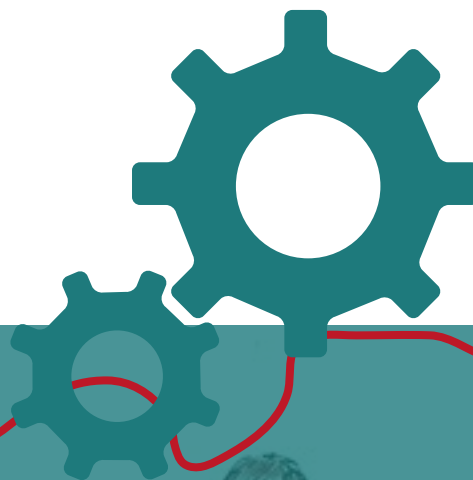


# LEDELSESGRUNDLAG

Sorø Kommune 2016



# LEDELSE I SORØ KOMMUNE



Ledelsesgrundlaget beskriver, hvordan ledelse udøves på en god måde i Sorø Kommune, og hvilke rammer ledelsen agerer indenfor. Ledelsesgrundlaget tydeliggør samtidig, hvilke forventninger og krav der er til ledelsespraksissen i Sorø Kommune og giver dermed organisationens medarbejdere en indsigt i, hvilken ledelse de kan forvente at møde i hverdagen.

Med den indsigt in mente kan medarbejderne hjælpe lederne med at udfolde den bedst mulige ledelsespraksis - få ledelsesgrundlaget til at leve så at sige - og dermed faktisk hjælpe lederne med at sikre retning, klarhed og trivsel i vores organisation.

Ledelsesgrundlaget er skrevet, så det lægger op til fortolkning; det er ikke en manual, som angiver hvor meget eller hvor lidt opmærksom man skal rette mod de forskellige dele, eller i hvilken kadence. Man skal først og fremmest gøre det på sin egen måde - og have sig selv med i det, man gør.

Ledelsesgrundlaget er godkendt af Sorø Kommunes direktion og chefgruppe den 31. august 2016.

# VILKÅRET

At håndtere velfærdsudfordringernes kompleksitet

Den nuværende velfærdsmodel er under pres, og Sorø Kommune vil over de kommende år være nødsaget til at finde andre veje at gå for fortsat at kunne levere velfærdsydelser.

Det vil kræve højere grad af:

- Samproduktion med borgere, samarbejdspartnere, organisatoriske fagenheder og medarbejdere.
- Omdefinering og geninnovering af de sædvanlige procedurer, metoder og designs med henblik på hele tiden at generere mere for mindre.

- Udvikling af kompetencer og adfærd hos både ledere og medarbejdere, så man til stadighed får mest ud af Sorø Kommunes mange fagligheder – udvikling er lig med anerkendelse og dermed en kilde til trivsel.

Omskifteligheden betyder også, at dette ledelsesgrundlag må betragtes som et dynamisk materiale, som hyppigt må justeres og omformuleres, så det tilpasses de aktuelle udfordringer.





# FUNDAMENTET

## At opdyrke sit stamtræ

Ordet "Kommune" stammer fra latin "communis", der betyder fælles. I årene 2013-2014 gennemførte Sorø Kommune et ledelsesudviklingsprojekt "Fællesskabsledelse". Målet var at styrke ledelsesorganisationen og udvikle en stærk ledelseskultur med fokus på tværgående samarbejde, innovation og fælles ansvar. Det skulle ske ved at styrke de interne netværk på kryds og tværs i organisationen, og derved bane vej for tætte og stærke relationer mellem lederne på tværs af hierarkier og faglige søjler.

Forløbet blev en stor succes. Den samlede ledergruppe oplevede sig styrket, både individuelt som ledere og som samlet ledelsesorganisation med fokus på strategisk lederskab, tværfagligt samarbejde og tværgående inspiration.

Selv om der siden er kommet nye ledere til, som ikke har været en del af projektet, så har fællesskabsledelse potentiale til at blive en del af Sorø Kommunes dna. Dette også ud fra en bevidsthed om, at bæredygtig succes afhænger af, at stamtræet opdyrkes. At der skabes forbindelse til det, forgængerne udførte, så det bliver muligt for efterfølgerne at forgrene sig og vokse lidt mere, og med jævne mellemrum at revitalisere og geninnovere det, som tidligere har vist sig at være en succes.

Sorø Kommunens stamtræ har sin rod i egnens og byernes historie. Der er forskellige særpræg, der kendetegner kommunens borgere og deres selvforståelse. Tillige er Sorø Kommune en mindre kommune med gode forudsætninger for at overskue og skabe resultater på tværs af faggrænser.

Såvel medarbejdere som ledere bidrager til, at Sorø Kommune er en veldrevet kommune. Medarbejdere og ledere skal udvikle fællesskab på alle niveauer i enheder og centre, samtidig med at driften af kerneopgaverne optimeres.



