

Ældre- og Handicapforvaltningens ledelseskæde

God ledelse i Ældre- og Handicapforvaltningen bygger på forvaltningens tre værdier *Nærvær*, *Ansvarlighed* og *Respekt*. Desuden er Frihedsbrevet og lederne evne til at skabe og udvikle den sociale kapital på arbejdspladsen vigtige parametre. I den forbindelse arbejder vi aktivt med Leadership Pipeline - eller det vi i forvaltningen har valgt at kalde *ledelseskæden*.

Forvaltningsledelsen har i en involverende proces formuleret en ledelseskæde med fokus på syv centrale ledelseskompetencer. Kompetencer, som lederne bruger forskelligt afhængigt af, hvor de befinder sig i ledelseskæden. Hvert ledelsesniveau rummer med andre ord særlige opgaver og udfordringer, som ikke kan løses med de samme ledelsesmæssige færdigheder.

Ældre- og Handicapforvaltningens ledelseskæde består af fire led:

1. Direktør
2. Afdelingschef (ældre- og sundhedschef, handicapchef, myndighedschef og vicedirektør)
3. Leder af ledere (område- og fagcenterchefer)
4. Leder af medarbejdere (plejehjemsledere og afdelingsledere)

Hertil kommer de ledere, som er ligestillede med ledere af ledere, men også har medarbejderansvar. Det drejer sig eksempelvis om bevillingschefer, kontorchefer samt sekretariatschef/-ledere.

De syv ledelseskompetencer er:

1. Innovationsledelse
2. Ledelse med andre ressourcer
3. Driftsledelse
4. Strategisk ledelse
5. Udvikler egne ledere/medarbejdere individuelt og som teams
6. Faglig ledelse
7. Tværgående ledelse



Ledelses-kompetencer	Direktør	Afdelingschef	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
Innovationsledelse Målet er: At vi løbende udvikler vores opgaveløsning og arbejdsmetoder for derved gøre løsningen af kerneopgaven bedre og billigere.	Skaber den overordnede innovationsstrategi med FL Skaber et stærkt samarbejde om innovationsstrategien i FL Stimulerer og motiverer innovationskulturen i forvaltningen med udgangspunkt i Frihedsbrevet.	Bidrager til den overordnede innovationstrategi i FL Tilpasser og omsætter innovationsstrategien til egen afdeling. Sætter det rette hold omkring innovationsindsatser i egen afdeling. Understøtter egne ledere i deres udmøntning af innovationsstrategien. Motiverer innovationskulturen i egen afdeling med udgangspunkt i Frihedsbrevet.	Skaber et stærkt samarbejde med egne ledere om udmøntning af innovationsstrategien. Understøtter og værdsætter egne lederes arbejde med innovation. Understøtter videndeling af gode innovationserfaringer og ideer i hele forvaltningen. Motiverer innovationskulturen i eget område med udgangspunkt i Frihedsbrevet.	Beslutter og implementerer løbende forbedringer. Understøtter og værdsætter egne medarbejders arbejde med innovation. Motiverer innovationskulturen på arbejdspladsen med udgangspunkt i Frihedsbrevet.
Ledelse med andre ressourcer Målet er: At vi gennem samskabelse, rehabilitering og velfærdsteknologi	Udvikler en strategi for Forvaltningens inddragelse af andre ressourcer. Skaber politisk forståelse for at inddrage andre ressourcer i løsningen af kerneopgaven.	Bidrager til skabelse af en strategi for Forvaltningens inddragelse af andre ressourcer. Skaber forståelse i egen afdeling for at inddrage andre	Omsætter strategien gennem dialog til klare indsatser i eget område. Understøtter egne lederes udvikling af nye arbejdsformer og samarbejder med andre	Værdsætter inddragelse af andre ressourcer i løsningen af kerneopgaven. Udvikler gennem dialog og involvering medarbejders opgaveløsning med andre

