

Ledelsesgrundlaget – Sådan kan I komme videre!

- Inspiration til drøftelse og udvikling på ledermøder

Ledelsesgrundlaget skal skabe værdi og retning for lederskabet i Tønder kommune, men det kræver drøftelser, refleksioner, aktiv stillingtagen og handling derefter, før at det sker. Det kan imidlertid være udfordrende at få prioriteret tid til refleksion og justeringer på ledermøder, hvor driften og andre presserende emner altid står i kø.

Her er derfor en mulighed for at tage ledelsesgrundlaget op til drøftelse og refleksion i bidder. Vi bruger samme systematik som i det personlige ledelsesgrundlag, hvor punkterne i ledelsesgrundlaget står anført til venstre og der stilles reflekterende spørgsmål til højre. Her bliver det så spørgsmål til drøftelse i jeres ledergruppe.

I kan gennemgå en kasse ad gangen på jeres ledermøder eller blot plukke I spørgsmål, som I kunne få gode drøftelser ud af. Hvis det giver anledning til justeringer i jeres praksis som ledergruppe, så er det også afgørende, at få det aftalt og iværksat med det samme. Så afslut f.eks. med disse spørgsmål af mere handlingsorienteret karakter:

- Hvad giver jeres drøftelse anledning til at ændre på – og hvorfor?
- Hvordan vil I gøre det og hvem er ansvarlig for at sætte det i gang?
- Hvornår?

Spørgsmålene er i sig selv værktøjsorienterede, da overvejelserne og drøftelserne kan føre til mere klarhed og handling. Derudover foreslås metoder til at styrke indsatsen omkring emner, som I gerne vil arbejde mere med. Her inddrages også elementer fra Levereglerne, da det jo gør sig gældende på alle niveauer i Tønder Kommune. Der trækkes på denne måde forbindelser mellem elementerne Tønder Kommunes fælles organisatoriske afsæt; Vores Fælles Udviklingsplan, ledelsesgrundlaget og nu også MPI'en som alle ledere bliver testet i.

Hvis I har forslag til andre måder at operationalisere Ledelsesgrundlaget på, så henvend jer gerne til Ledelseskonsulent Sanne Ganzhorn sagan@toender.dk eller 24796992. Hvis I har brug for procesunderstøttelse i jeres arbejde med Ledelsesgrundlaget, så bistår jeg også gerne med det.

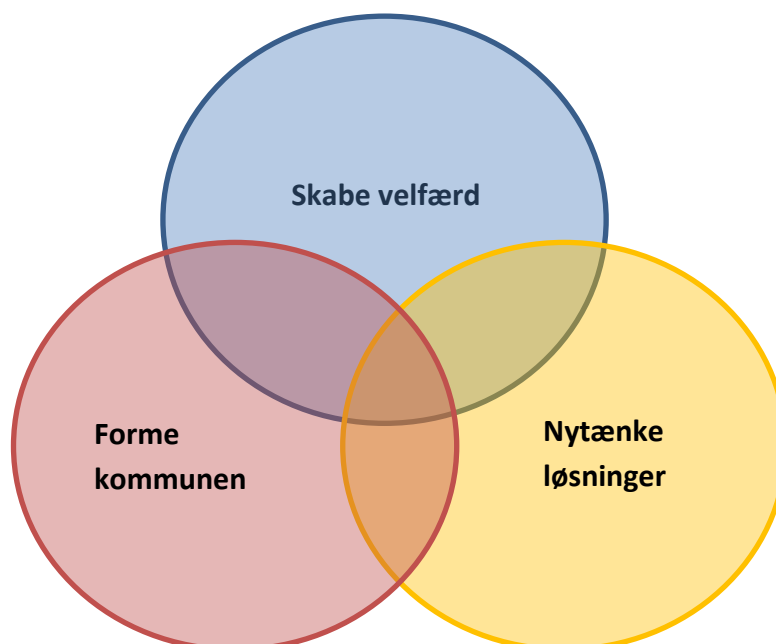
God arbejdslyst ☺

Vi ser lederskabet som en profession

Ledelsesgrundlaget	Hvordan lever det på jeres arbejdsplads?
<p>Det ses, når vi:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.	<ul style="list-style-type: none">• Hvor meget og hvornår prioriteres arbejdet med levereglerne og organisatorisk læring på jeres arbejdsplads?• Hvor meget prioriterer I udvikling af jeres ledelseskompetencer, i jeres ledelseskreds?• Hvilke aktiviteter og processer hos jer, bidrager til udviklingen af jeres ledelseskompetencer?• Hvornår og i hvilke situationer, er I silotænkende, hvor det kunne være bedre for løsningen af kerneopgaven, at I var mere helhedsorienterede?• Hvordan arbejder I ledelsesmæssigt med samskabelse? Og hvilke muligheder og konsekvenser har det for jeres ledelsesrum, at I arbejder med samskabelse?• Hvad er det vigtigste som I skal være sammen om i ledergruppen?

