



Fysio- og Ergoterapiafdelingen

**Funktionsbeskrivelse
for
ledende terapeut**

AALBORG UNIVERSITETSHOSPITAL

Stillingsbetegnelse

Ledende terapeut

Ansættelsessted

Fysio- og Ergoterapiafdelingen, Aalborg Universitetshospital

Ansættelsesform

Overenskomstansat.

Organisatorisk placering

Den ledende terapeut er organisatorisk placeret i Fysio- og Ergoterapiafdelingen, Aalborg Universitetshospital og refererer til Afdelingsledelsen/chefterapeuten i afdelingen

Profil for Fysio- og Ergoterapiafdelingen

Fysio- og Ergoterapiafdelingen er lokaliseret på 5 forskellige matrikler; Aalborg Universitetshospital Syd og Nord, Hobro, Farsø og Thisted, og der er cirka 185 normerede stillinger i Fysio- og Ergoterapiafdelingen. De ansatte er fysioterapeuter, ergoterapeuter, kliniske undervisere, ledere, lægesekretærer, ansatte i stabsfunktioner med videre.

Fysio- og Ergoterapiafdelingen har en forskningsenhed, hvor der er tilknyttet postdoc, seniorforsker og ph.d.-ere, og afdelingen er klinisk undervisningssted for fysio- og ergoterapeutstuderende.

Fysio- og Ergoterapiafdelingen behandler indlagte og ambulante patienter tilknyttet Aalborg Universitetshospital.

Fysio- og Ergoterapiafdelingen, Aalborg Universitetshospital er organiseret i medstyrende teams, hvor den enkelte medarbejder har stor grad af medindflydelse og beslutningskompetence i forhold til daglig arbejdstilrettelæggelse.

Grundlaget for og tilgangen til fysio- og ergoterapi er evidensbaseret praksis. Målet er, at terapeuterne arbejder efter bedste tilgængelige evidens, deres kliniske erfaringer og patientens præferencer i den givne kontekst.

Fysio- og ergoterapeuter indgår i patientens team på de respektive afdelinger.

De væsentligste fysio- og ergoterapiopgaver er at:

- Undersøge og udrede patienter
- Behandle og genoptræne patienter
- Vurdere og rådgive inden for de fysio- og ergoterapeutiske funktionsområder
- Tage medansvar for tværfaglige og sammenhængende patientforløb og understøtte patientens team, hvor fysio- og ergoterapeuter er inddraget i behandlingsforløbet
- Varetage forsknings- og udviklingsarbejde, herunder kompetenceudvikling af ansatte i Fysio- og Ergoterapiafdelingen
- Uddanne professionsbacheloror fra fysio- og ergoterapeutuddannelsen i Aalborg

De medstyrende teams er organiseret som tværfaglige praksisfællesskaber, hvor følgende kompetencer er essentielle hos den enkelte medarbejder:

- Dialogiske og anerkendende kommunikative kompetencer
- Fleksibel og rummelig samarbejdskompetence, hvor man kan rumme forskelle og tage medansvar for, at teamet løser udfordringer konstruktivt og resultatorienteret
- Personlig kompetence til selvstændigt at tage beslutninger ved behov og håndtere en høj grad af medstyre i et team

Hovedfunktion

Den ledende terapeut forestår under ansvar over for Afdelingsledelsen den daglige ledelse af et fysio- og ergoterapiområde med områdets tilhørende patientbehandling.

Den ledende terapeut bedriver god og professional ledelse ud fra følgende ledelsesgrundlag og ledelsesmæssige anskuelser:

- Ledelsesgrundlaget i Region Nordjylland” (bilag 1)
- ”Synlig ledelse i Ergoterapi- og Fysioterapiafdelingen, Aalborg Sygehus”, 2009 (bilag 2)
- Region Nordjyllands ITOP værdier og personalepolitikker
- MED-aftalen

Den ledende terapeut er bindeled mellem top og bund – mellem det store fællesskab og det lille fællesskab. Den ledende terapeut tager udgangspunkt i de overordnede strategier, mål og handleplaner og omsætter disse til handlinger således, at det giver mening for den enkelte medarbejder.

