

Bilag til møde i hospitalsudvalget den 1. juni 2022



Dato 22-05-2022

Thomas Madsen Birk

Thomas.Birk@stab.rm.dk

1-31-77-707-21

Side 1

Fokus på tiltag for frontlederne

I de følgende afsnit beskrives en nationale og en regional indsats omkring forbedringsledelse, Region Midtjyllands ledelsesudviklings-program samt resultater i forbindelse med to analyser af rammerne for funktionsledere i Region Midtjylland. Analyserne er udarbejdet af Koncern HR i samarbejde med regionens enheder.

Regionsrådets Udvalg for personale har blandt andet ønsket at sætte fokus på ledelse i Region Midtjylland, og emnet forventes behandlet i andet halvår 2022.

Faglig kvalitet og forbedringer

Der er uddannet forbedringsvejledere i de fleste afsnit i Region Midtjylland, der har deltaget 28 ledere fra Region Midtjylland på det nationale ledelsesprogram i forbedringsledelse i de første 4 år af programmets levetid. Disse var primært ledere af ledere. Region Midtjylland har suppleret med sit eget program Endeavour, hvor der også var plads til funktionsledere. Her har 70 ledere deltaget på de første to hold. Fra sommeren 2022 igangsættes version 2 af det nationale ledelsesprogram, som primært har fokus på ledelse af tværsektorielle forbedringsprojekter. Her deltager 41 ledere fra Region Midtjylland om året.

Region Midtjyllands ledelsesudviklingsprogram

Region Midtjylland har i mange år arbejdet med egne ledelsesudviklingstilbud, der skal give lederne redskaber til at kunne udvikle og løfte fagligheden inden for deres områder. Formålet med ledelsestilbuddene er, at gøre det mere attraktivt at bedrive ledelse i Region Midtjylland ved, at man bliver klædt på til de udfordringer, der følger med jobbet og ved, at man får skabt et netværk og et rum, hvor man kan dyrke ledelse som fag. Dermed styrkes muligheden for at skabe gode, attraktive arbejdspladser og i sidste ende gode resultater for borgerne.

Koncern HR har i foråret 2022 lanceret en række nye ledelsesudviklingstilbud. De skal give både ledere og medarbejdere med lyst til ledelse mulighed for at deltage i sammenhængende forløb, der støtter op om at lede Region Midtjylland ind i fremtiden.

De nye tilbud er udviklet for at skabe den bedst mulige velfærd for patienter og borgere, såvel som medarbejdere. Region Midtjyllands igangværende transformationsarbejde er i den forbindelse tænkt ind i ledelsesudviklingstilbuddene.

Som en del af de nye tilbud skal alle nye ledere i Region Midtjylland gennemgå et lederudviklingsforløb inden for de første to år. Forløbet har fokus på onboarding i organisationen, grundkompetencer inden for ledelse, organisationsforståelse og opbygning af netværk med andre ledere. Undervejs får lederne også mulighed for at reflektere over nogle af de vigtigste dagsordner, regionen står over for, for eksempel digitalisering, fælles beslutningstagning, bæredygtighed, ledelse på tværs af organisationer og samskabelse med borgere og civilsamfund.

Derudover tilbydes regionens mere erfarne ledere lederudvikling i forhold til de aktuelle dagsordner, ligesom der bliver udviklet tilbud til ledelsesspar, eksempelvis afdelingsledelser. Endelig er der et tilbud til medarbejdere, der ikke har en formel ledelsesrolle (endnu), men har lyst til at finde ud af, om ledelse er noget for dem eller som gerne vil styrkes i rollen som koordinator eller tage faglig ledelse.

Ud over de regionale tilbud supplerer enhederne med egne tilbud, der tænkes sammen med de fælles tilbud. Der anvendes også diplom- og masteruddannelser i ledelse.

