



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET



Det fælles ledelsesgrundlag Departementet

2019-2023

Version 1, november 2019

Hvorfor et fælles ledelsesgrundlag for Børne- og Undervisningsministeriet?

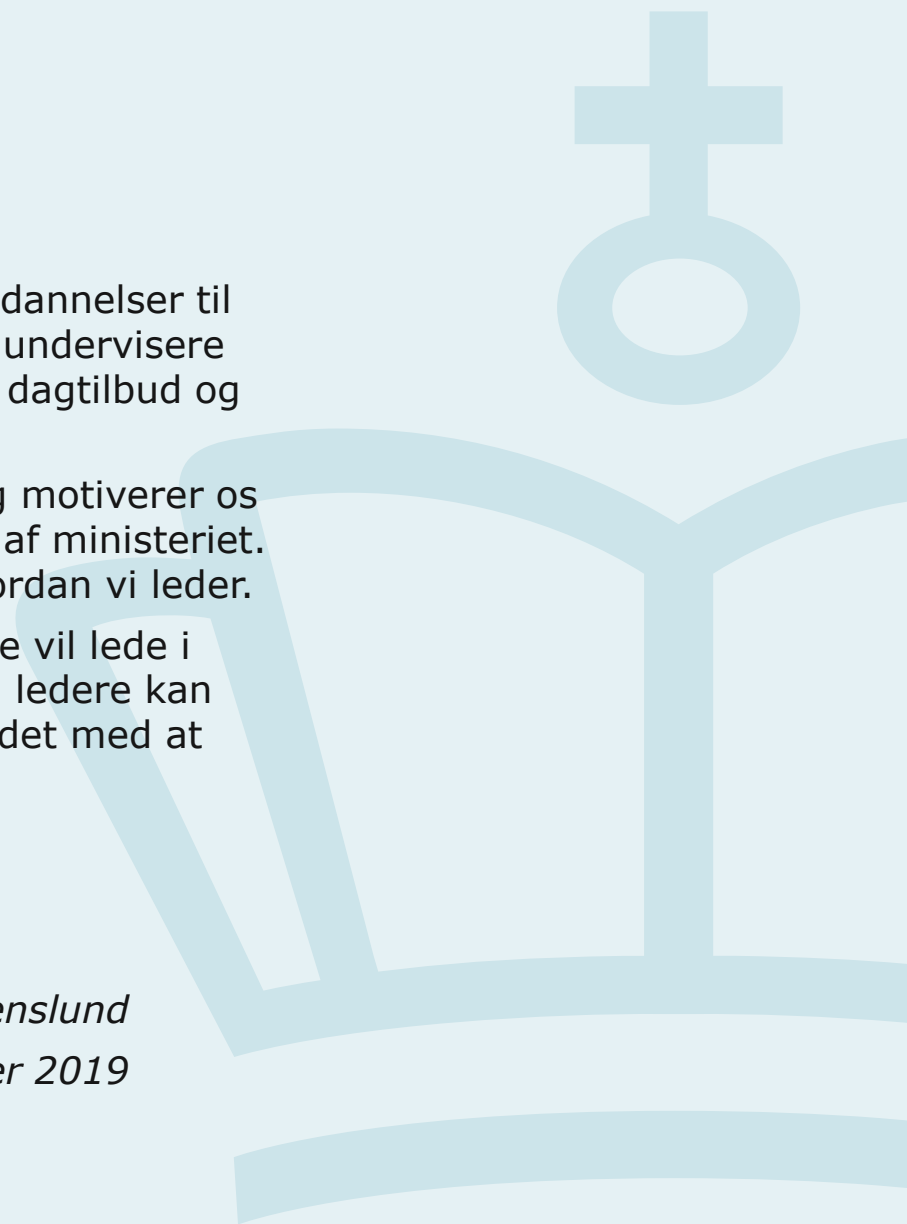
I Børne- og Undervisningsministeriet arbejder vi for at skabe fagligt stærke uddannelser til alle. Vi er optagede af at sikre god undervisning og gode rammer og vilkår for undervisere og de børn, unge og voksne, der benytter sektorens tilbud. Vi har fokus på, at dagtilbud og undervisning foregår på stærke og veldrevne institutioner.

