

# Ledelsesgrundlaget i Region Nordjylland





*Ledelsesgrundlaget er for os alle. Hvis du er leder af ledere - så er de ledere, som refererer til dig, dine „medarbejdere“ i Ledelsesgrundlaget.*

# Ledelsesgrundlaget i Region Nordjylland

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| God ledelsen - hvad er det ..... | 4-5   |
| Ledelsesgrundlaget .....         | 6-7   |
| Ledelse op.....                  | 8-9   |
| Ledelse ned .....                | 10-13 |
| Ledelse på tværs .....           | 14-17 |
| Ledelse ind .....                | 18-20 |



## **Hvordan bruger du din ledelsestid?**

Brug Ledelsesgrundlaget som afsæt for din LUS-samtale med din leder.

# God ledelse - hvad er det?

*God ledelse og gode ledere er helt afgørende for, at Region Nordjylland kan nå de politisk fastsatte mål, skabe gode og udviklende arbejdspladser og levere den bedst mulige indsats overfor og i samarbejde med borgere, patienter og andre relevante aktører. God ledelse er ikke en solopræstation men en holdsport. Derfor er det vigtigt, at vi på holdet har gode rammer for ledelse, og en fælles holdning til, hvad god ledelse er.*

I Region Nordjylland er vi næsten 600 ledere. Hvert år siger vi farvel til nogen, velkommen til nye, og atter andre får en ny plads i organisationen. Vi er fordelt på mange matrikler, og vi har hver især vores bid af ansvaret for, at vi til sammen løser vores kerneopgaver bedst muligt.

Vi træffer et svimlende antal beslutninger. Små som store. Hvis vi, som ledere, træffer blot 10 beslutninger på en dag, betyder det, at der bliver truffet mere end 40.000 ledelsesbeslutninger på en uge i Region Nordjylland. Tæller vi vores medarbejdere med, taler vi om knap en million beslutninger. Om ugen.

Vi hverken kan eller skal regelsætte disse beslutninger. Det er ikke blot umuligt – det ville også være dumt. For beslutningerne skal, så vidt det overhovedet er muligt, træffes der, hvor livet leves, arbejdet udføres, og den største viden er. Men vi kan skabe de bedst mulige rammer at træffe beslutningerne indenfor. Så vi på en og samme tid sikrer, at vores mange daglige beslutninger trækker i samme retning – samtidig med, at der er rum til den lokale forskellighed.

Den formelle fordeling af ledelsesansvaret er beskrevet i vores Kompetenceplan og i Ledelsesregulativet. Det er her, vi kan se, hvem der f.eks. har ret til og ansvar for at beslutte hvad på de forskellige niveauer i vores organisation. Det er med andre ord her, vi finder beskrivelsen af de formelle ledelsesrum.

Men ledelse sker aldrig i et tomt rum – det sker i relationer og processer. Ledelse sker sammen med andre. Sammen med vores egne ledere. Med vores medarbejdere. Med vores samarbejdspartnere indenfor og udenfor organisationen. Ledelsesgrundlaget, ITOP-værdierne og MED-aftalen giver os et sæt fælles grundholdninger til, hvordan god og professionel ledelse bedrives i praksis.

I Region Nordjylland tror vi således på central styring og decentral ledelse. Det betyder, at vi har nogle fælles rammer, som vi alle skal forholde os til. Nationale og regionale mål, fælles fokusområder, budget, indkøbsaftaler etc. Vi har også nogle fælles grundholdninger til, hvad god ledelse er – det er dem, du finder beskrevet i dette Ledelsesgrundlag, i vores ITOP-værdier og i vores MED-aftale.

Indenfor de rammer tror vi på, at vi decentralt finder de bedste veje til at nå målene. Selv om vi gør tingene forskelligt lokalt, så gør vi det altid ud fra vores fælles grundholdninger og med blik for helheden og de konsekvenser, som beslutningerne kan få for andre dele af organisationen. På den måde skaber vi sammenhængskraft i Region Nordjylland – på tværs af matrikler og opgaver, i en kompleks verden.

