



# Organisering og ledelse av divisjon Prehospitale tjenester Sykehuset Innlandet

Nasjonalt topplederprogram

Aage Westlie

Gjøvik 11.4.2010

# 1. Bakgrunn

Divisjon Prehospitale tjenester består av følgende avdelinger:

- Ambulansetjeneste
- Nødmeldetjeneste med AMK sentral
- Pasientreiser Innlandet
- Pasientreiser Helse Sør-Øst, enhet for reiseoppgjør (regionalt ansvar i HSØ)
- Helsetjenestens driftsorganisasjon (HDO) for nytt nødnett

I dag ledes enhetene av hver sin avdelingssjef, med unntak av HDO som ledes av en prosjektleder.

HF et har selv driftsansvaret for deler av ambulansetjenesten. Den øvrige delen av tjenesten drives av private utøvere på kontrakt med foretaket. Det er vedtatt at denne delen av ambulansetjenesten skal innføres og overtas av foretaket i løpet av perioden 2011 – 2013. Samlet sett vil denne overtagelsen medføre at divisjonen får ansvaret for vel 300 nye årsverk. Organisatorisk og ledelsesmessig vil dette innebære endringer av dagens organisasjonsstruktur i divisjon.

## 2. Problemstilling og målsetting

Avdelingene er ulike i forhold til hva de yter av tjenester, men samtidig er det også områder hvor enhetene har felles grensesnitt

Denne variasjon i oppgaver vil, sammen med store endringer innen ambulansetjenesten, skape utfordringer i forhold til å få etablert en hensiktsmessig organisasjons- og ledelsesmodell og ikke minst å få lagt grunnlaget for å utvikle en effektiv ledergruppe som bidrar til godt samarbeid og som har god gjennomføringsevne.

### 2.1. Problemstilling:

- Hvordan bør divisjonen organiseres på nivå 3, hvem skal utgjøre ledergruppen?
- Hva er viktig for utvikling av en effektiv ledergruppe?

### 2.2. Resultatmål og effektmål

- En organisasjonsmodell med tilhørende ledergruppe tilpasset de oppgaver som skal løses
- Et velfungerende leder team
- Møtearenaer som er tilpasset arbeidet med hhv strategisk og operativ ledelse

*Målsettingen er å utvikle en velfungerende organisasjon rent organisatorisk samt å få etablert en effektiv ledergruppe*

## 3. Saksframstilling – analyse og argumentasjon rundt problemstilling

### 3.1. Organisering av divisjonen på overordnet ledelsesnivå – sammensetning av ledergruppe

Divisjonen har i dag en organisasjonsstruktur som i alt vesentlig grad er organisert som andre prehospitale enheter i Norge, med unntak av pasientreiser som enkelte steder er organisert som del av økonomiavdeling.

Som grunnlag for en vurdering av mulige endringer av dagens struktur vil det være naturlig å se nærmere på hvordan få etablert en ledergruppe som er synlig og som gir viktige signaler til resten av organisasjonen om hvordan samarbeid utøves og praktiseres (Gundersen 2005). Viktige momenter i en slik vurdering vil være å avklare mulige grensesnitt hva angår oppgaver og hvilke fagkompetanse en ser som viktig for god ledelse av de enkelte fagområder.

I en ledergruppe sammensatt av vellykkede individualister er helhetstenkning lite utviklet. Størrelse og sammensetning synes å ha stor betydning for hvordan ledergruppen fungerer (Gundersen 2005). Det kan være krevende å få til et godt samarbeid over avdelingsgrenser og mellom profesjoner. Medarbeidere fristes til å tenke mest på seg selv og sin egen avdeling. Resultatet blir suboptimalisering og manglende helhetsstankegang (Berg 2008).

I følge Gundersen deltar man i ledergruppen med utgangspunkt i territorial tenkning og beskyttelse av egne interesser og er nærmest på besøk i helheten man er del av (Gundersen 2005). Hva kan vi så gjøre i egen divisjon for å utvikle en sterk ledergruppe som ivaretar divisjonens samlede utfordringer på en god måte? Ett utgangspunkt vil være å se nærmere på fordeling av ansvar og oppgaver som er lagt til dagens avdelingssjefsområder, antall ledere som skal utgjøre divisjonens ledergruppe og deres bevissthet og motivasjon i forhold til en helhetstankegang.

