

Kodeks for god ledelse – i kommuner og regioner

I juni 2008 udsendte Væksthus for ledelse det nye Kodeks for god ledelse – i kommuner og regioner. Kodeks omfatter 11 pejlemærker for god ledelse. Hvor Kodeks for God Offentlig Topledelse henvender sig til toplederniveauet, henvender Kodeks for God Ledelse sig til ledere på alle øvrige niveauer. De 11 punkter er følgende:



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, hvor vi 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 os 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 verden

Denne metode har til formål at omsætte kodeks til et brugbart værktøj for ledere til at sætte fokus på eget lederskab.

Publikationen består af tre dele:

1. del er en gennemgang af de enkelte kodekspunkter
2. del er et selvevalueringsværktøj for dig selv som leder
3. del er en skitse til en handleplan til udviklingen af dit lederskab



Del 1: De enkelte kodekspunkter

1. Jeg påtager mig mit lederskab

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Fortolker, forklarer og sikrer implementering af de politiske beslutninger og organisationens mål
- Arbejder visionært og strategisk, holder fokus på mål og træffer de nødvendige beslutninger
- Skaber retning i en kompleks hverdag under modsætningsfyldte krav
- Skaber processer, hvor aktørerne involverer sig
- Er rollemodel og går forrest for organisationens kultur og adfærdsformer

Ledelsesopgaven omfatter mange dimensioner. Det gælder fx:

- Strategisk ledelse
- Faglig ledelse
- Personalededelse
- Styling og administration (herunder økonomi, kommunikation og samarbejde)

Du er som mellemlider en del af den samlede ledelse i din kommune. Ledelsen omfatter både den politiske og den administrative ledelse. At være mellemlider betyder ofte, at man er lidt længere væk fra den politiske beslutningsproces end topledelsen. Alligevel er det din opgave at bidrage til, at der i din enhed skabes en forståelse for og en accept af, hvad det vil sige at være en del af en politisk styret organisation. Det indebærer, at det er din opgave at sikre, at de politiske beslutninger bliver ført ud i livet.

Du skal som leder have fokus på såvel det, der sker i dag som hvordan din enhed skal udvikle sig på længere sigt. Samtidig har du brug for at kende fortiden, og vide, hvad der hidtil er sket og har virket og påvirket, for at kunne sætte pejlemærker for fremtiden.

Mellemlidere befinder sig ofte i et krydspres mellem brugernes og medarbejdernes behov og ønsker på den ene side og de politiske og topledelsesmæssige ønsker og behov på den anden side. Begge dele skal du balancere, når du sætter retning for fremtiden.

Som leder er du rollemodel for god adfærd, og du påvirker med din egen adfærd den kultur, som kendetegner din enhed.

2. Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den politiske kontekst, jeg er en del af

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Agerer i overensstemmelse med de politiske og forvaltningsmæssige beslutninger
- Udfordrer og udforsker mit ledelsesrum
- Ser mig selv som en del af såvel det lille som det store fællesskab i relation til min ledelsesopgave
- Sikrer balance mellem mit ledelsesrum og medarbejdernes handlerum

Som mellemlider udgøres dit ledelsesrum primært af de mål og rammer, der er udstukket politisk og administrativt. Men ledelsesrummet defineres også ud fra lovkrav og andre retsregler samt forventninger til ledere i almindelighed med netop den type af lederjob, som du har. Dvs. at også lokale værdier, kultur og fagligt område spiller en rolle for opfattelsen af ledelsesopgaven og ledelsesrummet. Når du handler som leder gør du det formentlig ud fra en mere eller mindre bevidst opfattelse af, hvordan lige netop dit ledelsesrum ser ud og hvor stort eller lille det er. Ledelsesrummet handler ikke blot om hvad du må og kan, men også om, hvad du har en forpligtelse til at gøre og handle på. Størrelsen af ledelsesrummet handler også om handlefrihed og forståelsen heraf kan skifte over tid, og forskellige ledere vil formentlig have forskellige opfattelse af handlefriheder inden for samme jobtype. Det handler ikke kun om, hvordan andre definerer dit ledelsesrum, men også om, hvad du selv gør og selv tager initiativ til i samspil med din egen leder og dine medarbejdere.

