

2016

Ledelsesprofiler for direktion, områdeledelser og center-/sekretariatsledelser



Københavns Kommune
Børne- og Ungdomsforvaltningen
Center for Policy
Organisation og Ledelse



INDLEDNING TIL LEDELSESPROFILER

Ledelsesprofiler i BUF

Alle børn og unge i København skal trives, udvikle sig og lære, så de får de bedste muligheder i deres liv. Københavns dagtilbud og skoler har stor betydning for alle børn og unges livschancer og chancelighed – nu og senere i livet. God ledelse er afgørende for, at vi sammen lykkes i BUF til gavn for børn og unge, og det er ligeledes forudsætningen for, at vi udvikler stærke arbejdsfællesskaber, hvor medarbejdere og ledere trives. Vi har derfor udviklet ledelsesprofiler for hhv. klyngeledelser, skoleledelser og for ledelser i områderne, centrene/sekretariatene og direktionen.

Profilerne sætter den københavnske retning for den faglige ledelse af indhold og kvalitet i vores tilbud til alle børn og unge. Profilerne skal sætte ord på de kompetencer, ledelserne på forskellige niveauer skal rumme og beskrive de ledelsesområder, som kompetencerne skal udfolde sig inden for, f.eks. faglig ledelse af medarbejdere og strategisk arbejde med ressourcer.

Profilerne giver os et fælles sprog om ledelse, og bliver udgangspunkt for en fortsat ledelsesdialog og – udvikling, så vi i fællesskab arbejder med kvaliteten af ledelse i BUF. Ledere i BUF skal have forskellige kompetencer og baggrunde, og ledelsesprofilerne skal afspejle den mangfoldighed, der skal være i ledelserne på tværs af BUF.

Fælles ledelse - forskellige roller

Samlet beskriver ledelsesprofilerne ledelsernes roller fra politik til praksis, da vi i fællesskab skal sikre børn og unge i København en god start på livet. Ledelsesprofilerne præciserer de særlige ledelseskompetencer og dimensioner, der er centrale i forskellige ledelsesfunktioner, og hvad der er fælles for vores ledelser. Der er således både fælles dimensioner i alle profilerne som fx ”arbejder med tydelige mål og forventninger”, ”arbejder strategisk med ressourcer” og ”arbejder systematisk med kvalitet gennem brug af data”, men også dimensioner som er specifikke for de enkelte ledelsesfunktioner.

Klyngeledelser og skoleledelser leder den faglige udvikling i dagtilbud og på skoler. De sætter retning og fokus for det faglige arbejde med det klare formål at sikre børn og unges trivsel, udvikling og læring. Ledere, der konsekvent fokuserer på kvalitet, faglighed og børn og unges udbytte, har en stor positiv effekt på børn og unges faglige udvikling. Derfor skal al ledelse finde vej til børn og unge.

Ledelserne i områderne, centrene/sekretariatene og direktionen skal i fællesskab binde organisationen sammen, så politik og praksis går hånd i hånd. De skal sætte retning for udviklingen af vores tilbud, lede vores medarbejdere og ledere og udvikle en organisation, der giver dagtilbud og skoler de bedste rammer for at lykkes. Samtidig har de ansvaret for, at BUF får mest mulig kvalitet for de midler, vi har.

Vi udvikler ledelsesprofiler sammen

Udviklingen af ledelsesprofiler er sket gennem bred inddragelse af medarbejdere og ledere i BUF, da god ledelse kræver samspil mellem medarbejdere og ledere og på tværs af ledelser i forvaltningen.

