

# Ledelsesprofil

## Gribskov Bo og Støttecenter

### Formålet med lederværdierne:

Gribskov Bo og Støttecenter er en værdibaseret organisation, hvor der er plads til at hvert team udvikler en individuel kultur. Denne ledelsesprofil har til formål at tydeliggøre det fælles værdisæt og de fokuspunkter, som ledelsesteamet tager udgangspunkt i samt tydeliggøre, hvad medarbejderne, pårørende og borgerne kan forvente af en lederne på Gribskov Bo og Støttecenter.

### Indholdet i dette dokument

Dette dokument er bygget op som en tragt, hvor der indledningsvis er fokus på, hvad god ledelse er samt hvordan god ledelse bedrives. Derefter er der praktiske eksempler på, hvordan en leder på Gribskov Bo og Støttecenter agere i udvalgte situationer. Afslutningsvis er der et refleksionsværktøj, som ledelsen kan anvende til sparring og individuel refleksion

Opbygningen af dokumentet ser dermed således ud:

1. Hvad er god ledelse
2. Hvordan bedrives god ledelse
3. Praktiske eksempler på god ledelse
4. Refleksions redskab
5. Fokus på det organisatoriske perspektiv

## 1. Hvad er god ledelse

God ledelse i Gribskov Bo og Støttecenter er baseret på den systemiske tænkning, hvor vi tager udgangspunkt i fællesskabet og en helhedsorienteret praksis. Derudover er der fokus på funktionalismen og symbolismen, i den forstand at ledelsen udviser opbakning og anerkendelse af de "sunde" 'subkulturer', hvor teamet definerer og samskaber deres interne teamkultur. *Vores ledestjerne er at vi er en organisation, der leverer høj kvalitet<sup>1</sup>, er proaktiv og hvor medarbejderne er stolte af deres arbejde.*

### Socialkonstruktivismen

Vores ledelsesafsæt er funderet i socialkonstruktivisme, hvorved vi mener, at virkeligheden konstant er i forandring og dannes gennem sociale processer. Derfor er vi bevidste om vores særlige rolle som medskabere af virkeligheden gennem vores ageren i praksis og kommunikativt. Vi ser en tæt sammenhæng mellem kultur og ledelse og mener at ekstern tilpasning og intern integration er en del af det forbillede, som vi skal vise medarbejderne. Med udgangspunkt i socialkonstruktivismen er vi bevidste om, at organisationens værdier og kultur er under konstant forandring ligesom de 'subkulturer', der former sig i de enkelte teams. Vi er i vores forståelse af kultur inspireret af Edgar Scheins tanker om organisationskultur og ledelse, samtidig med at vi ikke anvender Scheins teori funktionalistisk i en overdragelse af værdier til medarbejderne (Anette Kamp 2003; 160-61) . Derfor kombinerer vi Scheins organisationskultur med Maiken Schultz symbolistiske forståelse af organisationer, hvor kulturer vedligeholdes og udvikles af symboler og myter. Vi anvender i vores ledelse både funktionalismen og symbolismen ved at veksle mellem at være sparringspartnere og retningsgivere for medarbejdernes arbejde. Ligesom vi i organisationen anerkender forskellige 'teamkulturer' på den ene side og på den anden fastholder et stærkt fokus på helheden.

### Systemisk tænkning:

I vores anvendelse af symboler og sparring er vi ud over det socialkonstruktivistiske funderet i den systemiske tænkning, som tager udgangspunkt i at alle hændelser og begivenheder griber ind i hinanden. I det systemiske landskab henter vi inspiration hos Gitte Hasselbo, Elisabeth Plum og Benedicte Madsen i vores måde at arbejde med kultur, relationer og dialoger. Det betyder for eksempel at vi arbejder med åbne dialoger, hvor vi giver plads til medarbejdernes syn på konkrete udfordringer og på deres forventninger til ledelsen. Ligesom vi er meget tydelige i vores italesættelse af egen rolle, så vi bliver rollemodeller for den ønskede kultur.

