

mercantec⁺



Professionel ledelse på Mercantec

Indhold

Forord	03
Introduktion	04
Professionel ledelse – ledelsesmodellen	05
Professionel ledelse på forskellige niveauer i organisationen	08
Lederevaluering/lederudvikling på Mercantec	12
Det ledelsesteoretiske afsæt	13

Viborg, den 25. august 2015

Mercuri Urval

Udarbejdet i samarbejde med
Mercuri Urval.

Forord

Mercantecs direktør og chefgruppe har været samlet i foråret 2015 for at drøfte ledelse. Med afsæt i strategiplanen for 2020, har der været fokus på, at ledelsens væsentligste opgave er at sikre, at skolen konstant arbejder målrettet for at indfri de resultater, som strategien beskriver.

Vi lever i en omskiftelig verden med nye rammer og muligheder for skolens virksomhed, hvorfor det giver god mening at stoppe op, skabe overblik og klarhed over ledelsens fælles opgaver og forholde sig til, hvordan Mercantec kan realisere de strategiske målsætninger.

Ledelsesgrundlaget er således udarbejdet med det formål at skabe en tydelighed omkring ledelsens rolle og opgaver i forhold til at skabe de ønskede resultater på Mercantec. Mere specifikt vil ledelsesgrundlaget indeholde en beskrivelse af, hvad der forventes af lederne på de forskellige ledelsesniveauer i organisationen.

Ledelsesgrundlaget er udarbejdet som en revitalisering af den eksisterende ledelsesfilosofi, og er desuden inspireret af en række teoretiske overvejelser fra nyere forskning om moderne ledelse. Der er blandt andet hentet inspiration fra moderniseringsstyrelsens beskrivelse af "god arbejdsgiveradfærd", ligesom ledelsesgrundlaget er inspireret af tankerne bag Leadership Pipeline, hvor det fremgår, at ledelse på forskellige niveauer i en organisation kræver noget forskelligt.

Ledelsesgrundlaget fastholder dog samme grundtanke som den tidligere ledelsesfilosofi – at teorierne og holdningerne skal udmøntes til konkret handling og adfærd. Vi lægger således fortsat vægt på, at vores ledelsesgrundlag skal være i stand til at besvare følgende spørgsmål:

- Hvilke mål og resultater efterspørger vores strategiplan?
- Hvilken ledelse understøtter bedst vores ambitioner for Mercantec?
- Hvordan omsættes vores tanker om ledelse til konkrete handlinger?

Ledelsesgrundlaget giver lederne på Mercantec en fælles forståelses- og referenceramme. Samtidig ønsker vi at formidle ledelsesgrundlaget om professionel ledelse på skolen til alle medarbejdere på skolen. Det gør vi for – gennem dialog – at opnå en gensidig forventningsafklaring mellem ledere og medarbejdere om den fælles resultat-/værdiskabelse.

Med ledelsesgrundlaget er der sat et klart ambitionsniveau for professionel ledelse på Mercantec. Det er ikke det samme som at vi hævder, at alle ledere i enhver situation formår at udøve ledelse på dette niveau – men det er vores konstante bestræbelse at søge at komme til det. Vi ser som ledelse frem til at gøre en særlig indsats for at sikre og udvikle Mercantec som en attraktiv arbejdsplads, der når sine resultater som en central og foretrukken nøglespiller på uddannelsesområdet.

Kirsten Holmgaard
2015

1. Introduktion

Udgangspunktet - strategiplanen 2020

Mercantecs ledelsesgrundlag tager afsæt i Strategiplanen for 2020, hvor Mercantecs strategiske målsætninger og indsatsområder er defineret.

Målet med strategiplanen er helt overordnet at sætte og skabe rammerne for, at Mercantecs uddannelser fortsat kan udvikle sig i positiv retning og at Mercantec kan vedblive at være én af de førende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner. Planen er et udtryk for, at Mercantec ønsker at sætte retning og mål for indsætterne og samtidig skabe rum for, at de enkelte uddannelser har plads til at udvikle sig individuelt. Strategiplanen indeholder de grundvilkår og udfordringer, som Mercantec står overfor i de kommende år og definerer de indsætter og mål, der er særlig vigtige i perioden frem mod 2020.

