



# Driftsledelse

## Hvad er det?

Driftsledelse er en ledelsesadfærd, hvor du som leder fokuserer på at understøtte en stabil drift i jeres enhed, og hvor du som leder håndterer udfordringer i driften. Alt sammen med det formål at sikre de bedste ydelser til borgerne. Det varierer fra organisation til organisation, hvad driften består af, men oftest vil driftsledelse dreje sig om følgende:

- langsigtet og løbende planlægning og prioritering af ressourcer (både arbejdstid, materiel og øvrige ressourcer)
- overblik over opgaveflow med fokus på nuværende og kommende opgaver
- opfølgning og afrapportering på budgetter og produktion
- overvågning af, hvorvidt enheden drives så effektivt som muligt og inden for gældende regler og retningslinjer

## Hvorfor er det vigtigt?

En velfungerende drift er en forudsætning for, at I kan levere god service til borgerne, og for at medarbejderne har arbejdsvilkår, hvor de kan rette deres opmærksomhed mod at løse enhedens opgaver. Løbende fokus på driften er derfor en grundlæggende ledelsesopgave, der skal varetages for, at en organisation eller enhed kan levere de resultater, de skal.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om din udøvelse af driftsledelse i jeres enhed. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om driftsledelse i din rapport.

*De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder bedriver driftsledelse i jeres enhed. Driftsledelse kunne fx være arbejdsplanlægning, løbende tilpasninger af opgaveløsningen, budgetopfølgning eller opfølgning på overholdelse af regler og retningslinjer i jeres enhed.*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Min leder planlægger, hvordan vi bruger vores ressourcer (fx medarbejdernes arbejdstid, vores udstyr eller enhedens budget), så vi kan løse vores opgaver*
- *Min leder står til rådighed for at træffe nødvendige beslutninger, så driften kan fungere, også når der opstår uforudsete situationer*
- *Min leder står til rådighed, hvis jeg har brug for hjælp til at prioritere i mine opgaver*
- *Min leder arbejder systematiske på, at vi skal løse vores opgaver mere effektivt med respekt for kvaliteten af vores arbejde*
- *Min leder sørger for, at vi følger regler og retningslinjer*

# Hvordan kan du arbejde med driftsledelse



## I dit eget lederskab

Hvis du gerne vil arbejde med driftsledelse, skal du have blik for, hvordan du mest hensigtsmæssigt planlægger arbejdet i din enhed. Det kan være, at medarbejderne i høj grad er selvorganiserede, men det er stadig dit ansvar som leder at have overblikket over, om ressourcerne anvendes på den bedste måde. God driftsledelse tager udgangspunkt i, at du har overblik over produktivitet og økonomi. Her kan du overveje, hvem det er relevant at følge op med, og om kadencen i din opfølgning er rigtig. Det kan også være, at du kan få bedre hjælp af din organisation til at danne dig overblik over, hvordan det går. Endelig er du som leder også ansvarlig for, at relevante regler og retningslinjer overholdes. Det kræver, at du ved, hvilke regler og retningslinjer der er relevante for jer, og har overblik over, hvornår de skal bruges.

## Hvis du vil arbejde med driftsledelse, kan du overveje:

- Hvad er de centrale opgaver i din enhed? Hvem varetager dem? Har du overblik over, om I leverer en tilfredsstillende kvalitet og den mængde, I skal?
- Hvilke rutiner har du for den løbende planlægning af jeres drift? Hvilken tidshorisont arbejder I med i jeres planlægning? Er den for kort eller for lang? Understøttes jeres planlægning af systemer?
- Hvem inddrages i planlægningen af jeres drift? Er der opgaver, der er delegeret til medarbejderne? Er der andre, det er væsentligt at inddrage i planlægningen?
- Hvordan følger du op på, hvordan det går med driften? Hvilke data har du til rådighed? Er der dele af jeres driftsopgaver, det er svært at følge op på?
- Hvordan ved du, at I organiserer jeres arbejde på den mest hensigtsmæssige måde? Hvordan finder du ud af det, hvis der er noget, I burde gøre anderledes? Kan du trække på nogle erfaringer fra andre enheder, der kan sidde med samme udfordringer som jer?
- Har I styr på, hvordan I bruger jeres medarbejders ressourcer bedst? Kan I optimere den måde, I bruger medarbejdernes arbejdstid på? Måske har dine medarbejdere selv et bud på noget, der kan justeres?
- Hvordan sikrer du dig, at I overholder gældende regler og retningslinjer på jeres område? Ved du, om dine medarbejdere kender og efterlever gældende regler og retningslinjer? Har I en systematik for, hvordan I får kendskab til nye regler og retningslinjer på netop jeres område?
- Har du et godt samarbejde med dem, der skal understøtte den stabile drift? Hvordan hjælper stabsfunktioner dig i at sikre effektiv drift?

På næste side kan du se to eksempler som inspiration til, hvordan du kan arbejde med driftsledelse i dit eget lederskab.

## Overblik over patientflow giver bedre udnyttelse af ressourcer

På et hospitalsafsnit oplever lederen, at der er ret store udsving i afdelingens belægningsgrad. Af og til er afdelingen overbelagt, mens der i andre uger er tomme senge. Lederen følger i en periode op på, hvor mange akutte patienter, der kommer ind og ud af afdelingen, og hvor mange der er indkaldt til planlagte undersøgelser. Lederen kan se, at der er et tydeligt mønster i, hvornår der er mange akutte patienter, men afdelingen har ikke tradition for at tage højde for disse udsving i planlægningen. Lederen vælger derfor at indkalde flere patienter til planlagte undersøgelser i de perioder, hvor der normalt er færre akutte patienter, og færre i de perioder, hvor der typisk er flere akutte patienter. På den måde udnytter man ressourcerne bedre og øger både medarbejdernes arbejdsglæde og patienternes tilfredshed med behandlingen.

## Styr på journalisering

En kontorchef i staten oplever, at medarbejderne er uenige om, hvordan journalisering og dokumentation skal foregå i kontoret. Dertil kommer, at en del medarbejdere ikke altid får prioriteret den løbende journalisering, men ender med at have store mængder af journalisering, de fx skal foretage inden ferier. For at sætte fokus på god journaliseringspraksis og skabe en mere ensartet tilgang til journalisering i kontoret, inviterer lederen en oplægsholder ind fra koncernservice. Oplægsholderen taler med medarbejderne om, hvordan journaliseringspraksis bør se ud, herunder også om, hvorfor det faktisk er vigtigt. Efterfølgende taler lederen med medarbejderne i 1-1 samtaler om, hvordan de kan prioritere den løbende journalisering. Medarbejderne og lederen beslutter, at alle fremadrettet afsætter en fast halv time om ugen til at journalisere.