



Kunsten å etablere et handlekraftig lederteam

Nasjonalt topplederprogram

Knut Trygve Jenssen

Tromsø 23.april 2010

Bakgrunn

I styresak 84/2007 ble ny organisasjonsmodell for Universitetssykehuset Nord – Norge HF vedtatt. I henhold til den nye organisasjonsmodellen skulle det etableres 4- beslutningsnivå i UNN - direktør, klinikker, avdeling og seksjon. I tillegg skulle antall enheter i foretaket reduseres betydelig og ny organisering skulle ivareta gjennomgående enhetlig faglig ledelse.

Etableringen av den nye organisasjonsmodellen har ført til at UNN i perioden fra 2007 har gjennomført betydelige omorganisering. I denne prosessen har 7 klinikker blitt etablert og antall avdelinger har blitt betydelig redusert ved sammenslåing av enheter.

Ved Operasjons- og Intensivklinikken har 4 tidligere avdelinger, som en del av omorganiseringsprosessen blitt til 1 avdeling - Anestesi- og Operasjonsavdelingen. Dette innebærer at et nytt tverrfaglig lederteam bestående av seksjonsledere og avdelingsleder er blitt etablert. Avdelingslederteamet består av 4 seksjonsledere, overlege kirurgi samt avdelingsleder, og ble etablert av klinikkensjefen desember 2009. Dette er et team hvor medlemmene har ulik profesjon/fagbakgrunn, tidligere ansatt ved forskjellige avdelinger før omorganiseringen, med variabel ledererfaring fra tidligere i UNN. (Det er også dannet et utvidet avdelingslederteam som inkluderer seksjonene i UNN Harstad og Narvik).

Vi har derfor betydelig utfordring i det å forene forskjellige profesjoner og kulturer som har utviklet seg igjennom mange år i forskjellige avdelinger.

Direktøren har i sitt beslutningsnotat om intern organisering av operasjons og intensivklinikken påpekt at det er uklare beslutningslinjer på seksjonsnivå, som kan medføre fare for utydelig skille mellom personalledelse og driftsledelse.(se vedlegg) Dette skaper risiko for uklare ansvarsforhold hos lederne, som kan være en kilde til frustrasjon, og igjen kan gjøre arbeidsforholdene for den enkelte leder i lederteamet utilfredstillende.

Dette synliggjør at det også er nødvendig å se nærmere på de forskjellige rollene blant seksjonssykepleierne, samt rollen til kirurg og avdelingsleder.

Prosjektet er forankret hos klinikkensjef Eva-Hanne Hansen, og det er motivasjon i lederteamet for å jobbe mot en bedring av arbeidsformen og prosessene i teamet.

Problemstilling og målsetting

Hvordan etablere og skape et velfungerende, trygt, beslutningsdyktig, handlekraftig og effektivt lederteam ved Anestesi- og Operasjonsavdelingen? Et lederteam med sterk teamfølelse.

Et lederteam hvor prinsippet om gjennomgående faglig ledelse med klare ansvarsforhold i forhold til både fag, drift og personal ivaretas. Et lederteam som bidrar til oppfylle de mål som Operasjons- og Intensivklinikken har for avdelingen, og de mål som UNN HF har for denne delen av sin virksomhet.

Organiseringen på nåværende tidspunkt er utilfredstillende, med noe uklare roller, og til dels uklare linjer og ansvarsforhold. Lederteamet har per dags dato, slik jeg ser det, ingen kollektiv forståelse for, eller inngående kunnskap om hva et lederteam egentlig er, og hvordan vi skal kunne bli det. Hvorfor trenger organisasjonen et avdelingslederlederteam?

Det er nødvendig å definere lederrollene klarere, samt å tydeliggjøre linjene etter prinsippet om enhetlig faglig gjennomgående ledelse. Rammebetingelsene må settes.

Det er nødvendig å avklare en rekke forutsetninger for godt samarbeid før arbeidet med teamutvikling kan starte opp. Blant annet må det pekes ut retning og kurs for avdelingen gjennom

å definere visjoner og mål, for deretter å skape en strategi for å nå disse mål. Dette vil gi et fundament for å skape en lederteamarena, og igjennom denne prosessen vil også etablering av lederteamet kunne starte.

