

Velkommen til

"Ledelse Ud Af Boksen"

LEDELSESGRUNDLAG KOLDING KOMMUNE
**LEDELSES-
KÆDEN**



EGNE REFLEKSJØNE

LÆS MIG FØRST

DESIGNKIT
LEDELSE
– Min rolle som designleder

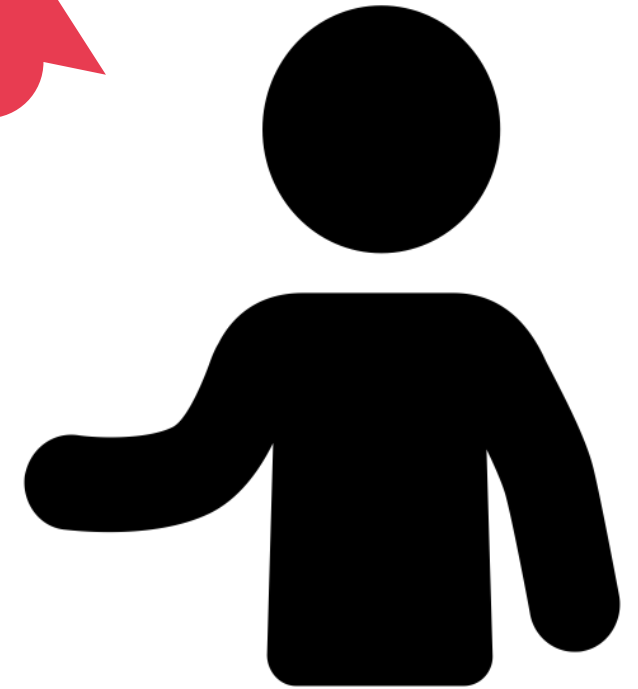


"Ledelse Ud Af Boksen" er...

Boksen er vores base, hvorfra vi arbejder, men vi har også mulighed for at lege, lede og vise vej mod nye måder at gøre tingene på

Det er her vi kan gå borgeren i møde og finde løsninger til de borgere, der ikke passer ind i de tilbud vi har "i boksen"

Det er her jeg synes det gode arbejdsmiljø ligger: her er der lydhørhed og dialoger på tværs fremfor monologer "oppefra"



