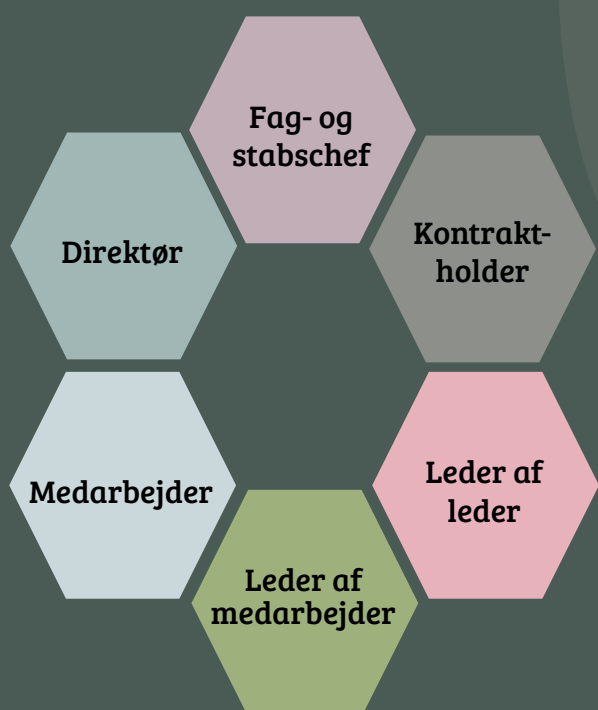




Skanderborg Kommunes Ledelsesgrundlag



■ Forord	s. 2
■ Direktør	s. 3
■ Fag- og stabschef	s. 6
■ Aftaleholder	s. 10
■ Leder af leder	s. 13
■ Leder af medarbejder	s. 16
■ Medarbejder	s. 17

Forord

I Skanderborg Kommune er vi ambitiøse i forhold til ledelse. Derfor er ledelsesområdet et strategispor i Personalepolitikken. Vi kalder det *God ledelse*. Det betyder, at vi ser ledelse – ikke som en titel - men som noget vi producerer sammen. Ledelse er lederens pligt snarere end lederens ret, og et spørgsmål om at motivere, engagere og få andre med sig snarere end et spørgsmål om at bestemme over andre.

Ledelsesrummet er stort og forpligtende i Skanderborg Kommune. Dels på grund af vores organisering – Skanderborg-modellen – og dels på grund af vores tillidsbaserede kultur. Her er plads til forskellige bidrag, lokale prioriteringer, engagement, udvikling og nytænkning. Alt sammen inden for vide rammer af politikker, udviklingskontrakter og -aftaler og ikke mindst de fælles værdier og fortællinger, der lever i Skanderborg-kulturen. Der er med andre ord god plads til god ledelse.

For at vi kan løfte vores ansvar og fylde vores ledelsesrum ud, må vi forholde os reflekterende til ledelse og tale med hinanden om ledelse. Ledelse er noget vi

skaber sammen. Ikke mindst ved at sikre fælles kurs, koordinering og forpligtelse i de ledergrupper og faglige fællesskaber vi indgår i. Men også ved at samarbejde på tværs af faglige fællesskaber.

Ledelsesgrundlaget består af i alt seks profiler. Hver profil beskriver indledningsvis den fælles opgave i ledergrupper og faglige fællesskaber. Dernæst beskriver profilen de færdigheder, værdier og prioriteter den enkelte leder må udfolde i sin ledelsespraksis for at lykkes i sin ledelsesrolle. Ledelsesgrundlaget udgør et solidt grundlag for både selvrefleksion og dialog båret af et fælles sprog omkring ledelse.

I ledelsesgrundlaget indgår en beskrivelse af medarbejderrollen. Det skyldes, at enhver medarbejder er med til at lede sit eget arbejde, øver indflydelse på både kollegaer og ledelse, og dermed har et medansvar for den samlede ledelsesopgave.

De seks lederprofiler bruges aktivt i arbejdet med at udvikle den enkelte ledelse såvel som velfungerende ledergrupper.

