

**MPG, Strategisk HRM, F16**

Eksamensopgave Susanne Sørensen

Emne: En lærende afdeling

# **Strategisk HRM F16**

**Eksamensopgave Susanne Sørensen**

**Emne: En lærende afdeling**

# MPG, strategisk HRM

Eksamensopgave Susanne Sørensen

Emne: en lærende afdeling

1. Indledning	s. 3
2. Organisering og ledelse i Rengørings- og serviceafdelingen	s. 3 - 4
3. Opgavens struktur	s. 5
4. HRM teorier	s. 5 - 6
5. Organisationens strategisk udviklingsretning	s. 6 - 10
5.1 Ledelsesgrundlagets tilblivelse	s. 6 - 7
5.2 Strategisk behov	s. 7 - 10
6. Analyse "Et lærende hospital – en lærende afdeling" hvordan	s. 10 - 16
6.1 Hvordan kommer vi videre fra 2014 ind i 2015 og 2016	s. 10- 16
7. Konklusion	s. 16
8. Kildehenviisning	s. 16

## 1. Indledning

Denne rapport er mit eksamensprojekt i forbindelse med mine studier på Aalborg Universitet, på vejen mod en Master i Public Governance (MPG) i faget "Strategisk HRM". Rapporten tager udgangspunkt i egen praksis, som afdelingschef for Rengørings- og Serviceafdelingen (R og S) på Aalborg Universitetshospital. Opgaven tager afsæt i lærings- og vækstperspektivet (medarbejderperspektivet) i R og S afdelingens strategikort – se figur 1- med fokus på

- Humankapital: strategiske kompetencer
- Organisationskapital: alignment af strategi

### Problemformulering

Et strategisk indsatsområde for Aalborg UH er "et lærende hospital".

- Hvordan skaber vi i Rengørings- og serviceafdelingen en kultur, der hviler på læring

### Begrundelse

Jeg har valgt ovenstående case til mit projekt, idet jeg vil afprøve nye perspektiver i oversættelse af den strategiske indsats "et lærende hospital" ud fra nogle af de teorier, som jeg er blevet præsenteret for i faget "strategisk HRM" - ud fra afdelingens strategikort vil jeg i denne eksamensopgave arbejde med en analyse af den strategisk alignment mellem de daglige arbejdsopgaver, kompetenceudvikling, medarbejderudvikling, lederudvikling, organisationsudvikling og de strategiske målsætninger.

## 2. Organisering og ledelse i Rengørings- og serviceafdelingen

På Aalborg Universitetshospital er vi organisatorisk opdelt i en hospitalsledelse med 4 direktører, 7 klinikker og 1 serviceblok. Hver klinik har 1 klinikledelse med klinikchef og viceklinikchefer. Som afdelingschef for Rengørings- og Serviceafdelingen referer jeg til vicedirektøren/hospitalsledelsen. Hospitalet har ca. 5.000 medarbejdere.

Rengørings- og Serviceafdelingen er en afdeling med ca. 400 medarbejdere fordelt på en afdelingsledelse med stabsfunktion, rengøringsassistenter/rengøringsteknikere, serviceassistenter samt linnekonsulenter.

Vi er en afdeling, der arbejder på tværs af alle klinikkerne, idet afdelingens medarbejdere er spredt på alle hospitalets matrikler (matriklerne i Aalborg Nord og Syd, Dronninglund, Brovst, Hospice, Centralapotek og afsnit Hobro og Farsø).

Vores kerneydelser ind i hospitalets kerneopgave – udførelse af diverse serviceopgaver: komplekse til mindre komplekse rengøringsopgaver, anretning og servering af mad til patienterne, controller funktionen på udliciterede opgaver, såsom patienttøj, uniformer, gardiner samt vinduespolering.

