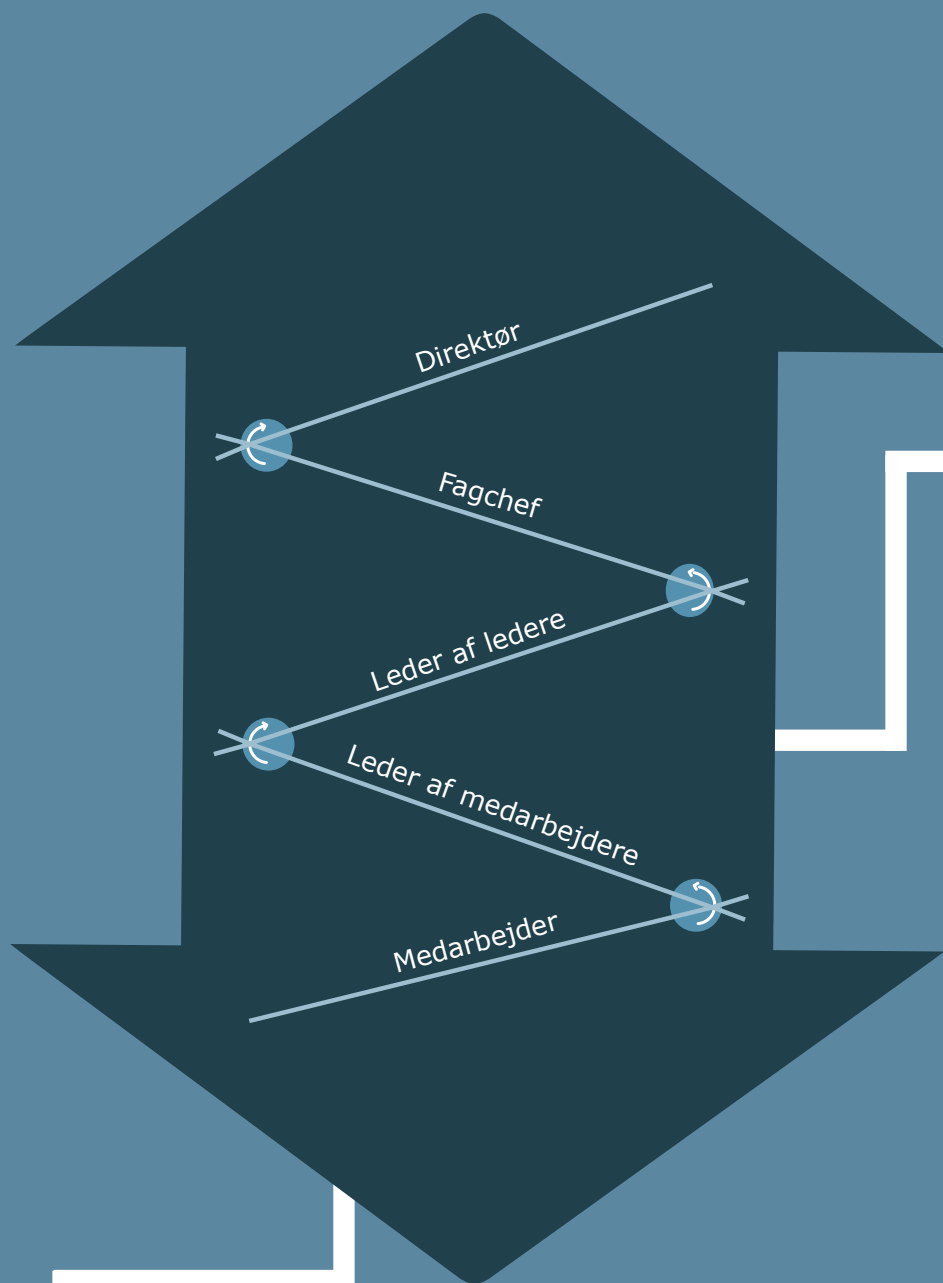


# TØNDER KOMMUNE

## UDVIKLINGSTRAPPEN



# INDHOLDSFORTEGNELSE

Udviklingstrappen i Tønder Kommune	3
Profiler	4
Lederprofil - Direktører	5
Lederprofil - Fagchef	6
Lederprofil - Ledere af ledere	7
Lederprofil - Ledere af medarbejdere	8
Medarbejderprofil	9
Faldgruber	10

# UDVIKLINGSRTRAPPEN I TØNDER KOMMUNE

I Tønder Kommune ønsker vi at skabe overblik og sammenhæng mellem ledelsesniveauer og sætte fokus på arbejdet med udvikling af ledernes kompetencer på det enkelte niveau. Desuden ønsker vi at skabe en robust organisation ved målrettet at arbejde med talentudvikling og rekruttering af ledere.