Metoder til at arbejde med samskabelse og grænsekrydsende ledelse

Her kan man trække de gode spørgsmål fra akademidag 2 frem igen, der blev afholdt den 9. januar 2018. Her blev emnet Samskabelse introduceret bl.a. med følgende model og spørgsmål. I finder hele oplægget om 'Samskabelsesintelligens' her: <http://intra.intern.toender.dk/akademidag2>



BLÅ: Sammen om at skabe velfærd

- Er der noget vi laver nu, som andre kunne have interesse i eller gavn af at lave (dele af)?
- Er der personer eller organisationer som vi er i kontakt med som har en energi, motivation eller anden ressource, som ville kunne bidrage til vores kerneopgave?

RØD: Sammen om at forme kommunen

- Er der personer eller organisationer der søger indflydelse, som kunne aktiveres yderligere i problemdefinition, problemløsning og løsningsrealisering?
- Er der beslutninger vi træffer som vi i højere grad kunne lægge ud til andre, for at få større legitimitet, motivation, og ejerskab

GUL: Sammen om nytænkning i forhold til komplekse problemer

- Er der sager vi nu har svært ved at lykkes med som måske kunne løses bedre og mere bæredygtigt ved grundigt at forstå problemet, målene og udvikle løsninger sammen med andre?
- Er der komplekse problemstillinger vi kommer i berøring med hvor vi måske kunne bidrage til løsningen, eller bringe relevante parter sammen?

Skab de rette betingelser for samskabelse

At definere en væsentlig samskabelsesopgave er kun første skridt. Det vanskelige og ressourcekrævende, er at sætte samskabelsesprocessen i værk og drive den som leder.

Manon De Jongh, som også var bidragsyder til emnet på akademidagene, har defineret den vigtigste ledelsesopgave som værende, at skabe de rette betingelser for samarbejdet. Det konkretiserer hun med 6 vigtige trin, i en artikel på Lederweb: <https://www.lederweb.dk/artikler/6-raad-om-at-lede-samskabelse/>

"Som leder i et tværgående samarbejde, som samskabelse er, kan du håndtere samskabelsens kompleksitet gennem følgende trin:

1. Etablør en fælles vision, der rummer alles interesser. Afklar i fællesskab, hvad jeres opgave er.
2. Skab mål og strukturer på tværs både internt og eksternt. Afklar, hvornår I har løst opgaven godt nok, ved at opstille proces- og resultatmål.
3. Afklar den enkeltes rolle og bidrag. Kend jeres egen faglighed og grænserne for den, og diskutér, hvordan I får det bedste ud af hinandens faglige, samarbejds-mæssige og personlige kompetencer.
4. Skab tillid mellem parterne, og håndtér magtforskelle. Opstil tydelige spilleregler for samarbejdet i gruppen. Det skal være tydeligt, hvem der bestemmer hvad.
5. Vær bevidste om, at samarbejde på tværs har særligt vanskelige betingelser. Opbyg relationer, der er stærke nok til, at gruppen kan håndtere vanskeligheder og dele succeser.
6. Styrk evnen til at reflektere og til at lære af erfaringer. Lav faste procedurer for den løbende evaluering af "produktion" og proces."

I Ledelsesgrundlagets punkt '**Vi leder sammen**' er der metodemæssigt foreslået anvendelse af 'Ni trin til professionel forsimpning' vha. Kurs – Koordinering – Commitment, til at sikre fælles det fælles fodslag. Denne kan også anvendes til at understøtte samskabelsesprocessen.

Vi skaber mening

Ledelsesgrundlaget	Hvordan lever det på jeres arbejdsplads?
<p>Det ses, når vi:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan giver de mål I opstiller/arbejder efter mening for jer og for jeres målgrupper?• I hvilken grad oplever I, at der er/skabes sammenhæng mellem den enkeltes kvaliteter/kompetencer og arbejdsopgaverne?• Hvornår og hvordan forholder I jer kritisk til, om der kan skabes et bedre udgangspunkt for opgaveløsningen?• Hvornår og hvordan har I fokus på jeres egen læring ift. at kvalificere opgaveløsningen til gavn for borgeren?• Hvornår er det rimeligt, at I sætter medarbejdernes arbejdsvilkår før borgerens interesser?• Har alle ledere og medarbejdere forståelse for sammenhænge mellem arbejdsprocesser og langsigtede mål?• Hvordan håndterer I det, overfor jeres medarbejdere/borgere, hvis der er skal-opgaver der ikke umiddelbart forekommer meningsfulde?• Hvordan er 'temperaturen' på læringsvilligheden på jeres arbejdsplads? – Hvordan har I bidraget til at det er sådan?

