

Ledelse og ledelsesudvikling i fremtidens sundhedssamfund





Dét sundhedsvæsen, vi kender, er i fuld gang med en transformation, der vil forme og forandre fremtiden for både ledere, medarbejdere, patienter og borgere. Det er en stor og spændende omstilling. Forandringerne sker hurtigt, kravene til tværgående samarbejde vokser, og som leder kan det være en balancekunst at sikre stabil drift og samtidig drive udviklingen af kerneopgaven fremad i et nyt og ukendt terræn.

På de kommende sider ser vi tilbage på vores resultater, men kigger også ind i fremtidens ledelsesudvikling og kommer med bud på, hvilke ledelseskompetencer, der bliver afgørende i de kommende år.

Hvordan leder vi fx igennem forandringer, der er så omfattende, at de ændrer hele måden, vi arbejder, organiserer og leder på? Hvad kan vi lære af nogle af landets klogeste ledelsestænkere? Hvordan kan vi udbyde relevante tilbud, der bidrager begavet til, at vores ledere står stærkt i en tid, hvor handlekraft og innovativ tænkning er vigtigere end nogensinde?

Vi har inviteret eksperter med dyb indsigt i sundhedssektorens virkelighed til at give deres bud på fremtidens vigtigste ledelseskompetencer. Sammen med den stærke træningsbane, der allerede eksisterer i vores ledelsesudviklingsprogram, sætter vi nu kursen for ledelse i sundhedsvæsenet i 2025 og frem.

Lad os komme i gang!

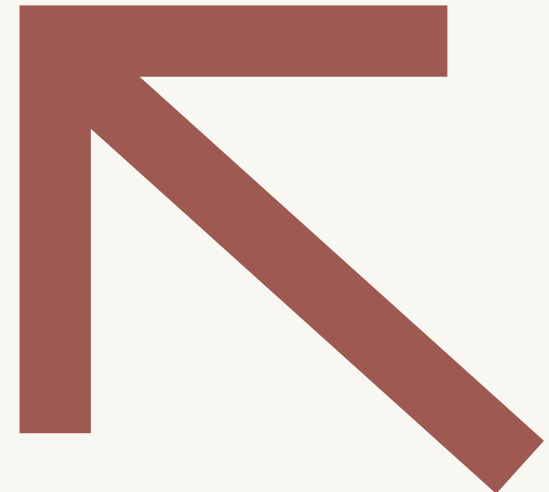
Kirstine Vestergård Nielsen
Direktør, Center for HR & Uddannelse
Marts 2025

Vi har i Region Hovedstaden identificeret tre vigtige opgaver, der har stor betydning for ledelse og ledelsesudvikling i fremtidens sundhedssamfund:

- 1. Sikker drift af kerneopgaven,** herunder grundlæggende ledelse af bl.a. økonomi, faglighed, arbejdsmiljø, drift, rekruttering og personale.
- 2. Transformation af sundhedsvæsenet,** herunder bl.a. populationsansvar, mere behandling og pleje i eller tæt på borgerens hjem, sammenlægning af psykiatri og somatik samt styrket samarbejde på tværs af sektorer.
- 3. Dannelse af Region Østdanmark** med det formål at reducere geografisk ulighed, herunder bl.a. opbygning af ny politisk og administrativ organisering, sammenlægning af afdelinger/ enheder, nye ansættelsesformer og udvikling af attraktive arbejdspladser i en ny stor geografi.

Indhold

5	Ledelseseksperter om fremtidens ledelse
12	Det vil vi lykkes med i de kommende år
15	Stor efterspørgsel i 2024
16	Fundamentet for ledelsesudviklingsprogrammet
20	Overblik over Region Hovedstadens Ledelsesudviklingsprogram
22	Deltagerevalueringer 2021-2024
23	Spotlight på tre forløb
30	Om Enhed for Ledelse og Organisation
31	Vil du vide mere?





Ledelses- eksperter om fremtidens ledelse

For at få input udefra til, hvordan vi kan hjælpe lederne med at lykkes i transformationen mod fremtidens sundhedsvæsen, har vi givet seks ledelseseksperter talerøret.

Mickael Bech

Forandringsledelse kalder både på strategisk snilde og menneskelige kompetencer

I takt med at sundhedsvæsenet gennemgår dybtgående og hurtige forandringer, bliver kompetencer inden for forandringsledelse stadig mere afgørende.

Forandringsledelse involverer ikke kun evnen til at implementere nye processer eller systemer, men også at navigere i de menneskelige aspekter af forandring, som kan omfatte modstand, usikkerhed og tilpasning.

Lederne skal være udstyret til at lede disse overgange effektivt, hvilket kræver en klar forståelse af både de strategiske og operationelle mål for forandringen samt de følelsesmæssige og praktiske udfordringer, som deres medarbejdere og mellemledere kan møde.

Mickael Bech

Professor i sundhedsledelse og -politik, SDU





Klaus Majgaard

Kompromiser kommer til at skulle genforhandles

I sundhedsvæsenet skal medarbejdere og ledere hver dag tage hånd om konkurrerende værdier og forpligtelser.

Organisatoriske strukturer og rutiner kan aflæses som kompromisdannelser, der for en tid ordner et værdimæssigt spændingsfelt på en bestemt måde.

