



HÅNDBOG FOR MENTEES



RANDERS



GOD LEDELSE I RANDERS KOMMUNE

God ledelse er en afgørende faktor i Randers Kommune. For at styrke ledelse er der oprettet et lederakademi, som understøtter lederudvikling på tværs af kommunen gennem forskellige initiativer.

Mentorordningen er et af disse initiativer. Mentorordningen knytter sig samtidig til strategien for rekruttering og kompetenceudvikling, hvor der er fokus på at lære og samarbejde på tværs af områder og lederniveauer.

Mentorordningen har til formål at styrke udviklingen af vores ledere på niveau 3, 4 og 5, så de lever op til vores ledelsesgrundlag.

INDHOLD

Mentorordning	4
Mentorrollen	6
Afklaring med egen leder	8
Konkrete redskaber til samtalen	9
Prioriteringsmatrixen	10
SWOT-analyse	11
Fokus på ledelsesniveauet	12
Det personlige ledelsesgrundlag	14
Logbog	17
Andre noter	26

MENTORORDNING

Du er udpeget som mentor i Randers Kommunes mentorordning. I denne håndbog kan du læse om, hvad mentorordningen går ud på, og hvilke forventninger, der er til dig som mentor. Brug den som opslagsværk og inspiration til dine mentorforløb.

Formål med mentorordningen?

I Randers Kommune står vi på et solidt ledelsesgrundlag, med syv pejlemærker, som er retningsgivende for at kunne lykkes som leder. Mentorordningen har til formål at styrke udviklingen af vores ledere på niveau 3, 4 og 5, så de lever op til disse syv pejlemærker. Mentorordningen i Randers Kommune har fokus på rollen som leder og de ledelsesmæssige perspektiver herunder krav og forventninger til rollen.

Hvorfor skal vi have en mentorordning?

God ledelse er en afgørende faktor i Randers Kommune. For at styrke ledelse er der oprettet et lederakademi, som understøtter lederudvikling på tværs af kommunen gennem forskellige initiativer. Mentorordningen er et af disse initiativer. Mentorordningen knytter sig samtidig til strategien for rekruttering og kompetenceudvikling, hvor der er fokus på at lære og samarbejde på tværs af områder og lederniveauer. Sigtet med mentorordningen kan både være at opnå karrieretrin – og at udvikle sig som leder på det aktuelle niveau.

Hvad består et mentorforløb af?

Et mentorforløb består af en møderække mellem dig og mentee. Det er i høj grad mentor og mentee selv, der aftaler rammerne og det konkrete indhold samt hvor hyppigt man

mødes. Begge parter har ansvar for at sikre læring og udvikling i forløbet.

Hvor lang tid varer et forløb?

Et mentorforløb forløber typisk over en periode på et år, hvor mentor og mentee mødes cirka hver 2. måned – i opstartsfasen kan møderne dog med fordel ske hyppigere. Dette aftales nærmere mellem mentor og mentee. Møderne har typisk en varighed af 1½ time. Udover mødetid skal du påregne tid til forberedelse.

Kan man stoppe et forløb?

Begge parter kan til enhver tid stoppe forløbet hvis tillid, praktiske omstændigheder m.m. ikke er til stede. Kontakt HR såfremt I beslutter at afslutte forløbet.

Evaluerings af mentorforløb

Mentorforløbet evalueres på forskellig vis. Dels evaluerer du og mentee ved afslutningen af hvert møde. Derudover foretager HR en evaluering af forløbet i 2020.

DE SYV PEJLEMÆRKER I LEDELSESGRUNDLAGET

1. Du sætter borgeren i centrum
2. Du yder bedst mulig service inden for de givne politiske rammer
3. Du er tydelig og skaber resultater sammen med dine medarbejdere
4. Du skaber rum for opfindsomhed, innovation og sætter retning
5. Du formidler vores fælles værdier og sætter retning
6. Du er synlig og fremmer trivsel og talentudvikling blandt medarbejdere og ledere
7. Du sikrer handling

MENTORROLLEN

Hvad er min rolle som mentor?

