

# TØNDER KOMMUNE

## DEN RØDE TRÅD

Leveregler og Ledelsesgrundlag  
Organisatorisk Læring og Samskabelse  
Medarbejder- og Lederudvikling  
APV & Trivsel



TØNDER KOMMUNE  
RIG PÅ TUR

# INDLEDNING

I Tønder Kommune har vi gennem de seneste år arbejdet fokuseret på at styrke vore fælles værdier og kultur. Det har vi gjort, fordi vi tror på, at det styrker os i fortsat at kunne tilpasse og udvikle organisationen, samt styrker evnen til at omsætte politiske beslutninger til handlinger - også i omgivelser i hastig forandring.

Arbejdet med at styrke Tønder Kommunes fælles værdier og kultur sker gennem implementering af en række fælles indsatser og metoder, omhandlende leveregler, ledelsesgrundlag, organisatorisk læring, samskabelse, medarbejder- og lederudvikling samt APV og Trivsel.

Alle elementer præsenteres og foldes ud her i kataloget, og der gives samtidig inspiration til det videre arbejde med at forankre og implementere indsatserne lokalt.

Endelig er det vort ønske, at vi med kataloget formår at belyse og skabe tydelighed omkring, hvordan Tønder Kommunes leveregler og ledelsesgrundlag danner den RØDE TRÅD gennem det fælles udviklingsarbejde, idet de tilsammen definerer værdisættet for vores fælles kultur og praksis.

## DEN RØDE TRÅD

I Tønder Kommune har vi fælles leveregler, der udgør vort overordnede værdisæt. Levereglerne fortæller os, hvordan vi arbejder sammen, og hvordan vi er sammen - på arbejdspladsen og i opgaveløsningen.

Levereglerne opfordrer os til at sige tingene som de er, at lære af hinanden, bruge og anvende hinandens styrker og forskelligheder, dele sejrene og skabe de bedste løsninger i fællesskab. En umiddelbar simpel, men samtidig kompleks opskrift på, hvordan vi tilgår opgaveløsningen og måden at samarbejde på i Tønder Kommune. En opskrift, der kan bruges til enhver lejlighed, uanset om det er arbejdet med kerneopgaven i relation til borgeren, eller internt i relation til medarbejdertrivsel eller udvikling af organisationen.

Ligeledes udgør det fælles ledelsesgrundlag et ekstra sæt værdier, der understøtter lederne i at lykkes med, og prioritere i ledelsesopgaven.

Ledelsesgrundlaget bygger på, at vi gennem meningsfuld ledelse skaber motivation og involvering, der styrker den enkeltes engagement til gavn for kerneopgaven. Vi tror på styrken i at lede sammen, fordi ledelse er relationel, og fordi vi er hinandens forudsætninger for at lykkes. Sammen træffer vi valg, der sjældent er entydige og enkle, men som ofte må baseres på det bedst opnåelige kompromis mellem modsatrettede hensyn.

Ledelsesgrundlaget danner fundamentet for god ledelsespraksis i Tønder Kommune. God ledelse er grundstenen til, at vi lykkes med at omsætte vore fælles visioner og strategier.

Leveregler og ledelsesgrundlaget definerer tilsammen rammen for vores fælles adfærd og kultur i Tønder Kommune, og viser os således vejen til at omsætte vort værdigrundlag til levet praksis. Derfor danner levereglerne og ledelsesgrundlaget til sammen DEN RØDE TRÅD gennem alle indsatser, der fører frem mod, at vi sammen kan skabe en bedre kommune for alle.

# INDHOLD

▶ TILGANG OG METODE	4
▶ VISION OG STRATEGI	7
▶ UDVIKLINGSAFTALER	7
▶ LEVEREGLER	9
» Inspirationskatalog	11
» Video om levereglerne	11
▶ LEDELSESGRUNDLAG	12
» Ledelsesgrundlaget i sin helhed	13
» Inspirationskatalog	13
» Personligt ledelsesgrundlag	13
▶ ORGANISATORISK LÆRING	15
» Inspirationskatalog	17
» Læringstransfer	17
▶ SAMSKABELSE	18
» Action Learning forløb	19
» Metodekit	19
» Guide til Samskabelse	19
▶ MEDARBEJDERUDVIKLING	21
» Information til medarbejdere	23
» Inspiration til samarbejdsfeltet	23
» Vejledning for ledere	23
▶ LEDERUDVIKLING	24
» Udviklingstrappe	25
» MPI - Management of Paradox Indicator	25
» Lederevaluering	25
» Ledernetværk	25
» Uddannelse og talentudvikling	25
▶ APV & TRIVSEL	26
» Dialogværktøjer	27
» Arbejdsmiljøsystem	27
» SOS - Sammen Om Sygefravær	27
» Forebyggelse	27
» Uddannelse	27
» Årshjul	27



## TILGANG OG METODE

I Tønder Kommune har vi som nævnt indledningsvist et sæt fælles værdier, indsatser og metoder, der skal sikre, at vi alle arbejder i den samme retning og støtter op om de mål, der er beskrevet i Visions- og Strategiplanen.