I dette lys bliver det også tydeligt, hvad en organisationsforandring indebærer:

Forandringen bryder op i kompromiser og synliggør de grundlæggende spændingsfelter.

Der er simpelthen brug for at forhandle disse grænser på ny og indlejre nye kompromiser i nye rutiner og strukturer. Ledelse er således kunsten at hjælpe organisationens aktører med at genforhandle kompromiser (og ikke mindst grænsedragninger) på en kvalificeret og formålsorienteret måde.

Klaus Majgaard

Rådgiver i offentlig styring og ledelse

Torsten Conrad

Ledelseskompetencer skal tilpasses sektorer og niveauer

For at lykkes med reformens ambitioner er der behov for særlige ledelseskompetencer, som skal kunne tilpasses de forskellige sektorer og niveauer

Strategiske implementeringskompetencer:

Især for topledere handler det om at omsætte nationale mål til lokal handling gennem klare planer og ansvarsfordeling. For personaleledere bliver kompetencen til hverdagsimplementering essentiel.

Relationelle kompetencer: Evnen til at opbygge stærke samarbejdsrelationer på tværs af sektorer er afgørende.

Kulturledelse: Ledelse skal tilpasses de vidt forskellige kulturer, der præger sundhedsvæsenet – fra hospitalernes

specialiserede miljøer til den nære, kommunale sundhedsindsats.

Forandrings- og implementeringskompetencer:

Lederen skal mestre forandringsprocesser, der motiverer medarbejdere, samtidig med at der følges op på konkrete implementeringsmål.

Ledelse i kompleksitet: Sundhedsvæsenet er præget af kompleksitet og krydspres. Lederen skal kunne navigere i dette, samtidig med at der leveres effektiv og bæredygtig sundhedspleje.



Torsten Conrad

Ekstern lektor indenfor forandrings- og implementeringsledelse, Aalborg Universitet

**Lotte Lykkegaard Laursen**

Managing partner, Mobilize Strategy Consulting

Lotte Lykkegaard Laursen

Ledelse af økosystemets potentiale bliver væsentligt

Det organisatoriske og strategiske potentiale i reformen skal ledes med et langt stærkere fokus på transformation og innovation.

Sundhedsvæsenet skal skabe værdi, understøtte strukturelle nybrud og skabe nye kompetencer.

Et første nybrud kunne være at udfordre selve begrebet "sundhedsvæsen". Fremtiden er ikke et væsen. Det er en agil aktør, der fremmer sundhed via sundhedssamfundet så at sige.

Derfor præsenterer reformen ledere for en udfordring om at vende sig udad og bringe potentialet i økosystemet i spil.

Ledelse af økosystemets potentiale bliver en væsentlig ledelsesopgave i fremtidens

sundhedssamfund. Det handler om øget brugerinddragelse, helhedsorientering og om styrkede relationer mellem aktører.

Reformen kræver, at man kan bygge bro og skabe nye fællesskaber på tværs af faglighed og sektorer, der bryder med den faglige, specialiserede selvforståelse, mere end styring, rettigheder og tryk på tekno-strukturknappen. Det kræver ledelse af det menneskelige potentiale.

Ledelse af det menneskelige potentiale kalder på ledelse, der fremmer menings-skabelse, samarbejde og mod, vilje og evne til perspektivskifte – om det gælder forståelsen af patienten, den pårørende, den anden faglighed, den anden afdeling, den anden sektor, grundlæggende antagelser eller bias.

Christian Bøtcher Jacobsen

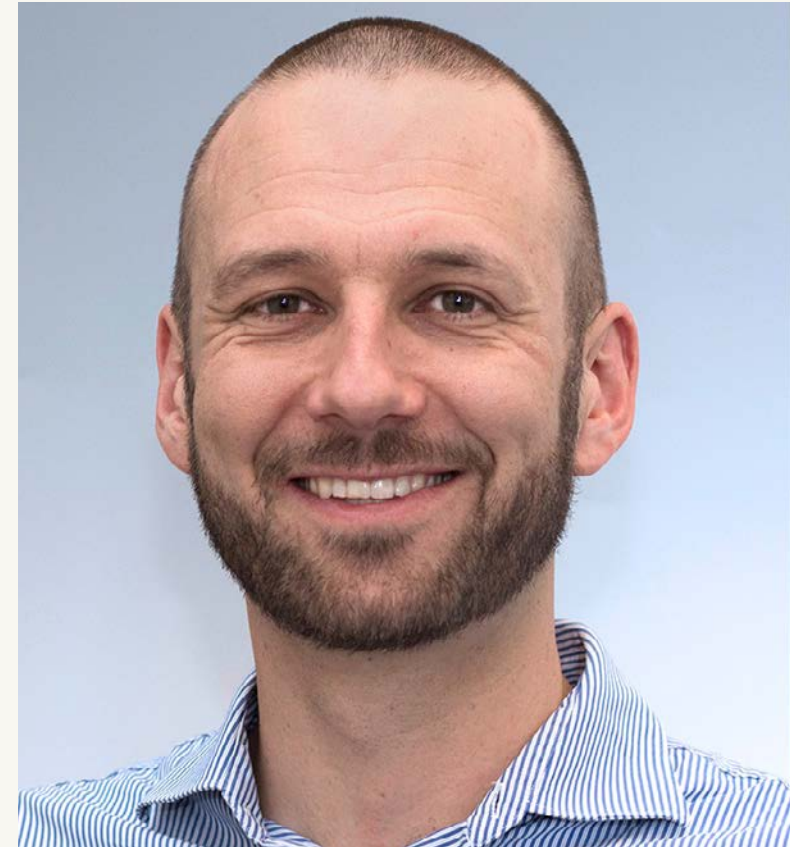
Det kræver tillid at lede sammen med andre