Det er denne opgave, vi er sat i verden for at løse, og det er den, der hver dag motiverer os til at levere en solid indsats. Vores fælles opgave kræver god ledelse på tværs af ministeriet. Det kræver, at vi prioriterer ledelse, og at vi har en vedvarende dialog om, hvordan vi leder.

Det fælles ledelsesgrundlag skal være en referenceramme for, hvordan vi gerne vil lede i ministeriet. Derfor ønsker vi, at det bliver et ledelsesgrundlag, som vi alle som ledere kan læne os op af, når vi bliver i tvivl, og som er et fælles fundament for os i arbejdet med at styrke ledelsesopgaver i alle dele af koncernen.

Vi forventer, at det fælles ledelsesgrundlag kan støtte os i årene 2019-2023.

*Birgitte Hansen og Thomas Fredenslund
Oktober 2019*



Strukturen i ledelsesgrundlaget

Grundlaget har en fælles del for hele ministeriet og en del tilpasset den enkelte enhed

DEN FÆLLES DEL AF LEDELSESGRUNDLAGET BESTÅR AF:



5 områder, som vi på tværs af DEP, STUK og STIL vil have fokus på for at udvikle vores ledelse, fordi vi tror, at vi derigennem kan skabe den største effekt både i forhold til at levere den bedste ministerbetjening og i forhold til at udvikle dagtilbuds- og undervisningsområdet.



Et effektbillede, der beskriver, hvordan der ser ud, hvordan der bliver arbejdet og samarbejdet, hvordan vi involverer sektoren mv., når ledelsesgrundlaget er trådt i kraft, er indarbejdet i dagligdagen og har påvirket måden, der arbejdes på i ministeriet. Effektbilledet konkretiseres i hver enhed.



DEN ENKELTE ENHEDS UDFORMNING AF DE FEM LEDELSESDISCIPLINER



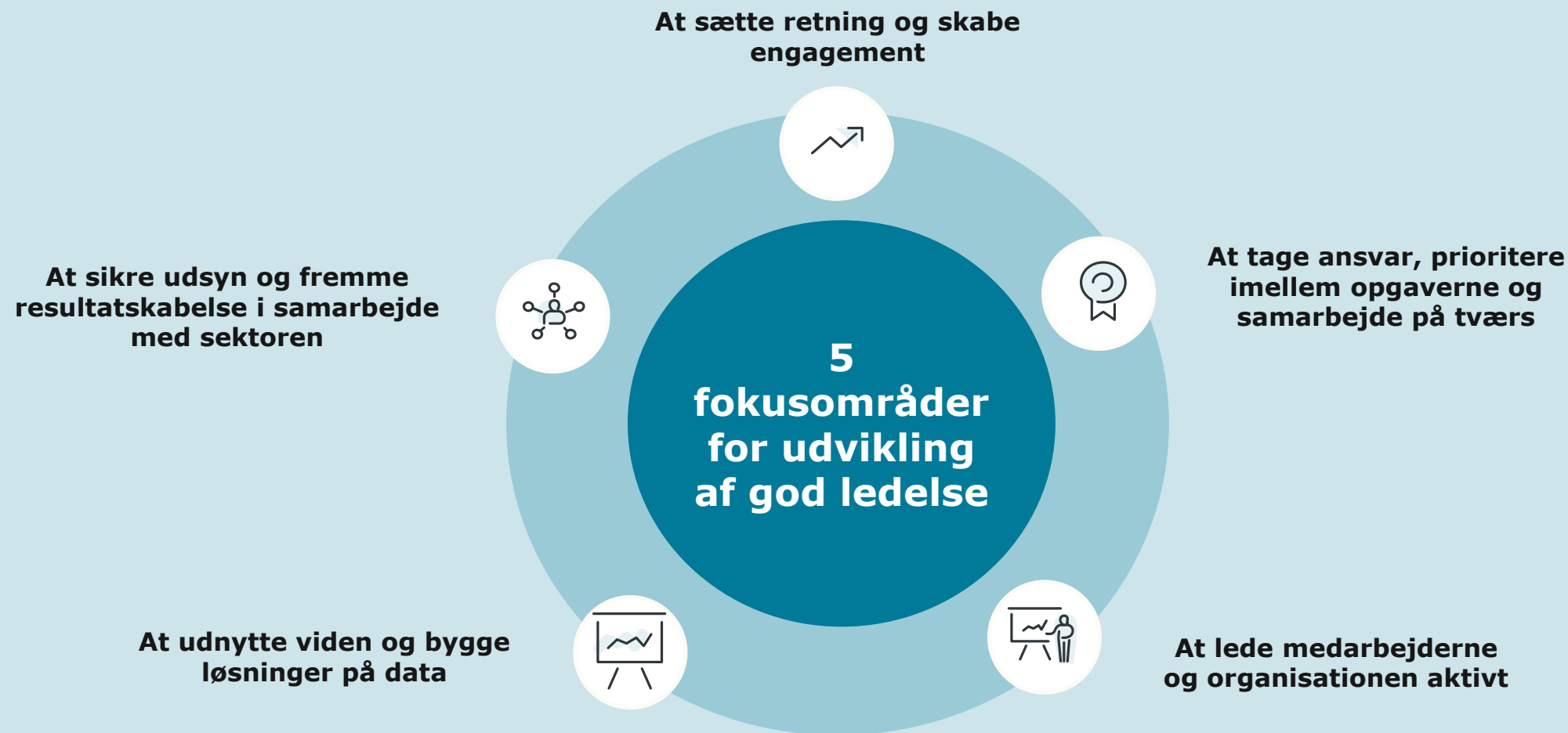
Med afsæt i den enkelte enheds særlige rolle og særlige opgaver formuleres, hvad der ligger inden for hver af de fem ledelsesdiscipliner for henholdsvis departementschef/styrelsesdirektør, afdelingschef/vicedirektør, kontorchef og teamleder. Formuleringerne skal ses som pejlemærker for den enkelte leders udvikling af sin ledelsesgerning.



