

Personligt ledelsesgrundlag for ledere i Tønder Kommune

Et fælles organisatorisk afsæt

Tønder Kommunes ledelsesgrundlag er den organisatoriske fælles platform, som alle ledere forventes at stå på, og det personlige ledelsesgrundlag skal tænkes i forlængelse af det. Det er vigtigt at understrege, at det er et værktøj til dig som leder, som er frivilligt at gøre brug af. Det skal ses som et personligt refleksionsværktøj ift. egen ledelsesstil og ledelsesstrategier, der knytter sig til den fælles platform.

Formålet med et personligt ledelsesgrundlag

De vigtigste værdier der er at hente i udarbejdelsen af et personligt ledelsesgrundlag, udover at det kan styrke dig i arbejdet med Tønder Kommunes ledelsesgrundlag og levereglerne, er at du bliver tydeligere i hvad du står for som leder, overfor dig selv, dine medarbejdere og dine kolleger. Du får muligheden for at forventningsafstemme med både din egen leder og dine medarbejdere og det er en afgørende forudsætning for, at I lykkes i jeres samspil omkring løsning af kerneopgaverne, så du lykkes i din ledelsesopgave. Du får også skærpet din opmærksomhed på dine styrker og dine udviklingspotentialer, og får mulighed for sparring på det, hvis du vælger at dele det med andre.

Metodefrihed – og anbefalinger

Der er metodefrihed på både formen og processen. Det er dit personlige grundlag og du skal være tryk ved formen og måske være en smule risikovillig i processen. Vi foreslår nemlig at I, hvis der er grundlag for det i jeres ledergruppe eller i jeres ledernetværksgruppe, aftaler at få det udarbejdet til et bestemt mødetidspunkt, så I efterfølgende kan dele det i gruppen. Det forpligter mere og det styrker tilliden i gruppen at åbne sig op for sparring på denne måde - og det styrker Tønderkulturen, at I som ledere praktiserer levereglerne.

Der kan også være både udvikling og udfordring i, at man finder sammen to og to og bruger spørgsmålene i vejledningen, til at interviewe hinanden. Dette kræver også tryk og tillid for at få ordentligt udbytte ud af det, men det giver mulighed for at blive mere konkret, når der systematisk spørges til handlinger og adfærd.

Vejledende spørgsmål til udarbejdelse af et personligt ledelsesgrundlag

Vi har i det følgende formuleret nogle vejledende, undersøgende og refleksive spørgsmål, som du kan anvende til at få overvejet og nedfældet dit personlige ledelsesgrundlag, som leder i Tønder Kommune. Der bruges meget 'Hvordan' som indledning til spørgsmål, da det retter blikket på din egen adfærd. Spørgsmålene er opstillet i sammenhæng med ledelsesgrundlaget og du vælger selv de spørgsmål, der skaber gode refleksioner for dig. Ledelsesgrundlaget inklusiv de refleksive spørgsmål, kan også sagtens anvendes til andet end at udarbejde et personligt ledelsesgrundlag. F.eks. som tema og drøftelser på netværksmøder, ledermøder eller på en fælles lederudviklingsdag. Det øger tilliden og åbenheden for organisatorisk læring og skaber grundlag for, at vi arbejder sammen om at styrke Tønderkulturen.

Vi ser lederskabet som en profession	Spørgsmål til dit personlige ledelsesgrundlag
Det ses, når vi: • tilpasser vore indsatser og metoder i forhold til det ledelsesniveau, vi leder på, • giver Tønder Kommunes leveregler liv og lever dem i praksis, • tænker i helheder med Tønder Kommunes fælles interesser for øje, • tager ledelse på os som vort fag og tror på, at god ledelse skaber kvalitet og resultater for borgere, samarbejdspartnere og medarbejdere, • Sætter ledelsesrummet i spil ved at invitere borgere og lokale interessenter ind for sammen at udfordre og afprøve nye metoder, der skaber resultater, vi ikke kunne opnå alene.	• Hvordan matcher din ledelsesstil det ledelsesniveau du arbejder på? • Hvordan balancerer du at skulle være hhv. helhedsorienteret og detaljeorienteret når ledelsesopgaven kræver det? – Evner du at få dine underordnede med på de vekslende perspektiver? • Hvordan får du praktiseret ledelse, hvis din ledelsesfunktion er kombineret med at indgå i driften? • Hvilke muligheder og udfordringer oplever du ved at åbne op for udvikling af opgaveløsningen og arbejdsgange? – Hvad medfører det når der også åbnes op for eksterne interessenter? – Hvordan håndterer du det?

