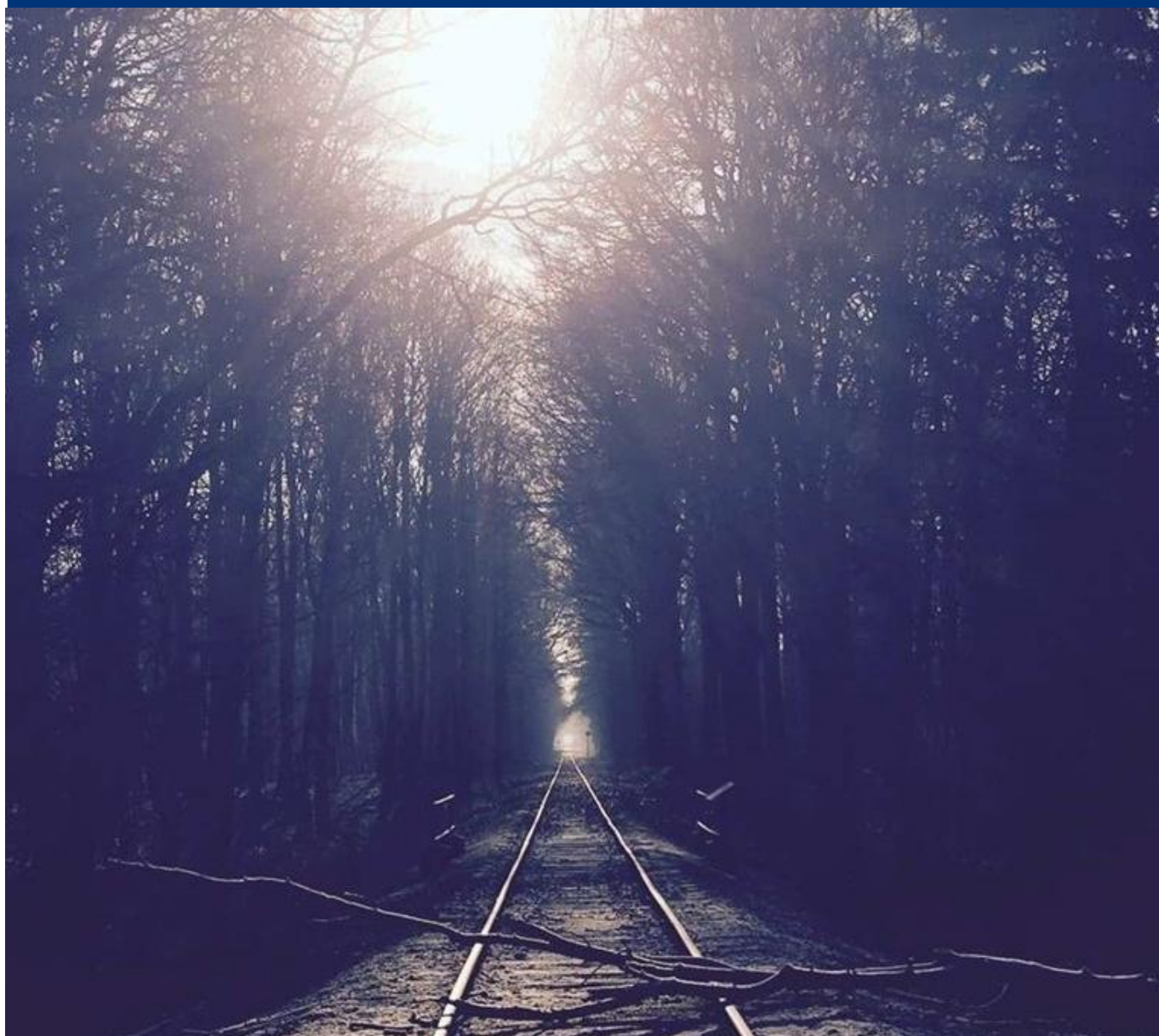


Lollandsmodellen

Lederroller og organisationsværdier



Indhold

| | |
|--|----------|
| Lolland Kommunes udfordringer og muligheder | 3 |
| Lolland Kommune som virksomhed | 4 |
| Organisationsdiagram | 4 |
| Generelle organisationsværdier | 5 |
| Ledelsesstruktur | 8 |
| Øvrige styringsprincipper | 8 |
| MEDaftalen | 8 |
| Ansvar og Roller | 9 |
| Direktørens roller og ansvar | 9 |
| Politisk tæt – vi agerer i en politisk ledet organisation..... | 9 |
| Strategisk ledelse og ledelse af tværgående processer | 9 |
| Faglig ledelse, drift og produktionsstyring..... | 9 |
| Sektorchefens roller og ansvar | 10 |
| Politisk tæt – vi agerer i en politisk ledet organisation..... | 10 |
| Strategisk ledelse og ledelse af tværgående processer | 10 |
| Faglig ledelse, drift og produktionsstyring..... | 10 |
| Den decentrale leders roller og ansvar | 11 |
| Politisk tæt – vi agerer i en politisk ledet organisation..... | 11 |
| Strategisk ledelse og ledelse af tværgående processer | 11 |
| Faglig ledelse, drift og produktionsstyring..... | 12 |
| Roller og ansvar for øvrige ledere med personaleledelse | 12 |
| Politisk tæt – vi agerer i en politisk ledet organisation..... | 12 |
| Strategisk ledelse og ledelse af tværgående processer | 13 |
| Faglig ledelse, drift og produktionsstyring..... | 13 |

