



Mod, tillid og helhed - i praksis

*Inspirationskatalog til arbejdet
med ledelsesgrundlaget*

Mod, tillid og helhed

Ledelse i Halsnæs Kommune

- Halsnæs i bevægelse er visionen for udvikling af kommunen frem mod 2035.
- Ledelsesgrundlaget fra 2016 folder værdierne redelighed, helhed og mulighed ud og peger på ledelse, styring og ledelsesniveauer i organisationen.
- Mod, tillid og helhed er en overligger til ledelsesgrundlaget. Det sætter retningen for kommunens direktører, chefer og ledere og deres ledelsespraksis i hverdagen.



Mod, tillid og helhed

i praksis

Formålet med at supplere ledelsesgrundlaget med et katalog til arbejdet i praksis er at inspirere til ledelse med mod, tillid og helhed.

Med det opdaterede ledelsesgrundlag ønsker Direktionen og Chefgruppen at sætte fokus på netop ledelse. Ikke ledelse for ledelses skyld, men fordi ledelse skaber forudsætningen for, at medarbejdere trives i et godt arbejdsmiljø og leverer service og velfærd af høj kvalitet.

Som leder forventes du ikke at gå i gang med kataloget fra en ende af. Du forventes derimod at finde din egen vej – eventuelt hjulpet på vej af inspirationen – til at være en leder, der fokuserer på at lede med mod, tillid og helhed for øje.



Tværgående indsatser

- Masterclasses om ledelse
- Lederportrætter
- Dialog om ledelse i alle lederteams

Det personlige lederskab

- Hvem er du som leder, og hvad står du for? Sæt tid af til løbende at reflektere over din egen praksis.
- Hvordan kan medarbejderne, samarbejdspartner og kollegaer se, høre og mærke, at du lever efter dine værdier?
- Hvordan passer ordene; Mod, tillid og helhed hos dig?
- Er det noget du allerede leverer på, eller er det noget, du gerne vil forbedre?

Inspiration til at arbejde med det personlige lederskab

Overvej evt. at gøre det synligt for andre. Både medarbejdere og pårørende på fx et bosted, en skole eller en børnehave kan have glæde af at vide hvilke værdier, der ligger bag dine handlinger som leder.

I forlængelse af Ledelseskommissionens anbefalinger for ledelse i den offentlige sektor, var der i 2018-2019 en tværgående proces for alle ledere i Halsnæs Kommune med at formulere **et personlige ledelsesgrundlag**. Det varierer fra område til område, hvordan arbejdet med ledelsesgrundlaget er udført, og hvilken status det har i dag.

Hvis du har lyst og er inspireret til at formulere dit personlige ledelsesgrundlag, kan du tage udgangspunkt i materialet på fællesnettet fra processen i 2019. Det er ikke obligatorisk at formulere et personligt ledelsesgrundlag, men din leder kan bede dig om det som led i et lokalt ledelsesudviklingsarbejde.

Få feedback på din ledelse. Det der skaber resultater, er det medarbejderne ser, hører og oplever. En lederevaluering er en kæmpe mulighed for at høre, hvad andre tænker om din ledelsespraksis. Hvornår er du som leder på fast grund? Og hvor er der et udviklingspotentiale? Du har sikkert løbende dialog med dine medarbejdere, kollegaer og leder om din praksis bl.a. på din årlige LU-samtale og de årlige MU-samtaler med dine medarbejdere.

Du kan også gå lidt mere systematisk til værks, ved at nedsætte evalueringsgrupper, der kan give refleksion og sparring på ledelse.

MOD

til at turde

- Mod til at handle, udfordre og træffe beslutninger – også de svære – og vi har mod til at tvivle og fejle.
- Vi ved, at vi ikke kan det hele, men vi har mod til at prioritere og træffe beslutninger ud fra den viden, vi har.
- På den måde bruger vi mod i ledelse til at udvikle os, være innovative, prøve nye veje af og sætte os selv i spil.
- Vi tager ansvar for de udfordringer, vi møder, og forholder os nysgerrigt til vores egen ledelsespraksis.

Inspiration til at arbejde med mod i ledelse

At arbejde med mod kan betyde, at du som leder prøver nye veje af udfordrer dig selv og tør at gøre noget, der er svært. Det kan fx være ved at gå foran som det gode eksempel. At dele dine egne dilemmaer og fejl med dine medarbejdere eller med lederkolleger.

