



Transformation er nu

Hvordan skal vi lede AUH sammen?

December 2023

Indhold

Ledelse af transformation – en fælles ledelsesramme.....	5
Nødvendigheden af transformation – "the big why"	6
AUH under pres.....	6
Fra løsninger til omstillinger	7
Samarbejde og involvering.....	7
Transformation i flere arenaer.....	8
Transformation på flere niveauer – hvad, hvordan og hvem?	9
Model 1: ORGANISATION – hvad arbejder vi med, når vi transformerer?.....	10
Udforskning af Model 1: ORGANISATION	11
Model 2: LEDELSE – hvordan arbejder vi med transformation?	12
Udforskning af Model 2: LEDELSE	13
Model 3: LEDER – hvem er vi, når vi leder transformation?.....	14
Udforskning af Model 3: LEDER	15
Kommunikation til hoved-hjerte-hånd.....	16
Kommunikativ oversættelse	17
Mine noter	18

Ledelse af transformation - en fælles ledelsesramme

Aarhus Universitetshospital (AUH) er i transformation. I modsætning til reformering af det eksisterende kræver transformation omformning og omdannelse af måden, vi driver og leder hospitalet på.

Transformation af AUH kræver ledelseskraft. Transformation nødvendiggør, at hele ledelseskæden – både dem, der leder tættest på patienten, og dem, der leder tættest på politikerne – taler det samme sprog og følger de samme lo-gikker. Derfor har vi udarbejdet dette hæfte.

Hæftet tilbyder en fælles forståelsesramme. Et sprog, vi kan anvende, når vi leder transformation på AUH – i afdelingen og på tværs.

I hæftet præsenterer vi en samlet tilgang og tre modeller til at støtte transformation på AUH. Indholdet er udledt af vores dialoger på HL/AL-møderne i det forgangne år, transformationsfo-rums arbejde samt erfaringerne fra arbejdet med AUH som højtspecialiseret akuthospital. Hæf-tet er desuden opdateret ud fra dialoger med afdelingslederkredsen på lederseminaret 2023.



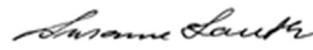
Via QR-koden tilgår du en digital opslagstavle. Opslagstavlen illustrerer de mange transformative tiltag, der hver dag iværksættes på AUH. Vi opfordrer til gensidig inspiration og deling!

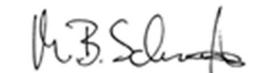
Vores ambition er, at AUH skal gå forrest og være førende nationalt og internationalt inden for ledelse af transforma-tion. Dette hæfte markerer de første skridt mod at realisere denne ambition.

Vi ser frem til at lede AUH i transformation sammen med jer!

Hospitalsledelsen, december 2023


Thomas Balle Kristensen
Hospitalsdirektør


Susanne Lauth
Sygeplejefaglig direktør


Michael Braüner Schmidt
Lægefaglig direktør

Nødvendigheden af transformation - "the big why"

Ledelsesopgaven i sundhedsvæsenet – og på AUH – er karakteriseret ved en stigende kompleksitet. Kompleksiteten skyldes, at vi presses fra flere fronter samtidig.

