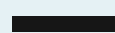




BØRNE- OG
UNDERSVISINGSMINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING



Det fælles ledelsesgrundlag STIL



2019-2023

Version 2, februar 2020

Hvorfor et fælles ledelsesgrundlag for Børne- og Undervisningsministeriet?

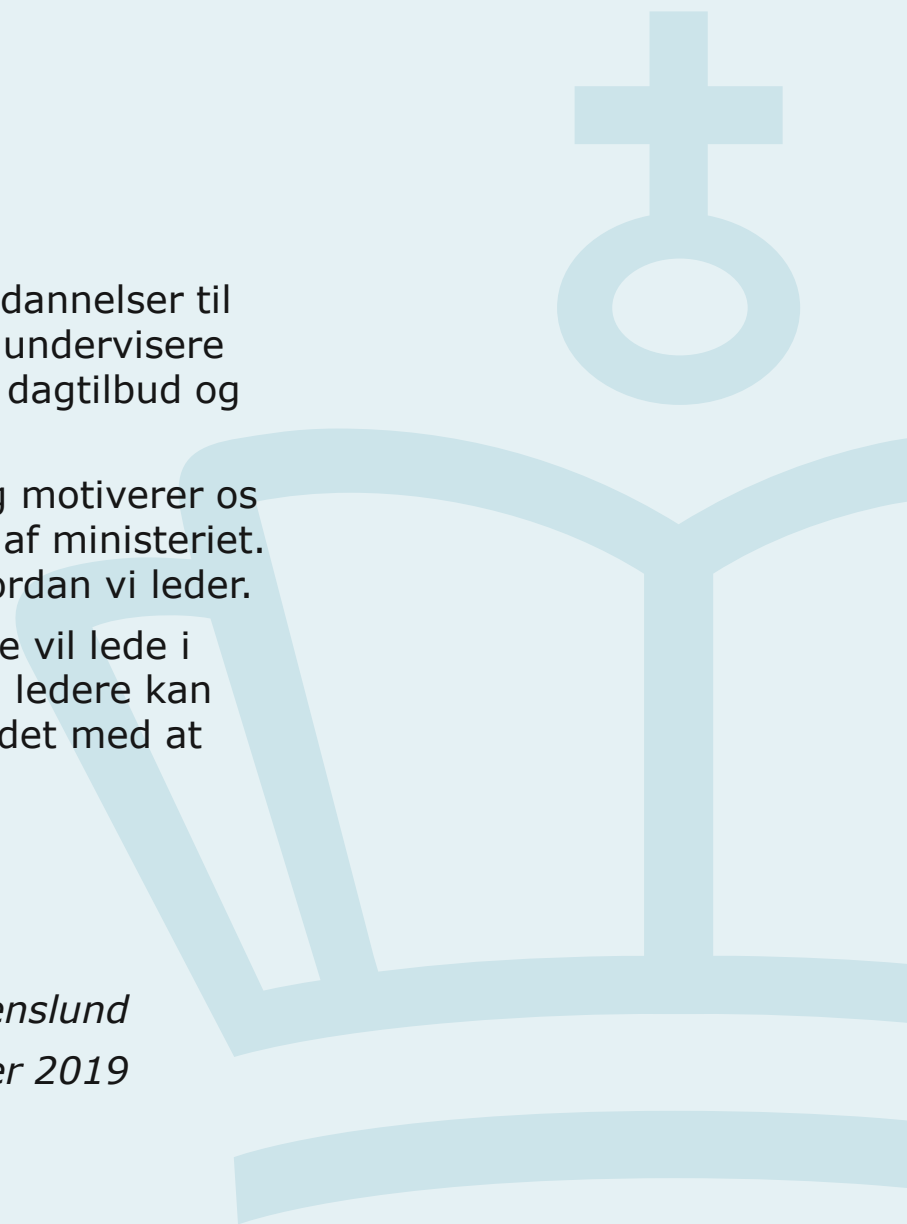
I Børne- og Undervisningsministeriet arbejder vi for at skabe fagligt stærke uddannelser til alle. Vi er optagede af at sikre god undervisning og gode rammer og vilkår for undervisere og de børn, unge og voksne, der benytter sektorens tilbud. Vi har fokus på, at dagtilbud og undervisning foregår på stærke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



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING

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.