Den ledende terapeut spiller en afgørende rolle som brobygger mellem medarbejdernes ekspertise og politikernes, borgernes og samarbejdspartnernes ønsker, krav og behov og skaber balance i en kompleks verden og omverden, hvor mange faktorer kontinuerligt skal tages i betragtning.

Den ledende terapeut indgår i ledelsesteam med chefterapeuten og de øvrige ledende terapeuter i afdelingen og leder afdelingen som et ”vi”, hvor medarbejderne inddrages i afdelingens beslutninger i overensstemmelse med MED-aftalen og hvor de personalemæssige ressourcer udnyttes optimalt i afdelingen.

Den ledende terapeut kender sit område og sætter det rigtige hold, så der er faglig kvalitet i patientbehandlingen og således, at de personalemæssige ressourcer i eget område udnyttes optimalt, så det giver værdi for patienten.

Formelt ansvarsområde

Ledelsesgrundlaget for Region Nordjylland/de ledelsesmæssige anskuelser tager lederens perspektiv og sætter fokus på lederrollen i forskellige sammenhænge.

Ledelse op

Her tænkes på rollen som medleder i det store fællesskab – i vores fælles arbejde med at nå vores mål og i oversættelsen af mål til handlinger og resultater. Den ledende terapeut skal se sig selv som en mindre del af en større enhed.

Det er centralt, at lederen er loyal over for organisationen, og at lederen er bindeled mellem det store og det lille fællesskab i Fysio- og Ergoterapiafdelingen og mellem Fysio- og Ergoterapiafdelingen og Aalborg Universitetshospital

Ledelse ned

Her er der fokus som medleder i det daglige i samarbejde med medarbejderne, hvor kodeord for ledelsesindsats er at skabe energi og fastholde fokus gennem synlige mål, handlinger og prioriteringer.

Den ledende terapeut tager ansvar for de mål, der gælder for området og træffer de vanskelige beslutninger

på en respektfuld måde.

Hovedindholdet i ledelsesopgaven bliver her at forene og skabe balance og sammenhæng i forhold til

- at fremme en ledelse, der sigter mod, at det arbejde ledere og medarbejdere i Fysio- og Ergoterapiafdelingen udfører, sker i overensstemmelse med vision, mission, værdier og mål for Aalborg Universitetshospital
- at bidrage til at strategier og mål bliver operationelle og at sænke kompleksiteten i arbejdet for medarbejderne
- at understøtte medarbejderne i deres arbejde på en tillidsfuld og anerkendende måde
- at understøtte medarbejdernes evne til at kunne udføre deres arbejdsopgaver selvstændigt. Vi leder så vidt det er muligt vores medarbejdere til at løse opgaven selv og er faciliterende, understøttende og udviklende. Vi bruger tillid, opfølgning og dialog som veje til at motivere medarbejderne med mere ansvar
- at se udviklingsmuligheder i området, bl.a. ud fra tendenser og mønstre og understøtte at medarbejderne inddrages i arbejdet med udvikling og forbedring, sådan at målene kan nås
- at lede arbejdsmiljø arbejdet i eget område

Ledelse på tværs

Her er der fokus på den udadvendte del af ledelsesarbejdet.

Det er samarbejdet med patienter, brugere, borgere, kommuner, erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner, organisationer, internationale forbindelser – og internt med ledelseskollegaer på tværs af vores egen organisation. Den ledende terapeut er bevidst om sin rolle i det store fællesskab.

