



GUIDE TIL GOD LEDELSE



VÆKSTHUS FOR LEDELSE
LEDERWEB.DK

Indhold

Social kapital	4 — 5
Rum og rammer for ledelse	6 — 7
Kunsten at kommunikere	8 — 9
Sammenhængskraft	10
Facts om ledere	12 — 13
Ledertalenter	14 — 15
Eksperternes bud	16 — 17
Ledelse og innovation	18 — 19
Lederweb	20 — 21
Den politiske tango	22 — 23
Ledelse under forandring	24 — 25
Lean i kommunerne	26
Kodeks for god ledelse	27
Ledere der lykkes	28 — 29
Væksthus for ledelse er også ...	30 — 31
Måling og evaluering	32 — 33
Leder og leder imellem	34
Ledelse i forreste række	35
Leder og ledere imellem	36 — 37
Publikationer fra Væksthus for Ledelse	38
Brug Væksthus for Ledelse	39

GUIDE TIL GOD LEDELSE

© Væksthus for Ledelse 2012, 2. udgave 1. oplag.

Redaktion

Pernille Bekke

Esben Buch-Hansen

Claus Christian Jensen

Tekst

Lis Lyngbjerg Steffensen

Grafisk Design

www.b14.dk

Tryk

Arco Grafisk A/S

**I DENNE GUIDE HAR VI SAMLET DEN VIDEN OG
DE VÆRKTØJER, DER FORELØBIGT ER UDVIKLET AF
VÆKSTHUS FOR LEDELSE.**

**VÆKSTHUS FOR LEDELSES MÅL
ER AT UDVIKLE, OPSAMLE OG DELE NY VIDEN,
DER KAN OMSÆTTES I BEDRE LEDELSE OG SÆTTE GOD
OFFENTLIG LEDELSE PÅ DAGSORDENEN.**

SOCIAL KAPITAL:

Tillid og trivsel betaler sig

"Jeg taber kontrol, men borgerne vinder." Så kort kan begrebet social kapital beskrives i Københavns Kommunes Kultur- og Fritidsforvaltning. Her er administrerende direktør Carsten Haurum på 4. år i gang med at pumpe risikovillighed ind i et stort apparat.

Og det er lederne begyndt at tage til sig. De tager initiativer og beslutter, uden at direktøren bliver indblandet. En af metoderne er hvert år at bede hver leder om at komme ind på rådhuset til møde, hvor lederen skal redegøre for to fejl af strategisk og taktisk karakter for at kunne få udbetalt sin fulde bonus.

"Det at få penge for at lave fejl har betydet, at vi endelig er ude over nulfejlskulturen, og lederne har tillid til, at det er i orden, hvis de velovervejede prøver nye metoder og ideer af, også selv om de fejler. Og vi har fået rigtigt fine fejl ud af det," siger Carsten Haurum.

Københavns Kommunes Kultur- og Fritidsforvaltning er en case i Væksthus for Ledelses publikation "De skjulte velfærdsreserver", der viser, at der kan være store gevinster at hente ved at satse på tillid, retfærdighed og samarbejde om kerneopgaven.

FIN FEJL

En leder var så glad for, at en ombygning var færdig, at han skyndte sig at invitere borgmester Frank Jensen til indvielsen.

"Problemet var," fortæller direktør Carsten Haurum, "at Frank Jensen ikke var blevet valgt endnu – der var stadig valgkamp. Og måske endnu vigtigere, det var ikke ham, der var borgmester for området. Men lederen fik stor ros for initiativrigdom og engagement, og vi ser på det som en fin fejl."

"NÅR MAN HELE TIDEN LAVER OM PÅ STRUKTURERNE, FORPLANTER DET SIG NED I ORGANISATIONEN SOM TRÆTHED OG FRUSTRATION. ET VEDHOLDENDE FOKUS PÅ AT STYRKE DEN SOCIALE KAPITAL ER NETOP ET ALTERNATIV TIL AT HOPPE FRA TUE TIL TUE."

Tage Søndergård Kristensen, konsulent, Task-Consult, tidligere professor, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

"VED AT SATSE PÅ TILLID, RETFÆRDIGHED OG SAMARBEJDE OM KERNEOPGAVEN, KAN VIRKSOMHEDER BÅDE ØGE MEDARBEJDERNES TRIVSEL OG HØJNE KVALITET, PRODUKTIVITET OG INNOVATIONSEVNE."

Fra "De skjulte velfærdsreserver"

”DER ER IKKE NOGET SVÆRT OG MYSTISK VED AT LEDE UD FRA TANKERNE OM SOCIAL KAPITAL. ALLE LEDERE KAN LÆRE DET, HVIS DE ER ÅBNE OG POSITIVE OG OGSÅ TØR KIGGE KRITISK PÅ DERES EGEN LEDELSESSTIL.”

Assisterende leder Pernille Hilbert Jacobsen,
Ældreplejen, Odense Kommune i De skjulte velfærdsreserver

VERDENS KORTESTE SPØRGESKEMA

1. Oplever du, at ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?
2. Har du tillid til de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
3. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?
4. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?

I sin enkleste form kan arbejdspladsens sociale kapital beregnes som et gennemsnit af medarbejdernes svar på disse fire spørgsmål (dvs. en skala fra 0—4, i meget ringe grad, i ringe grad, delvist, i høj grad, i meget høj grad) giver det mulighed for at score fra 0—16 point. Gennemsnittet for danske arbejdspladser er 10,2 point. Under 8 point betegnes som ”meget lav social kapital”. Over 12 point som ”meget høj social kapital”.

LÆS MERE OG DOWNLOAD:



De skjulte velfærdsreserver

Viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital

Læs mere her:

www.lederweb.dk/socialkapital

FAKTA OG TAL

Private danske virksomheder med høj social kapital forrenter i gennemsnit deres økonomiske kapital dobbelt så godt som Danmarks 1.000 største virksomheder.

De sygehuse, hvor personalegrupperne arbejder respektfuldt sammen om fælles mål, leverer en betydeligt bedre kvalitet til patienterne.

De amerikanske flyselskaber, der scorer højest på social kapital, har også højest produktivitet og færrest klager og forsinkelser.

Fra ”De skjulte velfærdsreserver”

RUM OG RAMMER FOR LEDELSE:

Brug dit ledelsesrum

Tre publikationer fra Væksthus for Ledelse sætter på hver deres måde fokus på lederens rammer i arbejdet. Den ene handler om, hvordan lederen udnytter sit ledelsesrum. Den anden handler om, hvordan HR kan bruges til at styrke ledelsesarbejdet og hjælpe lederen i dagligdagen, mens den sidste handler om, hvordan lederen leder medarbejdere og sig selv i det grænseløse arbejde.

Ledelsesrum

"Hvis man bare står inde i midten og ikke gør noget aktivt for at udnytte sit ledelsesrum, bliver det mindre og mindre." Det fortæller Mikael Wennerberg Johansen, BUPL, der er en af projektlederne i projektet Ledelsesrum, som Væksthus for Ledelse har stået for.

Lederen skal i stedet aktivt udvide og udvikle sit ledelsesrum. Det er nemlig på kanten af, hvad vi kender og det mulige, at vi udvikler os, får nye ideer og lærer.

"En af de vigtige pointer er også, at hvis vi på forhånd definerer, hvad chefen, medarbejderne eller brugerne mener – uden at spørge dem – så får vi helt sikkert mindre plads at lede på. Spørg, udforsk og udfordr grænserne, så flytter de sig ofte," siger Mikael Wennerberg Johansen.

SKELN MELLE RAMMER OG RELATIONER

Rammer: Er vilkår, der udgør det formelle grundlag for ledelsesudøvelsen. Her har du som leder ofte ikke direkte indflydelse. Rammer er ofte veldefinerede og nedskrevne, men kan alligevel opfattes, fortolkes og håndteres forskelligt af ledere selv inden for samme område.

Relationer: Er de ressourcer og udfordringer, der ligger i lederens forhold til alle personer og grupper, der har berøring med ledelsesopgaven. I relationen til din nærmeste leder, medarbejdere, kolleger, brugere og borgere kan du ofte arbejde med at udvikle, afprøve og eksperimentere.

Fra "Ledelsesrum"

HR og ledelse

Du skal som leder også være opmærksom på den hjælp, der er ved hånden internt i HR-afdelingen. I stedet for at opfinde verden igen, når der opstår særlige situationer, er der råd og vejledning at hente i HR-afdelingen. Det er budskabet fra et andet af Væksthus for Ledelses projekter, som sætter fokus på, hvordan du kan bruge HR-afdelingen til at styrke din ledelse. Projektet HR og Ledelse har blandt andet opstillet fire gode råd til lederen.

1. HR og ledelse er to sider af samme sag, så betragt HR som en vifte af redskaber, der bidrager til udførelse af din ledelsesopgave.
2. Brug HR-afdelingen til at vedligeholde, optimere og udvikle din organisation til at præstere bedst muligt i forhold til arbejdspladsens mål. Har I for eksempel de rigtige kompetencer, gnidningsfrie beslutningsveje, og har medarbejderne nogle vilkår, der gør, at de kan præstere bedst muligt?
3. Opsøg din HR-afdeling og stil krav til den om at levere den HR-support, du og din arbejdsplads har brug for
4. Del din viden med HR-afdelingen. De ved ikke nødvendigvis, hvilke erfaringer og viden om HR-arbejdet, du ligger inde med.

Ledelse uden grænser

I nogle tilfælde er der kun meget få rammer – nemlig når man taler om det grænseløse arbejde. Mange medarbejdere og ledere oplever meget større frihed, mere ansvar og mere selvstændigt arbejde end tidligere. Det er som udgangspunkt en god udvikling, men den har også en bagside, hvor en indbygget risiko er, at arbejdet optager mere og mere plads med et forhøjet stressniveau til følge.

Du kan som leder hjælpe dine medarbejdere med at forebygge stress ved blandt andet at tage vare på dit eget trivselsniveau, sende tydelige signaler til medarbejderne om grænsen mellem arbejde og fritid, og ved at give klar besked om, hvornår medarbejderne har løst deres opgaver tilfredsstillende. Det er tre af de syv råd til at skabe trivsel, som pjecen "Ledelse uden grænser" beskriver.

