



## CENTER FOR KLINISKE RETNINGSLINJER

- CLEARINGHOUSE

Det strategiske potentiale  
i at udbrede et fælles  
begrebsapparat

Hvordan udvikling og  
forskning skaber værdi i  
driften



Søren Barlebo Rasmussen

# Dagsorden

Tre pointer

- Adaptiv ledelse – hvad kan vi lære herfra?
  - To typer faglig udvikling
  - Koblingen mellem faglig udvikling og skabelse af værdi i driften
- 
- Tre korte oplæg og så får I tid til at snakke sammen



# Adaptiv ledelse

# Adaptiv ledelse

Adaptiv ledelse handler om at lade organisationen lære af og tilpasse sig til forandringer i omverdenen

Det kan ske på flere måder/niveauer:

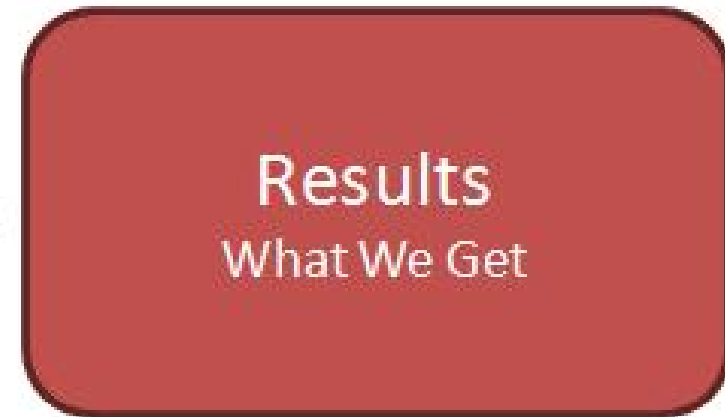
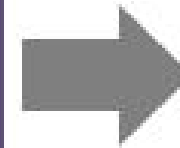
1. Det personlige niveau
2. Team niveau
3. Det kulturelle niveau
4. Det organisatoriske niveau

Læringsmæssigt handler det om «double loop learning»

# Læring

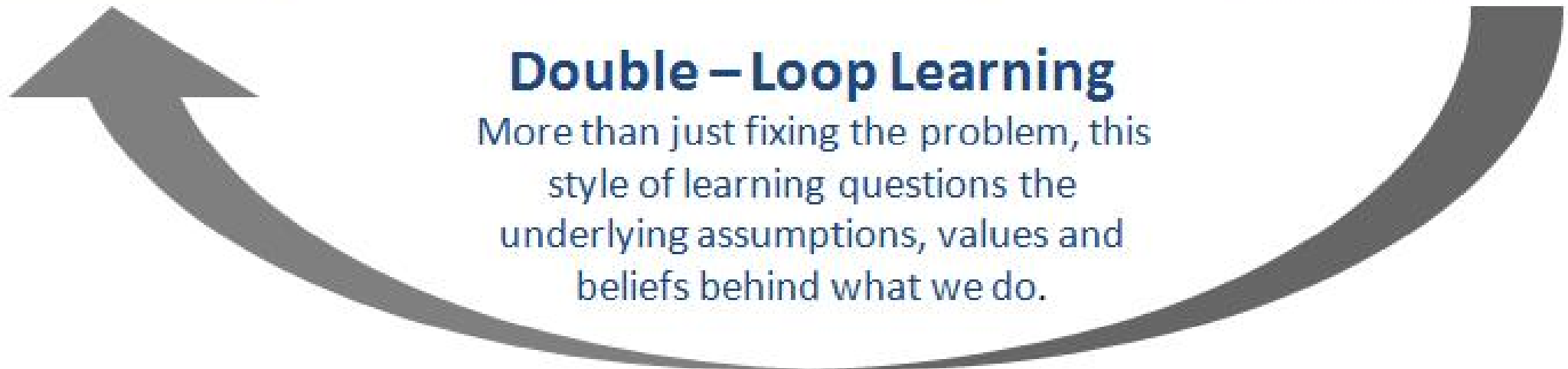
## Single – Loop Learning

The most common style of learning is just problem solving – improving the system as it exists.



## Double – Loop Learning

More than just fixing the problem, this style of learning questions the underlying assumptions, values and beliefs behind what we do.



