

# En rejse mod bedre ledelse

Af Sune Sonne Andersen, juli 2009

De, der har prøvet at bestige et bjerg, ved, at man bliver tæt knyttet til de personer, som man tager ud på ekspeditionen sammen med. Det er de mennesker, som man deler frustrationer med, deler erfaringer med og støtter sig til undervejs.



Sådan et netværk fik Lotte Thrane, afdelings- sygeplejerske på Regionshospitalet Viborg, da hun i efteråret 2007 sammen med andre ledere begav sig ud på en udviklingsrejse som en del af det første hold af Region Midtjyllands lederudviklingsforløb for funktionsledere, Kilimanjaro.

Her var udfordringerne ikke højdesyge, vabler eller trætte lemmer men i stedet at få indsigt i sin egen ledelsespraksis, skabe grundlag for et godt arbejdsmiljø for medarbejderne og skabe netværk med andre ledere. Sidstnævnte lykkedes til fulde. Siden lederudviklingsforløbet, der efterhånden ligger to år tilbage, har Lotte Thrane flere gange benyttet sig af det netværk, som hun fik opbygget med de øvrige deltagere i løbet af forløbet tre moduler.

## Med lederrollen som fællesnævner

Kilimanjarodeltagerne kom fra vidt forskellige faggrupper og sektorer i Region Midtjylland. Dette bekymrede Lotte Thrane en anelse forud for kursusstart, for ville hun nu kunne samarbejde med funktionsledere, som arbejdede med en helt anden praksis end hende selv?

"Jeg er jo i en meget hvid verden, hvor lægerne har stor dominans. Hvorimod psykiatrien og pædagogerne er i en lidt mere blød verden," forklarer Lotte Thrane.

Hendes bekymring viste sig dog at være overflødig. Deltagernes forskellige referencer blev hurtigt vendt fra en udfordring til en force.

"Ledelse er jo ens," understreger Lotte Thrane, som siden kurset jævnligt har mødtes

med de øvrige ni medkursister for at udveksle erfaringer.

## Kunsten at uddelegere

Udover netværket har Lotte Thrane også kunne trække på redskaber fra kurset i sit daglige arbejde. Ovenpå Kilimanjaro igangsatte Lotte Thrane brugen af dialogmøder som et aktivt ledelsesværktøj. Det gjorde hun blandt andet for at imødekomme den udfordring, det kan være, at gøre plads til andre, når man, som hende, har måttet bevæge sig fra den daglige drift mod ledelsesarbejdet.

"Så skal man jo være villig til at sælge lidt og være god til at uddelegere ansvar," forklarer Lotte Thrane.

Hun giver Kilimanjaro-forløbet samt hendes egen åbne og ærlige ledelsesstil æren for, at det er lykkedes at arbejde bedre med uddelegeringen og inddragelsen af medarbejdere, kollegaer og ledere i hendes ledelsesfunktion.

## Tid til refleksion

Når en leder skal udvikle sine kompetencer indenfor ledelse er det helt centralt, at han eller hun kan reflektere over sin egen ledelsespraksis. På lederudviklingsforløbet Kilimanjaro skulle deltagerne fortælle om deres egne handlemåder og erfaringer som ledere, hvorefter deltagere og undervisere evaluerede og gav respons på dette.

"Der fik man redskaber til at kigge tilbage til næste gang, man står i en lignende situation," forklarer Lotte Thrane, som derved fik oparbejdet en refleksiv ballast, som hun fortsat benytter i sin hverdag.

Oplevelsen af at blive evalueret var en positiv oplevelse, som nu også bliver brugt i hverdagen på Regionshospitalet Viborg. Her får hun megen respons på sin ageren som leder fra hendes kolleger.

"Jeg har en meget ærlig medarbejdergruppe, der er god til at sige: "- det gjorde du sgu dårligt, det der Lotte". Og det synes jeg bare er fint."

## Erfaringer som læringsredskab

Når Lotte Thrane tænker tilbage, er hun især begejstret over den måde, hvorpå aktiviteterne på Kilimanjaro-forløbet var forankret i praksis. Ved at tage udgangspunkt i deltager-

nes egne erfaringer og give dem den relevante teori, gjorde underviserne deltagerne aktive og gav dem ejerskab på kurset. "Jeg følte meget, at det var vores kursus. Der stod ikke en kursusleder og skulle docere med et eller andet. Det var meget op til os selv at bidrage".

Som et eksempel på den tætte praksisforankring fortæller Lotte Thrane meget begejstret om specielt én episode. På Kilimanjaro-forløbet sidste kursusdag var deltagerens nærmeste leder inviteret til en tre timer lang samtale med deltagerne. Det var en særdeles positiv oplevelse for Lotte Thrane:

"Jeg kan ikke huske, at jeg før har haft min leder for mig selv i tre timer, hvor kalenderen ikke har ringet".

Her var der lejlighed til at tale om erfaringerne med forløbet, og denne samtale har højst sandsynligt også været medvirkende til, at Lotte Thrane siden hen blev bedt om at præsentere sine erfaringer for alle ledende sygeplejersker på hospitalet.

Også det blev en succes.

"Det fik jeg meget positiv respons på, og mange henvendelser bagefter, som f.eks.: "...kunne det også være interessant for mig at deltage på Kilimanjaro?"

## Fakta om Kilimanjaro

- Er et lederudviklingsforløb for funktionsledere og ledere med personaleansvar i Region Midtjylland.
- Giver lederen forudsætninger for at analysere og organisere sin egen enhed, samt lede sig selv såvel som sine medarbejdere.
- Kilimanjaro består blandt andet af arbejde med ledelsesteorier, fokus på personlig planlægning og organisering, arbejde med at skabe sin egen lederidentitet, træning i udvalgte samtaletyper, samt en samtale med egen leder.
- Er et sammenhængende forløb, som består af tre grundmoduler af tre til fire dages varighed med tid til hjemmearbejde imellem.
- Læs mere om lederudviklingsforløbet [her](#)