

Afdeling: Ledelsesakademiet
Journal nr.:
Dato: 21. februar 2019

Udarbejdet af: Helle Lindkvist
E-mail: hlk@rsyd.dk
Telefon:

God ledelse - status

Budgetaftalen for 2019 har fokus på "God ledelse" og betydningen heraf for patienter, borgere og medarbejdere. Fokus på ledelse som særskilt indsatsområde er desuden et del-element i pejlemærket vedr. "den gode arbejdsplads" og er helt i tråd med en række af anbefalingerne fra Ledelseskommisionen. Nærværende notat giver en kort status over udvalgte indsatsområder vedr. god ledelse i Region Syddanmark.

Ledelseskommisionen

I juni 2018 kom regeringens Ledelseskommision med en række anbefalinger om ledelse i den offentlige sektor. Kommisionens afsæt var centreret omkring et stærkt borgerfokus, som en af de fremmeste opgaver for offentlige ledere, formuleret således: *"De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen"*. (Ledelseskommisionen, anbefaling 1). Centralt i kommisionens anbefalinger er også lederne fokus på at sætte retning og at lede og udvikle driften (anbefaling 11-20).

I Region Syddanmark er vi bevidste om, at god ledelse er af afgørende betydning for, at borgerne og patienterne sættes i centrum, og for at sikre et godt arbejdsmiljø for medarbejderne. Ledelseskommisionens anbefalinger giver inspiration til et fortsat stærkt fokus på ledelsesarbejdet og udvikling af god ledelse.

Den syddanske forbedringsmodel

Siden slutningen af 2014 har sygehusene arbejdet med den syddanske forbedringsmodel som en ramme for ledelsesarbejdet. På det seneste har også både det sociale område og lederne i regionshuset taget modellen i brug.

Omdrejningspunkterne i modellen er, at ledelserne skal:

- Skabe værdi for borgerne / patienterne
- Sætte ramme og retning
- Understøtte medarbejdere i at finde de bedste løsninger med fokus på borgerne/patienterne

Der er et stærkt fokus på ledelse i forhold til forbedringsarbejdet. Lederne skal understøtte, gennemføre og fastholde de konkrete forbedringer. Ledelsesrollen indebærer også, at lederne i langt højere grad skal være synlige og tilstedeværende i det daglige arbejde. De skal have førstehåndskendskab til arbejdet i frontlinjen og ved borgerne / patienterne. Ledelsesrollen består også i at give medarbejderne de bedste forudsætninger, for at de – hver eneste dag – kan løse deres primære opgaver. Ledelsen skal også sætte rammerne og skabe forudsætningerne for, at medarbejderne uhindret og altid kan komme med løsninger på at forbedre patientbehandlingen.

Det er en prioriteret indsats i hele regionen, at alle ledere uddannes i forbedringsmodellen. Uddannelsen af ledere har stået på siden 2014, og alle nye ledere introduceres ligeledes til modellen. Der er en stærk sammenhæng mellem hovedelementerne i modellen og en række af ledelseskommisionens anbefalinger f.eks. i forhold til det stærke borgerfokus, fokus på god driftsledelse ved dybt kendskab til kerneopgaverne m.v.

Den syddanske forbedringsmodel er en fælles referenceramme for arbejdet med god ledelse med et stærkt fokus på borgere og patienter. Det er en ramme, der også giver plads til lokale initiativer og indsatser med henblik på ledelsesudvikling tilpasset den enkelte driftsenhed.

Lokale indsatser - eksempler

Den syddanske forbedringsmodel sætter en relevant regional ramme om ledelsesarbejdet. Der udover har alle driftsenheder fokus på ledelse og ledelsesudvikling med afsæt i de lokale behov og den lokale kontekst. Herunder konkrete eksempler på aktuelle lokale initiativer:

OUH:

- **Ledelsesgrundlag**
 - Ledelsesgrundlaget sætter en retning for ledelsesarbejdet og er stærkt koblet til den syddanske forbedringsmodel.
- **Lederudviklingsamtaler**
 - er et nyudviklet koncept der understøtter de strategiske beslutninger om at skabe en mere systematisk og gennemsigtig forberedelse til lederudvikling.
- **Lederuddannelse for forskningsledere**
 - alle forskningsledere gennemgår et særligt lederudviklingsforløb, hvor ledelse af forskning er i fokus.