---

1

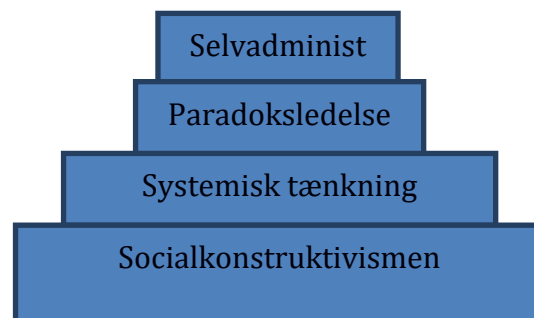
Høj kvalitet betyder, at vi forstår at udnytte den økonomiske ramme vi har bedst muligt og at vi er et sted, hvor tilbuddet tilpasses den enkelte beboers behov og ønsker samtidig med at medarbejderne ser nye muligheder for den enkelte.

## Ledelse gennem paradokser og krydspres

I den socialkonstruktivistiske virkelighed kan ledelsen bliver mødt med modsatrettet krav. For eksempel skal ledelsen både have tillid til medarbejdernes beslutninger og samtidig have kontrol over det økonomiske forbrug i de enkelte teams. Vi er som ledere bevidste om denne kompleksitet, når vi bevæger os mellem forskellige niveauer og rationaler (Lotte S. Lüscher). Derfor ser vi det som en af vores fornemmeste opgaver at skabe mening i forandringerne for medarbejderne og give dem en tryk ramme at træffe beslutninger indenfor samtidig med, at medarbejderne skal kunne agere i en forandringskultur. Det er afgørende for kulturen, at vi hele tiden er i læring og udvikling, når medarbejderne er ansvarstagede og vi bedriver ledelse på afstand.

## Selvadministrerende teams

Derfor arbejder vi også med selv-administrerende teams, som forudsætter, at medarbejderne kender rammen for de opgaver, der skal løses. Hvert team administrere eget drift budget, lønbudget, samt planlægning/udvikling/prioritering og udførelse af den daglige praksis i huset. Alle tager ansvar for et afgrænset og veldefineret område, som varetages med støtte og coaching af ledelsen på sidelinjen. Ud over eget ansvarsområde er alle teamets medarbejdere fælles ansvarlige for at alle opgaver løses tilfredsstillende.



## 2. Værdibaseret ledelse

Med udgangspunkt i det ovenstående er følgende værdier bærende for god ledelsen på Gribskov Bo og Støttecenter:

- A. Vi er helhedsorienteret
- B. Vi er i læring
- C. Vi har tillid
- D. Vi er åbne
- E. Vi er modige

Disse ledelsesværdier er på Gribskov Bo og Støttecenter defineret på følgende måde:

1. Vi er helhedsorienteret: Vi har altid fokus på, at vores beslutninger tager udgangspunkt i almenvældets bedste i forhold til borgernes gode liv. Dette er en vigtig værdi for både medarbejdere og ledere, men det er ikke noget, som vi kan definere på forhånd. For eksempel hvis en medarbejder har lyst til at tage et kursus i 'yoga', kan vi ikke på forhånd definere, om det er godt for fællesskabet, eller bidrager til det vi som organisationer skal læse af opgaver. Vi må i hver enkelt situation afdække sammen med medarbejderen, hvorvidt det er et bidrag ind i vores ydelse som organisation, skaber værdi for borgerne og kollegaerne, at medarbejderen får dette kursus. Det er ikke i udgangspunktet ledelsen, der definerer, hvad der er godt for almenvellet det afdækker vi sammen med medarbejderne, hvor fokus er på den lærende dialog, faglige argumentation og kontinuerlig udvikling af ideer/kreativitet. Vi ønsker en kultur, hvor medarbejderne har fokus på dette fællesskab og der skal ledelsen gå foran og være rollemodeller. En leder skal "walk the talk" og for eksempel sætte sine tallerkner i opvaskemaskinen, fordi det tjener det fælles bedste, at alle rydder op efter sig selv, med mindre andet er aftalt. Vi ønsker en kultur, hvor alle oplever sig ligeværdige, samtidig med at alle ved, at vi har forskellige roller, som alle er vigtige. Vi er bevidste om, at der er forskellige subkulturer på arbejdspladsen, men det ser vi som en fordel, fordi teamsene ikke lukker sig om sig selv, men tager del i arbejdet i hele huset. Ledelsen lægger derfor vægt på at teamet har stor frihed til at arbejde med egen kultur, men er samtidig villig til at støtte op om arbejdet, hvis teamet har brug for det. Der kan for eksempel være situationer, hvor ledelsen hjælpe med at vise retning, hvis der er medarbejdere, der har svært ved at forstå den faglige ramme.

