VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 30-08-2019

Sådan udformer du dit personlige ledelsesgrundlag

Hvad enten man er ny eller erfaren leder, kan det give en række fordele at udarbejde et personligt ledelsesgrundlag. Læs her, hvordan du udformer et godt ledelsesgrundlag og hvorfor det kan være et godt redskab at din personlige værktøjskasse, samt få to konkrete eksempler på hvordan dit ledelsesgrundlag kan se ud.

Skribentinfo



Rikke Winter

Rikke Winter

Garuda AS

Formålet med at skrive et ledelsesgrundlag er dels, at man selv bliver mere afklaret om, hvad der kendetegner ens måde at lede på – og at eksplicitere de værdier samt menneskesynet, ledelsesstilen hviler på. Dels er formålet, at medarbejderne får et indblik i, hvad de kan forvente af lederen, for på den måde at have et udgangspunkt, de kan tale ledelse ud fra.

For lederen selv fører ledelsesgrundlaget altså til overvejelser om, hvordan hun leder nu og vil gøre det på sigt. Det kan tilføje en tydeligere retning for lederskabet, så lederen i højere grad bliver bevidst om, at det er dén vej, vi går, og netop dé mål, vi stræber efter at nå.

For medarbejderne kan ledelsesgrundlaget fungere som en slags kontrakt, de kan diskutere lederens ledelsesstil på baggrund af – fx i udviklingssamtaler – så medarbejder og leder bliver mere bevidste om, hvordan medarbejderen ledes bedst muligt. Ledelsesgrundlaget kan altså bidrage til et bedre, mere gnidningsfrit samarbejde, samtidig med at 'ledelse' bliver et udtalt og konkretiseret fænomen, der giver et indblik i lederens motiver for at handle, som hun gør. Denne åbenhed skulle gerne minimere gisninger og fejlfortolkninger.

Handler om adfærd

Ledelsesgrundlaget beskriver lederen i forhold til medarbejderne. Denne beskrivelse er personlig, så den skal skrives i jeg-form og handle mere om adfærd end tanker og holdninger. Ledelsesgrundlaget skal især fokusere på, hvad lederen leverer og forventer, men kan også komme omkring, hvad lederen er mindre dygtig til og ønsker at forbedre – eller som medarbejderne særligt må være opmærksomme på at hjælpe med.

Ledelsesgrundlaget dækker lederen selv, så det er kun lederen, der skal kunne stå inde for indholdet; det skal ikke hvile på direktionens accept. En måde at understøtte dette personlige aspekt på, kan være ved at optage ledelsesgrundlaget på video og distribuere det rundt til medarbejderne, så det er lederen, som præsenterer indholdet og er den tydelige afsender.

Fem øvelser

Ledelseskommissionen anbefaler fem øvelser, man kan bruge, når man udarbejder sit ledelsesgrundlag. Inden man går i gang med øvelserne, er det dog vigtigt at være bevidst om, at ledelse er en dynamisk snarere end en statisk størrelse. Så adfærden, som ledelsesgrundlaget forsøger at indfange, forandrer sig over tid, hvilket gør det nødvendigt for lederen løbende at genbesøge sit ledelsesgrundlag. Ændret ansvar, forfremmelse eller nyt lederjob kan være oplagte lejligheder til at kigge på ledelsesgrundlaget igen.

De fem øvelser er:

- Lederen ligger ud med at beskrive, hvad hun forbinder med god ledelse.
- Herefter finder lederen sine pejlemærker for fremtiden. De skal besvare spørgsmålet om, hvad lederen ønsker, at medarbejderne siger om hende den dag, hun stopper.
- Så skal lederen tage stilling til, hvilke punkter hun vil måle sin indsats på, når hun slutter i jobbet.
- Derpå kigger hun tilbage og beskriver kort sine tre hidtil største succeshistorier som leder.
- Til sidst kigger hun på nutiden, hvor hun definerer de fire ledelsesværdier – eller personlige hjørneflag – der er vigtigst for, hvordan hun udøver ledelse.

På baggrund af disse fem øvelser bør lederen holde en workshop med 2-4 andre ledere eller sparringspartnere. De kan ligeledes være i gang med deres ledelsesgrundlag, eller de kan give feedback på besvarelsen af øvelserne og på, hvordan lederen kan sammenskrive dem til et ledelsesgrundlag. Ledelseskommissionen foreslår at afholde yderligere et par workshops herefter – gerne med en intern eller ekstern facilitator, der kan sikre progression.

To eksempler på ledelsesgrundlag

Medlemmerne af Ledelseskommissionen har skrevet ti personlige ledelsesgrundlag, der kan inspirere til, hvordan ordlyden konkret kan være.

Jeg vil fremhæve to eksempler. Det første stammer fra Alfred Josefsen, der er tidligere mangeårig adm. direktør for Irma:

Ledelse handler om at skabe resultater gennem andre og få ting til at ske, som ikke ville være sket af sig selv.