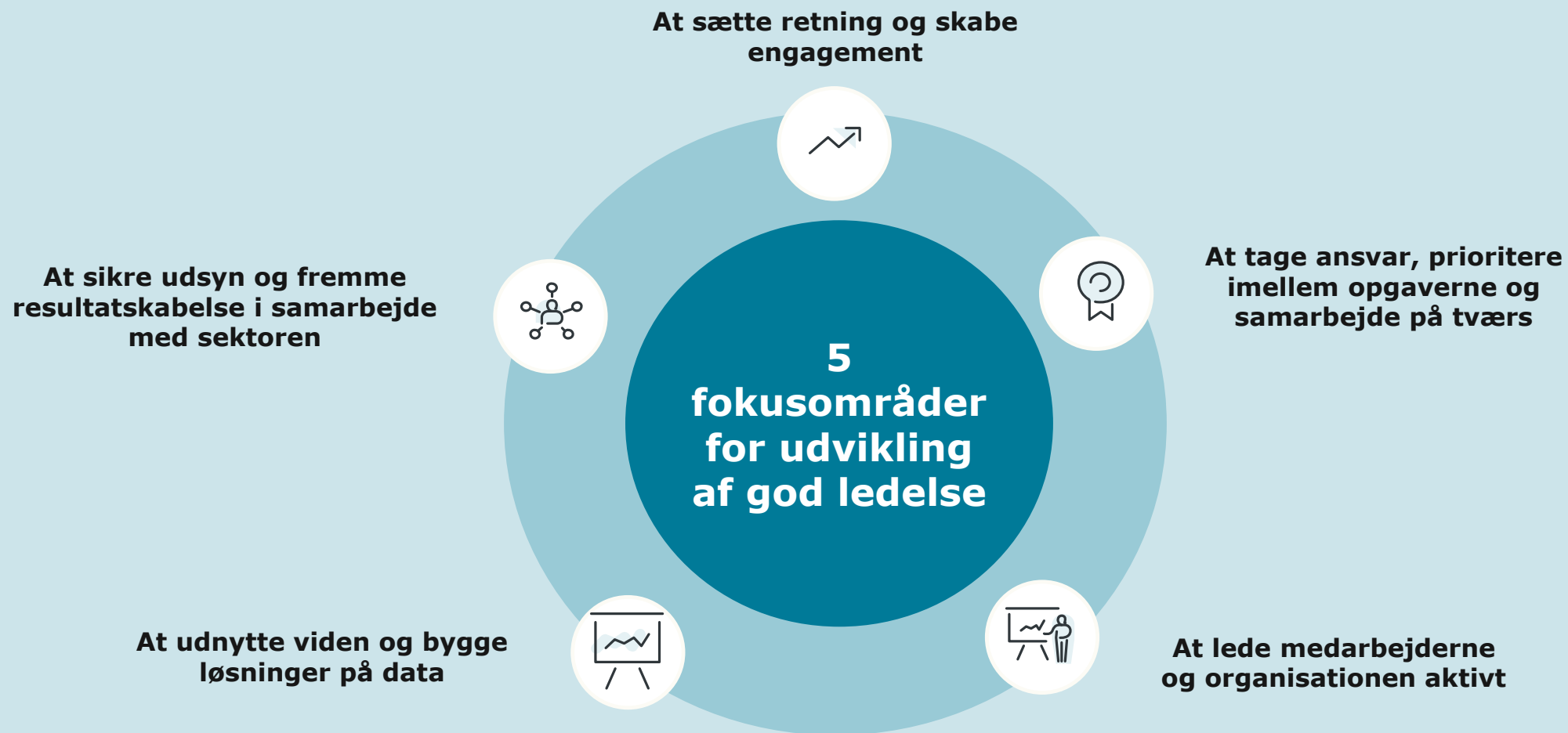
BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING



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
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING

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.