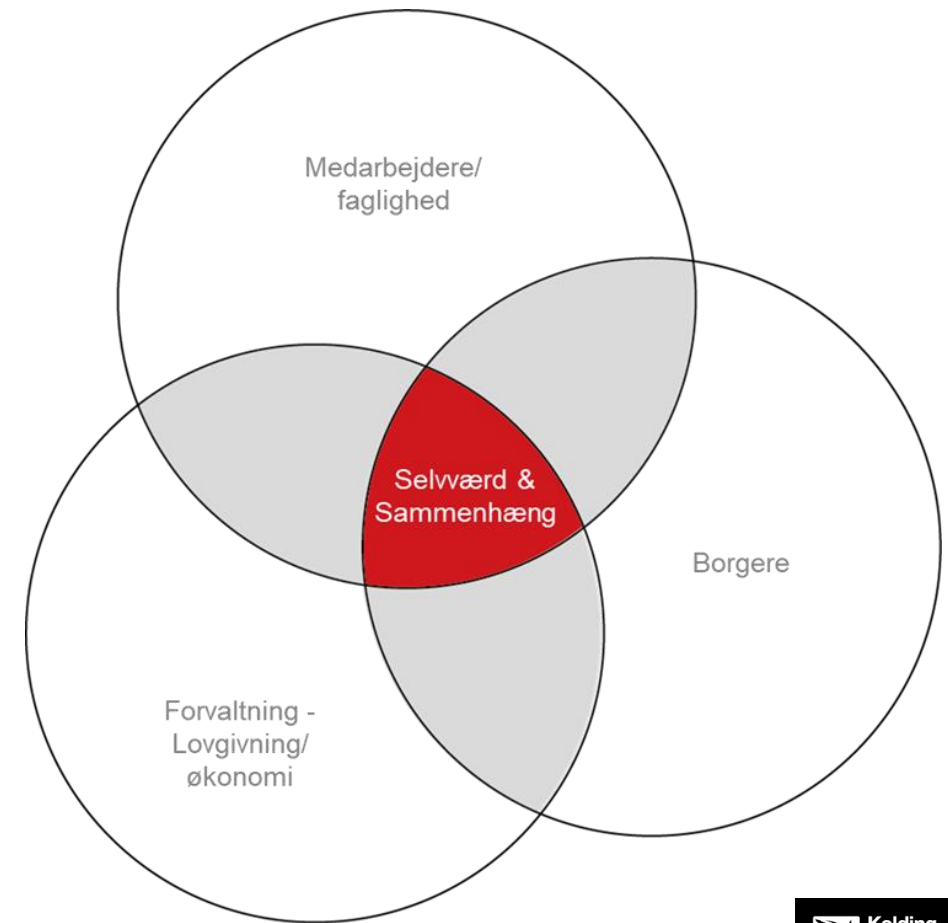
Formål med tiltaget



- At I får muligheden for at få **bevidstgjort** og **styrket** jeres **ledelsespraksis** og -stil ind i Selvværd og Sammenhæng.
- At vi får styrket vores **fælles sprog**, ledelsespraksis og **samarbejde** på ledelsesniveau for at skabe endnu mere sammenhæng.

Rammesætning

- **Navigering og positionering ud fra den tredobbelt bundlinje:** borgerperspektiv, organisation og økonomi
- **Oversættelse af tilgangen 1-2-3 i ledelsespraksiserne, herunder fokus på, hvordan vi arbejder med indsigter i hverdagen**
- **Samarbejde på tværs og brug af ledernetværk**



VI DYRKER FORSKELLIGHED, som en forudsætning for gode resultater, fornyelse og udvikling.

Der stilles krav om – også fra os selv – at vi skaber **RESULTATER** både i drift og udvikling.

Forskellighed har ingen værdi i sig selv. Forskellighed kan endda til tider skabe konflikt. Men da resultater er målestokken for vores succes, dyrker vi forskellighed, idet nytænkning, synergi og udvikling kræver forskellighed. Uden forskellighed kan vi kun gentage os selv – vi løber tør for ideer, energi og liv.

Fokus på gode resultater, mål og vilje til at arbejde på tværs bliver derfor bærende værdier. Herved får vi adgang til forskellige indsigter. Forskellighed er en gave, men også en udfordring, som kræver robusthed, empati og fornemmelse for situationen.

VI ER FAGLIGT DYGTIGE og tager ansvar for både fællesskabets krav og borgerens situation.

Det er vores opgave at omsætte byrådets beslutninger til meningsfulde aktiviteter, der virker i praksis.

Et civiliseret samfund kræver villighed til både at sætte grænser og være imødekommende, drage omsorg og respektere individuelle valg. Det kræver professionalisme, der er mere end god faglig ballast og nedskrevne regler.

Dygtighed, handlekraft og evnen til at stille samfundets behov over faget og sig selv er bærende værdier for ledelse. Hertil kommer evnen til at håndtere dilemmaer og naturligt modstridende interesser. Dette kræver mental og fysisk energi samt evnen til at være interesseret – i faget, i muligheder og i mennesker.

**RESULTAT-
SKABENDE
FORSKELLIG-
HED**

UDSYN

**PROFESSIO-
NALISME**

**DESIGN-
DRETVET
FORNYELSE**

VI INTERAGERER med resten af verden – f.eks. i partnerskaber med erhvervsliv, uddannelses- og forskningsinstitutioner m.fl., og når vi ser verden gennem brugerens øjne.

Vi sætter pris på iværksætterkultur og udvikling. Som ledere har vi fokus på kreativitet og åbenhed. Vi lader os gerne inspirere af andre og er parate til at arbejde på alternative måder. Vi er opmærksomme på, at det kræver vilje og evne, når vi bryder vores egne rammer, vaner og arbejdsgange.

Interaktion med andre er en bærende værdi for ledelse. Det er i mødet med andre, at vi bliver klogere og får gode ideer. Den gode interaktion indebærer, at vi er nysgerrige og dyrker den sociale kontakt.

VI ARBEJDER FOR SMARTE LØSNINGER og effektiv udnyttelse af vores ressourcer. Vi er modige og går til kanten af det kendte. Vi formgiver, visualiserer og omsætter nytænkning til nye løsninger gennem design.

