

Fokus for oplægget

Hvordan styrker vi vores ledelsesadfærd i et sundhedsvæsen i transformation?



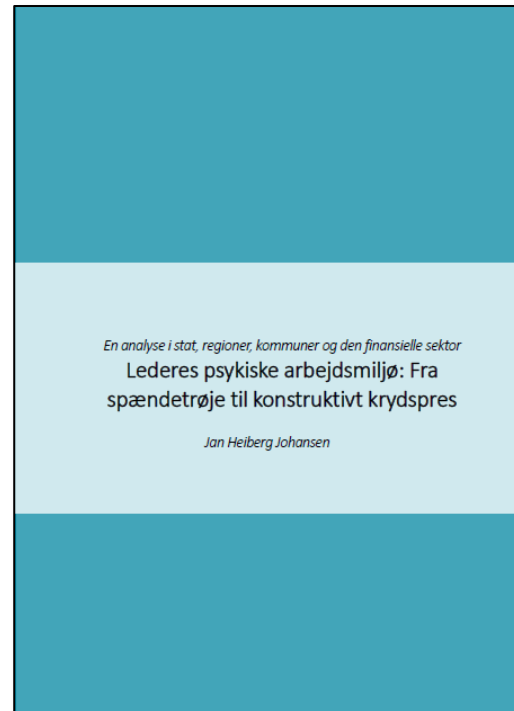
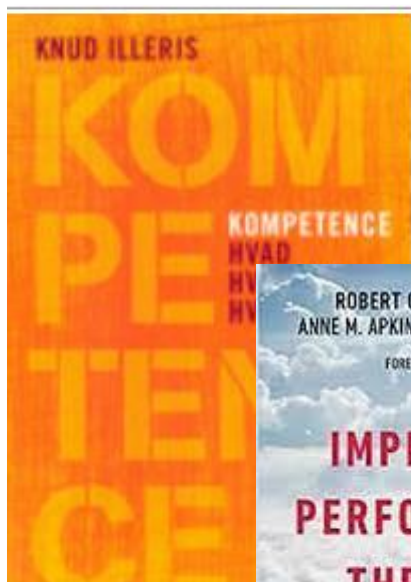
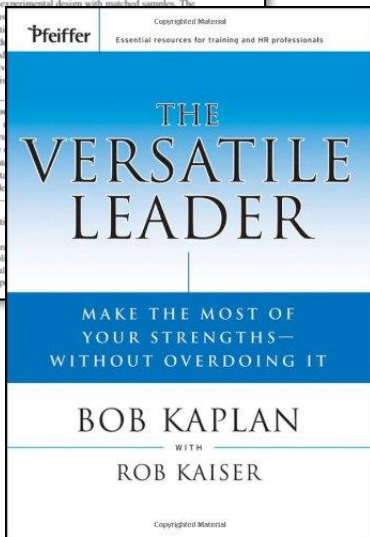
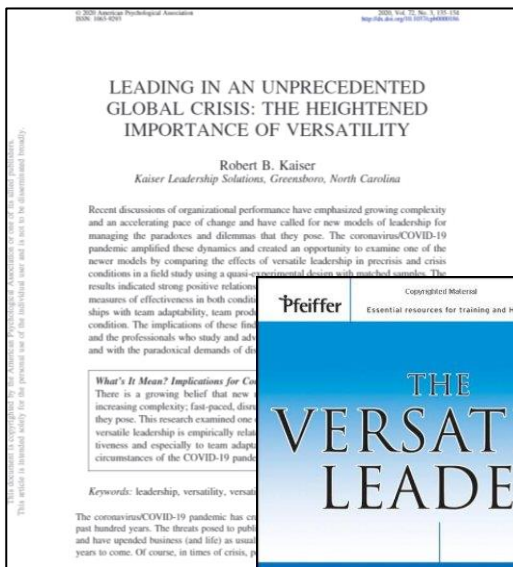
Overblik

- Transformation og forandringer øger krydspresset på lederne
- Transformation øger behovet for god ledelse, men gør samtidig ledelsesudvikling vanskeligere
- Vi skal være skarpe på behovet, hvilken ledelsesadfærd, vi har brug for at styrke
- Vi skal styrke ledelsesadfærden sammen og tæt på praksis



Vidensfundament

Heiberg



90 % af lederne oplever et stigende krydspres af modstridende krav og forventninger

Heiberg, 2022 – En analyse af lederes trivsel og resultater i den finansielle sektor.