I dagligdagen er din ledelsesopgave formentlig primært rettet mod den enhed, som du er leder for (det lille fællesskab). Men du er som kommunal leder også en del af et større fællesskab, som kan handle om gruppen af enheder (fx alle skoler, alle daginstitutioner), du er en del af og den kommune, du er en del af (de store fællesskaber). Ledelse kan ikke bedrives alene ud fra en række små fællesskaber. Der skal også træffes beslutninger og handles på tværs af fællesskaberne i det store fællesskab (koncerntænkningen). Dette er også en del af din ledelsesopgave, dvs. at kunne se sin egen enhed som en del af noget større. Koncerntankegangen bør tænkes ind i dine målsætninger og arbejdsprocesser.

3. Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Inddrager og respekterer de fagprofessionelle medarbejdere i realiseringen af de politiske visioner og mål
- Sikrer høj faglighed i opgavevaretagelsen
- Er opmærksom på balancen mellem faglighed og økonomiske muligheder
- Sikrer at medarbejderne har forståelse for de krav og udfordringer, som vi møder
- Opsøger og understøtter samarbejde på tværs af organisationen som styrker opgavevaretagelsen

Den faglige kontekst, du som leder er en del af, handler om både det fagområde, du arbejder med (fx daginstitution, skole, kulturinstitution, grønne områder, borgerservice) og om det kommunalfaglige og kommunalretlige. Som leder kan du have en uddannelsesbaggrund som

- er den samme som dine medarbejdere
- er den samme som nogle af dine medarbejdere
- er anderledes end dine medarbejders.

Uanset dette, er du nødt til at have et vist fagligt kendskab til dit område, så du har en god fornemmelse af, hvad der kræves for at kunne løse de opgaver, som ligger i din enhed. Du er desuden nødt til at kende til de forvaltningsretlige love og regler som fx Forvaltningsloven og Offentlighedsloven så du kan sikre, at arbejdet bliver udført fagligt og retligt rigtigt og forsvarligt.

Hvis din enhed er kendetegnet ved at der er flere forskellige faglige baggrunde, er der en forventning til dig om, at alle får mulighed for at bidrage med deres særlige kompetencer, når der skal arbejdes med driften og udviklingen af fagområdet.

Uanset hvilket fagområde, du arbejder inden for, er der formentlig nogle økonomiske rammer, som du er forpligtet til at overholde. Som leder har du således ansvaret for såvel en fagligt forsvarlig løsning som en løsning, der kan rummes inden for dit økonomiske råderum. Det er derfor din opgave at balancere de faglige og økonomiske hensyn og at inddrage begge, når du vurderer og træffer beslutninger på dit område.

Medarbejdernes forståelse af handlemulighederne forudsætter, at du som leder har tydeliggjort rammerne for arbejdets udførelse. Det gælder bl.a. i forhold til de politiske visioner og målsætninger og de økonomiske rammer, der er knyttet til dit ansvarsområde.

4. Jeg skaber en organisation, hvor vi møder borgeren i øjenhøjde

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Sikrer at alle ansatte i organisationen ser borgeren og brugeren som en samarbejdspartner
- Sikrer at vi løbende lytter til, hvad borgerne efterspørger og i videst muligt omfang tilrettelægger opgaveløsningen i overensstemmelse hermed
- Styrker medarbejdernes professionalisme til at håndtere mødet med borgerne
- Motiverer medarbejderne til at yde god service, hvor helhed i opgaveløsningen sættes højt