Mentoren er en erfaren samtalepartner, der lytter, spørger ind og yder støtte. Som mentor kan du også være fortællende, rådgivende og anbefalende. Derudover er det din opgave som mentor at skabe et tillidsfuldt og trygt rum, hvor mentee'en har tillid til at åbne op og dele mere følsomme emner. Som mentor skal du altså kunne indtage forskellige roller afhængigt af hvad din mentee har brug for. Selvom fokus er på mentee'en, vil du som mentor ofte opleve, at et forløb også giver anledning til refleksion og læring over din egen ledelsespraksis.

Hvad kræver det af mig som mentor?

Som mentor har du ansvar for at styre processen på selve mødet og har et medansvar for at sikre læring og udvikling. Som mentor er det derfor vigtigt, at du har en parathed, interesse og motivation for at indgå i relationen. Ligeledes er det vigtigt, at du bringer dine ledelsesmæssige værdier og personlighed i spil, og kan indgå som en rollemodel for din mentee.

Ydermere har du som mentor et ansvar for at udviklingen og læringen sker i sammenhæng med de 7 pejlemærker og de krav, der er til det konkrete ledelsesniveau, som mentee'en befinder sig på, eller bevæger sig imod.

Hvad er mit udbytte som mentor?

At være mentor betyder, at du sætter din erfaring i spil for at gøre en forskel for en anden person. Du har selv gået de skridt, som din mentee går nu, og du har lyst til at bruge din erfaring til at reflektere over de faglige og personlige udfordringer, som mentee'en har. Gennem dialoger med din mentee får du samtidig en større indsigt i din egen ledelsespraksis. Fælles refleksioner kan samtidig føre til ny viden og perspektiver på lederrollen samt hvordan andre oplever udfordringer og udvikler deres netværk.

Hvordan får jeg en mentee?

Det er den enkelte leder, der i samarbejder med sin egen leder beslutter om vedkommende skal søge en mentor. Lederen sender herefter en ansøgning til HR som dernæst sørger for at finde en mentor til vedkommende. Efterfølgende får lederen besked om, at du er udvalgt som vedkommendes mentor og pågældende vil kontakte dig for at opsætte det første møde. Det er altså den lokale leder, der kontakter dig.

Hvad er mentees rolle?

Det forventes at mentee har et ønske om at udvikle sig som leder. Mentee'en skal derfor være åben overfor de nye perspektiver, viden og råd du kan give ift. hans/hendes ledelsespraksis. Det er altså mentee'en, som har det overordnede ansvar for forløbet og hvilke emner i skal tale om.

MENTORS MANGE ROLLER

Mentor siger typisk:

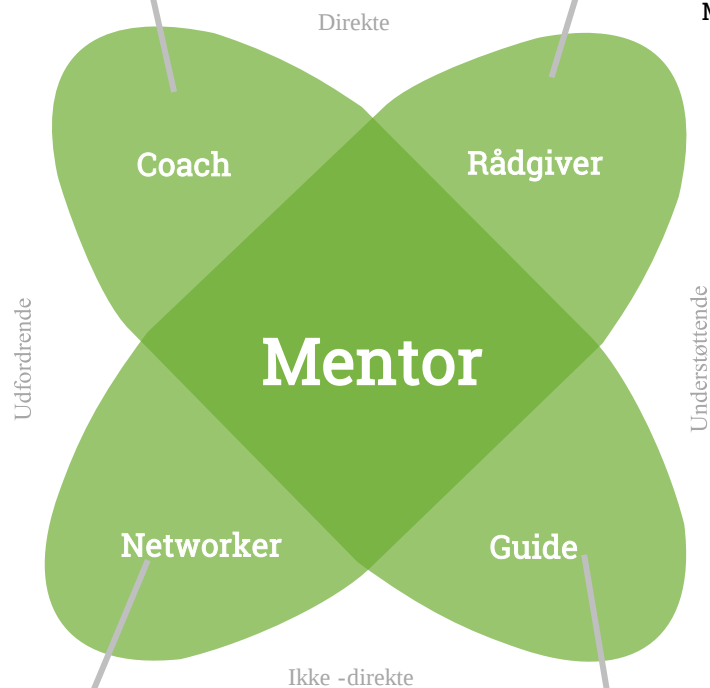
Hvad har du tænkt dig at gøre?

