

Ledelsesudvikling i Region Midtjylland

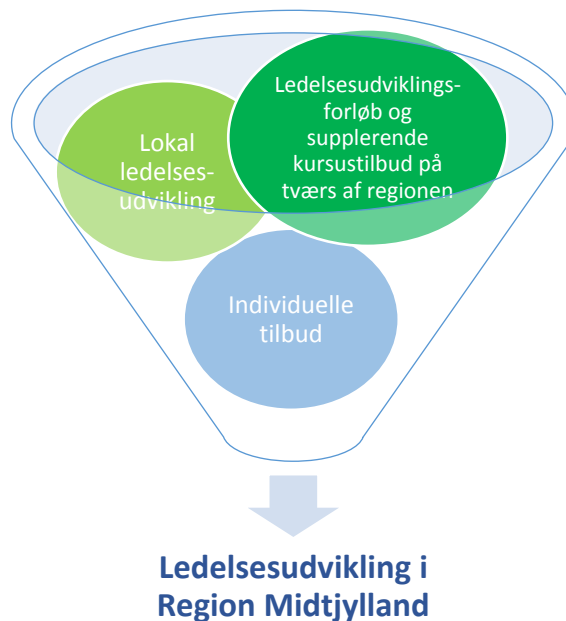
I Region Midtjylland er der siden regionsdannelsen arbejdet systematisk med at styrke og udvikle ledere, så de er bedst muligt rustede til at møde såvel dagligdagens som fremtidens udfordringer i den offentlige sektor. Det gælder både på de enkelte hospitaler og institutioner, i de enkelte afdelinger og afsnit og som centrale initiativer på tværs af regionen. I det følgende beskrives aktiviteter, tilbud og indsatser i forhold til ledelsesudvikling i Region Midtjylland.

Indledning

Region Midtjyllands aktiviteter, tilbud og indsatser inden for ledelsesudvikling skal matche nuværende og fremtidige udfordringer i samfundet. Derfor bliver der løbende justeret, så der er sammenhæng i forhold til bl.a. politiske målsætninger, Region Midtjyllands strategier og den nyeste viden om ledelse.

Ledelsesudvikling i Region Midtjylland består overordnet set af:

1. Ledelsesudviklingsforløb og supplerende kursustilbud på tværs af regionen
2. Lokal ledelsesudvikling
3. Individuelle tilbud



1. Ledelsesudviklingsforløb og supplerende kursustilbud på tværs

Der er 4 ledelsesudviklingsforløb på tværs af Region Midtjylland, som har til formål at styrke ledelse ud fra det konkrete ledelsesniveau, som den deltagende leder eller ledelsesparret befinder sig på. Ud fra denne Leadership Pipeline tilgang er indholdet tilpasset det, at der på hvert ledelsesniveau er tilknyttet opgaver, der kræver udvikling af nye færdigheder, prioriteter og værdier set i forhold til at varetage ledelse op, ned, til siden og på tværs af enheder og sektorer.

De 4 ledelsesudviklingsforløb målrettet konkrete ledelsesniveauer er:

- **Galathea** – et obligatorisk forløb for nye ledere i Region Midtjylland, hvor der også er tilbud om ledersparring
- **Kilimanjaro** – forløb for funktionsledere og ledere med personaleansvar
- **Sirius** – forløb for ledere af ledere
- **Alkymisten** – forløb for kommende topledere, der udbydes i samarbejde mellem regioner

Vores sundhedsvæsen og den offentlige sektor som helhed er indrettet således, at vi ikke kan lykkes med at skabe resultater og sammenhængende forløb, hvis vi kun beskæftiger os med ledelsesudvikling i forhold til de, der har formelt ledelsesansvar. Som der står i den tidligere regerings Ledelses- og kompetencereform, så skal ledere sætte retning og derfra give mere plads til ledelse, hvor der skrues ned for detailstyring, op for ledelse og at beslutninger træffes af personale tæt på borgerne.

