

## Socialafdelingens ledelses- og medarbejdergrundlag

Formålet med Socialafdelingens ledelses- og medarbejdergrundlag er at understøtte retningen i det arbejde, som hver dag udføres i Socialafdelingen med henblik på at løse kerneopgaven.

### Socialafdelingens kerneopgave

Vi samskaber det kvalificerede hverdagsliv for/med borgeren

Socialafdelingens ledelses- og medarbejdergrundlag definerer roller og forventninger til ledere og medarbejdere inden for tre ledelsesformer:

- Personaleledelse
- Implementeringsledelse
- Tværgående ledelse

Ledelses- og medarbejdergrundlaget bygger på et grundlæggende mindset inden for organisatorisk medlemskab – at alle ledere og medarbejdere i Socialafdelingen har et ansvar for, at vi lykkes med den fælles kerneopgave.

De tre ledelsesformer i ledelses- og medarbejdergrundlaget har alle lige stor betydning – dog vil balancen mellem dem afhænge af den konkrete situation. Det er samtidig vigtigt at være opmærksom på, at indholdet i ledelses- og medarbejdergrundlaget ikke er en facitliste, som én gang for alle fastlægger, hvad der forventes af os.

Ledelses- og medarbejdergrundlaget skal konkret understøtte:

- At vi er rustet til at agere inden for vores ansvarsområder på en måde, der imødegår kravene til fremtidens velfærd – og at vi indgår i og løser vores arbejdsopgaver på tilsvarende vis.
- At vi som organisation har fokus på, hvordan vi bliver ved med at være en attraktiv arbejdsplads, hvor et fælles ledessprog og en styrket ledelseskæde er en vej dertil.
- At vi er klædt på til at agere handlekraftigt.
- At vores ydelser har en høj kvalitet – set fra både et brugerperspektiv, et fagprofessionelt perspektiv og et politisk perspektiv.

	<p><b>Personaleledelse</b></p> <p>Handler om at sikre et arbejdsmiljø, hvor medarbejdere og ledere med afsæt i kommunens værdier løser kerneopgaven. Personaleledelsen skal understøtte et lærende arbejdsfællesskab, hvor medarbejdere og ledere trives, er motiverede, modige og engagerede.</p>
<b>Medarbejder</b>	<p><b>Understøtter en tryk og tillidsbaseret kultur</b>  Er åben over for og nysgerrig på andres faglighed.  Understøtter en lærende organisation – f.eks. ved at indgå i og bidrage konstruktivt til feedback-dialoger.  Er ærlig om egne mangler og usikkerhed og bringer det i spil.  Er stabil og loyal i forhold til arbejdspladsen, kolleger og leder.</p> <p><b>Opbygger motiverende arbejdsfællesskab</b>  Understøtter et stærkt arbejdsfællesskab ved at holde fokus på faglighed frem for personlige synsninger.  Kender sine opgaver og disses betydning for kerneopgaven.  Tager aktivt ansvar for sine arbejdsopgaver – støtter kolleger og løfter i flok.</p> <p><b>Udøver nærværende, autentisk og retfærdigt lederskab</b>  Har forståelse for, at ikke alle behandles ens.  Udviser følgeskab og er loyal over for beslutninger – og er opsøgende ved tvivl om beslutninger.  Bidrager til en åben og god dialog mellem leder og medarbejder</p>
<b>Funktionsleder</b>	<p><b>Understøtter en tryk og tillidsbaseret kultur</b>  Uddelegerer og anerkender mod og gode hensigter. Er rollemodel for konstruktive feedback-dialoger i ord og handling.</p> <p><b>Opbygger motiverende arbejdsfællesskab</b>  Tilpasser opgaver til det, der motiverer den enkelte i respekt for den samlede opgaveløsning. Anerkender det, som medarbejdere hver især – og særligt sammen – lykkes med.</p> <p><b>Udøver nærværende, autentisk og retfærdigt lederskab</b>  Er nærværende og tager højde for, at forskelle blandt medarbejdere kræver, at ledere – for at behandle alle ens – skal behandle alle forskelligt.  Har blik for opgaveløsningens sammenhæng med og betydning for Socialafdelingens kerneopgave og værdier – og oversætter dette for medarbejderne.</p>
<b>Centerleder</b>	<p><b>Understøtter en tryk og tillidsbaseret kultur</b>  Understøtter funktionsledere i at prioritere samt optimere og udvikle opgaveløsningen med afsæt i de erfaringer, der løbende bliver indsamlet.</p> <p><b>Opbygger motiverende arbejdsfællesskab</b>  Giver ledere af medarbejdere konstruktiv feedback med henblik på at understøtte og motivere både den enkeltes og ledergruppens udvikling.</p> <p><b>Udøver nærværende, autentisk og retfærdigt lederskab</b>  Udøver ledelse med udgangspunkt i Socialafdelingens værdier og opretholder samtidig nødvendig professionel distance ved at holde fokus på opgaveløsningens betydning for kerneopgaven.</p>
<b>Socialchef</b>	<p><b>Understøtter en tryk og tillidsbaseret kultur</b>  Udviser i ord og handling over for centerledere, at alle typer erfaringer bruges som fundament for læring.</p> <p><b>Opbygger motiverende arbejdsfællesskab</b>  Sørger for at italesætte, at fællesskaber eksisterer på flere niveauer – på tværs af og inden for hvert af områderne.</p> <p><b>Udøver nærværende, autentisk og retfærdigt lederskab</b>  Er en autoritet uden at være autoritær i forbindelse med konflikter og svære beslutninger, sætter rammen for at skabe organisatorisk medlemskab og udlever <i>centerledergruppens</i> aftalte værdier.</p>