Hvad enten vi opfatter dem, vi har opgaver i relation til som borgere, brugere, kunder eller samarbejdspartnere er ligeværdigheden i samspelet vigtigt. At opfatte borgeren som samarbejdspartner betyder, at man ikke handler hen over hovedet på borgeren, men at man handler sammen med borgeren og at denne inddrages i beslutningerne, når de gælder den enkelte borger. Når det gælder en bredere målgruppe, har de fleste organisationer brug for med jævne mellemrum at afklare, om det man gør, stadig opfylder de behov og ønsker, som brugerne har til organisationen. Det kan fx ske ved med jævne mellemrum at invitere til fokusgruppeinterview eller ved gennemførelse af større eller mindre spørgeskemaundersøgelser som fx tilfredshedsmålinger.

Som leder er det dit ansvar at sikre, at også dine medarbejdere møder borgerne og brugerne med respekt og at de lytter til deres ønsker og behov samt at I har fokus på, hvordan I kan efterkomme dette i videst muligt omfang.

God service handler om, at borgerne oplever, at kommunen gør, hvad den kan for at håndtere borgerens situation på en respektfuld og anerkendende måde. Det handler ikke nødvendigvis om at kunne give borgerne præcis, hvad de beder om.

5. Jeg kommunikerer klart om politiske og administrative beslutninger

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Formidler, konkretiserer og begrundet de centralt fastsatte mål overfor mine medarbejdere
- Sikrer en kommunikerende kultur i organisationen – også når der sker fejl
- Er i løbende dialog med ledelsen og synliggør utilsigtede konsekvenser af politiske og administrative beslutninger
- Sikrer at medarbejderne er i dialog med brugerne om forventninger og muligheder
- Orienterer beslutningstagerne om væsentlige ændringer i brugernes forventninger og behov.

Kommunikationen i relation til politiske og administrative beslutninger går to veje. Den ene vej handler om at formidle, hvad der er besluttet politisk eller administrativt, og som din enhed har en forpligtelse til at leve op til. Det er dig som leder, der skal formidle beslutningerne til dine medarbejdere og samtidig bidrage til at skabe en forståelse hos medarbejderne for baggrunden for beslutningerne. Hverken du eller dine medarbejdere behøver at være enige i beslutningerne, men på den anden side forventes det, at du som leder er loyal overfor de truffe beslutninger og at du anvender din indflydelse forud for beslutningstagningen.

Den anden vej handler om at bidrage til, at det politiske niveau har de nødvendige informationer om udviklingen af brugernes forventninger og behov.

6. Jeg udøver meningsfuld styring for at skabe bedre resultater

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Har kendskab til forskellige styringsmetoder
- Handler tværgående så styring retter sig mod at skabe helhed for den enkelte borger og medarbejder
- Skaber sammenhæng mellem de overordnede mål og den enkeltes bidrag
- Involverer medarbejdere og brugere i arbejdet med at konkretisere mål, resultatkrav og dokumentation
- Sikrer dokumentation af praksis og vurdering af resultater gennem evaluering og opfølgning

Styring er nødvendigt for at kunne forvalte knappe ressourcer så effektivt som muligt. Som mellemlider har du formentlig ansvaret for en budgetsum, som dækker aktiviteterne på dit fagområde. Disse midler skal anvendes til at opfylde de mål og krav, der er til din enhed. Der findes mange forskellige metoder og værktøjer til styring. Nogle kommuner har fælles styringsværktøjer som fx målstyring eller aftalestyring/kontraktstyring. Du er nødt til at anvende én eller flere metoder til at styre såvel økonomi som indholdet i opgaverne.

Som leder skal du kunne redegøre for "den røde tråd" i styringen af din enhed. Det kan fx handle om at du bidrager til at skabe mening for dine medarbejdere i forhold til, hvordan de forskellige værktøjer og metoder hænger sammen på netop dit område.

De mål, som I sætter jer i din enhed, skal kunne ses i sammenhæng med ressourcerne og i relation til mere overordnede visioner, mål og strategier i din kommune.