Direktion

Den fælles opgave

- Kommunens overordnede strategiske ledelsesfællesskab der sikrer at de politiske beslutninger realiseres
- Sikrer strategisk styring, helhed, sammenhæng og udvikling af den samlede organisation. Det sker i relation til omverdenen, i et samspil med den politiske ledelse og i dialog med koncernledelsen, kontraktholdere og HovedMEDudvalg
- Producerer og koordinerer ledelseskommunikation omkring grundlaget for de politiske beslutninger, kommunens rammebetingelser og relevante samfundstendenser
- Repræsenterer kommunen i samspillet med Stat og Region
- Sætter kursen for organisationens udvikling bl.a. gennem udviklingssporene, der understøtter Byrådets politikker og besluttede forandringer.

Direktør

Det fundamentale ansvar i rollen

- Sætter retning og samler organisationen om en fælles værdimæssig, organisatorisk og indholdsmæssig udvikling
- Sikrer at de politiske beslutninger realiseres
- Rådgiver Byrådet i den overordnede udvikling mht. politiske arbejdsformer, organisationens udvikling og samspillet med omverdenen
- Sætter retning, leder og udvikler den administrative organisation Skanderborg Kommune til gavn og glæde for borgerne
- Skaber en missions- og visionsbaseret organisationskultur, som er værdibaseret og helhedsorienteret
- Har ansvaret for at udviklingskontrakter og -aftaler er optimale ift. politiske og administrative beslutninger

Strategisk ledelse

- Kan sætte udviklingsdagsordenen ud fra et overordnet perspektiv på kommunens rolle i samfundet og på samfundsøkonomien – og skabe en rød tråd i udviklingen af kommunen
- Kan kommunikere visioner og strategier så det skaber mening
- Kan arbejde med et strategisk kort- og langsigtet perspektiv
- Har et strategisk fokus på at udviklingssporene løbende udvikles og omsættes til virkelighed i organisationen
- Værdsætter at udvikle organisationen strategisk på tværs af områder

Ledelse af personaleudvikling

- Bidrager til at udvikle koncernledelsen
- Udvikler fag- og stabscheferes ledelsesstil og indsats
- Prioriterer tid sammen med fag- og stabscheferne til strategiske drøftelser

Faglig ledelse

- Værdsætter og forstår hvad det enkelte område bidrager med fagligt – og kan bruge det ind i strategiske og politiske sammenhænge

Tværgående ledelse

- Værdsætter og anvender organisatoriske støttefunktioner
- Bidrager til at skabe en sammenhængende offentlig sektor

Personligt lederskab

- Er rollemodel for Skanderborgkulturen og formidler Byrådets visioner og udviklingssporene
- Skaber tid til refleksion, vurdering og prioritering
- Topprioriterer krisestyring ved aktuelle kriser

Inddragende og motiverende ledelse

- Værdsætter samspil med kontrakt- og aftaleholdere såvel som de øvrige ledelsesprofiler
- Sikrer sammenhæng mellem det lille og store fællesskab

Folkestyre-sporet

- Har veludviklet politisk tæft
- Håndterer samspillet med offentligheden ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet
- Sikrer at udviklingsmål i udviklingskontrakter og -aftaler sigter mod bedre politikerbetjening, politikimplementering, formidling af resultater og styrkelse af borgerrepræsentationen i Skanderborg Kommune.
- Prioriterer at stå ad hoc til rådighed for politikere
- Sikrer at politiske beslutninger træffes på et oplyst grundlag med baggrund i en relevant og faglig kvalificeret sagsbehandling.
- Værdsætter samspillet med det politiske niveau

Kommunen 3.0-sporet

- Sikrer at Kommunen 3.0-sporet omsættes til virkelighed i organisationen
- Kan formidle Kommunen 3.0-sporet

Det Fælles Vi-sporet

- Kan formidle hvorledes en bæredygtig arbejdskultur bidrager til at styrke en effektiv opgaveløsning i Skanderborg Kommune.
- Sikrer at udviklingskontrakter og -aftaler bidrager til at styrke fagligt fællesskab, helhedstænkning og sammenhæng i opgaveløsningen på tværs i Skanderborg Kommune
- Prioriterer at effektivisering bliver tilrettelagt i relevante faglige fællesskaber.
- Værdsætter en bæredygtig arbejdskultur og stærke faglige fællesskabet i Skanderborg Kommune som udgangspunkt for udvikling og effektivisering

