

# Workshop

## Kodeks for god ledelse

### Landsforeningens årsmøde 2015



## Program den 31. maj 2015

- Formål med workshop
- Baggrund for kodeks for god ledelse
- Hvorfor kodeks for god ledelse?
- Gennemgang af kodekset
  - Øvelser
- Input, opsamling, frivillige? Og tak for nu!

## Formål og form for workshop?

### Formål:

- at få inspiration til at tage fat på emnet god ledelse i folkekirken
- at få kendskab til de 9 områder kodekset indeholder
- at diskutere, reflektere og dele erfaringer
- at give os input til det videre arbejde

### Ny form:

- Oplæg om "kodeks indtil nu", diskussion og refleksion ved bordene, opsamling og spørgsmål

## Baggrund/proces

- Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012:



Handlingsplan



"Kodeks for god ledelse"

## Øvrige handlingsplaner for opfølgning på undersøgelsen

### Ledelse:

- Kodeks for god ledelse
- Personalepolitik
- Information om uddannelse
- Fokus på værdibaseret ledelse og målrettet MUS
- Folder om hvem der er ansvarlig for hvad på arbejdsmiljøområdet

## Hvad er et kodeks?

Kodekset er ikke tænkt som en facitliste, men som et redskab til udvikling gennem refleksion. Samtidig er det en anledning til at sætte god ledelse på den fælles dagsorden i menighedsrådet.

## Hvorfor?

God ledelse giver mere værdi!

- Vi kan alle genkende dårlig eller uprofessionel ledelse når vi ser det eller er udsat for det – men det kan være sværere at pege på hvad "god ledelse" egentlig er!

## Hvad er god ledelse?

Tal sammen 2 og 2

- Hvad er god ledelse?
- Del en oplevelse, der var kendetegnet ved god ledelse?
- Hvad gjorde den god?

## Hvorfor er god ledelse vigtig?

- Ledelsen har det øverste ansvar og er dermed definerende for hvordan arbejdspladsen fungerer.
- Derfor kan vi med god ledelse:
  - Skabe arbejdsglæde
  - Skabe endnu bedre resultater
  - Lykkes med at være kirke

## Hvordan bliver vi endnu bedre?

- Kodekset er et redskab til at sætte udvikling af god ledelse i folkekirken på dagsordenen gennem omtanke og fælles dialog.
  - Opmærksomhed på, hvorfor vi som ledelse handler som vi gør!

## Hvad indeholder kodekset? – de 4 trin

- **Trin 1** - de 9 opmærksomhedspunkter (temaer)
- **Trin 2** - den første pejling (skema)
  - Hvor er I tydelige og bevidste i jeres ledelsesstil?
  - Hvor er I mindre tydelige og bevidste i jeres ledelsesstil i forhold til de 9 temaer?
- **Trin 3** - Hvad ønsker vi at arbejde mere intensivt med det kommende halve år?
- **Trin 4** - Resultat; bedre ledelse

## Kodekset – de 9 temaer

1. Udfyld ledelsesrummet - ret og pligt
2. Forstå strukturen og ager efter den
3. Afklar roller og samarbejdsform i menighedsrådet
4. Vær tydelig ledelse – sæt retningen
5. Aftal kommunikationsveje
6. Udvis professionel adfærd
7. Vis respekt for faglige og personlig forskellighed
8. Løs konflikter inden de vokser sig store
9. Opsøg viden, råd og vejledning

## 1. Udfyld ledelsesrummet - ret og pligt

- Med arbejdsgiveransvaret følger ret og pligt til at lede og fordele arbejdet. Der er dermed en **pligt** til at varetage ledelsesopgaven.
- Ud fra de almindelige opgaver i kirken og løbende beslutninger har menighedsrådet ansvar for, at arbejdet tilrettelægges på en hensigtsmæssig måde. Dette gælder også, selv om der ikke er en leder til stede i det daglige.

## Spørgsmål til overvejelse: Udfyld ledelsesrummet - ret og pligt

- Hvordan sikrer vi, at vi lever op til ledelsespligter og – ret, herunder arbejdsfordeling, arbejdstilrettelæggelse, arbejdsmiljø, MUS-afholdelse mm.?
- Hvordan sikrer vi et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen?
- Hvordan sikrer vi, at vi er tilgængelige som ledelse for medarbejderne, når der fx opstår behov?