Det er desuden en ledelsesopgave at synliggøre resultaterne, når der følges op på målene samt at sikre, at I allerede, når I opstiller målene, har en idé om, hvordan I vil følge op på, om I når dem fuldt ud, delvist eller slet ikke.

7. Jeg skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer os i omverdenen

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Skaber rammer der understøtter værdierne
- Skaber rum til begejstring og til at fejre succeser
- Sikrer at alle på arbejdspladsen har forståelse for organisationens kerneopgaver og eksistensberettigelse
- Udnytter mulighederne for at fortælle omverdenen om vores styrker, kompetencer og succeser

Et godt arbejdsmiljø er vigtigt for at medarbejderne kan trives og skabe gode resultater. En væsentlig del af et godt arbejdsmiljø handler om det kollegiale fællesskab og oplevelsen for den enkelte af at være en del af fællesskabet og af at blive anerkendt for det arbejde, man gør.

For de fleste medarbejdere er det vigtigt at udføre et godt stykke arbejde. Der er derfor behov for at synliggøre succeser og gode historier såvel internt om overfor omverdenen. Undersøgelser viser, at glade og tilfredse medarbejdere bidrager væsentligt til kvalitet for borgerne.

8. Jeg skaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Er opmærksom på den enkelte medarbejders og fællesskabets trivsel og værdier
- Løser problemer og konflikter på arbejdspladsen
- Sikrer at den enkelte medarbejder får mulighed for at bruge og udvikle sine kompetencer
- Viser tillid til, at medarbejderen selv kan tilrettelægge og løse opgaven
- Er anerkendende i min ledelsesform og markerer succeserne – små som store

Trivsel for den enkelte og for gruppen af medarbejdere er forudsætningen for en god arbejdsplads med høj grad af brugertilfredshed og lavt sygefravær blandt medarbejderne. Som leder har du derfor ansvaret for at bidrage til det grundlag, der skal til, for at den enkelte medarbejder kan trives individuelt og som en del af den gruppe, som han/hun hører til.

Konflikter er umulige at undgå. Det vigtigste er derfor ikke at forhindre, at de opstår, men at bidrage til at sikre, at de løses hensigtsmæssigt og hurtigst muligt. Du skal ikke løse konflikterne for dine medarbejdere, men du skal sikre og understøtte, at de kan håndtere konflikter og løse dem i fællesskab.

At være anerkendende i sin ledelsesform handler om at lytte for at forstå dine medarbejdere og deres adfærd. Dermed kan du skabe grundlag for nye handlinger, som baserer sig på gensidig forståelse.

9. Jeg skaber rum for refleksion og innovation

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Påtager mig ansvaret for de innovative processer og i ord og handling er en del af dem
- Fremmer, anerkender og giver tid til nytænkning
- Støtter medarbejderne i at være modige og kreative
- Ser den daglige drift som en væsentlig kilde til innovation
- Erkender, at der kan ske fejl, og bruger denne viden og erfaring konstruktivt

Ledelse handler om såvel den løbende drift som om at udvikle kerneopgaver og arbejdsprocesser. Medarbejderne er ofte kimen til denne udvikling. Det er derfor vigtigt, at du som leder skaber rum for, at udvikling, fornyelse og innovation ikke blot er noget, der sker ved særlige lejligheder, men at det er noget, der er tænkt ind i dagligdagen. Det gælder såvel i forhold til mindre ændringer som i forhold til at skabe noget helt nyt og anderledes.

Innovation og nytænkning kræver mod til at gøre noget, man ikke har prøvet før. Det betyder, at risikoen for at begå fejl er større, når man gør noget nyt end når man gør, som man plejer. Dine medarbejders mod til at tænke nyt og anderledes forudsætter derfor, at det er i orden, at begå fejl i begyndelsen, men at man skal bruge sine fejl til at lære med henblik på at skabe endnu bedre løsninger fremover.