LÆS MERE OG DOWNLOAD:



Ledelsesrum – udnyt og udvid dine handlemuligheder

Bestil og læs mere her:

www.lederweb.dk/ledelsesrum



HR og ledelse

Læs artiklerne her:

www.lederweb.dk/hrskalbydeoptildans

www.lederweb.dk/hrstyrkeledelse



Ledelse uden grænser

Syv råd til ledere om at skabe trivsel i det grænseløse arbejdsliv

Læs mere:

www.lederweb.dk/udengranser

”MIT LEDELSESRUM ER BLEVET UDVIDET GENNEM ÅRENE. JEG KAN FINT AGERE INDEN FOR DE RAMMER, DER ER UDSUKKET, OG JEG FÅR SELV LOV TIL AT DEFINERE MIN LEDELSE. JEG HAR UFATTELIG FRIHED TIL AT AGERE, NÅR MAN TÆNKER PÅ, AT DET ER EN OFFENTLIG INSTITUTION.”

Institutionsleder. Fra "Ledelsesrum"

KUNSTEN AT KOMMUNIKERE:

Man kan jo ikke mærke en pind

"Hvad er den bedste gave, du kan give tilhørerne?" Det er spørgsmålet, skuespiller og instruktør Jens Arentzen stiller i en af de videoer, der giver helt konkret og jordnær undervisning i kommunikation. Spørgsmålet om den bedste gave retter sig til lederen, der skal holde tale for den store forsamling. Men videoererne giver også refleksion, eftertanke og konkrete tips til dig, der gerne vil give personalemødet et pift eller vil være bedre til de samtaler, som mange kalder vanskelige, men som måske er et spørgsmål om i fællesskab at få styr på en konflikt.

"Al kommunikation handler om relationer. Og tilhørerne eller deltagerne på personalemødet skal kunne mærke, at jeg vil dig. At jeg virkelig har noget, jeg gerne vil have ændret. Men man kan jo ikke mærke en pind. En person, der står stiv og lirer en tale af, rykker ikke noget," siger Jens Arentzen.

Større lederspring

En af årsagerne til, at kommunikation rykker op på listen over ledernes redskaber er, at lederopgaven bliver mere og mere kompleks.

"Vi ser, at der bliver større enheder, så lederen ikke så ofte begynder som for eksempel gruppeleder for syv mennesker og efterhånden får mere ansvar og mere personaleledelse. Springet er nu ofte fra medarbejder til personaleleder for 30–40 personer. Og her kan man ikke lige sætte sig med alle sine medarbejdere omkring et bord og tale sammen. Her er det i højere grad vigtigt, at lederen kan komme ud med sit budskab så godt som muligt og med så få misforståelser som muligt," fortæller Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent i HK/Kommunal, der har været med i ledelsen af projektet.

IDEEN BAG

Jens Arentzen holdt oplæg om kommunikation på KL's Ledertræf og blev en af de oplægsholdere, der scorede absolut topkarakterer fra deltagerne.

"Kommunikation er jo helt afgørende for lederen, uanset om det er en mellemlider eller topleder, det handler om. Og vi kunne høre på tilbagemeldingerne fra lederne, at Jens Arentzen ikke bare havde en god måde at undervise på. Han havde også nogle redskaber, som lederne i høj grad efterspurgte," fortæller Stine Hald, konsulent i KL, der har været projektleder på projektet.

Ledere er nervøse for den store tale.

23,4 %

svarer, at de i nogen eller høj grad er nervøse over at skulle tale foran store forsamlinger.

32,8 %

svarer, at de er nervøse for at glemme, hvad de skal sige.

26,5 %

svarer, at de er nervøse for at blive misforstået.

De største udfordringer ved at tale i store forsamlinger er ifølge svarpersonerne at engagere publikum.

1.998 kommunale ledere har deltaget i undersøgelsen, som er udført af Kaas og Mulvad for Væksthus for Ledelse.

HVAD KAN JEG LÆRE MERE OM?

På www.lederweb.dk kan du se redskaberne på video om blandt andet:

Talen til den store forsamling:

Jens Arentzen giver i filmen øvelser til 'den bevægende og forvandlende tale'. Det handler ikke om 'at se ud', men om at have 'noget at sige', om at strukturere sin fortælling og levere den oplevet.

Personalemødet:

Det kræver tillid, lyst og ejerfølelse for en medarbejder at byde ind på et personalemøde med nytænkning og engagement. Jens Arentzen giver inspiration til, hvordan personalemøder gøres anerkendende, lystfulde og påhitsomme.

Den vanskelige samtale:

Det interessante er ikke, at der findes konflikter, men vores evne eller mangel på samme til at løse dem. Én af vejene til at kunne håndtere såkaldt 'vanskelige samtaler' er at indstille sig på, at konflikten ikke er vores, men bærerens. Lederen skal være løser, og det kan lederen kun, når han eller hun er tilstrækkelig udenfor, samtidig med at han/hun er indlevende, lyder rådet.

Borgermødet:

Borgermødet gøres tit mere kompliceret end nødvendigt. Du forbereder flotte PowerPoint-shows og skriver talepapirer i stor stil. Men i virkeligheden er der behov for nogle ganske enkle ting: Du skal vise, at du simpelthen gerne vil være til mødet, at du tror på de fremmødtes sag, og at du er til at komme i kontakt med.

Krisemødet:

Der er krise! Alt er på den anden ende! Hvad skal du gøre, og hvor skal du begynde? Først og fremmest skal du som leder forstå, at ved krisemødet er det primært følelser, der skal behandles – ikke tal. Jens Arentzen minder derudover om krisemødets kald på autoritet.

Interviewet:

Det er farligt at gøre dig afhængig af, om andre stiller de helt rigtige spørgsmål til dig og din sag. For betyder det så, at du ikke får sagt det, du skal, medmindre der bliver spurgt direkte til det? I filmen viser Jens Arentzen, hvad god og selvstændig forberedelse betyder for leveringen af dit budskab.

Når du møder et andet menneske:

Du tænker måske ikke over, hvordan du møder andre mennesker. Kigger du dem i øjnene? Stryger du forbi dem på gangen? Nikker du afmålt, eller får de et smil med på vejen? I disse videoer forklarer Jens Arentzen, hvordan den indstilling, du har til andre, kommer igen til dig selv.



Arentzens metode

Se videoerne med kommunikationsredskaber her:

www.lederweb.dk/arentzen

SAMMENHÆNGSKRAFT:

Ledelse af sammenhængskraft

"Det er vores ansvar." Det er en af de tankemåder, der ligger bag sammenhængskraft mellem ledere og ledelsesniveauerne i deres organisation. Tankegangen er, at ledelse af organisationen er et fælles ansvar, og at de enkelte ledere skal tænke i helheden i stedet for på deres egen afdeling eller team.

Når det lykkes, er der virkelig tale om en kraft. Når organisationen trækker i samme retning, og hver enkelt leder tænker i helheden, bliver resultaterne bedre, og færre opgaver falder ned mellem to stole. Guiden "Sammenhængskraft i virkeligheden" er fyldt med gode eksempler og erfaringer fra ledere, som fortæller om, når det lykkes.

"Publikationen er fyldt med ideer, man som leder kan tage op og digte videre på. Vores ambition er at give inspiration til arbejdet med at styrke den ledelsesmæssige sammenhængskraft, og rejse en debat blandt ledere lokalt," siger Nicolaj Krogh Jensen, Danske Regioner, der har været med i projektledelsen.

Hvordan gør vi?

Projektet peger på nogle helt afgørende forhold, som skaber større sammenhængskraft mellem ledelsesniveauerne:

- **Del af en helhed** – at sikre, at alle dele af organisationen ser sig selv som en del af en større forpligtende sammenhæng og arbejder i samme retning med et fælles mål.
- **Generøsitet** – at give og investere sig selv som leder, og dermed skabe givende og overskudsprægede organisationer.
- **Dialog og kommunikation** – at spørge, lytte og kommunikere i øjenhøjde med hinanden for at styrke videndelingen, forståelsen og relationerne mellem ledelsesniveauerne.
- **Organisatoriske rammer** – at skabe organisatorisk klarhed ved bl.a. at opsøge snitfladeproblematikker, koblinger og forstyrrelser og derved få lederne til konstant at forholde sig til organisationen – og hinanden.

Hvad får vi ud af det?

I de kommuner og regioner, hvor lederne oplever en stærk sammenhængskraft, fortæller lederne om følgende effekter:

- øget overblik, videndeling og styrket faglighed i beslutninger.

- Større beslutningskraft og mere effektive beslutningsgange.
- Større motivation, arbejdsglæde og engagement.
- Bedre udnyttelse af ressourcerne.

"RETORIKKEN HAR OGSÅ EN BETYDNING. VI SÆTTER IKKE ORD PÅ SOM 'DET ER HANS ANSVAR', MEN 'DET ER VORES ANSVAR'."

Institutionsleder. "Fra Sammenhængskraft – i virkeligheden".

LÆS MERE OG DOWNLOAD:**Sammenhængskraft – i virkeligheden**

Beretninger om, hvad der skaber fælles fodslag mellem ledelsesniveauerne i regioner og kommuner.

www.lederweb.dk/sammenhaengskraft

”VI HAR *FØLT* OS SOM EN LILLE ISOLERET Ø, OG HAR HAFT ET ISOLERET LIV. NU TÆNKER VI OS SOM EN DEL AF EN HELHED. DIALOGEN MED DIREKTIONEN GIVER EN *RETNING*, DER ER FÆLLES, OG SOM JEG KAN GIVE VIDERE TIL LEDELSESLAGET UNDER MIG.”

Afdelingsleder. Fra ”Sammenhængskraft – i virkeligheden”

FACTS OM LEDERE:

Vidste du at ...

Ledere i kommuner og regioner er en skøn blandet flok. Tilsammen leder de 761.000 ansatte og har ansvaret for, at opgaverne bliver udført til din og min tilfredshed.

Der er 34.000 ledere i 98 kommuner. Og 7.000 ledere i fem regioner. De har tilsammen ansvaret for 761.000 ansatte – for at de trives og gør et godt stykke arbejde med at uddanne os, passe vores børn, pleje og behandle os på sygehusene, og passe os, når vi bliver ældre.

Lederne er:

- Institutionsledere
- Klinikchefer
- Skoleledere
- Serviceledere
- Chefsygeplejersker
- Ledende overlæger
- Forvaltningschefer
- Direktører
- Rengøringsledere
- Halinspektører

... Og mange flere. Fælles for dem alle er, at de er ledende inden for velfærd.

Ledere med et stort ansvar:

En typisk skoleleder har ansvaret for 30 millioner kroner, 75 ansatte, og 800 elever.

De 53 offentlige sygehuse giver hvert år behandling til 2,5 millioner mennesker. Der er 1,1 million indlæggelser. 90 % af patienterne er glade for tilrettelæggelsen af deres behandling. Fra 2004 til 2010 steg produktiviteten med 12 %.

