

Vejen til fremtidens velfærd



*Vi sikrer en stabil
og velfunderet drift*



*Vi skaber tid til
udvikling og innovation*



*Vi skaber
sammenhæng*



*Vi har fokus på
borger og service*

Ledelsesgrundlag for Social og Sundhed

Kulturen til forskel

HOLSTEBRO
KOMMUNE

Indhold

Forord	3
Ledelsesgrundlaget i praksis.	4
Fællestræk ved god ledelse i Social og Sundhed	5
Ledelseskompeterne	6
Rollebeskrivelser	
Direktør	8
Chef	9
Leder af ledere	10
Leder af medarbejdere.	11
Ledelseskompeter	
Driftsledelse	13
Personaleledelse	14
Innovationsledelse.	15
Forandringsledelse	16
Tværgående ledelse	17
Implementeringsledelse	18
Serviceledelse	19
Samskabende ledelse.	20

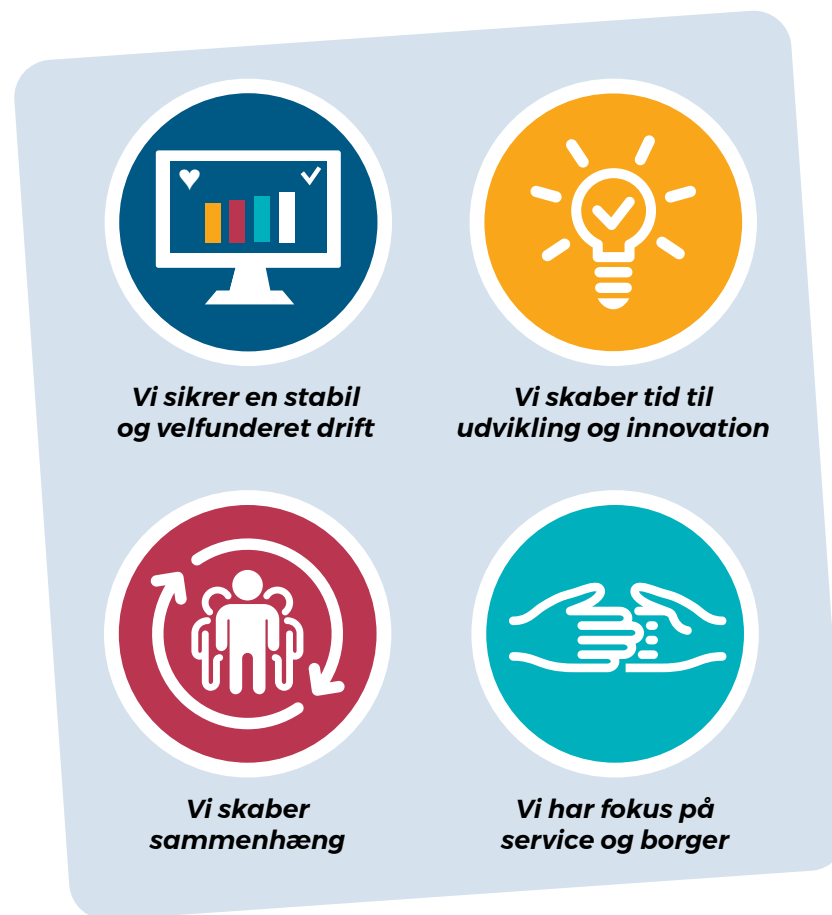
Forord

I Social og Sundhed er vi ambitiøse i forhold til ledelse. Derfor har vi arbejdet med at udvikle et fælles sprog for, hvad vi forstår ved god ledelse. Som led heri har vi i løbet af 2021 revitaliseret de to eksisterende ledelsesgrundlag fra de to forhenværende forvaltninger, Socialforvaltningen og Sundhedsforvaltningen. Det fælles ledelsesgrundlag tydeliggør forventningerne til ledelse, som understøtter Social og Sundheds kerneopgave og det organisatoriske medlemskab blandt alle i Social og Sundhed.

Overordnet er der fire grunde til, at der er behov for et nyt fælles ledelsesgrundlag.

- For det første skal alle ledere være rustet til at lede deres arbejdspladser på en måde, hvor de er i stand til at imødegå de krav, der er til fremtidens velfærd – og det kræver, at vi mestrer en række konkrete ledelsesværktøjer.
- For det andet skal vi have et ledelsesmæssigt fokus på, hvordan vi bliver ved med at være en attraktiv arbejdsplads for både ledere og medarbejdere, hvor et fælles ledelsessprog og en styrket ledelseskæde er en vej hertil.
- For det tredje skal ledelsesgrundlaget være med til at mægtiggøre organisationen og skabe handlekraftige ledere i Social og Sundhed ved at stille klare forventninger til ledere på alle niveauer ud fra en fælles ledelsesforståelse.
- For det fjerde skal ledelsesgrundlaget understøtte en høj kvalitet i de ydelser, vi leverer – set fra både et brugerperspektiv, et fagprofessionelt perspektiv og et politisk perspektiv.

Ledelsesgrundlaget er bygget op omkring fire overordnede hjørneflag, der beskriver, hvad vi vil opnå med vores ledelse:



Vi glæder os til den rejse, som vi nu skal ud på sammen. Rigtig god læselyst.

*Chefgruppen, Social og Sundhed,
Holstebro Kommune, december 2021*

Ledelsesgrundlaget i praksis

De fire hjørneflag vil vi realisere ved at sætte fokus på otte ledelseskompetencer, som alle ledere i Social og Sundhed skal mestre, og som skal være med til at give os et fælles og genkendeligt sprog for, hvad vi forstår ved god ledelse.