Til at understøtte dette arbejde har vi UDVIKLINGSTRAPPEN.

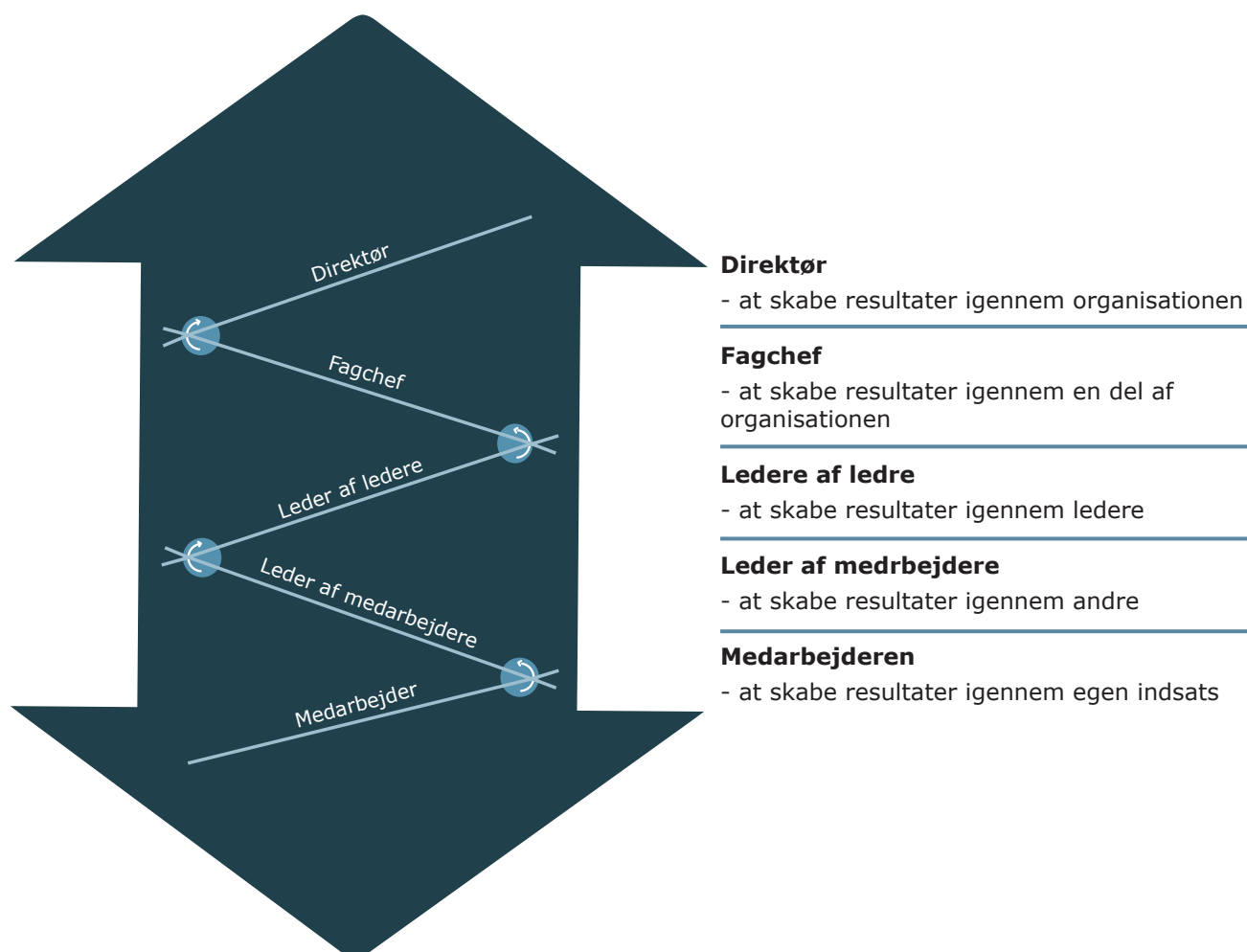
## FORMÅLET MED UDVIKLINGSTRAPPEN

Ved at definere de forskellige ledelsesniveauer bliver der skabt overblik og sammenhæng i ledelseskæden. På den måde bliver det tydeligt, hvilke kompetencer der er brug for både i forbindelse med udvikling af den enkelte leder og i forbindelse med rekruttering og udvikling af nye ledertalenter. På den måde skaber vi en robust organisation med stærke ledergrupper.