Det fælles ledelsesgrundlag

De kommende års ledelsesfokus i Børne- og
Undervisningsministeriet

Vores ambition for ministerområdet er, at vi som ledere på alle niveauer bliver bedre til:



Vi vil som ledere hver for sig og sammen styrke disse 5 områder af vores ledelsesopgave



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET

01



Vi sætter retning og skaber engagement

Vi er ambitiøse og kommunikerer aktivt om den langsigtede retning for ministeriets arbejde. Vi skaber opbakning og engagement i organisationen omkring udvikling af sektoren.

02



Vi sikrer udsyn og fremmer resultatskabelse i samarbejde med sektoren

Vi søger inspiration udefra og er i dialog med sektoren og brugerne. Vi inddrager sektoren i analyser af fælles udfordringer og udvikling af solide og fagligt funderede løsninger.

03



Vi udnytter viden og bygger løsninger på data

Vi søger ny viden både i sektoren, nationalt og internationalt, og vi insisterer på at bygge analyser og nye løsninger på data.

04



Vi tager ansvar, prioriterer imellem opgaverne og samarbejder på tværs

Vi tager ansvar for prioritering af opgaverne. Vi tager afsæt i, at vi på tværs af koncernen løser en fælles opgave. Vi er tydelige om, hvem der har ansvar for hvad, og vi samarbejder effektivt i respekt for hinandens tid og med afsæt i hinandens gode intentioner.

05



Vi leder medarbejderne og organisationen aktivt

Vi sætter det rigtige hold. Vi styrker holdet og den enkelte medarbejders udvikling. Vi arbejder som ledere med at styrke egen ledelse, så vi kan skabe tillid, engagement og udvikle en ambitiøs og attraktiv arbejdsplads.



Effektbilledet i Børne- og Undervisningsministeriet

—

Effektbillede

(Nedenstående effektbillede er et udgangspunkt, der konkretiseres i hver enhed)

Ledelsesgrundlaget er et middel til at styrke vores opgaveløsning og leverancer igennem bedre ledelse.