Afdelingen *omsætter* hvert år hospitalets handleplan til praksis i egen organisation ved som udgangspunkt, at udarbejde en afdelings handleplan, hvor hospitalets spydspids områder er oversat til egne højprofil områder, der iværksættes gennem en implementeringsplan. Her er afdelingens lokale medarbejderudvalg medbidragsyder hertil ved en årlig temadag. Hvert år udarbejdes en årsrapport for at synliggøre resultaterne vi har skabt. I 2016 søsatte vi en ny ledelsesmodel i R og S afdelingen – et strategikort.

I efteråret 2014 besluttede vi en ny ledelsesstrategi i Rengørings- og Serviceafdelingen – udarbejdet i samarbejde mellem afdelingsledelsen og lokale medarbejderudvalg, og er som følger:

- Vi arbejder med medarbejderinvolvering på personalemøder gennem medarbejdernes løsninger i forhold til en given problematik.
- Vi arbejder med, at den enkelte medarbejder har et ansvar for at deltage i tilvejebringelse af løsninger relateret til eget arbejde i teamet.
- Vi arbejder med den enkelte medarbejders betydning og ansvar for det interne psykiske arbejdsmiljø i teamet.
- Vi arbejder med den enkelte medarbejders betydning som rollemodel både i det interne og det eksterne samarbejde.
- Vi arbejder med, hvad begrebet service indebærer i ord og handlinger.
- Vi arbejder med, at den enighed, der er opnået i organisationen, er medarbejderen ambassadør for.
- Vi arbejder med, at ledelsesarbejdet og medarbejder funktionen skal foregå gennem en gensidig anerkendelse af rettigheder og pligt i forhold til samarbejdet og løsning af opgaver.

I 2015 søsatte direktionen for Region Nordjylland en ny indsats til at bære forandringer igennem organisation – Fokus og Fornyelse.

Vision og mål for fokus og fornyelse handler om, hvordan vi skaber en organisation, som effektivt omsætter de prioriterede mål i konkret handlinger og resultater. Vi gør det i fællesskab og skaber en kultur, der hviler på forbedringer, data, åbenhed, læring og tillid, og vi styrker arbejdsglæde og stolthed.

### 3. Opgavens struktur

- a. Indledning: kort introduktion til emnet i eksamensopgaven
- b. Organisering og ledelse: hvem er R og S afdelingen og hvordan arbejder vi med strategi i praksis og hvilket grundlag bygger afdelings ledelse på.
- c. Organisationens strategiske udviklingsretning: kort gennemgang heraf ved hjælp af strategikortet
- d. Gennemgang af valgte teorier og hvorfor
- e. Analyse "Et lærende hospital - En lærende afdeling" - hvordan Læringsmiljøer - trivselsmåling
- f. Konklusion og perspektivering

### 4. HRM teorier

#### Argys og Schøns teori

Med udgangspunkt i Argys og Schøns teori vil jeg beskrive, hvorfor vi i 2014 besluttede at se på ledelse og læring i organisationen på en ny måde, og anvende teorien til at få sat rette fokus på den videre udvikling - at komme i mål med strategisk indsats "et lærende hospital - en lærende afdeling" – **teorien og definitionen er som følger:**

Single-loop læring: Når en fejl opdages og korrigeres uden at der stilles spørgsmålstegn og ændres ved systemets grundlæggende værdier.

Double-loop læring: Finder sted ved først at undersøge og forandre de styrende variable og derefter handlingerne.

Ifølge Argyris og Schön begynder og ender al organisatorisk læring med individer – kun individer kan tænke og handle.

#### Karl Weick

Karl Weick har betydet meget for R og S afdelingen, idet hans teorier var en øjenåbner og inspirator for udarbejdelse af afdelingens ledelsesgrundlag i 2014.

Karls Weicks teoretiske tilgang om meningsgørelse i praksis, hvor vi i ledelsesgrundlaget arbejdede os hen til den mere socialkonstruktivistiske tilgang til ledelse.

