

Ledelse i virkeligheden – fra ledersparring til konkrete resultater

V. Alfred Josefsen og Ann-Christina Matzen
KL's jobCAMP d. 7. november

Hvad sagde Ledelseskommisionen?

Borgeren skal i centrum

Anbefaling 1-4

1. De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.
2. Offentlige ledere skal sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i det daglige arbejde.
3. Politikere og offentlige ledere på alle niveauer skal skabe klare og sammenhængende forløb på tværs af relevante enheder til gavn for borgerne.
4. De offentlige ledere skal tænke borgere og det omkringliggende samfund ind som aktive partnere i opgaveløsningen.

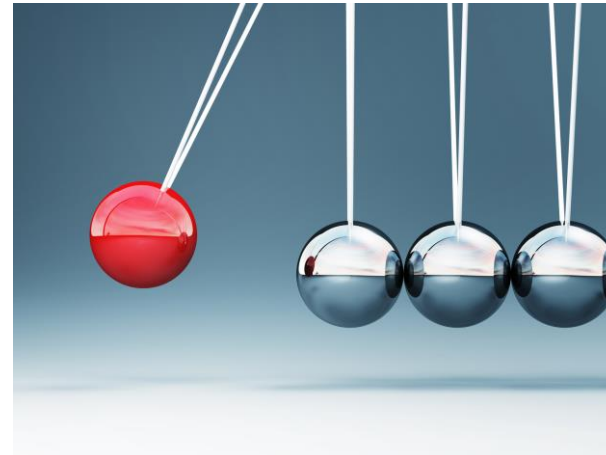
Svaret er : Ledelse

Definition af ledelse

Ledelse handler om at skabe resultater via og sammen med andre.

Ledelse består i, at få det til at ske, som ikke ville ske af sig selv.

Ledelse handler om at sætte retning



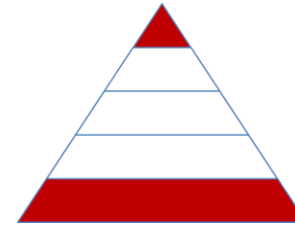
Det betyder

- Ledelse udøves af mennesker,
- Ledelse kommer ikke ud af maskiner, IT-systemer eller robotter
- Styring kan komme ud af maskiner, IT-systemer eller robotter

Konklusion

- Ledelse er en: **”kontaktsport”** (man kan ikke lede noget, man ikke er i kontakt med)
- Ledelse er en: **”påvirkningsdisciplin”** (og der er uendelig mange måder at påvirke)

Stærke ledere og stærk ledelse skaber styrke i yderste led



Ledelsesindsatsen og –kraften kan og skal måles i yderste led.

Det er hvad kunderne og brugerne oplever, som en organisation skal bedømmes på.

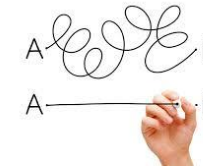
Yderste led er den afgørende del af den samlede værdiskabelse.

En organisation, som kun lykkes til og med mellemliderniveauet, har ikke succes.

5 genveje til god ledelse og gode resultater

Topledelsens mål, at skabe bedre resultater, kommer ved at gøre medarbejderne stærkere.

1. Gøre alle klogere og dygtigere
2. Skabe øget arbejdsglæde og stolthed
3. Forøge energien og forstærke initiativet
4. Skabe mere ansvarlighed og ordentlighed
5. Bringe alle i bedre balance og harmoni



7 ledelsesværktøjer

Hvordan lykkes topledelsen med at forbedre styrken i den yderste del af organisationen?



1. Sikre passioneret lederskab på alle trin i ledelsespyramiden
2. Skabe tillids- og tryghedsbaseret ledelse i praksis
3. Opruste med fighterlyst og sammenhold
4. Dyrke åben og anerkendende ledelse
5. Anvendelse af konsekvent og intensiv delegering
6. Udviklet modet, mind-settet og psyken
7. Stille få tydelige mål, klare krav og drage fair konsekvenser

Fra kontrol til tillid.

- Der findes ingen alternativer til tillidsbaseret ledelse.
- Der findes ingen alternativer til værdibaseret ledelse.

