



🕒 4 min. 👁️ 📌 26-04-2017

Nyt visuelt LUS-værktøj: Strategiplakaten

På Herlev og Gentofte Hospital foregår lederudviklingssamtalen, også kaldet LUS, over en plakat, som ledere og chefer tegner og skriver på under samtalen. Metoden hjælper til at fokusere samtalen, så den handler mere om den strategiske ledelse og mindre om lederens personlige egenskaber.

Skribentinfo



[Klaus Harries](#)

Chefkonsulent i Patientforløb og Organisation



[Sidsel Rasborg Wied](#)

Chef for Patientforløb og Organisation

En LUS-samtale kan hurtigt ende med at handle om din leders personlige egenskaber, men i virkeligheden er det lige så vigtigt, at du som chef får snakket med din leder om, hvordan hun præsterer i forhold til de strategiske mål.

Med plakaten er det lettere at åbne samtalen og sikre, at du og din leder ikke bliver låst fast på bestemte spørgsmål, som I skal igennem. Modellerne på plakaten drejer samtalen mere over mod ledelses- og organisationsudvikling end de sædvanlige skemaer om, hvordan det nu går. På den måde bliver I begge skarpere på, hvad den fælles opgave er.

Den cirka en meter lange plakat er delt op i fire områder, der indeholder modeller og et skema, hvor parterne skriver konklusioner ind. Plakaten kan foldes til A4-størrelse og lægges i tasken.

De fire områder knytter sig til fire grundlæggende spørgsmål:

1. Hvad lederen SKAL: Hvad er lederens væsentligste opgaver?

2. Hvad lederen GØR: Hvad fokuserer hun på, og er der noget, hun overser?
3. Hvad lederen KAN: Hvilke kompetencer har hun inden for fire udvalgte områder?
4. Hvad lederen VIL: Hvilke aftaler skal I indgå, og hvordan skal I følge op?

Forberedelse til samtalen

Med plakaten følger et [spiralhæfte](#) med inspirationsspørgsmål til de forskellige dele af plakaten. I det kan du finde råd om, hvordan du kan forberede og senere gribe samtalen an.

Inden samtalen skal du:

- Tænke over spørgsmål til hvert område af plakaten og relatere dem til figuren.
- Vælge 3-5 af de spørgsmål, som du ønsker at diskutere med din leder. (Eventuelt suppleret med dine egne.)

Det er vigtigt, at du som chef styrer samtalen, så den ikke ender på et sidespor. Du skal:

- Gøre forventninger klare – herunder lederens rolle i og ansvar for at nå de strategiske mål.
- Udforske meningsforskelle omkring fx mål, vilkår og rammer.
- Afstemme ønsker til udvikling og forventninger til støtte (der konkretiseres i en plan inden samtalen er slut).

Sådan bruger I plakaten

Plakaten er delt op i fire områder, og til hvert område er der forslag til forberedende spørgsmål, du som chef kan tage udgangspunkt i. Læs mere i [spiralhæftet](#).

Klik på billederne for at se dem i stor størrelse.

1. Hvad lederen SKAL



Strategikort – Herlev og Gentofte Hospital

Politiske målsætninger

Patientens situation styrer forløbet

Høj faglig kvalitet

Ekspansive vidensmiljøer

Grøn og innovativ metropol

Godt behandlet

faglighed, sammenhæng og forbedring

Fokus og forenkling	Ventet og velkommen	Styrkelse af forskning og innovation	Sundhedsplatform Sammenhængende og sikre patientforløb	Grøn drift og udvikling	Hospitals-byggerier Organisation og logistik	Etablering af Center for Ejendomsdrift	Forenkling	Godt behandlet
Brugere, borgere og samarbejdspartnere								
Kvalitet								
Økonomi og aktivitet								
Medarbejdere og ledere								
= Koncernfælles indsatsområde		= Koncernfælles indsatsområde med ekstra lokal indsats		= Supplerende lokalt indsatsområde		= Ambition for Herlev og Gentofte Hospital		

Plakatens øverste del viser en model af organisationens strategi, ambition og fire politiske målsætninger. Nogle felter er fælles for hele Region Hovedstaden, mens andre er lokale indsatsområder. Denne del af samtalen går på, hvad lederen SKAL.