Målet er, at grundlaget i de kommende år bidrager til, at medarbejdere, ledere og samarbejdspartnere oplever, at der er:

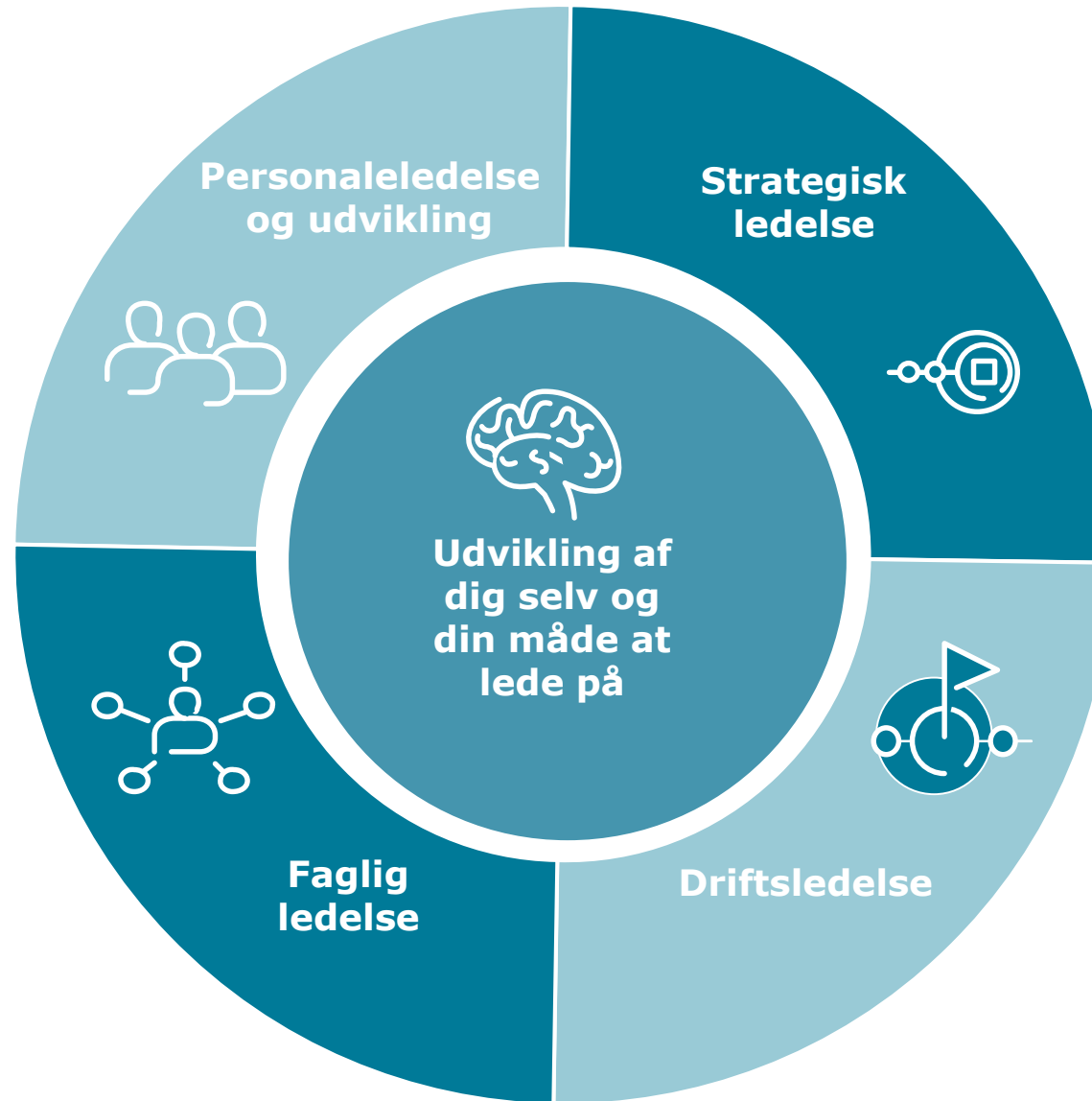
- Tydelig retning i opgaveløsningen for ministeriet
- Klar prioritering af hvilke opgaver og projekter, der er de vigtigste
- Godt samarbejde og forståelse imellem sektor og ministeriet
- Markante ledere, der trives og udvikler sig i deres roller
- Klar ambition for indsamling og anvendelse af data
- Engagerede medarbejdere, der trives og oplever klarhed om prioritering af opgaver