Krydspresset motiverer og udfordrer

Stresset ofte eller hele tiden:

- Topledere: 15%,
- Mellemledere: 17%,
- Linjeledere: 20%

(Ledernes Hovedorganisation)



- At håndtere krav og forventninger ”oppe” fra organisationen – og fra medarbejdere og borgere.
- At skulle sikre hastighed – og kvalitet i sagerne.
- At få besat vagtplanen – og få kollegaer uddannet, så de kan besætte vagterne.



Hvorfor oplever ledere stigende krydspres?

Forandringer

- Omverdensforandringer – digital omstilling, bæredygtighed, demografi
- Forandringsprocesser – DK er europamester i forandringer
- Mikroforandringer

Knaphed

- Arbejdskraftudfordringer
- Besparelser
- Forstærkere af krydspres



Transformation øger behovet for god ledelse, men gør samtidig ledelsesudvikling vanskeligere ved at øge kendte barrierer for læring.

Eksempler på barrierer for læring:

- Tid og travlhed
- Driftsorienteret fokus og kultur
- Manglende refleksion over praksis
- Manglende prioritering
- Manglende forståelse for behovet
- Transfer-problem fra kursus til dagligdag

Ledelseskompetencer: At skabe resultater i krydspres

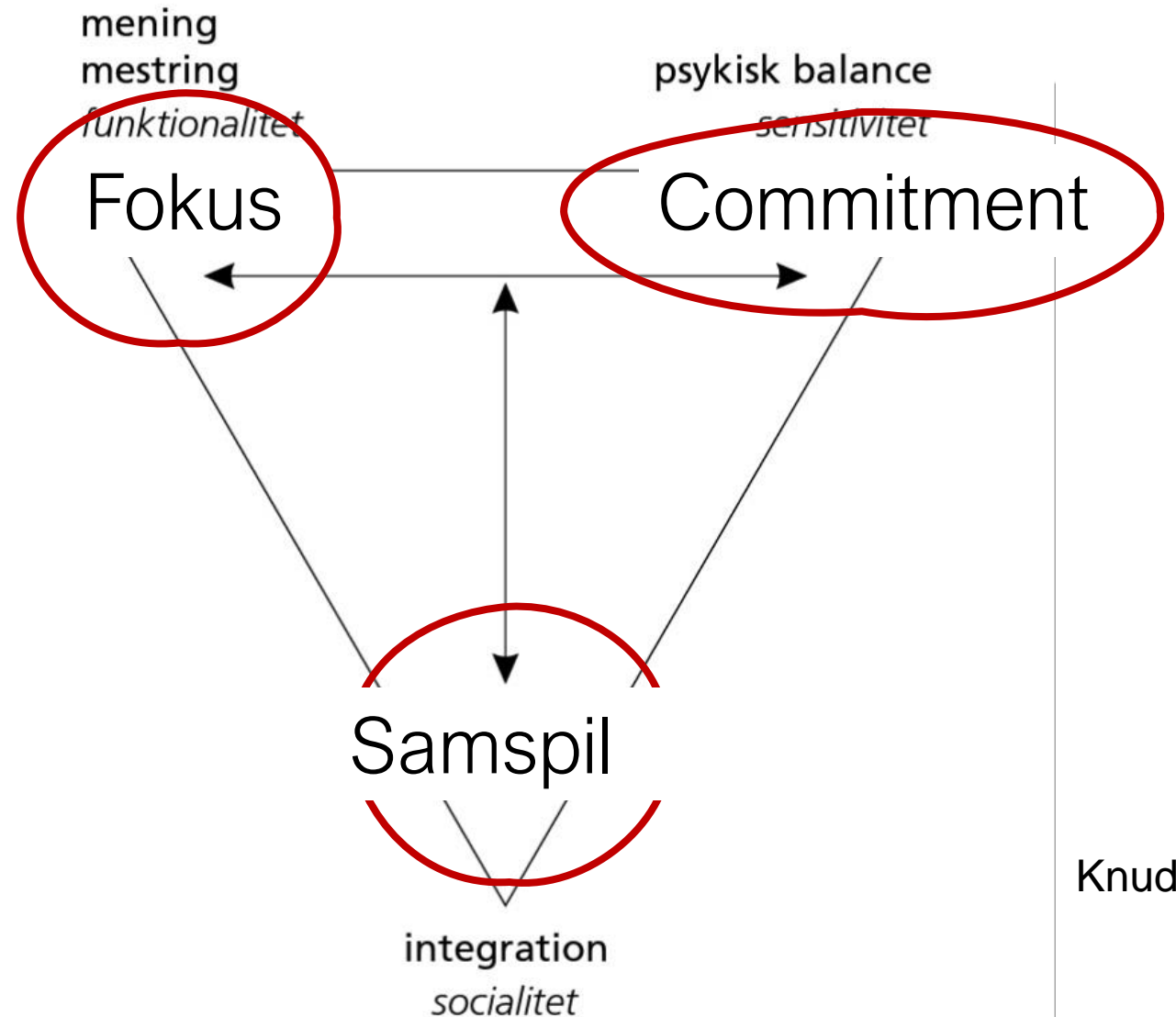
Kompetencer er "at være i stand til at handle i relation til bestemte kendte, ukendte og uforudsigelige situationer." (Knud Illeris i bogen 'Kompetence')