## Diskussion ved bordene



## 2. Forstå strukturen og ager efter den

- Folkekirkens ledelsesstruktur er kompleks. Den er fx tostrengt med flere arbejdsgivere i samme kirke, idet præster er ansat af Kirkeministeriet, og ledelsesvejen går via provst og biskop, mens de øvrige ansatte referer til menighedsrådet, som er lokal arbejdsgiver.
- Denne struktur er et vilkår for det ledelsesmæssige arbejde i kirken, og den daglige ledelse skal derfor foregå inden for disse rammer. Den komplekse struktur er ikke en undskyldning for ikke at agere god ledelse.



### **Spørgsmål til overvejelse: Forstå strukturen og ager efter den**

- Har vi et fælles billede af, hvordan folkekirkens ledelsesstruktur konkret tager sig ud hos os?
- Overholdes ledelsesvejene i strukturen med den ledelsespraksis, vi har på arbejdspladsen?
- Hvordan har vi sikret, at medarbejderne har indsigt i ledelsesstrukturen og kan agere i den?
- Hvad gør vi, hvis der er usikkerhed/uenighed om kompetenceforhold/struktur på arbejdspladsen?

### **3. Afklar roller og samarbejdsform i menighedsrådet**

- Menighedsrådet består af valgte frivillige menighedsrådsmedlemmer og sognets præster. Rådet udgør en kollektiv ledelse for den lokale kirke.
- Kontaktpersonen vælges til at udføre ledelsen ift. medarbejderne, og præsterne har det faglige ledelsesansvar under de kirkelige handlinger.

## Spørgsmål til overvejelse: Afklar roller og samarbejdsform i menighedsrådet

- Hvordan skaber vi et konstruktivt samarbejde om ledelsesopgaven?
- Hvordan sikrer vi, at vi har en fælles forståelse af rolle og kompetence hos enkeltposter, kontaktperson og præster?
- Hvordan ønsker vi samarbejdet mellem præster og kontaktperson?
- Hvordan bakker vi op om fælles beslutninger, selv om vi ikke er enige?
- Hvordan skaber vi et godt fundament i menighedsrådet for både præster og kontaktperson?

## 4. Vær tydelig ledelse – sæt retningen

- En vigtig del af ledelsesopgaven ligger i ansvaret for, at de menneskelige og økonomiske ressourcer anvendes til det, menighedsrådet vil som kirke.
- Derfor skal der være sammenhæng mellem den måde, menighedsrådet ønsker at være lokal folkekirke på, og den måde ressourcerne anvendes på.

## Spørgsmål til overvejelse: Vær tydelig ledelse – sæt retningen

- Har vi sat ord på vores kerneopgave - hvad vi vil, og hvad vil vi prioriterer?(fx gennem formulering af en vision)
- Hvad gør vi for, at vores intentioner fremstår klare for medarbejderne?
- Hvordan skaber vi sammenhæng mellem mål og værdier, der defineres fælles for hele arbejdspladsen og den enkeltes arbejdsopgaver?
- Hvad gør vi for at synliggøre, at vi opnår det, vi gerne vil eller er på rette vej? Hvordan anerkender vi medarbejdernes indsats? Hvordan bakker vi medarbejdere op i opgaveløsningen?
- Hvordan løfter vi ansvaret for, at beslutninger gennemføres på en ordentlig måde?

## 5. Aftal kommunikationsveje

- Menighedsmedlemmer har tit en tæt tilknytning til kirkelivet og deltager som menighed og som frivillig i opgaver sammen med præster og medarbejdere. Kontakten mellem medarbejdere og ledelse foregår på den måde i meget forskellige situationer og på forskellige tidspunkter.
- Med henblik på at skabe trygge rammer skal kommunikationen vedrørende ledelsesmæssige forhold foregå mellem medarbejder og nærmeste leder (fx kontaktperson).

## Spørgsmål til overvejelse: Aftal kommunikationsveje

- Har vi aftalt, hvor kommunikationen skal foregå?
- Har vi et fælles billede af, *hvordan* kommunikationen skal foregå?
- Hvordan løfter vi ansvaret for, at beslutninger kommunikerer på en ordentlig måde?
- Har vi aftalt, hvem der har beslutningskompetence, når menighedsrådsmedlemmer og medarbejdere løser opgaver sammen?

## 6. Udvis professionel adfærd

- Det er en styrke for arbejdet på kirkelige arbejdspladser, at der ofte lægges et personligt engagement i arbejdet. Som god ledelse er det imidlertid vigtigt, at ledelsesarbejdet ikke styres af personforhold, private holdninger og egne mavefornemmelser.
- Den professionelle adfærd som ledelse består i at agere systematisk og ud fra fælles aftaler i menighedsrådet.