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET

De fem ledelsesdiscipliner

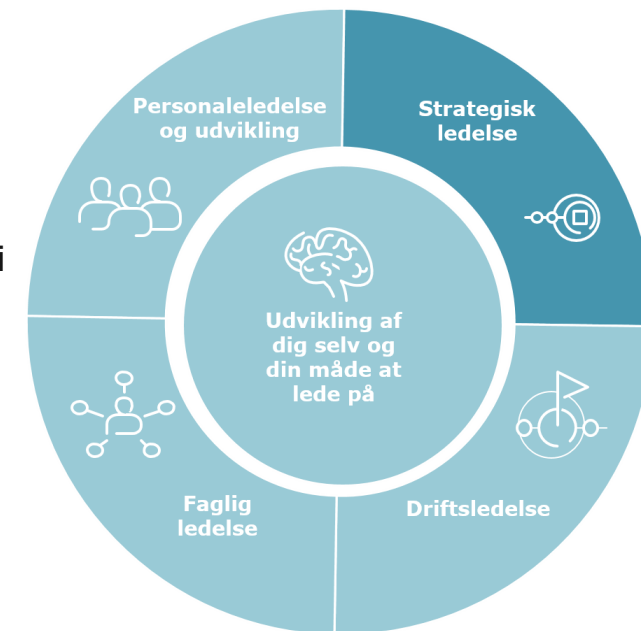
Departementets fem discipliner i det gode lederskab



Ledelsesdisciplinen strategisk ledelse

Indenfor ledelsesdisciplinen strategisk ledelse udøver vi god ledelse i departementet, når:

- Vi skaber ejerskab og forståelse for strategiske prioriteringer, og vi sammensætter de rette medarbejderkompetencer i forhold til de langsigtede mål.
- Vi skaber og fastholder et klart målbillede og strategiske prioriteringer på baggrund af fakta, indsigt i den politiske kontekst og vores indsigt i sektorens udfordringer.
- Vi omsætter data og viden om feltets udfordringer til brugbare analyser, og vi identificerer det, der virker.
- Vi skaber rammer for kreativ idéudvikling og nytænkning.
- Vi sikrer udsyn og dialog med sektor, andre ministerier og engagerer os i netværk.
- Vi skaber solide faglige løsninger, som gør det muligt at lave reelle forandringer og føre politik ud i livet.



Strategisk ledelse på forskellige ledelsesniveauer

DEP. CHEF

- Sikrer rammer for, at vi i BUVM arbejder strategisk
- Sætter overordnet retning
- Forventningsafstemmer og efterspørger retning på konkrete emner
- Afklarer fælles fodslag, hvis der er uenighed i organisationen
- Oversætter og formidler politiske udmeldinger til konkrete ledelsesmæssige og organisatoriske initiativer på tværs af ministeriet

AFD.CHEF

- Sætter rammer for at kontorcheferne kan arbejde strategisk ved at balancere kortsigtede og langsigtede hensyn
- Etablerer netværk på tværs af ministerier og sektor
- Tænker og koordinerer på tværs af afdelinger i ministeriet
- Oversætter og formidler politiske udmeldinger til egen afdeling
- Sætter retning og kommunikerer på baggrund af viden og analyser
- Leder opad

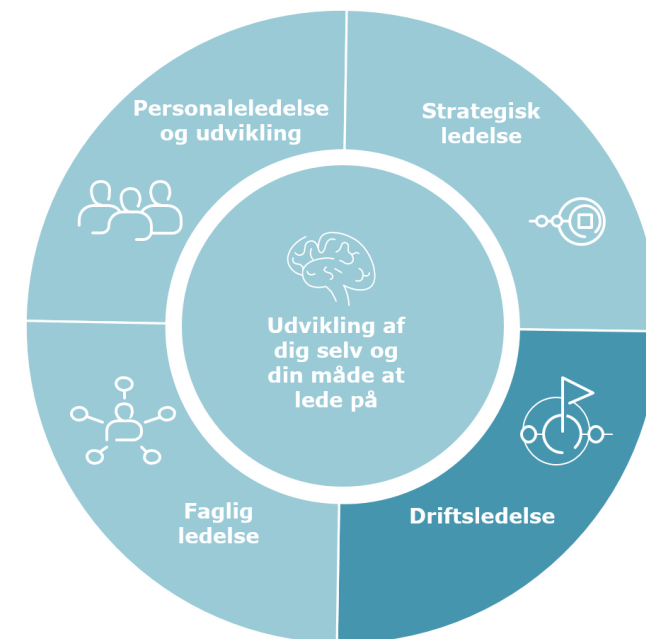
KONTORCHEF

- Tager ansvar for politikudvikling på eget område og har blik for langsigtede strategiske hensyn
- Tager ansvar for at opgaver og udfordringer lander i konteret
- Skaber mening og engagement blandt medarbejdere
- Inddrager medarbejdere i strategisk afgørende beslutninger
- Udvikler og kommunikerer strategierne til eget kontor
- Leder opad og til siden
- Dyrker netværk på tværs af ministerier og sektor