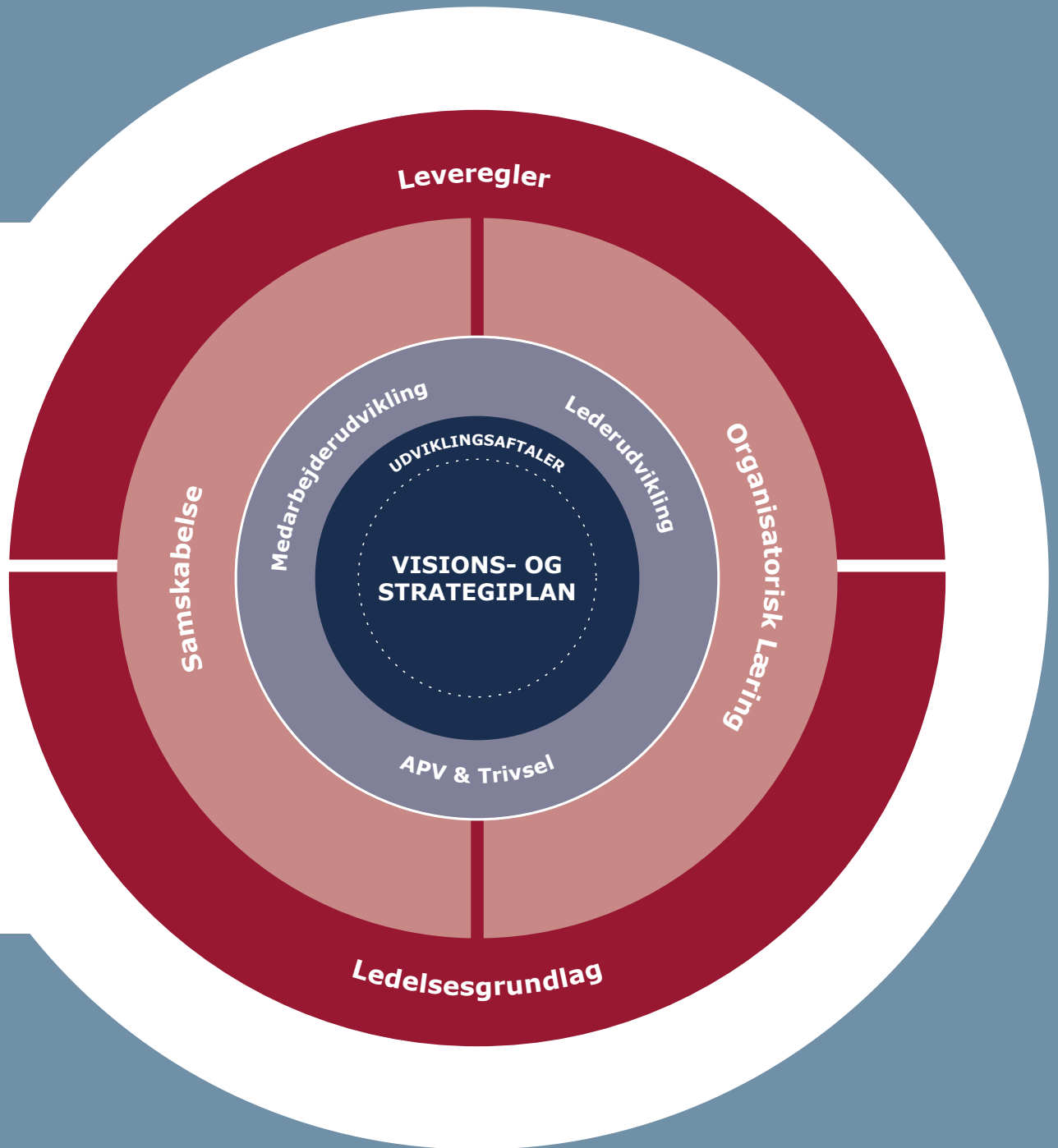
Modellen til højre illustrerer, hvordan de forskellige indsatser griber ind i hinanden samt, hvordan de er hinandens forudsætninger for, at vi lykkes med vores fælles mål.

Det mål vi som organisation sigter efter, er vores fælles VISIONS- OG STRATEGIPLAN samt de lokale UDVIKLINGSÅFTALER. For at komme i mål skal vi understøtte, at alle arbejder i samme retning med afsæt i det samme værdisæt og med den rette tilgang. Det gør vi ved at introducere et fælles mindset og en fælles værktøjskasse, som er beskrevet vha. modellen nedenfor.

Tønder Kommune er en værdibaseret organisation. Det betyder, at vi har nogle værdier, der er retningsvisende for, hvordan vi arbejder og er sammen. Værdierne kalder vi LEVEREGLER, og det er dem, vi alle bruger til at spille os på Tønderholdet. Levereglerne sætter til enhver tid rammen for den måde, vi løser opgaven på. Det betyder, at de er afsættet for alle de andre metoder, tiltag og redskaber, som vi arbejder efter og som er beskrevet i dette katalog. Udover levereglerne har lederne et sæt værdier, som hjælper dem til at navigere i ledelsesrollen. De er defineret i vores LEDELSESGRUNDLAG.

Samtidig med at levereglerne og ledelsesgrundlaget danner vores fælles kulturelle ramme, så understøtter de også, at vi tænker ORGANISATORISK LÆRING og SAMSKABELSE ind i alt, hvad vi gør. Det er den overordnede metodiske tilgang og tænkning, der skal hjælpe os med at skabe de bedste løsninger for vores borgere og samarbejdspartnere. Metoderne fortæller noget om, hvordan vi skal møde borgerne, hvordan vi skal samarbejde, og hvordan vi løbende skal sikre, at vi udvikler os som organisation.

Endelig har vi vores LEDERUDVIKLING og MEDARBEJDERUDVIKLING, der løbende skal sikre, at vi holder kursen, hvor godt ARBEJDSMILJØ og TRIVSEL betragtes som en grundpræmis for denne fortsatte udvikling af ledere og medarbejdere.





## VISIONS- OG STRATEGIPLAN

Tønder Kommunes Visions- og Strategiplan 2018-2022 er et resultat af Kommunalbestyrelsens strategiproces, som er gennemført i foråret 2018. Formålet med Visions- og Strategiplanen er at sætte pejlemærker for den retning, kommunen skal udvikle sig i. Visions- og Strategiplanen danner grundlag for de politiske prioriteringer bl.a. i forbindelse med budgetlægningen. Samtidig er planen en rettesnor for det arbejde, Tønder Kommunes mange medarbejdere udfører hver eneste dag.