Læring og kompetenceudvikling

Heiberg

- Fokus: Hvad I skal træne. Læringsmål. Bro fra jeres strategi til ledelsesadfærd.
- Commitment: Uden commitment, sker der ingenting.
- Samspil: I lærer bedst sammen.



Knud Illeris

Otte råd til at styrke ledelsesadfærd praksisnært

Heiberg

- Sæt styrket ledelsesadfærd på agendaen
- Forstå behovet: Vær præcis på, hvad I skal styrke
- Brug daglig praksis som øvebane
- Tænk træning af ledelsesadfærd og samarbejde ind i forandringer
- Bliv dygtigere sammen
- Træn ledere af ledere i at støtte ledernes udvikling
- Hav en systematik for arbejdet
- Tag små konkrete skridt, prøvehandlinger (fx PDSA)



Overblik

- Transformation og forandringer øger krydspresset på lederne
- Transformation øger behovet for god ledelse, men gør samtidig ledelsesudvikling vanskeligere



Refleksion

Hvad hæfter du dig ved?

Støttespørgsmål:

- I hvor høj grad har din nærmeste leder fokus på din udvikling som leder?
- Hvad karakteriserer dit krydspres? Hvad motiverer sig i krydspreset? Hvad udfordrer dig?
- Hvilke forandringer har øget krydspreset hos dig? På godt og ondt.



Overblik

- Transformation og forandringer øger krydspresset på lederne
- Det øger behovet for god ledelse, men gør samtidig ledelsesudvikling vanskeligere
- Vi skal være skarpe på, hvilken ledelsesadfærd, vi har brug for at styrke
- Vi skal styrke ledelsesadfærden sammen og tæt på praksis

