



En bedre ledergruppe

Nasjonalt topplederprogram

Lars Pihl
Avdelingssjef
Mat- og transport
Sykehuset Østfold

Oslo 23.april 2010

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Få ledergruppen i avdelingen, meg + 4 seksjonsledere, til å bli en enda bedre ledergruppe. Prioritere utvikling frem for drift. Mindre driftsdetaljer på ledermøtene. Dette ser jeg på som vesentlig for å kunne møte fremtidens utfordringer. Mye av ledermøtene går til relativt små driftsmessige utfordringer, og det blir lett for mye informasjon som godt kunne distribueres på annen måte.

Det er god forankring for prosjektet i ledergruppen og hos Divisjonsdirektør. Divisjonsdirektør er prosjekteier.

Problemstilling og målsetting

Ledergruppen har fokusert for mye på drift og ikke nok på utvikling. Samtidig har det vært en tendens til at frister og vedtak ikke etterleves godt nok.

Få gjennomført vedtak fattet i avdelingen, divisjonen og sykehuset innenfor gitte frister.

Det er en målsetning at ledergruppen i enda større grad skal kunne samarbeide på en slik måte at det blir god fremdrift i avdelingen.

Bli bedre på beslutninger i ledergruppen.

Resultatmål

Lederne evner å evaluere sin praksis.

Frister overholdes.

Fattede vedtak etterleves.

Effektmål

En ledergruppe som har fokus på utvikling vil stå sterkere sammen til å møte fremtiden, og nytt sykehus. Det er slik jeg ser det helt essensielt for å kunne sikre og få til en bærekraftig utvikling av avdelingen. Jeg mener også at vi som enkeltpersoner i ledergruppen blir bedre ledere.

«Det er ikke sikkert at du er en *leder*, selv om du sitter i en ledergruppe» er en tanke jeg har.

Ledergruppen er i dag dyktige på mange områder, men ser at vi har potensial til å bli enda bedre, spesielt når det gjelder utvikling. Vi må kunne utfordre hverandre slik at vi blir flinkere til å lage gode beslutningsunderlag og treffe riktige beslutninger. Vi skal også bli gode på problemløsninger.

Hvilken forskjell er vi ment å gjøre? Hva ville bli produsert og hvordan ville det gått dersom ledergruppen ikke eksisterte? Hvilken merverdi har vi for sykehuset?

Vi må sette noen regler for hva som er akseptabelt av holdninger og meninger, og hva som ikke er akseptabelt.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Vi må sette klare mål for hva vi ønsker å oppnå når vi tar opp en sak.

Holde fokus på saken under diskusjonen og si ifra hvis vi opplever målet for en sak som uklart.

Tror vi at det vil medføre negative konsekvenser hvis vi tar opp dette?

Jo flinkere vi blir til å være nysgjerrige på hverandres syn og meninger, vise respekt for hverandre når vi uttrykker uenighet, utforsker synspunkter som virker kontroversielle eller uforståelige, og prøver å bygge på hverandres syn – desto større er sjansen for at våre møters saksresultater, gruppefølelsen og tilfredsheten til oss vurderes positivt av oss.

Vi må ha et felles mål, som kan være noe annet enn summen av våre individuelle mål.

Det stille store krav til vår evne som enkeltmennesker å kunne tilpasse oss og koordinere oss med hverandre.

Vi må også være inneforstått med at den som tar opp en sak også må konkludere med om resultatet er i tråd med forventningene.

Er det en sammenheng i dag på hvordan vi kommuniserer og hva som kommer ut av møtene?

Nøkkelen til suksess ligger i en god oppstart hvor det legges klare føringer på hvordan jeg ønsker at gruppen skal arbeide videre fremover. Det må også her komme klare innspill fra deltagerne hvilke synspunkter de har. Er de med eller ikke, og hva er konsekvensen av og ikke å være med.

Medlemmene i ledergruppen har et reelt valg på hvordan de ønsker å bidra og må tydelig formidle hvorfor de eventuelt ikke ønsker dette. Til oppstarten er det viktig med et eksternt bidrag slik at vi er sikre på at rett vei velges, og at alle får den støtte og hjelp de måtte trenge.

Fremdriftsplan med milepæler

Oppstart i ledergruppen med en dags samling hvor vi starter utviklingen i samarbeid med ekstern ekspertise. Jeg ser det som helt nødvendig å ha ekstern hjelp som kan hjelpe oss på rett spor, og gi oss input på hvordan vi bør gå frem slik at vi blir bedre på å gi direkte tilbakemeldinger. En ekstern konsulent kan også gi oss innsyn i hvordan andre ledergrupper fungerer som har gjort noe lignende. Det blir forhåpentligvis gitt en del verktøy som vi kan jobbe videre med.

Oppstart mai.

Det blir fast agenda på ledermøter en stund fremover.

Ledermøtene gjennomføres med korte driftsmøter hvor alle ledere deltar, og ledermøte hvor seksjonsledere og avdelingssjef sammen jobber videre med prosjektet og utvikler seg som en ledergruppe med fokus på utvikling av avdelingen og oss selv.

Uke 19 – 21 – 23 osv ledermøter.

Uke 20 – 24 osv driftsmøter, med utvidet ledergruppe

Evaluerings av prosjektet ved årsskifte med en samling hvor ekstern bistand er med.

Budsjett - nøkkeltall

Interne kostnader til reise og lønn. Det settes ikke inn vikar.

Ledermøtene holdes i sykehusets lokaler.

2 eksterne samlinger, ekstern bistand. (finnes det bistand i HF eller RHF'et?)

Risikoanalyse

Vedlagt.

Konklusjoner og anbefalinger

Det er av stor viktighet at prosjektet gjennomføres. Ledergruppen vil stå sterkere samlet og vil være en resurs for avdelingen og sykehuset forøvrig. Det anbefales at prosjektet prioriteres innenfor eksisterende ramme.

Et vellykket prosjekt vil kunne være en god modell for andre avdelinger i eget sykehus og andre sykehus.

Vedlegg

Risiko og risikovurdering.

Litteraturhenvisninger.

Henning Bang, [Effektivitet i lederteam](#) – hva er det. Og hvilke faktorer påvirker det.

Henning Bang – å endre bedriftskulturen.