# Teknisk ledelse vs. Adaptiv ledelse

Opgave	Teknisk	Adaptiv
<b>Retning</b>	Give definitionen og løsningen på problemet	Identificere de adaptive udfordringer, rammesætte nøglespørgsmål og udfordringer
<b>Beskyttelse</b>	Beskyttelse fra eksterne trusler	Synliggøre eksterne udviklinger – lære af dem
<b>Orden</b>		
Orientering	Orienterer folk om deres nuværende roller	Synliggøre nuværende roller; undgå at orientere folk for hurtigt om deres nuværende roller
Konflikt	Genskabe orden	Synliggøre konflikt eller lad det opstå
Normer	Bevare normer	Udfordre normer eller lad dem blive udfordret

Kilde: Heifetz 2009

# Man skal kunne navigere i forskellige roller

Være en del dansegulvet



Stå på balkonen



Observe → Intervene → Interpret

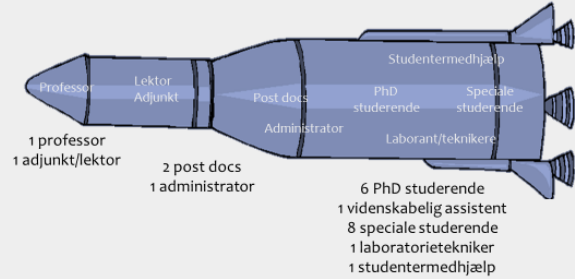
# Hvad er det svære ved adaptiv ledelse?

1. **Det personlige niveau** – refleksion over egne handlinger og forståelser – udfordre det naturlige selvbillede (naturlig og reflekterende ledelse)
2. **Team niveau** – ikke løse problemerne, lade dem flyde
3. **Det kulturelle niveau** – at erkende hvor meget det påvirker os og bestemmer, at finde og opsøge «sprækkerne» - der hvor noget andet viser sig lidt
4. **Organisatorisk niveau** – ikke kun tale om successer, men åbent gå ind i problemer og fejl



