



Ledelse af medarbejdere for nye ledere

Udviklingsforløbet

Udviklingsforløbet er et 9-12 måneder langt forløb, som understøtter dig i at etablere og udvikle dig som leder.

Forløbet giver dig:

- mulighed for at udvikle dig i din lederrolle
- redskaber til og træning i at håndtere medarbejdere, forandringsindsatser og de ledelsesdilemmaer, som du møder
- et styrket ledernetværk i regionen
- en introduktion til ledelse i Region Hovedstaden

Udviklingsforløbet foregår på et hold med 23 andre deltagere og har et omfang på:

- 3 timers kickoff
- Løbende udvikling og afprøvninger i egen praksis (minimum én prøvehandling mellem hver samling)
- 6 samlinger på i alt 8 dage
- 3 x 3 timers læringsgruppemøder
- 3-4 samtaler med din leder om udviklingsforløbet og din egen ledelse
- 2 x ½ dags sidemandsbesøg, hvor du og en anden deltager besøger hinanden
- 1 dags jobbesøg hos en erfaren leder, som også kan være fra en anden branche
- Forberedelse, fx refleksionsøvelser og læsning af korte artikler. Du vil blive tilbudt at supplere med yderligere læsning af flere, længere og dyberegående artikler og bøger.
- Du skal være forberedt på, at du skal arbejde med din egen ledelsespraksis mellem samlingerne. Dette arbejde er en central del af forløbet.



Ledelse af medarbejdere for nye ledere

De enkelte elementer i ledelsesudviklingsforløbet

1. Forberedelse til forløbet

Når du er tilmeldt forløbet, inviteres du til et 3 timers kickoff, hvor du får en introduktion til uddannelsen, hjælp til formulering af "mine spørgsmål om ledelse" og information om forberedelsen forud for første samling.

Efter kick-off og inden samling 1 skal du og din nærmeste leder gennemføre jeres første dialog om forløbet. I dialogen skal I afstemme forventninger til din deltagelse i forløbet og til din nærmeste leders medvirken undervejs. I skal aftale, hvilke spørgsmål om ledelse, du skal fokusere på i forløbet, og I skal aftale jeres møder om forløbet og få datoerne i kalenderen.

2. Mine spørgsmål om ledelse

I starten af forløbet skal du, i samarbejde med din nærmeste leder, formulere et eller flere spørgsmål om din ledelse, som du gerne vil arbejde med undervejs i forløbet. Spørgsmålene skal være aktuelle, relevante og vigtige for din nuværende ledelsespraksis.

Spørgsmålene fungerer som dit personlige læringskompas og din røde tråd i udviklingsforløbet. Du kommer til at bruge ca. halvdelen af forløbet på at arbejde med disse spørgsmål.

Eksempler på spørgsmål kunne være:

- Hvordan kan jeg i højere grad uddelegere opgaver til medarbejdere, uden at jeg selv oplever at miste overblikket over opgaveløsningen?
- Hvordan lykkes jeg med adfærdsændrende samtaler?
- Hvordan leder jeg forandringer, som jeg ikke selv er enig i?
- Hvordan motiverer jeg medarbejdere til at tage et fagligt ansvar?

På samlingerne vil du få perspektiver, viden og metoder, der hjælper dig til kvalificeret at undersøge dine spørgsmål om ledelse. Dine spørgsmål fungerer som pejlemærker for dig selv og konsulenterne i forhold til, hvad du har behov for at få med hjem fra samlingerne og læringsgruppemøderne. Konsulenterne bruger dine og de øvrige ledere på holdets spørgsmål om ledelse til at vurdere, hvad der skal arbejdes med på samlingerne.

Mellem samlingerne afprøver du handlinger og træner metoder, som retter sig mod dine spørgsmål om ledelse.



Ledelse af medarbejdere for nye ledere

I sidemandsbesøg og jobbesøg (beskrives længere nede i teksten) kan du via observation og dialog få inspiration til arbejdet med dine spørgsmål om ledelse.

I dine samtaler med din nærmeste leder vil spørgsmålene fungere som et omdrejningspunkt for jeres dialog om dit læringsudbytte, om din brug af viden, inspiration og erfaring i din ledelseshverdag og om din og din nærmeste leders forventninger til din fortsatte udvikling.

3. Sidemandsbesøg og jobbesøg

Du skal som led i udviklingsforløbet gennemføre en halv dags sidemandsbesøg hos en anden deltager på uddannelsen, få besøg en halv dag samt gennemføre en dags jobbesøg hos en erfaren leder i en anden enhed end din egen.

Formålet med disse besøg er, at du får andre perspektiver på og inspiration til arbejdet med dine spørgsmål om ledelse, og at du opdyrker og udvider dit ledelsesnetværk i regionen.

På sidemandsbesøget ser du en af dine meddeltagere i funktion som leder og får således mulighed for at iagttage ledelse med et udefra-perspektiv. Ligeledes er du selv vært for en meddeltager, som kan give dig feedback på din ledelse med et udefra-perspektiv. Hvor du skal på besøg, og hvem du selv skal have besøg af, aftales i din læringsgruppe.