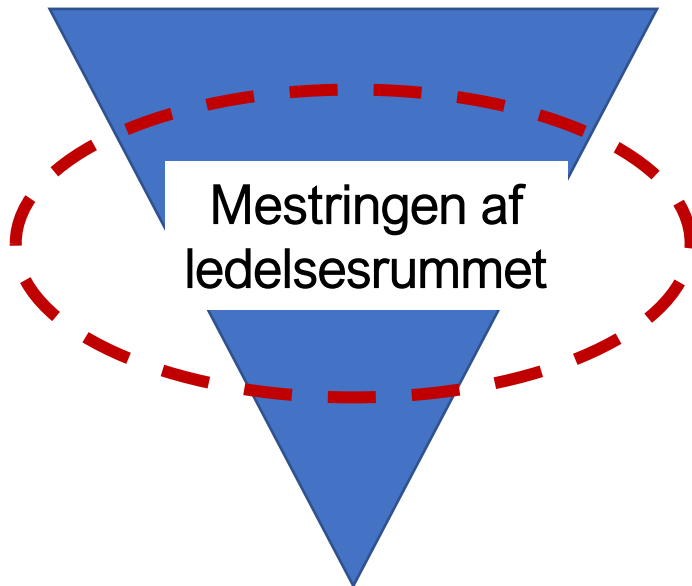


Ledelsesrummet



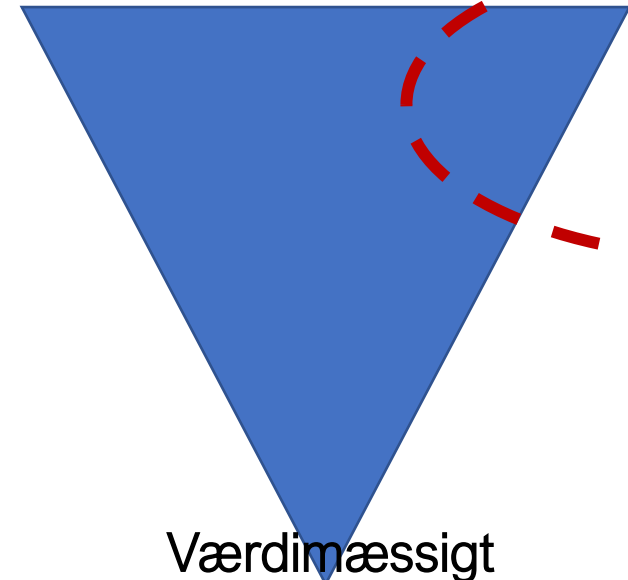
Ledeskulturen

Rammesætningen af ledelsesrummet



Afgrænsningen af ledelsesrummet

Tryghed og tillid



Støtte og sparring

Værdimæssigt forbundet

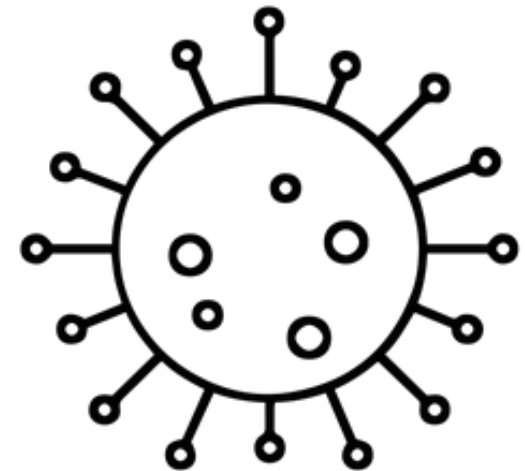


Mestring af ledelsesrummet. Læring og udvikling

Hvad er god, effektiv ledelsesadfærd?

Heiberg

- De dygtigste ledere kan gå både foran og bagved (versatil ledelse)
- Styrende-støttende – strategisk-operationel ledelse
- Det gælder i endnu højere grad under krisen.



Kaiser, Robert (2020). Leading in an unprecedented global crisis: The heightened importance of versatility. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 135-154.