## LEDERPROFILER & FALDGRUBER

For at kunne implementere og arbejde med udviklingstrappen er der udarbejdet ledelsesprofiler og en beskrivelse af faldgrupper, som skal hjælpe lederne med at navigere i ledelsesopgaven på lige præcis deres niveau og sikre sammenhæng mellem ledelsesniveauerne.

## Model Udviklingstrappe



## REFERENCER

Dahl, K., & Molly-Søholm, T. (2012). Leadership pipeline i den offentlige sektor. Dansk Psykologisk Forlag.  
Mikkel Hune, T. (15. Maj 2020). Leadership Pipeline: En intern udviklingstrappe for ledere. Hentet fra Garuda AS:  
<https://garuda.dk/bloggen-profil/udvikling/leadership-pipeline-en-intern-udviklingstrappe-for-ledere>

## Leder & medarbejderprofiler

Formålet med lederprofilerne er at skabe tydelighed og synlighed om, hvilke færdigheder der kræves af ledere på de forskellige niveauer i organisationen. Profilerne er både retningsvisende for udviklingen og evalueringen af en leder på et givent niveau, men også i forhold til talentudvikling og rekruttering af nye ledere.

Lederprofilerne definerer hvilke værdier, færdigheder og prioriteter, der er for den enkelte leder på de forskellige niveauer.

I Tønder Kommune arbejder vi med fire ledelsesniveauer samt en medarbejderprofil. De fire niveauer er direktører, fagchefer, ledere af ledere og ledere af medarbejdere.

# Lederprofil – Direktører

## Værdier

Tønder Kommune er en værdibaseret organisation. Alle ledere skal gennem egne handlinger være rollemodel og synliggøre Tønder Kommunes leveregler og ledelsesgrundlag.

## Kompetencer

Det politiske	Relationer	Kommunikation	Udvikling	Resultater	Faglighed
<p>Har politisk tæft og kan læse det politiske landkort på alle niveauer og i bredeste forstand.</p> <p>Kan rådgive og inspirere politikerne.</p> <p>Kan understøtte den politiske proces.</p> <p>Kan håndtere modsætninger mellem det politiske og det faglige system konstruktivt.</p> <p>Har og bruger uformelle netværk.</p> <p>Kan definere de ledelsesmæssige handlemuligheder i forhold til den politiske proces.</p>	<p>Er overordnet garant for og rollemodel i forhold til arbejdet med Tønder Kommunes Leveregler og Ledelsesgrundlag, også når der opstår politisk pres.</p> <p>Kan via strategiarbejdet skabe og synliggøre en meningsfuld retning for hele organisationen.</p> <p>Kan sætte det rigtige hold og dermed skabe sammenhæng på langs og på tværs af ledelseskæden.</p> <p>Sætter rammer der gør det muligt at opnå et sundt og sikkert arbejdsmiljø både fysisk og psykisk.</p> <p>Går foran i forhold til at involvere MED-organisationen.</p>	<p>Kan fremlægge og forsvare enkeltsager for politikere og pressen.</p> <p>Har stærke kommunikative evner og kan agere og kommunikere både internt og eksternt ud fra en forståelse af Tønder Kommunes rolle i samfundet.</p> <p>Skal kunne oversætte værdipolitiske budskaber til strategiarbejdet og omvendt.</p> <p>Kan agere på den offentlige scene i forhold til pressen.</p>	<p>Skaber rammerne for at den øvrige organisation kan udnytte de strategiske fordele ved organisatorisk læring og samskabelse til løsninger af komplekse tværgående problemstillinger.</p> <p>Har et konstant blik for det næste trin i processen i de store og komplekse problemstillinger og arbejder proaktivt ud fra dette.</p> <p>Kan arbejde strategisk og balancere i forhold til det kort- og langsigtede samt tværgående perspektiv.</p>	<p>Stiller skarpt på Tønder Kommunes økonomiske struktur.</p> <p>Kan nå kortsigtede finansielle mål i balance med langsigtede mål.</p> <p>Skaber en ambitiøs og resultat-skabende kultur.</p>	<p>Kendskab til forvaltningsret og indblik i hvad der er god forvaltningsskik.</p> <p>Indsigt i særløvgivning for deres respektive fagområder.</p>