# Fælles begrebsapparater kan hjælpe os – individuelt eller sammen – op på balkonen

## Raket/projektil-modellen



## Stjerneklubben



## Forskningsmiljøers udvikling



mobilize

mobilize

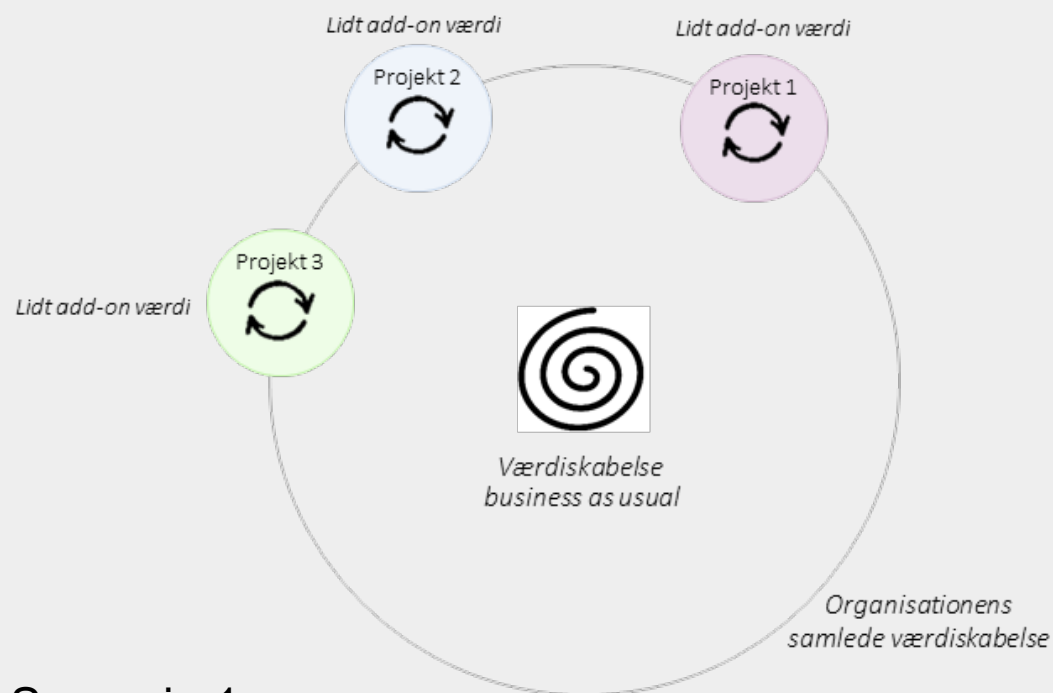
mobilize





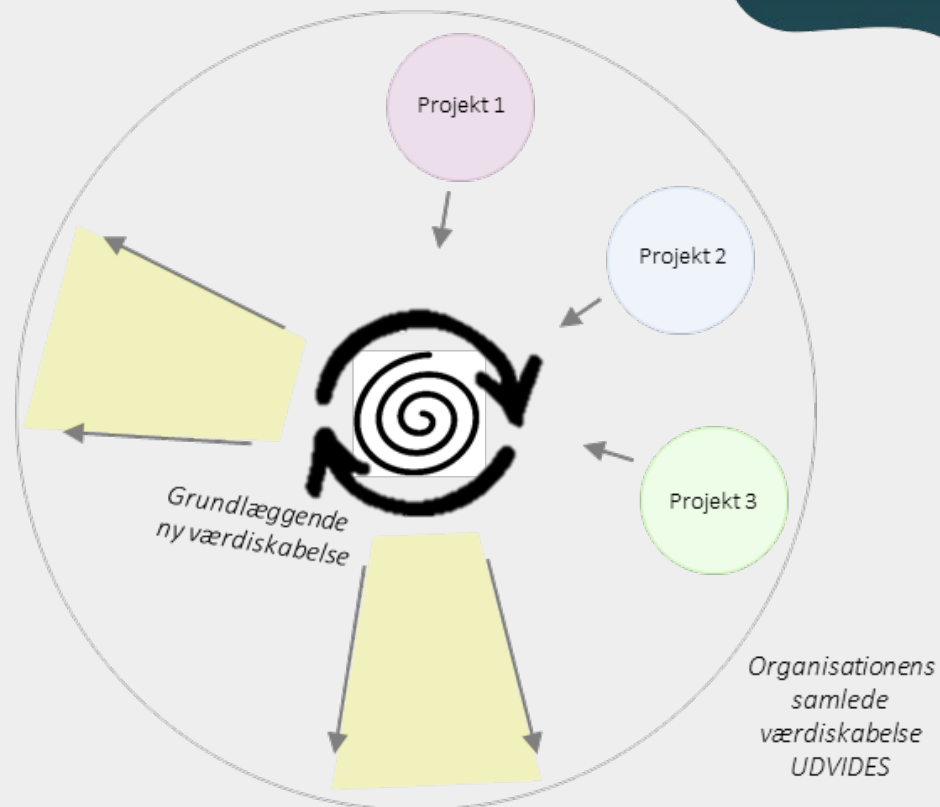
# To typer faglig udvikling

# To måder at udvikle på...den ene transformerer



## Scenarie 1:

- Add on værdiskabelse
- Udvikling på overfladen
- Nemt at vise handling og succes
- Kan have sine egne modeller/perspektiver



## Scenarie 2:

- Målrettes ændring af vores grundlæggende værdiskabelse
- Kræver meget mere organisatorisk fælles arbejde
- Vigtigt med fælles modeller og perspektiver

