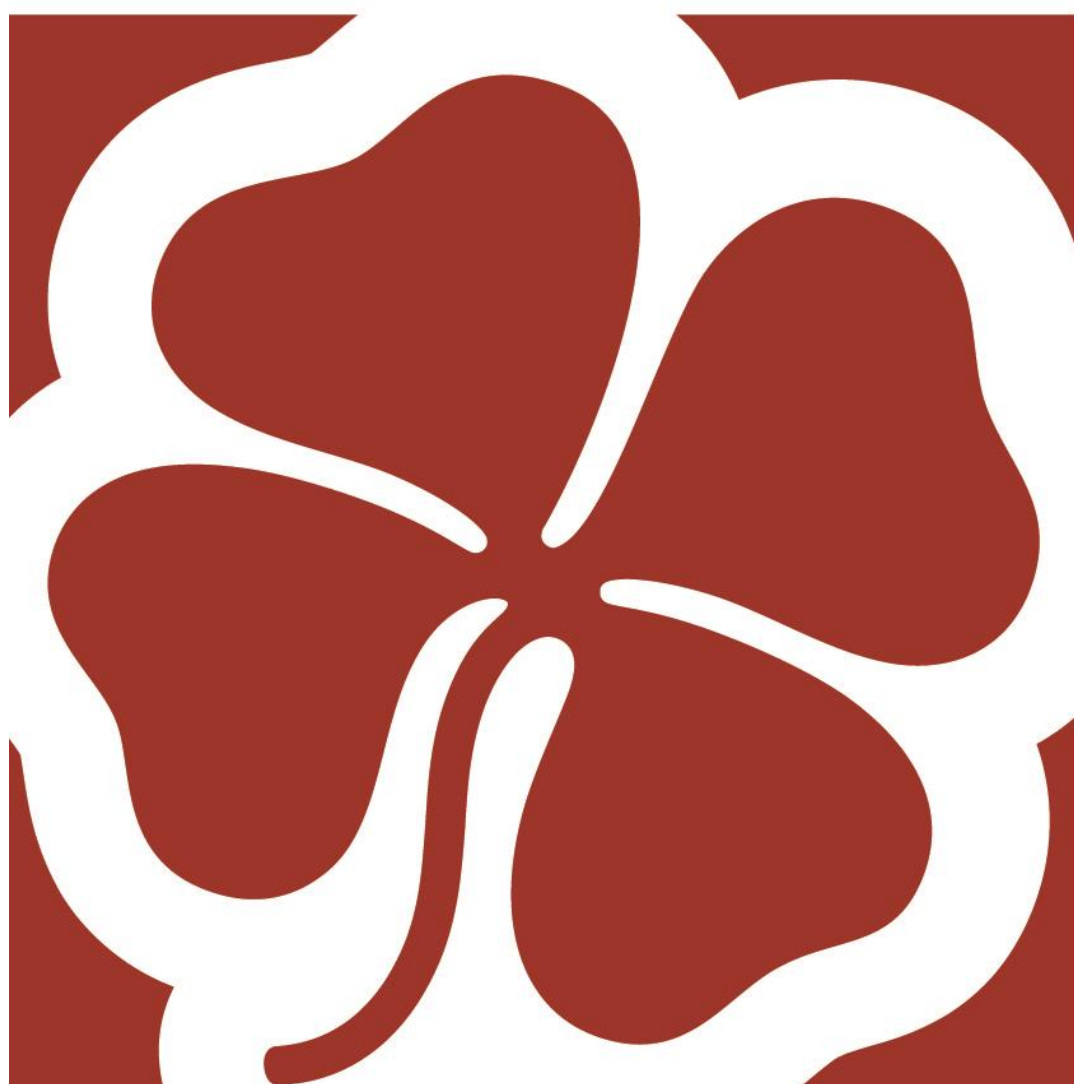


Dit personlige ledelsesgrundlag

Netværkskoncept

LEDER



FORENINGEN

Udgiver: Lederforeningen i Dansk Sygeplejeråd

Udgivelsesdato: 28. august 2019

MØDEKONCEPT – DET PERSONLIGT LEDELSESGRUNDLAG

Alle ledere bør formulere deres eget personlige ledelsesgrundlag, lød en af anbefalingerne fra Ledelseskommisionen (2018).