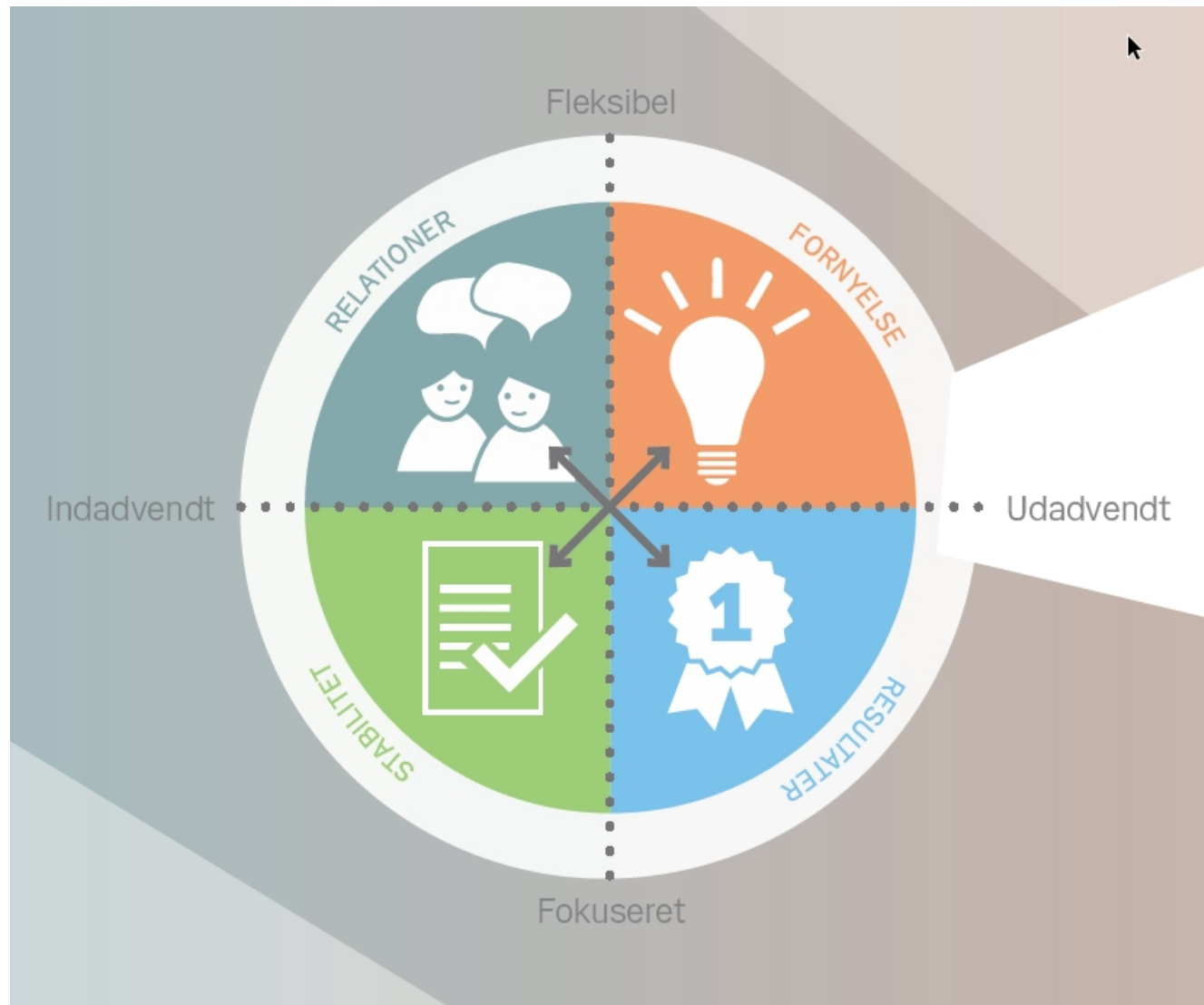
Lederen forbereder sig inden samtalen på, hvad de væsentligste indsatser er i afdelingen det kommende års tid. Herefter kobler du og din leder under samtalen indsatserne til hospitalets strategi, så I opnår en fælles forståelse af den sammenhæng, lederens opgaver er en del af.

