



LEDELSESGRUNDLAG
FOR OMRÅDET FOR SOCIALPSYKIATRI

SPECIALSEKTOREN



REGION NORDJYLLAND
– i gode hænder

Forord

I Området for Socialpsykiatri er vi ambitiøse i forhold til ledelse.

Det er vi, fordi vi alle brænder for at levere bedst mulige botilbud og bostøtte til voksne med svære sindslidelser eller demenssygdomme.

Derfor har vi i løbet af 2022 arbejdet med at udvikle et fælles sprog for, hvad vi forstår ved god ledelse.

Det fælles ledelsesgrundlag sætter ord på forventningerne til den ledelsesmæssige adfærd for henholdsvis områdechef, tilbudsledere og afdelingsledere i Området for Socialpsykiatri.

Ledelsesgrundlaget tydeliggør således de forventninger, vi kan have til hinanden, og de forventninger medarbejdere samt interne og eksterne samarbejdspartnere kan have til os.

En del af noget større

Området for Socialpsykiatri er et af fire områder under Speciaalsektoren i Region Nordjylland.

Derfor lægger dette ledelsesgrundlag sig i naturlig forlængelse af det sprog, der allerede eksisterer om god ledelse i Speciaalsektoren, i form af de ansvarsbeskrivelser som fremgår af Speciaalsektorens Ledelsesansvar.

Intentionen med dette ledelsesgrundlag er at:

- Skabe sammenhæng mellem ansvarsbeskrivelserne i Ledelsesansvar og adfærdsbeskrivelserne i ledelsesgrundlaget.
- Skabe en fælles forståelsesramme for, hvilken adfærd der særligt forventes af lederne i Området for Socialpsykiatri på de forskellige niveauer.
- Skabe en sammenhæng i ledelseskæden, der sikrer en afstemthed mellem de forskellige ledelsesniveauer.

Gevinsterne vi vil høste

I Området for Socialpsykiatri står vi på et stærkt ledelsesmæssigt fundament med kompetente og dedikerede ledere.

Dette skal vi bygge videre på, så vi fortsat kan spille hinanden og vores medarbejdere gode, og sammen lykkes med at udgøre et højt specialiseret socialpsykiatrisk område, der bidrager til Speciaalsektorens mission og vision.

Specialesektorens mission

Vi vil medvirke til, at hvert enkelt menneske, der benytter vores tilbud, får de bedst mulige vilkår for at mestre sin egen tilværelse.

Specialesektorens vision

Vi vil være kommunernes foretrukne samarbejdspartner og leverandør af specialiserede ydelser.

At formulere et ledelsesgrundlag er én ting – noget andet er at efterleve det i praksis.

Når vores ledelsesgrundlag kommer til at "leve" i Området for Socialpsykiatri, vil det bidrage til et fælles sprog for, hvad vi forstår ved god ledelse.

Det betyder, at det ikke vil være personlige præferencer eller historisk betingede tilgange til ledelsesopgaven, der ligger til grund for vores adfærd, men derimod et fælles ledelsesgrundlag der sikrer, at vi alle går i samme retning.

Det vil kunne bidrage til en stærk ledelseskæde, en fælles fortælling om ledelsen i området og en sammenhængskraft på tværs af det samlede område.

Det er min forhåbning, at dette ledelsesgrundlag vil bidrage til løbende dialoger, om den ledelse vi fælles har forpligtet os til – for eksempel ved drøftelse af udviklingsområder til LUS, ved onboarding af nye ledere, i planlægning af ledelsesmæssige kompetenceudviklingsaktiviteter og lignende.