Men hvad betyder det? Hvordan gør man? Og hvem skal læse det?

Dette mødekoncept bringer jer igennem hvad et ledelsesgrundlag er, hvad det kan bruges til, hvordan det laves og hvordan man kan formidle det

Mødekonceptet er delt i 8 trin. Ved hvert trin er angivet, hvor lang tid I ca. skal bruge her.

I kan dog sagtens bryde seancen ned i 2 dele. Vi har angivet i mødekonceptet, hvornår det vil være naturligt at lave et break.

Til flere af trinene hører et Inspirationskort, et Øvelseshæfte eller Eksempler. Dette findes sidst i materialet.

God fornøjelse!

1

Forventningsafstem (5-10 min)

Begynd mødet med kort at snakke om jeres forventninger til arbejdet med ledelsesgrundlag. Gennemgå mødekonceptet, så alle har en fælles forståelse af hvad I skal, og afklar eventuelle uklarheder.

2

Hvorfor lave et ledelsesgrundlag (10-15 min)

Start med at se videoen med Alfred Josefsen "Hvorfor skal ledere lave deres personlige ledelsesgrundlag": <https://www.youtube.com/watch?v=YtEDvwSFpB8> (2 min)

Tal herefter sammen med udgangspunkt i videoen og pointerne I finder i **Inspirationskort 1** om hvad det personlige ledelsesgrundlag er og hvorfor det skal laves .

3

Fem inspirationsøvelser (20 min til hver øvelse – gerne mere)

Lav øvelser 1-5 som er øvelser til at forberede arbejdet med jeres personlige ledelsesgrundlag. Øvelserne giver inspiration til processen med at få nedfældes ledelsesgrundlaget. Øvelserne er tænkt ind i de 3 råd Alfred havde i videoen: Tænk fremad; Tænk tilbage; Tænk ledelsesværdi

Tag øvelserne en ad gangen.

Giv hinanden tid til at til nedfælde, hvad der falder en ind – benyt gerne de **5 inspirationsøvelser**. Brug 10 min på dette - alt efter hvor meget tid I har afsat til øvelsen.

Når tiden er gået, deler I hvad I har skrevet med hinanden. Dette kan I gøre på forskellige måder, fx:

- 1: Lad dem der har lyst, dele hvad de har skrevet
- 2: Tal sammen 2 og 2 om hvad I har skrevet
3. Del jer i grupper á max 6 personer, og lad 2 fortælle hvad de har skrevet, og lad de andre supplere.

Brug 10 minutter på dette - alt efter hvor meget tid I har i alt til hver øvelse.

Break – hvis I har aftalt at bruge 2 møder, så stop her

NB Hvis I ikke har aftalt næste møde, så gør det nu.

Snak også kort om der er noget I tænker I vil gøre inden næste møde.

4

Ledelsesgrundlag til inspiration (10-15 min)

Se de to videoer med Dorthe Gylling Crüger og Lasse Jakobsen fra Ledelseskommision, hvor de fortæller om deres ledelsesgrundlag:

<https://www.youtube.com/watch?v=i0Mo0b1CwCI>
<https://www.youtube.com/watch?v=hzslkKm2kzg>

Tag en snak om hvad et ledelsesgrundlag kan indeholde med udgangspunkt i videoerne samt Alfred Josefsens råd og inspiration til at skrive et ledelsesgrundlag som I finder i **Inspirationskort 2**.

