

Etablering og drift af en effektiv ledergruppe

Afsluttende Masterprojekt

Master of Public Governance MPG, E15

Mette Norup Frøjk
Aalborg Universitet

Forudsætninger

- ▼ Klart formål
- ▼ Rigtige opgaver
- ▼ Balanceret sammensætning
- ▼ Organisatorisk understøttelse

Processer



Resultater

- ▶ Merværdi for organisationen
- ▶ Merværdi for ledergruppen
- ▶ Merværdi for den enkelte

Vejleder

Karsten Ulrik Niss

Omfangskrav

Omfangskrav fra studieordningen: 113.750 anslag

Masterprojektets omfang: 111.514 anslag

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	1
Abstract	3
Forord	4
Kapitel 1: Problem og design	5
Indledning	5
Baggrund for valg af emne – empirisk case	5
Problemformulering.....	8
Afgrænsning af projektet	8
Begrebsafklaring	9
Projektdesign	10
Kapitel 2: Videnskabsteori og Metode.....	13
Videnskabsteoretiske overvejelser	13
Metodiske tilgange.....	14
Valg af teori og model.....	15
Det at undersøge egen organisation	16
Blinde pletter	17
EFFECT-Modellen	17
Præsentation af empirisk materiale	18
Kvalitativ dataindsamling - Semistrukturerede interview	18
Analysefasen af de gennemførte interviews	20
Kategorisering og kodning	20
Kvantitativ dataindsamling – Personlighedstests	21
Hermeneutisk Analysemetode til projektet	22
Kapitel 3: Analyse og diskussion	22
Forudsætninger for at ledergruppen kan arbejde effektivt	22
Klart formål	23
De rigtige opgaver	25
Balanceret sammensætning	27
Organisatorisk understøttelse	30
Delkonklusion på forudsætninger for at ledergruppen kan arbejde effektivt	31
Processer der påvirker effektivitet i ledergruppen.....	34
Klare bestillinger	35
Fokuseret kommunikation	36
Udnyttelser af gruppemedlemmernes forskelligheder	37
Beslutningsprocessen	39
Aktive relationer til omgivelserne.....	40
Kontinuerlig gruppelæring.....	41
Delkonklusion på processer, der påvirker effektivitet i ledergruppen.....	42
Ledergruppens resultater	44
Merværdi for organisationen.....	45
Merværdi for ledergruppen	46
Merværdi for den enkelte.....	47
Delkonklusion på resultater der påvirker effektivitet i ledergruppen.....	48
Kapitel 4: Konklusion.....	50

Kapitel 5: Kritik.....	54
Metodekritik	54
Kritik af empirien.....	55
Kritik af EFFECT-Modellen.....	55
Konklusionens kvalitet	56
Kapitel 6 Perspektivering	56
Litteraturhenvisninger	58
Bilag.....	60
Bilag 1. Søgeord brugt ved litteratursøgning.....	60
Bilag 2. Akutafdelingens Mission, vision og overordnede værdier	62
Bilag 3. Interviewguide til semistruktureret interview	63
Bilag 4: Egen uddybning af de fem personlighedsdimensioner fra NEO PI-R testene.	65
Bilag 5. Facetterne fra NEO PI-A feedback af ledergruppen i Akutafdelingen.	67
Bilag 6. Tabel over ledergruppens stærke og svage sider	69
Bilag 6. Tabel over ledergruppens stærke og svage sider	69
Bilag 7. Oversigt over anvendte figurer i projektet	70

Abstract

The establishment and operation of an efficient team management.

The primary purpose of the project is to examine if the establishment of a management team, Emergency Department, Hospital of the West, is the right solution for the department.

To support this aim, I will from the phenomenological and constructionist way of thinking, examine the following:

How could the management team in the Emergency Department, Hospitalsenheden Vest exploit their own leadership competences to continue the establishment and operation of an efficient group management in everyday management tasks?

The question is answered on the basis of the deductive methods by analyzing the qualitative data obtained from semi-structured interviews from the Emergency Department's management team and quantitative data from the teams' character tests.

Interview Guide and analysis is structured on the basis of a practice model for effective leadership team called the EFFECT -Model. The model is based on the primary theory in the project. The EFFECT-Model identifies a number of factors to increase the chance that the management team works effective. These factors are divided into conditions, processes and results of the management teams' duties.

In the analysis the theory and practice complement each other through the project, to hope finding the answer to the question.

I have through analysis of interviews, examination and theory reached the following main conclusions:

- The establishment of a management team in the Emergency Department has positive effects, creating added value for the organization, the management team and of the individual manager.
- It is recommended that the management team will continue to work towards becoming an effective management team. However in the factors behind conditions, processes and results of the management teams' duties there are improvements to be made towards the goal of becoming an effective leadership team.

The management group has not yet found its ultimate standpoint. By using the recommendations, I believe that the management team has the opportunity and potential to utilize their own leadership skills.

Forord

Dette masterprojekt tager udgangspunkt i ledelsen af Akutafdeling i Hospitalsenheden Vest (benævnes HEV i rapporten). Afdelingen, der omfatter afsnit i Herning, Holstebro og Ringkøbing, har 220 ansatte læger, sygeplejersker og lægesekretærer.

Jeg er ansat som ledende oversygeplejerske i afdelingen og har sideordnet ledelse med den ledende overlæge på det strategiske niveau i organisationen.

Med direkte reference til os i afdelingsledelsen, er ansat tre stabsmedarbejdere og fem funktionsledere. De fem funktionsledere består af tre afdelingssygeplejersker, en ledende lægesekretær og en koordinerende overlæge. De varetager ledelsen af egne medarbejdere med ansvaret for den daglige drift af eget ledelsesområde.

Masterprojektet omhandler en fortsat etablering og drift af gruppeledelse i afdelingen, fra tanker om etablering af gruppeledelse til anbefalinger for ledergruppens videre færd imod arbejdet med at drive effektiv gruppeledelse i afdelingen.

Kildehenvisningerne i masterprojektet tager udgangspunkt i Harvardprincippet, hvor der angives forfatter, årstal og sidetal løbende i teksten, eksempelvis (Ejersbo og Greve 2014, p.34-40) eller når der er mere end to forfattere til en kilde (Bang m.fl 2015, p. 75). Hele kildeangivelsen vil være at finde i litteraturlisten (<http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/harvard.htm>).

I masterprojektets kapitel 3, der udgør analyse og diskussion, anvendes citater fra gennemførte interviews med respondenterne der udgør empirien i projektet. Hvert citat er skrevet med kursiv og indrammet med citationstegn efterfulgt af respondentens nummer og tidsangivelse i minutter for, hvor langt inde i interviewet citatet er fremkommet, eksempelvis:

”Jeg kan godt være i tvivl, når opgaverne skal organiseres på tværs. Derfor kommer vi til at gøre ting dobbelt. Det burde vi blive bedre til” (R7, 09:45).

Hvor dele af citatet er udeladt, markeres dette med (...). Eksempelvis: (...) *”Den er ganske optimal, men skal ikke være større for så mister vi fortroligheden, lige nu har vi tillid til hinanden (...)” (R6, 18:04).*

God læselyst ☺

Kapitel 1: Problem og design

Indledning

Den danske offentlige sektor har forandret sig markant siden starten af 1980'erne, hvor Poul Schlüters¹ "firkløverregering" varsler, at tiden er inde til at gøre op med de stigende udgifter.

Moderniseringsprogrammet fra 1983 bliver et startskud til, at det offentlige skal tænke anderledes og decentralisere beslutninger ud fra fastlagte økonomiske rammer (Ejersbo og Greve 2014, p.34-40).

Siden da, har skiftende regeringer introduceret diverse reformer i en tro på, at styring medvirker til bedre praksis så der støt og roligt sker et paradigmeskifte. Hvor det offentlige tidligere er en del af en velfærdsstat må denne nu betragtes som værende en del af en global konkurrencestat. (Pedersen 2013);(Greve 2012, p.82-93).

I sundhedsvæsenet får specielt kvalitetsreformen og strukturreformen fra 2007 betydning. Politikerne sætter fokus på, at de store enheder skal skabe en forbedret kvalitet i en offentlig sektor med borgeren i centrum.

Et af tiltagene med at skabe bedre service består i, at alle regioner skal minimere antallet af de mindre hospitaler til få større, hvor afdelingerne kan samles. Regeringen afsætter midler til, at der kan bygges flere "Super sygehuse"- tidssvarende bygnings- og driftsmæssige. Region Midtjylland beslutter, at bygge to nye hospitaler, et i Skejby ved Aarhus og et i Gødstrup ved Herning (Greve 2012, p.82-93).

Hvorledes dette konkret udmønter sig i Hospitalsenheden Vest beskrives i det følgende afsnit, hvor læseren præsenteres for den empiriske case.

Baggrund for valg af emne – empirisk case

Planlægningen frem imod udflytningen til Gødstrup er i fuld gang og et af de store emner er:

Ledelsesstrukturen i det nye hospital.

Hospitalsledelsen beslutter, hvorledes de to øverste ledelsesniveauer organiseres så Hospitalsledelsen og afdelingsledelserne sammen indgår i en fælles, integreret ledelsesgruppe på det strategiske niveau.

¹ Poul Schlüter formand for det konservative folkeparti og statsminister i Danmark fra 1982-1993

Organiseringen af næste ledelsesniveau besluttet af de enkelte afdelingsledelser ud fra de overordnede rammer med afsæt i regionens Ledelses- og Styringsgrundlag (Ledelses- og styringsgrundlag 2013)

Som et hjælperedskab, har Hospitalsledelsen i 2013 udarbejdet en rapport, der beskriver de overordnede rammer for god ledelse i HEV.

I rapporten står, at lederne på alle organisatoriske niveauer forventes at være ledere med "stort L" hvor fokus er på fire ledelsesroller i Ledelsestrekanten.



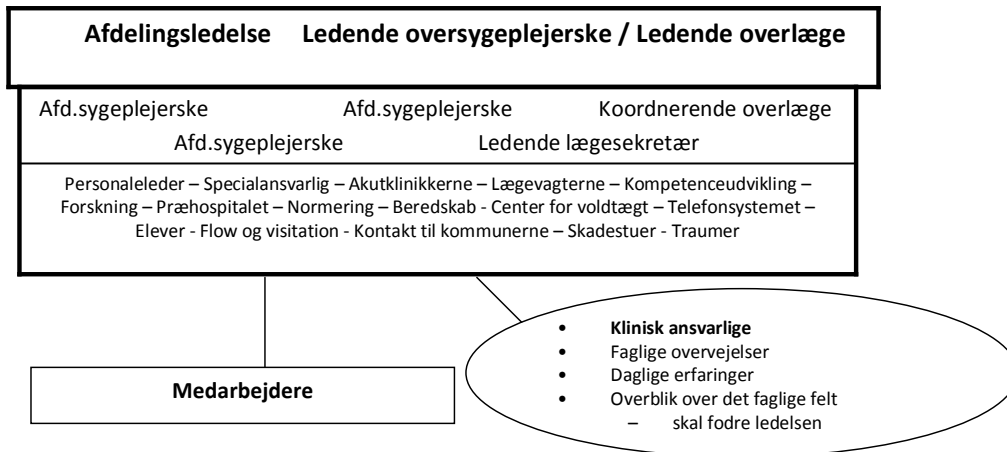
Figur 1: Ledelsestrekanten (Rapport vedrørende DNV Gødstrup 2013, p. 7)

Rapporten beskriver modellen således:

Faglig ledelse:	Det faglige indhold i arbejdet. Typisk institutionens kerneopgave
Personaleledelse:	Ledelse af personaleforhold, arbejdsmiljøet, den enkelte medarbejder, konflikthåndtering med videre
Administrativ ledelse:	Økonomi, aktivitet, budget og regnskab samt arbejdstilrettelæggelse
Strategisk ledelse:	Langsigtede mål, prioritering af opgaver og indsatser, vision og strategier

Rapporten tydeliggør en forventning om, at lederne løser alle opgaverne i Ledelsestrekanten. Et opmærksomhedspunkt der skal medtænkes, når organiseringen af ledelsesstrukturen besluttet (Rapport vedrørende DNV Gødstrup 2013, p. 7-10).

I Akutafdelingen er vi på forkant med ledelsesudviklingen. Afdelingen har mange samarbejdspartnere og jo nærmere en udflytningen til Gødstrup, jo flere samarbejdspartnere. En definering af ledelsesstrukturen er derfor vigtig for klarhed over sammenhænge både internt, men også eksternt ud til samarbejdspartnerne. I 2015 har Akutafdelingen ændret i den traditionelle hierarkiske ledelsesstruktur og etableret en stor ledergruppe. Medarbejderne har fortsat en "nærmeste leder", men kan kontakte en anden i ledergruppen, hvis nærmeste leder er optaget andet steds.



Figur 2: Akutafdelingens organisationsplan efter etablering af en ledergruppe. (Eget design).

Valget om gruppeledelse tages i foråret 2015 på en række ledermøder, hvor den fremtidige ledelsesstruktur er sat på dagsordenen. Gruppen arbejder med organisatoriske muligheder og beslutter at give gruppeledelse et forsøg. Etableringen af ledergruppen påbegyndes i juni måned.

Bortset fra ansættelsen af en koordinerende overlæge, er gruppen etableret med de funktionsledere, der allerede er ansat i stillingerne. Udgangspunktet er derfor i de eksisterende kompetencer som, hver lederne er i besiddelse af.

Tankegangen er ikke fjern fra den måde Hospitalsledelsen tænker fremtidens ledelse på. I rapporten "Vedrørende DNV Gødstrup" står, at ledelsesstrukturen både skal være fokuseret på den hierarkiske vertikale ledelse, og være rettet ind mod den tværgående horisontale ledelse, hvor funktioner og processer kommer til at hænge sammen på tværs, og teams i vid udstrækning skal benyttes som arbejdsform (Rapport vedrørende DNV Gødstrup 2013, p. 7-10).

Ledergruppen er på nuværende tidspunkt fortsat i etableringsfasen, hvor der arbejdes på at finde egnede arbejdsmetoder frem mod fælles mål for gruppeledelsen.

I HEV får alle ledere foretaget personlighedstest inden ansættelsen, så ansættelsesudvalget kan vurdere, om de personlige kompetencer er til stede i forhold til den stilling, der skal besættes. Testene, der er temmelig omfattende, bruges udelukkende i ansættelsesøjemed og bliver efterfølgende arkiveret i den enkelte leders personalsag i HR afdelingen.

I Akutafdelingen har alle 7 ledere fået foretaget en personlighedstest inden for de foregående tre år. Da disse tests ikke er tilgængelige for andre end den enkelte leder, ved vi reelt ikke om ledergruppen yder maksimalt ud fra de personlige kompetencer der er til stede i ledergruppen.

Selv om jeg mener, at gruppeledelse er det rigtige valg, så lurer spørgsmålet alligevel i baghovedet: "Er det nu også den rigtige løsning og udnyttes gruppens samlede kompetencer godt nok?"

Min indledning leder mig frem til denne problemformulering:

Problemformulering

Hvorledes kunne ledergruppen i Akutafdelingen, Hospitalsenheden Vest udnytte egne ledelseskompetencer, til en fortsat etablering og drift af en effektiv gruppeledelse i dagligdagens ledelsesopgaver?

Valg af problemformulering indebærer samtidigt et fravalg. I næste afsnit redegøres for den afgrænsning der er foretaget, da problemformuleringen kan analyseres fra flere synsvinkler.

Afgrænsning af projektet

I besvarelsen af ovenstående problemformulering vælger jeg at foretage en *empirisk afgrænsning* i valget af, at det udelukkende er Akutafdelingens ledergruppe, der behandles i dette masterprojekt.

Datamaterialet indhentes dermed udelukkende fra de syv personer, der er en del af ledergruppen så den efterfølgende analyse udelukkende koncentrerer om det, der foregår internt i Akutafdelingen.

Der fravælges også andre emner om gruppeledelse, som det kunne være interessant at analysere på:

- *Gruppeledelse i hele HEV:* Arbejder andre afdelingsledelser i hospitalet med gruppeledelse? Dette er et varmt emne hos Hospitalsledelsen, som har stor bevågenhed på, om Akutafdelingens tilgang til ledelse er mere hensigtsmæssig end den traditionelle hierarkiske tilgang.

Direkte citeret fra referat af Afdelingsledelsesmøde d. 17. februar 2015:

"Hospitalsledelsen anmoder om, at afdelingsledelserne foretager overvejelser om der er overlæger der kan tildeles mere ledelsesansvar eller om der kan etableres mere ledelse på tværs med henblik på at understøtte gode tværgående patientforløb?"

(<http://www.vest.rm.dk/omhospitalet/hospitalsledelsen/ledelsesstruktur/afdelingsledelserne/moder/dagsorden-referat>)

- *Gruppeledelse kontra traditionel hierarkisk ledelse:* Burde vi organisere ledelsesstrukturen anderledes i Akutafdelingen og i så fald hvorledes?

Ved trepartsforhandlingerne i 2007 var et af elementerne at anvende 30 millioner kr. til at uddanne ledere inden for den offentlige sektor, for at få en professionel ledet sektor med en motiveret arbejdsstyrke. Overordnede formål er at sikre og videreudvikle velfærdssamfundet. Der forskes og skrives meget om, hvorledes det offentlige skal organiseres for at opnå ovenstående – dermed også, hvilke ledelsesmodeller der egner sig til hvilke formål (Andersen m.fl. 2014).

- *Gruppeledelse i forhold til ledelse af fagprofessionelle:* Hvilke teamlederroller egner sig bedst til at lede de enkelte faggrupper?

For at skabe den optimale gruppeledelse er skrevet meget om, hvilke lederroller der egner sig til de forskellige opgaver og, hvorledes man optimalt kan planlægge og udnytte viden omkring dette i planlægningen af gruppeledelse (Belbin 2004).

Begrebsafklaring

Som baggrundsforståelse i den videre besvarelse af problemformuleringen uddybes i begrebsafklaringen ordene: *Gruppeledelse, ledelseskompeter, effektiv gruppeledelse og dagligdagens ledelsesopgaver.*

I dette masterprojekt arbejdes med begrebet *gruppeledelse*. Begrebet er valgt ud fra forståelsen af, at: *"En gruppe er, hvor personer arbejder sammen om en fælles opgave, men de behøver ikke være afhængige af hinanden for at løse opgaven"* (Bang m.fl. 2015 p. 56).

I Akutafdelingen arbejder ledergruppen overordnet frem mod fælles mål, men den enkelte leder løser ofte selvstændige opgaver uafhængigt af resten af gruppen, så valget af ordene *gruppeledelse og ledergruppe*, kan identificeres med emnevalget for projektet. Afdelingens mission og vision kan ses i bilag 2.

I projektet analyseres desuden på udnyttelse af ledergruppens *ledelseskompeter*. Med kompetencer menes den enkelte leders *"Viden, færdigheder, evner og personlighed"* (Bang m.fl. 2015 p. 27)

I Akutafdelingen syner ledergruppen umiddelbart ens, men ved nærmere kendskab opleves, at èt medlem er stærkest på det faglige felt, èn anden besidder stor intellektuel og analytisk kapacitet, mens èt tredje medlem er dygtig til at kommunikere og samarbejde. Ved samlet set at udnytte disse kompetencer har ledergruppen grobund for at supplere hinanden og skabe en balanceret helhed som gruppe. Ledergruppens kompetencer beskrives nærmere i analyseafsnittet og kan ses i bilag 5 og 6.

Med *en effektiv ledergruppe* menes i dette projekt, hvorledes gruppen samlet kan måles på resultater, der leveres. Der analyseres ud fra tre resultatområder: Merværdien for organisationen, merværdien for ledergruppen og merværdien for det enkelte medlem af ledergruppen. Uddybelsen af de enkelte resultatområder beskrives nærmere i analyseafsnittet på side 44 (Bang m.fl 2015 p. 151).

Dagligdagens ledelsesopgaver er projektets udtryk for den samlede mængde af opgaver, der følger med det at være leder i HEV. Områderne er veldefinerede i Hospitalsledelsens forventninger med fokus på alle fire ledelsesroller i ledelsestrekanten. Ledelsestrekanten er beskrevet på side 6.

I forlængelse af problemformuleringen, afgrænsninger og afklaring af begreber, er det tid til at give læseren en overordnet forståelse af, hvorledes designet af masterprojektet er tænkt.

Projektdesign

Den franske sociolog David De Vaus siger, at før man begynder at bygge et hus og bestille diverse byggematerialer, er det vigtigt at gøre sig det klart, om huset er et sommerhus eller en kontorbygning (De Vaus 2004, p. 8).