Der er defineret fem overordnede mål i Visions- og Strategiplanen. I 2022 ønsker vi,

- » at vi er lykkedes med at forbedre sundhedsprofilen
- » at vi er lykkedes med at forbedre kvaliteten i folkeskolerne og i dagtilbud
- » at andelen af borgere udenfor arbejdsmarkedet er faldet mærkbart
- » at der er sket markant vækst indenfor erhverv og turisme
- » at der er skabt flere bæredygtige bosætningsmiljøer i Tønder Kommune

## UDVIKLINGSAFTALER

Alle fagchefer indgår én gang om året en udviklingsaftale med Direktionen. Udviklingsaftalen afspejler fagområdets højt prioriterede udviklingsområder og beskriver fagområdets udviklingsindsats for det kommende år.

Udviklingsaftalen tager afsæt i Tønder Kommunes Visions- og Strategiplan 2018-2022, Direktionens handleplan samt politikker, strategier og/eller planer på fagområdet.

Udviklingsmålene viser, hvordan fagområdet bidrager til realiseringen af politiske, strategiske, tværgående og faglige målsætninger. Herudover sætter udviklingsaftalen retningen for, hvordan vores fælles tilgang og metode bidrager til at nå målene.







## **LEVEREGLER og LEDELSESGRUNDLAG**

**Tønder Kommunes leveregler og ledelsesgrundlag er et udtryk for fælles adfærd og kultur, der omdanner vort værdigrundlag til praksis.**

**Levereglerne udgør det overordnede værdisæt, og de står som en fælles og kendt ramme for måden, vi arbejder på og måden, vi er sammen på arbejdspladsen og i opgaveløsningen. Levereglernes grundtanke er, at vi skal tænke læring, relationer og dialog ind i alt, hvad vi gør. Levereglerne er udgangspunktet for alle de metoder og redskaber, der arbejdes efter og udvikles. På den måde understøtter de andre tiltag, at levereglerne praktiseres både i arbejdet med drift og udvikling og i mødet med borgere, kollegaer og samarbejdspartnere.**

**Ledelsesgrundlaget er ledernes ekstra sæt værdier, der skal understøtte dem i at lykkes med og prioritere i ledelsesopgaven.**

**Tilsammen definerer de to værdisæt vores fælles kultur med værdier og adfærd, der vedvarende diskuteres og indarbejdes i det daglige arbejde i alt, hvad vi siger og gør.**



# LEVEREGLER

Leve-regler er et fælleskulturelt afsæt for alle kommunens ansatte. Leve-reglerne skaber en fælles og kendt ramme for måden, vi arbejder på og måden, vi er sammen på i Tønder Kommune. De beskriver vores fælles kultur og adfærd, og de viser retningen for, hvordan vi omsætter vores værdier til levende praksis.



## SIG DET

VI Siger tingene som de er

Vi samarbejder åbent, ærligt og i øjenhøjde.

Vi lytter aktivt og kommunikerer tydeligt.

Vi skifter kurs, når vi ikke tror på, at indsatsen skaber effekt.



## LÆR AF HINANDEN

VI GIR FEEDBACK OG DELER VIDEN

Vi gir og efterspørger konstruktiv feedback.

Vi kvalificerer opgaveløsningen ved at dele viden om det, der virker.

Vi taler åbent om vores fejl - og finder nye løsninger på det, der ikke virker.



## BRUG HINANDEN

VI SER OG ANVENDER HINANDENS STYRKER OG FORSKELLIGHEDER

Vi opsøger viden og bruger den aktivt og bevidst.

Vi løser opgaven der, hvor viden og kompetencer er størst.

Vi spotter talenter og udvikler deres potentiale.



## DEL SEJRENE

VI DELER VORE SUCCESER

Vi gør os altid umage og spiller hinanden gode.

Vi har altid øje for et muligt forbedringspotentiale.

Vi deler succeser, fordi det skaber motivation og lyst til at lære mere.



## FIND FÆLLES LØSNINGER

VI SKABER DE BEDSTE LØSNINGER I FÆLLESSKAB

Vi har fælles mål og alles bidrag til at nå dem er vigtige.

Vi inviterer borgere og lokale interessenter ind og sammen udfordrer og afprøver vi metoder.

Vi tager fælles ansvar for nye løsninger og sammen skaber vi resultater, vi ikke kunne opnå alene.

## INSPIRATION TIL ARBEJDET



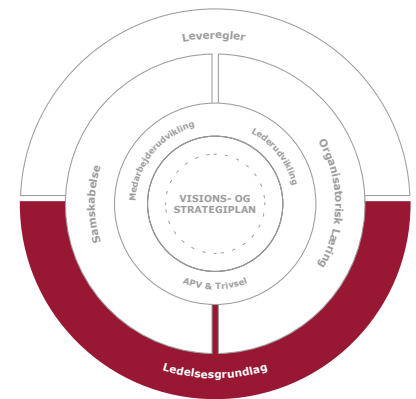
- ▶ I **INSPIRATIONSKATALOGET** kan du finde inspiration til, hvordan du kan arbejde med levereglerne, og hvordan den enkelte arbejdsplads kan måle, hvor godt de er implementeret



- ▶ I **VIDEOEN** kan du se medarbejdere fra forskellige afdelinger fortælle om levereglerne.