Mestring af ledelsesrummet. Læring og udvikling

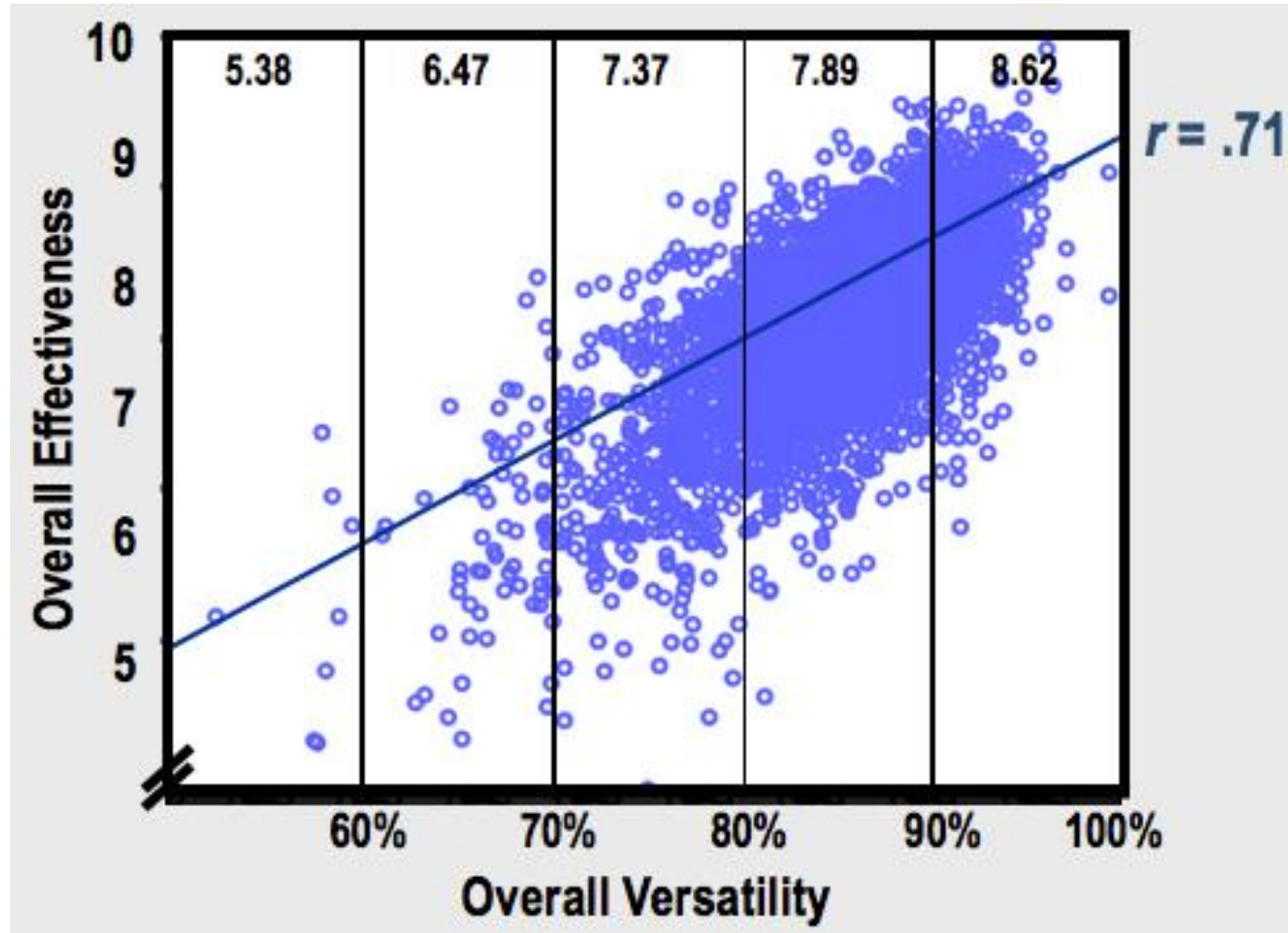
HVORDAN DU LEDER



HVAD DU LEDER



Mestring af ledelsesrummet. Læring og udvikling



Datagrundlag:

18,624 senior managers

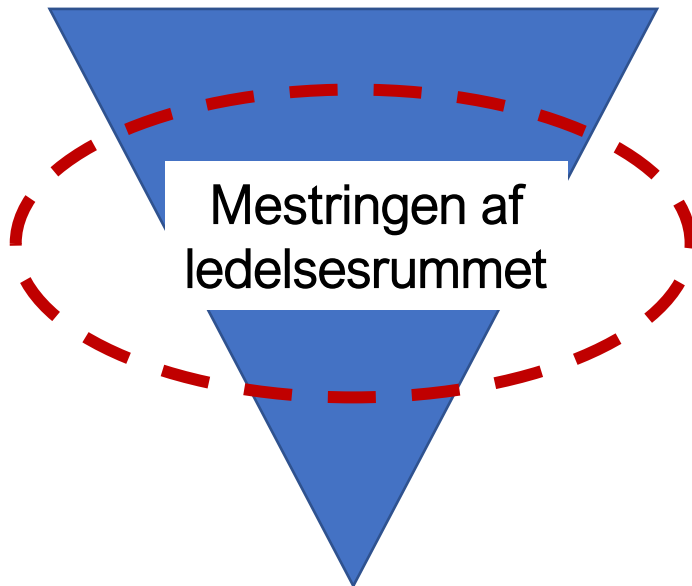
LVI global norms (2010-2017)