5

Start på en struktur til dit ledelsesgrundlag (10-15 min)

Start på at skrive dit ledelsesgrundlag – gør det ved at forsøge at lave en struktur for hvilke elementer du gerne vil at dit ledelsesgrundlag skal komme ind på, og med nogle punkter under hvert element.

I kan finde inspiration i **4 eksempler på det personlige ledelsesgrundlag**.

6

Plenum (10- 15 min)

Snak om hvad I lige nu tænker vil blive udfordringer ved at skulle skrive sit ledelsesgrundlag.

7

Inspiration til formidling af et ledelsesgrundlag (10-15 min)

Kig på Alfred Josefsens forslag til hvordan du kan formidle dit ledelsesgrundlag som du finder i **Inspirationskort 3** og tag en snak om hvordan I tænker I vil kunne gøre det.

8

Hvad nu (5-10 min)

Aftal hvordan I arbejder videre:

- Vil I mødes igen?
- Vil I færdiggøre selv
- Vil I sparre med hinanden?
- Vil I vise hinanden jeres ledelsesgrundlag?

Inspirationskort 1 – Hvorfor lave et ledelsesgrundlag

Hvad er det personlige ledelsesgrundlag?

- Det er en "varedeklaration" af lederen som leder ("jeg tilbyder")
- Det er en ønskeliste til godt medarbejderskab ("jeg ønsker")
- Det er indenfor rammerne af organisationens ledelsesgrundlag, men ikke til godkendelse.
- Det er handlingsrettet, fordi ledelse i den sidste ende er adfærdsbetinget
- Det viser hjørneflagene for din ledelse

Hvorfor udarbejde et personligt ledelsesgrundlag?

- Fremme forståelse og dialogen om ledelse mellem leder og medarbejder
- Gøre ledelse eksplicit og reducere niveauet for fortolkninger, vurderinger og gisninger
- Skabe øget bevidsthed og refleksion om ledelse, lederskab og medarbejderskab
- Sikre et bedre match mellem leder og medarbejdere

Hvad er værdien af et personligt ledelsesgrundlag?

- I kan skabe et meget bedre samarbejde og skabe et rum for at diskutere det optimale samspil og samarbejde
- I kan gøre det nemmere for medarbejdere og andre, at være en del af en fælles arbejdsproces baseret på det, som den enkelte kan udrette og bidrage med
- I kan begrænse spild og reducere splid i organisationen
- I kan sikre en stærkere og mere fokuseret organisation præget af stærkere holdånd og fællesskab
- I kan sikre bedre rekrutteringer / ansættelse af de rigtige personer/personligheder
- I kommer til at arbejde som mennesker og ikke som funktioner/roller og positioner i et organisationsdiagram

5 inspirationsøvelser

Øvelse 1

Betragt dig selv som "det aktive stof" og skriv 10 eksempler på god ledelse.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Øvelse 4

Hvad er de 5 vigtigste ting medarbejderne kan forvente af dig og din ledelse?

1.

2.

3.

4.

5.

Inspirationskort 2 – Råd fra Alfred Josefsen, Ledelseskommisionen

Råd til dig, som skal lave dit ledelsesgrundlag:

- Bliv i dit sprog og den sproglige tone, som passer dig bedst.
- Et ledelsesgrundlag skal være vejledende, ægte, ærligt og autentisk. Ellers bliver det vildledende
- Prøv at arbejde i "jeg-form". Det er dig, der er leder og det er dit ledelsesgrundlag. Selvom det kan være svært, er det vigtigt, at du siger "jeg" til dig selv. (Jeg vil..., jeg gør..., jeg prioriterer..., jeg ønsker...) På denne måde undgår du at blive upersonlig, abstrakt, anonym og inaktiv.
- Ledelsesgrundlaget skal især handle om det du leverer og det du ønsker.
- Det vil også være nyttigt, hvis du skriver hvad du ikke er særlig dygtig til, det du kæmper for at forbedre og det, som medarbejderne kan hjælpe dig med.
- Ledelsesgrundlaget bør ligeledes indeholde klare krav og tydelige budskaber om det, du ikke vil acceptere og det, som kan føre til at du afskediger medarbejdere.

