

Ledelsesgrundlag

Dette er SOSU Østjyllands ledelsesgrundlag version 1. Grundlaget er udviklet i fællesskab i ledelsesgruppen i løbet af 2. halvdel af 2017. Ledelsesgrundlaget definerer det overordnede ledelsesrum og gælder for ledere på alle ledelsesniveauer i SOSU Østjylland. Vi ser ledelsesgrundlaget som et dynamisk

værktøj, som kontinuerligt udvikles i takt med organisationens udvikling, i takt med tiden, i takt med medarbejderne. Værdierne i ledelsesgrundlaget vil altid afspejle sig i måden, hvorpå der bedrives ledelse på SOSU Østjylland ligesom de vil være omdrejningspunktet, når ledelsesmæssige dilemmaer

behandles i hverdagen. I dagligdagen taler vi om SOSU Østjylland som et hus – med fundament, søjler og tag – og ledelsesgruppen har en fælles opgave i at få huset SOSU Østjylland til at være et godt uddannelses- og arbejdssted for elever og medarbejdere. Ledelsesgrundlaget er en del af husets fundament og bygger

på fire hjørneste: synlighed, samarbejde, udvikling og effektivitet.

Synlighed

Hjørneste 1

Når vi på SOSU Østjylland taler om synlighed i forhold til ledelse handler det om, at ledelse på troværdig vis skal ses, høres og føles. Det vil sige:

- Vi er nærværende for vores medarbejdere – også når vi ikke er til stede
- Vi sætter retningen for skolens udvikling – men er også lyttende i forhold til omverdens krav, ønsker og inputs
- Vi er fakta-orienterede og omsorgsfulde – det vil sige ”hård på sagen og blød på personen”
- Vi er drevet af grundlæggende værdier om ligeværd og respekt – samtidig med at vi er tydelige i vores lederrolle

Udvikling

Hjørneste 3

Som aktør på et uddannelsesmarked, der i disse år bevæger og ændrer sig hurtigt, er det nødvendigt at være orienteret i forhold til de tendenser, der viser sig inden for vores område. Aldrig ukritisk og altid sagligt. Når vi i ledergruppen taler udvikling i SOSU Østjylland, så handler det om, at:

- Vi forbereder os på fremtiden ved løbende at søge ny viden, der kan være relevant for organisationen
- Vi er modige i forhold til at gå nye veje – men vi tænker os altid om, inden vi gør det
- Vi skaber rammerne for, at den faglige og pædagogiske kvalitet hele tiden styrkes og udvikles – i dialog med medarbejderne udfordrer vi vores egen praksis
- Vi har fokus på, at udvikling ikke blot handler om nye tiltag, indsatser og initiativer – udvikling kan også ske som en hverdagsinnovation

Samarbejde

Hjørneste 2

Som leder på SOSU Østjylland findes der en lang række samarbejdsflader – internt ift. ledelseskolleger, medarbejdere og elever, eksternt i forhold til samarbejdspartnere m.fl. Ledere på SOSU Østjylland skal derfor mestre at lede samarbejder nedad, opad, udad og på tværs. I samarbejdsrelationer afspejler ledelsesadfærd sig på følgende måde:

- Vi tager vare på vores egne afdelinger og medarbejdere – men aldrig på bekostning af helheden
- Vi er loyale overfor organisationens overordnede mål og værdier – men tør også udfordre disse
- Vi stræber efter – med udgangspunkt i organisationens tarv – at få forskellige interesser til at arbejde mod samme mål
- Vi er lydhøre og åbne for nye idéer, partnerskaber m.v. – men er samtidig tro i forhold til vores kerneopgave.

Effektivitet

Hjørneste 4

Effektivitet handler om flere ting – ”at holde hus” med de økonomiske ressourcer er en afgørende kompetence. Men effektivitet kan f.eks. også handle om at være i stand til at skifte perspektiv mellem detalje, overblik og fremsyn. Når vi taler om effektivitet, så mener vi, at:

- Vi udviser økonomisk bevidsthed ved systematisk at integrere det økonomiske aspekt i vores beslutninger og strategier
- Vi opmuntrer og involverer medarbejderne i at finde nye og bedre måder at bruge ressourcerne på i den daglige drift
- Vi har blik for samspillet mellem vores eget ledelsesområde og den øvrige organisation
- Vi forstår nødvendigheden af, at skolens størrelse altid er tilpasset markedets efterspørgsel

