



AARHUS  
KOMMUNE

# FÆLLES OM LEDELSE

**Aarhus - en god by for alle**

Indikator: Temperaturmålingen

**En by med brug for alle**Indikator: Selvforsørgelse, herunder  
forskul mellem udsatte grupper og  
alle

Indikator: Ungdomsuddannelse

**En by i vækst og med et stærkt erhvervsliv**

Indikator: BNP i Business Region Aarhus

Indikator: Nye arbejdspladser

**En bæredygtig by med gode by- og lokalmiljøer**

Indikator: Klima

Indikator: Mobilitet

**En by med fællesskab og medborgerskab**

Indikator: Medborgerskab

Indikator: Ensomhed, herunder  
forskul mellem udsatte grupper og  
alle

Indikator: Tryghed

**En by, hvor alle er sunde og trives**Indikator: Middellevetid/restlevedid, herunder  
forskul mellem udsatte grupper og alle

Indikator: Trivsel



AARHUS  
KOMMUNE

# FÆLLES OM LEDELSE

# Mål

---

- At styrke den øverste strategiske ledelses kompetencer til at udleve 'Fortællingen om Aarhus', 'Leder- og medarbejderroller' og 'Fælles om Aarhus'.
- Det betyder, at udviklingsforløbet skal udvikle ledernes kompetencer til strategisk ledelse, der understøtter arbejdet med fælles strategiske indsatser og udfordringer samt samarbejde på tværs.



Strategisk ophæng

'Fortællingen om Aarhus: 'En god by for alle'  
'Leder- og medarbejderroller i Aarhus'  
'Fælles om Aarhus'

Omsat til ledelsesvisioner i 'Fælles om Aarhus'

Vi rækker ud mod omverdenen gennem samskabelse	Vi nytænker vores indsats i fællesskab for at opfylde de mål, som byrådet sætter	Vi rykker tættere sammen om en helhedsorienteret indsats	I 'fælles om Aarhus' er vi hinandens forudsætninger – hvor vi ikke kan lykkes alene
--	--	--	---

Ledelsesforløbet: 'Fælles om ledelse'

Mål

At styrke den øverste strategiske ledelses kompetencer til at udleve 'Fortællingen om Aarhus', 'Leder og medarbejderroller' og 'Fælles om Aarhus'

Læringsmål 1

Læringsmål 2

Læringsmål 3

**Aktiv visionsledelse:** Ledere, der oversætter og omsætter visionen om 'Fortællingen om Aarhus', 'Leder- og medarbejderroller' og 'Fælles om Aarhus' til praksis gennem dialog med fagdomænerne og aktiv visionsledelse.

**Samskabelse af velfærd:** Ledere, der skaber helhedsorienterede indsatser og effekter for borgeren og for byen gennem samskabelse med borgere og erhvervsliv

**Grænsekrydsende samarbejde:** Ledere, der som rollemodel insisterer på at lykkes i fællesskab og nytænke indsatserne gennem et tydeligt grænsekrydsende samarbejde

Eksempler på kompetencer

Eksempler på kompetencer

Eksempler på kompetencer

- Evne tydeligt at kommunikere meningen til ledere, medarbejdere/fagprofessionelle og borgere

- Evne at forstå helhed
- Evne at skabe sammenhæng og effekt

- Evne til at lede ud ad, lede i grænselandet og samarbejde på tværs
- Evne til at gå ud af eget ledelsesrum og ind i andres

Øvebaner

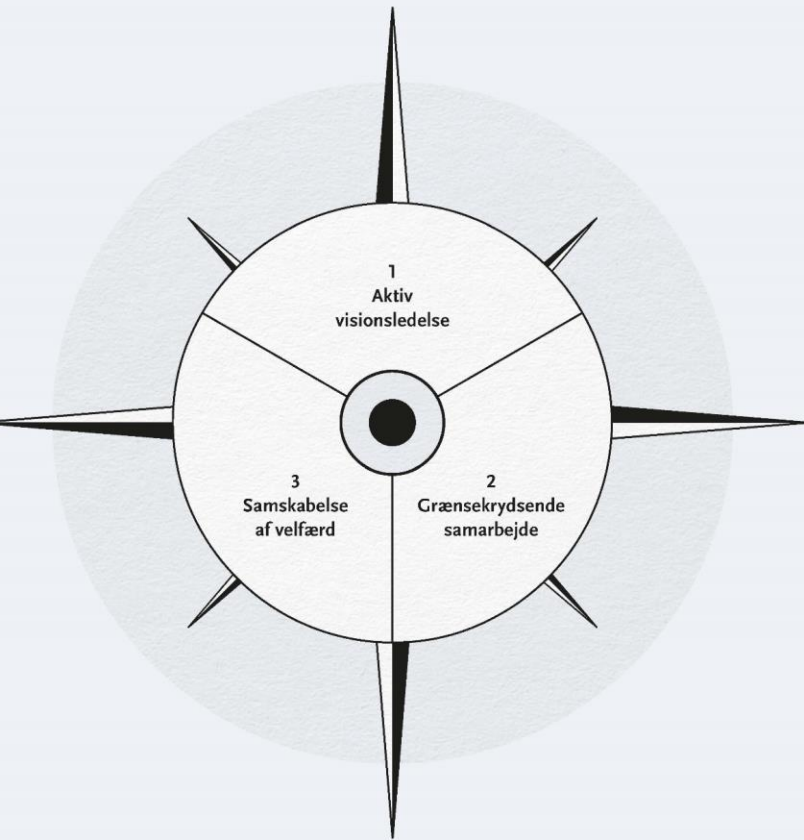
Integration – Internationalisering - Digitalisering/Smart City - Samskabelse og frivillighed  
Befordring/kørsel - Parallelsamfund – Ejendomme – Sygefravær - Afbureaukratisering

Eksempler på aktiviteter

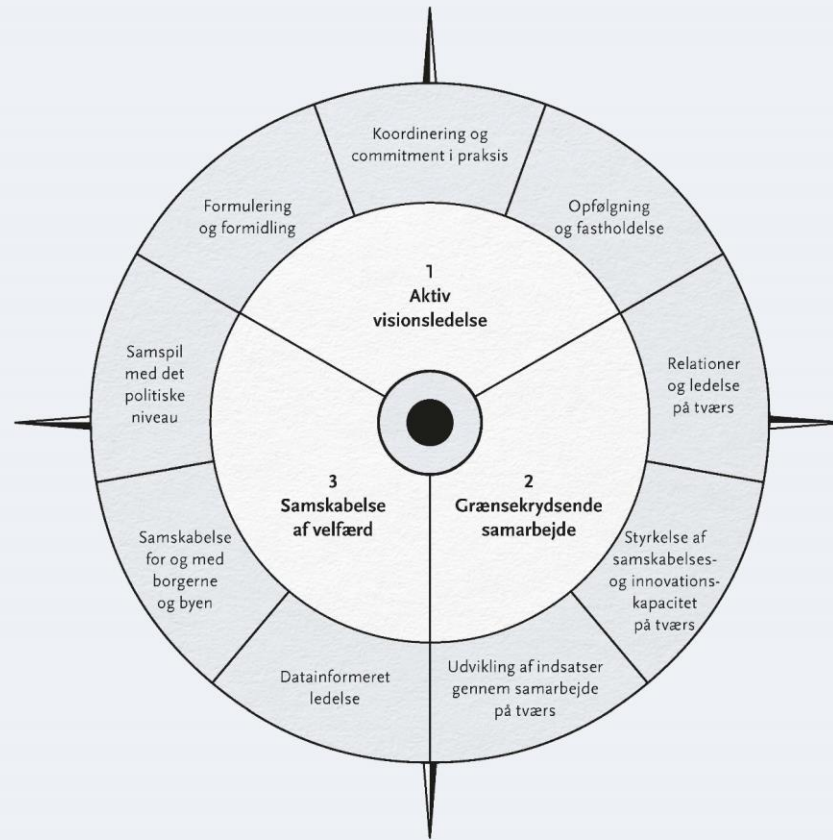
Seminar – Eksisterende mødefora - Besøg hos hinanden...



# LÆRINGSMÅL



# TEMAER I LÆRINGSMÅLENE



# KOMPAS FOR LEDELSES-FORLØBET

# Vi går forrest og først!

Møde i Strategisk Ledelsesforum d. 8. juni 2018

Frem mod første seminar i Strategisk Ledelsesforum udvikler den enkelte leder i Strategisk Ledelsesforum sit eget personlige ledelsesgrundlag indenfor den fælles organisatoriske ramme i Aarhus Kommune.

Det bygger på ledelseskommisionens anbefalinger og står i 'Fælles om ledelse' på den præmis, at du må flytte dig selv, for at du kan flytte dig sammen med andre.

Det personlige ledelsesgrundlag udarbejdes i en vekselvirkning mellem egne refleksioner og workshops med kolleger fra Strategisk Ledelsesforum, så processen både bidrager til eget og andres lederskab og til at styrke relationerne på tværs.

Arbejdet med ledelsesgrundlag startes op på Strategisk Ledelsesforum d. 8. juni 2018 med inspiration fra Ledelseskommisionens "startkit".