Ledelsesrummet



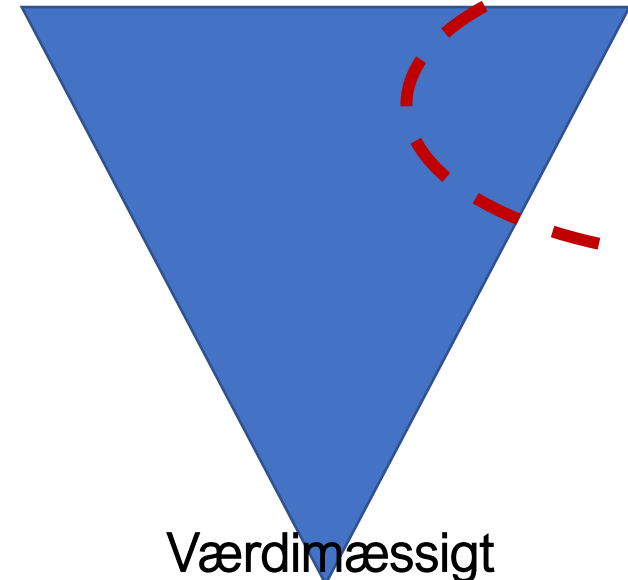
Ledelseskulturen

Rammesætningen af ledelsesrummet



Afgrænsningen af ledelsesrummet

Tryghed og tillid



Støtte og sparring

Værdimæssigt forbundet

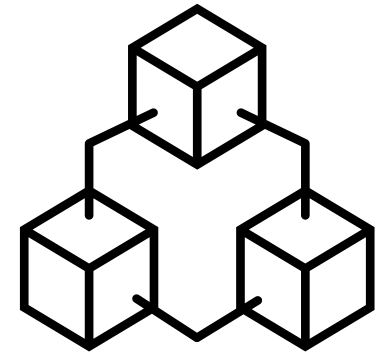


Træn ledelsesadfærd sammen, tæt på praksis



Hvad er professionel, kollegial sparring?

- I kollegial sparring støtter kollegaer hinanden i at lykkes med deres opgave og lære af hinanden.
- Sparring kan vise nye måder at forstå noget på og handle på.
- Sparring tager udgangspunkt i modtagerens behov.
- Indholdet i sparringen defineres af modtageren.



Hvad kan professionel kollegial sparring give os?