Dette er arbeid som vil kreve mye av alle medlemmer i teamet. Min rolle som avdelingsleder blir sentral i dette arbeid. Jeg skal bidra som pådriver, legge klare planer, sørge for framdrift i alle prosesser. I tillegg skal jeg legge til rette for, og opprettholde en god arena og ramme som kan bidra til å skape trygghet, tillit og muligheter for refleksjoner i teamet. Dette arbeid vil med all sannsynlighet skape en funksjonell arena for å jobbe med oppgaver og fatte beslutninger. Forhåpentligvis gjennom å utfordre hverandre på en slik måte at det beste hentes ut av hver enkelt i teamet til avdelingens og til slutt pasientens beste.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Ledergruppen er synlig og gir viktige signaler til resten av organisasjonen om hvordan verdigrunnlag og samarbeid utøves, og praktiseres. Ledergruppen blir kulturbærer og modeller for den øvrige organisasjonen. (Fagartikkel publisert av Gundersen 2005)

Den vertikale kommunikasjonen dominerer i de fleste organisasjoner og mange overser behovet for å jobbe med den horisontale gjensidighet som ligger i ledergruppen.

Et team er ett lite antall mennesker med komplimentære ferdigheter som er dedikert til en felles strategi, prestasjonsmål, og fremtrer og forholder seg til hverandre som likeverdige medvirkere. Som resultat får en ett virkelig team som er mer enn summen av delene. (ref. Memorandum, Jon R Katzenbach, Douglas K. Smith, 1994).

Team-bygging synes å dekke alle former for aktiviteter som har som formål å øke deltagerens opplevelse av tilhørighet, lojalitet og forpliktelse til teamet og dermed (forhåpentligvis) få dem til å handle i pakt med felles og helhetlig beste.(AFF, fagbulletin, Des.1999 vol.1, nr.2)

Arbeid i det velbalanserte og effektive teamet har følgende egenskaper: Åpenhet, konsensusbasis, reflekterende, spille på ulike roller i teamet, høy grad av fleksibilitet. (AFF, fagbulletin, Des.1999 vol.1, nr.2, ref: M. Belbin), og de søker god gruppeprosess som sikrer: gode mål, gode analyser, gode ideer, gode planer, god iverksetting og god oppfølging.

God teamledelse viser seg overlegen i å finne de beste løsninger, sikre lojalitet fra alle ledd i systemet, og utnytte ressurser og koordinere insats på en optimal måte. (M. Belbin)

Resultatmål og effektmål

Resultatmål:

- Faste lederteamsmøter hver 2. uke og det skal skrives referat fra disse.
- Tydelig struktur for hvordan saker meldes, det settes krav til saksforberedelse.
- Avvikle lederutviklingsprogram/organisasjonsutviklingsprogram hvor alle ledere deltar.
- Ha ett definert antall ledersamlinger hvert år.
- Tydeligere lederroller i avdelingen.
- Tydelige beslutningslinjer som er kjent for alle ansatte i organisasjonen.
- Medarbeidersamtale med lederteamet årlig, og bruke dette aktivt videre i lederteamsutvikling.
- Evne å skape felles mål og visjon for avdelingen.
- Samarbeid på tvers av fagkompetanse i lederteamet
- Bedre kvalitet på beslutningene

Resultatmålene kan måles gjennom medarbeidersamtaler, medarbeiderundersøkelser, registrering av gjennomføring av ledersamlinger og møtereferater.

Effektmål:

For lederteamet

- Økt tilfredshet hos medlemmene i lederteamet i teamarbeid.
- Personlig fornøydhetsgrad i lederteamet grunnet flere utfordringer i arbeidet.
- Bedre tid til strategisk tenkning.
- Bli et utfordrende og støttende team., med trygghet og tillit til teammedlemmene.
- Stabilisering av lederteamet, og lite utskiftning av medlemmene i teamet.
- Skape en trygg arena for å utvikle ledere i egen avdeling.
- Utvikle et slagkraftig lederteam, som evner å drive effektive prosesser.
- Bedre effektivitet i lederteamets arbeid bedrer forholdet mellom resultat som oppnås og de ressursene som brukes for å oppnå resultatet.
- Opplevelse av god teamfølelse blant ledergruppens medlemmer - vi følelse, god kommunikasjon innad i gruppen og mellom de ulike lederne både i møter og i daglig virke i egen enhet. Tørr å uttrykke meningen i ledermøtene, og ta kontakt i det daglige for å diskutere/ løse utfordringer.
- Være et lederteam som utad virker konsistent og omforent i sin kommunikasjon med alle parter.

