

Hva virker?

Om å lede helse og omsorg i en kommune

Øvre Eiker, 07. april 2011

Temaer i foredraget

- ▶ Ledelsesutfordringer, ledelse og ledererfaringer – noen ord om egen erfaringsbase
- ▶ Ledelsesprinsipper
- ▶ Hvordan mener jeg man lykkes som leder
 - Er helse og omsorg spesielt eller?
 - Eksempler, erfaring og råd fra sektoren
- ▶ Ledergitteret
- ▶ Etikk i omstillingsarbeidet – for det er omstilling vi driver med som ledere – eller er det ikke?
- ▶ Omstillingsutfordringer – styring og oppfølging
- ▶ Økonomi, psykologi eller begge deler?
- ▶ Dialog

Ledererfaring

Her nevnes:

- Drammen kommune, innleid som helse- og sosialdirektør
- Stavanger Universitetssykehus, innleid som adm.direktør
- Nasjonalmuseet – innleid som adm.dir.
- Drammen kommune – innleid som kommunaldirektør helse og omsorg
- Bærum kommune – innleid som kommunalsjef for pleie og omsorg
- Østfoldpressen – innleid som adm.dir.
 - 7 aviser
 - 1 TV-selskap
 - 1 reklamebyrå
 - 1 reklamesamkjøring
- Dagsavisen – innleid adm.dir.
- Ullevål universitetssykehus – innleid som adm.dir.
- Oslo kommune – økonomidirektør

Styreledererfaring

- Rikshospitalet – Radiumhospitalet HF
- Sørlandet Sykehus HF
- Ullevål universitetssykehus
- Aker universitetssykehus
- Akershus undervisningssykehus
- Lovisenberg Diakonale sykehus
- Østfoldpressen AS
 - 7 avisselskaper
 - 1 TV-selskap
 - 1 Reklamebyrå
 - 1 reklamesamkjøring
- Dagsavisen AS
- Rehabil as
- Industritjeneste as

Møtet med ulike organisasjoner

- ▶ Utfordringer
- ▶ Organisasjonskultur
- ▶ Historie
- ▶ Forventninger
- ▶ Muligheter
- ▶ Trusler
- ▶ Alle kollegaene
- ▶ Tydelighet – utydelighet

Oppskriften på god ledelse – finnes den?

- ▶ Kan ledelse læres?
 - ▶ Kan vi utvikle oss som ledere?
 - ▶ Hvordan gjør vi det?
-
- ▶ Jeg har ikke trylleformelen, men en del erfaringer som jeg vil dele med dere!

Hva så?

- ▶ Først litt lærebok

Organisasjonskultur

«Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.»

Hva kjennetegner en god organisasjonskultur?

▶ Organisasjonskulturen er preget av:

1. at vi samarbeider over tradisjonelle faggrenser mot felles mål
2. at vi er lydhøre overfor nye tanker og ideer
3. at vi omgås hverandre med verdighet og respekt og viser romslighet i forhold til menneskelige behov og reaksjonsmønstre
4. at vi har vilje og kraft til forandring
5. at vi gis innflytelse på egen arbeidssituasjon
6. at vi tar ansvar for oppgaver og resultater og får tilbakemelding på det vi presenterer

Hva kjennetegner en god organisasjonskultur? forts.

7. at vi øver kritikk og håndterer konflikter konstruktivt innen eget hus i en atmosfære av respekt, åpenhet og tillit
8. at vi viser respekt og lojalitet til styringssystemer og gitte beslutninger og retningslinjer
9. at vi er en del av et større fellesskap, og utnytter de muligheter dette gir.

Ledelsesprinsipper

1. Lederne skaper klarhet om mål, oppgaver og resultater
2. Lederne er service- og kundeorienterte
3. Lederne er beslutnings- og handlingsorienterte
4. Lederne tar både ansvar for eget område og for helheten
5. Lederne oppnår resultater ved en effektiv disponering av ressursene
6. Lederne oppmunttrer medarbeidere til å ta selvstendig ansvar for oppgaver og resultater
7. Lederne engasjerer seg personlig i medarbeidernes utvikling

Ledelsesprinsipper forts,

8. Lederne har vilje og kraft til forandring og forbedring
9. Lederne bygger opp om fellesskap og gode samarbeidsforhold
10. Lederne er bevisst sine roller i organisasjonen
11. Lederne legger høy etisk standard til grunn for utøvelse av lederskap

Hva er mine erfaringer

- ▶ Ikke lærebok – eller?

Hvordan lykkes som leder?