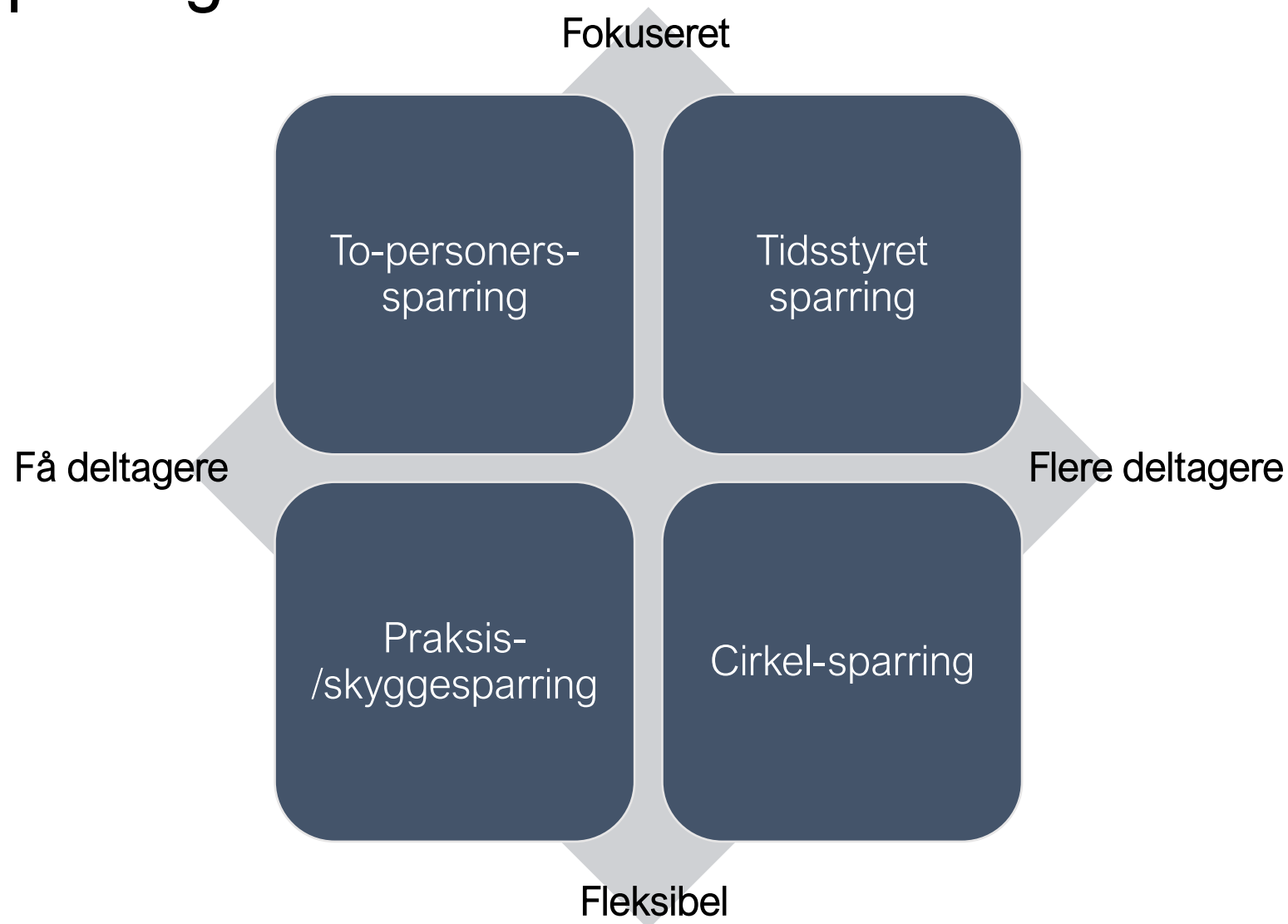
Fælles

- Øge tillid og gensidig forståelse – fællesgøre ledelse
- Styrket fælles tilgang til ledelse – synliggøre problemstillinger, der kalder på fælles tiltag
- Styrke jeres trivsel og kvaliteten af jeres ledelse

Hver især

- Konkret hjælp til dilemmaer og udfordringer – kvalificere løsninger og arbejdsmetoder
- Styrke forståelse for og bevidsthed om egne resurser/ styrker
- Øge klarhed om egen rolle

Typer af sparring

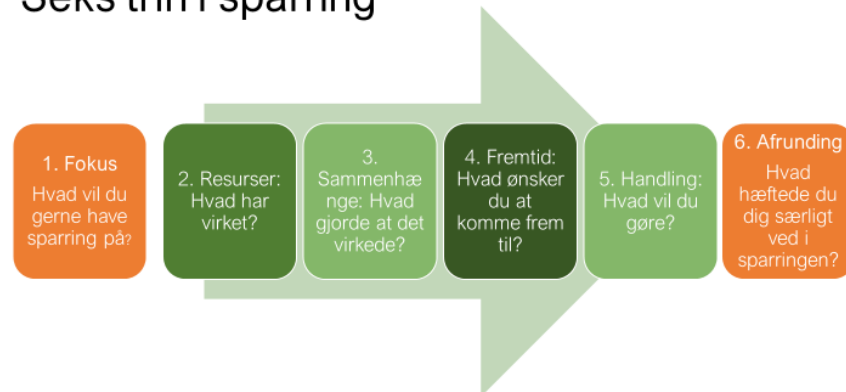


To-personers-sparring

- **Rammen:** Afgræns tiden, sæt fx 15-20 minutter af.
- **Forløb:** Brug sparringsmodellen.
- **Variationer:** Gå en tur, lav sparring på telefonen, skift sparringspartner.

Sparringsmodellen:
Seks trin i sparring

Heiberg



Råd til sparringspartner:

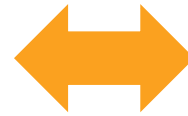
- Tag udgangspunkt i det fokuspersonen fortæller.
- Anerkend problemstillingen.
- Undersøg, hvad der virker.
- Se sagen fra forskellige perspektiver.
- Forfølg forskellige perspektiver og forklaringer.
- Undgå (for meget) enighed – også med dig selv.

