



Eksempel på ledelsesgrundlag

– og hvordan man kan få *arbejdsfællesskab* med i det



Personligt ledelsesgrundlag

I denne kolonne kan du læse et eksempel på et personligt ledelsesgrundlag. Det er skrevet af **Alfred Josefsen** fra Ledelseskommisionen.

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: lederne), og derfor definerer jeg min ledelsesfunktion som én, hvis fineste opgave er at skabe de bedst mulige rammer og forudsætninger for, at lederne lykkes.

Jeg er ambitiøs og ønsker at skabe gode, holdbare og bæredygtige resultater. Jeg mener, at 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.

Ledelsesgrundlag med fokus på arbejdsfællesskab

Her i højre kolonne giver vi eksempler på, hvordan I kan indarbejde **arbejdsfællesskab** i jeres ledelsesgrundlag.

Ledelse handler om, gennem andre, at få løst opgaver, som ikke kan løses alene, og nå mål i fællesskab.

I arbejdsfællesskabet er det centrale ikke at skabe en oplevelse af dem og os, men at dyrke det, vi er sammen om. Derfor vil arbejdsfællesskabet ikke være optaget af dem og os. Alle har en rolle. Sætningen kunne i stedet lyde:

Vi skaber resultaterne sammen, og min primære rolle er at sikre klare rammer og skabe de bedste forudsætninger under enhver omstændighed.

I et arbejdsfællesskab kan det være problematisk at anvende værdierne i et personligt ledelsesgrundlag. Her skal værdierne frigøres fra individet og kobles på opgaven og det fælles. Vi kan dog beskrive anvendelsen af værdibaseret ledelse på denne måde:

Jeg mener, at værdibaseret ledelse handler om at tydeliggøre værdierne i et fælles perspektiv og ikke at efterleve dem ud fra personlige betragtninger. For mig er det vigtigt, at vi arbejder ud fra vores sunde fornuft og har fokus på, at værdierne primært skal give mening i at løse kerneopgaven sammen.



Core Culture – Ledelse af stærke arbejdsfællesskaber

Toolbox: Trin 3

Indsats: Ledelsesgrundlag

<p><i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p>	<p>I arbejdsfællesskabet vil de tre udsagn i venstre kolonne ikke koble sig til lederens personlighed, men udtrykkes som fælles forpligtelser for at kunne lykkes med opgaven i arbejdsfællesskabet.</p> <p><i>Som leder uddelegerer jeg, giver plads og spillerum, viser tillid og træffer beslutninger med fokus på opgaven, fællesskabet og individuelle hensyn. Og jeg forventer, at alle arbejder med den samme fælles forståelse i deres indstilling og handlinger.</i></p>
<p><i>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.</i></p>	<p>Arbejdsfællesskabet handler om at flytte folk med passion og lidenskab, og derfor er ideen om at bruge inspiration helt i tråd med arbejdsfællesskabet. Det er dog centralt, at inspirationen er fokuseret på netop arbejdsfællesskabet og ikke er baseret på individet.</p>
<p><i>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.</i></p>	<p>Det samme gælder i arbejdsfællesskabet.</p>
<p><i>Det motiverer mig ikke at kontrollere og 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.</i></p>	<p><i>Som mennesker vil vi begå fejl grundet manglende viden, eller når handlinger bliver vaner, og nogle gange vil selve kulturen langsomt ændre handlingerne. Som leder er jeg derfor ikke optaget af kontrol, men af at sikre opgavens og fællesskabets handlinger gennem vedvarende reguleringer, der frigør ansvaret fra den enkelte, men forpligter dem på samarbejde og følgeskab.</i></p>
<p><i>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.</i></p>	<p><i>Mit ledelsesmål er at skabe fundamentet for, at arbejdsfællesskabet trives. Mit fokus er ikke på trivsel, men på det, som skaber trivsel. Det, mener jeg, er arbejdsfællesskabet og den fælles tilgang og forståelse af opgaven og målet foran os.</i></p>

Du kan læse ovenstående ledelsesgrundlag og få flere eksempler her: www.ledelseskom.dk