

LEDELSE SOM EN STÆRK MEDSPILLER

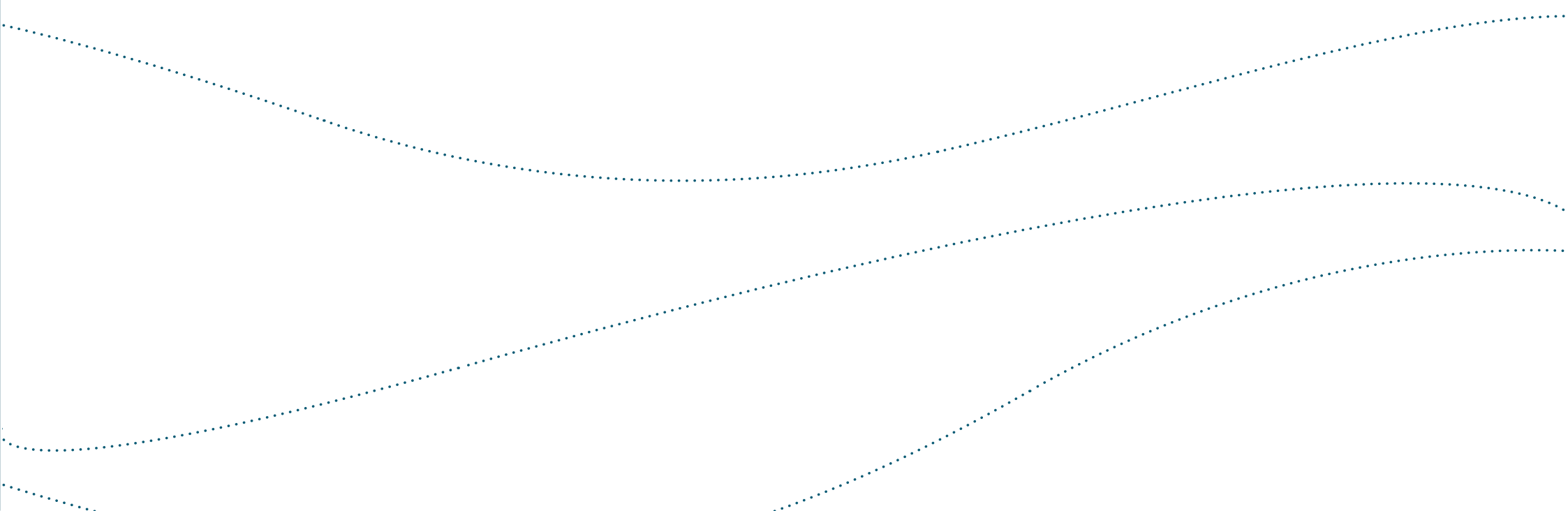
HOLBÆK KOMMUNES LEDELSESGRUNDLAG
VERSION 2.0



**Holbæk
Kommune**

Indhold

Forord - Ledelse som en stærk medspiller	5
Ledelsesgrundlagets formål	6
Ledelsesgrundlagets anvendelse	7
Funktionsbestemt ledelse	8
Ledelsesgrundlagets opbygning	10
Paradoksledelse	13
Funktionsprofilerne	14





Forord

Ledelse som en stærk medspiller - version 2.0

Du sidder nu med den 2. version af Holbæk Kommunes ledelsesgrundlag i hånden. Vi har genbesøgt den første version fra efteråret 2015 og foretaget en række justeringer der afspejler den udvikling, der er foregået i organisationen i den forløbne periode. Vi holder fast i overskriften, fordi "En stærk medspiller" både er et organisationsprincip og en organisationskultur - det er Holbæk Kommunes DNA og derfor skal det selvfølgelig også afspejle sig i den måde, som vi bedriver ledelse på.

I forhold til den 1. version fra 2015 har vi reduceret antallet af ledelseslag fra fem til fire, idet den selvstændige betegnelse "Områdeleder" nu er udgået af den samlede ledelseskæde. Derudover har vi indarbejdet nogle elementer fra "*Mod på kerneopgaven*", ligesom bidrag fra "*Ledelse i en Digital verden*" også er indarbejdet i de forskellige funktionsbeskrivelser. Endelig har vi skelet til nogle af de anbefalinger, som Ledelseskommissionen kom med i deres rapport.

Det teoretiske fundament for Ledelsesgrundlaget - nemlig tænkningen om Leadership Pipeline og Paradoksledelse - er bevaret, fordi vi stadig finder, at disse tilgange på en god måde illustrerer vilkårene og mulighederne for god ledelse i den kommunale sektor.

Nu skal vi have fyldt rammerne ud - vi skal have givet ordene liv lige der, hvor det giver mening for den enkelte, i den kontekst hvor man udøver sin ledelsesfunktion.

Vi håber på, at I på sigt vil få ledelsesgrundlaget endnu mere "ind under huden", så det bliver en naturlig basis i jeres daglige løsning af kerneopgaven.

Rigtig god arbejdslyst!