4 eksempler på et personligt ledelsesgrundlag

Emma Winther

Medlem af Ledelseskommisionen og til daglig Centerleder, Kastaniehaven, Give Plejecenter, Vejle Kommune

David Hellemann

Medlem af Ledelseskommisionen og til daglig Koncerndirektør, Nykredit

Lasse Jacobsen

Medlem af Ledelseskommisionen og til daglig Kommunaldirektør, Viborg Kommune

Lotte Bøgh Andersen

Medlem af Ledelseskommisionen og til daglig Professor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Ledelsesgrundlag – Emma Winther

Marts 2018

Det er mit ansvar, at vi i Kastaniehaven bistår borgere, der er afhængige af hjælp for at opretholde et trygt og værdigt hverdagsliv. Mit vigtigste aktiv er alle I medarbejdere, der er ansat på stedet. Sammen skaber vi gode hverdage, der giver lys og glimt i hverdagen, så det er et godt sted både at bo og at arbejde. Alle, der færdes i Kastaniehaven, er medskabere af gode hverdage og gode resultater og kan forvente at blive mødt gennem dialog, tillid og en nærværende ledelsesstil.

Jeg skal skabe rammer og forudsætninger for, at I som medarbejdere kan løse opgaverne. Det handler først og sidst om tillid, og jeg skal gøre mig fortjent til jeres tillid, ligesom jeg forventer, at I forvalter min tillid til jer. Det er vigtigt for mig, at I som personale ved, hvor I har mig, at jeg er troværdig, og at I kan regne med mig. Jeg ambitiøs og dybt optaget af at skabe de bedst mulige resultater – for de gamle og for jer, der løfter opgaven. Jeg stiller store krav til hver enkelt medarbejder, jeg sætter holdet, og jeg er optaget af, at vi hele tiden stiler efter at sikre etisk og fagligt velfunderede og bæredygtige løsninger. Vi skal være dygtige, og den enkelte skal være villig til fortsat at lære, udvikle sig, forandre og ændre adfærd og implementere ny viden på området. Hvis du på en fastlåst måde modarbejder vores aftalte forandringer, skal du ikke være ansat i Kastaniehaven.

Jeg spejder altid efter særlige personlige og faglige kompetencer, som vi sammen kan bringe positivt i spil i organisationen. Jeg tror på jer hver og en og ved, at alle kan bidrage til gode løsninger. Jeg forventer og forlanger åbenhed, og jeg accepterer ikke, hvis nogen skaber mistillid på baggrund af fejlfortolkninger og private 'synsninger'.

Vi italesætter og fejrer hverdagens succeser – også de små 'smitsomme'. Det giver arbejdsglæde. Det er vigtigt med mod og initiativ, og jeg påskønner meget, når I tør afprøve nye veje for at skabe gode dage og gode, faglige resultater. Jeg vægter store frihedsrammer i de enkelte teams. I kan regne med stor støtte og opbakning til at forvalte friheden. I kan også være sikre på, at jeg blander mig og griber ind, hvis noget bevæger sig i en forkert retning. Ikke alt er lige godt, og vi italesætter kerneopgaven igen og igen. Den er omdrejningspunktet for tilvalg, fravalg og justeringer. Jeg forventer, at vi lærer af erfaringerne og er systematiske. Jeg accepterer altid fejl, blot vi lærer af dem, vedgår fejlene og deler erfaringerne. Jeg har et stort drive og forsøger at være tydelig i forhold til retning og mening. Jeg er meget udviklingsorienteret og bestræber mig på at drive organisationen frem mod nye og bedre løsninger. Jeg er bevidst om, at det kan være hårdt at være en del af. Det er i orden, at I over tid nogle gange bidrager mere og andre gange mindre til udviklingsdelen, og jeg tager vidtgående hensyn, hvis nogen i en periode har behov for særlig støtte. Til gengæld accepterer jeg ikke, at nogen kører på frihjul. Jeg er ikke konfliktsky og tager gerne fat i problemstillinger, men det fordrer åbenhed. Jeg forventer at blive orienteret og inddraget ved uoverensstemmelser og uregelmæssigheder, der går ud over løsning af kerneopgaven. Jeg vil gerne være tættere på hverdagen, og jeg øver mig i at prioritere, acceptere og være glad for