Man kan tenke seg endring som løsning på et problem eller som utnytting av en mulighet (Miles og Snow 1984). En positiv tilnærming vil være det siste.

Som grunnlag for mulige endringer av gjeldende ledelsesstruktur vil det være aktuelt å se nærmere på de grensesnitt som er mellom avdelingene og om ansvar for divisjonens samlede oppgaver kan ivaretas på en annen måte.

Aktuelle grensesnitt som kan ha betydning i forhold til en vurdering av mulige endringer av ansvarsområder:

- Samarbeid mellom ambulansetjeneste og AMK (kompetanse, prosedyrer/retningslinjer, koordinering av ambulansetransporter, utnyttelse av prehospitale ressurser)
- Samarbeidet mellom pasientreiser og AMK (planlagte transporter med Helseekspress, fremtidige bårebiler)
- Samarbeid mellom ambulansetjeneste og pasientreiser (planlagte ”grønne” transporter)
- Samarbeid mellom regional enhet for reiseoppgjør og egen avdeling for pasientreiser (regelverk, informasjonsarbeid, tilrettelegging av reiser, serviceholdninger)
- Samarbeid mellom HDO, ambulansetjeneste og AMK (nytt nødnett)

Ut fra relevant teori som det henvises til innledningsvis og en vurdering av områder som har sammenfallende oppgaver foreslås det å dele divisjonen inn i to hovedansvarsområder:

- **Virksomhetsområde/fagområde Akuttmedisinske tjenester**  
Vil omfatte ambulansetjenesten og nødmeldetjenesten/AMK.

For å sikre en best mulig utnyttelse av de to avdelingenes samlede ressurser samt en best mulig faglig utvikling initieres det en prosess for å avklare en mulig sammenslåing av disse to avdelingene til en avdeling (virksomhetsområde/fagområde)

- **Virksomhetsområde/fagområde Pasientreiser**  
Vil omfatte Pasientreiser Innlandet og Pasientreiser Helse Sør-Øst, enhet for reiseoppgjør

Enhet for reiseoppgjør har en regional funksjon med økonomiske rammer tildelt direkte fra Helse Sør Øst. Det må derfor avklares nærmere hvilke muligheter en har for et tettere organisatorisk samarbeid med vår egen pasientreiseavdeling.

En viktig målsetting vil være å sikre en sterk faglig overordnet ledelse av de oppgaver og utfordringer som området pasientreiser står ovenfor.

Divisjonen har videre et ansvar for **Helsetjenestens Driftsorganisasjon (HDO)**

HDO har en særstilling ved at enheten har nasjonale oppgaver. Per i dag er HDO organisert som et prosjekt med linje både til sentral nasjonal prosjektledelse samt til divisjonsdirektør prehospitaltjenester (administrative saker/ansettelsesforhold). Ut fra de nasjonale oppgaver som er lagt til avdelingen vil det ikke være naturlig å sidestille HDO med de to andre virksomhetsområdene. Det initieres en prosess for endelig organisatorisk plassering i divisjonen. Det vil imidlertid være viktig på en eller annen måte å knytte avdelingen til virksomhetsområde akuttmedisin

Positive følger av endring	Utfordringer ved endring
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sikre bedre utnyttelse av ressurser</li><li>• Faglig utvikling</li><li>• Styrket ledelsesmessig fokus</li><li>• Få etablert en mer konsistent ledergruppe<ul style="list-style-type: none"><li>○ hvor alle tar ansvar for divisjonens samlede drift</li><li>○ som vil gi sterkere støtte til divisjonsdirektør</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skape forståelse for endringer</li><li>• Ledere av virksomhetsområder må akseptere et utvidet ansvarsområde</li><li>• Sikre faktisk effekt ved at fagområder som har tett samarbeid i daglig drift knyttes nærmere sammen rent ledelsesmessig</li><li>• Få etablert en effektiv organisering og ledelse av ansvarssteder (seksjoner) under de enkelte virksomhetsområder</li></ul>

I tillegg vil det være nødvendig å avklare organisatorisk plassering av områder som medisinsk rådgiverfunksjon, kompetanse og utvikling, administrative funksjoner, kvalitetsarbeid, økonomi, HR, logistikk

En avklaring av divisjonens ledelsesstruktur vil være en forutsetning i det videre arbeid med å etablere en fremtidig ledergruppe og utvikling av denne som et mer effektivt lederteam.