I forlængelse af strategiplanen vil ledelsesgrundlaget udfolde måden hvorpå ledelsen på Mercantec ønsker at agere og udøve professionel ledelse. Ledelsesgrundlaget vil således være en vejledende linje for ledelsesgerningen og skal sikre, at arbejdet med professionel ledelse har en klar rød tråd i forhold til kerneopgaven og resultatopnåelsen. Kort fortalt er formålet med ledelsesgrundlaget at understøtte opnåelsen af de resultater, der er fastsat i Mercantecs strategi.

Eksempelvis er udøvelsen af professionel ledelse en forudsætning for, at der kan skabes et bedre læringsmiljø, hvor et af de afgørende parametre er, at lederne giver relevant sparring og feedback til medarbejderne, herunder sikrer et læringsmiljø for medarbejderne, hvor det er tilladt at eksperimentere. Professionel ledelse – og samspillet mellem ledelse og medarbejdere – er ligeledes en forudsætning for, at lærerne kan levere et højt fagligt niveau på kerneopgaven, nemlig at levere fremragende undervisning. Lederne skal i den forbindelse sikre en klar retning gennem en tydelig pædagogisk strategi samt sørge for relevant faglig og pædagogisk kompetenceudvikling, der understøtter organisationen og den enkelte i at forfølge de fastsatte mål.

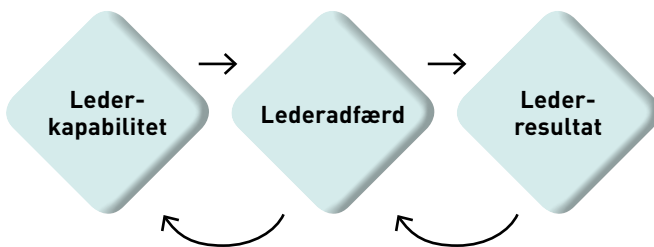
I det følgende udfoldes begrebet professionel ledelse på Mercantec, som tager udgangspunkt i KAR-modellen, der også er den bærende model i den forhenværende ledelsesfilosofi. KAR-modellen illustrerer koblingen mellem kapabiliteter¹, adfærd og resultater, og fungerer som rammen hvori professionel ledelse udfoldes.

¹Kapabilitetsbegrebet indeholder tre elementer; Motivation, personlighed og færdigheder. Begrebet foldes ud under afsnit 2.1.3

2. Professionel ledelse – Ledelsesmodellen

2.1 Professionel ledelse forstås som sammenhæng mellem resultater, adfærd og kapabilitet

KAR-modellen skal læses forfra, men forstås bagfra. Udgangspunktet er at definere, forstå og beslutte, hvilke **resultater** organisationen skal nå. For at skabe resultaterne, skal ledelse og medarbejdere udøve en bestemt **adfærd** – der skal gøres noget aktivt – og denne adfærd er afhængig af, hvilke **kapabiliteter** (ressourcer, erfaring, kompetencer, motivation), der er til rådighed i organisationen.



I de følgende afsnit vil hvert enkelt element blive beskrevet uddybende.

2.1.1 Lederresultater

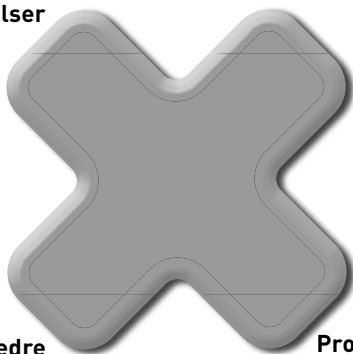
De overordnede resultater, som Mercantec skal nå, kan defineres ud fra de fire strategiske indsatsområder i strategiplanen 2020:

Flere i de erhvervsrettede uddannelser

Fremragende undervisning

Bedre læringsmiljø

Professionel ledelse



1 Flere i de erhvervsrettede uddannelser: Struktur og organisering skal skabe fundamentet for at udvikle kvaliteten og indholdet på de erhvervsrettede uddannelser, og øge rekrutteringen i samspil med et fokus på vejledningsindsatsen og samarbejdet med erhvervslivet, kommunerne og folkeskolerne

2) Fremragende undervisning: Kompetenceudvikling, udvikling og implementering af en pædagogisk strategi og den professionelle underviser skal understøtte en varieret og differentieret undervisning, tydelig klasseledelse samt udvikling af talenter på alle uddannelser

3) Bedre læringsmiljø: En styrkelse samt en løbende evaluering af både det fysiske og det psykiske læringsmiljø skal medvirke til, at underviserne kan levere fremragende undervisning

4) Professionel ledelse: Gennem professionel pædagogisk ledelse af medarbejdere, skarp økonomistyring samt en velstruktureret og tydelig organisering vil Mercantec imødekomme fremtidige udfordringer, herunder understøtte indfrielsen af de øvrige strategiske mål.