På samme vis er det med dette masterprojekt. Inden jeg begiver mig ud i diverse dataindsamlinger, beslutter jeg projektets omdrejningspunkter og, hvad jeg slutteligt ønsker at konkludere på, så der foreligger en logisk opbygning af projektet.

Som det bærende fundament i hele processen, "støbes selve soklen til huset". I kapitel 1 indsnævres overordnet emnevalg i projektet og læseren præsenteres for baggrunds valg og den empiriske case. Disse leder frem til "selve døråbningen" = Problemformuleringen. Denne lægger op til en afdækning af problemet ud fra et fænomenologisk paradigme efterfulgt af en afgrænsning af projektet og en begrebsafklaring (De Vaus 2004, p. 6-9).

Projektets kapitel 2 er "Vinduerne" i husets underetage, hvor der redegøres for de videnskabsteoretiske overvejelser og metoder, der ligger til grund for projektet og danner rammen for analysearbejdet og diskussionen. Med udgangspunkt i den deduktive metode foreligger først valg af teori, opmærksomhedspunkter ved at undersøge i egen organisation og begrundelse for valg af den praksis rettede EFFECT-modellen som styringsredskab i dele af masterprojekt. Herefter følger en præsentation af

det empiriske materiale samt en redegørelse over, hvorfor jeg vælger, at gennemføre kvalitativte semistrukturerede interviews der efterfølgende kodes i temaer.

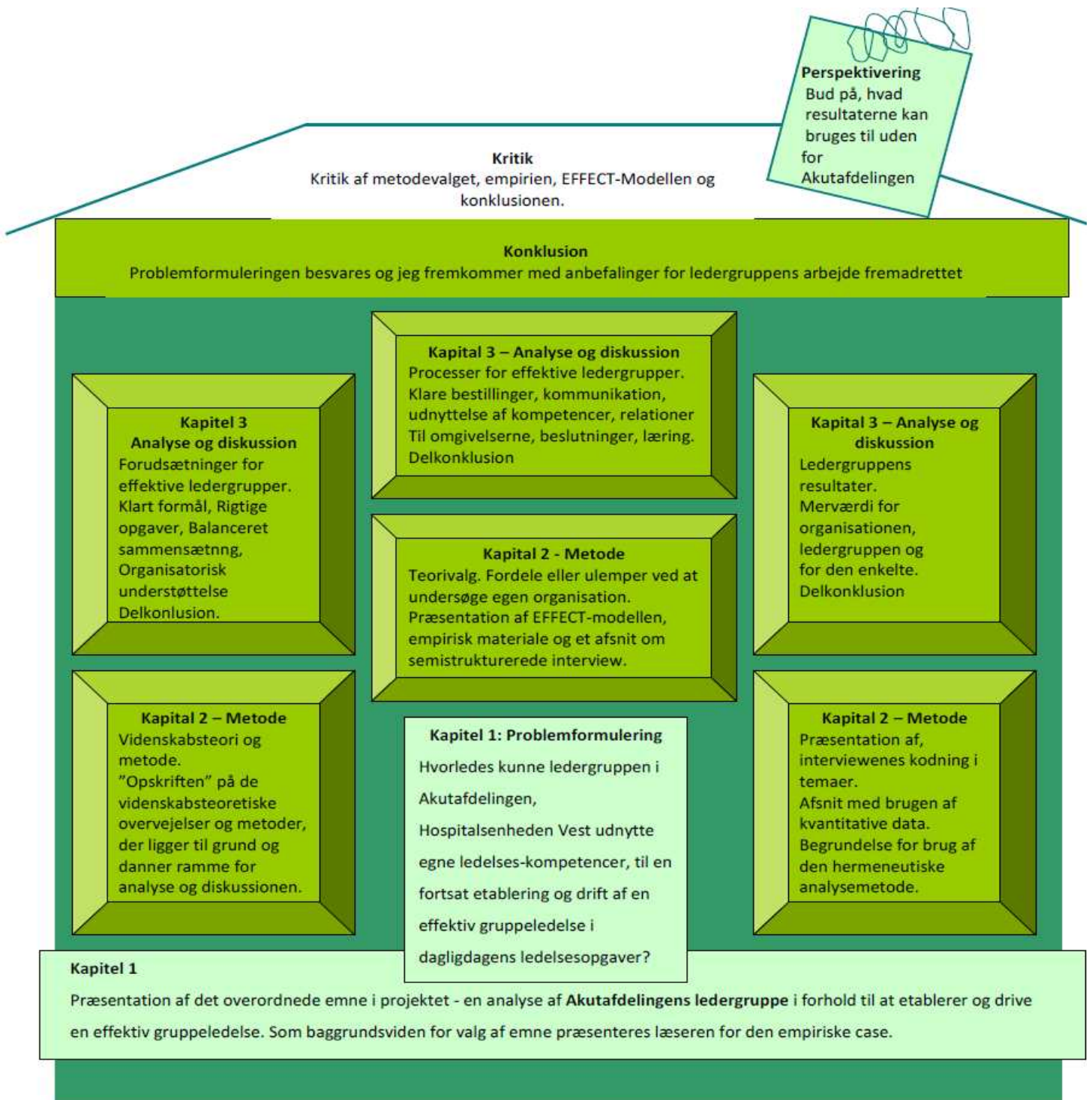
Metodeafsnittet indeholder desuden en beskrivelse af den kvantitative metode med brug af ledergruppens personlighedstests og begrundelse for brug af den hermeneutiske analysemetode. (De Vaus 2004, p.17-35).

Kapitel 3 er "Vinduerne i husets overetage". Etagen gemmer på analysen og diskussionen, der med afsæt i en deduktiv tilgang, holder datamaterialet, op imod teorien – i dette tilfælde EFFECT-Modellen. Teori og praksis supplerer hinanden frem imod besvarelsen af problemformuleringen. (De Vaus 2004, p. 9-17).

Analysen og diskussionen starter med en analyse af fire forudsætninger som, ifølge EFFECT-Modellen, har størst betydning for om ledergruppen kan fungere effektivt. Dernæst følger et afsnit, hvor processerne i arbejdet med at blive en effektiv ledergruppe analyseres og diskuteres. Sidste afsnit i kapitlet behandler resultater for organisationen, ledergruppen og for den enkelte.

Det er ligeledes i kapitel 3, jeg kommenterer på, hvorledes vi kan arbejde med gruppeledelse fremadrettet så gruppen kan yde maksimalt ud fra de forudsætninger, processer og resultater, der kan arbejdes med i gruppen. For at fuldende værket, "sættes udhæng og tag på huset" i form af den endelige konklusion, hvor problemformuleringen besvares efterfulgt af et kritikafsnit og en perspektivering, "røgen fra skorstenen".

Visuelt ser designet sådan ud:



Figur 3: Design af masterprojekt (Eget design).

Med det visuelle blik af, hvorledes projektets overordnede design ser ud, er det tid til et indblik i, hvilken videnskabsteori der ligger til grund for masterprojektet og hvilke metoder der fremadrettet bruges til at indsamle data, analysere, diskutere og slutteligt konkludere på projektet.

Kapitel 2: Videnskabsteori og Metode

Kapitel 2 omhandler videnskabsteoretiske overvejelser og metodiske tilgange til projektet. Kapitlet indeholder mange delelementer, der præsenteres i rækkefølge i forhold til sammenhænge i projektet.

Som udgangspunkt for valg af metoder startes med begyndelsen, projektets videnskabsteoretiske overvejelser. Se nederste venstre vindue i figur 3.

Videnskabsteoretiske overvejelser

Videnskab dannes med udgangspunkt i paradigmer, teorier og analysestrategier, som med deres forskellige virkelighedsopfattelser kan producere forskellige konklusioner på den "virkelighed", der undersøges (Justesen og Mik-Meyer, p. 11).

Valg af videnskabeligt udgangspunkt er således både et tilvalg og et fravalg, hvorfor masterprojektets konklusioner vil være et udtryk for, at problemstillingen ses igennem en specifik optik.

Videnskabsteorien kan inddeles i tre hovedparadigmer:

- Det realistiske paradigme, der ofte henføres til naturvidenskaben.
- Det fænomenologiske paradigme, der typisk anvendes inden for humanvidenskaben.
- Det konstruktivistiske paradigme, der ofte anvender den moderne samfundsvidenskabelige tilgang (Justesen og Mik-Meyer 2010, p.12).

Tabellen herunder visualiserer de forskellige paradigmer. Pilen angiver, hvor projektet har sit ståsted.

Paradigme	Realistisme	Fænomenologisk	Konstruktivistisk
Virkelighedsforståelse (ontologi)	Én virkelighed Én konkret sandhed (Essentialisme). Virkeligheden kan forklares	Virkeligheden skal fortolkes. Der kan findes en sandhed, men den skal fortolkes (Eksistentialisme) Virkeligheden kan forstås og fortolkes	Virkeligheden er en social konstruktion og dermed findes mange sandheder (Antieksistentialisme) Virkeligheden skabes i relationer.
Vidensyn (Epistemologi)	Virkeligheden kan erkendes direkte. (objektivisme). Verden betragtes lineært	Det er ikke muligt at forklare verden fuldstændigt (subjektivisme). Verden betragtes cirkulært	Viden om virkeligheden er socialt konstrueret og relationelt forhandlet (Pluralisme) Verden kontekst Afklares koordineret.
Undersøgelsesstrategi (Metodologi)	Kvantitative metoder Præskriptive modeller. Plantanken.	Kvantitative/ Kvalitative metoder. Procestanken.	Kvalitative metoder Deskriptive modeller. Procestanken.

Figur 4: Oversigt over videnskabsteoretiske perspektiver (Inspireret af Jeppe Agger Nielsen 2015 – dias fra masterseminar 7/10-2015).

Masterprojektet har sit videnskabelige ståsted i det fænomenologiske og konstruktivistiske paradigme, der begge er "født ud af en kritik over for den positivistiske tænkning om at virkeligheden altid kan forklares ud fra en konkret sandhed (Brinkmann og Tanggaard 2010 p. 10).

Fænomenologi er læren om det der kommer til syne eller fremtræder for en bevidsthed. Det fænomenologiske paradigme retter opfattelsen mod subjektive handlinger og den mening, aktørerne tillægger forskellige handlinger. Hermed fokuseres på, at menneskers tanker og ønsker ikke kan tages for givet, men forstås ved at lytte eller spørge til en oplevet fortolkning og forståelse af forskellige meninger (Brinkmann og Tanggaard 2010, p. 185-189).

I det konstruktivistiske paradigme antages, at virkeligheden konstrueres i sociale processer. Hermed fokuseres på kompleksitet og flertydigheder i fænomener med så mange facetter som muligt. Konstruktivisme hævder, at det, vi er tilbøjelige til at tage for givet, er konstruktioner der altid kunne have set anderledes ud (Justesen & Mik-Meyer 2010, p. 13, 29-31).

Videnskabsteorien kommer til udtryk ved, at det er ledergruppens tanker og subjektive opfattelser der databearbejdes i et forsøg på at finde en sandhed der kan og skal fortolkes med en bevidsthed om, at de spørgsmål jeg stiller har betydning for svarene der gives (Brinkmann og Tanggaard 2010, p.185-189).

Metodiske tilgange

Med afsæt i de videnskabsteoretiske overvejelser og valg af emne, besluttes, at den overordnede arbejdsproces i dette masterprojekt tager udgangspunkt i den deduktive arbejdsform. Begrundelsen for dette er et baggrundskendskab til empirien der ønskes sammenholdt med teori og ikke et ønske om, at formulere en teori i forhold til empirien. I praksis betyder dette, at teoristudier om emnet sammenholdes med empiriske kvalitative og kvantitative data.

I forhold til ovenstående bliver næste skridt i projektprocessen en afsøgning af, hvilken relevant teori der findes om emnet og, hvorledes denne anvendes og afgrænses i dette projekt (Brinkmann og Tanggaard, 2010, s. 207). Se nederste midterste vindue i figur 3.

Valg af teori og model

Med udgangspunkt i den deduktive arbejdsform, vil teorikendskabet til det overordnede emne (*ledergrupper*) være afgørende for, hvordan den efterfølgende undersøgelse, analyse og diskussion gribes an.

Litteratursøgningen til dette masterprojekt starter pragmatisk med et besøg på det lokale bibliotek, der giver indblik i, hvilke bøger der er relevante eller irrelevante og hvilke ord der kan være informative, når der efterfølgende søges om emner *gruppeledelse* elektronisk.

Ved efterfølgende søgninger på www.bibliotek.dk og <http://primo.aub.aau.dk/opnås> et bredt overblik over, hvilken litteratur der findes i Danmark om emnet, hvilke forfattere der beskæftiger sig med emnet og, hvad der findes af ældre og nyere litteratur. Søgningen giver også et overblik over brugbare artikler.

Resultatet giver i udgangspunktet et bredt materiale, men afgrænsninger i søgefiltrene reduceres til relevant materiale i forhold til emnet. Søgeord og resultater ses i bilag nr. 1.

Ud fra søgningen med et overblik over litteratur om emnet er valgt, at der arbejdes videre med et teoretisk afsæt i bogen "*Effektive Ledergrupper for bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng*", der kortlægger metoder til at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper.

- Ledergruppen skal have et skarpt blik for resultaterne, med optimering af tværgående indsatser og arbejdsgange.
- Der skal være forståelse over for særlige roller og opgavefordelinger med blik for, hvilket organisatorisk niveau den enkelte leder befinder sig på.
- Der skal være klare mål for, arbejdet med forudsætninger og arbejdsprocesser.

Ledergrupper evner til at sikre en stærk koordination af udvikling, implementering og drift på ledergruppens samlede område er tæt forbundet med om organisationen skaber resultater mens en optimering af tværgående indsatser og arbejdsgange, styrker og udvikler den enkelte leder.

For at en ledergruppe kan fungere effektivt, er det afgørende med en fælles forståelse af, hvilke resultater den skal skabe, og hvad dens grundlæggende rolle er. Hvis det ikke er på plads, går det ud over ledergruppens sammenhængskraft og effektivitet. Til det formål har Bang m.fl. udarbejdet en EFFECT-Model, som hjælperedskab i arbejdet med driften af ledergrupper rundt i organisationer. Modellen beskrives uddybende i næste afsnit (Bang m.fl 2015).

Som supplement til ovenstående inddrages anden relevant litteratur der enten er præsenteret i masteruddannelsen eller fundet relevant i forhold til emnet *ledergrupper*.

Med baggrund i videnskabsteoretiske overvejelser samt valg af teori og model besluttet, hvilke metoder der efterfølgende skal bruges for at kunne besvare problemformuleringen.

Ud fra en fænomenologisk / konstruktivistisk overbevisning om at virkelighed kan forstås og fortolkes ud fra de sociale konstruktioner man er en del af, besluttet at der gennemføres et kvalitativt semistruktureret interview af egen ledergruppe suppleret med en kvantitativ gennemgang af de ledelseskompeterer der er i ledergruppen. Med denne beslutning følger en bevidsthed om eget ståsted i forhold til at kunne være en neutral part i analysen.

I næste afsnit beskrives, hvilke bevidsthedspunkter og blinde punkter der er ved at foretage undersøgelse i egen organisation.

Det at undersøge egen organisation

Det at undersøge i egen organisation og være en del af det empiriske materiale betyder, at der skal skærpes en opmærksomhed på fordele og ulemper ved en intern undersøgelse. En intern undersøger kan være så meget en del af organisationen, at det kan være svært at "se skoven for bare træer" (Ry Nielsen 1993, p. 19).

Som intern undersøger med et selvvalgt emne, besidder jeg et engagement og en lyst til at arbejde med problemformuleringen og analysen i forhold til denne. Jeg skal ikke bruge energi på observationer af, hvorledes hverdagen fungerer, hvilke emner der er kritiske at berøre og, hvilke emner der optager ledergruppen i Akutafdelingen.

Jeg har ligeledes en fordel med et forhåndskendskab til den uformelle kultur og sprogbrugen der anvendes i kommunikationen (Ry Nielsen 1993, p. 23).

Mit forhåndskendskab bruges til, at sætte egne erfaringer i spil ved udformning af interviewguiden samt, hvorledes interviewene gennemføres (Ry Nielsen 1993, p. 25).

Blinde pletter

Modsat kan der opstå en risiko for at jeg har "blinde pletter" med en selektiv tilgang til datamaterialet og udelukkende analysere på det forventede udbytte. Interviewene præges af, at respondenterne og undertegnede har en gensidig forforståelse, så emnet ikke uddybes tilstrækkeligt, men faren kan også bunde i, at respondenterne ikke ønsker at "udstille" egen uvidenhed (Ry Nielsen 1993, p. 27).

En bevidsthed om min egen placering i organisationen er også et relevant opmærksomhedspunkt, da det kan have betydning for, hvorledes datamaterialet behandles i analysen og at magtrelationer mellem respondenterne og undertegnede, kan have betydning for respondentens svar.

I dette masterprojekt er jeg både en del af ledergruppen, men også nærmeste leder for medlemmer af ledergruppen. Min egen forforståelse skal derfor kunne udfordres i en balance mellem, at kunne leve mig ind i de udsagn der kommer, men også kunne hæve mig op og betragte udsagnene fra "et helikopterperspektiv" (Ry Nielsen 1993, p. 27-29).

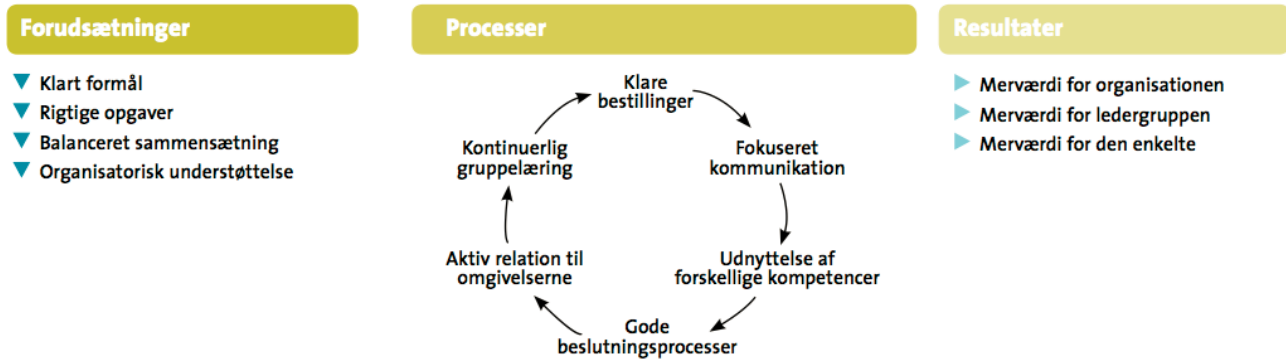
Med valg af teori og en bevidsthed om egen rolle i masterprojektet, præsenteres i det efterfølgende først EFFECT-Modellen som det styringsredskab, der anvendes i den fremadrettede dataindsamling og analyse efterfulgt af en præsentation af det empiriske materiale der anvendes i projektet.

EFFECT-Modellen

EFFECT-Modellen er en praksismodel, der er fundet i den primære litteratur. Den er udarbejdet ud fra identificerede faktorer, der har vist sig at øge chancen for at ledergrupper bliver effektive. Faktorerne er sat ind i en input-output model der skal synliggøre, hvad der skal til for at blive en effektiv ledergruppe.

I modellen skelnes mellem:

- *Forudsætninger*: Faktorer, der er relativt stabile og fungerer som rammebetingelser for ledergruppens måde at fungere på (input-faktorer)
- *Processer*: Faktorer der optræder, når medlemmerne af ledergruppen arbejder sammen for, at skabe resultater (proces-faktorer)
- *Resultater*: Faktorer, der beskriver, hvilken slags merværdi ledergruppen skal skabe (output-faktorer).



Figur 5: EFFECT-Modellen for effektive ledergrupper (Bang m.fl. 2015 p. 24)

Modellen er styringsredskab både i de semistrukturerede interviews så dataindsamlingen bliver konkret og målrettet, i forhold til de svar det ønskes indhentet, men også i analysen og diskussionen til at strukturere og behandle datamaterialet (Bang m.fl. 2015, p. 23-33).

Modellen er i denne form helt ny og derfor endnu ikke kritiseret i litteraturen, men med dens struktur og overskuelighed vurderes den egnet som styringsredskab i analysen. Dette dog med en opmærksomhed på, at det er ledergruppen selv, der skal vurdere effektiviteten og ikke samarbejdspartnere eller medarbejdere.

