

## Hvad er det?

En tydelig lederidentitet handler grundlæggende om at påtage sig lederskabet og vise viljen til at gå foran og træffe de svære beslutninger. Lederen skal have modet og viljen til at sætte retning for enheden. For at fastholde et tydeligt lederskab er det vigtigt, at lederen løbende arbejder med sin lederrolle.

## Hvorfor er det vigtigt?

Forskningen viser, at ledere med en stærk lederidentitet og ledere, der løbende udvikler sig, er mere fortrolige med ledelsesopgaven og rollen som leder. De skaber bedre resultater sammen med og gennem andre. Det derfor vigtigt, at lederen har viljen til at påtage sig den autoritet, der følger med lederjobbet. Samtidig skal lederen løbende arbejde med at udvikle sig som leder.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet medarbejderne nedenstående spørgsmål om deres leders lederrolle. Lederen selv og overordnet leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om lederrollen i lederens individuelle rapport.

*De næste spørgsmål handler om din oplevelse af din leders fokus på at udvise lederskab og arbejde med sit lederskab.*

*Hvor enig er du i følgende udsagn?*

- *Min leder tager tydeligt lederansvar i vores enhed.*
- *Min leder arbejder med at udvikle sin ledelse.*
- *Min leder er tydelig om de værdier, han/hun står på.*
- *Min leder er opmærksom på sine styrker og svagheder.*

# Hvordan kan I arbejde med lederrollen?



## På organisatorisk niveau

Som organisation sætter I rammerne for, hvordan lederne kan arbejde med deres lederrolle. I kan derfor overveje, hvilke ressourcer, der er tilgængelige, og tænke over, om den enkelte leder oplever, at organisationen prioriterer ledelsesudvikling. Endelig kan I arbejde med organisationens ledelseskultur og overveje, om der er plads til at lederne kan udøve og arbejde med deres lederskab.

## Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med lederroller, kan I overveje:

- Prioriterer I ledernes arbejde med deres lederskab? Hvordan støtter organisationen lederne i arbejdet?
- Hvordan klæder I nye ledere på til at varetage deres første lederjob? Hvilke behov oplever I, de har? Kan I møde disse behov?
- Hvordan understøtter I, at lederne finder sig til rette i deres lederjob og finder ud af, hvad lederrollen indebærer?
- Kan I hjælpe lederne til at blive tydeligere om deres værdier som ledere?
- Hvordan giver I som organisation lederne indsigt i deres styrker og svagheder som leder? Hvordan kan I hjælpe lederne bedre?

På næste side er der to eksempler på, hvad det vil sige at arbejde med lederrollen på organisatorisk niveau.

## Fælles arbejde med personlige ledelsesgrundlag

I en kommune ønsker lederne at arbejde med deres personlige lederskab som opfølgning på en ledelsesevaluering. De vil gerne gøre deres værdier og lederansvar tydeligere for medarbejderne. Derfor sætter direktionen gang i en proces, hvor lederne får mulighed for at formulere et personligt ledelsesgrundlag. Forløbet består af to workshops og sparring med egen leder og lederkolleger.

Efterfølgende offentliggør direktionen deres individuelle ledelsesgrundlag på intranettet, så lederne kan finde inspiration til deres eget arbejde. Tilsvarende opfordrer de lederne til at præsentere deres personlige ledelsesgrundlag for medarbejderne.

Seks måneder senere følger lederne op ved at spørge medarbejderne, om de oplever, at lederne er blevet bedre til at tage hånd om deres ledelsesansvar efter, at de har udarbejdet ledelsesgrundlag.

## Indsigt i styrker og svagheder

I en kommune vil lederne på ældreområdet gerne arbejde med deres ledelsesmæssige styrker og svagheder. Derfor inviterer forvaltningschefen en erfaren leder fra ældreområdet i nabokommunen til at holde et oplæg på et ledermøde.

Efterfølgende bliver lederne inddelt i sparringsteams to og to. Over et halvt år mødes lederne jævnligt og sparre om deres ledelsesmæssige udfordringer. De aftaler løbende, hvordan de vil arbejde med deres lederroller. Efter et halvt år tager forvaltningschefen temaet op igen, og sparringsteamene melder tilbage på deres erfaringer fra arbejdet.