

A photograph of a forest in autumn, with trees displaying vibrant orange, yellow, and brown foliage. Bare tree branches are visible in the foreground against a clear blue sky.

Personaleledelse Klyngeseminar

4. november 2023

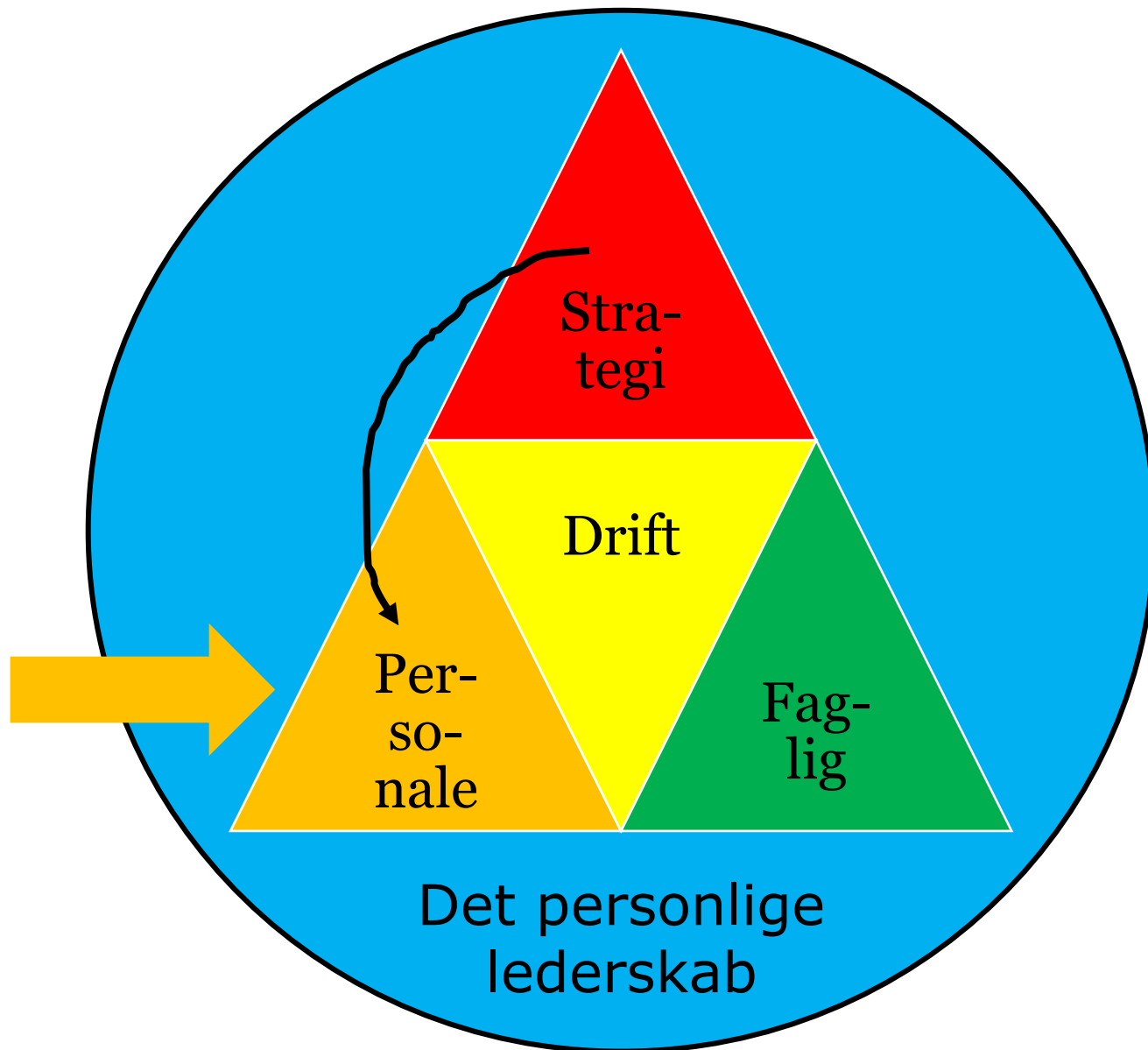
Randi Juul-Olsen
Konsulentshuset Cubion
randi@cubion.dk

Dagsorden



- Velkomst, præsentation og dagsorden
- Fundament for og formål med personaleledelse
- Hvorfor kan det gå galt?
- Gruppedynamikker og psykologisk tryghed
- Hvordan skaber vi forandringer og hvordan får vi personalet med?

