



Center for Organisation

LEDELSESGRUNDLAG

GOD LEDELSE I FORPLIGTENDE FÆLLESSKABER





LEDELSESGRUNDLAG

God ledelse i forpligtende fællesskaber

”God ledelse i forpligtende fællesskaber” tager sit afsæt i den overordnede vision og den fælles værdibaserede personalepolitik. Den overordnede vision fremhæver den deltagende borger. Den attraktive kommune skabes ved inddragelse, fællesskab og virkelyst. Derfor er borgerens stemme - og inddragelse af den - helt grundlæggende i ledelsesarbejdet.

Ledelsesgrundlaget afspejler hvilke værdier og holdninger, der sætter retningen for god ledelse og gør forventninger til ledelse tydelige. Ledelsesgrundlaget udgør et fundament, der skal fremme, at alle ledere arbejder sammen, og lever op til forventninger fra borgere, politikere og medarbejdere.



Ledelsesgrundlaget består yderligere af

- ledelsesudviklings- og uddannelsesstrategi
- ledelsesevaluering
- lederudviklingssamtale (LUS)
- lederrekruttering og onboarding

Vi udvikler og tilpasser disse ledelsesværktøjer løbende.

De citater, du finder i ledelsesgrundlaget, stammer fra samtaler med ledere og medarbejdere om, hvad der kendetegner god ledelse i Odsherred. Samtalerne er gennemført af deltagerne i "Projekt god ledelse", som har bidraget til dette ledelsesgrundlag.



"God ledelse handler om at være ordentlig hele vejen rundt. Ordentlighed over for borgeren, samarbejdspartnere og medarbejderen. Ordentlighed for mig handler om at være tydelig i kommunikationen."

- en leder

"Det er ikke frugtordningerne eller lønnen, der giver resultaterne, men nærmere at du kender dine medarbejdere og giver dem de rammer, der giver dem de bedste muligheder for at præstere deres bedste. Det er vigtigt, at man kender sine medarbejdere. Medarbejderne skal også spilles gode."

- en medarbejder

"Lederen skal brænde for kerneopgaven, gå forrest og føre os derhen. Hvis lederen ikke gør det, smuldrer det. Lederen skal fastholde fokus. Kerneopgaven skal bruges som et kommunikationsmiddel, der skal holdes fast."

- en medarbejder

"Jeg vil gerne have en samtale med min chef om, hvad god ledelse er. Jeg vil gerne have ledelsessparring, men det er vigtigt for mig, at det er klart, at samtalen ikke kommer til at handle om styring i stedet for ledelse."

- en leder

Grundvilkåret for ledelse i Odsherred

Vi er en politisk styret organisation. Det betyder, at der er en tydelig forventning om, at såvel ledere som medarbejdere i kommunen har en grundlæggende forståelse for de vilkår og betingelser, der kendetegner en politisk styret organisation. Det vil sige, at vi aktivt bidrager til og udmønter de politiske prioriteringer og beslutninger, at vi har faglig indsigt i vækst- og velfærdsudviklingen og omsætter den viden i understøttelsen af den politiske dagsorden.

Vi er - lige som store dele af den øvrige offentlige sektor - udfordret økonomisk, hvilket stiller krav til vores omstillingsevne og til at effektivisere, nytænke og tilpasse serviceniveauet løbende. En kompleks opgave, der handler om at skabe bedre velfærd for færre penge og gode vækstvilkår for erhvervsliv og borgere.

Som ledere skal vi kunne tilpasse os og anvende flere ledelsestilgange samtidig for at lykkes. Det handler om evnen til at skifte spor og perspektiv. I alle lederroller skal der balanceres og jongleres mellem en styrende og støttende ledelsestilgang - og skiftes mellem den strategiske og operationelle tilgang for at opnå resultater. Evnen til at læse og respondere på forandringer og skiftende forudsætninger er afgørende, og derfor er det fælles ledelsesgrundlag for god ledelse afgørende, når ledelse udfolder sig.

Det særlige ved ledelse i Odsherred

Det essentielle og særlige ved ledelse i Odsherred er, at vi ser ledelse som noget, der altid foregår i forpligtende fællesskaber. De forpligtende fællesskaber er alle vegne; horisontalt, vertikalt, mellem ledere og medarbejdere, med borgere og samarbejdspartnere og i det nære og i det store fællesskab. Det kræver god ledelse og dygtige medarbejdere at planlægge den daglige drift, at være på forkant med - samt løbende imødekomme - borgernes forventninger til serviceniveauet.

