

# LEDELSESGRUNDLAG

God Ledelse i Skanderborg Kommune



**God ledelse er en forudsætning for, at vi lykkes med vores kerneopgave og Byrådets vision; *Mennesker møder mennesker.***

Med Ledelsesgrundlaget sætter vi ord på, hvordan vi fremadrettet tænker ledelse i Skanderborg Kommune, så vores ledelsesadfærd sætter retning for den hverdag vi agerer i, og for løsningen af de udfordringer vi sammen skal møde.

Vores grundlæggende ledelsesforståelse er, at vi sammen skal skabe ledelse gennem fælles Kurs, Koordinering og Commitment. Det skal vi kontinuerligt have fokus på som ledere.

Ledelsesgrundlaget præsenterer også et særligt fokus på, at der er noget vi skal holde fast ved, noget vi skal gøre mere af, og noget vi skal gøre mindre af for, at vi fremover kan løse ledelsesopgaven i Skanderborg Kommune. Det afspejler sig i 4 ledelsesmæssige balancer, som vi skal balancere på ny for, at vi kan være klar til fremtiden.

Ledelsesgrundlaget understøtter arbejdet med Klar til Fremtiden gennem en udpegning af, hvad vi forstår ved god ledelse i forhold til de udfordringer, som er aktuelle for Skanderborg Kommune.

Ambitionen med Ledelsesgrundlaget er at skabe et fælles og forpligtende grundlag at agere på og træffe de vigtige ledelsesmæssige beslutninger ud fra. Et grundlag for en dialog, hvor vi holder hinanden op på, at det er det her, vi mener med god ledelse.

Ledelsesgrundlaget er udarbejdet med bred involvering i Skanderborg Kommune.

Direktionen, november 2021

Lars Clement, kommunaldirektør  
Lone Rasmussen, direktør  
Frederik Gammelgaard, direktør  
Asbjørn Friis Jensen, direktør

# VORES FÆLLES FUNDAMENT FOR GOD LEDELSE

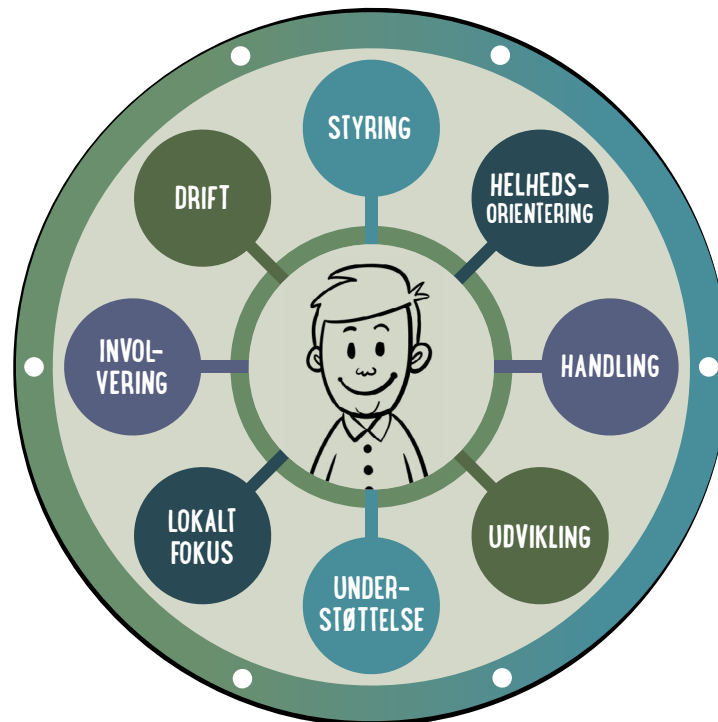
Ledelse er, når vi sammen skaber Kurs, Koordinering og Commitment.



God ledelse opnår vi, når vi i hverdagen skaber og fastholder en tydelig kurs, sikrer den nødvendige koordinering og skaber opbakning og engagement til løsningen af vores kerneopgave – både i egen enhed og på tværs.

Som leder er du ikke alene om at skabe ledelse. Det er noget, vi gør sammen, men som leder har du et særligt ansvar for at bidrage til at skabe ledelse. Det er derfor den centrale ledelsesopgave, som vi skal gøre mere af i hverdagen, og som vi skal udvikle vores ledelse og vores ledelseskompetencer i forhold til.