Metoder til at skabe mening

Meningsskabelse for medarbejdere, handler både om strategiformulering, formulering af konkrete og meningsfulde mål, men ligeså meget om, at kunne skabe mening og sammenhæng for den enkelte medarbejder. Så det kræver både organisatoriske og relationelle kompetencer hos lederen.

Den overordnede præmis er, at hvis lederen ikke kan tilbyde en meningsfuld retning, så finder medarbejderne selv en mening og en retning, og måske ikke altid den mest værdiskabende for organisationen. Så en ledelse der er stærk og klar i retorikken omkring formål og mening, bidrager til at skabe den fælles meningsskabelse og styrker motivationen på arbejdspladsen. Her er et bud på spørgsmål, der kan skærpe jeres fælles afsæt i ledergruppen.

- Hvad skaber mening for dig som leder?
- Hvad skaber mening for dine medarbejdere?
- Hvad er det fælles formål? - Hvor gør vi en forskel? Hvem hjælper vi? Hvad hjælper vi dem med?

- Mening i arbejdslivet er for mange forbundet med at gøre noget godt for andre. Er der et klart *hvorfor* som grundlag for jeres arbejde?

Udover disse overordnede spørgsmål, så følger her nogle konkrete og ret forskellige forslag til hvordan I kan arbejde med at skabe mening for jeres medarbejdere. Så kan man vælge en metode der matcher den lokale praksis og kultur – et vigtigt element for menings-skabelsen.

1. Meningskabelse via MUS-processen

En mulighed kan være at anvende anbefalinger fra konsulentfirmaet LEAD, i Tønder Kommunes nye MUS-koncept, til at understøtte medarbejdernes indre opgavemotivation:

Der er tre centrale menneskelige behov, du som leder skal have fokus på at dække hos dine medarbejdere for at understøtte deres indre opgavemotivation.

Mening: En grundlæggende drivkraft for menneskers handling er mening – vi skaber mening på baggrund af vores kognitive referencerammer og i relation til vores forståelse af, hvem vi er, og hvor vi hører til. God ledelseskommunikation, der etablerer mening og tillid til, at vi er ”i samme båd”, og arbejder for det samme fælles formål, spiller en afgørende rolle i den sammenhæng.

Mestring: Vi har alle behov for at føle os kompetente til det, vi laver, men vi har også behov for at udvikle vores kompetencer. Det handler, for lederen, rigtig meget om at sikre en god balance mellem udviklingsmuligheder og mestningsoplevelse. Derfor må du altid arbejde ligeså målrettet på at skabe et godt læringsmiljø med fokus på talentudvikling, videndeling og feedback, som du arbejder på at skabe driftsresultater.

Medbestemmelse: Leder del din magt – tilbyd medbestemmelse inden for de givne rammer og tydeliggør ansvar. Udvis tillid – og minimer anvendelsen af ydre adfærdsregulerende kontrol. Når retningen er klar og meningsfuldt kommunikeret, så er det ikke ”farligt” at åbne op for medbestemmelse – det er farligt at lade være.

En måde at få disse anbefalinger i spil kan være at trække dem ind i MUS-processen. Her er der plads til metodefrihed, når der på opstartsmødet for MUS-processen skal planlægges hvad I gerne vil have mere specifikt fokus på i spørgeskemaet, som samtalerne skal baseres på. Helt konkret kan I sætte Mening – Mestring – Medbestemmelse til drøftelse på opstartsmødet som emner, der kan indgå i samtaleskemaet under et af temaerne. De kan indgå som punkter eller formuleres med mere enkle spørgsmål. Eksempelvis:

- Hvad skaber mening for dig i dit arbejde? – og hvordan harmonerer det med arbejdspladsens formål?
- Oplever du at der er en god balance mellem dine udviklingsmuligheder og mestring af dine opgaver?
- Hvor kunne du godt tænke dig at du/I havde mere selvbestemmelse i opgaveløsningen - og hvordan kan det gavne opgaveløsningen?

2. STICC-modellen – en metode i tråd med Tønder Kommunes leveregler

Denne model indeholder også gode elementer, der understøtter vores Leveregler. Den øverste chef/leder kan afprøve STICC-modellen i sin ledergruppe og så har de ledere også et godt afsæt, for at bære det videre ud til medarbejderne i organisationen.

