

# NASJONAL LEDERSAMLING, 5.-7. SEPTEMBER 2016

Utvikling av ledere, lederverktøy og  
lojalitet i helsevesenet

*Dag Kaas, Johan Kaggestad og Trond  
Rangnes*

# Utvikling av ledere, lederverktøy og lojalitet i helsevesenet

- Hva er sentralt i lederrollen?
  - Lojalitet som en del av samspillskulturen.
- 
- Erfaringer med organisering og ledelse av habiliteringstjenesten.
  - Utvikling av lederskap i spesialisthelsetjenesten.
  - Samspillseffekter som kan oppnås ved utvikling av den enkelte, lederskapet og organisasjonen.
- 
- Lederverktøy – hvordan kan dette utvikles?
  - Systematisk ledertrening og bruk av lederverktøy.

# Hva er sentralt i leder-rollen?

- Lederens viktigste oppgaver i lederskap
  - Utvikle potensialet til den enkelte og laget (divisjonen/avdelingen/enheten)
  - Utvikle samspillet i laget
  - Utvikle samspills-kulturen basert på samspillsregler og lederprinsipper
    - => lojalitet som en del av samspillskulturen
- Ledertrening
  - Hva må du utvikle som leder for at medarbeiderne skal flytte seg i positiv retning?

# Lederprinsipper - eksempel

- **Forutsigbare**
- **Samspillende**
- **Helhetstenkende**
- **Inspirerende**
- **Gjennomføringsdyktige**

# Samspillsregler - eksempel

- **Vi snakker med hverandre, ikke om hverandre**
- **Vi setter av tid til samspill**
- **Vi er lojale mot beslutninger**
- **Vi utfordrer hverandre konstruktivt**
- **Vi er konstruktivt nytenkende**

# Habiliteringstjenestene

- Egen erfaring som hjelpeverge.
- Egen erfaring som leder av tjenestene.
- Hvilke lederutfordringer er «spesielle» for habiliteringstjenestene?

# Hvilket ansvar har ansatte og lederne for å kunne gi best mulig tjenester?

- **Utrede**
- **Diagnostisere**
- **Behandle**
- **Forskning**
- **Lederansvaret – kompetanse innen fagområdet**
- **Organiseringen - samhandlingsmodeller**

# Helhetlige pasientforløp – større behov for koordinering av tilbudet – andre måter å lede på?

- **Ledelse på tvers av avdelinger/enheter.**
  - Fra fag-orientert fokus til pasientflyt gjennom fagavdelingene
- **Pasientforløp som egen «lederoppgave»**
  - Hvordan organiserer vi for å utvikle flyten?
  - Hvordan utfordre helse-hierarkiet i Norge?
- **Klinikklederteam – klinikk sjef, ass. klinikk sjef med ansvar for HR, ass. klinikk sjef med ansvar pasientforløp/koordinering, annet støttepersonell.**
- **Organisering i andre klinikkstrukturer enn de vi er vant til.**
- **Avdelingsstrukturen avvikles – press på spesialitetene – samhandlingskompetanse.**
- **Lederansvaret blir ikke mindre.**



# Utfordringer som leder (1)

- **Ansvaret som leder er knyttet til ledelse og lederutvikling, administrasjon og fag – ledere har et totalansvar.**
- **Ledere i habiliteringstjenestene må kunne mye om hva habilitering som fagområde er – hvis ledere i habiliteringstjenestene ikke kan dette, hvordan skal da ledere over dere kunne ta stilling til det de skal?**
- **Er habiliteringstjenester annerledes enn mange andre kliniske enheter?**

# Hva skiller i så fall? Og hvilke konsekvenser har dette for ledelse og organisering?

- **Organisering som virkemiddel – faget.**
- **Pasientene representerer de svakeste av de svake.**
- **Utredningene er kompliserte og krever et meget stort antall samarbeidsrelasjoner – kommunene, somatikken, psykisk helsevern, komplekst lovverk, osv. – det er betydelig enklere i et DPS (kan og bør være). Tverrfaglighet.**
- **Må forvente at voksenhabiliteringen i dag – som en del av spesialisthelsetjenesten - har høykompetente medarbeidere/spesialister – leger, nevrologer, psykiatere, psykologer, vernepleiere, mm. – SÅRBARHET!!**
- **Horisontal koordinering mellom spesialitetene – krevende.**

## Utfordringer som leder (2)

- **Krevende budsjettprosesser for fagområdet.**
- **Lederverktøy og virkemidler må beherskes.**
- **Man må ha planer for hvordan tjenestene skal utvikles faglig.**
  - I denne planen må det også synliggjøres hvilke konsekvenser planene har – bemanning, økonomi, tidsrammer, osv. – leder/leder – oppfølging.
- **Understøtte ledernes «dialog – og kamp» med de somatiske «imperialister» som jeg selv har opplevd.**

# Behovet for «verktøykasser» i lederrollen.

- **Hva mangler?**
- **Systematisk oppfølging.**
- **Rekruttering av ledere – verktøy – systematikk.**
- **Egenutvikling i lederrollen – tid.**
- **Samarbeid med andre ledere om felles mål og muligheter.**

# Summing

- Hva opplever du/dere i egen leder-hverdag ift. til våre innspill?
- Hva er det viktigst å gjøre noe med?