# LEDELSESGRUNDLAG

Ledelse er afgørende for, at organisationen fortsat kan tilpasse og udvikle sig i omgivelser i hastig forandring - og for at politiske beslutninger kan blive omsat til handling. Ledelse er situationel, og vi skal løbende træffe valg, der kun sjældent er entydige og enkle, men som oftest må baseres på det bedst opnåelige kompromis mellem modsatrettede hensyn.



Vi har i Tønder Kommune et ledelsesgrundlag, der skal understøtte ledere i at lykkes med og prioritere i ledelsesopgaven. For god ledelse er fundamentet for, at vi sammen når vore fælles visioner og strategier i Tønder Kommune.

## VI SER LEDERSKABET SOM EN PROFESSION

Vi tror på, at ledelse er en selvstændig fagdisciplin, der fortjener at blive udviklet og dyrket - og at stærk, professionel ledelse styrker kommunens gennemslagskraft.

## VI SKABER MENING

Fordi vi gennem meningsfuld ledelse skaber motivation og involvering, der styrker den enkeltes engagement til gavn for kerneopgaven.

## VI LEDER SAMMEN

Fordi ledelse er relationel - og vi er hinandens forudsætninger for at lykkes med Tønder Kommunes fælles visioner og strategier.

## VI LEDER PÅ ET REFLEKTERET GRUNDLAG

Fordi vi løbende skal træffe valg, der sjældent er entydige og enkle, men som ofte må baseres på det bedst opnåelige kompromis mellem modsatrettede hensyn.

## VI LEDER STRATEGISK GENNEM BRUG AF DATA

Fordi vi har en forpligtigelse til at levere de bedst mulige indsatser og bruger derfor data til systematisk at kvalificere vore til- og fravalg.

# INSPIRATION TIL ARBEJDET



- ▶ I folderen kan du læse **LEDELSESGRUNDLAGET** i sin helhed.



- ▶ I **INSPIRATIONS KATALOGET** kan du finde inspiration til, hvordan I på en systematisk måde kan arbejde med ledelsesgrundlaget på et ledermøde.



- ▶ Det **PERSONLIGE LEDELSESGRUNDLAG** skal tænkes i forlængelse af det overordnede ledelsesgrundlag. Det er et værktøj, man som leder frivilligt kan gøre brug af. Det skal ses som et personligt refleksionsværktøj ift. egen ledelsesstil og ledelsesstrategier, der knytter sig til det fælles ledelsesgrundlag. Find en vejledning og værktøjer til udarbejdelse af dit personlige ledelsesgrundlag.





## **ORGANISATORISK LÆRING og SAMSKABELSE**

For at kunne løse vores opgaver bedst muligt og skabe de bedste løsninger sammen med Tønder Kommunes borgere, virksomheder og foreninger, har vi i Tønder Kommune forpligtet os til at være en lærende og en samskabende organisation. Vi skal gøre mere af det, der virker!

Organisatorisk læring og samskabelse er måder at understøtte gode tiltag og viden med udgangspunkt i, at vi skaber de bedste løsninger i fællesskab. Derfor har vi fokus på at skabe løsninger i fællesskab og dele vores succeser på tværs af organisationen, så vi kan lære af hinanden og gøre mere af det, der virker.

Derfor husker vi også løbende at stoppe op og reflektere over vores måde at løse opgaverne på, så vi undgår at fastholde rutiner og løsninger, som ikke har nogen positiv effekt.

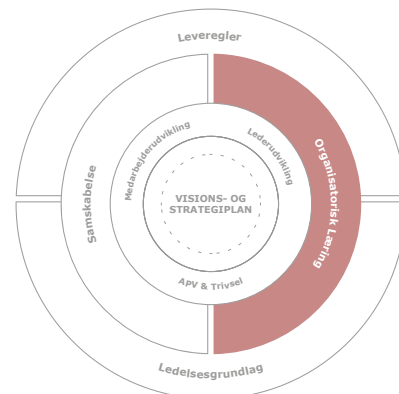
For at udvikle os er vi også nødt til at turde gå nye veje. Det gør vi bedst, når vi sammen med kolleger, borgere og samarbejdspartnere afprøver nye måder at løse opgaverne på – og i fællesskab tager stilling til, om det virker.

Vigtigst af alt er det, at vi hele tiden har fokus på at få omsat læring til nye handlinger, så vi bliver klogere og gør mere af det, der virker og holder op med det, der ikke virker – sådan skaber vi sammen den gode kommune for vores borgere og den bedste arbejdsplads for vores medarbejdere.



# ORGANISATORISK LÆRING

I Tønder Kommune har vi sammen forpligtiget os til at arbejde med organisatorisk læring, fordi det udvikler os som mennesker, og fordi faglig viden og erfaring kan blive til organisatorisk merværdi. Der er SÅ meget viden i vores organisation, som vi kan dele med hinanden og lære af – til gavn for kerneopgaven, os medarbejdere og naturligvis borgeren.



Som udgangspunkt er det vigtigt, at vi har et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvad organisatorisk læring er.

Derfor har vi defineret en fælles forståelsesramme for arbejdet med organisatorisk læring i Tønder Kommune:

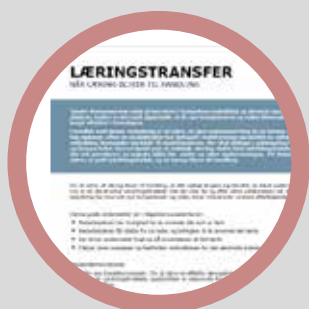
- » **VED ORGANISATORISK LÆRING FORSTÅR VI**, at vi på tværs af organisationen forpligtiger os til at reflektere og skabe læring, bl.a. gennem brug af feedback, så vi sammen bliver klogere og gør mere af det, der virker.
- » **MED ORGANISATORISK LÆRING VIL VI** styrke den enkelte medarbejders læring og mulighed for at udnytte sit personlige og faglige potentiale optimalt. Sådan styrker vi kvaliteten i kerneopgaven og sætter borgeren først.
- » **SOM EN LÆRENDE ORGANISATION VIL VI** kendes på, at vi systematisk skaber læring, som vi omsætter til nye handlinger.



