

Store forandringer – en anledning til at få identificeret nye talenter og arbejde med dem..

Eva Zeuthen Bentsen
Partner
Odgers Berndtson
September 2015

Traditionel talent – og karriereudvikling



- Det løber i et givet ”spor”
- Det forandres sjældent
- Det foregår i HR
- Det afspejler ofte topledelsens egen strategi
- Det er ikke koblet til virksomhedens strategi

Store forandringer



- Kulturelle forandringer
- Nye økonomiske betingelser
- Lukningstrusler
- Nye kundegrupper og segmenter
- Ny topledelse

Opgave: Når der etableres burning platform kan der handles

Case: Gentofte Hospital



- 2300 ansatte
- Nu fusioneret med Herlev Hospital
- Eksemplarisk for stor, offentlig organisation
- Det virkede
- Strategi: Godt behandlet



- 3. laveste patienttilfredshed i Danmark
- Selvopfattelse om "andres skyld" eller "forkerte patienter"
- Dårlig bygningsvedligehold
- Afgivelse af opgaver og personale i forbindelse med strukturreform
- Enkeltstående tilpasningsrunde i 2004
- Sygefraværsprocent på 4,9 (Politisk mål: 5,0)
- Og "Gentofteånden.."

Analyse – behov:



- Fokuseret indsats på patientoplevelser og personalets holdninger og kommunikation i det strategiske arbejde
- Stærk ledelsesfokusering på bygningsmasse og renovering
- Omprioritering af ressourcer
- Ændring af status – hvad og hvem er fine?
- Tilførsel af kompetencer – fra faglighed omkring fag til faglighed omkring patientbehov
- Talentudvikling og karrierefremme
- Forenkling

Gentofte Hospital 2014



- Patienttilfredshed frem – delte 1. plads i Hovedstaden (ca. 3. plads på landsplan i kategorien)
- Produktivitet frem fra 93 pct i 2012 til 99 pct i 2013
- Laveste sygefravær i regionen
- Stigende faglig kvalitet; fald i tryksår, infektioner
- Stigende medarbejdertilfredshed
- Stigende antal forskningspublikationer
- Færre alvorlige kritiske hændelser
- Udskiftning på 50% i ledelsesgruppe og nye kompetencer i denne

Analyse – værktøjer:



- Ny intern strategiproces (faglighed, enkelhed, handling)
- Kulturændring (nye værdier og fokus på service)
- Etablering af strategiske alliancer og profilering
- Etablering af datagrundlag og fokusering på målbarhed
- Kommunikation – både internt og eksternt

Alt dette skal indtænkes i en talent sammenhæng..



- "Godt behandlet"
- Gør det rigtigt, gør det enkelt, gør det
- http://www.gentoftehospital.dk/topmenu/om_hospitalet/strategi/
- Baseret på bred og fælles problemdefinition
- Tæt koblet til måltal og indikatorer
- Klar markering af ansvarsdel