Mentee har hele ansvaret

Mentor siger typisk:

Hvis jeg var dig, ville jeg gøre sådan og sådan?

Mentor har meget ansvar



Mentor siger typisk:

Jeg sætter dig lige op med X, han/hun vil kunne hjælpe dig.

Mentor har meget ansvar

Mentor siger typisk:

Har du prøvet at gøre sådan og sådan?

Mentor og mentee deler ansvaret

AFKLARING MED EGEN LEDER

Hvornår og hvordan føler du dig udfordret i din ledelse?

Når du har været igennem mentorforløbet, hvad håber du så, du har lært?

Hvilke emner/udfordringer kunne du godt tænke dig at tale med en mentor om?

Hvordan kan du og din leder sikre, at udbyttet af hvert møde kan sættes i spil i din ledelsespraksis?

Hvornår skal du og din leder følge op på udbyttet af mentorforløbet?



KONKRETE REDSKABER TIL SAMTALEN

På de næste sider finder du konkrete redskaber, du kan bruge sammen med din mentor.

PRIORITERINGSMATRIXEN

Brug prioriteringsmatrixen til at arbejde konkret med prioriteter og skab et overblik.

SWOT-ANALYSE

Brug SWOT-analysen som afsæt for at tale om ledelsesudvikling.

FOKUS PÅ LEDERNIVEAUET

Brug ledelsesgrundlaget til at gå på opdagelse i dit ledelsesrum, styrker og svagheder samt udviklingsområder.

DET PERSONLIGE LEDELSESGRUNDLAG

Det personlige ledelsesgrundlaget bidrager til er at oplyse, skabe transparens og fremme dialogen om ledelse

OPSUMMERING OG EVALUERING

Find inspiration til hvilke spørgsmål du kan stille dig selv, din mentor og hvilke I kan tage afsæt i i fællesskab.

LOGBOG

Logbogen er et godt værktøj for både dig og mentor og kan have mange anvendelsesmuligheder.

PRIORITERINGSMATRIXEN

Prioriteringsmatrixen kan bruges til at arbejde med prioritering. F.eks. hvis mentee har vanskeligt ved at vælge hvor energien skal lægges. Her kan en simpel opdeling ofte give et bedre overblik.

Metoden

Bed mentee'en skrive en liste over alle sine arbejdsopgaver. Herefter placerer I dem i matrixen alt efter vigtigheds- og hastighedsgraden.

Udbytte af øvelsen

Øvelsen giver et udgangspunkt til at kunne drøfte prioritering på et bedre grundlag. Især hvis man inddrager det aspekt, der handler om, hvad man så i øjeblikket bruger

mest tid på. Det kan åbne op for spørgsmål som: "hvis det ikke er vigtigt og det ikke haster – hvorfor bruger du så al din energi på det nu?!"

Det kan ligeledes være med til at give mentee'en en ny erkendelse, som han/hun kan tage med hjem til sin organisation og trykprøve. "Har min organisation samme opfattelse af mine opgaver?" Vær opmærksom på, at opgaverne kan flytte sig i matrixen. Og vær opmærksom hvis alle opgaver defineres som vigtige hasteopgaver!

En skriveklar version af Prioriteringsmatrixen er en del af Håndbogen for mentees.

	<i>De opgaver, som skaber værdi men ikke haster.</i>	<i>De opgaver, som både skaber værdi og haster.</i>
Vigtigt		
Ikke vigtigt	<i>De opgaver, som hverken skaber værdi eller haster.</i>	<i>De opgaver, som ikke skaber værdi men som haster.</i>
	Haster ikke	Haster

SWOT-ANALYSE

SWOT-analysen anvendes oftest til at analysere nu-situationen for en virksomhed. Men den kan også bruges til at analysere nu-situationen for mentee.

Metoden

Bogstaverne står for Strengths (styrker), Weaknesses (svagheder), Opportunities (muligheder) og Threats (trusler). Mentee kan udfylde analysen inden et møde, hvorefter I gennemgår den sammen, eller I kan lave den sammen på mødet.