**Lær mere her:**

Se Væksthus for Ledelses film om kommunale og regionale ledere. Filmene er blandt andet vist i S-tog i København. Se de to korte film om regionale og kommunale ledere her:

www.lederweb.dk/video

UDDANNELSE TIL LEDERNE:

77 %

af de kommunale ledere har efteruddannet sig de seneste to år. Og otte ud af ti kommunale ledere bliver uddannet til ledelsesopgaven.

MÆND OG KVINDER:

Ud af 100 danske topchefer er der syv kvinder.

Ud af 100 kommunale topchefer er der 24 kvinder.

LEDERTALENTER:

Find fremtidens ledertalenter

Fire ud af ti ledere i det offentlige er fyldt 55 år, og der skal findes omkring 20.000 nye ledere i løbet af de kommende ti år. Det betyder, at mange organisationer er gået i gang med at planlægge, hvordan den store udskiftning af ledere skal ske. I fire projekter fra Væksthus for Ledelse kan du få råd og redskaber til at finde, udvikle og fastholde fremtidens ledertalenter.

"Kommunerne skal bruge i tusindvis af nye ledere. Mange er godt i gang med at spotte og udvikle den næste generation af ledere, og der har været stor efterspørgsel for at deltage i projektet "Fra medarbejder til leder", fortæller Stine Hinge-Christensen, der er projektleder og souschef i KL.

Formålet med projektet er at spotte, afklare og udvikle den næste generation af ledere i kommunerne.

Projektet tilbyder 118 potentielle ledere fra 20 kommuner et talentudviklingsforløb, der indeholder mentorsamtaler, netværksmøder, individuelle coachsamtaler og et modul på diplomlederuddannelsen.

TI RÅD OM TALENTUDVIKLING AF LEDERE:

1. Afklar behovet
2. Fastlæg formålet
3. Definér 'en god leder'
4. Tag topledelsen i ed
5. Overvej rekrutteringen
6. Beløn lederne
7. Træn ledelse i praksis
8. Involvér organisationen
9. Hjælp talenterne i gang
10. Let vejen for de nye ledere

Læs uddybning og yderligere forklaring i "De næste ledere".

Chefer søges

Ledere kan skaffes både ved at tage fat i unge og modne medarbejdere og klæde dem på til ledelse. Men også ved at beholde dem, der er i forvejen på nogle vilkår, så de har lyst til at blive i stedet for at gå på efterløn eller gå tidligt på pension. Projektet "De sidste år som leder" fortæller, hvad der skal til for at beholde seniorerne længst muligt.

"Det er meget tydeligt, at åbenheden og dialogen betyder meget. Hvis den erfarne leder kan aftale konkret med den nærmeste leder, hvordan de sidste år på arbejdsmarkedet skal foregå, har det stor betydning for arbejdsglæden og lysten til at blive længere," fortæller Hans Jessen, projektleder på "De sidste år som leder" og konsulent i Sundhedskartellet.

"Det var også tydeligt, at lederne ikke ønsker at gå ned i ledelsesniveau eller at blive 'leder af et printerrum' – altså et område uden medarbejdere og reelt ledelsesansvar', som én udtrykte det. Men hvis lederen kan blive aflastet for eksempel for tunge administrative opgaver, vil det være en fordel. Projektet viser i det hele taget, hvor stor en fordel det er at være i god tid med forventningsafstemning, klare roller og klare aftaler, når det gælder de erfarne ledere," siger Hans Jessen.

Hvad kan få lederne til at blive?

- Mulighed for at arbejde med interessante opgaver
- Mulighed for at kunne gå ned i arbejdstid med delvis lønkomensation
- Mulighed for mere fleksible arbejdstider
- Mulighed for at fastholde samme ansvarsniveau

Om to nye ledere:

”JEG HAR VÆRET MENTOR FOR TRE I TALENTFORLØBET. TO AF DEM, BEGGE KVINDER MIDT I 30'ERNE, ER BLEVET LEDER AF DERES RESPEKTIVE INSTITUTIONER. DE ER BLEVET BEKRÆFTET I OG HAR FÅET REDSKABER TIL LEDERJOBET. DEN SIDSTE BLEV AFKLARET I, AT HUN IKKE SKULLE VÆRE LEDER, HVAD DER OGSÅ ER EN GEVINST. HER I FORLØBET KAN DE PRØVE SIG SELV AF, UDEN AT DET GØR ONDT, I STEDET FOR AT DE BLIVER UDNÆVNT OG SÅ MÅSKE IKKE KAN LEVE OP TIL FORVENTNINGERNE.”

Niels Petersen, driftschef, Park & Vej, Næstved, mentor for deltagere i talentforløb.

LEDERE DER SPIRER

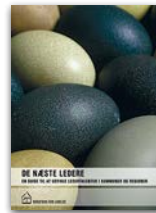
Hvordan vil jeg være til at tackle konflikter? Hvor meget påvirker et lederjob mit privatliv? Er ledelse noget, jeg kan lære? Det er blot nogle af de mange spørgsmål, de fleste overvejer, inden de søger deres første lederjob. Og det er svært at finde ud af, hvad et lederjob rent faktisk indeholder. Derfor har Væksthus for Ledelse udviklet et værktøj, der giver de cirka 500.000 medarbejdere i kommuner og regioner mulighed for at stifte bekendtskab med lederjobbet – på computerskærmen.

Se onlineværktøjet her:

www.lederweb.dk/lederederspirer

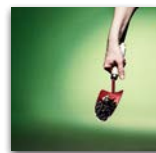
FAKTA

Næsten halvdelen af landets offentlige ledere vil gå på pension inden for ti år. Det betyder, at kommuner og regioner skal finde omkring 20.000 nye ledere.

LÆS MERE OG DOWNLOAD:**De næste ledere**

– en guide til at udvikle ledertalenter i kommuner og regioner

www.lederweb.dk/talent

**Ledere der spirer**

Et onlineværktøj til fremtidens ledere

www.lederweb.dk/lederederspirer

**De sidste år som leder**

Hvordan kan erfarne ledere runde karrieren af?

www.lederweb.dk/sidsteaarsomleder

Nye projekter, følg med på Lederweb

www.lederweb.dk

EKSPERTERNES BUD:

Tre eksperter giver her deres bud

HVAD ER DEN STØRSTE LEDELSESUDFORDRING?

At udvikle en ny form for innovationsledelse

Der skal tænkes nyt for at forløse den offentlige sektors energi, som i dag holdes i den spændetrøje, den bureaukratiske implementering af New Public Management har resulteret i. Den største udfordring for offentlige ledere i de kommende år bliver at kunne lede samarbejdsdrevne innovationsprocesser.

Offentlige ledere kan hverken meditere sig til udvikling og gennemførelse af innovative løsninger, eller forlade sig på, at tingene sker af sig selv. Hvis samarbejdsdrevne innovationsprocesser skal lykkes, kræver det offentlig ledelse. Eftersom samarbejde og innovation hverken kan drives frem af bureaukratisk kontrol eller belønninger, ligger der en kæmpe udfordring i at udvikle og ikke mindst praktisere en ny form for innovationsledelse.

Jacob Torfing, professor

**Institut for Samfund og Globalisering,
Roskilde Universitet**

At håndtere modstridende ambitioner og sætte grænser

Offentlige ledere står med den udfordring at skulle håndtere en række forskellige, samtidige og til tider direkte modstridende ambitioner: For eksempel at ansvarliggøre brugere og fastholde institutionens autoritet; at sikre plads til alle og effektivitet; at skabe mulighed for medarbejdernes engagement og sætte grænser, så de ikke får stress. Mange af sådanne generelle dilemmaer skal løses eller håndteres af den enkelte leder.

Hanne Knudsen, lektor,

**Institut for Uddannelse og Pædagogik,
Aarhus Universitet**

At genopfinde offentlig ledelse

De offentlige ledere står over for den udfordring at skulle genopfinde, hvad velfærdssamfundet er, i samme bevægelse som de må genopfinde, hvad offentlig ledelse er. Og det skal de gøre i en sammenhæng, hvor der ikke findes oplagte forbilleder eller pejlemærker. Vi går en tid i møde, hvor det bliver tiltagende vanskeligere at skelne mellem velfærdsledelse og politik. Der vil blive lagt ganske meget ansvar på ledernes skuldre, samtidigt med at det ikke er givet, at ledelse er svaret på alle de problemer, vi konfronteres med.

**Niels Åkerstrøm, professor,
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi,
CBS**

HVAD KAN DE BRUGE VÆKSTHuset FOR LEDELSE TIL?

Sikre at lederne bliver taget alvorligt

Væksthus for Ledelse kan sikre, at komplekse problemer for offentlige ledere tages alvorligt og ikke reduceres til noget, som kan løses i et snuptag. Det kan skabe ny viden på tværs af og i mødet mellem forskellige mennesker og institutioner.

Hanne Knudsen, lektor
Institut for Uddannelse og Pædagogik,
Aarhus Universitet

Levere viden fra praksis til moderniseringsdebatten

Det er vigtigt, at vi får en bred debat om moderniseringen af den offentlige sektor, og at debatten ikke blot er baseret på den nyeste forskningsmæssige viden, men også på den praktiske viden som bl.a. Væksthus for Ledelse har været med til at opsamle og destillere. I kraft af sin brede forankring og omfattende vidensproduktion er Væksthus for Ledelse et vigtigt omdrejningspunkt. Ikke kun i den standende moderniseringsdebat, men også i udrulningen af nye styre- og ledelsesformer i fremtidens offentlige sektor.

Jacob Torfing, professor,
Institut for Samfund og Globalisering,
Roskilde Universitet

Give ledere erfaringer og perspektiver

Væksthus for Ledelse kan bruges til at diskutere, hvad de centrale velfærdsledelsesspørgsmål er, før vi låser os fast på, hvad der kan være gode svar. Væksthuset bør være et sted, hvor flest mulige perspektiver og erfaringer brydes.

Niels Åkerstrøm, professor,
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi,
CBS

LEDELSE OG INNOVATION:

Innovation i hverdagen

Visioner skal der til, hvis nytænkning og innovation skal lykkes. Visionen kan være "at få en mand på månen inden ti år", som Kennedy lagde frem. Eller: "Dette her skal jo blive et hjem", som plejehjemsleder Thyra Frank sagde til sine medarbejdere, da hun var leder af plejehjemmet Lotte.

