

Fremtidens lederuddannelse

**Hvilken lederuddannelse er der
behov for?**

Pernille Slebsager, Centerdirektør, Hjertecentret, Rigshospitalet
DSS-seminar, 11. Februar 2010

Min baggrund

- Centerdirektør i Hjertecentret, Rigshospitalet
- Tidligere
 - Plan- og udviklingsdirektør i Region Hovedstaden
 - Chef i Sundhedsfaglig Afdeling, H:S Direktionen
 - Sundhedsministeriet
- Medlem af styregruppe vedr. udbud af Region Hovedstadens lederudviklingsprogram

Afdelingsledelser i dag

- Ledere af store komplekse klinikker
- Ledere af ledere
- Økonomisk, fagligt og personalemæssigt ansvar
- Forventningspres – både oppefra og nedefra
 - *Vi skal være forudsigende i forhold til omstruktureringer og politiske forandringer*
 - *Vi skal arbejde på kryds og tværs i regionen*
 - *Lederen skal kunne mere og mere ..*
 - *Det hele patientforløb*
 - *Rekruttering og fastholdelse af personale*
 - *Moderne ledelse er at være forberedt på, at vi fungerer i et et nyt scenario i morgen*

Nationalt fokus på offentlig ledelse

- Kvalitetsreform (trepartsaftaler)
 - Uddannelse og rekruttering af medarbejdere
 - Attraktive arbejdspladser og god offentlig service
 - Kompetenceudvikling
 - Arbejdsmiljø
 - God ledelse
 - bl.a. initiativ til ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse

Akser i lederudvikling

- Personligt lederskab
- Strategisk lederskab
- Generalistviden om (offentlig) ledelse
- Specialistviden om ledelse i sundhedssektoren

En jungle af tilbud

- Diplomuddannelser
 - ledelse
 - ledelse i sundhedssektoren
- Masteruddannelser
 - public administration (MPA)
 - health management (MHM)
 - public management (MPM)
 - fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse
 - ..
- OLAU
- DISPUK lederuddannelse
- Hospitalsinterne lederuddannelser
- ..

(Kilde: Hvor er du på vej hen? Inspirationskatalog i forbindelse med valg af lederuddannelse, Rigshospitalet, 2009)

Hvad er der behov for?

- Koncernbaseret lederudvikling
- Klarhed om mål for formål
- Vægt på koncernstrategi
- Udgangspunkt i regionens opgaver, strategier, politikker og rammevilkår
- Sammenhæng - på tværs af virksomheder
- Kobling fra teori til praksis (redskabsfokus)
- Vægt på personlig ledelse
- Vægt på forløbsledelse
- Vægt på ledernetværk

Region Hovedstaden - lederudviklingsprogram

- Uddanne, udvikle og udvælge ledere professionelt - på alle niveauer
- Obligatorisk lederudviklingsprogram for
 - Ledere på vej
 - Ledere af medarbejdere
 - Ledere af ledere / erfarne ledere
 - Ledelse af patientforløb
 - Topledere

Hvad vil vi med programmet?

Sikre at lederne får

- Et specialudviklet, målgruppetilpasset og organisationsforankret forløb
- På det bedste tidspunkt - i forhold til den konkrete lederopgave
- Understøttet egen ledelse - med systematisk feedback (f.eks. 360 grader)

At medarbejderne får

- Ledere med fokus på medarbejdermotivation, faglig og personlig udvikling
- Ledere med indsigt i organisation, strukturer og processer
- Ledere med indsigt i arbejdstilrettelæggelse
- Ledere, der selv er motiverede og udviklingsorienterede