Her er det centralt, at den ledende terapeut kan

- arbejde for at de fysio- og ergoterapeutiske ydelser giver værdi for patienten/borgeren i patientforløbet
- give muligheder for at borgerne bliver mødt med ekspertise, professionalisme og god service
- kan sikre, at borgeren/patienten bliver inddraget og at de føler sig i trygge hænder, når de er hos os
- være proaktiv og åben i samarbejde på tværs
- prioritere og skabe netværk
- opsøge nye sammenhænge
- være ambitiøs, tænke fremad og skabe fremtiden
- bygge bro mellem sektorer og kulturer – at den ledende terapeut går forrest og arbejder på at fremme åbenhed, nysgerrighed og anerkendelse af andre måder at gøre tingene på

En central opgave for de ledende terapeuter er kontinuerligt at medvirke til at afdække, vurdere og sammenholde

- afdelingens samlede styrker og svagheder
- muligheder og udfordringer i Fysio- og Ergoterapiafdelingens omverden, internt og eksternt
- Fysio- og Ergoterapiafdelingens ønsker, behov og forventninger

Den ledende terapeut skal være proaktiv i forhold til næste udviklingszone og bidrage til

- at understøtte og frembringe strukturerede analyser og overvejelser
- at stimulere langsigtet planlægning og retning mod en ønsket tilstand
- at involvere medarbejderne i afdelingens langsigtede strategier for på den måde at styrke medarbejdernes
- ejerskab i forhold til de valgte handleveje

Ledelse ind – selvledelse

Skal bruge sig selv, udvikle sig selv og passe på sig selv.

Her er det væsentligt, at den ledende terapeut kan

- lære og aflære

- skabe rum til ledelse - ved at lede via tillidsbaseret uddelegering fremfor tidskrævende kontrol og utidig indblanding i opgavernes faglige løsning
- lede med personlig integritet – ved at skabe sammenhæng mellem vores personlige værdier og vores lederskab
- forholde sig kritisk til egen lederstil
- give sig tid til at tænke og skabe overblik
- udøve etisk ansvarlighed

Kompetence

Faglige kompetencer

- Kunne håndtere managementorienteret ledelsesopgaver (f.eks. administration) og leadership orienteret opgaver (mennesker og processer), herunder
 - at kunne praktisere en værdibaseret og anerkendende ledelsestilgang og formå at få den enkelte medarbejder og de enkelte teams til at fungere og udvikle sig optimalt til gavn for afdelingens patienter og øvrige samarbejdspartnere (skabe resultater gennem medarbejderne/teamene)
 - at kunne fokusere på ledelsesopgaven som selvstændig unik disciplin, hvor en fortsat styrkelse af lederegenskaber, kvalifikationer og roller er centrale
- Bidrage til en samlet budgetoverholdelse i Fysio- og Ergoterapiafdelingen
- Viden om og erfaring med kvalitetsudvikling, patientsikkerhedsarbejde, kompetence og kompetenceudvikling
- Have viden om sundhedsfaglig forskning, evidensbaseret ergoterapi og fysioterapi
- Kunne styrke datadrevet ledelse og ledelse af digitalisering
- Kunne lede processer og håndtere konflikter

Personlige kompetencer

Den ledende terapeut skal

- være visionær, innovativ og udviklingsorienteret
- være strategisk, analytisk og systematisk
- være engageret og vedholdende
- være forandrings- og forandringsparat
- arbejde med elementerne i synlig ledelse, herunder kunne formidle, inspirere og vejlede forskellige målgrupper
- kunne kommunikere tydeligt, konsekvent og situationsbestemt.
- kunne være beslutsom/træffe beslutninger
- kunne håndtere kompleksitet, agere i turbulens og krydspres og på den baggrund vurdere, planlægge og have overblik og kunne samarbejde internt og eksternt med forskellige målgrupper

Kvalifikationer

Professionsbachelor i ergoterapi eller fysioterapi med dansk autorisation.

Relevant diplom-, master- eller kandidatuddannelse.

Ledererfaring.

Erfaring med/kendskab til klinisk ergo- og fysioterapi.

Udarbejdet af

Chefterapeut Hans Erik Madsen

Dato

Marts 2018

Godkendelse og revision

Chefterapeuten

.



Ledelsesgrundlaget i Region Nordjylland



REGION NORDJYLLAND



Ledelsesgrundlaget er for os alle. Hvis du er leder af ledere – så er de ledere, som referer til dig, dine 'medarbejdere' i Ledelsesgrundlaget.

Ledelsesgrundlaget i Region Nordjylland

God ledelse – hvad er det?	4-5
Ledelsesgrundlaget	6-7
Ledelse op	8-9
Ledelse ned	10-13
Ledelse på tværs	14-17
Ledelse ind	18-19

God ledelse – hvad er det?