Visionens styrke og klarhed skal meget ofte bære innovationen igennem. Nogle skal kæmpe hårdt for at få solgt ideen. Bag de tilfælde, hvor det lykkes, står ofte en klarsynet og tilpas stædig leder, der har kunnet begejstre andre, også når det gik lidt op ad bakke. Det viser projektet "Innovation i hverdagen", hvor 20 chefer fra regioner og kommuner sammen med innovations eksperter blev trænet i at gå nye veje mod målet.

Det sublime værtskab

400 gode nye ideer. Det fik udviklingschef Gregers Pilgaard, Silkeborg Kommune, da han inviterede til udvikling af erhvervsstrategien på en helt ny måde. Han havde en vision om "Det sublime værtskab".

Først blev en eller to aktører inviteret til møde med udvalgsformanden og Gregers Pilgaard, så de kunne tale fortroligt og under hyggelige former. Derefter blev de relevante aktører inviteret til fem parallelle sessioner med 10–15 deltagere på hvert hold. De skulle hver især blandt andet skrive ti ideer til handlinger ned på gule papirlapper.

"Fordi processen var kreativ og ide-skabende, var det ikke bare de sædvanlige kæpheste eller de hjemmefra forberedte indlæg og holdninger, der kom frem, men spontane og nye tanker," fortæller Gregers Pilgaard. Processen tog længere tid, end hvis udviklingsafdelingen havde begyndt med at afholde det sædvanlige stormøde. Men resultatet blev bedre.

Ti gode råd til ledere, der gerne vil forny hverdagen:

- Beskriv det, du drømmer om
 - ingen tænder på tomme visioner
- Opdag din egen organisation
 - lad forundring føre til forandring
- Skaf tid og ro til at tænke nyt
 - intet kan spire i hverdagens travlhed
- Vend ydre pres til egen ambition
 - kriser kan fremme opfindsomheden
- Stjæl med stolthed
 - ingen har patent på bedre velfærd
- Bryd de vante rammer
 - skab innovationsvenlige situationer
- Giv andre lyst og mod til at tænke nyt
 - innovation kommer efter tillid
- Lad medarbejderne folde ideerne ud
 - aktivér alle kreative ressourcer
- Bring forskelligheder sammen
 - homogene grupper fornyr sig for langsomt
- Slip kontrollen for en stund – forsøgte du ikke, har du fejlet

NYE PROJEKTER PÅ VEJ:

Væksthus for Ledelse har tre nye projekter om innovation på vej.

"Innovative glimt" indsamler og formidler en række af de sjoveste, bedste og nyeste måder at løse problemer og opgaver på.

"Lederens rolle i den innovative praksis" følger og observerer ledere for at undersøge lederens rolle i innovation. Projektet skal give lederen redskaber til at støtte op om nytænkning.

"Innovative gaver", hvor ledere løbende får tilsendt konkrete innovationstips.

Følg projekterne på www.lederweb.dk.

LÆS MERE OG DOWNLOAD:



Innovation i hverdagen

praktiske råd til offentlige ledere, der gerne vil gå nye veje

www.lederweb.dk/innovationihverdagen



Du skal formulere en vision, der sætter fantasien i gang. Det er den, der bærer igennem, når det bliver lidt svært.

LEDERWEB:

Følg udviklingen inden for ledelse

Undgå at begå samme fejl som andre — brug lederweb.dk

Lederweb er Væksthus for Ledelses hjemmeside. Her finder du Væksthusets udgivelser, redskaber til ledere og den nyeste viden inden for ledelse frit tilgængeligt i over 1.000 artikler, podcast, videoer mv.

Indholdet på Lederweb er struktureret, så du hurtigt får overblik og formidlet, så det er let omsætteligt i din daglige ledelse.

DET ENESTE NYHEDSBREV OM LEDELSE, DU HAR BRUG FOR:

Gør ligesom 20.000 andre ledere. Tilmeld dig Lederwebs nyhedsbrev. Så vil du hver uge modtage udvalgte og aktuelle artikler, værktøjer og presseklip om ledelse.

Lederweb er som en del af Væksthus for Ledelse ikkekommerciel.



Følg os på
twitter.com/lederweb



Find os på
facebook.com/lederweb

På Lederweb kan du finde viden og værktøjer

ALLE VÆKSTHUSETS UDGIVELSER TIL
GRATIS BESTILLING OG DOWNLOAD

—
OVER 1.000 FRIT TILGÆNGELIGE
UDVALGTE LEDELSESARTIKLER AF
DANMARKS FØRENDE SKRIBENTER INDEN
FOR LEDELSE

—
DAGENS AKTUELLE NYHEDER I PRESSEN
INDEN FOR LEDELSESOMRÅDET

—
EN LANG RÆKKE VIDEOREDSKABER OG
PODCAST OM LEDELSE

—
OVERSIGT OVER KURSER OG
ARRANGEMENTER TIL LEDERE

—
OVERSIGT OVER BOGUDGIVELSER
OM LEDELSE

**WWW.
LEDERWEB.
DK**

DEN POLITISKE TANGO:

Velfærdssamfundets vigtige makkerpar

Når den administrative og politiske leder af en kommune eller region skal arbejde sammen, gælder det om at finde ud af, hvilke toner de vil danse efter, og hvordan de vil holde takten i samarbejdet. Væksthus for Ledelse har sat en række makkerpar sammen, som fortæller om det daglige samspil og udfordringer.

"Det er som en tango. Det er bare ikke altid på forhånd fastlagt, hvem der skal føre," som projektleder Karsten Lodahl Madsen, DJØF, beskriver det.

Tangoen danses af borgmesteren og kommunaldirektøren, regionsformanden og regionsdirektøren og udvalgsformanden og direktøren. Det er de tre makkerpar, som skal få det til at fungere i dagligdagen. De har et overordentligt tæt samarbejde og skal sikre, at samarbejdet flyder.

Karsten Lodahl Madsen fremhæver især kommunikation med medierne som et af de områder, hvor makkerparret virkelig skal holde takten. Han er blevet meget opmærksom på, hvor stor en betydning arbejdet med pressen har, især når det gælder de politiske og administrative topledere.

"Der er en stigende tendens til, at der skal formidles hurtigt, og derfor er der større risiko for, at makkerparret går fejl af hinanden, hvis de ikke får afklaret af med hinanden på forhånd, hvem der siger hvad hvornår," siger Karsten Lodahl Madsen.

Afklar overlap

Det samme er regionsdirektør Per Christiansen opmærksom på. Hvis han skal give et råd til mindre erfarne topledere, er det at afstemme forventningerne med hinanden på forhånd.

"Det kan være meget nemt at gå ind over hinandens område, især når det gælder personalesager, der bliver taget op i pressen. Nogle politikere kan komme til at love, at der bliver gjort noget, lige som man som administrativ topleder kan komme til at udtale sig på en måde, der kan tolkes, som om man melder ud om noget politisk," siger Per Christiansen.

At elske den man får

Det er langt fra altid, at politikeren selv har ansat sin direktør, og som direktør fortsætter man som regel, selvom den politiske ledelse skiftes ud. Det betyder, at de færreste makkerpar har haft mulighed for at "vælge hinanden" og dermed på forhånd sikre en god personlig kemi.

Per Christiansen arbejder tæt sammen med sin regionsrådsformand, der var formand for ansættelsesudvalget, da han blev ansat.

"Det betyder selvfølgelig noget, at hun kendte mig og vidste, hvad jeg stod for. Hvis man ikke på samme måde kan vælge at arbejde sammen, fordi for eksempel den politiske ledelse skifter, er det endnu mere vigtigt med afstemning på forhånd," siger han.

"DET ER VIGTIGT AT BESKYTTE SIN DIREKTØR VED AT HOLDE HAM UDEN FOR PRESSEN."

Politiker. Fra "Den politiske tango".

**”VI HAR LAVET EN KLAR AFTALE OM, AT HVIS DEN POLITISKE LE-
DER VIL HAVE DIREKTE PARTIPOLITISK RÅDGIVNING, SKAL HUN
SELV BEDE OM DEN.”**

Politiker. Fra ”Den politiske tango”

POLITISK TÆFT

Når politikerne taler om, hvad de ønsker sig af direktøren, er det især politisk tæft, de taler om. Direktøren skal ifølge politikerne have følgende evner, som samlet set er politisk tæft:

Faglig troværdighed: ”Direktøren skal kunne sit stof og have en professionel forståelse for, hvordan organisationen skal ledes.”

Pædagogisk sans: ”Direktøren skal evne at fremstille komplekse problemer, så de er til at forstå, og sætte dem ind i en for politikerne meningsfuld helhed.”

Præcis involvering: ”Den gode direktør kender rette tid og sted i forhold til at informere og involvere den politiske leder – hverken for meget eller for lidt.”

God kommunikation: ”Direktøren skal uden at politisere kunne kommunikere vores beslutninger og rationalet i dem – for eksempel over for medarbejderne.”



LÆS MERE OG DOWNLOAD:

Den politiske tango

Udfordringer i samspillet mellem politisk og administrativ top-
leder

Læs mere og download her:

<http://www.lederweb.dk/politisktango>

LEDELSE UNDER FORANDRING:

Nye ledelsesstrukturer og nye lederroller

Flere børnehaver og vuggestuer får ny ledelsesstruktur i kommunerne i disse år.

"Projektet giver et rigtigt godt overblik over, hvilken sammenhæng man som leder indgår i." Så kort fortæller professor Kurt Klaudi Klausen, hvad en daginstitutionsleder kan få ud af at læse pjecen "Ledelse af dagtilbud" og rapporten, der ligger bagved.

"Det er jo vigtigt, at den enkelte leder kan se sig selv i en større sammenhæng, men også at vi kan gennemskue de fordele og ulemper, der ligger i at beslutte sig for den ene eller anden struktur for dagtilbuddene," siger Kurt Klaudi Klausen.

To ud af tre kommuner har ændret deres ledelsesstruktur for dagtilbud til børn i alderen 0—6 år eller har besluttet at gøre det. Det er især områdeledelse eller distriktsledelse, der bliver valgt som den nye model.

"Vi ser ofte, at der bliver områdeledere, der skal tage sig af 5—8 institutioner og institutionsledere. Med områdeledelse indføres et ekstra ledelseslag og ledelsesopgaverne bliver opdelt," fortæller Mikael Wennerberg Johansen, BUPL.