Lolland Kommunes udfordringer og muligheder

I Danmark er det først og fremmest kommunerne der leverer offentlig service og står som borgernes indgang til det offentlige.

Lolland Kommune skal hver dag løfte opgaver for borgere og virksomheder, og vores organisering og opgaveløsning skal afspejle lokalsamfundets særlige udfordringer og muligheder.

Det er f.eks. grundlæggende vilkår, at Lolland er en geografisk stor kommune, at indbyggertallet har været faldende gennem en årrække, og at befolkningssammensætningen adskiller sig markant fra andre kommuner. De fleste af kommunens borgere klarer sig glimrende, men der er også en stor gruppe socialt udsatte, der har brug for fællesskabets hjælp.

Lolland Kommune er i disse år præget af en stigende optimisme. Der er vækst i erhvervslivet, fremgang i beskæftigelsen og der er en gryende interesse for Lolland blandt investorer inden for både erhverv, boligudvikling og turisme. Alle disse tendenser har fået et gevaldigt boost af Femern-projektet, der nu for alvor er gået i gang.

Som organisation skal vi kunne rumme begge tendenser på samme tid. Vi skal **BÅDE** kunne hjælpe kommunens borgere til at lykkes i deres tilværelse **OG** vi skal kunne understøtte positiv udvikling i vores omgivelser, der giver os bedre forudsætninger for at drive kommune på langt sigt.

Lolland Kommune skal være relevant for alle borgere, og samtidig skal organisationen være en kilde til positiv forandring i lokalsamfundet. Det forudsætter fortsat tilpasning og udvikling af kommunens servicetilbud.

Lolland Kommune som virksomhed

Lolland Kommune leverer en lang række serviceydelser til alle dele af befolkningen. Det betyder, at kommunen favner mange forskellige opgaver og fagligheder. Det betyder også, at kommunen er en kompleks organisation, der både skal favne store driftsområder, tunge myndighedsopgaver og helt specialiserede opgaver.

Lolland Kommune har 3.500 ansatte og et budget på 3,2 mia. og er som sådan langt den største virksomhed lokalt på Lolland. Det forpligter både som virksomhed, f.eks. i forhold til det sociale ansvar, men også som serviceleverandør og som myndighed.