Typiske faldgruber

- Delegerer ikke optimalt i forhold til kontrakt- og aftaleholdere
- Mister fornemmelsen for, hvad der "rører" sig i organisationen
- Undervurderer betydningen af kommunikation
- Er ikke opmærksom på de øvrige ledes ledelsesudfordringer

Koncernledelsen

Den fælles opgave

- Bistår direktionen i den strategiske ledelse af kommunen.
- Har fokus på, at de strategiske indsatser skaber sammenhæng og udvikling af den samlede organisation
- Formidler og omsætter politiske og strategiske beslutninger for ledere og medarbejdere i organisationen
- Producerer sammenhængende ledelseskommunikation
- Giver feedback til direktionen
- Koordinerer tværgående initiativer.
- Sikrer at initiativer og indsatser løses meningsfuldt i fællesskab eller der hvor opgaven løses bedst
- Sikrer et konstruktivt og udviklende tværgående samarbejde mellem fagsekretariater/stabe

Fag- og stabschef

Det fundamentale ansvar i rollen

- Har ansvar for et højt fagligt ambitionsniveau på sit område
- Sikrer fagligt fællesskab blandt kontrakt- og aftaleholdere og sikrer sammenhæng på tværs af faglige områder
- Rådgiver Byrådet om faglige spørgsmål og udvikling
- Har medansvar for udviklingskontrakter og -aftaler i forhold til politiske og administrative beslutninger
- Har ansvar for omsætningen af udviklingsaftalen og for økonomien på aftaleområdet
- Har ansvar for effektiv drift og tilpasning af aftaleområdet
- Har ansvar for trivsel, arbejdsmiljø og kultur på aftaleområdet
- Bidrager markant til løsningen af tværgående, komplekse problemstillinger i Skanderborg Kommune

Strategisk ledelse

- Kan udvikle, motivere og kommunikere strategier og visioner for området i samspil med organisationen
- Arbejder strategisk med omsætning af udviklingssporene i eget område
- Prioriterer tid sammen med andre lederprofiler på at udvikle strategier og føre dem ud i livet
- Motiveres af strategiarbejdet

Ledelse af personaleudvikling

- Udvikler og understøtter egne ledesesstil og ledelsesindsats samt deres indbyrdes samarbejde
- Prioriterer udvikling af aftaleområdets ledere, medarbejdere, personalegrupper samt kontraktholdere

Faglig ledelse

- Er fagligt velfunderet
- Sikrer et højt fagligt niveau i områdets opgaveløsning
- Værdsætter at arbejde med områder uden for egen professionelle baggrund

Tværgående ledelse

- Kan kommunikere i hele organisationen og skabe gode relationer til omgivelser og interessenter
- Henter og udbreder viden i tværgående aktiviteter i og udenfor organisationen

Personligt lederskab

- Agerer rollemodel og skaber følgeskab igennem eget personligt virke
- Har en ledelsesmæssig modenhed og ydmyghed over for kompleksiteten i jobbet
- Er rollemodel for Skanderborgkulturen og formidler Byrådets visioner og udviklingssporene

Inddragende og motiverende ledelse

- Motiverer og samler ledere og medarbejdere om fælles mål for udvikling og implementering
- Prioriterer både det store og det lille fællesskab

»Folkestyre-sporet«

- Har veludviklet politisk tæft
- Kan håndtere sager der har stor offentlig og politisk bevågenhed
- Kan formidle og sikre implementering af de politiske beslutninger og politikker samt formidle resultaterne heraf
- Sikrer en professionel politikerbetjening i samarbejde med de øvrige stabe, fagsekretariater og med det decentrale niveau
- Prioriterer samspillet med den politiske ledelse
- Værdsætter at arbejde i krydsfeltet mellem politik og administration

»Kommunen 3.0-sporet«

- Sikrer at Kommunen 3.0-sporet omsættes til virkelighed inden for området
- Kan formidle de gode historier om Kommunen 3.0