### **3.2. Hva er viktig for utvikling av en effektiv ledergruppe?**

En ledergruppe (team) kan defineres som to eller flere mennesker som er avhengig av hverandre for å nå felles mål. Det legges vekt på to aspekter som avgjørende for at en gruppe skal regnes som et team, at gruppen har ett eller flere felles mål og at medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre (Bang 2008).

En forutsetning for at divisjonen skal kunne skape de nødvendige resultater er at vi lykkes med å videreutvikle ledergruppen på en slik måte at den reelt er i stand til å møte de utfordringer vi vil stå ovenfor. En felles forståelse av oppgavene vil være sentralt. I litteraturen hevdes det at altfor mange ledergrupper ikke har et klart definert felles målbilde av hva de sammen skal få til (Gundersen 2005).

Hva er så viktig for at ledergruppen skal nå sine mål?

En utfordring knyttet til å enes om et felles målbilde kan være den komplekse balansegangen mange har ved både å skulle bidra til felles dagsorden for ledergruppen med fokus på helhet samtidig som de skal lede egen avdeling og ha ansvaret for helheten i denne (Gundersen 2005). I divisjonen har vi denne utfordringen ved at de fire avdelingssjefene også er ansvarlige for sine fagenheter. Skal en klare å holde et sterkt fokus i ledergruppen forutsetter det at en lykkes å etablere en felles kultur der alle interessenter verdsettes (Strand 2007).

Utvikling av felles teamfølelse eller lagånd vil være en viktig del i arbeidet med å utvikle en effektiv ledergruppe. Hvordan skal vi klare å skape stolthet av å tilhøre ledergruppen i divisjonen? Hvordan få til en ”vi-følelse”? I litteraturen vises det til at teamfølelse kan deles inn i tre komponenter (Bang 2008):

- Mellommenneskelig tiltrekning, medlemmene har positive følelser for og kjenner seg knyttet til hverandre
- Stolthet av gruppen, medlemmene kjenner seg stolte av det gruppen står for, og at de er medlem av gruppen
- Indre forpliktelse til oppgaven og beslutningene

I litteraturen pekes det videre på fem forhold som synes særlig viktig for effektiviteten i en ledergruppe som skal ta beslutninger (Bang 2008):

- *Klare mål.* At en klart definerer og formidler hva en ønsker å oppnå.
- *Fokusert innsats.* At innsatsen til alle i ledergruppen er fokusert på arbeidsoppgavene og de mål som er satt for hva de vil oppnå.
- *Arbeidsmåte.* At ledergruppen benytter effektive og teamtilpassede måter å arbeide på
- *Forskjellighetsutnyttelse.* At ledergruppen kommuniserer på en måte som gjør at de best mulig får utnyttet ressursene hver av dem besitter
- *Refleksivitet.* At ledergruppen reflekterer over og justerer sin måte å fungere på når det er hensiktsmessig.

En viktig forutsetning for at vi skal lykkes med å utvikle en mer effektiv ledergruppe er at medlemmene har evnen til å kombinere sine evner og ressurser slik at de er komplementære i forhold til hverandre (Sjøvold 2006).

Gundersen (2005) beskriver videre at en ledergruppe er effektiv i den grad:

- Deltakelse i gruppen oppleves som positiv og givende for det enkelte medlem
- At gruppen utvikler kapasitet til å løse sine felles oppgaver
- Omgivelsene opplever at gruppen fokuserer de viktige sakene

Det vil være av avgjørende betydning at divisjonens fremtidige ledergruppe legger til grunn de momenter som er beskrevet i dette avsnittet.