2. Vi er i læring: Der er hele tiden nye forventninger til den ydelse, som medarbejderne skal leverer, og derfor er det vigtigt, at vi kontinuerligt forfølger udviklingsmuligheder både som ledelse men også som medarbejder da det er dem, der står i de konkrete udfordringer. Vi ser det derfor som en vigtig opgave, at støtte op om de ideer, som medarbejderne får i forhold til at øge borgernes livskvalitet eller udnytte de fysiske rammer vi har eller de økonomiske muligheder vi har stadigt mere optimalt. For eksempel har et team købt en campingvogn til beboerne, som de kan bruge i forbindelse med forskellige aktiviteter. Det er vigtigt, når vi er en lærende organisation, at ledelsen ikke er dømmende, men er nysgerrig på de intentioner, der har ligget til grund for medarbejdernes handlinger, så læringen ikke bliver et forsvar men et trygt rum til at se nye muligheder og invitere andre aktører ind til at give kvalificerede input. Det betyder at lederne skal være i stand til at bedrive paradoksledelse, hvor de kan bevæge sig mellem flere forskellige rationaler og niveauer sammen med medarbejdere, så det giver mening for medarbejderne. Derfor er det vigtigt, at ledelsen kender 'temperaturen' i de enkelte teams ved ofte at komme forbi i hverdagens dagligdag uden at de opleves som kontrol. For eksempel kan en leder komme ind i et team en morgen og opleve, at medarbejderne står sammen væk fra beboerne og taler privat sammen. Lederen tager ikke observationen op i selv situationen, men kan anvende det senere på en generel måde ved at drøfte morgensituationerne i teamet. Det er vigtigt at

ledelsen er opmærksom på, at der er blinde pletter hos os alle og ikke agere fejlfinder, men spotter, hvor de enkelte team skal støttes i deres tilgang til arbejdet og faglighed, at de ser potentialet for udvikling, så den faglige integritet ikke bliver selvtilstrækkelig eller så teamets kollektive bevidsthed ikke bliver en barriere for at udvikle sig som team.

3. Vi har tillid: Når vi, som ledelse, arbejder i en helhedsorienteret og lærende organisation, hvor medarbejderne har plads og rum til at tage ansvar, så vil der altid være ting, der ikke går helt som planlagt. Det er en uundgåelig del af organisationens DNA, når vi vil være en lærende og helhedsorienteret organisation. Som ledelse italesætter vi, at det er et vilkår at der i en lærerens kultur er 'skønhedspletter' og at det er uundgåeligt at der opstår fejl når der foregår mange aktiviteter. Ledelsens fokus ved fejl er hvad vi i fællesskab kan lære af fejlen ( kontinuerlig kvalitetsudvikling ) og ikke hvem der fejlede.

Ledelsen fremstår autentisk og er selv rollemodeller i forhold til at italesætte når der laves fejl.

Ledelsen viser de enkelte teams, at vi har tillid til at de tager ansvar for deres arbejde og deres fælles kultur når blot vi ser at der handles på -og læres af de fejl der begås. Men for at tilliden ikke skal blive til blind tillid, skal vi som ledere have øjne og øre åbne for at udfordre medarbejderne på deres praksis, så fagligheden forbliver udviklende. For eksempel holder vi øje med, at vi bliver inviteret til at bidrage til konkrete udfordringer, ligesom vi bidrager til at lære af magtanvendelser eller kollegiale uoverensstemmelse. Det er vigtigt for os, at medarbejderne ser det som naturligt at inddrage os i teamets drøftelser om arbejdet, og at de ønsker at være åbne om de udfordringer, der er uundgåelige. Derfor er det vigtigt, at vi som ledere ikke agere som entydige eksperter på borgerne, når vi deltager i personalemøder, men forstår kulturen i de enkelte teams og kan bidrage med nye øjne, der kan skabe fælles læring.