God ledelse og gode ledere er helt afgørende for, at Region Nordjylland kan nå de politisk fastsatte mål, skabe gode og udviklende arbejdspladser og levere den bedst mulige indsats overfor og i samarbejde med borgere, patienter og andre relevante aktører. God ledelse er ikke en solo-præstation, men en hold-sport. Derfor er det vigtigt, at vi på holdet har gode rammer for ledelse, og en fælles holdning til, hvad god ledelse er.

I Region Nordjylland er vi næsten 600 ledere. Hvert år siger vi farvel til nogen, velkommen til nye, og atter andre får en ny plads i organisationen. Vi er fordelt på mange matrikler, og vi har hver især vores bid af ansvaret for, at vi til sammen løser vores kerneopgaver bedst muligt.

Vi træffer et svimlende antal beslutninger. Små som store. Hvis vi, som ledere, træffer blot 10 beslutninger på en dag, betyder det, at der bliver truffet mere end 40.000 ledelsesbeslutninger på en uge i Region Nordjylland. Tæller vi vores medarbejdere med, taler vi om knap en million beslutninger. Om ugen.

Vi hverken kan eller skal regelsætte disse beslutninger. Det er ikke blot umuligt – det ville også være dumt. For beslutningerne skal så vidt det overhovedet er muligt træffes der, hvor livet leves, arbejdet udføres og den største viden er. Men vi kan skabe de bedst mulige rammer at træffe beslutningerne indenfor. Så vi på en og samme tid sikrer, at vores mange daglige beslutninger trækker i samme retning – samtidig med, at der er rum til den lokale forskellighed.

Den formelle fordeling af ledelsesansvaret er beskrevet i vores Kompetenceplan og i Ledelsesregulativet. Det er her, vi kan

se, hvem der f.eks. har ret til og ansvar for at beslutte hvad på de forskellige niveauer i vores organisation. Det er med andre ord her, vi finder beskrivelsen af de formelle ledelsesrum.

Men ledelse sker aldrig i et tomt rum – det sker i relationer og processer. Ledelse sker sammen med andre. Sammen med vores egne ledere. Med vores medarbejdere. Med vores samarbejdspartnere indenfor og udenfor organisationen. Ledelsesgrundlaget, ITOP-værdierne og MED-aftalen giver os et sæt fælles grundholdninger til, hvordan god og professionel ledelse bedrives i praksis.

I Region Nordjylland tror vi således på central styring og decentral ledelse. Det betyder, at vi har nogle fælles rammer, som vi alle skal forholde os til. Nationale og regionale mål, fælles fokusområder, budget, indkøbsaftaler etc. Vi har også nogle fælles grundholdninger til, hvad god ledelse er – det er dem, du finder beskrevet i dette Ledelsesgrundlag, i vores ITOP-værdier og i vores MED-aftale.

Indenfor de rammer tror vi på, at vi decentralt finder de bedste veje til at nå målene. Selv om vi gør tingene forskelligt lokalt, så gør vi det altid ud fra vores fælles grundholdninger og med blik for helheden og de konsekvenser, som beslutningerne kan få for andre dele af organisationen. På den måde skaber vi sammenhængskraft i Region Nordjylland – på tværs af matrikler og opgaver, i en kompleks verden.

Med venlig hilsen
Direktionen

Ledelsesgrundlaget



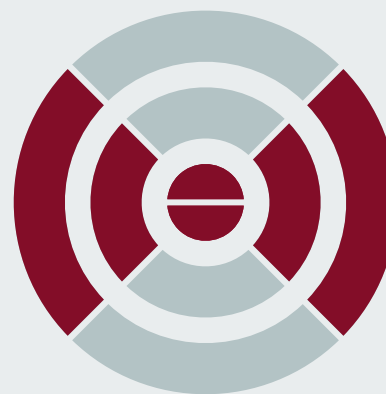
Ledelse op

Rollen som medleder i det store fællesskab – i vores fælles arbejde med at nå vores mål, og i oversættelsen af mål til handlinger og resultater.