## INSPIRATION TIL ARBEJDET



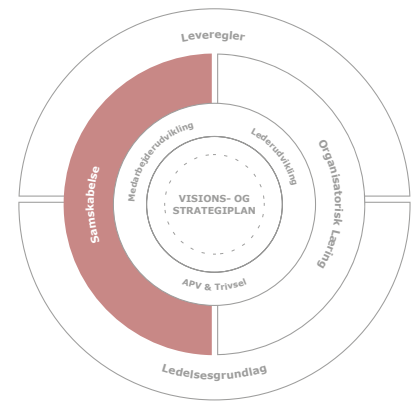
- ▶ I **INSPIRATIONSKATALOGET** til arbejdet med organisatorisk læring, finder du inspiration og forslag til, hvordan I i hverdagen kan bruge forskellige metoder til at reflektere over både processer og handlinger, og til at skabe forankring/"indlejring" af egne og fælles erfaringer i egen afdeling eller på tværs af organisationen.



- ▶ En vejledning til hvordan du vha. **LÆRINGSTRANSFER** kan sikre en god implementering af ny læring og kompetencer i de daglige opgaver, efter en medarbejder har deltaget i undervisning og opnået ny viden.

## SAMSKABELSE

Tønder Kommune har siden 2017 arbejdet med samskabelse, som en del af vores strategi. Målet med samskabelse er at sikre ejerskab til løsningerne vi skaber sammen med borgerne og derved en højere grad af mestring og meningsfuldhed. En forudsætning for at vi i Tønder Kommune lykkedes med, at borgere og medarbejdere samskaber fælles og bedre løsninger er, at medarbejdere og ledere arbejder ud fra en fælles tilgang og et fælles mindset.



I Tønder Kommune definerer vi det at arbejde samskabende sådan:

### **TØNDER KOMMUNE ER ET FÆLLESSKAB, HVOR VI INVESTERER VORES FORSKELLIGE RESSOURCER FOR SAMMEN AT SKABE BEDRE LØSNINGER.**

Vi samskaber med borgerne, når vi **aktivt involverer** borgerne i formuleringen af **fælles opgaver**, hvor løsningen ikke er kendt. Vi **ejer opgaven i fællesskab**, og vi **bruger hinandens viden og ekspertise** til at finde **fælles løsninger**, der er baseret på **borgernes ejerskab**, og som understøtter **borgernes mestring**.

Når vi samskaber, skal vi turde udfordre vores egen fortælling om os selv og turde se os selv gennem borgerens øjne. Vi skal stille os over i borgernes sko og være nysgerrige på, hvad de tænker og oplever. Det er grundlaget for at kunne samskabe.

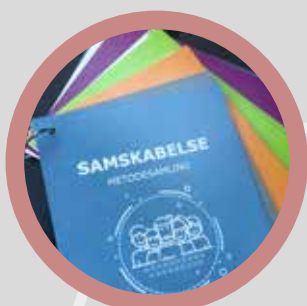
Alt for ofte laver vi løsninger "på vegne af", sjældent "sammen med" og stort set aldrig "på initiativ fra" borgeren. Det essentielle ved samskabelse er netop bruddet med tanken om den styrende offentlige sektor.

Samskabelse handler om at anerkende borgere som de mennesker, de er – med følelser og basale behov. Vi skal forsøge at sætte vores "faglige antagelser" om borgernes adfærd og intentioner lidt på hold, og i højere grad være nysgerrige på det menneske, vi sidder overfor. Hensigten er, at den enkelte medarbejder i hvert enkelt møde med borgeren overvejer, hvad der er 'det rigtige' frem for udelukkende at fokusere på at 'gøre det rigtigt'.

## INSPIRATION TIL ARBEJDET



- ▶ For at understøtte arbejdet med Samskabelse er der sat gang i et uddannelsesforløb, hvor nøglemedarbejdere uddannes til at udvikle og understøtte samskabelsesprocesser på borgerniveau. Det sker gennem et **ACTION LEARNING** forløb, der tager afsæt i Designtænkning.



- ▶ **METODEKITTET** der anvendes som en del af Action Learning forløbet samt de tilhørende skabeloner og vejledninger.



- ▶ Den overordnede **GUIDE TIL SAMSKABELSE** i Tønder Kommune.



## **MEDARBEJDER- og LEDERUDVIKLING, APV & TRIVSEL**

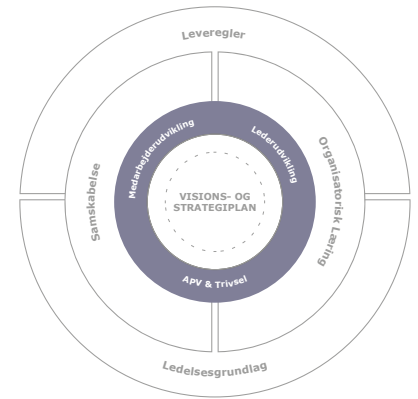
Vores værdier og metoder giver os et fast afsæt at arbejde ud fra i en hverdag fuld af mangeartede opgaver og foranderlighed. Samtidig er vi også hele tiden opmærksomme på at understøtte vores medarbejdere og lederes udvikling, så de får mulighed for at opfylde deres fulde potentiale, så de er klædt på til at løse deres opgaver bedst muligt, og så vi sikrer, at vi alle trækker i den samme retning.