Chefgruppen, marts 2020

Ledelsesgrundlagets formål

- tværgående & brobyggende ledelse

Det organisatoriske lederskab

"Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre", sådan lyder Ledelseskommisionens definition på ledelse i den offentlige sektor. Man kunne også sige, at ledelse er en holdsport. I praksis betyder det, at løsningen på mange opgaver skal findes i relationerne på tværs. Det gælder indadtil i organisationen, hvor opmærksomheden skal rettes mod at styrke det tværgående samarbejde i og på tværs af områderne og udadtil i samfundet, hvor opmærksomheden skal rettes mod at samskabe opgaveløsninger med borgere og virksomheder.

Erfaringerne siden vores første version af Ledelsesgrundlaget har netop vist, at tværgående ledelse kræver mod af den enkelte leder - uanset placering i ledelseskæden. Både mod til at udfordre andre og mod til at selv at blive udfordret af andre ledere, andre perspektiver, andre erfaringer og andre tilgange. Dette kommer også til udtryk i chefgruppens ambition "Mod og stolthed" samt "Tillid og ansvar i ledelse".

God ledelse i Holbæk Kommune kan altså betragtes som en holdpræstation, hvor lederne skal indtage forskellige unikke funktioner på banen og hvor alles indsats er en væsentlig forudsætning for, at Holbæk Kommune forbliver et stærkt og succesfuldt hold.

Det personlige lederskab

For at være en god leder på holdet og i relationen, er det vigtigt at kende sig selv og sine værdier. Det kræver mod at sætte sig selv på spil - at turde gå forrest, at udvise tvivl og sårbarhed - uden at miste autoritet. Derfor har vi i denne version af Ledelsesgrundlaget også øget fokus på det midterste af blomsten: "kommunikation" og "rollemodel", der i høj grad fokuserer på vigtige elementer i det personlige lederskab, dog uden at være udtømmende. Vores ledelsesgrundlag udtrykker tydelige krav og forventninger til god ledelse i ledernes forskellige, unikke funktioner i Holbæk Kommune. Ledelsesgrundlaget er målrettet alle ledere lige fra lederen af medarbejderne til direktøren, fordi alle forventes at påtage sig ansvaret for, at Holbæk Kommune lykkes med de nuværende og fremtidige velfærdsudfordringer. I Holbæk Kommune opfatter vi alle ledere som en del af den samlede ledelse i kommunen.

Ledelsesgrundlaget skal bidrage til et fælles ledelsessprog, -kultur og -praksis, der tilsammen skal bevæge Holbæk Kommune over mod en solid kerne af værdiskabende relationer på tværs, som kan fremme at kommunens opgaveløsning i langt højere grad end tidligere, tager udgangspunkt i borgernes og virksomhedernes behov – en bevægelse, hvor alle er medansvarlige for og udviser mod til at producere fælles retning, koordinering og engagement i kommunen.

Ledelsesgrundlagets anvendelse

Ledelsesgrundlaget skal kontinuerligt oversættes i forhold til den aktuelle kontekst og de enkelte ledelsesudfordringer. Dette kan for eksempel ske gennem løbende forventningsafstemninger i funktionskæderne, ledergrupperne og imellem den over- og underordnede, hvor ledelsesgrundlaget anvendes som grundlag for konkrete drøftelser om, hvad der skal gøres mere af, mindre af eller nyt af for, at området eller staben realiserer sine aktuelle ambitioner og mål. Desuden vil elementer fra ledelsesgrundlaget blive indarbejdet i f.eks. LUS-konceptet.

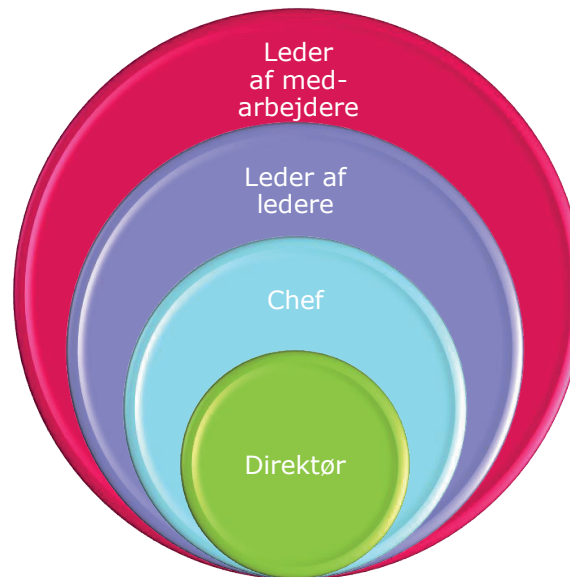
Fælles krav og forventninger til god ledelse i Holbæk Kommune

I Holbæk Kommune er der en klar forventning om, at alle ledere uanset deres funktion:

- leder opad, nedad og til siden - både på strategisk, taktisk og operationelt niveau, samt arbejder på at gøre hinanden og medarbejderne gode
- indgår i dialog og videndeler klogt med andre
- uddelegerer opgaver og ansvar til andre, når det er relevant og meningsfuldt
- skaber sammenhængende og effektive ledere, når det er relevant og meningsfuldt
- skaber sammenhængende og effektive leder- og medarbejdergrupper med fælles mål og beslutningskraft
- forventningsafstemmer med hinanden og medarbejderne således, at disse forventningsafstemninger kan omsættes til daglig praksis
- påskønner egen og andres succes
- bidrager aktivt til egen og andres faglige og personlige udvikling
- har ansvar for, at udvikle, understøtte og fremme talent. Talentudvikling er et ledelsesansvar som lederne i Holbæk Kommune både hver for sig og i fællesskab må løfte
- kender og efterlever de seks værdier i Holbæk Kommunes Personalepolitik, som er: tillid, retfærdighed, samarbejde, engagement, faglighed & ansvarlighed.

Funktionsbestemt ledelse

Ledelsesgrundlaget er funderet i teorien om Leadership Pipeline, hvor det antages at *"god ledelse afhænger af, hvad der ledes"*. Ledelsesstrukturen i Holbæk Kommune er båret af fire funktioner: Direktør, Chef, Leder af ledere og Leder af medarbejdere (Der var tidligere fem funktioner, men i denne tilrettede version 2 er funktionen "Områdeleder" skrevet sammen med funktionen "Leder af ledere". I praksis betyder det bl.a. at der er blevet lagt mere lokal strategisk ledelse ind i "Leder af ledere" funktionen.



Funktionerne adskiller sig fra hinanden ved, at hver funktion stiller unikke krav og forventninger til god ledelse. Det betyder, at hvad der betragtes som god ledelse for Direktøren, er forskellig fra det, som betragtes som god ledelsesadfærd for Leder af medarbejderne. Det skal dog bemærkes, at der dels er en række basale funktionsfælles -krav og -forventninger til god ledelse i Holbæk Kommune, dels er der ledere i Holbæk Kommune, som dagligt fungerer i flere funktioner samtidig og nogle steder "mangler" der et eller flere lag i ledelseskæden.

Kort om de fire ledelsesfunktioner

Ledelsesfunktionen beskriver de primære opgaver og fokus, og er ikke et udtryk for titler. Ledelsesfunktionen beskriver den enkeltes placering i ledelseskæden. Alle ledelsesfunktioner er som udgangspunkt repræsenteret i alle kerneområder og stabe, men der er undtagelser, f.eks. refererer alle medarbejdere direkte til chefen i økonomiafdelingen, der er en stab.

Direktør: Holbæk Kommunes øverste ledelse udgøres af direktionen. Direktionens vigtigste opgave er at understøtte det politiske niveau, samt at fastlægge den overordnede strategiske og driftsmæssige retning for Holbæk Kommune. Direktørerne opnår resultater i samspil med direktør kolleger på tværs, samt cheferne i eget ansvarsområde. Direktionen udøver desuden personaleledelse overfor chefgruppen.

Chef: Der er chefer for kerneområderne og de centrale stabe. Cheferne opnår resultater gennem andre kerneopgaver, stabschefer og lederne i egne områder. Cheferne udøver personaleledelse overfor ledere i det pågældende område.

Leder af ledere: Leder af ledere opnår resultater gennem andre Ledere af ledere i eget område. Et område kan være afgrænset geografisk eller af en funktion/lovgivning/borgergruppe. Leder af ledere udøver personaleledelse overfor ledere i det pågældende område.

Leder af medarbejdere: Ledere af medarbejdere i Holbæk Kommune udgør langt den største gruppe af ledere. Lederens vigtigste opgave er, at opnå resultater gennem sine medarbejdere. Netop Ledere af medarbejdere kan have mange titler (pædagogisk leder, teamleder, afdelingsleder, mv.). Det er vigtigt at holde fokus på hvem man leder og ikke hvilken titel man har.

Ledere som fungerer i flere funktioner samtidig

Nogle ledere oplever, at de f.eks. både er Leder af ledere og samtidig har den direkte ledelse af en eller flere medarbejdere. I den situation anbefales det, at man i Ledelsesgrundlaget kigger på den funktionsbeskrivelse der dækker ens største ledelsesopgave. Hvis man er leder for otte ledere, men kun er leder for én medarbejder, så lægges fokus på beskrivelsen af Leder af leders opgaver og ansvar, f.eks. i en ledelsesmåling. I det daglige vil lederen med flere funktioner naturligvis opleve at skulle skifte i mellem ledelsespositioner.

Ledelsesgrundlagets opbygning

"Kommunikation" og "Rollemodel" - kernekompetencer i det "Personlige lederskab"

De to kompetencer, som ses til højre her for, er placeret i midten af blomsten, fordi det er fundamentale elementer for udøvelsen af det personlige lederskab og dermed for udøvelsen af de otte øvrige kompetencefelter (blomsterblade).