Med venlig hilsen

Direktionen

Region Nordjylland

# Ledelsesgrundlaget



## Ledelse op

Rollen som medleder i det store fællesskab - i vores fælles arbejde med at nå vores mål og i oversættelsen af mål til handlinger og resultater.



## Ledelse ned

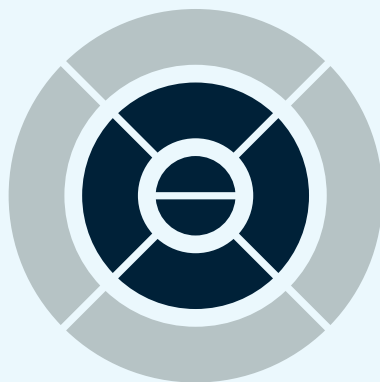
Rollen som medleder i det daglige - i samarbejde med medarbejderne, hvor kodeord for ledelsesindsatsen er energiskabelse og fastholdelse af fokus gennem klare mål, handlinger og prioriteringer.



### **Ledelse på tværs**

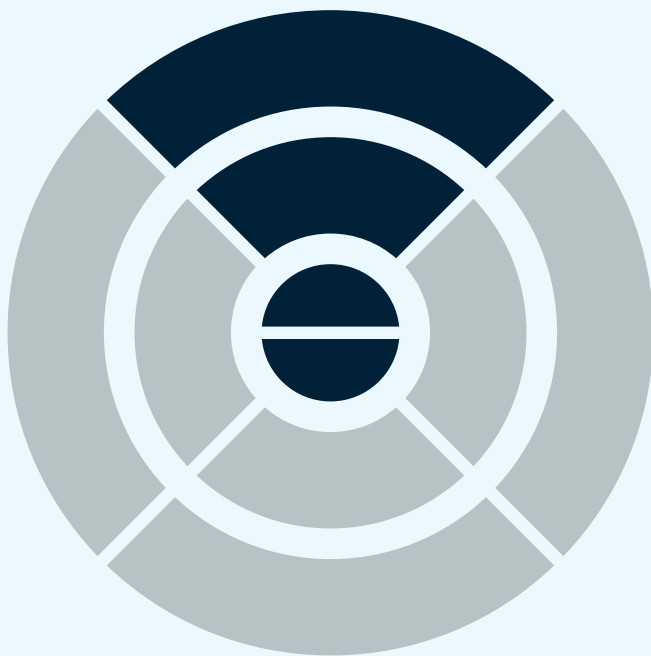
Den udadvendte del af ledelsesarbejdet.

Samarbejdet med patienter, brugere, borgere, kommuner, erhvervsliv, organisationer, ministerier, internationale forbindelser - og internt, med ledelseskolleger på tværs af vores egen organisation.



### **Ledelse ind**

Ledelse af os selv: Vi skal bruge os selv, vi skal udvikle os - og vi skal passe på os selv!



*Rollen som medleder i det store fællesskab - i vores fælles arbejde med at nå vores mål og i oversættelsen af mål til handlinger og resultater.*



## Ledelse i det store fællesskab

# Ledelse op

### **Vi praktiserer det dobbelte lederskab**

Vi bidrager aktivt til det fælles bedste. Vi har – og tager – både ansvar for vores egen del og for helheden, fordi vi ved, at det er den fælles sum af det, vi laver hver især, som bestemmer vores succes. Vi kvalificerer vores egne beslutninger ved at invitere vores ledere over os og vores medarbejdere ind i vores eget ledelsesrum. Vi lytter, og vi er både forandrings- og forundringsparate.

### **Vi er loyale overfor vores organisation**

Vi bidrager til og handler indenfor rammerne af de fælles mål og beslutninger, og i respekt for den helhed som vi indgår i. Vi bygger bro mellem de forskellige logikker og sprog. Vi er optagede af at oversætte målene fra det store fællesskab til handling i vores lille fællesskab – ligesom vi byder ind i det fælles arbejde med den værdifulde viden vi har om, hvad der fungerer indenfor vores ansvarsområder.

Så vi både bidrager – og gennemfører.