For medarbeidere

- Tydelig organisasjon og tydelige linjer som skaper trygghet hos den enkelte medarbeider
- Mindre frustrasjon hos hver enkelt ansatt.
- Bedre samhandlingen mellom faggruppene i avdelingen.
- Skape større tilhørighet, stolthet og identitet hos de ansatte på tvers av fagområdene.
- Bedre arbeidsmiljøet i avdelingen

For pasientene/samarbeidende avdelinger

- Bedre pasienttilfredshet
- Bedre pasientforløpene
- Økt effektivitet
- Bedre samhandling med brukere av våre ressurser
- Større fokus på kvalitet i pasientbehandlingen

Fremdriftsplan med milepæler

- Velge rette personer til lederteamet. (avsluttet)
- HR gjør på oppdrag fra klinikkens sjef for øyeblikket en kartlegging av mellomlederens arbeidssituasjon og forståelse av egen rolle og organisasjon gjennom intervjuer. (rolleforståelse, kontrollspenn, ansvar, forståelse av egne og andres arbeidsoppgaver etc.) Dette arbeid gjennomføres i mars-april.
- HR legger i etterkant av dette opp til to lederseminarer i klinikken (ultimo mai, og medio juni)
- Avklare lederrollene og tydeliggjøre dem i organisasjonen (arbeidsgiverrollen, personalansvar, økonomiansvar, driftsansvar)
- Det gjennomføres fortløpende fram mot sommeren opplæring i personell- og økonomi-administrative verktøy. Hver og en skal være i stand til å håndtere administrative oppgaver individuelt.
- Lage program for ledersamling til høsten i samarbeid med HR, hvor tema vil være teamledelse, med hovedfokus på etablering av nytt team (AFF, Fagbulletin, des.1999 vol 1. 2, Kolbs inndeling), samt gå igjennom grunnleggende empirisk forskning på området for å bevisstgjøre teamets medlemmer om de rammebetingelsene som legger til rette/hemmer effektiv teamledelse.(H. Bang 2008. Effektivitet i lederteam.)
- Etablere tydelig struktur og rammer for lederteamet som tilrettelegger for et støttende og

utviklende lederteam som evner å være slagkraftig og effektivt.

- Kontinuerlig avsette tid til teamutvikling, både i form av arbeidsmetoder, men også i form av milepæler underveis.

Budsjett - nøkkeltall

Ingen ekstra budsjett er nødvendig, men vi må avsette skjernetid til å jobbe målrettet i ledergruppen med å forankre vår rolle som lederteam gjennom å skape identitet som team. Mulig behov for begrensede utgifter til leie av eksterne møtelokaler hvis ønskelig.

Risikoanalyse

Å lage ett effektivt team er ikke en rask og enkel prosess. Det tar tid, hardt arbeid, og sist men ikke minst lederens og teammedlemmenes fulle tilslutning. En ny måte å lede på krever nye verdier og adferd. (ref. Top Teams: Why Some Work and Some Do Not)

Det er selvfølgelig en risiko for at gruppen ikke kan enes om en felles plattform, og hvis så er tilfelle er jo konsekvensen at gruppen kommer til å fungere som en ren hierarkisk struktur, hvor leder tar alle beslutninger. Hvis dette blir konsekvensen, så anser jeg sjansen relativt stor for at det blir kontinuerlig stor turnover av mellomledere. Enkelte forskere hevder sågar at synergieffekter ikke eksisterer i team - at alle team vil oppleve prosessstap som følge av dysfunksjonelle gruppeprosesser mellom medlemmene (Steiner, 1972)

I gode team evner lederen å skape 5 betingelser. Disse er: Retning, Struktur, Finne de rette personene, Støtte og Utvikling. Det er viktig å peke ut en klar og tydelig retning, dette savnes ofte. Hvis teammedlemmer ikke ser tydelig retningen, vil hver og en fremheve sine personlige interesser, da vil uløselige konflikter oppstå, i verste fall kan teamet tilintetgjøre seg selv, gjerne med stor skade for samarbeidspartnere, inkludert store personkonflikter og devaluering av teamarbeid. Dette vil tvinge fram en konservativ hierarkisk ledelse som fokuserer mer på kontroll enn tillit.

(ref. A. Kjøde, fagbulletin AFF 1999.)

En ledergruppe sitt bidrag er uavhengige og diskret bidrag fra sine individuelle medlemmer som individer. Det er summen av partene. Gruppen har ingen felles arbeidsprodukt fordi det ikke finnes noe genuint felles arbeidsprodukt. Det er ei heller noe felles mål, eller målsetning å nå, og gruppen presterer aldri det ønskede prestasjonsnivå, dette i kontrast til lederteam.

Konklusjoner og anbefalinger

UNN har lenge praktisert teamledelse som prinsipp. Jeg ønsker å etablere ett velfungerende og effektivt lederteam. For å være i stand til dette er det nødvendig å lede gruppen gjennom en prosess som på sikt vil medføre bedre ledelse i avdelingen.

