



Tre trin til dit personlige ledelsesgrundlag

> Har du fået meldt dit personlige ledelsesgrundlag ud - eller er processen druknet i den daglige drift? Her får du tre enkle trin, der kan hjælpe dig på vej.

Af Søren Braskov, erhvervspsykolog

Bliver du ramt af dårlig samvittighed, når du læser overskriften? Fordi du godt ved, at du som leder i det offentlige burde formulere dit personlige ledelsesgrundlag, og du egentlig også synes det er en god ide, men ikke har fået det gjort.

Så vil jeg gerne hjælpe dig. For det behøver faktisk ikke være hverken svært eller tidskrævende. Især ikke hvis man holder sig til Ledelseskommisionens henstilling: "Gør det nu i dit eget sprog". Der er så mange bullshit- og buzzwords i management verdenen, at man næsten ikke komme frem for bare ord. Derfor skal du vitterlig sætte dig for, at det bliver enkelt og med din egne ord.

Det personlige ledelsesgrundlag indeholder...

Ledelseskommisionen beskriver ganske klart, hvad de forstår ved et personligt ledelsesgrundlag. Det skal være:

- > En varedeklaration – som på den ene side fortæller medarbejderne, hvad de kan forvente af dig, og på den anden side, hvad du forventer af dine medarbejdere.
- > Personligt – det skal skrives i jeg-form og indeholder ord som: "jeg tilbyder" .. og "jeg ønsker".
- > Mere om adfærd end ord – ledelse skal kunne ses og udmønte sig i adfærd og ikke blot flotte ord.

Første trin: Afklar, hvad du står for

Første trin er at blive klar over, hvad du står for som leder, og her kan en dialog med en god samtalepartner sætte skub i processen. Afsæt en time eller to sammen med en lydhør kollega eller en professionel coach, hvor overskriften er: "Hvem er jeg som leder".

Det er min erfaring, at man i sådan en dialog ret nemt kan komme ind til væsentlige kendetræk, værdier, forventninger, erfaringer, skuffelser og glæder, som du bærer med dig som leder. Noget er du måske allerede bevidst om f.eks. "Det irriterer mig voldsomt, når nogen kommer for sent til vores aftaler". Andet er du måske meget mindre bevidst om f.eks. "Det stresser mig, hvis jeg ikke jævnligt bliver ajourført på aftalte opgaver".

Det skal gerne være en dialog, hvor du som leder bliver trykket på maven i forhold til det, du siger. For eksempel vil mange ledere næsten reflektorisk svarer "Selvfølgelig," når de bliver spurgt, om de har tillid til deres medarbejdere. Det skal man jo have. Men måske har du – hånden på hjertet – ikke bare ubetinget tillid til andre mennesker, men har brug for mere kontrol og opfølgning - i hvert fald til en start. Så skal du turde at stå ved det.

Det er også vigtigt, at du bliver konkret og sætter ord på den adfærd, du vil udvise. Måske har du "respekt" som værdi. Men hvad betyder respekt for dig? Hvordan viser du respekt for dine medarbejdere med din adfærd? Hvordan oplever du respekt eller mangel på samme, og hvilke handlinger kan det afføde hos dig? Vil du for eksempel lade medarbejderen det vide, hvis du oplever at han eller hun ikke udviser respekt overfor en borger. Vil det få konsekvenser? Hvad vil dit første skridt være?

Forhåbentlig kommer du også i kontakt med, hvad der giver dig energi og glæde i ledelsen af dine medarbejdere. Hvad du glædes over at se udvikle sig. Hvor du selv synes, at du bidrager bedst i forhold til den kerneopgave, som organisationer er i verden for at skulle løse eller varetage. Der kan være inspiration at hente Ledelseskommisionens forslag til spørgsmål:

- > Hvad vil du gerne have at medarbejderne skal sige om dig den dag, hvor du stopper i din nuværende stilling?
- > Hvilke dimensioner vil du måle din egen ledelsesindsats på, når du slutter i jobbet?
- > Hvilke fire ledelsesværdier (hjørneflag), mener du, er de vigtigste for din egen udøvelse af ledelse.

Andet trin: Formulér dit ledelsesgrundlag

Når du er blevet mere klar over, hvor du står som leder, er det lettere at få det ned på papiret. Skriv frit eller indtal en video, hvor du med egne ord og eksempler beskriver, hvad man kan forvente af dig, og hvad du forventer at dine medarbejder. Lad det ikke blive for langt! Gør som Ledelseskommisionen

anbefaler og skriv i jeg-form, selvom det måske kan virkelig mærkeligt lige i første omgang. *Jeg ønsker... Jeg vil... Jeg forventer...* Det er et personligt dokument.

