

Utviklingsprosjekt:

*Forprosjekt til Overordnet strategi for identifisering,
rekruttering og utvikling av ledere i Helse Nord*

Nasjonalt topplederprogram

Knut Langeland

Bodø april 2013

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Gjennom arbeidet med *Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak* er det avdekket et stort engasjement rundt og behov for en helhetlig og overordnet strategi for rekruttering og utvikling av ledere i Helse Nord.

Etter at den nasjonale rapporten ble presentert, inviterte Helse Nord til *Samarbeidsmøte om ledelsesutvikling*, for å konkretisere hvilke behov lederne og foretakene i Helse Nord har. *Samarbeidsmøte om ledelsesutvikling* behandlet rapporten og man kom i fellesskap frem til konkrete satsingsområder som foretakene skal arbeide sammen om.

Gjennom direktørmøtet og HR sjefmøtet i Helse Nord har det kommet frem et ønske om at foretakene skal samarbeide regionalt om utvikling av en overordnet strategi for identifisering, rekruttering og utvikling av ledere i Helse Nord. Som en oppfølging til dette er det etablert et regionalt nettverk for ledelsesutvikling.

Denne saken er utarbeidet i tråd med det arbeid som er skissert ovenfor. Strategien er ment å være et overordnet rammeverk for foretakene i Helse Nord.

Problemstilling og målsetting, herunder effektmål og resultatmål

Helse Nord har ikke en overordnet helhetlig og planmessig struktur fra identifisering og rekruttering til utvikling og avvikling av ledere i foretaksgruppen. Dette gjør det vanskelig å definere hva lederrollene i Helse Nord innebærer og hvordan rollene skal utøves av den enkelte leder.

En overordnet strategi i Helse Nord vil bidra til i større grad å oppnå dette.

Effektmål

Helse Nord skal med bakgrunn i strategien utvikle ledere som har en identitet med egen lederrolle. Ledere som har lyst til og forutsetninger for å lede, og som er ledere fordi det ligger en plan bak.

Resultatmål

1. En arbeidsgruppe som sikrer nødvendig forankring i foretakene er nedsatt.
2. Nå-situasjonen er kartlagt. Matrise.
3. Ønsket fremtidsbilde er definert.
4. Strategi for å nå fremtidsbildet er definert

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Gjennom arbeidet med *Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak*, har det gjennom godt engasjement i helseforetakene blitt tydeliggjort et behov for å videreutvikle, systematisere og samkjøre leder- og ledelsesutvikling i Helse Nord. Dette har også blitt understreket i direktørmøter og HR sjefmøter.

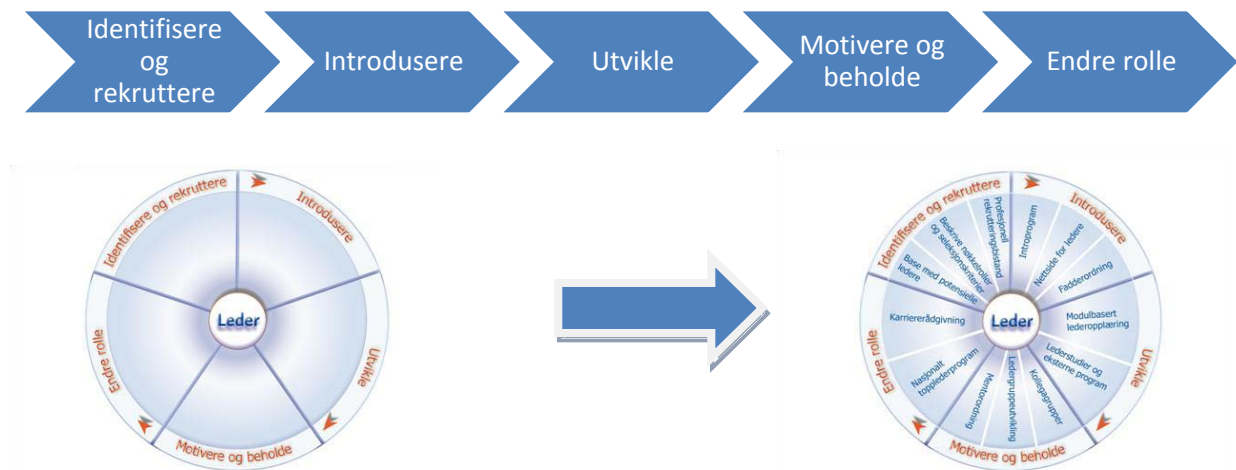
I Helse Nord's *samarbeidsmøte om ledelsesutvikling* deltok ledere fra alle foretakene i arbeidet med å konkretisere lederens utfordringer og behov. Dette som en videreføring av det arbeid som ble gjort i forbindelse med *Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak*. Oppsummeringene fra dette møtet er vedlagt.

Helse Nord skal ha et livsløpsperspektiv på ledelse. Bakgrunnen for dette er at det er ledere på alle nivå, med ulik erfarings- og kompetansebakgrunn og på ulikt sted i karrieren. Ved å utdanne

og utvikle ledere øker man ikke bare kvaliteten på arbeidet lederne gjør, men man sørger samtidig for ettervekst i egne rekker til alle nivåer i foretakene.

Til sist skal det sies at det å være leder er utfordrende. Helse Nord ønsker dyktige og trygge ledere som fyller og er med på å utvikle rollen som leder gjennom hele karrieren. Derfor er det viktig å ha en plan for å følge opp lederne gjennom hele karrieren.