Direktøren, cheferne og lederne har alle forskellige roller og bidrager forskelligt til indfrielsen af de formulerede mål. Under punkt 3 defineres, hvilke konkrete resultater, der knytter sig til de enkelte ledelsesniveauer, for at Mercantec samlet som organisation kan komme i mål.

2.1.2 Lederadfærd

På Mercantec handler ledelse om at opnå resultater sammen med og gennem andre. Ledelse er en samling aktiviteter, som handler om at få organisationen – et fællesskab – til at skabe noget sammen. Ledelse er en social aktivitet, der har med mennesker at gøre, uanset hvilket ledelsesniveau, man er på.

En dygtig leder skal både kunne afgive og tage magten, når det er relevant. En dygtig leder sætter retning og mål og sikrer følgeskab til at nå målene. Professionel ledelse er således en fælles udfordring for både ledere og medarbejdere, og ledelseskulturen skabes i et fælles samspil. Ledelse er ikke noget, man gør ved nogen, men

noget man gør sammen med andre i bestræbelserne på at realisere organisationens og individets ambitioner.

I det følgende beskrives to forskellige aspekter af ledelse: Management og Leadership. På Mercantec er det afgørende, at den enkelte leder har kompetencer inden for begge felter. Lige så vigtigt er det dog, at lederen over tid kan formå at balancere mellem de forskellige ledelsestilgange og tilpasse sin ledelsesadfærd til den konkrete situation og kontekst.

Management handler om at sætte retning, planlægge, organisere, strukturere og følge op, for at sikre, at tingene bliver gjort. Management handler også om at holde fast og holde ved, når det bliver udfordrende. Når der opstår "slinger" i kursen rundt omkring i organisationen, er det lederens opgave at stramme op, for at **sikre, at handlinger og beslutninger understøtter de aftalte mål**. Med andre ord handler Management om, at Mercantec hænger sammen som én organisation, og at ressourcerne anvendes optimalt.

Definition på professionel lederadfærd – Management:

1. Sætter en klar retning

Træffer beslutning om den overordnede retning og formidler denne ud i organisationen

2. Definerer og sætter tydelige mål

Definerer – i relation til det strategiske opdrag – specifikke, tydelige og tidsbestemte mål for sin organisation og medarbejdernes indsats som gruppe og individuelt

3. Skaber struktur, planlægger og uddelegerer

Definerer klare rammer, roller og ansvarsfordeling – hvem der gør hvad og hvornår

4. Følger op og anerkender

Følger systematisk op på de fastsatte målsætninger og på den fastsatte struktur. Sikrer eksekvering af de indgåede aftaler og forholder sig nøgternt til indfriele og ikke indfriele mål. Sikrer, at alle bidrager som aftalt og giver løbende konstruktiv feedback

5. Træffer beslutninger og håndterer kompleksitet

Træffer beslutninger, handler, træder i karakter og skaber dermed autoritet og legitimitet. Håndterer usikkerhed og retningsskifte, sikrer fremdrift og træffer beslutninger i et effektivt tempo.

Leadership handler om at skabe forandring via visioner og om at **motivere og inspirere** andre til at arbejde for visionen på den måde, som fastlægges i strategiplanen. Leadership handler om at **initiere og lede processer** med en høj grad af **medarbejderinvolvering**. Endelig handler Leadership om at sikre, at Mercantec bevæger sig – og bevæger sig i én og samme retning i forhold til markedet og samfundet.

Definition på professionel lederadfærd – Leadership:

1. Indlevende

Viser indlevelse og evner til at læse og forstå mennesker omkring sig. Indgår i et konstruktivt og anerkennende samspil med medarbejderne og har respekt for forskelligheder

2. Engagerende/inspirerende og involverende

Fremstår autentisk og er direkte, ligefrem og entusiastisk i sin formidling. Er overbevisende og kan begejstre. Formår at skabe et motiverende samspil i relationen

3. Påvirker opad, udad og nedad

Skaber sit eget ledelsesrum og sikrer opbakning og følgeskab til sine beslutninger i organisationen. Udfordrer eksisterende antagelser, giver plads til innovation og inspirerer til fornyelse

4. Løser konflikter og sikrer lighed

Sikrer – med integritet – at konflikter løses under hensyntagen til værdierne; åbenhed, ligeværdighed og retfærdighed

5. Udviser læringsparathed/giver plads til input og det uforudsete

Er læringsparat, tænker innovativt, er risikovillig og åben for forskellige perspektiver. Har respekt for forskelligheder og giver gennem processen plads til forskelligartede input.