Det sociale står for, at vi igennem det forhold, som vi har til hinanden, får indført nye ideer. Det betyder, at ting altid sker i et samarbejde.

Det konstruktionistiske står for, at det vi ønsker at indføre, er noget vi er enige om, selvom vi hver især opfatter tingene forskelligt.

## **HRD**

Herudover vil jeg bevæge min ind i HRD tanken, som kobler sig mere til ideen omkring kontinuerlige læreprocesser i organisationer (arbejdspladslæring, organisatorisk læring).

## **5. Organisationens strategiske udviklingsretning**

### **5.1 Ledelsesgrundlagets tilblivelse**

Som sagt opstod et nødvendig behov blandt en større medarbejder gruppe i efteråret 2014, som gjorde vi besluttede, at tænke ledelse på en anden måde. Vores vanlige tænkning om læring havde være, hvor vi så læring som: at blive bedre til det, man allerede foretager sig.

Afdelingsledelsen satte spørgsmålstejn ved principperne, som vi plejede at agere i – vi ville noget andet.

Vi oplevede et mismatch mellem intentioner og resultater - single loop læring.

Vi skulle grave dybere ned ved at undersøge og forandre de styrende variable og derefter handlingerne – dobbelt Loop læring.

Vi skulle ind og tænke læring på en helt ny måde.

Med udgangspunkt i Karls Weicks teoretiske tilgang om meningsskabelse i praksis, inspireret af min uddannelse ifm MPG, hvor vi arbejdede vi os hen til den mere socialkonstruktionistiske tilgang til ledelse. Det sociale står for, at vi igennem det forhold, som vi har til hinanden, får indført nye ideer. Det betyder, at ting altid sker i et samarbejde. Det konstruktionistiske står for, at det vi ønsker at indføre, er noget vi er enige om, selvom vi hver især opfatter tingene forskelligt.

Denne for mig ny måde at arbejde med ledelse på, ville jeg gerne inddrage mit ledelsesteam i.

Sammen med ledelses- og organisationskonsulenten planlagde jeg en temadag for ledelsesteamet med følgende overskrift på dagen:

- Hvad skal der til for, at vi kan lykkes med strategi 2018 i Rengørings- og Serviceafdelingen på AAUH?

På dagen kom vi frem til følgende nye ledelsesstrategi med afsæt i socialkonstruktionistiske tilgang til ledelse.

Det betyder blandt andet at ledelsen vil involvere medarbejderne mere i forhold til f.eks.

- At lytte mere til "nuancerne" og spørge ind til de ting, som medarbejderne f.eks. sætter spørgsmål ved.
- I højere grad lade medarbejderne sætte ting på dagsordenen.
- I højere grad være opmærksom på, at der hvor budskabet ikke "når" igennem, så handler det ikke om at gentage budskabet, men spørge ind til, hvad der er forstået, og hvordan det er forstået

Ideen med strategien er at involvere medarbejderne mere aktivt, således at de føler ejerskab og ansvar for de ting, der besluttes.

Vi kom frem til at vores ledelsesgrundlag skal hvile på følgende tankegang:

"Ledelsesgrundlaget i afdelingen hviler på en socialkonstruktionistisk tankegang, der anerkender, at virkeligheden skabes gennem de menneskelige relationer. Tankegangen arbejder ud fra, at det enkelte menneske er farvet gennem erfaringer erhvervet gennem livet. Konstruktionismen arbejder med at overkomme disse meningsforskelle ved at sætte fokus på, at resultater skabes gennem involvering og anerkendelse af, at tilgange kan være forskellige. De forskellige tilgange bearbejdes gennem meningsforhandling, hvor der sættes fokus på at anvende forskelligheden til at skabe de bedste resultater indenfor organisationen. Forskelligheden anvendes til at italesætte, hvad der fælles er enighed om".

## 5.2 Strategisk behov

Afdelingen arbejder kontinuerligt med at blive klædt på til de fremtidige udfordringer, herunder udflytningen til Nyt Aalborg Universitets Hospital (NAU) i 2020 og de nye funktioner NAU vil give.