4. Vi er åbne: Når forventningerne til ydelsen skifter samtidig med at vi er en lærende og helhedsorienteret organisation, så er det vigtigt, at vi som ledelse er åbne og transparente, ligesom vi forventer det samme af medarbejderne. Dermed ikke sagt, at ledelsen skal sende alle strategier videre fra kommunen til medarbejderne, men oversætter politiske strategier og minimere kompleksiteten så de bliver handlingsorienterede og giver mening i organisationens virkelighed. Vi forventer samtidig også at medarbejderne er åbne om, hvad de tænker om de nye strategier og udvikling, så vi får skabt en fælles forståelse for forandringerne. Det er vigtigt for organisationen, at den består af medarbejdere, der stiller spørgsmålstejn ved udviklingen og ønsker at forstå forandringerne for at kunne handle på dem. Ligesom det er vigtigt, at medarbejderne i særlige situationer følger direktiverne uden, at de skal diskuteres. For eksempel kan der være en ændring i håndteringen af sygefravær, som ikke er til diskussion, men som skal implementeres med det samme. Derfor er det vigtigt at ledelsen er meget tydelig på at italesætte, hvornår der er mulighed for input og forslag samt hvornår direktiver ikke er til diskussion, samtidig med at der er en åbenhed

overfor at drøfte, hvordan de nye tiltag kan implementeres.

5. Vi er modige: I en lærende organisation er det afgørende at ledelsen er risikovillig og modig. Hvis medarbejderne skal turde at prøve nye metoder og aktiviteter af, skal de vide, at ledelsen er villig til at støtte op om det de laver. Derfor signalere vi også tydeligt over for medarbejderne, at det er vigtigt, at de tør agere aktivt (selvfølgelig efter grundig overvejelse), og ikke være bange for at fejle. Som ledelse ser vi en sammenhæng mellem handling og risiko for fejl, ligesom vi kobler handling og læring.

I forhold til den kommunale virkelighed kræver det, at ledelsen hele tiden informeres om og inddrages i, hvad der foregår i de enkelte teams. Ikke for at detailstyre, men for at kunne forklare opad i systemet og horisontalt i omgivelserne, hvad der sker i organisationen. Ligeledes skal ledelsen være i stand til kompetent at synliggøre beslutningers konsekvenser så det er tydeligt for kommunalpolitikkerne og embedsværket, hvilke konsekvenser nye tiltag kan få for borgernes liv.

### 3. Hvordan bedrives god ledelse

Som leder på Gribskov Bo og Støttecenter er der plads til, at der er forskellige lederstile. Samtidig er der en fælles ramme for ledelsesarbejdet, der er kendetegnet i nedenstående værdier, som er dem der angiver retning i ledelsesarbejdet:

Gribskov Bo og Støttecenter

Nærhedsetik	Pligtetik	Konsekvensetik
Åbenhed	Ordentlighed	Helhedsorienteret
Tillid	ansvarstagende	Se nye muligheder
Meningsskabende	Lærende	
Samskabende	Mod	

Derudover kan man sige at den gode leder på Gribskov Bo og Støttecenter er kendetegnet ved følgende kompetencer.

*En leder har viden om det socialfaglige område, og forståelse for at arbejde i en politisk styret organisation og kunne agere proaktivt i forhold til tendenser og strategier i det politiske lag. Ligeledes kan lederen læse et budget, og har analytiske evner til at spotte læringsbehov i organisationen. På det personlige plan skal en leder være troværdig, nysgerrig og inviterende til dialog samt risikovillig og have mod til at arbejde i en lærende organisation. Derudover skal lederen være i stand til at sætte sig ind i medarbejdernes sprog og facilitere tiltag **sammen** med teamet. Lederen skal se sig selv, som en del af helheden og ikke som lederen af helheden. "Hvordan kan jeg bidrage til det fælles bedste og ikke omvendt"*

#### 4. Praktiske eksempler på god ledelse "Ramme for selvadministration".

Opgaveløsningen er bygget op omkring Ansvarsområder, Rolle ansvarlige, Kontaktpersons roller. Hvert team definerer sammen med ledelsen hvilke ansvarsområder der er relevante i teamet. Dette arbejde foregår hvert år på et kursus hvor hver ansvarsområde drøftes / evalueres og besluttet. Alle medarbejdere i teamet er med til at skabe indholdet og præmissen for varetagelse af det enkelte ansvarsområde og er på den måde medskabere af hvert enkelt ansvarsområde selvom det er kollegaer der har ansvar for at varetage ansvarsområdet.