SHS:

- **Introduktion af nye ledere**
 - Dette med henblik på at give lederne den nødvendige viden til at løse de daglige ledelsesopgaver. Introduktionen suppleres med en mentorordning, hvor den nye leder får en mentor i form af en erfaren leder.
- **Strategiproces - "god ledelse"**
 - Der har været arbejdet med en strategiproces med stor grad af involvering af ledere og afdelinger og med fokus på at lederne skal have ejerskab af strategien og være udførende i implementeringen af strategien.
- **Workshops for ledere**
 - Har været bygget op omkring cases, hvor en væsentlig del af læringen er foregået i dialog med ledere andre steder i organisationen. Eksempelvis har der været en workshop med fokus på håndtering af sygefravær

SVS:

- **"Lunch and learn"**
 - Der afholdes kvartalsvist frokostmøder for ledere med fokus på aktuelle ledelsestemaer, og der præsenteres nye værktøjer og inspirationsmaterialer og inviteres til drøftelse og erfaringsudveksling på tværs.
- **Ledelseskommisionens anbefalinger**
 - Der har været arbejdet med ledelseskommisionens anbefalinger i afdelingsledelseskredsen og der planlægges et arrangement for mellemedere i foråret 2019.

SLB:

- **Introduktion og coaching af nye ledere**
 - En indføring i lederskab og råderum. En personlig mulighed for at drøfte ledelse og egne ambitioner med direktionen og kolleger fra andre afdelinger. Netværk er en vigtig del af ledelsesudviklingen.
- **Ledertalentprogrammer**
 - Har fokus på at spotte og udvikle ledelsestalenter på sygehuset. Programmerne består typisk af undervisning, ledelsestræning og prøvehandlinger i egen afdeling.
- **Det personlige lederskab**
 - Med inspiration fra ledelseskommisionens anbefalinger er igangsat et forløb for afdelingsledelseskredsen med fokus på "det personlige lederskab".

Psykatri:

- **Lederudviklingskoncept**
 - I sammenhæng med psykiatriens udviklingsplan, er der udarbejdet en lederudviklingsstrategi med fokus på både individuelle og gruppebaserede tiltag. Tiltagene indeholder såvel ledertræningsforløb som leder-værktøjskurser.
- **Funktionslederuddannelse**
 - Er et af de tiltag, der udvikles og udbydes til mellemlidergruppen.
- **Ledelseskommisionens anbefalinger**
 - I foråret afholdes et seminar for den samlede ledergruppe i psykiatrien med afsæt i ledelseskommisionens anbefalinger.

Socialområdet:

- **Strategisk grundlag**
 - Der har været arbejder med en præcisering af det strategiske grundlag som retning for ledelsesarbejdet.
- **Lederudviklingsforløb**
 - Alle ledere har deltaget i lederudviklingsforløb med afsæt i den syddanske forbedringsmodel, herunder introduktion til brugen af "at gå i ledelses-fodspor".
- **Afdelingsledernetværk**
 - Der er etableret afdelingsledernetværk på tværs med fokus på ledelse og samspil.
- **Introduktion af nye ledere**
 - Fokus på introduktion af nye ledere, herunder tilknytning af mentor / "makker".