## Prioriteter

- » Prioriterer og skaber rum for tværgående og strategiske aktiviteter i hele organisationen.
- » Prioriterer at understøtte den politiske proces.
- » Prioriterer krisestyring.
- » Prioriterer dialog med fagchefer og lederforum.
- » Prioriterer ledelsesudvikling i organisationen.
- » Prioriterer det tværgående arbejde i forhold til organisatorisk læring og samskabelse.
- » Prioriterer at skabe et sundt og sikkert arbejdsmiljø.

# Lederprofil – Fagchefer

## Værdier

Tønder Kommune er en værdibaseret organisation. Alle ledere skal gennem egne handlinger være rollemodel og synliggøre Tønder Kommunes leveregler og ledelsesgrundlag.

## Kompetencer

Det politiske	Relationer	Kommunikation	Udvikling	Resultater	Faglighed
<p>Er opmærksom på, hvad det betyder at arbejde i en politisk ledet organisation - samt inddrager det i dialogen med egen ledergruppe.</p> <p>Kan understøtte produktionen af politisk beslutningsgrundlag.</p> <p>Har politisk tæft og arbejder med respekt for politikerne og den politiske proces.</p> <p>Kan agere i krydspresset mellem det politiske og det faglige niveau.</p> <p>Kan styre sager gennem politiske processer herunder inddrage relevante interessenter.</p>	<p>Har det samlede overblik over organisationen og bruger dette til at involvere relevante interessenter på rette tidspunkt.</p> <p>Tænker tværgående og strategisk i relation til eksterne aktører og er opmærksom på mulige synergi.</p> <p>Kan videns dele og træffe beslutninger sammen med andre fagchefer.</p> <p>Skaber følgeskab og udvikler en velfungerende ledelseskæde inden for eget fagområde.</p> <p>Kan uddelegere ansvar og kompetencer til sine underordnede ledere.</p> <p>Sætter rammer der gør det muligt at opnå et sundt og sikkert arbejdsmiljø både fysisk og psykisk.</p> <p>Går foran i forhold til at involvere MED-organisationen.</p>	<p>Skal kunne formidle faglige og politiske forhold inden for eget fagområde både internt og eksternt.</p> <p>Kan besvare spørgsmål i faglige enkeltsager for politikere og pressen.</p> <p>Skal kunne formidle tværgående emner i sin egen del af organisationen.</p> <p>Har lokalt, nationalt og internationalt udsyn.</p>	<p>Kan udvikle visioner og strategiske retninger, der giver mening for interne og eksterne målgrupper.</p> <p>Inviterer interne og eksterne parter til dialog om eget fagområde med henblik på at få nye vinkler på opgaveløsningen.</p> <p>Bidrager til det tværgående strategiske arbejde.</p> <p>Skaber rammerne for at egen organisation kan udnytte de strategiske fordele ved organisatorisk læring og samskabelse til løsninger af komplekse problemstillinger.</p>	<p>Har økonomisk sans og prioriterer de økonomiske rammer.</p> <p>Går foran i forhold til at sætte organisationens mål højere end mål for eget fagområde.</p> <p>Sikrer resultat skabende og eksekverende ledelse i forhold til fagområdet.</p> <p>Kan omsætte de tværgående strategier på sit fagområde bl.a. via udviklingsaftaler for sin egen ledergruppe.</p>	<p>Kan implementere politiske prioriteringer i en faglig kontekst.</p> <p>Kendskab til forvaltningsret og indblik i hvad der er god forvaltningsskik.</p> <p>Indgående indsigt i særlovgivning for deres respektive fagområder.</p> <p>Kan lede områder uden for egen professionelle erfaringshorisont.</p>

## Prioriteter

- » Prioriterer og skaber rum for tværgående, organisatoriske aktiviteter.
- » Prioriterer at understøtte den politiske proces.
- » Prioriterer krisestyring.
- » Prioriterer dialog med andre fagchefer og lederforum.
- » Prioriterer ledelsesudvikling i organisationen.
- » Prioriterer det tværgående arbejde i forhold til organisatorisk læring og samskabelse.
- » Prioriterer at skabe et sundt og sikkert arbejdsmiljø.