# KRAV OG FORVENTNING

## At committe sig som leder



Som leder i Sorø Kommune skal man kunne engagere sig og forpligte sig på at:

- Acceptere nødvendigheden af at være underlagt en stram styring med tydelige effektmål. At vide, at resultatbaseret styring må gå hånd i hånd med fællesskabelse, eksperimenter og geninnovation.
- Motivere og bringe fagfagligheden i spil, således at der opnås de bedste resultater inden for de givne økonomiske rammer og politiske prioriteringer.
- Lede med fællesskabet for øje. Altid at arbejde på anerkendende følgeskaber i sin distribuerede ledelse med henblik på at vedligeholde den organisatoriske sammenhængskraft og at sikre både kvalitet og effektivitet i kerneopgave og kerneydelse.
- Lede i paradoksfyldte og komplekse farvande, hvor lederen skal kunne veksle mellem at være i det kolde vand, hvor fokus er på stabilitet og resultater, og i det varme vand med relationer og fornyelse.



# TRE GRUNDLÆGGENDE STRATEGIER I LEDELSE

De følgende ledelsesstrategier er valgt som de tre mest centrale for nutidens ledelse.

## A. Topstyring og netværks- og fælleskabsstyring

- Topstyring er stram styring af de økonomiske rammer og krav om medspil til de politiske ledelsesprioriteringer.
- Topstyring er at styre oppefra, men med transparens og tillid som bærende principper. Og med en viden om, at nutidens udfordringer på den brændende platform skal håndteres ved hjælp af denne form for styring.
- Topstyring er kun én side af mønten. For styringsformen skal kvalificeres og udfordres positivt af dens modstyring: Netværks- og fællesskabsstyring. Denne form for styring er den anden side af mønten.
- Netværk- og fællesskabsstyringen er kendetegnet ved, at velfærd og udvikling bliver til i lokale, skabende samspil, og at medarbejdernes diversitet og evne til at agere helhedsorienteret, bevidst bringes i spil.





## B. Fælles Kurs, Koordinering og Commitment

Ledelse forstået som produkt af fælles kurs, koordinering og commitment.

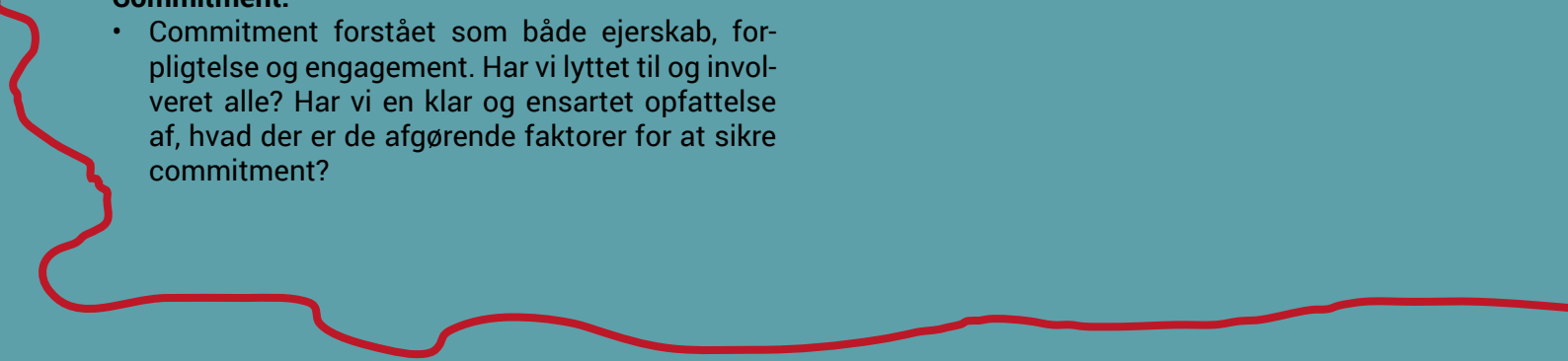
### Fælles kurs:

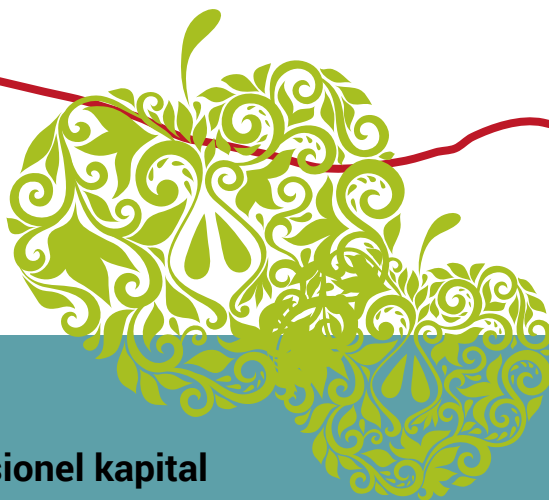
- Er vi enige om, hvor vi er på vej hen, og hvad de første vigtige skridt er? Kan vi formulere det klart til resten af organisationen? Hvad er succeskriterierne, og hvad siger businesscasen?

### Koordinering:

- Ved vi, hvem der skal gøre hvad? Har vi timet vores indsatser, så de hænger sammen? Har vi fordelt ressourcerne optimalt, og har vi viden på tværs af organisationen, der gør det muligt at agere samstemt? Har vi fokuseret og prioriteret?