Det er ikke nemt at være leder i sundhedsvæsenet, for man er en del af et kæmpe maskineri, som er fuld af de fremmeste eksperter, teknologi, komplicerede forløb, interesser, begrænsede ressourcer og stor opmærksomhed. Efter sundhedsreformen bliver der endnu mere vægt på ledelsens rolle, og der er derfor endnu mere brug for, at lederne udvikler deres kompetencer som ledere.

At have ledelsesansvar indebærer, at man skal tænke og agere strategisk. Relationelle kompetencer er derudover centrale, for som leder kommer man til at arbejde sammen med andre inden for afdelingen, med andre afdelinger, med sin egen ledelse og i stigende grad ud af hospitalet.

At lede sammen med andre er svært, for det kræver tillid og relationelle kompetencer. Det handler ikke mindst om ens egen tillid til, at andre kan løse opgaver, man enten ikke selv er den bedste til, eller som andre med fordel kan overtage.

Endelig tilsiger forskningen, at det nødvendige kompetencekatalog som leder er bredt. Men det er umuligt at levere på dem alle. Så erkendelsen af ens egne begrænsninger og en tilgang til at være læringsparat kan være en grundlæggende kompetence som leder i et mere fleksibelt sundhedsvæsen.



Christian Bøtcher Jacobsen

Professor Institut for Statskundskab,
Århus Universitet og Vicecenterleder ved
Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse,
Århus Universitet



Manon de Jongh
Adjunkt, Center for
Organisationspsykologi, RUC

Manon de Jongh

Leder, lær at sidde på hænderne

Negativ formåen refererer til evnen til at tåle usikkerhed og tvetydighed uden straks at søge efter svar, løsninger eller handlinger. Denne evne er essentiel i en arbejdsproces, hvor produktionen tager form gennem løbende dialog og udforskning, og hvor der skal navigeres i komplekse og uforudsigelige betingelser og dynamikker.

Fremtidens ledere skal derfor udvikle deres:

Tålmodighed med usikkerhed: Ledere skal kunne tåle perioder med uklarhed og manglende svar uden at haste mod konklusioner.

Åbenhed for tvetydighed: Evnen til at acceptere og arbejde med tvetydige informationer og situationer uden umiddelbar afklaring.

Modstand mod impulsiv handling: At kunne modstå trangen til at handle impulsivt for at reducere angst forårsaget af usikkerhed.

Accept af midlertidigt kaos: At forstå, at overgangen kan medføre midlertidig forvirring og mangel på klarhed.

Facilitering af kollektivt mod: At gruppen kollektivt er i stand til at stå i usikkerheden sammen, hvilket kan styrke sammenholdet og fællesskabet.

Det vil vi lykkes med i de kommende år

Ud fra eksperternes forskelligartede, men også yderst relevante refleksioner og skitsering af presserende tendenser, tegner der sig et klart billede af, hvilke kompetencer, vi bør støtte lederne i at træne:



Navigere i kompleksitet og håndtere usikkerhed



Lede forandringer og transformationer



Omsætte strategiske intentioner til operationelle handlinger



Dyrke nye relationer og dialoger – ikke mindst udenfor egen organisation



Kende sig selv og egne værdier

Samtidig er det vores ambition:

- at klæde ledere endnu bedre på i grundlæggende ledelsesdiscipliner som fx drifts-, økonomi- og personaleledelse for at understøtte sikker drift midt i den store transformation
- at hjælpe nye ledere og duo-/trioledelser godt i gang, når de er nye i at være fælles om ledelse
- at støtte overføring af læring fra ledelsesudvikling endnu mere til hverdagen, fx via øget brug af simulation og opgavelaboratorier i ledelsesudvikling

...og så har vi ikke nævnt, at det selvfølgelig også ligger os på sinde at arbejde med teknologiske muligheder, regenerativ ledelse, ledelse af diversitet, bæredygtige lederliv og meget, meget mere!



Ledelses- udvikling – sådan gør vi

Vi vender nu blikket fra forruden til bakspejlet.

På de følgende sider beskriver vi, hvordan vi i Region Hovedstaden bedriver ledelsesudvikling i dag.

For når vi gør status og evaluerer det eksisterende, kan vi – beriget af eksperternes indsigtfulde forudsigelser – bedre lykkes i fremtiden.

Et program for regionens ledere siden 2010

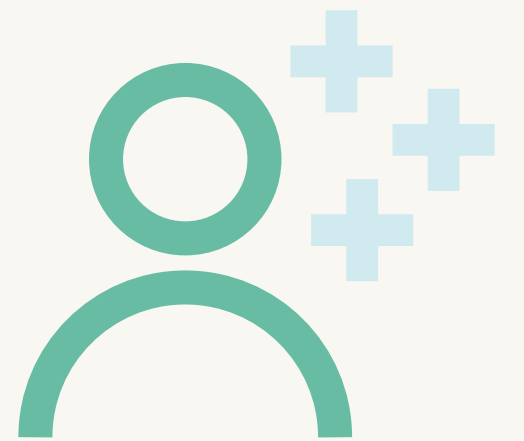
Region Hovedstadens Ledelsesudviklingsprogram har siden 2010 tilbudt forløb, hvor ledere kan træne alt fra personalejura, vagtplanlægning og fokuseret kalenderstyring til ledelse af medarbejdere samt forandringsledelse, strategisk udvikling og kunsten at lykkes sammen om ledelse.