»Det Fælles Vi-sporet«

- Bidrager til at udvikle og styrke fagligt fællesskab, helhedstænkning og sammenhæng i opgaveløsningen på tværs i Skanderborg Kommune
- Bidrager aktivt til samarbejdet med direktion, koncernledelse og kontrakt- og aftaleholdere
- Går foran ved at vise tillid, skabe relationer, dele resurser og tænke nyt.
- Værdsætter en bæredygtig arbejdspladskultur og stærke faglige fællesskaber i Skanderborg Kommune som udgangspunkt for udvikling og effektivisering
- Kan formidle de gode historier om hvordan der i faglige fællesskaber udvikles nye måder at løse opgaver på

Typiske faldgruber

- Kan ikke skabe følgeskab igennem eget personligt virke
- Har ikke fundet balancen i både at skulle lede egen stab/fagsekretariat og lede/understøtte kontraktholdere
- Har ikke nok ledelsesmæssig modenhed og ydmyghed i forhold til kompleksiteten i jobbet
- Identificerer sig ikke med Skanderborgkulturen og med de skiftende udviklingsspor

Faglige fællesskaber

Den fælles opgave

- Koordinerer strategiske indsatser og initiativer på tværs inden for det faglige område.
- Samarbejder på tværs af fagområder, geografi og organisatoriske skel.
- Etablerer fælles kurs og samarbejder omkring de væsentligste ledelsesudfordringer inden for det faglige område
- Skaber sammenhæng og udvikling af det faglige område i relation til omverdenen og i samspil med politikere, direktion, stabe og fagsekretariat
- Giver feedback til direktion/koncernledelsen/fagsekretariat
- Opsamler og videreformidler de faglige udfordringer i driften til fag- og stabschefer, direktion og politikere, så de kan indgå i de strategiske overvejelser

Kontraktholder

Det fundamentale ansvar i rollen

- Har ansvar for områdets drift, økonomi, faglig kvalitet og udvikling
- Bidrager til udvikling af det store fællesskab i Skanderborg Kommune
- Har ansvaret for omsætningen af udviklingskontrakten
- Har ansvaret for arbejdsmiljø og en bæredygtig arbejdskultur på området
- Arbejder med de politiske mål i drift og udvikling
- Skaber et konstruktivt samspil med borgere og medarbejdere omkring enheden

Strategisk ledelse

- Er en stærk strategisk sparringspartner
- Kan udvikle og kommunikere visioner og strategier for eget område og sikre implementering af disse
- Arbejder strategisk med omsætning af udviklingssporene inden for eget område – og koordineret i faglige fællesskaber.
- Værdsætter at udvikle og gennemføre en langsigtet strategi for eget område

Ledelse af personaleudvikling

- Udvikler og understøtter egne lederes ledelsesstil og ledelsesindsats
- Kan motivere, udvikle og sætte retning for egen ledergruppe
- Kan uddelegere ledelsesopgaver til ledere af medarbejdere og følge op
- Prioriterer udvikling af ledere, medarbejdere og personalegrupper i overensstemmelse med strategien for eget område

Faglig ledelse

- Prioriterer langsigtet udvikling af eget fagområde
- Værdsætter at arbejde med spørgsmål, der ligger uden for egen erfaringshorisont
- Er fagligt velfunderet

Tværgående ledelse

- Er god til at kommunikere i forskellige sammenhænge
- Agerer og bidrager konstruktivt både i det lille og det store fællesskab og skaber balance-rede løsninger

Personligt lederskab

- Har en ledelsesmæssig modenhed og er ydmyg over for kompleksiteten i jobbet
- Identificerer sig med Skanderborgkulturen og med udviklingssporene
- Agerer rollemodel for kulturen i Skanderborg Kommune

Inddragende og motiverende ledelse

- Prioriterer tid sammen med fagchefer til at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål
- Involverer ledere inden for området i at omsætte strategier og udviklingsmål til konkrete indsatser

»Folkestyre-sporet«

- Evner at omsætte politikker og udviklingsmål til konkrete og målrettede indsatser inden for eget område
- Sikrer at resultaterne fra igangsatte initiativer og indsatser inden for området formidles
- Er brobygger i forhold til lokalsamfundet
- Informerer og understøtter koncernledelsen og politikere og giver relevant fagligt mod- og medspil.
- Prioriterer samspillet med borgerrepræsentanter og lokalsamfund
- Har udpræget politisk forståelse

