

LEDELSESGRUNDLAG FOR AARHUS UNIVERSITETSHOSPITAL

På AUH er vi ambitiøse – både i forhold til vores opgave og i forhold til os selv som ledere. Derfor har vi udarbejdet et ledelsesgrundlag i forlængelse af hospitalets strategiske ambition. Ledelsesgrundlaget stiller skarpt på ledelsens særlige bidrag til at realisere den strategiske ambition. Her er god ledelse er afgørende. Men ledelse gør det aldrig alene.

Vi ser ledelse som noget vi skaber sammen, ikke blot en titel. Ledelse sker hele tiden, og vi har alle ansvar for, at ledelse kan finde sted – uanset om vi har formel ledelse eller ej. Ledelse er således relevant for alle på AUH. Som ledere har vi dog et særligt mandat, der forpligter. Vi skal bruge pligten til at involvere, engagere og få andre med os på vejen mod fremtidens AUH.

Ledelse foregår aldrig i et tomrum, men altid i en sammenhæng. Der findes således ikke nogen enkel opskrift på god ledelse. AUHs ledelsesgrundlag vil aldrig kunne indfange og beskrive virkelighedens nuancer og de sammensatte forventninger, der er til ledelse. Her skal vi bruge dialogen. Derfor inviterer vi alle leder- og medarbejdergrupper til - med afsæt i AUHs ledelsesgrundlag - at have dialog om, hvad der er god ledelse i jeres afdeling.

Der er god plads til god ledelse på AUH. Ledelsesrummet er stort, men forpligtende på AUH. Den strategiske ambition giver både flere handlemuligheder, men også ansvar for at forvalte dette handlerum bedst muligt. Lokalt er der plads til forskellige bidrag og lokale prioriteringer, udvikling og nytænkning. Alt sammen inden for de vide rammer af den strategiske ambition, politikker, værdier og målbilledet i Region Midtjylland. Vi har en grundlæggende tro på, at vi opnår de bedste resultater for patienten, når den enkelte kan træffe selvstændige beslutninger ud fra sund fornuft og den høje faglighed, der kendetegner AUH. Der er således mange veje til at nå målet. Men ingen veje går uden om samarbejde og involvering.

Vi kigger altid til siden. Selv om vi gør tingene forskelligt afdelingsvist, så gør vi det altid ud fra AUHs fælles værdier og grundholdninger. Som ledere har vi et afgørende blik for helheden og de konsekvenser, som beslutninger kan få for andre dele af organisationen.

God ledelse kan også være at gå på kompromis med afdelingens egne interesser. På den måde er vi både helhedsorienterede og fokuserede på at udnytte den styrke, der kan være i forskelligheden på et stort og komplet hospital som AUH.

Vi er forskellige og det står vi ved. Ledelse tager altid afsæt i, hvem vi er som mennesker, og derfor er vores personlige værdier og præferencer en styrke som vi bruger aktivt.

Vi opfordrer alle ledere på AUH til at bruge ledelsesgrundlaget som afsæt for at udarbejde et personligt ledelsesgrundlag. Et personligt ledelsesgrundlag kan bidrage til at synliggøre den enkelte leders personlige værdier og ståsted i kobling med AUHs overordnede målsætninger. Det kan gøre ledelse mere tydelig og gøre medarbejderne



klogere på hvem lederen er. Kun ved at forholde os reflekterende til ledelse, og tale med hinanden om ledelse, bliver ledelsesrummet konkret og meningsfuldt.

Læs mere på intranettet om, hvordan du konkret kan komme i gang. Her finder du også yderligere information og tips til, hvordan ledelsesgrundlaget kan og bør bruges i afdelingerne.

Hospitalsledelsen, juni 2021

Poul Blaabjerg
Hospitalsdirektør

Susanne Lauth
Sygeplejefaglig direktør

Claus Thomsen
Lægefaglig direktør

Jørgen Schøler Kristensen
Lægefaglig direktør



I de kommende år har vi særligt fokus på at styrke ledelsespraksis på AUH inden for to områder – fælles ledelse og kliniknær ledelse.

Fælles ledelse tager fælles ansvar

AUH er organiseret i afdelinger, men alle ledere på AUH har ansvar, der rækker ud over det. Vi har et fælles ledelsesansvar for patientens forløb og hospitalets samlede opgaveløsning. Vi lykkes kun, hvis alle tager ansvar - både for egen enhed og det, der går på tværs og ligger i mellem afdelingerne.

Vi kalder det fælles ledelse, når ledere fra hver sin afdeling leder i et gensidigt forpligtende fællesskab omkring en fælles defineret opgave og et mål. Det handler om mere end synergi og samarbejde – det handler om at nå konkrete mål for patienterne, der kun kan realiseres gennem fælles ledelse.

Fælles ledelse udøves på tværs af formelle grænser mellem faggrupper, afsnit, afdelinger og sektorer og fordrer stærk koordinering, optimal brug af ressourcerne og tydelig fordeling af ansvar og roller.

Kliniknær ledelse er tæt på patienten og medarbejderne

Kliniknære ledere har et tydeligt fokus på patienternes ønsker og behov og indsigt i arbejdsmiljøet og dynamikken i afdelingen.