For at kunne løse opgaverne er det også vigtigt, at vi har et sundt og sikkert arbejdsmiljø og høj trivsel. Det sikrer vi gennem en systematisk tilgang og løbende dialog blandt andet ved hjælp af den dialogbaserede APV og trivselsproces.



# MEDARBEJDERUDVIKLING

I Tønder Kommune har vi fokus på løbende at understøtte den enkelte medarbejders udvikling. Snakken om medarbejderudviklingen vil ofte tage sit udspring i den årlige medarbejderudviklingssamtale – 'MUS'. Vores fælles koncept for afholdelse af MUS sikrer, at samtalen tager udgangspunkt i udvikling og trivsel for medarbejderen og fællesskabet, og at dette afstemmes i forhold til afdelingens kerneopgaver og målsætninger.

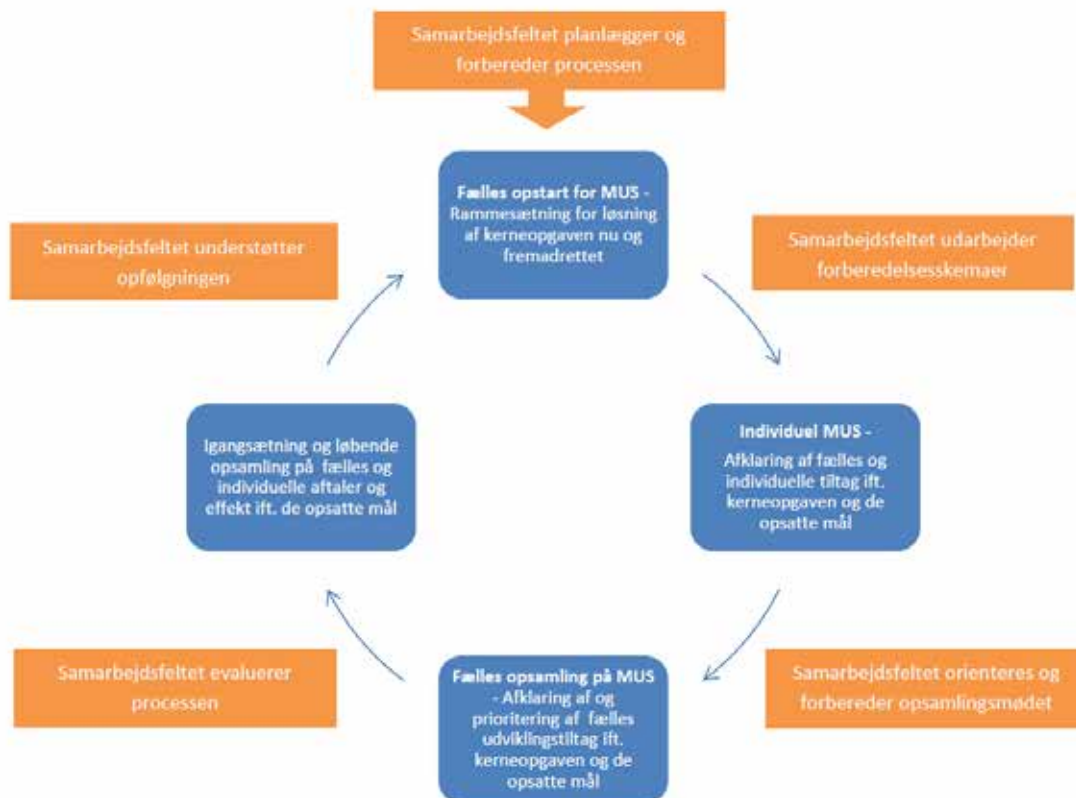


Formålet med MUS processen er at skabe fokus på, hvordan den enkelte leder og medarbejder kan bidrage bedst muligt såvel til egen afdelings som til Tønder Kommunes fortsatte udvikling.

De vigtigste principper i MUS-processen er:

- » At kerneopgaven og de aktuelle udviklingsmål danner grundlag for den målrettede dialog.
- » Leveregler, samskabelse og organisatorisk læring
- » At læring er et grundlæggende element i dialogen.
- » At MUS berører hele arbejdsituationen med fokus på trivsel, samarbejde, engagement, tillid, personlig udvikling og de styrker, synergier og potentialer, der ligger heri.

MUS-processen foregår i fire steps, som er illustreret i nedenfor:



## INSPIRATION TIL ARBEJDET



- ▶ **INFORMATION TIL MEDARBEJDERE.**  
Bliv klædt på til at deltage i MUS processen.



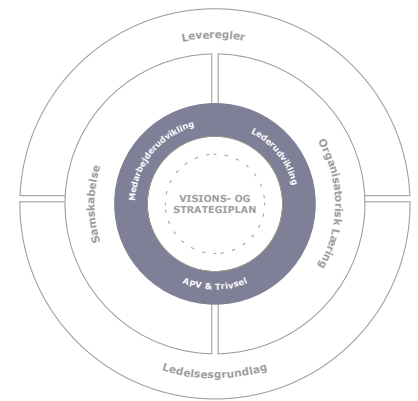
- ▶ **INSPIRATION TIL SAMARBEJDSFELTET.**  
Inspiration til udviklende samarbejde.



- ▶ **VEJLEDNING FOR LEDERE** der indeholder vejledning, skabeloner og metodeforslag.

