

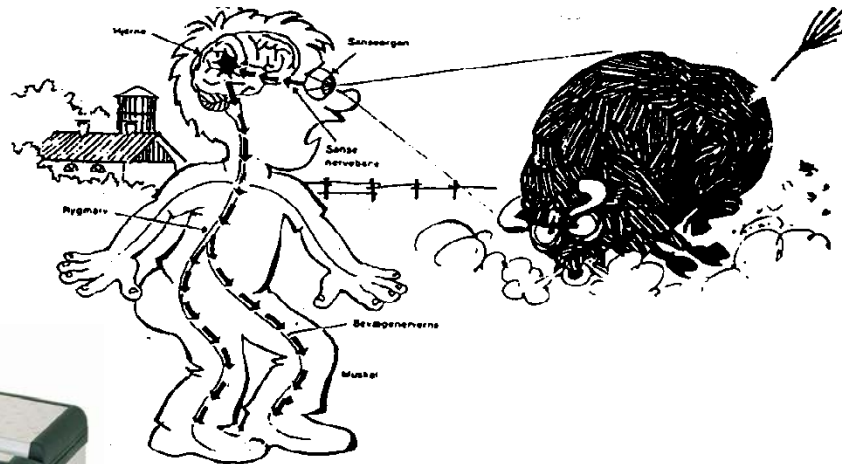
DOL grundmodul: Det personlige lederskab



CUBION

Værdiskabende Udvikling

Den senmoderne leder?



Hvad har du at gøre godt med i en sådan situation?

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Det personlige lederskab – balance?

Ressourcer:

Viden

Erfaringer

Færdigheder

Personlighed

Støtte

Netværk



Krav og forventn.

Dine egne

Medarbejdernes

Din leders

Samarb. partners

Borgernes

Din families

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Modulets formål

- Øge forståelsen for den senmoderne offentlige leders vilkår, opgaver og funktion
- Gøre lederen bevidst om egen ledelsesmæssige forankring (værdier, menneskesyn, drivkræfter, etik osv)
- Sætte lederen i stand til at reflektere over egen lederrolle samt egne styrker og svagheder
- Afklare eget ledelsesrum
- Ruste lederen til håndtering af krydspres og dilemmaer
- Bruge sig selv som redskab uden at sætte sig selv over styr

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Indhold - oversigt

Forberedelse

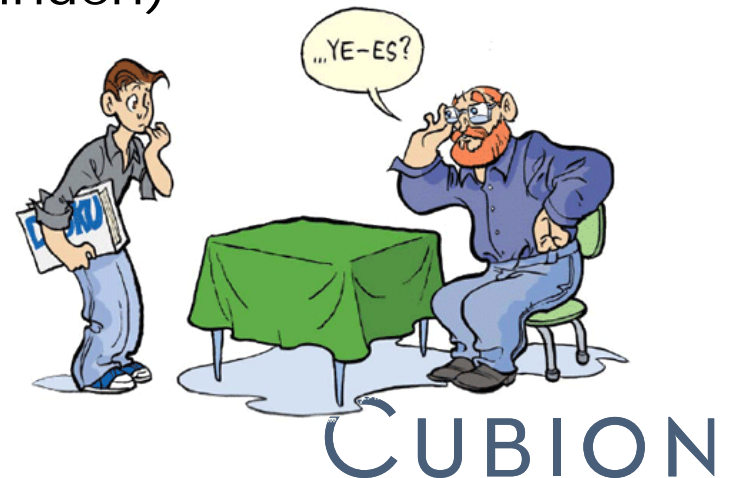
8. feb	6. marts	29. marts.	24. april.	14. maj
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scenen sættes – introduktion ▪ Vilkår og udfordringer ▪ Lederrollen ▪ Ledelsesrummet ▪ Tid til ledelse ▪ Netværk 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ledelsesværdier ▪ Resonans og relationer ▪ Ledelsesstile ▪ Metapositioner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Magt ▪ Ledere der lykkes ▪ Dilemmaer, krydspres og paradokser. ▪ Ledelse i samspil ▪ Domæner ▪ Filosofi og ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vejen til ledelse. ▪ Lederens personlige ressourcer ▪ Stærke og svage sider ▪ Om at vokse som voksen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Håndtering af energi ▪ Fordybelse ▪ Livslang udvikling som leder ▪ Hængepartier
Træning af kommunikative positioner				
Arbejde med hjemmeopgaver, logbog + litteratur				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Eksamen: 11- og 12. juni </div>
Netværksmøder (x 3)				