Udbytte

En gennemgang af analysen kan give mentee'en et fornyet indblik i sig selv og sin ledelsesstil. Gå den igennem sammen, og se om I kan udvide den, og diskuter hvordan mentee bedre kan bringe sine styrker i spil, håndtere sine svagheder, udnytte sine muligheder og imødekomme de udefrakommende trusler.

 S Styrker De styrker og egenskaber, som gør dig bedre end dem, du sammenligner dig med.	 W Svagheder Svagheder er områder, hvor du kan forbedre sig. Først når du kender dine svagheder, kan du gøre noget ved dem.
 O Muligheder Mulighederne opstår eksternt og er ikke noget, du har indflydelse på, men du kan bruge de muligheder, der kommer.	 T Trusler Du skal kende til mulige trusler i dine omgivelser, som kan påvirke dine muligheder.

FOKUS PÅ LEDELSESNIVEAUET

Brug ledelsesgrundlaget til at gå på opdagelse i mentee'ens ledelsesrum, styrker og svagheder samt udviklingsområder.

Metoden

Ledelsesgrundlaget kan være et godt udgangspunkt når I skal tale om mentee'ens ledelse. I kan både tage afsæt i de syv pejlemærker eller uddybningen af de tre parametre. Ledelsesgrundlaget er altså et dialogværktøj, der kan give mentee'en en større indsigt i egen ledelse. Ledelsesgrundlaget kan også være afsæt for en dialog om udviklingspunkter, f.eks. ift. karriereavancement.

Udbytte

Dialogen skal hjælpe mentee'en til at få en større indsigt i de forventninger der stilles til han/hende, som leder. De kan samtidig føre til en dialog om udviklingspunkter og konkrete forslag til hvordan lederen kan arbejde videre med disse udviklingspunkter.

Spørgsmål til de 7 pejlemærker

Hvad forstår du ved hver af pejlemærkerne?

Er nogle vigtigere end andre? – hvorfor?

Hvordan bruger du pejlemærkerne i din ledelsespraksis?

I forhold til dine opgaver som leder det kommende år – hvilke af pejlemærkerne bliver særlige vigtige at fokusere på?

Hvornår har du sidst f.eks. sat borgeren i centrum?

De syv pejlemærker

1. Du sætter borgeren i centrum
2. Du yder bedst mulig service inden for de givne politiske rammer
3. Du er tydelig og skaber resultater sammen med dine medarbejdere
4. Du skaber rum for opfindsomhed, innovation og samskabelse
5. Du formidler vores fælles værdier og sætter retning
6. Du er synlig og fremmer trivsel og talentudvikling blandt medarbejdere og ledere
7. Du sikrer handling

Leder af medarbejdere	
Færdigheder Kommunikation	Du har stærke relations- og kommunikationskompetencer
Strategisk tænkning	Du er tydelig i at sætte mål, ramme og retning for dine medarbejdere
Helhedstænkning	Du sikrer helhedstænkning i opgaveløsningen internt i egen afdeling og eksternt i forhold til resten af organisationen
Uddelegering og rammer	Du gør systematisk op med opgaver og rutiner, som ikke længere er kerneopgaven Du sikrer udviklingen af medarbejdernes kompetencer og videndeling, der understøtter kerneopgaven Du strukturerer dit arbejde og evner at balancere mellem drift og udvikling
Økonomi	Du afstemmer både egne og medarbejdernes faktuelle ressourcer i forhold til opgaveløsningen Innovationsledelse
Innovationsledelse	Du innoverer jeres praksis gennem at sikre inddragelse og samskabelse med borgerne

Leder af medarbejdere	
Færdigheder Kommunikation	Du har stærke relations- og kommunikationskompetencer
Strategisk tænkning	Du er tydelig i at sætte mål, ramme og retning for dine medarbejdere
Helhedstænkning	Du sikrer helhedstænkning i opgaveløsningen internt i egen afdeling og eksternt i forhold til resten af organisationen
Uddelegering og rammer	Du gør systematisk op med opgaver og rutiner, som ikke længere er kerneopgaven Du sikrer udviklingen af medarbejdernes kompetencer og videndeling, der understøtter kerneopgaven Du strukturerer dit arbejde og evner at balancere mellem drift og udvikling
Økonomi	Du afstemmer både egne og medarbejdernes faktuelle ressourcer i forhold til opgaveløsningen Innovationsledelse
Innovationsledelse	Du innoverer jeres praksis gennem at sikre inddragelse og samskabelse med borgerne

DET PERSONLIGE LEDELSESGRUNDLAG

Formålet med ledelsesgrundlaget er at oplyse, skabe transparens og fremme dialogen om ledelse. Herved undgår du ledelse som et 'usagt' fænomen, hvor tolkninger, gisninger, fornemmelser og vurderinger spiller en større rolle end de faktiske motiver og mål.