En opdigtet historie

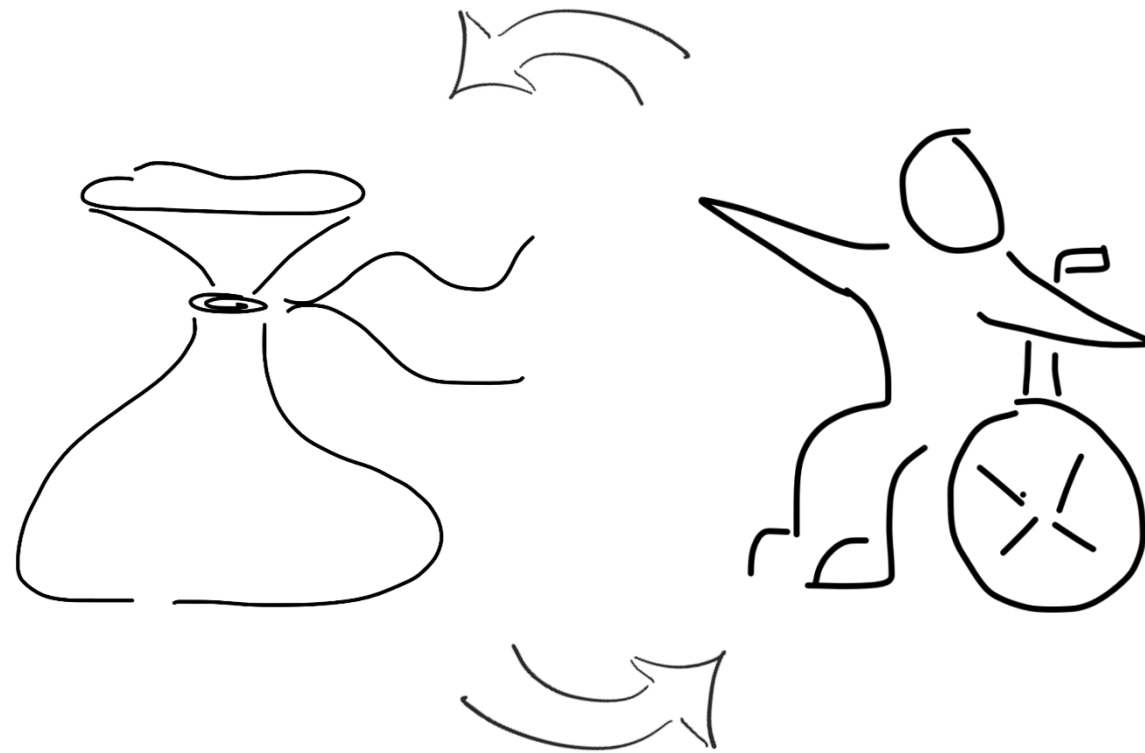
- ”Sonja” nattevagt på et plejehjem.

Del 2



Borgeren i centrum

Borgeren før budgettet



90 % ledelsesløs organisation

- Det er medarbejderne, der laver organisationsstrategien
- Det er medarbejderne, der laver organisationsstrukturen
- Det er medarbejderne, der forvalter økonomien omkring borgerne
- Det er medarbejderne, der på demokratisk vis beslutter, hvordan tilbageløbsmidler skal fordeles
- Det er medarbejderne, der ansætter deres nye kolleger
- Det er medarbejderne, der beslutter, hvor og hvordan borgerne får mest læring.

Del 3

Find ind til meningen

- De færreste blive ægte motiverede af tal
- Flere bliver motiverede ved at arbejde med en meningsfuld opgave

- Skab en klar ”mening”