KOMPETENCEFELT	BESKRIVELSE
Kommunikation	Omhandler evnen til at kommunikere meningssskabende og målrettet med modtageren i den aktuelle kontekst således, at den enkelte oplever retning og relevans i forhold til egen opgaveløsning. Vigtige kompetencer i denne funktion er, at være autentisk og nærværende, at være lyttende og undersøgende, samt at være tydelig omkring baggrunden og sammenhængen i de udmeldinger, man giver både internt og eksternt.
Rollemodel	Omhandler bevidstheden om det ansvar man indtager qua sin position som leder - både internt og eksternt i organisationen. Det forventes tillige, at man løbende udvikler sig selv og sit lederskab. At man er proaktiv i løsningen af kerneopgaven, viser initiativ og er handlekraftig og løbende følger op. At man står ved sine og organisationens værdier - også når de bliver udfordret. Og endelig at man udviser mod, og håndterer vanskelige situationer med udgangspunkt i de seks værdier i Holbæk Kommunes Personalepolitik.

Ovenstående kompetencefelter er universelle - uanset placering i ledelseskæden og bliver derfor ikke beskrevet yderligere i funktionssprofilerne.

De otte kompetencefelter - bladene i blomsten

Ledelsesgrundlaget indeholder herudover otte kompetencefelter, som overordnet beskriver god ledelse i Holbæk Kommune.

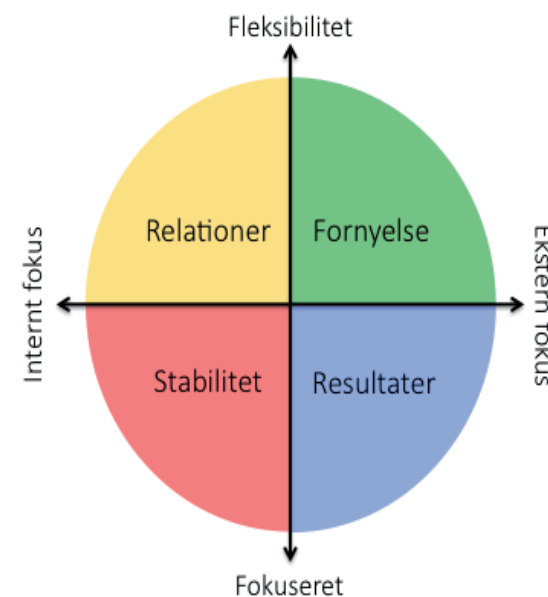
De otte kompetencefelter gælder for alle fire ledelsesfunktioner, men de enkelte krav og forventninger til god ledelse under hvert af kompetencefelterne udfolder sig forskelligt alt afhængig af den enkelte funktion.

De otte kompetencefelter beskrives her til højre



KOMPETENCEFELT	BESKRIVELSE
Udformer strategi	Omhandler evnen til at bidrage til udformningen af Holbæk Kommunens strategier, handlingsplaner og mål.
Frembringer og dokumenterer effekt	Omhandler evnen til at planlægge, prioritere og styre ressourcer på en måde, så de strategiske indsatser og handlingsplaner eksekveres og de opstillede mål dokumenteres opfyldt.
Målretter opfindsomheden	Omhandler evnen til at videreudvikle Holbæk Kommune gennem nytænkning af arbejdsprocesser og ydelser, herunder at fremelske og understøtte et digitalt mindset.
Styrer driften	Omhandler evnen til at styrke og understøtte en opgaveløsning båret af faglig kvalitet og nødvendig legalitet, økonomisk overblik, personaleledelse samt strategisk kompetenceudvikling.
Opdyrker partnerskaber	Omhandler evnen til aktivt at opbygge og fastholde værdiskabende relationer til politikere, borgere og virksomheder.
Udvikler samarbejdet	Omhandler evnen til at styrke det tværgående samarbejde på tværs af de seks kerneområder internt i Holbæk Kommune, blandt såvel ledere som medarbejdere.
Samskaber opgaveløsningen	Omhandler evnen til, at samskabe med borgere og virksomheder så udgangspunktet for opgaveløsningen bliver deres behov.
Fremmer trivlsen	Omhandler evnen til, at fremme trivsel og dermed styrke den enkeltes følelse af overskud, handlekraft og glæde ved arbejdslivet.

De otte kompetencefelter er formet efter ideen om Paradoksledelse (Competing Values Framework), der beskriver hele ledelsesopgaven ud fra en horisontal og vertikal akse. Den horisontale akse fokuserer på det interne fokus over for det eksterne fokus, mens den vertikale akse sætter fokus på fleksibilitet over for fokuseret.



Figur 2: Quinn & Cameron "Competing Values Framework"

De otte kompetencefelter i ledelsesgrundlaget er dækkende for de to akser og bidrager til, at ledere i Holbæk Kommune, uanset deres funktion, kommer hele vejen rundt om ledelsesopgaven, dvs. at ledelsesopgaven både er rettet indad i organisationen og udad i samfundet - ligesom en del af ledelsesopgaven er rettet mod henholdsvis det fleksible og fokuserede. For eksempel skal lederne i Holbæk Kommune arbejde på *både* at fremme samarbejdet med hinanden og medarbejderne *og* skabe og fastholde relationer til politikere, borgere og virksomheder. På tilsvarende vis skal lederne arbejde på *både* at bidrage til strategiarbejdet *og* frembringe en effekt af de strategiske indsatser.

