

Region Hovedstadens Ledelsesudviklingsprogram

Årsrapport 2023



Forord



Det danske sundhedsvæsen er i en tid med spændende udfordringer og muligheder. Behovet for at ”vi skal gøre noget andet” er erkendt, og overalt tager vi store og små skridt i retning mod dét, der skal vise sig at blive fremtidens sundhedsvæsen for os alle sammen.

Det stiller krav til, hvordan vi arbejder med forandringer, hvordan vi samarbejder, og hvordan vi mobiliserer en organisation, hvor alle kan udfolde sig og bidrage med deres fulde potentiale - for både medarbejdere, patienter og borgere.

Robusthedskommissionen anbefaler, at ledelseskompetencerne i sundhedsvæsenet skal styrkes: ”Der er solidt vidensgrundlag for, at medarbejderes oplevelse af ledelse er afgørende for deres tilknytning til arbejdet og har betydning for deres motivation”.

Derfor har Region Hovedstaden formuleret 4 pejlemærker for god ledelse:

Mennesket først – Stærke fællesskaber - Modige handlinger - Arbejdsglæde hver dag

Pejlemærkerne sætter ord på den ledelsesadfærd, vi tror på og forventer af ledere i regionen. Ledelsesudviklingsprogrammet står på pejlemærkerne, og træningen er bygget op om og tilpasses løbende ledernes konkrete opgaver og relationer og dén hverdag, de hver især står i.

Regionens ledelsesudviklingsprogram tager afsæt i forskning om, hvad der virker, når ledere skal udvikle sig med varig virkning. På side 10 og 11 kan du se eksempler på ledernes feedback og udbytte af ledelsestræningen.

Formålet med årsrapporten er at vise jer, der sender deltagere afsted på forløb i Ledelsesudviklingsprogrammet, hvordan det går, hvilke opmærksomhedspunkter vi ser og hvilke muligheder, Ledelsesudviklingsprogrammet vil give jer i de kommende år.

Ane Gudmand Persson , programleder

og

Hanne Fredslund, souschef

Hovedkonklusioner 2023



Stor efterspørgsel

- Næsten 1000 flere ledere tilmeldte sig ledelsesudvikling i 2023 sammenlignet med året før. Stigningen kan primært tilskrives øget efterspørgsel på *"Gruppeforløb"* og webinarer i *"Ledelsesrummet"*.
- Lederne oplever fortsat stort udbytte af ledelsesudviklingen.

Centrale temaer

- Temaerne i *"Gruppeforløb"* har fx været: Styrke samarbejdet i ledelsesgruppen, etablere fælles "vi" i nye ledelsesgrupper, at lede medmenneskeligt og at lede kulturforandringer på tværs af faggrupper og patientforløb.
- Temaerne i *"Ledelsesrummet"* har fx været ledelse af diversitet, fravær, vagtplanlægning og prioritering.
- De sundhedsfaglige klynger bruger *"Det nationale ledelsesprogram"* til at øge samarbejdet på tværs af regioner, kommuner og almen praksis om fx fælles ammeindsats, KOL-patienter eller overgang mellem sygehus, almen praksis og kommune.

Matcher aktuelle behov

- Der er udviklet to nye kurser i *"Lederens værktøjskurser"* (tidl. "Introduktionskurser for nye ledere...") om hhv. overblik over opgaver samt ledelse af vagtplanlægning. De to nye kurser er udbudt fra marts 2024 og oplever meget stor efterspørgsel.
- Der har i 2023 været gennemført to særlige hold for hhv. nye ledende overlæger og nye cheflæger for at tilgodese ændringerne i deres roller. Cheflægerne har efterfølgende valgt at fortsætte som selvfaciliteret netværk på tværs af matrikler.