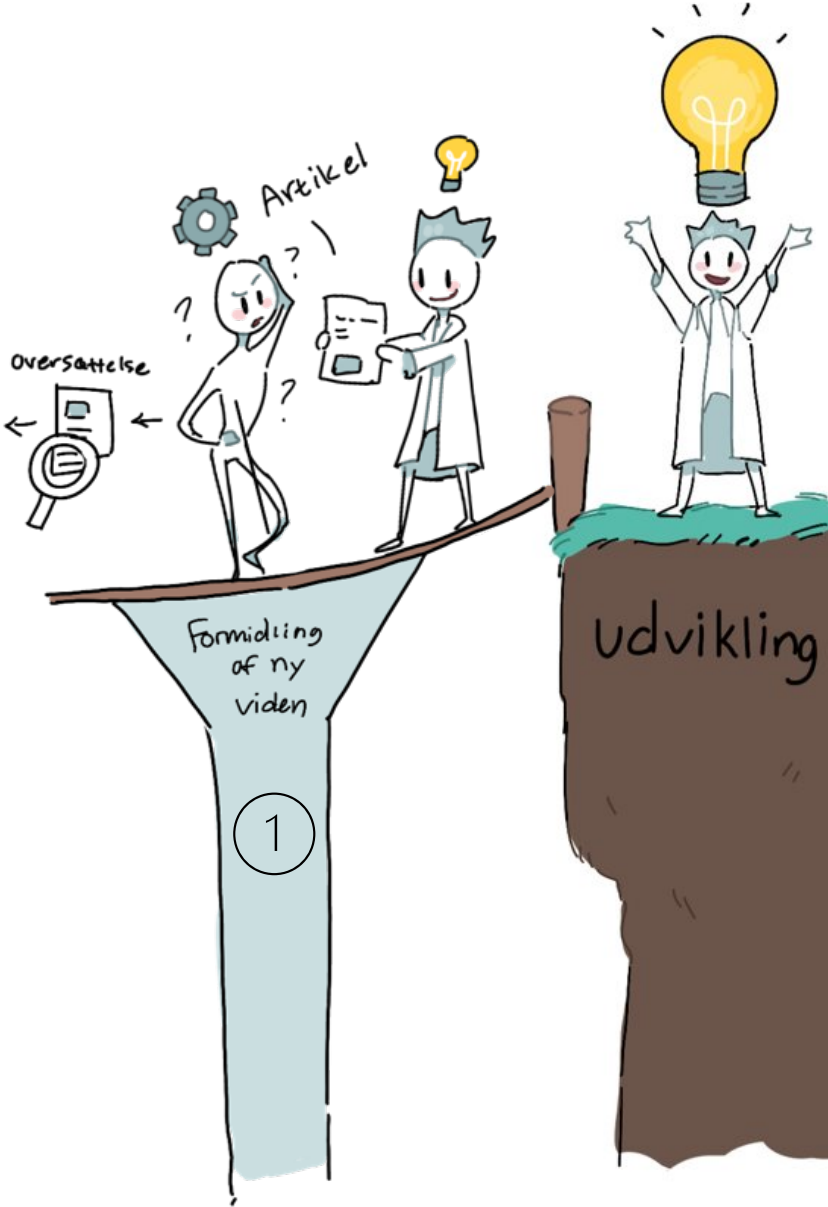
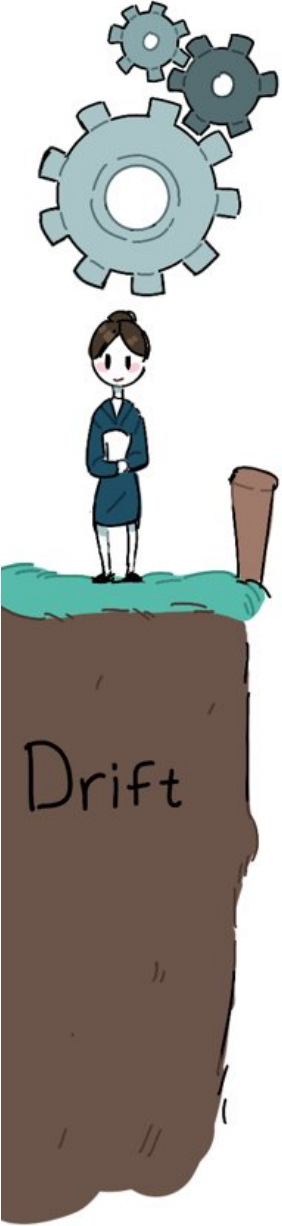