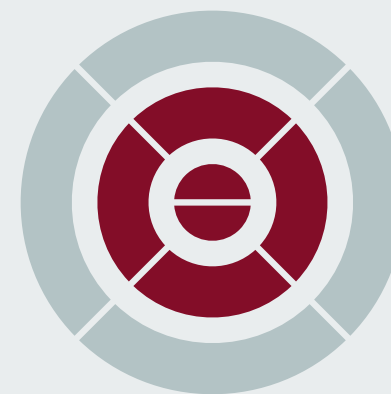
Ledelse ned

Rollen som medleder i det daglige – i samarbejdet med medarbejderne, hvor kodeord for ledelsesindsatsen er energiskabelse og fastholdelse af fokus gennem klare mål, handlinger og prioriteringer.



Ledelse på tværs

Den udadvendte del af ledelsesarbejdet. Samarbejdet med patienter, brugere, borgere, kommuner, erhvervsliv, organisationer, ministerier, internationale forbindelser – og internt, med ledelseskolleger på tværs af vores egen organisation.



Ledelse ind

Ledelse af os selv: Vi skal bruge os selv, vi skal udvikle os – og vi skal passe på os selv!

Ledelse op

Vi praktiserer det dobbelte lederskab

Vi bidrager aktivt til det fælles bedste. Vi har – og tager – både ansvar for vores egen del og for helheden, fordi vi ved, at det er den fælles sum af det, vi laver hver især, som bestemmer vores succes. Vi kvalificerer vores egne beslutninger ved at invitere vores ledere over os og vores medarbejdere ind i vores eget ledelsesrum. Vi lytter, og vi er både forandrings- og forandringsparate.

Vi er loyale overfor vores organisation

Vi bidrager til og handler indenfor rammerne af de fælles mål og beslutninger, og i respekt for den helhed som vi indgår i. Vi bygger bro mellem de forskellige logikker og sprog. Vi er optagede af at oversætte målene fra det store fællesskab til handling i vores lille fællesskab – ligesom vi byder ind i det fælles arbejde med den værdifulde viden vi har om, hvad der fungerer indenfor vores ansvarsområder.

Så vi både bidrager – og gennemfører.

Vi er bindeleddet mellem top og bund – mellem det store og det lille fællesskab

Vi er i øjenhøjde med såvel vores ledere over os, som med vores medarbejdere. Vi indgår i dialog med vores ledere, for kun på den måde kvalificeres deres arbejde. Vi har samtidig den nødvendige faglighed til at kunne forstå, udfordre og være ambassadører for vores medarbejdere.

Vi arbejder med andre ord på – via troværdighed og integritet – at beholde tilliden både fra top og fra bund.



Rollen som medleder i det store fællesskab – i vores fælles arbejde med at nå vores mål, og i oversættelsen af mål til handlinger og resultater.



Rollen som medleder i det daglige – i samarbejdet med medarbejderne, hvor kodeord for ledelsesindsatsen er energiskabelse og fastholdelse af fokus gennem klare mål, handlinger og prioriteringer.

Ledelse i samarbejde med medarbejderne

Ledelse ned

Vi kender vores område godt

Vi har og tager ansvaret for de mål, der gælder for vores område. Vi kender vores butik, og vi er nærværende, til stede og tilgængelige i det daglige, for det er kun på den måde, at vi kan lede vores område og løse vores opgave.

Vi respekterer fagligheder, og vi sætter det rigtige hold

Vi respekterer alle de forskellige fagligheder, som vores medarbejdere bringer med sig ind i arbejdssituationen, fordi vi ved, at netop deres faglighed er central for, at opgaverne bliver løst med den ønskede kvalitet. Vi har hele tiden øje på at sætte det rigtige hold til opgaven. Vi sikrer handlekraft tæt på patienten/borgeren.

