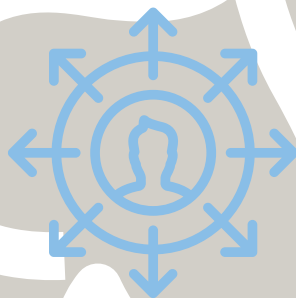


LEDELSESGRUNDLAG FOR ESBJERG KOMMUNE

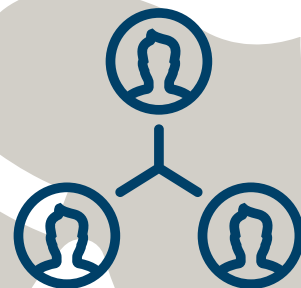
– PÅ VEJ MOD EN TILLIDSBASERET KULTUR



PERSONLIGT
LEDERSKAB



RETNING &
RAMMER



RELATIONER

INDLEDNING

Esbjerg Kommune er en politisk ledet organisation med høj grad af decentralisering og selvstændigt ledelsesansvar. Men Esbjerg Kommune skal også fungere som én samlet virksomhed med en høj grad af sammenhængskraft. Derfor er et fælles ledelsesgrundlag vigtigt. Det ledelsesgrundlag, som du nu er i gang med at læse, er et udtryk for, at vi i Esbjerg Kommune vil arbejde hen imod en mere tillidsbaseret kultur og ledelsesform, fordi vi mener, at det kan frigive et potentiale hos medarbejdere og ledere. Et potentiale, der kan hjælpe os til at løfte mange af de udfordringer, vi står overfor i de kommende år og de ambitiøse mål i Vision 2025, som vi skal lykkes med. Vi mener, at den tillidsbaserede ledelsesform kan understøtte:

- at beslutninger i endnu højere grad skal træffes tættere på borgerne af de medarbejdere, som har den direkte kontakt og viden

- at vi fagligt kan matche opgavernes øgede kompleksitet, ved at sætte medarbejderne i stand til at udvikle nye redskaber i samarbejde med andre fagligheder, når opgaven kalder på det
- at vi bliver mere effektive, fordi mange beslutningsprocesser bliver kortere og derved hurtigere

Ledelsesgrundlaget skal således være med til at understøtte, at du som leder kan lykkes med at praktisere tillidsbaseret ledelse. Det er der to veje til.

For det første skal vi sikre, at vores rammer i højere grad, end det er tilfældet i dag tillader, at du som leder kan praktisere tillidsbaserede ledelse. Det betyder, at vi skal kigge på vores procedurer, regler og systemer, som er meget hierarkisk opbygget og som kan være en barriere for arbejdet med tillid. Det er en opgave, som vi i direktionen skal stå i spidsen for løbende at arbejde med.

For det andet skal vi klæde dig på til at praktisere tillidsbaseret ledelse, ved at sætte fokus på de særlige elementer, der ledelsesmæssigt er med til at understøtte tillid. Tillid er bredt og



favner meget. Derfor har vi i Esbjerg Kommune valgt at udmønte arbejdet med tillidsbaseret ledelse gennem fokus på tre ledelsestemaer: **Retning & Rammer, Relationer** og **Personligt lederskab**.

Som ledere er I en meget vigtig del af denne forandring. I gør en stor forskel og er helt afgørende for, at vi sammen lykkes – både med de ambitiøse mål i Vision 2025 og med praktiseringen af den tillidsbaserede ledelsesform. Så formålet med ledelsesgrundlaget er:

- at sikre, en fælles retning og ramme for den ledelse, der udøves – naturligvis ud fra de unikke behov, der er der, hvor du er leder.
- at sikre, at du som leder understøttes i at lykkes med ledelsesopgaven, bl.a. ved en god værktøjskasse.

Når det er sagt, handler det tillidsbaserede rigtig meget om dialog. Det er ikke muligt at lave en opskrift på, hvordan man som leder skal praktisere tillidsbaseret ledelse. Derfor skal ledelsesgrundlaget også opfattes som en ramme, der

kan understøtte den gode dialog, vi hele tiden skal have med hinanden, mellem leder og medarbejder, i ledergrupper, i chefgrupper og i direktionen. Det er gennem denne dialog, tilliden kommer til at leve i virkeligheden.

Ledelsesgrundlaget er blevet til i en involverende proces, hvor alle ledere har leveret input og gode ideer. Ledelseskommissionens arbejde og anbefalinger har også været en inspirationskilde i udviklingen af ledelsesgrundlaget, ligesom vi har fået sparring på proces og indhold af Syddansk Universitet.

Til at understøtte ledelsesgrundlaget er der lavet en side på EKnet, hvor du blandt andet finder en værktøjskasse med forskellige redskaber, gode råd og konkrete cases fra lederkolleger i kommunen, som du kan lade dig inspirere af i dit ledelsesarbejde.

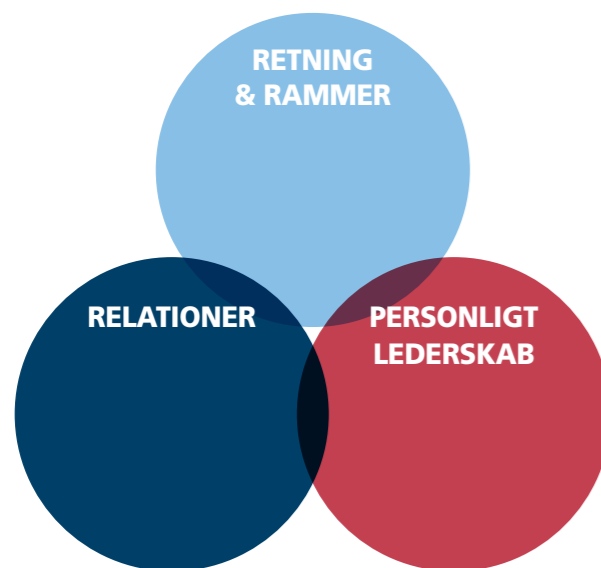
Rigtig god ledelseslyst!