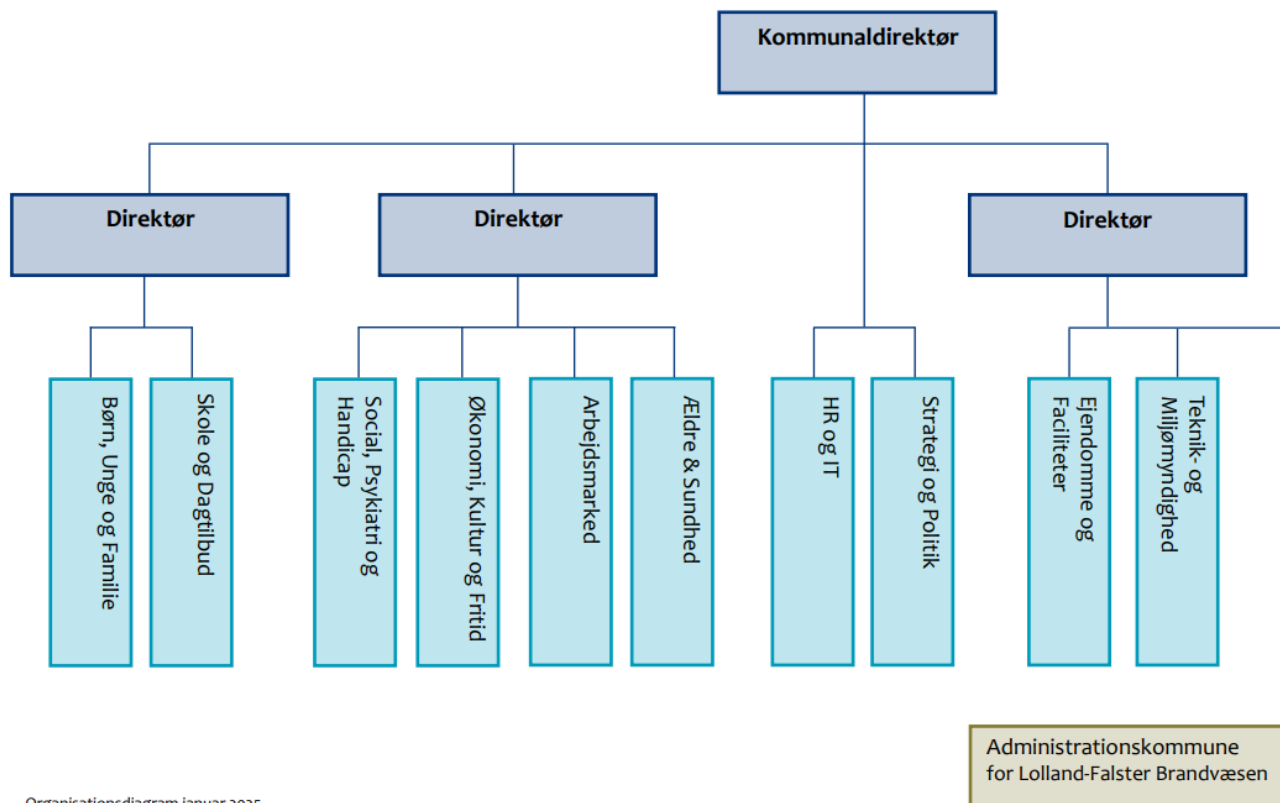
Organisationsdiagram

Lolland Kommunes organisation består i dag af en direktion med 4 direktører samt 10 sektorer. Organisationen er dynamisk og tilpasser sig løbende de lokale behov og ændringer i lovgivning, politikker og strategier. De 10 sektorer er opdelt således:

Rene stabssektorer: HR og IT samt Strategi og Politik

Kombinerede sektorer (stabsfunktion og linjeorganisation med decentrale enheder): Økonomi, Kultur og Fritid samt Service, Bygninger og Faciliteter.

Linjeorganisation med decentrale enheder: Social, Psykiatri og Handicap – Arbejdsmarked – Ældre og Sundhed – Skole og Dagtilbud – Børn, Unge og Familie – Teknik og Miljø.



Organisationen arbejder i et mix mellem en hierarkisk organisering og en tværgående organisering. Størstedelen af opgaveløsningen er forankret i linjeorganisationen, hvor ansvaret for den faglige udvikling og kvaliteten i ydelserne er forankret. En række opgaver løses på tværs i organisationen, fordi de fordrer et mere tværgående og helhedsorienteret perspektiv. Her spiller de fire stabe en væsentlig rolle i at drive, understøtte og kvalitetssikre opgaveløsningen på tværs, f.eks. HR, IT, indkøb, bygningservice, politisk betjening, mv.

Sektorerne i linjeorganisationen varierer betydeligt i antal medarbejdere og budgetter og afspejler dermed også den meget komplekse opgaveportefølje, som kommunen har.

Det decentrale niveau består af 30 enheder som er karakteriseret ved en mangfoldighed af institutioner og enheder. Det dækker over alt fra havne, børnehaver, sygeplejen, musikskole, ungdomsskole mm. Og varierer betydeligt i antal medarbejdere og budget.

Generelle organisationsværdier

Lolland Kommune er en værdibaseret organisation. Værdier er vigtige for os, fordi vi ikke tror på, at alt kan løses med regler, procedurer og retningslinjer.

Direktionen og Hoved MED har med dette afsæt aftalt, at værdisættet, som blev dannet tilbage i 2007, fortsat er relevant, og beskriver den måde vi ønsker at være organisation på. De generelle værdier er dem, som hele organisationen står på – ledere såvel som medarbejdere.

- **Kompetence**

Kompetence er en værdi, fordi vi lægger vægt på det handlings- og udviklingsorienterede, båret af kvalitet og faglighed. At være kompetent indebærer at anvende sin faglighed til gavn for de fælles mål, den fælles retning og at det er sammen, vi bliver gode. Vi lægger meget stor vægt på, at ledere og medarbejdere har blik for helheden og sammenhængskraften på tværs af sektorer og decentrale enheder.

- **Tillid**

Tillid opbygger vi sammen, når vi har en ærlig og ligeværdig kommunikation om de udfordringer og muligheder, der omgiver os. Vi har et fælles ansvar for at have en god dialog, og for at sikre et højt informationsniveau, der sikrer transparens og kan understøtte, at vi træffer beslutninger på et kendt og velfunderet grundlag.

- **Åbenhed**

At det daglige samarbejde skal være åbent, betyder at vi lytter til hinandens synspunkter i respekt for vores forskellige roller. Vi samarbejder og inddrager hinanden og er tilgængelige for dialog. Det skaber engagement og fælles ansvarsfølelse i hverdagen.