Ledelsesudviklingsprogrammet Region Hovedstaden 2023

69

hold/forløb

3888

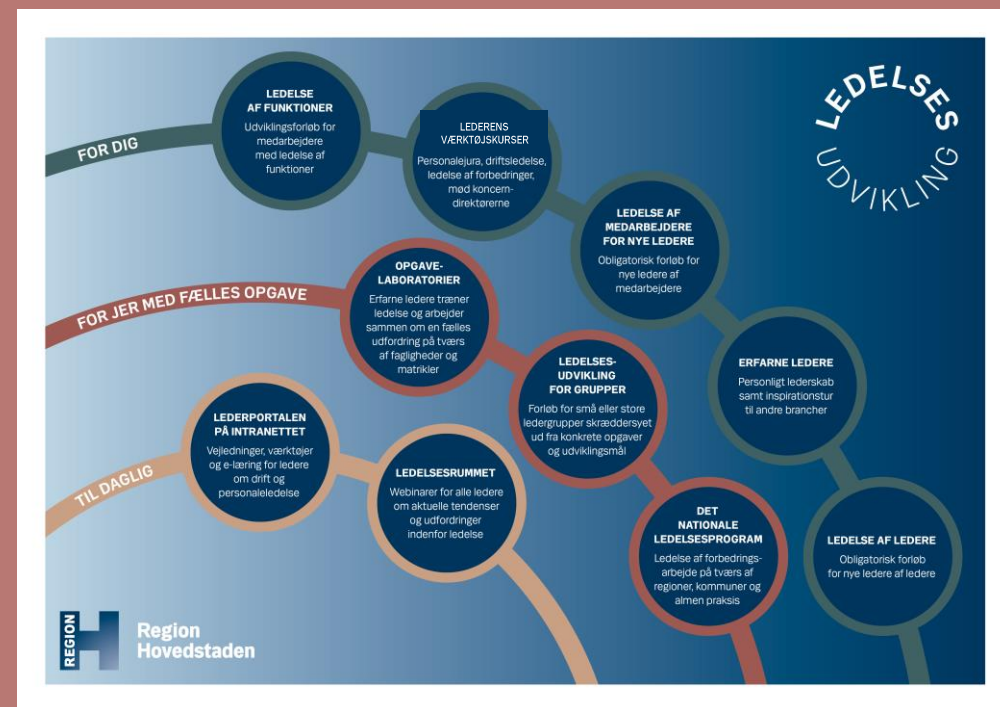
deltagere

Ledere fra alle
hospitaller,
virksomheder og
koncerncentre
deltager



Region
Hovedstaden

LEDELSES
UDVIKLING



Ledelsesudviklingsprogrammet står på regionens Pejlemærker for god ledelse



Mennesket først

Vi hjælper patienterne, borgerne og kollegerne med afsæt i deres behov.

Vi lytter aktivt og spørger nysgerrigt, fordi vi ved, at ethvert menneske er unikt.



Stærke fællesskaber

Vi arbejder aktivt for helheden og samarbejder på tværs.

Vi er åbne om, hvad vi gør og hvorfor.

Vi bliver ved med at være ordentlige - også når det er svært.



Modige handlinger

Vi har mod til at stoppe op, prioritere og afprøve nye veje.

Vi lærer af vores fejl.

Vi inviterer til indflydelse, fordi ingen har alle svar.



Arbejdsglæde hver dag

Vi skaber sunde arbejdspladser med faglighed, begejstring og tillid.

Vi engagerer os i læring og udvikling, så alles potentiale kan foldes ud.

Ledelsesudviklingsprogrammet tager afsæt i, at ledelse er noget, vi skaber sammen – ledere og medarbejdere

Denne ledelsesforståelse er afspejlet i ledelsesudviklingsprogrammets teoretiske fundament ”Kurs, koordinering og commitment” (KKC):



Kurs

- Skabe fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver.
- Håndtere prioritering og konkurrence mellem opgaver og interesser.
- Etablere strategisk kommunikation.
- Overvågning og korrektion.