## Personligt ledelsesgrundlag

1. Individuel forberedelse
2. Workshop i fortrolige grupper. Laver øvelser og refleksioner sammen. Facilitatorhjælp til første workshop  
Individuel forberedelse
3. Workshop med præsentation af udkast til ledelsesgrundlag. Kvalificering og feedback.
4. Individuel forberedelse
5. Workshop med træning i at kommunikere ledelsesgrundlag

Det personlige ledelsesgrundlag 'udkommer'

# HVAD SKAL DER SKE?

1  
JUNI 2018 – NOVEMBER 2018

## PERSONLIGT LEDELSESRUNDLAG

- Individuel forberedelse.
- Workshops i fortrolige grupper.  
Refleksioner, feedback og inspiration i workshops.

2  
NOVEMBER 2018 – FEBRUAR 2019

## AKTIV VISIONSLEDELSE

- Fælles seminar 8.-9. november:  
Personligt ledelsesgrundlag og aktiv  
visionsledelse (fælles sprog og viden)
- Handling: Træne lederskabet på  
udvalgt tema (øvebane).
- Aktivitet: Coaching – indsigt i egen  
ledelse på baggrund af feedback og  
refleksion.

3  
FEBRUAR 2019 – AUGUST 2019

## GRÆNSEKRYDSENDE SAMARBEJDE

- Fælles seminar 22. februar:  
Grænsekrydsende samarbejde  
(fælles sprog og viden).
- Handling: Træne lederskabet på  
udvalgt tema (øvebane).
- Aktivitet: Jobbesøg hos hinanden  
– indsigt i egen ledelse på baggrund af  
feedback og refleksion.

4  
AUGUST 2019 – DECEMBER 2019

## SAMSKABELSE AF VELFÆRD

- Fælles seminar 30. august:  
Samskabelse af velfærd (fælles sprog  
og viden).
- Handling: Træne lederskabet på  
udvalgt tema (øvebane).
- Aktivitet: Coaching / sparring  
– indsigt i egen ledelse på baggrund af  
feedback og refleksion.



# Program for torsdag



Tid	Programpunkt
14.15 – 14.30	Velkomst og siden sidst i Strategisk Ledelsesforum /v. Niels Højberg
14.30 – 14.45	Præsentation af 'Fælles om Ledelse' og program for seminaret /v. Helle Bach Lauridsen
14.45 – 15.10	Tre direktører udkommer med deres personlige ledelsesgrundlag/v. Niels Højberg, Kirsten Jørgensen og Erik Kaastrup-Hansen
15.10 – 17.05	Aktiv visionsledelse – indsigter fra forskning og redskaber til praksis /v. Louise Ladegaard Bro, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
17.20 – 17.35	Strategisk Ledelsesforums selvvalgte ledelsesstil /v. Camilla D. Staniok
17.35 – 18.30	Drøftelse af Strategisk Ledelsesforums selvvalgte ledelsesstil ift. ambitionerne i 'Fortællingen om Aarhus' og 'Fælles om Aarhus'
19.00	Middag, netværk og videndeling

FÆLLES  
OM  
LEDELSE



# Program for fredag

Tid	Programpunkt
8.30 – 8.50	Opsamling – hvad skete der i går? /v. Helle Bach Lauridsen
8.50 – 9.45	Fortællinger i plenum – To direktører og to ledere udkommer med deres ledelsesgrundlag og fortæller om arbejdet /v. direktørerne Hosea Dutschke og Henrik Seiding, og lederne Lotte Henriksen og Jakob Ljungberg
9.45 – 11.00	Lederne udkommer med deres personlige ledelsesgrundlag /v. alle
11.20 – 11.40	'Fælles om ledelse' - det videre forløb /v. Helle Bach Lauridsen
11.40 – 12.20	Frokost
12.20 – 12.40	Arbejdet vedr. aktiv visionsledelse i sparringsgrupperne - coaching og træning /v. vicecenterleder Christian Bøtcher Jacobsen, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
12.50 – 14.00	Næste skridt i arbejdet vedr. aktiv visionsledelse/ v. sparringsgrupperne
14.00	Tak for denne gang

FÆLLES  
OM  
LEDELSE



AARHUS  
KOMMUNE

# FÆLLES OM LEDELSE

# Aktiv visionsledelse – indsigter fra forskning og redskaber til praksis

v. Louise Ladegaard Bro, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

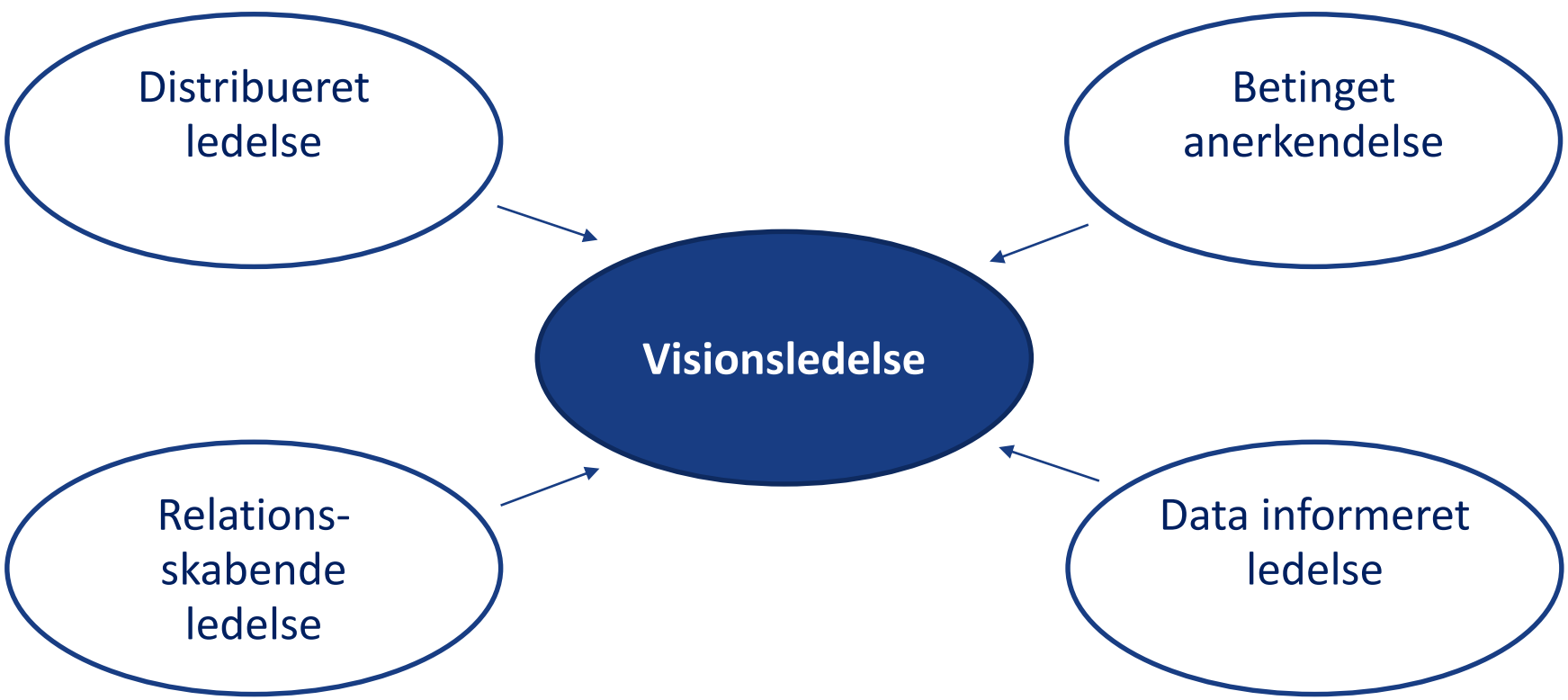


INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB  
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS  
Center for Offentlig Ledelse



# Aktiv visionsledelse – suppleret af andre ledelsestilgange



# PROGRAM

---

15.10-15.40: Velkomst og oplæg om at kommunikere en klar retning– visionsledelse

15.40-15.55: Summe og plenumdiskussion

15.55-16.05: Pause

16.05-16.15: Oplæg om anerkendelse og datainformeret ledelse

16.15-16.20: Summe

16.20-16.30: Oplæg om distribueret og relationsskabende ledelse

16.30-16.40: Spørgsmål og diskussion

16.40-17.00: Praktisk øvelse

17.00-17.05: Diskussion og afslutning

---

# VISIONSLEDELSE

Når organisationen arbejder i samme  
ønskværdige retning

# VISIONSLEDELSE — ET EKSEMPEL





# EN DEFINITION PÅ VISIONSLEDELSE

---

Udvikle, dele og  
fastholde en vision



# VISIONSLEDELSE – ILLUSTRERET I INTERVIEWS

Fra daginstitutionssektoren:

**Hun er styrmand her i huset...** der var på et tidspunkt... hvor hun ikke var her. Tingene, det var lige som om, vi sejlede lidt i forskellige retninger. Med det samme hun er her igen, bliver vi en stor færgе... **Vi er ikke i små både længere**

[Institutionslederen] gør, **at man er pavestolt af at være** i [institutionens navn], og man er stolt af at være pædagog, og man føler, man kan bidrage med noget.