Tidsstyret sparring

- 1 minut til at vælge tidsansvarlig, caseperson og ordstyrer
- 2 minutter til casepersonen til at fortælle, hvad problemstillingen er, og hvad man gerne vil have input til sparring på
- 1 minut til at stille afklarende spørgsmål til casepersonen, hvis der er særlige kontekstbetingelser eller lignende
- 5 minutter til at gruppen kan snakke sammen om problemstillingen og komme med deres umiddelbare input til eventuelle løsninger og nye vinkler på problemstillingen. Der må ikke stilles spørgsmål til casepersonen, som i øvrigt ikke må blande sig i snakken
- 1 minut til feedback: Hvad tager casepersonen med sig?

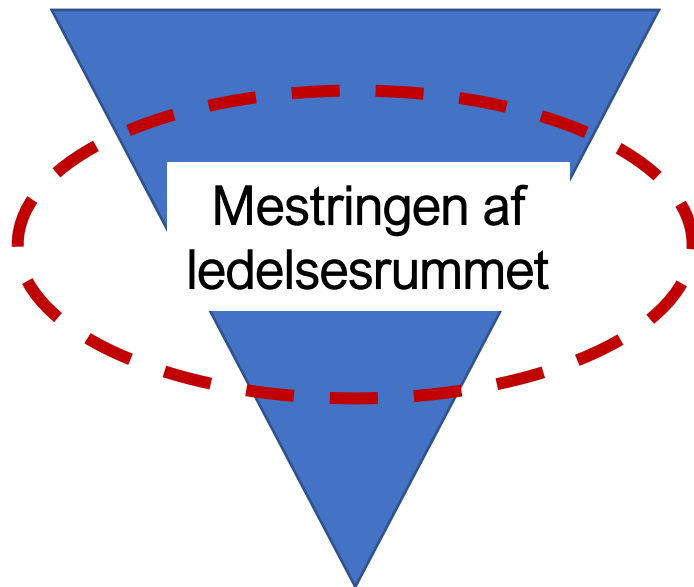


Ledelsesrummet



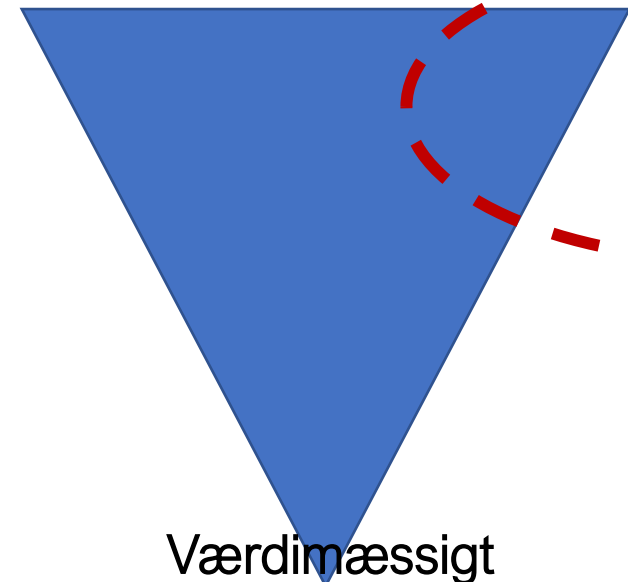
Ledelseskulturen

Rammesætningen af ledelsesrummet



Afgrænsningen af ledelsesrummet

Tryghed og tillid



Støtte og sparring

Værdimæssigt forbundet



Overblik

- Transformation og forandringer øger krydspresset på lederne
- Det øger behovet for god ledelse, men gør samtidig ledelsesudvikling vanskeligere
- Vi skal være skarpe på, hvilken ledelsesadfærd, vi har brug for at styrke
- Vi skal styrke ledelsesadfærden sammen og tæt på praksis



Refleksion

Hvad hæfter du dig ved?

Støttespørgsmål:

- Hvad har du fokus på, der skal til for at styrke din og jeres ledelsesadfærd i et sundhedsvæsen i transformation?
- Hvad vil du konkret gøre i dialog med nærmeste leder og ledelseskolleger?



Heiberg

Ledelse, læring og analyse

