

# HELSE2030

HOVUDTEMA:

**Område Ledelse**

29.06.2016



## **INNHALD**

1 INNLEIING .....	3
1.1 Gruppesamansetning.....	3
1.2 Arbeidsform .....	3
1.3 Kommenterar til dette arbeidet.....	3
2 SAMANDRAG OG VURDERINGAR .....	4
2.1 Framtidsbilete .....	4
2.2. Korleis kome dit?.....	4
3 Hovudtema .....	5
4 ANBEFALINGAR FOR VIDARE UTVIKLING.....	8

# 1 INNLEIING

## 1.1 Gruppesamansetning

Eining/organisasjon	Representant – Namn	Stilling
Helse Bergen	Clara Gram Gjesdal	(Leiar)
Helse Bergen	Gisken Holst	Ressursperson
Helse Førde	Vidar Vie	
Helse Førde	Anne Kristin Kleiven	
Helse Fonna	Helga Onarheim	
Helse Stavanger	Lars Conrad Moe	
Helse Stavanger	Jorunn Haga Dagsland	
SAV	Berit Beate Berntsen	
Helse Bergen	Anne Mette Koch	
Helse Vest	Lise Karin Strømme	

## 1.2 Arbeidsform

Beskriving
Gruppen har hatt to fellesmøter, ett fysisk møte og ett på video/fysisk oppmøte. De som ikke har kunne møte er det blitt avholdt eget møte og telefonmøte med. Leder og ressursperson har hatt arbeidsmøter før og etter fellesmøter for planlegging og etterarbeid. Resten av arbeidet har foregått ved kommentarer på dokumentet i sharepoint. Det er gjennomført et samordningsmøte med gruppe 9 Medarbeiderskap

## 1.3 Kommentarer til dette arbeidet

Beskriving
Gruppen har hatt gode diskusjoner og alle har bidratt.

## 2 SAMANDRAG OG VURDERINGAR

### 2.1 Framtidsbilete

Beskriving – Innspel til framtidsbilete (mål)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pasientens helsetjeneste - pasientene får en god og helhetlig behandling, og tar del i beslutninger knyttet til egen helse</li><li>• Sykehuset gjør riktige prioriteringer basert på helhetlige, faglige vurderinger og har tillit i befolkningen</li><li>• Sykehuset er en attraktiv arbeidsplass som tiltrekker seg de beste medarbeiderne</li><li>• Sykehuset er i forkant innen utvikling av ny kunnskap og tar raskt i bruk de muligheter som ligger i medisinsk og teknologisk utvikling</li><li>• Sykehuset har etablert god samhandling rundt behandlingsforløp på tvers av nivå og fagdisipliner. Standardisering der det er hensiktsmessig, skreddersøm der det er nødvendig</li></ul>

### 2.2. Korleis kome dit?

Beskriving – Innspel til korleis kome dit
Videreutvikle ønsket ledelseskultur, som understøtter og muliggjør sykehusenes oppgaver og utfordringer i fremtiden. Ledelse må på den strategiske agendaen.
Sikre nødvendig ledelseskapasitet i fremtiden gjennom å identifisere fremtidens ledere og rekruttere gode ledere.
Ha kompetanseplaner for ledere og sikre nødvendig kompetanseutvikling gjennom opplærings- og utviklingstilbud.
Videreutvikle effektive og involverende ledelsesprosesser i naturlige ledergrupper og i linjen.