Hvad er et ledelsesgrundlag?

På den ene side er et ledelsesgrundlag en slags 'varedeklaration' og beskrivelse af lederen i forhold til medarbejderne. Medarbejderne vil på baggrund af denne beskrivelse få klare forventninger om lederens ledelsesadfærd. På den anden side er ledelsesgrundlaget også en 'ønskeliste' til godt medarbejderskab. Altså en tydelig markering af, hvad medarbejderne helst skal gøre.

Ledelsesgrundlaget er personligt

Både 'jeg tilbyder' og 'jeg ønsker'. Det er et personligt statement, som ikke skal godkendes i det hierarkiske system. Det er klart, at 'jeg-formen' ikke tænkes så vildt, at ledelsesgrundlaget for Randers Kommune tilsidesættes eller underkendes.

Ledelse handler om at gøre noget

Det er i sidste ende adfærd, som er det vigtigste. Derfor bør ledelsesgrundlaget især fokusere på adfærd og kun i mindre grad på holdninger og tanker.

Hvordan udvikler du dit ledelsesgrundlag?

At udvikle sit personlige ledelsesgrundlag er ikke noget du bare gør natten over. Det er en langvarig proces som kræver løbende tilpasninger. Derfor er ledelsesgrundlaget en oplagt rød tråd for møderne mellem dig og din mentor.

Gode råd til udarbejdelsen af dit ledelsesgrundlag

Det er værd at huske, at der ikke findes ét rigtigt ledelsesgrundlag, og at vi kan og skal gøre det på hver sin måde. På trods af dette får du her en række gode råd når du skal skrive dit ledelsesgrundlag:

1. Bliv i dit sprog
2. Arbejd i 'jeg -form'.
3. Lad det handle om det du leverer og ønsker
4. Klare krav og tydelig budskaber

Præsenter dit ledelsesgrundlag

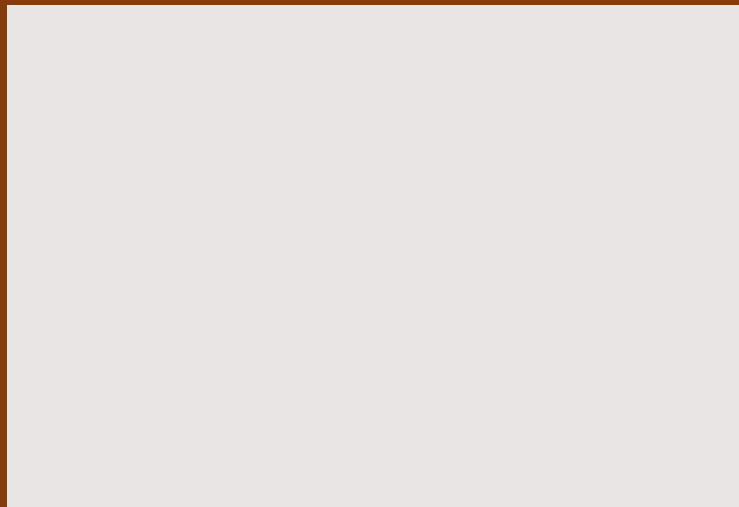
Du skal præsentere dit ledelsesgrundlag. Dette kan ske på flere måder. Det er vigtigt, at den måde du præsenterer det på, afspejler dit grundige forarbejde.

Ledelse er en livslang proces

Det er et 'lucky punch', hvis du rammer formuleringerne første gang. Mange har brug for at smage på sætningerne og fordøje indholdet. I mange tilfælde vil det også være rart at få fortrolig sparring. Her kan du med fordel gøre brug af din mentor.