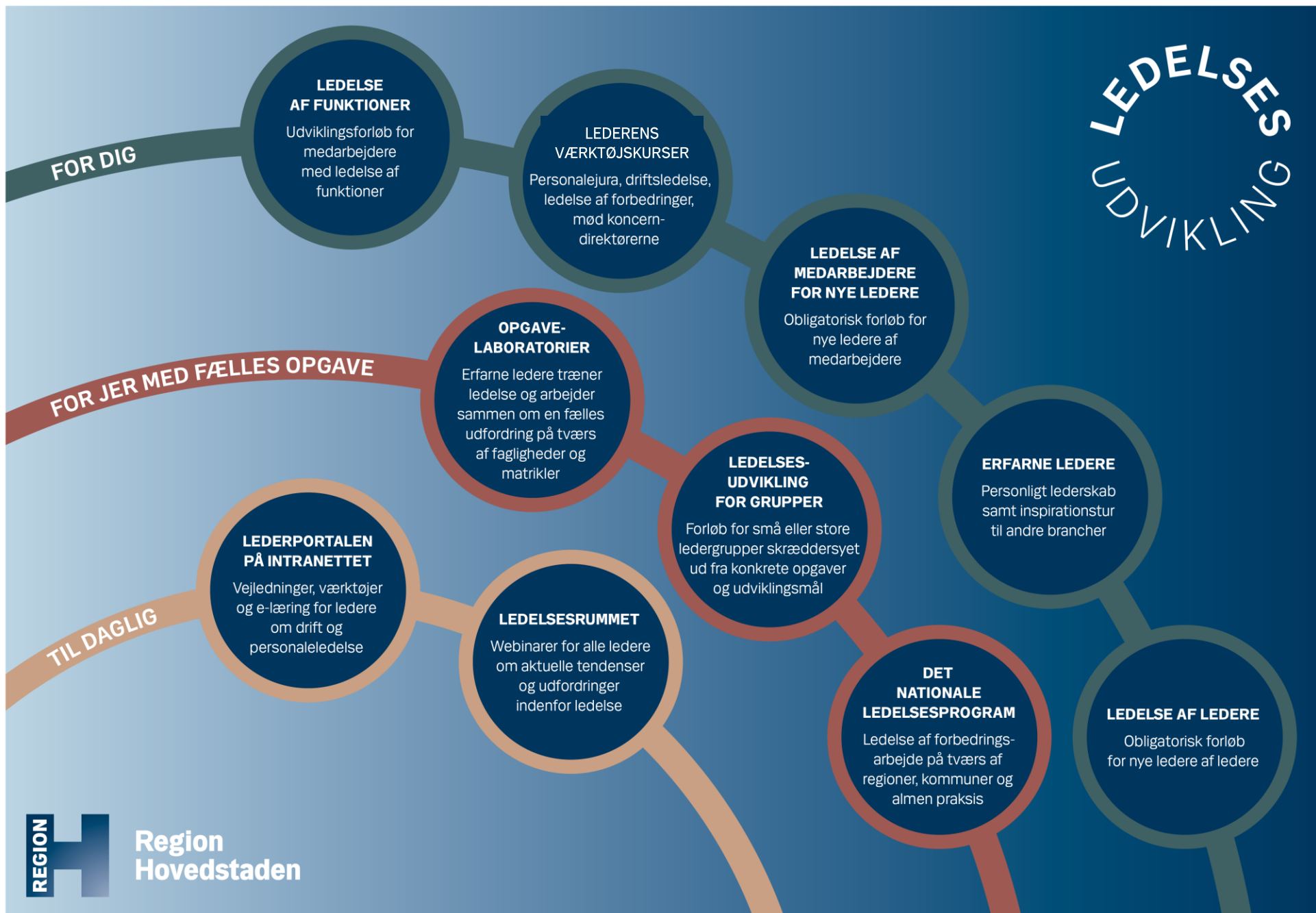
Koordinering

- Få skabt sammenhæng!
- Udvikle organisationsstrukturer, processer og samarbejdsflader.
- Tydeliggøre ansvar og roller.
- Dele information og viden, feedback, hjælp og sparring.
- Udvikle velfungerende samarbejdsformer.



Commitment

- Motivere og skabe positive følelser, tro og håb.
- Opbygge tillid.
- Skabe relationer og netværk.
- Håndtere trivsel, tvivl, frustration og usikkerhed.
- Fejre succeser.



Ledelses- udviklings- programmet i overblik

Ledelsesudviklingsprogrammet har støttet ledere i regionen siden 2010.

Der er forløb for ledere og ledertalenter på alle niveauer.

Pris: 0-10.250 kr. /person

Antal hold tilpasses den løbende efterspørgsel.

Indhold tilpasses aktuelle udfordringer, og tager afsæt i deltagernes konkrete opgaver.

Behovet drøftes løbende med hospitalerne, virksomhederne og koncerncentrene.