### **Vi er bindeleddet mellem top og bund – mellem det store og det lille fællesskab**

Vi er i øjenhøjde med såvel vores ledere over os, som med vores medarbejdere. Vi indgår i dialog med vores ledere, for kun på den måde kvalificeres deres arbejde. Vi har samtidig den nødvendige faglighed til at kunne forstå, udfordre og være ambassadører for vores medarbejdere.

Vi arbejder med andre ord på – via troværdighed og integritet – at beholde tilliden både fra top og fra bund.



*Rollen som medleder i det daglige - i samarbejde med medarbejderne, hvor kodeord for ledelsesindsatsen er energiskabelse og fastholdelse af fokus gennem klare mål, handlinger og prioriteringer.*

## Ledelse i samarbejde med medarbejderne

# Ledelse ned

### **Vi kender vores område godt**

Vi har og tager ansvaret for de mål, der gælder for vores område. Vi kender vores butik, og vi er nærværende, til stede og tilgængelige i det daglige, for det er kun på den måde, at vi kan lede vores område og løse vores opgave.

### **Vi respekterer fagligheder, og vi sætter det rigtige hold**

Vi respekterer alle de forskellige fagligheder, som vores medarbejdere bringer med sig ind i arbejdssituationen, fordi vi ved, at netop deres faglighed er central for, at opgaverne bliver løst med den ønskede kvalitet. Vi har hele tiden øje på at sætte det rigtige hold til opgaven. Vi sikrer handlekraft tæt på patienten/borgeren.

### **Vi motiverer gennem energi, nærvær og anerkendelse**

Vi udviser oprigtig interesse og respekt for medarbejderne, og vi er nærværende, anerkendende og udviser empati i stedet for at kritisere og fokusere på fejl. Vi påtager os vores ansvar og kan træffe de vanskelige beslutninger på en respektfuld måde, når det er det, der kaldes på. Vi holder fokus gennem klare prioriteringer. Vi er tydelige, og vi skaber energi gennem synlige mål og handlinger.



## **Vi uddelegerer tillidsfuldt og giver ansvar**

Vi leder så vidt det overhovedet er muligt vores medarbejdere til selv at løse opgaverne – og vi ser vores egen rolle i opgaveløsningen som faciliterende, understøttende og udviklende. Vi uddelegerer ansvar, og inviterer medarbejderne ind i vores ledelsesrum, så de kender helheden og kan bidrage til løsningerne. Dermed får vi kvalificeret vores beslutninger. Vi bruger tillid, opfølgning og dialog som veje til at motivere medarbejderne med mere ansvar. Dermed får vi også frigjort vores egen tid til mere ledelse.

## **Vi udviser situationsbestemt ledelse, og vi skaber rum for forskellighed**

Medarbejdere er forskellige. Det er vigtigt for os at leve os ind i den enkelte medarbejders virkelighed – og at tilpasse vores ledelse, uddelegering og inddragelse til den enkeltes kunnen, behov og ambitioner.

Vi er bevidste om, at vores forskelligheder rummer potentialet til forbedring og innovation. Vi ved samtidig også, at vi er kulturskabende i den forbindelse.

## **Vi kommunikerer klart og uden omsvøb med alle**

Vi gør os umage med vores kommunikation fordi vi ved, at det er forudsætningen for en anerkendende dialog. Vi arbejder bevidst med at sætte os ind i og forstå vores samtalepartners perspektiv. Dermed lærer vi at tale flere sprog, så vi kan tilpasse vores ord til dem, vi taler med. Vi oversætter, formidler, konkretiserer og begrundet centralt

fastsatte strategier og mål for vores medarbejdere, sådan at der skabes mening. Og vi tør tale åbent om det, der er problemfyldt.

Vi bevarer kontrollen og overblikket i pressede situationer – og vi kender værdien af at kunne vende negative positioner og udsagn til fremadrettede muligheder.

### **Vi er repræsentanter for vores medarbejdere udadtil**

Vi er stolte af vores medarbejdere og vores områder. Vi er ambassadører for dem – men vi ved også, hvornår vi skal holde os diskret i baggrunden. Resultater og god ledelse skabes i relationen mellem os og vore medarbejdere, og både vi og de skal have mulighed for at høste anerkendelse for vores respektive bidrag.