Du skal tydeligt komme ind på, hvad du leverer eller gør som leder - i hvert fald som du opfatter dig selv. Og hvad du ønsker fra dine medarbejdere. Skriv for eksempel: *"Jeg står for ledelse, der er baseret på respekt for mine medarbejdere og deres faglighed. Jeg tror på at vi når længst, når alle bidrager med deres viden og engagement. Det bestræber jeg mig selv på at gøre, og jeg forventer det samme af mine medarbejdere."*

Ledelseskommissionen anbefaler også, at du tager det med, hvis du er blevet opmærksom på svage punkter hos dig selv. Det kan du gøre på mange forskellige måder. Du behøver for eksempel ikke skrive: *"Jeg har ikke tillid til at andre mennesker overholder vores aftaler og deadlines."* I stedet kan du formulere, hvad der mere konkret volder dig problemer, og hvad der vil være hjælpsomt for dig i dit lederskab.

For eksempel kan du skrive: *"Det er vigtigt for mig at deadlines bliver overholdt, og jeg frustreres voldsomt, hvis det ikke sker. Derfor har jeg brug for klare aftaler om, hvornår opgaverne løses og for at følge med løbende. Men du skal vide, at jeg til enhver tid vil være åben overfor genforhandling af en deadline, hvis der er gode begrundelser."*

Du kan også være endnu mere modig og skrive eller fortælle: *"Grundlæggende har jeg desværre ikke bare ubetinget tillid til andre mennesker. Jeg arbejder på at vise tillid og bestræber mig på at være tydelig i mine forventninger til dig, så der ikke kan opstå*

HumanAct

people & business

misforståelser. Men er jeg for upræcist, så vil det være en hjælp til mig, hvis du skubber på, så jeg får det præciseret nærmere."

Tredie trin: Ud over rampen

Det er ikke nok, at dit ledelsesgrundlag er formuleret og ligger i din skuffe. Det skal ud over rampen. Overvej, hvordan du bedst får det kommunikeret ud. Skal det være et skriv, som du sender ud i organisationen? Et udsendt skriv, efterfulgt af en time, hvor du og dine medarbejdere taler om indholdet? En video? Begge dele?

Det er selvfølgelig i denne sidste fase, at dit ledelsesgrundlag møder dine medarbejdere og deres reaktioner. Det er meget naturligt at føle en vis angst for, hvordan det bliver opfattet, og hvorvidt medarbejderne kan genkende dig i det, du fremlægger. Det skulle de gerne kunne. Hvis ikke, kan det give anledning til en god dialog med dem og en refleksion hos dig selv.

Hvis det stadig er lidt overvældende, svært at komme i gang, eller du går i stå undervejs, hjælper vi dig gerne videre. Du kan skrive til os og rekvirere et skema med spørgsmål, hvor vi guider dig. Vi kan selvfølgelig også tilbyde en coachingsession til at sætte skub i processen.



Pernille Frisch

- > Tlf. 4038 5482
- > pf@humanact.dk



Palle Grzona

- > Tlf. 5123 8986
- > pg@humanact.dk



Asger Neumann

- > Tlf. 2298 0607
- > an@humanact.dk



Sus Desirée

- > Tlf. 2423 5494
- > sd@humanact.dk



Søren Braskov

- > Tlf. 6013 5668
- > sb@humanact.dk

Find os her

- > HumanAct
- > Nørreport 26, 2. sal
- > 8000 Aarhus C

- > www.humanact.dk
- > Facebook: HumanAct
- > LinkedIn: HumanAct

Dit personlige ledelsesgrundlag

> Inspiration til dialog eller personlig forberedelse

Navn:

Dato:

Afklaring af de personlige værdier:

Hvilke situationer har givet dit liv en ny drejning?

Hvilke værdier kom til udtryk ved disse begivenheder?

Hvilke højdepunkter har du haft i dit liv? Hvad siger de om dine værdier?

Under hvilke situationer har du udviklet dig allermost?

Hvilken forskel ønsker du at gøre i verden?

Hvad er vigtig for dig i dit liv?

Hvem er du som leder:

Hvilke træk kendetegner dig?

Hvad forventer du af dine medarbejdere?

Hvad kan skuffe dig?

Hvad vil du ikke acceptere?

Hvad glæder du dig over?

Hvad har du især lært som leder?

Hvad vil du gerne have, medarbejderne skal sige om dig, når du stopper i din nuværende stilling?

Hvilke dimensioner vil du især måle din egen lederindsats på:

(Økonomiske resultater, udviklingsmuligheder i afdelingen, kreativt miljø, succes med kerneopgaven, fremme teamarbejde etc.)

Hvilke tre ledelsesværdier, mener du, er de vigtigste for din egen udøvelse af ledelse?

1)

2)

3)

Hvordan ser eller mærker dine medarbejdere dine tre ledelsesværdier i hverdagen - find eksempler til dine tre værdier.

1)

2)

3)

Hvordan vil du præsentere dit ledelsesgrundlag?

(Opslag, mail, video etc.?)

Hvornår vil du præsentere dit ledelsesgrundlag?

Personalemøde, temadag etc.?



Sammenfat dit ledelsesgrundlag på baggrund af ovenstående:

Skriv i jeg-form, brug dit eget sprog