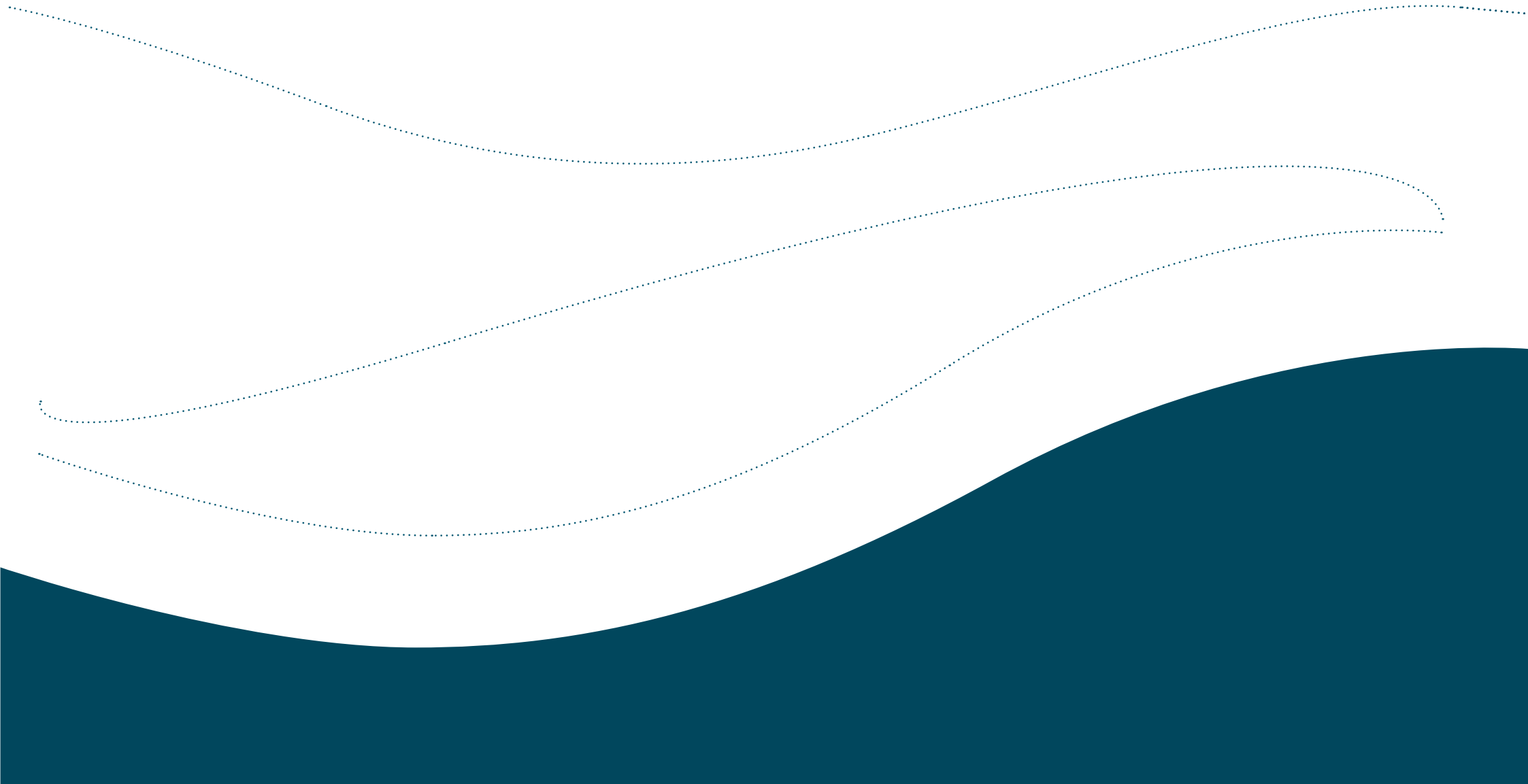
Paradoksledelse - som at stå på et vippebræt

Billedligt talt kan man sige, at lederne står på et vippebræt, fordi den enkeltes hverdag og kontekst formentlig vil kalde på en forskellig vægtning af de otte kompetencer. Lederne vil i de aktuelle opgaveløsninger periodevis fokusere på udvalgte kompetencefelter fremfor andre. Det er dog vigtigt, at lederne generelt arbejder på at balancere ledelsesopgaven i forhold til alle otte kompetencefelter.

De fleste ledere har naturlige præferencer for udvalgte kompetencefelter, som ofte resulterer i en ubalanceret ledelse på grund af ledernes over- eller underkompensering af visse kompetencefelter - typisk på de kompetencefelter, hvor lederne enten føler sig stærkest eller mest udfordrede. Et eksempel på ubalanceret ledelse kan være en leder, der bruger alle sine ressourcer på at styre driften, fordi vedkommende er en stærk faglig driftsleder. Eller en chef/leder der er meget udviklingsorienteret, men som måske ikke prioriterer at få fulgt op på de ting, der er sat i gang.