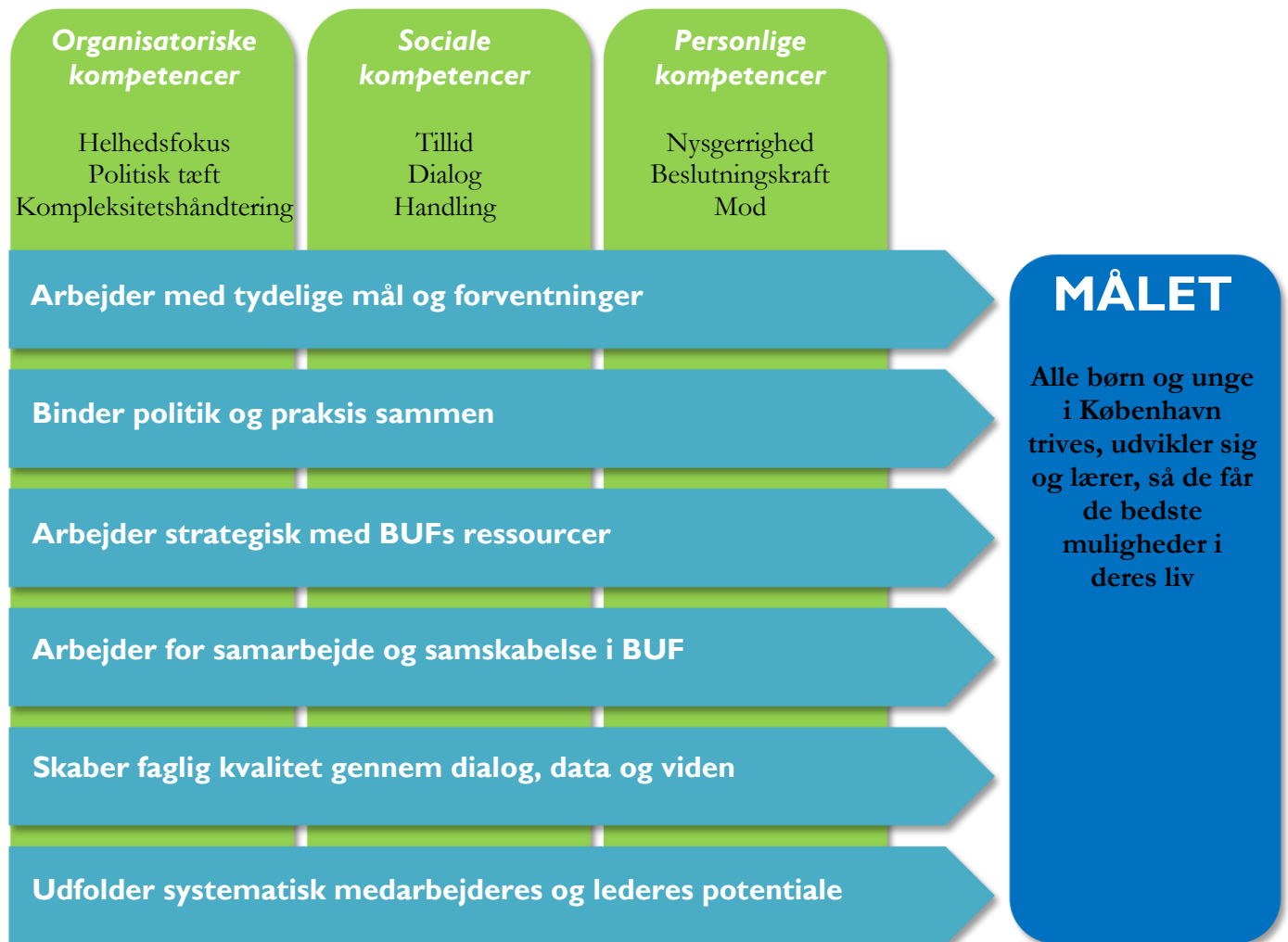
Arbejdet med ledelsesprofiler er baseret på tre hovedtrin:



I forlængelse af udviklingen af ledelsesprofilerne kortlægger vi ledelserne og planlægger de udviklingstiltag, der skal styrke vores ledelseskompetencer. Vi skal sikre sammenhæng mellem de forskellige ledelsesfunktioner og sammen styrke vores ledelse til gavn for børn og unge i København.

LEDELSESPROFILER FOR DIREKTION, OMRÅDELEDELSER OG CENTER- /SEKRETARIATSLEDELSER

Med udgangspunkt i disse præmisser ser ledelsesprofilerne for direktionen, områderne og centre/sekretariaterne således ud:



LEDELSESPROFILERNES BAGVED LIGGENDE KOMPETENCER

ORGANISATORISKE KOMPETENCER

Helhedsfokus, politisk tæft, og kompleksitetshåndtering

Denne kompetence handler om ledelsens evne til at lede i en kompleks politisk organisation med mange interessenter. Den handler ligeledes om ledelsens evne til at udvikle en kultur, systemer og organisatorisk struktur blandt medarbejdere og ledere, der styrker kvaliteten i vores arbejde med børn og unge.