Hvis organisationen skal nå i mål, kræver det, at lederne kan udøve og agere i spændingsfeltet mellem Leadership og Management. Professionel ledelse handler således om at udøve både Leadership og Management, idet vægtningen kan være forskellig, afhængig af de forskellige lederjob og afhængig af forskellige situationer og kontekster.

Den løbende dialog lederne imellem og ledere/medarbejdere imellem er med til at tydeliggøre, hvornår og hvorfor, der er særligt behov for hvilken type ledelse. Dét, der er god ledelse i én situation eller på ét tidspunkt, er det ikke nødvendigvis i en anden situation eller på et andet tidspunkt., Når lederen finder den rette balance og timing i udøvelsen af management og leadership opnår hun/han følgeskab, der skabes solide resultater og motivationen fastholdes hos den enkelte. Det er her - der udøves professionel ledelse.



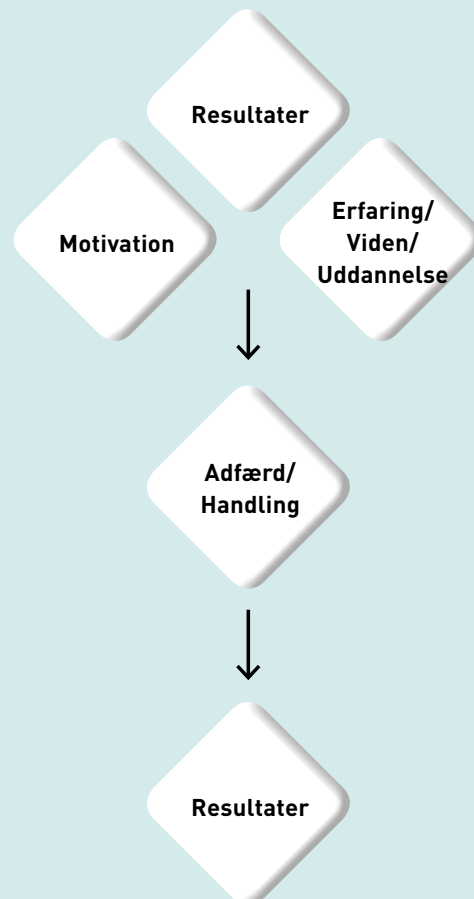
Ovenstående definitioner på ledelsesadfærd kan betragtes som universelt gældende for professionel ledelsesadfærd, altså noget, alle ledere - uanset niveau i organisationen - skal kunne. Der vil dog være væsentlig forskel på, hvordan de enkelte ledere i praksis skal udøve ledelse. Eksempelvis kræver det noget forskelligt at udøve Management for en direktør i forhold til en mellemlider.

2.1.3 Lederkapabiliteter

Om det lykkes at udøve professionel ledelse, afhænger af, hvilke kapabiliteter, der er til stede i organisationen. Kapabilitetsbegrebet dækker over personlighed, motivation og færdigheder, og det kræver forskellige kapabiliteter at kunne udøve den ønskede lederadfærd på de forskellige niveauer.

Helt overordnet er det afgørende, at ledelsen sikrer tydelig kommunikation samt skaber engagement og motivation hos medarbejderne. Den kommunikative ledelsesopgave har på alle områder stor indflydelse på, om lederen lykkes eller ej. Ledelse udøves altid sammen med nogen - ledelse er en relation. Ledelse handler derfor også om at have lyst og evne til at indgå i samspil med andre - og det handler om personlighed. I afsnit 4 defineres, hvilke personlige kapabiliteter, det kræver, for at kunne lykkes på de tre niveauer.

Kapabiliteter:



3. Professionel ledelse på forskellige niveauer i organisationen

Et væsentligt fokusområde for professionel ledelse på Mercantec er, at lederne kender deres ledelsesrum. Med inspiration fra teorien Leadership Pipeline, som i de senere år er bredt implementeret i den offentlige sektor (Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm, 2012), er der i det følgende foretaget en operationalisering af professionel ledelsesadfærd for de forskellige organisatoriske niveauer på Mercantec.