DESIGNTÆNKNING er visionens løftestang. Design er mere end at opfinde en ny ting. Design er en rejse *sammen* med andre mennesker, brugere, borgere, pårørende, erhvervsdrivende m.fl. Designdrevet fornyelse udfordrer det, vi troede, vi vidste, eller det vi er blevet trykke ved.

Designdrevet fornyelse kræver mod. Mod til at teste inden et koncept er helt færdigt, for på den måde hurtigt at rette op på fejltagelser og forkerte antagelser. Ledelse skal bære præg af, at design er tænkt ind i alle organisatoriske processer. Mod – forstået som risikovillighed, at prøve noget andet, at indrømme og lære af sine fejl – bliver herved bærende værdier for ledelse. Det er ingen kunst at holde sig til det sikre, men der er brug for mod – samt helhedstænkning og kreativitet – hvis vi skal prøve noget, vi er usikre på.



Fra indsigt til handling

- Forløb over et år
- Kickstartes med fællesmøde
- Udlevering af "Ledelse Ud Af Boksen" til hjemmearbejde
- Etablering af netværksgrupper
- Indkaldes hver anden måned til Fælles mødes
- Årsafslutning i december – opsamling; læringer, a-ha oplevelser, vejen videre

Ledelese på tværs

Casehæfte til
ledelsesgrundlaget

Designlederbogen

Resultater fra medarbejder måling



Brev fra ledelsen

Min plan
Min

FORANDRINGS-

JEG KUNNE MED FORDEL INDDRAGE
FORANDRINGSAGENTEN MERE I...

HER KUNNE JEG
SOM LEDER GODT
SØRGE FOR AT VI
ØVEDE OS ENDNU
MERE

HER ER VI I MIN
ORGANISATION
RIGTIG GODE

1-2-3 TILGANGEN

VI ER BLEVET RIGTIG
GODE - KAN VI
BLIVE ENDNU BEDRE?

3.
GØR DET

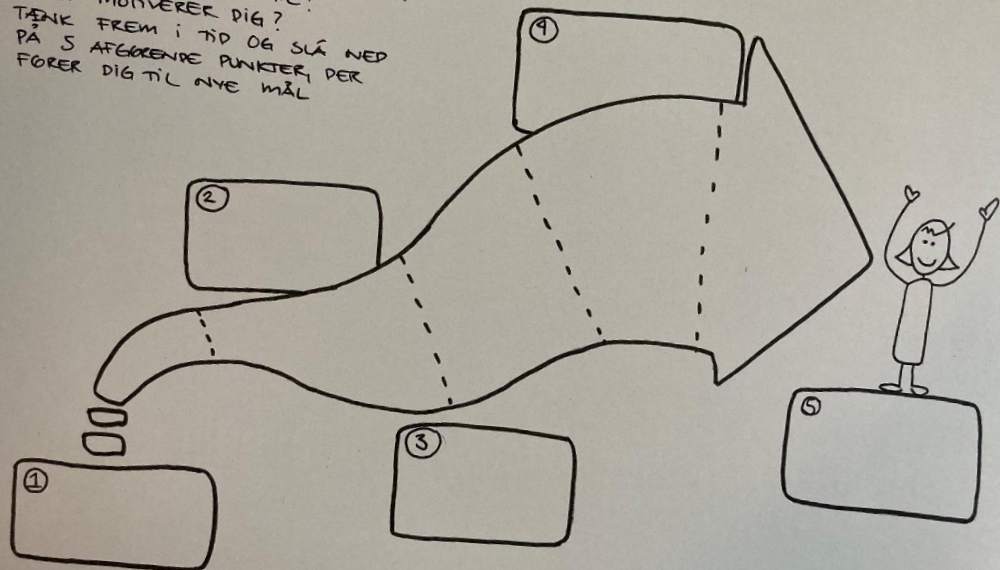
MED FOKUS PÅ DEN 3 DOBBELTE
BUNDLØNDE HAR JEG SOM
LEDER BRUG FOR:

MERE FORKLARING AF...
EN UDDYBEELSE AF...
EN BEDRE BESKRIVELSE AF...
BEDRE UNDERSTØTTELSE I...
HJÆLP TIL...



