

Hvordan bli en effektiv leder? Hvordan holde seg oppdatert på alle endringer som skjer, implementering, få med seg ansatte, motivasjon ansatte og egen motivasjon

Trond Rangnes
Nasjonal ledelsesutvikling



Ledelse – oppdatering?

- **Ledelse – 22 200 000 – 0,31 s.**
- **Effektiv leder – 18 500 000 – 0,34 s.**
- **Hvordan bli en effektiv leder – 11 600 000 – 0,36s.**
- **Effektiv ledelse – 10 400 000 – 0,34 s.**
- **Lederutvikling – 249 000 – 0,24 s.**
- **Ledergruppeutvikling 2 890 – 0,26 s.**

Effektiv ledelse = god ledelse?

**Tyngden av ledelsesforskere ser ut til
å mene det.**

Forskning på effektiv ledelse – i hovedsak tre områder

- **Endringsorientering**
- **Oppgaveorientering**
- **Relasjonsorientering**

Hva er god ledelse? (1)

Tom Karp (desember 2018)

- **God ledelse er effektiv ledelse**
- **God eller dårlig ledelse?**
- **Arven fra filosofene har blitt borte på veien**

Hva er god ledelse? (2)

- **Kriteriet for godhet – en del av en større helhet – var lederen grunnleggende god, ville dette føre til gode handlinger**
- **En del av en større helhet kan være gode mennesker mot gode mål i et godt samfunn med lykke for den enkelte borger**
- **Ledelse skulle ha andre mål enn det rent materielle**

Oppdatering – omsette - utvikle



Gode klinikere trenger kanskje
10.000 teori- og praksistimer?
Hvor mye trener ledere på lederrollen?

Ledelse og endringer

Deborah Rowland (2018)

- Endring = forstyrrelse av faste mønstre
- Kontinuerlig prosess (hele tiden)

Krever:

- Være til stede – unngå avsporinger
- Velge respons – ikke reaksjon – angst stenger nysgjerrigheten ute
- Oppfatte hva som skjer i organisasjonen man leder
- Integrere alt – spes. vanskeligheter og utfordringer (tap, sorg, osv.)
- Man må beherske indre følelser før man kan beherske å lede andre (edge and tension ledelse – «Still moving»)

Hva kjennetegner en god leder?

Amy Edmondson (Harvard B.S.)

- Evnen til å utvikle organisasjoner uten frykt for å sikre bedre analytisk tilnærming
- Skape psykologisk trygghet – vær hyggelig
- Rapportering av feil – bygge tillitsfulle relasjoner (lettest)
- «Lede deg selv» – stoppe opp – reflektere, vise nysgjerrighet, hva mangler jeg?
- Beherske samtalene: balansen mellom fakta og spørsmål i samtalene (fastslå og stille gode spørsmål)
- «Folkeskikk»

Viktigste faktorer for gode resultater i ledergrupper

- Troen på at det gir bedre resultater når man jobber som team
- Arbeidet er viktig
- Tydelige roller, planer og mål
- Leveranser til rett tid innenfor en tidsramme
- Psykologisk trygghet - VIKTIGST

Hva kjennetegner en god leder?

Gerhard Penning (Shell) (2018)

- Evnen til å forbinde hode og hjerte
- God til å lytte – ærlig lytting
- God til å stille spørsmål
- Evnen til å vise respekt
- Evnen til å «bygge broer»
- Evnen til å sette seg inn i lokale forhold før en samtale

Ledelse og lederutvikling

- **Faglige mål** "Faget"
- **Organisatoriske mål** "Menneskene"
- **Økonomiske mål** "Pengene"

I gode lederkulturer fokuserer man på de faglige målene i balanse med de organisatoriske og økonomiske målene.

Åtte gode råd om lederutvikling

- **Erkjennelse om at ledere kan trenes og utvikles til å bli bedre ledere.**
- **Foreta en grundig behovsanalyse om ønskede utfall – hva vil vi oppnå? Ikke vær generelle.**
- **Benytt et bredt sett av læringsaktiviteter, undervisning, informasjon, demonstrasjoner og praktisk trening. Ved begrenset tid – prioriter praktisk trening.**
- **Vær forsiktig med å bruke ekstra ressurser på 360-graders vurderinger.**
- **Benytt flere separate sesjoner over et lengre tidsrom i stedet for en sammenhengende og lang sesjon.**

- **Begrens bruken av utviklingsprogrammer som gjennomføres i form av egenstudier – bruk heller interne og/eller eksterne ressurser – trenger støtte.**
- **Konsulter ekspertise utenfor ditt eget fagfelt, programmet skal være evidensbasert og praktisk relevant.**
- **Inkluder kunnskap og ferdigheter som omfatter effektive samspill og gode relasjoner med kollegaer og medarbeidere.**

Christina N. Lacerenza, m.fl.

DN – Bård Kuvås, m.fl.

Motivasjon andre og meg som leder

- **Klarhet**
- **Utfordret**
- **Ansvar**
- **Fleksibilitet**
- **Anerkjennelse**
- **Samarbeid**

Kommunikasjon



Utviklingsplaner - Treningsplaner

- **Tidsrammer**
- **Mål – oppgaveløsning – felles forståelse – forventningsavklaringer**
- **Skriftlighet**

Finnes det enkle grep?

- **Tvilsomt**
- **Mye hardt arbeid – spesielt i starten**
- **T – T - T**
- **Er det håp?**

Hva er troen og håpet?

- Noen hevder at lederutvikling ikke virker – men spissformulert
- Vi ser mange gode eksempler på ledere som «får det til»
- Finnes «naturtalentene»? Og hvor er de eventuelt?
- Hvor gode er vi til å måle effektene av tiltak?

Hva er troen og håpet?

- **Vi sier vi tror på lederutvikling, men mener vi det?**
- **Kan god ledelse reguleres gjennom rundskriv, forskrift og veiledere?**

Hva kan du gjøre?



Hva vil du gjøre?