Vi leder strategisk gennem brug af data	Spørgsmål til dit personlige ledelsesgrundlag
Det ses, når vi: • systematisk bruger data til at opgøre nytteværdi på vores indsatser og handlinger, • aktivt indsamler, deler og gør brug af data til at understøtte vore strategiske beslutninger, • bruger data, til at skabe meningsfuld sammenhæng mellem opgavers udførelse og borgernes behov og interesse.	• Hvilke dilemmaer oplever du ved at skulle arbejde på et dataunderstøttet grundlag? – Hvordan håndterer du det? • At skaffe et godt og meningsfuldt datagrundlag til at træffe kvalificerede beslutninger, kan være tidskrævende og vanskeligt – Hvordan griber du det an? Hvordan inddrager du medarbejdere og borgere i den opgave?

Vi skaber mening	Spørgsmål til dit personlige ledelsesgrundlag
Det ses, når vi: • opstiller mål, der viser medarbejderne, hvordan arbejdet skaber mest mulig værdi for borgeren, • tilrettelægger arbejdet således, at der sker det bedst mulige match mellem den enkeltes styrker/værdier og arbejdsopgaver, • systematisk har fokus på læring og derved skaber optimale rammer for udvikling og brug af personlige og faglige potentialer, der styrker kvaliteten i kerneopgaven og sætter borgeren først, • tydeliggør og skaber forbindelse mellem de enkelte arbejdsprocesser og de langsigtede mål for Tønder Kommune.	• Hvordan har du det med at opstille meningsfulde mål? Hvordan sikrer du at det også giver mening for borgeren? • Hvordan håndterer du at medarbejdere kan forholde sig meget forskelligt til, hvad der giver mening? • Har du selv fokus på den læring og de læringsmuligheder der findes i det daglige arbejde? – og hvordan får du det indarbejdet som en kultur blandt dine mellemledere/ medarbejdere? - Hvordan får du dem med, der helst løser opgaven som de plejer og som virker 'læringsresistente'? • Er det naturligt for dig at se og skabe forbindelser mellem den konkrete opgaveløsning og de langsigtede mål?

Vi leder sammen	Spørgsmål til dit personlige ledelsesgrundlag
Det ses, når vi: • samarbejder åbent, ærligt og i øjenhøjde, og kvalificerer opgaveløsningen ved at dele viden om det, der virker, • afstemmer handlinger og tager fælles ansvar for opgaver på tværs af organisationen - og loyalt følger det fælles vedtagne, • lever med lederskab og følgeskab som to sider af samme sag, • er bevidste om, at vi er en del af en politisk ledet organisation - og arbejder med bevidsthed om, og respekt for, den politiske dagsorden.	• Hvordan agerer du i ledelseshierarkiet? - hvordan bidrager du til at udvikle det kollegiale ledelsessamarbejde? • Er det naturligt for dig at tage medansvar for andres ledelsesopgaver, på tværs af organisationen? • Hvornår bliver du udfordret på din loyalitet overfor det fælles vedtagne? – og hvordan håndterer du det? • Hvordan lykkes du i praksis med at få følgeskab fra dine mellemledere/medarbejdere? Hvordan ved du, om de er med dig? • Hvordan fylder den politiske dagsorden i din ledelsespraksis? Hvordan håndteres det i forhold til dine mellemledere/medarbejdere?

