

Direktionsledelse

Målet med dette dokument er at give inspiration til direktionsledelse og lederudviklings-samtalen. Dokumentet kan med fordel anvendes af bestyrelsesformanden/formandskabet såvel som direktøren på en større institution med en egentlig direktion.

Dokumentet indledes med en kort introduktion til det bestyrelsen bør være opmærksom på ved ledelse gennem en direktion. Efterfølgende skitseres en struktur for lederudviklings-samtalen. Sluttelig er indsat et værktøj til afklaring af lederfærdigheder, der med fordel kan bruges til identifikation af udviklingsområder for det kommende år.

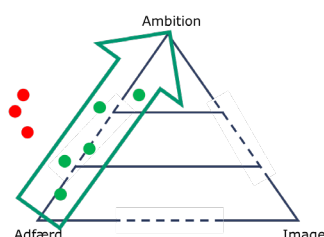
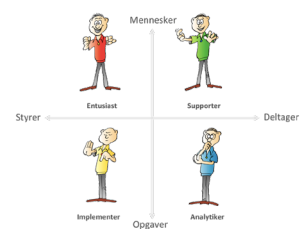
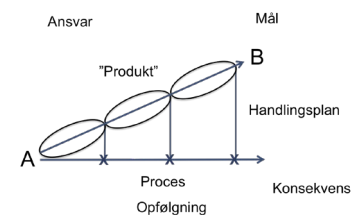
Direktionsledelse

Direktionsmedlemmer vil ofte:

- Have fokus på egen enhed fremfor virksomheden
- Styre efter enhedens mål og KPI'er, subsidiært individuel bonus
- Være kulturbærere af den gældende kultur
- Være ledere for ledere

Det skal sikres, at direktionens fokus er på at drive strategisk udvikling af den samlede virksomhed, ikke kun udvikling af virksomhedens enkeltelementer. Det omhandler blandt andet:

- **Klare mål for enhedens bidrag til strategien**, herunder virksomheden prioriteter.
- **Nedbrydning af strategiske mål** til mål og handlingsplaner med udpegede ansvarlige og struktureret opfølgning.
- **Sammenhæng mellem enhederne**, hvem leverer hvad til hvem, hvordan og hvornår? Værdikæden, ansvar, forventninger, processer og procedurer, dokumentation og rapportering.
- **Risikoafdækning**. Hvad kan true enheden og dens leverance? Kunder, leverandører, nøglepersoner og efterfølgerplaner, cypersikkerhed, økonomi.
- **Plan for planen**. Årshjul, budget, udvikling af strategi.
- **Samarbejde på tværs**. Forventninger til samarbejdet i direktionen; tillid og personligheder; stemning i hverdagen; beslutningsproces og tydelighed i beslutninger; løbende evaluering og feedback; konflikthåndtering.
- **Det enkelte direktionsmedlem**; evnen til at gøre ledelse versus at gøre selv; fokus i tanke, tale og handling (tidshorisont for beslutninger); effektiv kommunikation, der favner alle persontyper og ikke kun egen typologi; evne og vilje til at blive dygtigere (udvikling og feedback)



Lederudviklingssamtale

Formål

Formålet med LUS er at skabe en dialog mellem lederen og bestyrelsen om mål, præstationer, personlige kompetencer, samarbejdsrelationer, arbejdsopgaver samt faglig og personlig udvikling.

Rammerne for samtalen

Selve samtalen har en varighed på ca. 1-2 timer og er fortrolig. Samtalen kan tage udgangspunkt i efterstående spørgsmål og man vælger selv, hvor meget de enkelte spørgsmål skal fylde og om der er andre spørgsmål, der skal tages op.

Prioriter samtalen. Derfor aflys meget nødtigt. Hold døren helt lukket. Sæt nok tid af. Sluk for mobiltelefonen. Mød forberedt og veloplagt.

LUS-samtalen gennemføres som en åben, konstruktiv og ligeværdig dialog med gensidig respekt for hinanden.

Til formanden: Sørg for en god atmosfære, og gerne i form af forplejning og æstetik!

Det er vigtigt at du forbereder dig grundigt

Det arbejde du selv udfører op til samtalen, kan være af endnu større betydning for din faglige og personlige udvikling, end det der foregår under samtalen! Det må meget gerne være skriftligt, men det skal ikke nødvendigvis afleveres eller vises frem.

I løbet af samtalen udformer du, sammen med bestyrelsesformanden, mål for dit arbejde det kommende år. Du er selv ansvarlig for at nå disse mål.