For at forstå, hvorledes indsamlingen af kvalitative data og kvantitative data indhentes, bør læseren kende det empiriske materiale, der skal levere data.

Præsentation af empirisk materiale

Empirien består af 2 læger, 1 lægesekretær og 4 sygeplejersker. Ledelseserfaringen svinger fra 2-20 år og ansættelse i Akutafdelingen fra 3-6 år. Medlemmerne i ledergruppen kender hinanden godt, og har været igennem en del ledelsesudfordringer sammen. Medlemmerne af ledergruppen leverer samlet set alt datamaterialet.

Med EFFECT-Modellen som styringsredskab til besvarelse af problemformuleringen og overblik over det empiriske materiale skal indsamlingen af datamaterialet planlægges.

Kvalitativ dataindsamling - Semistrukturerede interview

Gennemførelse af semistrukturerede interviews er masterprojektets kvalitative tilgang i dataindsamlingen. Kvalitative data giver mulighed for at gå i dybden med problemstillingen. Her lægges vægt på at

virkeligheden/meningen forstås og er subjektiv, så der altid vil være et fortolkende element i vidensproduktionen. I denne tilgang er jeg bevidst om kontekst og kompleksitet (Andersen 2006).

Med udgangspunkt i den fænomenologiske/konstruktivistiske tilgang betragtes interviewet med udgangspunkt i at interviewene styres, mens åbne spørgsmål også giver mulighed for at respondenternes tanker og subjektive oplevelser kan forklares. (Brinkmann og Tanggaard 2010, p.17, 31, 37-38).

Planlægningsfasen og udarbejdelsen af interviewguiden

Interviewguiden udarbejdes med mulighed for, at sproglige udsagn om gennemlevede erfaringer udtrykkes og bearbejdes, ikke gennem fri konversation, men via en samtale, der følger nogle bestemte temaer så bestemte spørgsmål konstruerer bestemte svar. Som styringsredskab til dette anvendes EFFECT-Modellen til at strukturere efter temaer (Brinkmann og Tanggaard 2010, p. 29-29).

De overordnede temaer i guiden er:

- Respondenternes oplevelser og kendskab til forudsætningerne for at etablere og drive en effektiv gruppeledelse
- Respondenternes oplevelser af om der er klarhed over processer og arbejdsfordelingen i gruppen
- Respondenternes oplevelser af om ledergruppen arbejder hen mod fælles mål og hvilke resultater der opnås af dette. Interviewguiden kan ses i bilag nr. 3.

Inden gennemførelsen, kontaktes alle i ledergruppen både personligt og via E-mail, hvor jeg beskriver formålet med projektet, og spørger, om de ønsker at deltage. Ved accept inviteres elektronisk med information om, at interviewene ikke kræver nogen forberedelse (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 121).

Der planlægges gennemførelse af seks interviews med medlemmerne af ledergruppen. Interviewet af det syvende medlem gennemføres ikke, da dette medlem er undertegnede. Jeg kunne vælge, at få en anden til at gennemføre interviewet med mig, men beslutter, at datagrundlaget fra de resterende seks medlemmer er tilstrækkeligt materiale til at analysere og konkludere på. Desuden vil der være en fare for, at jeg vil være "farvet" af de andre respondenters udsagn (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 32).

Gennemførelse af interviewene

Interviewforskning foregår gennem menneskelige relationer, hvor interaktionen mellem interviewer og respondent er afgørende for den viden man opnår (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 33).

I relationen til dette masterprojekt, kan relationen mellem respondenterne og undertegnede som interviewer betyde, at respondenterne ikke er ærlige. Jeg vurderer denne fare for værende lille, med baggrund i tilkendegivelser som lederne har givet omkring tilliden til mig i anonyme trivselsundersøgelser fra 2013. (Undersøgelsen er fortrolig, men vil være tilgængelig ved den mundtlige eksamen).

Under selve interviewene veksle mellem at der stilles spørgsmål og levner plads til tavse perioder, så respondenterne får tid til at gennemtænke konkrete episoder.

Analysefasen af de gennemførte interviews

Interviewene transskriberes til senere anvendelse i analysen med en opmærksomhed på, at en del informationen går tabt ved transskriptionen. Kropssprog og stemmeføring lader sig ikke transskribere, mens sproglige nuancer også kan fremkomme uforstående i transskriberingen.

Respondenterne får mulighed for at læse transskriberingen igennem, med en opmærksomhed på forskelle i det talte og det skrevne sprog (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 45).

Når interviewene er gennemført og klar til brug i analysen, er det nødvendigt med en bearbejdning. Dette gøres ved at kode og kategorisere så strukturen i projektet bevares og den "røde tråd" følger med ind i analyse og diskussionsafsnittet. Metoden til dette beskrives i næste afsnit. Se nederste venstre vindue i figur 3.

Kategorisering og kodning

Med afsæt i den deduktive arbejdsform kodes interviewene i en balance mellem datadrevne koder, der opstår induktivt af materialet og begrebsdrevne koder styret af interviewguiden udarbejdet ud fra EFFECT-Modellen.

De begrebsdrevne koder kommer af interviewguiden, der er struktureret og opdelt i tre overordnede temaer: *Forudsætninger*, *Processer*, *Resultater*. Temaerne er efterfølgende opdelt i en række spørgsmål for få svar på spørgsmålene vedrørende det enkelte tema.

De datadrevne koder opstår ved, at der i interviewguiden er mange åbne spørgsmål. Disse giver respondenterne mulighed for at komme ind på andre forhold, som det også vil være relevant at medinddrage i analysedelen.

Kodningen af interviewene bliver derfor i udgangspunktet mere eller mindre givet på forhånd bortset fra de spændende "afstikkere" respondenterne foretager. Det forventes af der i disse "afstikkere" vil være materiale, der sorteres fra i kondenseringen, men også materiale, der er relevant at behandle i analysen for på bedst mulig vis at få besvaret problemformuleringen (Brinkmann og Tanggaard 2010, p. 47-53).

Som et supplement til den kvalitative dataindsamling suppleres med en kvantitativ gennemgang af ledernes personlighedstests. Dette er ikke tidskrævende, da datamaterialet er indhentet og opbevares i hospitalets HR afdeling. I stedet kræves velvillighed både fra HR afdelingens side, men også fra ledergruppens side til at data må udleveres og anvendes til dette projekt.

Kvantitativ dataindsamling – Personlighedstests

I HEV får alle ledere gennemført en personlighedstest ved ansættelsen. Disse test behandles og opbevares efterfølgende i den enkelte ledes personalesag. Da en personlighedstest er fortrolig, kan HR afdelingen ikke uden videre udlevere datamaterialet uden tilsagn fra den enkelte leder.

En korrekt håndtering af datamaterialet ved dette masterprojekt sikres derfor ved, at HR konsulenten sender testene til de enkelte ledere, der efterfølgende sender materialet videre til undertegnede. Desuden informeres respondenterne mundtligt og skriftligt om, at datamaterialet anonymiseres i projektet, men det kan ikke udelukkes at ledergruppen kan genkende sig selv eller andre fra gruppen i analysen af materialet. Alle respondenterne accepterer dette uden yderligere krav til beskyttelse af datamaterialet.

De enkelte personlighedstests er gennemført af en konsulent fra hospitalets HR afdeling.

Testen er en struktureret personlighedstest, der bygger på den internationale Fem-Faktor model, der er udviklet over flere årtier på baggrund af britisk og amerikansk forskning. Testen er teori uafhængig, men tager udgangspunkt i hypotesen om, at personligheden bedst kan beskrives ud fra iboende personlighedstræk. Disse træk kan reduceres til fem overordnede og grundlæggende personlighedsdimensioner, der kan give en generel overordnet beskrivelse af et menneskes personlighed dvs. et indblik i vedkommendes kognitive, emotionelle, interpersonelle og adfærdsmæssige tilgang til verden. Testen indeholder 240 lukkede spørgsmål, hvor der ved afkrydsning skal vælges mellem 5 svarmuligheder. Svarene giver et nuanceret billede af personen idet man udover de 5 overordnede dimensioner desuden måler 30 personlighedstræk (facetter).

De 5 personlighedsdimensioner er: Emotionelle reaktioner, ekstroversion, åbenhed over for oplevelser, venlighed og samvittighedsfuldhed (McCrae 2003). En mere uddybende beskrivelse kan ses i bilag 4.

Hermeneutisk Analysemetode til projektet

I analysen anvendes den deduktive arbejdsform, hvor teori og praksis supplerer hinanden via analyser i delelementer, der skal lede frem til besvarelsen af problemformuleringen.

Som det fremgår af kapitel 1, arbejdes med en problemformulering der skal konkluderes på ved projektets afslutning, hvor databehandlingen løbende holdes op imod teorien.

De kvalitative data bruges for at anskueliggøre ledernes oplevelse af, hvorledes gruppeledelsen opleves drevet i afdelingen, hvorefter de kvantitative data efterfølgende inddrages med de personlige kompetencer, der er i gruppen.

Slutteligt i analysen delkonkluderes på de enkelte delelementer for at holde fast i den røde tråd inden den endelige konklusion, hvor alle delelementer vurderes i en endelig konklusion på problemformuleringen.

Formålet med kapitel 2 har været at bane vejen og danne grundlag for at kunne analysere og diskutere på indsamlet data fra empirien. Grundlaget er nu til stede, og derfor følger selve analysen, hvor det videnskabssteoretiske ståsted udfoldes ved at udforske og udfordre resultaterne.

Kapitel 3: Analyse og diskussion

Kapitel tre indeholder både projektets analyse og diskussion.

Analysen har afsæt i en deduktiv arbejdsform, der holder datamaterialet op mod styringsredskabet – i dette tilfælde EFFECT-Modellen, suppleret fortløbende af en diskussion i analysens delelementer.

Arbejdet med at blive en effektiv ledergruppe kræver et bagvedliggende fundament – forudsætninger. Analysen begynder derfor med Akutafdelingens forudsætninger. Se øverste venstre vindue i figur 3.

Forudsætninger for at ledergruppen kan arbejde effektivt

Selv om der er mange forudsætninger tilstede i en organisation, er der ifølge EFFECT-Modellen fire forudsætninger, der har størst betydning for om ledergruppen kan fungere effektivt. Forudsætningerne er stabile forhold, der påvirker positivt eller negativt i arbejdet med at skabe merværdi for organisationen, gruppen eller den enkelte (Bang m.fl 2015, p. 75).

Forudsætninger

- ▼ Klart formål
- ▼ Rigtige opgaver
- ▼ Balanceret sammensætning
- ▼ Organisatorisk understøttelse

Figur 6: Forudsætningerne i EFFECT-Modellen for effektive ledergrupper (Bang m.fl. 2015 p. 24)

Klart formål

For det første, skal gruppen arbejde ud fra et klart formål, hvor alle i gruppen er bevidste om, hvilke resultater der overordnet skal produceres. Formålet skal være så tydeligt, at det giver mening i forhold til organisationens behov og samtidigt motivere ledergruppens medlemmer (Bang m.fl. 2015, p. 76).

Hvis et formål er uklart for det enkelte gruppemedlem er sammenhængskraften og resultatskabelsen i den samlede ledelsesgruppe truet. Et formål bør tydeliggøre, hvilken merværdi ledergruppens arbejde skaber for: Organisationen, ledergruppen og for det enkelte gruppemedlem (Bang m.fl. 2015, p. 25-26, 77-78).

Ledergruppen i Akutafdelingen skal kunne forholde sig til formål på flere organisatoriske niveauer. Som øverste myndighed i Region Midtjylland, har Regionsrådet formuleret et Ledelses- og Styringsgrundlag der senest er revideret i 2013. Grundlaget anviser, hvilken ledelse der skal til for at opnå de ønskede resultater og effekt for borgerne (Region Midtjyllands Ledelses- og Styringsgrundlag 2013).

I interviewene med ledergruppen, spørges ind til deres kendskab til Ledelses- og Styringsgrundlaget. Tre respondenter svarer, at de kun kender lidt til grundlaget, så det er ikke noget de arbejder med i den daglige ledelse.

En respondent udtrykker det således:

”Tjah, Hvis den ligger på Region Midtjyllands hjemmeside, så har jeg måske været inde og kigge, men det er ikke noget jeg har med i min hverdag”. (R2, 01:02).

Respondenten der befinder sig på det strategiske niveau i organisationen svarer:

”Vi har budgetansvar, personaleansvar og får sat en struktur på vores ledelse ud fra BUA samtaler. Vi skal følge regionens og hospitalsledelsens kriterier for, hvordan vi skal have en god ledelsesstruktur”. (R6, 00:47).

I Akutafdelingen må jeg erkende, at ledergruppen ikke har ejerskab over for Ledelses- og Styringsgrundlaget. Personligt bruger jeg grundlaget, hvor det giver mening i mit ledelsesarbejde, men det er primært "opad i organisationen" til Hospitalsledelsen og i regionale sammenhænge.

I ledelsen af ledergruppen føler vi som afdelingsledelse ikke at Ledelses- og Styringsgrundlaget er optimalt da det henviser til overordnede borgerprocesser frem for virkelighedsnær ledelse af en ledergruppe. Vi henviser kun sporadisk til grundlaget, men bruger i stedet Hospitalsledelsens retningslinjer.

Ledergruppens oplevelse af Ledelses- og Styringsgrundlaget er derfor ikke overraskende, da et minimalt kendskab til et redskab ikke opfordrer til brug i dagligdagen.

Dette understøttes af M. West. Han angiver, at de fleste formål der formuleres, er til brug i traditionelle hierarkiske ledelsesorganisationer, hvor topledelsen er de ansvarlige, der styrer overordnet og giver råd. Formål formuleret til ledelse af en ledergruppe kræver en anderledes og mere støttende ledelse der beder om råd og deler ansvaret (West 2014, p. 89).

Som tidligere beskrevet i dette masterprojekt forventer Hospitalsledelsen, at lederne i HEV har fokus på alle fire ledelsesroller i Ledelsestrekanten (Rapport om DNV Gødstrup 2013, p. 7-13).

Om kendskabet til disse rammer, svarer en respondent:

"Dialog, dygtighed og dristighed kender jeg men, hvad der ellers står i visionen, det kan jeg ikke bare sådan lige til bevidsthed" (...). (R2, 00:24.)

En anden respondent svarer noget tilsvarende:

"Jeg kan da ikke huske alt, men de tre D'er kan jeg godt huske". (R4, 01:20).

Da respondenterne får vist Ledelsestrekanten, svarer fire, at de aldrig har set den, mens de to sidste respondenter har set den, men ikke helt ved hvor! Alle respondenter har til gengæld en klar holdning til betydningen af Ledelsestrekanten med faglig-, administrativ-, personale- og strategisk ledelse. En respondent siger:

"Ledelsestrekanten indeholder de ting som ledelse indeholder" (...). "Faglig ledelse omhandler alt vedrørende kvaliteten i udøvelsen. Personaleledelse er ledelse af personalet. Administrativ ledelse er opgaver og strategisk ledelse er planlægning fremadrettet". (R5, 02:20).

En anden respondent svarer:

”Personaleledelsen er det centrale, hvor det er personalet der udøver den faglige kunnen. Jeg tror man kommer længst som leder, hvis man har sin faglighed med sig. Den administrative ledelse er strukturerne, der giver rammerne og styringen. Strategien er arbejdet med, at fusionere imod Gødstrup” (...). ”Jeg er nødt til at holde mig oppe i strategien, medarbejderne kan ikke forvente andet, men jeg tror ikke at alle forstå det”. (R7, 02:48).

I forhold til Ledelses- og Styringsgrundlaget virker Ledelsestrekanten mere håndgribelig for ledergruppen. Respondenternes besvarelser fortæller dog, at det heller ikke er et redskab de hver især bruger i deres daglige arbejde i ledelsen af medarbejdere. Begrundelsen kan være, at vi som afdelingsledelse ikke er ihærdige nok til at i tale sætte Ledelsestrekanten som det overordnede formål for ledergruppens arbejde. Derfor kan man heller ikke fortænke respondenterne i at være usikre i brugen af Ledelsestrekanten.

Ledergruppens overordnede arbejdsredskab er et strategikort, der sidst er revideret ved et ledelsesseminar i november 2015. Som det kan ses i bilag 2, henviser dette udelukkende til håndteringen af patientforløbene igennem Akutafdelingen, men viser ikke en retning for ledergruppens lokale ledelsesarbejde. Når ledergruppen er usikker på formålet for ledelsesarbejdet, kan jeg derfor have en formodning om, at vores arbejdsredskab – strategikortet, ikke udstikker retningslinjer for, hvad vi ledelsesmæssigt er en del af og, hvilke krav vi er underlagt således at der arbejdes helhedsorienteret i strategiprocesserne for ledelsen.

Jeg kan derfor udlede, at ledergruppen nogenlunde har en fornemmelse for, hvilket formål der arbejdes efter. Dette finjusteres i dagligdagen ved kontinuerligt at kommunikere med hinanden. Det vil derfor gøre arbejdet mere smidigt for ledergruppen, hvis formålet er så klart præciseret, at gruppen ikke behøver at samstemme med hinanden i en sikring af, at det er det samme formål der arbejdes efter.

De rigtige opgaver

En anden forudsætning er, at ledergruppen fokuserer på de rigtige opgaver. Med dette menes opgaver, der giver mening for hele gruppen og ikke kun for den enkelte. Desuden skal der en opmærksomhed på, om opgaven kan løses andre steder i organisationen. Ledergruppen sikrer dette, ved at holde opgaven op imod formålene. Når opgaven arbejder ud fra formålet, er der stor sandsynlighed for at den skaber merværdi og opleves meningsfuld at bruge tid på (Bang m.fl 2015, p. 26, 83-85).

I interviewene spørges respondenterne ind til om de løser de rigtige opgaver, om opgaverne er veldefinerede og giver mening.

Hertil svarer en af respondenterne:

"Jeg kan godt være i tvivl, når opgaverne skal organiseres på tværs. Derfor, kommer vi til at gøre ting dobbelt. Det burde vi blive bedre til". (R7, 09:45).

En anden respondent svarer:

"Man kan altid diskutere, hvad veldefineret er! – det er mere velopfattet. Vi skal i hvert fald være meget sikre på: "Hvem er det der har stafetten". Vi mangler at forventningsafstemme". (R4, 05:30).

Flere af respondenterne svarer, at de langt hen ad vejen løser de rigtige opgaver, men at opgaverne ikke er veldefinerede eller aftales med hinanden om hvem der gør hvad.

Dette stemmer overens med min oplevelse af, at flere i ledergruppen arbejder med den samme opgave mens frontpersonalet spørger, om de skal arbejde på den ene eller den anden måde. Både frontpersonalet og ledergruppen griner lidt af dette, men ikke desto mindre, fortæller det noget om, hvorledes ledergruppen fortsat tænker om at løse opgaverne.

Jeg tror det hænger sammen med, at respondenterne altid har arbejdet alene med opgaverne. Det er ikke uvilje, men gamle vaner der skal nedbrydes via en vedholdende kommunikation om, at ledelsen skal flyttes fra en individuel ledelse til en gruppeledelse.

M. West understøtter dette. Teams kan først arbejde effektivt når der afsættes tid til, at fokusere på opgavefleksibilitet og målsætninger så strategier og processer samstemmes (West 2014, p. 21-22).

Da respondenterne i interviewene skal kommentere på, om der er opgaver der kan håndteres andre steder i organisationen svarer en respondent at (...)"*der er en del opgaver der kan løses af andre, men jeg tvivler på om opgaven så udføres til tiden". (R6, 06:47).*

En anden svarer:

"Der vil være situationer, hvor jeg tager opgaver pga. at medarbejderne er pressede. Det er en prioriteringssag". (R7, 13:42).

Alle i ledergruppen nævner opgaver de håndterer, men som reelt kunne udføres af andre, specielt administrative opgaver. Blandt andet argumenteres med, at medarbejderne er for pressede til at kunne løse flere opgaver. En respondent har flere gange oplevet, at en uddelegeret opgave ikke blev udført, derfor vælger hun nu oftere selv at udføre opgaverne frem for at uddelegere.

I afdelingsledelsen er vi opmærksomme på denne problematik. Derfor er vi påbegyndt et samarbejde med hospitalets HR afdeling, der løbende overtager administrative opgaver som arbejdstidsplanlægningen og indberetningen af løn. Opgaver der ellers bliver udført af en nøgleperson eller en leder i Akutafdelingen.

Hvis ledergruppen skal blive bedre til at samstemme denne opgavefordeling og opgavedefinering kræver det noget af os som afdelingsledelse.