AUH under pres

AUH oplever udfordringer på grund af

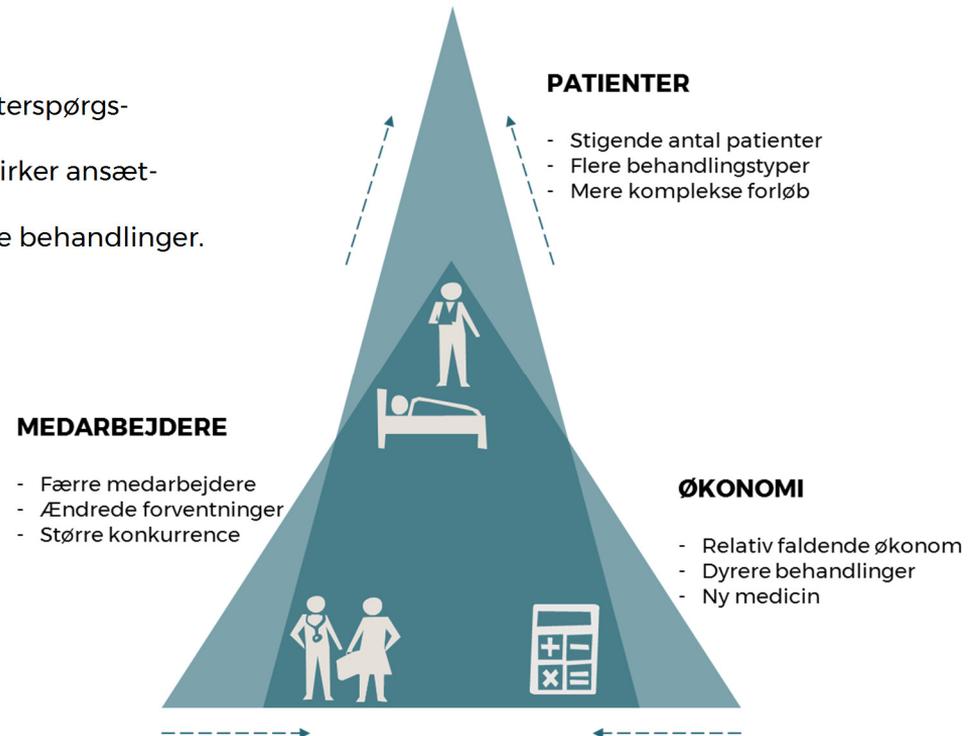
- 1) en økonomi, der ikke er vokset i takt med efterspørgslen på hospitalets ydelser
- 2) et forandret rekrutteringsgrundlag, som påvirker ansættelser og fastholdelse i organisationen
- 3) den demografiske udvikling og udbud af nye behandlinger.

Udfordringer i forhold til økonomi, personale og demografi er hver for sig velkendte. Intensiteten, samtidigheden og kompleksiteten øger dog udfordringsbilledet betydeligt.

Presset på AUH er ikke midlertidigt men en konstant; den demografiske udvikling forudsiger stigende efterspørgsel og mere komplekse patientforløb, samtidig med at hverken økonomi eller medarbejderantal forventes at vokse.

Derfor er vi nødt til at gentænke AUH.

Hospitalet skal blive mindre, men varetage en større og mere kompleks opgave.



Fra løsninger til omstillinger

Den ledelse og styring, som vi er vant til at udøve, slår ikke til. Tidligere løsninger adresserer ikke alle presområder.

Vi kan ikke udelukkende trække på vores sædvanlige kompetencer og erfaring. Vi skal forstå, arbejde med og påvirke udfordringer på nye måder. Vi skal mestre en kompleks organisatorisk virkelighed.

Vi kalder denne ledelsestilgang transformation, fordi situationen kræver, at vi transformerer vores ydelser, samarbejde og selvopfattelse. Transformation er nødvendig for at skabe en holdbar organisation i fremtiden. Vi må omstille måden, vi driver og leder AUH på.



Samarbejde og involvering

Omstilling af vores ledelse nødvendiggør samarbejde og involvering.

Medarbejdere og patienter skal inddrages aktivt i dialogen om transformation. Vi må være lydhøre og nysgerrige efter at forstå medarbejdernes motivation og borgerens behov. Forventningsdialoger er nødvendige.

Samtidig må vi medtænke vores tværsektorielle partnere, private aktører og civilsamfundet. Vi skal turde engagere os i forpligtende fællesskaber med vores omverden.

Sammen om det svære

Det udfordrer os, at svarene sjældent er indlysende. Vi skal turde stå i det svære med vores medarbejdere og finde nye veje sammen. Eksisterende antagelser og sædvanlige handlemåder skal gentænkes.

Transformation er en balancekunst – mellem det konkrete og det abstrakte, udvikling og afvikling, nutid og fremtid, det velkendte og det ukendte. Denne balancegang kræver øvelse.

Hæftet tilbyder en tilgang og et sprog til at understøtte udforskningen af jeres transformative øvebaner.

Transformation i flere arenaer

Transformation er ikke noget, vi skal forholde os til i fremtiden. Det er nu.