FUNKTIONSPROFILERNE



Direktør-funktionen

FUNKTION	DET BETYDER, AT DIREKTØREN:
Udformer strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Lytter til det politiske niveau og identificerer fremtidige udfordringer, muligheder og tendenser for Holbæk Kommune • Udstikker den strategiske retning og prioriterer indsætterne i strategiarbejdet i Holbæk Kommune • Tilpasser organisationen i overensstemmelse med nuværende og fremtidige krav fra omverdenen og er digitalt visionær • Udfordrer og evaluerer løbende Holbæk Kommunes aktuelle strategier
Frembringer og dokumenterer effekt	<ul style="list-style-type: none"> • Fastlægger den overordnede metode for organisationens målstyring samt brug af relevant data • Motiverer områderne og stabene til at levere den rette kvalitet og legalitet i opgaveløsningen • Realiserer de strategiske intentioner, så Holbæk Kommune bevæger sig i den ønskede retning og med den ønskede effekt • Opstiller tydelige retningslinjer for resultatskabelsen i Holbæk Kommune som helhed og for hvert kerneopgaveområde og stab
Måletter opfindsomheden	<ul style="list-style-type: none"> • Fremmer en kultur, hvor ledere og medarbejdere tolererer fejl som en uundgåelig del af læring • Prioriterer læring og innovation som vigtige parametre i Holbæk Kommune • Skaber fokus på anvendelse af dagligdagen som trænings- og udviklingsbane • Inviterer til dialog om nye tiltag og initiativer
Styrer driften	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejder for en effektiv ressourceallokering i Holbæk Kommune og sætter en tydelig retning for kompetenceudvikling • Personaleansvar for chefer • Fremmer en ansvarlig, effektiv og gennemsigtig ressourcestyring i Holbæk Kommune, hvor der er balance mellem drift og udvikling • Opbygger et effektivt administrations- og understøttelsessystem, der understøtter opgaveløsningen via klog brug af data • Designer og fastholder en effektiv mødestruktur i Holbæk Kommune - gerne via brug af nyeste teknologi
Opdyrker partnerskaber	<ul style="list-style-type: none"> • Skaber og understøtter relevante partnerskaber på tværs af sektorer og organisationer • Står til rådighed for det politiske niveau og er en kompetent sparringspartner • Arbejder på at gøre Holbæk Kommune attraktiv for borgere og virksomheder • Brander Holbæk Kommune i det kommunale landskab
Udvikler samarbejdet	<ul style="list-style-type: none"> • Kræver løsninger på problemer af tværorganisatorisk karakter • Kan orchestre økosystemer i organisationen • Skaber strukturer, procedurer og arbejdsgange, der styrker det tværgående samarbejde og projektorganiseringen • Inddrager rettidigt Hovedudvalget og relevante aktører i beslutningsprocesser • Skaber sammenhæng mellem det store og det lille fællesskab i Holbæk Kommune • Fremmer følelsen af mod og stolthed i hele organisationen
Samskaber opgaveløsningen	<ul style="list-style-type: none"> • Interesserer sig for og værdsætter samskabelse med borgere og virksomheder • Fremmer, at opgaveløsningen tager udgangspunkt i borgerne og virksomhederne • Skaber strukturer, procedurer og arbejdsgange, der styrker samskabelse med borgere og virksomheder • Fortæller de gode historier om Holbæk Kommunes samskabelsesinitiativer og -aktiviteter
Fremmer trivslen	<ul style="list-style-type: none"> • Holder fokus på motivation, trivsel og stolthed i Holbæk Kommune • Skaber rammer, strukturer, procedurer og arbejdsgange, som fremmer et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø • Tilser, at der løbende er balance mellem krav, ressourcer og udviklingstiltag • Udviser tillid, retfærdighed og god samarbejdsevne i udførelsen af beslutninger og generel adfærd, som beskrevet i Holbæk Kommunes Personalepolitik