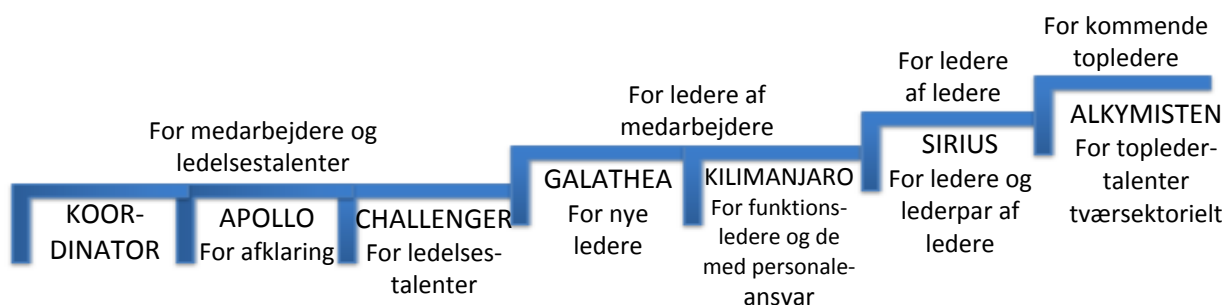
Vi har derfor brug for, at vi som Region skaber gode rammer for distribueret ledelse, så medarbejdere kan tage ledelse på sig og tage ledelse af noget dvs. varetage ledelse (tage vare på ledelse) for at skabe fælles resultater til gavn for borgerne.

I forlængelse deraf er der som en del af talent- og karriereudviklingsindsatsen i Region Midtjylland 3 ledelsesudviklingsforløb på tværs af Region Midtjylland, der med hver sin målgruppe har til formål at skabe rammer for dels at udvikle vækstlaget af talenter og dels at klæde medarbejdere på til bedre at kunne varetage ledelsesopgaver:

- **Koordinatorforløb** – klæder på til at varetage koordinering og ledelse
- **Apollo** – afklaringsforløb om ledervejen er næste skridt
- **Challenger** – kvalificerende forløb for ledest talenter der vil ledelse

Tidligere deltagere på disse 3 forløb har mulighed for at deltage i et alumninetværk med halvårlige møder. Formålet er, at ledertalenterne oplever at blive opdaterede på ny viden, nye strategisk vigtige indsatsområder og bliver dermed aktører i implementeringen af disse. Derudover er formålet, at ledertalenterne har deres eget netværk at dele udfordringer og succesoplevelser med, hvilket er et ønske fra dem selv, da de oplever, at vejen til ledelse kan være ensom.

Oversigt over ledelsesudviklingsforløb i Region Midtjylland



Fælles fundament for ledelsesudviklingsforløbene

I vores forståelse af ledelse læner vi os op ad definitionen hos Kronprins Frederiks Center for offentlig ledelse: "*Ledelse er at skabe resultater via og sammen med andre.*"

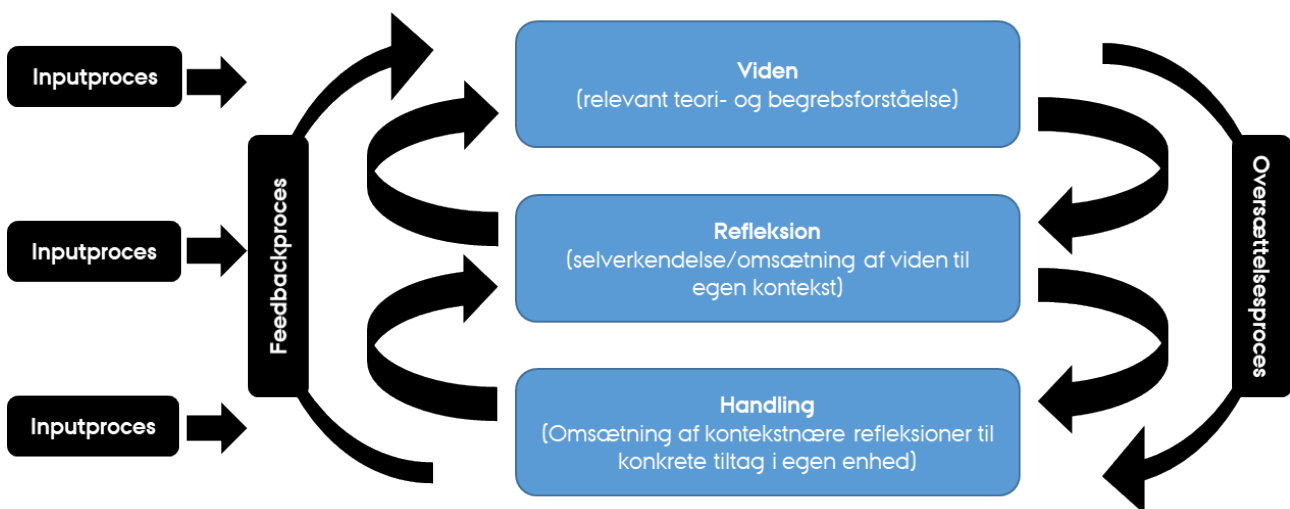
I forlængelse af den definition er ledelse ikke kun forbeholdt ledere. Ledelse er noget, vi gør – en handling.