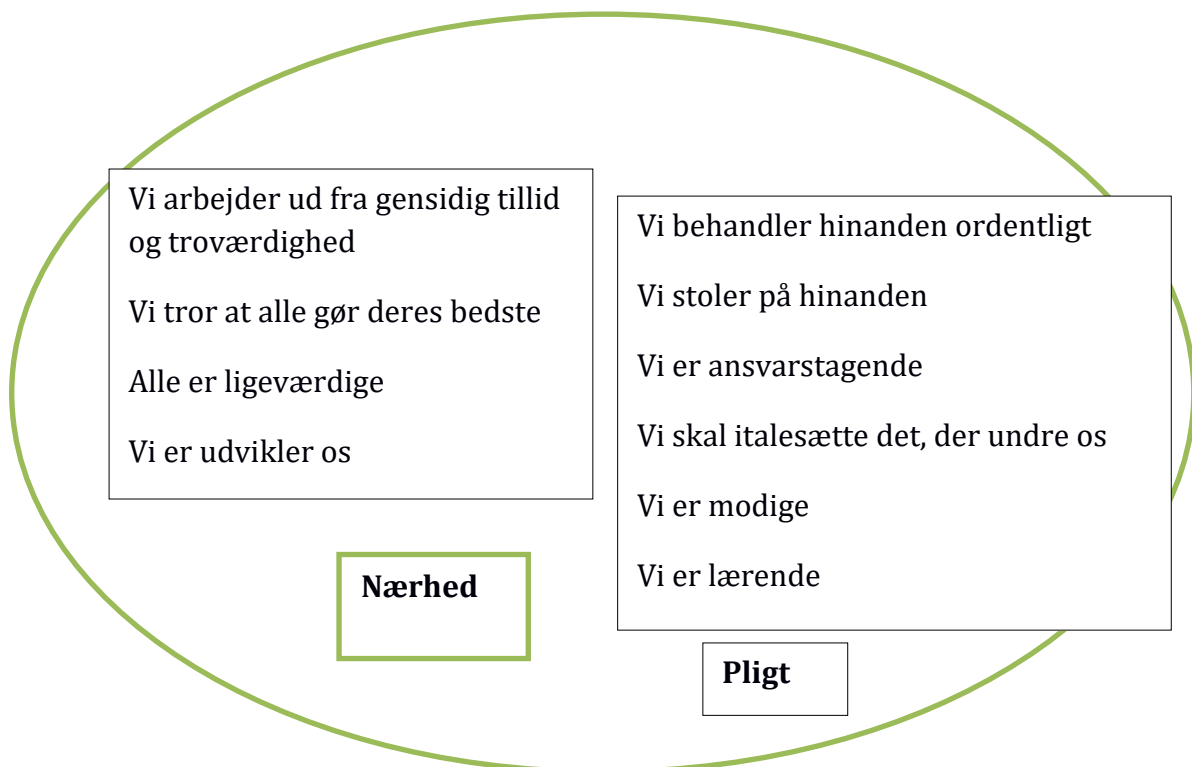
Ansvarsområderne er en kombination af skal – ansvarsområder (ens for samtlige teams) og kan - ansvarsområder ( baseret på aktuelt behov i det enkelte team ).

Bagtæppe for alle medarbejdere i varetagelsen af ansvarsområder er: Love og regler, retningslinjer og bestemmelser, organisationens mission og definerede kerneydelse, Organisationens Håndbog, kommunens politiske strategier, Servicelovens bestemmelser, Det sociale tilsyns (tilsynsrapport) med anbefalede udviklingstiltag, Retningslinjer for medicinbehandling samt sygeplejeinstruks, §141 handleplan, VUM (Voksen Udrednings Metoden), §124 Magtanvendelse. Fødevarestyrelsens retningslinjer for egenkontrol, Retningslinjer vedr. håndtering af borger -og drift midler.

#### 5. Refleksions redskab

For at lederværdierne kan blive et levende redskab anvender vi nedenstående redskab i vores individuelle og team sparringer:

EX:



## **Konsekvens**

Procedure og retningslinjer er  
retningsgivende

Vi er helhedsorienteret

Vi ser nye muligheder i praksis