De otte ledelseskompetencer er:



Driftsledelse
Personaleledelse



Innovationsledelse
Forandringsledelse



Tværgående ledelse
Implementeringsledelse



Serviceledelse
Samskabende ledelse

Ledelsesgrundlagets rollebeskrivelser udtrykker forventningerne til direktør, chefer, ledere af ledere og ledere af medarbejdere for hver af de otte ledelseskompetencer. Det skal være med til at tydeliggøre forventningerne til det at være leder i Social og Sundhed. Ledelsesgrundlaget beskriver den ledelse, vi på de forskellige ledelsesniveauer stræber efter at udøve.

Ledelsesgrundlaget fungerer som afsæt for dialoger om ledelse i Social og Sundhed – fx i forhold til drøftelse af udviklingsområder ved lederudviklingssamtaler, ved onboarding af nye ledere, ved planlægning af ledelsesmæssige kompetenceudviklingsaktiviteter og lignende.

Dette vedvarende fokus på at synkronisere ledelsesgrundlaget med vores øvrige organisatoriske aktiviteter skal sikre, at ledelsesgrundlaget kommer til at "leve" og vil understøtte os alle i at lede på en måde, der i sidste ende skaber den størst mulige værdi til glæde for de borgere, vi er sat i verden for.

Fællestræk ved god ledelse i Social og Sundhed

Udover de forventninger, der fremgår af rollebeskrivelserne til ledere på forskellige niveauer, er der også nogle generelle forventninger, der omfatter alle ledere i Social og Sundhed. Det drejer sig om, at vi som ledere:

- indtænker Holstebro Kommunes tre værdier - glæde, udvikling og udsyn
- efterlever de syv intentioner, der er beskrevet i Holstebro Kommunes ledestjerne
- er loyale overfor betingelserne for at udøve ledelse i en politisk styret organisation
- leder opad, nedad og til siden, så vi spiller hinanden gode
- opbygger og driver effektive ledergrupper, der sikrer, at ledelse gøres til en fælles opgave
- arbejder aktivt med at udvikle leder-talenter, der kan udøve god ledelse hos os i fremtiden
- evner at kommunikere både skriftligt og mundtligt på de indre og ydre linjer



Holstebro Kommunes ledestjerne

De syv intentioner handler om at udvise troværdighed, respekt for det politiske styre, være ledelses- og serviceorienteret, have en helhedsorienteret vi-vi-tilgang, agere kreativt og utraditionelt, kommunikere synligt og tydeligt og sikre engagerede medarbejdere

Ledelseskompetencerne

	Driftsledelse	handler om at sikre, at regler bliver overholdt, at ressourcer bliver brugt effektivt, at den faglige kvalitet i opgaveløsningen er høj, og at organisationen er robust rustet til at modstå udfordringer
	Personaleledelse	handler om at sikre et psykologisk trygt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere trives, er motiverede og engagerede, og at de føler sig som en del af et arbejdsfællesskab
	Innovationsledelse	handler om at skabe rammer og anvende forbedringsmodeller, der understøtter nytænkning og nyskabelse, som kvalificerer og effektiviserer opgaveløsningen
	Forandringsledelse	handler om at kunne skabe mening omkring forandringer, at kunne sætte retning for forandringer og lede gennemførelse af forandringer med forståelse for menneskers reaktioner under forandringer
	Tværgående ledelse	handler om at optimere organisationens horisontale sammenhæng ved at afklare rollefordeling i tværgående opgaver og skabe smidige samarbejdsrum
	Implementeringsledelse	handler om at iværksætte og gennemføre indsatser og handlinger, der skal understøtte realisering af forhåndsbestemte mål
	Serviceledelse	handler om at sikre en borgerfokuseret, helhedsorienteret service, der på alle parametre søger at fremme kvaliteten i de ydelser, som borgere modtager
	Samskabende ledelse	handler om at anvende en eller flere tilgange til at mobilisere ressourcer blandt aktive medborgere (pårørende, frivillige og foreninger) med henblik på at producere velfærd sammen med parter, der befinder sig uden for den offentlige sektor

Rollebeskrivelser

Rollebeskrivelse: Direktør



Stabil og velfunderet drift

Driftsledelse

Sætter fokus på kerneopgaven

Etablerer en faglig retning i forvaltningen og sikrer vedvarende fokus på kerneopgaven

Balancerer faglig kvalitet, økonomi og regeloverholdelse

Skaber balance mellem den faglige kvalitet, de økonomiske og lovgivningsmæssige vilkår og de politiske visioner

Skaber en fremtidssikret og robust drift

Afdækker de eksterne forhold, der udfordrer en fremtidssikret og robust drift i forvaltningen

Personaleledelse

Understøtter en tryk og tillidsbaseret kultur

Sætter rammen for en organisationskultur baseret på et fundament af psykologisk tryghed

Opbygger motiverende arbejdsfællesskab

Skaber rammen for en organisationskultur baseret på anerkendende og respektfulde relationer

Udøver nærværende, autentisk og retfærdigt lederskab

Opbygger en ramme for en organisationskultur baseret på forståelse for det organisatoriske medlemskab, og udlever kommunens værdier



Udvikling og innovation

Innovationsledelse

Udvikler en innovationskultur

Opbygger en innovationskultur, hvor fejl og succeser ses som en kilde til læring og udvikling af kerneopgaven

