



BØRNE- OG  
UNDERVISNINGSMINISTERIET

# Det fælles ledelsesgrundlag for departementet

Version 2, november 2022



# Indhold

<b>Hvorfor et fælles ledelsesgrundlag for Børne- og Undervisningsministeriet?</b>	<b>3</b>
<b>Strukturen i ledelsesgrundlaget</b>	<b>4</b>
<b>Det fælles ledelsesgrundlag</b>	<b>5</b>
<b>Effektbillede</b>	<b>6</b>
<b>De fem ledelsesdiscipliner</b>	<b>7</b>
Ledelsesdisciplinen strategisk ledelse	8
Ledelsesdisciplinen driftsledelse	10
Ledelsesdisciplinen faglig ledelse	11
Ledelsesdisciplinen personaleledelse og udvikling	12
Ledelsesdisciplinen udvikling af dig selv som leder	13

## Hvorfor et fælles ledelsesgrundlag for Børne- og Undervisningsministeriet?

I Børne- og Undervisningsministeriet arbejder vi for at skabe fagligt stærke dagtilbud og 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 fremover.

Koncernledelsen

## 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 DEPT, STUK og STIL vil have fokus på for at udvikle vores ledelse, fordi vi tror på, 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 dialogen og har påvirket måden, der arbejdes på i ministeriet. Effektbilledet konkretiseres i hver enhed.

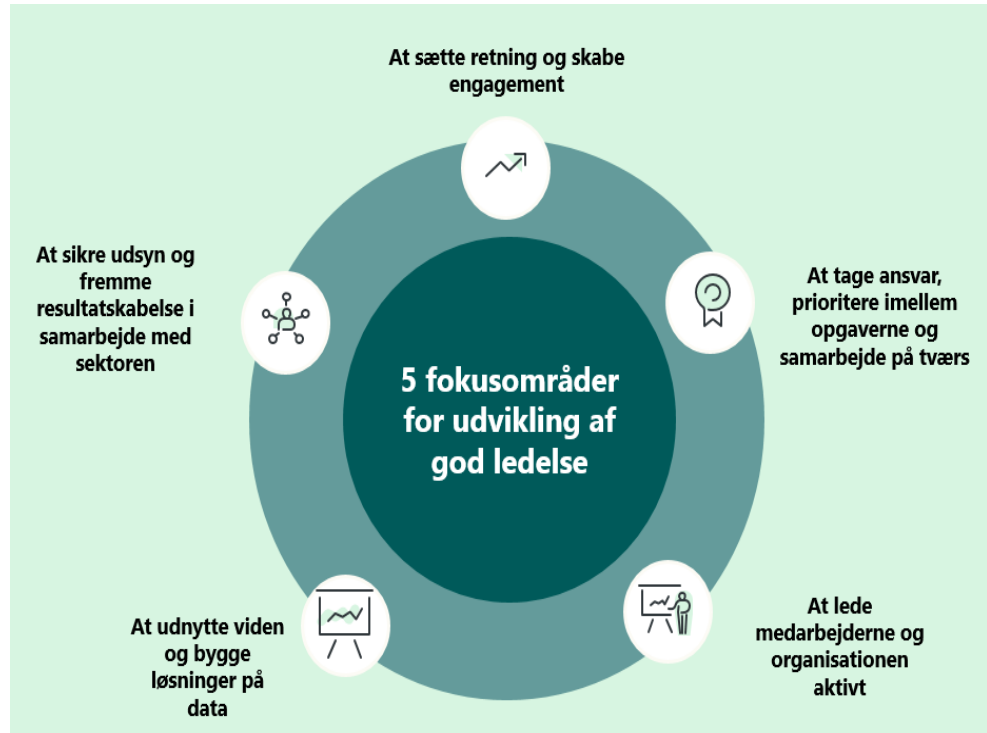
---

### 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

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.