»Kommunen 3.0-sporet«

- Sikrer at Kommunen 3.0-sporet omsættes til virkelighed inden for området
- Italesætter og formidler de gode historier om Kommunen 3.0

»Det Fælles Vi-sporet«

- Bidrager til at udvikle og styrke fagligt fællesskab, helhedstænkning og sammenhæng i opgaveløsningen inden for området og for området som helhed
- Bidrager til at drive tværgående effektiviserings-, innovations- og udviklingsprocesser
- Skaber rammer for en bæredygtig arbejdskultur
- Går foran ved at vise tillid, skabe relationer, dele resurser og tænke nyt
- Kan formidle hvordan der i faglige fællesskaber arbejdes med at finde nye måder at løse opgaver på
- Værdsætter samarbejdet med koncernledelsen

Typiske faldgruber

- Har et snævert fokus på at få opgaverne løst og får ikke sikret strategisk udvikling
- Mangler blik for fællesskabet og lukker sig om sig selv
- Formår ikke at prioritere balanceret i forhold til de forskellige ledelsesopgaver

Ledergrupper inden for en enhed/institution

Det fundamentale ansvar i rollen

- Sikrer drift og udvikling inden for den enkelte enhed/institution
- Har et blik for samspillet på tværs af fag, geografiske og organisatoriske skel
- Sikrer fælles kurs og koordination på tværs af faggrupper og afdelinger inden for enheden
- Videreformidler de konkrete og faglige udfordringer i driften til kontrakt- eller aftaleholder, så det kan imødekommes i de strategiske beslutninger

Leder af leder

Det fundamentale ansvar i rollen

- Ledelse af ledere
- Værner om Skanderborg Kommunes værdigrundlag
- Omsætter og følger op på de politiske visioner og forandringer
- Omsætter og følger op på organisationens udviklingsspor
- Bidrager til at sikre drift, økonomi, faglig kvalitet og udvikling
- Bidrager og inspirerer til overordnet strategiudvikling

Strategisk ledelse

- Kan sætte retning og skabe motivation og lede forandringer
- Bidrager til at identificere og finde løsninger på strategiske udfordringer og implementere dem i relevant samspil med andre ledere

Ledelse af personaleudvikling

- Kan motivere, udvikle og sætte retning for egen ledergruppe
- Udvikler ledere af medarbejdere
- Understøtter ledere af medarbejdere i at udvikle medarbejdere

Faglig ledelse

- Prioritere langsigtet udvikling af eget fagområde
- Er faglig velfunderet

Tværgående ledelse

- Kan arbejde med udvikling af opgaveløsningen i samspil med andre ledere

Personligt lederskab

- Værdsætter at lede gennem ledere
- Agerer rollemodel for kulturen i Skanderborg Kommune

Inddragende og motiverende ledelse

- Kan uddelegere ledelsesopgaver til ledere af medarbejdere og sikre opfølgning
- Kan inddrage ledere og medarbejdere i at sætte mål og retning

»Folkestyre-sporet«

- Kan omsætte politikker og udviklingsmål til konkrete og målrettede indsatser inden for eget fagområde
- Er lydhør over for faglige og driftsmæssige udfordringer og informerer kontrakt- og aftaleholdere om muligheder og dilemmaer
- Værdsætter at være en del af en politisk ledet organisation

»Kommunen 3.0-sporet«

- Kan inddrage egne ledere i at skabe klare mål for, hvordan Kommunen 3.0-sporet omsættes i konkrete handlinger inden for området
- Formidler de gode historier om Kommunen 3.0

»Det Fælles Vi-sporet«

- Gennemfører effektiviseringer i samarbejde med ledere og medarbejderne og på tværs af enheder
- Sikrer bæredygtighed i udviklings- og effektiviseringsprocesser
- Bidrager til at udvikle og styrke fællesskabet mellem personalegrupper og enheder
- Går foran ved at vise tillid, skabe relationer, dele resurser og tænke nyt
- Værdsætter ledelse af ledergrupper

Typiske faldgruber

- Leder lederne, som var de medarbejdere
- Evner ikke at forbinde det konkrete og det strategiske, men fokuserer ensidigt
- Kan ikke lede processer igennem egne ledere – overtager egne ledes procesledelsesarbejde og mister overblikket