De emner du berører og de ting du siger under samtalen, vil ikke siden hen blive kommenteret af andre end evt. dig selv, da bestyrelsen har tavshedspligt i forhold til de ting, du taler om under samtalen.

Du bør dog overveje om det ikke er hensigtsmæssigt at videregive referatet til en ny formand ved formandsskifte.

Du kan dog aftale med formanden, at han/hun skal følge op på et eller flere af dine mål, hvis du ønsker det. Det skriver I ned i referatet af samtalen.

Samtalen kan bygges op over følgende emner:

1. Evaluering af det forgangne år – nåede du dine mål?
2. Mål for det kommende år
3. Ledelse og udvikling (Brug af "Afklaring af lederfærdigheder på side 4 og 5)
4. Medarbejdere
5. Bestyrelsen
6. Samarbejdspartnere

Forslag til spørgsmål – tilpasses til uddannelsesinstitutionen

1. Det forgangne år

- Hvordan er det forgangne år gået? Nåede du dine mål? Er der specielt positive forhold ved mål opfyldelsen, som bør fremhæves?
- Hvilke udfordringer har der været? Er der noget, der har overrasket dig?
- Er der mål som skal tages med i planlægningen af indsatsområder for den kommende periode?
- Formandens feedback til dig - hvordan ser bestyrelsen på dig og din indsats på arbejdet?
- Lederens feedback til formanden - får du den støtte og opbakning fra bestyrelsen, som du har brug for?

2. Mål for det kommende år

- Hvilke mål skal nås det kommende år?
- Hvilke udfordringer ser du for det kommende år?
- Hvilke visioner har du for skolens udvikling, herunder også for den pædagogiske udvikling?
- Hvilke særlige strategiske mål har institutionen i år?
- Hvordan vil du sikre, at I når i mål med dem?
- Hvordan bidrager du på dit ledelsesområde til realisering af institutionens strategi?
- Har du de nødvendige rammebetingelser for dit strategiske ledelsesarbejde?

3. Ledelse og udvikling

Med udgangspunkt i "Afklarung af lederfærdigheder" tages en dialog om den ledelsesmæssige og personlige udvikling for det kommende år.

- Føler du dig rustet til at løse de kommende opgaver? Hvad kunne evt. hjælpe dig til at løse dem bedre?
- Oplever du dit job som spændende og berigende – eller snarere som en belastning?

4. Medarbejdere

- Hvordan oplever du samarbejdet med personalet?
- Med din ledelsesgruppe?
- Med TR og AMR?
- Har du møder eller supervision med underviserne?
- Hvordan synes du at kommunikationer mellem dig og personalet er?
- Mellem medarbejderne indbyrdes? Føler du, at personalet anerkender dit arbejde?
- Hvordan motiverer du medarbejderne til at arbejde for at nå jeres fælles mål?
- Hvordan giver du medarbejderne ejerskab til målene?
- Hvordan får du medarbejderne til at vokse fagligt og personligt?
- Hvilke nøgleord, skal være din "ledestjerne" for din personaleledelse i tiden fremover?

5. Bestyrelsen

- Hvordan oplever du dit samarbejde med bestyrelsen? I det daglige? Før møderne, under møderne?
- Er du tilfreds med dit samarbejde med bestyrelsesformanden/formandskabet? Som din nærmeste chef, er der noget som formanden kan gøre anderledes, som vil støtte dig i at nå dine mål?
- Føler du at dit ledelsesrum bliver respekteret?
- Får du og medarbejderne tilstrækkeligt feedback på det arbejde der leveres?
- Påtager du dig opgaver, som du synes burde løses af bestyrelsen, personalet eller ministeriet?

6. Samarbejdspartnere

Hvordan oplever du dit samarbejde med samarbejdspartnere udenfor institutionen? Ministeriet? Regionen? Kommunen? Andre uddannelsesinstitutioner? Organisationerne? Ledernetværk? Etc.

Afklaring af lederfærdigheder

Formålet med dette dokument er at få lederen til at gøre mere, rigtig ledelse.

Målet med afklaringen er at identificere de færdigheder lederen skal udvikle indenfor ledelse.