Regionens ledelsesudviklingsprogram kobler teori med praksis. Programmet tager afsæt i forskning om, hvad der virker, når ledere skal udvikle sig med varig virkning. Vi gør samtidig en dyd ud af, at alle aktiviteter tager afsæt i konkrete opgaver, som lederne står med i hverdagen.

Undervisning og udviklingsforløb varetages af konsulenter fra Enhed for Ledelse og Organisation i et samarbejde med konsulenter fra hospitaler/virksomheder/koncerncentre samt eksterne konsulenter.



Stor efterspørgsel i 2024



4318

tilmeldinger til
ledelsesudvikling

– det er **430 flere** sammenlignet
med 2023



94

hold/forløb

**Over 500
ledere** deltog
i Lederens
værktøjskurser

– det er **mere end dobbelt så
mange** som i 2023



Fundamentet for ledelsesudviklingsprogrammet

Ingen kan tackle komplekse udfordringer alene. Ledelse er noget, vi skaber sammen – medarbejdere og ledere.

Den formelle ledelse har et særligt ansvar for at skabe betingelser og rammer for uddelegering af den fælles kerneopgave.

Men vi skal alle bidrage til ledelsesopgaven. Vi skal – med begreber fra ledelsesteorien – have fælles kurs, koordinering og commitment (KKC). Pointen er, at alle tre elementer skal være til stede for, at der skabes god ledelse og faglige resultater.

Denne ledelsesforståelse udgør – sammen med Pejlemærker for god ledelse – det ledelsesmæssige fundament for ledelsesudviklingsprogrammet.



Pejlemærker for god ledelse

Ledelsesudviklingsprogrammet tager afsæt i **Pejlemærker for god ledelse**. Pejlemærkerne sætter retning for ledere i regionen, så vi ved, hvad vi sammen stræber efter og kan forvente af hinanden.

De blev udviklet i 2023 med input fra en bred vifte af regionens ledere.



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.

Ledelse er noget, vi skaber sammen

Ledelsesudviklingsprogrammet bygger på ledelsesforståelsen *"Kurs, koordinering og commitment"* (KKC)



