

STYRESAK 13-2005/3

**LEDELSE OG ORGANISASJONSUTVIKLING I
HELSE NORD – STATUS OG EGNEVALUERING**

Møtedato: 7. februar 2005

Styret i Helse Nord RHF har periodevis blitt orientert om ledelses og organisasjonsutviklingsarbeidet i Helse Nord. Denne orienteringssaken er ment som en oppdatering av området anno 2005.

I arbeidet med ledelsesutvikling har Helse Nord RHF sett det som viktig å ha tiltak på ulike nivå. Hensikten er å skape personlig utvikling, kunnskapsutvikling, utvikling av felles kultur for ledelse og organisasjonsutvikling.

Helse Nord RHF har et ansvar for å bidra til at det utvikles et felles sett av holdninger, kunnskaper og ferdigheter hos lederne i spesialisthelsetjenesten og derigjennom sikre en helhetlig helsetjeneste for befolkningen på tvers av regionene. I nasjonalt program for 2003 ble det utviklet et verdigrunnlag og krav til ledere i sektorene som er søkt videre implementert i de ulike tiltak som gjennomføres både på regional og lokalt nivå.

Ledelsessatsningen i Helse Nord RHF har vært fordelt på tre ulike nivå. Disse nivåene beskrives nedenfor med konkrete aktiviteter og tiltak.

1. Deltagelse i det nasjonale programmet
2. Regionale tiltak
3. Tiltak på HF – nivå

Tiltak i den nasjonale satsningen som er gjennomført i 2003/2004 samt planlagt for 2005/2006

I perioden 2003/2004 har det pågått et nasjonalt pilotprogram for ledelsesutvikling. Det har deltatt 170 ledere totalt, hvorav 32 fra Helse Nord RHF. Programmet har hatt fokus på tema som verdigrunnlag, krav til lederskap, reformens intensjoner, kunnskapsstyring, økonomi og nye perspektiver på organisering. Programmet la vekt på utvikling av den enkelte leder blant annet gjennom en omfattende 360 graders tilbakemelding til alle deltakerne.

Evalueringen av programmet viste stor variasjon i tilbakemeldingene. Noe som dels må tilskrives deltakelse fra en veldig heterogen gruppe og et program som la vekt på å favne vidt både som arena for ledelsesutvikling, nettverksbygging og faglig utvikling. Klasseøktene og 360 graders tilbakemelding fikk god score. Videre var deltakere på høyere nivå (direktørnivå) mindre fornøyde enn kliniske ledere. Samlet sett hadde man etter pilotprogrammet et godt grunnlag for å gi anbefalinger til videre satsning.

Videre satsning nasjonalt ble vedtatt i foretaksmøtet i Helse Nord RHF 11. januar 2005. Her følger eier opp anbefaling fra den nasjonale styringsgruppen:

- Det etableres et nasjonalt topplederprogram for kandidater til lederstillinger på høyt nivå i helseforetakene. Vil være etablert senest fra høsten 2005.
- Hvert halvår skal det gjennomføres en nasjonal direktørsamling for HF og RHF direktører med fokus på ledelsesutvikling. Skal startes opp våren 2005.

I samarbeid med helseforetakene er det vesentlig å rekruttere gode ledertalenter til det fremtidige nasjonale topplederprogram. Deltakerne her skal ha potensialet til fremtidige topplederstillinger i spesialisthelsetjenesten. Programmet tar sikte på å rekruttere ca 30 deltakere på hvert program.

Helse Nord RHF deltar aktivt i styringsgruppen for nasjonale ledelsesutviklingstiltak og vil også delta i programkomiteen som skal arrangere nasjonal møtearena for direktørene.

Tiltak i den regionale satsningen som er gjennomført siden 2003, samt planlagt for 2005/2006

Mastergradsprogram

Helse Nord RHF har siden innføringen av reformen jobbet med ulike modeller i forsøk på å etablere en mastergrad i ledelse for våre ansatte. Helse Nord har nå valgt Høgskolen i Bodø som samarbeidspartner i etableringen av dette programmet.

Struktur:

Mastergraden er planlagt utstedt fra Handelshøgskolen (HHB) ved Høgskolen i Bodø i samarbeid med NTNU og vil gi akkreditering som en MBA Master (Master of Business Administration). Fagansvarlig vil være professor Inger Johanne Pettersen.