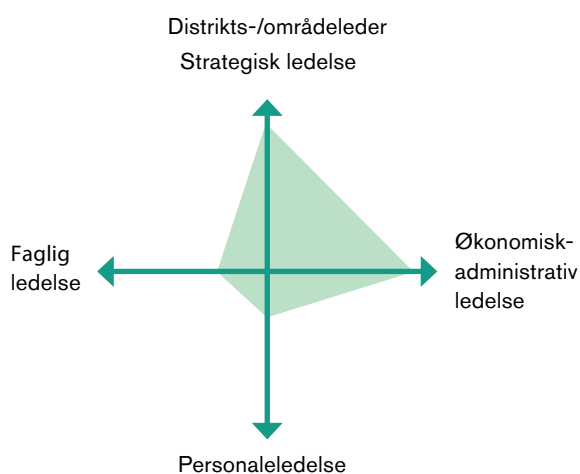
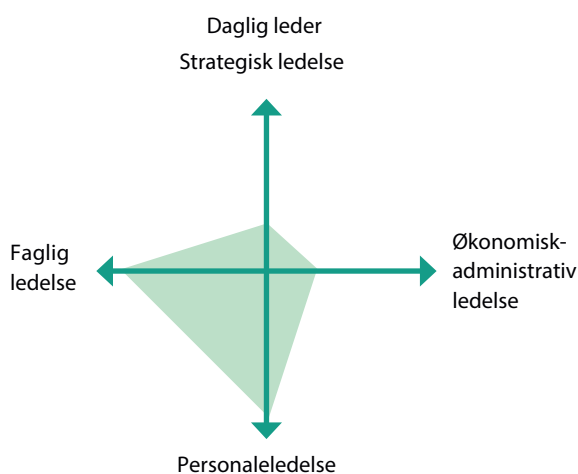
GODE RÅD TIL OMRÅDELEDEREN:

Områdelederen skal først og fremmest:

- udvikle sine evner til at lede gennem andre
- være i besiddelse af analytisk og strategisk overblik, der skaber sammenhæng i den pædagogiske organisation og i brugen af medarbejderressourcerne.
- udvikle gode relationer mellem egen organisation og for eksempel forældre, forvaltning og politikere og andre institutioner på børne- og ungeområdet.

I mange andre situationer bliver der skåret ned på ledelsen, så der ofte kun er en institutionsleder, hvor der tidligere var en leder og en souschef.

"Der er en tendens til, at der bliver reduceret på lederområdet, og det betyder, at hver enkelt leder skal være mere opmærksom og mere fokuseret på, hvilke opgaver hun eller han skal varetage," siger Mikael Wennerberg Johansen.



De to figurer viser, hvordan lederjobbet adskiller sig i forhold til, hvis man er distrikts/områdeleder og daglig leder af en institution.

Gode råd til institutionslederen:

Institutionslederen/den daglige leder skal først og fremmest:

- kunne yde den nødvendige faglige sparring og coaching af medarbejderne
- være rollemodel for børn og voksne i hverdagen
- være synlig og lede sine medarbejdere i det daglige arbejde med børnene
- lede efter de fælles visioner og retningslinjer, der er vedtaget i områdeinstitutionens ledelse.

FUSIONER DER FUNGERER

En anden pjece fra Væksthus for Ledelse giver gode råd til ledere, som står i spidsen for fusionerede institutioner og afdelinger. Det gælder om:

1. At forberede sig grundigt – herunder at definere dit ledelsesrum, præsentere dig for medarbejderne, skabe brede kontaktflader
2. At styre efter et klart mål – herunder at fokusere på mål og resultater, tænke strategisk fra starten, være modig og tænke nyt, prioritere opgaverne, få støttesystemerne på plads, holde et højt informationsniveau
3. At bygge en ny kultur sammen – herunder lytte til medarbejderne, udnytte alles evner, lade opgaverne styre kulturen, skabe en løsningsorienteret kultur, håndtere konflikter når de opstår, hold dialogen levende, give dine mellemledere plads, søge sparring med lederkolleger
4. At hæve blikket mod fremtiden – herunder formulere nye mål og visioner, revurdere opgaver og roller, være tålmodig men sæt punktum.

”LEDERNE ER VELFÆRDSSAMFUNDETS DECENTRALE UDFØRENDE LED. VI KAN SE, AT NOGLE AF INSTITUTIONSLEDERNE KAN HAVE SVÆRT VED AT TRÆDE I KARAKTER SOM LEDERE. PROJEKTET GIVER DEM REDSKABER TIL DEN ROLLE.

Kurt Klaudi Klausen, professor,
Syddansk Universitet.

LÆS MERE OG DOWNLOAD:

Ledelse af dagtilbud under forandring
— en undersøgelse af ledelsesstrukturer og lederfaglighed på dagtilbudsområdet
Rapport

Læs mere og download her:

www.lederweb.dk/ledelseafdagtilbud



Ledelse af dagtilbud

— dialog og beslutning om nye ledelsesformer

Pjece

Læs mere og download her:

www.lederweb.dk/ledelseafdagtilbud



Samordnet ledelse på dagtilbudsområdet

Kommunernes organisering af indsatsen for børn med særlige behov

Læs mere og download her:

www.lederweb.dk/samordnetledelse



Når fusioner fungerer

De første 100 dage som leder af en fusioneret organisation

Læs mere og download her:

www.lederweb.dk/fusioner

LEAN I KOMMUNERNE:

Sund fornuft sat i system

"Jeg kender ingen, der gider lave arbejde, der er unødvendigt eller spild." Sådan siger Søren Sønderby, der er KL's chefkonsulent inden for Lean og projektleder for Væksthus for Ledelses undersøgelse af, hvordan Lean bedst fungerer i kommunerne.

"Der har været en polarisering, hvor nogle har ment, at Lean er en god måde at effektivisere på, mens andre har sagt, at det skal vi ikke have inden for døren. At det kun var en måde at få medarbejderne til at løbe stærkere på. Men med den store interesse var det vigtigt at finde ud af, hvad Lean præcist kunne bruges til i kommunerne," siger Søren Sønderby.

Og en af de vigtigste konklusioner var, at Lean er en fordel for både medarbejdere og ledere. At det for medarbejderne var en chance for at få indflydelse og kigge arbejdsprocesserne igennem – netop for at fjerne det arbejde, der var unødvendigt eller spild af tid.

Lean er helt grundlæggende et spørgsmål om, at medarbejderne er aktivt inddraget i og på en systematisk måde opdager steder, hvor tingene kan gøres bedre. Det handler med andre ord om at sætte medarbejdernes sunde fornuft i system.

LÆS MERE OG DOWNLOAD:



Lean i kommunerne

Effektivisering i fællesskab

Læs mere og download på

www.lederweb.dk/lean

EKSEMPEL PÅ LEAN

I en modtagefunktion taler medarbejderne med alle borgere, der henvender sig. Der bliver skrevet et kort notat om hver enkelt borger, som sendes videre til sagsbehandling. Modtagerfunktionens medarbejdere er ved at segne af stress på grund af de mange notater, og sådan har det været i fem-seks år. I Lean-processen viste det sig, at deres kolleger, sagsbehandlerne, aldrig brugte det skrevne notat til noget. De to afdelinger spiser ellers altid frokost sammen, men har aldrig talt om det unødvendige papirarbejde.

GODE RÅD FRA PROJEKTLEDERNE:

- Lav en styret overgang fra projektperiode til drift.
- Husk, at synliggøre de resultater, der opnås, allerede fra første dag.
- Sæt fokus på driftsledelsen og på, hvad det betyder for den daglige ledelse af arbejdspladsen. Husk, at driftsledelsen er en afgørende medspiller for succes med det løbende Lean-arbejde.
- Sørg for en klar forankring hos ledelsen.
- Sørg for at fastholde aftaler omkring handleplaner – disciplin!
- Accepter, at Lean tager tid.

Sagt om Lean:

"EFTER VI HAR HAFT DET FØRSTE LEAN-PROJEKT, SIGER VI MEGET OFTE 'HVORFOR', OG JEG HAR OGSÅ TÆNKT, AT JEG MÅSKE SKULLE 'LEANE' BUNKERNE PÅ SKRIVEBORDET, GULVET OG I VINDUERNE?"

Anette Jager Andersen, Bibliotekschef, Brøndby Kommune

KODEKS FOR GOD LEDELSE:

Få et solidt fundament

"Det er gennem dialogen i lederteamet, at der kommer lidt cement under fødderne på os – ellers kan grunden godt gyngede lidt her midt i spareplaner og forandringer."

Det er et af fire statements fra lederteamet i Høje Taastrup Kommune. De har bidraget til "Guide til Kodeks for god ledelse" ved blandt andet at forklare, hvad kodekset kan bruges til i dagligdagen.

Guiden er lavet som hjælp til arbejdet med "Kodeks for God Ledelse", som udkom i 2008 og siden stort set er blevet revet væk. 30.000 eksemplarer er blevet sendt ud fra Væksthus for Ledelse siden udgivelsen.

Et lederteam kan ikke umiddelbart kopiere de 11 punkter i "Kodeks for god ledelse". Men de kan få et stort udbytte af at bruge kodekset som en rød tråd til at finde deres egne ledelsesværdier og formel på, hvad god ledelse er i deres organisation. Det giver en solid base at arbejde og træffe beslutninger på.

LÆS MERE OG DOWNLOAD:



Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner

Læs mere og download på:
www.lederweb.dk/kodeks



Guide til kodeks for god ledelse

Læs mere og download på:
www.lederweb.dk/guidetilkodeks

DE 11 PUNKTER I "KODEKS FOR GOD LEDELSE":

1. Jeg påtager mig mit lederskab
2. Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den politiske kontekst, jeg er en del af
3. Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af
4. Jeg skaber en organisation, der møder borgeren i øjenhøjde
5. Jeg kommunikerer klart om politiske og administrative beslutninger
6. Jeg udøver meningsfuld styring for at skabe bedre resultater
7. Jeg skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer arbejdspladsen i omverdenen
8. Jeg skaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte
9. Jeg skaber rum for refleksion og innovation
10. Jeg reflekterer over og udvikler mit lederskab
11. Jeg ser min organisation som en del af en mangfoldig ledelse

"GUIDE TIL KODEKS"

Væksthus for Ledelse har lavet en guide, der kan hjælpe i processen med at arbejde med "Kodeks for god ledelse". Guiden er blevet til ved hjælp af en bred vifte af medarbejdere i syv kommuner, der er blevet interviewet om deres arbejde med kodeks. Guiden er opdelt i fire hovedområder til specifikke ledelsessituationer:

1. **Den gode proces**
Processen når ledelsesgrundlaget skal skabes – fortolkning af ledelsesværdier i forhold til den lokale kultur og ledelsesniveauet.
2. **Praktisk anvendelse**
Organisationens værdisæt kan gøres levende og inspirerende gennem de gode eksempler, dialog og refleksion.
3. **Det personlige lederskab – dilemmaer**
Når kodeks udfordres. Dilemmaerne kan med fordel bruges aktivt og være med til at skabe debat.
4. **Ledelsesgrundlag i ledelsesværktøjer**
Kodekspunkterne kan skabe den røde tråd i strategien og være fundamentet for lederudvikling.