### **3.3. Møterarenaer**

Divisjonens ledermøte er det felles samlingspunkt hvor divisjonsdirektør, ass. divisjonsdirektør, avdelingssjefer og stabsfunksjoner møtes. Erfaringene er at vi ikke klarer å utnytte denne arenaen godt nok. Det vi opplever er en sakliste som er preget av mange saker, saker som ikke er godt nok forberedt og for liten tid avsatt til strategisk ledelse. Det er også en utfordring at ledergruppens medlemmer, ut fra det primærfokus de har på egen avdeling, kan ha ulik vektlegging av temaer som tas opp. Gundersen (2005) gir en god beskrivelse av dette ved å peke på at agendaen ofte er preget av for mange saker som burde løses på nivået under, for mye tid på historiske data og for mye fokus på drift fortrenger fokus på ledelse, mennesker, kompetanse, endringsprosesser og strategi.

I det videre arbeid med å utvikle ledergruppen mer effektivt, vil det være viktig med en avklaring av både form og innhold av divisjonens ledermøte.

Det foreslås følgende typer ledermøter:

- Divisjonens ledermøte (divisjonsmøte) bestående av divisjonsdirektør, ass. divisjonsdirektør og ledere i virksomhetsområdene (divisjonens ledergruppe)  
Innhold: strategisk ledelse/samspill i ledergruppen
- Utvidet ledermøte bestående av divisjonens ledergruppe, daglig leder HDO, aktuelle stabsfunksjoner  
Innhold: informasjon/administrativ ledelse
- Driftsmøter mellom divisjonsdirektør og ledere i de ulike virksomhetsområder  
Innhold: drift i det enkelte virksomhetsområde

Ut fra de erfaringer en har gjort seg frem til i dag (jfr. avsnitt ovenfor) vil en ved å etablere egne driftsmøter med de enkelte virksomhetsområder sikre fora hvor møtedeltakerne kan ha fullt fokus på sine egne primæroppgaver.

#### **4. Fremdriftsplan med milepæler**

##### **Vår og tidlig høst 2010**

Det legges opp til en prosess for vurdering av fremtidig organisasjons- og ledelsesstruktur samt forutsetninger for utvikling av en effektiv ledergruppe

Arbeidet vil skje gjennom aktiv involvering av de som deltar i dagens ledergruppe samt tillistvalgte og AMU.

##### **Innen utgangen av september 2010**

Organisasjons- og ledelsesstruktur for nivå 2-3 implementeres

##### **Våren 2011 (1.juni)**

Evaluering av endret organisering. Det utarbeides kriterier for slik evaluering.

#### **5. Konklusjoner og anbefalinger**

For å sikre en god og effektiv ledelse av divisjonen foreslås det å organisere virksomheten i to hovedvirksomhetsområder, akuttmedisin og pasientreiser. Det for å sikre en bedre koordinering og felles ledelse av oppgaver som naturlig hører sammen. Det gjennomføres en prosess hvor en ser nærmere på en sammenslåing av enkelte avdelinger slik at de aktuelle avdelingssjefer får et større medansvar for divisjonens samlede oppgaver eller som alternativ til dagens organisering med en avdelingssjef for hvert fagområde.

Det foretas en gjennomgang av dagens ledermøte, både deltakelse, form og innhold. Målsettingen vil være å få til et mer definert skille mellom saker knyttet til henholdsvis strategisk og operativ/administrativ ledelse.

**Referanser:**

Bang, H.: Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 272 - 286

Berg, M. E.: *Ledelse, verktøy og virkemidler*. Universitetsforlaget 2008

Gundersen, B. H.: *Ledergruppene – en underutviklet arena*. Lederbulletin AFFnr.03 – 2005

Miles, R. E. og C. C. Snow 1984: *Fit, failure and the Hall of fame*. California Management Review 28, 10-28

Strand, T.: *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget 2007

Sjøvold, E.: *Utvikling, effektivitet og endringer i grupper*, Universitetsforlaget 2006