Vi er én kommune og ét ledelsesfællesskab. Det forpligtende fællesskab betyder, at vi regner med hinanden og ved, at vi skal strække os for hinanden og for opgaven. Vi mødes i forskellige ledelsesfora, hvor vi sammen kontinuerligt undersøger og udvikler ledelsesopgaven, dels i den "store ledelsesorganisation", hvor alle ledere mødes, dels i tværorganisatoriske ledernetværk, hvor vi deler udfordringer og succeser, og dels i vores lokale ledergrupper, hvor vi relaterer ledelsesopgaven til driften.



"Ligegyldighed fjerner ens entusiasme og motivation, og når det er væk, begynder man at tvivle på, hvorfor man er her, og så begynder medarbejdere at gå op i alt muligt andet, de ikke burde."

- en medarbejder

"Jeg synes, en leder skal være visionær og tro på organisationen - man skal kunne se styrkerne i organisationen og få styrkerne i spil. Når jeg taler om organisationen, så er det kommunen, jeg mener. En leder skal motivere og være medskabende til, at de ansatte kan skabe succeser. Det gøres ved at se dem, høre dem, og der er MUS et godt sted at starte."

- en leder

For alle ledelsesroller gælder det, at vi hele tiden stiller skarpt på og leder ud fra områdets kerneopgave. Styring, økonomisk overblik og prioritering er en naturlig og vigtig del af ledelsesopgaven. Styring sikrer retning og rammer for indsatsen. Økonomisk overblik skal give handlerum og mulighed for at opfylde de økonomiske krav. Sikker drift og udvikling går hånd i hånd sammen med en tydelig og kommunikeret prioritering af de mål, vi skal nå. At arbejde videns- og datadrevet med områdets faglighed og opgaver er derfor en bunden ledelsesopgave.

Lederens evne til at lytte, inddrage og skabe følgeskab er en forudsætning for at lykkes med ledelse i Odsherred Kommune. For som ledere ved vi ikke alt, og derfor skal vi inddrage medarbejdere og borgere til at deltage i løsninger. Målet er at finde de bedste løsninger sammen. Vi tør tage beslutninger alene og i fællesskab - og stå ved dem. Vi er gode til og åbne for at søge input og effektive løsninger sammen med andre - internt, i eksterne netværk og hos andre inspirationskilder. Vi er nysgerrige, generøse med viden og deler gerne.

Ledelsesudvikling ses i både et individuelt og organisatorisk perspektiv, og det forventes, at du som leder udvikler dit lederskab. Mod til at afprøve og lære nyt er vigtigt for at kunne lede og løse opgaverne bedre. Det forpligtende ledelsesfællesskab fordrer, at alle leder både horisontalt og vertikalt. Kort sagt, vi bidrager alle til, at ledelseskæden er sammenhængende. Opfølgning og feedback er afgørende. Fra alle ledelsesroller er vi forpligtet til at spille hinanden gode. Vi giver plads til respektfulde drøftelser, hvor uenighed og synspunkter kan brydes, så nye indsigter finder vej.

Pejlemærker for god ledelse

Pejlemærkerne for god ledelse i Odsherred Kommune skaber den retning, som vi navigerer efter lige nu. Pejlemærkerne er essensen af dialogen med ledere og medarbejdere om god ledelse. De lægger op til ledelsesmæssige refleksioner og om behovet for at skrue op og ned i styrken af pejlemærkernes anvendelse. Dialogen om pejlemærkerne og styrken af dem drøftes med nærmeste leder, i lederteamet, i ledelseskæden og i det tværgående ledernetværk.

PEJLEMÆRKER



RETNING OG EFFEKT



FAGLIGHED OG KVALITET



MOD OG NYTÆNKNING



DIALOG OG INVOLVERING

Forventninger til ledelsesrollerne

Hvor pejlemærkerne for god ledelse skaber retningen, som lederne navigerer efter, er "Forventninger til ledelsesrollerne" en beskrivelse af de forventninger, opgaver og det ansvar, der er til de forskellige ledelsesroller - ud over de, der er beskrevet som grundvilkår og det særlige ved ledelse i Odsherred.

Men forventninger til ledelsesrollerne står ikke alene. Vi skal kontinuerligt supplere dem med samtaler med nærmeste leder om fx prioriteringer, handlinger og resultater samt indgå naturligt i LUS. Forventningerne angiver det særlige ved ledelsesopgaven i hver rolle, opsummerer de centrale opgaver og endelig bidrager de til grundarkitekturen for ledelsesudvikling i organisationen.