Kurs

At skabe forståelse og mening i relation til den fælles opgave



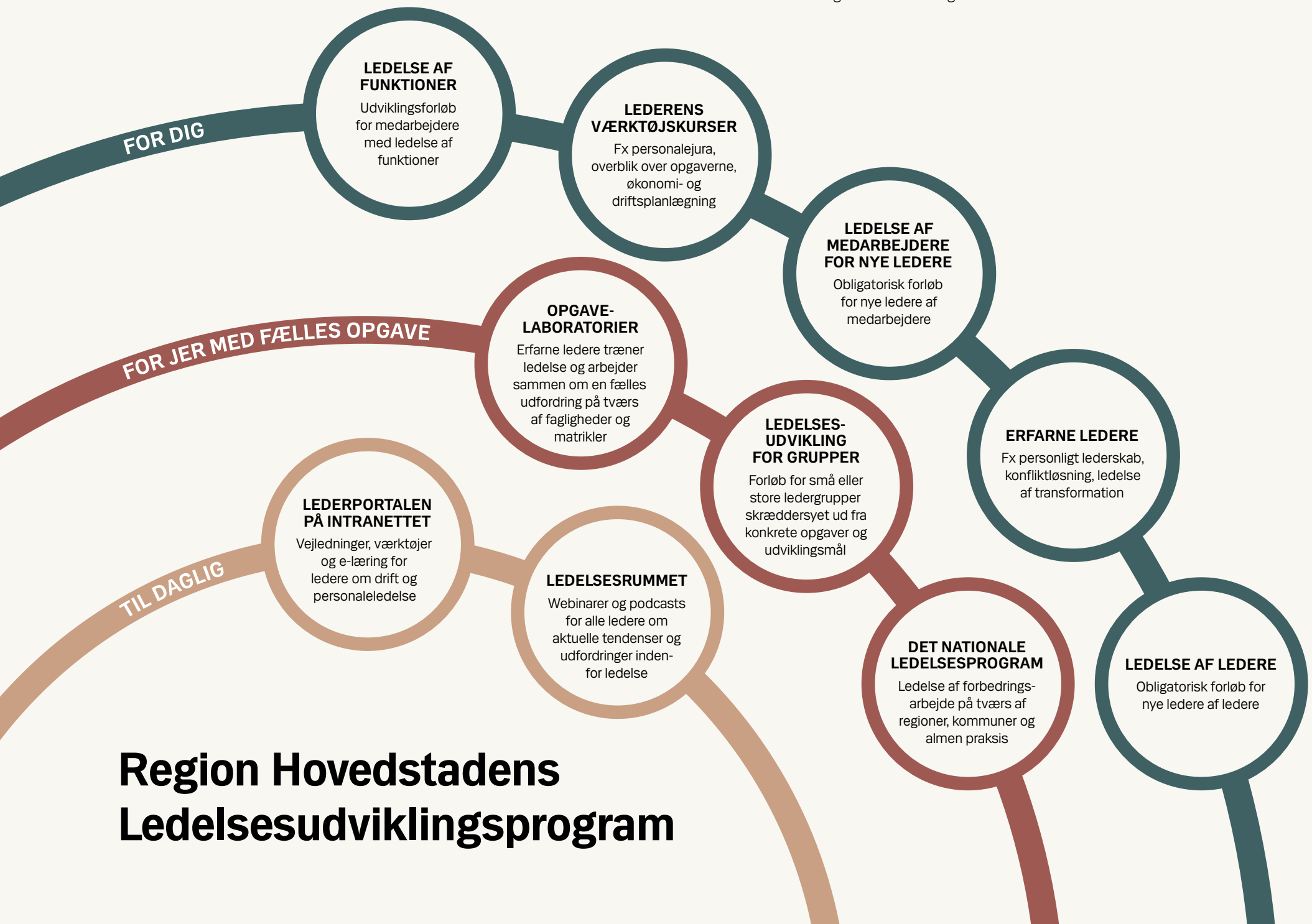
Koordinering

At koordinere ressourcer og aktiviteter på tværs omkring den fælles opgave



Commitment

At skabe en dedikation til den fælles succes, der er mindst lige så stærk som dedikationen til ens egen personlige og ens egen gruppes succes