**Bygge bro mellem drift og udvikling**

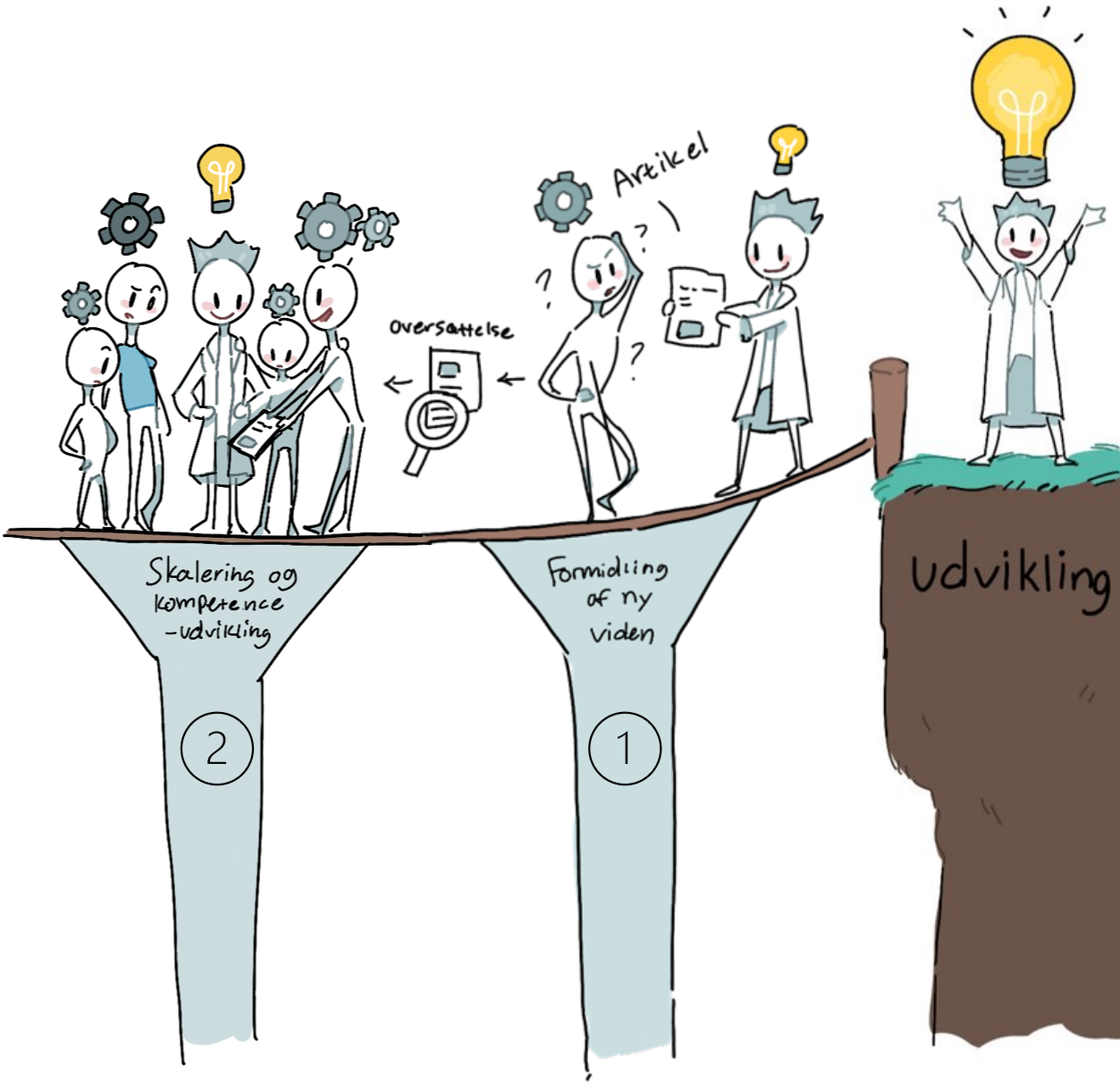
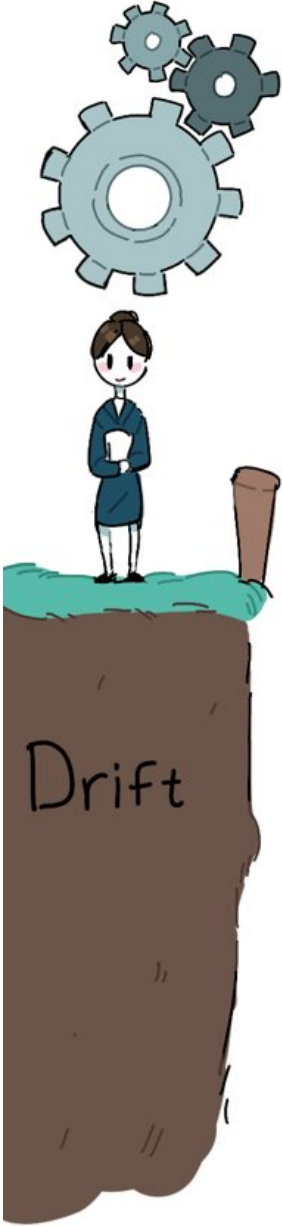
## Drift og udvikling