Deltidsstudie over 5 semestre, oppstart høsten 2005 for 25 – 30 studenter med 12 undervisningssamlinger a 3 dager, fordelt på 3 semestre, med ulik geografisk plassering av samlingene. Masteroppgaven er berammet til 2 semestre. Opptakskravene vil være forkunnskaper tilsvarende minimum bachelorgrad og 2 års arbeidslivserfaring. Målgruppen vil være ledere på ulike nivå, men kliniske ledere og særlig legeledere vil rekrutteres aktivt. Det vil bli gitt mulighet for akkreditering av inntil 2 relevante moduler ved andre utdanningsinstitusjoner som kan inngå i oppbyggingen av en mastergraden.

Faglig innhold:

Moduler:

- Ledelse av ekspertorganisasjoner
- Innovasjon og prestasjonsutvikling
- Etikk og ledelse
- Helseøkonomi og statistikk
- Finansiering og resultatmåling
- Økonomi og aktivitetsstyring

Aktuelle tema:

Spesialisthelsetjenestens rammevilkår, Organisatorisk perspektiv på sykehusenes indre liv, Samspill mellom politikk, adm. og klinikk, Endring og personalledelse, Økonomisk styring og perspektiver; prinsipper, planlegging og gjennomføring, Medisinsk statistikk, epidemiologi og metodevurdering, Helserett, Norsk helsetjeneste i et internasjonalt perspektiv, Forsknings/ utredningsmetodikk.

Studiet er planlagt med en sterk klinisk profil og det etableres arbeidsgrupper innen hver kursmodul bestående av fagansvarlige ved Høgskolen og ledere fra klinikken som i fellesskap skal sikre gode og relevante case, samt sikre at både teori og tema valg er aktuelle.

Helse Nord har ambisjoner om å være på høyt faglig internasjonalt nivå også innen ledelse. Gjennom realisering av dette programmet gjør Helse Nord et betydelig løft for å øke formalkompetansen innen ledelse i vår virksomhet.

Coaching

Helse Nord RHF har siden 2002 investert 1,2 mill. til dette tiltaket og forventer konkrete og målbare resultater av investeringen. I tillegg forventer vi effekter av en nødvendig kulturendring som i større grad legitimerer styrkning og ivaretagelse av det personlige lederskapet i vår organisasjon.

Helse Nord RHF har i perioden 2002 til dags dato gjennomført følgende tiltak:

- opplæring av 50 ledere og stabspersoner fordelt på alle foretak. De 25 siste vil være ferdig med opplæringen mars 2005. Disse ressurspersonene inngår i et ”korps” av coachere som skal være et konkret tilbud til lederne.
- Etablert en regional implementeringsgruppe, supplert av SINTEF som ”overvåker” den videre fremdrift i implementeringsarbeidet.
- RHF og det enkelte foretak har i samarbeid utviklet og gjennomført implementeringsplaner for hvert foretak om videre implementering
- RHF skal i løpet av 2005 gjennomføre lunsj til lunsj seminar i ”Coachlik ledelse” i alle foretakene i Helse Nord gruppen.
- Coaching for toppledelsen (RHF og HF direktørene) gjennomføres våren 2005.

Kommentarer

Foretakene har naturlig nok ulik progresjon og tempo i etableringen av tilbudet i egen organisasjon. De har også noe ulike utfordringer knyttet til det videre arbeidet. En felles utfordring har likevel vært behovet for supplering av coachere i egen organisasjon. Dette behovet innfris i all hovedsak mars 2005 da vil vi ha mange nok personer som er opplært i dette verktøyet til at man fortsatt kan videreutvikle coaching i foretakene. Den viktigste utfordringen pr. dags dato er å etablere et system og en entusiasme som kobler ledere opp mot de ressurspersonene. For 2005 vil det bli utarbeidet et eget rammeverk for coachrollen og koordinering av oppdrag/kapasitet i hvert foretak.

De fleste foretakene har valgt å la OU-seksjonene eller utviklingsavdelingene i foretakene ha ansvaret for arbeidet knyttet til coaching. For noen foretak har oppdragene har en klar dreining mot bistand i endringsprosesser og oppfølging av enhetlig ledelse.

Helse Finnmark har gitt sine seks ressurspersoner 2 timer i uka til å coache ledere i foretaket. Et interessant regnestykke som kan synliggjøre anvendelse og implementering er følgende: 6 coachere bruker 2 timer pr. uke i 40 uker = 480 tilgjengelige coachingstimer. Når hver leder får tilbud om 8 samtaler a 1 time vil 60 ledere få dette tilbudet i løpet av et år.