Kliniknære ledere har tilstrækkelig indsigt i driften og den faglige praksis til at kunne skabe sammenhæng og faglig mening i beslutninger og prioriteringer.

Kliniknære ledere forstår at lede de ofte komplekse problemstillinger faget rummer. Lederen organiserer fagligheden, giver næring til det faglige fællesskabs udvikling, både i bredden og i dybden, og optimerer ressourceanvendelsen i organisationen.

Kliniknære ledere har et passende ledelsesspænd, så der er mulighed for at yde tydelig, nærværende og kompetent personaleledelse over for den enkelte medarbejder.



LEDELSESGRUNDLAG

Aarhus Universitetshospital

**Danmarks
komplette
hospital på højeste
internationale
niveau**

**Vi møder
hele
mennesket**

Vi behandler
mennesker forskelligt
for at behandle
dem lige

Vi skaber balance
mellem den
højeste faglighed,
kvalitet og
effektivitet

Vi er rollemodeller,
der sikrer
medejerskab
gennem dialog og
involvering

**Vi skaber
resultater
gennem
samarbejde**

Vi tager initiativet
og insisterer på
samarbejde, også når
det er svært

Vi skaber mening
og er loyale overfor
fælles beslutninger

Vi sætter retning,
opsøger sparring og
deler viden

**Hele livet
i de bedste
hænder**

**Vi har den
højeste
faglighed**

Vi skaber
gennembrud til gavn
for patienten

Vi tiltrækker
de dygtigste
medarbejdere og
insisterer på ud-
dannelse, udvikling og
forskning på højeste
internationale
niveau

Vi bringer
fagligheder sammen
og sætter hold efter
opgaven

LEDELSESGRUNDLAGETS 9 SEKSKANTER



Vi behandler mennesker forskelligt for at behandle dem lige

På AUH har vi en vigtig samfundsopgave i at bidrage til at skabe lighed i sundhed. Det gør vi ved at behandle alle lige. Sårbare patienter er dog ikke bare sårbare, og de kan ikke betragtes som en ensartet gruppe. På samme vis er medarbejdere forskellige, med forskellige behov og forudsætninger for at indgå i og bidrage til fællesskabet. Det er afgørende, at vi som ledere møder alle mennesker – uanset hvem de er – på den enkeltes præmisser. Ordentlighed er at behandle den enkelte individuelt – med respekt for fællesskabet og helheden.

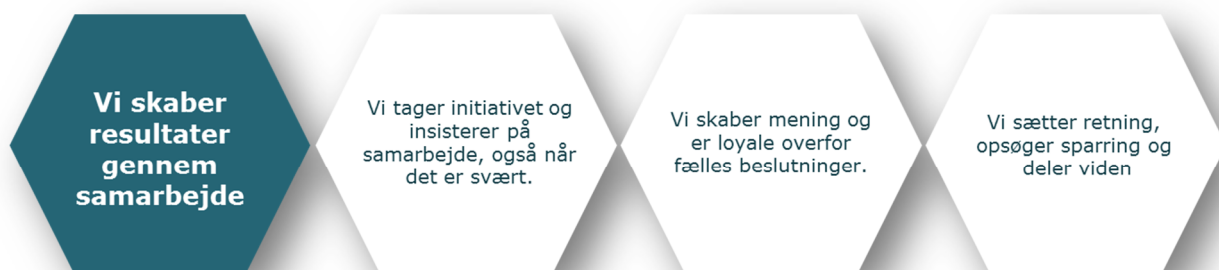
Vi skaber balance mellem den højeste faglighed, kvalitet og effektivitet

Som ledere på AUH træffer vi ofte beslutninger og finde svar i situationer med modsatrettede hensyn. Vi stræber altid efter den højeste faglighed, den højeste patientoplevede kvalitet og at være effektive, så vi bruger vore ressourcer bedst muligt. Opgaven er at balancere ledelsesindsatsen så alle tre mål tilgodeses, selv når det er svært. Det handler om at inddrage patientens oplevelser, at være kliniknær og at insistere på at opnå forbedringer.

Vi er rollemodeller, der sikrer medejerskab gennem dialog og involvering

Ledelse sker i et samspil, hvor dialogen er afgørende. At være leder på AUH handler om gøre sine medarbejdere til "med-ledere". Vi inviterer til dialog og involverer medarbejderne i at sætte målene og skabe forandringerne, men formår også at træffe en beslutning, for at skabe fremdrift.

Vi er ledere, men først og fremmest er vi mennesker med indsigt i egne styrker og svagheder. Vi er ikke bange for at indrømme fejl, udtrykke tvivl og spørge til råds. Som ledere er vi bevidste om, at vi både er rollemodeller og kulturbærere. Når vi står i spidsen for kulturændringer, sørger vi for at der er overensstemmelse mellem det, vi siger, og det vi gør. Vi står ved den rolle vi har, og vi omsætter personlige værdier troværdigt. Det er en af måderne, hvorved vi som ledere opbygger tillid til ledelse og får følgeskab.