### 3 Hovudtema

Bakgrunn	
Mandat	<p><b>Ledelse blir et sentralt element for å omgjøre utfordringer til muligheter og å levere gode og tilstrekkelige helsetjenester i tiden som kommer.</b></p> <p><b>Fremtidsbildet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hvilke egenskaper og ferdigheter besitter lederen i 2030?</b></li> <li>• <b>Hvilke verdier og prinsipper skal ligge til grunn for ledelse i Helse Vest?</b></li> </ul> <p><b>Hvordan komme dit?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hva skal til for å utvikle Helse Vest samlede ledelseskapasitet?</b></li> <li>• <b>Hvilke tiltak kan gjøres for å sikre felles verdier og forankring av strategisk retning?</b></li> </ul>
Hovedutfordringer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Å forme en helsetjeneste som pasienten opplever helhetlig og effektiv</i></li> <li>2. <i>Å levere en tjeneste med god kvalitet innen gitte rammer</i></li> <li>3. <i>Oppnå tillit i befolkningen</i></li> <li>4. <i>Stimulere forskning, utdanning, innovasjon i høy endringstakt</i></li> <li>5. <i>Skape rom for ledelse</i></li> </ol>
Utfordringsbildet og hvordan det påvirker ledelseskrav	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambisjonen om en mer helhetlig helsetjeneste forutsetter god samhandling mellom nivåer, enheter og fag. Dagnes organisering av sykehusene i fag-søyler utfordres av at pasientforløpene ofte går på tvers av søylene. Å skape en helhetlig tjeneste ut fra pasientens behov innebærer at vi må utvikle ledelses- og arbeidsformer som ivaretar helhetlige pasientforløp på tvers av fagdisipliner, sykehusnivå (region- og lokalsykehus) og primær- og spesialisthelsetjenesten. Leder må ha prosessfokus og stimulere til teamarbeid og fleksibilitet både i egen organisasjon og i forhold til andre samarbeidspartnere som andre sykehus i regionen (inkludert private ideelle), avtalespesialister, kommuner og fastleger. Arbeid i team med arenaer for samarbeid mellom sektorer og på tvers i egen organisasjon må understøttes.</li> <li>2. Skape en helhetlig og sammenhengende tjeneste av god kvalitet innenfor de rammene vi har. Endring i demografi, behandlingsmuligheter og økt forventning i befolkningen utfordrer spesialisthelsetjenestens kapasitet og rammer. Kunnskapsbasert praksis og ny teknologi må implementeres fortløpende. Ledere må engasjere alle medarbeidere i å skape en kultur for kontinuerlig læring og forbedringsprosesser, slik at ny kunnskap implementeres, gode prioriteringer sikres og ressursene utnyttes best mulig. Fagfolk må engasjeres i arbeid med standardisering for å sikre helhetlige forløp, implementering av ny kunnskap og utjevning av forskjeller. Samtidig må man sikre at det taes individuelle hensyn («skreddersøm») sammen med pasienten («pasientens helsetjeneste»). Stramme økonomiske rammer vil sette krav til oppgaveflytting, prioritering og nedskalering av noen tilbud.</li> <li>3. Spesialisthelsetjenesten må ha tillit i befolkningen. Det er viktig å fremme god informasjon om helse og risiko, og å være fremoverlent i kommunikasjon med media slik at befolkningen får et realistisk bilde av muligheter, tilbud og prioriteringer. Ledere må skape aksept og forståelse blant medarbeiderne, og i befolkningen, gjennom åpenhet. Dette krever kontinuerlig kommunikasjon om prioriteringer og endringer som gjøres. Involvering av medarbeidere og brukere i endringsprosesser er en viktig del av dette arbeidet. Det må sikres at tjenestene praktiseres med størst mulig likhet i ulike deler av organisasjonen, både lokalt og regionalt.</li> </ol>

