



Nyborg
KOMMUNE

SAMMEN om den gode arbejdsplads

Strategi for god ledelse i Sundhed og Ældre



**Sundhed og Ældres kerneopgave:
"SAMMEN med borgeren skaber vi mulighed for
et sundt, aktivt og værdigt liv"**

God ledelse opnås i et forpligtende fællesskab

Nyborg Kommunes ledere skal, under hensyntagen til borgernes behov, varetage og udmønte kerneopgaven, som er den politisk fastsatte ramme.

Det betyder, at vi som ledere i Sundhed og Ældre skal bidrage til at skabe værdi for borgerne ved at understøtte deres udviklingspotentiale i et forpligtende samarbejde. Sammen med borgerne skaber vi mulighed for et sundt, aktivt og værdigt liv.

Strategien for god ledelse er blevet til i dialog mellem politikere, ledere og tillidsvalgte. Den udstikker rammerne for, hvordan god ledelse udmøntes i Sundhed og Ældre, og hvordan ledelse styrkes og udvikles i et forpligtende arbejdsfællesskab, som handler om vores fælles pligter, forpligtelser og medansvar overfor kerneopgaven, arbejdsmiljøet og samarbejdet.

God ledelse er afgørende for den gode arbejdsplads, som vi sammen med medarbejderne skal styrke i et forpligtende fællesskab. Vi udmønter derfor vores ledelse omkring kerneopgaven i samspil med medarbejderne, så de er i stand til at yde en god service og møde borgerne med omsorg, troværdighed, respekt og høj kvalitet i alt.

God ledelse handler derfor også om at oversætte kerneopgaven, konkretisere og forsimple kompleksiteten og dermed skabe klarhed over opgaven. Det kræver dygtighed, vilje, samarbejde, ansvar og ikke mindst et fagligt og tillidsfuldt ledelsesrum.

SAMMEN om den gode arbejdsplads består af tre strategier, der sætter fokus på 1) Rekruttering og fastholdelse, 2) Forebygge og nedbringe sygefravær og 3) God ledelse.

Strategien er vores fælles referenceramme for ledelse og skal bl.a. introduceres ved ansættelse af nye ledere og refereres til i stillingsopslag, branding af ældreområdet mv.

Grundlag for ledelse i Nyborg Kommune:

Vi er stolte over at være ledere i Nyborg Kommune. Vi er båret af engagement, involvering, tillid og ordentlighed

Vi udfører og understøtter de politisk valgte prioriteringer og kerneopgaver. Ud fra disse leverer vi den bedst mulige service til borgere, virksomheder og andre interessenter.

Vi er stolte over at arbejde i Nyborg Kommune, fordi:

- Vi er tæt på politikere og den øvrige ledelse
- Vi arbejder sammen og tænker i helheder – i samarbejde med borgerne
- Vi bringer det bedste frem i vores medarbejdere, inddrager og sikrer ejerskab
- Vi har frihed under ansvar

Ledelsesgrundlaget sætter retning og binder organisationen sammen

Ledelsesgrundlaget skal leve; Det skal udvikles gennem dialog, opfølgning og evaluering af ledelse. Det skal derfor bruges aktivt i hverdagen i dialog med egen chef, medarbejdere og ledelseskolleger.

Et ledelsesgrundlag er den bedste måde at formidle, hvem du er som leder, og hvad du gør i dit arbejde, til dine ledere og medarbejdere og de borgere, som du skaber værdi for. Alle ledere opfordres derfor til at formulere deres eget personlige ledelsesgrundlag inden for organisationens ledelsesgrundlag.

Vi forpligter os sammen til, at værdierne skal leve og mærkes ude på alle kommunens arbejdspladser.

Kodeks for god ledelse i Sundhed og Ældre

Kodeks for god ledelse tager afsæt i Nyborg Kommunes ledelsesgrundlag, hvor vi er sammen om ledelse og stolte over at være ledere i kommunen.

Vi er båret af engagement, involvering, tillid og ordentlighed, og vi drager omsorg, vi er troværdige, vi viser respekt og vi har høj kvalitet i alt.

Vores kerneopgave *"Vi understøtter borgerens potentiale i et forpligtende fællesskab"* ved at vi bl.a. "Sammen med borgeren skaber mulighed for et sundt, aktivt og værdigt liv" er vores kompas.