- **Fairness**

Når fairness (ordentlighed) er en værdi for os, er det fordi vi vil en ledelse, der er redelig og kendes på professionalisme og ansvarlighed. Det er en stil, der indebærer, at det vi siger, er det vi gør. Der er sammenhæng mellem ord og handling. Det betyder også, at vi forsøger at tilrettelægge arbejdet, så ressourcer står mål med opgaverne.

Værdierne er det, der knytter os sammen – og giver ledere og medarbejdere en fælles ramme og et kulturelt fællesskab, uanset fra hvilket hjørne eller niveau i organisationen man befinder sig.

En organisation i forandring kræver bevægelsesfrihed og plads til at handle. Organisationens skal, hvor det ikke er defineret af overenskomsttæmæssige og lovbestemte forhold, have den nødvendige frihed og forpligtelse til at vurdere og handle efter det, der er behov for i den konkrete situation. Aktivisme er bedre end 'laden stå til'. Dette fungerer, når handling sker på grundlag af værdierne.

Alle ledere har et særligt ansvar for gennem daglig tale og handling at virkeliggøre de fælles værdier og som rollemodel gå foran, sætte retning og skabe den nødvendige handle- og slagkraft i organisationen. Mod, risikovillighed og handlekraft er således afgørende træk ved den ledelse Lolland Kommune kalder på.

God ledelse i Lolland Kommune

Lolland Kommune har siden kommunesammenlægningen gennemført en række tilpasninger af driftsorganisationen. Nogle har været nødvendige tiltag med det formål både at optimere driften (effektiviseringer og besparelser) og for at styrke kvaliteten i ydelserne til borgerne. Andre er kommet "udefra" via ny lovgivning. Den oprindeligt flade organisation er blevet dybere, og det stiller krav til måden, de forskellige ledelsesniveauer leder på, herunder hvordan information og dialog formidles op/ ned i ledelseskæden.

Plan- og Udviklingsstrategien har et stærkt fokus på handling. Dette kalder på en organisation, der både kan levere kloge svar på, hvordan vi realiserer de mange potentialer og muligheder og kan sætte handling på de besluttede tiltag. Det øgede fokus på handling betyder også, at der politisk efterspørges mere feedback fra den administrative organisation på, hvordan tingene skrider frem.

For at kunne leve op til Plan- og Udviklingsstrategien, under hensyntagen til de ressourcer kommunen har til rådighed, er der behov for et ledelsesmæssigt fokus på strategisk prioritering. Den strategiske prioritering skal ske i dialog mellem administration og politisk ledelse om, hvad der er de væsentligste indsatser – men også mellem ledelsesniveauerne, så den mere driftsorienterede del af organisationen forstår strategien og de vigtigste, prioriterede indsatser. Lederne i Lolland Kommune skal derfor være gode til at formulere, konkretisere, fastholde og levere på de vigtigste dagsordener.

For at understøtte organisationsudviklingen og lederne evne til at prioritere er der formuleret fire organisatoriske indsatser, som griber ind i den måde vi udøver ledelse på i Lolland Kommune:

- **Strategisk prioritering**

Den administrative organisation skal styrke sin evne til at vurdere og igangsætte strategisk vigtige opgaver og samtidig reducere fokus på enkeltsager og den del af driften, der er i god gænge. Det kalder på styrkede kompetencer og fokus på strategisk ledelse på flere ledelsesniveauer. I relationen til den politiske ledelse kalder det på opbygning af en ny styringskultur, hvor vi bliver bedre til at beslutte og fastholde byrådets og fagudvalgenes væsentligste strategiske indsatser og prioritere imellem disse. Pointen er, at der ikke må være for mange politikker/strategier, der fremhæves som de vigtigste. Det er her, prioriteringsopgaven kommer ind i billedet, og det kræver dialog mellem ledelsesniveauerne at opnå en fælles forståelse af, hvad der er de vigtigste opgaver og hvorfor.

- **Lederroller**

Som en konsekvens af temaet "strategisk prioritering" er der behov for at reflektere over lederrollerne på forskellige niveauer i organisationen. Den enkelte leder er nødt til at gå i dialog op/ ned/ til siden/udad for at forhandle om og afgøre, hvad der er de væsentligste strategiske indsatsområder på vedkommendes strategiske amagerhylde. Temaet lederroller stiller skarpt på behovet for, at vi i Lolland Kommune videreudvikler vores ledelsesorganisation, bl.a. ved at tydeliggøre forventningerne til god ledelse og ved at evaluere vores ledelseskvalitet, så vi kan sætte de udviklingstiltag ind, der måtte være behov for.