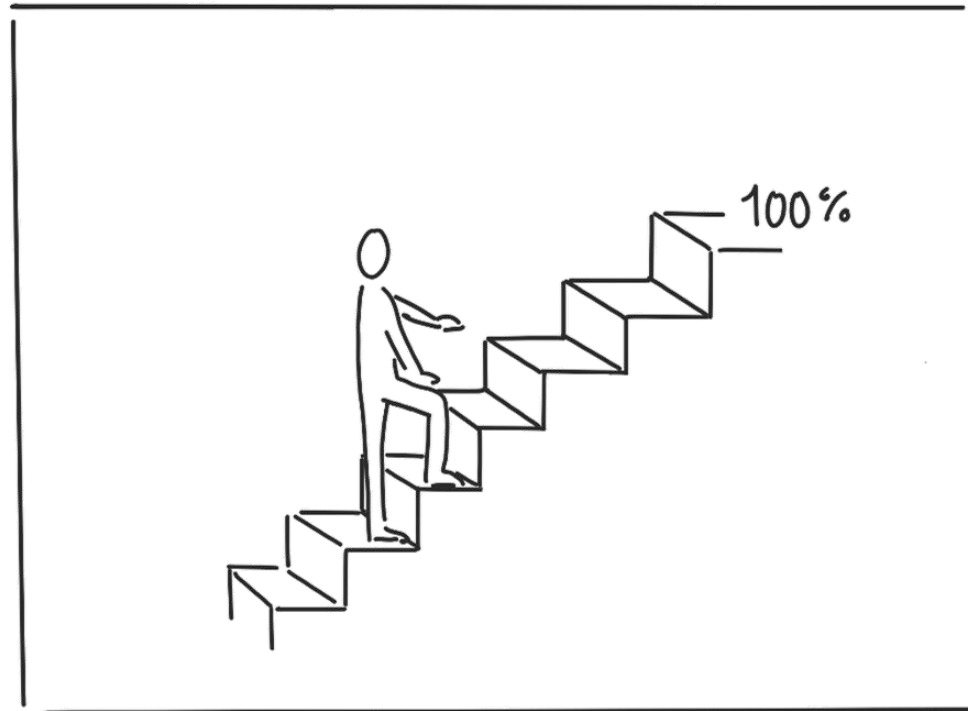
Byg tillid – gør tillid til et aktivt stof

- Vi er verdens mest tillidsfulde folkefærd
- Vi praktiserer en tillidsbaseret ledelsesstil
- Vi er vant til at udarbejde handlingsplaner for de vigtigste emner og områder

Men

- ... det er sjældent, at ledelsen tager initiativ til at udvikle tillids-handlingsplaner

Tillidsstigen



Nabo-snakke-opgave:

Hvad kan "gå galt" i tillidssamarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne?

Hvad kan "gå godt" i tillidssamarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne?

Hvad sagde ledelseskommissionen?

24. Offentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, (det personlige ledelsesgrundlag) hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på.

Ledelsesgrundlag på flere niveauer

- Organisationens ledelsesgrundlag – den samlede ledelse i forhold til alle medarbejdere
- Det personlige ledelsesgrundlag – dig i forhold til dine medarbejdere
- -----
- Det private ledelsesgrundlag – dig i forhold til dig selv

Ledelsesgrundlaget – 14 gode råd:

1. Ledelsesgrundlaget læner sig op ad forvaltningen formål, forretningsgrundlaget eller opgaven. Ledelse er jo ikke vigtig som en fritsvævende størrelse uden kobling til det virkelige.
2. Beskriv det i Jeres naturlige sprog og i den sproglige tone, som passer Jer bedst.
3. Længden af ledelsesgrundlaget er nok mere end nogle linjer og mindre end nogle sider
4. Oversæt "vil" til "må", "kan", "bør" eller "skal"
5. Undlad ikke-sætninger
6. Oversæt "forvente" til "håber" og "ønsker" på den bløde side og til "forlanger" og "kræver" på den hårde side.
7. Ledelsesgrundlaget bør ikke alene bygge på intentioner, men være handlingsrettet, fordi ledelse i den sidste ende handler om "at gøre"
8. Ledelsesgrundlaget skal indeholde (stærke) verber (udgangsord) og ikke blot være beskrivende
9. Undgå indholdsløse sætninger, floskler og formuleringer, man kun kan være enige i
10. Et ledelsesgrundlag skal være vejledende, ægte, ærligt og autentisk. Ellers bliver det vildledende. Og ledelsesgrundlaget skal være alt andet end et skønmaleri
11. Skriv det i "os-form". Det er Jer, der er ledere og det er Jeres ledelsesgrundlag.
12. Vær personlig og anvend "du". Undgå diffuse begreber som "medarbejderne", "nogle", "man", "folk", "ansatte", "I", "Jer" eller "dem".
13. Accepter at I som ledere også består af følelser og giv udtryk for, hvornår I bliver vrede, skuffede, irriterede, gale, sårede og omvendt også når I bliver glade, begejstrede, ellevilde og jublende.
14. Accepter at det tager tid at udvikle ledelsesgrundlaget og at hvis I ønskede det færdigt hurtigere, skulle I være startet noget tidligere

Læs mere i:



www.ledelsesivirkeligheden.dk