1. **SITUATION:** Her er, hvad jeg tror, vi står overfor (diagnosticering af plausibel situation)
2. **TASK:** Her er, hvad jeg tror, vi skal gøre (foreløbig handlingsforslag)
3. **INTENT:** Her er hvorfor jeg tror, vi skal gøre det (formålet; meningen bag) [Bemærk: 'Tror'; signalerer åbenhed og plads til tvivl – ændres situationen mistes ikke autoritet og tillid]
4. **CONCERNS:** Her er, hvad vi skal være opmærksomme på, og som, hvis det ændrer sig, betyder, at vi står i en ny situation (kontinuerlig udvikling)
5. **CALIBRATING:** Hvad tænker I om det? (feedback og involvering)

Hvis man vil vide mere, så findes modellen i et udmærket oplæg om meningskabelse i en slideshare af Betina Rennison, baseret på arbejde af Proff. Karl Erik Weick:

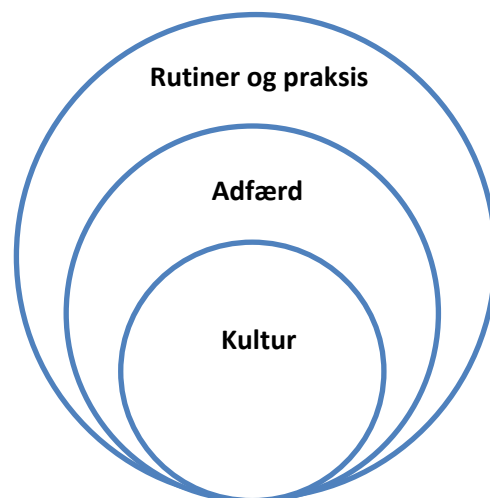
<https://www.slideshare.net/BRennison/meningskabende-processer-weick>

3. Metode til at nedbryde strategi til meningskabende aktiviteter

Implementer strategien ved at ændre vaner og rutiner i den lokale praksis!

“Culture eats strategy for breakfast”. Det siger man, fordi det er vanskeligt, at ændre medarbejdernes mentale modeller ved blot at formulere en ny strategi. Så start med at kigge på rutiner og praksis. Lav om på hverdagen, så ændrer kulturen sig efterhånden. Brug følgende spørgsmål til at nedbryde strategien til ændringer der gør en forskel:

- Hvilket aspekt af strategien er det vigtigst, at din afdeling får rykket på?
- Hvilken rutine er det vigtigt at ændre, hvis dine medarbejdere skal udleve strategien bedre?
- Hvad kan du gøre, for at hjælpe ændringen på vej?



4. Den traditionelle organisatoriske metode – opstil SMARTE mål!

Mål skal være meningsfulde og skabe en klar sammenhæng mellem strategien og effekten af de målrettede og prioriterede indsatser.

SMARTE mål er en tjekliste til at kvalitetssikre de mål, der skal arbejdes efter. Mål vurderes ud fra de seks kriterier for at sikre, at de kan fungere som et godt redskab i forbedringsarbejde. SMARTE mål skal være;

Specifikke – Det skal formuleres på en måde, så alle ved, hvad der tales om.

Målbare – Det skal kunne måles, om målet er indfriet. Men det skal være meningsfulde målinger.

Accepterede – Både for patienterne, personalet og politikerne. Det skal være meningsfuldt og attraktivt.

Realistiske – Det skal være inden for rækkevidde i den angivne forbedringsperiode og med de ressourcer og handlemuligheder, deltagerne har til rådighed.

Tidsbestemte – Der skal fastsættes en dato for, hvornår målet skal være nået.

Engagerende – Målet skal kunne motivere de, der skal lave forbedringsarbejdet.

Find en guide til at udvikle mål efter SMART-modellen her: <https://emu.dk/sites/default/files/2019-02/GSK.%20Strategisk%20ledelse.%20Guide%20til%20SMARTm%C3%A5l.pdf>

5. Den utraditionelle effektfulde metode - Forkort afstanden fra adfærd til impact!

Den enkle, men meget effektive metode til at skabe mening for medarbejderne, er at synliggøre effekten af deres arbejde, ikke blot med tal, men med rigtige mennesker/borgere.

Hvem er det at I gør en forskel for? - Hvilken forskel gør I for dem? Hvordan er sammenhængen konkret mellem det medarbejder x udfører og det borger y oplever?

Så hvis man som leder for alvor ønsker at rammesætte meningen med medarbejdernes arbejde, så gå ud og interview modtagerne og bring dem ind på arbejdspladsen i lyd, billeder og måske i kød og blod.

Hvilke metoder passer til jer?

Vi leder sammen

Ledelsesgrundlaget	Hvordan lever det på jeres arbejdsplads?
<p>Det ses, når vi:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Leder I sammen eller hver for sig? – Jf. de to øverste punkter t.v. Hvornår lykkes det rigtig godt – hvorfor? Hvornår er det vanskeligt – hvorfor? Hvordan navigerer I ift. at være en del af en politisk ledet organisation? <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan påvirker det jeres arbejdsplads? - Hvornår opleves det forstyrrende og hvordan håndterer I det? - Hvornår opleves det som en fordel?