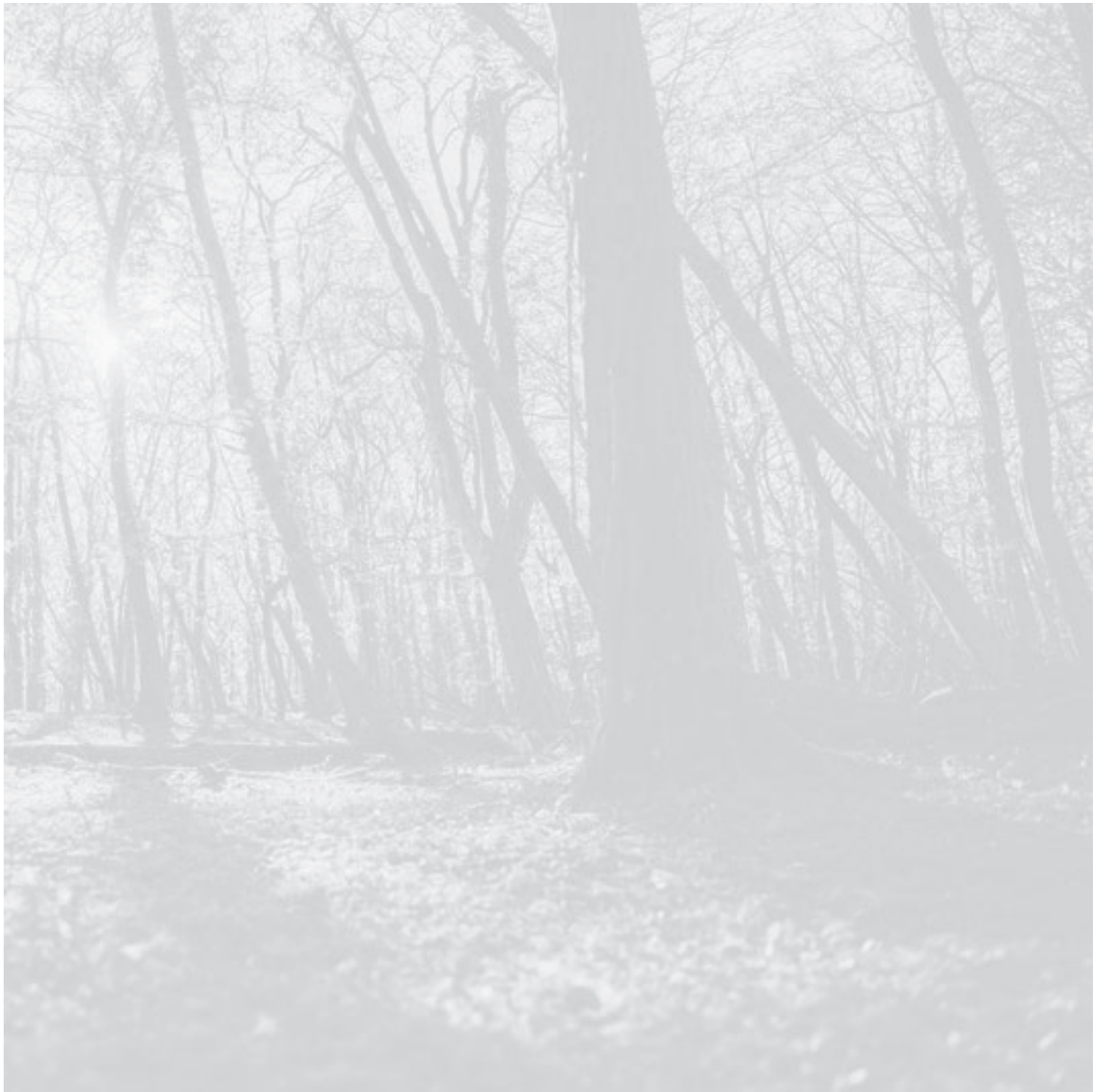
Jeg glæder mig til, at vi sammen skal få "sat strøm" til ledelsesgrundlaget i vores fælles ledelsesmæssige dagligdag.

Rigtig god læselyst.

Områdechef Carsten Kaalbye

August 2022





Ledelsesgrundlagets opbygning

Ledelsesgrundlaget i Området for Socialpsykiatri er baseret på de fire ledelsesformer, der også indgår i Specialsektorens Ledelsesansvar.

De fire ledelsesformer inkluderer strategisk ledelse, faglig ledelse, personaleledelse og administrativ driftsledelse. Nedenfor fremgår et overblik over, hvad vi generelt forstår ved disse ledelsesformer.

Strategisk ledelse

Er udtryk for en ledelsesadfærd, hvor ledere via en planmæssig eller processuel tilgang udvikler og implementerer strategier. Dette sker med henblik på at realisere konkrete strategiske mål.

Faglig ledelse

Er udtryk for en ledelsesadfærd, hvor ledere aktiverer faglig viden og normer samt udvikler stærke faglige fællesskaber. Dette sker med henblik på at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer samt understøtte håndtering af moralske og følelsesmæssige belastninger i arbejdet.

Personaleledelse

Er udtryk for en ledelsesadfærd, hvor ledere fremmer et psykologisk trygt arbejdsmiljø og understøtter medarbejdernes individuelle kompetenceudvikling. Dette sker med henblik på at fremme trivsel, motivation, udvikling og læring.

Administrativ driftsledelse

Er udtryk for en ledelsesadfærd, hvor ledere sætter mål og ønskede effekter for driften, planlægger og koordinerer den daglige opgaveløsning samt optimerer og forbedrer arbejdsprocesser. Dette sker med henblik på at sikre, ressourcer bruges effektivt, lovgivningsmæssige rammer overholdes og arbejdsgange fungerer i praksis.

Strategisk ledelse

Strategisk ledelse er udtryk for en ledelsesadfærd, hvor ledere via en planmæssig eller processuel tilgang udvikler og implementerer strategier, med henblik på at realisere konkrete strategiske mål.

	Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
	<i>Lederen der lykkes, er i stand til...</i>	<i>Lederen der lykkes, bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der lykkes, ser det som vigtigt...</i>
Områdechef	<p>At skabe og videreformidle en fælles fortælling om samt sætte retning for områdets udvikling via en række strategiske fokusområder, der skal bidrage til Speciaalsektorens mission og vision.</p> <p>At sikre sammenhæng i de strategiske indsatser der igangsættes på tværs af området under de strategiske fokusområder.</p>	<p>At kommunikere virksomhedsledelsens strategiske retning, og tydeliggøre hvad det betyder for prioriteringer på tilbudsniveau.</p> <p>At skabe og tydeliggøre et overblik over igangværende indsatser samt understøtte tilbudsledere i at foretage prioriteringer mellem indsatser, der skal arbejdes med nu og senere.</p>	<p>At sikre, at området fremstår som et samlet område, der arbejder ud fra samme strategiske retning.</p> <p>At gå i dialog med tilbudsledere for at skabe de bedst mulige rammer for, at de kan indfri strategiske mål.</p>
Tilbudsleder	<p>At formulere strategiske mål på tilbuds-niveau og sammen med afdelingsledere igangsætte strategiske indsatser for tilbuddet indenfor rammerne af de strategiske fokusområder.</p> <p>At videreformidle de relevante strategiske indsatser til afdelingsledere og skabe mening om prioriteringer indenfor tilbuddet.</p>	<p>At understøtte afdelingsledere i at udmønte strategiske indsatser og indfri strategiske mål.</p> <p>At medvirke til at udvikle og kvalificere de strategiske indsatser på områdeniveau.</p> <p>At være bindeledet, der sikrer sammenhæng i ledelseskæden, følger op på afdelingers realisering af strategiske mål samt kommunikerer om succeser og udfordringer til områdechef.</p>	<p>At sikre, at tilbuddet fremstår som et samlet tilbud, der arbejder ud fra Områdets samlede strategiske retning.</p> <p>At lede opad mod områdeledelsen med refleksioner og input fra praksis, der kan kvalificere strategiske drøftelser i områdeledelsen og sikre sammenhængskraft i Området.</p> <p>At involvere afdelingsledere i at udvikle strategiske indsatser, der kan bidrage til strategiske mål, med respekt for og nysgerighed på deres praksiskendskab.</p>

	Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
Afdelingsleder	<p>At arbejde både lineært og cirkulært med strategi – at planlægge, og lave handleplaner samt kunne arbejde agilt, hvor strategiske indsatser løbende kan tilpasses.</p> <p>At motivere medarbejdere til at bidrage til strategiske indsatser via en meningskabende fortælling om, hvorfor indsatser igangsættes.</p>	<p>At oversætte og forenkle de strategiske indsatser samt tilpasse kommunikation, så indsatser er forståelige og meningsfulde i forhold til alle medarbejders opgaveløsning.</p> <p>Både at tale til og tale med medarbejdere om strategiske mål og ønsket adfærd – med henblik på både at sætte retning og sikre ejerskab til strategiske mål og indsatser.</p> <p>At lede ud mod kommunerne i forhold til at kommunikere ”den gode historie” om de faglige strategier og den faglige kvalitet på både afdelings-, tilbuds- og områdeniveau.</p>	<p>At sikre, at tilbuddets ledere og medarbejdere primært ser sig selv som en del af et samlet område snarere end som et selvstændigt tilbud med egen retning.</p> <p>At tydeliggøre strategiske mål på afdelingsniveau for medarbejdere samt fejre succeser og skabe oplevelse af holdånd, når mål indfries.</p> <p>At lede opad mod tilbudsledere med refleksioner og input fra praksis, der kan kvalificere strategiske drøftelser i områdeledelsen.</p>

	Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
	<i>Lederen der mislykkes, ender med...</i>	<i>Lederen der mislykkes, bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der mislykkes, ser det som mindre vigtigt...</i>
Alle ledere i Området for Socialpsykiatri	<p>At være klar i sin ledelsesmæssige kommunikation om strategiske fokusområder, indsatser og mål, så andre ikke ved, hvordan de skal bidrage hertil.</p> <p>At udøve ledelsesmæssig detaljstyring og micromanagement via ekstremt detaljerede handleplaner og adfærdprocedurer, der dræber andres engagement og motivation.</p>	<p>At drive og udvikle ”egen butik” uden blik for at agere som en del af et samlet område med en fælles strategisk retning.</p> <p>At igangsætte så mange strategiske indsatser på én gang, at ingen af indsatserne reelt ender med at blive implementeret fyldestgørende.</p>	<p>At efterleve ITOP-værdien ”inddragelse”, som handler om at skabe aktivt samarbejde og en åben dialog, når der skal dannes opbakning til strategiske mål, forbedringsarbejde og udvikles strategiske indsatser.</p> <p>At forholde sig til den friktion, der uundgåeligt vil opstå under strategiimplementering som følge af omskiftelige omgivelser.</p>

Faglig ledelse

Faglig ledelse er udtryk for en ledelsesadfærd, hvor ledere aktiverer faglig viden og normer og udvikler stærke faglige fællesskaber, med henblik på at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer og understøtte håndtering af moralske og følelsesmæssige belastninger i arbejdet.

	Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
	<i>Lederen der lykkes, er i stand til...</i>	<i>Lederen der lykkes, bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der lykkes, ser det som vigtigt...</i>
Områdechef	<p>At skabe betingelser for høj faglig kvalitet i opgaveløsningen ved at fremme tværgående videndeling, systematisk læring og relevant kompetenceudvikling.</p> <p>At skabe en meningsfuld fortælling om koblingen mellem politiske og organisatoriske mål samt forventninger til den faglige opgaveløsning.</p>	<p>At "se" fagligheden i aktion for legitimt at kunne rammesætte og udfordre fagligheden – fx ved at indgå i faglige rum via møder, mini-praktik eller lignende.</p> <p>At fremme den fælles forståelse af faglig kvalitet i områdeledelsen og koble til strategiske mål, samt tydeliggøre hvordan det "ser ud" når det samlede område lykkes.</p>	<p>At fremme og anerkende tværfagligt samarbejde indenfor området, hvor forskellige fagligheders perspektiv bringes i spil i forbindelse med opgaveløsningen.</p> <p>At orientere sig opad og udad med henblik på at holde sig ajour med de nyeste faglige metoder og tilgange med relevans for et højt specialiseret område.</p>
Tilbudsleder	<p>At igangsætte, drive og forankre faglige indsatser, der inkluderer tilbuddets medarbejdere og borgere, med afsæt i Områdets prioriterede faglige metoder og tilgange.</p> <p>At rammesætte "faglighedens grænser" – at tydeliggøre det legitime i, at faglig kvalitet og ressourcer skal balancere.</p>	<p>At skabe en faglig sammenhæng på tværs af afdelinger gennem inddragelse, forventningsafstemning og vidensdeling baseret på indsigt og forståelse på tværs af fagligheder.</p> <p>At fastholde og videreudvikle den praksis, der er på tilbuddet samt sikre en sammenhæng mellem den faglige opgaveløsning og områdets strategiske mål.</p>	<p>At understøtte og anerkende den faglige mangfoldighed, der opstår på tilbuddene og videreformidle denne videre til alle niveauer.</p> <p>At skabe stærke faglige fællesskaber, der kan kvalificere det faglige skøn og bidrage til, at det faglige ansvar er kollektiveret.</p>
Afdelingsleder	<p>At skaffe sig indsigt i faglighederne på afdelingen samt tale ind i, aktivere og udfordre faglige normer og viden i både formelle og uformelle fora.</p> <p>At facilitere tværfaglige drøftelser af, hvordan forskellige faglige kompetencer og forståelser af faglig kvalitet kan bringes i spil i forhold til opgaveløsningen.</p>	<p>At afstemme roller, ansvar og mandat med faglige ressourcepersoner samt skabe betingelser for, at de kan lykkes i deres faglige uformelle lederrolle i relation til sidestillede kolleger.</p> <p>At understøtte og følge op på, at der løbende arbejdes med vidensdeling og dokumentation, afhandlinger der virker.</p>	<p>At understøtte den faglige opgaveløsning ved at fremme faglige refleksions- og læreprocesser.</p> <p>At skabe en kultur, hvor alle fagligheder ligeværdigt kan inspirere hinanden, og hvor der er plads til at dele sin faglige tvivl og italesætte usikkerhed.</p>

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
<i>Lederen der mislykkes ender med...</i>	<i>Lederen der mislykkes, bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der mislykkes, ser det som mindre vigtigt...</i>
<p>Alle ledere i Området for Socialpsykiatri</p> <p>At betone en bestemt og ensidig forståelse af faglig kvalitet, så det bliver svært at have tværfaglige drøftelser af, hvad god faglig kvalitet er.</p> <p>At tro, at vedkommende selv ”ved bedst” og er i mindre grad villig til at revurdere egne overbevisninger i mødet med nye data og argumenter.</p>	<p>At finde fejl ved og kritisere andres faglige perspektiver samt afmontere andres argumenter for at styrke sin egen sag.</p> <p>Vedholdende at forsvare egne faglige overbevisninger og forsøge at omvende andre til at dele disse samt konstant udfordre andres perspektiver.</p>	<p>At efterleve ITOP-værdien ”professionalisme”, som handler om at løse opgaver med høj faglighed og kvalitet.</p> <p>At arbejde med dokumentation af faglige indsatser, og betragter det som tidsspilde snarere end potentiale for læring om, hvad der virker,</p>

Personaleledelse

Personaleledelse er udtryk for en ledelsesadfærd, hvor ledere fremmer et psykologisk trygt arbejdsmiljø og understøtter medarbejderes individuelle kompetenceudvikling. Dette sker med henblik på at fremme trivsel, motivation, udvikling og læring.

	Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
	<i>Lederen der lykkes, er i stand til...</i>	<i>Lederen der lykkes bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der lykkes, ser det som vigtigt...</i>
Områdechef	At kommunikere og efterleve ITOP-værdierne samt tydeliggøre deres vigtighed og betydning for alle medarbejderes adfærd, når man er ansat i Området for Socialpsykiatri.	At opbygge en organisationskultur, hvor ledere og medarbejdere oplever frihed under ansvar, støtte til at lykkes med deres opgaver og inklusion i faglige og sociale fællesskaber.	At fremme psykologisk tryghed ved selv, at udvise åbenhed om usikkerheder, fejl og tvivlsmomenter samt italesætte en tillidsbaseret læringskultur frem for en nulfejlskultur.
Tilbudsleder	At have blik for afdelingsledernes forskellige vilkår og kompetencer, og leder med afsæt heri.	At opsøge feedforward fra og give feedback til afdelingsledere med henblik på at understøtte den enkeltes såvel som ledergruppens trivsel og udvikling. At sikre et fælles afsæt for arbejdsmiljøindsatser (TRIO, MUS, APV m.v.) på tværs af det samlede tilbud.	At fremme psykologisk tryghed ved selv, at udvise åbenhed om usikkerheder, fejl og tvivlsmomenter samt italesætte en tillidsbaseret læringskultur frem for en nulfejlskultur.
Afdelingsleder	Både at være anerkendende og fejre succeser, når medarbejdere lykkes, men kan samtidig give konstruktiv feedback og ultimativt korrigerende, når medarbejdere udviser uhensigtsmæssig adfærd.	At give den autonomi i opgaveløsningen, som den enkelte kan løfte, at sikre medarbejdere besidder de nødvendige kompetencer, og faciliterer faglige og sociale fællesskaber med henblik på at fremme motivation og fastholdelse.	At fremme psykologisk tryghed ved selv, at udvise åbenhed om usikkerheder, fejl og tvivlsmomenter samt italesætte en tillidsbaseret læringskultur frem for en nulfejlskultur.