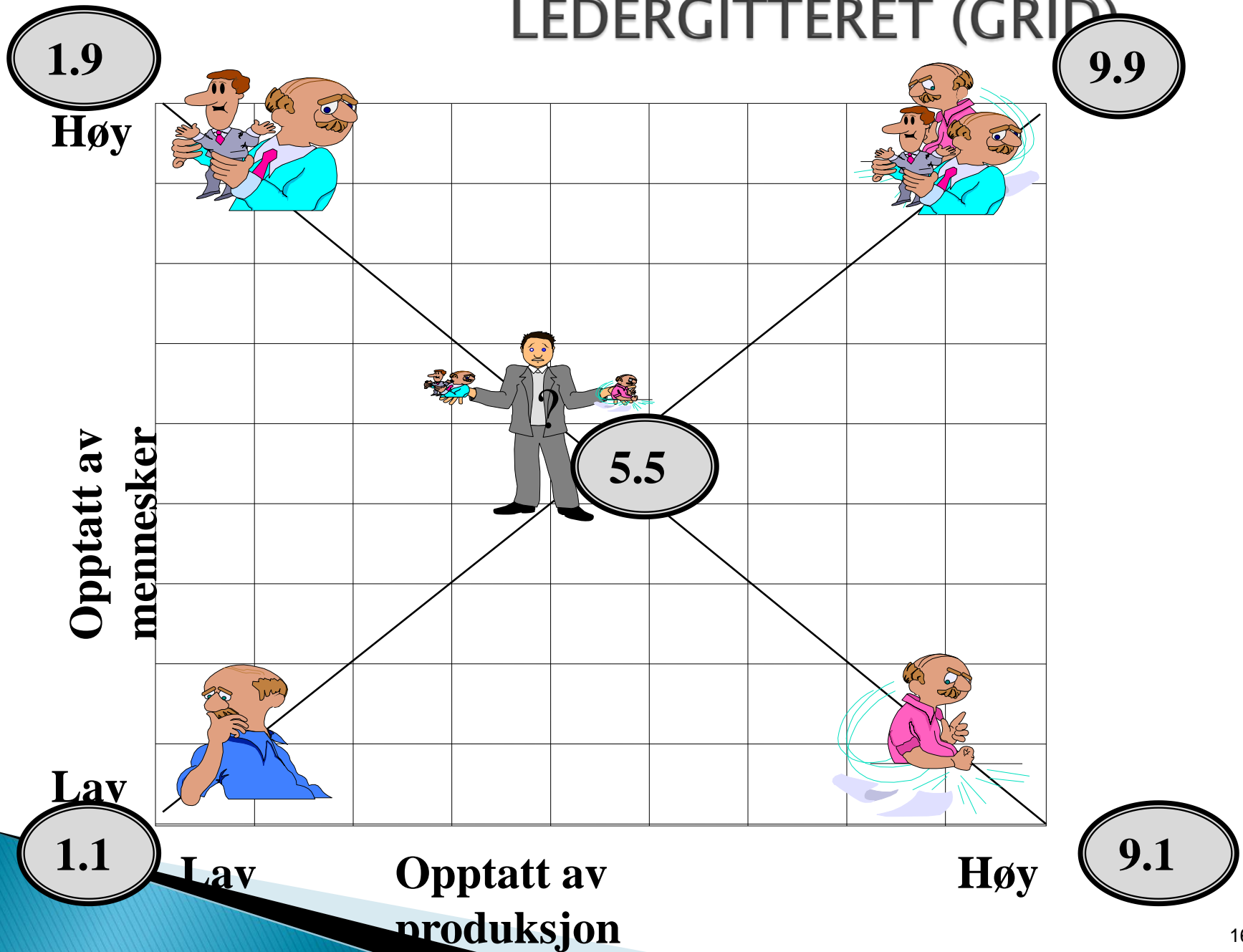
(Egne betraktninger)

- ▶ En forutsetning for å være en god leder er at vedkommende er glad i mennesker.
- ▶ Som leder må du si det du mener og mene det du sier.
- ▶ En leder må ha evne til å legge saker bak seg og først og fremst ha fokus fremover.
- ▶ En leder må ha evne til å ta nederlag med stil.
- ▶ Prestisje og dyrking av eget ego må legges til side.
- ▶ En leder må sørge for at organisasjonen ikke blir sårbar og for avhengig av enkeltpersoners tilstedeværelse.

Hvordan lykkes som leder? Forts....

- ▶ En leder må ha fokus på mål og resultatoppnåelse.
- ▶ En leder må tenke helhet – det vil si virksomhetens totale mål.
- ▶ At man alltid skal være i læringsposisjon.
- ▶ Ydmykhet er viktig.