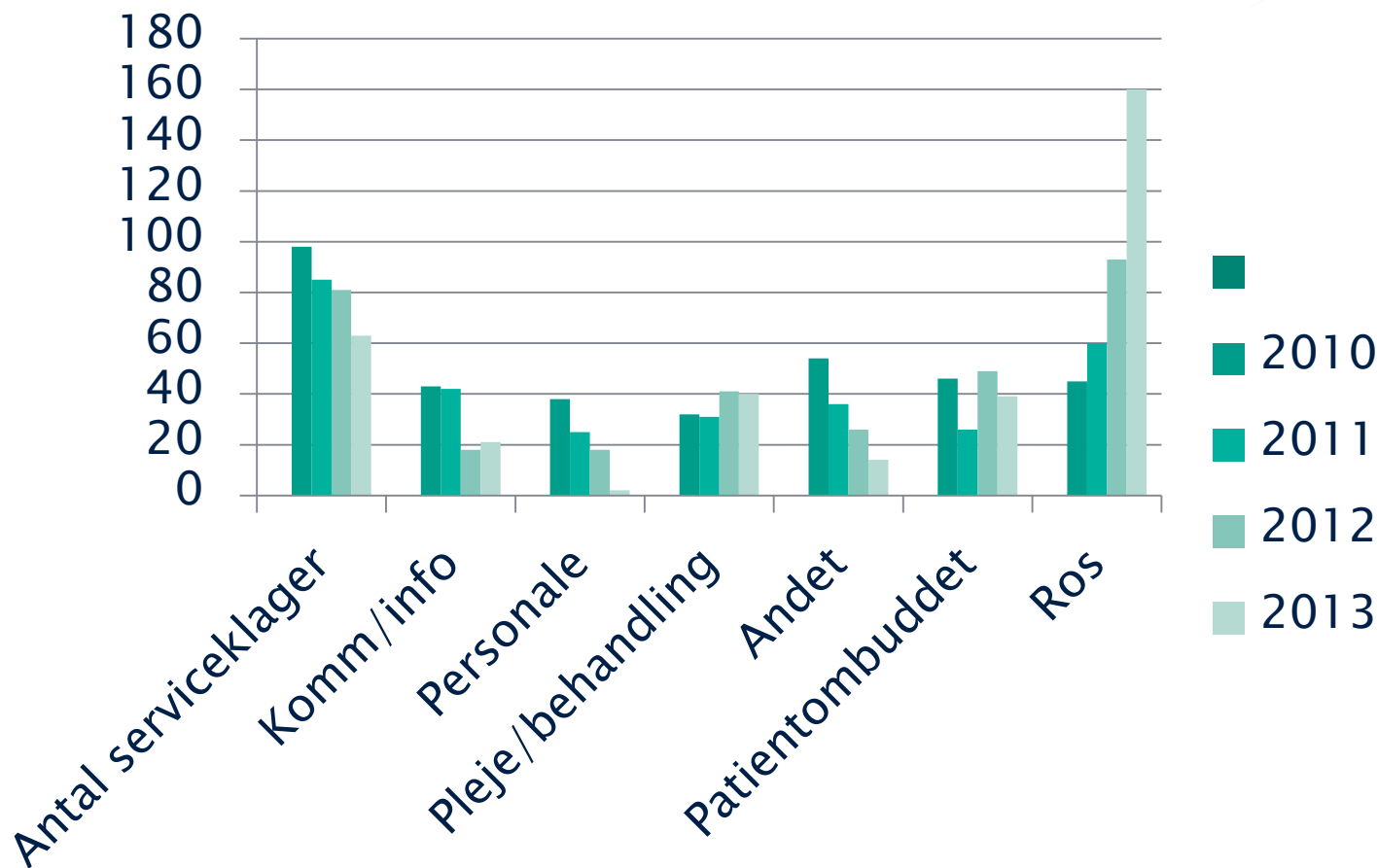
Patienttilfredshed



	Gentofte Hospital	Rigshospitalet	Nordsjællands Hospital	Glostrup Hospital	Bornholms Hospital	Bispebjerg & Fred.b. Hosp.	Amager & Hvidovre Hosp.	Herlev Hospital	Region Hovedstaden	Total antal		
Total antal "Over landsresultat" (O)	13	6	1	0	0	0	0	0	1		O	
Total antal "Gennemsnitlige" (G)	7	11	4	19	17	15	7	6	4		G	
Total antal "Under landsresultat" (U)	0	3	15	1	3	5	13	14	15		U	
4. Patienten har kontaktperson med særligt ansvar	G	G	U	G	G	U	U	U	U	4	4	0
7. Patienten er passende inddraget i beslutninger	G	O	U	G	G	U	U	U	U	4	3	1
12. Patienten oplever ikke unødigt ventetid	O	U	U	G	G	G	U	U	U	4	3	1
13. Overflytning mellem afdelinger er godt tilrettelagt	O	G	U	G	G	U	U	U	U	4	3	1
8. Pårørende er passende inddraget i beslutninger	O	O	U	U	G	G	U	U	U	4	2	2
22. Det samlede indtryk er godt	O	O	U	G	G	U	U	U	U	4	2	2
20. Tilstrækkelig info om livsstilens betyd. for helbredet	O	G	U	G	G	U	U	U	U	4	3	1
14. Den mundtlige information er god	G	G	U	G	G	G	U	U	U	3	5	0
1. Informerer godt om ventetid fra indkald. t. indlæggelse	O	U	G	G	U	G	G	U	U	3	4	1
2. Modtagelsen på afdelingen er god	O	G	U	G	G	G	U	U	U	3	4	1
6. Personalets viden om sygdomsforløb er god	O	G	U	G	G	G	U	U	U	3	4	1
16. Informationsmaterialet er godt	O	U	U	G	U	G	G	G	U	3	4	1
15. Modtager tilstrækkeligt informationsmateriale	O	O	U	G	U	G	U	G	G	3	3	2
21. God tilrettelæggelsen af det saml. behandlingsforløb	O	O	U	G	G	G	U	U	U	3	3	2
5. Kontaktperson tager ansvar for forløbet	O	G	G	G	G	G	U	U	G	2	5	1
9. Patienten oplever ikke fejl	G	G	G	G	G	G	G	U	U	1	7	0
11. Personalet er gode til at håndtere fejl	G	G	U	G	G	G	G	G	U	1	7	0
19. Afdelingens orientering af praktiserende læge er god	G	G	U	G	G	G	G	G	G	1	7	0
18. Godt samarbejde ml. afdeling. og kommunal hjemmepł.	G	G	G	G	G	G	G	G	G	0	8	0
17. Patienten er tryk ved at skulle hjem	O	O	O	G	G	G	G	G	O	0	5	3