Vi motiverer gennem energi, nærvær og anerkendelse

Vi udviser oprigtig interesse og respekt for medarbejderne, og vi er nærværende, anerkendende og udviser empati i stedet for at kritisere og fokusere på fejl. Vi påtager os vores ansvar, og kan træffe de vanskelige beslutninger på en respektfuld måde, når det er det, der kaldes på. Vi holder fokus gennem klare prioriteringer. Vi er tydelige og vi skaber energi gennem synlige mål og handlinger.

Fortsættes



Vi uddelegerer tillidsfuldt, og giver ansvar

Vi leder så vidt det overhovedet er muligt vores medarbejdere til selv at løse opgaverne – og vi ser vores egen rolle i opgaveløsningen som faciliterende, understøttende og udviklende. Vi uddelegerer ansvar, og inviterer medarbejderne ind i vores ledelsesrum, så de kender helheden, og kan bidrage til løsningerne. Dermed får vi kvalificeret vores beslutninger. Vi bruger tillid, opfølgning og dialog som veje til at motivere medarbejderne med mere ansvar. Dermed får vi også frigjort vores egen tid til mere ledelse.

Vi udviser situationsbestemt ledelse, og vi skaber rum for forskellighed

Medarbejdere er forskellige. Det er vigtigt for os at leve os ind i den enkelte medarbejders virkelighed – og at tilpasse vores ledelse, uddelegering og inddragelse til den enkeltes kunnen, behov og ambitioner.

Vi er bevidste om, at vores forskelligheder rummer potentialet til forbedring og innovation. Vi ved samtidig også, at vi er kulturskabende i den forbindelse.

Vi kommunikerer klart og uden omsvøb med alle

Vi gør os umage med vores kommunikation fordi vi ved, at det er forudsætningen for en anerkendende dialog. Vi arbejder bevidst med at sætte os ind i og forstå vores samtalepart-

neres perspektiv. Dermed lærer vi at tale flere sprog, så vi kan tilpasse vores ord til dem, vi taler med. Vi oversætter, formidler, konkretiserer og begrundet centralt fastsatte strategier og mål for vores medarbejdere, sådan at der skabes mening. Og vi tør tale åbent om det, der er problemfyldt.

Vi bevarer kontrollen og overblikket i pressede situationer – og vi kender værdien af at kunne vende negative positioner og udsagn til fremadrettede muligheder.

Vi er repræsentanter for vores medarbejdere udadtil

Vi er stolte af vores medarbejdere og vores områder. Vi er ambassadører for dem – men vi ved også hvornår vi skal holde os diskret i baggrunden. Resultater og god ledelse skabes i relationen mellem os og vore medarbejdere, og både vi og de skal have mulighed for at høste anerkendelse for vores respektive bidrag.

Vi sætter udvikling, forbedring og innovation på dagsordenen

Vi ved, at den verden, vi opererer i, er kompleks og foranderlig, og at status quo aldrig er en mulighed. Vi inddrager vores medarbejdere i arbejdet med udvikling og forbedring, sådan at vi kan nå vores mål. På den måde sikrer vi, at det strategiske arbejde prioriteres og skaber mening og værdi, både for medarbejderne og for organisationen.



Den udadvendte del af ledelsesarbejdet. Samarbejdet med patienter, brugere, borgere, kommuner, erhvervsliv, organisationer, ministerier, internationale forbindelser – og internt, med ledelseskolleger på tværs af vores egen organisation.

Ledelse i samspil med andre

Ledelse på tværs

Vi skaber mulighederne for inddragelse og samskabelse

Som ledere er det vores ansvar og opgave at sikre, at borgerne bliver inddraget, og føler sig i trygge hænder, når de er hos os. Det er ofte ikke os, men vores medarbejdere, der har det direkte møde med borgerne, og det er vores opgave at skabe mulighederne for, at borgerne bliver mødt med ekspertise, professionalisme og den service, som er så vigtig for den enkelte. Det gør vi bl.a. ved at være tilstede og følge med, og ved at sætte tid af til at sparre med vores medarbejdere.

Vi tager borgerens perspektiv, og vi skaber løsninger sammen

Når vi er i tvivl om, hvilken vej, vi skal gå, tager vi borgerens perspektiv. På den måde finder vi ofte den rigtige retning. Vi lytter, og vi skaber løsninger sammen med borgeren og sammen med vores andre vigtige samarbejdspartnere.