Det kræver, at ledelsen er i stand til at udvikle strategier og designe processer for at nå organisationens vedtagne mål i praksis og håndtere kontinuerlige forandringskrav. Ledelsen skal sikre blikket for helheden i opgaveløsningen, og skabe en organisation der arbejder sammen og i samme retning

Det betyder, at ledelsen

- Er kulturbærere og -skabere ved at arbejde målrettet for BUFs målsætninger.
- Forstår interessenters modsatrettede interesser og behov i og uden for BUF.
- Træffer reflekterede valg, når dilemmaer opstår.
- Skaber de rette organisatoriske rammer for, at medarbejdere og ledere kan skabe de ønskede resultater.
- Mestrer både langtidsholdbare løsninger og 'her og nu'-løsninger alt efter, hvad den samlede organisation skal opnå.

SOCIALE KOMPETENCER

Tillid, dialog og handling

Denne kompetence handler om ledelsens evne til at opbygge tillidsfulde relationer og skabe mening og følgeskab til at realisere beslutninger gennem andre. Ledelsen skal kunne udvikle professionelle relationer og udøve aktiv personaleledelse.

Det kræver, at ledelsen kan kommunikere rammer og retning og drive involverende udviklings- og forandringsprocesser, hvor vi systematisk samarbejder og samskaber. Ledelsen skal turde åbne deres ledelsesrum og evne at indgå i oprigtige og ligefremme dialoger med medarbejdere, ledere, borgere og andre interessenter.

Det betyder, at ledelsen

- Går forrest i udviklingen af BUFs samarbejdskultur; præget af medansvar, medindflydelse og medbestemmelse.
- Kommunikerer og benytter dialog i sin ledelse.
- Er åben over for andres ideer og skaber rum til professionel uenighed.
- Er ærlig og retfærdig og skaber tillidsfulde relationer til medarbejdere og ledere.
- Fordrer, at medarbejderne gør det samme i forhold til kollegaer, borgere og samarbejdspartnere.
- Afklarer fælles retning og tilgang til ledelse i og mellem ledergrupper.

PERSONLIGE KOMPETENCER

Nysgerrighed, beslutningskraft og mod

Denne kompetence handler om ledernes karakter. Ledelsen skal kunne træffe beslutninger og være personligt og fagligt robuste. Ledelsen skal være imødekommende og have blik for andres perspektiver.

Det kræver, at ledelsen er løsningsorienteret, vedholdende og har mod til at prioritere. Ledelsen skal ligeledes være stålsat, når situationen kræver det, og kunne balancere mellem definerende og faciliterende ledelse.

Det betyder, at ledelsen

- Er bevidst om egen ledelsesrolle og ledelsesadfærd.
- Har mod og faglig forståelse til at håndtere forhold, som hæmmer eller fremmer BUF.
- Er nysgerrig på BUFs fagområder og andres perspektiver og tager ansvar for, at vi udvikler løsninger med afsæt i brugernes behov.
- Kan stå fast, når svære beslutninger er truffet, og sørge for, at de implementeres i bund.

LEDELSESPROFILERNES TVÆRGÅENDE DIMENSIONER

ARBEJDER MED TYDELIGE MÅL OG FORVENTNINGER

Omsætter og arbejder strategisk med politiske budskaber og beslutninger.

Kommunikerer og sætter tydelige rammer og retning på tværs af dagtilbud, skoler, områder, bydækkende enheder, centre og sekretariater. Skaber mening, ejerskab og udviser tillid til, at organisationen kan og vil følge strategien.

DIREKTIONEN

- Identificerer fremtidige tendenser, udfordringer og muligheder for BUF.
- Arbejder systematisk med strategiudvikling i samspil med ledere.
- Træffer beslutninger om BUFs overordnede udvikling og kvalitet og leder BUF i den ønskede retning til gavn for børn og unge i København.
- Prioriterer og fastlægger mål for forvaltningen og sparrer med ledere om opfyldelse af mål og forventninger.

OMRÅDELEDELSER

- Arbejder med strategiudvikling i samspil med sideordnede, underordnede og overordnede.
- Faciliterer, at strategien omsættes og nedbrydes til operationelle mål for dagtilbud, skoler og området med afsæt i de lokale udfordringer og vilkår.
- Sparrer systematisk med medarbejdere og ledere om prioriteringer, metodik i opgaveløsningen og opfyldelse af mål.
- Træffer beslutninger og leder området med afsæt i strategi, mål og forventninger.