# LEDERUDVIKLING I TØNDER KOMMUNE

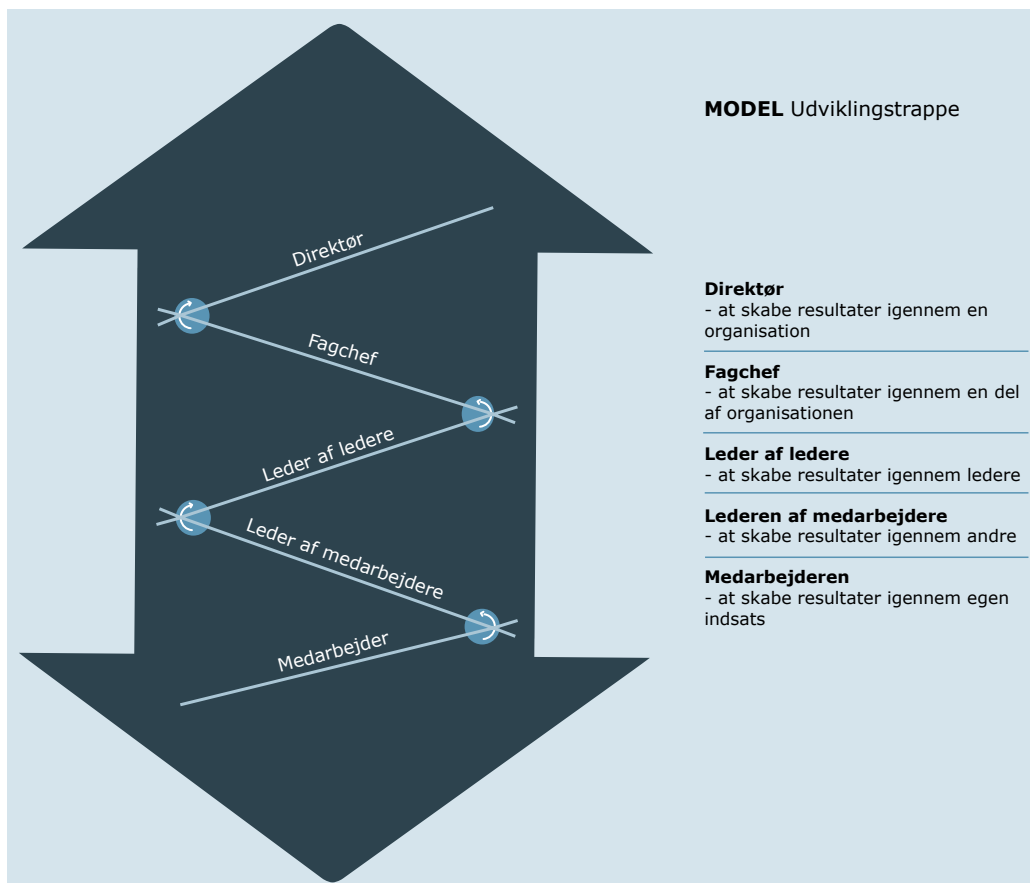
Som leder i Tønder Kommune forventes man løbende at arbejde med sin egen læring og udvikling af sine ledelseskompetencer. Sådan sikrer vi en robust organisation og en stærk ledelseskæde.



Ledelse er afgørende for, at organisationen fortsat kan tilpasse sig i omgivelser i hastig forandring, og i Tønder Kommune ser vi lederskabet som en selvstændig fagdisciplin, der fortjener at blive udviklet og dyrket.

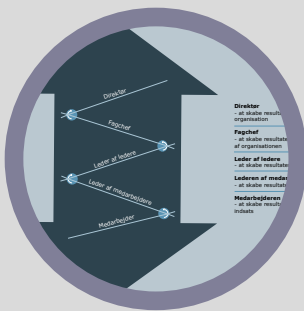
For at sikre organisationens robusthed, er det nødvendigt, at vi har en velfungerende ledelseskæde, hvor hver enkelt leder er bedst muligt klædt på til at varetage opgaven på lige præcis deres niveau. Samtidig skal vi hele tiden have øje for at spotte og talentudvikle på medarbejdere og ledere, der gennem kompetencer og adfærd viser, at de har potentiale til at tage det næste trin i deres ledelsesrejse. Dette kræver, at vi ser arbejdet med rekruttering, udvikling og evaluering af ledere som dele af et samlet koncept for lederudvikling.

Ledelsesgrundlaget, udviklingstrappen og tankerne bag paradoksledelse skal alle hjælpe lederne til at prioritere og navigere i ledelsesrollen. Derfor er disse elementer også grundlæggende, når der arbejdes med udviklingen af nuværende og fremtidige ledes kompetencer.





## INSPIRATION TIL ARBEJDET



- ▶ En del af arbejdet med lederudvikling tager udgangspunkt i teorierne bag offentlig leadership pipeline. I **UDVIKLINGSTRAPPEN** kan man finde lederprofiler og beskrivelse af faldgrupper for de enkelte ledelsesniveauer. Udviklingstrappen er et grundlæggende værktøj, som skal sikre sammenhæng mellem ledelsesniveauerne og hjælpe lederne med at navigere i ledelsesopgaven på lige præcis deres niveau.



- ▶ Der findes mange ledelsesmæssige paradokser som er med til at gøre ledelsesopgaven og kravet til lederen mere og mere kompleks. **MPI - MANAGEMENT OF PARADOX INDICATOR** er et testværktøj til at teste den personlige lederadfærd. MPI sætter fokus på paradokserne og udpeger de områder, hvor man som leder er stærk eller svag til at balancere mellem lederens paradoksale opgaver.



- ▶ Den årlige **LEDEREVALUERING** er med til at understøtte Tønder Kommunes ledere i at arbejde med deres egen læring og udvikle deres ledelseskompetencer. Lederudviklingen afsluttes altid med, at der udarbejdes en handleplan, som der løbende bliver fulgt op på.