”Det at [institutionslederen] er så engageret i sit arbejde, og hun er **god til både at motivere os og udvikle os**, det gør altså også bare, at man har gejst. Altså du, man bliver ikke træt på en eller anden måde bare af at være pædagog, fordi man føler hele tiden, at der er nye tiltag, og der er nye ideer”



# HVAD ER EN GOD VISION?

---

- Klar
- Konkret
- Nærværende
- Opnåelig, men samtidig ideel
- Relevans og koblingen til overordnede mål



# VISIONER

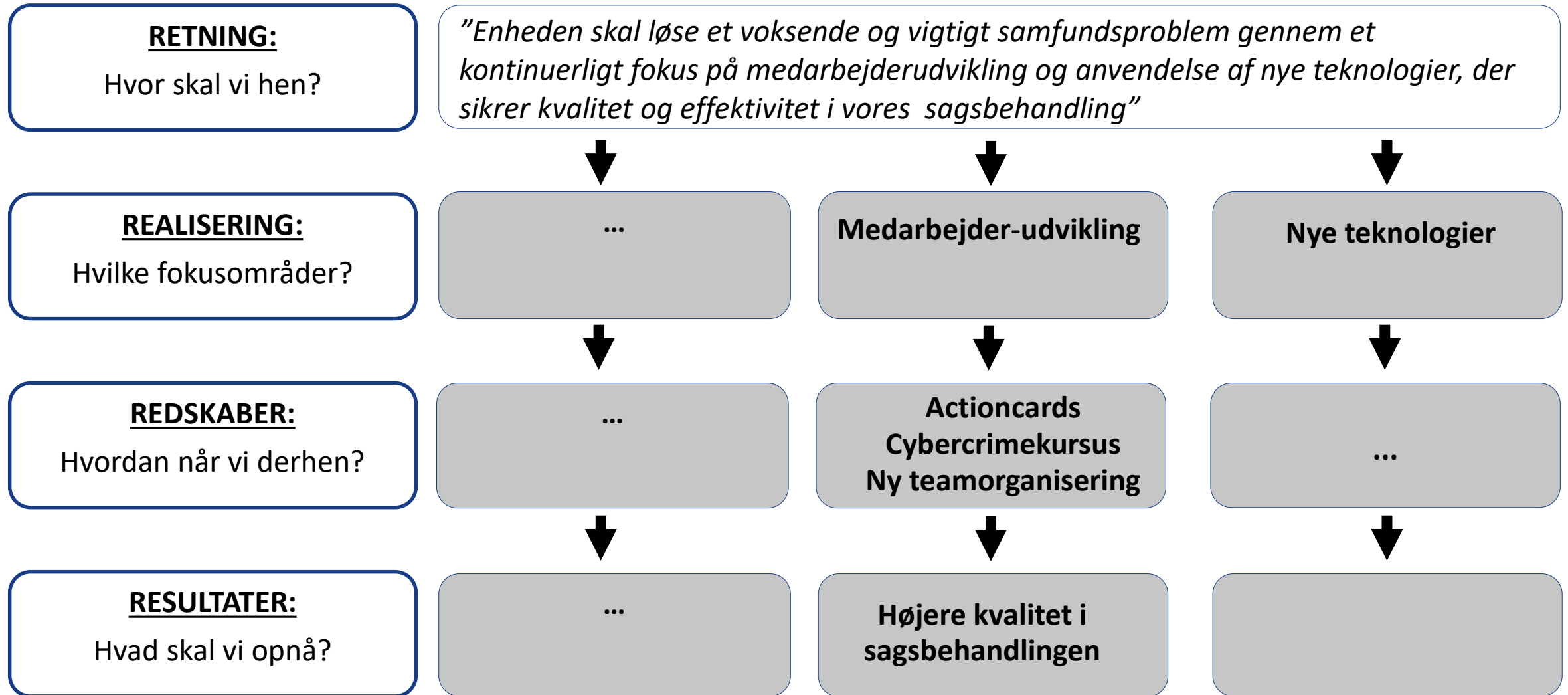
---

Den bedste [organisation] for de [brugere], der er her

Vi skal være [organisationen] for [brugerne] i vores område.

Vi skal ligge [specifik placering] blandt [organisationerne] i [kommunen] på alle [specifik type] parametre

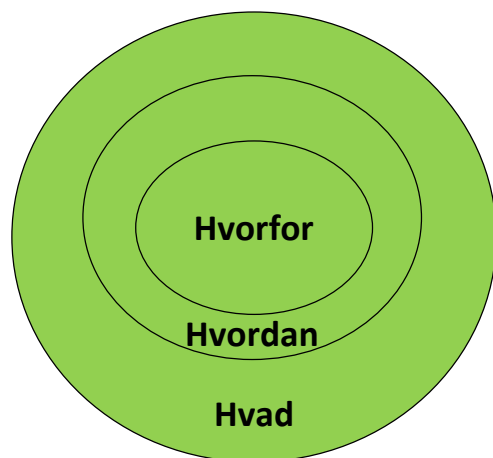
# VISIONSLEDELSE – OVERSÆTTELSE AF VISIONEN



# DELING AF VISIONER - HVORDAN KOMMUNIKERER VI?

---

**Traditionelt** kommunikerer vi udefra og ind – og ikke indefra og ud



Eksempel med sygeplejersker:

**Udefra og ind:** Vi pakker nødhjælpsudstyr til nødhjælpsarbejdere (hvad vi gør)

Det gør vi ved at kontrollere, at der er i pakkerne hvad der skal være, at kontrollere, at det virker, og vi sætter en label på (hvordan vi gør det)

**Indefra og ud:** Vi redder menneskeliv (hvorfor vi gør det) fordi vi sørger for at nødhjælpsmedarbejdere har hvad de skal bruge i en krisesituation (hvordan vi gør det). Vi pakker nødhjælpsudstyr til dem (hvad vi gør)

# DELING AF VISIONER – HVILKEN FORM FOR KOMMUNIKATION?

## Skriftelige produkter:

Hjemmeside,  
nyhedsbreve, mapper i  
afdelingen, plancher på  
væggen

Deling af  
visionen

Kollektivt, temniveau,  
individuelle  
medarbejdersamtaler,  
efter observation af  
arbejdet, uformelt,  
"brandtaler"

Temauger, fyrtårne, aftryk i årsplaner,  
indskrivningsmøder, mærkedage, besøg af  
eksterne aktører, valg af tiltag og  
arbejdsmetoder, kurser.

# DELING AF VISIONER – HVILKEN FORM FOR KOMMUNIKATION?

	Kommunikationsretning		
		Envejs	Tovejs
Kommunikationstype	På skrift		
	Mundtligt på Kollektive møder		
	Mundtligt på Individuelt niveau		✓

**Men selv her et spørgsmål om hvordan, hvor ofte og i hvilke sammenhænge:**

- På skrift: I et hæfte, i månedsbreve, i ugebreve, på plancher på væggen?
- På kollektive møder: Som fast punkt på hvert medarbejdermøde eller kun når der er forandringer (på skoleområdet fx skolereformen)?
- På individuelt niveau: uformelt i hverdagen, på systematiske MUS-møder (og hvor ofte), efter observation af praksis (og hvor ofte)?

Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership.  
Ulrich Thy Jensen, Donald p. Moynihan and Heidi Houlberg Salomonsen