Ledelsesområder



Formålet med personaleledelse

- Sikre at vi har det rigtige hold
- Sikre at alle arbejder indenfor de fastlagte rammer og hen mod de opstillede fælles mål
- Skabe størst mulig effektivitet (de rigtige mennesker arbejder rigtigt med de rigtige opgaver)
- Udnytte alle relevante potentialer til klinikkens bedste
- Fremme udvikling, engagement og motivation
- Fremme samarbejde og holdånd
- Fremme arbejdsglæde



Ikke verdens nemmeste opgave

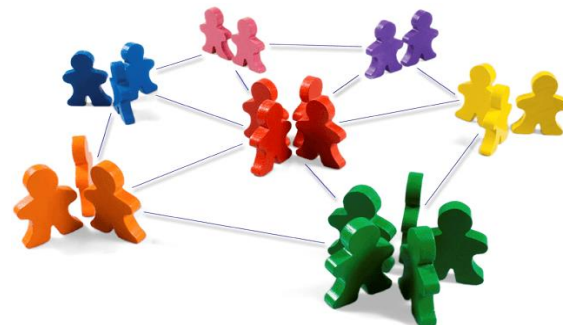
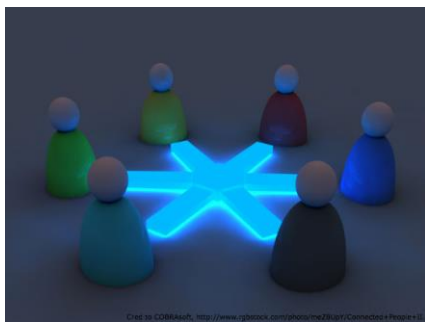
- **Mennesker er vidt forskellige**

- Opvækstmiljø, viden, kunnen, erfaring
- Personlighed, følelsesregulering, tænkning
- JTI type
- Livsfase
- Osv. osv.



- **Mange forskellige relationer dagligt**

- Mulighed for 100-vis af interaktioner dagligt
- Hver af disse kan skabe eller tappe energi



Hvorfor kan det gå galt?



- Uklarheder - eller fundamentale uenigheder - i rammer og retning for klinikken.
- Manglende 'strategi' for håndtering af 'skæverter', kollisioner og uenigheder
- For meget familiekultur
- Svigtende relationelle og kommunikative kompetencer
- En for naiv tro på: At det skal nok gå – at samarbejdet og relationerne passer sig selv
- For ringe kendskab til hinanden

En klog sekretær udtalte:

"Det er svært at bidrage til noget, man ikke ved hvad er. Så derfor gør jeg det, *jeg* synes er rigtigt!"



Familie- versus arbejdskultur

Temaer	Familie	Arbejde
Kultur	Væren	Gøren
Emotionelle klima	Kærlighed/had	Venlighed
Funktioner	Implicit	EksPLICIT
Fairness	Urimelighed	Rimelighed

Hvad kendetegner professionelle relationer?

- Vi ved hvad vi skal **opnå sammen (kerneopgave, mål)**
- Vi har et godt **kendskab** til hinanden
- Vi har **klare værdier og spilleregler ('kontrakt')** for vores indbyrdes relationer
- Vi har afstemt **forventningerne** til hinanden
- Vi har høj grad af **tillid** til hinanden
- Vi er opmærksomme på **retfærdighedsdimensionen**
- <https://www.youtube.com/watch?v=-dMoK48QGL8>
- Vi har identificeret hvilke **risici** der kan være/opstå i samspillet
- Vi giver hinanden ubesværet **konstruktiv feedback**
- Ved uenigheder/spændinger følger vi en bestemt og for os **konstruktiv fremgangsmåde**
- Konflikter er dynamik ikke dynamit

Samarbejdsrum kontra snitflader

	Snitflader	Samarbejdsrum
Tillid	Lav	Høj
Kommunikation	Sjælden	Hyppig
Viden	Adskilt	Overlappende
Mål	Adskilte	Fælles

Kender du *egentlig* den medarbejder, du skal lede?