### **Vi sætter udvikling, forbedring og innovation på dagsordenen**

Vi ved, at den verden, vi opererer i, er kompleks og foranderlig, og at status quo aldrig er en mulighed. Vi inddrager vores medarbejdere i arbejdet med udvikling og forbedring, sådan at vi kan nå vores mål. På den måde sikrer vi, at det strategiske arbejde prioriteres og skaber mening og værdi, både for medarbejderne og for organisationen.



*Den udadvendte del af ledelsesarbejdet. Samarbejdet med patienter, brugere, borgere, kommuner, erhvervsliv, organisationer, ministerier, internationale forbindelser - og internt, med ledelseskolleger på tværs af vores egen organisation.*

Ledelse i samspil med andre

## Ledelse på tværs

### **Vi skaber mulighederne for inddragelse og samskabelse**

Som ledere er det vores ansvar og opgave at sikre, at borgerne bliver inddraget og føler sig i trygge hænder, når de er hos os. Det er ofte ikke os, men vores medarbejdere, der har det direkte møde med borgerne, og det er vores opgave at skabe mulighederne for, at borgerne bliver mødt med ekspertise, professionalisme og den service, som er så vigtig for den enkelte. Det gør vi bl.a. ved at være tilstede og følge med og ved at sætte tid af til at sparre med vores medarbejdere.

### **Vi tager borgerens perspektiv, og vi skaber løsninger sammen**

Når vi er i tvivl om, hvilken vej, vi skal gå, tager vi borgerens perspektiv. På den måde finder vi ofte den rigtige retning. Vi lytter, og vi skaber løsninger sammen med borgeren og sammen med vores andre vigtige samarbejdspartnere.

### **Vi tænker fremad og skaber fremtiden**

Vi prioriterer at være strategisk kreative og innovative. Vi ved, at en af vores væsentligste roller som ledere er at samle signaler fra verden (både den nære verden, og den der ligger lidt mere fjernt) omkring os og nytænke på vores enheds vegne. Vi bruger forbedringsværktøjer til at omsætte mål til handling.



## **Vi er ambitiøse**

Som ledere spiller vi en afgørende rolle som brobyggere mellem medarbejdernes ekspertise og politikernes, borgernes og samarbejdspartnernes ønsker, krav og behov. Vi sætter vores borgere for bordenden, og vi udvikler løsninger sammen med dem og vores samarbejdspartnere, uanset om de er ansat hos os eller et andet sted. Vi understøtter medarbejderne i deres faglighed, for det er vores kerneydelse. Samtidig er vi også optagede af at forstå og tage afsæt i andres ønsker og forventninger – fordi disse er vores eksistensberettigelse. På den måde sikrer vi en optimal brug af ressourcerne.

## **Vi kigger til siden - og går på tværs**

Som ledere er vi proaktive og åbne i samarbejdet på tværs, fordi vi ved, at det er nødvendigt for at skabe de bedste betingelser for vores borgere. Vi har vidvinkel på, og samarbejder med vores kolleger på tværs om at finde de bedste løsninger. Vi byder ind, og vi inviterer ind. Vi er på udkig efter muligheder, også når de rækker ud over vores eget.