Vi skal blive bevidste om, at skabe rum til fælles refleksion og lede gruppen som én enhed frem for, at opfordre til individuelle problemløsninger. I denne proces bør være en faglig respekt for, at der i ledelsen af fagprofessionelle er opgaver, der af faglige årsager skal håndteres af en bestemt leder.

M. West mener generelt om dette, at en faldgruppe ved at etablere lederteams kan være, at topledelsen formelt set leder én ledergruppe, men i praksis behandler lederne i ledergruppen som enkeltpersoner (West 2014, p. 104-106).

Jeg bekræftes derfor i, at ledergruppen langt hen ad vejen oplever, at de løser de rigtige opgaver bortset fra konkrete opgaver der fint kan håndteres andre steder i organisationen. I denne opgaveløsning er det endnu ikke helt stadfæstet hos den enkelte leder, at man skal samstemme med hinanden i en sikring af at flere ledere arbejder med én opgave på samme tid. Da viljen til samarbejde er der, er det et spørgsmål om en konstant bevidstgørelse hos ledergruppen for at ændre arbejdsrutiner.

Balanceret sammensætning

En tredje forudsætning for at kunne arbejde som en effektiv ledergruppe er, at der er en balanceret sammensætning af gruppens størrelse, indbyrdes roller, kompetencer, personlighed og mangfoldighed (Bang m.fl 2015, p. 87-97).

Størrelsen på ledergruppen er ikke uden betydning. Hvis gruppen bliver for stor, kan en eller flere ledere "gemme sig", mens den optimale størrelse på en ledergruppe, er når der er fem til seks personer i gruppen (Bang m.fl 2015, p. 88-89).

Akutafdelingens ledergruppe består af syv personer fordelt på to ledelsesniveauer. Samtlige respondenter mener, at det er en fin størrelse med ledere i alle afsnit med forskellige faglige baggrunde.

En respondent siger

(...) "Den er ganske optimal, men skal ikke være større for så mister vi fortroligheden, lige nu har vi tillid til hinanden (...)". (R6, 18:04).

Som afdelingsledelse i en Akutafdelingen, har vi haft overvejelser om ledergruppens størrelse. Vi er en kompleks organisation, hvor der foruden de ledelsesmæssige opgaver også er faglige ansvarsområder og mange samarbejdspartnere der skal til gode ses. Derfor er foruden funktionslederne ansat nøglepersoner, med kompetencer inden for hvert deres faglige område. At inddrage nøglepersonerne i ledergruppen vil bevirke at gruppen bliver større, men også at der af hensyn til tavshedspligt, kan være personalesager der ikke kan drøftes på ledermøder. Ledergruppen omfatter derfor udelukkende ledere med personaleansvar.

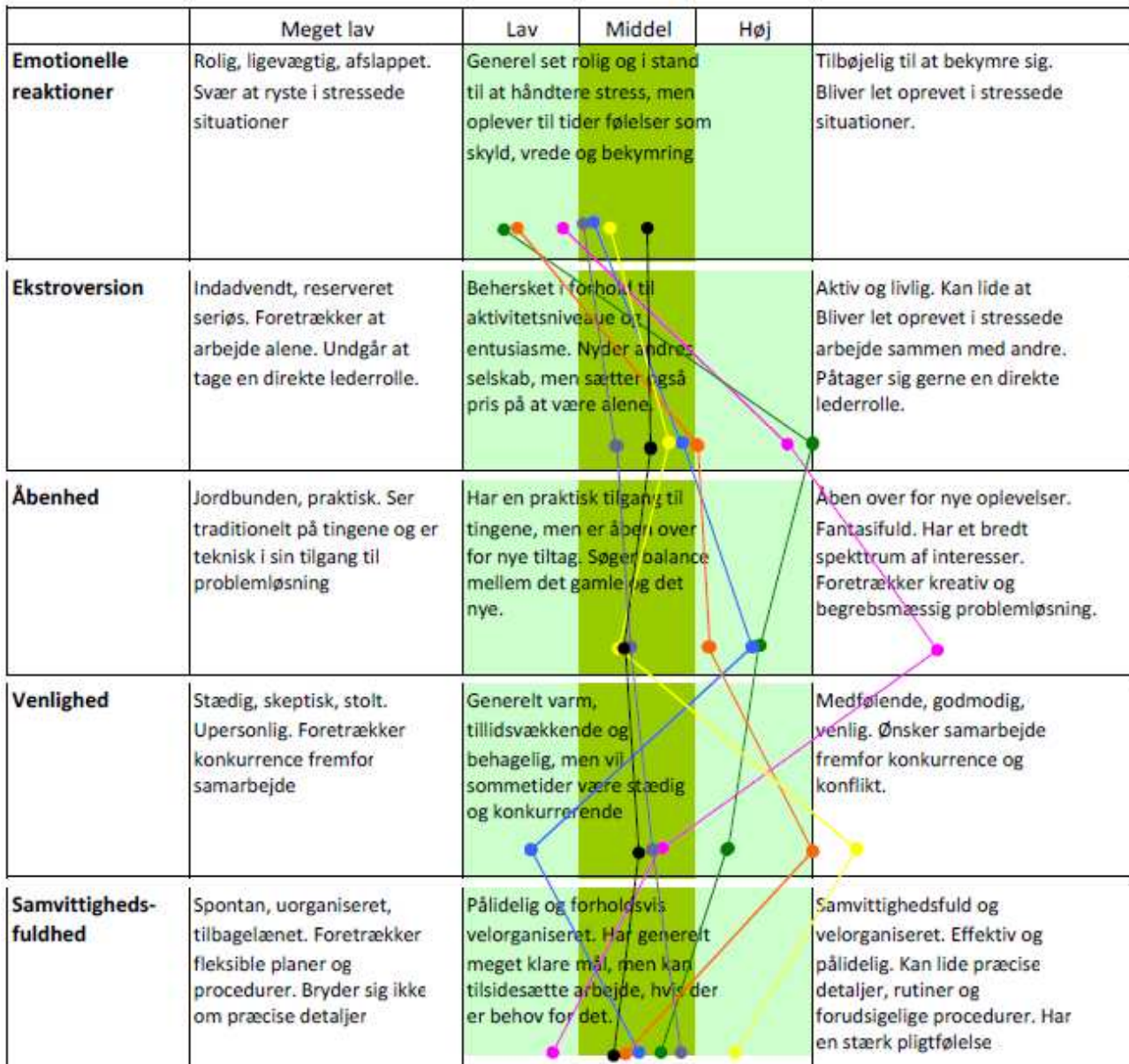
Kunsten er at skabe en størrelse på ledergruppen så der både er intimitet i samarbejdet, men også fremdrift i det faglige arbejde.

M. West understøtter ved, at beskrive ledergruppen som den styrende enhed for undergrupper der hver arbejder med konkrete arbejdsopgaver eller områder (West 2014, p. 32-33).

Det skal derfor defineres hvilke nøglepersoner der har ansvaret for forskellige opgaver og hvorledes disse refererer til ledergruppen.

En balanceret sammensætning skabes ligeledes ved at udnytte de forskellige roller og kompetencer der er i ledergruppen. Ledergrupper der scorer højt på ekstroversion og samvittighedsfuldhed fungerer godt som effektive ledergrupper. Ligeledes har det også en positiv effekt når lederne scorer højt på åbenhed for nye oplevelser, følelsesmæssig stabilitet og udadvendthed (Bang m.fl 2015, p. 89-97).

I Akutafdelingen er der hidtil udelukkende arbejdet med ledernes personligheder ud fra fornemmelser, idet personlighedstestene opbevares af HR afdelingen. Da dette masterprojekt kaster lys over respondenternes individuelle personlighedstræk, er det nu muligt at sammenligne disse og overveje om denne viden vil kunne udnyttes i arbejdet med den fortsatte etablering og drift af at blive en effektiv ledergruppe.



Figur 7: Den samlede NEO PI-R feedback på ledergruppen i Akutafdelingen.

De overordnede personlighedstræk i ledergruppen synes umiddelbart ens. Alle respondenter scorer middel eller højt på ekstroversion, mens seks ud af syv scorer middel eller højt på samvittighedsfuldhed. Ledergruppen er ligeledes generelt åben over for nye oplevelser, er udadvendte og følelsesmæssigt stabile. Forskellighederne skal derfor findes i de bagvedliggende facetter i personlighedsprofilerne samt en tematisering af den enkeltes stærke og svage sider. Da ikke alle facetter anvendes i dette projekt, har jeg valgt at placere et samlet overblik samt ledergruppens stærke og svage sider i bilag 5 og 6.

Ovenstående giver mig en formodning om, at ledergruppens sammensætning i udgangspunktet er god, da ledergruppens grundlæggende værdier for et samarbejde peger i samme retning.

Dette vides bare ikke på forhånd. Derfor er det interessant at spørge respondenterne om de ser mening i at sammenligne testene.

Alle respondenter mener det vil være en god idé, at sammenligne personlighedstestene og udnytte hinandens profiler i det daglige arbejde.

En af respondenterne siger:

"Jeg tror ikke, at vi bevidst bruger vores kompetencer og er opmærksomme på det. Måske gør vi det på det ubevidste plan, men jeg kender jo i bund og grund ikke de andres kompetencer. Men jeg tror ikke at ledergruppen bliver stærk før vi bliver bevidst om hinandens kompetencer". (R7, 20:32).

Sådan en udtalelse fortæller mig, at vi som afdelingsledelse ikke fokuserer nok på udnyttelse af gruppemedlemmernes forskellige personligheder. Vi sammensætter syv individuelle ledere til en ledergruppe, der skal samarbejde med hinanden uden kendskab til hinandens personlige kompetencer.

At det alligevel lykkes kan måske begrundes i, at der er en god kemi i gruppen og at alle tror på ideen om mere bevidst at udnytte gruppens kompetencer i forhold til hinanden. Dette bunder i, at etableringen af ledergruppen er besluttet af gruppen selv, mens gruppen endnu arbejdede individuelt med egen ledelse.

M. West understøtter dette. Et velfungerende teams består af en gruppe, hvor der fokuseres på det som medlemmerne har til fælles samtidigt med, at disse fordele forbindes med forskellighederne i gruppen (West 2014, p. 80-82).

Organisatorisk understøttelse

Den sidste forudsætning der skal opmærksomhed på for, at kunne arbejde som en effektiv ledergruppe er, at der er en organisatorisk understøttelse af gruppen.

Gruppen skal som en samlet gruppe føle, at de bliver belønnet i opgaveløsningen via anerkendelse, ros, øget ansvar eller penge. Gruppen skal føle, at de har adgang til den fornødne information for at kunne løse opgaverne og der skal være opmærksomhed på træning, oplæring og uddannelse på områder hvor den enkelte leder har behov for det (Bang m.fl 2015, p. 98-101).

I analysen af om ledergruppen føler sig organisatorisk understøttet af Hospitalsledelsen angiver en af respondenterne:

"Hospitalsledelsen ser ikke altid på tingene med vores briller på. Det skal de heller ikke, men der har været gange hvor jeg har tænkt, at der burde de have markeret. Vi har dog generelt en god støtte fra hospitalsledelsen". (R6, 19:19).

Alle i ledergruppen angiver, at de enten har de kompetencer der er brug for i lederjobbet eller er i gang med en form for lederuddannelse. Ledergruppen oplever desuden, at de får bevilget de kurser eller uddannelser der er brug for.

Den organisatoriske understøttelse der opleves fra Hospitalsledelsen, er en stor fordel for Ledergruppen i Akutafdelingen, hvor der skal samarbejdes med mange interne og eksterne parter. Desuden har det regionale fokus på uddannelse af offentlige ledere betydning for, at ledergruppen kan kompetenceudvikles i det omfang der er brug for.

Som afdelingsledelse skal vi dog have en bevidsthed på, at det ikke er givet at alle i ledergruppen har de fornødne kompetencer.

M. West siger om dette, at balancen ligger i på den ene side at udvise autoritet og angive en retning for kompetenceudviklingen, mens der også uddelegeres bemyndigelse og udvises tillid til at gruppen er kompetente til at udføre ledelsesopgaven (West 2014, p. 108).

Denne øvelse er vi endnu ikke i "mål med" da vi måske har lyttet for meget til gruppens vurdering af at kompetenceudvikling ikke er nødvendig.

Jeg mener dermed, at der i udgangspunktet er de kompetencer tilstede i gruppen, der er brug for, men at der skal en opmærksomhed på om der løbende skal kompetenceudvikles hos den enkelte leder. Desuden kan gruppen som helhed have stor gavn af en bevidst udnyttelse af gruppens forskellige kompetencer for at fremstå som en stærk ledergruppe.

Delkonklusion på forudsætninger for at ledergruppen kan arbejde effektivt

Til besvarelse af om ledergruppen i Akutafdelingen har de forudsætninger der ifølge EFFECT-Modellen skal være til stede for at ledergruppen kan fungere effektivt konkluderes følgende:

Klart formål

Det konstateres, at der er forskel på respondenternes kendskab til regionens Ledelses- og Styringsgrundlag. Nogle af respondenterne kender grundlaget, mens andre aldrig har set det. Ledergruppen føler ikke et ejerskab til grundlaget og det vurderes ikke som værende et optimalt redskab i arbejdet med at skabe en effektiv ledergruppe, da det henviser meget til overordnede borgerprocesser frem for virkelighedsnær ledelse af en ledergruppe.

I stedet virker Hospitalsledelsens Ledelsestrekanter mere håndgribelig for ledergruppen og egnet som det overordnede formål for ledergruppens arbejde, selv om det heller ikke et redskab gruppen er bevidst om at bruge i den daglige ledelse. Alligevel har ledergruppen en nogenlunde en fornemmelse for, hvilket formål der arbejdes efter, hvilket finjusteres i dagligdagen. Som afdelingsledelse må jeg konstatere, at vi ikke er ihærdige nok til at præsentere og bruge Ledelsestrekanter.

Afdelingens eget Strategikort, der er ledergruppens redskab i dagligdagen henviser til patientforløbene gennem Akutafdelingen, men udstikker ikke retningslinjer for, hvorledes der skal arbejdes helhedsorienteret i strategiprocesserne for ledelsen.

Jeg mener derfor ikke, at ledergruppen ikke har et klart formål at arbejde efter for at blive en effektiv ledergruppe. Det skal derfor udarbejdes et klart formål som indarbejdes i Strategikortet. Formålet skal være virkelighedsnært i forhold til ledergruppens arbejde og samtidigt læne sig op ad regionens og Hospitalsledelsens retningslinjer.

Det konkluderes, at ledergruppen har en fornemmelse for hvilket formål der arbejdes efter, men formålet kan gøres tydeligere og indarbejdes i afdelingens Strategikort i arbejdet med den fortsatte etablering og drift af ledelsesgruppen.

De rigtige opgaver

Ledergruppen løser langt hen ad vejen de rigtige opgaver, men opgaverne er ikke altid veldefinerede eller aftalt med hinanden. I dette arbejde har gruppen gamle vaner, der skal nedbrydes så den enkeltes ledelse flytter sig fra individuel ledelse til ledelse som en del af en gruppe.

Ledergruppen angiver, at der er opgaver der kunne udføres andre steder i organisationen, specielt administrative opgaver, hvilket afdelingsledelsen er opmærksomme på og har indledt et samarbejde med HR afdelingen omkring dette.

Ledergruppen udfører ind imellem sideløbende opgaver, hvilket giver anledning til spørgsmål fra frontpersonalet. For at forebygge dette, bør afdelingsledelsen skabe et rum til fælles refleksion og fremme gruppeledelse frem for individuel ledelse.

Det konkluderes, at det er de rigtige opgaver der løses, men opgaveløsningerne udføres ofte individuelt frem for at de løses af hele ledergruppen, hvilket ikke er gunstigt i arbejdet med at etablere og drive en effektiv gruppeledelse.

Balanceret sammensætning

Størrelsen på Akutafdelingens ledergruppe på syv personer er optimal, hvor den dækker alle faggrupper og afsnit i afdelingen og kan være den styrende enhed for undergrupper der arbejder med konkrete opgaver.

Ledergruppens overordnede personlighedsprofiler synes umiddelbart ens, hvilket fortæller at ledergruppens sammensætning i udgangspunktet er god, med grundlæggende værdier der balancerer med hinanden.

For at skabe en balanceret sammensætning kan personlighedsprofilerne udnyttes mere optimalt ved, at se på de bagvedliggende facetter i personlighedsprofilerne og den enkelte leders stærke og svage sider. En udnyttelse som ledergruppen ser frem til og anerkender idet et kendskab til hinanden ledelseskompetencer må betegnes som en fordel i det daglige arbejde.

Det konkluderes dermed, at der er en balanceret sammensætning i ledergruppen, men en bevidst udnyttelse af den enkeltes personlighedsprofiler vil støtte ledergruppen i det fremadrettede arbejde.

Organisatorisk understøttelse

Ledergruppen oplever generelt en organisatorisk understøttelse fra Hospitalsledelsen, der har bevågenhed på ledergruppens arbejde i Akutafdelingen.

De enkelte medlemmer af ledergruppen erhverver sig løbende de ledelseskompetencer der er behov for, hvilket afdelingsledelsen skal være bevidst om og sikre mulighed for. I denne proces er det endnu ikke klarlagt, hvilke ledelseskompetencer der er behov for videreudvikling af, da ledergruppens arbejde endnu ikke er fuldt etableret. For nuværende opleves at de rette ledelseskompetencer er til stede i ledergruppen.

Ledelseskompetencerne bliver bevidst udnyttet, så de forskellige kompetencer supplerer hinanden i ledergruppens arbejde, hvor alle medlemmer tror på ideen bag etableringen af en ledergruppe. En bevidst udnyttelse der med fordel kan betyde, at ledergruppen fremstår som en stærk ledergruppe.

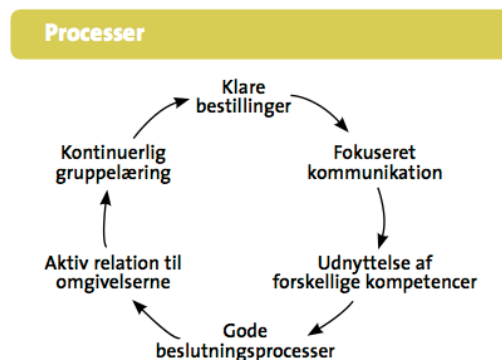
Jeg konkluderer, at der er organisatorisk understøttelse til ledergruppen der for uværende har de rette ledelseskompetencer til stede i etableringen og driften af ledergruppens daglige ledelsesopgaver.

I analysen af forudsætninger for at ledergruppen kan arbejde effektivt konkluderes, at ikke alle forudsætninger er til fuldt ud stede for, at ledergruppen kan udnytte egne ledelseskompetencer i etableringen og driften af ledergruppens daglige arbejde. Manglerne er ikke større end at justeringer og en synliggørelse kan skabe den mening der skal til for, at ledergruppen arbejder ud fra et ens billede af forudsætningerne.

Processer der påvirker effektivitet i ledergruppen

Processerne er det der sker mellem ledergruppens medlemmer og mellem ledergruppen og omgivelserne når gruppen samarbejder internt eller eksternt.

Ifølge EFFECT-Modellen er der seks processer der er vigtige for kvaliteten af de resultater som ledergruppen skaber (Bang m.fl 2015, p. 103). Se øverste midterste vindue i figur 2.



Figur 8: Processer i EFFECT-Modellen for effektive ledergrupper (Bang m.fl. 2015 p. 24)

Klare bestillinger

Klare bestillinger i den effektive ledergruppe er når hele gruppen ved, hvilke opgaver gruppen ønsker at prioritere og hvordan målet med opgaven skal opnås. Når opgaven ikke giver mening for den enkelte eller for organisationen, kan det udløse frustrationer i ledergruppen (Bang m.fl 2015. p. 107 – 109).

En respondent udtaler:

”Vi kan være bedre til at informere hinanden om opgaverne, men vi er hver især selvkørende, og hverdagen overhaler tingene. Der er ikke fordi at vi ikke har lyst, men når en beslutning er taget, så kommer den næste” (R3, 24:14).

Flere af respondenterne er enige i denne betragtning og mener, at vi som ledere arbejder lidt for meget individuelt med udtalelser som: (...) *”Det kunne da have været rart, hvis jeg lige havde vidst det”(...)* (R5, 11:40). Eller (...) *”vi er meget oplyste om, hvem der gør hvad, men ikke så oplyste om, hvad der så sker i processen”.* (R4, 29:10).