Skaber rammer for refleksion og nytænkning

Italesætter at innovation er en investering og skaber derfor rammer, hvor der er prioriteret tid og ressourcer til idegenerering og -afprøvning

Arbejder systematisk med forbedringer

Prioriterer sammen med cheferne, hvor forbedringspotentialer i opgaveløsningen er størst, og opsøger best practice fra eksterne

Forandringsledelse

Skaber mening omkring forandringer

Forklarer tydeligt, hvorfor større forandringer er nødvendige for forvaltningen som helhed

Sætter retning for forandringer

Står på "ølkassen" og formidler overordnet retning for forvaltningen

Sikrer organisatorisk forandringssparathed

Skaber en kultur præget af omstillingsparathed hvor status quo udfordres



Skabe sammenhæng

Tværgående ledelse

Skaber en samarbejdskultur

Italesætter, at VI-VI-tilgangen er fundamentet for samarbejde og handler om at udvise perspektivbevidsthed og sætte sig i andres sted

Opbygger kendskab til, respekt for og tillid til andre

Insisterer på en kultur, hvor alle udviser respekt for andres kompetencer og faglighed, og anerkender hinandens bidrag til den fælles opgaveløsning

Har et helhedsorienteret blik på opgaveløsningen

Insisterer på, at vi tager fælles ansvar ved opgaver, der kræver samarbejde, derfor tales ikke om "dine og mine opgaver", men om "vores opgaver"

Implementeringsledelse

Udviser forståelse for implementeringens kontekst

Sikrer handlingsrum der fremmer eksisterende implementeringsprojekter

Arbejder målrettet og fleksibelt med implementering

Tydeliggør strategisk vigtige implementeringsprojekters hvorfor, hvad og hvordan, så andre kan planlægge implementeringsprocessen herefter

Sikrer forankring og følger op

Sørger for at kultur og struktur understøtter "det lange seje træk", hvor alle implementeringsprojekter bliver fulgt til dørs



Fokus på borger og service

Serviceledelse

Er optaget af borgernes perspektiv

Opbygger en kultur baseret på en forventning om, at alle interesserer sig for et udefra-ind-perspektiv på deres opgaveløsning

Sætter borgeren i centrum

Insisterer på, at der aldrig tales "om" borgere, men altid tales "til" og "med" borgere, når der opstår udfordringer i relationen til borgere

Skaber rammer for den bedst mulige service

Sørger for at faglige og personlige kompetencer, organisatoriske strukturer og økonomiske rammevilkår understøtter levering af god service

Samskabende ledelse

Afklarer mål med og potentielle igennem samskabelse

Kommunikerer forvaltningens ønske om at agere samskabende eksternt, og opdyrker netværk med mulige samarbejdspartnere

Håndterer udfordringer og dilemmaer i samskabelse

Understøtter at organisationen ser muligheder snarere end begrænsninger i forbindelse med samskabelse

Forstår det særlige ved ledelse af aktive medborgere

Sørger for at resten af organisationen er indforstået med, at de medvirker til, at aktive medborgere også føler sig som en del af "VI-VI", når de bidrager til opgaveløsningen

Rollebeskrivelse: Chef



Stabil og velfunderet drift

Driftsledelse

Sætter fokus på kerneopgaven
Har fagligt overblik over området og sikrer, at alle indsatser bidrager til kerneopgaven

Balancerer faglig kvalitet, økonomi og regeloverholdelse
Prioriterer og fordeler ressourcer, så den faglige kvalitet opretholdes på tværs af området, og sikrer budgetoverholdelse og tværgående ansvarstagen

Skaber en fremtidssikret og robust drift
Leder opad og nedad i ledelseskæden, identificerer forhold, der udfordrer driften, og igangsætter nødvendige tiltag

Personaleledelse

Understøtter en tryk og tillidsbaseret kultur
Udviser i ord og handling over for ledere af ledere, at fejl og succeser bruges som fundament for læring

Opbygger motiverende arbejdsfællesskab
Sørger for at italesætte, at fællesskaber eksisterer på flere niveauer – på tværs af og indenfor hvert af områderne

Udøver nærværende, autentisk og retfærdigt lederskab
Er en autoritet uden at være autoritær ved konflikter og svære beslutninger, sætter rammen for at skabe organisatorisk medlemskab, og udlever kommunens værdier



Udvikling og innovation

Innovationsledelse

Udvikler en innovationskultur
Er nysgerrig i forhold til og bakker op om eksperimenter, prøvehandlinger og skæve ideer, der bidrager til at udvikle opgaveløsningen

Skaber rammer for refleksion og nytænkning
Opsøger viden nedad i ledelseskæden om hyppigt forekommende udfordringer og sikrer, at der videndes, når de udfordringer opstår

Arbejder systematisk med forbedringer
Videreformidler best practice ift. konkrete problemstillinger, og drøfter med ledere af ledere, hvilke forbedringstiltag der skal afprøves

Forandringsledelse

Skaber mening omkring forandringer
Tydeliggør den lysende vision eller den brændende platform

Sætter retning for forandringer
Definerer i samspil med ledere af ledere forandringens slutmål og delmål

Sikrer organisatorisk forandringssparathed
Håndterer forskellige forventninger og interesser på tværs af organisationen i forbindelse med forandring



Skabe sammenhæng

Tværgående ledelse

Skaber en samarbejdskultur
Forstærker den samarbejdsorienterede kultur ved at dele og fejre tværgående succeshistorier

Opbygger kendskab til, respekt for og tillid til andre
Opfordrer til, at alle lytter til og respekterer andres synspunkter ud fra deres perspektiv