DIREKTØRENS RESULTATER

SOSU Østjyllands direktør har som skolens øverste daglige leder det overordnede ansvar for hele skolens organisation og virksomhed. Direktøren har et særligt ansvar for at skabe resultater på følgende områder:

Organisation

- Konstruktivt samarbejde med SOSU Østjyllands bestyrelse omkring skolens mission, vision, økonomi, strategier og udvikling
- Velfungerende og professionel chefgruppe, der aktivt arbejder med den strategiske opgave på tværs i hele organisationen
- Samstemt ledelse på alle niveauer, der arbejder handlekraftigt ud fra tydelige ledelsesrum og klare mandater
- Sammenhæng i varetagelsen af skolens kerneydelse på tværs af skolens afdelinger og matrikler
- Skolens formelle organer, SU og AMIO, er velfungerende enheder, der repræsenterer skolens medarbejdere og rådgiver ledelsen i forbindelse med skolens væsentligste beslutninger

Eksternt samarbejde

- Strategisk samarbejde omkring uddannelserne via stærke partnerskaber med kommuner og region
- Indflydelse på udviklingen af branchen gennem samarbejde med øvrige SOSU-skoler og relevante interessenter på lokalt, regionalt og nationalt niveau
- SOSU Østjylland profileres som en seriøs meningsdanner og bidrager til den uddannelses-, arbejdsmarkeds- og beskæftigelsespolitiske debat
- Arbejdsmarkedets behov for efteruddannelse bliver imødekommet og udfordret

Administration og økonomi

- Effektive og tidssvarende administrative procedurer og retningslinjer
- SOSU Østjyllands økonomiske ramme overholdes og rummer mulighed for strategiske investeringer og vækst via effektiv anvendelse og udnyttelse af ressourcer og økonomi i hele organisationen
- Rettidig vedligeholdelse af bygninger, inventar og udstyr

Skolens udvikling

- En tidssvarende og fremsynet vision, der skaber retning for udviklingen af SOSU Østjylland
- En agil organisation, der hurtigt kan omstilles i takt med nye (politiske) krav og udviklingstendenser
- Meningsskabende og tydelig kommunikation, der sikrer kendskab og følgeskab til skolens mission, vision og strategier i hele organisationen
- Strategisk fokus på SOSU Østjyllands muligheder for vækst, herunder at tiltrække, fastholde og udvide antallet af elever og kursister

DIREKTØRENS ADFÆRD

Al ledelsesadfærd på SOSU Østjylland er funderet i ledelsesgrundlagets fire hjørnesteen for at kunne opnå de ønskede resultater:

Synlig

- Formulerer en tydelig, fælles og meningsgivende retning for organisationen, der danner den overordnede ramme for prioritering af indsatserne og opgaveløsningen
- Viser sig i hele SOSU Østjyllands organisation og er særlig tilgængelig overfor chefgruppen og medarbejderne i direkte reference

Samarbejde

- Følger op gennem dialog og sparring og med fokus på resultatskabelse
- Involverer chef- og ledergruppen, SU, TR og AMIR i udviklings- og beslutningsprocesser. Er lyttende, nysgerrig og konkluderende overfor de input, der kommer
- Er proaktiv, synlig og tilgængelig overfor eksterne samarbejdspartnere
- Formulerer og formidler konsekvent og tydeligt skolens budskaber til omverdenen og formidler de gode historier internt og eksternt
- Balancerer det formelle og det uhøjtidelige

Udvikling

- Holder sig velorienteret ved at efterspørge information fra egen organisation
- Orienterer løbende organisationen om den overordnede ramme for skolens drift og udvikling, herunder den politiske dagsorden, bestyrelsens prioriteringer samt direktørens og chefgruppens beslutninger

Effektivitet

- Bringer organisationens kompetencer relevant i spil. Sætter en tydelig ramme, delegerer ansvar og udviser tillid til, at opgaveløsningen varetages kompetent af chefgruppen og medarbejderne i direkte reference
- Holder sig løbende ajour om skolens samlede økonomi og præsenterer overvejelser og prioriteringer for skolens bestyrelse og for skolens chefgruppe
- Har et særligt fokus på skolens økonomiske robusthed for derigennem at sikre agilitet samt et tilstrækkeligt manøvrerum til at imødekomme nye krav og fastholde et udviklingsfokus med baggrund i uddannelses- og arbejdsmarkedspolitiske tendenser