Vi skaber følgeskab til kerneopgaven ved at tænke, tale og handle til gavn for hele organisationen og arbejdsfællesskabet.

Anerkendende følgeskab bidrager til dialog om det, der er vigtigt og fører til et øget fælles fokus på det, man er sammen om at udrette i organisationen. At give følgeskab betyder, at medarbejderne bidrager aktivt til organisationens succes ved at handle på aktiv, konstruktiv og proaktiv vis i samarbejde med ledere og kollegaer.

Vi bidrager desuden til at opfylde borgernes, medarbejdernes og samarbejdspartnernes forventninger om, at:

- » Vi sikrer en attraktiv og udfordrende arbejdsplads
- » Vi kommunikerer tydeligt og har klare forventninger til medarbejderne
- » Vi involverer, samarbejder og er omstillingsparate
- » Vi udvikler og skaber nye løsninger
- » Vi overholder de politiske budgetter og beslutninger

Det er og skal være et privilegium at være leder i Sundhed og Ældre.

I vores arbejdsfællesskab forpligter vi hinanden på at:

- » have fokus på kerneopgaven
- » vise anerkendelse og udforskning af, hvad arbejdsfællesskabet har brug for
- » bidrage til fælles arbejdsglæde, trivsel og resultatskabelse hver dag
- » sætte helheden over egne interesser
- » gøre os umage hver dag
- » møde andre som professionelle, kompetente og engagerede
- » bidrage aktivt, konstruktivt og vedvarende til, at alle andre kan gøre deres bedste i arbejdsfællesskabet
- » bidrage aktivt, konstruktivt og vedvarende til den fortsatte organisationsudvikling og fælles faglige udvikling

Vision for god ledelse i Sundhed og Ældre

Vi er en veldrevet afdeling, som er på forkant med udviklingen i det sammenhængende og nære sundhedsvæsen.

Vi har et godt image, foranlediget af et stærkt arbejdsfællesskab, hvor den fælles kerneopgave udmøntes, under hensyntagen til borgernes behov og med omsorg, respekt, troværdighed og høj kvalitet i alt.

Vi er en attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker og fastholder dygtige ledere og medarbejdere.

Vores ambition er,

- » At gennemføre et paradigmeskifte med fokus på god ledelse i Sundhed og Ældre. Målet er, at kerneopgaven bliver løst i arbejdsfællesskabet, og at vi alle opnår en forståelse for, hvordan vores del af arbejdet indgår i den større sammenhæng.
- » At skabe følgeskab gennem en stærk leder- og medarbejderrelation, hvor vi er nysgerrige på muligheder for sammen at skabe resultater.
- » At sikre tydelighed for alle ansatte om hvad der skal til for at skabe fælles succes og give borgerne værdi.
- » At drage læring af hinandens kompetencer, samarbejder og at udvikle os i takt med organisationens og omverdenens behov.

Hvad er god ledelse for medarbejderne i Sundhed og Ældre?

Nedenstående er de nøgleord medarbejderne i Sundhed og Ældre fremhæver den gode leder og et godt lederskab.



Fem særlige fokusområder for god ledelse

For at sikre et sammenhængende og helhedsorienteret ledelsesfokus omfatter strategien for god ledelse 5 fokusområder.

Hvert fokusområde skal bl.a. bidrage til at styrke arbejdet med kerneopgaven trivsel, arbejdsglæden og fællesskabet som fundamentet for den gode arbejdsplads og samtidig være Nyborg Kommunes særlige kendetegn i fremtiden for at kunne håndtere de mange forskellige udfordringer ældre- og sundhedsområdet står overfor.

De fem fokusområder skal bidrage til at realisere visionen:

- 1. Kerneopgaven er vores kompas**
- 2. Lederudvikling styrker den fælles retning**
- 3. Det personlige lederskab er relationelt**
- 4. Samarbejde baner vejen for godt følgeskab**
- 5. Fælles om det gode arbejdsmiljø**

Kerneopgaven er vores kompas

Vi leder på kerneopgaven.

Kerneopgaven er den opgave som organisationen og dermed ledere og medarbejdere er ansat til at løse. Fokus på kerneopgaven sikrer, at alle bidrager til det organisatoriske fællesskab, og at vi bevæger os i den samme retning. Vores fælles opgave er den, der giver værdi for borgerne.