Har et helhedsorienteret blik på opgaveløsningen
Kommunikerer rettidigt, hyppigt og præcist, så koordinering omkring fælles opgaver bliver sikret på forkant

Implementeringsledelse

Udviser forståelse for implementeringens kontekst
Sikrer sammenhæng mellem strategisk vigtige implementeringsprojekters ressourcebehov og organisationens implementeringskapacitet

Arbejder målrettet og fleksibelt med implementering
Laver overordnede ambitiøse mål og delmål, der skal opnås, med henblik på at sikre oplevelsen af løbende fremdrift

Sikrer forankring og følger op
Følger systematisk op på, hvorvidt mål og delmål bliver opnået via fx statusmøder eller løbende rapportering fra ledere af ledere



Fokus på borger og service

Serviceledelse

Er optaget af borgernes perspektiv
Insisterer på, at alle lader borgeren være erfaringseksperter, og at dette bruges som et væsentligt supplement til fagprofessionelle vurderinger

Sætter borgeren i centrum
Forebygger og håndterer "serviceskred" på de indre og ydre linjer, og sikrer, at der sker omgående adfærdssændring i tilfælde heraf

Skaber rammer for den bedst mulige service
Insisterer på, at værdiskabelsen for den enkelte borger dikterer samarbejdets form på tværs af afdelinger og faggrupper

Samskabende ledelse

Afklarer mål med og potentielle igennem samskabelse
Tydeliggør de overordnede formål med de enkelte samskabende aktiviteter (fx effektivitet, kvalitet, demokratisk legitimitet)

Håndterer udfordringer og dilemmaer i samskabelse
Er transparent om organisatorisk praksis for brug af aktive medborgere, fx ift. at sikre motiverende opgaver for aktive medborgere, uden det sker på bekostning af medarbejderes motivation

Forstår det særlige ved ledelse af aktive medborgere
Afdækker muligheder for brug af aktive medborgere i linjeorganisationen, og går i dialog med ledere af ledere om, hvilke særlige forhold målgruppen af aktive medborgere giver anledning til at tage højde for i ledelsen af dem

Rollebeskrivelse: Leder af ledere



Stabil og velfunderet drift

Driftsledelse

Sætter fokus på kerneopgaven
Har fagligt kendskab til området og om-sætter kerneopgaven til mål sammen med ledere af medarbejdere

Balancerer faglig kvalitet, økonomi og regeloverholdelse
Sikrer overholdelse af centerets samlede budget og lovgivning i alle enheder, og understøtter ledere af medarbejdere i at prioritere

Skaber en fremtidssikret og robust drift
Er proaktiv og opsøger viden nedad i ledelseskæden om interne forhold, der lokalt truer og udfordrer en fremtidssikret, robust drift

Personaleledelse

Understøtter en tryk og tillidsbaseret kultur
Understøtter ledere af medarbejdere i at optimere og udvikle opgaveløsningen med afsæt i de fejl og succeser, der løbende opstår

Opbygger motiverende arbejdsfællesskab
Giver ledere af medarbejdere konstruktiv feedback, med henblik på at understøtte og motivere både den enkeltes og ledergruppens udvikling

Udøver nærværende, autentisk og retfærdigt lederskab
Viser de menneskelige værdier som ens ledelse beror på, men opretholder samtidig nødvendig professionel distance og udøver følgeskab til organisatorisk medlemskab



Udvikling og innovation

Innovationsledelse

Udvikler en innovationskultur
Opsøger proaktivt viden til forbedring af praksis, og sparrer med ledere af medarbejdere om, hvilke tiltag der skal prioriteres op og ned i innovationsarbejdet

Skaber rammer for refleksion og nytænkning
Prioriterer sammen med ledere af medarbejdere, hvilke konkrete udfordringer der lokalt skal findes innovative løsninger på

Arbejder systematisk med forbedringer
Understøtter ledere af medarbejdere i systematisk at udvælge, afprøve og følge op på prøvehandling

Forandringsledelse

Skaber mening omkring forandringer
Kommunikerer gevinster ved forandringen for at tydeliggøre det meningsfulde i at bidrage til forandringen

Sætter retning for forandringer
Drøfter sammen med ledere af medarbejdere, hvilke tiltag og handlinger, der understøtter, at forandringen bliver realiseret

Sikrer organisatorisk forandringssparathed
Kommunikerer transparent og ærligt om det kendte såvel som det ukendte ved forandringer



Skabe sammenhæng

Tværgående ledelse

Skaber en samarbejdskultur
Deler proaktivt viden og informationer og udviser gennemsigtighed i beslutninger, som vedrører andre

Opbygger kendskab til, respekt for og tillid til andre
Indgår i samarbejde med tillid til andres intentioner og handlinger

Har et helhedsorienteret blik på opgaveløsningen
Opsøger og opdyrker samarbejdsrum, og insisterer på at den samlede ledergruppe hjælper hinanden på tværs

Implementeringsledelse

Udviser forståelse for implementeringens kontekst
Drøfter i samspil med ledere af medarbejdere, hvilken implementeringstilgang der er mest hensigtsmæssig at anvende ved hver enkelt implementeringsproces

Arbejder målrettet og fleksibelt med implementering
Fastlægger sammen med ledere af medarbejdere konkrete indsatser, der tydeliggør, hvordan mål og delmål skal opnås

Sikrer forankring og følger op
Sparrer med ledere af medarbejdere om, hvordan de konkret kan følge op på implementeringens realisering og sikre forankring heraf



Fokus på borger og service

Serviceledelse

Er optaget af borgernes perspektiv
Sikrer at både efterspurgt og ikke-efterspurgt feedback bruges til at forbedre opgaveløsning – fx klagesager, brugerundersøgelser, takkebreve m.v.