# VISIONSLEDELSE — BETYDER DET NOGET?

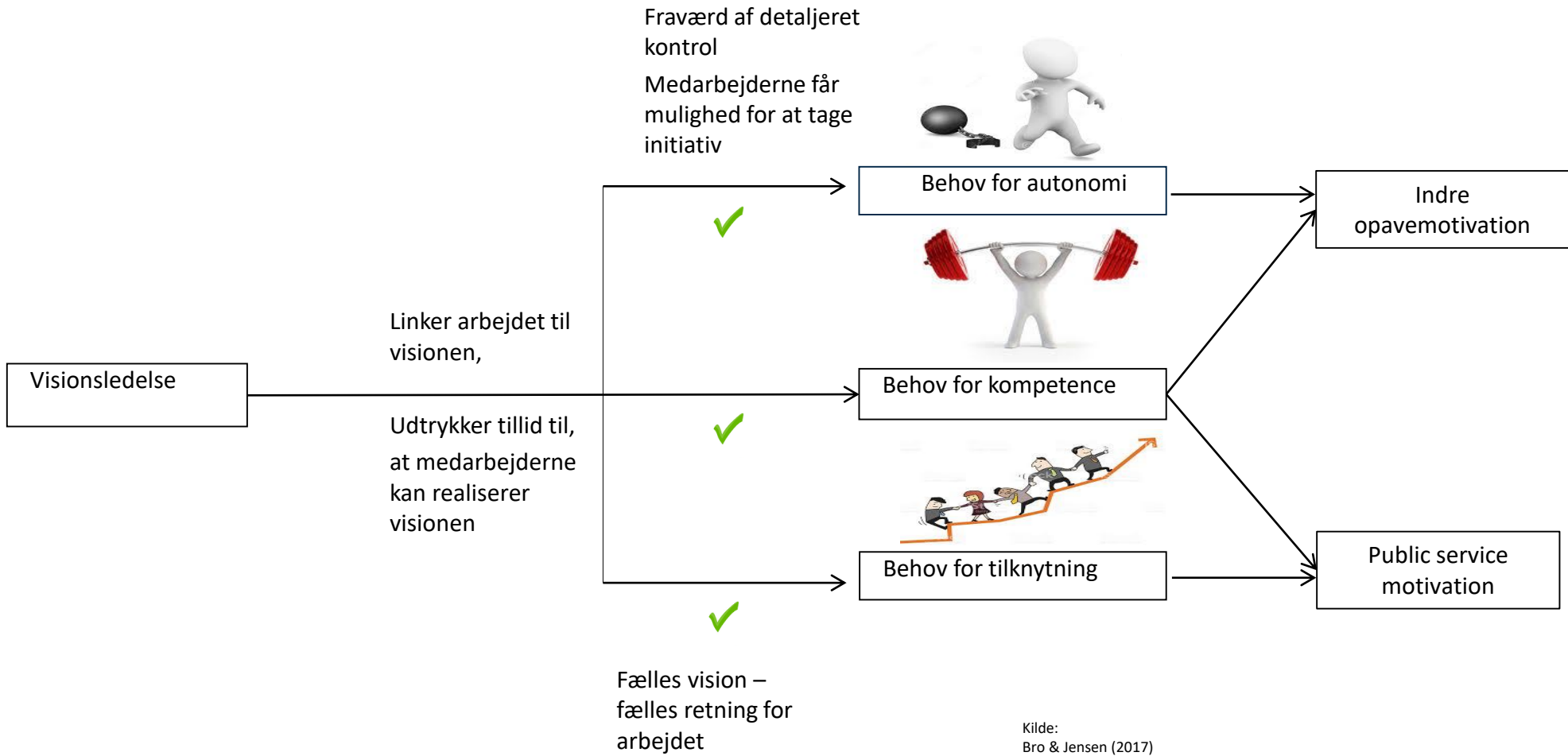
---

## Visionsledelse og medarbejdermotivation

- Visionsledelse hænger positivt sammen med medarbejdernes motivation til at gøre godt for andre og for samfundet (det vi kalder for pro-social motivation)
- Og med glæden og interessen ved arbejdet i sig selv (det vi kalder for indre motivation)



# VISIONSLEDELSE OG MOTIVATION



# VISIONSLEDELSE – OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

---

- **Værdioverensstemmelse**
- **Ledelsesidentitet**
- **Ledelsesspænd**
- **Overensstemmelse mellem lederopfattet og medarbejderopfattet visionsledelse**

# (U)ENIGHED OM VÆRDIERNE

---

- **Vigtigt med stærke værdier, der gennemsyrrer organisationen**
  - Er ledelse og medarbejdere enige om, hvad der er det "ønskværdige"?
  - Er der enighed om de indlejrede værdier, visionen afspejler?

## Værdikonflikter – eksempler:

- Generelt: Faglig kvalitet i opgaveløsningen eller holde udgifterne nede (og slække lidt på kvaliteten)?
- Jobcentre: Hvad er målsætningen – at skabe "hele mennesker" eller at få arbejdsløse borgere i job?
- Gymnasierne: Fastholdelse eller høje karaktergennemsnit?



# LEDERIDENTITET

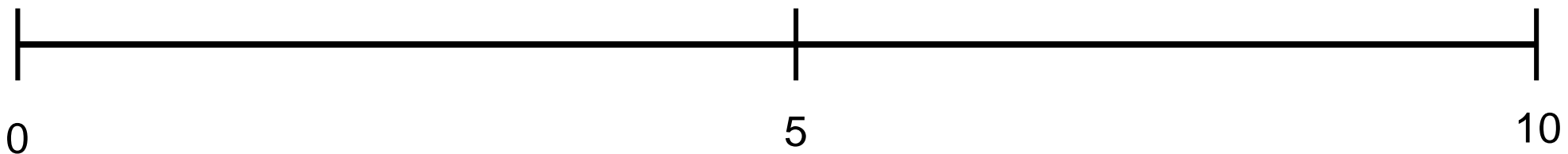
---



Ren faglig identitet

Kombineret leder- og faglig identitet

Ren lederidentitet



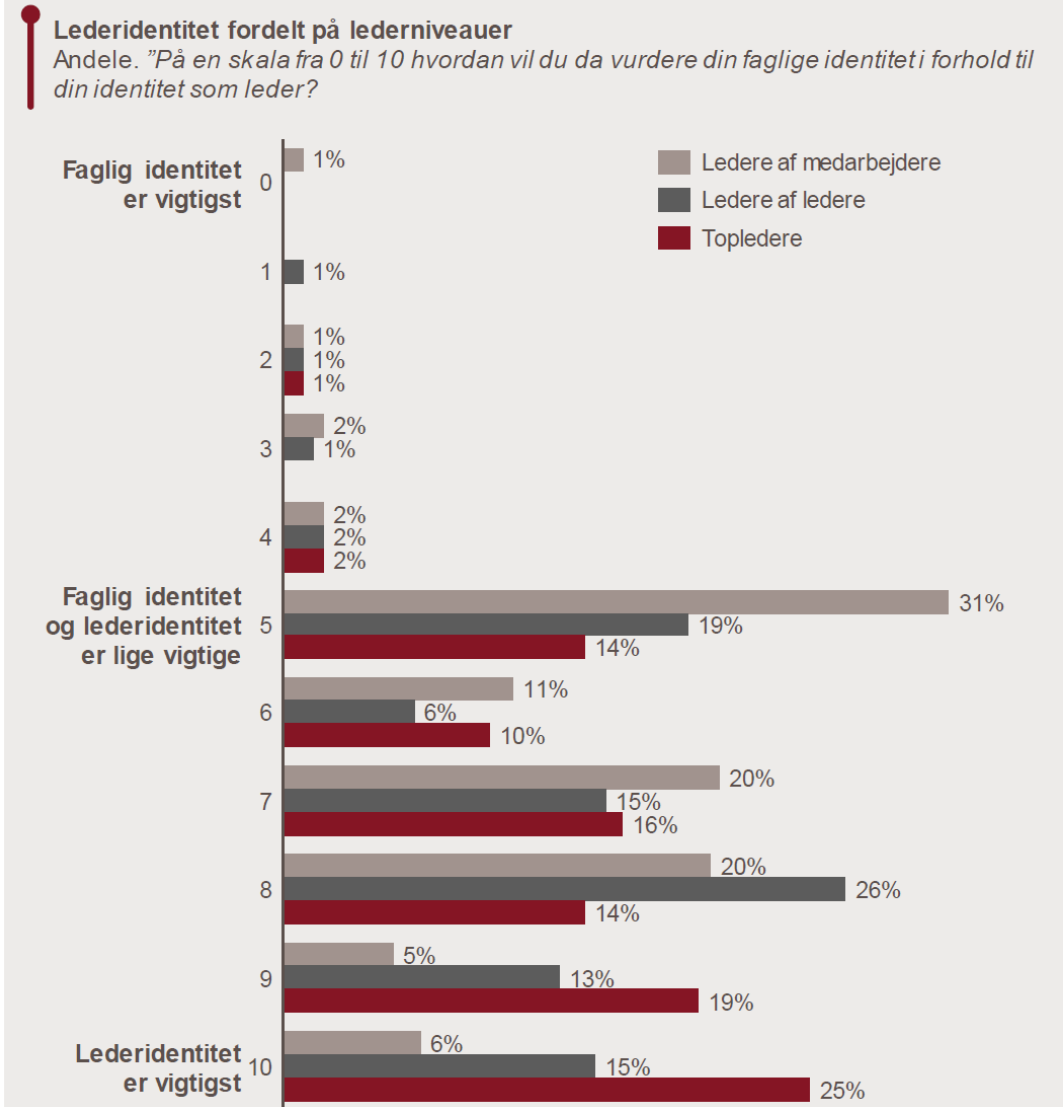
# LEDERIDENTITETEN

Generelt eksisterer der en lederidentitet blandt lederne, men...

- Den er væsentligt større hos toplederne
- Den er markant mindre hos ledere af medarbejdere

På mange måder forståeligt, men lav ledelsesidentitet kan være en hindring for aktiv ledelse...