- ▶ Alle ledere i Tønder Kommune er en del af et **LEDERNETVÆRK**. Ledernetværksgrupperne er sammensat ud fra, at lederne fungerer på omtrent samme ledelsesniveau men på tværs af funktioner og fagområder. Dette for at skabe diversitet der understøtter fokus på ledelse. I netværket kan lederne arbejde i relativ fortrolighed med emner, der er specifikt relevante for forståelsen af Tønder Kommune som organisation og de udfordringer, Tønder Kommune står overfor.

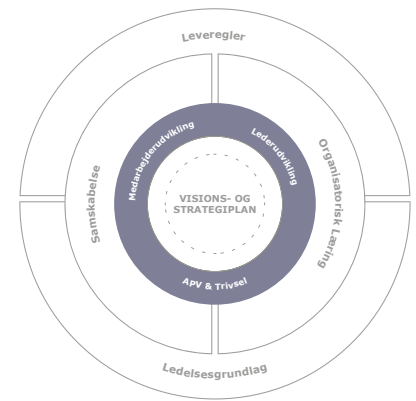


- ▶ For at sikre at organisationen hele tiden har de nødvendige ledelseskompetencer til rådighed, er det vigtigt at have løbende fokus på **UDDANNELSE OG TALENTUDVIKLING** af både nuværende og kommende ledere. Derfor udbydes der løbende uddannelses- og kursustilbud til nuværende ledere. Samtidig kan medarbejdere, der viser potentiale inden for ledelsesfaget deltage i lederspire forløb.

## APV & TRIVSEL

**Arbejdet med arbejdsmiljø i Tønder Kommune er en integreret del af Tønder Kommunes samlede værdigrundlag og leveregler.**

**Som organisation vil vi værne om det gode arbejdsmiljø ved at fastholde et fokus på at undersøge og udvikle vores arbejdsmiljø.**



Formålet er, at vi i fællesskab arbejder for at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø for kommunens medarbejdere. Samtidig giver det mening, at spørgsmål om trivsel og arbejdsmiljø flugter med Tønder Kommunes værdier og leveregler.

Fokus for arbejdet er, at vi:

- » Generelt identificerer og kortlægger arbejdsmiljøet
- » Beskriver og vurderer eventuelle arbejdsmiljøproblemer
- » Inddrager sygefravær
- » Udarbejder skriftlige handleplaner med prioritering af løsninger på de udfordringer, der identificeres og som skal være tilgængelig for ledelse og medarbejdere på den enkelte arbejdsplads samt for Arbejdstilsynet
- » Har fælles retningslinjer for opfølgning på handlingsplanerne
- » Anvender data fra dialogerne og handleplanerne til overordnede indsatser i Tønder Kommune
- » Anvender midler fra Tønder Kommunes forebyggelsespulje til at understøtte nye og innovative tiltag til styrkelse af arbejdsmiljø og trivsel

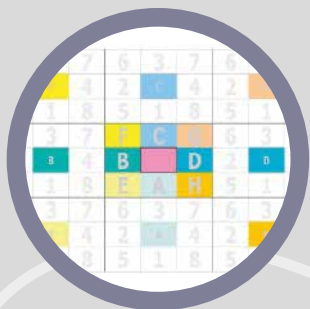
Vi har valgt en dialogbaseret tilgang, ikke mindst ud fra levereglen "Sig det".

I løsningen af de udfordringer vi møder, kaldes der på levereglerne "Brug hinanden" og "Find fælles løsninger", og i den opfølgende proces handler det om at "Del sejrene" og "Lær af hinanden".

Den dialogbaserede kortlægning handler også om at få sat ord på det, der kan fylde i hverdagen og forstyrre opgaveløsningen samt flytte fokus fra kerneopgaven.

Når vi som organisation skal afdække medarbejdernes trivsel, er det vigtigt, at vi giver alle medarbejderne mulighed for at "sige det" og få skabt de bedste vilkår for at udtrykke sig om følsomme forhold omkring deres arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.

## INSPIRATION TIL ARBEJDET



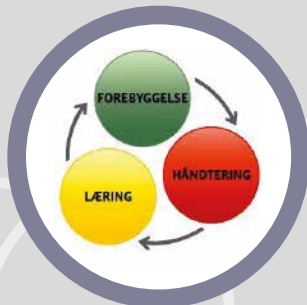
- ▶ **DIALOGVÆRKTØJER** til Tønder Kommunes dialogbaserede APV- og trivselsproces.



- ▶ Vi arbejder databaseret og som redskab bruger vi dialogværktøjer fulgt op med handleplaner i et fælles elektronisk **ARBEJDSMILJØSYSTEM**. Vi bruger den fælles viden og herunder viden fra data til at tage de rigtige beslutninger. Vi følger op og deler viden på tværs og markerer de gode løsninger, så de bliver til gavn for alle.



- ▶ Vi arbejder med sygefravær - **SOS = SAMMEN OM SYGEFRAVÆR**. Der arbejdes med data, inddragelse af ledere og medarbejdere, hvor handleplaner og opfølgning er en central del af indsatsen.



- ▶ Vi arbejder med **FOREBYGGELSE**, hvor vi blandt andet understøtter nye innovative og forebyggende tiltag. Vi har en forebyggelsespulje, hvor alle enheder kan søge midler til at udvikle og afprøve.



- ▶ Vi arbejder med **UDDANNELSE**, hvor vi trækker vores viden fra det daglige arbejde ind i undervisningen. Dette foregår igennem efteruddannelse og den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse.



- ▶ Vi arbejder systematisk med **ÅRSHJUL**, hvor der indgår elementer som årlig arbejdsmiljødrøftelse, trivselsprocesser, uddannelse, tema-dage og sammenhæng med andre elementer så som MUS samtaler og beslutninger foretaget i MED organisationen.



TØNDER KOMMUNE  
RIG PÅ  TUR

HR-AFDELINGEN  
OKTOBER 2021, VERSION 2