Ledelsesdisciplinen driftsledelse

Indenfor ledelsesdisciplinen driftsledelse udøver vi god ledelse i departementet, når:

- Vi er tydelige om opgavers prioritering ved at forholde os til forventningerne til opgavernes kvalitet, tidsfrister og ressourceanvendelse.
- Vi kommunikerer klart om baggrund for bestillinger, herunder begrundelse for frister. Vi sikrer dialog mellem bestiller og udfører.
- Vi har fokus på departementets, kontorerne og teamenes kapacitet og kompetencer til at løse de samlede opgaver i departementet, og fokuserer ikke kun dér, hvor den politiske projektør lyser.
- Vi skaber en organisation og samarbejdsflader, som sikrer høj grad af kvalitet til rette tid.
- Vi standser udsigtsløse projekter, eliminerer unødvendige procestrin og har et klart blik for, hvad der virker, og hvordan vi kan optimere processerne.



Driftsledelse på forskellige ledelsesniveauer

DEP. CHEF

- Tager initiativ til omfordeling af ressourcer ud fra opgavebelastningen
- Står i spidsen for en løbende prioritering af opgaver og ressourcer sammen med afdelingschefer (på KCL møder)
- Afklarer snitflader og organisatorisk prioritering

AFD.CHEF

- Understøtter og går aktivt ind i prioritering af opgaver og ressourcer i kontorerne, herunder sætte opgaver på pause
- Forventningsafstemmer arbejdsbelastning og arbejdstid med kontorchefer
- Tager aktivt stilling til ambitionsniveau for sager, så de løses med rette kvalitet til rette tid
- Følger op i forhold til opgaveløsningen i kontorerne

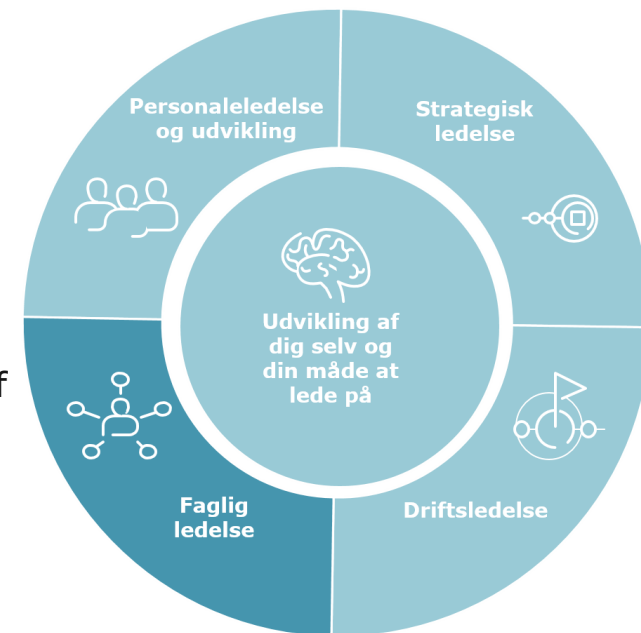
KONTORCHEF

- Foretager overordnet prioritering af kontorets opgaver
- Rammesætter tværgående samarbejder, afklarer arbejdsdeling mv.
- Er tilgængelig og understøtter medarbejdernes prioriteringer
- Forventningsafstemmer arbejdsbelastning og arbejdstid med medarbejdere
- Følger op på medarbejdernes opgaveløsning
- Sætter opgaver på pause, når belastning bliver for stor

Ledelsesdisciplinen faglig ledelse

Indenfor ledelsesdisciplinen faglig ledelse udøver vi god ledelse i departementet, når:

- Vi ved, hvad vores enhed skal kunne. Vi samarbejder og inddrager viden aktivt, fordi vi ikke kan alt selv, og løsningerne bliver bedre.
- Vi er garant for kernefaglighed i det daglige arbejde. Vi sikrer, at sagerne og dermed betjeningen af minister og regering er fagligt underbygget, fremstår helstøbt, og at der er taget højde for politiske hensyn.
- Vi formulerer klare forventninger til medarbejdernes opgaveløsning, og vi sikrer en faglig oplæring af nye ledere og medarbejdere.
- Vi delegerer tydeligt ansvar til medarbejderne for det faglige indhold og fremdrift i stedet for at overtage det konkrete ansvar for opgavens løsning.
- Vi udvikler medarbejdernes potentiale og evner til at udtænke nye og bedre kreative løsninger.