	<p><b>Implementeringsledelse</b></p> <p>Handler om at iværksætte og gennemføre forandringer, der skal understøtte realisering af forhåndsbestemte mål om effektivitet og kvalitet i løsningen af kerneopgaven. Implementeringsledelse bygger på, at ledere og medarbejdere skaber mening med og ejerskab til de forandringer, der skal implementeres.</p>
<b>Medarbejder</b>	<p><b>Udviser forståelse for implementeringens kontekst</b>  Accepterer forandring som et grundvilkår.  Er åben og nysgerrig – giver inputs og stiller spørgsmål, der kan nuancere og kvalificere samt medvirke til, at forandringen bliver håndterbar og meningsfuld.</p> <p><b>Arbejder målrettet og fleksibelt med implementering</b>  Deltager aktivt og løbende i implementeringsfasen.  Bidrager med sine kompetencer og kommunikerer konstruktivt om forandringen.</p> <p><b>Sikrer forankring og følger op</b>  Er medansvarlig og loyal i forhold til overholdelse af nye arbejdsgange, aftaler og opgaver.  Bidrager til overlevering af viden til kolleger.</p>
<b>Funktionsleder</b>	<p><b>Udviser forståelse for implementeringens kontekst</b>  Afdækker uforløste potentialer og barrierer, der lokalt kan fremme eller hæmme en vellykket implementering. Kommunikerer dette opad i ledelseskæden og til medarbejdere, så en høj faglig kvalitet i løsningen af kerneopgaven sikres.</p> <p><b>Arbejder målrettet og fleksibelt med implementering</b>  Formidler tydeligt baggrunden for forandringer og sikrer implementeringen. Justerer og tilpasser forandringer med centerleder, hvis medarbejdernes inputs, læring fra implementering eller ændringer i omgivelserne giver anledning hertil.</p> <p><b>Sikrer forankring og følger op</b>  Indgår i dialoger med medarbejderne om, hvordan de konkret kan bidrage til implementeringen og følger op herpå i forhold til løsningen af kerneopgaven.</p>
<b>Centerleder</b>	<p><b>Udviser forståelse for implementeringens kontekst</b>  Oversætter politiske og strategiske beslutninger og drøfter i samspil med funktionsledere, hvilken implementeringstilgang der er mest hensigtsmæssig at anvende for at sikre løsning af kerneopgaven.</p> <p><b>Arbejder målrettet og fleksibelt med implementering</b>  Formidler tydeligt baggrunden for forandringer og fastlægger sammen med funktionsledere konkrete indsatser, der tydeliggør, hvordan mål og delmål skal opnås i relation til kerneopgaven.</p> <p><b>Sikrer forankring og følger op</b>  Sparrer med funktionsledere om, hvordan de konkret kan følge op på implementeringen og sikre forankring heraf.</p>
<b>Socialchef</b>	<p><b>Udviser forståelse for implementeringens kontekst</b>  Oversætter politiske og strategiske beslutninger og sikrer sammenhæng mellem strategisk vigtige implementeringsprojekters ressourcebehov og organisationens implementeringskapacitet.</p> <p><b>Arbejder målrettet og fleksibelt med implementering</b>  Formidler tydeligt baggrunden for forandringer og sætter overordnede ambitiøse mål og delmål, der skal opnås med henblik på at sikre løbende fremdrift. Det sker med udgangspunkt i <i>centerledergruppens</i> aftalte værdier.</p> <p><b>Sikrer forankring og følger op</b>  Følger systematisk op på, hvorvidt mål og delmål bliver opnået via f.eks. statusmøder eller løbende rapportering fra centerledere i forhold til implementering og løsning af kerneopgaven.</p>