# BALANCER I LEDELSE



Vi vil altid skulle arbejde for at sikre kurs, koordinering og commitment. Samtidig er der behov for en særlig strategisk opmærksomhed på afvejningen af til tider både modsatrettede og indbyrdes afhængige ledelsesformer og handlinger i forhold til den komplekse situation vi står i.

Ledelsesgrundlaget peger derfor på en række konkrete balancer, som er de vigtigste at kunne balancere for at lykkes med god ledelse i Skanderborg Kommune.

Det er en central pointe, at balancerne ikke kan anskues isoleret fra hinanden. De skal ses i sammenhæng, da de ofte vil påvirke og overlape hinanden indbyrdes. Tilsammen danner de et udgangspunkt for selvrefleksion og dialog, så vi fortsat sammen kan blive

bedre til at producere god ledelse i Skanderborg Kommune.

Den langsigtede ambition er, at vi naturligt formår at lægge vægten på balancebrættet alt efter, hvad situationen kalder på. Vores nuværende afsæt for arbejdet med balancerne er, at vi ser et stigende behov for handling på de beslutninger, der træffes, evne til styrende ledelse samt helhedsorientering og prioritering af de udviklingstiltag, vi igangsætter, så stabil drift fastholdes på både kort og lang sigt. Derfor vil der fra start i implementeringsprocessen blive lagt vægt på helhedsorientering, styring, handling og drift. På længere sigt kan der være behov for, at vi lægger vægten et andet sted i den dynamiske model.

## BALANCEN

Vi skal **BÅDE** tænke helhedsorienteret i forhold til det forpligtende fællesskab, når vi løser vores opgaver **OG** sikre plads til lokalt fokus der, hvor det giver mening ift. borgeren.

### Helhedsorientering

### Lokalt fokus

#### Helhedsorientering

- Vi understøtter, at borgerne får et meningsfuldt og sammenhængende tilbud af høj standard og kvalitet.
- Vi ser os selv som en del af en større helhed og indgår i et forpligtende fællesskab.
- Vi deler løsninger, idéer og ressourcer for at bidrage til udviklingen af kommunen og samfundet – både kommunalt, regionalt, nationalt og globalt.

#### Lokalt fokus

- Vi tilpasser løsninger og praksis, så det kommer borgeren til gode.
- Vi skaber lokalt beslutningsrum og råderet.
- Vi skaber mening, og sikrer opbakning og medansvar for opgaveløsningen hos borgere, bestyrelser og andre relevante aktører i lokalsamfundet.

## BALANCEN

Vi skal **BÅDE** styre med tydelige mål, rammer, prioriteringer, krav **OG** understøtte at kompetente og engagerede medarbejdere har et fagligt handlerum

### Styring

### Understøttelse

#### Styring

- Vi sætter tydelige mål og rammer for opgaveløsningen.
- Vi stiller krav til resultatskabelse og sikrer fokus på de rigtige opgaver.
- Vi følger op og sikrer, at vores kerneopgave bliver løst inden for aftalte rammer.

#### Understøttelse

- Vi udviser tillid og skaber fagligt handlerum til at løse vores opgaver selvstændigt.
- Vi arbejder opad, nedad og på tværs med sparring, feedback og dialog.
- Vi udvikler kompetencer og sikrer, at de rigtige fagligheder bliver brugt bedst muligt i opgaveløsningen.

## BALANCEN

Vi skal **BÅDE** handle rettidigt og effektivt for at eksekvere beslutninger i opgaveløsningen **OG** involvere de parter, der er relevante for, at vi kan træffe fagligt funderede beslutninger.

### Handling

### Involvering

#### Handling

- Vi træffer de nødvendige beslutninger på det rigtige tidspunkt, handler på dem og begrundes dem.
- Vi udviser professionel dømmekraft, og har mod til at stå ved vores fagligt funderede beslutninger.
- Vi er imødekommende og løsningsorienterede i mødet med mennesker ved at se og anvise muligheder.

#### Involvering

- Vi skaber de bedste rammer for at involvere relevante parter i opgaveløsningen, hvor det giver mening.
- Vi har øje for, hvordan samarbejdsrelationer og forskellige fagligheder kan forbedre opgaveløsningen.
- Vi har fokus på åbenhed omkring beslutningsprocessen og involveringsrummet, når vi inddrager interessenter.

## BALANCEN

Vi skal **BÅDE** arbejde ud fra de kendte, veldokumenterede og allerede definerede arbejdsprocesser, som skaber sikker drift af høj kvalitet **OG** prioritere langsigtet udvikling og forankring af nye tiltag og arbejdsgange.