Det er fælles for alle ledelsesudviklingsforløb, at formålet er:

"At bidrage til udvikling af ledelse i praksis, kendetegnet ved et dynamisk samspil på tværs af organisationen og med omverdenen til gavn for borgerne og samfundet".

Derudover bidrager ledelsesudviklingsforløbene til en fortsat sammenhæng mellem de politiske målsætninger, Region Midtjyllands strategier, den nyeste praksisviden på ledelsesområdet og de lokale udviklingstiltag på regionens arbejdspladser. Det sker konkret ved, at deltagerne arbejder med, hvordan de politiske visioner omsættes i Region Midtjylland, f.eks. arbejdet med patientens præmisser, at skabe sammenhæng i vores velfærdsydelser i regionen og på tværs af sektorer samt en omstilling til den nye kvalitets- og forbedringsdagsorden. Dette muliggøres af, at det er Region Midtjyllands egne organisationskonsulenter fra Koncern HR, Udvikling, der designer og gennemfører forløbene.

Det konkrete arbejde er kendetegnende for alle ledelsesudviklingsforløb, da de beskæftiger sig med ledelse i praksis – dvs. hvordan viden om ledelse kan omsættes til konkrete handlinger. I design af indhold og form læner vi os op af nedenstående figur, som viser, hvad man forskningsmæssigt har påvist virker bedst inden for ledelsesudvikling.



Kilde: Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Ledelsesudviklingsforløbene giver viden, teorier og redskaber i forhold til forskellige ledelsesemner og giver tid til refleksion med sig selv og sammen med andre i forhold til at planlægge næste skridt og dermed understøtte lederne i at have handlekraft og eksekvere på de udfordringer de møder. Derudover sker læringen ikke kun på det enkelte modul, men allermost i mellemrummene mellem moduler og i deltageres konkrete hverdag, hvor de arbejder med forskellige hjemmeopgaver. Hjemmeopgaverne omhandler typisk både et personligt udviklingsmål og indsatser, tiltag eller handlinger i forhold til det organisatoriske niveau. Progression i disse hjemmeopgaver følges løbende med sparring fra både organisationskonsulenter/undervisere og andre deltagere, hvor næste skridt planlægges. En afgørende kompetence i forhold til ledelse på tværs af niveauer er refleksionskompetence. Evnen til at se en situation ud fra et helhedsperspektiv og regulere sig selv og sine handlinger i forhold til situationen. Det bliver der arbejdet med på forskellig vis på forløbene. Der bliver bl.a. brugt en logbog til at understøtte refleksion, selvbevidsthed og i forhold til at deltageren forpligter sig selv - en slags *personal improvement plan*.

En anden del af arbejdet med at øge refleksionskompetence og selvbevidsthed er at arbejde med feedback. Det er bl.a. ved at træne feedback. For eksempel på Challenger bliver der på de to første dage arbejdet intenst med øvelser, hvor deltagerne skiftes til at tage ledelse af en opgave med efterfølgende procesanalyse og feedback til hinanden. 360 graders feedback er en anden lærerig metode og er en fast del af Kilimanjaro og Sirius. Vi afventer arbejdet fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, der er ved at udvikle et 360 graders feedback koncept til hele den offentlige sektor.