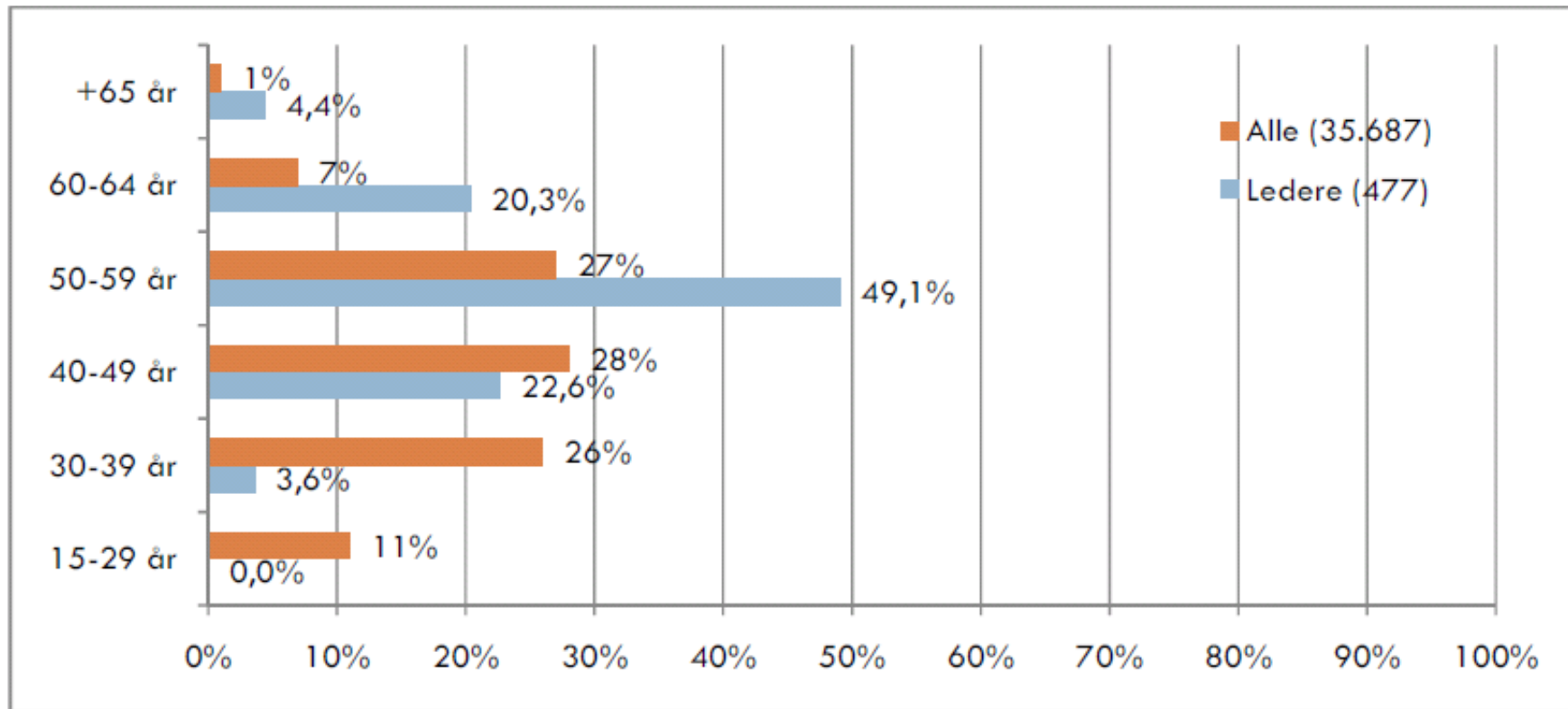
Fokus på

- Stadigt mere kvalificerede ydelser til patienterne
- Rekruttering og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere – og ledere

Afdelingsledelser – hvad ved vi?

- Aldersprofil i afdelingsledelserne: Ca. 75 % er over 50 år
- Ønsker til lederudvikling – undersøgt ved
 - Fokusgruppeinterviews på 12 virksomheder – om behov for lederudvikling
 - Elektronisk survey med 1.400 respondenter – om hvilke ledelseskompetencer, der efterspørges i ”ledelseslaget” under afdelingsledelserne

FIGUR 6 ALDERSFORDELING. AFDELINGSLEDERE/STABSCHEFER M.M.



Kilde: "Ledere i Region Hovedstaden – et statistisk overblik". Notat udarbejdet 30. april 2009 til brug for Lederudviklingsprogram af Stig Jørgensen og Partnere på baggrund af databaseudtræk for ledere 2009 samt oplysninger om medarbejdere jf. Årsberetning 2008

Hvad ønsker afdelingsledelserne selv?

- **Personligt lederskab** - personaleledelse, konfliktløsning, projekt- og procesledelse, coaching
- **Rammer og retning** – ledelsesgrundlag, politik, strategier m.v.
- **Tværfaglighed**
- **Samarbejde** – på tværs af organisationer
- Ledelse af **hele patientforløbet**
- **Mediehåndtering** / kommunikation
- **Ledelse** i ressourceknappe tider
- **Styrket ledelsesprofil**
 - **proaktivitet** i forhold til politiske og mediemæssige udfordringer
- Fokus på egen praksis – **netværk**

Hvad ønsker frontlinjelederne – fra deres afdelingsledelser?