## **Spørgsmål til overvejelse: Udvis professionel adfærd**

- Hvordan sikrer vi, at vi som ledelse arbejder systematisk og ikke lader personlige eller private forhold blive styrende for vores ledelsesbeslutninger?
- Har vi formuleret retningslinjer og personalepolitik, eller har vi gjort os fælles tanker om, hvordan vi agerer som personaleledelse?
- Hvordan sikrer vi, at vi agerer ens i de samme situationer?
- Hvordan agerer vi retfærdigt og forudsigeligt som ledelse?

## **7. Vis respekt for faglige og personlig forskellighed**

- God ledelse kræver, at man sætter sig ind i, hvordan den enkelte medarbejder motiveres og ledes bedst. I kirkerne er mangfoldigheden i medarbejdergrupper meget stor, hvilket stiller krav til, at man som ledelse interesseret sig for forskelligheden og respekterer den.

## Spørgsmål til overvejelse: Vis respekt for faglige og personlig forskellighed

- Hvordan sikrer vi, at vi når målet med vores ledelsesopgave samtidigt med, at vi tager højde for at forskellighed i medarbejdergruppen?
- Hvordan sikrer vi en balance mellem de ledelsesmæssige rammer, vi sætter, og den faglige frihed til at løse og udvikle opgaverne?
- Hvordan skaffer vi viden til indgå i dialog med de forskellige fagligheder om deres opgaveløsning og udvikling?
- Hvordan arbejder vi for, at de forskellige fagligheder oplever sig som en del af organisationen? Hvordan anerkender vi de forskellige fagligheder?
- Hvordan sikrer vi et godt samarbejde, hvor opgaveløsningen kræver samarbejde på tværs?

## 8. Løs konflikter inden de vokser sig store

- Uenighed og konflikter er en naturlig del af hverdagen på arbejdspladser. Dette gælder også i folkekirken. Det centrale er at opbygge et forum, hvor uenighederne kan drøftes og afklares.

## Spørgsmål til overvejelse: Løs konflikter inden de vokser sig store

- Har vi et forum, hvor uenigheder kan drøftes?
- Har vi aftalt, hvordan vi håndterer konflikter, når de opstår, og hvem, der gør hvad?
- Har vi et fælles billede af, hvordan uenigheder drøftes?
- Har vi et mødeforum til drøftelse af uenigheder, hvilket meget vel kan betyde, at disse bringes frem, før de har vokset sig store?
- Hvad gør vi, hvis vi bliver opmærksomme på ineffektivitet og fejl i opgaveløsningen?
- Hvordan arbejder vi med at øge tilliden hos menighedsråd og medarbejderne til, at konflikter kan håndteres?

## 9. Opsøg viden, råd og vejledning

- Ansvar som arbejdsgiver og lokal kirkelig ledelse kræver løbende udvikling gennem tilegnelse af viden og kompetencer. Som menighedsråd er der mange muligheder for at søge viden, råd og vejledning til opgaven som lokal ledelse.
- Alle menighedsråd har adgang til Den Digitale Arbejdsplads (DAP), som er et fælles intranet for hele folkekirken. På DAP'en er der skriftlig vejledning i personaleforhold for menighedsråd. Der er nyttig viden om lovgivning og menighedsrådets ledelsesopgaver.

## Spørgsmål til overvejelse: Opsøg viden, råd og vejledning


- Er der kompetencer eller viden, vi har brug for at tilegne os for at blive god ledelse?
- Er der viden, vi har brug for, for at blive bedre ledelse?
- Er der områder, hvor vi har brug for konkret rådgivning for at blive bedre ledelse?

## Trin 2 – Den første pejling:


- Hvor er I tydelige og bevidste i jeres ledelsesstil?
- Hvor er I mindre tydelige og bevidste i jeres ledelsesstil?



Anbefalinger	Tydeligt og bevidst	Mindre tydeligt og bevidst
1. Udfyld ledelsesrummet - ret og pligt		
2. Forstå stukturen og ager efter den		
3. Afklar roller og samarbejdsform i menighedsrådet		
4. Vær tydelig ledelse – sæt retning		
5. Aftal kommunikationsveje		
6. Udvis professionel adfærd		
7. Vis respekt for faglige og personlig forskellighed		
8. Løs konflikter, inden de vokser sig store		
9. Opsøg viden, råd og vejledning		


 LANDSFORENINGEN  
 AF MENIGHEDSRÅD

33

- Trin 3: Hvad ønsker vi at arbejde mere intensivt med det kommende halve år?
  - Trin 4: Resultat - Bedre ledelse
- 
 LANDSFORENINGEN  
 AF MENIGHEDSRÅD
- 34

# Input fra jer

# Tak for nu