

## Møde med Sygehus Lillebælt

<b>Referat</b> udarbejdet af: LEAL
Mødedato: 24. august 2017 Institution/organisation: Sygehus Lillebælt Mødedeltagere fra Sygehus Lillebælt, Vejle Sygehus: <ul style="list-style-type: none"><li>• Sygehusdirektør Dorthe Gylling Crüger</li><li>• Konstitueret kvalitetschef Lonnie Sander Therkildsen</li><li>• HR-chef Bente Høyer</li><li>• ledende overlæge Bente Sørensen og Oversygeplejerske Camilla Havsten, Onkologisk afdeling</li><li>• ledende overlæge Ejler Ejlersen og Oversygeplejerske Kirsten Bisgaard, Medicinsk afdeling</li></ul> Mødedeltagere fra kommissionen: Formand Allan Søgaard Larsen, fra sekretariatet kontorchef Thomas Molin og chefkonsulent Lene Alkjærsg
<b>Noter og vigtige pointer fra møder på sygehuset i Vejle med direktør, 2 afdelingsledelser, kvalitetschef og HR-chef</b>
<p>Sygehus Lillebælt består af sygehusene i Kolding, Vejle, Middelfart og Give. Sygehus Lillebælt har en vision om at "være en rejse værd" og en ambition om at være patienternes sygehus. I forbindelse med sammenlægning af sygehusene har man valgt ikke at omlægge organisationen, men i stedet insisteret på at optimere samarbejde mellem søsterafdelingerne. Der har været en omstilling forbundet med at ændre profilen på de to store matrikler hen imod at samle meget af det akutte i Kolding, og fokusere på og samle kræftbehandlingen på Vejle Sygehus.</p> <p>Direktionen har et stort ledesspænd. Der er ca. 30 afdelinger med i alt 60 afdelingsledere, som hovedsagligt arbejder sammen i duer bestående af ledende overlæge og oversygeplejerske. Afdelingsledelserne er selv ansvarlige for drift, kvalitet og økonomi, og de har vidde beføjelser til at løse opgaven som de finder bedst, når blot kvaliteten er i top og økonomien i orden. Hvis afdelingen laver økonomisk overskud kan pengene beholdes og evt. underskud skal afdrages. Vigtigste styring er tal for LUP (Landsdækkende undersøgelse af patientoplevelt kvalitet) samt indikatorer for faglig kvalitet.</p> <p>Direktionen lægger vægt på at være synlig i klinikken – "tage tøjet på" og gå ud i sygehuset, hvilket giver et unikt indblik i dagligdagen. Derudover har man ledelsesmæssigt fokus på at lære af de bedst performende afdelinger, som kan vise vejen for andre. Den lokale identitet vurderes som vigtig, og man vil gerne sti-</p>

mulere en positiv "driver" i at være excellent. Der er stort fokus på involvering af lægegruppen og meningsskabelse for de fagprofessionelle i det hele taget. Stabenes rolle er defineret som hjælpere og sparringspartnere for afdelingerne.

Deltagelse i projektet "Patientsikkert sygehus" med støtte fra bla. Trygfonden har givet stort engagement og bliver videreført sammen med den Syddanske Forbedringsmodel efter amerikansk forbillede (Virginia Mason), hvor spild for patienterne forsøges reduceret. I den forbindelse er der investeret massivt, idet alle ledere har været på et 6 dages kursus, ligesom alle medarbejdere med klinisk kontakt har været på kursus i god patient kommunikation for at forankre den patientcentrerede kultur.

Forskning er vigtig på Sygehus Lillebælt, både i forhold til at styrke faglig kvalitet og tiltrække dygtige medarbejdere. Et patient- og pårørenderåd er med til at bestemme, hvad der skal forskes i.

Der er stor opbakning på Onkologisk og Medicinsk afdeling til den ambitiøse tilgang til arbejdet og de frie rammer, der gives for at leve op til ambitionen. Man kunne frygte, at selv positiv konkurrence kunne føre til suboptimering og mangel på tværgående fokus, men begge afdelinger giver udtryk for, at kulturen er præget af fællesskab og lyst til at hjælpe hinanden. Personalet er dedikeret, for arbejdet her er et tilvalg for mange, som kunne have fået job på et af de store sygehuse, man er i konkurrence med, når der skal rekrutteres (Odense og Skejby).

Én ting står lysende klart, hvad enten man taler med direktion, HR-chef eller afdelingsledere – holdningen til patienterne og fællesskabet på arbejdspladsen er helt essentielt, og kan man ikke udvise den rette ånd, må man finde et andet sted at arbejde. Værdier er afgørende både ved ansættelses- og afskedigelsesprocesser, og der er høje forventninger til medarbejdernes eget bidrag til at udvikle og finde gode løsninger på de ydelser, sygehuset leverer til patienter og pårørende.

Man erkender på afdelingerne, at det store patientfokus er resultatet af et langt sejt træk, som også tidligere direktioner har en aktie i. De gode resultater er ikke opnået "over night" og tidligere tiltag vedrørende styring og effektivitet danner basis for, at man i dag kan videreudvikle organisationen under langt friere, men forpligtende rammer.

Det er tydeligt, at ledelserne gør noget ud af at introducere såvel medarbejdere som ledere til kulturen, ligesom der følges systematisk op på diverse forbedringstiltag for patienterne. Pakkeforløbene har drevet en udvikling med at finde den bedste løsning for patienten, men har også givet positiv interesse fra omverdenen og næring til stærk identitet. Finansiering er noget, man aftaler mellem

afdelinger, når patientens interesser er varetaget på et tilfredsstillende niveau.

På HR-siden arbejdes der på at understøtte arbejdet i klinikken, og man har fokus på at tiltrække og fastholde de rette ledere, udvikle egne talenter og arbejde med at synliggøre overlægegruppens identitet som ledere og rollemodeller.

#### **Opsummering – vigtigt at tage med i det videre arbejde**

- Inddragelse af de fagprofessionelle er vigtig for meningskabelsen og graden af engagement i organisationen.
- Stærk lederidentitet og fokus på værdier og relationskompetencervedrekruttering er vigtigt, hvis man vil have en kultur med stærk patientcentrering.
- Skift i fokus fra den "tunge ende" til dyrkelse af excellence skaber positiv konkurrence og medvirker til at tiltrække kompetente medarbejdere.
- Ledere, der "tager tøjet på" og således udviser ægte interesse i driften, får følgeskab, hvad enten de er læger eller har en anden faglighed – det handler om karisma og professionalisme.
- Det er nødvendigt at skille sig af med ledere og medarbejdere, som ikke går ind for kulturen og de fælles mål – det er dyrere at lade stå til i sidste ende.
- Høj faglig kvalitet og stort lokalt ledelsesrum kræver (måske) ledelsesfokus gennem en længere årrække på mere grundlæggende styringskompetencer.