# Lederprofil – Ledere af ledere

## Værdier

Tønder Kommune er en værdibaseret organisation. Alle ledere skal gennem egne handlinger være rollemodel og synliggøre Tønder Kommunes leveregler og ledelsesgrundlag.

## Kompetencer

Det politiske	Relationer	Kommunikation	Udvikling	Resultater	Faglighed
<p>Kan være et skridt foran og udvise rettidig omhu.</p> <p>Har forståelse for sit fagområdes sammenhæng med politikere, borgere og den samlede organisation.</p> <p>Har indsigt i de politiske tendenser på eget fagområde både lokalet og nationalt.</p>	<p>Udvælger, træner og coacher ledere af medarbejdere individuelt og som team.</p> <p>Skaber følgeskab og udvikler en velfungerende ledelseskæde inden for eget fagområde.</p> <p>Er i dialog om den enkelte leders kompetencer og understøtter deres personlige lederudvikling.</p> <p>Uddelegere ledelsesopgaver til ledere af medarbejdere.</p> <p>Kan indgå i ledelseskæden omkring de tværgående strategier og derved omsætte strategi til handling på sit fagområde.</p> <p>Kan være en strategisk sparringspartner for fagchefen.</p> <p>Sætter rammer der gør det muligt at opnå et sundt og sikkert arbejdsmiljø både fysisk og psykisk.</p> <p>Går foran i forhold til at involvere MED-organisationen.</p>	<p>Kan oversætte og udmønte politiske og andre overordnede beslutninger og gøre dem meningsfulde.</p> <p>Tydelig og situationsbestemt kommunikation – skal kunne gå i dialog med ledergruppen.</p> <p>Skal kunne formidle tværgående emner i sin egen del af organisationen.</p>	<p>Kan arbejde tværorganisatorisk med visionær og strategisk planlægning i samspil med resten af ledelseskæden.</p> <p>Ser eget ansvarsområde i sammenhæng med andre dele af organisationen og skaber koordination.</p> <p>Kan igangsætte lærings- og samskabelsesprocesser eventuelt med støtte på tværs af sin ledergruppe.</p> <p>Involverer andre eksterne og interne parter, hvor det er relevant i forhold til at få nye øjne på eget fagområde.</p>	<p>Går foran ved loyalt at implementere politiske og øvrige overordnede beslutninger.</p> <p>Har økonomisk indsigt og leder eget område i overensstemmelse med den økonomiske ramme.</p> <p>Sikrer resultatskabende og eksekverende ledelse i forhold til kerneopgaven.</p>	<p>Have kendskab til kerneopgaven med henblik på udvikling af den. Fastsætter mål, evaluerer og følger op.</p> <p>Har fag-faglig indsigt men baserer sig i højere grad på ledelse som fag.</p>

## Prioriteter

- » Prioriterer planlægning og opfølgning af budgetter, der sikrer sammenhæng til de politiske mål og rammer.
- » Prioriterer tid til sparring med den enkelte leder.
- » Prioriterer at skabe et sundt og sikkert arbejdsmiljø.
- » Prioriterer at involvere ledere af medarbejdere i vidensdeling og udviklingen af nye effektive løsninger.
- » Prioriterer refleksion over strategiske spørgsmål og dialogen med fagchefer.
- » Prioriterer det tværgående arbejde i forhold til organisatorisk læring og samskabelse.
- » Prioriterer og skaber rum for tværgående, organisatoriske aktiviteter.

# Lederprofil – Ledere af medarbejdere

## Værdier

Tønder Kommune er en værdibaseret organisation. Alle ledere skal gennem egne handlinger være rollemodel og synliggøre Tønder Kommunes leveregler og ledelsesgrundlag.