# Suksessfaktorer for utvikling av lederferdigheter og lederteam

- Balanse daglig Drift <-> Utvikling
- Balanse Fag <-> Ledelse
- Helhetlig ledelse
- Prestasjons-kultur
  - Involverende mål- og strategi-prosesser
  - Lag-organisering
  - Systematisk trening og utvikling
  - Verdibasert kultur-utvikling
  - Gode leder- og samspills-verktøy

# Balanse-utfordringer

- Drift <-> Utvikling
  - Optimal daglig drift. Gode systemer og flyt
  - Utvikling en forutsetning for å være best i morgen
  - Balanse en forutsetning for systematisk utvikling
- Fag <-> Ledelse
  - Fag-kompetanse. Godt nok i dag -> godt nok i morgen
  - Leder-kompetanse. Lede gode fag-personer som et lag
  - Leder-ferdigheter utvikles parallelt med fag-ferdigheter
  - Fag-personer på rett plass, ledere på rett plass
  - Samspills-utvikling i lederteamene

# Helhetlig ledelse

## Leder-roller

- Leadership <-> Management
  - Leadership (utvikling)
    - Lagleder-rollen
    - Trener-rollen
  - Management (drift)
    - Adm.-rollen
    - "Alt det andre" rollen



# Viktige leder-roller ift. mennesker i organisasjonen.

”Hva kan vi gjøre med folk?”

- **Lagleder-rolle**
  - ORGANISERING av ferdigheter
- **Trener-rolle**
  - UTVIKLING av ferdigheter
- **Medspiller-rolle i lederteamet**

# Budskapet i en prestasjons-kultur

Best sammen mot felles mål  
med de ressursene vi har!

Utvikle samspillet mot felles mål

Skape nye og flere **resultat-sjanser** gjennom å  
forbedre samspillet og utvikle ferdigheter mot  
felles mål

=> Samspills-effekten

# Målområder

Faglige mål

”Faget”

Organisatoriske mål

”Menneskene”

Økonomiske mål

”Pengene”

I prestasjons-kulturer fokuserer vi på de **organisatoriske målene** i **balanse** med de faglige og økonomiske.

# Leder- og samspills-verktøy

- Involverende mål og strategi-prosesser
  - Flytsone-modellen med delmålstrapp
- Verdibasert kultur-utvikling
  - Leder-prinsipper, verdier og samspillsregler
- Lagorganisering
  - Relasjons-formelen  $n(n-1):2 < 30$
  - 100% ansvaret individuelt og i samspill
- Systematisk trenings-/utviklings-verktøy
  - Faktorisering og kartlegging av suksessområder
  - Trenings-/utviklings-planer

# Mål- og strategi-prosessen

## Mål-forståelses-prosesser hvor

- vi kartlegger nå-tilstand og definerer ønsket-tilstand
- alle involveres
  - blir kjent med kravene og konsekvensene
- alle ansvarliggjøres
- alle har individuelle mål i forhold til lagets mål
  - resultatmål
  - treningsmål

# Verdibasert kultur-utvikling

- **Levende verdier som kjennetegner laget og utvikler målrettet samspill**
- **Bygger prestasjonskulturer**
  - **Implementerer ønskede kulturelementer**
    - Vi gjør hverandre gode: "Vinn<=>Vinn"
    - Åpenhet
    - Lojalitet: "Vi gjør det vi er blitt enige om"
  - **Avvikler ikke-ønskede kulturelementer**
    - Konsekvenser knyttet opp mot forventet endret adferd

# Lagorganisering

- Antall relasjoner,  $n(n-1):2 < 30$
- 100% ansvar individuelt og i samspill

=> 20% effekt gjennom

- Individuelle del-ferdigheter satt i system
- Optimal bruk av spisskompetanse
- Lagbasert samspill i all drift og utvikling