Vores indsats har fokus på at sætte patienten i centrum, der hos os oversættes til understøttelse af behandlernes arbejde med patienterne.

Derfor er **samarbejdskultur** en vigtig værdi, der arbejdes med i forhold til de **regionale spydspidser** (kilde: Aalborg UH handleplan for 2016):

- Fokus
- Fornyelse

De to F'er oversættes i R og S afdelingen til:

- Hvordan vi omsætter vores mål i praksis
- Hvordan vi skaber en kultur, der hviler på åbenhed, involvering, tillid og læring
- Hvordan vi styrker arbejdsglæden

På temadag i februar 2016 for Lokale Medarbejder Udvalg, stab og ledere blev Aalborg UH mission og vision oversat til mission og vision for R og S, som strategisk fundament for strategikortlægningen. Da vi er en tværgående servicefunktion, har vi valgt at oversætte mission og vision til at signalere at vi er bevidst om vores rolle på hospitalet: hvad er det gerne vil være kendt for, hvad vil vi arbejde med for at være den understøttende funktion der er med til at bære Aalborg Universitetshospital i mål med missionen.

*Mission:*

At understøtte Aalborg UH's vision "Patienten i gode hænder".

Vi skal være troværdige og fleksible samarbejdspartnere.

Vi skal have stabile og gode medarbejdere, der er innovative og omstillingsparate.

Vi skal have en sund økonomi.

Vi skal være en lærende afdeling

*Vision:*

Vi skal være Danmarks bedste arbejdsplads for ledere og medarbejdere

Som ansat på Danmarks bedste arbejdsplads vil vi være en afdeling, hvor alle ansatte er klar til at gå forrest i det interne og eksterne samarbejde for patienten





## Strategikort for Rengørings- og serviceafdelingen:



Figur 1

Ud fra de kritiske succesfaktorer (KSF) i strategikortet – kunder/ejer/bruger perspektivet i ovenstående figur 1 – er de 6 hoved ”bobler” i lærings- og vækstperspektiv, det vi ser, det der skal til for/sættes fokus på for at realisere den strategi virksomheden/hospitalet har lagt sig fast på - ved at fokusere på at skabe sammenhæng og integrere human- informations-, og organisationskapital med virksomhedens centrale strategiske processer, så vi får det største udbytte af de immaterielle aktiver.

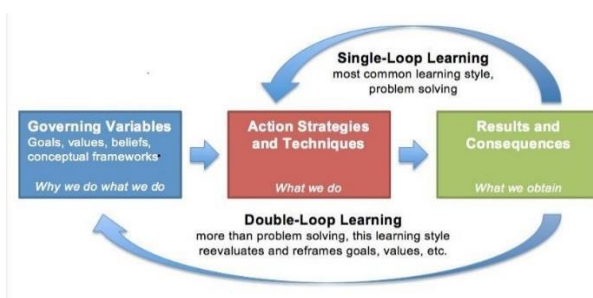
## 6. Analyse ”Et lærende hospital - En lærende afdeling” - hvordan

Processen med at omsætte strategien 2018 i egen organisation startede som tidligere beskrevet med at vi i ledelsesteamet udarbejde **en ny ledelsesstrategi i 2014** ud fra en undren over, på trods af de allerbedste intentioner om inddragelse af medarbejderne, afholdelse af møder, nedsættelse af arbejdsgrupper, skriftlig som mundtlig kommunikation, kurser o.l. ikke i tilstrækkelig grad oplever, medarbejderne tager det forventede ejerskab og brænder herfor og ej heller altid er med på formål eller kan huske, hvorfra tingene er opstået.

= når noget ønsket eller tilsigtet ikke sker – et **mismatch**

Måske vi ikke har sat betingelserne godt nok op for medarbejderne, for at der kan ske **et match**. I erkendelsen af, at det er den enkelte, der handler og lærer i organisation fordrer det/stilles der visse betingelser for læring.