UNIVERSITET

Eksamen

- Eksamen tager udgangspunkt i en relevant synopsis på 3 -5 sider (synopsis indgår *ikke* i bedømmelsen)
- Eksamen er individuel og tager 30 minutter. Tiden disponeres med 25 % til den studerende, 50 % til eksaminator og censor og 25% til votering, karaktergivning og tilbagemelding på opgaven.
- 7 punkts karakterskala
- Man skal aktivt melde fra (14 dage inden)
- Elementer i en synopsis er:
 - Problemstilling (baggrund)
 - Problemformulering
 - Valg af teori og metode
 - Analyse
 - Konklusion
 - Perspektivering



Præsentation af jer

- Navn?
- Stilling? Forvaltning?
- Leder for hvor mange...?
- Leder hvor længe...?
- Fuldtidsleder/deltidsleder?
- Hvad fylder lige nu allermest i lederjobbet?
- DOL historie
- Opgave/fokus med hjemmefra?
- Juni 2012: Værdifuldt modul for mig fordi...

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Underviser team

- Hanne Møller, Cubion (modul 5)
- Niels Henriksen, Lederne (modul 3)
- Ulrik Lange (modul 1 – 5)

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Pædagogiske udfordringer

- I har forskellig baggrund (uddannelse, erfaring)
- I har forskellige kontekster og udfordringer
- I er forskellige som mennesker
- I lærer på forskellige måder
- I har forskellige læringsbehov

En verden af muligheder

En respektindgydende opgave!



CUBION

Værdiskabende Udvikling

Udfordringen

"Teaching is the educational equivalent to white water rafting"



CUBION

Værdiskabende Udvikling

Å-å!

- "Når man spørger lederne, om uddannelserne har nogen betydning for den konkrete ledelse i dagligdagen, så svarer de fleste ledere, at **deres praksis ikke har ændret sig,**" fortæller ekstern lektor på RUC, Steen Rank Pedersen, til borsen.dk.

Steen Rank Peder har udarbejdet specialet sammen med Morten Drud og Theis Olsen, som begge er cand.mag. i Offentlig administration og Psykologi.

Steen rank Pedersen forklarer, at det der skal til, er en **stærkere vekselvirkning mellem teori og praksis.**

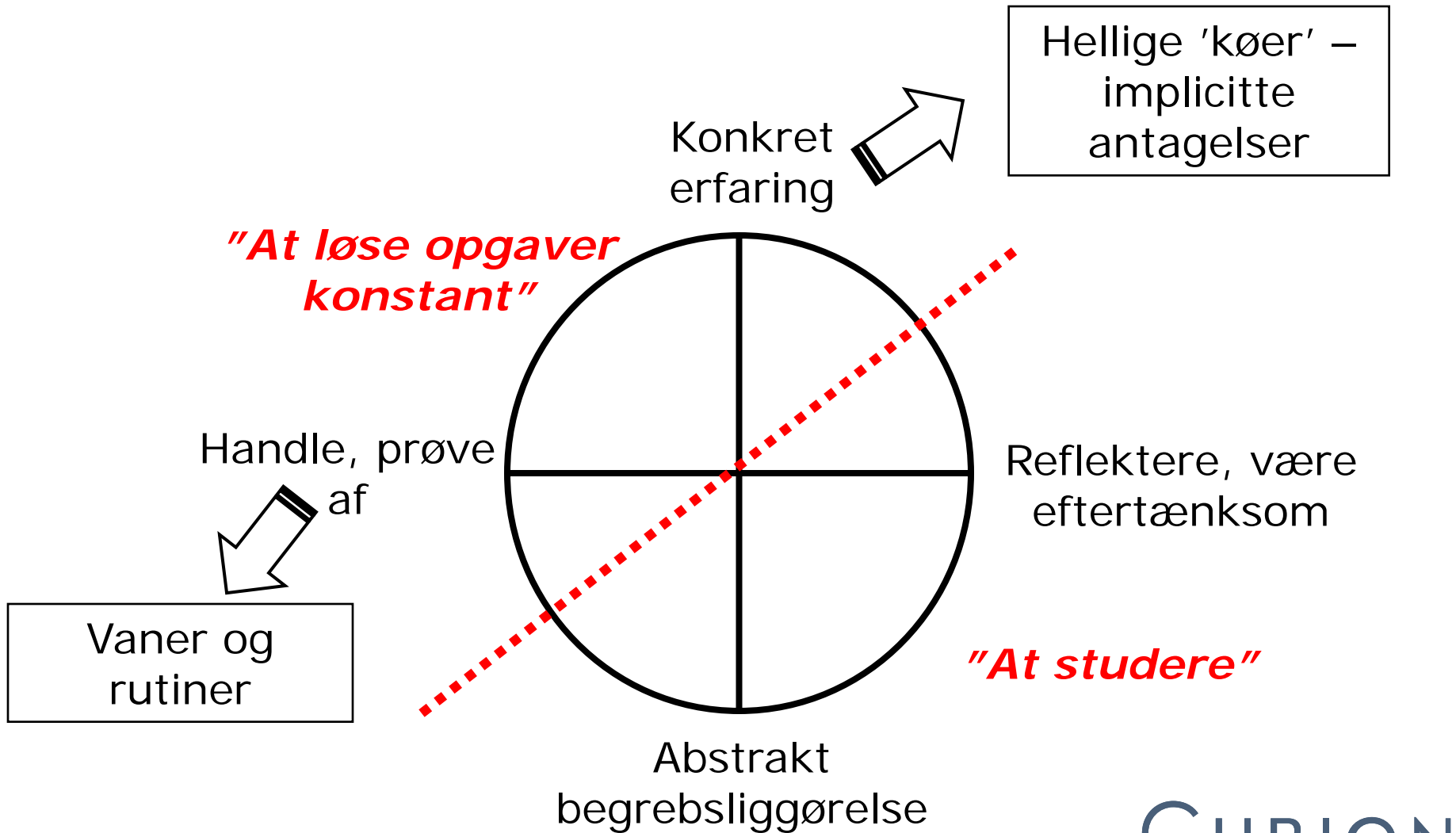
På uddannelserne lærer lederne mindre om den daglige organisering, mens de lærer rigeligt om en ny lederidentitet og om at kommunikere opad i systemet.