Der er flere konkrete forslag til, hvorledes gruppen kan håndtere dette mere hensigtsmæssigt. En respondent angiver:

”Vi skal blive bedre til, at afslutte møder med, hvad vi har besluttet og hvem der tager opgaven. Problemerne er at vi har mange opgaver (...)” (R6, 24:35).

Et andet forslag er:

”Vi kunne mødes formaliseret lidt oftere. Bare lige stående og drøfte hvad der rører sig, så tror jeg at vi ville blive bedre til at samstemme. Det vil give os mulighed at komme af med det der kører rundt i afdelingen og få noget sparring”. (R7, 24:40).

Forslaget om at mødes formaliseret lidt oftere synes som en konstruktiv og brugbar metode til at forebygge oplevelsen af, at det ikke er hele ledergruppen der ved hvilke opgaver der skal arbejdes med og hvad målet er. Dette kan først lykkes når vi som afdelingsledelse skaber rammerne for formaliserede møder, mens vi udstikker grænsen for, hvor langt den enkelte leders bemyndigelse går til i beslutningerne.

M. West mener, at et lederteam har behov for formaliserede møder. Han angiver, at når der ved de formelle møder evalueres og gives feed back, også sikrer, at der i gruppen ikke tages uhensigtsmæssige individuelle beslutninger eller den samme opgave løses på forskellig vis (West 2014, p. 106-108).

Det tydeliggøres, at Akutafdelingens ledergruppe bør indføre formaliserede møder oftere end det er tilfældet i dag for at samstemme, hvilke opgaver gruppen vil prioritere den i nærmeste fremtid. Dette kan forebygge den usikkerhed der opleves, når en opgave ikke giver mening for de enkelte, og når en kollega påbegynder en opgave, der ikke er drøftet med gruppen.

Fokuseret kommunikation

Udgangspunktet for, at opgaverne bliver håndteret ens af hele gruppen, er en tydelig kommunikation om opgaven og ikke en kommunikation der udvikler sig til "hyggesnak" om andre emner. Dette kan være en udfordring i en ledergruppe med forskellige faglige baggrunde, kompetencer og personligheder med forskellige interesseområder (Bang m.fl 2015, p. 109-113).

I Akutafdelingen er respondenternes udprægede holdning, at ledergruppen forsøger at holde sig til emnet. Når kommunikationen ind imellem bliver afsporet, mener flere af respondenterne, at det er et udtryk for tillid i gruppen, hvor der både er plads til struktur i kommunikationen, men også til at samtalerne kan tage "afstikkere".

En af respondenterne siger:

"Vi snakker nogle gange uden om og det skal der være plads til. Der skal ikke være sådan en stiv struktur, hvor vi kun kan snakke om det der skal snakkes om. Nogle dage bedre end andre, men så er det som regel dig der får os ind på rette spor igen og det er jo kun godt". (R5,17:32).

Jeg medgiver, at akutafdelingens ledergruppe er en livlig gruppe, der udviser tillid til hinanden og bruger humor i dagligdagen. Ledermøderne kan derfor kræve en disciplinær og håndfast mødeledelse for, at tingene ikke "løber af sporet".

Det kan være en svaghed for ledergruppen, hvor møderne kan virke flyvske og ustrukturerede, men også en styrke, når gruppen udstråler tryghed og giver mulighed for individuelle følelsesudbrud.

Ud fra disse udsagn og egen oplevelse som medlem af ledergruppen, vurderer jeg, at ledergruppen har et solidt udgangspunkt for at føre gode og målrettede samtaler. Hvor ledergruppen skaber plads til humoren, udtrykkes også en ansvarlighed over for opgaverne og en bevidsthed om at tiden udnyttes effektivt.

Jeg konkluderer derfor, at vi som afdelingsledelsen skal understøtte en formaliseret kommunikation ved at sætte struktur på mødehyppigheden og vise en fortsat stram styring af møderne så den gode kemi i gruppen bevares. Kommunikationen ved ledermøderne bør styres og der bør løbende konkluderes på aftaler. Samtidigt skal der være plads til drøftelse af andre ting, med vished om, at dette ikke tager overhånd i ledergruppens arbejde.

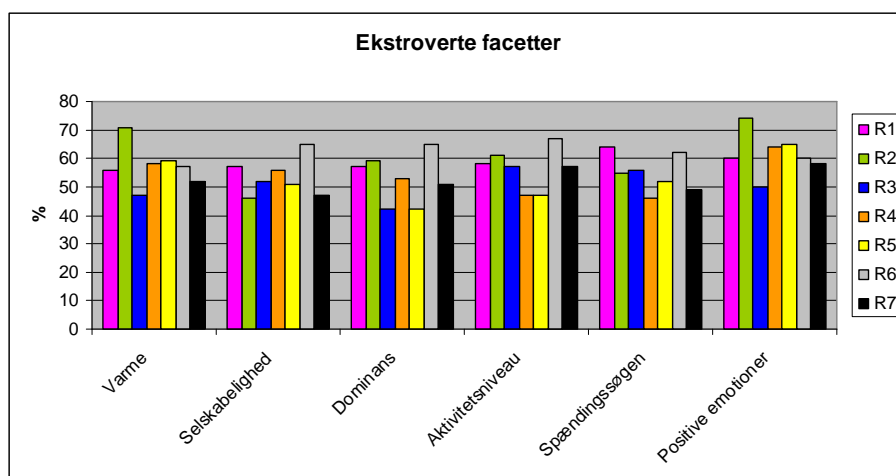
Udnyttelser af gruppemedlemmernes forskelligheder

Ifølge EFFECT-Modellen er effektive ledergrupper i stand til at udnytte forskelligheder i gruppen. En bevidsthed på medlemmernes stærke og svage sider, kompetencer, værdier og viden betyder at der udvikles forståelse og respekt i diskussionerne. Ledergrupper, der strukturerer dette, bliver mere resultat skabende i sidste ende. Til dette kan anvendes forskellige personligheds tests blandt andet NEO PI-R testen som ledergruppen i Akutafdelingen alle har fået foretaget (Bang m.fl 2015, p.113-115).

Som tidligere nævnt under gruppens forudsætninger, skal forskellighederne i ledergruppen findes i de personlige facetter.

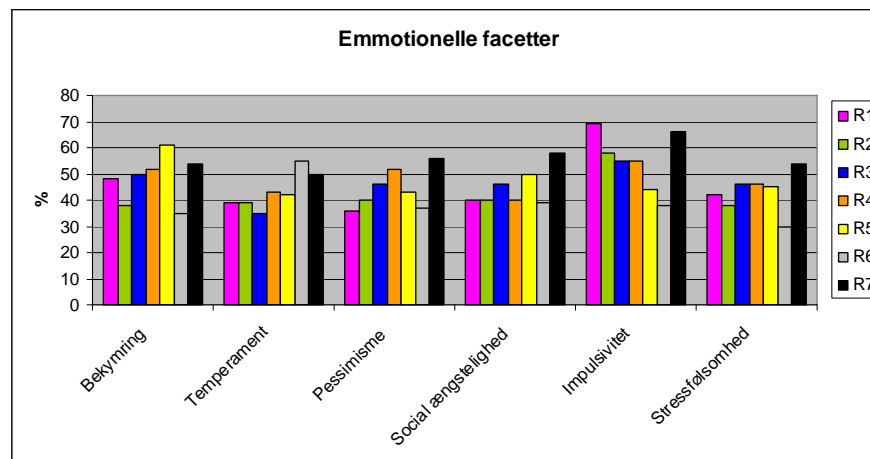
Et blik på de ekstroverte facetter viser, at grøn respondent (R2) udstråler meget varme og positive emotioner. Det kan udnyttes i kontakten med samarbejdspartnere eller, hvor de sociale relationer til frontpersonalet skal plejes.

Hvis der skal gennemføres aftaler, leveres et budskab eller udstikkes retningslinjer kan det være en fordel, at grå respondent har teten (R6), da dominansen udtalt hos grå respondent.



Figur 9: Sammenfatning af Ledergruppens Ekstroverte facetter (egen sammenfatning af kvantitative data).

Ligeledes ses, ud fra de emotionelle facetter at pink respondent (R1) besidder en impulsivitet, der med fordel kan anvendes når ledergruppen skal være innovativ. Her kan bekymringen fra gul respondent (R5) være det der får gruppen til at gennemtænke ideerne inden de ellers "hovedløst" kan blive sat i værk.



Figur 10: Sammenfatning af ledergruppens Emotionelle facetter (egen sammenfatning af kvantitative data)

Udnyttelsen af de forskellige facetter kan derfor være en styrke for ledergruppen. Respondenterne er endnu ikke præsenteret for sammenligningerne, men på trods af denne uvidenhed, er de positive over for en fremtidig udnyttelse af muligheden.

En af respondenterne siger

(...)” vi lidt i forhold til hvor vores grænser er så vi skal have det mere defineret hvem der koncentrerer sig mest om et område”. (R4, 22:13).

Facetterne ses i bilag 11 og respondenternes stærke og svage sider ses i bilag 12.

Med et baggrundskendskab til respondenternes personligheder vurderes, at NOE PI-R testene bør bruges med en vis forsigtighed. Selv om testen giver et overordnet billede af personens profil, angiver den et øjebliksbillede af, hvorledes personen agerer i den givne situation testen gennemføres. Flere af respondenterne bekræfter dette og angiver, at testen ikke entydigt giver det ret viseligt billede af, hvorledes den enkelte ser sig selv.

Jeg konkluderer, at afdelingsledelsen fint kan bruge testresultaterne som et overordnet styringsredskab i udnyttelsen af personlighedsprofilerne, når disse suppleres med en mundtlig drøftelse i den samlede ledergruppe. En bevidst udnyttelse af den enkeltes facetter kan understøtte ledergruppens konkrete opgaveløsninger ved at delegere opgaverne til den leder, der besidder den personlige kompetence eller lade flere i ledergruppen supplere hinanden i opgaveløsningen.

Beslutningsprocessen

Succesraten i ledergruppens opgaver øges når beslutningsprocessen har en høj kvalitet der er rigtig for organisationen. Dette gøres ved, at identificere opgaven og strukturere hvordan den skal udføres efterfulgt af den fælles beslutning.

Hvis beslutningen udelukkende træffes af den overordnede leder er det ikke givet, at alle i ledergruppen er lige aktive i selve implementeringen. Hvis beslutningen derimod træffes i enighed, skabes et større grundlag for en ejerskabsfølelse hos alle i gruppen. Denne proces kan være tidskrævende og kræve mange diskussioner inden den endeligt beslutning træffes (Bang m.fl 2015, p. 123-127).

Samtlige respondenter i ledergruppen mener, at beslutningerne tages i en demokratisk proces, hvor det er muligt og at alle i gruppen bliver hørt. Omvendt angiver flere af respondenterne samtidigt, at det kan være nødvendigt at det er afdelingsledelsen der tager den endelige beslutning.

En respondent forklarer dette med:

"Det er lidt den der med at tage nogle diskussioner, turde, at sige, at her mener jeg (...). Så vise det sig, at der er andre der (f.eks jer som afdelingsledelse) har en anden viden, så har I nogle gode argumenter, hvor jeg så må sige, at så blev jeg så klog. Så jeg oplever ikke den store uenighed". (R2, 36:01).

En anden respondent støtter op om dette:

"Nogle gange skal I skære igennem, og det er helt fint. Når bare alle er hørt kan det være befriende når nogle siger, jamen så gør vi sådan og sådan". (R7, 32:19).

D. Golemann mener, at en gruppens måde at kommunikere på, kan være et udtryk for en god synergi i gruppen og dermed skabes resonans. (Golemann m.fl. 2002, p. 36-50).

Denne resonans kan dokumenteres med positive effekter ud i organisationen, hvor en ledelsesevaluering fra 2014 viser at afdelingens ansatte generelt har tillid til ledelsen, og respekterer det lederskab de "udsættes for" (Resultat af gennemført TULE undersøgelse 2014).

Jeg bekræftes i, at den måde vi som afdelingsledelse håndterer beslutningsprocesser på i dag er en optimal måde at medinddrage og motivere ledergruppen på. Jeg bekræftes i, at der er en fin balance mellem at foretage demokratiske beslutningsprocesser og være dem der "skærer igennem" i den daglige ledelse af ledergruppen.

Aktive relationer til omgivelserne

For at beslutningen kan implementeres i organisationen skal den formidles ud til interne og eksterne samarbejdspartnere. Dette kræver en udadrettet information, men også at der indhentes viden fra omgivelserne så beslutninger ikke tages på et forkert grundlag. (Bang m.fl 2015, p. 131-137).

I analysen af om Akutafdelingen har en anden relation til omgivelserne end før der blev etableret en formaliseret ledergruppe svarer en respondent at:

"Vi arbejder frem imod fælles mål og det er også det signal vi sender til hele afdelingen og til alle ude omkring os. Det synes jeg faktisk at vi når meget godt på den måde." (R2, 27:54).

En anden respondent mærker ikke forskel, mens en tredje respondent svarer:

"Jamen horisontalt er jo en god ting, men en meget flad struktur betyder også, at man går i hinandens fodspor, og det er ikke nødvendigvis godt". (R3, 26:28).

Respondenten uddyber dette med, at en fælles forståelse for opgaver og mål har betydning for at vi agerer som en ledergruppe.

At få Akutafdelingens budskaber ud i organisationen kræver det en vedholdende kommunikation, da det ikke er alle samarbejdspartnere der mener, at afdelingen har sin berettigelse. For at organisationen kan nyde godt af ledergruppens arbejde skal de samarbejdende afdelingsledelser, kunne se en mening for patientforløbene, før de ønsker at "sælge budskaberne" i egne afdelinger.

Dette er en lang og sej proces, men HEV flytter sig som organisation i den gensidige forståelse for hinanden til gavn for samarbejdet og i sidste ende patienterne.

Min vurdering er således, at en samlet ledergruppe står stærkere både i forhold til at indhente informationer, men også når beslutninger fra Akutafdelingen skal formidles ud i organisationen. Hvor den enkelte leder tidligere stod alene med argumentationen angives nu, at gruppen støtter og supplerer hinanden, når der er behov for dette. Derfor ser ledergruppen, i forhold til samarbejdet med andre, en fordel i og giver udtryk for, at de ikke ønsker sig tilbage til tiden før etableringen af en ledergruppe.

Kontinuerlig gruppelæring.

Den effektive ledergruppe lærer af egne fejl og succeser. Fejlene er når handlingerne i opgaveløsningerne får en anden drejning end forventet med negative konsekvenser for gruppes effektivitet, mens succeser er der, hvor en opgaveløsning får en uventet positiv konsekvens for gruppens effektivitet.

Læringen skal være en løbende integreret del af ledergruppens hverdag - deraf ordet kontinuerlig. Til dette formål introducerer EFFECT-Modellen en tretrinsskæb for gruppelæring (Bang m.fl 2015, p. 138).

For at det første skal gruppen identificere fejl og kloge greb. Dette gøres ved at "stoppe op" og hæve sig op i helikopterperspektiv for at reflektere over, hvad gruppen er i stand til og hvad den ikke er i stand til.

For det andet skal gruppen analysere på de situationer der rummer læring. Dette gør den ved at analysere dybere på de fejl og kloge greb der er identificeret i en sikring af at disse ikke "bare" konstateres.

For det tredje sker læringen først i det øjeblik, at gruppen ændrer adfærd, rutiner eller strukturer (Bang m.fl 2015, p. 139-143).

Respondenterne mener generelt, at gruppen lærer af egne fejl, hvor en respondent angiver at:

"vi snakker om dem og er gode til at tage dem op og snakke om, hvordan vi kan snurre den her på en anden måde(...)" (R5, 19:34).

En anden respondent medgiver dette:

"Jeg synes umiddelbart at vi lærer af prøvehandlingerne som vi laver mange af. Jeg tror også det er en grund til, at vi skaber de resultater vi gør så hurtigt. Det er det gode ved Akutafdelingen, det er at vi tør vedgå vores fejl". (R4, 37:45).

Jeg kan medgive disse udsagn. Prøvehandlingerne som respondenterne henviser til diskuteres meget, både i ledergruppen, men også sammen med frontpersonalet. Refleksionerne betyder, at der løbende "stoppes op" og vurderes på fordele og ulemper. Når ting vurderes som værende positive i afdelingen analyseres på, hvordan vi kan skabe mere af dette og når ting vurderes skidt analyseres på, hvad dette skyldes.

Jeg vurderer således, at ledergruppen og Akutafdelingen kontinuerligt ønsker at lære af egne fejl. Kulturen i afdelingen bærer præg af, at ting afprøves for derefter at blive justeret hen ad vejen. Denne kontinuerlige læring af prøvehandlingerne giver værdi både for frontpersonalet, men også for ledergruppen, der får mulighed for at reflektere både bagudrettet og fremadrettet på handlingen.

Dog forudsætter dette, at vi i afdelingsledelsen sikrer, at gruppen får tid til refleksion, så der sker en dobbelt-loop-læring, hvor vi fokuserer på om organisationen eller ledergruppen gør det rigtige. Konkret kan denne læring hjælpes på vej ved løbende evalueringer af metoder, målsætninger, strukturer og processer (West 2014, p. 98-99)

Delkonklusion på processer, der påvirker effektivitet i ledergruppen

Til besvarelse af hvorledes ledergruppens resultater påvirkes af de processer der sker i samarbejdet mellem ledergruppen og omgivelserne konkluderes følgende:

Klare bestillinger

Det konstateres, at ledergruppen ikke altid arbejder med de samme opgaver ud fra fælles mål. Dette kan skyldes, at de enkelte ledere ikke har tillært, hvorledes man arbejder sammen som en gruppe, men i stedet udfører individuelt ledelsesarbejde. Konsekvensen bliver at gruppen ikke kommunikerer nok med hinanden om, hvilke opgaver der skal prioriteres.

For at forebygge dette, bør der fremadrettet planlægges med flere formaliserede møder, hvor opgaverne prioriteres med det formål, at skabe mening for den enkelte leder og sikrer, at der ikke tages uhensigtsmæssige individuelle beslutninger eller at opgaverne håndteres på forskellig vis.

Det konkluderes, at via en bedre planlægning af formaliserede møder, hvor opgaverne prioriteres skabes en sikring af, at hele ledergruppen ved, hvilke opgaver der skal håndteres i ledergruppen.

Fokuseret kommunikation

Ledergruppens kommunikation med hinanden udgør et solidt udgangspunkt for at føre gode og målrettede samtaler i processen, hvor der både er plads til struktur i kommunikationen, men også til at samtalerne kan tage "afstikkere". Dette er en styrke for gruppen og skaber tryghed i kommunikationen, men er ligeledes en svaghed når samtalerne afspores uden at skabe mål eller mening.

Fremadrettet kan kommunikationen holdes fokuseret ved, en fastholdende mødeledelse og at ledermøderne planlægges struktureret med meningsfulde dagsordener. Dermed gives plads til, at de enkelte dialogpunkter afsluttes, mens den gode kemi der er i gruppen alligevel bevares.

Det konkluderes, at ledergruppen har en fokuseret kommunikation der skal bevares. Dette sikres via en styring af ledermøderne der både skaber plads til afstikkere i kommunikationen, og at de enkelte mødepunkter afsluttes og konkluderes.

Udnyttelse af gruppe medlemmernes forskelligheder

Alle medlemmer af ledergruppen mener, at det vil være en styrke for ledergruppen, hvis der fremadrettet kan planlægges med en bevidst udnyttelse af medlemmernes forskellige personligheder. Ledergruppens overordnede personligheder er dog så ens at dette kræver en udnyttelse af de personlige facetter, der ligger bag de overordnede personlighedsprofiler.

I udnyttelsen og sammenligningen af facetterne bør testresultaterne bruges med en vis forsigtighed. Profilerne viser ikke nødvendigvis et entydigt billede af, hvorledes den enkeltes personlighed er, da testen udføres på baggrund af et øjebliksbillede af, hvordan personen svarer ved dataindsamlingen. Resultaterne kan derfor bruges af afdelingsledelsen som et overordnet styringsredskab i udnyttelsen af de forskellige personligheder der findes i ledergruppen.

Det konkluderes, at ledergruppens personlighedsprofiler med fordel kan udnyttes i den fortsatte etablering og drift af ledergruppen, hvor en udnyttelse af de personlige kompetencer kan understøtte ledergruppens arbejde hen imod at blive en ledergruppe der arbejder effektivt.