Metoder til udvikling af - ledelsessamarbejdet

1. Ni trin til professionel forsimpling



Kilde: Anders Trillingsgaard (Artikel fra Væksthus for ledelse. 'Chefens nye kerneopgave: Professionel forsimpling')

Mange vil genkende denne ledelsesstrategi fra UKON's præsentation på Lederakademidagene. Her blev det både præsenteret ved denne generelle model og senere anvendt som værktøj, til at udarbejde en samskabelsesanalyse.

Læs evt. artiklen om 'Ni trin til professionel forsimpling' ([her](#)) inden jeres ledermøde eller se den korte introduktionsvideo om Kurs, Koordinering og Commitment: <https://www.youtube.com/watch?v=-PuX29ZDe1w> (åben linket udenfor Citrix).

Hvordan kan det bruges?

I kan tage den problemfokuserede rundtur i kasserne og vurdere, hvor I med fordel kan løfte jeres ledelsessamarbejde og aftale hvordan I vil gøre det. I kan også fokusere på en foreliggende større og fælles ledelsesopgave og bruge trinnene til at skabe Kurs, Koordinering og Commitment i jeres ledergruppe.

2. Styrk ledelsesrelationerne

Et andet vigtigt element i forhold til at udvikle ledelsessamarbejdet er hvordan man kan styrke relationerne i lederteamet. Her er 3 gode råd, som man også ville kunne uddrage af Levereglerne:

1. Vær modig, og del din tvivl og fejltrin. Tillid kommer ikke af sig selv, og det kræver mod og kan være sårbart at dele tvivl og fejltrin som den første. Men I vil hurtigt finde ud af, at I har mere til fælles end som så, og kan støtte hinanden. Ingen skal stå alene med svære erfaringer og overvejelser.
2. Vis oprigtig interesse. Med en ikke-dømmende, lyttende, undersøgende og spørgende tilgang viser du dine kolleger, at du prioriterer og værdsætter dem, og at deres tanker og handlinger har betydning.
3. Drop Ms. fix it-tilgangen. Mange ledere er vant til først at blive inddraget, når der er problemer, og går helt automatisk i løsnings-mode. Men ved i stedet at hjælpe din lederkollega med at udfolde sine tanker, viser du respekt og åbner mulighed for læring og udvikling hos den anden – og måske hos dig selv - og i forhold til opgaven. Ikke alle har brug for et quick-fix, men derimod en sparringspartner eller blot et øre til selv at blive kloget. <https://www.lederweb.dk/artikler/har-du-mod-paa-et-tillidsfuldt-ledelsesteam/>

Forudsætningen her er at I er modige ledere, for det er ikke let at opbygge tillid, uden at man investerer noget af sig selv i relationen og er risikovillig. Det kan man finde en god indgangsvinkel til at arbejde med ved at se Brené Brown's forskning og TED-talk om sårbarhed.

3. Opbygning af tillid baseres på sårbarhed og en modig ledelse

Som konkret oplæg til fælles drøftelse i ledergruppen vedr. tvivl, mod og tillid, anbefales det at se forskeren Brené Brown's TED-talk om sårbarhed. Hun har forsket i emnet i en årrække og har fundet det meget afgørende for opbygningen af relationer – også i ledelsessammenhænge - for at kunne arbejde med kreativitet, innovation og forandringer.

Se videoen sammen eller forbered jer inden mødet, til en drøftelse om hvordan temperaturen på tillid, mod og åbenhed er i jeres ledergruppe. Udfordrende og helt sikkert lærerigt:

https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability#t-8705 (videoen er teksten på dansk)

4. MPI

Brug MPI-resultaterne til at blive kloget på hinandens styrker og udfordringer – og hold det op imod jeres udviklingsaftaler og mål og evt. også jeres personlige handleplaner og brug det til gensidig sparring på hvordan I kan understøtte hinandens udvikling.

Se mere om hvordan MPI kan anvendes i jeres ledergruppe, til at kvalificere samarbejdet omkring det at lede på et reflekteret grundlag og være bevidst og afstemte ift. vanskelige fælles beslutninger.

5. Brug Levereglerne aktivt i jeres ledergruppe

Prøv en måling af levereglerne levet i praksis, med fokus på samarbejdet jeres ledergruppe. Det kan være den dialogbaserede og systematiske tilgang i kataloget eller den mere hurtige termometer-øvelse.