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING

Effektbilledet i Børne- og Undervisningsministeriet

—



Effektbillede

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:

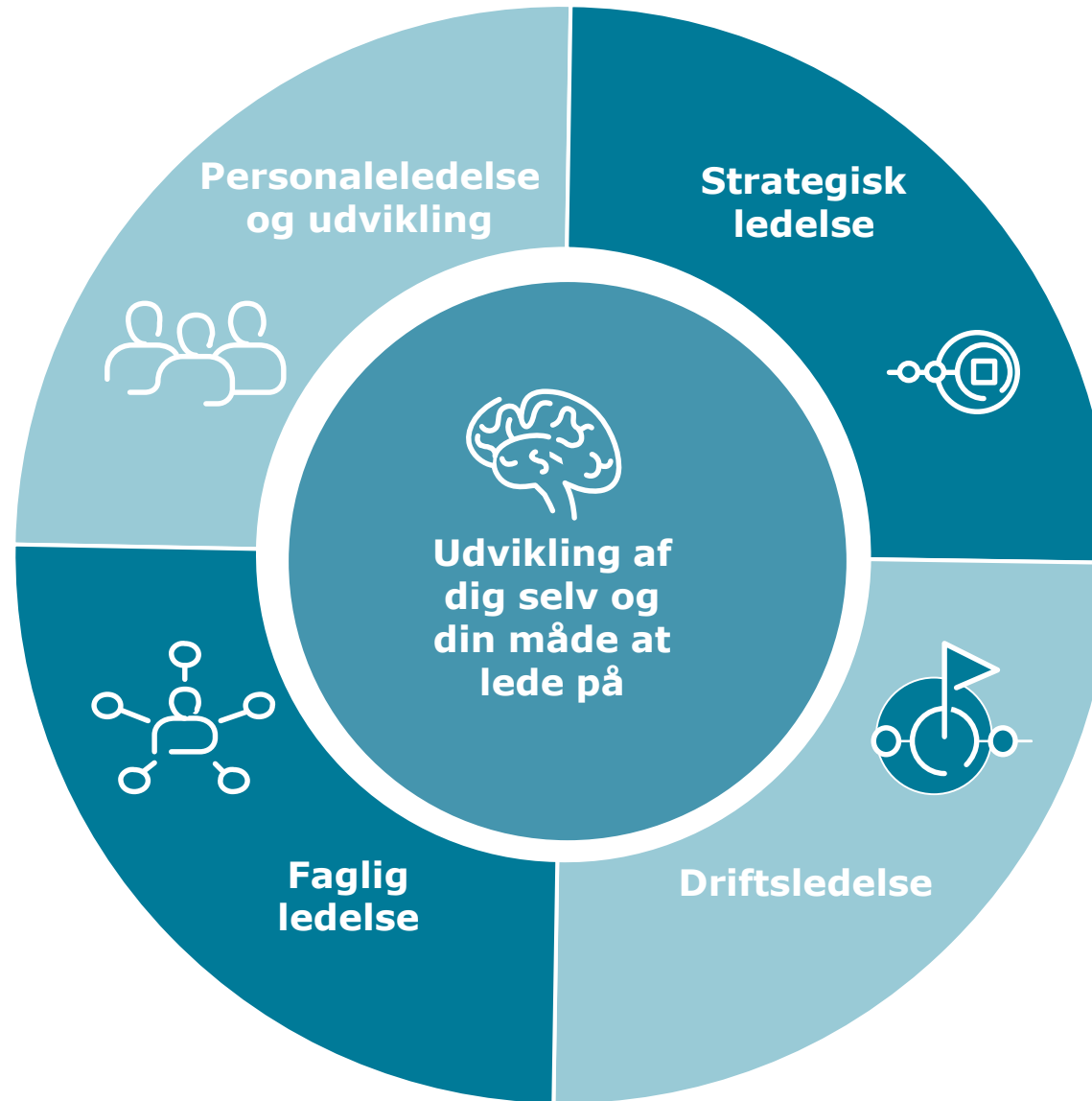
- Tydelig retning i opgaveløsningen for STIL, STUK og departementet
- Klar prioritering af hvilke opgaver og projekter, der er de vigtigste
- Godt samarbejde og forståelse imellem sektor og ministeriet
- Markante ledere, der trives og udvikler sig i deres roller
- Klar ambition for indsamling og anvendelse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