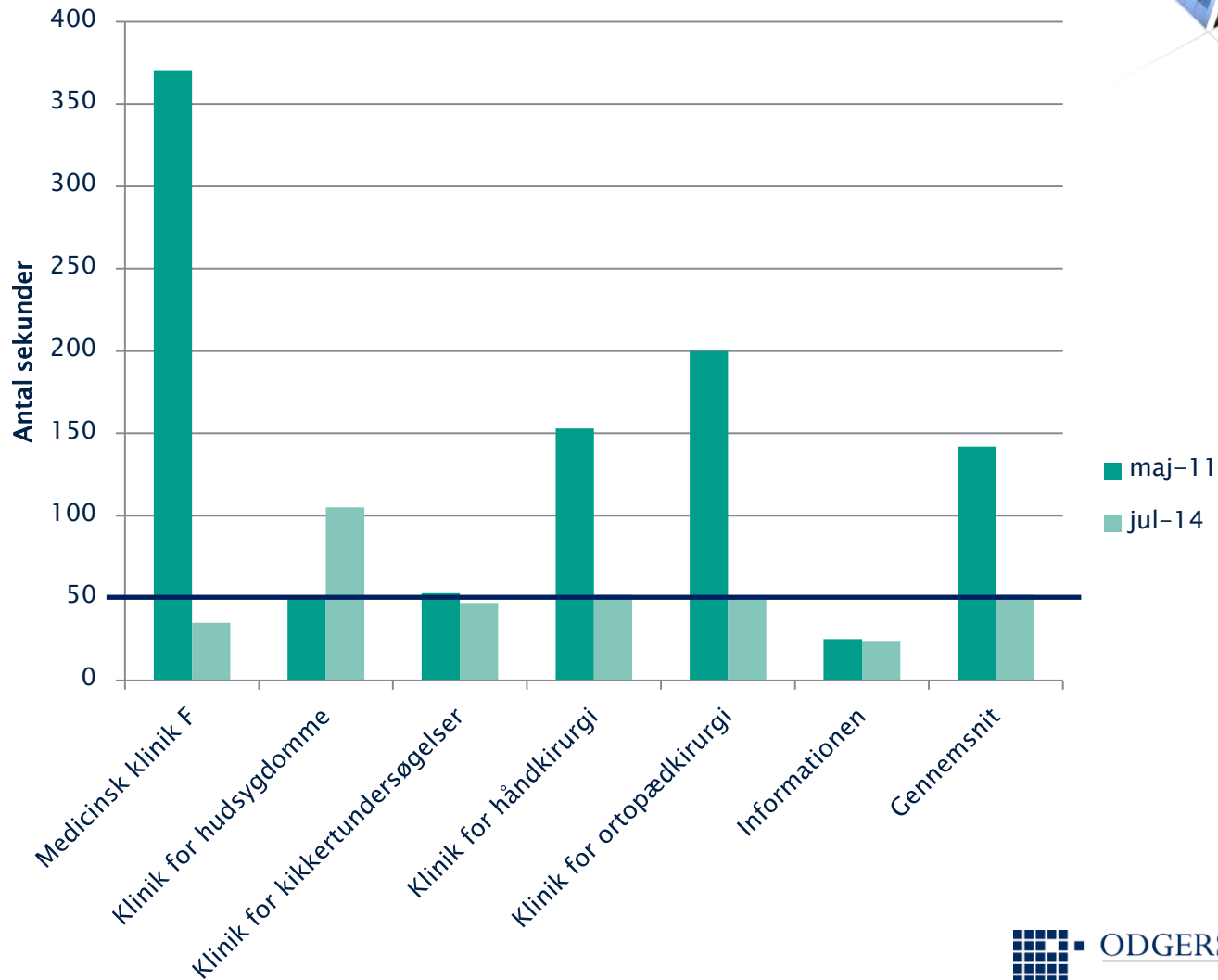
Tabelforklaring: Øverste tre rækker under kolonneoverskrifterne fortæller om et hospitals fordeling på OUG'erne. Tilsvarende viser de tre kolonner yderst til højre et resultats fordeling på OUG'erne. Endelig viser tabellens indre hvert hospitals placering i de enkelte resultater eller vice versa.