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
<i>Lederen der mislykkes ender med...</i>	<i>Lederen der mislykkes, bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der mislykkes, ser det som mindre vigtigt...</i>
<p>Alle ledere i Området for Socialpsykiatri</p> <p>At lede andre, som man selv ønsker at blive ledet som følge af blind tiltro til egne præferencer og manglende interesse i eller nysgerrighed for andre.</p> <p>At lede andre ud fra eget behov for kontrol, så ledelsen virker hæmmende på kreativitet og engagement.</p>	<p>Alt andet end at være mentalt og fysisk tilstedeværende over for dem, som man har ledelsesansvar for, og glemmer at understøtte dem i at lykkes.</p> <p>At demotivere ved konstant at italesætte alt det, som andre ikke lykkes med, uden anerkendende og balanceret skelen til alt det som andre lykkes med.</p>	<p>At efterleve ITOP-værdien "tillid", som handler om at udvise og indgyde tillid, uanset om arbejdsrelationer er op, ned, til siden eller ud.</p> <p>At interessere sig for, hvordan man får andre til at "blomstre", og interesserer sig mere for egen end andres udvikling.</p>

Administrativ driftsledelse

Administrativ driftsledelse er udtryk for en ledelsesadfærd, hvor ledere sætter mål for driften, planlægger og koordinerer den daglige opgaveløsning og optimerer og forbedrer arbejdsprocesser, med henblik på at sikre, at ressourcer bliver brugt effektivt, regler bliver overholdt og arbejdsgangene fungerer i praksis.

	Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
	<i>Lederen der lykkes, er i stand til...</i>	<i>Lederen der lykkes bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der lykkes, ser det som vigtigt...</i>
Områdechef	<p>At kommunikere en meningskabende fortælling om Specialsektorens mission og relatere denne til kerneopgaven for det samlede område.</p> <p>At formulere overordnede resultatmål for det samlede område i samspil med tilbudsledere, og som afspejler kerneopgaven for det samlede område.</p>	<p>At prioritere og omprioritere ressourcer dynamisk, når opgaven eller omgivelserne ”kalder på det”, så kvaliteten i forhold til kerneopgaven opretholdes på tværs af det samlede område.</p> <p>At afdække de eksterne forhold, der kan udfordre en fremtidssikret og robust drift for det samlede område og handle proaktivt i relation hertil.</p>	<p>At italesætte vigtigheden af, at alle i organisationen arbejder for at bevidstgøre vaner og rutiner som afsæt for en effektiv og velfungerende drift.</p> <p>At italesætte, at udvikling og drift er hinandens forudsætninger snarere end hinandens modsætninger.</p>
Tilbudsleder	<p>At sikre en balance, hvor høj faglig kvalitet går hånd i hånd med budgetoverholdelse på tilbudsniveau.</p> <p>At sikre struktur, overblik og systematik i driften – herunder at sikre løbende tilbagemelding fra afdelingslederne til gavn for den samlede drift på tilbudsniveau.</p>	<p>At kapacitetsstyre – ved at planlægge, prioritere, omprioritere samt følge op i forhold til de ressourcer, der er til rådighed på tværs af tilbuddet, i relation til de mål der skal opnås.</p> <p>At forbedre – ved løbende at igangsætte og gennemføre forbedringstiltag i samspil med afdelingsledere.</p>	<p>At lede nedad mod afdelingsledere for at identificere mulige udfordringer i driften med henblik på at forebygge og håndtere disse.</p> <p>At lede opad mod områdechef for at orientere om udfordringer i driften, så der kan arbejdes tværgående på områdeniveau med ensartede udfordringer på tværs af afdelinger.</p>

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
<p>Afdelingsleder</p> <p>At have styr på ”egen butik”, og evner at planlægge, prioritere og følge op i forhold til ressourcer indenfor den tildelte økonomiske ramme.</p> <p>At anvende tavler, årshjul eller lignende til at arbejde systematisk og struktureret med at skabe overblik over ventende, igangværende og færdiggjorte indsatser.</p>	<p>At arbejde systematisk med at afdække, hvordan vaner og rutiner relateret til strategiske, faglige, personalemæssige og administrative opgaver løbende bør evalueres og eventuelt justeres.</p> <p>At få de menneskelige, faglige, fysiske og økonomiske ressourcer anvendt på en måde, hvor der løbende bliver skabt merværdi i forhold til kerneopgaven.</p>	<p>At have fokus på at kunne skabe og forankre små og store forbedringer i driften i hverdagen.</p> <p>At inddrage medarbejdere i driftsmæssige prioriteringer med henblik på at lytte til praksisnære erfaringer.</p>

Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
<p><i>Lederen der mislykkes ender med...</i></p>	<p><i>Lederen der mislykkes, bruger sin tid på...</i></p>	<p><i>Lederen der mislykkes, ser det som mindre vigtigt...</i></p>
<p>Alle ledere i Området for Socialpsykiatri</p> <p>At betragte rutineopgaver som opgaver, der ikke kan optimeres.</p> <p>At være ustruktureret og usystematisk, og kommer således på bagkant i forhold til planlægning, prioritering, koordinering samt opfølgning og ender derfor med ikke at have styr på egen butik.</p>	<p>At prioritere udviklingstiltag, der ikke er direkte relateret til forbedring af kerneopgaven.</p> <p>At fordele opgaver uden skelen til, hvordan faglige, menneskelige, økonomiske og fysiske ressourcer kan anvendes mest muligt værdiskabende.</p>	<p>At have fokus på kapacitetsstyring, målstyring og løbende forbedringer.</p> <p>At efterleve ITOP-værdien ”ordentlighed”, som handler om at være troværdig og udvise gensidig respekt i ord og handling.</p>