På AUH arbejder vi med transformation på både afdelingsniveau og på tværs af afdelinger. Samtidig er AUH en del af noget større. Et sundhedssystem, et samfund og en omverden, som både påvirker os og som påvirkes af os.

Fundamentet for vores transformative indsatser – i både afdeling, på tværs og med omverdenen – er ledelse af transformation.

Ledelse af transformation kan opfattes diffust og som ukendt land.

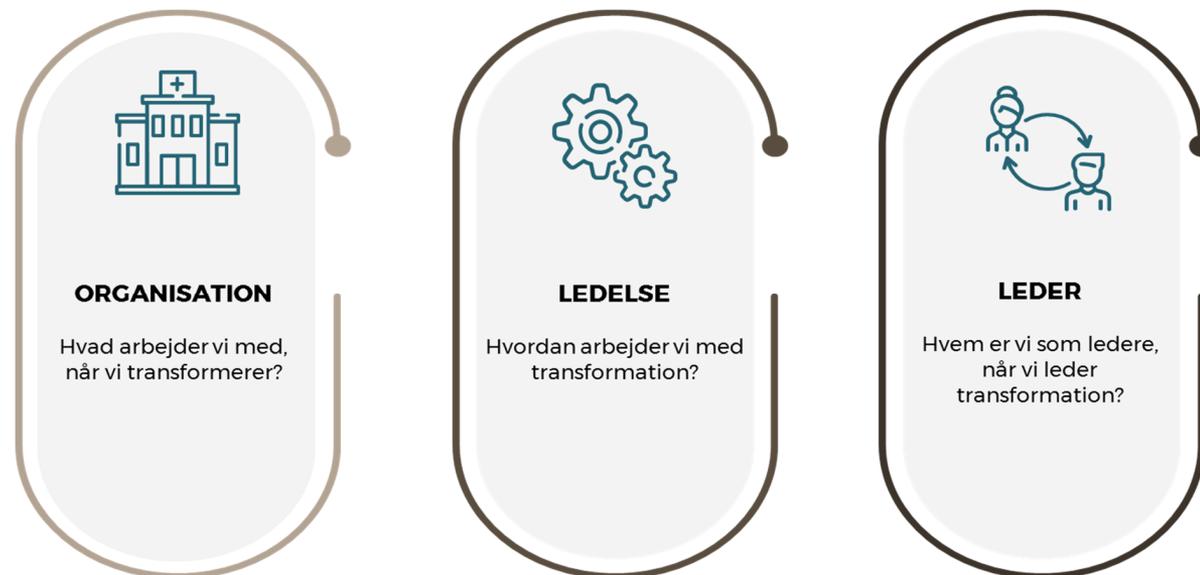
Transformation er dog ikke nødvendigvis et kontroversielt eller altomfattende indgreb i organisationen. Transformation sker i de små ændringer og i de store omvæltninger. Transformation er både museskridt og tigerspring mod en anden måde at drive hospital på.

Transformation kalder på velkendte ledelsesgreb kombineret med en ny tænkning om udfordringer og ledelse. Samtidig er transformation kontekstuel. På AUH vil vi derfor kontinuerligt udforske, hvilke nye ledelsesformer der skal udvikles, navngives og spredes som fælles viden i vores organisation.

Transformation på flere niveauer – hvad, hvordan og hvem?

Ledelse af transformation sker på flere niveauer.

Vi kan udforske disse niveauer ved at stille spørgsmålet: Hvad er på spil i ledelse af transformation – for organisationen, for ledelsesprocesserne og for den enkelte leder?