Vi tænker fremad, og skaber fremtiden

Vi prioriterer at være strategisk kreative og innovative. Vi ved, at en af vores væsentligste roller som ledere er, at samle signaler fra verden (både den nære verden, og den der ligger lidt mere fjernt) omkring os, og nytænke på vores enheds vegne. Vi bruger forbedringsværktøjer til at omsætte mål til handling.

Fortsættes



Vi er ambitiøse

Som ledere spiller vi en afgørende rolle som brobyggere mellem medarbejdernes ekspertise og politikernes, borgernes og samarbejdspartnernes ønsker, krav og behov. Vi sætter vores borgere for bordenden, og vi udvikler løsninger sammen med dem og vores samarbejdspartnere, uanset om de er ansat hos os eller et andet sted. Vi understøtter medarbejderne i deres faglighed, for det er vores kerneydelse. Samtidig er vi også optagede af at forstå og tage afsæt i andres ønsker og forventninger – fordi disse er vores eksistensberettigelse. På den måde sikrer vi en optimal brug af ressourcerne.

Vi kigger til siden – og går på tværs

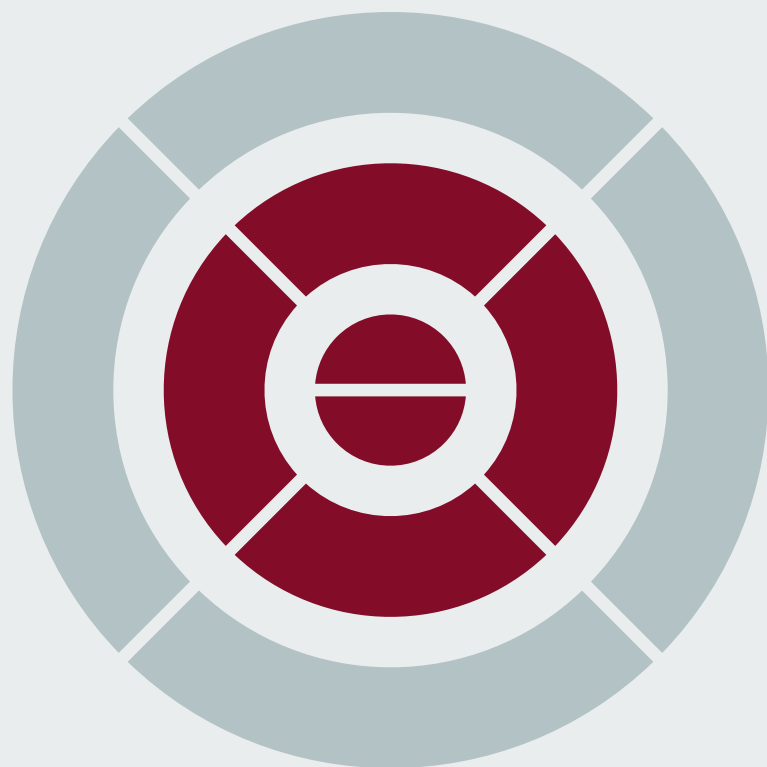
Som ledere er vi proaktive og åbne i samarbejdet på tværs, fordi vi ved, at det er nødvendigt for at skabe de bedste betingelser for vores borgere. Vi har vidvinkel på, og samarbejder med vores kolleger på tværs om at finde de bedste løsninger. Vi byder ind, og vi inviterer ind. Vi er på udkig efter muligheder, også når de rækker ud over vores eget.

Vi løser ledelsesopgaven sammen

Vi ved, at den leverance, vi har et særligt ansvar for, er en del af en fælles opgave. Og at vi, hvis vi skal lykkes, må have et særligt fokus på hele kerneopgaven fremfor kun vores enkelt-del. Derfor sætter vi os for enden af det runde bord. Vi faciliterer samskabende processer, bygger bro mellem de involverede, og sætter os ind i andres perspektiver og vinkler. Tillid er fundamentet for ethvert godt samarbejde – og tillid skabes i øjenhøjde, i mødet mellem mennesker. Vi prioriterer tiden, og deltager i de sammenhænge, som giver os mulighed for at bidrage til de bedste løsninger for vores borgere.