Læs mere om de enkelte forløb på [Intranettet](#)

Øvrige tilbud udenfor regionen:
Fx diplom- og masteruddannelser

Hvilke spørgsmål og opgaver tager lederne med i forløbene?

Ledere af funktioner er fx optaget af...

- Hvordan kan jeg afprøve min lyst til ledelse?
- Hvilket mandat og hvilke handlemuligheder har jeg i min rolle?
- Er der konkrete redskaber, der kan være hjælpsomme for mig?
- Hvordan får jeg følgeskab fra kolleger, når jeg ikke er deres personaleleder?

Mellemledere af fx optaget af...

- Hvordan kan jeg bedst være leder for nogen, jeg lige har været kollega med?
- Hvordan formidler jeg forandringer?
- Hvordan bliver jeg endnu bedre til de vigtige samtaler?
- Hvordan kan vi arbejde med udvikling i en presset hverdag?
- Kan jeg holde til lederjobbet?

Ledere af ledere er fx optaget af...

- Hvordan kan vi løse opgaverne, når vi mangler ansatte?
- Hvordan styrker vi samarbejdet i vores ledergruppe?
- Hvordan kan vi arbejde mere på tværs?
- Hvordan udvikler jeg mit personlige lederskab?

Hvad får lederne ud af træningen?

Ledere af funktioner

- En bedre forståelse af sit mandat og støtte til at se flere handlemuligheder i rollen som leder uden personaleansvar
- Træne konkrete redskaber til fx forandringskommunikation og metoder til håndtering af konflikt og modstand
- Dybere indsigt i, hvad det vil sige at være drivende i meningsfulde samarbejder med kerneydelsen i centrum
- Hjælp til at afklare sin motivation for mere ledelse.

Nye ledere af medarbejdere

- Styrket ledelsesidentitet og tydelighed i sin rolle, så lederen trives med at påtage sig ansvaret for organisationen og medarbejderne
- Styrket kommunikation og evne til at skabe relationer, så lederen bedre kan håndtere samtaler, møder og formidling af forandringer til sine medarbejdere, samt motivere og fastholde sine medarbejdere
- Et større handlerum, så lederen er rustet til at gennemføre forandringer sammen med medarbejdere og kolleger i sin afdeling.

Erfarne ledere

- Inspiration til at arbejde strategisk med udvikling af sin enhed/afdeling
- Opdage og træne nye veje i sit ledelsesarbejde fx via personlighedstest og simuleringsøvelser
- Øget kapacitet til at arbejde med kultur og relationer i enheden
- Blik for, hvordan afdelingens faglighed spiller sammen med politiske dagsordener.