- **Opfølgingskultur, data og ledelsesinformation**

Plan- og Udviklingsstrategien er ambitiøs og der er en forventning om, at driften skal omstilles og tilpasses, så der skabes råderum til at udvikle nyt og gribe de muligheder der byder sig. Men det er ikke bare et spørgsmål om at sætte nyt i gang. Vi skal formulere realistiske mål for det, vi sætter i værk, og det kræver viden om, hvordan tingene ser ud, når vi går i gang og hvordan det udvikler sig hen ad vejen. En del af den viden kan vi få fra forskellige data, som vi skal kunne trække nemt, så vi får dem brugt aktivt til at kvalificere

vores beslutninger. Og så skal vi blive bedre til at følge op på, om vi opnår de ønskede resultater.

- **Digitalisering – i spændet fra større projekter til hverdagsinnovation**

Plan- og udviklingsstrategien forudsætter, at vi løbende tilpasser organisationen til nye krav og mere effektive opgaveløsninger. Det er der brug for, for at skabe økonomisk råderum til at investere i "udviklingssporet". Én af de drivere, der vil skubbe på nye måder at løse opgaverne på, er digitalisering. Uanset emnet og omfanget, så er indførelse af nye digitale løsninger en forandringsproces, der skal ledes, idet der så at sige altid vil være personalepolitiske og arbejdsmiljømæssige opmærksomhedspunkter i processen. Temaet digitalisering handler dermed om at gear organisationen til de løbende forandringsprocesser og den stigende digitale transformation, der er i gang. Dette gælder såvel teknisk som kompetencemæssigt i form af en digitalt moden organisation.

Ledelsesstruktur

Ledelsesstrukturen i Lolland Kommune hviler på en grundstruktur bestående af 4 niveauer, hhv. kommunaldirektør og direktører (niveau 1), sektorchefer (niveau 2), decentrale ledere (niveau 3) samt niveau 4 som dækker over en mangfoldig gruppe ledelsesfunktioner med mange forskellige titler - afdelingsledere, teamledere, souschefer o.a.

I praksis varierer ledelsesrollerne især på niveau 3 og 4, hvilket bl.a. kan forklares med de løbende omorganiseringer og effektiviseringer i nogle sektorer, der har ført til færre sektorer og færre, men større decentrale enheder. Når det ledelsesmæssige ansvar bliver fordelt på færre, men større ansvarsområder, forandrer det ledelsesopgaven, fordi man som leder skal mestre et større overblik, uden at miste sans for detaljen. Man skal uddelegere ansvar til andre ledere og kommer dermed selv mere på afstand af den konkrete opgaveløsning. Det skaber et behov for at etablere strukturer for samtaler og opfølgning samt evnen til aktivt at medvirke til, at andre ledere udvikler deres ledelseskompetencer.

Ledelse er blevet en særlig kompetence, der skal udvikles på alle ledelsesniveauer for at skabe en rød tråd i måden, der ledes på i Lolland Kommune. Organisationen har de seneste år investeret meget i lederuddannelse og i dag er det en forventning, at alle ledere har en kompetencegivende lederuddannelse. Dette kan være på akademi-, diplom eller masterniveau alt efter hvilken grunduddannelse, lederen har eller hvilket ledelsesniveau, lederen er ansat på.

Fokus vil også fremadrettet være at styrke ledelsen på alle niveauer.

Øvrige styringsprincipper

Lollandsmodellen og ledelsesgrundlaget skal forstås og anvendes i sammenhæng med kommunens øvrige styringsprincipper, som er centrale retningsgivere for, hvordan vi som kommune organiserer og udfører vores opgaver. Alle ledere – uanset ledelsesniveau – skal derfor kunne navigere i forhold til følgende centrale styringsdokumenter:

- **Plan og Udviklingsstrategien**
- **Principper og retningslinjer for styring og forvaltning**

MED-aftalen

Alle dokumenter kan findes på lederportalen på Lolland Kommunes Intranet.

Ansvar og Roller

De senere års organisationsændringer, hvor der er blevet færre men større sektorer og enheder, medfører et højere krav til alle ledere om koordinering og styring af tværgående samarbejdsprocesser og projekter med både interne og eksterne samarbejdspartnere. Dette i kombination med behovet for strategisk prioritering medfører, at den konkrete ledelsesrolle i Lolland Kommune på alle 4 ledelsesniveauer i organisationen kan ses i forhold til tre overordnede ledelsestemaer.

De tre ledelsestemaer, som det er særlig vigtigt at tydeliggøre, er:

- **Politisk tæt - vi agerer i en politisk ledet organisation**
- **Strategisk ledelse og ledelse af tværgående processer**
- **Faglig ledelse, drift og produktionsstyring**

Direktørens roller og ansvar

Politisk tæt – vi agerer i en politisk ledet organisation

Vi holder os ajour med den politiske dagsorden, de politiske signaler og kender styreform og vilkår for ledelse i en politisk ledet organisation.

Vi deltager i udvalgsmøder og sørger for professionel servicering af byrådet med vægt på 'helhed på tværs' i organisationen. Direktøren har til opgave at læse og forstå den politiske spillebane.