Coachingprogrammet i Helse Nord er et pionerarbeid med hensyn til ledelsesutvikling innen spesialisthelsetjenesten i Norge. Størrelse og volum er unik både når det gjelder privat og offentlig sektor. Også innsatsen i forhold til det utfordrende implementeringsarbeidet og den betydelige kulturendringen er også unikt innen vår sektor.

Regionale ledersamlinger

Helse Nord RHF arrangerte en regional ledersamling både i 2003 og 2004. For 2005 er det vedtatt en økning til 2 samlinger pr. år, en i april og en i oktober. Erfaringene viser tydelig effekt med hensyn til bygging av en felles foretakskultur i Helse Nord RHF. Effekten av å bringe 90 – 100 ledere både fra klinisk virksomhet og fra stab/støtte har vist seg gode med hensyn til å utvikle felles lederskap og fokus i forhold til de aktuelle utfordringene. Samlingene har klart vært et viktig bidrag til å utvikle den såkalte ”to-lojalitetsholdning” som er helt nødvendig i vår foretaksmodell. Evalueringen har vært positiv og deltakerne har spesielt vektlagt godt valg av relevante tema kombinert med nettverksbygging. I deler av siste samling ble det jobbet i mindre grupper i parallelle sesjoner, noe som fungerte aktiviserende og som god arena for innspill tilbake til Helse Nord RHF.

Regionalt nettverk i ledelse

I 2004 valgte administrasjonen å dele det tidligere personal og organisasjonsnettverket som var etablert fra 2002. Erfaringene viste at fagområdene personal og ledelse var for utfordrende og komplekse i sin egenart at det var nødvendig å ”rendyrke” disse satsningsområdene i egne nettverk. Det regionale nettverket skal bidra til et felles faglig løft og satsning på ledelse både lokalt og regionalt. Nettverket har i løpet av 2004 hatt 2 møter. Nettverket består av ansatte i foretakene som jobber spesifikt med ledelse, av kliniske ledere som er særlig opptatt av ledelse og av ansvarlig direktør/leder i foretakene som har ledelse som sitt ansvarsområde. Nettverket skal ha som oppgave å planlegge og å gjennomføre de regionale ledersamlingene, være ei faglig ressursgruppe på fagområde ledelse og organisasjonsutvikling, følge opp aktuelle tiltak innen ledelse og organisasjonsutvikling, samt være oppdatert på ulike modeller for ledelse og organisering av sykehus både nasjonalt og internasjonalt. Våren 2005 skal nettverket konkret jobbe med utarbeidelsen av felles kriterier og verdier for ledelse i foretaksgruppen basert på resultatene fra nasjonalt lederprogram.

Lederutviklingstiltak på HF-nivå

Hvis foretaksreformen skal lykkes som en ledelsesreform er det helt nødvendig at det skjer ledelsesutvikling på alle nivåer. En viktig strategi på HF nivå er utvikling av egne lederutviklingsprogram for å styrke lederskapet lokalt.

Helgelandssykehuset, Nordlandssykehuset og UNN har etablert slike programmer eller årlige samlinger for ledere på alle nivåer i egen organisasjon. Det bør være ei målsetting at også Finnmark og Hålogaland etablerer slike programmer. Helse Nord RHF ser nødvendigheten av at det regionale helseforetaket har en modul i hvert lokale lederutviklingsprogram. I tillegg bør alle lokale lederutviklingsprogram inneholde en eller flere sekvenser i coaching.

Fremtidig satsning

Administrasjonen i Helse Nord RHF vurderer at hovedinnsatsen for særlig 2005 blir å sørge for at de allerede igangsatte tiltak blir levedyktig og godt implementert i alle foretak. Det er derfor ikke planlagt noen nye store satsninger for perioden 2005. På sikt ønsker Helse Nord RHF å supplere med et lederutviklingsprogram som er rettet mot rekruttering av fremtidige ledere. Helse Nord RHF ønsker å ta initiativet til at det utarbeides en målrettet rekrutteringspolitikk for å utvikle fremtidige ledere i vår region. Dette gjelder både i forhold til ansettelser og i forhold til etablering av traineetenking omkring ledelses- og organisasjonsutvikling i vår region.