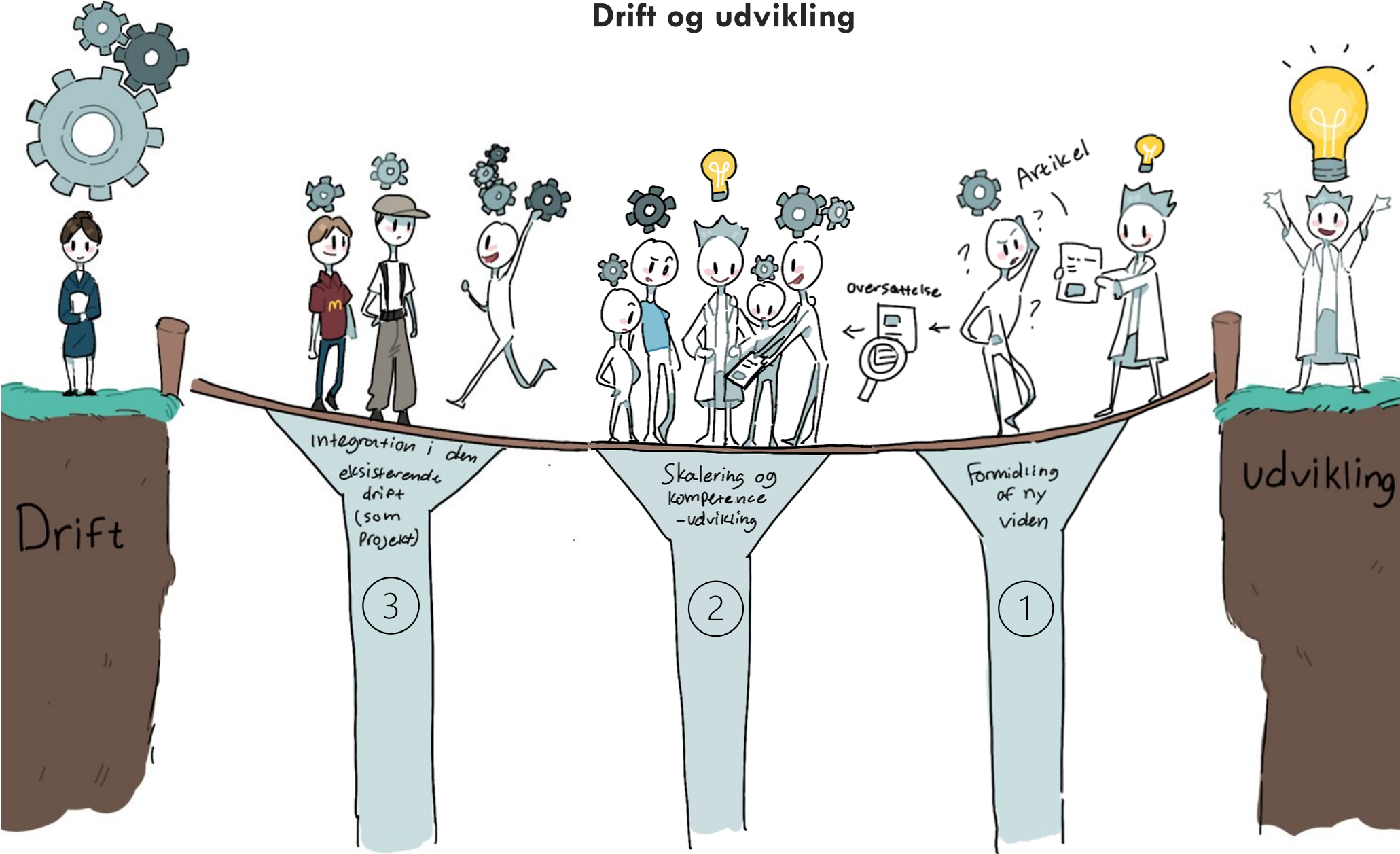
# Drift og udvikling



# Drift og udvikling

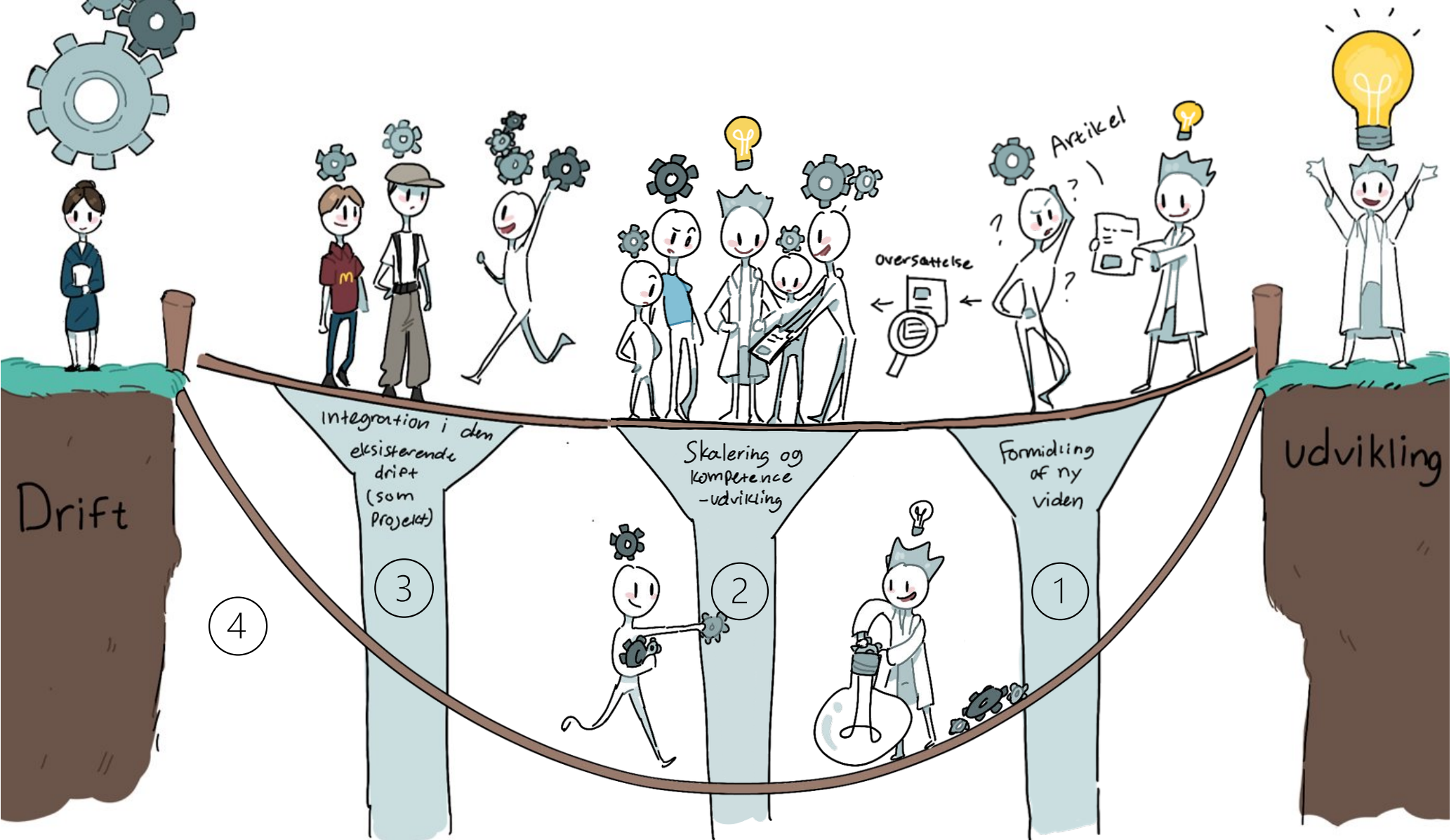


# Drift og udvikling





# Drift og udvikling



Drift

Udvikling

4

3

2

1

Integration i den eksisterende drift (som projekt)