den tid, jeg har til rådighed. Jeg stræber efter at være proaktiv og løsningsorienteret, også når presset er stort. Det er mit ansvar at få øje på muligheder, men jeg er afhængig af, at vi sammen skaber de gode løsninger. Jeg har let ved at uddelegere opgaveløsning og har stor tillid til, at vi i fællesskab løser opgaverne samvittighedsfuldt.

Mit mål er, at I som medarbejdere kan sige, I er stolte over at være en del af Kastaniehaven, og at det er sjovt, udviklende og aldrig kedeligt. Sammen skaber vi gode hverdage.

Emma Winther

Ledelsesgrundlag – David Hellemann

Marts 2018

Mit ledelsesgrundlag tager afsæt i en aktiv deltagelse i udformningen af vision, mission, mål og ikke mindst værdier i de offentlige institutioner og virksomheder, jeg har haft glæden af at arbejde i. Det har skabt afklaring og ejerskab for mig for det rum og de mål, jeg har og har haft at arbejde inden for som leder.

I forhold til de ledere, der har refereret til mig, har jeg søgt at efterleve følgende ni simple spilleregler:

1. Du kan regne med, at jeg har høje forventninger til, hvad du og din enhed kan opnå i forhold til vores mission og mål.
2. Du kan regne med, at du får rum til at definere, hvordan virksomhedens mission og mål bliver brudt ned til relevante mål og opgaver i din enhed. Du skal sætte retning og skabe begejstring herfor i din enhed.
3. Du kan regne med, at du får rum til at sætte dit hold og til løbende at justere det i takt med udviklingen i opgavetyper og arbejdsmængde.
4. Du kan regne med, at når vi er afklaret om mål og opgaver, så er det dig og dit hold, der spiller. Du får rum til at drive din enhed og skabe resultater. Jeg bidrager gerne med sparring og opmuntring, men jeg forventer, du skaber fremdrift og tager ansvar.
5. Du kan til gengæld regne med, at jeg dækker din ryg – også når du og dine laver de uundgåelige fejl, der sker, når man stræber efter at forandre og forbedre i et godt tempo.
6. Du kan regne med, at jeg vil dele så mange informationer som muligt og give dig klar og direkte feedback løbende. Jeg forventer, at du gør det samme til mig.
7. Du kan regne med, at jeg er mig selv og siger tingene, som (jeg opfatter) de er. Jeg forventer det samme af dig.
8. Du kan regne med, at jeg er optaget af, at du og dine medarbejdere kommer godt videre i jeres karrierer i takt med, at I er klar. Vi skal løbende sikre, at du og dine medarbejdere løbende udvikler jer og bliver bedre og får læsset på i takt med kompetence- og kapacitetsudvikling.
9. Slutteligt kan du regne med, at vi har en fælles opgave i, at det skal være sjovt at gå på arbejde hver dag.

David Hellemann

Ledelsesgrundlag – Lasse Jacobsen

Marts 2018

For mig handler ledelse om at udnytte og udvikle medarbejdernes kompetencer, viden, idérigdom og engagement til bedst muligt at realisere og understøtte Byrådets visioner, mål og prioriteringer.

Vi opnår de bedste resultater og den mest attraktive arbejdsplads, når den enkelte medarbejder med sin viden og sunde fornuft kan bidrage til, at vi finder de bedste løsninger. Og når alle medarbejdere kan træffe selvstændige beslutninger, styret af de politiske vedtagne mål og rammer og de grundlæggende værdier.