Chef-funktionen

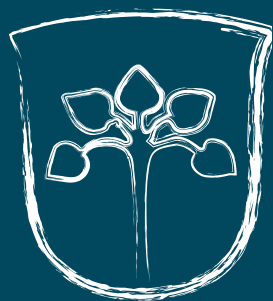
FUNKTION	DET BETYDER, AT CHEFEN:
Udformer strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Omsætter politiske beslutninger og de vedtagne politikker til lokale strategier i kerneområderne • Koordinerer og prioriterer strategiske indsatser i eller på tværs af kerneområdet eller staben • Sikrer at kerneopgaven er i centrum, så ledere og medarbejdere fastholder det rette fokus • Udvikler området eller staben i overensstemmelse med den strategiske retning
Frembringer og dokumenterer effekt	<ul style="list-style-type: none"> • Implementerer og realiserer strategierne • Evaluerer og vurderer løbende strategierne og de strategiske indsatser via klog brug af data • Holder fokus på og synliggør kerneområdet eller stabens samlede resultatskabelse • Har mod til at stoppe indsatser/projekter, der ikke virker
Måletter opfindsomheden	<ul style="list-style-type: none"> • Skaber udvikling og innovation i et helhedsorienteret perspektiv i og på tværs af kerneområde eller stab • Fremmer en kultur, hvor ledere og medarbejdere eksperimenterer i dagligdagen • Sikrer strukturer, arbejdsgange og procedurer, som omsætter relevante ideer til praksis • Sikrer evaluering på nye tiltag, før de afsluttes eller sættes i drift
Styrer driften	<ul style="list-style-type: none"> • Styrer og prioriterer ressourcerne i forhold til opgaveløsning i kerneområde eller stab • Opbygger løbende de nødvendige strukturer, procedurer og arbejdsgange, som styrker opgaveløsningen eller staben • Har den nødvendige faglige indsigt i kerneområdets eller stabens kerneopgaver • Tilsikrer budgetoverholdelse og fremmer et digitalt mindset • Afdækker det nødvendige kompetencebehov i eget kerneområde eller stab for at Holbæk Kommune fortsat kan levere den rette opgaveløsning
Opdyrker partnerskaber	<ul style="list-style-type: none"> • Opsøger relevante partnerskaber og eksterne relationer med et strategisk sigte for øje • Prioriterer at mødes med eksterne samarbejdspartnere • Håndterer særinteresser og problemstillinger i den politisk styrede kontekst • Er til rådighed for det politiske niveau og forstår den politiske og samfundsmæssige dagsorden
Udvikler samarbejdet	<ul style="list-style-type: none"> • Fremmer en kultur, hvor der er fokus på én stærk kommune • Fremmer samarbejde og projektorganisering i og på tværs af områder og stabe • Inddrager rettidigt MED-udvalget og relevante aktører i beslutningsprocesser • Udfordrer og bidrager konstruktivt i chefgruppen
Samskaber opgaveløsningen	<ul style="list-style-type: none"> • Sætter den strategiske ramme for samskabelsen med borgere og virksomheder • Fjerner unødvendige barrierer, der hæmmer borgernes og virksomhedernes engagement i opgaveløsningen • Inddrager borgere, virksomheder og lokalsamfund i kerneområdets eller stabens opgaveløsning i forhold til definition af hvilke opgaver, der skal løses og hvordan de løses bedst
Fremmer trivslen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejder for et godt arbejdsmiljø i og på tværs af kerneområder og stabe • Skaber tid og rum for nærværende ledelse • Fremmer et stærkt fællesskab gennem tillid, retfærdighed og samarbejde • Kommunikerer meningsfuldt i rette tid og på rette sted. Stiller sig i øvrigt til rådighed for meningsskabende dialog

Leder af ledere-funktionen

FUNKTION	DET BETYDER, AT LEDEREN AF LEDERE:
Udformer strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Udformer handlingsplaner på baggrund af strategierne i samspil med relevante aktører, herunder ledere af medarbejdere • Er medansvarlig og leverer relevante input til strategiarbejdet - både det overordnede og for egen enhed • Skaber forståelse for strategierne og handlingsplanernes betydning for kerneområdets eller stabens kerneopgave • Lokalt udarbejdede strategier afstemmes altid med overordnede strategier
Frembringer og dokumenterer effekt	<ul style="list-style-type: none"> • Skaber strukturer, procedurer og arbejdsgange for løbende evaluering og opfølgning i kerneområdet eller staben • Udarbejder i samarbejde med lederne konkrete mål for implementering og eksekvering af strategierne i kerneområdet eller staben • Evaluerer og vurderer løbende lokale strategier og handlingsplaner • Sikrer at praksis altid er i overensstemmelse med love og regler samt at evt. påbud efterkommes • Opstiller tydelige mål for leverancer og laver jævnligt opfølgning - og hvis nødvendigt tilpasning af leverancer
Målrætter opfindsomheden	<ul style="list-style-type: none"> • Skaber gode betingelser for opfindsomhed i kerneområdet eller staben og på tværs i området • Opsøger, prioriterer og aktualiserer nye relevante ideer fra ledere og medarbejdere • Holder den rette balance mellem drift og udvikling i kerneområdet eller staben • Udfordrer løbende de eksisterende strukturer, procedurer og arbejdsgange - gerne i et digitalt perspektiv
Styrer driften	<ul style="list-style-type: none"> • Agerer faglig sparringspartner og kvalificerer lederne og medarbejdernes opgaveløsning • Udøver en ansvarlig og retvisende budgetstyring i kerneområdet eller staben • Fremmer opgaveløsningen i kerneområdet eller staben ved, at styrke strukturer, arbejdsgange og de nødvendige kompetencer • Afstemmer aktiviteterne i kerneområdet eller staben. • Udøver personaleledelse overfor ledere af medarbejdere • Er fagligt og digitalt nysgerrig og sætter retning for den faglige og digitale udvikling i kerneområdet eller staben
Opdyrker partnerskaber	<ul style="list-style-type: none"> • Opbygger værdiskabende relationer til eksterne aktører og samarbejdspartnere • Sparrer med ledere og medarbejdere omkring politiske vinkler på konkrete opgaver • Brander Holbæk Kommune som væsentlig aktør i det kommunale landskab og som attraktiv samarbejdspartner og arbejdsplads • Har indsigt i hvordan politik har betydning for strategier, handlingsplaner, mål og selve opgaveløsningen
Udvikler samarbejdet	<ul style="list-style-type: none"> • Betragter eget område som en del af helheden • Efterspørger projekter eller tværorganisatoriske løsninger når det er relevant • Forstår, værdsætter og inddrager relevante aktøres perspektiver på løsningen af en opgave • Inddrager MED og TRIO i relevante spørgsmål og opgaver
Samskaber opgaveløsningen	<ul style="list-style-type: none"> • Er opmærksom på borgernes og virksomhedernes behov og forsøger at imødekomme disse i opgaveløsningen • Definerer tydelige strukturer, procedurer og arbejdsgange for samskabelsen med borgere og virksomheder • Er ansvarlig for samarbejdet med borgerne og andre intressenter i lokalsamfundet • Engagerer frivillige og eksterne aktører i opgaveløsningen
Fremmer trivlsen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejder for et godt arbejdsmiljø og håndterer konflikter rettidigt • Efterlever principper om tillid, retfærdighed og samarbejde • Kommunikerer meningsfuldt i rette tid og på rette sted og sikrer, at modtager har hørt og forstået budskabet i den rette kontekst • Skaber tid og rum for nærværende ledelse og tager individuelle hensyn