## Effektbillede

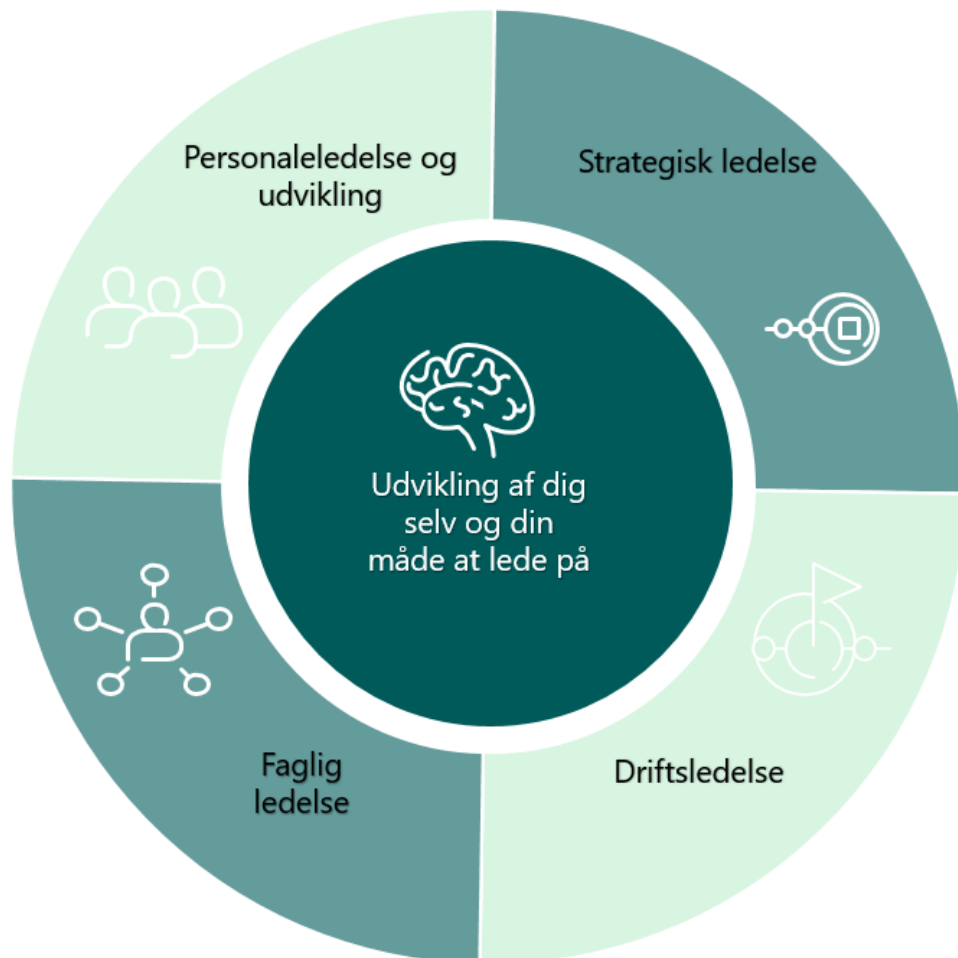
Ledelsesgrundlaget er et middel til at styrke vores opgaveløsning og leverancer igennem bedre ledelse.

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

- Tydelig retning i opgaveløsningen for ministeriet
- Klar prioritering af hvilke opgaver og projekter, der er de vigtigste
- Fælles fokus på resultatskabelse på tværs af afdelinger og ministerområdet
- 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.

## 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 har et tværgående syn på ministeriets resultatskabelse.
- 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 ideudvikling 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

#### Departementschef

- 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

#### Afdelingschef

- 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 kontoret
- Skaber mening og engagement blandt medarbejdere
- Inddrager medarbejdere i strategisk afgørende beslutninger

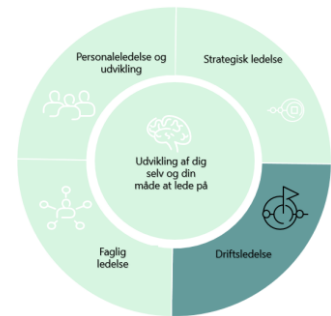


- Udvikler og kommunikerer strategierne til eget kontor
- Leder opad og til siden
- Dyrker netværk på tværs af ministerier og sektor

## Ledelsesdisciplinen driftsledelse

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

- Vi er tydelige om opgavens prioritering ved at forholde os til forventningerne til opgavens 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 departementet, 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 hjælper hinanden ved at stille de nødvendige faglige ressourcer til rådighed for opgaveløsningen.
- Vi skaber en organisation og samarbejdsflader, som sikrer høj grad af kvalitet til rette tid.
- Vi standser udsigtsløse projekter, eliminerer unødvendige processer og har et klart blik for, hvad der virker, og hvordan vi kan optimere processerne.



### Driftsledelse på forskellige ledelsesniveauer

#### Departementschef

- 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

#### Afdelingschef

- 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

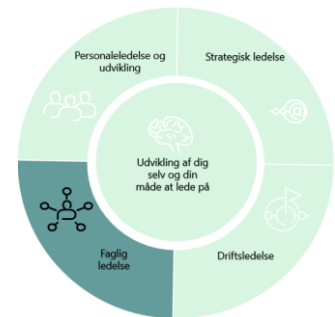
#### Kontorchef

- 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 udviser interesse for ministeriets forskellige fagområder og bidrager til vores fælles opgaveløsning.
- 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

#### Departementschef

- Kommunikerer tydeligt om rammer og retning for bestillinger fra minister og regering
- Giver overordnet feedback på opgaveløsning på måder, der balancer 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)

#### Afdelingschef

- 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

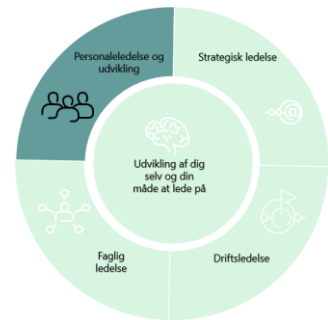
#### Kontorchef

- 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 understøtter, at medarbejderne bidrager og samarbejder om ministeriets opgaveløsning.
- 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 roller.



### Personaleledelse og udvikling på forskellige ledelsesniveauer

#### Departementschef

- 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

#### Afdelingschef

- Afstemmer forventninger til kontorchefer og medarbejdere på tværs af departementet, så der ikke er u hensigtsmæssige 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 tydelig 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 viser interesse for hinandens ledelsesmæssige udvikling og inviterer - især nye ledere i DEPT - til faglig sparring.
- 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 ledelsesniveauer*

### Departementschef

- 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

### Afdelingschef

- 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