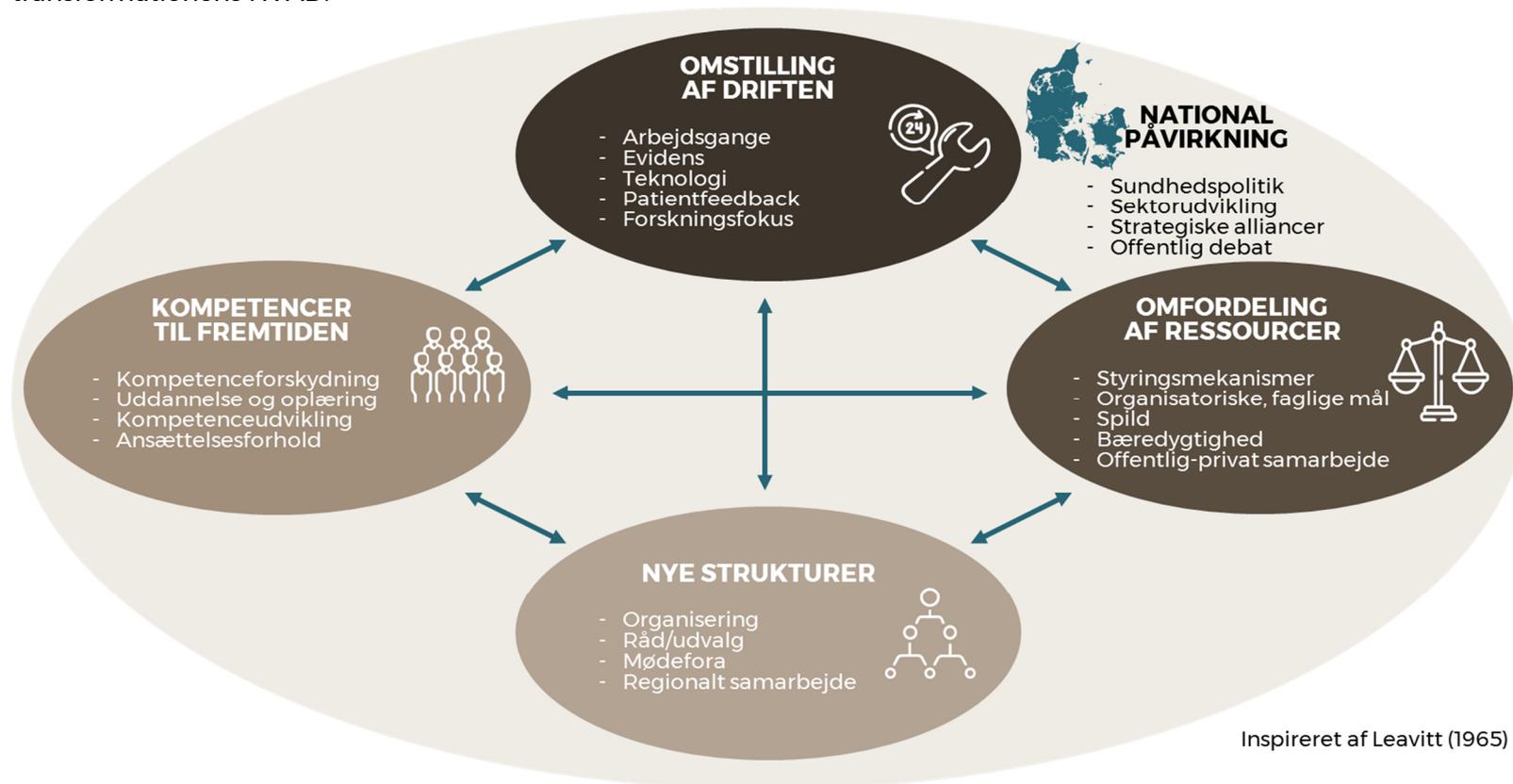


Til hvert af disse transformationsniveauer findes en model:

- Model 1 illustrerer ORGANISATIONEN i transformation (s. 10),
- Model 2 illustrerer LEDELSE af transformation (s. 12),
- Model 3 illustrerer LEDEREN i transformation (s. 14).

Model 1: ORGANISATION - hvad arbejder vi med, når vi transformerer?

Model 1 beskriver de elementer, vi kan gribe fat i, når vi udvælger fokusområder for vores transformation - transformationens HVAD.



Udforskning af Model 1: ORGANISATION

Elementerne i Model 1 skal betragtes som gensidigt forbundne:

- Omstiller vi driften, påvirker det både ressourcefordeling og de kompetencer, vi har behov for i fremtiden.
- Reducerer vi spild, dobbeltarbejde eller overbehandling, har vi flere ressourcer, som kan bruges på at opbygge nye kompetencer.
- Ønsker vi at afvikle behandlingstilbud, må vi også påvirke de nationale retningslinjer.