LEDERE DER LYKKES:

De offentlige ledere imponerer

"Jeg arbejder normalt i nogle af de største private virksomheder i Danmark. Og de offentlige ledere overrasker mig meget. Jeg er imponeret over, hvordan de håndterer den kompleksitet, de er udsat for, og de krav, de skal leve op til." Sådan siger Peter Klange, erhvervspsykolog, der har været med til at undersøge, hvad de succesfulde ledere i kommuner og regioner kan, og som andre kan lære af.

Væksthus for Ledelse har udgivet en række publikationer om, hvordan offentlige ledere lykkes bedst muligt. Det er lige fra, hvad der kendetegner den enkelte fremragende leder, over hvordan du finder den rigtige leder, til hvordan du hjælper ham eller hende i gang bedst muligt.

DE FEM KERNEKOMPETENCER HOS LEDERE, DER LYKKES I KOMMUNERNE:

1. Relational forståelse: Lederen læser og forstår menneskelige relationer.
2. Tillidsvækkende sparring: Lederen indgyder tillid og indbyder til sparring.
3. Konfronterende intervention: Lederen er offensiv og direkte i sin indgriben.
4. Insisterende delegering: Lederen er vedholdende med at delegere ansvar og opgaver.
5. Rodfæstet under pres: Lederen holder fast i sine grundværdier, også når de udfordres.

"NÆSTEN ALLE FEM KERNEKOMPETENCER ER FORANKRET I LEDERENS PERSONLIGE EGENSKABER. KOMPETENCERNE KAN NOK FREMMES AF GOD LEDERUDVIKLING, MEN DER BØR I HØJ GRAD OGSÅ TAGES HØJDE FOR DEM, NÅR MAN UDVÆLGER NYE LEDERE."

Fra "Succesfulde ledere i sygehusvæsenet".

DE FEM KERNEKOMPETENCER HOS SUCCESFULDE LEDERE I REGIONERNE

1. Autentisk indlevelse: De udviser oprigtig interesse og respekt for andre.
2. Fattet problemløsning: De behersker vanskelige situationer på en rolig måde.
3. Umiddelbar kommunikation — de kommunikerer klart og uden omsvøb med alle.
4. Strategisk kreativitet — de involverer sig i relevante strategiske spørgsmål.
5. Professionel virkestrang: De brænder for at få deres organisation til at præstere.

Unødvendigt svært for de nye

"UNDERSØGELSEN VISER TYDELIGT, AT DE NYE LEDERE GENERELT ER GLADE FOR DERES JOB. DE SÆTTER PRIS PÅ DEN STORE SELVSTÆNDIGHED OG PÅ MULIGHEDEN FOR INDFLYDELSE OG ANSVAR. DE SIGER, AT DET ER EN STOR TILFREDSSTILLELSE AT FÅ TING TIL AT FLYTTE SIG, OG AT LEDERJOBET ER BÅDE AFVEKSLLENDE OG UDFORDRENDE. MEN INTERVIEWENE INDIKERER SAMTIDIG, AT MANGE AF DE NYE LEDERE HAR HAFT DET UNØDVENDIGT SVÆRT."

Fra "Let vejen for de nye ledere"

De rolige overrasker

”OVERRASKENDE NOK VAR DET SJÆLDENT DE KARISMATISKE OG UDADVENDTE LEDERE, DER VAR DE BEDSTE. MANGE AF DE RIGTIGT GODE LEDERE VAR NÆRMEST LIDT STILLE I DET OG GJORDE IKKE MEGET VÆSEN AF SIG. DEN VIDEN ER FOR EKSEMPEL VIGTIG, NÅR MAN SKAL ANSÆTTE NYE LEDERE. MAN SKAL IKKE ALTID VÆLGE DEM, DER RÅBER HØJEST.”

Peter Klange, erhvervspsykolog, om "Ledere der lykkes".

”SPØRGER MAN OM, HVAD DER LIGGER PÅ ANSØGERENS NATBORD, ELLER FORLADER MAN SIG PÅ 'GOD KEMI' ELLER EGEN MAVEFORNEMMELSE, KAN MAN LIGE SÅ GODT SLÅ PLAT OG KRONE OM ANSØGERNE.”

Mette Marie Langenge, lederkonsulent HK/Kommunal, om "Find den rigtige leder".

LET VEJEN FOR DE NYE LEDERE

Rekrutteringen:

- Afstem forventningerne til den nye leder
- Præsenter jobbets krav og indhold systematisk
- Forbered rekrutteringen grundigt
- Læg alle kortene på bordet – også de kritiske

Den svære begyndelse:

- Introducer godt til rutiner og nøglepersoner
- Vis tillid, og bak den nye leder tydeligt op
- Giv tillid og opsøgende sparring
- Opbyg et trygt ledelsesrum

Når hverdagen melder sig:

- Tilbyd personlig støtte, for eksempel i form af en mentor
- Forbind de nye ledere til relevante netværk
- Let de administrative byrder, for eksempel ved at fjerne nogle af dem fra lederen

FEM ANBEFALINGER OM GOD REKRUTTERING:

1. Find jeres roller i ansættelsesudvalget.
2. Vær grundig med jobanalysen og kompetenceprofilen.
3. Forbered interviewet. Gør det struktureret, og stil de rigtige spørgsmål.
4. Byg interviewets rammer godt op, sørg for eksempel for god tid.
5. Sørg for god introduktion til jobbet. Gør status efter kort tid.

LÆS MERE OG DOWNLOAD:



LEDERE DER LYKKES – HVAD ER DET, DE KAN?

Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes

Læs mere og download på:

www.lederweb.dk/ledederlykkes



SUCCESSFULDE LEDERE I SUNDHEDS-VÆSENET

— en undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på afdelingsniveau

Læs mere og download på:

www.lederweb.dk/succesfuldeledere



FIND DEN RIGTIGE LEDER

En guide til rekruttering af ledere i kommuner og regioner

Læs mere og download på:

www.lederweb.dk/finddenrigtigeleder



LET VEJEN FOR DEN NYE LEDER

Resultater og perspektiver fra en undersøgelse af kommunale leders første år

Læs mere og download på:

www.lederweb.dk/nyeledere

Væksthus for Ledelse er også ...

Podcast, postkort, videoredskaber og online-dialogredskaber er bare få eksempler på det, du kan finde hos Væksthus for Ledelse. Gå på jagt efter din favorit blandt Væksthusets forskellige måder at lære, læse, lytte og se.

Podcast om ledelse — lyt eller download

Podcast med Pia Lauritzen. Erhvervsforsker Pia Lauritzen mener, at vi skal væk fra ideen om den gode leder, der er nærværende, anerkendende, autentisk, osv. I stedet skal vi fokusere på, at vi alle er mennesker på godt og ondt.

Podcast med Ole Johannes Hartling. Ole Johannes Hartling fortæller om, hvorfor ledere skal være sårbare og ydmyge, hvorfor det er en styrke at virke fejlbarlig, og hvorfor det ikke nødvendigvis er en dårlig ting at sige nej til sine medarbejdere.

Lyt eller download podcastene her:

www.lederweb.dk/podcast

Ledelse af ledere

Et online-dialogværktøj, som du og I kan bruge til en lokal dialog om, hvad god ledelse af ledere er. Se rækken af video-cases, og brug dem til at tale om de dilemmaer, der opstår, når ledere skal lede ledere. Video-casene er små film, hvor professionelle skuespillere viser en række af de dilemmaer, som ledere af ledere kan møde i det daglige arbejde.

Se video-casene her: www.lederweb.dk/ledelseafledere

Ledelse er også en holdsport

Ledelse er ikke et fag for ensomme superhelte. Mange ledere løser deres opgaver bedst, når de er en del af et godt ledelsesteam. Men hvordan får man et hold med lutter anførere til at spille godt sammen? Der er fem kendetegn ved et godt ledelsesteam, og de er blevet fortolket af et jazzorkester og et performanceteater. Videoerne er et supplement til hæftet "Ledelse er også en holdsport", og de inspirerer til dialog i ledelsesteamet, der ønsker at blive bedre sammen.

Se videoerne her: www.lederweb.dk/holdsport

Jens Arentzens metode

Kunsten at kommunikere kan læres. Derfor har Væksthus for Ledelse udviklet et kommunikationsredskab til ledere, der vil

træne deres kommunikationsmuskel. Redskabet, der er lavet i samarbejde med skuespiller og instruktør Jens Arentzen, giver dig råd om, hvordan du kommunikerer godt. Det består af korte film med demonstrationer, ideer og øvelser.

Se videoerne her: www.lederweb.dk/arentzen

Find den rigtige leder

Det er dyrt at ansætte den forkerte leder. Derfor har Væksthus for Ledelse udarbejdet en rekrutteringsguide, som skal gøre det lettere for kommunerne og regionerne at finde de rigtige personer til lederstillingerne. Guiden består af en blanding af gode råd, vejledende tekster, eksempelsamlinger og redskaber, som du kan downloade som word-filer og arbejde videre med.

Læs her: www.rekrutteringsguiden.dk

Ledere der lykkes

Et interaktivt værktøj baseret på "Ledere der lykkes", som har undersøgt, hvad der kendetegner succesfulde ledere. Værktøjet giver dig mulighed for at teste, om du udøver de succesfulde lederes kernekompetencer fremragende, gennemsnitligt eller med besvær.

Find testen her: www.lederweb.dk/testdigselv

Ledere der spirer

Der vil i de kommende år være akut behov for, at mange af de 500.000 medarbejdere i kommuner og regioner overvejer, om de har lyst og evnerne til at lede. Væksthus for Ledelse har udarbejdet et værktøj, der giver de cirka 500.000 medarbejdere i kommuner og regioner mulighed for at stifte bekendtskab med lederjobbet – på computerskærmen.

Se værktøjet her: www.lederweb.dk/lederederspirer

Toplederblog

Kommuner og regioner står over for en række ledelsesmæssige udfordringer de kommende år. Hvad er toplederne særligt optaget af, og hvordan arbejder de med udfordringerne? Deres overvejelser kan du læse mere om i denne toplederblog. Wulffmorgenthaler har tegnet nogle af disse ledelsesudfordringer, som kan bestilles som postkort.