Fokus på frontledere med store ledelsesspænd

Det har for første gang i 2021 været muligt at lave en systematisk databaseret kortlægning af ledelsesspænd for funktionsledere med personaleansvar på tværs af alle funktionsområder i Region Midtjylland. Den er udarbejdet på baggrund af et ønske fra direktionen.

Kortlægningen er foretaget for funktionsledere med direkte personaleledelse i regionen. Koordinator og andre nøglepersoner, der kan tage del i den samlede ledelsesopgave – fx driftsledelse - på et afsnit – er ikke indregnet som formelle ledere, da de ikke har personaleledelsesansvar.

Figur 1 – Ledelsesspænd fordelt på forskellige funktionsområder i Region Midtjylland

LEDELSESSPÆND I REGION MIDTJYLLAND FORDELT PÅ FUNKTIONSSOMRÅDER							
Funktionsområder	Antal geografiske afsnit	Antal ledere	Antal medarbejdere	Gen. ledelsesspænd	Antal ledere med + 40 ansatte	Andel ledere med +40 ansatte	Antal afsnit med flere ledere
Somatik, sengeafsnit og ambulatorier, afd. spl.	171	173	6.571	38,0	71	41%	21
Somatik, operation- og intensiv, afd. spl.	38	39	1.491	38,2	17	44%	4
Fødselsområdet, afd. spl., vicechefjordemødre.	17	20	799	40,0	9	45%	3
Sekretariat, led. lægesekretærer.	70	60	1.533	25,6	10	17%	0
Fysio- og ergoterapi, ledende/afdelingsterapeuter	29	24	617	25,7	1	4%	7
Røntgen, afdelingsradiografer	10	9	396	44,0	6	67%	1
Laboratorieafdelinger, afdelingsbioanalytikere m.fl.	32	44	1.018	23,1	3	7%	17
Forsyning, teknik, service, funktionsledere	66	67	2.993	44,7	32	48%	8
Præhospital, funktionsledere	9	8	440	55,0	1	13%	0
Psykiatri, sengeafsnit og ambulatorier, afd. spl, psykol.	82	47	1.965	41,8	25	53%	0
Det sociale område, afdelingsledere, afd. spl., skoleled.	149	75	2.909	38,8	27	36%	0
Total	673	566	20.732	36,6	202	36%	61

Kilde: Bearbejdede data fra BSK/APOS. Ekskl. undervisere, vikarer, timelønnede, dubletter samt COVID-19 relaterede aktiviteter.

Kortlægningen viser, at Region Midtjyllands funktionslederes ledelsesspænd flugter med en landsdækkende opgørelse af ledelsesspænd foretaget af Aarhus Universitet, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse i 2021. Funktionslederne har i gennemsnit personaleledelse for knap 37 medarbejdere, hvilket dog dækker over store variationer (sekretær-, fys-/ergo- og laboratorieområderne ligger lavest med et gennemsnit på ca. 25, øvrige funktionsområder med et gennemsnit på 38-45).

Tallene viser, at der i Region Midtjylland var 202 ud af 556 funktionsledere, svarende til 36 % af alle funktionsledere, der havde et ledelsesspænd på mere end 40 medarbejdere.

På ovenstående baggrund er vurderingen, som det også er tilfældet i forskningslitteraturen, at store ledelsesspænd stiller den enkelte leder over for en ledelsesmæssig opgave, som er større og mere kompleks end med et mindre ledelsesspænd. Ved store ledelsesspænd kan driftsledelsen tage overhånd på bekostning af f.eks. den direkte personaleledelse samt ledelse op ad og til siden. Nogle ledere lykkes godt og andre mindre godt.

Hverken forskningslitteratur eller dataanalyse i Region Midtjylland giver imidlertid fundament for at udstikke simple maksimalgrænser for ledelsesspænd. Ledelseskommisionen kom i 2018 til samme vurdering.