Ledelseskommisionen



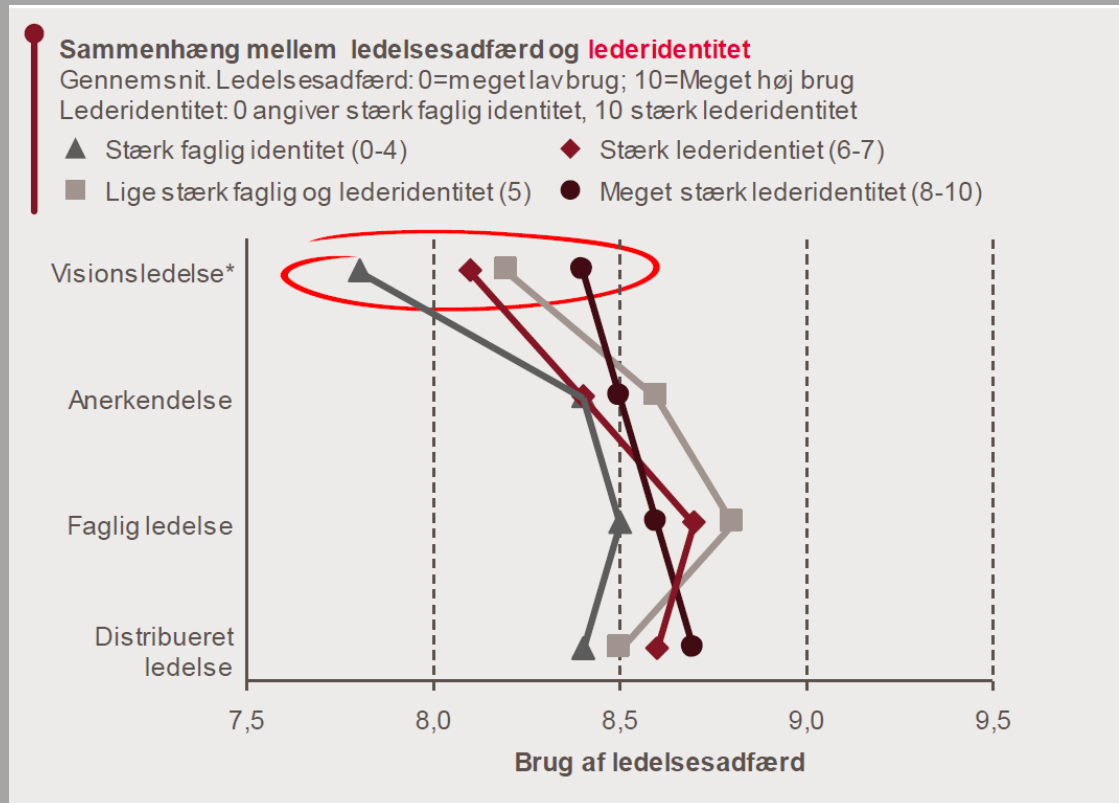
# IDENTITET OG ADFÆRD

---

Lavere ledelsesidentitet er generelt forbundet med mindre aktiv ledelsesadfærd.

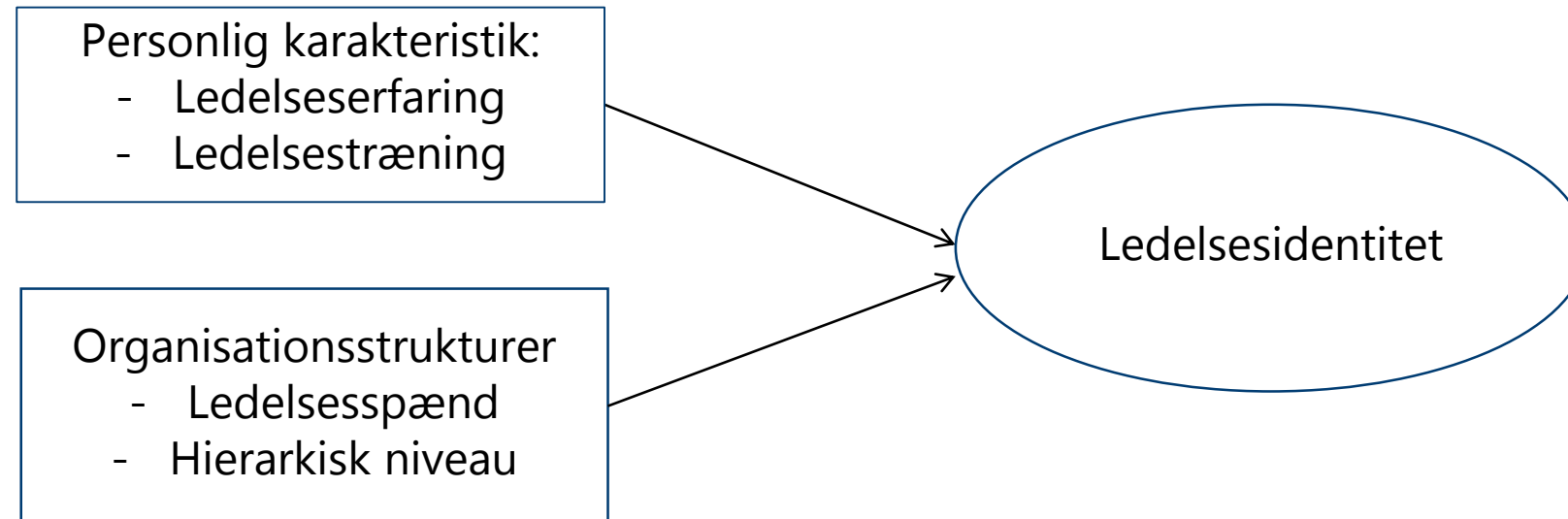
Generelt meget højt selvrapporeret ledelsesadfærd!

Ledelseskommisionen



# LEDERIDENTITET

---





# LEDELSESPÆND

---

Men det gør jo en forskel i lige præcis, hvor tæt man er på, ikke? Altså, jeg har ikke hundrede procent fod på, hvad de alle sammen laver, og hvilke kompetencer de har [...].

(leder med > 20 medarbejdere)

Men jeg tror, at det kan være svært at være leder af små enheder hvor man har færre folk at trække på....

**Det kan blive meget familiært**, og der er en risiko for, **at man ikke tør agere**, hvis der sker noget u hensigtsmæssigt.

Jo mere distance, der er [mellem lederen og medarbejderne], jo nemmere bliver det **at handle konkret ledelsesmæssigt** frem for, at de tager de personlige ting ind. Man bliver lidt mere blød, fordi man kender hinanden. Fordelen ved mindre distance er, at man kender sine medarbejdere og ved, hvad man har med at gøre

# LEDELSESPÆND

---

Stort ledelsesspænd som udfordring: Mindsker lederens mulighed for at interagerer med hver enkel medarbejder

- Det gør det svære at kommunikerer visionen/målene/feedbacken på en måde, som giver mening for den enkelte medarbejder
- Og at knytte den enkelte medarbejders arbejde til visionen og målene



# LEDELSESPÆND

---

Små ledelsesspænd kan gøre det svært at fastholde en identitet som leder

- Det kan være svært at finde tid til - og aktive prioritere - det ledelsesstrategiske arbejde

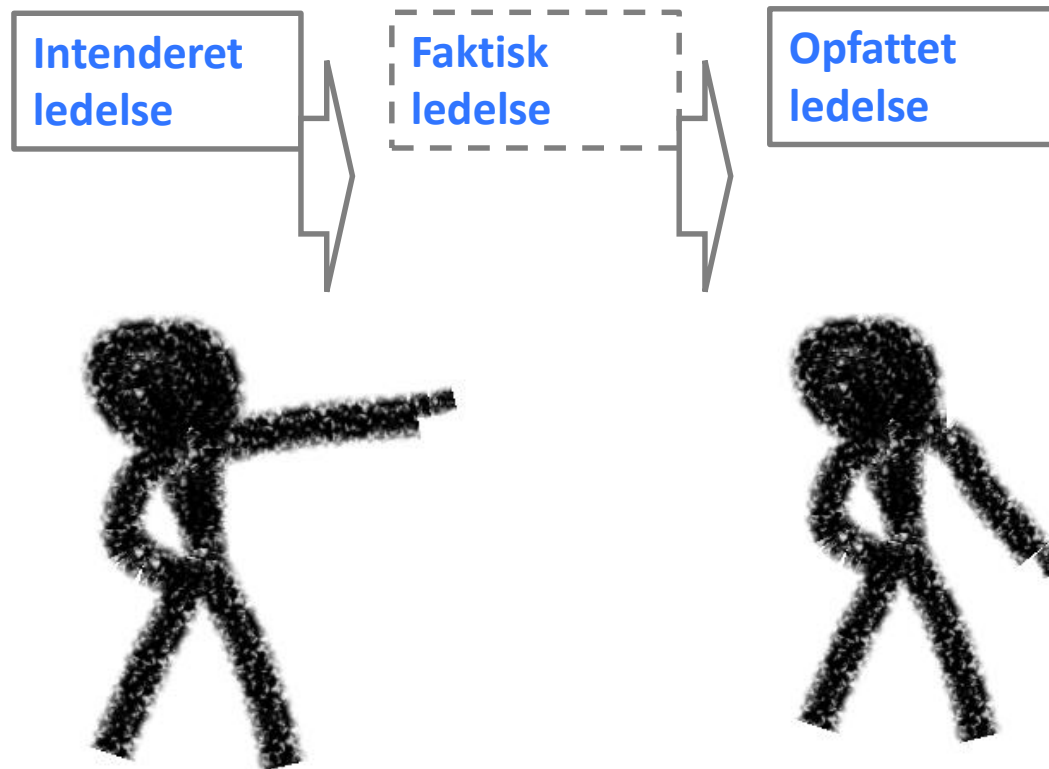


- 
- Har jeres ledere det optimale ledelsesspænd i forhold til at kunne udøve visionsledelse?
  - Har de mulighed for at dele visionen?
  - Har de mulighed for at fastholde en ledelsesidentitet?