Mange fortæller, at der **efter uddannelsen ikke sker konkrete ændringer** hverken i forhold til de opgaver, de løser, eller i forhold til måden, de løser dem på." (Børsen 6. sept. 2010)

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Kolbs læringscyklus



CUBION

Værdiskabende Udvikling

Den pædagogiske palet

Oplæg

Læringsmiljøet

Jeres bidrag

Gruppearbejder

Fremlæggelser

Vejledning

Logbogen

Eksamen



De fysiske rammer

Øvelser, leg

Hjemmeopgaver

Netværksgrupper

Feedback

Cases

Litteratur

Løbende evaluering

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Logbogen



CUBION

14
Værdiskabende Udvikling

Hvordan lærer du mest?

- Hvad kan underviser/medstuderende/du selv gøre for at maksimere dit læringsudbytte?
- Hvilke udfordringer/hindringer ser du i at tage et DOL modul – hvordan kan du håndtere disse?



CUBION

Værdiskabende Udvikling

Guidelines for et godt forløb

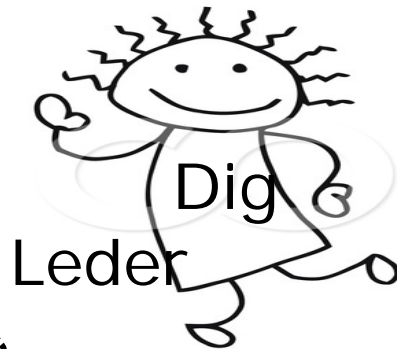
- Tavshedspligt (dog ikke *på* kurset!)
- Tag plads – tag ansvar
- Giv plads
- Spørg
- Lyt
- Giv tilbagemeldinger
- Overhold aftaler

Det store billede

De ansigtsløse kræfter

Det store fællesskab

Det lille fællesskab



© C Charley-Franzwa * www.ClipartOf.com/34320

Interes-
senterne

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Vilkår for ledelse

- Hvilke bevægelser registrerer du for tiden i rammevilkårene for ledelse?
 - De ansigtsløse kræfter (tidsånd, megatrends) – bord 1
 - Kommunen og din forvaltning – bord 2
 - Borgere/pårørende og samarbejdspartnere – bord 3
 - Din institution - bord 4Hvad bliver der mere hhv. mindre af?



CUBION

Værdiskabende Udvikling

Ledelse – for dig

- Hvilke særlige udfordringer knytter der sig til at være leder i en politisk styret organisation?
- Hvilke krav stiller de aktuelle vilkår til dig som leder?