CENTER-/SEKRETARIATSLEDELSER

- Arbejder med strategiudvikling i samspil med sideordnede, underordnede og overordnede.
- Omsætter og nedbryder strategien til operationelle mål, som medarbejdere og ledere kan navigere efter.
- Sparrer løbende med medarbejdere og ledere om prioriteringer, metodik i opgaveløsningen og opfyldelse af mål.
- Træffer beslutninger og leder enheden med afsæt i strategi, mål og forventninger.

BINDER POLITIK OG PRAKSIS SAMMEN

Sørger for, at børn og unges vilkår og behov er kernen i de politiske drøftelser og beslutningsprocesser. Har kontinuerligt fokus på, at alle opgaver i BUF varetages under hensyn til, hvad der gavner børns læring, trivsel og udvikling - alt begynder og slutter med et barn.

DIREKTIONEN

- Skaber og vedligeholder gensidig tillid mellem politikere og BUF.
- Formidler og oversætter løbende politiske beslutninger til organisationen.
- Skaber de nødvendige organisatoriske og administrative rammer, så politiske beslutninger kan realiseres og højne kvaliteten for børn og unge i København.
- Har kontinuerligt fokus på, at vi implementerer beslutninger i bund og realiserer de ønskede forandringer, så vi udvikler kvaliteten i dagtilbud og på skoler.

OMRÅDELEDELSER

- Bidrager aktivt til de politiske og administrative sagsprocesser, ved at formidle praksisfeltets vilkår og behov.
- Sætter erfaringer fra dagtilbud og skoler om, hvad der virker, og hvad der skaber progression for børn og unge i spil. Formidler og oversætter løbende politiske beslutninger til dagtilbud, skoler og området.
- Har kontinuerligt fokus på, at beslutninger implementeres i bund og realiserer de ønskede forandringer, så vi udvikler kvaliteten på skoler og i dagtilbud.

CENTER-/SEKRETARIATSLEDELSER

- Udarbejder kvalificerede beslutningsgrundlag til politikerne med udgangspunkt i de gældende rammevilkår, politiske visioner og praksisfeltets behov.
- Sætter forskningsmæssig og praksisbaseret viden om hvad der virker, og hvad der skaber progression for børn og unge i spil.
- Formidler og oversætter de politiske beslutninger og sørger for, at medarbejdere og ledere omsætter beslutningerne gennem konkrete handlinger, der binder politik og praksis sammen.
- Skaber praksisnære og implementerbare løsninger ved at involvere dem, der skal anvende løsningen og højne kvaliteten for børn og unge i København.
- Udmønter beslutninger, så dagtilbud, skoler og områderne kan implementere dem.

ARBEJDER STRATEGISK MED BUFS RESSOURCER

Sparrer systematisk med ledere over, under og ved siden af om, hvordan ressourcerne bedst udnyttes i områder, centre, sekretariater og bydækkende enheder, så vi når vores mål.

Fokuserer BUFs ressourcer og egen ledelseskraft på det, der gavner børn og unge.

DIREKTIONEN

- Arbejder for, at BUF tildeles de nødvendige ressourcer og rammer, så vi kan skabe gode, udviklende tilbud til børn og unge i København.
- Prioriterer BUFs ressourcer med afsæt i lovgivningsmæssige rammer, politiske prioriteter, effektiviseringskrav og organisationens behov og strategi.
- Skaber rammer for, at organisationen løbende effektiviserer og optimerer systemer, strukturer, bygninger, ydelser og administrative rammer.
- Udvikler en organisation, der løbende optimerer processer, indsatser og tilbud, så vores ressourcer skaber den største effekt.

OMRÅDELEDELSER

- Udvikler en kultur, hvor medarbejdere og ledere løbende optimerer processer, indsatser og tilbud, så vores ressourcer skaber den største effekt.
- Styrker arbejdet med områdets børn og unge ved at prioritere områdets ressourcer med afsæt i BUFs strategi og områdets behov.
- Samarbejder med chefgruppen om at prioritere ressourcer og sikre de rette kompetencer på tværs af organisationen, så vi udvikler og optimerer organisationen samt når vores mål.