Vi leder på et reflekteret grundlag	Spørgsmål til dit personlige ledelsesgrundlag
Det ses, når vi: • finder balance og træffer valg med Tønder Kommunes strategiske mål som den langsigtede retning, • accepterer, at vi sjældent kan udelukke al tvivl, men må træffe beslutninger, der sætter retning for næste ledelseslag, • er undersøgende og indhenter relevant viden, data og erfaringer som grundlag for vore beslutninger, og er opmærksomme på vores tilvalg - samt konsekvenserne af vore fravalg.	• Hvordan håndterer du, at der kan være pres og usikkerhed på den korte bane, for at opnå resultater på den lange bane? • Hvordan håndterer du tvivl? Hvad betyder det for dine beslutninger og din ageren i din måde at lede opad og nedad? Hvordan håndterer du tvivl og usikkerhed hos dine ledelseskolleger og dine underordnede? • Hvordan reagerer du på presset fra andre, der kan opstå som konsekvens af dine beslutninger og fravalg? – Hvordan håndterer du det?

Det der evt. ligger udenfor ledelsesgrundlaget...
Hvilke personlige ledelseskompetencer lægger du også vægt på og gør brug af, som ikke umiddelbart ligger naturligt i forlængelse af ledelsesgrundlaget? • ... • ... • ...

Metodemæssige anbefalinger

- Skriv i *Jeg-form*. Dit personlige ledelsesgrundlag skal være ægte og nærværende.
- Tag udgangspunkt i din faktiske og konkrete adfærd – hvad du gør - og hold dig fra hensigtserklæringer om, hvad du kunne tænke dig at gøre.
- Hold tonen og formuleringer i et sprog, der er naturligt for dig.
- Tag gerne afsæt i din personlige handleplan fra din lederevaluering; således får du operationaliseret din handleplan via dit personlige ledelsesgrundlag
- Del det gerne med dine nærmeste medarbejdere, også med dem der kan være uenige med dig. Dit ledelsesarbejde er et gensidigt anliggende, så her er der virkelig udvikling at hente, for både dig og medarbejderne.
- Når du til sidst skal have strømlinet og konkretiseret dine refleksioner, så kan du anvende en eller flere af følgende indledninger:
 - Jeg er...
 - Jeg mener...
 - Jeg gør...
 - Jeg forventer af mine mellemledere/medarbejdere at ...
 - Det er let for mig når...
 - Jeg oplever at gøre en vigtig forskel for mine mellemledere/medarbejdere når jeg...
 - Det er udfordrende for mig at...
 - Jeg har brug for at blive understøttet ift....
 - Jeg har brug for udvikling og sparring på...

Skabelon – sådan *kan* du skrive dit personlige ledelsesgrundlag

Som tidligere nævnt er der metodefrihed i udarbejdelsen af dit personlige ledelsesgrundlag. Men ønsker du at benytte en skabelon til arbejdet, finder du en på næste side.

Mangler du/I sparring? Så tag udgangspunkt i levereglerne og gør brug af dine ledelseskolleger!
Sig det – Find fælles løsninger - Brug hinanden – Lær af hinanden – Del sejrene

Du er også velkommen til at kontakte ledelseskonsulenten i HR afdelingen; Sanne Ganzhorn på mobil: 24796992 eller mail Sagan@toender.dk – Jeg er her for at hjælpe dig videre!

God fornøjelse 😊

Mit personlige ledelsesgrundlag

Formuler de 3 mest åbenlyse styrker du har som leder – hvad står du for?

At eksekvere udviklingsmålene for dit område og at lykkes med din personlige handleplan (fra lederevalueringen) kræver specifikke ledelsesmæssige kompetencer – Formuler hvilke ledelseskompetencer dette kalder på og beskriv hvordan du kompetencemæssigt matcher de forventninger:

Overvej hvad der er let for dig og hvad der udfordrer dig?

Formuler hvordan du oplever at gøre en vigtig forskel for dine mellemledere/medarbejdere:

Formuler dine forventninger til dine mellemledere/medarbejdere – Hvad er en afgørende forudsætning for, at I lykkes i jeres samspil omkring løsning af kerneopgaverne? Hvad har du brug for, at de understøtter dig i? Hvad har du brug for sparring på? Hvordan skaber I sammen den nødvendige udvikling?