DIREKTØRENS KAPABILITETER

Ressourcer, erfaring, kompetencer og motivation, der er relevant i forhold til at lykkes med direktør-rollen:

Personlighed

- Har stærke relationelle kompetencer; er empatisk, tillidsfuld og fordomsfri – omgivelserne føler sig mødt og anerkendt
- Har gennemslagskraft; er vedholdende og tør stå ved beslutninger og handlinger
- Er autentisk; agerer troværdigt

Færdigheder

- Analytisk stærk; skaber overblik og gennemskuer kompleksitet
- Balancerer mellem det store overblik og sans for detaljen
- Dygtig formidler; evner at kommunikere tydeligt i skrift og tale
- Har organisatorisk og politisk tæft og begår sig hjemmevant på flere arenaer – både på de bonede gulve og i den nære dialog
- Har økonomisk forståelse

Motivation

- Motiveres af at skabe resultater gennem chefer og den resterende organisation
- Motiveres af at have sit hovedfokus på det strategiske – og slippe det operationelle
- Trives med at være på – i det kendte og det ukendte
- Ambitiøs på egne og organisationens vegne

Funktionsbeskrivelse:

DIREKTØREN

CHEFENS RESULTATER

Chefen har ansvar for en veldrevet skole inden for eget chefområde og skal sikre, at planlægning af områdets drift og udvikling spejles i skolens strategiske mål.

Organisation

- Velfungerende chefteam, der aktivt samarbejder om de strategiske opgaver på tværs i hele organisationen
- Velfungerende ledergruppe, der formår at oversætte og operationalisere SOSU Østjyllands strategiske retning og arbejdet mod de fælles mål
- Agile og tydelige ledelsesrum til den enkelte leder baseret på delegering og tæt samspil
- Relevant og rettidig ledelsesudvikling for områdets ledergruppe og den enkelte leder og klare rammer for kompetenceudvikling af medarbejdere i eget område
- Dialogbaseret og tillidsfuldt samarbejde med tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter

Eksternt samarbejde

- SOSU Østjylland har indflydelse via deltagelse i relevante faglige samarbejdsfora og netværk
- SOSU Østjylland bidrager til den uddannelses-, arbejdsmarkeds- og beskæftigelsespolitiske debat
- Strategiske samarbejdsrelationer og partnerskaber med arbejdsgivere, virksomheder og andre organisationer lokalt, regionalt og nationalt i forhold til uddannelsernes retning og mål
- Velfungerende og aktivt lokalt uddannelsesudvalg (LUU), hvor medlemmernes kompetencer og viden sættes relevant i spil ifht SOSU Østjyllands omdømme og som skaber muligheder for kvalitetsudvikling og vækst i aktiviteter

Administration og økonomi

- Administrative procedurer og retningslinjer er kendt og anvendes af alle ledere
- Effektiv udnyttelse og styring af områdets økonomiske ramme, der sikrer balance i områdets og skolens økonomi
- Tydelig prioritering og vedvarende optimering af ressourceanvendelsen, der bidrager til SOSU Østjyllands muligheder for strategiske investeringer og økonomisk vækst

Skolens udvikling

- Overblik over områdets retning, strategier og prioriteringer
- Fælles forståelse blandt områdets ledere og medarbejdere for områdets kerneydelse og den gældende lovgivning på området
- Klare rammer for den pædagogiske og didaktiske udvikling.
- Strategier for områdets udvikling og vækst, samt for områdets kvalitetsarbejde
- Høj trivsel hos ledere, medarbejdere og elever samt tilfredse samarbejdspartnere

CHEFENS ADFÆRD

Al ledelsesadfærd på SOSU Østjylland er funderet i ledelsesgrundlagets fire hjørnesteen for at kunne opnå de ønskede resultater:

Synlig

- Oversætter SOSU Østjyllands samlede strategi, og omsætter den sammen med lederne til handleplaner. Iværksætter tiltag til kvalitetsudvikling og kvalitetssikring sammen med områdets ledere
- Er tilgængelig for lederne. Har kendskab til ledernes kompetencer og vilkår og supporterer og sparrer med lederne løbende
- Motiverer og følger op i samarbejde både med den enkelte leder og ledergruppen gennem lederudviklingssamtaler (LUS) samt formelle og uformelle samtaler