Region Hovedstadens Ledelsesudviklingsprogram

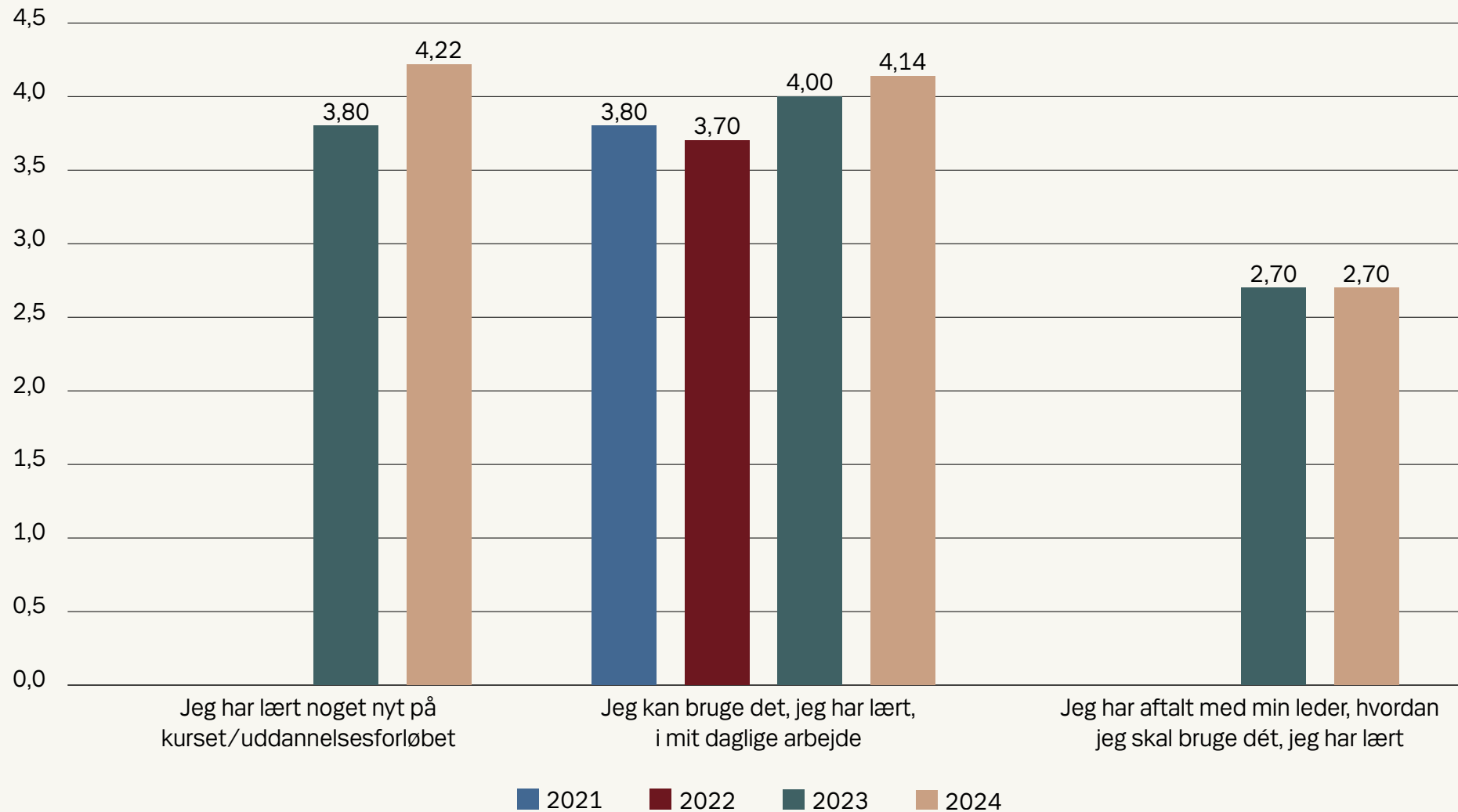


Fordeling af deltagere på de enkelte forløb i 2021-2024

Forløb	Antal 2021	Antal 2022	Antal 2023	Antal 2024
Gruppeforløb	629 (42 forløb)	221 (18 forløb)	604 (23 forløb)	865 (36 forløb)
Ledelsesrummet (webinarer)	667	1954	2425	2235
Lederens værktøjskurser	214	248	210	576
Ledelse af funktioner	324	252	322	334
Ledelsesudvikling for erfarne ledere	86	64	86	52
Ledelse af medarbejdere for nye ledere (obligatorisk)	118	162	163	204
Nye ledere af ledere (obligatorisk)	29	18	62	35
Det Nationale Ledelsesprogram	0	20	16	17
Samlet antal	2067	2939	3888	4318

Note: Deltagerantallet for Ledelsesudvikling for erfarne ledere i 2023 rummer også deltagerne på Opgavelaboratorium, der blev afholdt dette år (7 personer).

Deltagerevalueringer 2021-2024



Note: Deltagerevalueringerne er fra forløbene: Ledelse af medarbejdere, Ledelse af funktioner, Nye ledere af ledere, Ledelsesudvikling for erfarne ledere, Ledelsesrummet og Lederens værktøjskurser. I 2023 blev nye spørgsmål implementeret, hvilket forklarer manglende data på to af spørgsmålene fra tidligere år.

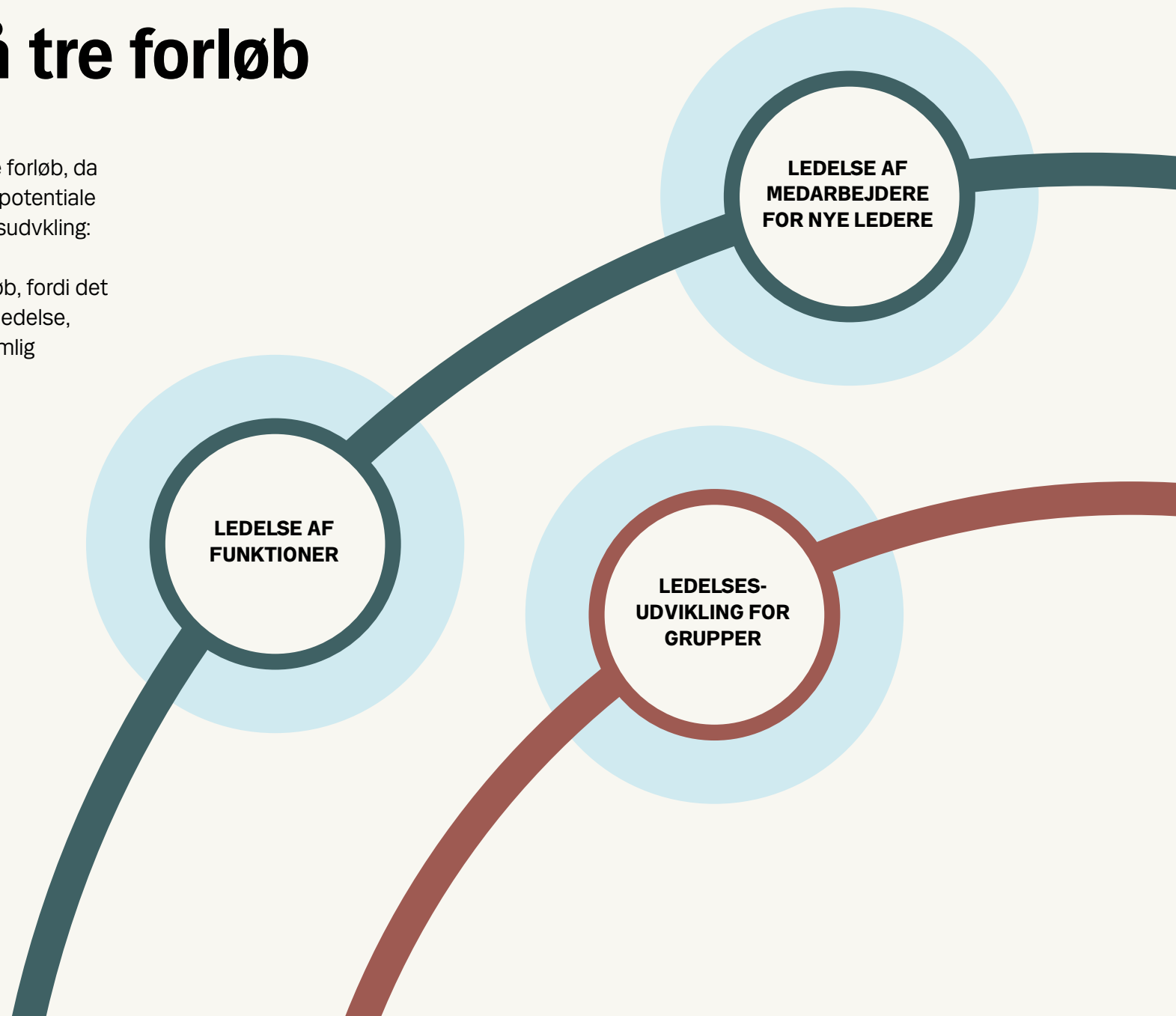
Spotlight på tre forløb

Vi sætter spotlight på særligt disse tre forløb, da de på hver deres måde har et enormt potentiale til at indfri fremtidens behov i Ledelsesudvikling:

Ledelse af funktioner er et vigtigt forløb, fordi det underbygger en bredere forståelse af ledelse, som vi også bekender os til. Det er nemlig ikke kun ledere, der bedriver ledelse.