Figur 2



### 6.1 Hvordan kom vi videre fra 2014 ind i 2015 og 2016....

Arbejde med meningskabelsen på alle niveauer:

Individuelt – klæde lederne på til at gå i dialog med medarbejderne om, hvad forandringen indebær

Afdelingsniveau – se på hvordan forandringen stemmer overens med afdelingens mål, kompetencer.

Organisatorisk niveau – vi skal kunne se sammenhæng med organisationens overordnede mission, vision og strategi.

#### Konkretisering gennem medarbejderne

- Vi skal skabe ejerskab i organisationen og gøre strategien kendt og levende.
- Mindre tid på ord, mere tid til konkretisering. Det gør vi ved at inddrage medarbejderne på en ny måde.
- Tage tillids-dagsordenen alvorligt.
- Gør de strategiske indsatser nærværende og realistiske for medarbejderne. Skabe sammenhæng mellem strategi og hverdag.

Der oplevedes et behov for justering af ledelsens informationer til medarbejderne. Der blev/bliver informationer på personalemøderne mere dialogbaseret uden for megen brug af f.eks. PowerPoint og statistikker. Dialogen foregår i mindre grupper, hvor det er mere trygt at drøfte de forskellige emner, som så kan tages op på de følgende teammøder. De små grupper hjælper den enkelte medarbejder, så det føles trygt at stille spørgsmål. Vi har stor succes med denne mødeform.

#### Læringsmiljøer

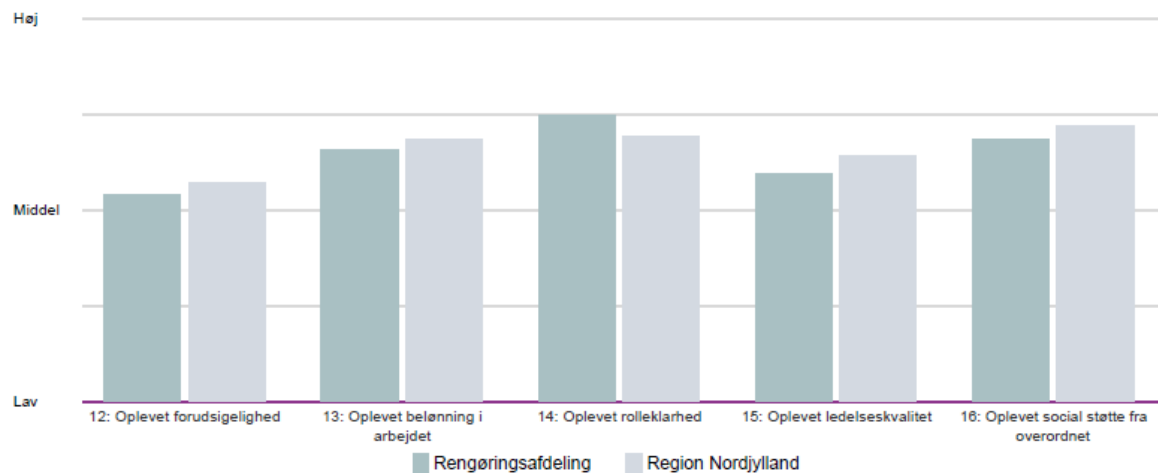
Clematide og Jørgensen har sammenfattet nogle eksempler på, hvad der fremmer læring på arbejdspladsen:

- En passende variation i arbejdet – ikke for lidt ikke for meget.
- Indflydelse på tilrettelæggelsen af ens arbejdsdag.
- Gode samarbejdsrelationer
- Tillid fra ledelse og kollegaer
- Anerkendelse fra kollegaer og ledere

I april 2016 afviklede Region Nordjylland en trivselsmåling, denne afventede vi i spænding medarbejdere og ledere for at se, hvad fundamentet for læringsmiljø i R og S afdelingen.