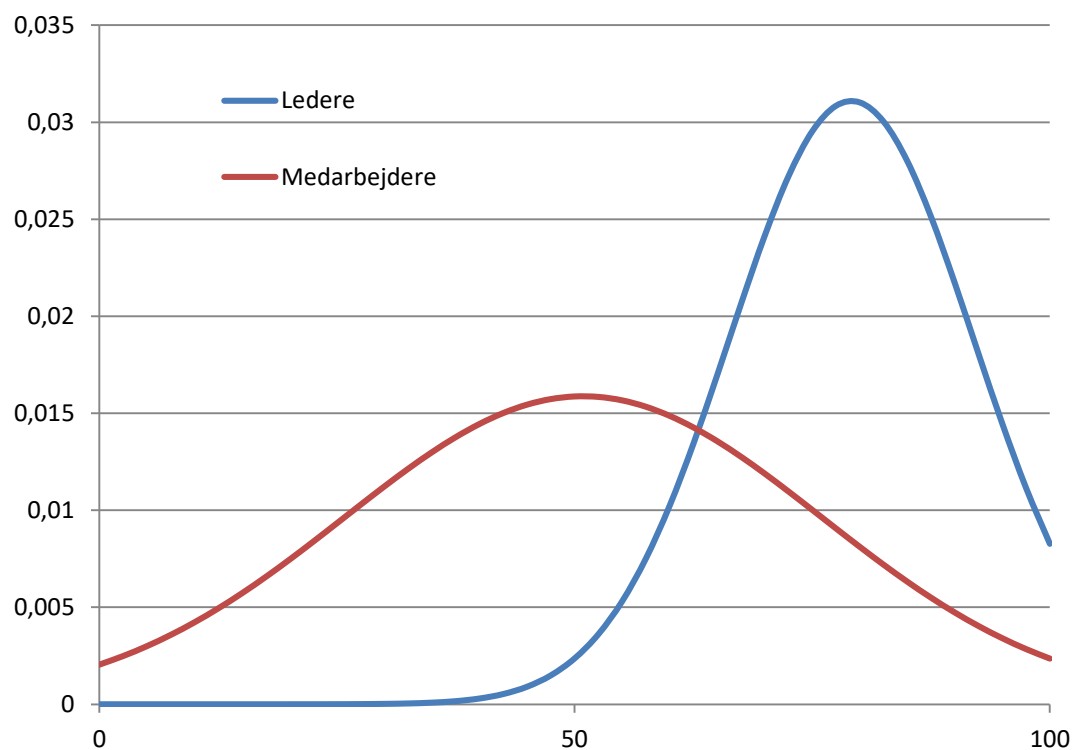
# OVERENSSTEMMELSEN MELLEM LEDEROPFATTET OG MEDARBEJDEROPFATTET VISIONSLEDELSE

---



*Inspireret af Wright & Nishii, 2007*

# OVERENSSTEMMELSEN MELLEM LEDEROPFATTET OG MEDARBEJDEROPFATTET VISIONSLEDELSE



Sådan ser fordelingerne typisk ud  
Lederne mener selv, de laver mere aktiv ledelse, end medarbejderne mener, at leder gør

# SUMME OG PLENUMDISKUSSION

---

Hvordan  
kommunikerer  
visionen?

Eksempler på at  
visionen får en  
betydning?

Udfordringer?

Ledelsesidentitet?

Overvejelser om  
ledelsesspænd?

# PAUSE

---



**INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB**  
AARHUS UNIVERSITET

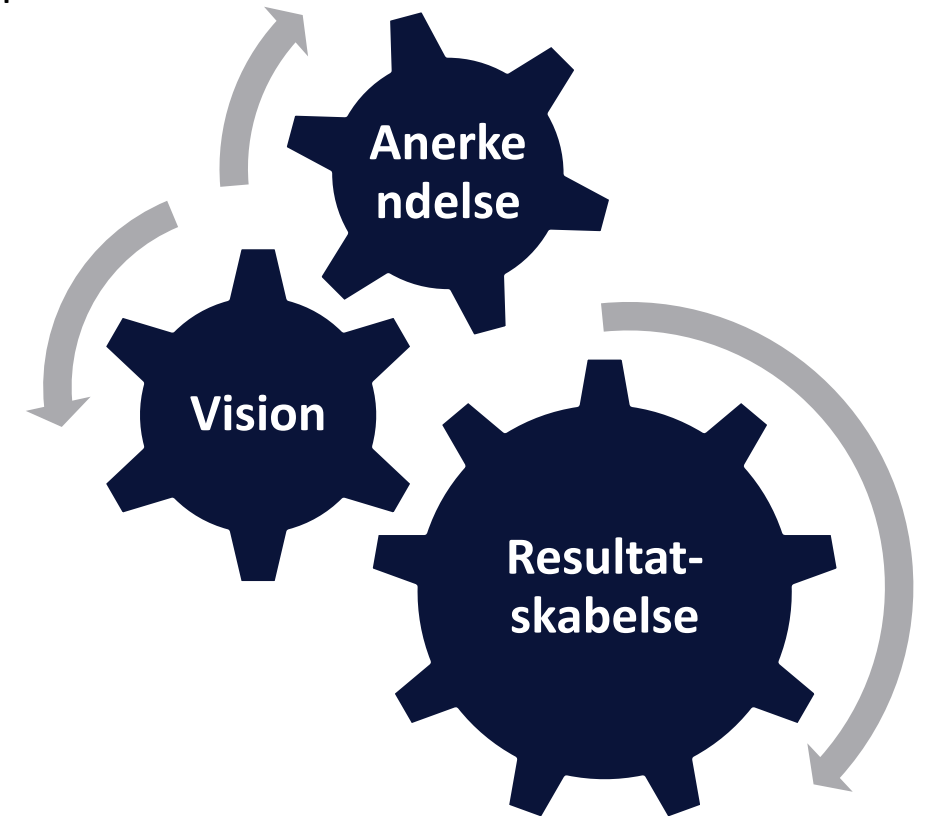
KRONPRINS FREDERIKS  
**Center for Offentlig Ledelse**





# Betinget anerkendelse – hvad og hvorfor?

- Vi forstår betinget anerkendelse som **positiv betinget feedback**:
  - Når ledere giver **konkret**, positivt rettet anerkendelse koblet til medarbejdernes **indsats og/eller resultater**
- Hvorfor er betinget anerkendelse vigtig som et ledelsesværktøj?
  - I ledelsesmæssig sammenhæng: Giver **retning**
  - Generelt: Understøtter **behov** for at føle os kompetente
  - Derudover: **Kombinationen** af visionsledelse og verbal anerkendelse har størst effekt på organisationers resultatskabelse



# Betinget anerkendelse – hvordan?

---

- Udøvelse af betinget anerkendelse kræver, at lederen har kendskab til medarbejdernes arbejde
  - Lederens faglige og ledelsesmæssige **troværdighed** er vigtig
- **Vigtigt at overveje**, når betinget anerkendelse udøves:
  - Skriftligt eller mundtligt (fx over mail eller ansigt-til-ansigt)
  - Formelt eller uformelt (fx ved MUS-samtale eller ved kaffemaskinen)
  - Offentlig/foran kolleger eller på tomandshånd
  - Gruppe- eller individorienteret anerkendelse
- Hvordan det er bedst at udøve betinget anerkendelse **afhænger af**:
  - Opgavens karakter – individuel og adskillelig vs. gensidig og uadskillelig
  - Kulturen i enheden – hvordan bliver anerkendelse opfattet?
  - Hvad der motiverer den enkelte medarbejder



# Betinget anerkendelse – hvordan?

---

*Rent personligt så dur guleroden rigtig godt på mig. Guleroden kan jo også være anerkendelse fra ens leder, at man får det der skulderklap: ”Det der, det tacklede du godt” eller ”der var du lige i dit es, da du gjorde det der”, eller ”hvor var det fedt, du gjorde det der sammen med børnene,” eller ”der var du en god kollega eller en god ansat”.*

*(Medarbejder i daginstitutionsektoren).*



# Datainformeret ledelse – hvad og hvorfor?

---

- Ledelsesmæssig insisteren på at **basere beslutninger på data** og at **sikre opfølgning, læring og forbedring samt levering af feedback baseret på data**
- Bredt databegreb – data forstås som **viden**
  - Datainformeret indebærer altså vidensdeling til at skabe et ”oplyst grundlag”
  - Datakilder kan således både være **kvantitative** (opgørelser, målinger) og **kvalitative** (dialog, observationer)
- Hvorfor koble datainformeret ledelse og aktiv visionsledelse?
  - Mulighed for at illustrere vejen frem mod visionen
  - Giver mulighed for systematisk opfølgning på, hvor langt vi kommer i retning af visionen

# SUMME

---

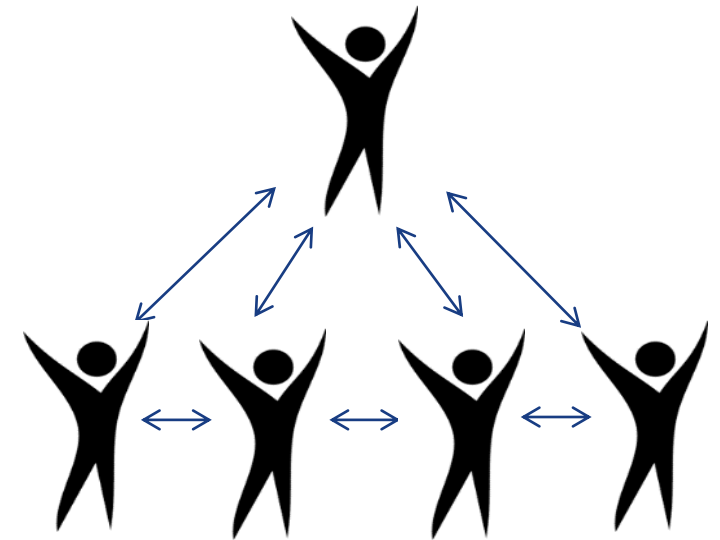
Eksempler på  
verbal  
anerkendelse?