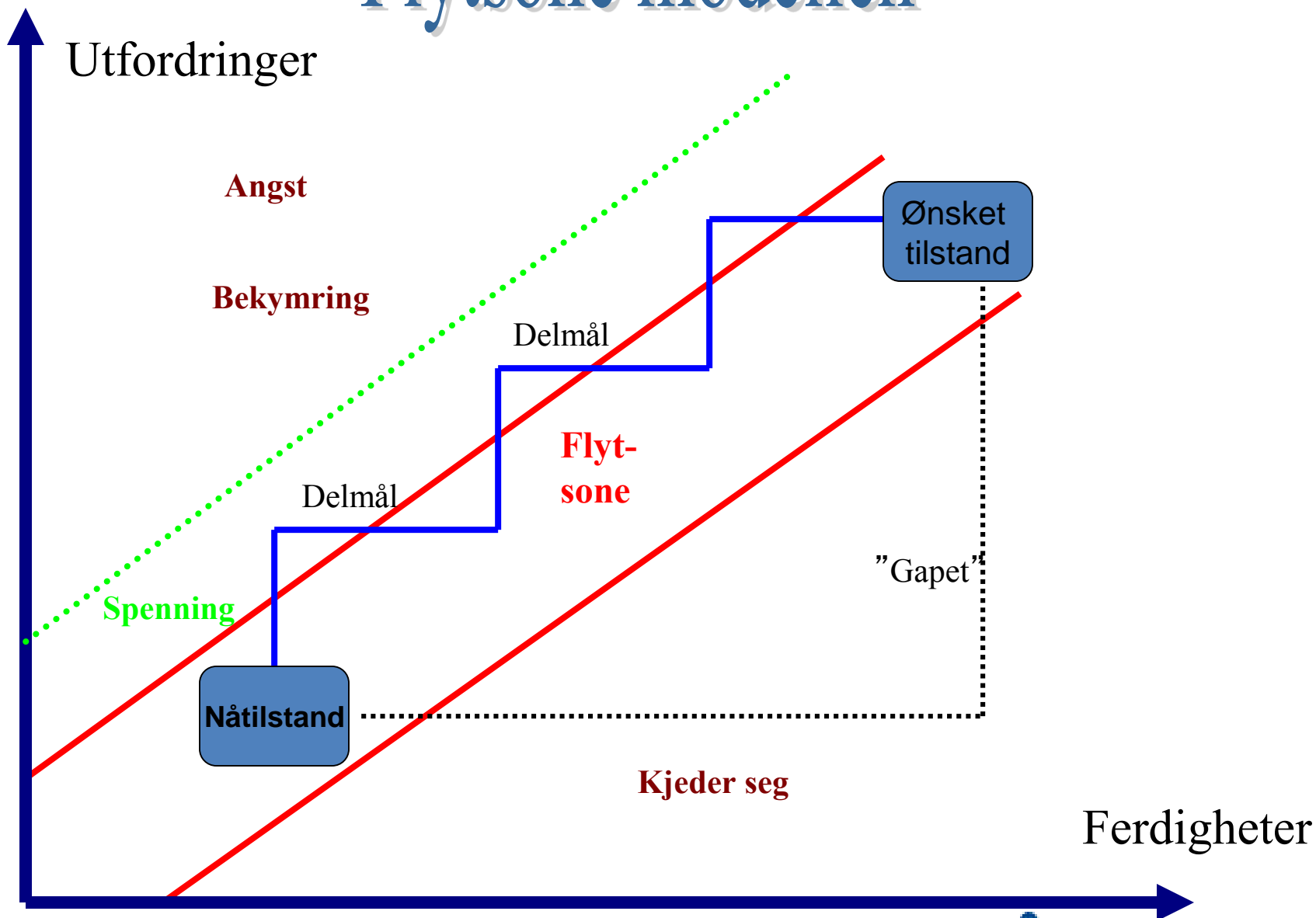
# Systematisk trening

Hva er trening?

- Alle involveres helt ut
- Faktorisering og kartlegging
- Prioritere de viktigste suksessområdene
  - Tenkning "70/30"
- Treningsplaner
- Systematisk oppfølging
- 2-3% effekten, "rentes rente"



# Flytsone modellen



# Faktorisering og kartlegging

<u>Tilstand/</u> <u>Suksess-</u> <u>områder</u>	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

# Treningsplan

Navn:.....

Periode:.....

<b>HVA skal trenes</b> (Prioriterte Suksess-områder)	<b>HVORDAN trene (Tiltak)</b> (evnt.sammen med hvem)	<b>NÅR trene</b>	<b>Ansvar</b> <b>Oppfølging</b>	<b>Kommentarer</b>
1				
2				

# Summing

- Faktorisering og kartlegging av lederutviklingsområder:
  - Diskutér viktige faktorer å utvikle/videreutvikle for deg som leder i habiliterings-tjenesten
- Systematisk ledertrening
  - Velg det viktigste å utvikle og konkretiser området
  - Hvordan og når kan du trene systematisk på å komme fra Nåtilstand til Ønsket tilstand?

# Effekt av godt utviklings-arbeid i leder-teamene

- Målforståelse og verdier
  - ⇒ Grunnleggende motivasjons-faktorer
  - ⇒ Retning, styring og basis
- Lagorganisering
  - ⇒ 100% ansvar individuelt og i samspill
  - ⇒ 20 % effekt
- Systematisk trening
  - ⇒ Trene på det vi kan gjøre noe med "70/30"
  - ⇒ 2-3 % effekt løpende med "rentes rente"

# Suksesskriterier og fallgruver

- Suksesskriterier
  - Kreativitet i overføringsverdier fra andre områder. Hva kan vi gjøre av forbedringer med de rammer vi har? Kartlegge suksessfaktorer.
  - Trening og tiltak integreres i daglig drift
  - Definere treningsarenaer og møteplasser
  - Handlings-fokus: Fra Ord til Handling
- Fallgruver
  - Kopiere andre
  - Tro at din bransje/arbeidsplass er helt spesiell
  - Kurs og analyse fokus
  - Kontroll- og regel-fokus