Regionshuset:

- **Ledelsesgrundlag**
 - Der er udarbejdet et fælles ledelsesgrundlag, der tager afsæt i at god ledelse skal bidrage til at gøre det bedste for borgere og patienter.
- **Lederudviklingsforløb**
 - Med afsæt i den syddanske forbedringsmodel og ledelsesgrundlaget for regionshuset er der etableret et obligatorisk lederudviklingsforløb for alle afdelingschefer i regionshuset.
- **Ledelses-makkerpar**
 - Som en del af lederudviklingsforløbet er der dannet ledelses-makkerpar på tværs af afdelinger med henblik på at øge viden og koordination på tværs af afdelinger.

Fælles regionale initiativer – eksempler

LedelsesTræf:

Udgangspunktet for LedelsesTræf er at gøre brug af og aktivere de gode kræfter i organisationen, så læring, erfaringsudveksling og videndeling af relevante faglige initiativer sættes på dagsordenen og accelereres.

Hypotesen er, at skal vi blive bedre til at sprede de gode ideer og løsninger, så er det lederne, der skal være drivende.

Der er afholdt 3 LedelsesTræf i 2018 og program for LedelsesTræf i 2019 er under planlægning.

Læringsseminar:

Som et led i LedelsesTræf afholdes hvert år et læringsseminar i regi af Den Syddanske Forbedringsmodel, hvor ledelsessynet bl.a. er drevet af, at ”lederne skal ud af kontorerne” og støtte forbedringsinitiativerne. Læringsseminaret er der, hvor de konkrete erfaringer og forbedringsinitiativer deles og spredes på tværs af sygehusene, som på skift er ansvarlige for arrangementet. Næste læringsseminar afholdes den 7. maj 2019, og Sydvestjysk Sygehus er tovholder.

MasterClass i ledelse:

MasterClass i Ledelse er et nyt initiativ, som stiller skarpt på ledelse med fokus på:

- Udfordrende perspektiver på ledelse
- Mulighed for at møde internationale og nationale eksperter inden for ledelse
- Væsentlige samtaler om morgendagens ledelse
- Chancen for at sætte egen ledelsespraksis i spil sammen med lederkolleger.

Målgruppen for MasterClass i ledelse er direktører, afdelingsledelser, centerledere og afdelingschefer i Region Syddanmark.

Den første MasterClass blev afviklet den 8. november 2018, hvor temaet var: ”Ledelse fra kommission til region og ud i hverdagen”.

SYDTALENT:

Talentudviklingsprogrammet SYDTALENT har kørt siden 2016 med det formål at kunne bidrage til at fastholde og understøtte udviklingen af ledelsestalenter og samtidig styrke muligheden for at rekruttere særligt kvalificerede medarbejdere til ledelsesopgaver.

Intentionen er at være på forkant med morgendagens ledelsesbehov i en tid, hvor den offentlige sektor og specielt sundhedssektoren er i rivende forandring.

2 hold med hver 40 talenter er afviklet i 2016 & 2018. Kommende hold 3 afvikles i 2020.

Ledelsesudvikling for læger:

Sygehusledelserne på de fem sygehusenheder har sammen med direktionen i Region Syddanmark besluttet at sætte fokus på ledelsesudvikling for læger. Det er et særligt udviklingsforløb for afdelingslæger samt overlæger med anciennitet under 2 år.

Ledelse er en væsentlig del af lægens kerneopgave. Det er afgørende vigtigt for både patienten og det daglige samarbejde på sygehusene, hvordan der udøves ledelse. Læger, der ikke har et direkte personaleansvar, spiller en central rolle her, derfor den specifikke målgruppe af afdelingslæger og yngre overlæger. Først hold blev afviklet i efteråret 2018, hold 2 startes op primo 2019.

Det motiverende lederskab:

En af lederens fornemste opgaver er at kunne motivere og få det bedste frem i medarbejderne med henblik på at sikre en professionel og effektiv opgaveløsning. Ledelse er en kompliceret opgave, som kræver autenticitet og balance, samt evne til at engagere og motivere andre på en måde, så det skaber resultater og gør en forskel for borgeren. Dette er centrale temaer i det kursusforløb, der udbydes til ledere i Region Syddanmark. Formålet med forløbet er, at lederne får mulighed for at træne deres lederskab – både det personlige lederskab indadtil og det motiverende lederskab udadtil. Hold 6 udbydes i foråret 2019.