	<p><b>Tværgående ledelse</b>          Handler om at optimere hele organisationens horisontale sammenhæng ved at afklare rollefordelingen i tværgående opgaver, skabe smidige samarbejdsrum og sikre vidensdeling på tværs – til gavn for borgerne.</p>
<b>Medarbejder</b>	<p><b>Skaber en samarbejdskultur</b>          Er opsøgende på samarbejdsmuligheder – i og uden for eget center – til gavn for borgeren. Er åben over for og nysgerrig på mulige samarbejdspartneres faglighed og kompetencer i forhold til kerneopgaven. Bringere egen viden, faglighed og kompetencer i spil.</p> <p><b>Opbygger kendskab til, respekt for og tillid til andre</b>          Udviser åbenhed, respekt og hjælpsomhed over for mulige samarbejdspartnere.</p> <p><b>Har et helhedsorienteret blik på opgaveløsningen</b>          Har fokus på hvordan tværgående samarbejde kan bidrage til en bedre løsning af kerneopgaven. Kommunikerer om mulige samarbejdsfora til egen leder og kolleger.</p>
<b>Funktionsleder</b>	<p><b>Skaber en samarbejdskultur</b>          Interesserer sig lige så meget for, hvad vi kan tilbyde andre, som hvad andre kan tilbyde os – indbyder til samarbejde og byder sig til i samarbejde. Indgår aktivt i netværk med henblik på at fremme det tværgående samarbejde.</p> <p><b>Opbygger kendskab til, respekt for og tillid til andre</b>          Har blik for tværgående samarbejds muligheder, og afklarer det fælles mål, inden andres ledelsesrum betrædes. Deler ud af viden.</p> <p><b>Har et helhedsorienteret blik på opgaveløsningen</b>          Udviser helhedsperspektiv på opgaveløsningen i forhold til målfølgelse og resourceafsættelse.</p>
<b>Centerleder</b>	<p><b>Skaber en samarbejdskultur</b>          Deler proaktivt viden om informationer og udviser gennemsigtighed i beslutninger, som påvirker andre.</p> <p><b>Opbygger kendskab til, respekt for og tillid til andre</b>          Har tillid til andres intentioner og handlinger når der indgås samarbejde – og udlever <i>centerledergruppens</i> aftalte værdier både internt i Socialafdelingen og ved samarbejde med andre uden for Socialafdelingen. Har blik for relevante netværksmuligheder.</p> <p><b>Har et helhedsorienteret blik på opgaveløsningen</b>          Opsøger og opdyrker samarbejdsrum og insisterer på, at den samlede ledergruppe hjælper hinanden på tværs.</p>
<b>Socialchef</b>	<p><b>Skaber en samarbejdskultur</b>          Forstærker den samarbejdsorienterede kultur ved at dele og fejre tværgående succes historier.</p> <p><b>Opbygger kendskab til, respekt for og tillid til andre</b>          Opfordrer til, at alle lytter til og respekterer andres synspunkter ud fra deres perspektiv – dette med udgangspunkt i <i>centerledergruppens</i> aftalte værdier.</p> <p><b>Har et helhedsorienteret blik på opgaveløsningen</b>          Kommunikerer rettidigt, hyppigt og præcist, så koordineringen af fælles opgaver bliver sikret på forkant.</p>