10. Jeg reflekterer over og udvikler mit lederskab

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Reflekterer over hvordan jeg indgår i og påvirker relationer i organisationen
- Kan skifte perspektiv for at forstå andres handlemåde og beslutninger
- Deltager aktivt i relevante netværk for at skabe rum for refleksion og få ny viden om ledelse
- Søger sparring hos lederkolleger
- Er bevidst om, at jeg er en del af kommunens ledergruppe

Mange mennesker og opgaver lægger beslag på dig som leder. Måske har du fundet en form og en stil, som du synes passer godt til dig og til din enhed. Men også som leder har du sikkert brug for at stoppe op engang imellem og reflektere over eget lederskab og over, hvordan du kan udvikle de sider af dig selv, som du enten ikke bruger så meget eller som du har en interesse i at sætte mere i fokus.

Det kræver, at du giver dig selv tid og rum til refleksion, hvad enten din refleksion sker som et led i et ledelsesfagligt udviklingsforløb, som en del af en coaching eller i enerum med dig selv.

Når du reflekterer over dit lederskab, kan du forsøge at se dig selv med andres øjne. Hvordan oplever fx dine medarbejdere dig som leder og hvordan opfatter din egen leder dig som leder? Evnen til at kunne sætte sig i andres sted – at kunne forstå, hvad der ligger bag andres adfærd - bidrager til at skabe nye handlemuligheder for dig selv som leder.

11. Jeg ser min organisation som en del af en mangfoldig verden

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Er opmærksom på tendenser i omverdenen, som har betydning for organisationen
- Ser mangfoldighed som en ressource
- Ser arbejdspladsen som en del af en globaliseret verden

Hvis du er leder af en enhed, som består af mange faggrupper, har du sikkert for længst erfaret, at forskellighed kan være en styrke. Når man ikke har samme baggrund, ser man noget forskelligt, hvilket ofte kan være en forudsætning for at udvikle noget nyt. Forskellighed kan derfor være en berigelse for en arbejdsplads. Mangfoldighed er derfor et vigtigt opmærksomhedspunkt såvel i forhold til medarbejdergruppen som i møder, partnerskaber og i opgaveløsningen.

At udvikle visioner og strategier handler om at kunne tage bestik af, hvad der rører sig i omverdenen, som vil kunne få en betydning for egen enhed. Det gælder ikke kun inden for dit fagområde, men handler også om mere generelle tendenser, som kan få betydning for fx din målgruppes efterspørgsel, måden I arbejder på og de relationer, som I indgår i.

Del 2. Selvevalueringsmetode



Du kan bruge **Kodeks for god ledelse** til at vurdere din egen måde at udøve ledelse på. Kodeks giver dig nogle pejlemærker, som du kan bruge til at sætte fokus på alle de mange opgaver og udfordringer, som følger med ledelsesopgaven. Nogle af disse pejlemærker er formentlig klare og bevidste i din hverdag, mens andre kan ligge lidt længere væk. Det kan skyldes, at de ikke er vigtige i netop dit job. Men det kan også skyldes, at du måske ikke er opmærksom nok på andre dele af ledelsesopgaverne end dem, der fylder mest i hverdagen. Selvevalueringen kan derfor bruges til at give dig selv et indblik i, hvordan du i dag agerer som leder, og hvilke områder du hidtil har prioriteret højere end andre. Endelig giver den dig mulighed for at opstille en handleplan for, hvad du yderligere vil arbejde med i dit lederskab (del 3).