MIN VED HERFRA

HVAD ER DIN NYE HISTORIE
EFTER DEN FØRSTE INTRODUKTION?
HVAD VIL DU SKUBBE TIL?
HVAD MOTIVERER DIG?
TÆNK FREM I TID OG SLÅ NED
PÅ 5 AFGRÆNSENDE PUNKTER, DER
FØRER DIG TIL NYE MÅL



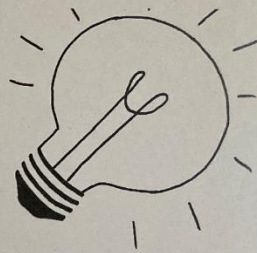
ENDSISTE
KAB / DIN

ER DE PÅ
?

RING
TERNE?
DE SOM

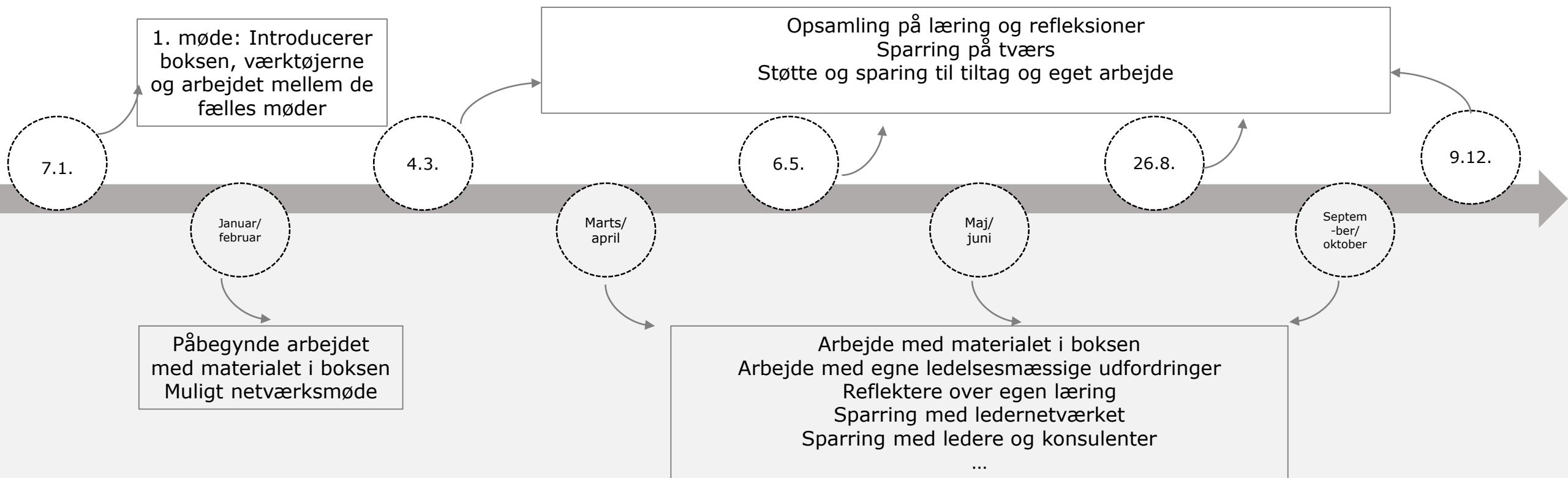
DEER
SMÅ -
TERNE DIG?

VI SKAL DA...