LEDERGITTERET (GRID)



Etiske verdier og ledelse i omstillingsprosesser

- ▶ Man kan ikke gjennomføre en omstillingsprosess uten å ta hensyn til mennesker og verdier
 - Eks. fra Drammen kommune
 - Forrige periode
 - DGKS, FOU, Kvalitet, økonomi
 - Denne perioden
 - Utviklingsprogram, helsehus, ledelse, samhandling, økonomi
- ▶ Fleksibilitet og fasthet, behov for trygghet og aksept for uro
 - Å trives med saker i bevegelse og at alt ikke er lagt på plass.
- ▶ Økt kompetanse på etisk refleksjon

Hva forventes av dere?

- ▶ Lede i tråd med vedtatt etisk standard som må sees i sammenheng med kommunenes visjoner:
 - Lederansvar og etikk = ledelsesfilosofi, samsvar mellom ord og handlinger
- ▶ Nå resultater gjennom medarbeidere
 - Kreve at man vet hva og hvordan disse tenker
- ▶ Markere at kommunen er til for innbyggere og brukere av kommunale tjenester
 - Brukerperspektivet – forvaltningsperspektivet

Den gode lederen i omstillingsprosesser

- ▶ Informasjonsutøver
- ▶ Energibygger
- ▶ Kaosbuffer
- ▶ Tidssmart
- ▶ Menneskeorientert

Informasjonsutøver

- ▶ Bruker informasjon aktivt til å etablere felles kunnskap/begrunner hvorfor
- ▶ Kontinuerlig informering
- ▶ Involvering av de ansatte i tolkning av informasjon/teste forståelsen
- ▶ Lytter mye (skaper trygghet)
- ▶ Bruker mye tid

Energibygger

- ▶ Motiverer (fjerner usikkerheten)
- ▶ Gir ansvar og utfordringer i omstillingsprosessen
- ▶ Involverer de ansatte
- ▶ Faglig kompetanseheving
- ▶ Lærer bort "mestring" av oppgaver (tillit)
- ▶ Gir oppmerksomhet og ros
- ▶ Skaper vinn/vinn-situasjoner

Kaosbuffer

- ▶ Demper støy og frustrasjoner
- ▶ Ivaretar enheten og taler avdelingens sak
- ▶ Vurderer nøye hva og hvordan noe skal formidles
- ▶ Tydelig og konsistent i sitt lederskap
- ▶ Demper utrygghet og angst
- ▶ Er selv trygg på det han/hun tror på og gjør

Tidssmart

- ▶ God til å finne tid – både til seg selv og andre – innenfor knappe tidsfrister
- ▶ Jobber raskt og effektivt
- ▶ Konsekvent prioritering av det viktigste
- ▶ Bevisst på balansegang mellom endring og daglige driftsoppgaver
- ▶ Trives med endring uten å stresse
- ▶ Får energi av omstilling

Menneskeorientert

- ▶ Vet at endringsprosesser handler om mennesker **og handler deretter**
- ▶ Involverer ansatte aktivt hele tiden
- ▶ Lar ansatte være med å bestemme
- ▶ Bygger opp de ansatte
- ▶ Opptrer som et forbilde selv

Handlinger og integritet

- ▶ Adferden må være forutsigbar – konsistent over tid – **hvordan opptrer vi som ledere i stressituasjoner?**
- ▶ Adferden må uttrykke integritet – det må være overensstemmelse mellom ord og handling
- ▶ Adferden må ikke være kontrollerende – delegering av ansvar og myndighet må være reell

Fokus på 3 punkter

- ▶ Omstillingsprosesser må ta særlig hensyn til organisasjonskulturen (subkulturer)
- ▶ Verdier blir synliggjort gjennom handlinger (tester legitimiteten)
- ▶ Prosessen utfordrer tydelig verdibasert lederskap:
 - Motivasjon, kreativitet og innovasjon skal fremmes
 - Etske verdier må fornyes/tilpasses

Økonomi, psykologi eller
begge deler?

Noen betraktninger om et langt liv som toppleder

- ▶ Fugleredet
- ▶ Det absolutte behov – et tøyelig begrep
- ▶ Det å gå hele veien
- ▶ Savnet av den allmektige
- ▶ Kultur og ukultur

Fugleredet



Fluesnapperen



Noen betraktninger

- ▶ Lederen kontra katalysatoren.
- ▶ Fugleredet kontra det å se sitt ansvar.
- ▶ Ledelse kontra delegasjon oppover.
- ▶ Det å ta opp utfordringer i møter kontra det å fremlegge løsninger på utfordringer i møter.

▶ *Hvis du gjør det du alltid har gjort, vil du få det du alltid har fått!*

Oppsummering

- ▶ Ledelse krever tid, tålmodighet og fokus på organisasjonskulturen
- ▶ Forandring krever fokus på å øke kompetansen
- ▶ Som leder må du skape tid og rom til refleksjon – ”skynd deg langsomt”

Takk for oppmerksomheten !