Jeg udøver derfor ledelse på tillid og værdier fremfor regler og tilstræber delegation af ansvar og kompetence i videst muligt omfang. Jeg anerkender og accepterer mangfoldighed og forskellighed i opgaveløsningen og forventer, at målene nås og resultaterne leveres – medmindre jeg bliver orienteret om andet.

Jeg kræver, at alle ledere i Viborg Kommune tilstræber at udøve ledelse på det fælles værdibaserede ledelsesgrundlag, og at alle medarbejdere bidrager til, at vi skaber de bedste løsninger.

Medindflydelse og medbestemmelse er for mig både en ret og en pligt. Alle ledere skal sikre, at medarbejdere har mulighed for indflydelse, og alle medarbejdere har pligt til at bidrage med deres viden. Jeg bestræber mig på at lytte og forventer det samme af medarbejdere – og at vi gør det med den fælles opgave for øje.

Værdierne skal gøre en forskel i opgaveløsningen og i det daglige samarbejde. Ledere og medarbejdere, der ikke deler værdierne og min tilgang til ledelse og samarbejde, skal finde sig et andet job.

Jeg stræber hele tiden efter at blive dygtigere. Det er min forventning til medarbejderne, at de har samme ønske. Vi skal være nysgerrige og ambitiøse og opsøge og anvende viden om metoder, der skaber de bedste resultater og giver mest værdi for borgerne og samfundet som helhed. Det er vores fælles opgave.

Jeg har fokus på resultater og forventer, at alle medarbejdere har fokus på at finde løsninger og har modet til at træffe beslutninger i tillid til, at fejl accepteres, og til gengæld forventer jeg, at vi lærer af vores fejl og ikke gentager dem.

Jeg øver mig i at være tålmodig og respektere, at nye tiltag og ideer skal have tid til at virke. Jeg tilstræber at give tid, retning og mulighed for at komme med – men stiller krav om handlekraft og resultater.

Lasse Jacobsen

Ledelsesgrundlag – Lotte Bøgh Andersen

Marts 2018

Det er mit ansvar, at det kommende center for offentlig ledelse skaber brugbar viden om ledelse, som kommer på arbejde i offentlige organisationer. Jeg lykkes, når centeret lykkes, og det sker, når vi sammen skaber helt ny viden om ledelse, der også kommer ud over rampen i forhold til ledelsesudvikling og -undervisning. Sådanne resultater skabes kun sammen med og via andre. Derfor er de offentlige ledere og beslutningstagere sammen med centerets forskere omdrejningspunktet for mit virke.

Ansvar for at fastholde og udvikle centerets overordnede retning er mit, men ledelsesopgaverne er delt mellem den gruppe af højt kvalificerede forskere, der udgør centeret. Især de øvrige medlemmer af centerledelsen er meget væsentlige for, at vi lykkes i fællesskab, og jeg prioriterer udvælgelse og udviklingen af denne ledelsesgruppe meget højt. Jeg kræver af alle, at de er villige til at gøre deres bedste. Jeg deltager selv aktivt i undervisning, forskning og formidling og gør mit bedste for at inspirere – samtidig med at jeg værdsætter inspirationen fra såvel studerende og kolleger som fra praktikere og beslutningstagere. Jeg ser forskning, formidling og undervisning som en samlet kernetopgave for centeret og accepterer ikke nedprioritering af nogen af delene.

Centerledelsens vigtigste kollektive opgave er at levere rammene for, at hvert enkelt forskningsprojekt kan lykkes. Disse rammer skal give plads til projektdeltageres selvstændige beslutninger, men det er samtidig mit ansvar, at centerets ressourcer faktisk bliver brugt til at nå målsætningerne. Sammen med resten af centerledelsen sikrer jeg koordination mellem forskningsprojekterne og giver faglig feedback og anerkendelse af de fælles resultater. Jeg er særligt opmærksom på at vise min påskønnelse af de medarbejdere, der strækker sig ekstra, og dermed skaber endnu mere værdi for dem, det ultimativt handler om: Borgere i Danmark (og i resten af verden), der på alle måder har fortjent offentlige organisationer, der (ledelsesmæssigt) virker så godt som overhovedet muligt.