Mod i ledelse kræver, at du tror på dig selv som leder, og at du tror på dine medarbejdere og på borgerne. Det handler om at skabe mod hos medarbejderne gennem opbakning, tryghed og anerkendelse. Det kan betyde, at du skal afgive kontrol, men det kan på den anden side give udsyn.

Du kan arbejde med dit mod som leder ved at prioritere og skabe rum til at afprøve nye ting. Det kan du fx gøre ved at være nysgerrig på holdninger og beslutninger; spørg "hvorfra kommer den gode idé at ...", eller afprøv nye arbejdsmetoder og mødeformer og evaluér dem i fællesskab.



TILLID

i relationerne

- Vi understøtter tillidsfulde relationer og bakker hinanden op – både leder til leder og leder til medarbejder.
- Tillid er fundamentet for, at vi trives og leverer service og velfærd af høj kvalitet. Tillid er en forudsætning for vores samarbejde på tværs.
- Med tillid har vi fokus på at forenkle arbejdsgange og skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne har rum til at træffe beslutninger.

Inspiration til at arbejde med tillid i ledelse

At arbejde med tillid er ikke kun en værdi i sig selv, men også et ledelsesredskab, der skaber værdi. Tillid starter altid oppefra – hos lederen, men fungerer gensidigt og skal vedligeholdes. Du kan fx arbejde med den gensidige tillid ved at fokusere på psykologisk tryghed i din enhed eller ved at styrke medarbejderinddragelsen.

At lede med tillid handler ikke om en blind tiltro til, at alle gør, hvad de skal. Det handler om som leder at lede med en besluttet risiko. Det er derfor centralt at reflektere personligt – men også med lederkolleger – om dine "hegnspæle" for tillid. Beslut dig for det niveau for risiko, du kan lede med, og reflekter over, hvordan du håndterer risikoen med tillid.

Med tillid følger ansvar og forpligtelse. Tillid kan frigive ressourcer, der kan anvendes til andre formål. På den måde kan tillid også anvendes som et forenklingsredskab. Du kan styrke dit arbejde med tillid i ledelse ved at skelne mellem de områder og opgaver, hvor tillid egner sig, og hvor opfølgning og kontrol fungerer bedre. Kontrol og opfølgning er ikke en modsætning til tillid, men det er altid situationsbestemt.



HELHED

hver for sig og i fællesskab

- Vi søger inspiration udefra og er i dialog med borgere, samarbejdspartner og kolleger.
- Vi har blik for, hvordan vi bidrager til kommunen som en samlet organisation. Både som ledere hver for sig og som ledere i fællesskab.
- Vi leder med helhed, når vi tænker og samarbejder på tværs af områder. På den måde rækker helhed ud over Halsnæs Kommune som arbejdsplads.

Inspiration til at arbejde med helhed i ledelse

Helhed giver blik for omverdenen og andre menneskers ressourcer og krav. Det gør helhed til en vigtig ledelseskompetence, der skal koble faglighed og perspektiver på tværs af organisationen. For at lede med helhed handler det om at bringe andre perspektiver ind – at forstå omverdenens perspektiver og vise respekt for andre synspunkter og fagligheder. Hvordan kan du bruge din organisation i din ledelse? Reflekter over, hvordan du kan skabe mere plads til dine medarbejderes og samarbejdspartners viden og evner.

Hvis du ønsker at styrke dit blik for helheden som leder, så kan du gøre det ved at prioritere tid til at dele refleksioner med dine lederkolleger. Det kan fx være, når du har deltaget i en udviklingsaktivitet eller læst en god artikel om ledelse. Det kan også være ved at undersøge, om der er barrierer for et samarbejde med andre afdelinger, og hvad du eventuelt kan gøre for at bryde barriererne ned.

Helhed handler også om at prioritere, og helhed gør det legitimt at prioritere. Det er ikke muligt at have blik for alt hele tiden, men det gælder om at have blik for det væsentlige. Som leder har du ledelsesretten. Du kan prioritere og beslutte. Samtidig har du forpligtelsen til også at omsætte læring til beslutning og handling. Du kan arbejde med at styrke helhed ved at invitere andre ind i dit ledelsesrum og få deres perspektiver på din ledelse og dine prioriteter. Eller du kan arbejde med at inddrage borgernes perspektiv i dit arbejde eller andre eksterne aktørers perspektiver.