Selvevalueringen er derfor dit eget værktøj til refleksion i forhold til at udvikle dit lederskab. Værktøjet omfatter to dele:

- a. Det samlede kodeks – en første pejling på mine udfordringer
- b. Min lederrolle og ledelsesstil - fokus på indholdet i de enkelte anbefalinger i kodeks

A. Det samlede kodeks – en første pejling

Start med at se på de 11 anbefalinger i kodeks. Hvor er du (meget/mindre) tydelig og bevidst? Pejlingen har til formål at give dig et grundlag for at overveje din rolle nu og fremover, fx i relation til det politiske niveau, din egen chef, ledere, der refererer til dig og dine medarbejdere. Denne første pejling kan give dig en fornemmelse af, hvor du er i forhold til det samlede kodeks og hvor du eventuelt vil overveje at ændre din opmærksomhed.

Ud for hvert kodekspunkt skal du med et kryds markere, om du mener, at du er tydelig og bevidst eller om du er mindre tydelig og bevidst i din ledelsesstil på dette punkt.

Anbefalinger i Kodeks for god ledelse	Tydelig og bevidst	Mindre tydelig og bevidst
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, hvor vi 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 os 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 verden		

Se på fordelingen af dine krydser:

- Er der overensstemmelse mellem din faktiske og din ønskede ledelsesstil – dvs. det du gør, og det der er behov for i din enhed?

- Er det tydeligt for din chef og for dine medarbejdere, hvor du har dit fokus?

- Hvis du har ledere, der refererer til dig: Er det tydeligt for dine ledere, hvad du forventer af dem og hvordan arbejdsdelingen mellem jer er?

- Er der anbefalinger, hvor du mener, at du her behov for at udvikle din rolle og ledelsesstil?

- Er der ud fra dine krydser nogle kodekspunkter, som det vil være særligt interessant for dig at gå i dybden med?

B. Min lederrolle og ledelsesstil - fokus på indholdet i de enkelte anbefalinger i kodeks

Nedenfor finder du de 11 kodekspunkter med underpunkter. Vælg de kodekspunkter ud, som du har besluttet dig for at sætte særligt fokus på – eventuelt på baggrund af den første pejling under A. For hvert af disse kodekspunkter skal du reflektere over din ledelsespraksis i relation til de enkelte underpunkter.

1. Jeg påtager mig mit lederskab

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Fortolker, forklarer og sikrer implementering af de politiske beslutninger og organisationens mål
- Arbejder visionært og strategisk, holder fokus på mål og træffer de nødvendige beslutninger
- Skaber retning i en kompleks hverdag under modsætningsfyldte krav
- Skaber processer, hvor aktørerne involverer sig
- Er rollemodel og går forrest for organisationens kultur og adfærdsformer

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- Er der nogle af lederskabets elementer, som du – bevidst eller ubevidst – lægger mere vægt på end andre?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af dig og dit lederskab, som du selv har?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du har påtaget dig dit lederskab

Kodeks for god ledelse – værktøj til udvikling af eget lederskab

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

2. Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den politiske kontekst, jeg er en del af

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Agerer i overensstemmelse med de politiske og forvaltningsmæssige beslutninger
- Udfordrer og udforsker mit ledelsesrum
- Ser mig selv som en del af såvel det lille som det store fællesskab i relation til min ledelsesopgave
- Sikrer balance mellem mit ledelsesrum og medarbejdernes handlerum

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- Hvad karakteriserer dit ledelsesrum og hvad er for dig de vigtigste opmærksomhedspunkter i forhold til den politiske kontekst?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af dit ledelsesrum og den politiske kontekst, som du selv har?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du har haft særligt fokus på dit ledelsesrum og den politiske kontekst

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

Kodeks for god ledelse – værktøj til udvikling af eget lederskab

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

3. Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Inddrager og respekterer de fagprofessionelle medarbejdere i realiseringen af de politiske visioner og mål
- Sikrer høj faglighed i opgavevaretagelsen
- Er opmærksom på balancen mellem faglighed og økonomiske muligheder
- Sikrer at medarbejderne har forståelse for de krav og udfordringer, som vi møder
- Opsøger og understøtter samarbejde på tværs af organisationen som styrker opgavevaretagelsen