Vi perspektiverer de politiske signaler og sammen med sektorchefen diskuteres og undersøges muligheder og udfordringer.

Vi er strategisk retnings-, værdi- og rammeafklarende i relation til sektorchefens muligheder for at kunne levere det rette input til direktion og det politiske niveau.

Strategisk ledelse og ledelse af tværgående processer

Som direktører har vi et fælles ansvar for at sikre koncernperspektivet, herunder understøtte og følge op på, at alle fagområder bevæger sig i den vedtagne retning. Og at de politiske strategier og forventninger bliver oversat og udmøntet nedad i organisationen, hvor de i sidste ende materialiseres i kerneydelsen.

Som direktør motiverer jeg til en møde- og opfølgingskultur, som understøtter dialog og information, såvel i linjeledelsen som i SL, så sektorchefen har de bedste forudsætninger for at lede såvel op som ned. Og jeg følger op på, at det aftalte sættes i værk.

Som direktør/direktion skal vi sikre at det administrative ledelsesrum er afklaret, så der kan være den nødvendige klarhed over forventningerne om resultater i diverse projekter/processer.

Som direktører er vi værdibærere og rollemodeller i alt, hvad vi foretager os.

Faglig ledelse, drift og produktionsstyring

Som direktør motiverer jeg til en kultur, hvor der er dialog med sektorchefen omkring både muligheder og udfordringer i driften.

Jeg understøtter og bidrager til at skabe rammer, så sektorchefen er i stand til at udvikle det fælles strategiske arbejde på tværs i organisationen.

Som direktør sikrer jeg samtaler om ledelse og lederudvikling, der bidrager til at skabe ledelseskvalitet i hele organisationen.

Sektorchefens roller og ansvar

Politisk tæft – vi agerer i en politisk ledet organisation

Som sektorchef holder jeg mig ajour med den politiske dagsorden, de politiske signaler og kender styreform og vilkår for ledelse i en politisk ledet organisation.

Som sektorchef opfanger jeg relevante behov og faglige vurderinger hos borgere/brugere samt medarbejdere og videreformidler – jeg tager initiativ og producerer oplæg og løsningsmuligheder til direktionen/det politiske niveau.

Jeg leverer kvalificerede og fyldestgørende sagsfremstillinger med konsekvensvurderinger til de politiske beslutningsgrundlag. jeg står på et stærkt fagligt grundlag og er opsøgende på, hvordan jeg kan analysere og kompleksitetsreducere beslutningsgrundlaget.

Jeg deltager i udvalgmøder og har en væsentlig rolle i kvalitetssikring af sager til politisk behandling.

Jeg omsætter politiske beslutninger til konkrete resultater og sikrer transparens og ejerskab hos ledere/medarbejdere.

Jeg mestrer at kommunikere tydeligt og situationsbestemt i både tale og skrift.

Strategisk ledelse og ledelse af tværgående processer

Som sektorchef sikrer jeg ledelse op til direktør og ned i organisationen. Jeg etablerer en møde- og opfølgingskultur med gensidig forventningsafstemning og som understøtter dialog og information.

Som sektorchef lægger jeg strategi for, hvordan min del af organisationen kommer i mål med beslutninger, økonomi, kompetenceudvikling og fortsat rekruttering af kvalificerede medarbejdere. Når der er behov er jeg opsøgende på dialogen med direktør eller øvrige sektorer.

Som sektorchef opsøger jeg samarbejder på tværs af organisationen og skal i givne situationer og i projekter/processer kunne sætte mig for bordenden i relation til mine kollegaer, når det er påkrævet.

Som sektorchef opfanger jeg udviklingstendenser, nye behov, tegner fremtidsbilleder og samfundsscenerier for at kunne tænke i helheder og finde nye veje.

Som sektorchef reflekterer jeg over og udvikler eget lederskab og bidrager i dialog med mine ledere, om det samme.

Som sektorchefer er vi værdibærere og rollemodeller i alt, hvad vi foretager os.

Faglig ledelse, drift og produktionsstyring

Som sektorchef har jeg initiativet i forhold til at omsætte de trufne beslutninger til handling helt ude i linjen og sikre at udmøntningen sker.

Som sektorchef træffer jeg vanskelige beslutninger, som jeg anser for rigtige og principielle og kan sagligt begrunde beslutningen og sikre transparens, både op og ned i organisationen og i relation til vores værdisæt.

Som sektorchef sikrer jeg i dialog med mine ledere, at de udfolder medarbejdernes fulde potentialer ved sparring, uddelegeringer og udvikling af teams, der varetager drifts- og udviklingsopgaver.

Som sektorchef skal jeg til enhver tid sikre en optimeret anvendelse af de økonomiske og menneskelige ressourcer i sektoren, herunder afsøge mulighederne for velfærdsteknologi og digitalisering i øvrigt, som medvirker til at forenkle, optimere og kvalificere arbejdsgange.