Det nationale ledelsesprogram:

Regeringen, regionerne og kommunerne blev i 2016, som led i økonomaftalen, enige om iværksættelse af et samlet kvalitetsprogram for sundhedsvæsenet. Som led heri er etableret et nationalt ledelsesprogram, for ledere af ledere i kommuner og regioner, finansieret af statslige midler.

Lederprogrammets formål er:

- At styrke lederens evne til at forberede, iværksætte og følge op på effektivitets- og kvalitetsforbedrende tiltag
- At skabe meningsgivende og varige forbedringer
- At styrke dataanvendelse i forbedringsarbejdet på sygehusene i kommunale enheder og på tværs af sektorer
- At understøtte og skabe sammenhæng i patientforløb

Ledelsesprogrammet skal således bidrage til, at der skabes det ledelsesfokus, der er nødvendigt for at kvaliteten kontinuerligt forbedres. Ambitionen er, at deltagerne efter forløbet agerer som spydspidser for udbredelsen af kvalitetsprogrammet i dagligdagen på sygehuse og i kommuner.

Målgruppen er ledere af ledere i sundhedsvæsenet i regioner og kommuner. På hvert hold deltager fra hver region 7 regionale ledere og 2 kommunale ledere. To forløb er afsluttet og hold 3 starter ultimo februar 2019. De foreløbige evalueringer har været meget positive. Deltagerne finder programmet anvendeligt og omsætteligt. Desuden er tilbagemeldingen, at det er yderst relevant, at der er ledere med fra både det primære og sekundære sundhedsvæsen. Særligt for deltagerne fra Region Syddanmark gælder, at tilbagemeldingen er, at der er en fin sammenhæng mellem det nationale ledelsesprogram og arbejdet med Den Syddanske Forbedringsmodel.

Perspektiver

Ledelseskommisionens anbefalinger giver inspiration og ideer til fortsat fokus på ledelse og ledelsesudvikling – det har allerede udmøntet sig i konkrete initiativer og aktiviteter både på regionalt, lokalt og afdelings- og individniveau. Konkret har det bl.a. givet anledning til at ledere på forskellige niveauer er gået i gang med at overveje og formulere deres ledelsesmæssige værdier og tilgange til ledelse.

På baggrund af ledelseskommissionens anbefalinger har regeringen sammen med KL og Danske Regioner den 1. februar 2019 indgået en partnerskabsaftale om *"Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor"*.

Partnerskabsaftalen tager udgangspunkt i, at der rigtig mange steder allerede arbejdes med at følge op på ledelseskommissionens anbefalinger. Derfor understreges det klogeligt, at oversættelsen af anbefalingerne skal ske på en måde, så det giver mening lokalt.

Et af formålene i partnerskabsaftalen er bl.a. at styrke offentlig ledelse via en række konkrete initiativer bl.a.:

- Direktionsforløb for offentlige topledere på tværs af sektorer mhp at give større indsigt i ledelsesvilkår, udfordringer og muligheder
- Udvikling af værktøj til lederevaluering. Værktøjet skal udvikles af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
- Eftersyn af offentlige godkendte lederuddannelser
- En særlig indsats som skal understøtte nedbringelsen af sygefraværet i den offentlige sektor

I Region Syddanmark er vi parate til at være en aktiv medspiller i udviklingen af gode konkrete initiativer, der kan være med til at styrke vores ledere i lederrollen.

Et fremtidigt fokus og opmærksomhedspunkt i forhold til ledelse og ledelsesudvikling er desuden digitalisering. Digitalisering og ny teknologi giver nye muligheder, men udfordrer også strukturer og vaner, derfor er der brug for at styrke lederens rolle i arbejdet med digitalisering.