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- Hvad karakteriserer den faglige kontekst, som du er en del af og hvordan bruger du din og andres faglighed?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af den faglige kontekst og din inddragelse af andres faglighed?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du har haft særligt fokus på den faglige kontekst, som du er en del af

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

Kodeks for god ledelse – værktøj til udvikling af eget lederskab

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

4. Jeg skaber en organisation, hvor vi møder borgeren i øjenhøjde

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Sikrer at alle ansatte i organisationen ser borgeren og brugeren som en samarbejdspartner
- Sikrer at vi løbende lytter til, hvad borgerne efterspørger og i videst muligt omfang tilrettelægger opgaveløsningen i overensstemmelse hermed
- Styrker medarbejdernes professionalisme til at håndtere mødet med borgerne
- Motiverer medarbejderne til at yde god service, hvor helhed i opgaveløsningen sættes højt

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- Hvad karakteriserer din enheds relation til borgerne?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af din enheds relation til borgerne, som du selv har?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du har haft særligt fokus på borgerne og deres behov i relation til din enhed

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

Kodeks for god ledelse – værktøj til udvikling af eget lederskab

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

5. Jeg kommunikerer klart om politiske og administrative beslutninger

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Formidler, konkretiserer og begrundet de centralt fastsatte mål overfor mine medarbejdere
- Sikrer en kommunikerende kultur i organisationen – også når der sker fejl
- Er i løbende dialog med ledelsen og synliggør utilsigtede konsekvenser af politiske og administrative beslutninger
- Sikrer at medarbejderne er i dialog med brugerne om forventninger og muligheder
- Orienterer beslutningstagerne om væsentlige ændringer i brugernes forventninger og behov.

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- Hvordan sikrer du dig, at de politiske og administrative beslutninger er klare og tydelige for dine medarbejdere?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af klarhed og tydelighed i de politiske og administrative beslutninger, som du selv har?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du har påtaget dig dit lederskab

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

Kodeks for god ledelse – værktøj til udvikling af eget lederskab

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

6. Jeg udøver meningsfuld styring for at skabe bedre resultater

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Har kendskab til forskellige styringsmetoder
- Handler tværgående så styring retter sig mod at skabe helhed for den enkelte borger og medarbejder
- Skaber sammenhæng mellem de overordnede mål og den enkeltes bidrag
- Involverer medarbejdere og brugere i arbejdet med at konkretisere mål, resultatkrav og dokumentation
- Sikrer dokumentation af praksis og vurdering af resultater gennem evaluering og opfølgning

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- Hvordan styrer du i praksis indhold og ressourcer og hvordan skaber du tydelighed i sammenhængen mellem din egen styring og de overordnede visioner og mål?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af din styring, som du selv har?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du har tydeliggjort "den røde tråd" i styringen for dine medarbejdere

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

Kodeks for god ledelse – værktøj til udvikling af eget lederskab

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

7. Jeg skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer os i omverdenen

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Skaber rammer der understøtter værdierne
- Skaber rum til begejstring og til at fejre succeser
- Sikrer at alle på arbejdspladsen har forståelse for organisationens kerneopgaver og eksistensberettigelse
- Udnytter mulighederne for at fortælle omverdenen om vores styrker, kompetencer og succeser

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- Hvordan har du bidraget til at udvikle fællesskabet i din enhed og hvad har du gjort for at profilere din enhed i omverdenen?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af dit bidrag til udviklingen af fællesskabet og profileringen af din enhed i omverdenen, som du selv har?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du har bidraget til at udvikle fællesskabet og hvor du har profileret din enhed i omverdenen

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

Kodeks for god ledelse – værktøj til udvikling af eget lederskab

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

8. Jeg skaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Er opmærksom på den enkelte medarbejders og fællesskabets trivsel og værdier
- Løser problemer og konflikter på arbejdspladsen
- Sikrer at den enkelte medarbejder får mulighed for at bruge og udvikle sine kompetencer
- Viser tillid til, at medarbejderen selv kan tilrettelægge og løse opgaven
- Er anerkendende i min ledelsesform og markerer succeserne – små som store