Den decentrale leders roller og ansvar

Ledere på niveau 3 i Lolland Kommune defineres som decentrale ledere. En stilling, som er karakteriseret ved et selvstændigt budget- og personaleansvar med ledelse af en klart afgrænset decentral enhed og med reference til en sektorchef.

Stillingen som Decentral leder spænder derfor bredt i forhold til volumen af den decentrale enhed. Der kan være tale om ledelse af ledere på niveau 4 (øvrige ledere med personaleansvar), men der kan også være tale om ledelse af en mindre personalegruppe i en mindre decentral enhed. I forhold til vægtningen imellem de nedenfor nævnte elementer af ledelsesopgaven kan der derfor være stor forskel stillingerne imellem. Det forventes dog, at alle decentrale ledere kan håndtere og agere i alle elementerne.

Ligeledes er der et spænd i stillingerne i relation til arbejdet op mod den politiske ledelse, hvor nogle decentrale ledere forventes at bidrage direkte til arbejdet tæt på politikerne, og for andre varetager sektorchefen denne opgave. Uanset hvordan den decentrale leder inddrages, bidrager denne med faglig indsigt og viden, der kan understøtte det konkrete besluningsgrundlag.

Politisk tæt – vi agerer i en politisk ledet organisation

Jeg konkretiserer og oversætter beslutninger i praksis, inddrager medarbejderne og giver dem en aktiv rolle i selve implementeringen, så der skabes fælles mål og metoder for arbejdet.

Jeg arbejder i den retning, det er politisk vedtaget og som de vigtigste politikker/strategier beskriver. Jeg implementerer de konkrete strategier og følger op på arbejdets effekt.

Som leder tager jeg ansvar for, at min chef er opdateret på den seneste udvikling og udfordringer inden for mit fag-faglige område, så der på den måde skabes en sammenhængskraft mellem ledelsesniveauerne i forhold til at kunne agere i relation til direktion og det politiske niveau.

Jeg understøtter en kvalificeret dialog og servicering af diverse valgte bestyrelser, brugere og borgere i relation til vores område.

Strategisk ledelse og ledelse af tværgående processer

Som leder formår jeg at udøve strategisk prioritering, dvs. at jeg prioriterer indsatserne i henhold til de vigtigste politikker/strategier, og jeg leder opad i organisationen, så jeg understøtter sektorchefens strategiske arbejde.

Jeg er med til at tænke opgaveløsningen ind i en større helhed på tværs af decentrale enheder, men også på tværs af sektorer for at fremme effektivitet, kvalitet og bedre ressourceudnyttelse i Lolland Kommune, og ligeledes for at fremme, at vi som kommune lykkes med de vigtigste politikker/strategier. Det sker i praksis bl.a. ved, at vi udfordrer "plejer" og indgår i arbejdsgrupper på tværs og heller ikke tøver med at uddelegere tværgående opgaver til ledere på niveau 4 eller til medarbejdere. Dette medvirker til at skabe læring på tværs i organisationen.

Som leder har jeg fokus på udvikling af kerneopgaven, strategisk rekruttering og kompetenceudvikling af mine medarbejdere.

Som decentral leder skal jeg til enhver tid understøtte en optimeret anvendelse af de økonomiske og menneskelige ressourcer i mit område, herunder afsøge mulighederne for velfærdsteknologi og digitalisering i øvrigt, som medvirker til at forenkle, optimere og kvalificere arbejdsgange.

Faglig ledelse, drift og produktionsstyring

Som leder er jeg med til at skabe klarhed om kvalitet samt beskriver og synliggør de opgaver, som medarbejderne skal løse. Det sker i praksis ved, at jeg sætter tydelige overordnede rammer for opgaverne, og inddrager medarbejderne i den konkrete opgaveløsning.

Jeg har ansvaret for den faglige udvikling og den faglige kvalitet i arbejdet.

Som leder mestrer jeg at kommunikere tydeligt i relation til medarbejdere og borgere og med afsæt i den givne situation.

Som leder arbejder jeg aktivt med forventningsafstemning med min chef, når det drejer sig om min rolle og mit ansvar, i relation til prioritering og styring af ressourcer.

Som leder skal jeg til enhver tid optimere anvendelsen af de økonomiske og menneskelige ressourcer i enheden, herunder afsøge mulighederne for digitalisering som mulighed holdt op imod effektivitet, kvaliteten og serviceniveau.

Som leder har jeg en aktiv rolle i implementeringen af koncernprojekter i samarbejde med de tværgående sektorer, og jeg bidrager til gevinstrealiseringen.

Personaleledelse

Som leder involverer jeg mine medarbejdere i beslutningsprocesser og understøtter etableringen af en åben dialogisk kultur. Jeg handler, når der er problemer og understøtter den løbende dialog, så jeg i så høj grad som muligt forebygger potentielle udfordringer.