Ledergrupper

Fælles opgave

- Sikrer drift og udvikling inden for den enkelte enhed/institution
- Sætter fælles kurs og koordinerer på tværs af faggrupper og personalegrupper inden for enheden
- Understøtter koordineringen af de tværgående arbejdsprocesser mellem faggrupper og personalegrupper inden for enheden, såvel som ind i det større fællesskab i kommunen
- Sikrer overensstemmelse mellem strategier og udviklingsmål og den efterfølgende konkrete udmøntning i opgaveløsningen
- Formulerer og videreformidler de konkrete og faglige udfordringer i driften til kontrakt- og aftaleholder, så det kan imødekommes i de strategiske beslutninger
- Afklarer ansvarsfordelingen i forhold til opgaveløsningen mellem faggrupper, personalegrupper og medarbejdere inden for enheden

Leder af medarbejder

Det fundamentale ansvar i rollen

- Ledelse af medarbejdere
- Sikrer målopfyldelse
- Sikrer mest mulig kvalitet for de tilgængelige resurser med blik for at resurseanvendelsen skal være bæredygtig.
- Formidler visioner, strategier og udviklingsmål og sikrer at de omsættes til handlinger i den daglige opgaveløsning i relevant samspil med den øvrige organisation
- Skaber rammer for en bæredygtig arbejdskultur
- Sikrer rammer for relevant kompetenceudvikling
- Sikrer rammer for udvikling af områdets faglige kernekompetencer
- Sikrer fokus på dialog og inddragelse af borgerne om opgaveløsningen
- Fungerer som rollemodel og kulturbærer

Strategisk ledelse

- Kan sætte retning, skabe motivation og lede forandringer
- Prioriterer balancen mellem kort- og langsigtet planlægning

Ledelse af personaleudvikling

- Kan motivere, sætte mål og retning i ledelsen af medarbejdere
- Kan vurdere arbejdsindsats, give feedback og sparring
- Prioritere tid til dialog med medarbejderne
- Vægter udvikling af medarbejderne

Faglig ledelse

- Kan lede og skabe faglig stolthed hos medarbejdere
- Prioriterer udvikling af den faglige opgaveløsning i overensstemmelse med visioner, strategier og udviklingsmål på området
- Er fagligt velfunderet og engageret

Tværgående ledelse

- Kan håndtere og styre tværfaglige opgaver og processer
- Skaber rammer for opbygning af relationer

Personligt lederskab

- Værdsætter at være leder
- Værdsætter at skabe resultater gennem andre
- Værdsætter medarbejdernes og afdelingens succes
- Vægter at være rollemodel og vise loyalitet for de fire kulturforstærkere vis tillid, skab relationer, del resurser, tænk nyt

Inddragende og motiverende ledelse

- Kan motivere og inddrage medarbejdere
- Kan sætte mål og omsætte dem i samarbejde med medarbejdere

»Folkestyre-sporet«

- Kan formidle og sikre at visioner, strategier og udviklingsmål omsættes til forandringer og konkrete handlinger i den faglige kontekst
- Informerer og understøtter ledere af ledere
- Værdsætter at være en del af en politisk ledet organisation

»Kommunen 3.0-sporet«

- Kan omsætte Kommunen 3.0-sporet til konkrete handlinger i opgaveløsningen
- Kan formidle tanker og intentionerne bag Kommunen 3.0

»Det Fælles Vi-sporet«

- Gennemfører udvikling og effektivisering i samarbejde med ledere og medarbejderne og på tværs af enheder
- Sikrer bæredygtighed i udviklings- og effektiviseringsprocesser
- Bidrager til at udvikle og styrke fællesskabet mellem personalegrupper og enheder
- Viser tillid, skaber relationer, deler resurser og tænker nyt
- Prioriterer at samarbejde på tværs af organisatoriske skel/ledelsesområder om løsningen af den fælles kerneopgave
- Værdsætter ledelse af personalegrupper
- Værdsætter at skabe resultater i det tværgående samarbejde

Typiske faldgruber

- Sætter mere pris på eget individuelle faglige arbejde end på ledelsesarbejdet, med risiko for uformel ledelse blandt medarbejderne
- Kan ikke styre egen og andres tid – hverken kortsigtet eller langsigtet
- Fokuserer ensidigt på eget ledelsesområde og bidrager ikke aktivt til det tværgående samarbejde
- Er ikke bevidst om, at man er rollemodel for Skanderborgkulturen