### Drift

### Udvikling

#### Drift

- Vi fokuserer på det, vi allerede ved, der virker.
- Vi bruger effektive rutiner og kendte arbejdsprocesser til at sikre en stabil drift.
- Vi skaber forudsigelighed hos medarbejdere, borgere, virksomheder og samarbejdspartnere.

#### Udvikling

- Vi prioriterer de vigtigste udviklingstiltag ift. kerneopgaven, og er tydelige på, hvad vi ikke sætter i gang.
- Vi igangsætter og implementerer udviklingstiltag ud fra viden, erfaring, reflekteret praksis og en lærende og eksperimenterende tilgang.
- Vi fokuserer på at kunne udføre kerneopgaven endnu bedre fagligt - med blik for ressourceforbruget og på forkant med ændrede vilkår og behov.



# ORDLISTE

## Vores fælles fundament for god ledelse

### Kurs

At sætte en tydelig kurs betyder, at vi som ledere hele tiden arbejder for at involvere og skabe mening omkring vores egne og medarbejderes opgaver og sikre en rød tråd imellem det daglige arbejde i Skanderborg Kommune og de strategiske mål, vi arbejder imod.

### Koordinering

At sikre løbende koordinering betyder, at vi som ledere hele tiden arbejder for at koordinere samarbejdet i egen enhed, på tværs af Skanderborg Kommune og med eksterne samarbejdspartner. Vi tydeliggør roller og ansvar, sikrer effektiv kommunikation og prioriterer tid og ressourcer.

### Commitment

At sikre commitment betyder, at vi som ledere hele tiden arbejder for at skabe motivation og engagement til løsningen af vores opgaver. Vi udvikler fornemmelsen af fælles ejerskab, opbygger tillid i egen enhed samt på tværs og håndterer konflikter, når de opstår.

## Balancerne

### Helhedsorientering

Helhedsorientering betyder, at vi i vores opgaveløsning ikke kun fokuserer på, hvordan vi løser vores opgaver bedst i vores del af kommunen, men at vi også tænker vores praksis ind i det store fællesskab, både som kommune og i partnerskaber. På den måde bruger vi vores ressourcer bedst muligt og skaber sammenhæng for borgeren.

### Lokalt fokus

Lokalt fokus betyder, at vi for at kunne levere den bedste service til vores borgere, er nødt til at kunne tilpasse vores løsninger og praksis. Dette stiller krav til, at vi skaber lokalt beslutningsrum, opbakning og medansvar for opgaveløsningen, med afsæt i borgerens specifikke behov.

### Styring

Styring betyder, at vi som ledere har det overordnede ansvar for, at vores kerneopgaver bliver løst, og det er derfor vigtigt at kunne tage styring, træffe beslutninger, stille krav og følge op. Dette er nødvendigt for at sikre fokus på de rigtige opgaver og den løbende fremdrift.

### Understøtte

At understøtte betyder at gøre det muligt for andre at agere selvstændigt, tage initiativ og løse opgaverne. Det kan gøres ved at vise tillid, uddelegere, anerkende, stille sig til rådighed for sparring, feedback og kompetenceudvikling. Det indebærer også at understøtte gode relationer og samarbejde.

### Handling

Handling betyder, at vi sikrer, at opgaver og arbejdsprocesser bliver udført effektivt og rettidigt, og at der ikke bliver for langt imellem beslutning og handling. Det er nødvendigt for at sikre, at vi får omsat de politiske visioner og skabt de resultater, som borgerne forventer af os.

### Involvering

Involvering betyder, at vi inddrager relevante parter i opgaveløsningen, hvor det giver mening. Forskellige kompetencer fra forskellige dele af vores kommune kan være med til at træffe fagligt funderede beslutninger og skabe gode og helhedsorienterede løsninger for vores borgere.

### Drift

Drift betyder, at vi har fokus på at levere høj kvalitet her og nu ved at fokusere på det, der virker og anvende rutiner og arbejdsgange, der skaber forudsigelighed hos borgere, virksomheder og samarbejdspartnere.

### Udvikling

Udvikling betyder, at vi igangsætter og implementerer både små og store forandringer med en lærende, eksperimenterende og reflekteret tilgang. Vi forholder os nysgerrigt til, hvordan vi kan løse kerneopgaven endnu bedre, og vi er på forkant med faglig udvikling og borgernes fremtidige ønsker.