Af leadership pipeline fremgår det, at det at lede succesfuldt på forskellige niveauer i en organisation, kræver forskellig ledelsesadfærd. Med udgangspunkt i dette tankesæt, er der foretaget en operationalisering, som definerer de tre ledelsesniveauer på Mercantec.

De tre niveauer, der er defineret er: direktør, chefer, ledere. Den enkelte lederprofil er bygget op efter KAR-modellen. Der er således defineret forventninger til resultater, adfærd og kapabiliteter. For adfærdsbeskrivelserne er der taget udgangspunkt i "den balancerende leder", der veksler mellem management og leadership og som tilpasser ledelsen til situationen og konteksten.

For alle ledere på Mercantec vil det være gældende, at ledere – uanset ledelsesniveau – skal agere i overensstemmelse med Mercantecs værdigrundlag – PROF:

Professionel

- Vi matcher de forventninger, vi mødes med af hinanden, elever, kursister, studerende, virksomheder og øvrige samarbejdspartnere
- Alle bidrager til Mercantecs succes, hver på sin måde afhængig af jobfunktion og organisatorisk placering
- Alle arbejder aktivt for at give Mercantec et godt image. Stærke faglige miljøer skaber vi til gavn for alle i og omkring Mercantec.

Rollemodel

- Vi er rollemodeller for unge mennesker, ligesom vores engagement og motivation påvirker deres engagement og motivation til uddannelse positivt
- I Mercantec indgår vi i forpligtende relationer internt i forhold til kolleger og eksternt i forhold til elever, kursister, studerende, virksomheder og andre samarbejdspartnere

- I Mercantec omgås vi hinanden med respekt. Forskelighed anser vi som en styrke og som en vigtig katalysator for skolens udvikling.

Omsorg

- Vi drager omsorg for hinanden og for de mennesker, som kommer i kontakt med vores organisation
- Gennem fokus på trivsel og tillid til hinanden skaber vi til et godt uddannelses- og arbejdsmiljø
- Vi er opmærksomme og empatiske og skaber gode rammer for medarbejdere, elever, studerende og kursister
- Mercantec er bevidst om sit sociale ansvar som skole og som en stor lokal arbejdsplads.

Frontløber

- Vi er på forkant med fremtiden og skaber en attraktiv skole med fokus på dannelse, uddannelse, udvikling af unge og på fremadrettet livslang kompetenceudvikling for virksomheder og voksne
- Vi vil være anderledes, nyskabende og eksperimenterende
- Der er plads til de skæve ideer, og vi tør tænke ud af boksen
- På en konstruktiv og positiv måde udfordrer vi vores omgivelser og skaber bemærkelsesværdige resultater.

Direktør

Resultater

- Sætter en klar strategisk retning og tilhørende mål for det pædagogiske, tekniske og administrative område for hele organisationen – både på kort og langt sigt
- Er ansvarlig for at indfri Mercantecs vision samt strategiske og politiske målsætninger
- Har det overordnede ansvar for, at der sker en løbende udvikling og en videreudvikling på Mercantec
- Har ansvaret for vækst samt aktivitets- og forretningsudvikling af Mercantec
- Har hovedansvaret for den daglige ledelse af organisationen og dens medarbejdere. Er ansvarlig for en tydelig opgave- og ansvarsfordeling
- Er ansvarlig for, at der etableres et professionelt og konstruktivt samspil i chefgruppen. Udøver motiverende ledelse overfor både den enkelte chef og den samlede chefgruppe og understøtter en høj trivsel/motivation
- Har hovedansvaret for, at Mercantec udbyder tidssvarende uddannelser af høj kvalitet
- Indgår i og udvikler relevante lokale, regionale og nationale netværk
- Etablerer og fastholder et tæt samspil mellem Mercantec og erhvervslivet
- Har hovedansvaret for, at de planlagte økonomiske rammer overholdes
- Være ansvarlig for at udvikle Mercantecs internationale aktiviteter og samarbejder.