Se toplederbloggen her: www.lederweb.dk/toplederblog

Film om kommunal og regional ledelse.

Væksthus for Ledelse har lavet to korte film til ære for henholdsvis de regionale og kommunale ledere. De gør et godt stykke arbejde, og det vil Væksthus for Ledelse gerne minde alle om. Filmene er vist i S-tog i København.

Se videoerne her: www.lederweb.dk/Video

Wulffmorgenthalers tegninger er trykt som postkort.

Se postkortene her: www.lederweb.dk/wulffmorgenthaler



MÅLING OG EVALUERING:

Fra fornemmelse til konkret viden

Distriktsleder Helene Kvist, ældreområdet i Vordingborg, har fokus på de 90 %, der fungerer godt, når hun analyserer trivselsmålinger. Men det er også vigtigt at se de 2-5-10 procent, hvor noget kunne blive bedre.

"Trivselsmålinger er vigtige for os, fordi det giver nogle konkrete oplysninger, hvor man sort på hvidt kan se, hvad der rører sig blandt medarbejderne. Jeg har måske en fornemmelse af, at der for eksempel kunne være behov for ekstra supervision, men det er vigtigt at vide konkret, hvad det svære er, og hvor behovene ligger," siger Helene Kvist.

Hun gør lige som mange andre ledere meget ud af at følge op på trivselsmålingerne, så der også sker ændringer efterfølgende.

Og det er helt afgørende vigtigt, siger Magnus Bryde, KL, der er en af projektlederne på "Få mere ud af trivselsmålingen – gode råd til ledere om hele processen".

"Forskning viser, at hvis man ikke følger op på en trivselsmåling, så er det faktisk værre end slet ikke at måle. Bruges det derimod som et afsæt for en god og udviklingsorienteret dialog, kan der dog være stor værdi at hente."

I 2007 blev det skrevet ind i overenskomsterne, at der skulle gennemføres trivselsmålinger hvert 3. år. Det er ofte en større proces, og derfor har Væksthus for Ledelse udgivet pjecen "Få mere ud af trivselsmålingen", som indeholder gode råd til, hvordan man forbereder, gennemfører, fortolker og følger op på målingen som leder.

På samme vis har Væksthus for Ledelse udgivet "Ledelsevaluering – en guide til ledelsevaluering i kommuner og regioner". Den formidler generelle erfaringer med ledelsevalueringer i kommuner og regioner, lige som den gennemgår de vigtigste spørgsmål, man skal tage stilling til, når man tilrettelægger en ledelsevaluering. Det kan være en fordel at tænke trivselsmåling og ledelsevaluering sammen og koordinere, så medarbejderne ikke med få måneders mellemrum, skal svare på to sæt spørgsmål, der samtidig kan være delvist overlappende.

"VI HAR UDGIVET PJECE OM TRIVSELSMÅLINGER TIL DE DECENTRALE LEDERE, DER STÅR OG SKAL AGERE I FORHOLD TIL MÅLINGERNE OG ARBEJDE MED DEM BAGEFTER. DEN KAN VÆRE MED TIL AT SIKRE, AT MAN PÅ FORHÅND GØR SIG KLART, HVAD MAN KAN FÅ UD AF DEN, OG HVORDAN MAN FÅR ET GODT FORLØB."

Nicolaj Krogh Jensen, projektleder, Danske Regioner.

DE FIRE FASER:

1. At forberede og gennemføre målingen
2. At fortolke og prioritere resultaterne
3. At følge op og involvere medarbejderne
4. At evaluere og forbedre hele processen

Alle fire faser er vigtige. Det nytter ikke at lave en god måling, hvis den ikke følges op. Omvendt er det spild af tid at følge en undersøgelse grundigt op, hvis data og fortolkningen af dem ikke er af høj kvalitet.

Fra "Få mere ud af trivselsmålingen"

LEDELSEEVALUERINGENS ABC:

- A** Valg af metode og principper for evalueringen
- B** Planlægning og gennemførelse af dataindsamling
- C** Dialog om resultaterne

Fra "Ledelsevaluering"

TI PRINCIPPER FOR GOD LEDELSESEVALUERING

Guiden "Ledelsesevaluering" giver ti principper for en god gennemførelse. Principperne er forklaret i guiden, men her er opmærksomhedspunkterne i kort form.

- Fast forankring
- Tydeligt formål
- Tidlig involvering
- Gennemtænkt metodevalg
- Klare spilleregler
- Grundig kommunikation
- Systematisk opfølgning
- Fokus på udvikling
- Opmærksomhed på ledelsesvilkår
- Nødvendig support.

Læs mere om principperne her:

www.lederweb.dk/Dig-Selv/Ledelsesevaluering/Artikel/80160/Ti-principper-for-god-ledelsesevaluering

LÆS MERE OG DOWNLOAD:



Få mere ud af trivselsmålingen

Gode råd til ledere om hele processen

Læs mere her:

www.lederweb.dk/trivselsmaling



Ledelsesevaluering

En guide til ledelsesevaluering i kommuner og regioner

Læs mere her:

www.lederweb.dk/ledelsesevaluering

Et redskab til principperne

”MÅLET MED GUIDEN ER AT KVALIFICERE GRUNDLAGET FOR AT VÆLGE DEN METODE OG PROCES, DER PASSER BEDST TIL DE LOKALE FORHOLD OG FORMÅL. DEN ER MED ANDRE ORD ET REDSKAB TIL AT TÆNKE PRINCIPPERNE FOR LEDELSESEVALUERING IGENNEM – IKKE EN DETALJERET DREJEBOG FOR PROCESSEN.”

Fra "Ledelsesevaluering"

LEDER OG LEDE IMELLEM:

Fra kaffeklub til strategisk værktøj

Mange ledere finder sammen i uformelle netværk. Væksthus for Ledelse projekt "Ledere i netværk" viser, at formaliserede ledernetværk kan være et effektivt og godt redskab til, at ledere udvikler sig fagligt. Væksthus for Ledelse har samlet erfaringer fra over 50 konsulenter i 35 kommuner og regioner. Resultatet er en guide til, hvordan man kan arbejde strategisk med ledernetværk.

"LEDERNETVÆRK ER EN BILLIG FORANSTALTNING MED STOR EFFEKT, OG JEG KAN ANBEFALE, AT TILBUDET STILLES TIL RÅDIGHED FOR LEDERE PÅ ALLE NIVEAUER, IDET ALLE HAR BRUG FOR EN RAMME, DER GØR DET MULIGT AT FORHOLDE SIG TIL SIG SELV OG SIN LEDELSESUDØVELSE."

Annemette Digmann, afdelingschef Innovation & Forskning, Region Midtjylland.

GODE RÅD TIL ETABLERING AF NETVÆRK:

1. Fra kaffeklub til læringsrum

Undgå, at ledernetværk bliver en kaffeklub. Det skal være et reelt læringsrum for lederne.

2. Opbakning fra ledelsen

Det er afgørende, at ledelsen bakker op om formålet – og viser det aktivt ved for eksempel at besøge netværkene og deltage i opstartsforløb.

3. Ikke for mange mål

For mange formål slører et netværks fokus. Ledernetværket skal være et middel til at opnå udvalgte mål, ikke en "skraldespand", man putter alle organisationens formål ned i.

4. Led efter win win-formål.

Brug tid på at tilpasse ledernetværkets formål, så det kan rumme flere interesser. Så mange som muligt skal føle sig inkluderet i netværket.

5. Skab sammenhæng mellem forskellige mål

Brug gerne fælles processer for målformulering og forventningsafstemning blandt interesserterne. Gør netværk til en integreret del af ledelsesstrategien.

"JEG VAR SKEPTISK I STARTEN OG KUNNE IKKE SE, HVAD JEG SKULLE TALE MED EN TANDLÆGE ELLER VANDVÆRKSLEDER OM, DER ARBEJDER I HELT ANDRE MILJØER, END JEG GØR. MEN JEG BLEV KLOGERE. FOR NÅR DET ER LEDELSE, DET HANDLER OM, HAR VI NØJAGTIG DE SAMME PROBLEMER, FORDI DET ER MENNESKER, VI HAR MED AT GØRE."

Ulla Tillisch, institutionsleder i Køge Kommune, i "Ledernetværk der virker – gode råd til topledere og konsulenter".

LÆS MERE OG DOWNLOAD:



Ledere i netværk – en ledelsesstrategi

Læs mere og download her:

www.lederweb.dk/netvark



Ledernetværk der virker – gode råd til topledere og konsulenter

Læs mere og download her:

www.lederweb.dk/netvark

LEDELSE I FORRESTE RÆKKE:

Først og fremmest leder

Ledere i første række har i allerhøjeste grad lederkasketten på. Nogle gange har resten af organisationen kunnet få indtryk af, at en vej- og parkleder, rengøringsleder, pedel eller teamleder i ældreplejen mest arbejder med sit fag og kun er lidt leder ved siden af. Men det er en myte, som bliver grundigt punkteret i projektet "Først og Fremmest Leder" fra Væksthus for Ledelse.

Her har forsker Søren Vøxted, Syddansk Universitet, sammen med projektgruppen sat et projekt i værk, hvor 50 ledere fra i alt fem forskellige fagområder hver er blevet fulgt over en hel arbejdsdag. Her er hver eneste arbejdsopgave blevet registreret. Samtidig er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt godt 700 førstelinjeledere fra FOA, Socialpædagogerne, Halinspektørforeningen og 3F.

"De bruger måske endda også mere tid på ledelse, end de selv regner med. Når vi gennemgår opgaverne, kan de for eksempel karakterisere det at gennemgå lønsedler for fejl som administrativt arbejde. Men det er jo i høj grad en ledelsesopgave at sikre, at lønnen bliver korrekt, lige som det er en ledelsesopgave at tale med en medarbejder, der har udfyldt en timeseddel forkert," fortæller Søren Vøxted.

Han forklarer, at det er en af de få gange, hvor man rent faktisk har registreret opgaverne og tidsforbruget, og kan se, at der er anderledes resultater, end hvis lederne selv skulle udfylde et spørgeskema.

"Vi har set, at de administrative opgaver fylder meget i ledernes bevidsthed. De fylder ikke meget tidsmæssigt, men det er tydeligt ikke yndlingsopgaver. Sandsynligvis uddelegerer mange ledere de administrative opgaver, eller også løser de dem derhjemme om aftenen," fortæller Dorthe Storm Meier, der har været en af projektlederne på "Først og fremmest leder".

SERIØSE LEDERE

Helhedsindtrykket er en flok hårdtarbejdende professionelle ledere, der trives med deres job. De har stabil rod i det faglige, men bruger deres tid på ledelsesopgaven.