En litteraturgennemgang og analysen af nye data fra Region Midtjylland peger tilsammen i retning af, at der er evidens for sammenhænge mellem ledelsesspænd, den oplevede ledelse, medarbejdertrivsel og korttidssygefravær. Men samtidig er det værd at bemærke, at sammenhængene ikke er så markante, som man måske kunne forvente.

I forskningen er der ikke evidens for, at store ledelsesspænd nødvendigvis er u hensigtsmæssige ift. ledelse og trivsel. Dette kalder på en mere nuanceret behovsorienteret tilgang til indsatserne. Koncern HR er derfor efter aftale med koncernledelsen gået videre med det konkrete spor nedenfor. Det videre arbejde vil være forankret i regionens HR-Forum.

Behovsorienteret indsats i forhold til ledere, der har et ledelsesspænd på mere end 40 medarbejdere

Koncern HR vurderer, at der er brug for en fokuseret og behovsorienteret opfølgning i forhold til de ledere – i alt godt 200 i Region Midtjylland – som har mere end 40 medarbejdere under sig.

Koncern HR vil igangsætte initiativer på følgende områder:

- Etablering af faciliterede netværksgrupper, som gives som et tilbud til ledere med et ledelsesspænd på mere end 40 medarbejdere
- Udvikling af et målrettet lederudviklingsforløb til ledere med ledelsesspænd på mere end 40 medarbejdere. Forløbet vil have fokus på redskaber til ledelse i større grupper – fx kurs, koordinering og commitment, herunder transformationsledelse, etablering af støttesystemer samt distribueret ledelse
- Målrettet henvendelse til ledere med mere end 40 medarbejdere med tilbud om individuelle sparringsforløb
- Målrettet onboarding til ledere med mere end 40 ansatte

- Der foreslås etableret en ERFA-gruppe med deltagelse af HR-/organisationskonsulenter fra enhederne og fra Koncern HR til understøttelse af indsatsen i forhold til ledere med stort ledelsesspænd
- Endelig foreslås, at der i forbindelse med udmøntningen af OK-21 på det lægelige område gives opmærksomhed til muligheden for at støtte funktionsledelse på store afsnit ved at etablere tværfaglige funktionsledelser, der deler ledelsesopgaver

Introduktions- og oplæringsforløb for funktionsledere

Der blev i 2020 og 2021 gennemført en afdækning aktiviteter i forhold til introduktion og onboarding af nye funktionsledere i Region Midtjylland. Samlet set tegner besvarelsene et billede af et område, som prioriteres højt, og som er i hastig udvikling. Således har flere af enhederne i de seneste år lanceret nye koncepter for onboarding, herunder også for funktionsledere.

Afdækningen med enhederne viser, at der er stigende opmærksomhed omkring følgende elementer i introduktions- og onboardingforløbene:

Tidlig opstart efter beslutning om ansættelse og inden formel opstart

- Kontakt til ny leder – eventuelt møde med egen ledelse - inden formel opstart i forhold til afklaring af behov i introduktions- og onboardingprogram.
- Fremsendelse af udkast til introduktions- og onboardingprogram inden formel opstart.
- Fremsendelse af intromateriale vedrørende politikker og strategier.

Forankring af nye ledere i ledelsesgruppen

- Etablering af kontakt mellem hospitalsledelse og ny leder via velkomstbrev.
- Ledermøde mellem nye funktionsledere og hospitalsledelse.
- Faste møder mellem ny leder og egen ledelse, understøttet af mødeskabeloner med fokus på onboarding til vision, værdier og ledelsesgrundlag samt opfølgning på den nye leders performance i enheden.

Udvikling af systematiske metoder til oplæring og refleksion

- Udvikling af særskilte decentrale oplæringsforløb – ledelsesakademi, uddannelsesprogram eller workshops, hvor nye ledere kan få viden og kompetencer i forhold til personaleforhold, løn og vagtplanlægning, økonomi, kvalitetsstyring mv.
- Tilbud om mentorordninger.
- Tilbud om deltagelse i netværk med andre funktionsledere, eventuelt med ekstern supervision.