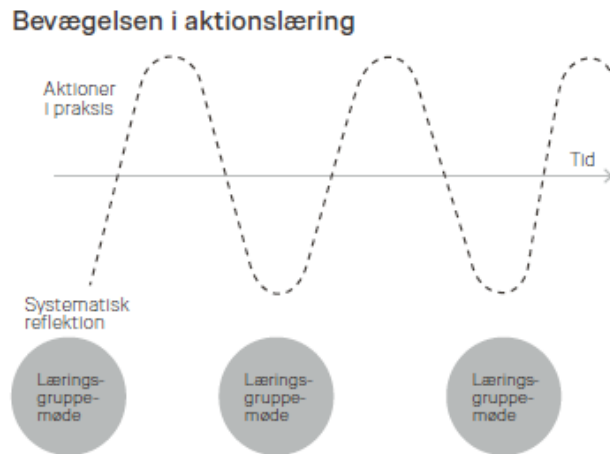
Arbejdet med Ledelse Ud Af Boksen

Fællesmøder



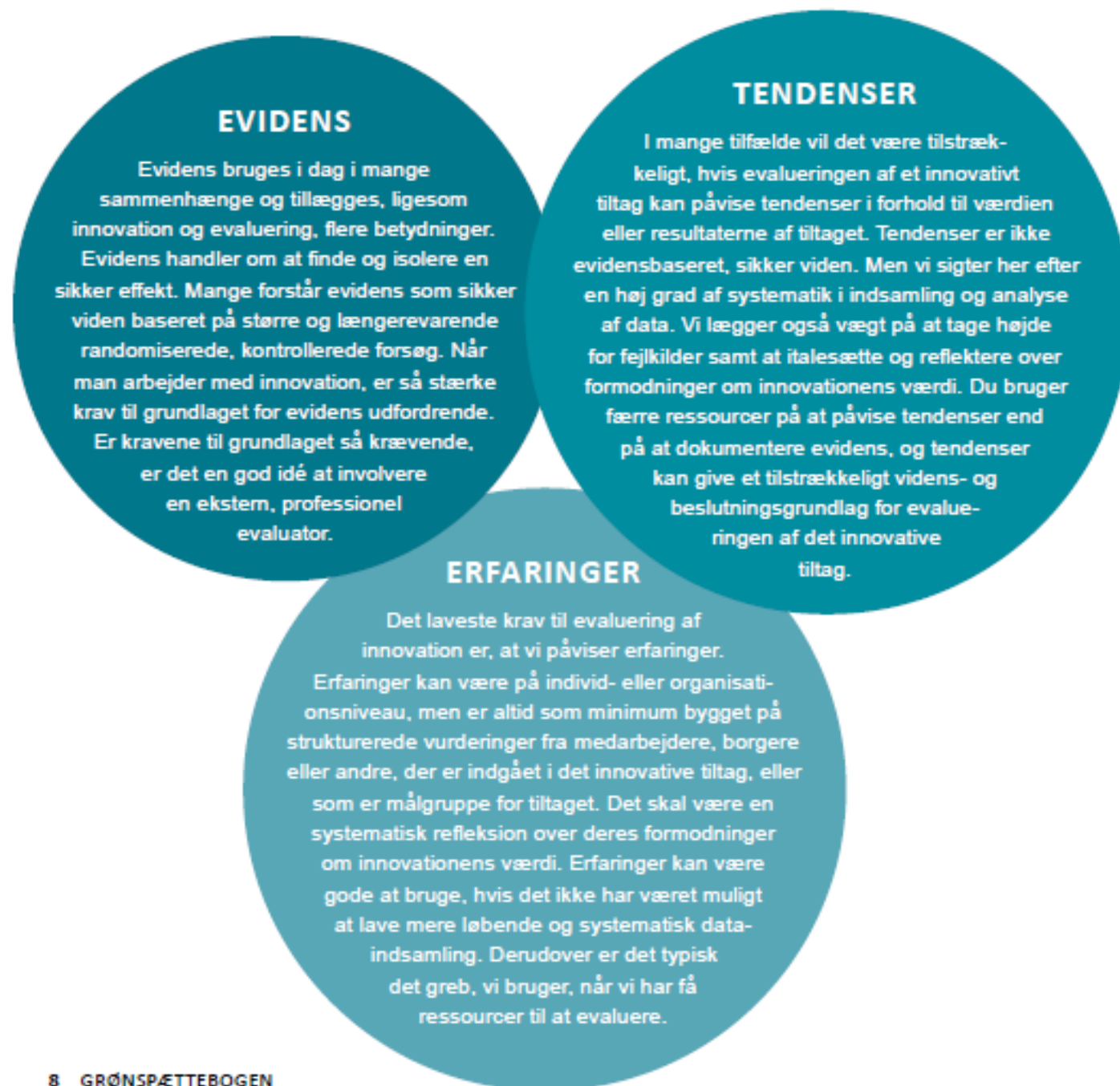
Individuelt arbejde & Netværksmøder

Aktionslæring handler om at skabe læring på baggrund af handlinger og handlinger på baggrund af læring.