Sætter borgeren i centrum
Sparrer med ledere af medarbejdere om, hvordan der lokalt kan arbejdes med at sikre, at borgerne møder mennesker frem for systemer

Skaber rammer for den bedst mulige service
Opsøger viden i organisationen om, hvad alle hver især kan tilbyde borgere, så alle kan hjælpe borgere videre og sikre rette hjælp rette sted

Samskabende ledelse

Afklarer mål med og potentiale igennem samskabelse
Sikrer i samspil med chef den juridiske ramme for samskabelsen, så alle har tryghed i opgaveløsning (fx forsikring, tavshedspligt)

Håndterer udfordringer og dilemmaer i samskabelse
Udviser nysgerrighed over for aktive medborgeres ønsker og ideer, men balancerer også dette med de kommunale rammer

Forstår det særlige ved ledelse af aktive medborgere
Sparrer med ledere af medarbejdere om, hvordan aktive medborgeres erfaringer og kompetencer og medarbejders fagkompetencer supplerer hinanden

Rollebeskrivelse: Leder af medarbejdere



**Stabil og
velfunderet drift**

Driftsledelse

Sætter fokus på kerneopgaven

Har faglig indsigt i området og vejleder og instruerer medarbejdere i, hvordan de bidrager bedst muligt til kerneopgaven

Balancerer faglig kvalitet, økonomi og regeloverholdelse

Sikrer at opgaveløsningen tilgodeser overholdelse af lovgivning, at den faglige kvalitet er høj, og budgettet inden for eget område er overholdt

Skaber en fremtidssikret og robust drift

Balancerer hensyn til en kortsigtet, velfungerende drift med hensyn til opbygning af fremtidssikret, robust drift

Personaleledelse

Understøtter en tryk og tillidsbaseret kultur

Tør uddelegere og italesætte tolerance over for fejl, og er rollemodel for konstruktive dialoger i ord og handling

Opbygger motiverende arbejdsfællesskab

Tilpasser opgaver til det, der motiverer den enkelte, og anerkender det, som medarbejdere hver især og særligt sammen lykkes med

Udøver nærværende, autentisk og retfærdigt lederskab

Er nærværende, opbygger organisatorisk medlemskab og tager højde for, at forskelle blandt medarbejdere kræver, at vi behandler alle forskelligt for at behandle alle ens



**Udvikling og
innovation**

Innovationsledelse

Udvikler en innovationskultur

Opfordrer til nytænkning og udfordrer når "vi plejer at..." eller "det har vi prøvet før..." risikerer at afleve innovationsforslag på forhånd

Skaber rammer for refleksion og nytænkning

Sikrer at de rette kompetencer og den nødvendige personlige og faglige mangfoldighed er til stede, når der skal udtænkes innovative løsninger

Arbejder systematisk med forbedringer

Involverer medarbejdere i innovationsarbejdet, så ejerskab til løsninger sikres, og praksisviden bringes i spil om muligheder og faldgruber

Forandringsledelse

Skaber mening omkring forandringer

Skaber mening og kommunikerer, så medarbejdere forstår baggrunden for forandringer

Sætter retning for forandringer

Balancerer mellem en styrende og støttende position, og inddrager medarbejdere i at udvikle løsninger, der bidrager til at realisere forandringen

Sikrer organisatorisk forandringssparathed

Anerkender og imødekommer frustrationer ved forandringer, og mobiliserer medarbejder-ambassadører, der bidrager til at bane vej for forandringens gennemførelse



**Skabe
sammenhæng**

Tværgående ledelse

Skaber en samarbejdskultur

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

Opbygger kendskab til, respekt for og tillid til andre

Har blik for tværgående samarbejdsmuligheder, og afklarer det fælles mål, inden vi betræder andres ledelsesrum

Har et helhedsorienteret blik på opgaveløsningen

Udviser helhedsperspektiv på opgaveløsning ift. målfølgelse og ressourceafsættelse

Implementeringsledelse

Udviser forståelse for implementeringens kontekst

Afdækker uforløste potentialer og barrierer, der lokalt kan fremme og hæmme en vellykket implementering, og kommunikerer dette opad i ledelseskæden

Arbejder målrettet og fleksibelt med implementering

Justerer og tilpasser indsatser med ledere af ledere, hvis medarbejders inputs, læring fra implementering eller ændringer i omgivelserne giver anledning hertil

Sikrer forankring og følger op

Indgår i dialoger med medarbejdere om, hvordan de konkret kan bidrage til implementeringen og følger op herpå



**Fokus på
borger og service**

Serviceledelse

Er optaget af borgernes perspektiv

Iværksætter løbende refleksioner blandt medarbejdere om, hvordan borgerne oplever mødet med organisationen

Sætter borgeren i centrum

Opfordrer medarbejdere til i dagligdagen at undersøge, hvordan borgere i endnu højere grad kan få oplevelsen af god service i mødet med enheden

Skaber rammer for den bedst mulige service

Går i dialog med medarbejdere om, hvordan borgerens ønsker kan imødekommes mest muligt inden for kvalitet, lovgivning og økonomiske rammer

Samskabende ledelse

Afklarer mål med og potentiale igennem samskabelse

Afsøger sammen med medarbejdere, hvor aktive medborgere kan skabe mere kvalitet for borgerne og det omgivende samfund, og inviterer proaktivt aktive medborgere ind til dialog om, hvordan de konkret kan og vil bidrage