Faglig ledelse på forskellige ledelsesniveauer

DEP.CHEF

- Kommunikerer tydeligt om rammer og retning for bestillinger fra minister og regering
- Giver overordnet feedback på opgaveløsning på måder, der balancerer hensynet til den enkelte sag og hensynet til de langsigtede faglige pejlemærker
- Tager overordnet ansvar for, at der er en høj faglig standard i organisationen som helhed (ikke i den enkelte sag)

AFD.CHEF

- Sikrer tilpas kvalitet generelt i opgaveløsningen på tværs af afdelingen
- Sikrer et tværgående perspektiv og hjælper med bemanding i tværgående opgaver
- Efterspørger udvikling af faglighed og definerer faglige pejlemærker

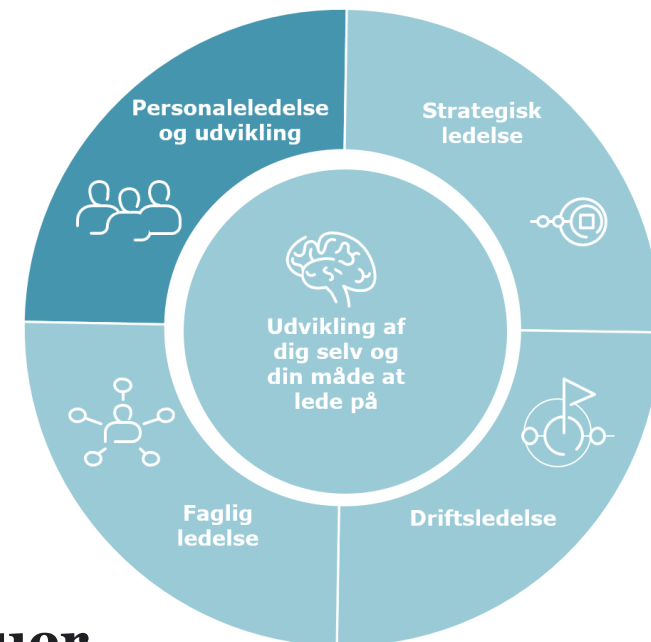
KONTORCHEF

- Kender krav til faglighed og agerer garant for den faglige kvalitet i opgaveløsningen
- Delegerer og udvikler medarbejdernes forudsætninger for stadig mere selvstændig opgaveløsning
- Skaber rammer for faglig udvikling igennem feedback og sparring
- Tager ansvar for at faglige pejlemærker oversættes og gennemsyrrer opgaveløsningen

Ledelsesdisciplinen personaleledelse og udvikling

Indenfor ledelsesdisciplinen personaleledelse og udvikling udøver vi god ledelse i departementet, når:

- Vi sætter holdet, tager stilling til kompetencebehov og rekrutterer de rigtige ledere og medarbejdere.
- Vi sørger for løbende udvikling af hver enkelt medarbejder, og vi tager stilling til deres performance og udvikling. Vi tilbyder ærlig og kærlig feedback. Og vi reagerer, hvis der er behov for det.
- Vi udfører situationsbestemt ledelse, vi delegerer og vi afstemmer klart forventninger.
- Vi forholder os aktivt til pressede medarbejdere ved at prioritere og fordele opgaver.
- Vi understøtter talentudvikling. Vi har et karrierespæktiv på medarbejderne og fastholder så vidt muligt ledere og medarbejdere i organisationen, når de vokser ud af deres aktuelle rolle.