Her et par eksempler fra resultatet af målingen: se side 10

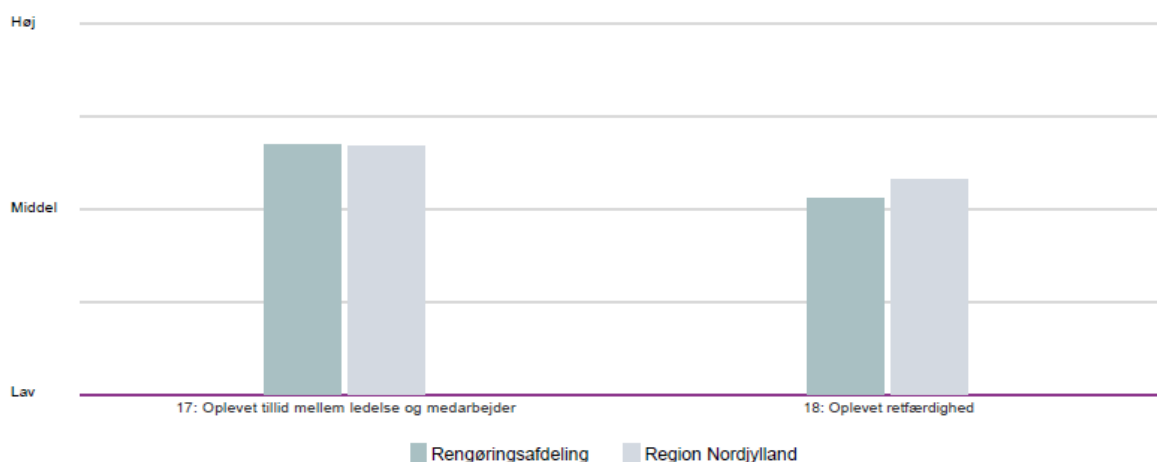
## Samarbejde og ledelse



Ovenstående søjler er gennemsnittet af svarene på følgende spørgsmål:

- Søjle 12:** Får du på din arbejdsplads information om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid? + Får du al den information, du behøver for at klare dit arbejde godt?
- Søjle 13:** Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af nærmeste ledelse? + Bliver du behandlet retfærdigt på din arbejdsplads?
- Søjle 14:** Er der klare mål for dit arbejde? + Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?
- Søjle 15:** Prioriterer din nærmeste ledelse travlsen på arbejdspladsen højt? + Er den nærmeste leder god til at planlægge arbejdet?
- Søjle 16:** Hvor ofte er din nærmeste leder villig til at lytte til dine problemer med arbejdet? + Hvor ofte får du hjælp og støtte fra din nærmeste leder?

## Tillid og retfærdighed på arbejdspladsen



Ovenstående søjler er gennemsnittet af svarene på følgende spørgsmål:

- Søjle 17:** Oplever du, at ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde? + Har du tillid til de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
- Søjle 18:** Bliver konflikter løst på en retfærdig måde? + Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?

## Systematiske Indlæringsgange:

### **Rekruttering**

Aalborg Universitetshospital har i handleplan 2016 besluttet at rekruttering er et af flere strategiske indsatse, der skal arbejdes med. Derfor har Rengørings- og serviceafdelingen nedsat en projekt-gruppe til at arbejde med: rekruttering og implementering af nye medarbejdere, herunder hvilke vurderingsværktøjer, der skal anvendes som opfølgning.

Formål:

Vi ønsker at arbejde med, hvordan opgaveløsningen kvalitetssikres hos den nyansatte medarbejder.

Projektet vil se på to spor:

- Det juridiske, der skal sikre, at regionens gældende retningslinjer i forhold til ansættelse af nye medarbejdere følges
- Det læringsmæssige, der skal understøtte hospitalets ambition om det lærende hospital.