Her finder du spørgsmål, der hjælper med at afdække, hvilket område du ønsker at transformere.

Hvilken udfordring vil du gerne løse, som samtidig kræver samarbejde og ikke kan løses alene?

Hvilke tegn (fx data, erfaringer) peger på nødvendigheden af at transformere dette område?

Hvordan oplever du udfordringen i øjeblikket? Hvad fungerer ikke, og hvad er effekten?

Hvordan forventer du, at udfordringen vil opleves om fem år, hvis ingen tager handling?

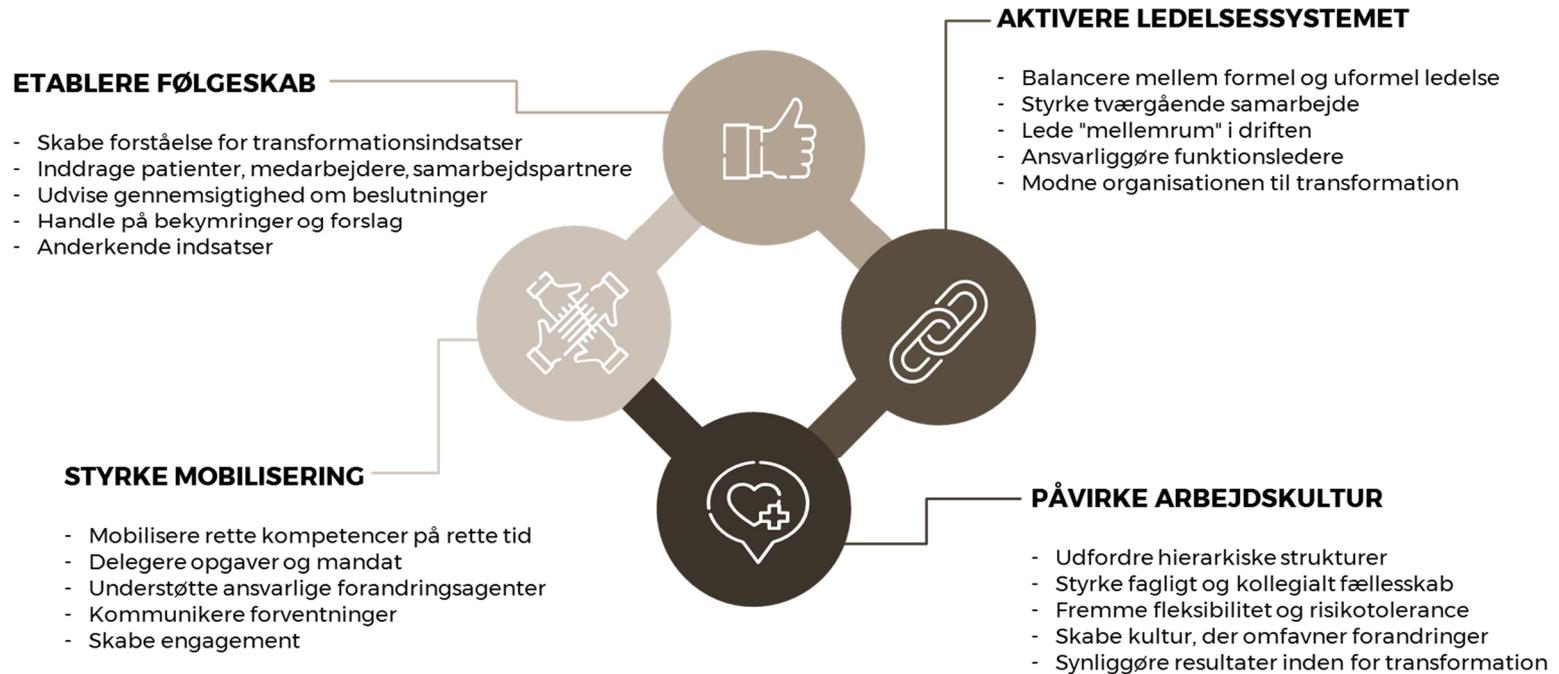
Hvordan relaterer udfordringen sig til de forskellige elementer i Model 1?