DE FØRSTE SKRIDT MOD DIT PERSONLIGE LEDELSESGRUNDLAG

Intro - Skriv med almindelige ord, hvad du forbinder med god ledelse.



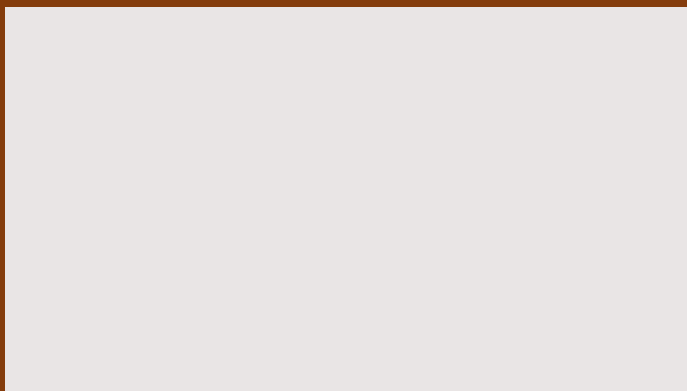
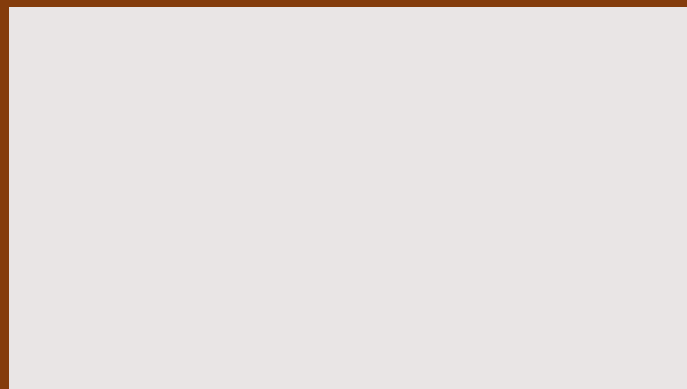
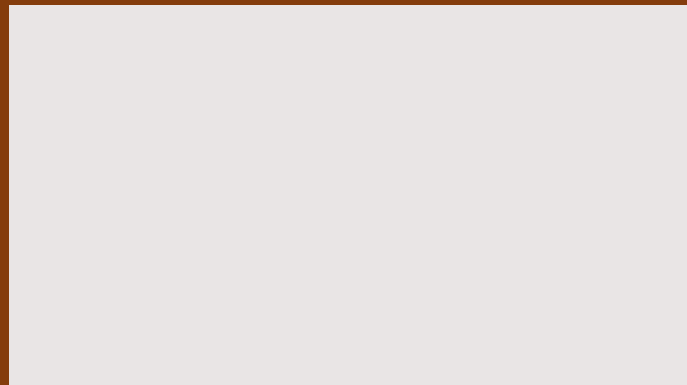
Fremtid - Hvad ønsker du, at dine medarbejdere siger til dig den dag, du stopper i nuværende job?



Fremtid - Hvilke dimensioner vil du måle din egen ledelsesindsats på, når du slutter i jobbet?



Fortid - Beskriv kort tre eksempler, hvor du ved, at du gjorde det fremragende som leder.



Nutid - Hvilke fire ledelsesværdier (hjørneflag), er de vigtigste for din egen udøvelse af ledelse



OPSUMMERING OG EVALUERING

Der kan være mange måder at gøre møderne mere effektive og udbytterige, for både dig og mentee'en. Her kan du finde inspiration til hvilke spørgsmål du kan stille dig selv, mentee'en og hvilke I kan tage afsæt i, i fællesskab.

Spørg dig selv

Ved slutningen af mødet kan det være en fordel at opsummere jeres samtale. Dette giver jer begge tid til at reflektere over hvad I tager med fra jeres møde. Du kan med fordel tage afsæt i følgende spørgsmål:

- Hvad tager du med fra mødet?
- Hvilke nye tanker fik du?
- Hvordan ændrede dit perspektiv sig ift. emnet?
- Hvad vil du gøre anderledes fremover?