Håndterer udfordringer og dilemmaer i samskabelse

Anerkender aktive medborgeres bidrag, og justerer om nødvendigt opgaveløsningen, med fortsat blik for engagement og motivation

Forstår det særlige ved ledelse af aktive medborgere

Leder aktive medborgere med blik for at fremme deres engagement og motivation via ledelsesgreb, der indebærer, at ledelse finder sted uden formel ledelsesret

Ledelses- kompetencer



Driftsledelse

***Driftsledelse** handler om at sikre, at regler bliver overholdt, at ressourcer bliver brugt effektivt, at den faglige kvalitet i opgaveløsningen er høj, og at organisationen er robust rustet til at modstå udfordringer.*

	Sætter fokus på kerneopgaven	Balancerer faglig kvalitet, økonomi og regeloverholdelse	Skaber en fremtidssikret og robust drift
Direktør	Etablerer en faglig retning i forvaltningen og sikrer vedvarende fokus på kerneopgaven	Skaber balance mellem den faglige kvalitet, de økonomiske og lovgivningsmæssige vilkår og de politiske visioner	Afdækker de eksterne forhold, der udfordrer en fremtidssikret og robust drift i forvaltningen
Chef	Har fagligt overblik over området og sikrer, at alle indsatser bidrager til kerneopgaven	Prioriterer og fordeler ressourcer, så den faglige kvalitet opretholdes på tværs af området, og sikrer budgetoverholdelse og tværgående ansvarstagen	Leder opad og nedad i ledelseskæden, identificerer forhold, der udfordrer driften, og igangsætter nødvendige tiltag
Leder af ledere	Har fagligt kendskab til området og omsætter kerneopgaven til mål sammen med ledere af medarbejdere	Sikrer overholdelse af centerets samlede budget og lovgivning i alle enheder, og understøtter ledere af medarbejdere i at prioritere	Er proaktiv og opsøger viden nedad i ledelseskæden om interne forhold, der lokalt truer og udfordrer en fremtidssikret, robust drift
Leder af medarbejdere	Har faglig indsigt i området og vejleder og instruerer medarbejdere i, hvordan de bidrager bedst muligt til kerneopgaven	Sikrer at opgaveløsningen tilgodeser overholdelse af lovgivning, at den faglige kvalitet er høj, og budgettet inden for eget område er overholdt	Balancerer hensyn til en kortsigtet, vel fungerende drift med hensyn til opbygning af fremtidssikret, robust drift



Personaleledelse

***Personaleledelse** handler om at sikre et psykologisk trygt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere trives, er motiverede og engagerede, og at de føler sig som en del af et arbejdsfællesskab.*

	Understøtter en tryk og tillidsbaseret kultur	Opbygger motiverende arbejdsfællesskab	Udøver nærværende, autentisk og retfærdigt lederskab
Direktør	Sætter rammen for en organisationskultur baseret på et fundament af psykologisk tryghed	Skaber rammen for en organisationskultur baseret på anerkendende og respektfulde relationer	Opbygger en ramme for en organisationskultur baseret på forståelse for det organisatoriske medlemskab, og udlever kommunens værdier
Chef	Udviser i ord og handling over for ledere af ledere, at fejl og succeser bruges som fundament for læring	Sørger for at italesætte, at fællesskaber eksisterer på flere niveauer – på tværs af og indenfor hvert af områderne	Er en autoritet uden at være autoritær ved konflikter og svære beslutninger, sætter rammen for at skabe organisatorisk medlemskab, og udlever kommunens værdier
Leder af ledere	Understøtter ledere af medarbejdere i at optimere og udvikle opgaveløsningen med afsæt i de fejl og succeser, der løbende opstår	Giver ledere af medarbejdere konstruktiv feedback, med henblik på at understøtte og motivere både den enkeltes og ledergruppens udvikling	Viser de menneskelige værdier som ens ledelse beror på, men opretholder samtidig nødvendig professionel distance og udøver følgeskab til organisatorisk medlemskab
Leder af medarbejdere	Tør uddelegere og italesætte tolerance over for fejl, og er rollemodel for konstruktive dialoger i ord og handling	Tilpasser opgaver til det, der motiverer den enkelte, og anerkender det, som medarbejdere hver især og særligt sammen lykkes med	Er nærværende, opbygger organisatorisk medlemskab og tager højde for, at forskelle blandt medarbejdere kræver, at vi behandler alle forskelligt for at behandle alle ens



Innovationsledelse

Innovationsledelse handler om at skabe rammer og anvende forbedringsmodeller, der understøtter nytænkning og nyskabelse, som kvalificerer og effektiviserer opgaveløsningen.