Dette kan kort skisseres som i denne prinsippskissen:



Denne skissen viser de samme hovedfasene. Hjulet til høyre viser hvordan man kan gi innhold til de ulike fasene. Dette skal gjøres i samarbeid med foretakene.

I Helse Nord har mange som blir ledere for første gang profesjonsfaglig bakgrunn. Ny leder blir ofte rekruttert fra den avdelingen de skal lede.

Å bli leder for første gang handler om å løsrive seg fra sin faglige rolle og identitet, begynne å utvikle en lederkarakter og etter hvert skape en identitet som leder – et identitetsskifte¹

Man går fra å være en dyktig fagperson med individuelt ansvar til å være leder med et annet perspektiv og et ansvar for en avdeling. En leders oppgave er å sørge for at summen av hver medarbeiders innsats blir optimal. Førstelinjeledelse og spesielt det å lede for første gang er løftet frem som et av de områdene hvor det må satses ekstra i foretaksgruppen. Overgangen fra medarbeider til leder er krevende.

Lederne på alle nivåer i Helse Nord ønsker økt satsing på førstelinjeledere. Plan for utvikling av og støtte til disse slik at de utvikler en identitet til lederrollen skal utarbeides. Støtte og inspirasjon skal kunne gis blant annet ved hjelp av mentor, gode ledergrupper og nettverk og lokale/ regionale samlinger for førstelinjeledere.

Lederkravene som er utviklet nasjonalt forstås ulikt. Vi må sikre at disse gis et innhold som gir felles forståelse for alle. Lederkravene skal gis et felles innhold for alle ledere i Helse Nord.

Lederkravene er en viktig del av vår organisasjonskultur, og danner rammene som våre ledere skal handle innenfor. De gir retning, trygghet og forutsigbarhet.

All den tid majoriteten av våre ledere har profesjonsfaglig utdanning som er utviklet etter våre behov, er det viktig å vurdere innholdet i de ulike utdanningene. Både hva angår teori og praksis.

Ledelse må inn i utdanningene, og man bør allerede her begynne å identifisere talentene.

¹ Haaland og Dale: På randen av ledelse. Gyldendal akademisk. 2005

Hvordan dette gjøres, må man se nærmere på. Det kan tas inn i fagplanene/ utdanningsprogrammene. Det kan alternativt legges inn som en del av praksis.

Å *identifisere ledertalenter* til alle ledernivå i Helse Nord vil være helt sentralt. Man vil da kunne planlegge lederskifter. I tillegg vil man kunne etablere arenaer for trening og nettverk for utvikling allerede i forkant av nye oppgaver. Dette gjøres blant annet i leder- og ledelsesutviklingen i Region Hovedstaden i København. Informasjon om dette er vedlagt. Et mulig tiltak er å invitere medarbeidere (som ikke er ledere) til informasjon, opplæring og nettverk. På denne måten får den enkelte tidlig gjort seg kjent med hva lederrollen innebærer. Dette forbereder den enkelte. Det vil også gi flere medarbeidere innsikt i deres egen leders hverdag. For foretakene vil dette være en anledning til å:

- skaffe oversikt over potensielle ledere
- utvikle disse i god tid før de gis lederoppgaver
- forme organisasjonskulturen og utvikle medarbeiderskap

Helse Nord vil gjennom *Regionalt nettverk for ledelsesutvikling* kartlegge og utvikle ovennevnte utfordringsområder. Underveis vil arbeidet bli forankret gjennom lokale arbeidsgrupper, i HR sjefmøter, direktørmøter og samarbeidsmøter.

Fremdriftsplan med milepæler

	Febr	Mars	Apr	Mai	Juni	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	Vår 2014
Målbilde	X	X									
Gj.gang av prosj. med nettverk for ledelsesutvikling	X	X	X								
GAP-analyse			X	X							
Drøfte funn			X	X							
Forankring hos HR-sjefer											
Regional ledersamling?				X							
Forankring i direktørmøte (1)					X						X
Forankring i samarbeidsmøte (1)					X						X
Utarbeidelse av overordnet strategi											
Saksfremlegg til styret i Helse Nord RHF											X

1Direktører og tillitsvalgte vil bli involvert gjennom hele prosessen

Budsjett - nøkkeltall

Det må påregnes kostnader knyttet til arbeidsmøter i *Regionalt nettverk for ledelsesutvikling*. For 2013 vil dette kunne beløpe seg til 50.000 kr. Tilsvarende i 2014.

Konklusjoner og anbefalinger

Det er et stort behov for å utarbeide en helhetlig overordnet strategi for leder- og ledelsesutvikling i Helse Nord. Dette har blitt synlig gjennom foretakenes arbeid med *Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak*, i Helse Nord's personalsjef- og direktørmøter, samt *samarbeidsmøtet om ledelsesutvikling*.

Det anbefales å iverksette et arbeid iht fremdriftsplan med milepæler som beskrevet ovenfor.

Vedlegg

1. Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak. Sluttrapport.
2. Samarbeidsmøte om ledelsesutvikling i Helse Nord. Oppsummering (Fra gruppearbeid og kafedialog)
3. Matrise – Gap analyse.
4. Interessentanalyse
5. Risikoanalyse
6. Kommunikasjonsplan
7. Region hovedstadens lederutviklingsprogram