Udover at øge forskellige ledelseskompetencer og øge handlingsrepertoiret, så møder de andre deltagere på samme niveau på tværs af Region Midtjylland. Det giver dem et godt netværk i forhold til fremtidig sparring og er med til at skabe en samhørighed på tværs af Region Midtjylland.

Ledelsesudviklingsforløbene er i sig selv i løbende udvikling og bliver justeret i forhold til erfaringer, deltagerens feedback, nye dagsordener og viden om ledelse. Af eksempler på nylige justeringer er:

- **God ledelse og styring i Region Midtjylland.** Ledelsesudviklingsforløbene er en effektiv platform til at få overordnede mål, grundlag og dagsordener ud at leve. Det nye ledelsesgrundlag er en del af alle ledelsesudviklingsforløb, hvor det på forskellig vis introduceres og arbejdes videre med i forhold til at omsætte det.
- **Ledelseskommisionens anbefalinger/personligt ledelsesgrundlag.** Ledelsesudviklingsforløbene har fået et overordnet tjek efter ledelseskommisionens anbefalinger kom i juni 2018. Ledelseskommisionen anbefaler bl.a., at offentlige ledere laver et personligt ledelsesgrundlag og i forlængelse deraf arbejdes der videre med, hvordan og hvor meget deltagerens personlige ledelsesgrundlag skal fylde og hvordan det ses i sammenhæng med God ledelse og styring i Region Midtjylland.
- **Leder som sponsor.** Der er arbejdet med at skærpe deltagerens leders rolle som sponsor i forhold til ledelsesudviklingen. Sponsorrollen betyder bl.a., at ledelsesudviklingen sættes i relation til konkrete organisatoriske målsætninger, og læringsmålene skærpes i forhold til hvordan den nye viden kan implementeres. Et eksempel på dette er fra Challenger, hvor deltagerens leder selv deltager en halv dag og får viden om, hvordan man som leder bedst kan understøtte talentudvikling samt hvilke aktuelle strategiske dagsordener der er i Region Midtjylland. På baggrund deraf afklarer leder og deltager, hvilken ledelsesmæssig organisatorisk opgave, deltageren skal arbejde med undervejs på forløbet og mellem modulerne.

Ledelsesudviklingsforløbenes resultater

Deltagerne oplever generelt et højt udbytte af ledelsesudviklingsforløbene. De fortæller, at ledelsesudviklingsforløbene tilbyder dem et arbejdsrum, som hjælper dem til at få taget fat på nogle af de ledelsesmæssige udfordringer, de står med.

De sætter stor pris på at være en del af et tværfagligt og tværorganisatorisk hold, hvor der er mulighed for at lære af hinandens erfaringer.

Spørgsmålene "Har forløbet levet op til dine forventninger fra før forløbets start" og "Vurderer du – efter forløbsafslutning – at nytteværdien er høj i forhold til din arbejdsmæssige fremtid" vurderes begge i gennemsnit til 4,4 i evalueringerne på en skala fra 1-5, hvor 5 er mest tilfreds. Vi får af og til henvendelser fra de andre regioner og kommuner, der har hørt godt om vores ledelsesudviklingsforløb og gerne vil høre mere.

Supplerende kursustilbud

Det at udvikle sin ledelse er en løbende proces i takt med, at opgaven ændrer sig og nye vinde blæser. Det er vigtigt som leder at blive ved med at udvikle sin ledelsesfaglighed. Der er også efterspørgsel fra ledere, som har deltaget i Regionens ledelsesudviklingsforløb i forhold til det, niveau de leder ud fra, om hvordan man som leder holder sig opdateret i forhold til ledelse (hvis man ikke har lyst til eller får mulighed for at avancere til næste niveau). Fra perspektivet

som Region er der også interesse i, at ledere og nøglemedarbejdere i Regionen holdes opdaterede. For at imødekomme disse interesser udbyder Koncern HR Udvikling løbende forskellige mindre kurser, konferencer eller workshops for ledere og nøglemedarbejdere. Af eksempler kan nævnes:

- **God ledelse og styring i Region Midtjylland.** Workshops for ledere, hvor de får redskaber og sparring i forhold til, hvordan de omsætter God ledelse og styring i Region Midtjylland.
- **Forbedringsledelse.** Et kursus der hjælper ledere til at komme godt i gang med at arbejde efter intentionerne i det nationale kvalitetsprogram på sundhedsområdet og skabe en forbedringskultur. Disse kurser er gennemført i et samarbejde med DEFACTUM. Derudover er der afholdt en konference for ledere med overskriften: "Ledelse fra det nationale ledelsesprogram på forbedringsområdet", hvor formålet er at understøtte deling af den viden, som deltagerne på det nationale ledelsesprogram har fået omkring ledelse af forbedringer.
- **Wild Cards - Ledelse af udvikling og innovation.** Et kursus hvor formålet er, at ledere og projektledere bliver bedre til at skabe plads til innovation og til at håndtere, drive og sikre udviklings- og innovationstiltag. Kurset gennemføres i et samarbejde med Inno-X Healthcare, AU.
- **God kommunikation for ledere.** Dette kursus er under udvikling og sætter fokus på kommunikation som vigtig ledelseskompetence i forhold til at sætte retning, skabe motivation og få følgeskab. Det vil både komme omkring den nonverbale/kropslige kommunikation og den verbale i forhold til, hvordan holder man gode taler.

Det er muligt for de enkelte driftsenheder at rekvirere skræddersyede kurser i forlængelse af deres indsatsområder.

Særlige indsatser

Region Midtjylland har desuden nogle ledelsesudviklingsforløb, der har til formål at understøtte særlige indsatser eller dagsordener. I øjeblikket er de nedenstående forløb under gennemførelse:

- **Ledelse af Organisatorisk Sammenhæng LEOS**
Region Midtjylland gennemfører i samarbejde med Aarhus Universitet samt en række kommuner i regionen i 2019 og 2020 et ledertræningsforløb for 130 kommunale og regionale ledere. Det er et forskningsprojekt, som skal udvikle viden om, hvordan man bedst træner ledelse af organisatorisk sammenhæng. Ledelserne er på tværs af afdelinger, hospitaler og kommuner sat sammen i tværgående ledelsesteams kendetegnet ved stor gensidig afhængighed i opgaveløsningen. Det kan eksempelvis være ledere fra en hospitalsafdeling og ledere fra en kommune, der er sat sammen i et tværgående ledelsesteam og er på forløb sammen. Der gennemføres holdtræning fire gange i forløbet og de enkelte ledelsesteams modtager sparring 5 gange i forløbet i forhold til deres fælles ledelsesopgave i at skabe organisatorisk sammenhæng.
- **Ledertalentudviklingsforløb for afdelingslæger LEAF**
Region Midtjylland har et særligt indsatsområde i forhold til læger, da der især er rekrutteringsudfordringer i forhold til lægelige lederstillinger. I forlængelse af Region Midtjyllands Strategi for flere læger i ledelse er der et årligt koncerntværgående ledertalentudviklingsforløb for afdelingslæger. Formålet er at udvikle vækstlaget af lægelige ledertalenter.
- **Ledelse i digitalisering**
Direktionen i Region Midtjylland har iværksat projektet Ledelse i digitalisering for bl.a. at understøtte realisering af såvel den nationale som Region Midtjyllands digitaliseringsstrategi. Formålet med Ledelse i digitalisering er at udvikle, afprøve og evaluere et koncept for kompetenceløft, der består af undervisningsmoduler,

videndeling og støttesystemer for ledere og nøglepersoner i Region Midtjylland for at kunne leve den digitale transformation.