Direktionen i Esbjerg Kommune



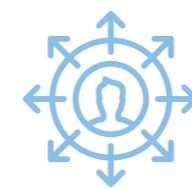
LEDELSESTEMAER

Det, der skal være særligt ledelsesmæssigt fokus på, kan rummes indenfor tre temaer, der understøtter de ledelsesmæssige ambitioner for tillidsbaseret ledelse i Esbjerg Kommune. Temaerne er:



På de følgende sider udfoldes de tre temaer. Hvert tema består af flere ledelsesopgaver, som du som leder skal praktisere ud fra det unikke sted og de unikke behov, der gør sig gældende der, hvor du er leder.

Nogle af ledelsesopgaverne praktiserer du måske allerede i dag eller er i gang med at udvikle der, hvor du er leder. Og andre er du måske ikke i gang med endnu. Men heldigvis er der allerede meget viden, værktøjer og erfaringer at hente indenfor samtlige områder. Det kan du læse mere om på EKnet, hvor du også kan dele ud af dine egne erfaringer.



RETNING & RAMMER

Som leder skal du skabe retning og sætte klare rammer, så medarbejderne kender og kan udfylde det faglige råderum og derved lykkes med deres kerneopgave. Her er særligt tre ledelsesopgaver centrale at mestre:

Visionsledelse, Uddelegering og Opfølgning.

Visionsledelse handler om, at:

- oversætte relevante visioner og strategier, så de virker retningsgivende for arbejdet
- sætte meningsfuld retning ved at fokusere på handling og adfærd, ikke kun ord
- turde udfordre beslutninger op ad til, når de ikke giver mening, og reagere nedadtil, hvis visioner og strategier ikke efterlevs

Uddelegering handler om, at:

- skabe rum for selvledelse, ved at sikre rammerne for deling af kompetencer og viden
- styrke medarbejdernes kompetencer, så de føler sig trygge i forhold til at navigere i det øgede råderum, på tværs af og udad organisationen
- uddelegere ansvar og/eller ledelsesopgaver, for at frigive tid til fx det strategiske ledelsesarbejde

Opfølgning handler om, at:

- sikre, at opfølgning giver læring og dermed bidrager til, at de ønskede resultater nås, ved at involvere medarbejderne i, hvordan og hvad der måles på
- afsøger og bruger de mange datakilder, der kan udvikle kerneopgaven.





RELATIONER

Tillid er relations båret, og derfor er det vigtigt at have fokus på relationer i din ledelse. Udadtill handler det om **Borgeren i centrum** og indadtill handler det om **Tydelig og nærværende ledelse** og **Feedback og facilitering**.

Borgeren i centrum handler om, at:

- skabe tydelighed omkring, hvordan der skabes værdi for borgeren
- sikre et godt tværgående samarbejde internt og et godt samarbejde udadtill med borgere og samarbejdspartnere, for at øge værdiskabelsen
- sikre en god og relevant borgerinvolvering, og om at understøtte, at eksisterende ressourcer hos borgere, pårørende og civilsamfundet i øvrigt bringes i spil



Tydelig og nærværende ledelse handler om, at:

- understøtte medarbejderens evne til, at påtage sig det øgede råderum, ved at være tilgængelig
- differentiere nærværet, fordi medarbejderne har forskellige behov
- tage hånd om tillidsbrud og/eller fejl lokalt, når de opstår, så det ikke påvirker den generelle tillid blandt medarbejderne

Feedback og facilitering handler om, at:

- skabe rum for individuelle faglige vurderinger men også at tilpasse råderummet til opgavens karakter og medarbejderens kompetencer
- facilitere og give feedback i et læringsperspektiv, fremfor at levere løsningen
- spotte og understøtte de faglige fyrtårne, fremfor selv at være et fagligt fyrtårn



PERSONLIGT LEDERSKAB

Som leder skal du have et stærkt personligt lederskab, fordi du er rollemodel i arbejdet med en tillidsbaseret kultur. Her bliver tre ledelsesopgaver centrale at mestre, for at understøtte tillid: **Autenticitet og transparens, Fyld rollen ud efter behov** og **Reflekterende ledelse**.

Autenticitet og transparens handler om, at:

- være tydelig omkring dine holdninger og værdier, så de kan efterleves, også når du ikke er der
- være konsistent i din adfærd – forudsigelighed understøtter tillid
- kunne rumme den risiko og usikkerhed, som følger med den tillidsbaserede ledelsesform



Fyld rollen ud efter behov handler om, at:

- medarbejderne bør følge opgaven så langt som muligt, så de opnår viden og erfaring, der kan løfte kvaliteten af opgaveløsningen
- lede opad. Din chef har brug for at vide, hvad der fungerer og ikke fungerer set fra din stol.
- lede nedad. Dine medarbejdere har brug for at mærke din opbakning, men også for, at det til tider er dig, der træffer de svære beslutninger

Reflekterende ledelse handler om, at:

- arbejde med dig selv og være åben om, hvem du er og hvad du øver dig på
- afveje og forbinde organisatoriske, faglige og personlige værdier i dit lederskab
- være opmærksom på ledelsesmæssige tendenser, og at arbejde aktivt med dem i ledelsesarbejdet



**VISION
2025**
VELFÆRD VÆKST



**ENERGI
TIL
MERE**



Grafisk kommunikation | Maj 2022



Es