

— Dit personlige ledelsesgrundlag

Startkit fra Ledelseskommisionen

— Ledelses
Kommisionen

Hvorfor lave et ledelsesgrundlag?

Undgå spild og splid

Formålet med ledelsesgrundlaget er at oplyse, skabe transparens og fremme dialogen om ledelse. Dette både for at accelerere samarbejdet og for at skabe et dialogforum, hvor man faktisk kan tale sammen om den konkrete ledelsesrelation. Herved undgår vi ledelse som et 'usagt' fænomen, hvor tolkninger, gisninger, fornemmelser og vurderinger spiller en større rolle end de faktiske motiver og mål. Hvis vi har bedre overblik over hinandens mål og motiver, undgår vi spild og splid.





Hvad er et ledelsesgrundlag?

‘Varedeklaration’ og ønsker til medarbejderskab

På den ene side er et ledelsesgrundlag en slags ‘varedeklaration’ og beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne. Medarbejderne vil på baggrund af denne beskrivelse kunne bygge forventninger om lederens ledelsesadfærd. På den anden side er ledelsesgrundlaget også en ‘ønskeliste’ til godt medarbejderskab. Altså en tydelig markering af, hvad medarbejderne helst skal gøre. Lederskabet og medarbejderskabet vil på den baggrund bedre og hurtigere kunne udvikles til gavn for begge parter og den organisation, de arbejder for.

Ledelsesgrundlaget er personligt

Det skal skrives i ‘jeg-form’ og indeholder både ‘jeg tilbyder’ og ‘jeg ønsker’. Det er et personligt statement, som ikke skal godkendes i det hierarkiske system. Det er klart, at ‘jeg-formen’ ikke tænkes så vildt, at det overordnede ledelsesgrundlag tilsidesættes eller underløbes.

Ledelse handler om at gøre noget

Det er i den sidste ende adfærd, som er det vigtigste. Derfor bør ledelsesgrundlaget især fokusere på adfærd og kun i mindre grad på holdninger og tanker. At adfærden så udspringer af ledelsesværdier, er en helt anden sag.

Hvordan udvikle et ledelsesgrundlag?

Ledelseskommisionen anbefaler følgende forløb for udvikling af det personlige ledelsesgrundlag. Vi har selv afprøvet det i to workshops og blev inspireret af hinandens bidrag.

- 1. Individuelt:** Alle forbereder sig individuelt, se side 5.
- 2. Workshop:** Man samles i fortrolige 3-5-mandsgrupper og gennemgår øvelserne sammen.
- 3. Individuelt:** Alle arbejder individuelt på formuleringerne af eget grundlag, se side 6.
- 4. Workshop:** Man mødes igen og præsenterer sit grundlag for hinanden, får feedback og bliver inspireret.
- 5. Individuelt:** Alle arbejder videre med sit grundlag.
- 6. Workshop:** Man mødes sidste gang og træner i at kommunikere sit ledelsesgrundlag, se side 7.

Workshops planlægges til en varighed på tre timer, og der planlægges en måned mellem hver workshop.

Der kan tilknyttes en intern eller ekstern coach til processen.



Fem øvelser

Icebreaker

Øvelse 1: Skriv med almindelige ord, hvad du forbinder med god ledelse.

Fremtiden – find dine pejlepunkter

Øvelse 2: Hvad ønsker du, at dine medarbejdere siger til dig den dag, du stopper i nuværende job?

Øvelse 3: Hvilke dimensioner vil du måle din egen ledelsesindsats på, når du slutter i jobbet?

Fortiden – lær af dine succes historier

Øvelse 4: Beskriv kort tre eksempler, hvor du ved, at du gjorde det fremragende som leder.

Nutiden – bliv bevidst om dit ståsted

Øvelse 5: Hvilke fire ledelsesværdier (hjørneflag), mener du, er de vigtigste for din egen udøvelse af ledelse.





Sådan skriver du dit ledelsesgrundlag

Øvelserne 1-5 og workshoppen har ført til en række overvejelser og en masse tanker. Du har sikkert en del noter og mangler overblikket. Derfor er det værd at huske, at der ikke findes ét rigtigt ledelsesgrundlag, og at vi kan og skal gøre det på hver sin måde.

Råd

1. Bliv i **dit sprog** og den sproglige tone, som passer dig bedst. Et ledelsesgrundlag skal være ægte, ærligt og autentisk. Derfor skal det ikke pakkes ind i andre folks sprog. Tal evt. højt med dig selv for at få lyd på dine tanker.
2. Arbejd i **'jeg-form'**. Det er dig, der er leder, og det er dit ledelsesgrundlag. Selv om 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.
3. 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.
4. 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.

Videre herfra

Udkom med dit ledelsesgrundlag

Du skal udkomme med dit ledelsesgrundlag. Dette kan ske på flere måder. Afhængig af din organisations størrelse kan du vælge at udkomme på en video på jeres intranet eller på et personalemøde. Det er vigtigt, at den måde, du udkommer på, afspejler dit grundige forarbejde. Derfor råder vi dig og dine kollegaer til at anvende video i den sidste workshop om kommunikation af ledelsesgrundlaget. Dette kan give jer et godt grundlag for at være klar til at 'være på'.

Ledelse er en livslang proces

Det er et 'lucky punch', hvis du rammer formuleringerne første gang. Mange har brug for at smage på sætningerne og fordøje indholdet. I mange tilfælde vil det også være rart at få fortrolig sparring med en ven, en coach, en kollega, en leder. Det kan også være nyttigt at søge inspiration fra andre 'brancher' og andre lande og lade dette indgå i egne overvejelser.



— Ledelses
Kommissionen

Ledelseskommisionen
2017 - 2018

Landgreven 4
Postboks 2193
1017 København K

www.ledelseskom.dk