BØRNE- OG
UNDERSVINGSMINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING

De fem ledelsesdiscipliner

STIL's fem discipliner i det gode lederskab

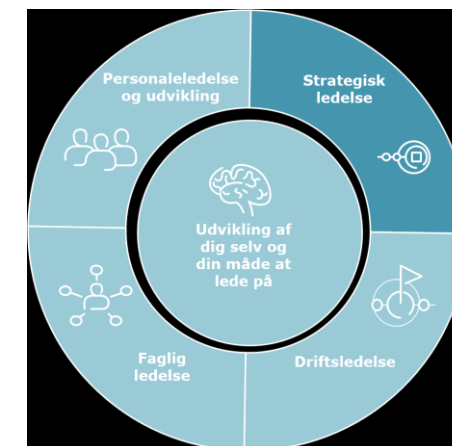


Ledelsesdisciplinen strategisk ledelse

Ambitionen: STIL's kommende strategi (STIL 2025) bygger oven på de fremskridt, vi allerede har opnået via "STIL på vej mod 2020". Vi fremmer hurtigere værdiskabelse. Vi får mere ud af vores data. Vi skaber digital sammenhæng for brugerne samt sikrer høj grad af sikkerhed i og omkring vores løsninger.

Du kan forvente, at vi prioriterer strategisk ledelse ved, at vi:

- Følger med i relevante tendenser inden for digitalisering, samfundsudvikling, undervisning og data for at sikre både udsyn og fremsyn.
- Sætter mål og retning for STIL's og enhedens arbejde.
- Fortæller hvad målet, retningen og meningen er til medarbejderne og vores omverden.
- Involverer vores omgivelser proaktivt og systematisk.



Strategisk ledelse på forskellige ledelsesniveauer

DIREKTØR

- Tager initiativ til udarbejdelse af strategi for STIL og kommunikerer den store fortælling
- Har organisatorisk udsyn og er opmærksom på balancen mellem nye strategiske tiltag og fokus på den løbende drift
- Har blik for det tværgående samarbejde i BUVM
- Positionerer STIL udadtil og indadtil
- Indgår og leder partnerskaber og strategiske samarbejder med andre aktører

VICEDIREKTØR

- Oversætter STIL's strategi i organisationen i rammer, initiativer og opgaver
- Viser retning; holder fast og minder om – og prioriterer
- Har blik for det tværgående samarbejde i BUVM
- Plejer netværk indadtil og udadtil for at sikre et velfungerende samarbejde
- Sparrer med kontorchefer om tempo og retning i dagligdagen

KONTORCHEF

- Sikrer, at STIL's strategi lever i organisationen i opgaver og som udvikling af produktet
- Tager initiativ til, at produkter og opgaver løbende vurderes, udvikles og afvikles
- Har blik for det tværgående samarbejde i BUVM
- Sikrer hvad, der skal til for at medarbejderne kender den strategiske retning og følger den

Ledelsesdisciplinen driftsledelse

Ambitionen: STIL har fokus på professionel driftsledelse. Det er målet, at STIL altid har stabil og sikker drift. Der arbejdes efter faste procedurer i henhold til vores produktmodel, og der er indført agile arbejdsmetoder for at skabe gennemsigtighed, prioritering og tidlig værdiskabelse.

Du kan forvente, at vi har fokus på leverancer, der skaber tidlig værdi ved, at vi:

- Har overblik over driften.
- Følger op på, om vi når vores mål og leverancer.
- Prioriterer opgaver og ressourcer.
- Har et effektivt beredskab til at håndtere kriser.
- Er en professionel samarbejdspartner.

Driftsledelse på forskellige ledelsesniveauer

DIREKTØR

- Sikrer rammerne og sætter retning
- Efterspørger stabil og sikker drift
- Prioriterer på tværs
- Efterspørger og sikrer en effektiv leveranceorganisation
- Skaber tryk og synlighed om driften i koncernen

VICEDIREKTØR

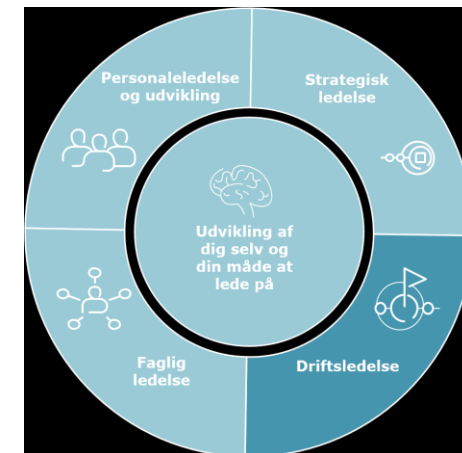
- Hjælper og sparrer med kontorchefer om prioritering
- Udvikler og støtter leveranceorganisationen /projektmodel/produktmodel
- Allokere/prioriterer ressourcer på tværs af eget område
- Løfter blikket – tænker risikobaseret
- Følger op og orienterer direktøren om opgaveløsning og fremdrift
- Krisehåndterer