	Udvikler en innovationskultur	Skaber rammer for refleksion og nytænkning	Arbejder systematisk med forbedringer
Direktør	Opbygger en innovationskultur, hvor fejl og succeser ses som en kilde til læring og udvikling af kerneopgaven	Italesætter at innovation er en investering og skaber derfor rammer, hvor der er prioriteret tid og ressourcer til idegenerering og -afprøvning	Prioriterer sammen med cheferne, hvor forbedringspotentialet i opgaveløsningen er størst, og opsøger best practice fra eksterne
Chef	Er nysgerrig i forhold til og bakker op om eksperimenter, prøvehandling og skæve ideer, der bidrager til at udvikle opgaveløsningen	Opsøger viden nedad i ledelseskæden om hyppigt forekommende udfordringer og sikrer, at der videndeles, når de udfordringer opstår	Videreformidler best practice ift. konkrete problemstillinger, og drøfter med ledere af ledere, hvilke forbedringstiltag der skal afprøves
Leder af ledere	Opsøger proaktivt viden til forbedring af praksis, og sparrer med ledere af medarbejdere om, hvilke tiltag der skal prioriteres op og ned i innovationsarbejdet	Prioriterer sammen med ledere af medarbejdere, hvilke konkrete udfordringer der lokalt skal findes innovative løsninger på	Understøtter ledere af medarbejdere i systematisk at udvælge, afprøve og følge op på prøvehandling
Leder af medarbejdere	Opfordrer til nytænkning og udfordrer når "vi plejer at..." eller "det har vi prøvet før..." risikerer at aflive innovationsforslag på forhånd	Sikrer at de rette kompetencer og den nødvendige personlige og faglige mangfoldighed er til stede, når der skal udtænkes innovative løsninger	Involverer medarbejdere i innovationsarbejdet, så ejerskab til løsninger sikres, og praksisviden bringes i spil om muligheder og faldgruber



Forandringsledelse

Forandringsledelse handler om at kunne skabe mening omkring forandringer, at kunne sætte retning for forandringer og lede gennemførelse af forandringer med forståelse for menneskers reaktioner under forandringer.

	Skaber mening omkring forandringer	Sætter retning for forandringer	Sikrer organisatorisk forandringsparathed
Direktør	Forklarer tydeligt, hvorfor større forandringer er nødvendige for forvaltningen som helhed	Står på "ølkassen" og formidler overordnet retning for forvaltningen	Skaber en kultur præget af omstillingsparathed hvor status quo udfordres
Chef	Tydeliggør den lysende vision eller den brændende platform	Definerer i samspil med ledere af ledere forandringens slutmål og delmål	Håndterer forskellige forventninger og interesser på tværs af organisationen i forbindelse med forandringer
Leder af ledere	Kommunikerer gevinster ved forandringen for at tydeliggøre det meningsfulde i at bidrage til forandringen	Drøfter sammen med ledere af medarbejdere, hvilke tiltag og handlinger, der understøtter, at forandringen bliver realiseret	Kommunikerer transparent og ærligt om det kendte såvel som det ukendte ved forandringer
Leder af medarbejdere	Skaber mening og kommunikerer, så medarbejdere forstår baggrunden for forandringer	Balancerer mellem en styrende og støttende position, og inddrager medarbejdere i at udvikle løsninger, der bidrager til at realisere forandringen	Anerkender og imødekommer frustrationer ved forandringer, og mobiliserer medarbejder-ambassadører, der bidrager til at bane vej for forandringens gennemførelse



Tværgående ledelse

Tværgående ledelse handler om at optimere organisationens horisontale sammenhæng ved at afklare rollefordeling i tværgående opgaver og skabe smidige samarbejdsrum.

	Skaber en samarbejdskultur	Opbygger kendskab til, respekt for og tillid til andre	Har et helhedsorienteret blik på opgaveløsningen
Direktør	Italesætter, at VI-VI-tilgangen er fundamentet for samarbejde og handler om at udvise perspektivbevidsthed og sætte sig i andres sted	Insisterer på en kultur, hvor alle udviser respekt for andres kompetencer og fagligheder, og anerkender hinandens bidrag til den fælles opgaveløsning	Insisterer på, at vi tager fælles ansvar ved opgaver, der kræver samarbejde, derfor tales ikke om "dine og mine opgaver", men om "vores opgaver"
Chef	Forstærker den samarbejdsorienterede kultur ved at dele og fejre tværgående succeshistorier	Opfordrer til, at alle lytter til og respekterer andres synspunkter ud fra deres perspektiv	Kommunikerer rettidigt, hyppigt og præcist, så koordinering omkring fælles opgaver bliver sikret på forkant
Leder af ledere	Deler proaktivt viden og informationer og udviser gennemsigtighed i beslutninger, som vedrører andre	Indgår i samarbejde med tillid til andres intentioner og handlinger	Opsøger og opdyrker samarbejdsrum, og insisterer på at den samlede ledergruppe hjælper hinanden på tværs
Leder af medarbejdere	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	Har blik for tværgående samarbejdsmuligheder, og afklarer det fælles mål, inden vi betræder andres ledelsesrum	Udviser helhedsperspektiv på opgaveløsning ift. målforfølgelse og resourceafsættelse



Implementeringsledelse

***Implementeringsledelse** handler om at iværksætte og gennemføre indsatser og handlinger, der skal understøtte realisering af forhåndsbestemte mål.*