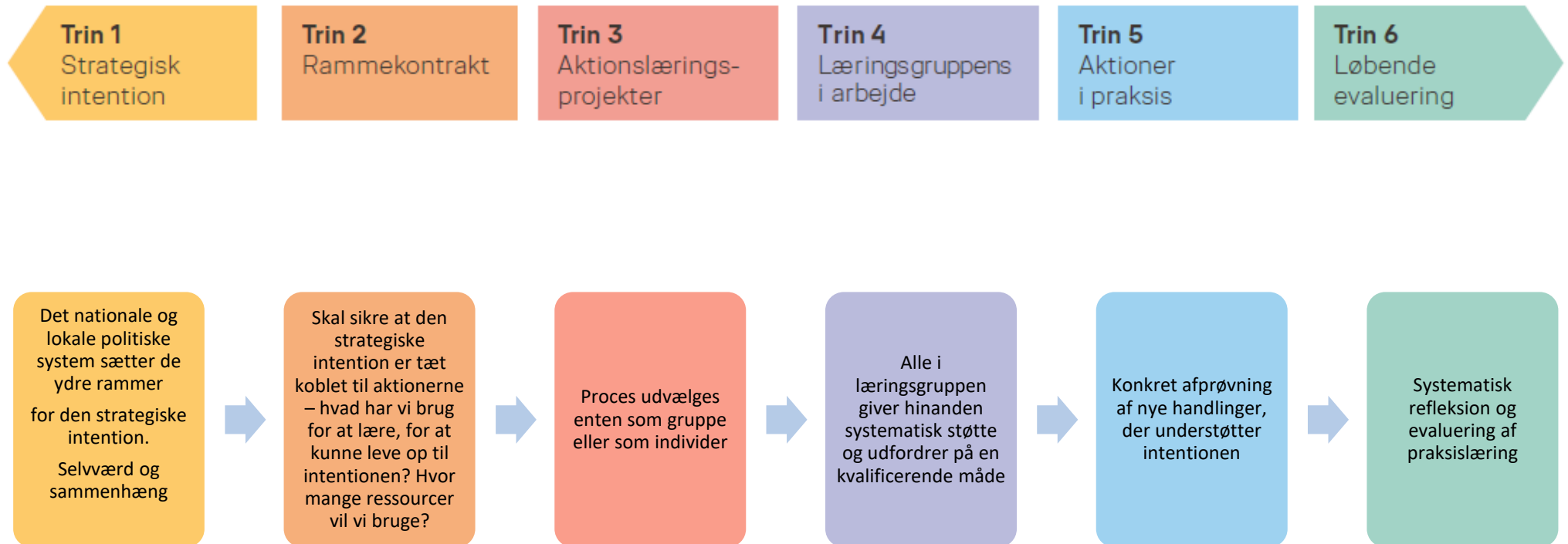


Aktionslæring er en arbejdsform, som binder teori og praksis samt opgaveløsning og organisatorisk udvikling sammen gennem:
Handling, læring, videndeling, reflektive processer og evaluering

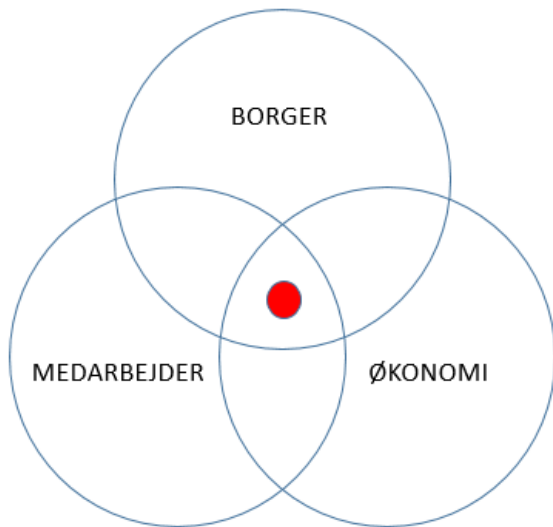
Systematik i læring og refleksion



Aktionslæring i 6 trin



Aktionslæring for ledere trin 3-6



Kompetencer

Hvad skal læres?
Strategisk beslutning
i fællesskab - ledelse
ind i S&S.

Performance

Læring i praksis -
eksperimenter,
prøvehandlinger.

Borgerland og
fagland i centrum.

Refleksion og resultat

Fælles
refleksionsrum -
hvad skete der i min
ledelse? Hvad lærte
vi af det? Hvilke
ændringer kalder det
på? Har det givet den
forventede effekt?
hvad skal vi øves os
mere på?