Med det for øje, leder vi på kerneopgaven og skaber følgeskab gennem tydelig, synlig og anerkendende ledelse. Medarbejderne skal vide, hvad der forventes.

Vi skal i udmøntning af kerneopgaven have blik for, at kompetencer og ressourcer anvendes bedst muligt. Vi skal desuden kunne samarbejde, udvikle og skabe forandringer i en travl hverdag, hvor vi både inspirerer og udfordrer medarbejderne og involverer dem i opgaveløsning og arbejdsplanlægning,

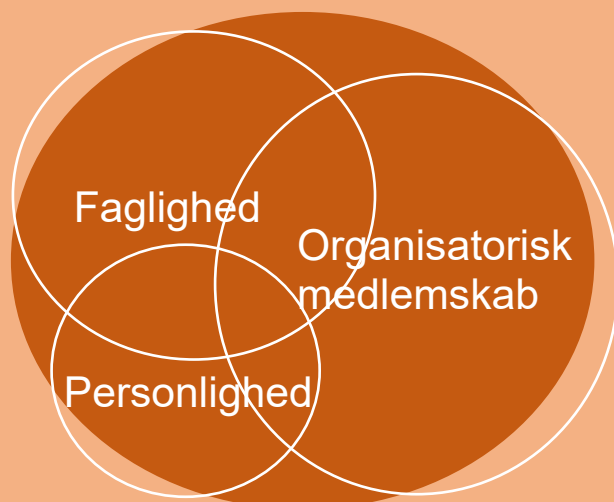
Evnen til som leder at navigere mellem et fælles borgerfokus og det organisatoriske fællesskab, den faglige opgaveløsning og medarbejdernes personlige præferencer er væsentlig. Det kræver god kommunikation og evnen til at skabe følgeskab.

Når organisationen lykkes

"Det organisatoriske medlemskab er det centrale omdrejningspunkt i ledelse ud fra kerneopgaven. Lederens fokus er på medarbejdernes bidrag til at løse kerneopgaven"

Maja Loua Haslebo

Anerkendende følgeskab, 2016





Vi sætter fokus på kerneopgaven ved bl.a. at:

- » gennemføre en temadag med Trio-grupperne om anerkendende følgeskab
- » gennemføre en temadag med Trio-grupperne om kerneopgaven
- » være i løbende dialog om kerneopgaven både i hverdagen, på temamøder, på personalemøder, i med-møder, i trio-grupper og i medarbejderudviklingssamtaler.
- » holde workshops om kerneopgaven
- » styrke ledernes kommunikation om kerneopgaven
- » være tydelige på rammer og retning
- » al relevant materiale indeholder information om kerneopgaven

Lederudvikling styrker den fælles retning

Ledelsesudvikling er et livslangt projekt.

Derfor er det også vigtigt at sikre gode rammer for lederudvikling, så lederne løbende kan udvikle deres kompetencer i forhold til organisationens behov.

Lederudvikling kan se ud og ske på mange måder: I hverdagens samtaler, i sparring med andre ledere eller medarbejdere, ved teoretisk udforskning og via refleksion over egen praksis.

Lederudvikling er en nødvendig udviklingsproces, der kan understøtte arbejdet med løsning af kerneopgaven.



Vi styrker den fælles retning ved bl.a. at:

- » gennemføre lederudviklingsforløb med fokus på legitim ledelse og anerkendende følgeskab med Maja Loua Haslebo som teoretisk referenceramme.
- » afholde årlige temamøder med fokus på fællesskab om god ledelse og kerneopgaven
- » understøtte en kultur, hvor det er tilladt at fejle, så fællesskabet kan lære af fejl
- » integrere nye ledere gennem bl.a. introprogram, mentorordning, erfagrunder og netværk
- » afholde individuelle og månedlige dialogmøder om udfordringer og give gensidig sparring
- » afprøve samarbejdsaftaler mellem chef og leder om mål og indsatsområder
- » afholde lederudviklingssamtaler (LUS), hvor udviklingsbehov drøftes og aftales
- » alle nye ledere udarbejder et personligt ledelsesgrundlag
- » gennemføre lederevaluering hvert andet år

Det personlige lederskab er relationelt

Vi leder gennem relationer. Resultater skabes gennem relationer.