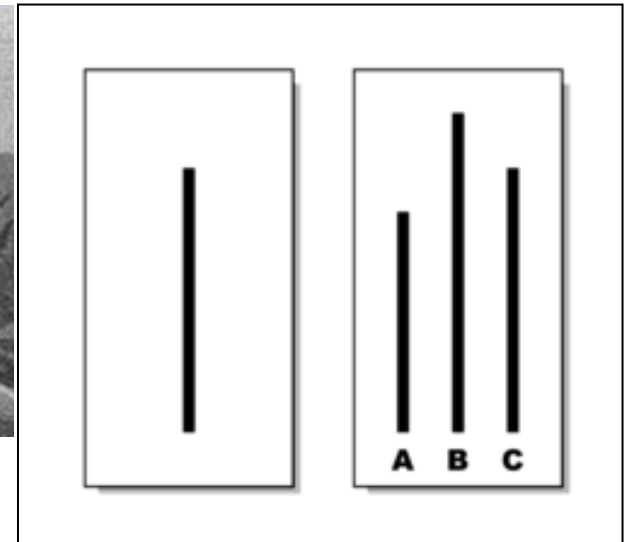
- Hvad får det bedste frem i ham/hende? Hvad er hans/hendes væsentligste drivkræfter?
- Hvordan lærer han/hun bedst – og hurtigst?
- Hvordan foretrækker hun/han at få feedback?
- Hvordan er han/hun i samarbejdssituationer – hans/hendes selvoplevede styrker og svagheder?
- Hvad skal der til for at han/hun føler sig anerkendt?
- Hvad er han/hun særlig følsom for?
- Hvordan reagerer han/hun, når han/hun bliver presset?

GRUPPEDYNAMIKKER



GRUPPEKONFORMITET – EN ”NATURKRAFT”

- Solomon Asch’ konformitets forsøg



<https://www.youtube.com/watch?v=qA-gbpt7Ts8>

GRUPPENS "SKJULTE PROFILER" – HVORFOR SKJULER MAN SIN VIDEN?

Informations-signaler

- 
- Gruppemedlemmer deler ikke deres viden, fordi de tror, at de tager fejl
 - *"Han ved hvad han taler om for han er jo chef"*
 - *"Hvis flertallet mener det, er det nok rigtigt"*