Beslutningsprocessen

Beslutninger i ledergruppen foretages i en demokratisk proces, hvor den enkelte bliver hørt, men hvor afdelingsledelsen også tager beslutningen når dette er påkrævet. Denne balancegang giver en god synergi i gruppen og udgør et større grundlag for, at ledergruppen føler ejerskab over for beslutningen.

En sådan beslutningsproces, hvor hele ledergruppen er involveret og udstråler gensidig respekt for hinanden, har positive effekter ud i organisationen.

Det må derfor konkluderes, at ledergruppen håndterer beslutningsprocesser på en optimal måde, hvor den medinddrager og motiverer den enkelte leder i gruppen. Kunsten i denne proces er, at finde balancen mellem den demokratiske beslutningsproces og processen, hvor det er afdelingsledelsen der tager en beslutning på gruppens vegne.

Aktive relationer til omgivelserne

En aktiv relation til omgivelserne kræver en vedholdende kommunikation med interne og eksterne samarbejdspartnere. I denne proces står en samlet ledergruppe stærkere som en etableret ledergruppe end tidligere. Forskellen er, at gruppen efter etableringen oplever, at de støtter og supplerer hinanden ved behov når de skal indhentes informationer, men også når informationer skal formidles ud i organisationen. Dette får ledergruppen til at konstatere, at de ikke ønsker sig tilbage til tiden, hvor den enkelte leder stod mere alene med opgaveløsningerne.

Jeg kan konkludere, at etableringen af en ledergruppe har positive betydninger for den enkelte leders oplevelse af sammenhold, når der skal kommunikeres med interne og eksterne samarbejdspartnere til Akutafdelingen. Dette kan have en positiv betydning for ledergruppens effektivitet i arbejdet.

Kontinuerlig gruppelæring

Ledergruppen arbejder kontinuerligt med at lære af egne fejl. Både i ledergruppen og blandt frontpersonalet er der en kultur for, at gennemføre prøvehandlinger som løbende evalueres og justeres. Denne læring giver værdi både for frontpersonalet, men også for ledergruppen, der får mulighed for at reflektere bagudrettet og fremadrettet på prøvehandlingen. Det må dog konstateres, at der ikke ved alle prøvehandlinger er et fælles udgangspunkt for læring, idet der er usikkerhed om et fælles formål.

Det konkluderes således, at ledergruppen kontinuerligt ønsker at lære af egne fejl. I denne læring bør vi som afdelingsledelse skabe tid til refleksion, hvor vi fokuserer på om organisationen eller ledergruppen gør det rigtige. Dette gøres via løbende evalueringer af metoder, målsætninger, strukturer og processer.

Af processer der påvirker effektivitet i ledergruppens arbejde konkluderes, at der er processer, hvor ledergruppen udnytter egne ledelseskompetencer, mens der er processer der kan forbedres før ledergruppen kan arbejde som en effektiv ledergruppe i dagligdagens opgaver.

Ledergruppens resultater

Resultater

- ▶ Merværdi for organisationen
- ▶ Merværdi for ledergruppen
- ▶ Merværdi for den enkelte

Figur 11: Ledergruppens resultater i EFFECT-Modellen for effektive ledergrupper (Bang m.fl. 2015 p. 24)

Ledergruppens eksistensberettigelse beror på, om gruppen samlet formår at skabe en merværdi.

Merværdien er den ekstra værdi en vare eller tjeneste får, når den bliver beriget gennem en organisatorisk aktivitet. I vurderingen af dette kan ses på tre resultatområder der er velegnede kriterier til at vurdere om ledergruppen er effektiv (Bang m.fl 2015, p. 151-152). Se øverste højre vindue i figur 2.

Merværdi for organisationen

Merværdien for organisationen er der, hvor ledergruppen skaber organisatoriske resultater, der matcher eller overgår brugernes krav og forventninger. Til at vurdere dette er det nødvendigt at kende, hvilke organisatoriske resultater der skal skabes, hvem der modtager og bruger resultaterne samt, hvordan man ønsker at vurdere kvaliteten af ledergruppens arbejde (Bang m.fl 2015, p. 153-155).

Der er resultater der skal leveres opad til i organisationen og resultater der skal leveres i forhold til medarbejderne i afdelingen.

Om merværdien for organisationen svarer respondenterne således:

"Jeg synes vi arbejder imod fælles mål. Det er svært at sige hvad det er vi gør. Jeg synes vi er gode til at i tale sætte, hvad vi skal hen imod og hvordan vi så gør det". (R5, 20:10).

Mens en anden respondent udtrykker det på en anden måde:

"Vi er på vej, men jeg kan ikke nævne metoder, men vi gør noget ubevidst. Måske pga. den synergi vi har hvor vi har behov for at konkludere før vi går fra hinanden". (R7, 34:38).

Respondenterne oplever dermed, at vi forsøger, at arbejde hen imod fælles mål, men den klare retning mangler fortsat. Dette henleder igen min opmærksomheden på at, ledergruppen mangler et klart formål at arbejde efter. Formålet skal, for at give mening læne sig op ad regionens og Hospitalsledelsens retningslinjer, hvilket er uddybet tidligere i projektet.

På trods af et manglende formål, er ingen i ledergruppen i tvivl om, at Hospitalsledelsen måler på aktiviteten, medarbejdertilfredsheden, patient tilfredshedsundersøgelser og evnen til at overholde de fastlagte budgetter. Det er velkendte emner der drøftes i ledergruppen, men emnerne skal fremafrettet holdes op imod regionens og Hospitalsledelsens retningslinjer.

Teoretisk understøttes dette af M. West der siger, at teamvisionen skal være på linje organisationens formål og strategier, da teamets succes måles på bidraget til organisationen (West 2014, p. 150-151).

I forhold til ledelsen af medarbejderne i afdelingen, mener samtlige respondenter, at ledergruppen står stærkere og signalerer en mere tydelig ledelse som gruppe.

En respondent siger at:

"Jeg tror i høj grad, at gruppeledelse er til gavn for organisationen. Medarbejderne spejler sig jo i os. Hvis de ikke mærker at vi står sammen, har samme mål og går i samme retning, så kommer de heller ikke til at gøre det". (R7, 35:37).

Etableringen af en ledergruppe har derfor stor værdi for ledelsen af medarbejderne i afdelingen. Min oplevelse er, at der er skabt en mere tydelig og synlig ledelse rundt i afdelingen. Dette kan måske hænge sammen med, at gruppen tidligere nævner, at der er tryghed og tillid i gruppen.

M. West siger, at tillid i teamet er af afgørende betydning for teammedlemmernes villighed til at samarbejde (West 2014, p. 173)

Det konkluderes, at ledergruppen mangler klare mål, men der betyder ikke, at ledergruppen er i tvivl om, hvilke parametre afdelingen måles på. Det drøftes ofte, hvorledes vi som en afdeling kan leve op til kravene som Hospitalsledelsen og regionen udstikker.

De uklare overordnede mål er heller ikke noget, der mærkes hos frontpersonalet i afdelingen, hvor samtlige i ledergruppen kan berette om anerkendelse for en mere synlig og tydelig ledelse efter etableringen af en ledergruppe. Dermed vurderes, at etableringen af en ledergruppe har givet merværdi for organisationen, men denne merværdi kan udvides, hvis gruppen får følelsen af at have et klart mål at arbejde efter.

Merværdi for ledergruppen

Merværdien for ledergruppen er når medlemmernes evne til at samarbejde forbedres fremover. Samarbejdsevnen betragtes ofte som en selvfølgelighed i ledergruppens arbejde og er derfor let at overse som et resultat. Det gode samarbejde kan opfyldes på kort sigt også selv om medlemmernes indbyrdes relationer er dårlige. Hvis en ledergruppe skal kunne kaldes effektiv, er det en forudsætning at kvaliteten af indbyrdes relationer og samarbejdsevner forbliver gode (Bang m.fl 2015, p. 157-165).

For ledergruppens vedkommen er det interessant at undersøge om medlemmerne mærker samarbejdsforskelle fra før etableringen af en ledergruppe til nuværende situation.

Hertil er respondenternes holdninger at:

"Jeg synes det er fantastisk at man arbejder sammen også som et kollegialt hold (...). Jeg tænker at det virker meget stærkt". (R2, 45:34).

En anden respondent siger at:

"Jeg er da stærkere leder fordi der er nogle ting som jeg ikke skal gøre som andre gør. Dvs. at jeg kan fokusere på de ting som jeg skal gøre og som jeg er god til. (R3, 41:29).

M. West understøtter ved at udtale, at teamets tro på teamidentiteten øger sandsynligheden for, at der er positive effekter på samarbejdet, teamprocesser og teamresultater (West 2014, p. 82).

Disse udtalelser fortæller mig, at samarbejdet mellem lederne er blevet bedre efter at ledergruppen er etableret. Spørgsmålet er, om det kun skyldes lederne vilje i en ny opstartet "prøvehandling", eller om det er noget der varer ved efter at ledergruppen har eksisteret i længere tid.

Lederne udtrykker, at de ønsker gruppens fortsatte eksistens, der er bare ting, der hen ad vejen skal justeres på.

For os i afdelingsledelsen oplever vi, at der er fremdrift i tingene og en ledelseskraft, der er stærk nok til at stå imod en markant medarbejdergruppe eller argumenterende eksterne samarbejdspartnere.

Det konkluderes, at etableringen af en ledergruppe giver merværdi for ledergruppen, der mærker positiv forskel på samarbejdet fra før etableringen og til nu.

Merværdi for den enkelte

Med merværdi for den enkelte menes, om ledergruppens arbejde bidrager til, at den enkelte leder bliver bedre til eget ansvarsområdeområde, trives, motiveres og udvikler sig. Der er derfor vigtigt at den enkelte oplever, at ledergruppens arbejde er engageret og udbytterigt i modsætning til, hvis gruppens arbejde tapper den enkelte for energi (Bang m.fl 2015, p. 165-168).

Ledergruppen er samlet set alle begejstrede for etableringen af en gruppe. Det anføres, at man ikke længer er alene om tingene og at der altid er en nær kollega at spare med i svære situationer.

En af respondenterne udtrykker dette meget godt:

"Jeg er helt klart en stærkere leder sammen med gruppen. Jeg tror at vi gør hinanden stærke (...) vi er "The seven headed monster" (...) vi er den samme og snakker det samme sprog. Vi støtter også hinanden i de der svære situationer". (R4, 45:37).

Udtalelsen er en positiv udtalelse, men den skaber også en opmærksomhed på, at vi som ledergruppe i Akutafdelingen ikke bliver berusede af gruppefølelsen og ser os som er almægtige der kan gøre, hvad der passer os, når vi fremtræder som en stærk gruppe sammen (West 2014, p. 96).

Dette tror jeg ikke kommer til at ske, da ledergruppen generelt ser sig som en del af den store organisation, med en gensidig afhængighed afdelingerne imellem og dermed også behov for at samarbejde på tværs.

Den enkelte funktionsleder er vokset efter etableringen af gruppeledelse. Dette bunder måske i, at den enkelte leder ikke længere er "ensomme" i egen ledelse, men mere sikre, når en sag skal håndteres eller en forandringsproces formidles til en flok medarbejdere.

Jeg vurderer derfor, at etableringen af en ledergruppe giver merværdi for den enkelte leder i Akutafdelingen.

Delkonklusion på resultater der påvirker effektivitet i ledergruppen

Til besvarelse af hvorledes ledergruppens resultater giver merværdi for organisationen, ledergruppen eller den enkelte konkluderes følgende:

Merværdi for organisationen

Ledergruppen forsøger at arbejde imod et fælles mål og ingen af respondenterne er i tvivl om hvilke parametre Hospitalsledelsen måler ledergruppens arbejde på og det drøftes ofte, hvorledes vi kan leve op til kravene som Hospitalsledelsen og regionen udstikker.

De uklare overordnede mål er ikke noget der mærkes ud i organisationen, hvor der er en anerkendelse om, at der er skabt en mere synlig og tydelig ledelse. Det vidner om, at etableringen af ledergruppen giver merværdi for organisationen.

Jeg kan konkludere, at etableringen af en ledergruppe giver merværdi for organisationen. Gruppen forsøger at arbejde imod fælles mål og omgivelserne udtrykker en positiv forskel på før og efter etableringen. Denne merværdi kan højnes, hvis gruppen får følelse af at have et entydigt klart mål at arbejde efter.

Merværdi for ledergruppen

Det vurderes, at samarbejdet i gruppen er blevet styrket og at den enkelte leder kan fokusere der, hvor ledelseskompetencerne er stærke. Med enkelte justeringer, der skal samstemmes mere hen ad vejen, ønsker en samlet ledergruppe en fortsat eksistens af gruppens påbegyndte arbejde.

For afdelingsledelsen betyder etableringen en oplevelse af, at der er mere fremdrift i tingene og skabt en samlet ledelseskraft som er stærk nok til diverse udfordringer med medarbejdere eller samarbejdspartnere.

Det konkluderes således, at etableringen af en ledergruppe giver merværdi for ledergruppen, der mærker positiv forskel på samarbejdet fra før etableringen og til nu.

Merværdi for den enkelte

Medlemmerne af ledergruppen udtrykker alle begejstring for etableringen af en ledergruppe. Den enkelte leder oplever, at der altid er en nær lederkollega der kan overtage en opgave, en at spare med i svære situationer eller at dele ansvaret med. Det opleves ikke længere, at man som leder er alene om tingene, men i stedet en følelse af, at være stærkere sammen som gruppe end når der ledes alene.

Det kræver en opmærksomhed på, at vi som ledergruppe ikke beruses af gruppefølelsen, hvor vi kan gøre hvad der passer os, men huske at der er en gensidig afhængighed af afdelingerne med et behov for et samarbejde på tværs.

Det konkluderes på baggrund af ledergruppens udtalelser, at etableringen af en ledergruppe giver merværdi for den enkelte leder. En merværdi det er vigtigt som gruppe at anerkende og arbejde for.

Af resultater der påvirker effektivitet i ledergruppen konkluderes, at etableringen af en ledergruppe i Akutafdelingen giver merværdi for organisationen, ledergruppen og for den enkelte. Ledergruppen kan endnu ikke betragtes som en effektiv ledergruppe i dagligdagens opgaver, men gruppen er godt på vej.

Projektet bevæger sig nu imod den afsluttende fase til konklusionen, hvor problemformuleringen besvares og jeg kommer med anbefalinger til ledergruppens fremadrettede arbejde. Se husets udhæng i figur 3.

Kapitel 4: Konklusion

Det primære formål med projektet er, at blive klogere på om etableringen af en ledergruppe, Akutafdelingen, Hospitalsenheden Vest, er den rigtige løsning for afdelingen og om gruppens samlede kompetencer udnyttes i denne proces.

For at understøtte dette formål har jeg med udgangspunkt i den deduktive arbejdsform, hvor teori og praksis har suppleret hinanden, arbejdet med denne problemformulering:

Hvorledes kunne ledergruppen i Akutafdelingen, Hospitalsenheden Vest udnytte egne ledelseskompetencer, til en fortsat etablering og drift af en effektiv gruppeledelse i dagligdagens ledelsesopgaver?

Det har vist sig, at ledergruppen med fordel kan anvende EFFECT-Modellen i det fremtidige arbejde. Modellen identificerer forskellige faktorer, det har vist sig at øge chancen for en udnyttelse af egne ledelseskompetencer, til at blive en mere effektiv ledergruppe i dagligdagens ledelsesopgaver.

Jeg har valgt at konkludere ved hjælp af EFFECT-Modellens forudsætninger, processer og resultater. Efter de enkelte konklusioner beskriver jeg mine anbefalinger til ledergruppen.

Forudsætninger

Det konkluderes, at der er stabile forudsætninger til stede for, at ledergruppen kan udnytte egne ledelseskompetencer i etableringen og driften af ledergruppens daglige arbejde, men det er ikke alle forudsætningerne, der er bevidste for ledergruppen.

Regionen Midtjylland og Hospitalsenheden Vest har formuleret et klart formål for ledelsen i regionen. Ledergruppen er ikke bevidst om dette i dagligdagen, men søger i stedet at finde et fælles og klart formål via en kontinuerlig daglig dialog gruppemedlemmerne imellem.

Ledergruppen oplever generelt, at de løser de rigtige opgaver bortset fra nogle administrative opgaver, der kan placeres andre steder i organisationen. Da opgaverne ikke altid er samstemt i gruppen, vælger de enkelte gruppemedlemmer, at løse opgaver individuelt. Konsekvensen bliver dobbeltarbejde og tvetydige meldinger til medarbejderne, der stiller spørgsmål og skaber grobund for frustrationer i ledergruppen.

I ledergruppen opleves en optimal størrelse på antallet af medlemmer og at der er en balanceret sammensætning af personligheder i gruppen. Dette vurderes ud fra intuitioner, da gruppemedlemmerne ikke kender resultaterne af hinandens personlighedstests. Ledergruppen ønsker fremadrettet en bevidst udnyttelse af gruppens personlighedsprofiler i en overbevisning om, at det kan gavne gruppens arbejde.

Ledergruppen oplever en organisatorisk understøttelse både fra Hospitalsledelsen, der har bevågenhed på gruppens arbejde og fra medarbejderne i afdelingen, der anerkender gruppeledelsen.

Det vurderes, at der på nuværende tidspunkt er de rette kompetencer til stede i gruppen, men afdelingsledelsen har en opgave i at klarlægge, om der er behov for kompetenceudvikling hos en eller flere ledere i gruppen.

Anbefalinger til forudsætningerne:

- Ledergruppen bør tilegnes en fælles bevidsthed om, hvilket mål de arbejder efter. Det anbefales afdelingsledelsen at synliggøre Hospitalsledelsens Ledelsestrekant for ledergruppen og indarbejde et klart mål for ledergruppens arbejde i det daglige styringsredskab – afdelingens Strategikort.
- Ledergruppen bør fokusere på, at samstemme de opgaver der prioriteres i ledergruppen. For at det kan realiseres, bør afdelingsledelsen skabe rum til fælles refleksion der fremmer gruppeledelse, frem for individuel ledelse. Der bør ligeledes være en bevågenhed på, at der er administrative opgaver, der kan løses andre steder i organisationen.
- Da størrelsen på ledergruppen er optimal, anbefales det, at bevare denne organisering, hvor ledergruppen er den styrende enhed for undergrupper, der arbejder med konkrete opgaver. Desuden kan det fremadrettet styrke gruppen, hvis personlighedsprofilerne udnyttes optimalt i anvendelsen af profilernes bagvedliggende facetter og den enkelte leders stærke kompetencer.
- Den nuværende organisatoriske understøttelse skal vedligeholdes. Derfor bør afdelingsledelsen fremadrettet klarlægge, hvilke ledelseskompetencer der er behov for i ledergruppen og sikre at disse kompetencer erhverves.

Processer

Det konkluderes, at ledergruppen kan videreudvikle de gode processer, mens der bør være fokus på de processer der kan forbedres i dagdagens ledelsesopgaver.

Ledergruppen arbejder ikke altid med klare bestillinger ud fra fælles mål. Det bevirker, at flere ledere arbejder sideløbende med den samme opgave eller med forskellige opgaver imod det samme mål.

Konsekvensen kan blive tvetydige meldinger til medarbejderne og skabe grobund for frustrationer i ledergruppen.

I ledergruppen er oparbejdet en kultur, hvor der føres en optimal fokuseret kommunikation. Kommunikation er fri og tryk med plads til "sidespring" i samtalerne, men også med en opmærksomhed på at få de enkelte emner afsluttet inden mødernes afslutning.

Ledergruppen ønsker, at gruppemedlemmernes forskelligheder udnyttes bevidst. Resultaterne bør i denne anledning anvendes med forsigtighed, da NEO PI-R undersøgelsen er et øjebliksbillede af medlemmernes personlighedsprofiler.

Beslutningsprocesserne foregår på en optimal måde i en god balance mellem den demokratiske proces hvor det hele ledergruppen der tager beslutningen og, hvor det er afdelingsledelsen der tager en beslutning på hele ledergruppens vegne.

Ledergruppen arbejder bevidst med aktive relationer til omgivelserne. I denne proces oplever gruppen et sammenhold og en følelse af at være flere om at støtte hinanden som gruppe end tidligere, hvor den enkelte leder stod alene med argumentationerne.

I ledergruppen arbejdes bevidst på en kontinuerlig gruppelæring. I denne proces reflekteres og evalueres sammen med medarbejderne, hvor ved der sker en løbende justering af prøvehandling.