I kan også springe direkte til en af metoderne, der er anvist i metodekataloget for Levereglerne, under 'Lær af hinanden' og eksempelvis evaluere jeres ledermøder med *To stjerner og en kradser*

Vi leder på et reflekteret grundlag

Ledelsesgrundlaget	Hvordan lever det på jeres arbejdsplads?
<p>Det ses, når vi:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan er vores balance i at træffe kortsigtede og langsigtede valg?• Hvordan arbejder I sammen omkring vanskelige beslutninger?• Hvordan håndterer I tvivl og usikkerhed i jeres ledelsessamarbejde?• Hvordan håndterer I det overfor medarbejderne?• Hvordan navigerer I i paradokser? Og hvordan håndterer I det overfor medarbejderne?

Metoder til at lede på et reflekteret grundlag

Ledelse i paradokser med MPI i ledergruppen

Alle ledere har inden udgangen af 2019 fået en MPI-test og en tilbagemelding, de fleste via et ledernetværksmøde, hvor I også have mulighed for at drøfte jeres egen sammen med andre ledere. I denne sammenhæng kan vi give nogle anbefalinger til hvordan I kan bruge MPI'en i til at udvikle samarbejdet jeres ledergruppe.

I kan anvende MPI'en når I har en fælles ledelsesudfordring, hvor det enten kan være vigtigt at I står sammen om at vægte en bestemt adfærd, fordi det kan gavne opgaveløsningen. Eller hvor I kan udfylde flere forskellige roller og vægte forskellig adfærd, der skal understøtte forskellige medarbejderes bidrag til den fælles kerneopgave. Det afgørende er, at I sammen kan gøre det bevidst, reflekteret og *koordineret*.

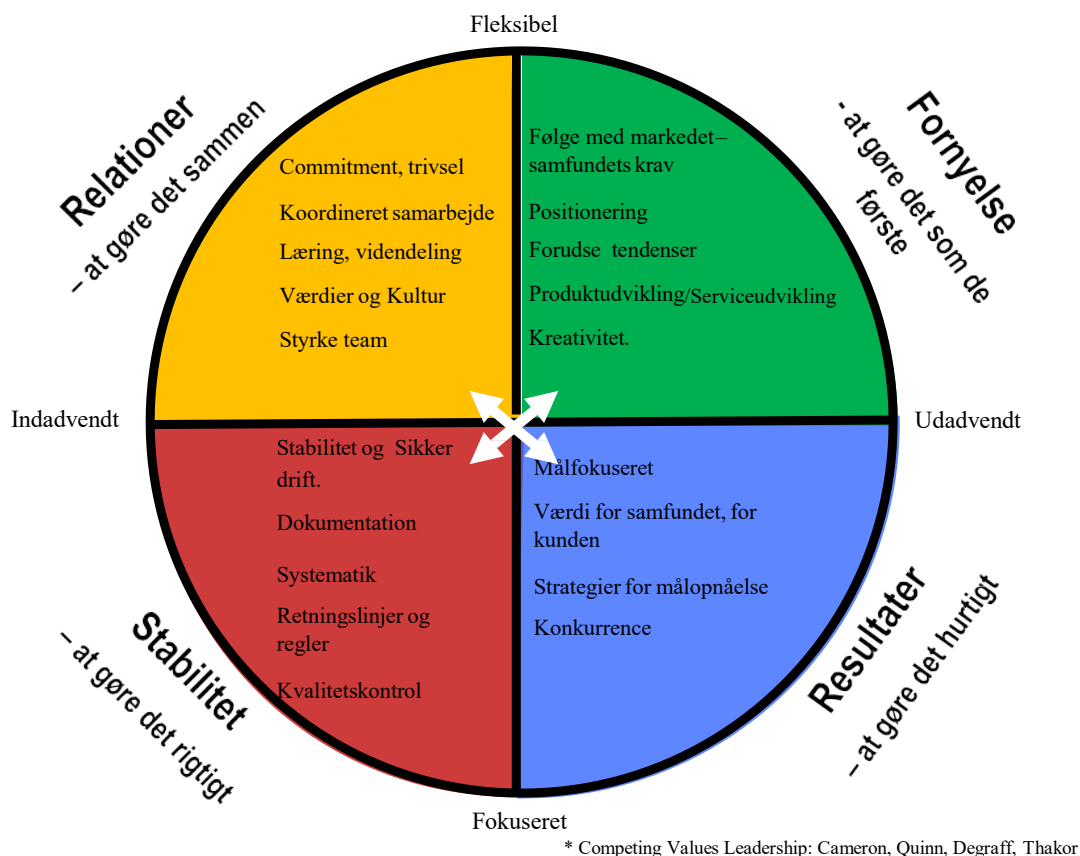
Tavlemøde til udvikling af lederadfærd med MPI

Tavler til at styrke opgaveløsningen på arbejdspladsen, kan udformes på mange måder og et bud findes i Inspirationskataloget for Organisatorisk læring. Udover at den kan være praktisk til koordinering af opgaver, så kan den også udformes så den kan synliggøre sammenhænge mellem strategi, mål og opgaver og på den måde bidrage til meningskabelse. Den kan også udformes så den tydeliggør samarbejdsrelationer og gensidige afhængigheder i opgaveløsningen. Den kunne også visualisere og understøtte uddelegering af opgaver eller vedholdenhed i en langsigtet strategi, der kræver vedvarende opmærksomhed. Disse vinkler på hvad tavler kan understøtte, er også defineret som konkret lederadfærd i MPI'en.