### Commitment:

- Commitment forstået som både ejerskab, forpligtelse og engagement. Har vi lyttet til og involveret alle? Har vi en klar og ensartet opfattelse af, hvad der er de afgørende faktorer for at sikre commitment?
- 



## C. Professionel kapital

Professionel kapital handler om at sætte fokus på de professionelle læringsfællesskaber, så vi sikrer udvikling og læring. Kerneydelsen skal leveres i en balance mellem effektivitet på den ene side og kvalitet på den anden side.

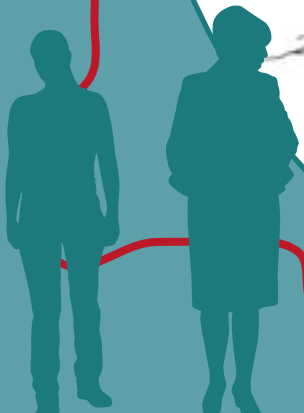
Professionel kapital består af tre kapitalformer:

- Menneskelig kapital er den enkeltes faglighed, talent, engagement, viden og færdigheder. Det holder man vedlige, udvikler og får mere af ved at cirkulere og dele. Det betyder, at grupper, team og miljøer er langt stærkere end enkeltpersoner, når det handler om at udvikle menneskelig kapital og bringe den i anvendelse til gavn for borgere.
- Social kapital er den kapital, som menneskelig kapital organiseres i. Den består af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, dvs. mængden og kvaliteten af interaktioner og sociale relationer i gruppen.
- Beslutningskapital er medarbejdernes evne til at træffe fagligt begrundede professionelle valg

i komplicerede situationer, dvs. medarbejdernes erfaring, dømmekraft og håndtering af kompleksitet, hvilket får stor betydning, når vi taler om vigtigheden af distribueret ledelse.

- I Sorø Kommune har vi valgt at supplere de tre kapitalformer med en kapitalform mere: 'Resultatkapital'. Resultatkapital betyder, at man evner at gå skridtet videre, føre beslutninger ud i livet og skabe resultater, varige løsninger og merværdi.





# LEDELSESVÆRDIER OG LEDELSESKOMPETENCER I SORØ KOMMUNE

## *Ledelsesværdier: Tillid og respekt*

Tillid til og respekt for medarbejderen er helt grundlæggende for at skabe en velfungerende og attraktiv arbejdsplads, hvor den strategiske selvledelse kan udfolde sig i den distribuerede ledelse.

Ledelsesværdierne omsat til ledelseskompentence betyder, at lederen:

- Viser tillid til og respekt for medarbejdere og kollegaer i eget nærmiljø såvel som i andre enheder i organisationen
- Viser respekt for politiske beslutninger og overordnede strategier
- Viser resultatorientering
- Viser tillid til, at andre gør deres bedste ud fra en positiv intention
- Skaber motivation og tryghed for medarbejderne gennem transparens og dialog
- Lader sig udfordre på faglighed og beslutninger
- Viser respekt over for borgerne og skaber de velfærdsydelser, som borgerne efterspørger



## Ledelsesværdi: Mod

Mod handler dels om at tage ansvar for organisationens kerneopgave og egne ledelsesopgaver, dels om at turde tænke og handle professionelt og nyskabende i arbejdet med at skabe faglig udvikling, skabe nye løsninger og håndtere udfordringerne.

Ledelsesværdien omsat til ledelseskompetence betyder, at lederen:

- Tager ansvar for organisationens kerneopgave og egne ledelsesopgaver og –mål,
  - Skaber et korrekt og transparent grundlag for det politiske arbejde og kommunikerer og understøtter kendskabet til de politiske prioriteringer i hele organisationen
  - Er nysgerrig og undersøgende
  - Er visionær, innovativ og udviklingsorienteret
- Er forandringsparat og fleksibel
  - Skaber rum for selvledelse
  - Sikrer faglig og personlig udvikling både for sig selv og for medarbejderne
  - Skaber en reflekterende kultur, hvor der er mulighed for at tænke utraditionelt og muligheds-søgende
  - Giver mulighed for at videndele og at lære af sine fejl





## *Ledelsesværdi: Fællesskabsledelse*

Helhedssynet og sammenhængskraften i Sorø Kommune er vigtig, når velfærdsudfordringerne skal håndteres.

Ledelsesværdien omsat til ledelseskompetence betyder, at lederen:

- Styrker medarbejdernes motivation og gør dem til en del af det større organisatoriske fællesskab
- Har organisationens overordnede kerneopgave og kerneydelse for øje
- Lever op til borgerens forventning om sammenhæng og helhedsorientering igennem et tæt samarbejde om borgerens sag på tværs af faglige og organisatoriske skel
- Udnytter de effektiviseringsmuligheder, der ligger imellem søjlerne, i de organisatoriske beslutninger
- Arbejder med relationel koordinering, samskabelse og samproduktion
- Søger diversiteten og dialogen



Copyright: Illustrationer: Michael Eriksen, Visuel Retning

---