På jobbesøget hos en erfaren leder i en anden enhed får du inspiration til, hvordan du kan lede din enhed. Du har selv ansvar for at finde det sted, hvor du ønsker at gennemføre jobbesøget, og for at træffe aftaler herom. Ved udvælgelsen af jobbesøgssted tager du udgangspunkt i "dine spørgsmål om ledelse", som er din guide til, hvad du særligt gerne vil se, lære, inspireres og udfordres af.

Du drøfter begge besøg med din nærmeste leder. Herved får du mulighed for at få din leders sparring på, hvad der vil være særligt interessante fokuspunkter. Og I får mulighed for sammen at reflektere over, hvad du har set, hørt og erfaret. Din leder vil måske også kunne hjælpe dig med at finde et egnet sted til jobbesøget.

Begge besøg vil blive forberedt i din læringsgruppe, hvor du får inspiration til, hvordan du kan lave aftalen, hvilke metoder, du kan bruge til løbende at samle op på observationer og indsigter under besøget, og hvordan du samler op på besøgene sammen med din vært. Du vil også få mulighed for at træne forskellige refleksions- og sparringsredskaber, som kan bidrage til, at du får et godt læringsudbytte af besøgene.



Ledelse af medarbejdere for nye ledere

4. Samlinger og læringsgrupper

Samlingerne udgør et rum, hvor du og de øvrige deltagere arbejder med at forstå, analysere og reflektere over egen enhed, egen rolle, andres roller og ledelsen af de mange konkrete opgaver og relationer, der fylder i hverdagen.

Ledelse af medarbejdere er et udviklingsforløb, hvor du udvikler din egen måde at lede på i praksis. Du kommer til at lære fra og i din egen ledelsespraksis. Det betyder samtidig, at det ikke er en akademisk uddannelse, hvor fokus er på læsning og drøftelse af teori. Formålet med forløbet er IKKE, at du skal lære at mestre forskellige teorier og modeller. Formålet er i stedet, at du skal blive bedre til at forstå din praksis og handle i den. Konsulenterne på forløbet vil vælge teorier og modeller ud, som kan bruges til dette formål.

På samlingerne arbejder vi ca. halvdelen af tiden med dine og de øvrige deltageres spørgsmål om ledelse.

Den anden halvdel af tiden arbejder vi med fire tværgående temaer:

- 1) **Ledelse i en politisk kontekst**, hvor du får basal viden om regionen som politisk organisation og de politiske krav og forventninger til din ledelse
- 2) **Ledelse i komplekse bevægelser**, hvor fokus fx kunne være at arbejde med håndtering af dine medarbejders og din egen psykologiske og følelsesmæssige respons på forandringer eller med håndtering af mange samtidige forandringer
- 3) **Det personlige lederskab**, hvor vi fokuserer på dine værdier, præferencer, antagelser og ambitioner for dit lederskab, og hvordan det bliver opfattet af andre omkring dig
- 4) **Samtaleredskaber**, hvor du får basale redskaber som spørgeteknik og samtalestyring, og evt. teknikker til den svære samtale

Det præcise indhold i de fire tværgående temaer afhænger af, hvad du og de øvrige deltagere på holdet er optaget af. Konsulenterne vil tage udgangspunkt i jeres praksis og udfordringer, sådan som I beskriver dem, og på baggrund heraf vælge vinkel, indhold og timing af temaerne.

Du bliver på forløbet medlem af en læringsgruppe, som er en mindre gruppe med fem andre ledere, som du mødes med tre gange i forløbet. I læringsgrupperne forberedes sidemandsbesøg og jobbesøg, og her er der mulighed for individuel hjælp til ledelsesmæssige problemstillinger, hvad der ikke i samme grad er mulighed for på samlingerne. Arbejdet i læringsgruppen ledes af en konsulent.



Ledelse af medarbejdere for nye ledere

På alle samlingerne skal du og de øvrige deltagere være klar til at bringe jer selv i spil og springe ud i refleksioner over egne svære situationer og løse øvelser, der handler om jeres egen praksis.

Samlingerne ledes af en ekstern konsulent fra konsulentvirksomheden Mannaz og en intern konsulent fra Region Hovedstaden. Den interne konsulent kan fx være en organisationspsykolog fra et af hospitalerne eller en ledelseskonsulent fra Center for HR og Uddannelse.

5. Dialoger med din nærmeste leder

Udviklingsforløbet er tilrettelagt sådan, at du og din nærmeste leder i udstrakt grad har mulighed for at bestemme, hvad du skal fokusere på undervejs i forløbet. I bestemmer, hvad dine spørgsmål om ledelse skal være, hvor du vil på jobbesøg, og hvad dit fokus i forbindelse med både sidemandbesøget og jobbesøget skal være. På samlingerne og i læringsgrupperne vil du komme til at beskæftige dig med det fokus, I har valgt. Dit udbytte af forløbet afhænger således i høj grad af, at I vælger et relevant og aktuelt fokus.

For at sikre dette og dermed dit udbytte af forløbet opfordres du og din nærmeste leder til løbende at mødes for at drøfte og eventuelt justere dit fokus i uddannelsen. Vi anbefaler, at I mødes før forløbet starter, minimum én gang undervejs og igen ved afslutningen af forløbet.

Du har ansvaret for at tage initiativ til dialogerne og lave et forslag til dagsorden.