Efter de første møder

For at få mest mulig ud relationen kan du/I med fordel reflektere over hvordan forløbet går indtil nu. I kan gøre det som en del af mødet eller imellem møderne ved at

sende det på en mail til hinanden. Både mentor og mentee har ansvaret for denne lille statusevaluering. I kan tage afsæt i følgende:

- Er mødefrekvensen den rigtige?
- Er der tilstrækkelig tid til vores møder?
- Holder vi os til den/de aftaler vi lavede i starten?
- Hvordan kan relationen imellem os blive bedre?
- Hvordan kan vi gøre møderne mere effektive?

Efter en del møder

- Hvordan har mentorrelationen styrket os indtil nu?
- Er vi tilstrækkeligt forberedt til møderne?
- Går vi dybt nok ned i på vores møder?
- Har vi tid nok til at reflekterer efter møderne?
- Udfordrer vi hinanden tilstrækkeligt

LOGBOG

På de følgende sider finder du en skabelon du kan tage afsæt i, når du skriver logbog. Du kan vælge at skrive direkte i folderen, eller du kan notere andre steder, hvis det passer dig bedre.

Logbogen er et godt værktøj for både mentor og mentee og kan have mange anvendelsesmuligheder:

- Dokumentere møder – hvornår og hvad skete der på møderne?
- Nedskrive handlingsplaner – hvilke handlinger er aftalt frem til næste møde?
- Opfølgning fra det ene møde til det næste møde
- Registrere opnåede resultater
- Notere tanker og overvejelser
- Følge op på samarbejdet med din mentor/mentee
- Reflektere over din egen udvikling i mentorforløbet

Dato	Noter
Siden sidst Hvordan er det gået Forventninger til dagens møde?	
Dagens møde Hvilke emner kom på banen? Hvad blev udbyttet af mødet?	
Til næste gang Hvad gør mentor? Hvad gør mentee?	
Næste møde Dato Aftaler/opgaver	

Dato	Noter
Siden sidst Hvordan er det gået Forventninger til dagens møde?	
Dagens møde Hvilke emner kom på banen? Hvad blev udbyttet af mødet?	
Til næste gang Hvad gør mentor? Hvad gør mentee?	
Næste møde Dato Aftaler/opgaver	

Dato	Noter
Siden sidst Hvordan er det gået Forventninger til dagens møde?	
Dagens møde Hvilke emner kom på banen? Hvad blev udbyttet af mødet?	
Til næste gang Hvad gør mentor? Hvad gør mentee?	
Næste møde Dato Aftaler/opgaver	

Dato	Noter
Siden sidst Hvordan er det gået Forventninger til dagens møde?	
Dagens møde Hvilke emner kom på banen? Hvad blev udbyttet af mødet?	
Til næste gang Hvad gør mentor? Hvad gør mentee?	
Næste møde Dato Aftaler/opgaver	

Dato	Noter
Siden sidst Hvordan er det gået Forventninger til dagens møde?	
Dagens møde Hvilke emner kom på banen? Hvad blev udbyttet af mødet?	
Til næste gang Hvad gør mentor? Hvad gør mentee?	
Næste møde Dato Aftaler/opgaver	

Dato	Noter
Siden sidst Hvordan er det gået Forventninger til dagens møde?	
Dagens møde Hvilke emner kom på banen? Hvad blev udbyttet af mødet?	
Til næste gang Hvad gør mentor? Hvad gør mentee?	
Næste møde Dato Aftaler/opgaver	

Siden sidst

Hvordan er det gået

Forventninger til dagens
møde?

Dagens møde

Hvilke emner kom på
banen?

Hvad blev udbyttet af
mødet?

Til næste gang

Hvad gør mentor?

Hvad gør mentee?

Næste møde

Dato

Aftaler/opgaver

Dato

Noter

Siden sidst

Hvordan er det gået

Forventninger til dagens
møde?

Dagens møde

Hvilke emner kom på
banen?

Hvad blev udbyttet af
mødet?

Til næste gang

Hvad gør mentor?

Hvad gør mentee?

Næste møde

Dato

Aftaler/opgaver







Du har nu muligheden for at udvikle din ledelse gennem en række samtaler med en erfaren chef eller direktør. I denne håndbog kan du læse om Randers Kommunes mentorordning.

Brug den som opslagsværk og inspiration i dit mentorforløb.