Lederne bruger tid på:

Driftopgaver	20 %
Møder	18 %
Administrative opgaver	17 %
Andre aktiviteter	15 %
Samtaler med egne ansatte	13 %
Samtaler med eksterne parter	10 %
Samtaler med andre ledere	5 %
Strategiarbejde	4 %

BLÆKSPRUTTELEDELSE

Ledernes opgaver var meget blandede og uforudsigelige. De har i gennemsnit ni forskellige aktiviteter hver time.

"Men det virker, som om det er en kendt og accepteret del af hverdagen," fortæller Søren Vøxted.

"MIN NÆRMESTE LEDER ER DJØF'ER. HAN KAN NOGET, JEG HVERKEN KAN ELLER ER INTERESSERET I. MEN RESPEKTEN ER DER; HAN ANERKEN- DER DET, JEG KAN, OG SIGER ÅBENT, AT DET KAN HAN IKKE."

LÆS MERE OG DOWNLOAD:



Først og fremmest leder

Fokus på de kommunale ledere i forreste række

Læs mere og download på:

www.lederweb.dk/forstogfremmestleder

Artikel om projektet:

www.lederweb.dk/blaksprutteledelse

LEDER OG LEDER IMELLEM:

Ledelse er (også) en holdsport

"Jeg åbnede ballet og fortalte nogle eksempler på, at jeg ikke er ufejlbarlig. Vi er ikke supermænd og superkvinder, og hvis vi skal have et godt ledelsesteam, skal vi kunne stole på hinanden og være åbne, også – eller måske især – om de ting, der er svære for os."

Sådan fortæller Bent Jensen Moubøe, områdechef for Miljø, Natur og Byggeri i Kolding Kommune, om første møde i det ledelsesteam, han skulle være leder af.

Teamet har blandt andet skullet klare afskedigelser og besparelser, og har også kunnet tackle, at en af gruppens ledere blev sygemeldt med stress og skulle hjælpes tilbage i lederjobbet.

Det er velkendt, at et godt samarbejde giver synergi-effekter, og at ledere løser deres opgaver bedst, når de er en del af et godt ledelsesteam. Men hvordan får man et hold med lutter anførere til at spille godt sammen? Væksthus for Ledelsesprojekt "Ledelse er (også) en holdsport" giver en lang række konkrete redskaber til, hvordan kommunale og regionale ledere kan arbejde med teamet.

"DET ER NETOP I HÅRDE TIDER, AT TILLIDEN OG TEAMET STÅR SIN PRØVE. DET VAR EN UDFORDRING, SOM VI LØFTEDE TIL FULDE I FÆLLESSKAB, OG DET BETØD MEGET FOR VORES LEDERKOLLEGA, AT HAN FØLTE, AT HAN FIK DEN FULDE OPBAKNING."

Bent Jensen Moubøe, områdechef.

FEM KENDETEGN VED SUCCESFULDE LEDELSESTEAM:

- 1. Ubetinget tillid**
 Deltagerne i et succesfuldt team skaber tillid ved at vise tillid. På den måde forcerer de den opbygning af tillid, der ellers kan tage lang tid for en gruppe.
- 2. Produktiv forskellighed**
 I succesfulde team formår deltagerne at gøre forskellighederne til en styrke. De er bevidste om hinandens styrker og svagheder og forsøger aktivt at udnytte deres forskelligheder.
- 3. Opløftende samspil**
 Teamet prioriterer tid til at være sammen, også ud over de formelle møder. De er typisk hinandens førstevalg som sparringspartnere og har overskud til uopfordret at vise interesse for de andre, og de tilbyder og efterspørger sparring og feedback.
- 4. Markant lederskab**
 Chefen skaber klarhed om det fælles mål og ambitionsniveau, tager initiativ og styring i teamets diskussioner og beslutninger. Chefen opfatter sig selv som styrende medspiller.
- 5. Styrende ambition**
 Teamet har et fælles mål, som rækker ud over deltagerne selv, og som sætter helheden over særinteresser. Ambitionen er det "fyrtårn", teamet pejler efter, hvis de bliver i tvivl om retningen eller indbyrdes er uenige.

”VI SENDER HELE TIDEN IDEER OG GODE ERFARINGER VIDERE TIL HINANDEN – I FORVISNINGEN OM, AT DET GØR OS ALLE SAMMEN RIGERE. PÅ MIN TIDLIGERE ARBEJDSPLADS HOLDT VI IDEERNE TÆT TIL KROP- PEN, FOR AT DE ANDRE IKKE SKULLE HUGGE DEM.”

Leder i kommune. Fra ”Ledelse er (også) en holdsport”

GOD LEDELSE I TEAM OVERSAT TIL PERFORMANCETEATER OG JAZZ

De fem kendetegn ved et godt ledelsesteam er blevet fortolket af et jazzorkester og et performanceteater. Videoerne inspirerer til dialog i ledelsesteam, der ønsker at blive bedre sammen.

Se videoerne her: www.lederweb.dk/holdsport

LÆS MERE OG DOWNLOAD:



Ledelse er (også) en holdsport

Fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteam i kommuner og regioner

Læs mere og download:

www.lederweb.dk/ledelse-er-en-holdsport

”VI HAR TIDLIGERE HAFT EN LEDERKOLLEGA I TEAMET, SOM HELE TIDEN TRAK I EN ANDEN RETNING END OS ANDRE. DET GIK BARE IKKE. DET ER HELT I ORDEN AT VÆRE UENIG OG STILLE KRITISKE SPØRGSMÅL, MEN DET ER IKKE O.K. AT VÆRE ILLOYAL OVER FOR DEN FÆLLES OPGAVE OG OVER FOR SAMARBEJDET I GRUPPEN. VORES TILLID TIL HINANDEN GØR OGSÅ, AT DER ER PLADS TIL AT VÆRE USIKKER, TIL AT BEDE OM HJÆLP OG TIL AT INDDRØMME, HVIS MAN HAR BEGÅET EN FEJL.”

Chef i region. Fra ”Ledelse er (også) en holdsport”

Publikationer fra Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse har udgivet 30 publikationer om mange forskellige sider af jobbet som leder i en kommune eller region. Her er et lille udpluk af dem. De kan alle hentes og bestilles gratis på Lederweb.dk.



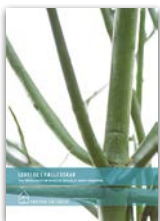
Ledelse er (også) en holdsport

En undersøgelse af, hvad der kendetegner ledelsesteam, som virkelig fungerer godt. Findes også i en multimedieudgave.



Ledelsesevner

En guide til forskellige former for ledelsesevneevalueringer i kommuner og regioner.



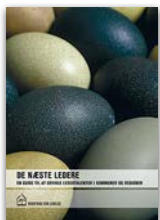
Ledelse i fællesskab

Fire fortællinger om offentlig topledelse under forandring – med fokus på toplederens opgave, rolle og værktøjer i etableringen af de nye kommuner og regioner.



Først og fremmest leder

Viden og spørgsmål om kommunale ledere i første række.



De næste ledere

En guide til at udvikle ledertalenter i kommuner og regioner.



Ledere der lykkes

En undersøgelse af kernekompetencer hos særligt succesfulde ledere i kommuner.



Få mere ud af trivselsmålingen

En præsentation af de vigtigste ledelsesmæssige overvejelser og gode råd til, hvordan decentrale ledere får det bedste ud af trivselsmålingen på deres arbejdsplads.



Succesfulde ledere i sygehusvæsenet

En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på afdelingsniveau.



Ledelsesrum

En udforskning af begrebet "ledelsesrum" med inspiration til, hvordan offentlige ledere kan udnytte og udvide deres handlemuligheder.

Se alle udgivelser fra Væksthus for Ledelse på www.lederweb.dk/projekter

Brug Væksthus for Ledelse

Arbejder du med offentlig ledelse, har vi måske noget at tilbyde hinanden. Vi stiller al vores viden frit til rådighed. Nogle gange i form af publikationer og praktiske redskaber. Andre gange i udviklingsforløb og på kurser og konferencer.

Vi vil gerne:

- Besvare dine spørgsmål om Væksthusets arbejde.
- Høre om dine erfaringer med Væksthusets projekter.
- Inspireres til nye projekter.
- Udfordres, hvis vi ikke gør en positiv forskel.

KONTAKT

Tlf.: 3370 3529

Mail: info@lederweb.dk

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet.



Følg os på
twitter.com/lederweb



Find os på
facebook.com/lederweb



Besøg os på
www.lederweb.dk

Flere projekter på vej

LEDELSE OG INNOVATION

—

EFFEKTER AF LEDERUDDANNELSE

—

STRATEGISK VÆRKSTED – NYE LØSNINGER
I EN KRISETID

—

LEDELSE PÅ TVÆRS AF GEOGRAFIER –
NÆRVÆRENDE LEDELSE PÅ AFSTAND

—

TOPLEDERENS EGEN KOMPETENCEUDVIK-
LING

—

LEDERENS ROLLE I SAMSPILLET MELLEM
DEN OFFENTLIGE SEKTOR OG CIVILSAM-
FUNDET

Guide til god ledelse

Hvordan får jeg fat i nye ledere? Fire ud af ti ledere i det offentlige er fyldt 55 år, og der skal findes omkring 20.000 nye ledere i løbet af de kommende ti år. Få råd og redskaber til at finde og udvikle fremtidens ledertalenter.

Hvad er en øjentjener? En person, der hele tiden holder øjenkontakt og står på tæerne for at blive hørt. Læs Jens Arentzens forklaring på, hvorfor du som leder ikke altid skal stirre dine medarbejdere eller kollegaer ind i øjnene, når du taler til dem, men også lade roen sænke sig til refleksion.

Hvorfor er det godt at lave fejl i Københavns Kommunes Kultur- og Fritidsforvaltning? Læs om den administrerende direktør, der belønner fejl af strategisk karakter og gennemtænkt vovemod.

Hvad har postkort, podcast og videoer med god ledelse at gøre? Læs om alle de forskellige former for udgivelser fra Væksthus for Ledelse.

Her er bare fire eksempler på spørgsmål, som du kan få svar på i denne guide til god ledelse. Her præsenterer Væksthus for Ledelse sine otte års arbejde og over 30 projekter med et katalog over viden og værktøjer til ledere i kommuner og regioner.

Fokus er på dit konkrete daglige arbejde og på at give dig håndgribelige og jordnære forslag samt inspirere til eftertanke og refleksion.



BESØG OS PÅ WWW.LEDERWEB.DK