## Kompetencer

Det politiske	Relationer	Kommunikation	Udvikling	Resultater	Faglighed
Har indsigt i de politiske tendenser på eget fagområde både lokalet og nationalt.	<p>Er sparringspartner for overordnet leder og lederkolleger.</p> <p>Kan skabe legitimitet omkring sin ledelsesrolle og skabe følgeskab blandt medarbejderne.</p> <p>Skaber i samarbejde med medarbejderne et sundt og sikkert arbejdsmiljø både fysisk og psykisk.</p> <p>Har et tæt samarbejde med samarbejdsfeltet.</p> <p>Skaber tid til medarbejderne og til at støtte og udvikle dem individuelt såvel som i teams i forhold til opgaveløsningen.</p> <p>Udfordrer den rutinemæssige løsning af opgaver.</p> <p>Giver medarbejderne plads til at afprøve nye løsninger.</p>	<p>Kommunikerer klart og evner at sætte tydelige rammer for opgaveløsningen.</p> <p>Kan formidle og skabe sammenhæng mellem politiske beslutninger og strategier i forhold til levering af kerneopgaven.</p>	<p>Kan lede og implementere tværgående og tværfaglige processer.</p> <p>Kan omsætte strategier til faglige mål på sit område.</p> <p>Kan drive lærings- og samskabelsesprocesser med støtte fra medarbejdere.</p> <p>Involverer medarbejdere, borgere, brugere og andre interessenter i udviklingen af nye effektive løsninger.</p>	<p>Har økonomisk indsigt og leder eget område i overensstemmelse med den økonomiske ramme.</p> <p>Skaber faglige og tværfaglige resultater sammen med og gennem andre.</p> <p>Kan sikre en høj kvalitet i drift og leverance af kerneopgaven.</p> <p>Kan planlægge, koordinere og prioritere afdelingens opgaver både på kort og lang sigt.</p>	<p>Har fag-faglig indsigt og kan udvikle faglighed hos medarbejderne.</p> <p>Sikrer at det faglige arbejde udføres forsvarligt og tåler mediebevågenhed.</p> <p>Kan prioritere tid til ledelsesopgaven i krydsfeltet mellem faglige opgaver og ledelsesopgaver.</p>

## Prioriteter

- » Prioriterer løbende opfølgning og tilpasning af afdelingens opgaver.
- » Prioriterer sparring i tværgående lederteams.
- » Prioriterer tid til organisatorisk læring og gennemførelse af samskabelses processer.
- » Prioriterer ledelsesopgaven og arbejdet med egen lederudvikling.
- » Prioriterer tid til medarbejderne.
- » Prioriterer at skabe et sundt og sikkert arbejdsmiljø.



# Medarbejderprofil

## Værdier

Tønder Kommune er en værdibaseret organisation. Alle medarbejdere skal gennem egne handlinger være rollemodel og synliggøre Tønder Kommunes leveregler.

## Kompetencer

Medarbejdere i Tønder Kommune står først og fremmest på deres faglighed. Medarbejderprofilen udgør en ramme, og på alle områder er der mulighed for at lave mere konkrete kompetence- eller funktionsbeskrivelser for den enkelte stilling/funktion eller medarbejder.

### Faglighed

Har høj faglig viden.

Kan navigere i og koordinere tværfaglige opgaver.

Anvender samskabelsesmetoder som en naturlig del af den faglige værktøjskasse.

Strukturerer arbejdsopgaver, så kvalitet står i forhold til målsætning.

Tager ansvar for egne opgaver.

Resultater	Relationer	Kommunikation	Udvikling	Det politiske
<p>Skaber resultater gennem personlig faglig indsats.</p> <p>Leverer kerneopgaven med høj kvalitet og effektivitet.</p> <p>Overholder deadlines og aftaler med borgere, kollegaer, ledere og samarbejdspartnere.</p> <p>Bidrager via sin faglighed til at opnå målene i de overordnede strategier.</p> <p>Kan bidrage med sin faglighed i arbejdet med tværfaglige opgaver.</p>	<p>Støtter kollegaer og leder til at opnå gode resultater ved at bruge hindanden på tværs.</p> <p>Finder fælles løsninger med kollegaer fra andre afdelinger.</p> <p>Løfter den samlede afdeling ved at bringe sig selv og sin egen viden i spil.</p> <p>Anerkender borgerne som de mennesker de er og involverer dem i formuleringen af den fælles opgave.</p> <p>Bidrager i samarbejde med kollegaer og leder til et sundt og sikkert arbejdsmiljø både fysisk og psykisk.</p>	<p>Skal kunne formidle politisk fastsatte serviceniveauer til borgerne på en meningsfuld måde.</p> <p>Møder borgeren på en anerkendende måde og indgår i en respektfuld og nærværende dialog.</p> <p>Indgår i en åben og ærlig dialog med kollegaer, leder og samarbejdspartnere.</p>	<p>Bakker op når kollegaer deltager i udviklingsprojekter, mens andre tager sig af den daglige drift.</p> <p>Tager initiativ til at gennemføre prøvehandling og vidensdele som en del af den daglige drift og bruger resultaterne til udvikling af kerneopgaven.</p> <p>Anerkender at forandring er en proces og tager aktiv del i den.</p>	<p>Er bevidst om hvad det vil sige at arbejde i en politisk ledet organisation og har respekt for den demokratiske proces.</p>