CENTER-/SEKRETARIATSLEDELSER

- Udvikler og optimerer systemer og rammer, så dagtilbuds, skolars, bydækkende enheders, centres og sekretariaters, ressourcer bruges på at skabe effekt for børn og unge.
- Analyserer og dokumenterer effekt af implementerede beslutninger, projekter og forandringer.
- Prioriterer enhedens ressourcer.
- Samarbejder med chefgruppen om at prioritere ressourcer og sikre de rette kompetencer på tværs af organisationen, så vi udvikler og optimerer organisationen samt når vores mål.

ARBEJDER FOR SAMARBEJDE OG SAMSKABELSE I BUF

Ledelsen er dynamo for samarbejde og samskabelse i BUF: Sikrer transparens og skaber tillid, koordinering og engagement hos medarbejdere og ledere.

DIREKTIONEN

- Går forrest og signalerer vigtigheden af en stærk ledelsesstreng og et stærkt samarbejde på tværs af organisationen.
- Skaber organisatoriske rammer og incitamenters for samarbejde og samskabelse i hele BUF, og sørger for at ledere åbner deres ledelsesrum.
- Udstikker den strategiske ramme for samskabelse med og involvering af eksterne samarbejdspartnere.
- Indgår i samarbejds- og samskabelsesrelationer i og uden for BUF.

OMRÅDELEDELSER

- Har kontinuerligt blik for, hvornår og hvordan forskellige perspektiver i organisationen kan styrke områdets arbejde.
- Faciliterer og indgår i netværk i området og bydækkende med henblik på kapacitetsopbygning og vidensdeling mellem dagtilbud, skoler og forvaltning.
- Faciliterer, at ledere i området åbner deres ledelsesrum op.
- Faciliterer samarbejde og samskabelse med lokalsamfundet, foreninger og andre samarbejdspartnere, så vi udvikler kvaliteten i BUF.

CENTER-/SEKRETARIATSLEDELSER

- Indgår i samarbejds- og samskabelsesrelationer med blik for, hvornår forskellige perspektiver i organisationen kan styrke enhedens arbejde.
- Faciliterer, at ledere i enheden åbner deres ledelsesrum op.
- Leder tværgående og tværfaglige aktiviteter med fokus på både proces og resultat for dagtilbud, skoler, børn og forældre.
- Faciliterer samarbejde og samskabelse med organisationer, kommunens forvaltninger, uddannelsessteder og andre samarbejdspartnere, så vi udvikler kvaliteten i BUF.

SKABER FAGLIG KVALITET Gennem dialog, data og viden

Rammesætter og gennemfører en systematisk og faglig dialog i ledelsesstrengen og på tværs af organisationen, der tager afsæt i data og viden, så vi sammen udvikler kvaliteten i vores tilbud.

Flytter beslutninger ud så tæt på, hvor de gør en forskel, som muligt.

DIREKTIONEN

- Definerer en tydelig rollefordeling og retning for arbejdet med faglig udvikling af BUFs tilbud.
- Sikrer et vedvarende fokus på faglig kvalitet, brug af data og videndeling i BUF.
- Gennemfører systematisk og tæt ledelsesdialog med chefgruppen for vedvarende at sikre det rette fokus i udviklingen af BUF, drøfter konkrete problemstillinger og beslutter fremtidige indsatser og ændringer.

OMRÅDELEDELSER

- Er nysgerrig på viden, løsninger og resultater, der kan højne fagligheden, og sætter retning for udviklingen i området.
- Har kontinuerligt fokus på at områdets systematiske anvendelse af data og viden skaber refleksion og fører til handling.
- Sikrer, i samarbejde med hele forvaltningen, at praksisfeltet har adgang til rette support og viden på rette tidspunkt.

CENTER-/SEKRETARIATSLEDELSER

- Udfører systematisk faglig ledelse af enhedens medarbejdere og ledere, så enheden bidrager til, at skabe resultater for børn og unges udvikling, dannelse og trivsel.
- Sørger for, at vi besidder faglig ekspertise, og at vi anvender data med henblik på at understøtte ledelsesstrengens dialog om faglig udvikling.
- Sikrer, i samarbejde med områderne, at praksisfeltet har adgang til rette support og viden på rette tidspunkt.