Vilkår for offentlig ledelse

- Øverste ledelse valgt til at være uenige
- Genvalg og magt er væsentlige motiver
- Den økonomiske ramme relativt fastlåst – alt sker på skatteborgernes regning
- Stigende misforhold ml. krav og udbud
- Løbende pres for både effektivisering OG innovation
- Mange legitime interessenter
- Mudret bundlinie

Vilkår for offentlig ledelse

- Stor mediebevågenhed – enkeltsager kan sætte laviner i gang
- 'Den omringede institution'
- Den uendelige reform
- Manøvrere mellem mange 'dagsordener'

Udfordringerne i det sen moderne lederskab

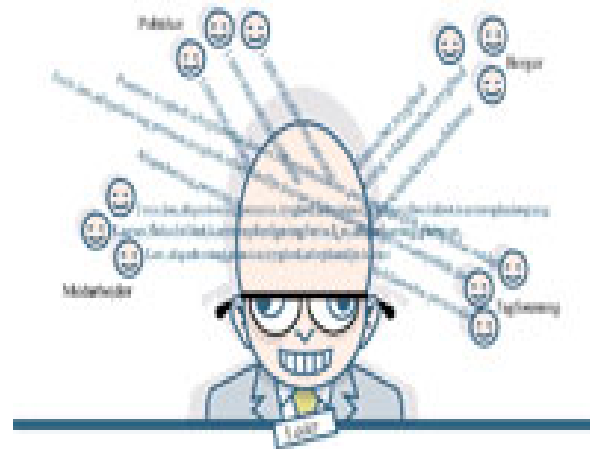
- Skabe resultater – levere 'varen' (hver dag)
- Udvikle og udnytte ressourcer optimalt – uden rovdrift, hverken på egne eller andres ressourcer
- Håndtere stor kompleksitet, høj forandringshastighed og skiftende politiske dagsordener (skabe mening)
- Manøvrere i krydspres og dilemmaer (dømmekraft)
- Bygge bro (ideer – menneske, menneske – menneske, teknologi - menneske)
- Lede fagligt stærke individualister (mellem frihed og forpligtelse)
- Agere som rollemodel
- Bygge kultur
- Genoverveje sin rolle



UBION

De mange logikker

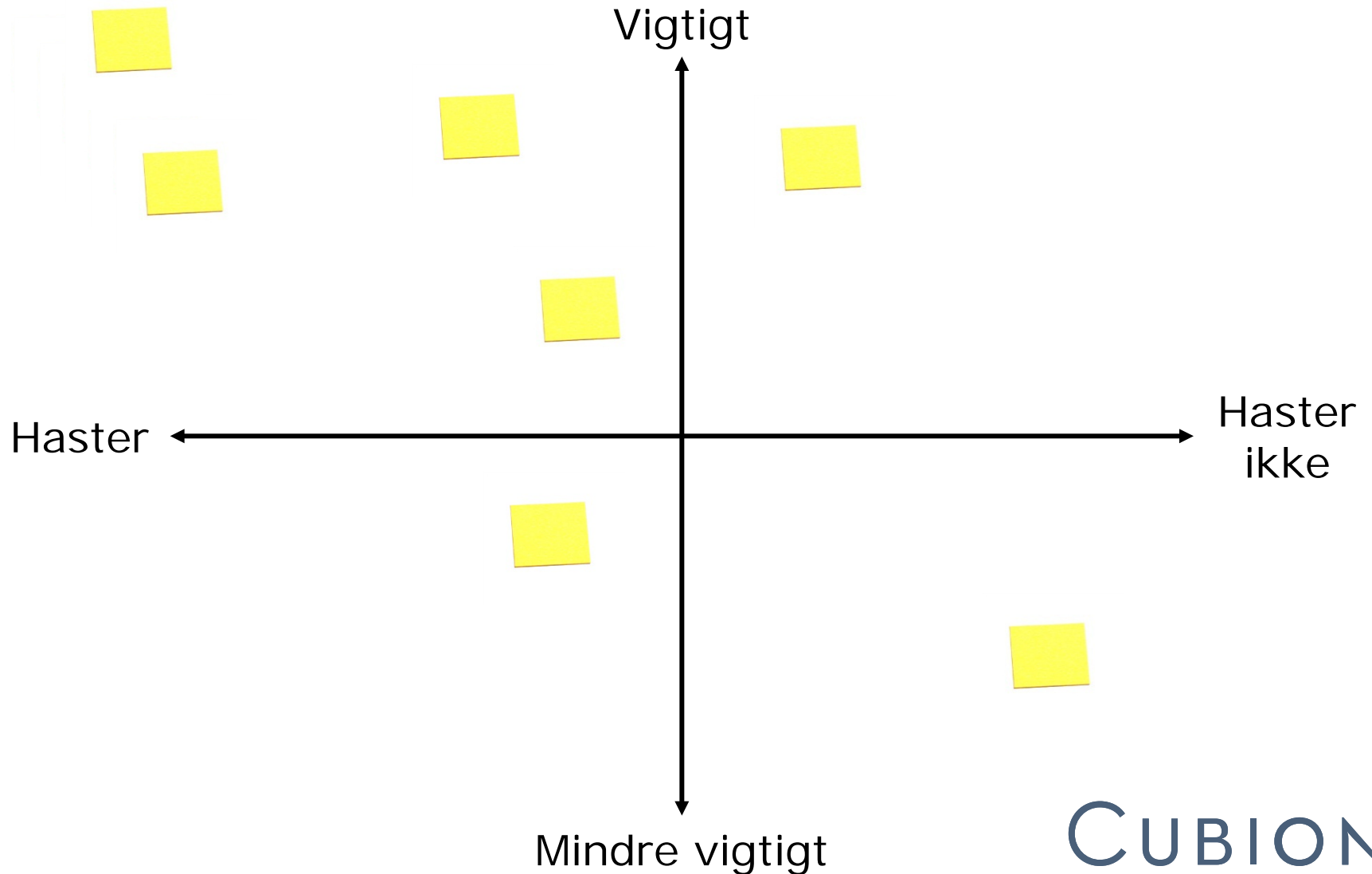
- Politisk (holdninger/magt)
- Faglig
- Moralsk/etisk
- Juridisk
- Økonomisk
- ...