Hvad motiverer andre afdelinger på AUH til at gå ind i dit transformationsområde?

Hvordan ser situationen ud på den anden side af transformation? Hvilke kriterier definerer din succes?

Model 2: LEDELSE - hvordan arbejder vi med transformation?

Model 2 beskriver ledelsesprocesser, vi kan arbejde med, når vi leder vores transformationsindsatser - transformationens HVORDAN.



Udforskning af Model 2: LEDELSE

Ledelse af transformation handler om at få mennesker til at gøre noget anderledes – på det personlige og organisatoriske plan. Forandringen skal give mening, det skal være motiverende at flytte sig, og det skal være muligt at tage de første skridt. Når det handler om f.eks. omstilling af driften kan følgende ledelsesprocesser være relevante:

- Inddrag både medarbejdere og patienter. Gør det tydeligt, hvorfor omstilling er nødvendig.
- Mobilisér centrale forandringsagenter og uddelegér mandat til dem.
- Aktivér ledelseskæden – op, hen, ned, i mellemrum.
- Frem fleksibilitet og fællesskab i afdelingen.

Her finder du spørgsmål, der udforsker ledelsesprocesser i transformation.

Hvem er dine vigtigste forandringsagenter?

Hvilken modstand vil transformationen medføre, og hvordan kan du imødekomme den?

Hvordan vil du etablere følgeskab i forhold til transformationsindsatsen? Hvad gør det svært?

Hvad skal du kommunikere til din nærmeste leder for at sikre støtte til din transformationsindsats?

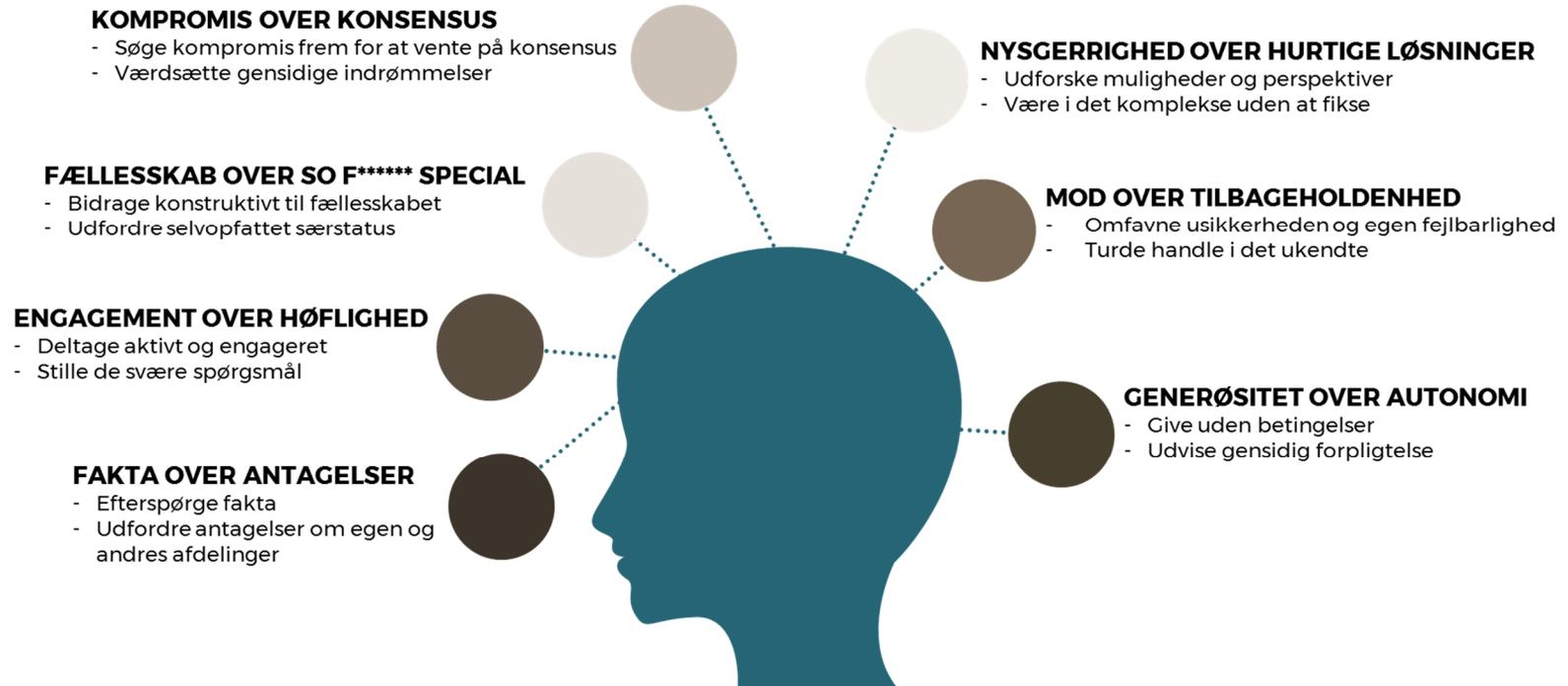
Hvem blandt dine lederkollegaer, på AUH eller andre hospitaler, har du brug for at mobilisere?