KONTORCHEF

- Sikrer prioritering af daglige opgaver i relation til organisationens og kontorets mål
- Implementerer leveranceorganisationen
- Håndterer samarbejdspartnere
- Følger op og sikrer fremdrift og effektiv opgaveløsning – orienterer vicedirektør
- Har overblik og forudser kriser – håndterer hvis de opstår
- Koordinerer med Product Owners og teamledere



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING



Ledelsesdisciplinen faglig ledelse

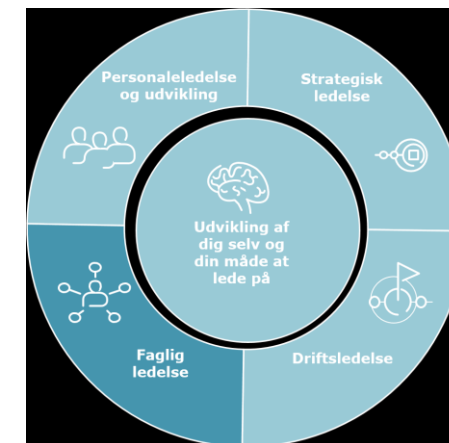
Ambitionen: Vores faglige ledelse er kendetegnet ved, at vi har et dybt kendskab til it, digitalisering og data, og hvordan det faktisk anvendes og bedre vil kunne anvendes på børne- og undervisningsområdet. Vi er i tæt kontakt med brugere, leverandører og interesseorganisationer, som vi udvikler vores løsninger i samarbejde med.

Du kan forvente, at vi er faglige ledere, der:

- Skaber faglige resultater gennem klar ledelse tilpasset til den enkelte medarbejder, det enkelte team og kontors forudsætninger og opgavens karakter.
- Sikrer, at organisationen har de rette faglige kompetencer og fortsat er på forkant med det faglige domæne it, digitalisering og data på børne- og undervisningsområdet.
- Kvalitetssikrer leverancer eller skaber fundamentet for andre, bl.a. ved at stille de rigtige spørgsmål og sikre, at de rette har bidraget til løsning af opgaven.
- Er åbne for faglige input udefra - nationalt og internationalt.



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING



Faglig ledelse på forskellige ledelsesniveauer

DIREKTØR

- Holder sig ajour med vigtige trends
- Sikrer DC/ministerens opbakning
- Formidler fra KCL, DC og ministeren tilbage i organisationen
- Interesserer sig for det faglige indhold på områder med aktuelt politisk fokus
- Prioriterer den faglige udvikling højt

VICEDIREKTØR

- Opfanger og formidler trends
- Sikrer bedste tværgående løsning
- Sikrer, at alle faglige områder er dækket
- Har overblik over opgave/kompetenceområdet
- Foretager deep dive fagligt og sikrer balance mellem det generelle billede og detaljen

KONTORCHEF

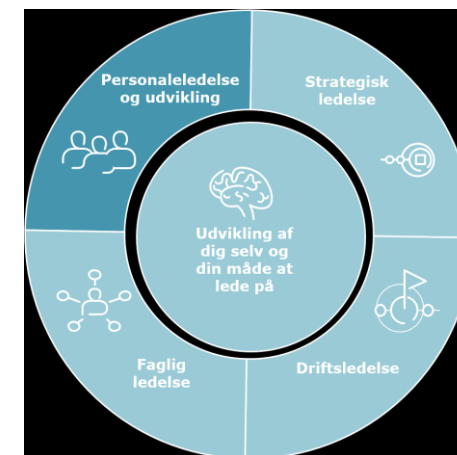
- Sikrer alsidig/faglig indsigt og bredde
- Har et grundlæggende kendskab til BUVM's område
- Inddrager kilder (forskere/interessenter) til viden
- Sikrer faglig udvikling
- Fastholder den faglige retning
- Løser problemer med de rette faglige kompetencer og samarbejder på tværs i STIL og i BUVM
- Sikrer høj faglig kvalitet

Ledelsesdisciplinen personaleledelse og udvikling

Ambitionen: Vi ønsker at give og modtage feedback og at udvikle vores medarbejdere, ledere og organisation. Vi har derfor fokus på at udfordre og støtte hinanden. I de kommende år vil vi videreudvikle disse kompetencer.