Adfærd

- Omsætter – i samarbejde med chefgruppen – organisationens strategiske målsætninger i konkrete mål- og indsatsområder. Følger op på implementeringen af strategien
- Definerer – i samarbejde med den enkelte chef – klare mål, så den enkelte chef har indflydelse på eget arbejde og fastlæggelse af jobindhold. Følger tæt op på det aftalte
- Definerer – i samarbejde med den enkelte chef – klare målsætninger for kvaliteten på chefens område
- Skaber sit eget ledelsesrum i forhold til bestyrelsen, chefgruppen og resten af organisationen ved at afklare eget område samt prioritere og uddelegere opgaver
- Topprioriterer styring ved store forandringsprocesser og ved aktuelle kriser

- Forestår strategiprocesser og koordinerer indsats og udviklingsinitiativer i tæt samspil med bestyrelsen og chefgruppen
- Inviterer chefgruppen til at deltage i og bidrage til strategiske drøftelser og fremmer samarbejdet på tværs
- Er rollemodel for organisationen; går forrest og viser vejen i forhold til at praktisere professionel ledelse
- Formidler komplekse budskaber troværdigt og transparent – både internt og eksternt.

Kapabiliteter

- Stærke visionære, strategiske og analytiske kompetencer, der kan skabe overblik, sammenhæng og perspektiv i organisationens samlede indsats og udvikling
- Mål- og resultatorienteret
- Politisk tæt og evne til at agere i en kontekst, præget af mange skiftende dagsordener
- Robust; kan sætte sig igennem og stå fast under pres
- Gode relationelle kompetencer; er empatisk, imødekommende, involverende og tillidsskabende
- Stærk kommunikator; er inspirerende, engagerende og troværdig. Kommer tydeligt "ud over rampen" med budskaberne og skaber derved organisatorisk følgeskab.

Chefer

Resultater

- Bidrager til formulering af en klar strategisk retning for det pædagogiske og administrative område for hele organisationen og har ansvaret for at oversætte den overordnede strategi til eget område
- Medvirker operationelt og taktisk til – sammen med direktøren – at indfri Mercantecs vision samt at indfri de strategiske og politiske målsætninger
- Bidrager til vækst samt aktivitets- og forretningsudvikling af Mercantec
- Økonomisk og administrativ ansvarlig for eget område
- Er ansvarlig for den daglige ledelse af eget chefområde og dets medarbejdere, herunder ansvarlig for en høj faglig kvalitet, høj medarbejdertrivsel og et godt arbejdsmiljø
- Etablerer et stærkt ledelsesteam – udøver motiverende ledelse overfor den enkelte leder samt eget ledelsesteam
- Bidrager aktivt til et velfungerende og professionelt samspil i chefgruppen
- Ansvarlig for sammenhæng mellem aktiviteter og anvendt ressourceforbrug på eget område
- Er opdateret i forhold til markedet og indgår i og udvikler relevante netværk.

Adfærd

- Medvirker i strategiprocesser og koordinerer indsatser og udviklingsinitiativer i tæt samspil med direktøren, chefgruppen, ledere og medarbejdere
- Omsætter organisationens strategiske målsætninger i konkrete mål- og indsatsområder for eget chefområde i tæt samarbejde med direktøren og eget leder-team
- Forestår strategiprocesser på eget område; involverer lederne i de strategiske drøftelser, fremmer samarbejdet på tværs og sikrer relevant opfølgning på implementeringen
- Skaber sit eget ledelsesrum i forhold til direktøren, chefgruppen og resten af organisationen ved at afklare eget område samt prioritere og uddelegere opgaver
- Definerer klare mål i samarbejde med den enkelte leder, så den enkelte leder har indflydelse på eget arbejde og fastlæggelse af jobindhold. Sikrer i dialogen med lederen klarhed om lederrollen, ledelsesansvaret og opgaverne
- Er rollemodel for udøvelsen af professionel ledelse

- Definerer i samarbejde med den enkelte leder klare målsætninger for kvaliteten på lederens område og følger op herpå
- Følger tæt op med respekt for lederens ledelsesrum samt coacher og støtter den enkelte leder i sin udvikling
- Følger struktureret op på sammenhæng mellem aktiviteter og ressourceforbrug – griber ind og korrigerer, når der er behov for det
- Søger inspiration og sparring i chefgruppen og holder gruppen opdateret i forhold til eget område
- Er opsøgende i forhold til nuværende og potentielle samarbejdspartnere.