Det er ikke tavlen der skaber resultaterne, men den er et godt middel til at understøtte og ligefrem forstærke den lederadfærd, som gavner kerneopgaven og opnåelse af et bestemt mål.

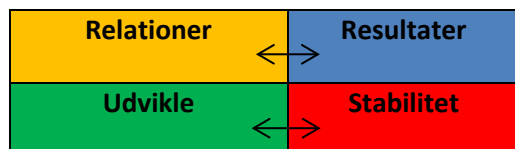
Sådan kan det gøres i praksis

I kan anvende denne overordnede MPI-model, der ligger til grund for profilen, til at drøfte jeres ledelsesfokus:



I kan starte med at spørge jer selv: *Hvad skal tavlen understøtte lederen og arbejdspladsen i at få til at vokse?*

I drøftelsen kan I tage udgangspunkt i de 4 forskellige organisatorisk fokus, der er en del af MPI-profilen. Husk at det er paradokser, som der skal balanceres i!



I kan anvende den blanke MPI-cirkel på sidste side, til at markere hvordan I synes at opgaven skal vægtes.

Hvis der f.eks. skal arbejdes mest med at udvikle **Relationer**, så skal lederen skrue op for 'den gule adfærd' og tavlen skal udformes, så den understøtter relationsdannelse.

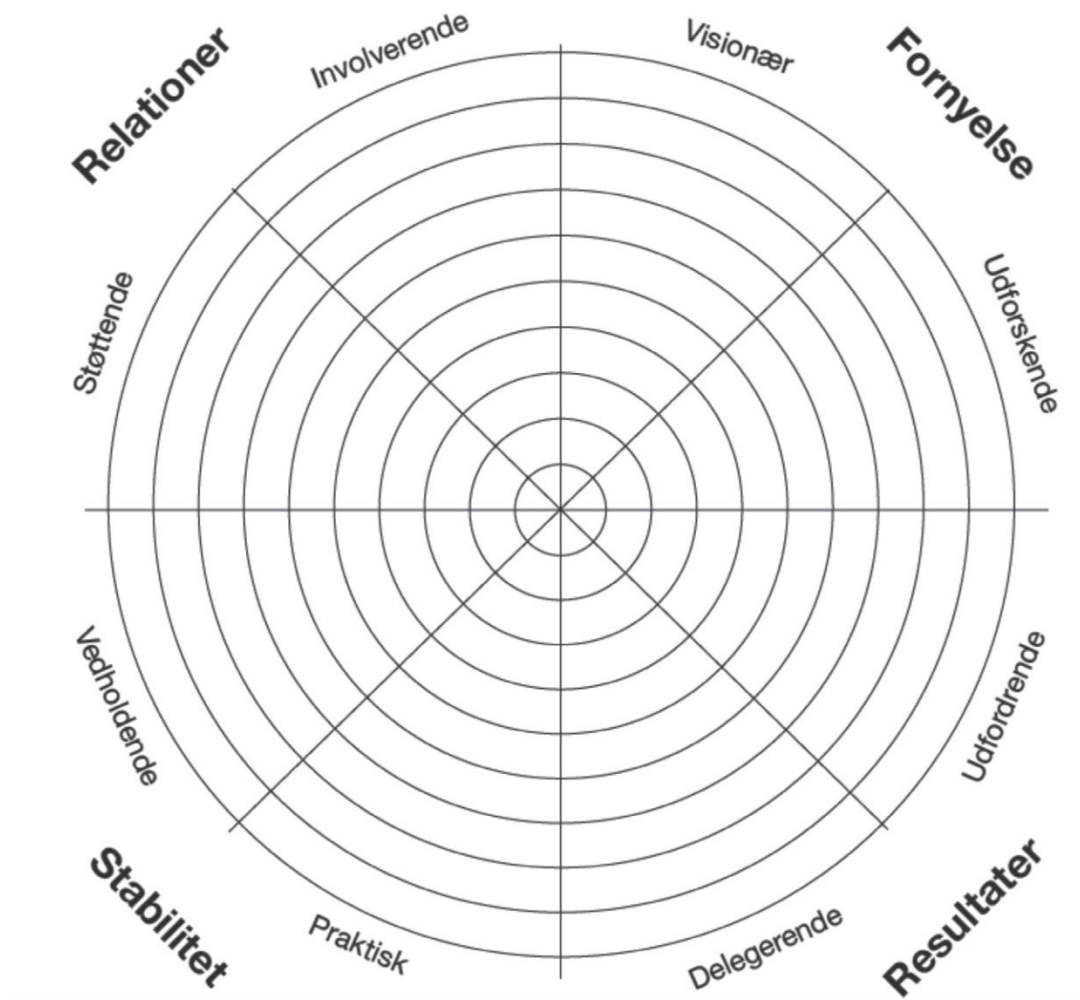
Det kan man eksempelvis gøre ved at skrive opgaver på tavlen og hvem der er gensidigt afhængige af hinanden i at lykkes med opgaven, status mv.. Så skal lederens håndtering af tavlemødet gøre den egentlige forskel, med at spørge ind til status, udfordringer, succeser, næste skridt og undersøge hvad de kan have brug for ledelsesmæssigt eller fra andre o.lign..