Forståelse af  
datainformeret  
ledelse?

Udfordringer?

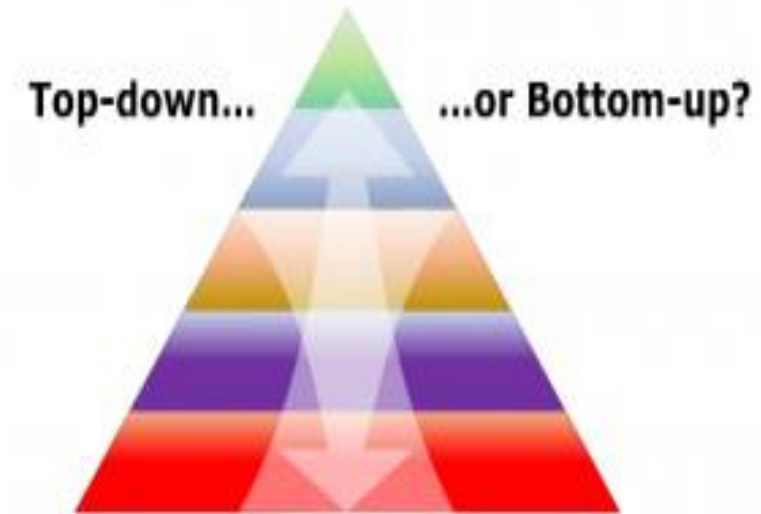
# Afstemt distribueret ledelse – hvad og hvorfor?

- Når flere (medarbejdere og formelle ledere) **deler ledelsesopgaverne**, herunder tager fælles ansvar for beslutninger, processer og indsatser, med henblik på, at enheden opnår de ønskede målsætninger
- Afstemt distribueret ledelse er et såkaldt **”ledelsesplusfænomen”**
- Fokus på **ledelsesaktiviteter** fremfor ledelsesroller
- Hvorfor? Afstemt distribueret ledelse bidrager til...
  1. Bedre offentlige services og højere brugertilfredshed
  2. Opfylder behov for kompetence og autonomi og beriger dermed jobindhold og fremmer trivsel
  3. Udbredelsen af gode normer, effektiv praksis og innovativ adfærd rettet mod at finde nye løsninger



# Afstemt distribueret ledelse – hvordan?

- Deling af ledelsesopgaver forstået som **ledelse af arbejdsopgaver, ledelse af mennesker/relationer og ledelse af forandringer**
- Lederinitieret eller medarbejderinitieret distribueret ledelse?
  - **Lederinitieret** – den formelle leder deler ledelsesopgaver med en eller flere medarbejdere/ledere
  - **Medarbejderinitieret** – medarbejdere kan også af sig selv påtage sig en del af ansvaret for ledelsesopgaver, når de ser behovet for det
- Planlagt eller spontan afstemthed?
  - **Planlagt** – når delingen af ledelsesopgaver er blevet omhyggeligt overvejet i organisationen af både formelle ledere og medarbejderne
  - **Spontan** – når ledelsesopgaverne deles igennem stiltiende og mere intuitive processer, der stadig med tiden resulterer i afstemthed



# Relationsskabende ledelse – hvad og hvorfor?

---

- Vi forstår relationsskabende ledelse som ledernes bestræbelser på at **skabe, udvikle og støtte værdifulde relationer i organisationen.**
- Værdifulde relationer skabes med udgangspunkt i den fælles retning og baseres på **fælles viden og gensidig respekt.**
- **Fælles viden** handler om at etablere kendskab til hinandens forudsætninger, opgaver og målsætninger.
- **Gensidig respekt** handler om at værdsætte andres bidrag og acceptere betydningen af deres indflydelse.
- Værdifulde relationer kan f.eks. etableres mellem leder og medarbejder, mellem medarbejdere inden for enheden, og mellem medarbejdere og/eller ledere på tværs af organisatoriske skel.





# Relationsskabende ledelse – hvordan?

---

- Vigtigt, at relationsskabende ledelse er koblet op på en **fælles retning og fælles mål** for at relationsskabelsen rent faktisk understøtter værdiskabelsen i organisationen – ikke relationsdannelse for relationernes skyld.
- Ledelsesopgaven er at etablere relationer i både **formelle og uformelle sammenhænge**.
  - Eksempler på **formelle tiltag**:
    - Etablering af mødestrukturer inden for og på tværs af organisatoriske enheder
    - Opbygning samarbejdsformer (f.eks. teamstrukturer, sparringsgrupper o.lign.)
  - Eksempler på **uformelle tiltag**:
    - Afklaring af roller og identiteter (f.eks. tydeliggørelse af tværfaglighed, samskabelse o.lign.)
    - Udvikling af gensidigt kendskab (til forudsætninger, opgaver og målsætninger)
    - Afhjælpning af pressede relationer (f.eks. afklarende samtaler, coaching o.lign.)

# SPØRGSMÅL OG DISKUSSION

---

Eksempler på  
distribueret  
ledelse?

Forståelse af  
relationsskabende  
ledelse?

Udfordringer?

# Øvelse – fokus på aktiv visionsledelse og redskaber til praksis

---

- **Formålet med øvelsen**
  - At I får mulighed for at oversætte generel viden til refleksion over jeres egen ledelsespraksis
- **I har fået 4 farvede ark uddelt. Hver farve symboliserer én af de fire ledelsestilgange koblet til aktiv visionsledelse:**
  - Betinget anerkendelse – **blåt ark**
  - Datainformeret ledelse – **rødt ark**
  - Distribueret ledelse – **gult ark**
  - Relationsskabende ledelse – **grønt ark**

# Øvelse – fokus på aktiv visionsledelse og redskaber til praksis

---

- **Selve øvelsen:**

1. **Overvej individuelt**, hvilken kombination af ledelsesaspekterne du henholdsvis gerne vil give og modtage ledelsessparring om
2. **Vælg arkene med de farver, der symboliserer dit fokus** på at udvikle og give feedback om en særlig ledelsestilgang. Tag arket for egen ledelsessparringsform i højre hånd og ønske til, hvad du gerne selv vil modtage sparring om i venstre hånd.
3. **Find sammen med en anden, der har den modsatte kombination:**
  - Præsenter efter tur jeres udfordring for den anden – 7 minutter til hver.
  - Sparringspartneren giver konkret feedback på baggrund af egne erfaringer og forslag til at træne fremadrettet i egen ledelsespraksis
  - I kan med fordel notere vigtige pointer og indsigter ned på arket og bringe det med jer videre på seminaret – både i dag og i morgen