Jeg anbefaler derfor at det prioriteres å jobbe spesifikt med å få lederteamet til å fungere bedre, blant annet gjennom fremdriftsplan skissert ovenfor.

Det forutsetter at virksomheten finner det ønskelig å satse på en langsiktig utvikling for å etablere ett godt og stabilt lederteam.

Det må settes av tilstrekkelig tid til etablering av team gjennom flere samlinger.

Det må settes av tid til teamutvikling både i hverdagsarbeid og i form av regelmessige milepælsarbeid.

Lederteamet må fortløpende jobbe med fokus på drøfting, analyse og bearbeiding av saker fra eget daglig arbeid som er viktig, eller som en har hatt problemer med, og gir rom for refleksjoner i teamet, i stedet for å bruke ledergruppen primært som arena for informasjon og administrativt arbeid.

Vedlegg

Vedlegg 1: Sentrale begrepsavklaringer og sammenhenger i lederteam

Vedlegg 2: referanseliste

Sentrale begrepsavklaringer og sammenhenger i lederteam

Hva er et team?

Kan defineres som to eller flere mennesker som er avhengig av hverandre for å nå felles mål. Mange team, og særlig lederteam, har ikke definert va de er til for, noe som gjør at teamets mål i liten grad er felles delt og forstått blant medlemmene av teamet. Hvilke forskjell er teamet ment å gjøre? Hva ville ikke blitt produsert hvis teamet ikke eksisterte? Hvilke merverdi er teamet ment å tilføre organisasjonens verdiskapningskjede?

Team kjennetegnes ved at medlemmene er gjensidig avhengig for å oppnå teamets mål.

Ulike typer team.

Produksjonsteam er team som primært arbeider med produksjonsoppgaver (f.eks kirurgiske team på sykehus og kamerateam i TV-produksjoner). De kjennetegnes av at de produserer et identifiserbart og ofte konkret og målbart produkt. Det er gjerne sterkt avhengig av enkeltpersonenes manuelle eller tekniske ferdigheter og av medlemmenes evne til koordinert innsats.

Opptredenteam kjennetegnes ved at de leverer noe immaterielt i øyeblikket. (Teater og musikk). Det er vanskelig å kvantifisere produktet de leverer, men tilhøreren vil oftest ha klare (men gjerne forskjellige) meninger om kvaliteten på produktet.

Beslutningsteam kjennetegnes av at de produserer beslutninger og beslutningsunderlag, og at det driver problemløsning. Typiske beslutningsteam vil være lederteam, komiteer, pasientbehandlingsteam, veiledningsteam og utredningsteam. Dette er team som jobber med kognitive oppgaver. Det er team med vekt på intellektuelle og kommunikasjonsmessige ferdigheter hos medlemmene, som fagekspertise, evne til å uttrykke seg tydelig, til å lytte og undersøke hva de andre i teamet mener, og til å analysere og vurdere den informasjon som kommer fram under teamarbeidet.

Faktorer som bidrar til teameffektivitet eller til at teamet evner å nå sine mål kan identifiseres.

Hva er teameffektivitet?

I litteraturen skiller en ofte mellom effektivitet og effisiens. Effektivitet defineres som i hvilken grad det er overensstemmelse mellom de målene man har, og de resultatene man oppnår, mens effisiens defineres som forholdet mellom resultatene man oppnår, og de ressursene som er brukt for å oppnå resultatene. I norsk dagligtale gjør vi sjelden denne distinksjonen.

Modell for teameffektivitet

Her fokuseres på de faktorer som påvirker teameffektivitet i beslutningsteam, og da med fokus på faktorer som påvirker teamets evne til å nå sine mål.

De fleste artikler om teameffektivitet organiserer stoffet i en input-(prosess)-output-modell. Inputfaktorer er gitt på forhånd og som fungerer som rammebetingelser for teamets fungering.

Interne forutsetninger: reelle teamoppgaver, at oppgaven utløser indre motivasjon gjennom opplevd meningsfullhet, opplevd ansvarlighet og kunnskap om kvalitet på det man gjør, og teamsammensetning (teamstørrelse, medlemmenes kompetanse, mangfold).

Eksterne forutsetninger: etterspørsel etter teamets tjenester, system for effektiv informasjonsutveksling, belønningssystemer som belønner teamadferd.

Prosessfaktorer: faktorer som opptrer når medlemmene av teamet arbeider sammen for å skape resultater.

Prosesser i teamet er alle de handlinger i teamet som skjer når medlemmene i teamet anvender ressurser de har til rådighet for å arbeide sammen om oppgaver og derigjennom skape resultater for organisasjonen, teamet og dets medlemmer.