Under samtalen taler og skriver I om lederens opgaver i forhold til modellens felter. Det er ikke meningen, at I skal tale om noget inden for alle felter. Hvis lederen ikke har opgaver inden for nogen af felterne, skal der dog rettes ind. For så arbejder lederen uden for organisationens fokus.

Du kan fx stille lederen følgende spørgsmål:

- Hvad er din vigtigste opgave det næste års tid?
- Hvad er dit bidrag til det ledergruppen skal opnå sammen?
- Hvad er målet for enheden det næste år?

2. Hvad lederen GØR



Den næste model er en lagkage, der er inddelt i bidder med temaer, som rummer dilemmaer. Fx står stabilitet over for fornyelse, og relationer over for resultater. Denne del af samtalen handler om, hvad lederen gør, uden at det bliver dømmende. Det skal ikke handle om, hvad lederen bør.

Her diskuterer du og din leder, hvor lederen ligger henne, når hun leder. Hvordan passer det med det, hun skal? Hvis hun kun fokuserer på resultater, kan hun overse ødelæggende konflikter i relationer, og hun kan ikke forny uden at holde et vist fokus på stabilitet. Pointen er, at ledelse er en balanceakt mellem nogle centrale værdier.

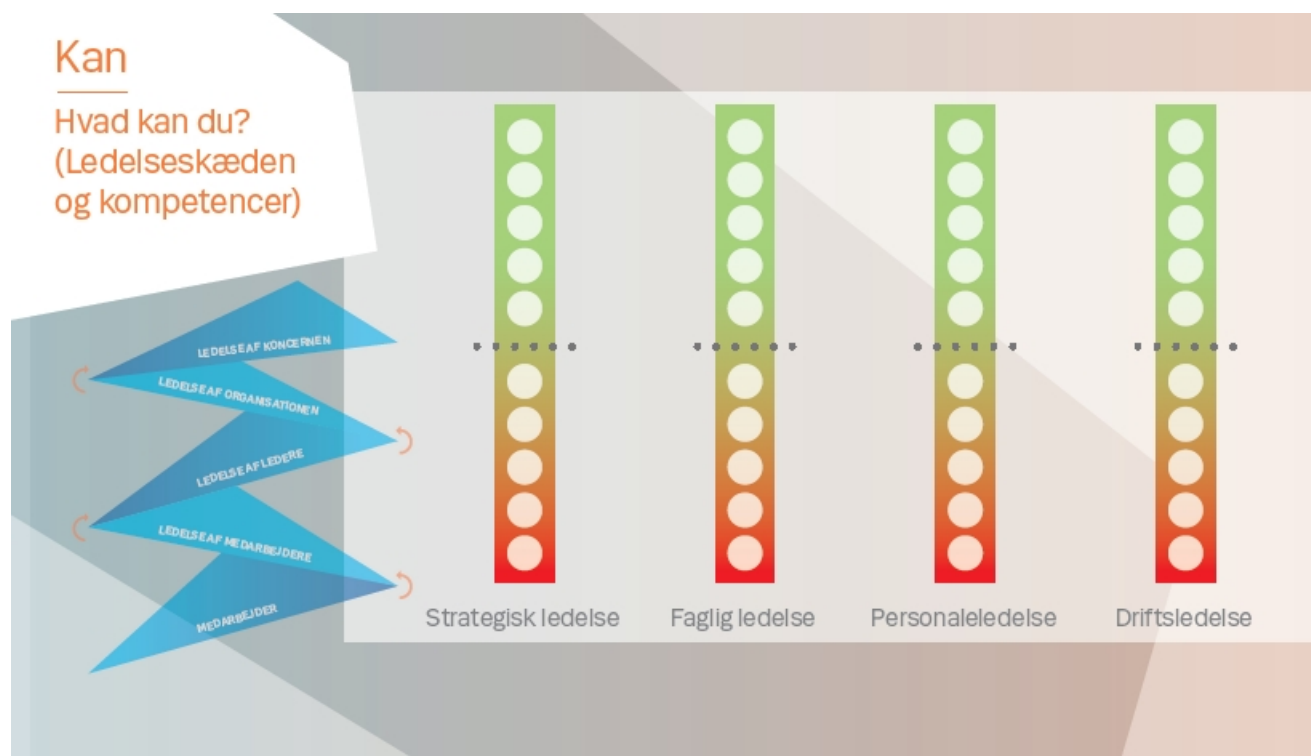
Undervejs skriver eller tegner du og din leder på plakaten, hvor I hver især mener, at lederen fylder mest. På den måde træder forskellene frem, og I kan diskutere de ledelsessituationer, som vurderingerne er baseret på. Er lederens fokus balanceret i forhold til kravene til afdelingen, eller har lederens personlige præferencer eller en kultur i afdelingen fået lov at tage over på en uhensigtsmæssig måde?