Direktører - Forventninger til lederrollen

- Rådgiver og sparrer med politikerne for at skabe muligheder og løsningsforslag til de politiske visioner
- Skaber sammenhængskraft mellem politiske visioner og beslutninger og organisationens kapacitet
- Styrer ressourcer, økonomi og serviceniveau i overensstemmelser med de politiske beslutninger
- Sætter tydelig retning, leder og kommunikerer beslutninger for medarbejdere, borgere og samfund
- Sætter dagsordenen i forhold til at sikre tværorganisatoriske opgaveløsninger til gavn for borgere og virksomheder
- Udvikler og tilpasser organisationen, så den kan udføre de politiske initiativer
- Giver den enkelte centerchef og chefgruppen ledelsesrum til at udmønte politiske beslutninger
- Inddrager centerchefer i strategiudvikling, prioriteringer, faglige resultater og målopfyldelse
- Inddrager centerchefernes viden og kompetencer for at sikre helhed og kvalitet i løsningerne
- Gør kommunen attraktiv både lokalt, regionalt og nationalt
- Sætter dagsordenen på udvalgte arenaer samt opfanger og agerer i forhold til væsentlige tendenser i samfundsudviklingen

Centerchefer - Forventninger til lederrollen

- Udvikler løsningsforslag, som kan danne grundlag for politiske beslutninger
- Implementerer de politiske visioner, politikker samt lovgivning og følger op på politiske beslutninger
- Sætter retning, leder og kommunikerer centerområdets kerneopgave og prioriteringer for medarbejdere, borgere og virksomheder
- Arbejder strategisk med faglig og organisatorisk udvikling og har tydelige ambitioner på centerområdets vegne
- Skaber rammer og strukturer for tværgående løsninger
- Udvikler og optimerer områdets strukturer og organisering
- Prioriterer og balancerer mellem udvikling og drift
- Bidrager gennem egen ledelse og via ledere til at arbejdsmiljø, trivsel og samarbejde prioriteres højt
- Skaber rum i egen ledelsesorganisation til udvikling og ledelse
- Understøtter, at de rette kompetencer til at lede og løse centrets opgave er til stede eller under udvikling
- Kommunikerer prioriteringer, skaber rammer og muligheder for at ledere af ledere kan lede egne områder
- Sætter dagsordenen på udvalgte arenaer samt opfanger og agerer i forhold til væsentlige tendenser i samfundsudviklingen



Foto: Peter Haugaard

Leder af ledere - Forventninger til lederrollen

- Oversætter politiske beslutninger for medarbejdere, borgere og virksomheder
- Omsætter og implementerer strategiske mål til ledelseshandlinger og ændringer i praksis
- Prioriterer og balancerer mellem udvikling og drift
- Giver rammer og retning i både tværorganisatorisk og faglig opgaveløsning
- Sætter faglige mål sammen med lederne
- Udvikler og kvalificerer kerneopgaven gennem egen ledelsesorganisation
- Giver sparring, feedback og vejledning, der bidrager til kerneopgavens kvalitet og udførelse
- Arbejder tæt sammen med den enkelte leder for at kunne sætte mål, vurdere og give feedback, der skaber effekt
- Indgår som aktiv medspiller og ressource i ledelsesteamet og bidrager til udvikling af hele centerområdets og organisationen
- Sikrer rammer og struktur, der muliggør en arbejdsplads med involvering, trivsel og faglige resultater



Foto: Peter Haugaard

Leder af medarbejdere - Forventninger til lederrollen

- Oversætter og omsætter politiske beslutninger og strategiske mål til hverdagshandlinger
- Sætter kerneopgaven i centrum og skaber rammer, således at medarbejderne kan lykkes med opgaven
- Arbejder kontinuerligt med at udvikle gode samarbejdsrelationer ved at inddrage medarbejderne, borgere og interessenter
- Udvikler og har styr på områdets drift
- Formulerer tydelige ambitioner for områdets udvikling og faglige resultater
- Agerer på forandringer og formidler betydningen heraf
- Sætter faglige mål sammen med medarbejdere og nærmeste leder
- Uddelegerer tydeligt, tillidsfuldt og åbent opgaver
- Skaber rammer for tværfagligt samarbejde, der muliggør helhedsorienterede løsninger for borgeren
- Lytter, giver sparring, feedback og vejledning, der bidrager til kerneopgavens kvalitet og udførelse
- Skaber - sammen med medarbejderne - en arbejdsplads med trivsel og faglige resultater
- Indgår som aktiv medspiller og ressource i ledelsesteamet og bidrager til udvikling af hele centerområdet og organisationen
- Sætter dagsordenen på udvalgte arenaer samt opfanger og agerer i forhold til væsentlige tendenser i samfundsudviklingen

Vejledning

Ledelsesgrundlag og forventninger til ledelsesrollerne

Hvorfor - hvad skal vi med forventningerne?