Ledergrupper

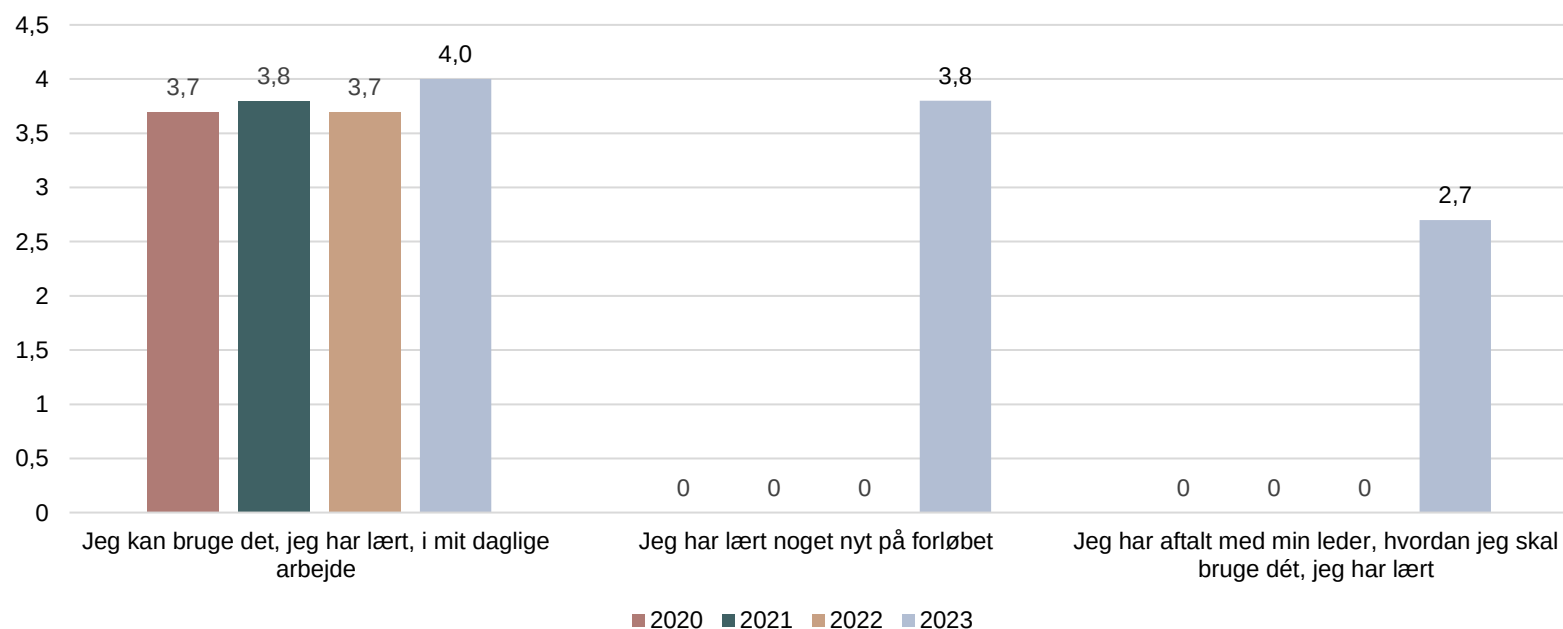
- Forstå organisationens behov og blive klogere på den fælles ledelsesopgave
- Blive bedre til at forstå ledergruppens dynamikker og samspil
- Koordinere roller og ansvar ift. opgaven
- Støtte til *sammen* at løfte den fælles ledelsesopgave som fx:
 - Udarbejde ny strategi og/eller prioritere opgaver og indsatser
 - Kvalificere mødefora med afsæt i de fælles opgaver
 - Optimere ledelseskommunikationen

Deltagerevalueringer 2020–2023



Center for HR og Uddannelse har i 2023 implementeret nye spørgsmål til brug for evaluering på tværs af centeret. Da spørgsmål 2 og 3 er nye, er der ingen historik for de to spørgsmål.

- Lederne oplever fortsat, at de i meget høj grad kan bruge det lærte i deres daglige arbejde (4,0 på en 5-punktsskala).
- Laveste deltagervurdering handler om, hvorvidt lederne har aftalt med deres leder, hvordan de skal bruge dét, de har lært (2,7 på en 5-punktsskala). Dét vidner om et fortsat potentiale til dialog og gensidig sparring i ledelseskæden om ledelsesopgaver og adfærd.



Et lille udpluk af deltagerudsagn



” Det er SÅ rart at vide nøjagtigt, hvad man kan og må, og at HR bestemt kan hjælpe INDEN, det går helt galt. *Deltager fra "Lederens værktøjskurser"*

” Jeg vil være mere synlig i min kommunikation med afdelingsledelsen og mere lyttende i forhold til mine medarbejdere. *Deltager fra "Det personlige lederskab"*

” Jeg vil prioritere refleksion i min hverdag, især til at forbedre mig som leder. Vi lavede en øvelse, som var en enorm stor øjenåbner for mig. *Deltager fra "Nye ledere af ledere"*

” Vi har fået større forståelse for hinandens arbejdsområder [tværsektorielt] og vilkår og kan derfor løse opgaverne med højere kvalitet og sammenhæng. *Deltager fra "Det nationale ledelsesprogram"*

” Jeg er nu mere bevist over min kommunikation med andre, både opad, nedad og til siden, og jeg føler at jeg nu har et bedre udgangspunkt for at lede og samarbejde med andre. *Deltager fra "Ledelse af funktioner"*

” Det er lykkedes supergodt at bygge relationer mellem os i ledergruppen. Man føler sig godt tilpas i gruppen. Forløbet har givet ro og godt samarbejde. *Deltager fra "Gruppeforløb"*