De udfordringer ledere generelt kan opleve er, at de:

- Bruger megen tid i "eget speciale" og har manglende tid til ledelse.
- Har svært ved at skabe erkendelse hos medarbejderne om behovet for udvikling, forandring, effektivitetsforbedringer, ændrede holdninger, mv.
- Har vanskeligt ved at delegere opgaver med ansvar.
- Gennemfører ineffektiv kommunikation – alene med udgangspunkt i eget behov og ikke tilstrækkeligt grad i modtagerens behov.
- Symptombehandler frem for at finde den egentlige årsag.
- Anviser løsninger – det er hurtigt, nemt og enkelt, men meget kortsigtet.
- Sætter ikke mål for medarbejderens udvikling – hvad skal medarbejderen konkret blive bedre til i løbet af det kommende år.
- Får ikke fulgt op på indsatser – der bliver sat ting i værk, der ikke bliver fulgt til dørs.
- Gennemfører ineffektive møder uden agenda og beslutninger og med spildtid og afbrydelser.
- Sikrer ikke et konstruktivt samarbejde på tværs i organisationen.
- Kender ikke eget image og hvordan adfærden bliver oplevet af andre. Ved derfor ikke om andre bliver påvirket positivt eller negativt.
- Håndterer ikke konflikter, som derfor eskaleres.
- Undlader at korrigere "skæv" adfærd ved medarbejderen – der herved vinder hævd på denne.
- Glemmer at gribe medarbejderen i at gøre noget rigtigt – at rose.
- Har ofte kortsigtet fokus i tanke, tale og handling:

Dag Uge Måned Kvartal ½ år År



Afklaring af lederfærdigheder

Lederfærdighed	I mindre grad	I nogen grad	I højere grad
<p>Bevidsthed om lederrollen Lederen...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skaber forudsætning for, at andre kan virke. ▪ Skaber resultater sammen med og gennem andre. ▪ Er bevidst om sin rolle og er i stand til at sætte sig ud over sin typologiske svage side såvel som om nødvendigt reducerer styrkerne for at nå virksomhedens mål. ▪ Ved ikke alt; dog nok til at vide, hvilke krav, der kan stilles til medarbejderne. ▪ Stiller spørgsmål. ▪ Evner at sige nej. 			
<p>Tid til ledelse og planlægning Lederen...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bruger tid på ledelse; det er planlagt i kalenderen. ▪ Har en fast mødestruktur med 1:1 samtaler og afdelingsmøder. ▪ Løser operative opgaver, dog uden at hænge fast i disse. ▪ Bruger sin kalender. ▪ Gennemfører effektive møder med mål, dagsorden og præcis start- og sluttid. ▪ Tager ansvar for egen tid og stiller krav til dem, der vil bruge den. 			
<p>Strategi og Eksekvering Lederen...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Har handlingsplaner for implementering af de strategiske indsatsområder. ▪ Sikrer en klar prioritering for afdelingen og den enkelte medarbejder. ▪ Sikrer sig at der altid er formuleret et mål for opgaver, projekter og indsatser. ▪ Sætter mål der er formuleret SMART. ▪ Giver kun ansvar til en medarbejder der følges op på indsatser og resultat. ▪ Sikrer sig at mål bliver nedbrudt til konkrete handlingsplaner. ▪ Gennemfører opfølgning på medarbejderens indsatser og planer uden at overtage ansvaret. ▪ Delegerer opgaver med tilhørende ansvar, så medarbejderen kan løse opgaven selvstændigt. 			
<p>Kultur og samarbejde Lederen...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lever op til virksomhedens værdier og er rollemodel. ▪ Sikrer sig, at alle har forstået og efterlever værdierne. ▪ Bringer løbende værdierne i spil og inddrager dem i frekvent feedback. ▪ Håndterer løbende "skæve" holdninger og anvender konsekvens som middel til at komme igennem med budskabet. ▪ Tager hånd om konflikter og sikrer at begge parter erkender deres del af uoverensstemmelsen før implementering af løsning. 			
<p>Motivation og udvikling Lederen...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Har altid et udviklingsområde med hver medarbejder (faglig/personlig udvikling). ▪ Griber medarbejderne i at gøre noget rigtigt! ▪ Er bevidst om medarbejderens 5 grundbehov: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortæl hvad du forventer af mig (Mål, indsatser og færdigheder). ▪ Giv mig mulighed for at udføre (Ansvar og beføjelser). ▪ Fortæl mig hvordan det går (Feedback om observationer og vurderinger). ▪ Hjælp mig når det er nødvendigt (Udvikling og hjælp). ▪ Bedøm og anerkend min indsats retfærdigt (Både ros og kritik). 			