Forhold som er viktig for å klare dette er:

- Klare mål for arbeidsoppgavene i teamet
- Fokusert innsats
- Arbeidsmåte
- Forskjellighetsutnyttelse
- Refleksivitet

Output-faktorer: hva slags resultater teamet produserer (saksresultater, teamets overlevelsessevne og individuell tilfredshet).

Det er med andre ord tre faktorer som er sentrale for at lederteam skal fungere effektivt.

Enighet om hvilke resultater eller output teamet skal skape.

Prestasjonsfremmende forutsetninger og rammebetingelser (input)

Hensiktsmessige gruppeprosesser.

Etablering av nytt team

Arbeid med nytt team kan med fordel følge Kolbs inndeling i sentrale for teamutvikling

- Hva er teamets formål?
- Hvorfor etablere teamet, hvilke funksjoner har det praktisk, symbolsk og formelt?
- Hva er teamets hovedoppgaver?
- Hvilke oppgaver skal utføres eller løses? Konkrete beskrivelser. Mengder. Kvalitetskrav. Leveranser og resultater
- Hva er teamets ressurser og rammebetingelser?
- Hvilke oppgaver menneskelige ressurser (kompetanse, erfaring, personlige egenskaper og rolletilbøyeligheter osv)? Kapasiteter (tid etc). Regler, forpliktelser. osv
- Hvilke rollefordeling er fornuftig?
- Gitt formelle forhold (struktur etc) og personrelaterte forhold (individuelle egenskaper og kapasiteter etc), personrelasjoner, øvrige forpliktelser og ytre faktorer.
- Hvordan skal vi arbeide?
- Hvilke arbeidsprosesser skal vi ha?
- Hvordan skal vi ha det i teamet? Normer for deltagere i teamet. Forarbeid og møtegjennomføring.

Å arbeide med helt nye team gir større handlingsrom, samtidig som en må åpne for en lengre "stormingsfase" fordi aktørene trenger å teste ut hverandres styrke og posisjoner, og finne sin plass i teamet og hierarkiet (det uformelle).

Videre forslag til plan for teamutvikling

Planen er å gjennomføre en prosess i ledergruppen som kan legge ett grunnlag, slik at ledergruppen til slutt kan definere hvordan den skal fungere og prestere.

Denne prosessen skal starte med 4 godt planlagte samlinger, heldags eller halvdags.

I løpet av disse samlinger skal vi fordype oss i hvordan de relasjonelle forhold i gruppen skal være for å oppnå ett slagkraftig lederteam, og hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for å oppnå dette. Under følger noen temaer som må avklares for å legge det rette grunnlaget. Dette arbeidet skal planlegges sammen med konsulent fra HR-utvikling, som også skal gi støtte i selve prosessen.

Retning, Visjoner, klare mål, strategi, skape en felles retning, samt mulighet for å adressere

fornyende prosesser ved å lete etter andre kilder for informasjon. Diskutere feller/delte mål, felles ansvar, hvordan skape identitet som lederteam, tilhørighet.

Det skal etableres spilleregler for ledergruppen, møteregler, Hvordan ivareta hverandre på en respektfull måte,

Definere innhold i lederteamet, lage en god ledermøtearena

Hvilke ambisjoner skal lederteamet ha, teamets resultater (saksresultater, teamets overlevelsessevne, individuell tilfredshet)

Felles forståelse for de utfordringer som vi har foran oss.

Beslutningsmyndighet

Reflekterende team.

Referanseliste

Bang H. Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?
Tidsskrift for Norsk Psykologforening 2008, vol 45, nr 3, 272-86.

Hay Group. Top Teams: Why Some Work and Some Do Not. Five Things the Best CEOs Do To Create Outstanding Executive Teams. Working Paper 2001 Hay Group, Inc.

Katzenbach J R, Smith D K. Teams at the top. The McKinsey Quarterly 1994; nr 1: 71-9

Jon R. Katzenbach and Douglas K. smith Memorandum 1994

Kjøde A. Teambygging og teamarbeid. AFF Fagbulletin 1999; vol 1, nr 2, 1-22.

Herb E, Leslie K, Price C. Teamwork at the top. The McKinsey Quarterly 2001; nr 2: 33-43.

Gundersen B H. Ledergruppene – en underutviklet arena. AFF Lederbulletin 2005 03

Styresak 84/2007 styret ved Universitetssykehuset Nord-Norge HF, Ny organisasjonsmodell for UNN HF.

Beslutningsgrunnlag og direktørens vurdering, Intern organisatorisk struktur I klinikkene ved UNN HF, Del 2. 31.oktober 2008