## Prioriteter

- » **Prioriterer overholdelse af aftaler og personlige deadlines.**
- » **Prioriterer deltagelse i team- og personalemøder.**
- » **Prioriterer at hjælpe kollegaer.**
- » **Prioriterer at bidrage til et sundt og sikkert arbejdsmiljø.**

# Faldgruber

I transitionen fra et ledelsesniveau til det næste er der en række faldgruber for både nye og erfarne ledere.

Oversigten over faldgruber giver mulighed for dialog i ledergrupperne og til lederudviklingen og er desuden en støtte i rekrutteringsprocesser uanset, om der er tale om interne eller eksterne ansøgere.

# Faldgruber

Direktører	Fagchefer	Ledere af ledere	Ledere af medarbejdere
<p>Manglende indsigt i den samlede organisation – værdsætter ikke alle funktioner.</p> <p>Kan ikke sætte og drive et vel-fungerende lederteam.</p> <p>Kommunikerer uinspirerende.</p> <p>Spørgsmål forbliver uberørte.</p> <p>Manglende forståelse for værdikæder og for hvordan organisationen kan bruge sine ressourcer optimalt.</p> <p>Problemer med tidsstyring.</p> <p>Negligerer "de bløde områder".</p> <p>Tilsidesætter den politiske tæft.</p> <p>Arbejder ikke bæredygtigt med komplementære kortsigtede og langsigtede mål.</p> <p>Kan ikke navigere på den offentlige scene.</p>	<p>Manglende skifte fra et operationelt / projekt-mindset til strategisk mindset.</p> <p>Har et snævert fokus på at få opgaverne løst i leder af lederes enheder og får ikke sikret funktionel integration og strategisk udvikling af organisationen.</p> <p>Mangler politisk tæft.</p> <p>Mangler kommunikative kompetencer.</p> <p>Kan ikke navigere på den offentlige scene.</p> <p>Har svage strategiske færdigheder.</p>	<p>Problemer med uddelegering og resultatstyring.</p> <p>Skaber ikke et sammenhængende lederteam.</p> <p>Fokuserer på det konkrete og glemmer det strategiske.</p> <p>Vælger kloner frem for talenter.</p> <p>Kan ikke koordinere og udvikle egne ledere i deres procesledelses arbejde og mister dermed overblikket.</p> <p>Kan ikke gøre politikernes og topledelsens beslutninger meningsfulde og operationelle for egne ledere og medarbejdere.</p> <p>Er ikke rollemodel for ledelsesarbejdet. Er ikke rollemodel for organisations beslutninger.</p>	<p>Sætter mere pris på professionen og det individuelle arbejde end på ledelsesarbejdet.</p> <p>Problemer med tidsstyring.</p> <p>Giver medarbejderne for meget / for lidt magt og indflydelse.</p> <p>Kan ikke forstå medarbejdernes forskelligheder og giver derfor ikke tilstrækkelig coaching og feedback.</p> <p>Arbejdsprocesser og iscenesættelse af for eksempel inddragelses- og udviklingsprocesser sejler mm..</p> <p>Kan ikke oversætte og menings-skabe imellem politiske og fagligt opgaveniveau.</p> <p>Glemmer den faglige ledelse.</p> <p>Varetager ikke rollen som leder for den offentlige organisations beslutninger, traditioner mm..</p>



TØNDER KOMMUNE  
RIG PÅ  TUR

HR-AFDELINGEN  
VERSION 3, APRIL 2022