Samarbejde

- Leder opad og sikrer, at direktøren modtager relevant viden om egen organisation og de samarbejdspartnere, der er tættest på
- Engagerer sig i samarbejde både op, ud og ned i organisationen agerer proaktivt. Skaber i samarbejde med chefgruppen rammerne og motivationen for det tværgående samarbejde i hele organisationen. Faciliterer områdets ledermøder og håndterer enkeltsager efter forespørgsel fra lederne på området.
- Sikrer sig overblik over området, samt prioriterer og justerer opgaver, indsatser og øvrige tiltag
- Formidler strategien ud og ned i organisationen og gør den relevant i forhold til egen kontekst, ledere og medarbejdere
- Er vedholdende og sikrer, at organisationens mål og værdier efterleves

Udvikling

- Træffer beslutninger i et strategisk perspektiv for eget område med blik for SOSU Østjyllands samlede virke. Deltager som aktiv medspiller i den generelle strategiske drøftelse
- Holder sig orienteret om ny viden og tendenser, der har betydning for områdets drift og udvikling og følger op på indsatser gennem dialog og evaluering
- Er synlig, tilgængelig og agerer proaktivt overfor eksisterende samarbejdspartnere. Opsøger nysgerrigt nye samarbejdsmuligheder

Effektivitet

- Delegerer ansvar og opgaver og sikrer, at lederne har et tydeligt ledelsesrum
- Kommunikere stærkt og tydeligt, og er formidler af den gode historie i hele organisationen og til eksterne samarbejdspartnere
- Planlægger og følger løbende op på forbrug, regnskab og budgetter
- Understøtter et konstruktivt samarbejde mellem ledelsesniveauerne og på tværs – benytter den enkelte leders formelle ledelsesrum og kompetencer optimalt

CHEFENS KAPABILITETER

Kapabiliteter er udtryk for ressourcer, erfaring, kompetencer og motivation, der er relevant for at lykkes i chef-rollen:

Personlighed

- Er autentisk; agerer troværdigt
- Er rodfæstet – kan navigere i krydspresset mellem direktør, ledere og medarbejdere, og kan agere i høj kompleksitet
- Er handlekraftig; træffer beslutninger og står fast på dem, når behovet præsenteres
- Er netværkende; formår at skabe relationer både internt og eksterne
- Er nysgerrig og lydhør

Færdigheder

- Har organisatorisk og politisk tæft; bevæger sig kompetent på flere arealer og niveauer
- Besidder viden om faglighed og drift på eget område
- Er analytisk stærk; skaber overblik og gennemskuer kompleksitet
- Kommunikerer kompetent i både skrift og tale
- Har økonomisk forståelse

Motivation

- Motiveres af at lede ledere – at understøtte ledere og fastholde blikket på den ledelsesmæssige opgave – tør fragive sig både ansvar og opgave
- Motiveres af at skabe resultater i samspil med andre og gennem ledere
- Er ambitiøs på egne, områdets og organisationens vegne

Funktionsbeskrivelse: CHEFEN

LEDERENS RESULTATER

Lederen har ansvar for egen afdeling og sikrer såvel den daglige drift som udviklingen af kerneydelsen og medarbejdernes kompetencer.

Organisation

- Stabil og sikker drift, høj faglig kvalitet samt høj medarbejder- og elevtrivsel i egen afdeling
- Velfungerende ledergruppe, der formår at oversætte og operationalisere SOSU Østjyllands strategiske retning og arbejdet mod de fælles mål
- Sammenhængskraft i egen afdeling og på tværs i organisationen – medarbejderne kender til såvel skolens retning som den enkelte leders og medarbejders rolle og ansvar
- Dialogbaseret og tillidsfuldt samarbejde med tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter

Eksternt samarbejde

- Tæt samarbejde med arbejdsgivere/praktiksteder, faglige organisationer m.fl. omkring kerneydelsen på operationelt niveau, der sikrer sammenhæng og kvalitet i uddannelserne
- Samarbejde med de andre SOSU-skoler om faglig udvikling, afvikling af eksamen, efteruddannelsestilbud
- Samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner om gennemførelsen af særlige uddannelses- og kursusforløb, rekruttering og fastholdelse af elever