Som obligatorisk forløb for alle nye ledere, kommer der selvsagt mange igennem **Ledelse af medarbejdere for nye ledere**. Derfor er det et helt afgørende forløb til at klæde de mange nye ledere på til ledelsesgerningen.

Endelig er **Ledelsesudvikling for grupper** en type af skræddersyede forløb, som skaber stor værdi, fordi ledergruppen arbejder sammen om ledelsesmæssige udfordringer, samtidig med at de udvikler sig som gruppe.



LEDELSE AF FUNKTIONER

Ledere af funktioner er et kursusforløb til dem, der bedriver faglig ledelse, fx som teamleder, vagtplanlægger eller lignende, men som ikke har personaleledelse.

Forløbet skal give deltagerne en bedre forståelse af deres mandat, og støtte til at se flere handlemuligheder i rollen som leder uden personaleansvar.

På forløbet træner deltagerne konkrete redskaber til fx forandringskommunikation og metoder til håndtering af konflikt og modstand.

Intentionen er også at give deltagerne en dybere indsigt i, hvad det vil sige at være drivende i meningsfulde samarbejder med kerneydelsen i centrum.

Endelig skal forløbet hjælpe deltagerne med at afklare deres motivation for mere ledelse.

”Det er blevet synligt for mig, hvad jeg har mandat til, og derved er jeg ikke usikker i min ledelsesrolle.”

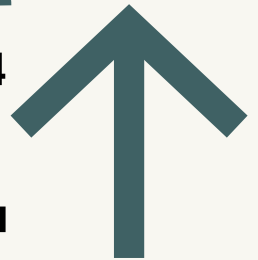
”Jeg har fået en forståelse af min rolle og fået sat begreber og teorier på noget af det, som kan føles fluffy. Jeg har tænkt meget over, hvad ledelse er, og at der er forskellige måder at se på det på. Alt i alt virkelig interessant og lærerigt.”



Deltagere i 2024

334

Deltagere i 2023: 322



”Især den øgede viden om forandringsledelse har givet stor inspiration, og det er noget, jeg anvender i min nuværende stilling som klinisk sygeplejespecialist.”

**En deltager
på Ledelse af
funktioner**

Bedre forståelse for lederrollen

I min hverdag har jeg en del administration og ledelse, uden at jeg på nogen måder har et formelt ansvar. Min funktion er i stor udstrækning koordinering af forskellige funktioner og ressourcer, samtidig med, at jeg forsøger at varetage mine kollegaers ønsker og synspunkter.

'Ledelse af funktioner' har givet mig en indsigt i mekanismer og principper omkring ledelse, som har gjort mig i

stand til bedre at forstå og agere i min ledelsesrolle. Jeg synes, at kurset er skræddersyet til personer, der har med daglig ledelse og koordinering at gøre uden at have ansvar for personale eller økonomi.

Carsten Lindberg Fagö-Olsen

Overlæge, ph.d.

Teamleder for Benignt team

Rigshospitalet, Juliane Marie Centret



LEDELSE AF MEDARBEJDERE FOR NYE LEDERE

Personaleledelse er en særlig disciplin, der kræver helt specifikke kompetencer. Bl.a. af denne årsag, er kursusforløbet **Ledelse af medarbejdere for nye ledere** obligatorisk for nye ledere i regionen.

I forløbet er målet, at deltagerne kommer ud med en styrket ledelsesidentitet og tydelighed i egen rolle, så lederen trives med at påtage sig et særligt ansvar for opgaverne i samarbejde med medarbejdere og organisation.

Den nye leder får styrket kommunikationskompetencerne og evnen til at skabe relationer, så lederen bedre kan håndtere samtaler, møder og involvere medarbejdere i forandringer, samt motivere og fastholde sine medarbejdere.

Endelig skal den nye leder komme ud af forløbet med en oplevelse af at have et større handlerum, så lederen er bedre rustet til at være i forandringer sammen med ledelseskollegaer og medarbejdere.

Jeg er blevet mere sikker i min egen rolle, og at det er okay at fejle. At man gerne må indrømme, at man ikke har svar på alting.”



Deltagere i 2024

204

Deltagere i 2023: 163



Jeg er blevet tydeligere i min lederrolle og står stærkere – i det hele taget er jeg blevet mere klar over, hvilken leder jeg gerne vil være.”

”Jeg stoler mere på mig selv og er meget mere rolig i processen. Det, at jeg har fået redskaber til at håndtere forskellige situationer, gør, at jeg stoler mere på, at det er det rigtige, jeg gør.”

**En deltager
på Ledelse af
medarbejdere for
nye ledere**

NYE VÆRKTØJER OG STØRRE ROBUSTHED SOM PROJEKTLEDER I HØJT TEMPO

Jeg startede i december 2023 som projektleder for et stort forskningsprojekt med ca. 15 medarbejdere i meget tværfagligt team. Projektet havde allerede kørt i over et år, så jeg landede i et projekt, der allerede kørte med fuld fart.