Fagland i centrum.

Aktionslæringens fase-spørgsmål

Del-fase i aktionslæring	Formuleret som spørgsmål
Formulering af udfordring	Hvordan kan man forstå problemet? Findes der andre udlægninger af denne fortælling? Hvad bekræfter, nuancerer eller udfordrer vores antagelser om problemet?
Planlægning	Hvad skal vi afprøve? Hvilke gode erfaringer kan vi tage afsæt i?
Aktion	Hvordan skal vi samarbejde? Hvilke barrierer skal vi have fjernet eller mindsket? Hvad skal vi have hjælp til?
Observation	Hvad kigger vi efter undervejs og hvordan? Hvordan hjælper vi hinanden med at få øje på stjernestunder?
Refleksion	Hvad tænker vi om det, vi har afprøvet?
Ny aktion?	Hvordan kan vi bruge vores erkendelser i nye aktioner? Hvordan holder vi processen på sporet?

Prøvehandling

Hvad kendetegner den ledelsesmæssige udfordring, jeg gerne vil arbejde med? (Hvad er baseline?)

Hvilken betydning vil det have for min eller vores ledelse ind i selvværd og sammenhæng, hvis den udfordring kan knækkes/mindskes? (Hvad er succeskriteriet/værdiskabelsen?)

Hvordan kan vi se/mærke/høre at udfordringen er knækket/mindre udfordrende? (Hvilke indikatorer måler vi på?)

Hvordan vil jeg undersøge om udfordringen er knækket/mindre udfordrende? (Hvilke metoder/informanter skal jeg bruge)

Hvad er tidsperspektivet for første refleksionsmøde på prøvehandlingen?

Evalueringsspørgsmål prøvehandlingsperiode

Før prøvehandling	Efter prøvehandling	Hvad er forskellen?
Hvad tænker jeg/vi om udfordringen nu?	Hvad tænker jeg/vi om udfordringen efter prøvehandlingen?	
Hvad gør jeg/vi med udfordringen nu?	Hvad gør jeg/vi med udfordringen efter prøvehandlingen?	Stjernestunder?
På en skala fra 1-5 hvor meget udfordrer problemet ledelsesarbejdet ind i selvværd og sammenhæng? ☹ 1-2-3-4-5 ☺	På en skala fra 1-5 hvor meget understøtter prøvehandlingen ledelsesarbejdet ind i selvværd og sammenhæng? ☹ 1-2-3-4-5 ☺	

Refleksionsmøde

- RefleksionsRunde. En person eller et team fremlægger sin prøvehandling og svarene på evalueringsspørgsmålene. En anden person/team lytter og spørger efterfølgende ind til det fremlagte.
- Mønsteranalyse af input i fællesskab – hvad har vi lært og hvordan kan vi bruge vores erkendelser i nye aktioner?
- Beslutning om næste læringsloop – hvad skal nu prøves af/undersøges? Hvad kigger vi efter undervejs og hvordan? Hvordan hjælper vi hinanden med at få øje på stjernestunder? (der udfyldes igen de nævnte skabeloner) Hvordan skal vi samarbejde? Hvilke barrierer skal vi have fjernet eller mindsket? Hvad skal vi have hjælp til?
- Hvad er tidsperspektivet til næste refleksionsmøde?

Refleksionsmødet – sådan kan vi undersøge læringen

Støttende interview

Spørg fx til eller repeter – hvad er dit aktionslæringsprojekt?

- hvad har du gjort siden sidst?
- hvad har du erfaret?
- hvad udfordrer dig aktuelt?

Udfordrende refleksioner

Giv det reflekterende team en konkret opgave

- gengive aktørens erfaringer og udfordringer

Det reflekterende team kan udfordre ved at synliggøre

- dét, der er uklart
- logikker, der binder
- handlemønstre
- paradokser

Ny læring/handling

Spørg fx gennem åbne spørgsmål til

- hvad har du hæftet dig ved i det, du har hørt?
- hvad vil du gribe fat i, af det du har hørt?
- hvad giver særligt mening for dig?
- hvad har du nu forstået/lært?
- hvad vil du gøre anderledes?
- hvad er din næste handling helt konkret: hvor, hvornår, hvordan og hvorfor?