Lederen skal i hverdagen være synlig og tilstedeværende for at kunne dyrke og styrke relationerne og understøtte den nødvendige involvering. Derfor er det vigtigt, at ledelsesspændet ikke er for stort.

Personligt lederskab handler om at kende sine vaner, værdier og sin praksis. Det gode afsæt som leder af relationer er at finde balancen mellem positionen som leder og den person, man er. Man skal kunne kommunikere med og reflektere over sine relationer, sig selv og sin adfærd.



Vi styrker relationerne i det personlige lederskab ved bl.a. at:

- » alle ledere har udarbejdet et personligt ledelsesgrundlag
- » vi udvikler ledelse sammen
- » lederne har et dynamisk ledelsesrum, der udforskes gennem dialog og forventninger
- » finde gode løsninger på tværs, hvis ledelsesspændet bliver for stort

Samarbejde baner vejen for godt følgeskab

Løsninger findes bedst i fællesskab.

MED-udvalgene bidrager til at skabe en veldrevet arbejdsplads, hvor ledere og medarbejdere samarbejder om et sundt arbejdsmiljø og arbejdsliv, som udgør fundamentet for at udføre kerneopgaven.

Det er afgørende, at MED-udvalget bruges aktivt og konstruktivt ved løbende at være i dialog om kerneopgaven og arbejdspladsens behov for at udmønte den.

En vigtig opgave for MED-udvalget er at understøtte det organisatoriske medlemskab og oversætte kerneopgaven, så den bliver forståelig, anvendelig og giver mening for medarbejderne.

Arbejdet med følgeskab er essentielt, hvis medarbejdernes potentiale, motivation og faglighed skal foldes ud. Det at give følgeskab, er det, medarbejdere gør, når de bidrager aktivt til organisationens succes ved at handle på aktiv, konstruktiv og proaktiv vis i samarbejde med ledere og kollegaer.

Grundlaget for følgeskab skabes af og gives til ledere, der er tydelige i deres kommunikation, sætter rammerne for opgaveløsningen og viser tillid til at medarbejderne kan løse den.



Vi baner vejen for godt følgeskab ved bl.a. at:

- » stillingsopslag og ansættelsessamtaler har kerneopgaven og det organisatoriske medlemskab som omdrejningspunkt
- » udarbejde fælles spørgeguide og ansættelsesmanual til støtte til samtaler
- » nye medarbejdere introduceres og er sig bevidst om forventninger til det organisatoriske medlemskab og arbejdsfællesskabet.
- » styrke samarbejdet med MED-udvalg og Triogrupper, så de får en fremtrædende rolle i dialogen med hinanden og medarbejderne om det organisatoriske medlemskab og følgeskab bl.a. på personalemøder m.v.
- » udvikle et værktøj til medarbejderudviklingssamtaler, der understøtter den fælles retning.
- » være nysgerrige på medarbejdernes faglige tilgange og løsningsforslag

Fælles om det gode arbejdsmiljø

Når vi sammen lykkes med kerneopgaven, giver det grobund for faglig stolthed. Vi tror på, at det understøtter et godt arbejdsmiljø og fremmer glæden og trivslen ved arbejdet.

Anerkendelse til og opmærksomhed på både individuelle og kollegiale bidrag i løsningen af både store og små arbejdsopgaver.

Balance i krav og forventninger til arbejdet og medarbejderes mulighed for indflydelse på løsning af kerneopgaven er en vigtig faktor, som spiller ind på det psykiske arbejdsmiljø – ligesom et sundt fysisk arbejdsmiljø bidrager til bedre opgaveløsning og mere overskud til at klare udfordringer i dagligdagen.