Jeg ser mig selv som garant for, at vi i centeret sammen opnår vores målsætninger og hele tiden hæver vores ambitionsniveau. Jeg forsøger at skabe begejstring og energi, fordi vores formål er så ultimativt vigtigt. Centerets værdier er en integreret del af hverdagen og udvikles løbende i dialog med såvel forskere som praktikere. De konkrete resultater skabes også i et tæt samarbejde mellem forskere og praktikere, og begge parter skal tydeligt mærke, at deres indsats virkelig gør en forskel og bliver påskønnet.

Forskning er en holdsport, og jeg søger hele tiden at balancere hensynet til hver enkelt kompetente og entusiastiske forsker med hensynet til, at det kræver koordination og samarbejde, hvis vi skal udnytte hinandens dybe faglighed og samtidig undgå at opfinde den dybe tallerken igen og igen. Jeg søger at skabe plads til den enkelte, samtidig med at fællesskabet bliver aktivt prioriteret. Jeg øver mig i at

blive bedre til at delegere opgaver – og har som personlig ambition at få nogle flere timers søvn i døgnnet.

Jeg bestræber mig på at tiltrække de største talenter fra forskellige områder til centeret. Jeg ser det som en stor fordel, at mine samarbejdspartnere (i forhold til både ledelses- og forskningsopgaver) kan noget andet end mig selv. Min makker i centerledelsen supplerer mig ved at være ekstra god til relationsorienteret ledelse, mens vores rollefordeling tilsiger, at jeg især fokuserer på målsætningerne og tager de nødvendige konflikter, således at centeret samlet set mere end indfrier forventningerne. Vi har begge respekt for, at centeret er en del af større fællesskaber i form af hhv. Institut for Statskundskab, Aarhus BSS, Aarhus Universitet og ultimativt hele det danske og internationale samfund. Jeg er ansvarlig for at sikre den nødvendige koordination med disse, herunder især institutlederen.

Tydelighed og klarhed om begrundelse for mine beslutninger er vigtigt for mig. De retter sig ultimativt mod at sikre, at centeret bidrager til, at offentlig ledelse i endnu højere grad skaber værdi for borgere og samfund på kort og langt sigt. Det kræver, at centerets forskere lykkes med at levere international topforskning, der også bliver brugt af offentlige ledere. Jeg håber, at begge parter ser mig som en leder, der bidrager til deres udvikling og understøtter, at de får vigtige redskaber, som de selvstændigt kan bruge i netop deres kontekst til at skabe resultater.

Lotte Bøgh Andersen

Inspirationskort 3 – Forslag til formidling

Forslag fra Alfred Josefsen til hvordan du formidler dit ledelsesgrundlag

- Først mundtligt og personligt i forhold til enkeltpersoner eller grupper op til 10 personer. (Gerne på særlig lokation og evt. ude i naturen).
- Dernæst skriftligt til samme gruppe.
- Møder, samtaler og processer om, hvordan vi kan arbejde bedre sammen.
- Dernæst evt. offentliggørelse til hele organisationen.

OBS:

- At formidle sit ledelsesgrundlag eller at 'modtage' en andens ledelsesgrundlag er en stærk oplevelse for begge parter. Det bliver meget personligt, virkeligt, vigtigt og der er noget på spil. Det betyder noget.
- Koncentrationen, nærværet og tilstedeværelsen er ofte så intens, at man stort set kan huske alt det, der skete.
- Nogle siger, at samarbejdet tog en ny udvikling og blev anderledes for bestandigt.