Samtidig var der nogle dynamikker i teamet, som min ledelse fra start af gjorde mig opmærksom på, og som jeg derfor gerne ville arbejde med. Til dette efterspurgte jeg min ledelse om nogle værktøjer og blev hurtigt bevidst om forløbet, 'Ledelse af medarbejdere'.

Jeg føler, at kurset har givet mig nogle helt konkrete værktøjer, jeg kan bruge i

hverdagen, hvoraf de fleste af dem er nogle, jeg er tryk ved, da jeg har trænet dem både til og på kurset og i mit daglige arbejde.

Derudover har det givet mig en større robusthed ift. at stå ved min egen ledelsesstil og -beslutninger. Jeg synes, at denne validering er et meget vigtigt output af kurset.

Ronni Eg Sahl

Ph. d., Humanfysiolog
Projektleder, Klinisk og
Translationel Forskning
Steno Diabetes Center Copenhagen



LEDELSES- UDVIKLING FOR GRUPPER

For at lykkes med de komplekse udfordringer i sundhedsvæsenet kræver det, at ledere arbejder tæt sammen, koordinerer deres indsats og skaber en fælles retning.

Ledelsesudvikling for grupper styrker netop dette fællesskab ved at:

Skabe en dybere forståelse af organisationens behov og gøre ledergruppen i stand til at træffe beslutninger, der understøtter den fælles opgave.

Forbedre samarbejdet i ledergruppen ved at arbejde med dynamikker, kommunikation og samspil.

Tydeliggøre roller og ansvar for at sikre en effektiv opgaveløsning.

Styrke den fælles ledelsesopgave gennem konkrete tiltag, såsom:

- Udvikling af strategier og prioritering af indsatsområder.
- Skabe effektive mødefora, der understøtter samarbejde og beslutninger.
- Forbedre ledelseskommunikationen, så retning og forventninger er tydelige.

Gennem målrettede forløb og praksisnær træning hjælper vi ledergrupper med at opbygge stærke, velfungerende samarbejder, der gør en reel forskel i hverdagen.

”Vi er blevet bedre til at forstå hinandens styrker og kommunikere klart. Det har gjort os mere effektive og mindsket konflikter.”



Deltagere i 2024

865

Deltagere i 2023: 604



Forløb i 2023

23

Forløb i 2024

36

Forløbet har været en gamechanger for vores ledergruppe. Vi har fået konkrete værktøjer til at navigere i uenigheder og finde fælles løsninger, som styrker organisationen.”

”Samarbejdet med konsulenterne var fantastisk. De skabte et rum, hvor vi kunne være åbne, ærlige og finde nye veje frem som ledergruppe.”

Deltagere på Ledelses- udvikling for grupper



FRA EN RYSTET TIL EN SAMLET OG MODEN LEDERGRUPPE

Vejen mod det nye hospital, Nyt Hospital Nordsjælland, har ligget under overfladen i mange år. Det nye hospital betyder også nye rammer, som kalder på en ny måde at organisere os på, herunder træne nye arbejdsgange og opbygning af nye afsnit og dermed nye kulturer.

Vi havde i juni '23 taget det første spadestik til at få vores ledergruppe tunet ind med et seminar. Ledergruppen kom dog mere rystet i stykker end samlet ud af seminaret.

Men i efteråret '23 søgte vi om et helt lederudviklingsforløb, som skulle hjælpe os på rette fælles vej.

Matchet var meget vellykket, og igennem 5 + 2 heldagsseminardage over 9 mdr. nåede vi frem til et fælles fodslag i ledergruppen. Vi fik søsat en helt ny spændende ledelsesorganisering frem mod Nyt Hospital Nordsjælland, hvor implementeringen nu er i fuld gang, med de udfordringer der er i det.

Selve processen skabte den modenhed og alignment i ledergruppen, som er nødvendig, når man helst skal stå oprejst i modvinden sammen.

Vores to konsulenter var eminente til at styre os gennem forløbet og var super dygtige til at stille de frække spørgsmål.

Der er ingen tvivl om, at det er den vej, vi skal, og vi står som samlet ledergruppe et bedre sted i dag, end vi gjorde for bare 1½ år siden. Vi lærte, at psykologisk tryghed i en ledergruppe er vigtig for, at man kan hæve sig op i helikopterperspektiv, når man selv har noget på spil.

Jesper Andersen

Cheflæge, ph.d, klinisk lektor, MPG

Annelise Bertelsen

Chefsygeplejerske, MPO

Børne- og ungeafdelingen
Nordsjællands Hospital



Om Enhed for Ledelse og Organisation i Center for HR og Uddannelse

Bag Ledelsesudviklingsprogrammet – og denne rapport – står Enhed for Ledelse og Organisation.

Enheden har som kerneopgave at sætte retning og skabe rammer for det gode arbejdsliv gennem arbejdet med ledelses- og organisationsudvikling samt tiltrækning, tilknytning og trivsel.

Enheden er bemannet med ca. 35 konsulenter med forskellige faglige baggrunde og kompetencer indenfor enhedens hovedopgaver.

Konsulenterne løser opgaver og træner ledere i hele regionen og på alle ledelsesniveauer.



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

Vil du vide mere?

[Læs mere om Ledelsesudviklings-
programmet på Regionens hjemmeside](#)