Udfolder systematisk medarbejderes og lederes potentiale

Træner og udvikler systematisk medarbejdere og ledere, så vi styrker organisationens kompetencer og løser vores opgaver bedst muligt til gavn for børn og unge. Benytter alle ledelsesanledninger i udviklingen af medarbejdere og ledere; er nærværende og tilgængelig, giver sparring og feedback på medarbejdere og lederes opgaveløsning. Fremmer en læringskultur, hvor medarbejdere og ledere deler viden og anerkender fejl, som en del af læring.

DIREKTIONEN

- Sætter retning for kapacitetsopbygning og kompetenceudvikling med afsæt i organisationens strategi og behov.
- Skaber rammer for, at talenter kan folde sig ud gennem udviklingsmuligheder og karriereveje.
- Træner chefgruppen for at styrke deres ledelseskompetencer.

OMRÅDELEDELSER

- Afdækker det nødvendige kompetencebehov i egen enhed - prioriterer og agerer ud fra behovet.
- Sparrer systematisk med chefgruppen om vores kompetencebehov på tværs af BUF.
- Sparrer systematisk med klyngeledere og skoleledere om kompetencebehov for deres enheder.
- Identificerer talenter og har blik for, hvordan talenter bedst udfoldes – i eget område eller i andre funktioner i BUF.
- Træner medarbejdere og ledere for at styrke deres kompetencer og opgaveløsning.

CENTER-/SEKRETARIATSLEDELSER

- Afdækker det nødvendige kompetencebehov i egen enhed - prioriterer og agerer ud fra behovet.
- Sparrer systematisk med chefgruppen om vores kompetencebehov på tværs af BUF.
- Identificerer talenter og har blik for, hvordan talenter bedst udfoldes – i egen enhed eller i andre funktioner i BUF.
- Træner medarbejdere og ledere for at styrke deres kompetencer og opgaveløsning.

Teoretisk baggrund

Indholdsmæssigt rummer ledelsesprofilerne først og fremmest organisationens eget svar på, hvad god ledelse er inden for de forskellige funktioner. Samtidig har vi i arbejdet med profilerne taget afsæt i forskningsbaserede teoridannelser inden for ledelse. Ledelsesprofilerne hviler således på flere ledelsesteoretiske forskningskilder.

Grundlæggende er profilerne udarbejdet ud fra Offentlig Leadership Pipeline, der er en tænkning om, at ledelsesopgaven må forstås forskelligt, alt afhængig af hvilken ledelsesfunktion eller ledelsesniveau, der er tale om. Offentlig Leadership Pipeline hviler på ideen om, at der for hver ledelsesfunktion bør defineres, hvad god ledelse indebærer. Disse skal både fungere som afsæt for forventningsafstemning og for organisatorisk understøttelse i at lykkes med de krav og forventninger, der knytter sig til hvert niveau. I dansk sammenhæng har et treårigt forskningsprojekt ved Aalborg Universitet været med til at afklare, hvad offentlig ledelse kræver af færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter (af tid og energi) på hvert ledelsesniveau – fra leder af medarbejdere til topchef.

Indholdet i profilerne trækker ud over Offentlig Leadership Pipeline især på to ledelsesteorier:

Den ene er Competing Values Framework (Cameron, Quinn, DeGraff og Thakors) – i dansk sammenhæng omtalt som paradoksledelse. Denne teori peger på, at ledelse indebærer, at man navigerer dynamisk i en dilemmafyldt hverdag, hvor der både arbejdes for stærke relationer, gode resultater, stabilitet og fornyelse - på en gang. Ledere og ledergrupper skal både være visionære OG praktiske, være dirigerende OG understøttende. Forskningen bag teorien peger på, at værdi skabes, når en organisation udvikler en både-og-tænkning ved at fokusere på integration af konkurrerende værdier. På denne måde bliver tilsyneladende modstridende og modsatrettede prioriteringer kombineret på måder, der fører til skabelse af værdi.

Den anden ledelsesteori vi trækker på er Grænsekrydsende Ledelse, der peger på vigtigheden af at skabe kurs, koordinering og commitment på tværs af organisatoriske grænser til understøttelse af fælles organisatoriske visioner og mål (Ernst & Chrobot-Mason, 2011).

Tilsammen hviler ledelsesprofilerne således ikke alene på grundig inddragelse af medarbejdere og ledere i BUF, men også på et bredt udsnit af forskningsbaseret viden om, hvad ledelse kræver i dag.