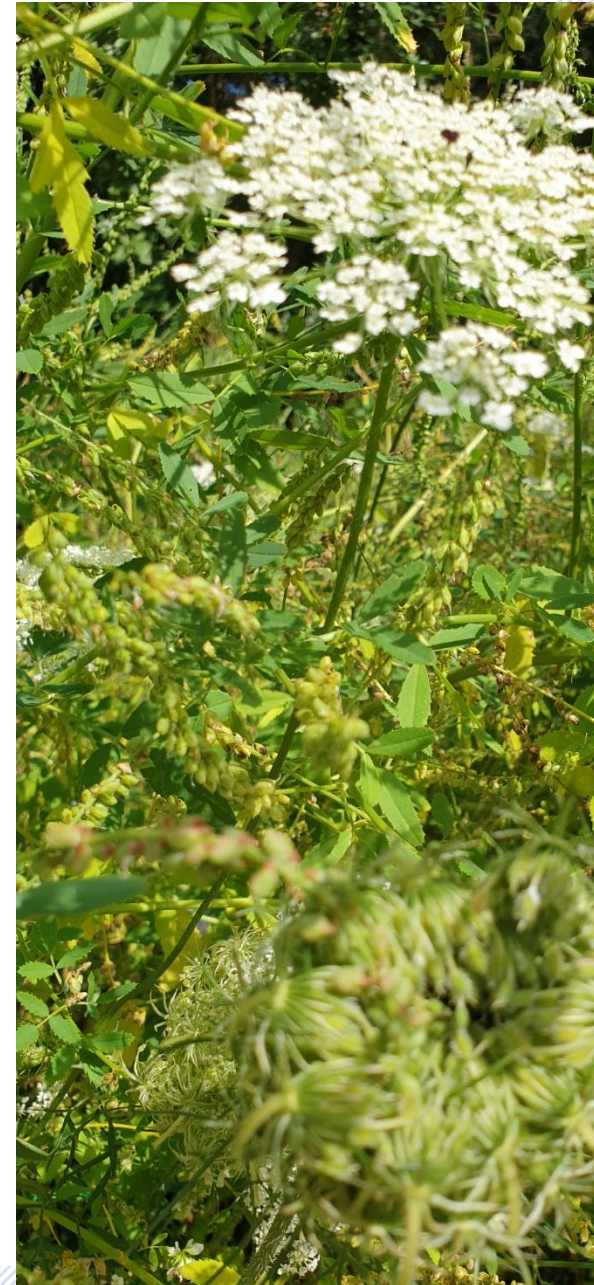
Socialt pres

- 
- Gruppemedlemmer vælger tavshed for at undgå sociale "straffe"
 - *"Kan det betale sig at gøre chefen ked af det eller vred?"*

Psykologisk tryghed

- Et miljø, hvor alle synes, at de kan tale åbent og ærligt om deres ideer, stille spørgsmål, fortælle om deres bekymringer og også om deres fejltagelser.

Psykologisk tryghed er som begreb udviklet af den amerikanske psykolog og professor; Amy C. Edmonson, Harvard University



Hvorfor er det vigtigt med psykologisk tryghed?

- Vi går glip af værdifuld læring, udvikling og vækst, når vi er bange for at dumme os, blive ydmyget eller ligefrem straffet.
- Vi bruger meget hjerneaktivitet på at forholde os til trusler, frygt og fokus på andres adfærd - medmindre vi føler os trygge i fællesskabet – fremfor at bruge vores energi på produktive aktiviteter og bidrag til fællesskabet.



Psykologisk tryghed

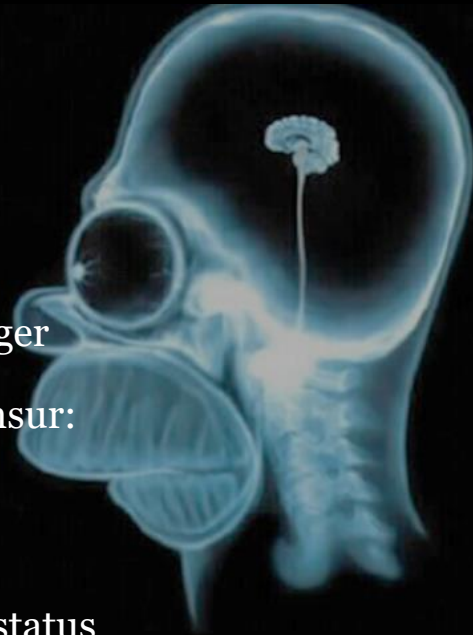
- Sæt scenen – kridt banen op - forventningsafstem
- Inviter til deltagelse – brug samtalestrukturer der er involverende – vær ærlig om egne huller, stil gode spørgsmål – vær oprigtig nysgerrig
- Responder produktivt – lyt og anerkend de input I får, afstigmatisér fejl, så det bliver normalt og acceptabelt at begå fejl (ædle fejl)
- Slå ned på brud på den psykologiske tryghed – italesæt det

*Et suk i hjørnet, et lille fnis eller én,
der ånder tungt ud og ruller med
øjnene.*

Det er små ting, som medvirker til en voksende
psykologisk utryghed.

UHENSIGTSMÆSSIGE GRUPPEDYNAMIKKER – "SYMPTOMER", DER KRÆVER OPMÆRKSOMHED:

1. "Happy talk" – overdreven optimisme
2. Konformitetspres: Uenighed/kritik undertrykkes
3. Bortforklaring af faresignaler
4. Lynhurtig enighed om svære beslutninger
5. Manglende informationsdeling/selvrensning:
Ensidigt fokus på det vi allerede ved
6. De samme siger noget hele tiden
7. "Glorie-effekt": Dem med anciennitet/status
får særlig opmærksomhed
8. Polarisering: Diskussionen bliver hurtigt
sort/hvid