Kapabiliteter

- Strategisk og analytisk tænkende; bryder strategien ned i handleplaner og omsætter den
- Fagligt kompetent og engageret på eget chefområde
- Er procesorienteret og har en involverende, lyttende, anerkendende og engagerende lederstil
- Har stærke samarbejdsevner og er en dygtig netværker - tænker i helheder fremfor søjler
- Nysgerrig, undersøgende, nytænkende og konstruktivt udfordrende og udviklingsorienteret i forhold til helheden, eget chefområde og sig selv
- Har stærke kommunikative kompetencer; blik for modtageren og konteksten i formidlingen
- Har opdateret kendskab og indsigt i de love og regler, som er gældende på området
- Har evnerne til at planlægge, organisere og prioritere indsatserne – og sikrer relevant opfølgning
- Handlingsorienteret; har evnerne til at sikre, at opgaverne bliver løst, så resultaterne nås.

Ledere

Resultater

- Omsætter og implementerer strategien gennem konkrete afdelingsstrategiplaner. Sikrer, at afdelingsstrategien er meningsfuld og retningsgivende for medarbejderne
- Er medansvarlig for at overholde afdelingens budget – sørger for sikker drift, god planlægning og optimal ressourceanvendelse i afdelingen
- Arbejder løbende med at skabe høj trivsel blandt medarbejderne
- Etablerer et godt samarbejde og sikrer erfaringsudveksling blandt medarbejderne
- Sikrer løbende relevant kompetenceudvikling af medarbejderne
- Bidrager aktivt til et velfungerende og professionelt samspil med egen chef og den øvrige ledergruppe, og holder chef og ledergruppe velinformeret om eget område og udviklingen heraf
- Er ansvarlig for at skabe høj trivsel blandt eleverne og sikre et godt uddannelsesmiljø, herunder skabe rammerne for et attraktivt ungemiljø samt gode fysiske forhold og et godt socialt miljø
- Er ansvarlig for, at elever og kursister opnår læringsresultater/læringstilvækst
- Sørger for, at deadlines overholdes og at der leveres som aftalt
- Indgår i og udvikler relevante interne og eksterne netværk

Adfærd

- Medvirker aktivt i overordnede strategiproceser og indgår i strategiproceser i egen afdeling i tæt samspil med chef, ledergruppe og medarbejdere
- Initierer og involverer medarbejderne i udviklingsprocesser og sikrer relevant opfølgning undervejs i processerne
- Skaber sit eget ledelsesrum overfor chef, medarbejdere og samarbejdspartnere
- Definerer klare mål i samarbejde med den enkelte medarbejder, så han/hun har indflydelse på eget arbejde og fastlæggelse af jobindhold – følger tæt og systematisk op
- Har en tæt dialog med den enkelte medarbejder, herunder løbende samtaler med hver enkelt om evalueringer, opgaver, kvalitet og prioritering – giver feedback og coacher den enkelte (bl.a. ved 6-ugers samtalerne for underviserne)

- Følger den faglige udvikling af undervisningen og undervisningsmetoderne (f.eks. ved observation af undervisningen)
- Følger op på den faglige udvikling af undervisningen og undervisningsmetoder (bl.a. ved overværelse af undervisningen)
- Er rollemodel for medarbejderne; er positiv, går forrest og viser vejen
- Planlægger rettidigt, udarbejder faste procedurer og skaber struktur, sammenhæng og overblik
- Kommunikerer tydeligt rammer, krav og vilkår til både medarbejdere og elever og skaber en klar kobling mellem hverdagspraksis, de fastsatte målsætninger og skolens strategi
- Er synlig og tilgængelig for både medarbejdere og elever

Kapabiliteter

- Har stærke analytiske kompetencer; er god til at håndtere konkrete problemstillinger og evner at bevæge sig i både det strategiske, taktiske og operationelle ledelsesrum
- Er fagligt kompetent inden for sit ledelsesfelt og har indgående kendskab til lovgivningen på området
- Har stærke administrative kompetencer og økonomisk forståelse
- Er insisterende uddelegerende og formår at følge op på igangsatte initiativer
- Er en dygtig kommunikator – kommunikerer klart, tydeligt og kompetent
- Har udpræget gode planlægningskompetencer; er velstruktureret og sikrer relevant og systematisk opfølgning
- Har gode samarbejdsevner (både op, ned og på tværs i organisationen)
- Har en inddragende, engagerende og lyttende lederstil. Er empatisk og møder folk i øjenhøjde
- Omstillingsparat – agerer professionelt og balanceret i en hverdag med mange bolde i luften

4. Lederevaluering og lederudvikling på Mercantec

Ledelsesgrundlaget vil i det fremadrettede arbejde kunne danne grundlag for lederevalueringer, ledervurderinger og lederudvikling på Mercantec. Lederevalueringer kan gennemføres som en direkte måling af ovenstående adfærdsparametre for professionel ledelse og danne rammen for den videre ledelsesudvikling på Mercantec. I rekrutteringssammenhænge kan ledelsesgrundlaget være med til at tydeliggøre de krav, der stilles til lederen på det givne niveau.