Vi tager initiativet og insisterer på samarbejde, også når det er svært

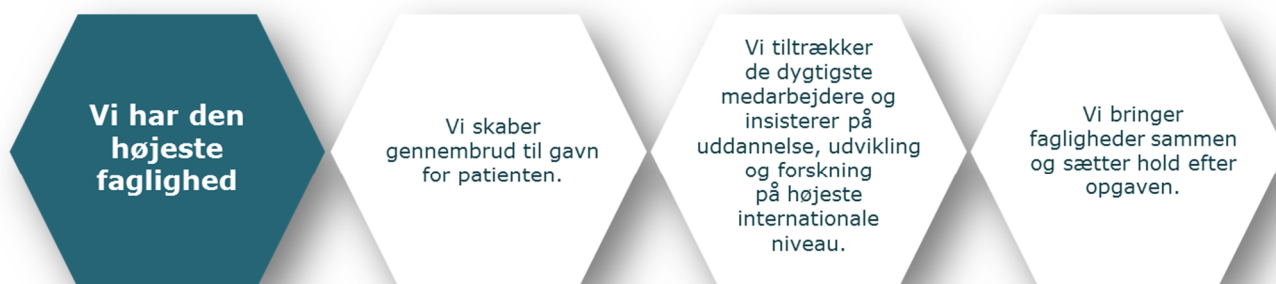
Patientens behov kommer først, men det er ikke ensbetydende med, at vi altid er enige om, hvordan opgaven skal løses. Som ledere kan vi rumme uenighed og nysgerrigt undersøge andres intentioner og perspektiver, for herigennem at finde nye veje i fællesskab. Som ledere vender vi aldrig ryggen til et problem eller en konflikt, som vi har medansvar for, men insisterer på samarbejde om at løse det. Det vi går forbi, accepterer vi.

Vi skaber mening og er loyale over for fælles beslutninger

Alle på AUH har ret til at udfordre beslutninger og holdninger med nysgerrighed, med viden og kompetence. Dialog og ordentlighed er centrale værdier, som vi bruger til at udvikle organisationen. Nye løsninger og muligheder opstår, når vi bidrager med perspektiver fra vores position i organisationen. Som ledere har vi en særlig pligt til aktivt at forstå baggrunden for vedtagne beslutninger og at tage ansvar for, at beslutninger og aftaler bliver omsat til handling, blandt andet gennem involverende og respektfuld dialog med interesse for andres perspektiver. Kun sådan skaber vi mening og opbakning.

Vi sætter retning, opsøger sparring og deler viden.

På AUH sætter vi barren højt. Vi er ambitiøse, når det gælder udvikling af høj faglighed, forskning og uddannelse - og vi er stolte af det, vi kan. Ledere går forrest og sætter retningen, og er bevidste om at resultaterne altid skabes sammen med og gennem andre. Derfor er vi løbende i dialog om den fælles retning for hospitalet. Som ledere skal vi Du kunne se, hvordan vores ledelsesindsats og udvikling bidrager til hospitalets udvikling. Tilsvarende skal medarbejdere se sig selv som centrale medskabere af hospitalets og afdelingens udvikling og retning.



Vi skaber gennembrud til gavn for patienten

AUH er et stærkt og anerkendt universitetshospital. Det er resultatet af en ihærdig indsats, dag efter dag, år efter år, af alle medarbejdere på AUH. De store gennembrud præsenteres som en sejr for patienterne. Men vi hører sjældent om det arbejde, der ligger forud. Års arbejde med op- og nedture, som kun nogle gange resulterer i et gennembrud. Det er essensen af forskning og udvikling. Der er mange forsøg, hårdt arbejde og mange timer bag. Det skal et ambitiøst universitetshospital kunne rumme, og det skal ledelsen sætte rammerne og afsættet for. Udvikling og forskning kræver udholdenhed, nytænkning og tålmodighed.

Vi tiltrækker de dygtigste medarbejdere og insisterer på uddannelse, udvikling og forskning på højeste internationale niveau

At være på højeste internationale niveau stiller store krav til alle. Det handler om ledelse af opgaven, i dag, i morgen og i det lange perspektiv. Vi står på skuldrene af vores forgængere – og vi skal skabe afsættet for de kommende generationer. Det gør vi ved at holde fast i den langsigtede strategiske udvikling af AUH, såvel som i ledelse af morgendagens medarbejdere. Vi lader altid kerneopgaven balancere mellem de tre hovedopgaver. Vi går langt for at tiltrække de kompetente medarbejdere opgaven kalder på, og endnu længere for at udvikle de talentfulde medarbejdere, vi allerede har.

Vi bringer fagligheder sammen og sætter hold efter opgaven

På AUH kan ingen lykkes alene, alle resultater skabes i et fællesskab. Som ledere sætter vi holdet efter opgaven og har blik for den enkeltes kompetencer, ikke kun den faglige uddannelsesbaggrund. Vi ved at vi opnår bedre resultater, når vi sammensætter teams på tværs af fag, erfaringsniveauer og kompetencer. Ledelse tager ansvar for at bringe de rigtige mennesker og kompetencer sammen, men alle skal tage ansvar for fællesskabet.