# FÆLLES OM LEDELSE

# Aktiv visionsledelse

**Strategisk Ledelsesforums selvvalgte ledelsesstil**

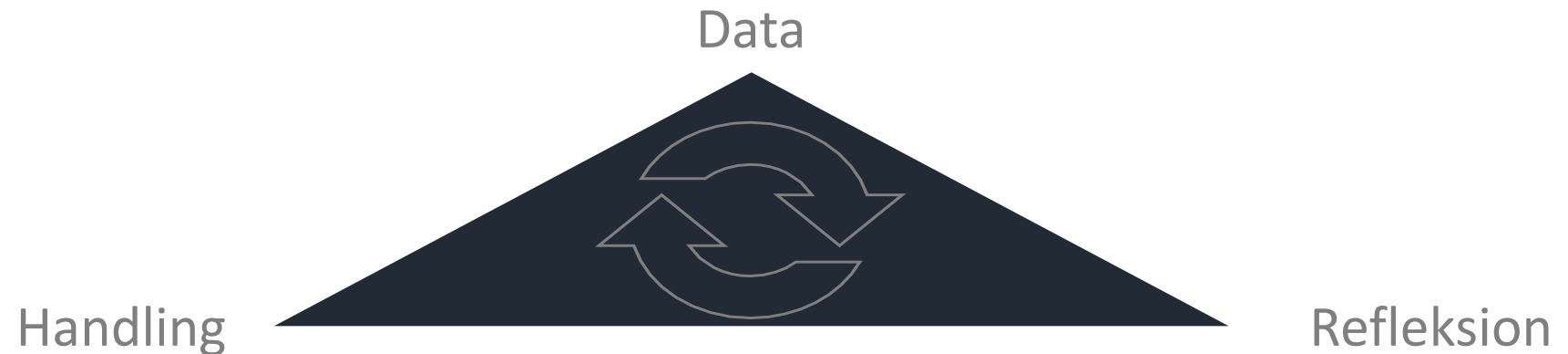
8. november 2018



# Præsentation af formål og data

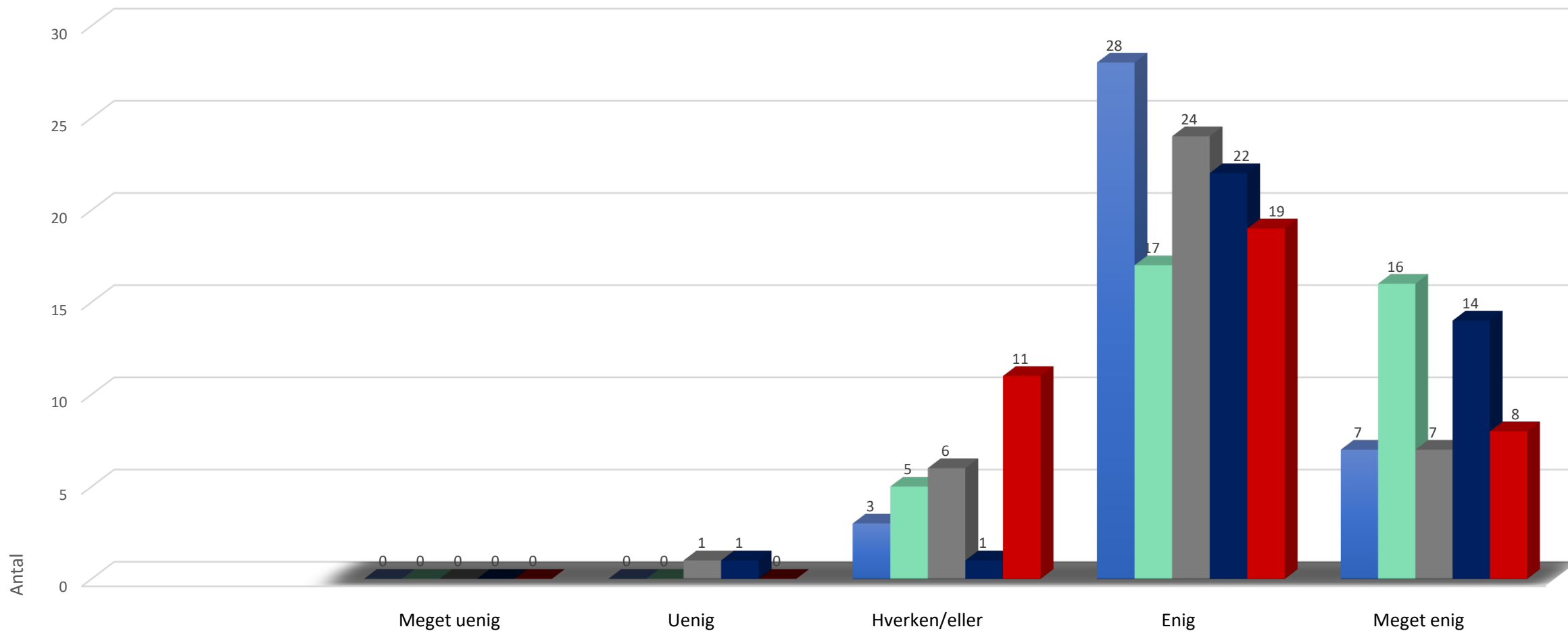
1. Hvorfor arbejde med aktiv visionsledelse?
2. Hvad er formålet med spørgeskemaet?
3. Forløbets gennemgående analysemodel

FÆLLES  
OM  
LEDELSE



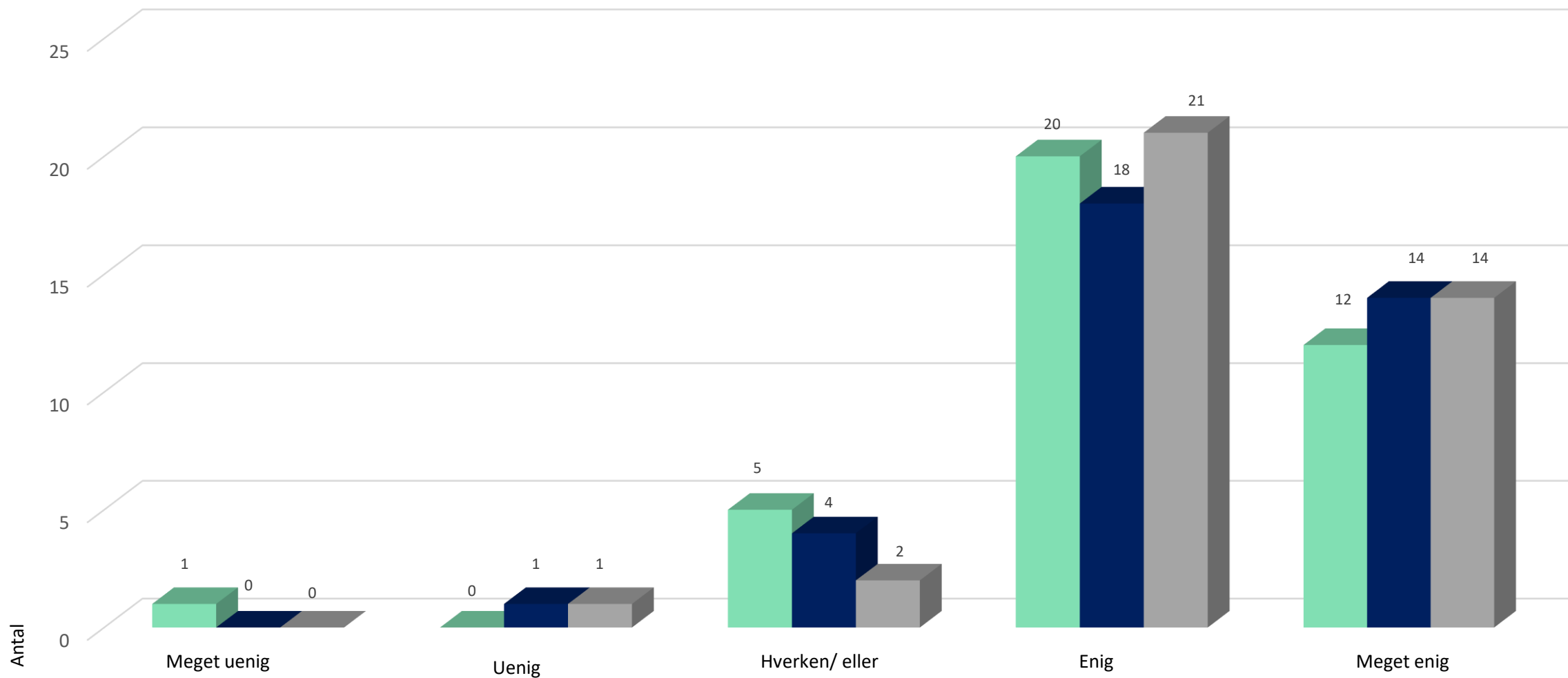
# Visionsledelse

- Jeg konkretiserer de fælles visioner for Aarhus Kommune for mine ansatte (ledere/medarbejdere).
- Jeg stræber efter at skabe opbakning til de fælles mål for Aarhus Kommune.
- Jeg bestræber mig på at gøre det klart for mine ansatte (ledere/medarbejdere), hvordan de kan bidrage til at opnå de fælles mål i Aarhus Kommune
- Jeg bestræber mig på at sige ting, som gør mine ansatte (ledere/medarbejdere) stolte af at være en del af Aarhus Kommune.
- Jeg gør en indsats for at fastholde mine ansattes (medarbejdere/lederes) fokus på at opnå de fælles mål i Aarhus Kommune.



# Anerkendende ledelse

- Som leder giver jeg individuelle medarbejdere positiv feedback, hvis de præsterer godt.
- Som leder viser jeg aktivt min påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet.
- Som leder roser jeg personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særligt godt.





# Drøftelse ved bordene



Ca. 15 min. til hvert punkt

## 1. Samtale om data

- Brug 2 min. hvor I nærlæser figurerne individuelt.
- Hvad lægger I mærke til, når I ser på data?
- Hvad fortæller data ikke noget om?

Viden

## 2. Fælles refleksion

- *Hvordan* bedriver I i dag aktiv visionsledelse ift. Aarhus Kommunes fælles visioner. Giv eksempler fra jeres hverdag.
- Hvilke spørgsmål/hypoteser melder sig? Inddrag eventuelt pointer fra oplægget v. Louise Ladegaard Bro.

Refleksion

## 3. Kom igennem med din visionsledelse

- Hvilke handlinger kan gøre dig klogere på effekterne af din egen visionsledelse?

Handling