I de 8 typer af lederadfærd som udgør MPI-profilen, finder I konkrete anvisninger på den lederadfærd der særligt understøtter det opgavefokus I har valgt at skrue op for. I eksemplet, er det de gule overskrifter på det at være *støttende* og *involverende*, der skal skrues op for. Her er der også balancer og paradokser. Så overvej hvornår et fokus bliver for meget, på bekostning af noget andet.

<p>Støttende At sikre, at medarbejderne bidrager til fællesskabet, at vise forståelse for den enkelte, følge med i, hvordan det går og sikre, at medarbejderne føler sig bakket op og støttet af lederen i opgaveløsningen såvel som personligt.</p>	<p>Udfordrende Stille klare krav til medarbejderne, opsætte mål, som de kan nå, drive og udvise vedholdenhed frem mod at nå målene.</p>
<p>Involverende At have et overblik over medarbejdernes styrker, interesser og personlige mål mhp. at udnytte disse mest muligt. Støtte samarbejdet mellem medarbejderne og sikre at det foregår optimalt. Sætte det gode samarbejde på dagsordenen og udvikle teams trivsel. Fokus på det fælles. At kunne fremme anerkendende og meningsfuld dialog der skaber tilslutning.</p>	<p>Delegerende Gøre kravene klare, udvise tillid, belønne særlige indsats, fremhæve den gode præstation, anerkende individuelle bidrag. At kunne tro på medarbejdernes egen vej. Selvom den ikke er helt "slagen".</p>
<p>Vedholdende Stå fast trods kritik, udvise mod, tro på en plan, holde fast, optimist, bevidst kompetent.</p>	<p>Udforskende Vise ydmyghed, åbenhed og være modtagelig for andres ideer. I stand til at tilsidesætte egne ideer, for at lytte til en bedre. En udforskende, lærende og undersøgende leder.</p>
<p>Praktisk At kunne prioritere, planlægge. Håndtere opgaver trods pres. Analysere, gennemtænke, være velovervejet.</p>	<p>Visionær At kunne se nye muligheder og skabe de tiltag der skal til for at gå efter dem. Komme med konstruktive forslag og lytte til medarbejdernes nye ideer. At gå efter de uprøvede ideer, og få medarbejderne med til at se visionen for sig.</p>

Det er oplagt her at bruge hinanden til ledersparring, hvis det falder en vanskeligt at skrue op for en bestemt type adfærd. Ledergruppen kan også sparre med hinanden om hvordan man kan udforme tavler der understøtter fokus på hhv. udvikling, stabilitet og resultater, som er de andre overordnede

fokusområder. Alternativt kan man efterfølgende inddrage ens kreative medarbejdere til at bidrage til en udformning af en tavle, der understøtter målet. Ændres fokus, så bør tavlen også tages op til revision.



Vi leder strategisk gennem brug af data

Ledelsesgrundlaget	Hvordan lever det på jeres arbejdsplads?
<p>Det ses, når vi:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.	<ul style="list-style-type: none">• Har I identificeret valide data, der understøtter jeres kerneopgave?• Har alle ledere og medarbejdere forståelse for brugen af data?• Hvordan giver de data I opstiller/arbejder efter mening for jer og for jeres målgrupper?• Baserer I jeres strategiske beslutninger og tiltag på et kvalificeret datagrundlag?• I hvilket omfang skaber data grundlag for identificering af jeres udviklingsmål?• Hvordan understøtter data jeres muligheder for at måle nytteeffekt af jeres indsatser?• Hvornår og hvordan forholder I jer kritisk til, om der kan skabes et bedre datagrundlag for jeres opgavetilrettelæggelse?

Det afgørende er her at kunne identificere det gode og relevante datagrundlag, der skaber værdi og som kan kvalificere en beslutning eller dokumentere nytteværdien af en indsats.