Anbefalinger til processerne

- For at forebygge dobbeltarbejde i opgaveløsningerne bør der planlægges med flere formaliserede møder, hvor opgaverne prioriteres, så hele ledergruppen har en klar opfattelse af, hvilke opgaver der arbejdes med, samt en delegering af, hvem der udfører opgaven.
- I en bevaring af en optimal fokuseret kommunikation bør ledermøderne styres skarpt, med en meningsfuld dagsorden, hvor der er plads til afstikkere i kommunikationen og, hvor de enkelte dagsordenspunkter afsluttes.
- Afdelingsledelsen kan med fordel bevidst udnytte de forskellige personligheder, der er til stede i ledergruppen og delegere opgaverne efter gruppemedlemmernes kompetence.

- I arbejdet med at skabe aktive relationer til omgivelserne, bør ledergruppen fortsat støtte og supplere hinanden når de skal indhente informationer, men også når informationer skal formidles ud i organisationen.
- For at en kontinuerlig gruppelæring kan finde sted, bør afdelingsledelsen skabe tid til refleksion, hvor gruppen fokuserer på det de gør rigtigt, eventuelt via løbende evalueringer af metoder, målsætninger, strukturer og processer.

Resultater

Det konkluderes, at etableringen af en ledergruppe i Akutafdelingen har positive effekter, der skaber merværdi for organisationen, ledergruppen og for den enkelte leder.

Etableringen af en ledergruppe giver merværdi for organisationen i forhold til før ledergruppen blev etableret. Dette anerkendes både af egne medarbejdere, der påpeger en mere synlig og tydelig ledelse, men også af eksterne samarbejdspartnere, der oplever en styrket ledergruppe i det faglige samarbejde. Merværdien for organisationen kan optimeres, hvis ledergruppen arbejder frem imod et klart mål.

Ledergruppe udtrykker, at etableringen af en ledergruppe giver merværdi for ledergruppen. Der er kommet mere fremdrift i tingene når ledergruppen løfter "i samlet flok" modsat tidligere, hvor alle opgaver og processer skulle håndteres individuelt.

Den enkelte leder oplever, at etableringen af en ledergruppe giver merværdi for den enkelte leder. Dette vurderes ud fra, at der er mere kollegial sparring, et øget samarbejde og en følelse af at være en del af en styrket gruppe.

Anbefalinger til merværdi for organisationen, ledergruppen og den enkelte leder

- Der bør defineres et klart mål som ledergruppen kan arbejde efter. Målet bør læne sig op ad regionens og Hospitalsledelsens retningslinjer for god ledelse.
- Ledergruppens fortsatte eksistens og påbegyndte arbejde bør bevares, med enkelte justeringer, der skal samstemmes.
- Ledergruppen bør fokusere på oplevelsen af, at gruppemedlemmerne ikke længere er alene om tingene, men har en følelse af, at være stærkere sammen som gruppe end, når der ledes alene.

Ledergruppen i Akutafdelingen, Hospitalsenheden Vest, har endnu ikke fundet sit endelige ståsted. Ved hjælp af ovenstående anbefalinger mener jeg, at ledergruppen har mulighed for og potentiale til at udnytte egne ledelseskompetencer. Ved at anvende dobbelt loop learning i prøvehandling, opnår ledergruppen en fortsat forbedring i etableringen og driften af gruppeledelsens daglige ledelsesopgaver.

Som afslutning på masterprojektet følger et afsnit med kritiske refleksioner over projektet.

Da projektets teorier og metoder er brugt i deres foreliggende form, er det er bevidst valg, at kritikken er placeret på dette tidspunkt i projektet (Rienecker, 2004).

Kapitel 5: Kritik

Metodekritik

I projektet er valgt den deduktive arbejdsform med afsæt i de fænomenologiske og konstruktivistiske paradigmer. Valget har betydet, at teorien har været det styrende element i processen, men også sikret at det er respondenternes tanker og subjektive opfattelser der er databearbejdet. For projektets opbygning og endelige konklusion har metodevalget haft en positiv effekt, da strukturen i projektets er bevaret. Hvis jeg havde valgt den induktive metode, ville det stille større krav til mig som den der skulle styre projektet hen imod besvarelsen af problemformuleringen, men arbejdsformen kunne anvendes og problemformuleringen sikkert besvares, hvis denne metode var valgt.

Jeg har valgt at besvare problemformuleringen uden at skele til, at ledergruppen befinder sig på flere organisatoriske niveauer i forhold til et Leadership Pipeline Princip som EFFECT-Modellen læner sig op af. Jeg mener ikke, at valget har haft afgørende betydning for analysens udfald, men for mig har det lettet analysearbejdet, der ellers skulle detaljeres yderligere. Konklusionen ville i et Leadership Pipeline Perspektiv formentlig fokusere mere på opgavehåndteringer på forskellige niveauer i organisationen, på hvilke færdigheder skulle tillæres eller aflæres, samt dertilhørende faldgrupper. (Dahl m.fl. 2013).

Kritik af litteratursøgningen

Jeg er bevidst om, at den planlagte brede internationale litteratursøgning hurtigt er indsnævret til en søgning i det udvalg, som de danske biblioteker har på hylderne. Som det ses i bilag 1, har denne søgning alligevel betydet, at der skulle prioriteres og sorteres i store mængder litteratur.

Min vurdering er derfor, at dette valg har været det rigtige. Der findes meget litteratur om emnet og den valgte primære litteratur er up to date, indeholder et nordisk datagrundlag og er relevant for emnet i projektet.

Kritik af valgt teori og model

Den valgte praksisteori *Effektive Ledergrupper* og *EFFECT-Modellen* (Bang m.fl. 2015) er anvendt som en overordnet referenceramme, men ikke et udtryk for at det er den eneste teori der er skelet i projektet. Jeg er bevidst om, at det er et snævert materialevalg, men både teorien og den dertilhørende EFFECT-Model giver et godt overblik og sætter struktur på analysen. Desuden er den valgte teori fra 2015, hvilket betyder, at den er forholdsvis ubrugt.

Valget af teori og model har haft betydning for konklusionen og anbefalingerne der med andre teorivalg kunne have set helt anderledes ud.

Kritik af empirien

Valg af empiri fra egen organisation har haft betydning for konklusionens udfald. Der kan stilles spørgsmål til respondenterne ærlighed i besvarelserne og til om besvarelserne ville se anderledes ud, hvis respondenterne kendte hinandens besvarelser eller, hvis jeg havde valgt at gennemføre et gruppeinterview.

Som en del af empirien, kan jeg have overset "blinde pletter" selv om jeg har forsøgt se objektivt på projektet. På den anden side kan en fordel ved dette være, at jeg har noget insider viden med en forståelse for, hvad respondenterne mente og selv kunne bidrage med egne vinkler på analysen og diskussionen.

Kritik af EFFECT-Modellen

Den valgte EFFECT-Model har hjulpet projektet på vej til at bevare en struktur i projektet. Det har været positivt, men også givet en bevidsthed om at EFFECT-Modellen ikke er det ultimative redskab i vurderingen på ledergruppens arbejde.

Til en vurdering af ledergruppes effektivitet, er det ifølge EFFECT-Modellen, ledergruppen der selv vurderer dette. Med henvisning til "de blinde pletter", kan det være gunstigt med en vurdering af andre eksterne parter eksempelvis Hospitalsledelsen eller samarbejdspartnere.

Da EFFECT-Modellen læner sig op ad Leadership Pipeline principperne skal modellen anvendes med en bevidsthed om at denne teori forudsætter, at organisationen er hierarkisk opdelt. Dette stemmer ikke helt overens med Hospitalsledelsens fremadrettede tankegang om at organisationen skal tænke horisontalt og heller ikke med den måde ledergruppen arbejder.

Konklusionens kvalitet

Konklusionen er draget ud fra analysen og diskussion, der har anvendt et enkelt styringsredskab, understøttet af få andre teorier. I forhold til dette er problemformuleringen besvaret, og der er skabt grundlag for, at kunne komme med fremadrettede anbefalinger.

Konklusionen ville formentlig have været en anden, hvis der var valgt en anden model og inddraget flere eller andre teorier i analysen.

Kapitel 6 Perspektivering

Konklusionen på projektet efterlader nye spørgsmål, det kunne være interessant og relevant at arbejde videre med.

Jeg giver i konklusionen en række anbefalinger. For Akutafdelingens ledergruppe betyder dette, at der i nærmeste fremtid planlægges en temadag for gruppen, hvor der arbejdes målrettet med resultaterne og anbefalingerne fra dette projekt.

Anbefalingerne er tiltænkt ledergruppen i Akutafdelingen, men reelt tror jeg også, at de kunne bruges af andre afdelinger i HEV.

Anbefalingerne er baseret på udsagn fra empirien, men jeg har ikke haft mulighed for at teste om anbefalingerne virker i praksis og ved derfor ikke, hvilken læringsværdi selve læringsprocessen ville have for ledergruppen.

Det kunne være spændende og relevant at teste anbefalingerne i et teoretisk lys af forandringsprocesser eksempelvis ud fra John P. Kotter 8 trins model om planlagte forandringsprocesser (Kotter, 1997) eller Levin forandringsmodel om en optøningsfase, en forandringsfase og en fastfrysningfase (Jacobsen 2014, p. 74-79). Dette kunne være i forbindelse med det konkrete efterarbejde der kommer af dette projekt eller i en anden kontekst ved etableringen af andre ledergrupper i HEV.

Akutafdelingen er som beskrevet i indledningen den eneste afdeling i HEV der har indført gruppeledelse og ansat en koordinerende overlæge. Dette er ikke udelukkende modtaget positivt af vore samarbejdspartnere, da mange afdelinger mener at den hidtidige hierarkiske organisationsstruktur fungerer fint. Ledergruppen skal derfor have argumenterne på plads i omgangen med skeptikerne, der stiller spørgsmålstejn til: Hvad vi mon har gang i??

Som en af respondenterne siger til spørgsmålet om vi skal tilbage til før etableringen af en ledergruppe:

(...) Den her organisation er svar på det som patienterne spørger om nu. Så den vil dø uanset hvad vi gjorde med den gamle organisation, den står under pres (...). Hvis HEV skal overleve herude med et befolkningsgrundlag på 350.000, så bliver vi nødt til at bruge den nye organisation. Ellers så dør vi. (R3, 43:12).

Gruppeledelse kan derfor med fordel afprøves af andre afdelinger i HEV (inden det er for sent). Det kunne være interessant at høre Hospitalsledelsens mening om dette.

I den forbindelse kunne det også være interessant at undersøge, hvad det ville ske hvis Akutafdelingen flytter til DNV Gødstrup uden at have gennemført etableringen af en ledergruppe.

Endnu et forhold der kunne være interessant at undersøge er, om det ville gøre en forskel på ledergruppens arbejde, hvis analysen gennemføres ud fra Belins principper om Ledelsesgrupper (Belbin 2005). Ville ledergruppens kompetencer blive udnyttet på tilsvarende vis og ville udfaldet af analysen se helt anderledes ud!

Slutteligt kunne det være interessant, at undersøge hvilken betydning det ville få for afdelingerne i HEV, hvis man systematisk begynder, at bruge resultaterne fra personlighedstestene i kompetenceudviklingen og delegeringen af opgaver til de enkelte ledere i afdelingerne.

Valget er op til de enkelte afdelinger, men jeg kan anbefale at afprøve en organisering ud fra princippet om at lede en hospitalsafdeling af en samlet ledergruppe og en bevidst anvendelse af gennemførte personlighedstests.

Litteraturhenvisninger

Andersen, I., 2006. *Den skinbarlige virkelighed*, 3. udgave, 2. oplag.

København: Forlaget samfundslitteratur.

Anglia Ruskin University, Harvard System

<http://libweb.anglia.ac.uk/referencing/harvard.htm>, [Accessed 14-01-2016]

Andersen, L.B., 2014. *Praksisnær ledelse i det offentlige - Førstelinjeleder*, 1. udgave, 1. oplag.

Odense: Nyt teknisk forlag.

Bang, H., Midelfart, T.N., Sørholm, T.M. og Elmholdt, C. 2015. *Effektive ledergrupper for bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng*, 1. udgave, 2. oplag . København: Dansk Psykologisk forlag,

Belbin, R.M., 2005. *Ledelsesgrupper betingelse for succes eller fiasko*. 3.udgave, 1.oplag.

København: Børsen Bog.

Brinkmann, S. og Tanggaard, L., 2010. *Kvalitative metoder, en grundbog*, 1. udgave, 2. oplag.

København: Hans Reitzels Forlag.

Cantzler, I., 2011. *Teamudvikling introduktion til dynamisk teamledelse*, 1.udgave, 1. oplag.

Frederiksberg: Frydenlund.

De Vaus, D., 2004. *Research Design in Social Research*. London: SAGE Publications.

Dahl, K. og Molly T.s., 2013, *Leadership Pipeline i den offentlige sektor*. 2. udgave, 4. oplag.

København: Dansk Psykologisk Forlag A/S

Ejersbo, N. og Greve, C., 2014. *Moderniseringen af den offentlige sektor*, 3. udgave.

København: Akademisk Forlag Business.

Goleman, D., Boyatzi, R. and Mckee, A., 2006. *Følelsesmæssig intelligens i lederskab*, 2.udgave, 3.oplag.

København: Børsen.

Greve, C., 2012. *Reformanalyse*, 1. udgave, 1. oplag, København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.

Jacobsen, D.I., 2014. *Organisationsændringer og forandringsprocesser*, 1. udgave, 7. oplag. København: Samfundslitteratur.

Justesen, L. og Meyer, N.M., 2010. *Kvalitative metoder i organisations og ledelsesstudier*, 1. udgave, 5. oplag. København: Hans Reitzels forlag.

Klausen, K. K., 2007. *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*, 1. udgave, 7. oplag. København: Børsens forlag A/S.

Kotter, J.P., 1997. *I spidsen for forandringer*, 1. udgave, 7. oplag, København: Peter Assenfeldts nye forlag.

Ledelses- og Styringsgrundlag, Region Midtjylland, 2013, Viborg: Grafisk service 0000000684.

https://www.rm.dk/siteassets/om-os/organisation/koncern-hr/ledelses-og-styringsgrundlag/ledelses--og-styringsgrundlag_opdateret-marts2013.pdf [Sidst tilgået 14-01-2016]

Mission, vision og værdier, Hospitalsledelsen i Hospitalsenheden Vest, 2013. Herning

<http://www.vest.rm.dk/om-hospitalet/mission-vision-og-vaerdier/> [Sidst tilgået 14-01-2016]

McCrae, R.R., 2003. *Personality in adulthood : a five-factor theory perspective*, 2. udgave, New York City: Guilford Press.

Nielsen, J. C. R., 1993. *Anderledes tanker om livet I organisationer*, Nyt fra samfundsvidenskaberne. København: Frederiksberg Bogtrykkeri A/S.

Referat fra Afdelingsledelsesmøde i Hospitalsenheden Vest, 17. februar 2015

<http://www.vest.rm.dk/omhospitalet/hospitalsledelsen/ledelsesstruktur/afdelingsledelserne/moder/dagso-rden-referat> [Sidst tilgået 14-01-2016]

Rapport vedrørende DNV Gødstrup, Hospitalsledelsen i Hospitalsenheden Vest, 2013. Herning

<http://www.vest.rm.dk/siteassets/afdelinger/administrationen/hr/struktur/rapport-vedr-organisations-og-ledelsesstruktur-dnv-goedstrup-31-januar-2013.pdf> [Sidst tilgået 14-01-2016]

Rienecker, L. og Jørgensen, P.S. 2004. *Den gode opgave*, 2. udgave, 4. oplag. København: Samfundslitteratur

West, M. A., 2014. *Teamwork, metoder til effektivt samarbejde*, 4. udgave, 1. oplag.

København: Dansk Psykologisk forlag A/S,

Bilag

Bilag 1. Søgeord brugt ved litteratursøgning

Litteratursøgningen starter på biblioteket.

Her fås et overordnet overblik over, hvilke ord bøgerne typisk her med i overskriften, hvilket fagområde de befinder sig på, og hvordan jeg efterfølgende kan søge yderligere litteratur om emnet.

Da egen fysiske søgning på "hylderne" suppleres med en bibliotekar der yder en velvillig hjælp bekræftes jeg yderligere i søgningen og i afgrænsningen af materialet.

På AUB`s hjemmeside (www.aub.aau.dk)

Ordet teamledelse – 34 hits

Online adgang (13)

Fysisk materiale (21)

Under anskaffelse (1)

På hylde i biblioteket (15)

Til hjemlån (21)

Bøger (21)

Afhandlinger (12)

Specialer og afgangsprojekter (1)

Ved at afgrænse søgningen til 2014 / 2015 afgrænses materialet til 6 hits.

På Bibliotek.dk (www.bibliotek.dk)

Ordet Gruppeledelse – 175 hits

Materialetype:	90 bøger , 4 E-bøger, 2 tidsskriftartikler
Emne:	44 om ledelse , 31 om arbejdsgrupper, 30 om gruppepsykologi
Forfatter:	22 af Peik Gjørund, 22 af Roah Huseby, 21 af Bent Pihl
Sprog:	71 på dansk, 8 på engelsk, 3 på norsk
Årstal:	10 fra 2015, 8 fra 2005, 7 fra 1998
Niveau:	37 med fagligt niveau, 9 med alment niveau

Litterær form: 79 hits med faglitteratur
Tidsskrifter: 1 fra den store danske, 1 fra ingeniøren, 1 fra månedsbørsen

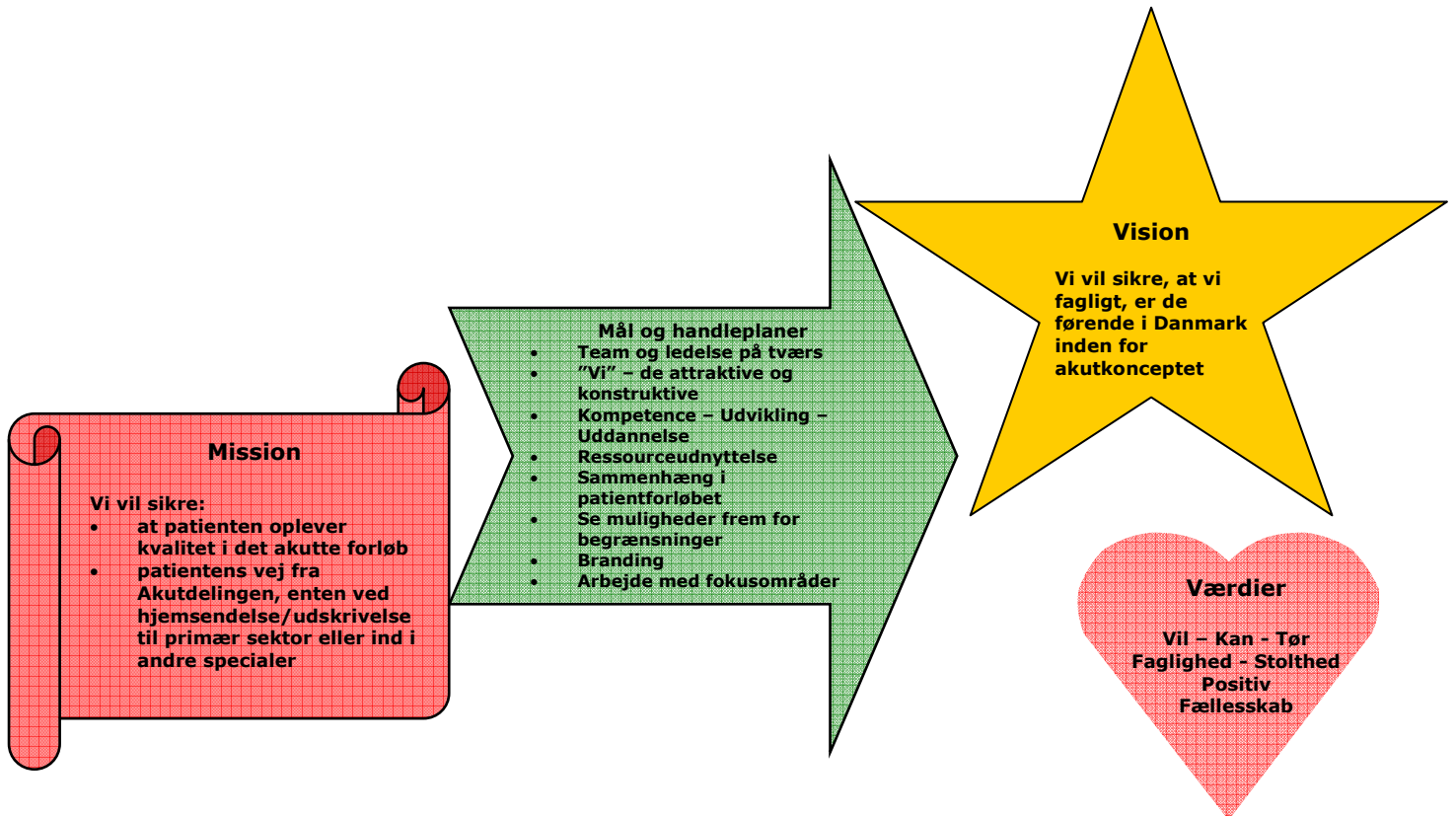
På trods af afgrænsninger der er highlightet er der ikke umiddelbart materiale der er brugbart. Hitsene omhandler mest noget om gruppevejledning, gruppen på arbejde og gruppepsykologi.