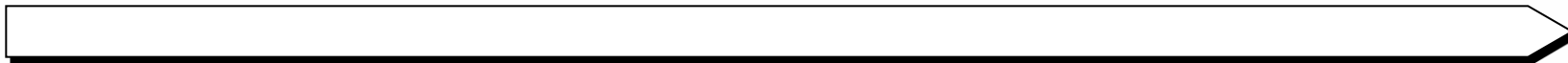
- Tid - synlighed, nærvær, empati, lytte!
- Evne til at sige fra - også opad
- Indsigt i det daglige arbejde
- Fagligt og personligt kendskab
- Tydelig kommunikation – og adfærd
- Evne til skabe mål og retning
- Uddelegering og respekt
- Balance mellem at skabe trivsel i afdelingen - og servicere direktionen

Lederudviklingsprogrammet – for ledere af ledere

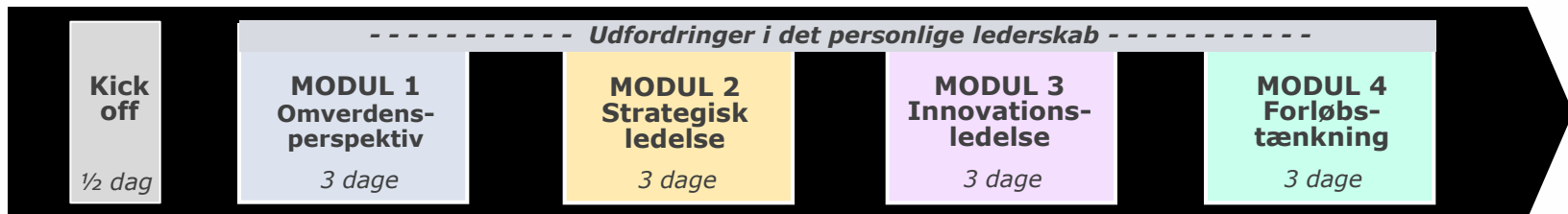
- Tværregional – og tværfaglig – deltagelse
- Modulbaseret
- Obligatoriske dele – og tilvalgsmoduler
- Fælles dele – og dele i egen virksomhed
- Afsæt i hovedemner
 - Omverdenperspektiv
 - Strategisk ledelse
 - Innovationsledelse
 - Forløbstænkning
- Personlige aspekter: refleksion, øvelser, cases
- Træning i coaching

Lederudvikling for Ledere af ledere

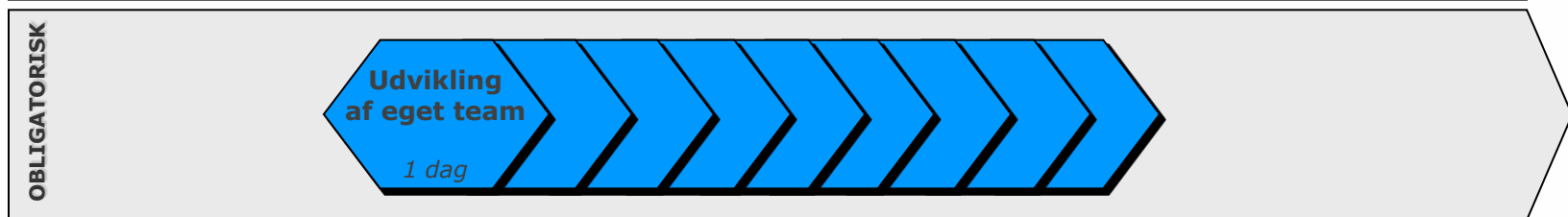
Tids-
perspektiv



Leder- og
ledelses-
udvikling



Organisa-
torisk
kobling



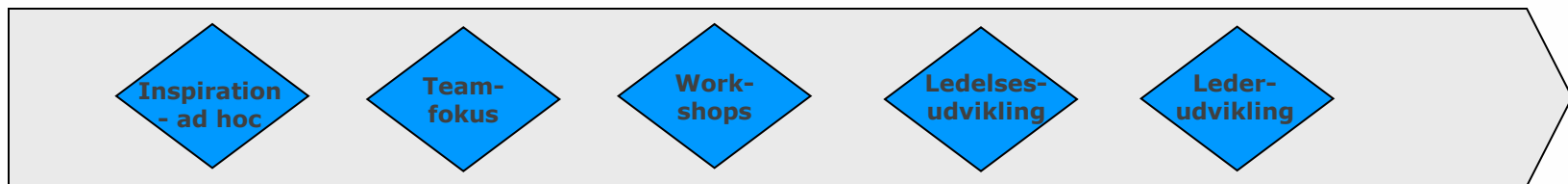
Tilvalgs-
moduler



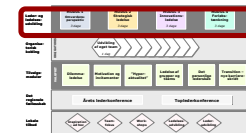
Det
regionale
fællesskab



Lokale
tilbud



Lederudvikling for Ledere af ledere (obligatoriske moduler)



Hovedmodul 1

Omverdens- perspektiv

*At forstå og lede
konteksten*

Indhold:

- Hospitaler i fremtiden
- Bruger- og politikervinkel
- Demografi
- Behandlingsteknologi
- Branding & tiltrækningskraft
- Corporate Social Responsibility

Omfang:

2 dage + 1 dag
m. inter-modul arbejde

Bemanding:

- Intern kursusleder
- Eksterne eksperter

Hovedmodul 2

Strategisk ledelse

*Udvikling og planlægning
via interessentinddragelse*

Indhold:

- Interessent- og brugerhåndtering
- Kobling til overordnede strategier, inddragelse af koncernledelse
- Optimal ressourceanvendelse
- Fremtidige udfordringer
- Dilemmaer i strategiske beslutningsprocesser

Omfang:

2 dage + 1 dag
m. inter-modul arbejde

Bemanding:

- Intern kursusleder
- Interne og eksterne eksperter

Hovedmodul 3

Innovations- ledelse

*Balancen mellem
drift og udvikling*

Indhold:

- Arbejdskraftbesparende teknologi
- Opgaveglidning
- Lean og andre metoder
- Idé-opfangning
- Lateral, innovativ tænkning
- Kaos-ledelse
- Organisering og idéåbenhed
- Kvalitetsledelse

Omfang:

2 dage + 1 dag + 1 dag
m. inter-modul arbejde

Bemanding:

- Intern kursusleder (konsulent) og intern co-underviser (leder)
- Eksterne eksperter

Hovedmodul 4

Forløbs- tænkning

*Samarbejde i bredden
og på tværs*

Indhold:

- Patientforløb; på hospitals-, regions- og relevant eksternt niveau
- Hybridledelse (ledelse af organisation og fag)
- Anti-silo tænkning
- Afhængighed af hinandens ekspertise og faglighed
- Videndeling
- Afvisning af Group Think: *Modet til at lade sig udfordre af kolleger og ikke kun eksperter*
- Effektiv kommunikation
- Relationsdannelse
- Professionel networking, i.e. evnen til begavet small talk

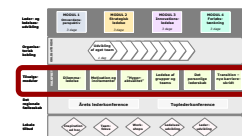
Omfang:

2 dage + 1 dag
m. inter-modul arbejde

Bemanding:

- Intern kursusleder
- Interne og eksterne eksperter

Lederudvikling for Ledere af ledere (valgfri moduler)



Dilemmaledelse

Håndtering af manglen på absolutte sandheder

- Tolerance over for og evne til at håndtere flertydighed
- Negative Capacity: Evnen til at afvente i det uklare og usikre
- Kollegial åbenhed om tvivl og usikkerhed – en kreativ proces
- Strategiske trade-off-processer – når intet er absolut rigtigt, hvad er så bedst?
- Krav om mental spændvidde

Ledelse af grupper og teams

At forstå og påvirke dynamik og kulturen i grupper

- Fra individ- til gruppefokus
- Teamcoaching
- Personlige kompetencer eksporteret til den professionelle rolle
- Både rationelle og irrationelle processer
- Tiltro til egen autoritet
- Bevidsthed om egen autencitet som motivationsfaktor

Motivation og incitament

Udfordring af honoreringsmuligheder

- Psykologien
- Kulturen
- Det kontante

Det personlige lederskab

- At kende og erkende egne virkemidler
 - Reaktionsmønstre i mennesker
 - Indlevelse og selvindsigt
- At kende og erkende egne grænser i lederrollen
 - Sammenhæng i værdier (org./egne)
 - Work/life balance
 - Udfordringer qua kulturen

Transition – nye karriereskridt

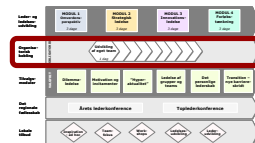
- Skiftet i rolle og position
- Fra 1. linjeleder til leder af ledere
- Fra mellemlider til øverste leder
- Fra system til system
- Fra faglighed til faglighed
- Nye krav om stil og faglighed
- Håndtering af "the-not-knowing-position"

"Hyperaktualitet"

Antal tilvalgsmoduler gange X!

Via kontakten til Strategisk Forum, Review Komiteen, Forum for djævlens advokat samt hvad der i øvrigt opstår af aktuelle temaer af central betydning for ledelse af Region Hovedstaden er der organisatorisk vilje til at udvikle og udbyde hyperaktuelle tilvalgsmoduler "udenfor"

Organisatorisk kobling (obligatorisk)



Fokus på eget team

Formål

Med udgangspunkt i aktuelle målinger/evalueringer samt i den overordnede strategi for regionen fokuseres på lederteamets forventede udfordringer (det fremadrettede perspektiv) og læring fra det forgangne år (refleksioner og feedback) med henblik på styrkelse af den teambaserede ledelseskompetence.

Omfang

En dag en gang årligt for "naturlige teams" til og med afdelingsniveau.

Målgruppe

- UD-kredsen, koncernniveau
- Direktioner; virksomhedsniveau
- Afdelingsledelser & klinikledelser; virksomhedsniveau
- Stabschefer; regionalt og lokalt

Bemanding

Faciliteres af regionsansatte konsulenter (fra anden enhed/andet hospital af hensyn til neutralitet, diskretion og "nye øjne")