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- Hvad gør du for at skabe trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte medarbejder i din enhed?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af din indsats for at skabe trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte, som du selv har?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du har gjort noget for at skabe trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

Kodeks for god ledelse – værktøj til udvikling af eget lederskab

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

9. Jeg skaber rum for refleksion og innovation

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Påtager mig ansvaret for de innovative processer og i ord og handling er en del af dem
- Fremmer, anerkender og giver tid til nytænkning
- Støtter medarbejderne i at være modige og kreative
- Ser den daglige drift som en væsentlig kilde til innovation
- Erkender, at der kan ske fejl, og bruger denne viden og erfaring konstruktivt

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- Hvad gør du for at skabe tid og rum til at du og din enhed kan reflektere over jeres praksis og skabe nye innovative løsninger?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af hvad du gør for at skabe tid og rum for refleksion og innovation, som du selv har?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du gav mulighed for refleksion og innovation

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

Kodeks for god ledelse – værktøj til udvikling af eget lederskab

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

10. Jeg reflekterer over og udvikler mit lederskab

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Reflekterer over hvordan jeg indgår i og påvirker relationer i organisationen
- Kan skifte perspektiv for at forstå andres handlemåde og beslutninger
- Deltager aktivt i relevante netværk for at skabe rum for refleksion og få ny viden om ledelse
- Søger sparring hos lederkolleger
- Er bevidst om, at jeg er en del af kommunens ledergruppe

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- I hvilke situationer reflekterer du over og udvikler dit lederskab og hvornår er det sidst sket?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af i hvilke situationer, du reflekterer over og udvikler dit lederskab, som du selv har?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du har reflekteret over dit lederskab og/eller har deltaget i noget, som har udviklet dit lederskab

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

Kodeks for god ledelse – værktøj til udvikling af eget lederskab

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

11. Jeg ser min organisation som en del af en mangfoldig verden

Det betyder, at jeg som leder fx:

- Er opmærksom på tendenser i omverdenen, som har betydning for organisationen
- Ser mangfoldighed som en ressource
- Ser arbejdspladsen som en del af en globaliseret verden

Umiddelbar pejling

Hvad er din umiddelbare refleksion, når du betragter anbefalingerne og de tilhørende underpunkter?

- I hvilke situationer er du opmærksom på og inddrager mangfoldighed?

- Har din chef og dine medarbejdere den samme opfattelse af i hvilke situationer, du er opmærksom på og inddrager mangfoldighed, som du selv har?

Refleksioner

Identificer én eller flere situationer, hvor du oplever, at du har været opmærksom på og inddraget mangfoldighed

- Hvad gjorde du og hvilken indflydelse havde det på andre?

- Hvad er du særlig tilfreds med, at du gjorde?

- Hvad kunne du ellers have gjort/gjort anderledes?

- Hvilke konsekvenser ville det have haft?

- Er der noget, du særligt bør være opmærksom på fremover?

Del 3. Mit lederskab fremover



Tag udgangspunkt i dine refleksioner ovenfor.

- Hvilke mål vil du på den baggrund sætte for din ledelsesstil og adfærd i det kommende år?

- Hvad vil du gøre anderledes?

- Hvad skal andre opleve, at du gør anderledes?

-
- Hvad kan – i din ledelsesstil – fremme, at du når dertil?

-
-
- Hvad kan – i din ledelsesstil – hæmme, at du når dertil?

Min kontrakt med mig selv

- Hvordan vil du fastholde dig selv i det, du har besluttet i forhold til at udvikle din ledelse?

-
-
- Hvem vil du bruge i forhold til at få feedback, sparring og/eller coaching i forhold til denne udvikling?

-
-
- Hvornår vil du næste gang vende tilbage til spørgsmålene i denne selvevaluering?
-
-