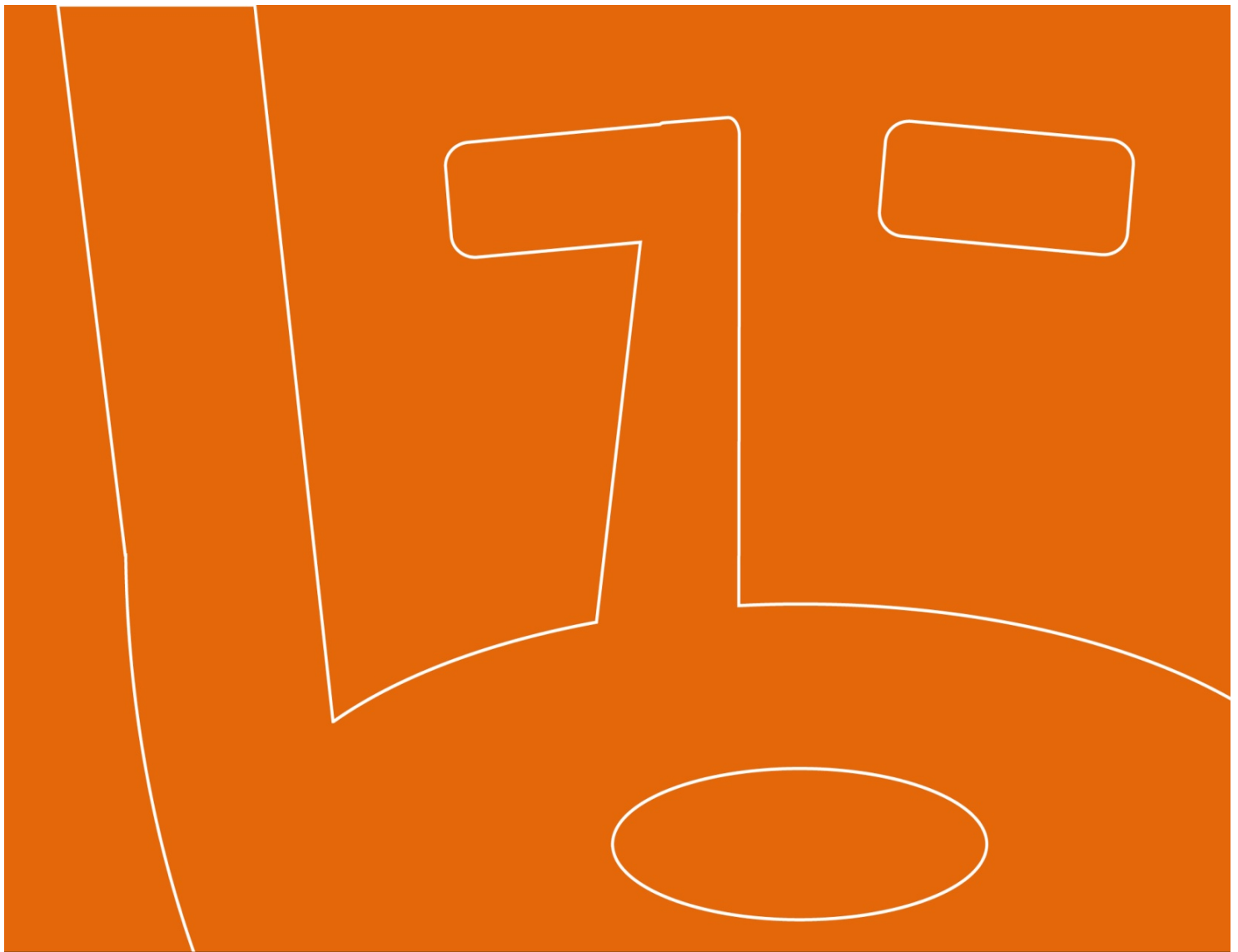
En anden vigtig faktor er tydelighed og forudsigelighed i roller, regler og retning i det organisatoriske fællesskab.

Tillid og støtte mellem kollegaer og oplevet retfærdighed på tværs af arbejdspladsen giver et bedre udgangspunkt for et godt samarbejde.



Vi er fælles om det gode arbejdsmiljø ved bl.a. at:

- » vi hver dag er opmærksomme på at se, høre og anerkende hinanden
- » vi taler med hinanden i en ordentlig tone
- » kritik siges højt på en konstruktiv måde, så vi i fællesskab kan løse udfordringer
- » konflikter håndteres hurtigt, så de ikke spidser til
- » mobning ikke tolereres, da det ødelægger sammenhold og fællesskabet
- » afstemme forventninger til hinanden i arbejdsfællesskabet
- » bruge og udvikle hinandens kompetencer
- » være rummelig overfor forskellighed og sikre tryghed til at alle kan ytre sig
- » gennemføre og følge op på arbejdspladsvurderinger med henblik på et godt fysisk arbejdsmiljø



Nyborg
KOMMUNE