	<p>4. Forskning og utdanning er en viktig del av spesialisthelsetjenestens oppgaver. Klinikknær forskning, utdanning av ulike grupper helsepersonell i praktiske ferdigheter og bruk av innovasjon må være integrert i alle deler av tjenesten. Krav til kvalitet i utøvelsen av disse oppgavene er økende, og er viktig for fremtidens helsetjenester. Et godt læringsmiljø er også grunnleggende for god endringskultur og kontinuerlige forbedringsprosesser, virksomhetsutvikling og HMS/ trivsel. Utdanning og veiledning av den nye generasjonen kunnskapsmedarbeidere gir økende grad av kompleksitet i ledelse.</p> <p>5. Det er viktig å skape seg et handlingsrom som leder i en kompleks og krevende lederhverdag. Dette innebærer å forstå lederrollen og utfordringene både på kort og lang sikt. Krav og innhold i oppgavene holder en høy endringstakt, og det er viktig å stimulere og legge til rette for en kultur for endring. Endringsledelse vil bli enda viktigere fremover. Dette innebærer bl.a klar og tydelig formidling av mål og retning, og evne til å involvere og motivere medarbeidere, samt kontinuerlig kompetanseutvikling. Lederstøtte fra stab må bidra til at man oppnår mål og ønskede effekter gjennom gode prosesser (verktøy, kompetanse, prosessstøtte, rådgivning etc).</p>
<p>Avgrensning og forutsetninger bygger på førende dokumenter</p>	<p><b>Nasjonale krav til ledere/ Lederplattform Helse Vest, Nasjonal plattform for ledelse, Rundskriv om enhetlig ledelse, Rammeverk for ledelse (Helse Bergen, på oppdrag fra Nasjonal Ledelseutvikling) Helse 2021.</b></p>
<p><b>Framtidsbilette</b></p>	
<p>Egenskaper og ferdigheter</p>	<p><b>Lederkrav (Nasjonal plattform for ledelse)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ansvarlig og helhetstenkende</b></li> <li>• <b>Endringsvillig og handlekraftig</b></li> <li>• <b>Kommuniserende og inspirerende</b></li> </ul> <p><b>Ledere må</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Ha en helhetlig forståelse for hvordan profesjonene virker og spiller sammen i kjeden av helsetjenester. Kunne skape arenaer for samhandling, koordinering og samarbeid i en sammenhengende tjeneste. Benytte og inkludere brukerne i arbeidet med å utvikle tjenesten. Være samarbeidsorientert, skape team, skape lagånd i arbeid for fellesskapet.</i></li> <li>2. <i>Skape kultur for gode og kontinuerlige forbedringsprosesser. Involvere medarbeidere i å skape en tjeneste som gir gode resultater, og motivere for kontinuerlig forbedring i egen organisasjon. Sørge for at ny kunnskap og nye teknologiske muligheter raskt blir tatt i bruk. Ha evne til å definere mål og oppnå resultater gjennom medarbeiderne. Få fagfolk med i forbedringsprosesser. På tvers av fag og organisasjon, sikre at virksomheter som driver med det samme arbeider på tilnærmet samme måte. Ha evne til å prioritere.</i></li> <li>3. <i>Gode kommunikasjons- og formidlingsevner. Evne til å møte utfordrende situasjoner på en åpen og lyttende måte, ha gode dialogferdigheter. Evne til å involvere og motivere, og få ut potensialet i sine medarbeidere. Gode relasjonelle evner.</i></li> <li>4. <i>Tar ansvar for helheten i egen virksomhet. Planlegger for forskning, fagutvikling og utdanning i tillegg til god drift.</i></li> </ol>