Særligt for niveau 3 ledere, der leder ledere:

Som leder af ledere, udøver jeg faglig ledelse og ledelse af medarbejdere gennem disse ledere og understøtter, at niveau 4 lederne udøver deres ledelse inden for den herunder beskrevne ramme.

Særligt for niveau 3 ledere, der leder medarbejdere:

Som leder af medarbejdere udviser jeg tillid ved en insisterende og individuelt tilpasset uddelegering af ansvar og opgaver. Det sker i praksis ved, at jeg kommunikerer åbent og ærligt og støtter andre i at gøre det samme. Jeg følger op på uddelegeringer på en konstruktiv måde. Jeg skaber motivation gennem meningsgæbelse, og herunder tydeliggørelse af oversættelsen af de strategiske retninger og mål.

Roller og ansvar for øvrige ledere med personaleledelse

Som tidligere nævnt er ledelsesopgaven på niveau 4 meget forskellig. Niveau 4 ledere er både souschefer og teamledere, der refererer til en sektorchef, og souschefer, teamledere, afdelingsledere og gruppeledere, der refererer til en decentral leder. Krav og forventninger til ledere på niveau 4 beskrevet i dette afsnit skal derfor læses afhængigt af den kontekst, den enkelte leder befinder sig i og forståelsen af dette kan kvalificeres yderligere ved drøftelser i de enkelte ledergrupper.

Politisk tæft – vi agerer i en politisk ledet organisation

Jeg konkretiserer beslutninger i praksis, inddrager medarbejderne og giver dem en aktiv rolle i selve implementeringen, så der skabes fælles mål og metoder for arbejdet.

Jeg har ansvar for, at min medarbejdergruppe arbejder i den retning, de vigtigste politikker/strategier beskriver. Jeg følger op, indsamler og videregiver relevant ledelsesinformation til min leder/chef, sådan at min leder/chef er bedst muligt klædt på til at varetage sin ledelsesopgave.

Jeg understøtter en kvalificeret dialog og samarbejde med borgere og pårørende i relation til vores område.

Strategisk ledelse og ledelse af tværgående processer

Jeg er med til at tænke opgaveløsningen ind i en større helhed på tværs af decentrale enheder, men også på tværs af sektorer for at fremme effektivitet, kvalitet og bedre ressourceudnyttelse i Lolland Kommune og ligeledes for at fremme, at vi som kommune lykkes med de vigtigste politikker/strategier. Det sker i praksis bl.a. ved, at vi udfordrer, "plejer" og indgår i arbejdsgrupper på tværs og heller ikke tøver med at uddelegere tværgående opgaver til medarbejdere. Dette medvirker til at skabe læring på tværs i organisationen.

Som leder har jeg fokus på udvikling af kerneopgaven, strategisk rekruttering og kompetenceudvikling af mine medarbejdere.

Som niveau 4 leder skal jeg til enhver tid understøtte en optimeret anvendelse af de økonomiske og menneskelige ressourcer i mit område, herunder afsøge mulighederne for velfærdsteknologi og digitalisering i øvrigt, som medvirker til at forenkle, optimere og kvalificere arbejdsgange.

Faglig ledelse, drift og produktionsstyring

Som leder er jeg på mit niveau med til at skabe klarhed om kvalitet og jeg beskriver og synliggør ydelser, som medarbejdere skal yde, og som borgerne kan forvente. Det sker i praksis ved, at jeg tydeligt formidler opgavens mål og rammer.

Som leder er jeg opsøgende i forhold til forventningsafstemning, roller og ansvar med min egen leder om styring, budget og ressourceanvendelse.

Personaleledelse

Som leder udviser jeg tillid ved en insisterende og individuelt tilpasset uddelegering af ansvar og opgaver. Det sker i praksis ved, at jeg kommunikerer åbent og ærligt og støtter andre i at gøre det samme. Jeg følger op på uddelegeringer på en konstruktiv måde.

Som leder tydeliggør jeg rammer for medindflydelse og inviterer til samarbejde og feedback. Handler når der er problemer og via min ledelse initierer den løbende dialog, så jeg som leder i så høj grad som muligt forebygger potentielle udfordringer.

Som leder mestrer jeg at kommunikere situationsbestemt og tydeligt i relation til medarbejdere og borgere.

Som leder skal jeg til enhver tid optimere anvendelsen af de økonomiske og menneskelige ressourcer i enheden, herunder afsøge mulighederne for digitalisering som mulighed holdt op imod effektivitet, kvaliteten og serviceniveau.

Som leder skal jeg sikre implementering af koncernprojekter i samarbejde med de tværgående sektorer, herunder bidrage til gevinstrealisering.



Lolland Kommune
Torvet 3
4930 Maribo
Tlf. 54 67 67 67
www.lolland.dk