Områdechef

	Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
	<i>Lederen der lykkes er i stand til...</i>	<i>Lederen der lykkes bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der lykkes ser det som vigtigt...</i>
Strategisk ledelse	<p>At skabe og videreformidle en fælles fortælling om samt sætte retning for Områdets udvikling via en række strategiske fokusområder, der skal bidrage til Specialsektorens mission og vision.</p> <p>At sikre sammenhæng i de strategiske indsatser, der igangsættes på tværs af området under de strategiske fokusområder.</p>	<p>At kommunikere virksomhedsledelsens strategiske retning samt tydeliggøre, hvad det betyder for prioriteringer på tilbuds niveau.</p> <p>At skabe og tydeliggøre et overblik over igangværende indsatser og understøtte tilbudsledere i at foretage prioriteringer mellem indsatser, der skal arbejdes med nu og senere.</p>	<p>At sikre, at området fremstår som et samlet område, der arbejder ud fra samme strategiske retning.</p> <p>At gå i dialog med tilbudsledere for at skabe de bedst mulige rammer for, at de kan indfri strategiske mål.</p>
Faglig ledelse	<p>At skabe betingelser for høj faglig kvalitet i opgaveløsningen, ved at fremme tværgående vidensdeling, systematisk læring og relevant kompetenceudvikling.</p> <p>At skabe en meningsfuld fortælling om koblingen mellem politiske og organisatoriske mål og forventninger til den faglige opgaveløsning.</p>	<p>At "se" fagligheden i aktion for legitimt at kunne rammesætte og udfordre fagligheden – fx ved at indgå i de faglige rum via møder, mini-praktik eller lignende.</p> <p>At fremme den fælles forståelse af faglig kvalitet i områdeledelsen og koble til strategiske mål – og tydeliggøre, hvordan det "ser ud" når det samlede område lykkes.</p>	<p>At fremme og anerkende tværfagligt samarbejde indenfor Området, hvor forskellige fagligheders perspektiv bringes i spil i forbindelse med opgaveløsningen.</p> <p>At orientere sig opad og udad med henblik på at holde sig ajour med de nyeste faglige metoder og tilgange med relevans for et højt specialiseret område.</p>
Personale ledelse	<p>At kommunikere og efterleve ITOP-værdierne og tydeliggøre deres vigtighed og betydning for alle medarbejders adfærd, når man er ansat i Området for Socialpsykiatri.</p>	<p>At opbygge en organisationskultur, hvor ledere og medarbejdere oplever frihed under ansvar, støtte til at lykkes med deres opgaver og inklusion i faglige og sociale fællesskaber.</p>	<p>At fremme psykologisk tryghed ved selv at udvise åbenhed om usikkerheder, fejl og tvivlsmomenter samt italesætte en tillidsbaseret læringskultur frem for en nulfejlskultur.</p>
Administrativ driftsledelse	<p>At kommunikere en meningsfuld fortælling om Specialsektorens mission og relatere denne til kerneopgaven for det samlede område.</p> <p>At formulere overordnede resultatmål for det samlede område i samspil med tilbudsledere, og som afspejler kerneopgaven for det samlede område.</p>	<p>At prioritere og omprioritere ressourcer dynamisk, når opgaven eller omgivelserne "kalder på det", så kvaliteten i forhold til kerneopgaven opretholdes på tværs af det samlede område.</p> <p>At afdække de eksterne forhold, der kan udfordre en fremtidssikret og robust drift for det samlede område og handle proaktivt i relation hertil.</p>	<p>At italesætte vigtigheden af, at alle i organisationen arbejder for at bevidstgøre vaner og rutiner som afsæt for en effektiv og velfungerende drift.</p> <p>At italesætte, at udvikling og drift er hinandens forudsætninger snarere end hinandens modsætninger.</p>