Lederen skal, for at lykkes, være i stand til at kunne tilpasse sig og anvende flere ledelsestilgange samtidig. Det handler om evnen til at skifte spor og perspektiv. I alle ledelsesroller skal lederen balancere og jonglere mellem en styrende og støttende ledelsestilgang - og skifte mellem den strategiske og operationelle tilgang - for at opnå resultater. Evnen til at læse og respondere på forandringer og skiftende forudsætninger er afgørende, og derfor er ledelsesgrundlaget for god ledelse afgørende, når ledelse udfolder sig.

I ledelsesgrundlaget sætter pejlemærkerne retningen for god ledelse i Odsherred Kommune, og sammen med forventningerne til ledelsesrollerne skabes et vigtigt fundament for samtaler om ledelse - med nærmeste leder, i ledelsesteamet og i ledelseskæden. Formålet er at hjælpe dermed de enkelte ledere til at prioritere deres tid og ressourcer hensigtsmæssigt samt understøtter den enkelte leders fortsatte udvikling. Ved at have klare forventninger til hver enkel rolle, hjælper vi hinanden til både at lykkes i eget job, i ledelseskæden og i samspillet med medarbejdere, andre ledere, politikere og omverden.

Skal vi "kun" gøre det, der står i forventningerne - er der ikke også andet, der er vigtigt?

Forventningerne beskriver en række centrale elementer, som vi skal mestre som ledere og samlet ledelse i Odsherred Kommune for bedst muligt at lykkes med kerneopgaven, lykkes med at skabe en god og attraktiv arbejdsplads - og lykkes med vores ledelse.

Intet er helt sort eller hvidt. Forventningerne dækker derfor heller ikke hele virkeligheden eller det konkrete indhold i alles arbejde. Derimod beskriver forventningerne det, som bør have opmærksomhed og fylde i vores daglige ledelsesarbejde. Forventningerne til ledelsesrollerne understøttes af pejlemærkerne for god ledelse, og kan sagtens dække og række ind i flere af dem. Men de er ikke udtømmende. Der kan fx laves aftaler om andre forventninger, initiativer og prioriteringer.

Vores verden ser noget anderledes ud, end det forventningerne beskriver - hvorfor passer de ikke bedre på os?

Forventningerne er ikke blot en beskrivelse af den nuværende praksis, men også et billede på, hvor vi ønsker at bevæge os hen.

Pejlemærker og forventninger står ikke alene. De skal kontinuerligt suppleres med samtaler om fx prioriteringer, handlinger og resultater samt indgå naturligt i LUS. Med andre ord skal pejlemærker og forventninger leve lokalt med blik for de forskelle, der kan være mellem store og små enheder og heraf følgende forskelle i ledelsens størrelse, struktur og opgave. Det er derfor også vigtigt at være opmærksom på, at mange ledere bevæger sig over flere forventninger og roller - og at det i disse tilfælde kræver stor bevidsthed om, i hvilken rolle en leder agerer hvornår.

Hvordan gør vi pejlemærker og forventninger til mere end ord?

Pejlemærker og forventningerne til ledelse skal danne grundlag for lokale dialoger i ledelsesteams, ledelsesfora, hvor der arbejdes med at omsætte indholdet heraf til konkret praksis, og ikke mindst i 1:1-dialogen mellem over- og underordnet leder. I den forbindelse bliver det afgørende at fokusere på, at forventningerne til hinanden bliver så tydelige og klare som overhovedet muligt. Derudover vil pejlemærker og forventninger til ledelse danne grundlag for en lang række kommende tiltag, fx trivsels- og ledelsesevaluering, lederudviklingssamtaler, ledelsesudviklingsstrategi, rekruttering med videre.

Det vigtigste bliver dog løbende at være i dialog med hinanden om vores gensidige forventninger, så det er tydeligt for den enkelte, hvad der forventes og skal prioriteres. Dette suppleres med løbende sparring og anden form for hjælp til at udvikle egen ledelsespraksis.



CENTER FOR ORGANISATION | ODSHERRED KOMMUNE

Nyvej 22 | 4573 Højby

59 66 66 66

odsherred.dk | kommune@odsherred.dk

Marts 2020 | Forsidefoto: Signe Goldmann | Layout: Kommunikation