Det er altså ikke mig selv, der skaber resultaterne. Det gør 'andre' (læs: ledelserne), og derfor definerer jeg min ledelsesfunktion som én, hvis fineste opgave er at skabe de bedst mulige rammer og forudsætninger for, ledelserne lykkes.

Jeg er ambitiøs og ønsker at skabe gode, holdbare og bæredygtige resultater. Jeg mener, det bedst sker gennem værdibaseret ledelse, og derfor kæmper jeg stenhårdt for ordentlige værdier, at få dem gjort forståelige, accepterede og brugbare. Værdier skal bruges i det daglige arbejde – ellers er de ligegyldige. Man kan ikke på den lange bane være helt uenig med mig, for så vidt angår de mest vigtige værdier.

Jeg har nemt ved at delegere og give plads og skabe spillerum, men det fordrer, at jeg føler mig velinformeret og har et generelt overblik over både sorger og glæder, ting, som lykkes, og ting, som er vanskelige.

Jeg afgiver med glæde ansvaret og kompetencen til at træffe beslutninger. Omvendt forventer jeg, at alle opfører sig ordentligt, fair og ansvarsbevidst. At man gør sig umage og forsøger at gøre det bedst muligt.

Min ledelsesform er baseret på tillid. Det er, fordi der ikke findes noget alternativ. Men det betyder også, at de, som snyder, manipulerer eller lyver med egen vinding for øje, bliver fyret.

Jeg forsøger at kvalificere mig til at påvirke gennem inspiration. Inspiration er den vigtigste komponent i min værktøjskasse, og derfor bestræber jeg mig på at blive oplevet som et aktiv.

Jeg vil hellere arbejde sammen med ledelser og medarbejdere, som foretager sig meget, velvidende at man så også begår fejl, end med ledelser og medarbejdere, som er langsomme og forsigtige. Jeg forventer selvfølgelig, at man undlader at kopiere fejltagelser i det uendelige.

Det motiverer mig ikke at kontrollere, følge op på regler, procedurer og lignende. Derfor er det vigtigt for mig, at mine samarbejdspartnere er i stand til at lave egenkontrol og i øvrigt selvstændigt følge reglerne.

Mit ledelsesmål er, at de, som jeg er leder for, vil sige, at "det har været sjovt, vi skabte gode resultater, og vi udviklede os som mennesker" i den tid, de var sammen med mig.

Alfred Josefsens ledelsesgrundlag er på mange måder klassisk og beskriver i jeg-form, hvilken adfærd man kan forvente af ham, hvad der motiverer ham, og hvilken adfærd han ikke accepterer fra andre.

Det andet eksempel stammer fra David Hellemann, som tidligere har været departementschef i

Finansministeriet og direktør i Nordea. I dag er han koncerndirektør i Nykredit. Hellemanns ledelsesgrundlag er mere utraditionelt og illustrerer på glimrende vis, hvordan det personlige aspekt også kan træde frem i form og tiltalefacon:

Mit ledelsesgrundlag tager afsæt i en aktiv deltagelse i udformningen af vision, mission, mål og ikke mindst i de offentlige institutioner og virksomheder, jeg har haft glæden af at arbejde i. Det har skabt afklaring og ejerskab for mig for det rum og de mål, jeg har og har haft at arbejde inden for som leder.

I forhold til de ledere, der har refereret til mig, har jeg søgt at efterleve følgende ni spilleregler:

1. *Du kan regne med, at jeg har høje forventninger til, hvad du og din enhed kan opnå i forhold til vores mission og mål.*

2. *Du kan regne med, at du får rum til at definere, hvordan virksomhedens mission og mål bliver brudt ned til relevante mål og opgaver i din enhed. Du skal sætte retning og skabe begejstring herfor i din enhed.*

3. *Du kan regne med, at du får rum til at sætte dit hold og til løbende at justere det i takt med udviklingen i opgavetyper og arbejdsmængde.*

4. *Du kan regne med, at når vi er afklaret om mål og opgaver, så er det dig og dit hold, der spiller. Du får rum til at drive din enhed og skabe resultater. Jeg bidrager gerne med sparring og opmuntring, men jeg forventer, du skaber fremdrift og tager ansvar.*

5. *Du kan til gengæld regne med, at jeg dækker din ryg – også når du og dine laver de uundgåelige fejl, der sker, når man stræber efter at forandre og forbedre i et godt tempo.*

6. *Du kan regne med, at jeg vil dele så mange informationer som muligt og give dig klar og direkte feedback løbende. Jeg forventer, at du gør det samme til mig.*

7. *Du kan regne med, at jeg er mig selv og siger tingene, som (jeg opfatter) de er. Jeg forventer det samme af dig.*

8. *Du kan regne med, at jeg er optaget af, at du og dine medarbejdere kommer godt videre i jeres karrierer, i takt med at I er klar. Vi skal løbende sikre, at du og dine medarbejdere udvikler jer og bliver bedre og får læsset på i takt med kompetence- og kapacitetsudvikling.*

9. *Slutteligt kan du regne med, at vi får en fælles opgave i, at det skal være sjovt at gå på arbejde hver uge.*

Læs også:

Dit personlige lederskab