2. Lokal ledelsesudvikling

Udover ledelsesudviklingsforløb og supplerende kursustilbud på tværs af regionen, så består ledelsesudvikling i Region Midtjylland i høj grad også af lokal ledelsesudvikling. Der sker både lokalt i den konkrete opgaveløsning, i grupper af ledere og gennem større organisationsudviklings- og ledelsesudviklingsforløb, hvilket beskrives i det følgende.

Ledelsesudvikling i den konkrete opgaveløsning

Den største del af den ledelsesudvikling, der er i Region Midtjylland, sker gennem den konkrete løsning af ledelsesopgaven.

Organisationskonsulenter fra Koncern HR Udvikling hjælper forskellige enheder, afdelinger og institutioner med små og store opgaver og forløb inden for organisationsudvikling, psykisk arbejdsmiljø og arbejdsglæde, innovation og driftsplanlægning. I den forbindelse yder organisationskonsulenterne ledelsessparring, og der sker en udvikling i ledelse i dagligdagen.

Ledelsesudvikling i grupper af ledere

En del ledergrupper bruger organisationskonsulenter fra Koncern HR Udvikling til at styrke dem som ledergruppe i de fælles organisatoriske udviklings- og driftsopgaver, de har sammen. Det kan eksempelvis være en gruppe af funktionsledere, en afdelingsledelse eller samlinger hvor hele ledelseskæden på en driftsenhed er samlet. Det kan være temadage, seminarer eller et mindre forløb med et par mødegange.

Det er kendetegnende for denne form for ledelsesudvikling, at der arbejdes med såvel det horisontale som det vertikale samspil i organisationen. Typisk vil der være mindre fokus på udvikling af den enkelte leder, men et stærkere fokus på at udvikle det relationelle samspil og det samlede ledelsessystems evne til at håndtere og lede organisationens udfordringer og forandringer.

Større lokale organisations- og ledelsesudviklingsforløb

Der har gennem tiden været forskellige målrettede organisations- og ledelsesudviklingsforløb, der er skræddersyet til den lokale driftsenhed. Formålet med disse større forløb er at skabe en samlet bevægelse af ledelsessystemet og organisationen som helhed og dermed et samlet løft i forhold til den forandring og strategiske orientering, der er brug for. Udviklingen af forløbene sker i tæt samarbejde med koncernledelsen (lokal topledelse) og gennemførelsen sker ofte i et samarbejde med relevante eksterne konsulenter og/eller interne konsulenter fra driftsenhederne.

Af eksempler på disse forløb kan nævnes:

- Koncernledelsesudvikling 2016-2017, i alt 35 koncernledere (2016-2017)
- 'Ledelse med Hjerne, Hjerte og Vilje', i alt 271 afdelings- og funktionsledere (Hospitalsenheden Midt 2014-2015)
- 'SAFARI ledelsesudvikling', i alt 162 funktionsledere (Regionshospitalet Randers 2015-2016)
- 'Ledelse med handlekraft', i alt 21 afdelingsledere (Regionshospitalet Horsens 2014-2015)
- Ledelsesudvikling, Psykiatri og Social, Socialområdet, i alt 20 ledere (2015)

For alle de nævnte former for lokal ledelsesudvikling gælder det, at koncernbærende dagsordener bæres ind i forløbet, så er der en rød tråd og sammenhæng på tværs af Region Midtjylland.

3. Individuelle tilbud

Udover det beskrevne så understøttes ledelsesudvikling i Region Midtjylland af individuelle tilbud, der er målrettet at støtte den enkelte leder i at blive leder, være leder når det er svært og udvikle sig som leder. Der er 2 muligheder for støtte og sparring:

- **Mentorordning.** Formålet er at styrke fastholdelse og udvikling af ledelsestalenter med udfordrende ledelsesopgaver og medvirke til en god onboarding af nye ledere. Derudover er mentorordningen målrettet positionsskifte ned og til siden. Flere enheder i Region Midtjylland har mentorordning for nye medarbejdere og ledere i afdelinger mm. Den fælles regionale mentorordning supplerer disse og adskiller sig ved, at den tilbyder erfaringer fra en anden ledelseskontekst.
- **Ledersparring.** Regionens tilbud om ledersparring/coaching tager udgangspunkt i arbejdsrelaterede emner og retter sig mod ledere, som står i situationer eller dilemmaer, der kræver nye vinkler og perspektiver eller særlig støtte og vejledning. Som en del af forløbet er det også muligt at anvende et personprofilværktøj til at arbejde med personlige styrker og udviklingspunkter.