Ledelsens hovedområder

1. Faglig ledelse: At sørge for at de rigtige opgaver løses på den rigtige måde og med den mest hensigtsmæssige ressourceudnyttelse. Udvikle fagligheden.
2. Personale ledelse: Ansætte, oplære, udvikle, optimere samarbejde, teamånd, afvikle etc
3. Strategisk ledelse: Sætte retning. På den lange bane at udvikle og forbedre enheden. Ledelse af forandringsprocesser. Udforme strategier og politikker. Ledelse af relationer
4. Administrativ ledelse: Struktur, planlægning, organisering, IT, økonomi, sekretariat, systemer osv

Hvordan skal vi prioritere?



CUBION

Værdiskabende Udvikling

Hvad skal vi prioritere?

Vigtigt

Ikke vigtigt

Haster

Haster ikke

'Brandslukning'
Driftsopgaver

Strategisk ledelse
Opfølgning
Egen udvikling

Visse telefon-
opkald og mails
Indberetninger

Tidsrøvere og
overspringshand-
linger (visse
møder...)

CUBION

Netværksgrupper

Formål:

- 1: Et rum for yderligere læring (lærerfrit)
- 2: Få et bredere perspektiv på ledelse
- 3: Få et bredere perspektiv på kommunens forskellige sektorer
- 4: Synliggøre deltagelse i DOL overfor medarb./ledelseskoll.
- 5: Give mulighed for større individuelt ledernetværk



CUBION

Værdiskabende Udvikling

Netværksgrupper

Kriterier for sammensætning

- 1: 4- 6 ledere/netværksgruppe
- 2: Flest mulige sektorer repræsenteret
- 3: Størst mulig variation i alder, køn, anciennitet
- 4: Ingen tætte samarbejdspartnere i grupperne
- 5: Ingen bon kammerater/ingen 'fjender'
- 6: Ingen grupper er dannet førend alle grupper er dannet

Netværksgrupper

Forventet omfang

Minimum tre møder á 3 timer

Spilleregler

Mødes på arbejdspladsen

Vær mødeleder på skift

Lav time-out midtvejs (og skift evt. mødeleder)

Afslut med evaluering (mødet, mødeledelse)

CUBION

Værdiskabende Udvikling

Første møde i netværksgruppen

- Hvad ønsker I at bruge gruppen til?
- Hvad kunne være lærerigt i forhold til modulets tema (emner, arbejdsform)
- Hvad vil I være særligt opmærksomme på i gruppens måde at arbejde og fungere på?
- Hvilke spilleregler skal gælde i gruppens arbejde?

Hjemmeopgaver

- Læse litteratur
- Notere pointer/spørgsmål i din logbog
- Nedskrive oplevelser hvor du udfordres, kommer i klemme, forundres som leder (logbog)
- Udfyld tidsskemaet: Hvad bruger jeg tiden til – brug evt. skema 2 som registreringskladde

Skema 2 - kladde

Funktion	Optegnelser: Hvor, hvornår...