Personalegrupper

Fælles opgave

- Prioriterer en løbende udvikling af gruppen og de gode samarbejdsrelationer omkring løsningen af kerneopgaven
- Koordinerer løsningen af arbejdsopgaver i gruppen og sikrer koordinering på tværs i og uden for kommunen
- Tager et fælles ansvar for opgaveløsningen og arbejdskulturen - alle skal have det godt med at gøre det godt
- Aftaler og igangsætter tiltag der gennem nytænkning forbedrer opgaveløsningen

Medarbejder

Det fundamentale ansvar i rollen

- Tager ansvar og udfører opgaver fra en faglig tilgang i overensstemmelse med visioner, strategier og udviklingsmål på området.
- Er kulturbærer og rollemodel i forhold til at skabe en bæredygtig arbejdskultur med trivsel og godt arbejdsmiljø
- Bidrager til at skabe gode relationer til kollegaer
- Koordinerer opgaveløsningen og borgerens forløb på tværs i Skanderborg Kommune
- Samarbejder om udførelsen af kerneopgaven inden for både det mindre og det større fællesskab i Skanderborg Kommune
- Udvikler løbende sine kompetencer
- Udfordrer vanetænkning og forholder sig åbent og konstruktivt til forandringer
- Løser opgaver sammen med borgeren
- Aktiverer og understøtter borgerens egne resurser

Fælles strategier og mål

- Sætter egen faglighed i spil med visioner, strategier og udviklingsmål inden for området
- Prioriterer at nå de fælles mål

Udvikling

- Prioriterer egen faglig og personlig udvikling

Faglighed

- Har relevante faglige kvalifikationer og kompetencer
- Bidrager til at udvikle og effektivisere opgaveløsningen
- Har sit primære fokus på kerneopgaven
- Evner at reflektere over praksis og sætte det i relation til værdigrundlag, visioner og strategier både lokalt og kommunalt

Tværgående samarbejde

- Evner at indgå i forskellige sammenhænge
- Har gode samarbejdsevner
- Bidrager til koordinere opgaveløsningen og borgerens forløb på tværs i Skanderborg Kommune
- Forstår sig som en del af både det mindre og større fællesskab i Skanderborg Kommune

Personligt lederskab

- Kan både lytte og gå i dialog
- Har fokus på at 'spille sin leder god' ved gennem dialog og feedback at kvalificere dennes ledelse
- Er åben overfor nye måder at gøre tingene på
- Tager ansvar for opgaven
- Reflekterer over egen praksis

Engagement og involvering

- Indgår aktivt i samspil med ledelsen
- Er bevidst om mulighederne for medindflydelse og medbestemmelse via MED-systemet
- Tager ansvar for relationen til kollegaer og borgere

»Folkestyre-sporet«

- Er åben for at gå i dialog om forandringer og nye måder at løse opgaven på
- Informerer og understøtter ledere af medarbejdere
- Værdsætter at være en del af en politisk ledet organisation

»Kommunen 3.0-sporet«

- Forstår udviklingen i relationen mellem kommune og borger og evner at inddrage dette i de daglige arbejdsopgaver
- Aktiverer og understøtter borgere og lokalsamfund til at finde egne resurser
- Prioriterer at facilitere og understøtte relevante initiativer fra borgere og lokalsamfund

»Det Fælles Vi-sporet«

- Bidrager til at udvikle og styrke fællesskabet i både de mindre og større fællesskaber i Skanderborg Kommune
- Samarbejder om kerneopgaven
- Viser og indbyder til tillid
- Involverer sig i at tænke nye og effektive løsninger i samarbejde med ledere og medarbejderne og på tværs af enheder
- Hjælper kollegaer
- Værdsætter samarbejdet omkring kerneopgaven

Typiske faldgruber

- "Stærk" medarbejder bliver uformel leder ved "svag" ledelse
- Fokus på selvrealisering i stedet for på kerneopgaven
- Det kan være bekvemt blot at "tage mod ordre"
- Ser kun det nære fællesskab
- Tilsidesætter overordnede politikker og beslutninger, og går egne veje