Personaleledelse og udvikling på forskellige ledelsesniveauer

DEP. CHEF

- Kommunikerer og prioriterer interesse og ambition for personaleledelse
- Kommunikerer ærligt til personale og organisation om vilkårene ved at arbejde i departementet
- Sikrer HR-fokus på branding og rekruttering

AFD.CHEF

- Afstemmer forventninger til kontorchefer og medarbejdere på tværs af departement, så der ikke er uensigtsmæssige forskelle
- Identificerer langsigtede behov for kompetencer i afdelingen og i ministeriet
- Har fokus på udvikling af kontorcheferne som ledere
- Har kontorchefernes ryg i forhold til aktiv personaleledelse

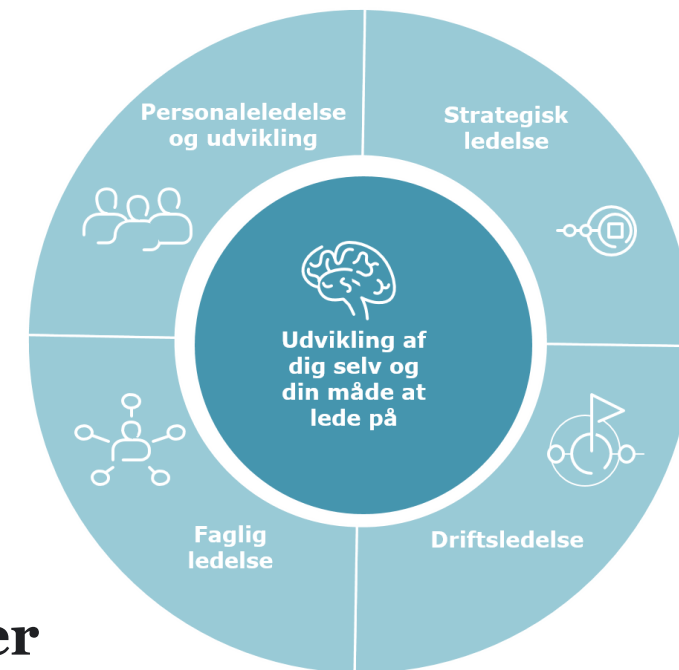
KONTORCHEF

- Er tydelige om, hvilke forventninger, der er til medarbejderne, og hvilke forventninger medarbejderne kan have til egen leder
- Udvikler medarbejdere og tager stilling til deres performance
- Har ansvar for at spotte nye talenter
- Insisterer på, at medarbejderne tager ansvar for at udvikle sig og understøtter denne udvikling
- Samarbejder og går i dialog med kolleger om personaleledelse

Ledelsesdisciplinen udvikling af dig selv som leder

Indenfor ledelsesdisciplinen udvikling af dig selv som leder udøver vi god ledelse i departementet, når:

- Vi tager ansvar for og prioriterer egen læring både hvad angår ledelsesmæssige og faglige kompetencer.
- Vi forventer og søger feedback fra lederkolleger og fra medarbejdere, og vi bidrager aktivt til lederkollegers udvikling.
- Vi lader vores forforståelser blive udfordret i mødet med hinanden, med vores omverden, med andre sektorer og det private erhvervsliv.
- Vi opsøger fælles refleksion med kolleger fx i chefmøder og ledernetværk om udvikling af vores ledelse og om vores samspil på tværs af BUVM's samlede ledelse.



Udvikling af dig selv som leder på forskellige lederniveauer

DEP. CHEF

- Går foran med et godt eksempel
- Skaber rammer for, at departementets ledere arbejder med egen udvikling
- Kender sig selv og forbedrer eget kendskab til styrker og svagheder
- Har løbende to udviklingspunkter på egen dagsorden som deles
- Udviser mod til at være sårbar, søger feedback og har kritiske venner
- Opsøger mulighed for at udvikle kreativitet og nye ideer

AFD.CHEF

- Går foran med et godt eksempel
- Skaber rammer for, at afdelingens ledere arbejder med egen udvikling
- Kender sig selv og forbedrer eget kendskab til styrker og svagheder
- Har løbende to udviklingspunkter på egen dagsorden som deles
- Udviser mod til at være sårbar, søger feedback og har kritiske venner
- Opsøger mulighed for at udvikle kreativitet og nye ideer

KONTORCHEF

- Kender sig selv og forbedrer eget kendskab til styrker og svagheder
- Tager ansvar for egen udvikling og søger sparring med kolleger
- Har løbende to udviklingspunkter på egen dagsorden som deles med medarbejderne
- Udviser mod til at være sårbar, søger feedback og har kritiske venner
- Opsøger mulighed for at udvikle kreativitet og nye ideer