Leder af medarbejdere-funktionen

FUNKTION	DET BETYDER, AT LEDEREN AF MEDARBEJDERE:
Udformer strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Videreformidler strategisk vigtig information fra den daglige opgaveløsning opad i organisationen • Oversætter de opstillede konkrete mål til klare og meningsfulde opgaver for medarbejderne • Sikrer, at medarbejderne har fokus på og fastholder kerneopgaven i opgaveløsningen • Udarbejder og implementerer lokale strategier i egen enhed og efter behov i kerneområdet
Frembringer og dokumenterer effekt	<ul style="list-style-type: none"> • Sikrer, at de opstillede mål opfyldes og dokumenteres - via klog anvendelse af data og viden • Evaluerer løbende, hvordan opgaveløsningen stemmer overens med de opstillede mål • Udvikler løbende fagligheden med afsæt i ny viden og de praktiske erfaringer, som gøres i enheden • Anvender de rigtige strukturer, procedurer og arbejdsgange, så opgaveløsningen styrkes
Målrætter opfindsomheden	<ul style="list-style-type: none"> • Opsamler og kvalificerer nye muligheder og ideer fra medarbejderne • Er digitalt nysgerrig • Fremmer medarbejdernes mod, evne og lyst til at "tænke ud af boksen" • Er fortalende for at afprøve nye muligheder og ideer i praksis, herunder nye digitale værktøjer og systemer • Skaber ro og rammer til at afprøve nye tiltag. • Definerer en "prøveperiode", som herefter evalueres
Styrer driften	<ul style="list-style-type: none"> • Sikrer at budgettet overholdes og korrigerer i tide. • Er åben over for nye værktøjer til løbende at udvikle driften • Tilbyder faglig sparring og coaching og giver målrettet feedback på medarbejdernes opgaveløsning • Tager ansvar for ledelse og udvikling af medarbejdere, herunder MUS, GRUS og fraværssamtaler • Udarbejder løbende planer for strategisk kompetenceudvikling • Sørger for at medarbejderne leverer faglige resultater med kvalitet og legalitet
Opdyrker partnerskaber	<ul style="list-style-type: none"> • Har nødvendig politisk indsigt og forståelse til at vurdere, om medarbejdernes opgaveløsninger er politisk holdbare • Fremmer, at medarbejderne fastholder og styrker relationer til borgere og virksomheder • Opsøger viden om og kendskab til nye relevante samarbejdspartnere
Udvikler samarbejdet	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriterer samarbejdet i TRIO og MED højt og fremmer løbende samarbejdet i disse fora • Skaber en kultur for projekter og samarbejde på tværs • Støtter op om medarbejdernes projektarbejde og tværgående samarbejde
Samskaber opgaveløsningen	<ul style="list-style-type: none"> • Fremmer en god dialog mellem medarbejdere, borgere og virksomheder • Sikrer den rette samskabelse af frivillige, borgere og virksomheder i opgaveløsningen • Arbejder for en stærk samskabeskultur blandt medarbejderne • Er åben over for ønsker og behov fra borgere og virksomheder
Fremmer trivslen	<ul style="list-style-type: none"> • Er nærværende og tilgængelig over for medarbejderne • Arbejder for motivation, trivsel og et godt arbejdsmiljø • Støtter, bakker op og udviser individuelle hensyn til medarbejderne • Har konstant fokus på øget fremmøde og etablering af nære læringsmiljøer



Spørgsmål?

HR
Line Holm Jacobsen
72 36 91 28
lhj@holb.dk