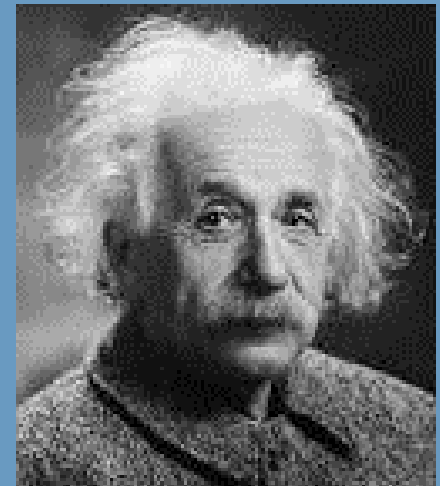
Drøftelse

- Hvordan er jeres gruppedynamikker? Og hvordan håndterer I dem?
- Er der psykologisk tryghed på jeres møder? Byder alle ind?
- Bliver det vigtige sagt i plenum eller på tomandshånd efterfølgende?

Hvordan får vi medarbejderne
med på forandringer?

”Hvis jeg havde en time til at løse et problem, ville jeg bruge 55 minutter på at forstå problemet og 5 minutter på at finde løsninger.”

A. Einstein



Klar til forandring

Hoved

Giver det mening?

0.....10

Hjerte

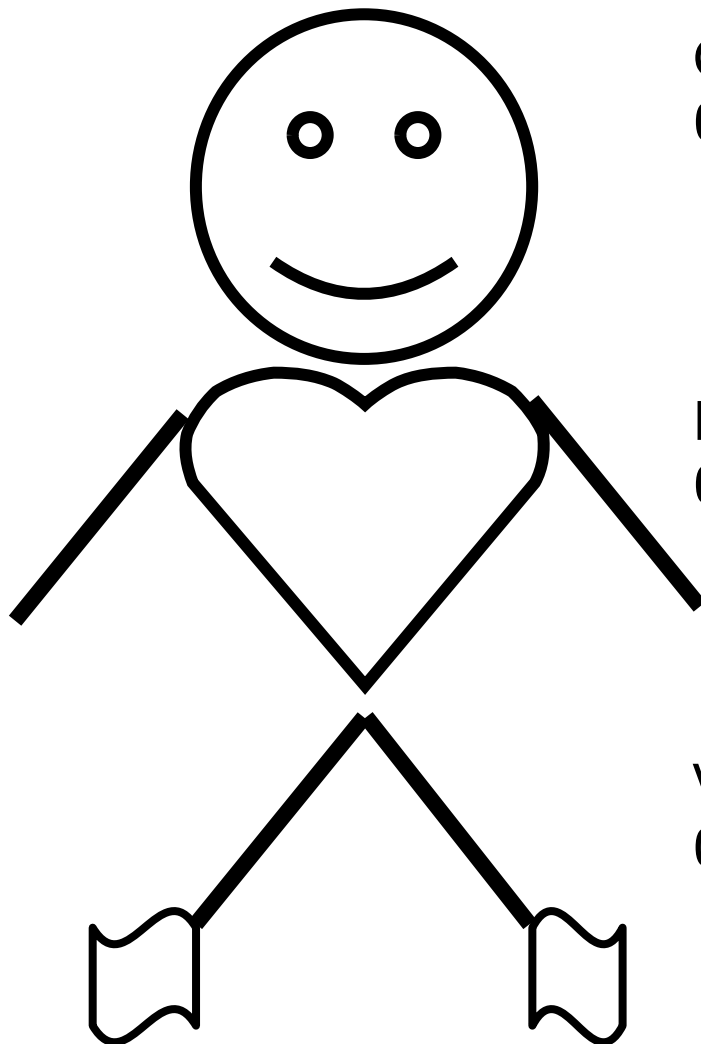
Føler jeg mig motiveret?

0.....10

Ben

Vilje/færdighed til at handle?

0.....10





Afrunding

- Løse ender?
- Kommentarer?

TAK FOR I DAG
GOD WEEKEND

CUBION er et konsulenthus, der arbejder med mennesker i organisationer. I samspil med vores kunder hjælper vi med at udvikle den viden, den organisation og det lederskab, der gør en forskel.

– VÆRDISKABENDE UDVIKLING