Blandt de individuelle tilbud om ledelsesudvikling er også de formelle lederuddannelser.

Formelle lederuddannelser

Region Midtjylland investerer i formelle lederuddannelser på master og diplom niveau, både fra centrale puljer, og fra de enkelte institutioners og afdelingers side. 100 ledere om året er lavt sat og flere dobbelt-uddanner sig. Der er i dag ikke et samlet overblik over, hvem der er uddannede eller er under uddannelse, hvor mange det drejer sig om eller hvilke uddannelser de har taget, grundet den decentrale organisering af uddannelsesbudgetter.

Fremtidens ledelsesudvikling i Region Midtjylland

Hvad bliver særlig vigtigt, når vi ser fremad i forhold til ledelsesudvikling?

Der pågår en undersøgelse af opgave, rammer og kompetencer for funktionsledere, hvor vi afventer, hvilke implikationer undersøgelsens fund har for funktionsledernes ledelsesudvikling. Inden for ledelsesudvikling overordnet set kan vi se en række tendenser. Nogle har allerede vægt i forhold til ledelsesudvikling, mens andre skal have større vægt i fremtidens ledelsesudvikling i Region Midtjylland. Tendenserne er:

- **Ledelse ind ad** - fordi det personlige lederskab er et nødvendigt anker i en strøm af information, krav, opgaver, mennesker og relationer.
- **Ledelse i samarbejde** - fordi resultater i forhold til patienternes forløb og borgerne skabes på tværs af fagligheder, enheder og sektorer.
- **Ledelse i digitalisering** - fordi de teknologiske og digitale muligheder skal gribes relevant og med nødvendig kritisk stillingtagen til hvor og hvornår de er svaret på nogle af de behov, vi har og hvornår de ikke er.
- **Ledelse der inddrager** - fordi der er brug en kultur og en faglighed, hvor patientinvolvering, pårørendesamarbejde, brugerinddragelse og medarbejderindflydelse er forudsætninger for de resultater, der skabes.
- **Ledelse med data** - fordi vidensbaseret ledelse giver mulighed for at skabe forbedringer og fjerne spild, og for realitetstestning, prioritering og opfølgning
- **Ledelse med dristighed** - fordi der er behov for udvikling, nytænkning, opfindsomhed, innovation og kreativ problemløsning
- **Ledelse af bæredygtighed** - fordi mennesker, økonomi og miljø ikke er en uendelig ressource, men skal anvendes med omtanke og med mulighed for restituering og investering. Ledelse foregår ikke længere i et vækstscenarium.

- **Ledelse fra hver en stol** - fordi der er behov for alle hjerner og hjerter i forhold til at bevæge os i den rigtige retning - så der skal være muligheder for at tage ansvar og drive udvikling både når man er fagligt talentfuld medarbejder eller ledelsestalent og når man har formelt ledelsesansvar.
- **Ledelse i et demokrati** - fordi lovmedholdelighed, god embedsmandsskik, samarbejde mellem fagprofessionelle og politikere, og bestræbelserne på at skabe lige adgang for mennesker til sundhed er en grundpille i et offentligt sundhedsvæsen

Afrunding

Ambitionen med de beskrevne aktiviteter, tilbud og indsatser inden for ledelsesudvikling i Region Midtjylland er at støtte udvikling af ledelse både i forhold til det koncernbærende perspektiv, et fælles ansvar og ikke mindst i forhold til udvikling af ledelse som fag. Det er et felt i kontant udvikling, fordi ledelsesudvikling skal støtte op omkring den udvikling, Region Midtjylland som organisation er i sammen med det øvrige samfund - ledelsesudvikling er dermed ikke et mål i sig selv, men en vigtig udviklingsmotor for Region Midtjylland.