Udvikling i klager



Udvikling i svartider på callcentre

2011 - 2014





“Vi har arbejdet os op fra bunden, og jeg tror, vores succes kan forklares med den turnaround, vi har gennemført de seneste år, hvor vi er gået fra en meget sundhedsfaglig bedømmelse af kvaliteten til i dag at sige: Vi kan være nok så gode fagligt, men hvis ikke patienten oplever det lige så godt, så har vi en udfordring”, siger Eva Zeuthen Bentsen og fortsætter:.

“Vi har flyttet os meget organisatorisk. Det gælder i bedømmelsen af vores arbejde, det gælder inden for ledelse og værdier, og det handler i høj grad også om kommunikation. At patienterne får den rigtige information, at det er nemt at finde rundt, at man bliver taget vel imod på afdelingerne osv. I dag prioriterer vi patientens oplevelser højere og siger – patienterne har også altid ret”.

Hvor ligger de forskellige opgaver?



- Topledelse: fokus på analyser, beslutninger, ressourcer, kommunikation, rollemodel og pipeline
- Stabe/HR: fokus på analyser, beslutningsgrundlag, kommunikationsoplæg, kompetenceudvikling, rokeringer og flytninger, lederuddannelse, coaching, psykologbistand og **nye talenter i organisationen**
- Mellemedelse: fokus på datagrundlag, implementering, kommunikation, rollemodel og pipeline
- Frontmedarbejdere: fokus på ændret adfærd

Eksempel på strategidel



Faglighed – vi skal gøre det rigtigt

Nøgleord er her:

- Kvalitet – vi skal levere den højeste faglige kvalitet
- Omsorg – vi skal hjælpe og støtte professionelt
- Produktivitet – vi skal udføre opgaven med færrest mulige ressourcer

Omsorg



- Vi viser det
- Vi måler det
- Vi prioriterer det
- Vi honorerer det
- Vi talentudvikler på det

At vise det



- <https://youtu.be/YXLzKUrMgJY>
- Skal ramme hjertet
- Skal illustreres
- Skal appellere til bredere medarbejdergrupper

At måle og prioritere det



- Fokusering på patientoplevelser og tilfredshedsdata
- Fokusering på samlet ressourceforbrug og forenkling
- Fokusering på uddannelsesressourcers anvendelse

At honorere det



- Gaver til et samlet personale for at honorere kerneydelsen
- Tillæg som ikke kun gives til administrativt og kvalitetspersonale
- Uddannelsespakker som prioriterer det

Hvad betyder det for talentudvikling:



- Nye talenter skal identificeres af nye ledere – hvor er de? Hvad kan de? Hvad tænder dem?
- Nye talenter skal se andre karriereveje end de traditionelle
- Talentudviklingsprogrammer skal ændres
- Nye initiativer: udvekslingsophold (internationale og lokale) nye typer af efteruddannelser, belønning af nye typer af kompetencer
- Nyt input: patientbreve, besøg i afdelinger, ledelseskommunikation

Kulturændring – kræver på talentudviklingsiden:



- Kontinuerligt at sætte sig i patientens sted – via rejser, blikke, høreelse, følelser etc.
- Grundlæggende at være på patientens ”side”
- At prioritere så patientens krav og ønsker sættes først
- Killing your own darlings..
- Dyrke unikness i en standardiseret verden

Det handler om at se mennesket



Hvad er vejen frem?



- Bevidsthed om egen kultur – via eksterne analyser og interne diskussioner
- Nye centrale aktører – med eksterne blikke
- Kritiske hændelser
- Organisatoriske processer, som inddrager kunder
- Bevidst kulturændring – der starter på et artefaktniveau (synlig og hørbar adfærd) og kommunikeres tydeligt

Eva Zeuthen Bentsen



Partner på kontoret i København hvor jeg fortrinsvis beskæftiger sig med executive search – inden for en bred vifte af funktionsområder – for vores klienter i den offentlige sektor og i healthcare-industrien.

Min ledelseserfaring stammer fra både stat, regioner og kommuner, hvor jeg har arbejdet med sundhed, forskning, uddannelse og kultur. De seneste 15 år har jeg haft ledende stillinger i Danske Regioner, jeg har været institutleder på CBS og senest direktør på Gentofte Hospital i 6 år. Sideløbende har jeg arbejdet med ledelses- og organisationsudvikling som konsulent og coach. Tidligere i karrieren var jeg bl.a. ansat i Mærsk Data som konsulent, og jeg har været forsker og underviser på cand.merc.- og masteruddannelser på Copenhagen Business School.

Oprindeligt uddannet cand.merc. i strategi og ledelse fra CBS, en Ph.d. i ledelse samt flere forskningsophold på Stanford University og ledelseskurser på Harvard University og Columbia University.