Administration og økonomi

- Anvendelse af administrative procedurer og retningslinjer
- Effektiv drift og ressourcestyring under varetagelse af budgetansvar overfor egen chef
- Omkostningsbevidst og balanceret økonomistyring og forbrug

Skolens udvikling

- Systematisk kvalitetsarbejde med fokus på sikring og udvikling af høj faglig, brugeroplevelse, organisatorisk og politisk kvalitet
- Høje faglige, personlige og organisatoriske kompetencer hos alle medarbejderne via relevant kompetenceudvikling med fokus på både teori og praksiserfaring
- Effektiv implementering af fælles beslutninger, nye tiltag og ændringer i rammevilkår m.v.
- Klare rammer for den pædagogiske og didaktiske udvikling og praksis
- Uddannelser med et højt fagligt niveau, der bidrager til SOSU Østjyllands vækst gennem tiltrækning, fastholdelse og udvikling af antallet af elever og kursister

LEDERENS ADFÆRD

Al ledelsesadfærd på SOSU Østjylland er funderet i ledelsesgrundlagets fire hjørnesteen for at kunne opnå de ønskede resultater:

Synlig

- Formidler SOSU Østjyllands retning, så den er kendt og meningsgibende for medarbejderne
- Oversætter og implementerer skolens strategi på et operationelt plan; eksekverer på strategien – omsætter den til konkrete handlinger
- Håndterer de udfordringer, der opstår undervejs – hjælper medarbejderne med at løse problemerne selv, og intervenerer, hvis det bliver nødvendigt
- Holder medarbejderne orienteret om organisationens udvikling
- Kommunikerer anerkendende, klart og tydeligt i dialogen med kursister, elever og forældre

Samarbejde

- Leder opad og klæder cheferne på – giver relevant viden og udfordrer den strategiske beslutning med fakta fra hverdagen
- Involverer medarbejderne i beslutnings- og forandringsprocesser – er åben og justerer undervejs. Står fast på de endelige beslutninger
- Anerkender medarbejdernes arbejdsindsats og håndterer utilstrækkelig adfærd og indsats
- Bedriver ledelse tæt på – er synlig og tilgængelig, og har indgående kendskab til medarbejdernes dagligdag; faglighed og pædagogisk-didaktiske virkeligheder
- Samarbejder på tværs af skolen og bidrager til en fleksibel udnyttelse af den samlede ressource

Udvikling

- Træffer beslutninger på baggrund af faglig viden og indsigt og med blik for SOSU Østjyllands samlede virke
- Igangsætter indsatser og tiltag omkring kvalitetssikring og kvalitetsudvikling sammen med medarbejderne og de øvrige ledere

Effektivitet

- understøtter medarbejdernes faglige og personlige udvikling gennem sparring og dialog og opstiller tydelige forventninger til medarbejderne
- Prioriterer, koordinerer og fordeler opgaver og ressourcer – skaber overblik og gennemsigtighed for medarbejderne
- Følger systematisk op på opgaver og ansvar

LEDERENS KAPABILITETER

Kapabiliteter er udtryk for ressourcer, erfaring, kompetencer og motivation, der er relevant for at lykkes i leder-rollen:

Personlighed

- Er nærværende; lytter, udviser empati og forholder sig til medarbejdernes budskaber og kontekst
- Er autentisk; agerer troværdigt
- Er robust; kan håndtere modstand, spørge om hjælp og agere i de mange modsatrettede forventninger
- Er omstillingsparat; tilpasser, og tilpasser sig, nye rammer og vilkår
- Er proaktiv og initiativrig – kan (re)agere spontant og håndtere akutte situationer

Færdigheder

- Er en dygtig formidler, der oversætter og skaber mening, sætter retning for afdelingens praksis
- Har og anvender relevant faglig indsigt og erfaring
- Er struktureret; kan prioritere, skaber overblik for medarbejderne
- Er analytisk stærk – har overblik og håndterer kompleksitet
- Arbejder systematisk og vedholdende

Motivation

- Motiveres af personaleledelse; at være tæt på medarbejderne og den daglige drift
- Motiveres af de muligheder, der ligger i medarbejdernes mangfoldighed og elevernes diversitet
- Motiveres af en bred og varieret opgaveportefølje
- Motiveres af at være tæt på kerneydelsen
- Er ambitiøs på egne, afdelingens og SOSU Østjyllands vegne

Funktionsbeskrivelse:

LEDEREN