Du kan fx tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvad opnår du med dit fokus?

- Hvad kan du med fordel gøre mindre af?
- Hvordan hænger GØR sammen med SKAL?
- Hvad taber du med det rette fokus? (Når man balancerer dilemmaerne, vender man altid ryggen til noget, og kunsten er at have opmærksomhed på dette)

3. Hvad lederen KAN



Ud fra modellerne i plakaten tredje område diskuterer parterne, hvad lederen kan. Det handler om hendes lederkompetencer og snitflader til andre ledere. Modellen afspejler ledelsesgrundlaget [Leadership Pipeline](#).

Pointen er her, at både du som chef og din leder er afgørende for at lykkes med fx strategisk ledelse. Men jeres opgaver er forskellige. Under samtalen diskuterer I disse formelle forskelle, så I kan trække på hinanden og spille hinanden gode.

Det er også i denne del af samtalen, at lederen scorer sig selv på sine kompetencer inden for de fire områder. Det gør lederen ved at markere eller skrive direkte på plakaten. Det samme gør du. Igen kan I diskutere forskellene og relatere dem til, hvad der er væsentligt for den langsigtede opgave.

Du kan tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvornår bruger du mig, din chef, bedst?
- Hvilken ledelsesfaglighed er vigtig for det, du SKAL?
- Hvilke styrker kan du med fordel skrue op for?
- Hvordan støtter du bedst dine medledere?

4. Hvad lederen VIL

Det sidste element er konklusionen på samtalen. Her udfylder du og din leder i fælleskab plakaten skema,

som herefter danner udgangspunktet for opfølgningen på mål og aftaler om støtte. I skal sammen udfylde følgende fire punkter:

- Mål for dig som leder - så du og afdelingen lykkes med det, I skal
- Rolle, snitflader eller kompetencer, der skal skærpes
- Støttende aktiviteter der skal iværksættes. Hvornår og af hvem?
- Hvordan og hvornår følger I op?

I kan herefter let rive det udfyldte skema af plakaten, så det kan scannes og lægges i lederens personalesag. På den måde forbliver den let tilgængelig.

Det er ikke kun afdelingschefer, der har brugt plakaterne. Ledere har også brugt dem til samtaler med overlæger uden personaleansvar, da der også er et behov for at tale om deres faglige ledelse ind i en strategisk kontekst.

[Få hele plakaten her](#)

[Få spiralhæftet her](#)

Læs mere:

[Få det bedste ud af din LUS](#)

[Guide til MUS, LUS, hyr og fyr](#)

[MUS-koncept: Kortene på bordet](#)