<p>anvender andre ressourcer i opgaveløsningen.</p>	<p>Skaber forståelse og accept i forvaltningen for at inddrage andre ressourcer i løsningen af kerneopgaven.</p> <p>Udfordrer vante tankegange, der udelukker inddragelse af andre ressourcer.</p>	<p>ressourcer i løsningen af kerneopgaven.</p> <p>Organiserer og igangsætter nye arbejdsformer og samarbejder med andre ressourcer.</p> <p>Udfordrer vante tankegange, der udelukker inddragelse af andre ressourcer.</p>	<p>ressourcer.</p> <p>Sikrer videndeling af gode erfaringer i Forvaltningen.</p> <p>Udfordrer vante tankegange, der udelukker inddragelse af andre ressourcer.</p>	<p>ressourcer.</p> <p>Udfordrer vante tankegange, der udelukker inddragelse af andre ressourcer.</p>
<p>Driftsledelse Målet er: At vi har effektiv og stabil drift med sikker styring af økonomiske og personalemæssige ressourcer.</p>	<p>Definerer ud fra de politiske beslutninger de overordnede økonomiske rammer og mål for forvaltningens ydelser (kerneopgaven).</p> <p>Skaber et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø i Forvaltningsledelsen.</p>	<p>Bidrager til at definere de overordnede økonomiske rammer og mål for forvaltningens ydelser</p> <p>Omsætter de økonomiske rammer og mål for forvaltningens ydelser til egen afdeling.</p> <p>Understøtter egne ledere i at skabe effektiv og stabil drift</p> <p>Skaber et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø for chefer i egen afdeling.</p>	<p>Understøtter egne ledere i at skabe effektiv og stabil drift med sikker styring af økonomi og personale.</p> <p>Skaber et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø for ledere i eget område.</p>	<p>Sætter mål for arbejdspladsens ydelser og følger op herpå.</p> <p>Sikrer effektiv og stabil drift med sikker styring af økonomi og personale.</p> <p>Skaber et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø for medarbejdere.</p>
<p>Strategisk ledelse Målet er: At ledere udvikler og omsætter klare strategier for forvaltningens udvikling og drift</p>	<p>Udvikler helhedsorienterede strategier i samspil med den politiske ledelse, Direktørgruppen og FL.</p> <p>Arbejder med strategier på en meningskabende og involverende måde ift.</p>	<p>Er en helhedsorienteret strategisk sparringspartner for direktøren og FL.</p> <p>Arbejder med strategier på en dialogbaseret og involverende måde.</p> <p>Organiserer omsætningen af</p>	<p>Kommunikerer strategien konkret og meningsfuldt til eget område.</p> <p>Omsætter strategier til hverdagens opgaveløsning gennem involvering af egne ledere.</p>	<p>Omsætter strategien til konkrete opgaver i egen enhed.</p> <p>Kommunikerer strategien så det giver mening for medarbejderne.</p> <p>Følger op på de konkrete</p>