Tilbudsleder

	Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
	<i>Lederen der lykkes er i stand til...</i>	<i>Lederen der lykkes bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der lykkes ser det som vigtigt...</i>
Strategisk ledelse	<p>At formulere strategiske mål på tilbuds-niveau og sammen med afdelingsledere igangsætte strategiske indsatser for tilbuddet indenfor rammerne af de strategiske fokusområder.</p> <p>At videreformidle de relevante strategiske indsatser til afdelingsledere og skabe mening om prioriteringer indenfor tilbuddet.</p>	<p>At understøtte afdelingsledere i at udmønte strategiske indsatser og indfri strategiske mål.</p> <p>At medvirke til at udvikle og kvalificere de strategiske indsatser på områdeniveau.</p> <p>At være bindeledet, der sikrer sammenhæng i ledelseskæden, følger op på afdelingers realisering af strategiske mål og kommunikerer om succeser og udfordringer til områdechef.</p>	<p>At sikre, at tilbuddet fremstår som et samlet tilbud, der arbejder ud fra Områdets samlede strategiske retning.</p> <p>At lede opad mod områdeledelsen med refleksioner og input fra praksis, der kan kvalificere strategiske drøftelser i områdeledelsen og sikre sammenhængskraft i Området.</p> <p>At involvere afdelingsledere i at udvikle strategiske indsatser, der kan bidrage til strategiske mål, med respekt for og nysgerrighed på deres praksiskendskab.</p>
Faglig ledelse	<p>At igangsætte, drive og forankre faglige indsatser, der inkluderer tilbuddets medarbejdere og borgere med afsæt i områdets prioriterede faglige metoder og tilgange.</p> <p>At rammesætte ”faglighedens grænser” – at tydeliggøre det legitime i at faglig kvalitet og ressourcer skal balancere.</p>	<p>At skabe en faglig sammenhæng på tværs af afdelinger gennem inddragelse, forventningsafstemning og vidensdeling baseret på indsigt og forståelse på tværs af fagligheder.</p> <p>At fastholde og videreudvikle den praksis, der er på stedet samt sikre sammenhæng mellem den faglige opgaveløsning og områdets strategiske mål.</p>	<p>At understøtte og anerkende den faglige mangfoldighed, der opstår på tilbuddene og videreformidle denne videre til alle niveauer.</p> <p>At skabe stærke faglige fællesskaber, der kan kvalificere det faglige skøn og bidrage til, at det faglige ansvar er kollektiveret.</p>
Personale ledelse	<p>At have blik for afdelingsledernes forskellige vilkår og kompetencer, og leder med afsæt heri.</p>	<p>At opsøge feedforward fra og give feedback til afdelingsledere med henblik på at understøtte den enkeltes såvel som ledergruppens trivsel og udvikling.</p> <p>At sikre et fælles afsæt for arbejdsmiljøindsatser (TRIO, MUS, APV m.v.) på tværs af det samlede tilbud.</p>	<p>At fremme psykologisk tryghed ved selv at udvise åbenhed om usikkerheder, fejl og tvivlsmomenter samt italesætte en tillidsbaseret læringskultur frem for en nulfejlskultur.</p>
Administrativ driftsledelse	<p>At sikre en balance, hvor høj faglig kvalitet går hånd i hånd med budgetoverholdelse på tilbudsniveau.</p> <p>At sikre struktur, overblik og systematik i driften – herunder at sikre løbende tilbagemelding fra afdelingslederne til gavn for den samlede drift på tilbudsniveau.</p>	<p>At kapacitetsstyre – ved at planlægge, prioritere, omprioritere og følge op i forhold til de ressourcer der er til rådighed på tværs af tilbuddet, i relation til de mål der skal opnås.</p> <p>At forbedre – ved løbende at igangsætte og gennemføre forbedringstiltag i samspil med afdelingsledere.</p>	<p>At lede nedad mod afdelingsledere for at identificere mulige udfordringer i driften med henblik på at forebygge og håndtere disse.</p> <p>At lede opad mod områdechef for at orientere om udfordringer i driften, så der kan arbejdes tværgående på områdeniveau med ensartede udfordringer på tværs af afdelinger.</p>

Afdelingsleder

	Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
	<i>Lederen der lykkes er i stand til...</i>	<i>Lederen der lykkes bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der lykkes ser det som vigtigt...</i>
Strategisk ledelse	<p>At arbejde både lineært og cirkulært med strategi – at planlægge, og lave handleplaner samt kunne arbejde agilt, hvor strategiske indsatser løbende kan tilpasses.</p> <p>At motivere medarbejdere til at bidrage til strategiske indsatser via en meningskabende fortælling om hvorfor indsatser igangsættes.</p>	<p>At oversætte og forenkle de strategiske indsatser samt tilpasse kommunikation, så indsatser er forståelige og meningsfulde i forhold til alle medarbejders opgaveløsning.</p> <p>Både at tale til og tale med medarbejdere om strategiske mål og ønsket adfærd – med henblik på både at sætte retning og sikre ejerskab til strategiske mål og indsatser.</p> <p>At lede ud mod kommunerne i forhold til at kommunikere ”den gode historie” om de faglige strategier og den faglige kvalitet på både afdelings-, tilbuds- og områdeniveau.</p>	<p>At sikre, at tilbuddets ledere og medarbejdere primært ser sig selv som en del af et samlet område snarere end som et selvstændigt tilbud med egen retning.</p> <p>Tydeliggøre strategiske mål på afdelingsniveau for medarbejdere og fejre succeser samt skabe oplevelse af holdånd når mål indfries.</p> <p>At lede opad mod tilbudsledere med refleksioner og input fra praksis, der kan kvalificere strategiske drøftelser i områdeledelsen.</p>
Faglig ledelse	<p>At skaffe sig indsigt i faglighederne på afdelingen samt tale ind i, aktivere og udfordre faglige normer og viden i både formelle og uformelle fora.</p> <p>At facilitere tværfaglige drøftelser af, hvordan forskellige faglige kompetencer og forståelser af faglig kvalitet kan bringes i spil i forhold til opgaveløsningen.</p>	<p>At afstemme roller, ansvar og mandat med faglige ressourcepersoner samt skabe betingelser for, at de kan lykkes i deres faglige uformelle lederrolle i relation til sidestillede kolleger.</p> <p>At understøtte og følge op på, at der løbende bliver arbejdet med vidensdeling, og dokumentation af handlinger der virker.</p>	<p>At understøtte den faglige opgaveløsning ved at fremme faglige refleksions- og læreprocesser.</p> <p>At skabe en kultur, hvor alle fagligheder ligeværdigt kan inspirere hinanden, og hvor der er plads til at dele sin faglige tvivl og italesætte usikkerhed.</p>