Hvilke data (kvalitativ såvel som kvantitativ) vil du bruge til at følge din transformationsindsats?

Hvordan forventer du, at arbejdskulturen påvirkes af dit transformativ indsatsområde? Hvad kan du gøre?

Model 3: LEDER – hvem er vi, når vi leder transformation?

Model 3 beskriver en række dyder og deres modpoler. Indholdet er udledt af arbejdet med AUH som højtspecialiseret akuthospital og fra vores foreløbige arbejde med transformation. Dyderne kan ses som et kompas for vores væremåde. Dem, vi er, når vi er bedst, og leder sammen i transformation – transformationens HVEM.



Udforskning af Model 3: LEDER

Dyderne i Model 3 udtrykkes forskelligt af den enkelte leder – og det er ikke sikkert, at alle kan se sig i alle dyder.

De opstillede dyder står til dels i kontrast til ledelsespraksis, vi tidligere har efterstræbt som organisation, herunder principper som konsensus, høflighed og autonomi. Transformationen kalder på en bevægelse væk fra denne praksis og mod noget nyt. Vores evne til personlig transformation er nødvendig for at kunne transformere sundhedsvæsenet.

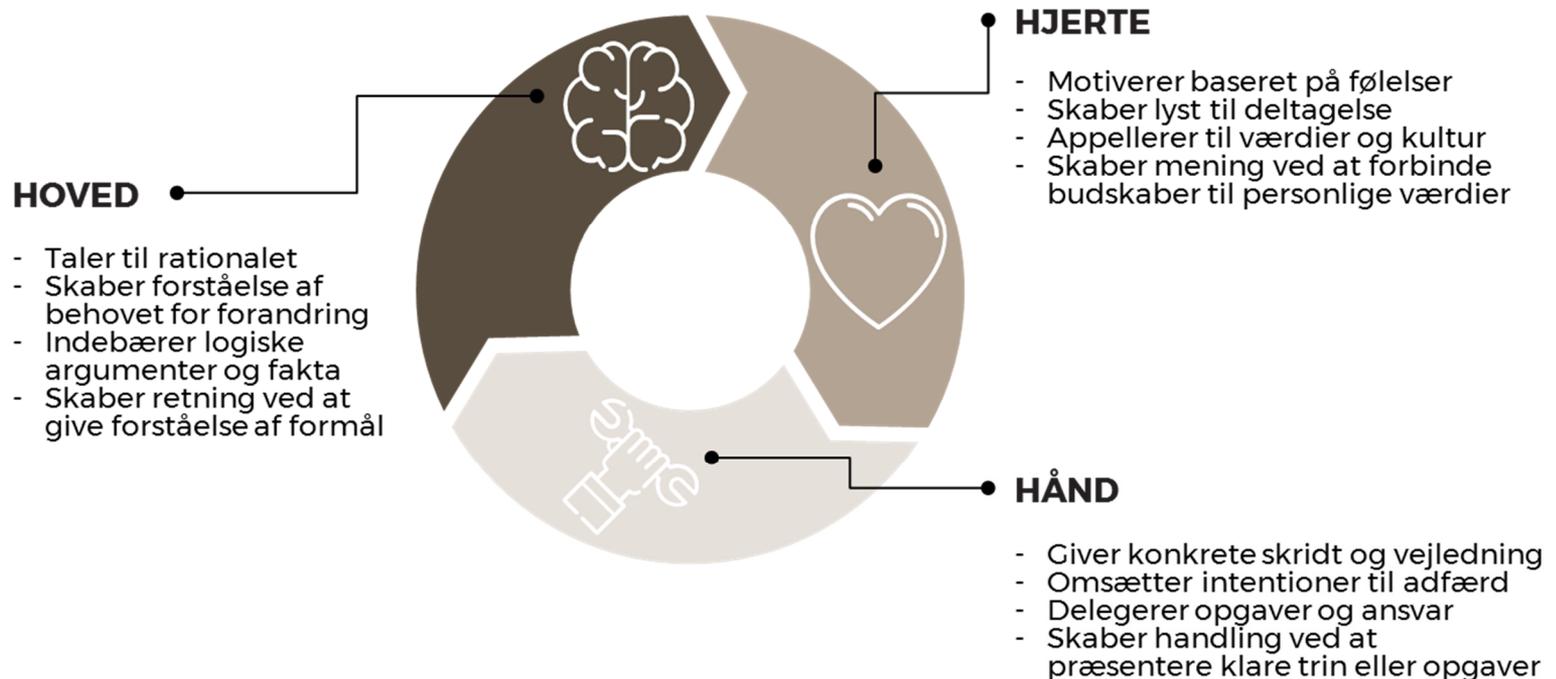
Her finder du spørgsmål, der udforsker vores individuelle og relationelle væren som ledere i og af transformation.

- Hvem vil primært efterspørge disse dyder af dig som leder? Hvem vil efterspørge det modsatte?
- Hvilken dyd vil du skrue op for, når du leder transformation? Hvorfor denne dyd?
- Hvilken modpol kunne du let falde i (fx konsensus, høflighed, autonomi)?
- Hvilke dyder karakteriserer primært din ledergruppe og måske ovenikøbet kulturen i afdelingen?