Succeskriterier:

Når nye medarbejdere gennem evaluering udtrykker og i praksis viser, at de er godt klædt på til at varetage deres opgave.

Når TR og leder gennem evaluering udtrykker, at ovenstående praksis fungerer godt.

Leverance/opgaver:

Udarbejdelse af retningslinjer for ansættelse af medarbejdere i R og S

Udvikling af vurderingsværktøj

Udpegning af ressourceperson ift. til opfølgning

### **Efteruddannelse**

Rengørings- og Serviceafdelingen omsætter hvert år Aalborg UH handleplan til praksis i egen organisation.

I afdelingens handlingsplan frem mod 2020 vægtes kompetenceudvikling og uddannelse som en af afdelingens højprofil områder, der skal arbejdes målrettet med det gennem en implementeringsplan.

Formål:

Projektet skal sikre at afdelingen og dermed medarbejderne er parat til at løfte de opgaver, der naturligt er en del af Rengørings- og Serviceafdelingens opgaver når det nye hospital tages i brug. Projektet skal sikre at medarbejderne fra Rengørings- og Serviceafdelingen har den rette uddannelse, evner og de rette kompetencer til at løse de opgaver afdelingen har og får fremadrettet.

### **IKT**

AAUH har i handleplan 2016 besluttet at digitalisering er et af flere strategiske indsats, der skal arbejdes med. Derfor har Rengørings- og serviceafdelingen nedsat en projektgruppe til at arbejde med digitalisering af opgavestyringen på rengøring- og serviceopgaverne.

Formål med Projekt "digitalisering"

- En bedre arbejdstilrettelæggelse af administrative opgaver hos lederne. En effektiv brug af it-værktøjerne skal medvirke til, at lederne får frigivet tid til medarbejderne
- At identificere, hvor vi kan forbedre arbejdstilrettelæggelsen så personaleressourcerne

### **Samarbejds mønstre**

Aalborg Universitetshospital har i handleplan 2016 besluttet, at alle medarbejder skal have undervisning i LEAN og have indført forbedringstavler på alle afdelinger, med det formål at optimere arbejdstilrettelæggelse, give mere tid til opgaven, dette giver bedre arbejdsmiljø, større trivsel og minimere sygefravær.

Med baggrund i ovenstående har Rengørings- og serviceafdelingen besluttet, at nedsætte en projektgruppe, som skal være med til, at kvalificere indførelsen af LEAN i alle teams på alle matrikler.

Projektgruppen skal være tovholder/sparringspartner for LEAN-konsulenter/ teamledere i forbindelse med indførelse af forbedringstavler i alle teams.

At alle forstår og kan bruge forbedringstavler.

Opgave:

- Projektgruppen skal udarbejde handleplan/tidsplan for indførelse af undervisning i Lean i samarbejde med Forbedringskonsulenter og teamledere.
- Indførelse af forbedringstavler, på relevante steder i samarbejde med teamledere.
- Være tovholder i samarbejde med teamleder, at tidsplanen overholdes.
- Være sparringspartner for teamleder og medarbejder.

- I samarbejde med teamleder, at sikre at ALLE teams forstår og bruger forbedringstavlen.
- Projektleder fortsætter opfølgning samt sparring, efter endt undervisning sommer 2016, ved at tage med til nogle tavlemøder hos de forskellige Teamledere, så vi sikrer sammenhæng i organisationens LEAN tavler på alle niveauer.

### Læring på arbejdspladsen

#### **Forløb**

Læring på arbejdspladsen omfatter læring, der er i overensstemmelse med arbejdspladsen tilsigtede funktioner. Arbejdspladslæring drejer sig også om, hvordan medarbejderne individuelt og kollektivt kan håndtere egen situation på arbejdspladsen.