	Udviser forståelse for implementeringens kontekst	Arbejder målrettet og fleksibelt med implementering	Sikrer forankring og følger op
Direktør	Sikrer handlingsrum der fremmer eksisterende implementeringsprojekter	Tydeliggør strategisk vigtige implementeringsprojekters hvorfor, hvad og hvordan, så andre kan planlægge implementeringsprocessen herefter	Sørger for at kultur og struktur understøtter "det lange seje træk", hvor alle implementeringsprojekter bliver fulgt til dørs
Chef	Sikrer sammenhæng mellem strategisk vigtige implementeringsprojekters resourcebehov og organisationens implementeringskapacitet	Laver overordnede ambitiøse mål og delmål, der skal opnås, med henblik på at sikre oplevelsen af løbende fremdrift	Følger systematisk op på, hvorvidt mål og delmål bliver opnået via fx statusmøder eller løbende rapportering fra ledere af ledere
Leder af ledere	Drøfter i samspil med ledere af medarbejdere, hvilken implementeringstilgang der er mest hensigtsmæssig at anvende ved hver enkelt implementeringsproces	Fastlægger sammen med ledere af medarbejdere konkrete indsatser, der tydeliggør, hvordan mål og delmål skal opnås	Sparrer med ledere af medarbejdere om, hvordan de konkret kan følge op på implementeringens realisering og sikre forankring heraf
Leder af medarbejdere	Afdækker uforløste potentialer og barrierer, der lokalt kan fremme og hæmme en vellykket implementering, og kommunikerer dette opad i ledelseskæden	Justerer og tilpasser indsatser med ledere af ledere, hvis medarbejderes inputs, læring fra implementering eller ændringer i omgivelserne giver anledning hertil	Indgår i dialoger med medarbejdere om, hvordan de konkret kan bidrage til implementeringen og følger op herpå



Serviceledelse

Serviceledelse handler om at sikre en borgerfokuseret, helhedsorienteret service, der på alle parametre søger at fremme kvaliteten i de ydelser, som borgere modtager.

	Er optaget af borgernes perspektiv	Sætter borgeren i centrum	Skaber rammer for den bedst mulige service
Direktør	Opbygger en kultur baseret på en forventning om, at alle interesserer sig for et udefra-ind-perspektiv på deres opgaveløsning	Insisterer på, at der aldrig tales "om" borgere, men altid tales "til" og "med" borgere, når der opstår udfordringer i relationen til borgere	Sørger for at faglige og personlige kompetencer, organisatoriske strukturer og økonomiske rammevilkår understøtter levering af god service
Chef	Insisterer på, at alle lader borgeren være erfaringsekspert, og at dette bruges som et væsentligt supplement til fagprofessionelle vurderinger	Forebygger og håndterer "serviceskred" på de indre og ydre linjer, og sikrer, at der sker omgående adfærdsændring i tilfælde heraf	Insisterer på, at værdiskabelsen for den enkelte borger dikterer samarbejdets form på tværs af afdelinger og faggrupper
Leder af ledere	Sikrer at både efterspurgt og ikke-efterspurgt feedback bruges til at forbedre opgaveløsning – fx klagesager, brugerundersøgelser, takkebreve m.v.	Sparrer med ledere af medarbejdere om, hvordan der lokalt kan arbejdes med at sikre, at borgerne møder mennesker frem for systemer	Opsøger viden i organisationen om, hvad alle hver især kan tilbyde borgere, så alle kan hjælpe borgere videre og sikre rette hjælp rette sted
Leder af medarbejdere	Iværksætter løbende refleksioner blandt medarbejdere om, hvordan borgerne oplever mødet med organisationen	Opfordrer medarbejdere til i dagligdagen at undersøge, hvordan borgere i endnu højere grad kan få oplevelsen af god service i mødet med enheden	Går i dialog med medarbejdere om, hvordan borgerens ønsker kan imødekommes mest muligt inden for kvalitet, lovgivning og økonomiske rammer



Samskabende ledelse

Samskabende ledelse handler om at anvende en eller flere tilgange til at mobilisere ressourcer blandt aktive medborgere (pårørende, frivillige og foreninger) med henblik på at producere velfærd sammen med parter, der befinder sig uden for den offentlige sektor.

	Afklarer mål med og potentiale igennem samskabelse	Håndterer udfordringer og dilemmaer i samskabelse	Forstår det særlige ved ledelse af aktive medborgere
Direktør	Kommunikerer forvaltningens ønske om at agere samskabende eksternt, og opdyrker netværk med mulige samarbejdspartnere	Understøtter at organisationen ser muligheder snarere end begrænsninger i forbindelse med samskabelse	Sørger for at resten af organisationen er indforstået med, at de medvirker til, at aktive medborgere også føler sig som en del af "VI-VI", når de bidrager til opgaveløsningen
Chef	Tydeliggør de overordnede formål med de enkelte samskabende aktiviteter (fx effektivitet, kvalitet, demokratisk legitimitet)	Er transparent om organisatorisk praksis for brug af aktive medborgere, fx ift. at sikre motiverende opgaver for aktive medborgere, uden det sker på bekostning af medarbejderes motivation	Afdækker muligheder for brug af aktive medborgere i linjeorganisationen, og går i dialog med ledere af ledere om, hvilke særlige forhold målgruppen af aktive medborgere giver anledning til at tage højde for i ledelsen af dem
Leder af ledere	Sikrer i samspil med chef den juridiske ramme for samskabelsen, så alle har tryghed i opgaveløsning (fx forsikring, tavshedspligt)	Udviser nysgerrighed over for aktive medborgeres ønsker og ideer, men balancerer også dette med de kommunale rammer	Sparrer med ledere af medarbejdere om, hvordan aktive medborgeres erfaringer og kompetencer og medarbejderes fagkompetencer supplerer hinanden
Leder af medarbejdere	Afsøger sammen med medarbejdere, hvor aktive medborgere kan skabe mere kvalitet for borgerne og det omgivende samfund, og inviterer proaktivt aktive medborgere ind til dialog om, hvordan de konkret kan og vil bidrage	Anerkender aktive medborgeres bidrag, og justerer om nødvendigt opgaveløsningen, med fortsat blik for engagement og motivation	Leder aktive medborgere med blik for at fremme deres engagement og motivation via ledelsesgreb, der indebærer, at ledelse finder sted uden formel ledelsesret



HOLSTEBRO
KOMMUNE