Du kan forvente, at vi er aktive personaleledere, der:

- Siger hvad vi forventer og støtter den enkelte i at komme derhen.
- Håndterer konflikter og gør det på en ordentlig måde.
- Sætter det rigtige hold i både rekruttering, udvikling og opgaveløsning også på tværs af organisationen.
- Styrker personaleledelsen i forbindelse med ressourceplanlægning og teamsamarbejdet.
- Giver og modtager feedback ved aktivt at inspirere, udfordre og tilskynde til udvikling blandt medarbejdere.
- Skaber rum for, at medarbejderne kan tage ansvar for egen udvikling.



Personaleledelse og udvikling på forskellige ledelsesniveauer

DIREKTØR

- Tager initiativ til organisationsudvikling
- Søger inspiration uden for egne rammer/egen verden
- Støtter i 'hyre og fyre' med sparring
- Skaber rammer for både vicedirektører og kontorchefer ledelsesrum samt egen tilgang til disse ledelsesrum

VICEDIREKTØR

- Orkestrerer tværgående kompetenceudvikling
- Har et tværgående blik på personaleledelse bl.a. gennem interne rokeringer, kompetencebehov /-profiler
- Støtter i 'hyre og fyre' med overvejelser og deltagelse
- Skaber rammer for både kontorchefer ledelsesrum og egen tilgang til disse ledelsesrum

KONTORCHEF

- Skaber rum for, at teams og medarbejdere tager ansvar og udvikler kompetencer
- Skaber et trygt rum for udvikling
- Sikrer god trivsel
- Motiverer og sikrer involverende og dialogbaseret ledelse
- Tør håndtere svære og konfliktfyldte forhold
- Understøtter mobilitet og rokering på tværs

Ledelsesdisciplinen udvikling af dig selv som leder

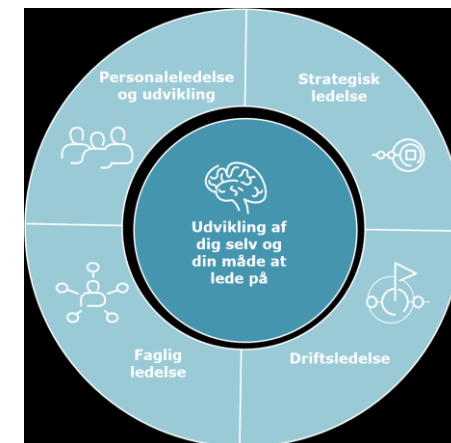
Ambitionen: STIL's ledergruppe arbejder med ledelsesudvikling både som lederteam og som enkelt individer. Vi har fokus på at undersøge og udfordre hinandens ledelse og på at bringe den enkelte leders styrker i spil bedst muligt. Kun derved kan vi skabe resultater og engagere medarbejdere.

Du kan forvente, at vi:

- Giver og modtager feedback fra hinanden, også når det er svært, ved aktivt at inspirere, udfordre og tilskynde hinanden til udvikling i ledergruppen.
- Tænker i helheder og spiller som et fælles lederhold, der er bevidste om hinandens kompetencer, og bruger dem bedst muligt.
- Er bevidste om egne styrker og svagheder, og har modet til at bringe dem i spil, også når det afslører egen sårbarhed.



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN
FOR IT OG LÆRING



Udvikling af dig selv som leder på forskellige lederniveauer

DIREKTØR

- Prioriterer og skaber plads til at ledere og ledergrupper kan arbejde med sig selv
- Walk the talk ved at gå foran som et godt eksempel
- Udviser åbenhed om egen personlig udvikling og vilje til at arbejde med sig selv

VICEDIREKTØR

- Prioriterer og skaber plads til at ledere og egen ledergruppe kan arbejde med sig selv
- Walk the talk ved at gå foran som et godt eksempel
- Udviser åbenhed om egen personlig udvikling og vilje til at arbejde med sig selv

KONTORCHEF

- Har mod på at udfordre og selv at blive udfordret
- Udviser god team spirit/holdånd
- Udviser selvindsigt og vilje til at arbejde med sig selv
- Bruger sin viden og erfaring til løbende udvikling