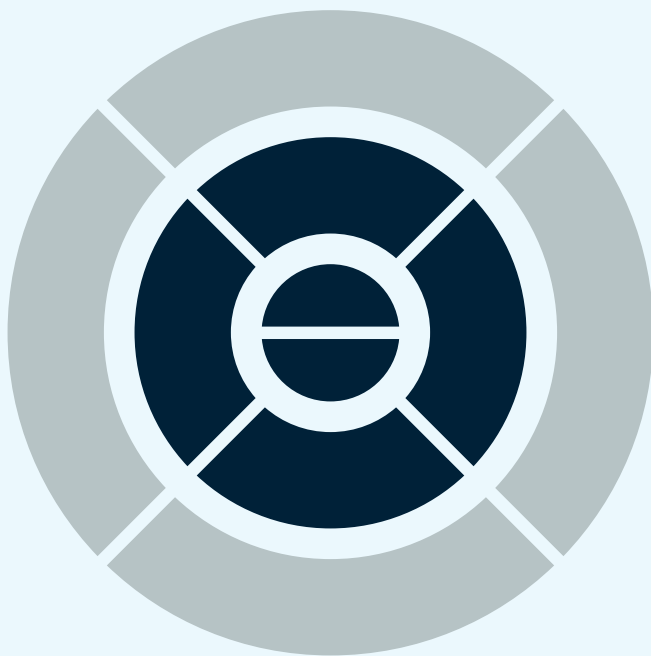


## **Vi løser ledelsesopgaven sammen**

Vi ved, at den leverance, vi har et særligt ansvar for, er en del af en fælles opgave. Og at vi, hvis vi skal lykkes, må have et særligt fokus på hele kerneopgaven fremfor kun vores enkeltdel. Derfor sætter vi os for enden af det runde bord. Vi faciliterer samskabende processer, bygger bro mellem de involverede og sætter os ind i andres perspektiver og vinkler. Tillid er fundamentet for ethvert godt samarbejde – og tillid skabes i øjenhøjde, i mødet mellem mennesker. Vi prioriterer tiden, og deltager i de sammenhænge, som giver os mulighed for at bidrage til de bedste løsninger for vores borgere.

## **Vi bygger bro mellem kulturer**

Innovation og forbedring opstår ofte i mødet mellem forskellige kulturer. Vi går forrest, og arbejder på at fremme åbenhed, nysgerrighed og anerkendelse af andres måde at gøre tingene på.



*Ledelse af os selv: Vi skal bruge os selv, vi skal udvikle os - og vi skal passe på os selv!*

Ledelse af os selv

# Ledelse ind - af os selv

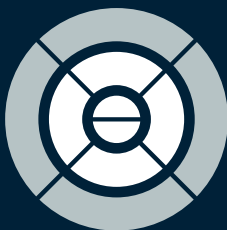
## Vi lærer - og vi aflærer

Mange ledere er også dygtige fagprofessionelle – og det giver god legitimitet i en stærk fagkultur som vores. Men vi bruger vores professionsfaglighed med omhu – og er hele tiden opmærksomme på, at der meget sjældent kun er én rigtig løsning på et problem.

Vi bliver aldrig færdige med at udvikle vores ledelsesfaglighed. Det gør vi gennem kurser, uddannelse og refleksion. Og det gør vi ikke mindst i dagligdagen, hvor vi lærer i og af vores ledelsesudfordringer og –opgaver, og gennem vores samspil med vores leder og vores andre samarbejdspartnere. Vi ved, at indlæring ofte kræver aflæring, og at viden ikke automatisk bliver til handlinger – det kræver forståelse for vores egne grundlæggende antagelser, konstant opmærksomhed... og træning.

## Vi skaber rum til ledelse

Vi går efter at lede via tillidsbaseret uddelegering frem for tidskrævende kontrol og utidig indblanding i opgavernes faglige løsning. Dermed får vi plads til vores egne kerneopgaver. Vi skaber vores ledelsesrum i dialog med andre, og vi byder dem indenfor i vores ledelsesrum, fordi vi ved, at samarbejde er den eneste vej til den gode opgaveløsning. På samme måde er vi heller ikke bange for at træde ind i andres ledelsesrum og bidrage til den gode opgaveløsning dér. Vi tør gå nye veje. Vi er ikke dumdristige, men vi er modige.



## **Vi kender os selv og leder med personlig integritet**

Fundamentet for vores ledelse findes i os selv, hver især, og vi ved, at det er vigtigt, at vi skaber sammenhæng mellem vores personlige værdier og vores lederskab. På den måde kan vi lede med personlig integritet. Vi bruger tid på at lære os selv at kende og komme til erkendelse af vores styrker og svagheder. For når vi kender dem, kan vi sætte det rigtige hold omkring os og hente hjælp og sparring på de områder, hvor vi har behov.

## **Vi skifter gear**

Vi skaber forsimpning og har handlekraft i en verden, som er kompleks og fyldt med paradokser. Derfor skifter vi gear, engang i mellem og giver os tid til at tænke og skabe overblik.