgjørende viktig at omdømmet innad er på plass og er solid forankret i divisjonens mål, visjoner, verdier og ikke minst i et lederskap som tar ansvar og som fungerer hver for seg – og ikke i minst i det teamet de er en viktig del av. Som en konsekvens av et vellykket teambyggingsprosjekt er det forventet å se resultatet i blant annet et styrket omdømme i resten av organisasjonen.

Totalt sett vil det være en klar målsetting å skape en mer effektiv og rasjonelt drevet organisasjon hvor ressursene utnyttes optimalt til pasientenes beste.

Det legges opp til to kvalitative målinger; én ift teamutvikling – og én som måler divisjonens omdømme. Begge målinger utføres ved oppstart og så igjen i henholdsvis november 2017 og februar 2018, se vedlegg 5.

4. Lederskapsperspektiv / lederutfordringer

Det er en rekke utfordringer som kommer som en konsekvens av en organisasjonsendring som omtalt i denne disposisjonen. Det handler i stor grad om å endre arbeidsprosesser, tankesett og samarbeidsmodeller. Dette er krevende. I dette er det noen utfordringer som er større og viktigere enn andre – og jeg mener følgende lederutfordringer er de aller viktigste som må på plass som en bærebjelke for resten av prosessen:

1. Forankre og skape forståelse for teamarbeid som arbeidsmodell og konsept.
2. Bli enige om - og skape entusiasme om felles overordnede mål som er klare og tydelige for alle.
3. Skape et godt arbeidsklima
4. Sørge for at divisjonen er informert om endringene – og at relevante eksterne aktører også holdes orientert. Dette innebærer utarbeidelse av en kommunikasjonsplan som skal virke både internt og eksternt
5. Angi ulike exit-muligheter. Hvis prosessen viser seg å ikke gi tilstrekkelig merverdi sett ift dagens løsning må det finnes gode muligheter for å terminere prosjektet uten at det fører til prestisjetap eller nederlagsfølelse.

Av mindre, men like fullt viktige lederutfordringer i prosjektet er det å kartlegge den enkelte deltakers motivasjon og agenda viktig. Dette handler både om å forstå den enkeltes beveggrunner, men også om å skjønne det samspillet som må til for å lykkes. Her vil det være mange forhold som spiller inn, men noe av det mest sentrale vil være å få frem styrkene til den enkelte medarbeider – og ikke minst kartlegge hvilke forventninger den enkelte har til prosjektet. I denne runden vil det også være hensiktsmessig å avdekke eventuelle skjulte agendaer.

En annen utfordring vil være å klare å holde fokus og rett kurs i en arbeidshverdag som

allerede er travel og full av både faste oppgaver og ad hoc gjøremål. Denne utholdenheten er viktig å holde fast ved for å sikre at prosjektet gis adekvate ressurser – inklusiv tidsressurser.

5. Endringskaleidoskopet

Forankring

Endringen er godt forankret i organisasjonen og den har stor oppslutning hos tillitsvalgte og administrerende direktør. Endringen er også klart og tydelig kommunisert i divisjonens ledergruppe, men det uvisst hvor sterk oppslutningen vil være over tid. Alle ønsker endringen velkommen, men det kan tenkes at gjennomføringsfasen vil vise at de ulike aktørene har ulike interesser og ulike beveggrunner for å ønske endring. Dette behøver ikke å bli et problem, men det bør være en klar bevissthet om at det kan bli det. Et avbøtende tiltak er å informere og kommunisere så mye og så tidlig i prosessen som mulig.

Maktforhold

Makt kan defineres på følgende måte;

«A har makt over B i den grad A får B til å gjøre noe han/hun ellers ikke ville gjort.» (Robert A. Dahl). Sagt i mer folkelige termer; en har makt hvis en kan få noen til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Ut ifra denne definisjonen er jeg av den oppfatning at jeg har nok makt og påvirkningskraft, både gjennom min formelle rolle og min legitimitet i gruppen, til å gjennomføre endringen. Lederkraften og utholdenheten skal være på plass. Gruppen er satt sammen på en slik måte at maktbalansen er noe ujevnt fordelt blant medlemmene. Dette må hensyntas i gjennomføringen av endringen.

Tid

Endringen skal realiseres med en frist 30. november. Endringen vil påbegynnes allerede i mai. Dette gir et realistisk tidsvindu for hovedendringen.

Omfang

Endringen vil av de fleste oppleves som omfattende, og noen vil sannsynligvis mene at endringen er dramatisk med tanke på endring av arbeidshverdagen.

Bevaring

Det er et vesentlig at fagkompetansen i gruppen beholdes. I tillegg er det viktig at gruppedynamikken opprettholdes med en god balanse mellom personlighet, alder, kjønn og utdanning.