	Forvaltningen. Understøtter afdelingschefernes implementering af strategi på deres områder.	strategier i egen afdeling. Understøtter egne ledere i at lykkes med implementering af strategier. Kommunikerer meningsfuldt om skift i strategien.	Understøtter lederes evne til strategisk ledelse. Forstår og udvikler sit ledelsesfelt som en del af en større helhed.	opgaver som kommer ud af strategien.
Udvikler egne ledere/medarbejdere individuelt og som teams. Målet er: At vi løbende udvikler ledere, teams og medarbejdere.	Sætter mål for og følger op på udvikling af afdelingscheferes udvikling Giver ledelsesmæssig opbakning til og sparrer med afdelingschefer om deres udvikling. Skaber en velfungerende Forvaltningsledelse med klare mål og god koordinering.	Sætter mål for og følger op på egne chefers udvikling i afdelingen Giver ledelsesmæssig opbakning til og sparrer med egne chefer om deres udvikling. Skaber et velfungerende chefteam med klare mål og god koordinering. Spotter og udvikler leder- og cheftalenter i egen afdeling.	Sætter mål for og følger op på egne lederes udvikling i området/fagcentret Giver ledelsesmæssig opbakning til og sparrer med egne ledere om deres udvikling. Skaber et velfungerende ledelsesteam med klare mål og god koordinering. Spotter og udvikler leder- og cheftalenter i eget område/fagcenter.	Sætter mål for og følger op på medarbejderes udvikling Giver opbakning til og sparrer med egne medarbejdere om deres udvikling. Skaber og udvikler velfungerende medarbejder-teams med klare mål og god koordinering i og mellem teams. Spotter og udvikler ledertalenter blandt medarbejdere.
Faglig ledelse Målet er: At vi løbende udvikler en stærk faglighed hos medarbejdere og udvikler lederes evne til fag-faglig ledelse.	Har overblik over de væsentligste fag-professionelle arbejdsformer og rimelig indsigt i disse. Skaber balancerede beslutninger der vægter	Evner at sætte sig hurtigt ind i nye komplekse faglige og politiske problemstillinger. Udvikler egne lederes evne til faglig ledelse. Kan afgøre hvornår direktøren	Definerer og sikrer det overordnede faglige niveau på området. Udvikler egne lederes evne til faglig ledelse. Kan afgøre hvornår	Har fagfaglig forståelse og indsigt. Kvalitetsikrer det faglige niveau og de faglige standarder. Kan afgøre hvornår nærmeste

	<p>faglige og politiske hensyn.</p> <p>Evner at sætte sig hurtigt ind i nye komplekse faglige og politiske problemstillinger. Kan fremlægge, forklare og forsvare faglige sager for det politiske niveau og presse.</p>	<p>skal inddrages i faglige problemstillinger.</p> <p>Oversætter mellem det politiske og faglige niveau ud i Forvaltningen.</p> <p>Kan fremlægge, forklare og forsvare faglige sager for det politiske niveau og presse.</p>	<p>afdelingschefen skal inddrages i faglige problemstillinger.</p> <p>Oversætter politiske og strategiske beslutninger og intentioner til egne leders fagprofessionelle verden og vice versa.</p>	<p>leder skal inddrages i faglige problemstillinger.</p> <p>Understøtter og motiverer udvikling af fagligheden hos medarbejderne.</p>
<p>Tværgående ledelse</p> <p>Målet er:</p> <p>At vi styrker helheden via de tværgående samarbejder.</p>	<p>Skaber den overordnede strategi for de relevante tværgående samarbejder internt i forvaltningen og kommunen og med eksterne samarbejdspartnere.</p> <p>Understøtter helhedssyn på de tværgående samarbejder i Forvaltningsledelsen og i Forvaltningen i øvrigt.</p> <p>Organiserer de relevante tværgående samarbejder internt i kommunen og med eksterne samarbejdspartnere.</p>	<p>Bidrager til den overordnede strategi for de relevante tværgående samarbejder internt i Forvaltningen og kommunen og med eksterne samarbejdspartnere.</p> <p>Organiserer de relevante tværgående samarbejder internt i kommunen og med eksterne samarbejdspartnere.</p> <p>Kan skabe helhedsorienterede og effektive tværgående samarbejder.</p> <p>Kan skabe rammer og frihed for ledere til at indgå i tværgående netværk.</p>	<p>Kan styre og lede tværgående samarbejder på tværs af eget område.</p> <p>Tænker og handler helhedsorienteret.</p> <p>Indgår aktivt i at udvikle netværk, der understøtter helhedstænkning og tværgående samarbejde.</p> <p>Kan skabe rammer og frihed for ledere til at indgå i tværgående netværk.</p>	<p>Kan håndtere tværgående og tværfaglige samarbejdsprocesser.</p> <p>Kan samarbejde tværgående og med både interne og eksterne samarbejdspartnere.</p> <p>Understøtter og motiverer at medarbejdere indgår og lykkes i tværgående samarbejder.</p>