- Hvordan kan I supplere hinanden i din ledergruppen i forhold til dyderne?
- Hvilke ledelsesdyder skal dine medledere holde dig op på, når I leder transformation sammen?
- Hvordan kan du arbejde med dyderne hos dine medarbejdere?

Kommunikation til hoved-hjerte-hånd

En forandringsproces skal både anvise retning, give mening og udstikke handling – ellers bliver det vanskeligt at få andre med ombord.

Hoved-hjerte-hånd-kommunikation sigter netop mod helhedsorienteret kommunikation ved at appellere til vores intellekt og anvise retning (hoved), vække vores følelser og give mening (hjerte), samtidig med at der udstikkes konkrete handlinger (hånd).



Kommunikativ oversættelse

Her finder du spørgsmål, der adresserer forskellige områder af din forandringskommunikation. Områderne kan være relevante at have for øje, når du kommunikerer med såvel medarbejdere, kollegaer som patienter om transformation.

HOVED



- Hvorfor er den konkrete transformation nødvendig?
- Hvad er mulighederne ved transformation?
- Hvordan påvirker transformation din afdeling og patientbehandlingen - på godt og ondt?

HJERTE



- Hvordan skaber du opbakning og engagement for transformation?
- Hvordan relaterer transformation sig til medarbejdernes værdier og afdelingens kultur?
- Hvordan formidler du transformation på en måde, der motiverer medarbejdere og giver mening for patienter og pårørende?

HÅND



- Hvilket ansvar har dine medarbejdere i transformation?
- Hvad er dine medarbejders næste skridt i forhold til transformationsarbejdet?
- Hvad er dit eget næste skridt i transformationsarbejdet?