Orden teamledelse – 529 hits

Materialetype: **321 bøger**, 19 E-bøger, 29 tidsskriftartikler
Emne: 297 om ledelse, **194 om teamledelse**,
143 om teamorganisation
Forfatter: 22 af Thorkil Molly Søholm, 16 af Bjarne Kastbjerg,
16 af Eva Damsgaard
Sprog: **351 på dansk**, 17 på engelsk, 6 på norsk
Årstal: 13 fra 2013, 40 fra 2012, 38 fra 2007
Niveau: **140 med fagligt niveau**, 108 med alment niveau
Tidsskrifter: 3 fra ledelse i dag, 3 fra projektledelse, 3 fra skolen i morgen

Ved at afgrænse søgefeltet til at omhandle sig til det der highlightet, begrænses materialet sig til 20 bøger:
Dette er en overskuelig mængde at se igennem, da det er hurtigt at sortere det fra der omhandler almindelige overvejelser med ledelse af "almindelige" der skal arbejde sammen omkring opgaver.

Bilag 2. Akutafdelingens Mission, vision og overordnede værdier



Bilag 3. Interviewguide til semistruktureret interview

Introduktion:

Jeg giver udtryk for, at jeg er meget glad for at jeg må gennemføre interviewet. Jeg gør desuden opmærksom på, at det er respondenterne der skal tale, mens min rolle er, at stille spørgsmålene og styre dialogen.

Der gøres opmærksom på, at respondenterens navn vil blive anonymiseret i projektet, men jeg kan ikke udelukke, at vi internt i ledergruppen vil kunne genkende hinanden (da vi kender hinanden godt og kun er syv personer i alt). Interviewet optages og transskriberes efterfølgende.

Selve interviewet:

Baggrundskendskab til den overordnede ledelse i organisationen.

Hvad står der i HEV's visioner for god ledelse?

Hvilke overordnede rammer og værdier for ledelse arbejder vi efter?

Kan du beskrive de 4 ledelsesroller i Ledelsestrekanten som RM arbejder efter?

Hvad tænker du når jeg siger:

Faglig ledelse, Administrativ ledelse, Personaleledelse, Strategisk ledelse.

Organiseringen af ledelsesgruppen – kendskab til forudsætningerne

Klart formål, Rigtige opgaver, Balanceret sammensætning, Organisatorisk understøttelse:

Vil du beskrive arbejdsopgaver og er de definerede er i forhold til resten af gruppen?

Hvilke resultater forventer HL, at vi leverer fra Akutafdelingen?

Prøv at fortæl om du løser opgaver, der kunne løses andre steder i organisationen eller om udfører du opgaver der reelt ikke hører til under dig?

Kender du egne kompetencer og hvordan din egen personlighedstest ser ud?

Kan du fortælle, hvor du er stærk på personlige kompetencer?

Kan du fortælle, hvor du er svag på personlige kompetencer?

Føler du dig som en del af en ledergruppe og hvordan?

Hvordan bruger du dine stærke og svage sider?

Mener du at vi understøtter hinanden i ledergruppen og hvordan?

Hvad tænker du om størrelsen på vores ledergruppe?

Får du nok organisatorisk understøttelse og hvilken lederuddannelse har du?

Processerne og fordelingen af arbejdsopgaver

Klare bestillinger, Fokuseret kommunikation, Udnyttelse af forskellighed, Gode beslutningsprocesser, Aktiv relation til omgivelserne, Kontinuerlig gruppelæring

Hvordan informere vi i ledergruppen og ved vi hvem der gør hvad og hvornår?

Hvad tænker du vi kunne gøre for at gøre det bedre?

Hvem tager over når du ikke er til stede?

Mærker du, at vi har omorganiseret ledelsesstrukturen - hvordan?

HL vil gerne at vi arbejder med den horisontale ledelse, kan du mærke/genkende dette – og hvordan det?

Hvorledes er kommunikationen i ledergruppen – snakker vi udenom eller bliver ved sagen?

Oplever du, at vi bliver enige i beslutningerne eller dikteres beslutninger?

Føler du ejerskab altid til beslutningerne der tages og hvad hvis du ikke gør?

Lærer vi af egne fejl i gruppen, snakker vi om dem og hvad gør vi det dem?

Resultater – Mål

Merværdi for organisationen, Merværdi for ledergruppen, Merværdi for den enkelte

Har vi fundet egnede arbejdsmetoder, så vi i ledergruppen arbejder vi frem imod fælles mål og hvordan bruger vi dem?

Mener du at gruppeledelse er til gavn for organisationen eller gør det ingen forskel?

Er du en stærkere leder sammen med gruppen eller gør det ingen forskel?

Giver det dig noget at være en del af en ledergruppe i forhold til tidligere?

Skulle vi have bibeholdt den tidligere organisering hvorfor / hvorfor ikke?

Er der noget du afslutningsvis gerne vil runde af med?

Afrunding af interviewet

Afrunding af dialogen.

Gentage, at respondenterne forbliver anonyme.

Projektet skal afleveres i januar. Med interesse for at se projektet kan jeg kontaktes.

TAK fordi, at du gav dig tid til mig.

Bilag 4: Egen uddybning af de fem personlighedsdimensioner fra NEO PI-R testene.

Emotionelle reaktioner afspejler personens generelle negative emotionelle reaktioner herunder nervøsitet og irriterabilitet, men også de emotionelle reaktioner på stressede omstændigheder.

Typisk vil personen der ligger lavt på denne dimension være afslappende, rolige og ikke bekymre sig om fremtidige problemer eller have følelsesmæssige udsving. Sådanne personer lever efter devisen: "Dont worry, be happy". Personer der ligger højt vil derimod hurtigt blive stressede og have svært ved at håndtere belastninger. De bekymrer sig om, hvad der kan gå galt i fremtiden og vil oftest være nervøse, anspændte og lettere at tirre. Sådanne personer lever efter devisen: "Hvad der kan gå galt, går nok galt" (McCrae 2003).

Ekstroversion afspejler personens generelle energiniveau, sociale behov og positive emotionelle reaktioner. Personer der ligger lavt på denne dimension, foretrækker stille og rolige omgivelser, og de tager tingene i et langsommere tempo. De vil desuden foretrække at arbejde alene eller i små grupper og ofte have en mere formel og reserveret tilgang til andre mennesker. Sådanne personer lever efter devisen: "No man is an island, except me".

Personer der ligger højt på denne dimension, vil ofte have et højt energiniveau, være meget optimistisk og entusiasistiske, have et stort socialt behov og interesse for at omgås andre mennesker socialt og fagligt. Disse personer vil som regel have mange jern i ilden, være farverige, åbne og imødekomende i deres sociale kontakt. Sådanne personer lever efter devisen: "The more the merrier" (McCrae 2003).

Åbenhed over for oplevelser afspejler personens generelle tilgang til nye ideer, tanker og oplevelser, herunder nysgerrighed og kreativitet. Personer der ligger lavt på denne dimension, vil typisk være jordnære og praktisk orienterede. De trives bedst i vante omgivelser, og de opsøger ikke nye indtryk. Sådanne personer lever efter devisen: "Hvad kan jeg bruge det til".

Personer der ligger højt på denne dimension, vil ofte være iderige, kreative, nysgerrige og omstillingsparate. De vil typisk være drømmende og de holder af at fordybe sig i deres arbejde samt at eksperimentere med deres omgivelser. Sådanne personer lever efter devisen: "Kun fantasien sætter grænser" (McCrae 2003).

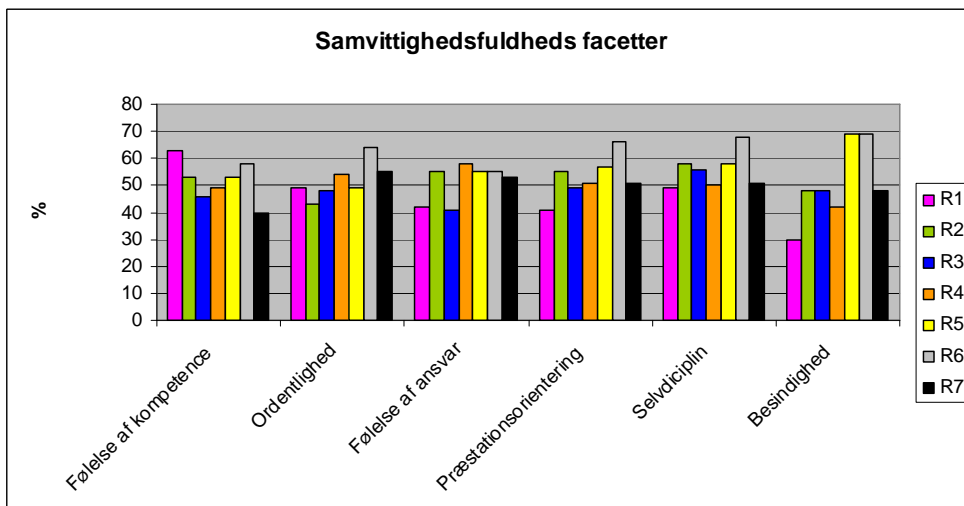
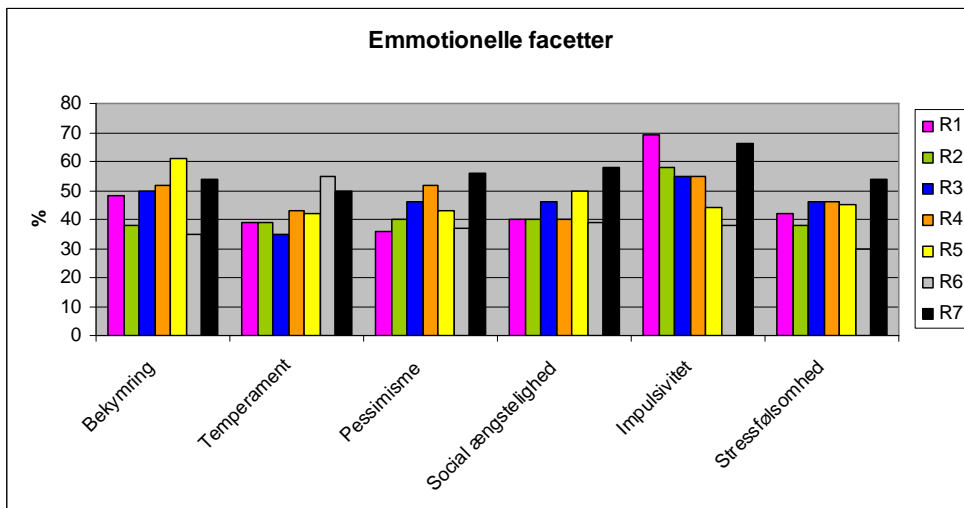
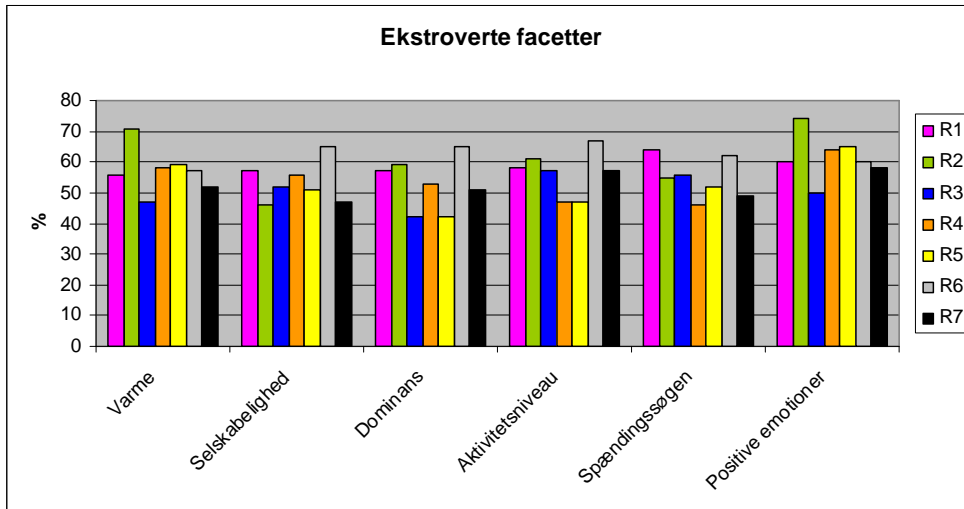
Venlighed afspejler personens tilgang til andre mennesker, herunder deres tiltro til andre mennesker, sociale konformitet og omgang med andre mennesker. Personer der ligger lavt på denne dimension, vil typisk være konkurrence-orienterede,

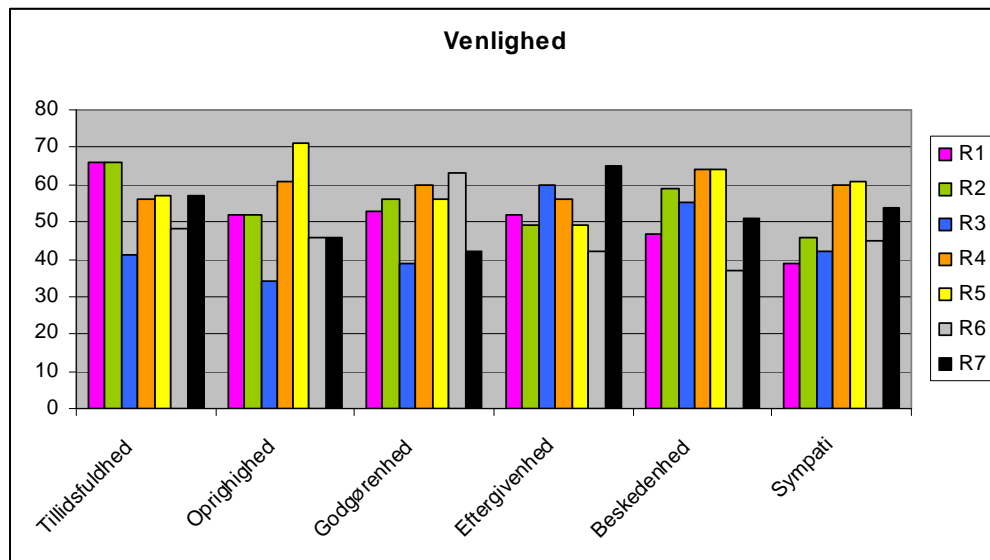
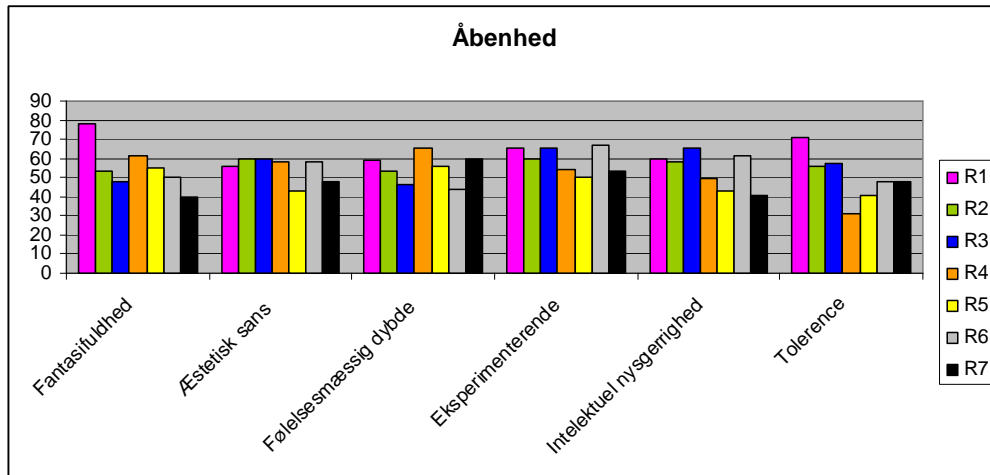
Sags orienterede, beregnende, have en kold og noget kynisk tilgang til andre mennesker. Sådanne personer lever efter devisen: "Whats in it for me".

Personer der ligger højt på denne dimension vil ofte være ambitiøse, velorganiserede, veldisciplinerede, seriøse og perfektionistiske. De vil følge regler, hvis de foreligger og opfinde nye, hvis det kan lette deres arbejde. De holder af at sætte ting i system. De hader at spilde deres tid og planlægger gerne fremtiden.

Sådanne personer lever efter devisen: "hvorfor udskyde til i morgen, hvad du kan nå i dag" (McCrae 2003).

Bilag 5. Facetterne fra NEO PI-A feedback af ledergruppen i Akutafdelingen.





Bilag 6. Tabel over ledergruppens stærke og svage sider

Respondent	Stærke sider	Svage sider
Nr. 2	<p>Interpersonelle dele</p> <p>Relationel koordinering</p> <p>Organisatorisk forståelse og struktur</p> <p>Ikke at falde i driftsmode</p> <p>Ligefrem og siger tingene</p>	<p>Oplever ikke konflikter, men det kan modparten godt</p> <p>Siger ikke "nej"</p>
Nr. 3	<p>Ny udviklende</p> <p>Tilpas temperament</p> <p>Omgængelig</p> <p>Flink</p> <p>Tænker helheder</p> <p>Bærer ikke nag</p>	<p>Vedholdenhed</p> <p>Troen på medmennesker - fagligt</p>
Nr. 4	<p>Et åbent væsen</p> <p>Behøver ikke faste rammer</p> <p>Gode rammer i personaleledelsen</p> <p>Relations skabende internt og eksternt</p>	<p>Konflikthåndtering</p> <p>For åbenmundet</p>
Nr. 5	<p>Fagligt – specielt det medicinske speciale</p> <p>Lytte</p> <p>Håndtere problemer hurtigt</p>	<p>Skal "ud over rampen"</p> <p>Skal turde sige tingene og blive mere skarp</p>
Nr. 6	<p>Svær at stresse</p> <p>Bevarer det gode humør</p> <p>Høj tolerancetærskel</p> <p>Stor ansvarsfølelse</p> <p>Høje ambitioner</p> <p>Visionær og udnytter muligheder</p>	<p>Tydelig og god dialog</p>
Nr. 7	<p>Struktur og systemer</p> <p>Holde overblik</p> <p>Hardcore ting</p> <p>Til at fornemme mennesker</p> <p>At spotte ting generelt</p>	<p>Konflikthåndtering</p> <p>Vender ting indad</p> <p>Lidt for hurtig med opgaver og ikke så detaljeret</p>

Bilag 7. Oversigt over anvendte figurer i projektet

- Figur 1, side 6: Ledelsestrekanten (Rapport vedrørende DNV Gødstrup 2013, p. 7).
- Figur 2, side 7: Akutafdelingens organisationsplan efter etablering af en ledergruppe. (Eget design).
- Figur 3, side 12: Design af masterprojekt (Eget design).
- Figur 4, side 13: Oversigt over videnskabsteoretiske perspektiver (Inspireret af Jeppe Agger Nielsen 2015 – dias fra masterseminar 7/10-2015).
- Figur 5, side 18: EFFECT-Modellen for effektive ledergrupper (Bang m.fl. 2015 p. 24).
- Figur 6, side 23: Forudsætningerne i EFFECT-Modellen for effektive ledergrupper (Bang m.fl. 2015 p. 24).
- Figur 7, side 29: Den samlede NEO PI-R feedback på ledergruppen i Akutafdelingen.
- Figur 8, side 34: Processer i EFFECT-Modellen for effektive ledergrupper (Bang m.fl. 2015 p. 24).
- Figur 9, side 37: Sammenfatning af Ledergruppens Ekstroverte facetter (egen sammenfatning af kvantitative data).
- Figur 10, side 38: Sammenfatning af ledergruppens Emotionelle facetter (egen sammenfatning af kvantitative data).
- Figur 11, side 44: Ledergruppens resultater i EFFECT-Modellen for effektive ledergrupper (Bang m.fl. 2015 p. 24).