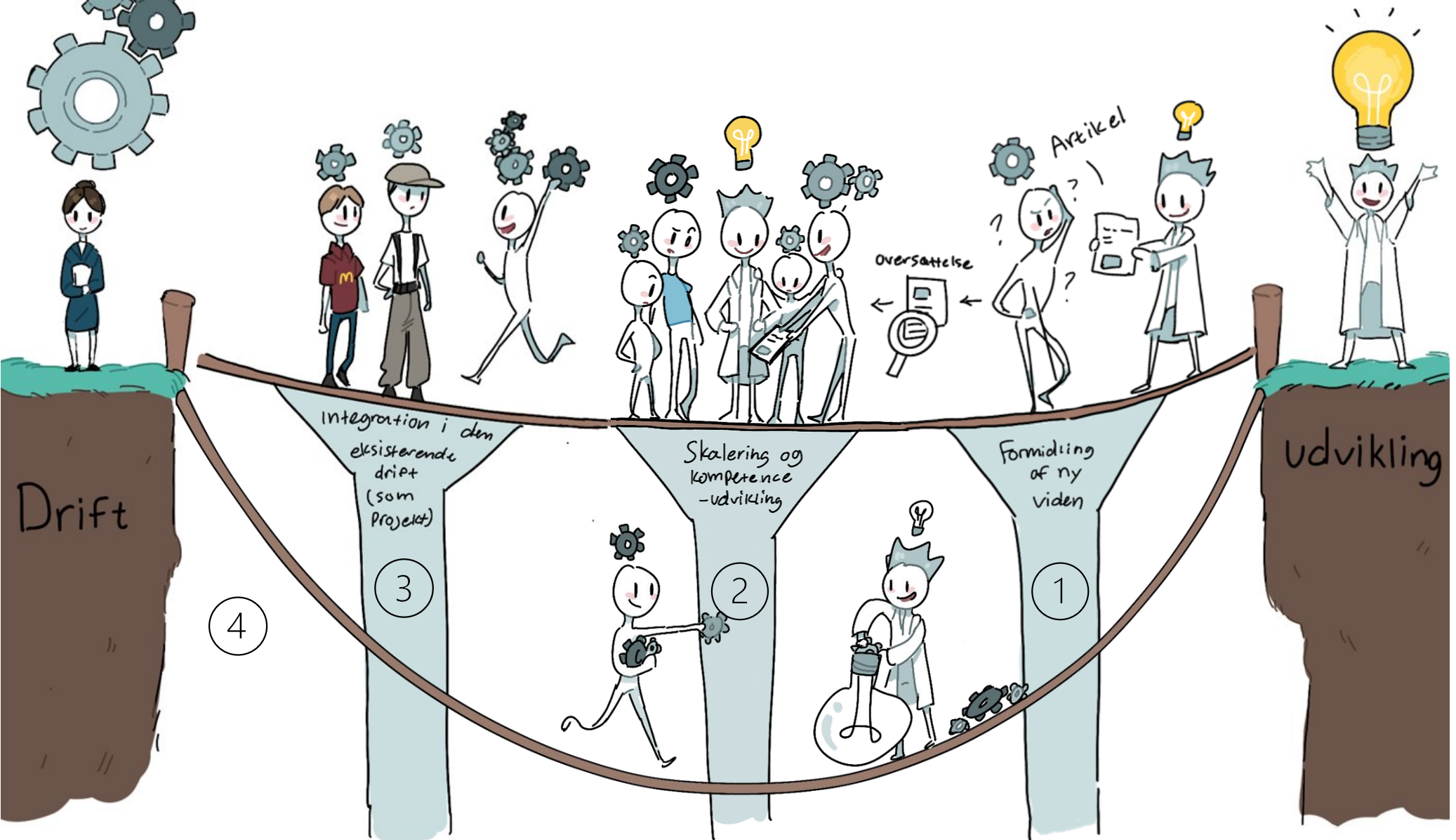
Skalering og kompetence-udvikling

Formidling af ny viden

oversættelse

Artikel

# Drift og udvikling



Fælles begrebsapparat vil fremme fælles dialog og skabe en mere systematisk bro-bygning