Mangfold

De direkte berørte partene er forholdsvis like med tanke på erfaring, kompetanse og verdier, men det er selvsagt en del forskjeller. Aldersmessig er det en spredning fra 38 – 60 år. Alle har høyere utdanning, men innenfor ulike disipliner. Det er 4 kvinner og 4 menn. Det er store forskjeller i sykehuseerfaring både i forhold til lengde(tid) og bredde(oppgaver). Verdimesig er det også ulikheter, men de er ikke så enkle å identifisere. Dette er et element i endringsprosessen som må gis fokus. På samme vis er det ulike personlighetstyper. Det er dermed et poeng å få disse til å utfylle hverandre på

best mulig vis.

Når det gjelder selve kompleksiteten i endringen er denne mangslungen. Det handler både om strukturelle endringer, holdningsendringer og handlingsendringer. Dette omtales videre i vedlegget som omhandler interessentanalysen.

Kompetanse

Det er generelt sett tilstrekkelig kompetanse blant de ansatte, på ledelses- og organisasjonsnivå til å gjennomføre endringen, men det vil være fordelaktig med en grunnleggende oppgradering av kompetansen på team og teamutvikling. Dette ligger inne i gjennomføringsplanen.

Kapasitet

Ressurssituasjonen er totalt sett anstrengt – og det må frigjøres ressurser for å gjennomføre endringen. Det å ha tilstrekkelige ressurser tilgjengelig er et av prosjektets viktigste og vanskeligste utfordringer. Dette blir et kritisk punkt i gjennomføringen.

6. Framdriftsplan

-Orienteringsmøte

Tirsdag 2. mai kl 09.00 – 11.00

-Kick off samling (heldagssamling) med vekt på kunnskap om effektive ledergrupper, tillitsbygging og teamforståelse. Her må det også etableres spilleregler for gruppen.

Fredag 5. mai

-Målseminar (heldagssamling) med hovedvekt på utvikling av et klart og tydelig målbilde for divisjonen. Visjon, mål og strategi satt inn i en større sammenheng.

Fredag 19. mai

-Teamarbeid i praksis (to-dagers samling) med hovedvekt på å utvikle trygghet og teamtilhørighet – og derigjennom forpliktelse til prosjektet. Her blir det også sentralt å gjennomgå arbeidsprosesser og måter å håndtere problemstillinger i hverdagen på.

Tirsdag – onsdag 30.-31. mai

-Implementeringsfasen starter fra 1. juni hvor det innføres korte daglige tavlemøter for å sjekke ut status og ta beslutninger. Disse møtene avholdes på divisjonsdirektørens kontor og har en varighet på 15 min.

-Jobb rotasjon; det gjøres en ytterligere vurdering på om bytte av jobb i en periode kan være en god inngang for å bli bedre kjent med andre deler av divisjonen.

-Prestasjonene må evalueres kontinuerlig – og det måles effekten av endringen gjennom en kvalitativ undersøkelse blant teamets medlemmer og en kvantitativ omdømmeundersøkelse. Resultatet av disse skal foreligge innen 30. november.

-På bakgrunn av effektmål og undersøkelsene gjøres det endringer og korrigeringer. Dette vil også gjøres i det daglige som en del av teamets naturlige arbeidsprosess.

7. Budsjett / nøkkeltall

Kostnader:

Ekstern hjelp: kr 25.000,-

Dagpakker hotell 4x8x500 = kr 20.000,-

Overnatting 8x1500 = kr 12.000,-

Transport

Totalt kr 57.000,-

8. Konkluderende bemerkninger

Hypotesen er at en ved en mer teambasert organisering av arbeidsprosessene i ledergruppen i divisjonen vil få til bedre og mer helhetlige beslutninger – og derigjennom bedre effekt av divisjonens totale ressursituasjon.

Opgaven er totalt sett en praktisk oppskrift på hvordan en slik endring kan gjennomføres.

Det er gjennom en interessentanalyse og en ROS-analyse vist til hvilke styrker og svakheter som eksisterer i dagens struktur. Det er også vist hvilke muligheter og trusler som kan oppstå i gjennomføringen av endringen.

Endringen handler i stor grad om å endre arbeidsprosesser, tankesett og samarbeidsmodeller og i dette ligger det en rekke ledelsesutfordringer. Disse er beskrevet og det er en klar bevissthet omkring hvordan disse utfordringene kan minimeres og løses.

Utover dette er det gjennom endringskaleidoskopet gjort en praktisk kartlegging av omgivelsene og de ressursene som er til disposisjon. Som et bakteppe og en ramme for endringen er dette viktig og relevant informasjon å ta med seg inn i endringsarbeidet.

Det som nå gjenstår er å sørge for at teori blir til praksis. For prosjektets del er det en stor styrke å ha med seg dette rammeverket – og jeg gleder meg til å sette i gang.