” Jeg er blevet bedre til at informere, lytte, involvere og give tid til personale, at de følger sig en del af processen og de har ejerskab. *Deltager fra "Ledelse af medarbejdere for nye ledere"*

” Det har støttet mig i processen med at finde min lederidentitet og givet mig konkrete værktøjer til at blive den leder, jeg gerne vil være. *Deltager fra "Ledelse af medarbejdere for nye ledere"*

” Jeg er helt klart begejstret for jeres webinarer... I har valgt interessante emner og dygtige kolleger fra meget forskellige områder. De udstråede en dejlig begejstring for de emnet,-det er smittende. *Deltager fra "Ledelsesrummet"*

Fordeling af deltagere på de enkelte forløb i 2020-2023

Forløb	Antal 2020	Antal 2021	Antal 2022	Antal 2023
Gruppeforløb	96 (10 forløb)	629 (42 forløb)	221 (18 forløb)	604 (23 forløb)
Ledelsesrummet (webinarer)	583	667	1954	2425
Lederens værktøjskurser (tidl. Introduktionskurser for nye ledere af medarbejdere)	255	214	248	210
Ledelse af funktioner	106	324	252	322
Ledelsesudvikling for erfarne ledere	19	86	64	79
Ledelse af medarbejdere for nye ledere (obligatorisk)	63	118	162	163
Nye ledere af ledere (obligatorisk)	49	29	18	62
Det Nationale Ledelsesprogram	9	-	20	16
Opgavelaboratorium	-	-	-	7
Samlet antal	1180	2067	2939	3888

Note: Stigningen i gruppeforløb skyldes både en generel større stigning i gruppeforløb samt et samlet stort forløb på NOH for 220 deltagere Det Nationale Ledelsesprogram blev ikke afholdt i 2021 pga. Covid-19. Opgavelaboratorium startede først op i 2022 og havde første afsluttede hold i 2023.

Fordeling af deltagere på de enkelte forløb fordelt på hospitaler, virksomheder og koncerncentre i 2023

	AHH	BFH	BOH	HGH	NOH	RH	Steno	RHP	Akut	DSV	Apotek	Koncern- centre	I alt
Gruppeforløb	23	17	37	48	220	228	0	0	0	0	0	31	604
Ledelsesrummet (webinarer)	223	229	93	309	160	570	43	219	63	45	75	284	2425
Lederens værktøjskurser (tidl. Introduktionskurser for nye...)	52	29	0	39	8	33	0	13	4	5	10	10	210
Ledelse af medarbejdere for nye ledere	12	11	3	21	5	43	2	30	1	7	4	7	163
Ledelse af funktioner	21	21	3	40	28	84	0	38	3	5	3	41	322
Ledelsesudvikling for erfarne ledere	15	6	2	4	6	25	0	9	0	1	4	6	79
Obligatorisk forløb for nye ledere af ledere	8	7	1	11	2	9	0	4	1	2	4	8	62
Det Nationale Ledelsesprogram	5	3	1	0	3	2	0	1	0	0	1	0	16
Opgavelaboratorium	4	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	7
Total antal tilmeldinger	363	323	140	473	432	994	45	315	72	65	102	387	3888

Dét vil vi gerne lykkes med i 2024 og frem

Ibrugtage de nye
"Pejlemærker for
god ledelse" hvor
det er nyttigt

Hjælpe ledere
endnu mere med
"basic".
Fx sygefravær,
vagtplanlægning og
egen planlægning

Støtte flere
(erfarne) ledere i at
udvikle en stærkere
strategisk
ledelsespraksis

Byde nyansatte
ledere velkommen
med enkel
information om, hvor
de kan få hjælp

Styrke fokus på
ledernes trivsel

Understøtte
lederne i kølvandet
på
Sundhedsstruktur-
kommissionens
anbefalinger

Vil du vide mere?

Læs mere om Ledelsesudviklingsprogrammet
på [Intranettet](#)

Yderligere kontakt:

- Souschef i Ledelse og Organisation, Center for HR og Uddannelse: [Hanne Fredslund](#), ☎ 2440 6653
- Programleder i Ledelse og Organisation, Center for HR og Uddannelse: [Ane Gudmand Persson](#), ☎ 4048 5760