	<p>5. <i>Ville være leder, ha glede av å være leder. Evne til å se og bruke handlingsrommet. Være modig, nysgjerrig, interessert, åpen. Ha selvinnsikt, kjenne sine styrker og svakheter. Ville utvikle seg som leder. Se mulighetene i å bruke stab/ støtte på en hensiktsmessig måte.</i></p>
Verdier og prinsipper	<p>De tre kjerneverdiene i spesialisthelsetjenesten ligger til grunn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kvalitet i prosess og resultat</i></li> <li>• <i>Trygghet for tilgjengelighet og omsorg</i></li> <li>• <i>Respekt i møtet med pasienten</i></li> </ul> <p>Overordnede prinsipper for ledelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse er å skape gode resultater gjennom samspill og god dialog med medarbeiderne</li> <li>• Helhetsperspektiv og faglighet ligger til grunn for prioriteringer og beslutninger</li> <li>• Pasientens helsetjeneste: Tjenestene gir verdi for pasientene (prognose, livskvalitet og pasientsikkerhet)</li> <li>• Kontinuerlig forbedring er integrert i hverdagen</li> <li>• Organisasjonen tar i bruk ny kunnskap og utvikler den ressursen som medarbeiderne representerer</li> <li>• Alle ledelsesområder blir ivaretatt (internt og eksternt fokus, nåtid og fremtid, drift og utvikling)</li> </ul>
<b>Korleis kome dit?</b>	
Ledelseskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydelig styringsmodell der helhetstenkning også preger ledelseskulturen</li> <li>• Sikre at hensiktsmessige ledelsesarenaer er etablert og gir mulighet for å spille på lag (ikke bare optimalisering av egen enhet)</li> <li>• Utvikling av ledelse som understøtter pasientbehandling, som i større grad foregår på tvers av etablerte fagdisipliner</li> <li>• Systematisk oppfølging av ledere på alle nivå gjennom egen lederlinje, både i ledergrupper og en-til-en.</li> <li>• Sikre god lederrekruttering</li> <li>• Sikre kompetanse og kapasitet til å være leder</li> <li>• Fortsatt utvikle organisasjon og ledelse – god drift og oppfølging av medarbeidere (faglig og relasjonelt), gjennomføre løpende endringsoppgaver</li> <li>• Hensiktsmessig fordeling av oppgaver mellom linje og stab, sikre lederstøtte</li> </ul>
Talentutvikling (de som ikke er ledere) og lederrekruttering	<p>Skape interesse for ledelse blant yngre medarbeidere som ennå ikke er ledere, f.eks Ledermobilisering (nasjonal satsing). Systematisk arbeid for å finne og utvikle fremtidens ledere i egen organisasjon. Se de som har fått til noe og har glede av å være med å utvikle tjenestene og organisasjonen. Bidra til at flere medarbeidere har en forståelse av hva ledelse er.</p>
Lederutvikling/ lederutdanning	<p>Sikre god introduksjon av nye ledere og tilby nødvendig opplæring. Dette kan f.eks være introduksjonsprogram for nye ledere, egne opplæringsprogram lokalt, systemopplæring. Sikre en felles forståelse av hva ledelse er.</p> <p>Utvikling av ledere er en kontinuerlig prosess som er integrert i hverdagen, kunnskapsbasert og med eierskap i toppledelsen. Opplæring må være rettet mot de oppgavene man skal løse.</p>
Ledelsesprosesser/ ledergrupper	<p>Utvikle effektive og involverende ledelsesprosesser i ledergrupper og i linjen, som sikrer riktig fokus, gode beslutninger og gjennomføringsevne. Utnytte felles</p>

	kompetanse og komplementære egenskaper. Få ledergruppen til å være en energikilde for deltakerne.
<b>Andre moment (inkl. premiss, fordelar, ulemper)</b>	
	<p>Gruppens innspill er primært med utgangspunkt i foretakene og deres perspektiv. Det er også relevant å se hvordan samhandling med det regionale nivået understøtter og styrker målsettinger og tiltak. Innen lederutviklingsområdet bør det regionale nivået ha en støttende og tilretteleggende rolle, slik som i dag. Lederopplæring/ -utvikling må være lokalt forankret. RHF må legge til rette for erfaringsdeling på tvers av foretakene.</p> <p>Når det gjelder endringsarbeid som initieres av RHF'et, bør samspill og dialog videreutvikles og styrkes. Ledere nær kjernevirksomhet og drift må være med å beskrive behovene, stille krav til kvalitet i løsningene og i større grad ta del i prioritering av IKT prosjekter. Dette vil bidra til større eierskap, bedre endringsprosesser og øke nytteverdien for sykehuset.</p>

## 4 ANBEFALINGAR FOR VIDARE UTVIKLING

Anbefalingar for vidare utvikling, inkludert innspel til prinsipp for Helse Vest.\*

Anbefaling	Beskriving
1.	Videreutvikle ønsket ledelseskultur, som understøtter og muliggjør sykehusenes oppgaver og utfordringer i fremtiden. Ledelse må på den strategiske agendaen.
2.	Sikre nødvendig ledelseskapasitet i fremtiden gjennom å identifisere fremtidens ledere og rekruttere gode ledere.
3.	Ha kompetanseplaner for ledere og sikre nødvendig kompetanseutvikling gjennom opplærings- og utviklingstilbud.
4.	Videreutvikle effektive og involverende ledelsesprosesser i naturlige ledergrupper og i linjen.

\* Dette er det samme som under avsnittet øverst «Korleis komme dit».