Siden 2011 har vi i R og S afdelingen - med en kort pause i 2015 - og genoptaget i 2016 afviklet et forløb for alle medarbejder- og lederteams, som har hovedoverskriften "hvordan bliver vi bedre til at samarbejde omkring løsningen af vores kerneopgave"

#### **Mål:**

Udvikling af team samarbejdet med fokus på Rengørings og Serviceafdelingens kerneydelse i forhold til at være en del af patientens team.

At medarbejderne udvikles og trænes til at håndtere de konstante forandringer hverdagen byder.

At styrke og stimulere samarbejdet i afdelingerne – også på tværs.

At udvikle en sund og givende arbejdskultur, hvor alle udviser ansvarlighed for helheden.

#### **Arbejdspladssocialisering**

Som en af metoderne til at få socialiseret som nyansat medarbejder har indført en mentorordning.

Mentorer opgaver er bliver at:

- Være rollemodel og værdiambassadør
- Modtage og præsentere ny kollega til arbejdspladsen
- Støtte og guide i forhold til vores arbejdspladskultur og værdier
- Motivere, bakke op og tage initiativ til løbende kontakt til din nye kollega
- Være opmærksom på, hvordan din nye kollega trives – og tager ansvar

### Utilsigtet læring – læring i forbindelse med hændelse

Mette Morsing 1995: *At få konkurrence og samarbejde til at sameksistere, til en balancere mellem forandring og stabilitet ....det er brudfladen mellem forskellige "fornufter", der i praksis rummer mulighed for nytænkning*

I 2014 oplevede udfordringer hos en medarbejdergruppe, skubbede til at "nu skal vi forsøge med ganske anden tilgang til ledelse, samtidig med fik sat exit på nogle få medarbejdere, som skabte "støj" for støjens skyld. Denne beslutning har vi aldrig fortrudt – og må konkludere at "det ikke er så skidt, at det er godt for noget" – at brudfalden mellem forskellige "fornufter", der i praksis rummer mulighed for nytænkning.

## 7. Konklusion

I min eksamensopgave satte jeg mig som opgave at undersøge, hvordan vi arbejder med Aalborg universitetshospitals strategisk indsatsområde for "et lærende hospital".

- Hvordan skaber vi i Rengørings- og serviceafdelingen en kultur, der hviler på læring

Læringen skal ses i den kontekst af **missionen**:

- At understøtte Aalborg UH's vision "Patienten i gode hænder".
- Vi skal være troværdige og fleksible samarbejdspartnere.
- Vi skal have stabile og gode medarbejdere, der er innovative og omstillingsparate.
- Vi skal have en sund økonomi.
- Vi skal være en lærende afdeling

Konklusionen på problemformuleringen er, der en god læringskvalitet og alsidighed i arbejdet med at nå i mål med Aalborg UH's strategiske indsats "et lærende hospital". Begrundelsen for konklusionen er at :

Der arbejdes med kompetenceløft både fagligt og personligt ved uddannelse af medarbejdere og ledere. Afdelingens trivsel måling viser en godt fundament for læringsmiljøet. Resultatet viser oplevet over middel ift. samarbejde og ledelse, herudover oplevet tillid og retfærdighed på arbejdspladsen.

Der er sammenhæng (alignment) i strategi og indsats, som belyst i strategikortet og herunder til afdelingens ledelsesgrundlag.

Vi arbejder bevidst med at koble HR med strategi og organisationsudvikling, rekruttering, motivring af ledere og medarbejdere osv.

Herudover arbejder vi med kontinuerlige læreprocesser, især der, hvor vi oplever brist i kvaliteten, hvor vi konsekvent anvender den viden til at skabe læring for ledere og medarbejdere.



## **8. Litteraturliste**

- Organisational Learning and HRD af Kenneth Mølberg Jørgensen
- Personaledelse – artikler og cases af Ulla Bruun De Neergaard, Henrik Holt Larsen og Bente Øhrstrøm – kapitel 6 personaleudvikling.
- Aalborg Universitetshospitals handleplan for 2016
- Rengørings- og serviceafdelingens afdelingshandleplan 2016