Mercantec vil løbende drøfte, hvad professionel ledelse i organisationen er og bør være. Til at understøtte den løbende dialog har vi blandt andet udarbejdet et ledelseskompendium, sammensat af det materiale, ledelsesgrundlaget er formuleret med inspiration fra.

5. Ledelseskompendium – baggrundslitteratur

Introduktion:

- **"Gode ledere prøver sig frem"**, Annemette Schultz Jørgensen, Artikel i Djøfbladet nr. 4, 2015.
Udviklingen af det personlige lederskab handler i højere grad om at prøve sig frem i praksis end at sætte sig ned og reflektere over tingene
- **"Pas på med kun at fokusere på resultater"**, Jakob Westh, konsulent hos Mercuri Urval, Artikel i Jyllands Posten, marts 2015.
Der er behov for i højere grad at fokusere på koblingen mellem de ønskede resultater og den nødvendige adfærd.

Ledelsesmodellen:

- **"Forbigående ledelsesmode eller solid viden?"**, Claus Elmholdt, 2013, Artikel i Akademisk Kvarter, 2013.
Succesfuld ledelse på forskellige organisatoriske niveauer kræver noget forskelligt af lederne
- **"Leadership Pipeline i den offentlige sektor"**, bog udgivet af Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm, 2012.
Bogen giver en introduktion til, hvordan teorien om leadership pipeline kan omsættes i den danske offentlige sektor og hvilke særlige kompetencer offentlige ledere skal besidde.
- **"Introduktion til ledelseslære"**, Erik Johnsen (2001), 2. udg. Kbh., Handelshøjskolens Forlag.
I følge Johnsen handler ledelse om at finde ud af, hvor man skal hen, og så løse de problemer, der er forbundet med at nå derhen.

Lederkapabilitet:

- **"Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-analytic Test of their relative Validity"**, D. Scott Derue, Jennifer D. Nahrgang, Ned Wellman, Personnel Psychology, 2011.
Baggrundsartikel om adfærdstræk og adfærd i udøvelsen af leadership og management (obs! lang og kompleks artikel).
- **"Kerne kvaliteter - organisationens skjulte værdier"**, kapitel 2, Daniel D. Ofman, 2002.
Bevidstheden om egne kerne kvaliteter medvirker til en mere fleksibel og effektiv ledelsesstil.
- **"Leader Traits and Attributes"**, Stephen J. Zaccaro, Cary Kemp & Paige Bader (2004), The Nature of Leadership, Thousand Oaks. Sage Publications.

Om personlighedstræks betydning for ledelsesadfærd. Ledelse er personbåret og personligheden er afgørende for, om man bliver leder, og om man lykkes som leder.

Professionel ledelse:

- **"God arbejdsgiveradfærd"**, Moderniseringsstyrelsen, januar 2015.
God arbejdsgiveradfærd handler om, at medarbejderne bruger mest mulig tid på at levere på kerneopgaven, og at alle trives med deres arbejde.
- **"Præstationsledelse – potentialer og faldgruber"**, Claus Elmholdt, ledelseidag.dk nr. 3, marts 2015.
Find den rigtige balance mellem læring, styring og kontrol, og undgå at underminere tillid, åbenhed og samarbejdsrelationer.
- **What every Leader needs to know about Followers**, Barbara Kellerman, Harvard Business Review, december 2007.
En leder har brug for følgeskab, men følgeskabet kan komme i mange afskygninger. Hvad skal du som leder være opmærksom på?

Se i øvrigt litteraturen om ledelse fra den forhenværende ledelsesfilosofi:

- **"What we know about Leadership"**, Robert Hogan (2004), www.hoganassessments.com/white-papers
- **"I spidsen for forandringer"**, John P. Kotter (1999), Kbh.: Peter Asschenfeldts nye Forlag
- **"What Leaders really do"**, John P. Kotter (2001), Harvard Business Review on Leadership
- **"The five Practices of exemplary Leadership"**, James M. Kouzes & Barry Z. Posner (2007), The leadership challenge, 4th edition San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- **"Resultatbaseret lederskab"**, Dave Ulrich, Jack Zenger & Norm Smallwood (2003), Kolding, Forlaget Birmar