...fortsættes næste side


Afdelingsleder

	Færdigheder	Prioriteter	Arbejdsværdier
	<i>Lederen der lykkes er i stand til...</i>	<i>Lederen der lykkes bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der lykkes ser det som vigtigt...</i>
Personale ledelse	Både at være anerkendende og fejre succeser, når medarbejdere lykkes, men kan samtidig give konstruktiv feedback og ultimativt korrigerende, når medarbejdere udviser uhenigtsmæssig adfærd.	At give den autonomi i opgaveløsningen, som den enkelte kan løfte, sikre at medarbejdere besidder de nødvendige kompetencer samt facilitere faglige og sociale fællesskaber med henblik på at fremme motivation og fastholdelse.	At fremme psykologisk tryghed ved selv at udvise åbenhed om usikkerheder, fejl og tvivlsmomenter samt italesætte en tillidsbaseret læringskultur frem for en nulfejlskultur.
Administrativ driftsledelse	At have styr på "egen butik", og evner at planlægge, prioritere samt følge op i forhold til ressourcer indenfor den tildelte økonomiske ramme. At anvende tavler, årshjul eller lignende til at arbejde systematisk og struktureret med at skabe overblik over ventende, igangværende og færdiggjorte indsatser.	At arbejde systematisk med at afdække, hvordan vaner og rutiner relateret til strategiske, faglige, personalemæssige og administrative opgaver løbende bør evalueres og eventuelt justeres. At få de menneskelige, faglige, fysiske og økonomiske ressourcer anvendt på en måde, hvor der løbende bliver skabt merværdi i forhold til kerneopgaven.	At have fokus på at kunne skabe og forankre små og store forbedringer i driften i hverdagen. At inddrage medarbejdere i driftsmæssige prioriteringer med henblik på at lytte til praksisnære erfaringer.

Alle ledere i Området for Socialpsykiatri

	<i>Lederen der mislykkes ender med...</i>	<i>Lederen der mislykkes bruger sin tid på...</i>	<i>Lederen der mislykkes ser det som mindre vigtigt...</i>
Strategisk ledelse	<p>At være uklar i sin ledelsesmæssige kommunikation om strategiske fokusområder, indsatser og mål, så andre ikke ved, hvordan de skal bidrage hertil.</p> <p>At udøve ledelsesmæssig detailstyring og micromanagement via ekstremt detaljerede handleplaner og adfærdsprocedurer, der dræber andres engagement og motivation.</p>	<p>At drive og udvikle "egen butik" uden blik for at agere som en del af et samlet område med en fælles strategisk retning.</p> <p>At igangsætte så mange strategiske indsatser på én gang, at ingen af indsatserne reelt ender med at blive implementeret fyldestgørende.</p>	<p>At efterleve ITOP-værdien "inddragelse", som handler om at skabe aktivt samarbejde og en åben dialog, når der skal dannes opbakning til strategiske mål, forbedringsarbejde og udvikles strategiske indsatser.</p> <p>At forholde sig til den friktion, der uundgåeligt vil opstå under strategiimplementering som følge af omskiftelige omgivelser.</p>
Faglig ledelse	<p>At betone en bestemt og ensidig forståelse af faglig kvalitet, så det bliver svært at have tværfaglige drøftelser af, hvad god faglig kvalitet er.</p> <p>At tro, at vedkommende selv "ved bedst", og er i mindre grad villig til at revurdere egne overbevisninger i mødet med nye data og argumenter.</p>	<p>At finde fejl ved og kritisere andres faglige perspektiver samt afmontere andres argumenter for at styrke sin egen sag.</p> <p>Vedholdende at forsvare sine egne faglige overbevisninger og forsøge at omvende andre til at dele disse og konstant udfordre andres perspektiver.</p>	<p>At efterleve ITOP-værdien "professionalisme", som handler om at løse opgaver høj faglighed og kvalitet.</p> <p>At arbejde med dokumentation af faglige indsatser, og betragter det som tidsspilde snarere end potentiale for læring om, hvad der virker.</p>
Personale ledelse	<p>At lede andre som man selv ønsker at blive ledet, som følge af blind tiltro til egne præferencer og manglende interesse i eller nysgerighed for andre.</p> <p>At lede andre ud fra eget behov for kontrol, så ledelsen virker hæmmende på kreativitet og engagement.</p>	<p>Alt andet end at være mentalt og fysisk tilstedeværende over for dem, som man har ledelsesansvar for med henblik på at kunne understøtte dem i at lykkes.</p> <p>At demotivere ved konstant at italesætte alt det, som andre ikke lykkes med, uden anerkendende og balanceret skelen til alt det, som andre lykkes med.</p>	<p>At efterleve ITOP-værdien "tillid", som handler om at udvise og indgyde tillid, uanset om arbejdsrelationer er op, ned, til siden eller ud.</p> <p>At interessere sig for, hvordan man får andre til at "blomstre", og interesserer sig mere for egen end andres udvikling.</p>
Administrativ driftsledelse	<p>At betragte rutineopgaver som opgaver, der ikke kan optimeres.</p> <p>At være ustruktureret og usystematisk, og kommer således på bagkant i forhold til planlægning, prioritering, koordinering samt opfølgning, og ender derfor med ikke at have styr på egen butik.</p>	<p>At prioritere udviklingstiltag, der ikke er direkte relateret til forbedring af kerneopgaven.</p> <p>At fordele opgaver uden skelen til, hvordan faglige, menneskelige, økonomiske og fysiske ressourcer kan anvendes mest muligt værdiskabende.</p>	<p>At have fokus på kapacitetsstyring, målstyring og løbende forbedringer.</p> <p>At efterleve ITOP-værdien "ordentlighed", som handler om at være troværdig og udvise gensidig respekt i ord og handling.</p>





Ledelsesgrundlag for Området for Socialpsykiatri

Niels Bohrs Vej 30
9220 Aalborg Øst

Juli 2022