Vi bygger bro mellem kulturer

Innovation og forbedring opstår ofte i mødet mellem forskellige kulturer. Vi går forrest, og arbejder på at fremme åbenhed, nysgerrighed og anerkendelse af andres måde at gøre tingene på.



*Ledelse af os selv: Vi skal bruge os selv,
vi skal udvikle os – og vi skal passe på os selv!*

Ledelse af os selv

Ledelse ind – af os selv

Vi lærer – og vi aflærer

Mange ledere er også dygtige fagprofessionelle – og det giver god legitimitet i en stærk fagkultur som vores. Men vi bruger vores professionsfaglighed med omhu – og er hele tiden opmærksomme på, at der meget sjældent kun er én rigtig løsning på et problem.

Vi bliver aldrig færdige med at udvikle vores ledelsesfaglighed. Det gør vi gennem kurser, uddannelse og refleksion. Og det gør vi ikke mindst i dagligdagen, hvor vi lærer i og af vores ledelsesudfordringer og -opgaver, og gennem vores samspil med vores leder og vores andre samarbejdspartnere. Vi ved, at indlæring ofte kræver aflæring, og at viden ikke automatisk bliver til handlinger – det kræver forståelse for vores egne grundlæggende antagelser, konstant opmærksomhed... og træning.

Vi skaber rum til ledelse

Vi går efter at lede via tillidsbaseret uddelegering frem for tidskrævende kontrol og utidig indblanding i opgavernes faglige løsning. Dermed får vi plads til vores egne kerneopgaver. Vi skaber vores ledelsesrum i dialog med andre, og vi byder

dem indenfor i vores ledelsesrum, fordi vi ved, at samarbejde er den eneste vej til den gode opgaveløsning. På samme måde er vi heller ikke bange for at træde ind i andres ledelsesrum og bidrage til den gode opgaveløsning dér. Vi tør gå nye veje. Vi er ikke dumdristige, men vi er modige.

Vi kender os selv og leder med personlig integritet

Fundamentet for vores ledelse findes i os selv, hver især, og vi ved, at det er vigtigt, at vi skaber sammenhæng mellem vores personlige værdier og vores lederskab. På den måde kan vi lede med personlig integritet. Vi bruger tid på at lære os selv at kende, og komme til erkendelse af vores styrker og svagheder. For når vi kender dem kan vi sætte det rigtige hold omkring os, og hente hjælp og sparring på de områder, hvor vi har behov.

Vi skifter gear

Vi skaber forsimpning og har handlekraft i en verden, som er kompleks og fyldt med paradokser. Derfor skifter vi gear, engang i mellem, og giver os tid til at tænke og skabe overblik.



Hvordan bruger du din ledelsestid?

Brug Ledelsesgrundlaget som afsæt for
din LUS-samtale med din leder.



REGION NORDJYLLAND

Synlig ledelse i Fysio- og Ergoterapiafdelingen, Aalborg Universitetshospital

Dette dokument beskriver Fysio- og Ergoterapiafdelingens forståelse af synlig ledelse.

Synlig ledelse indeholder flere elementer, som er væsentlige at tydeliggøre i en teambaseret organisation med en stor grad af decentral beslutningskompetence.

Udgangspunktet for synlig ledelse er, at lederen agerer ud fra et professionelt erfarings- og videnbaseret ledelsesfundament og er reflekteret og dialogisk. Synlig ledelse handler om lederens adfærd ud fra dette udgangspunkt.

Definition:

Synlig ledelse er en engageret og lydhør leder, der fremstår, agerer og kommunikerer tydeligt, konsistent og situationsbestemt. En synlig leder udviser interesse, handlekraft, har fokus på resultatevaluering og løbende forbedring. Synlig ledelse er at skabe balance i en kompleks verden og omverden, hvor mange faktorer kontinuerligt skal tages i betragtning.

I det følgende vil de væsentligste elementer i synlig ledelse blive beskrevet.

Vision og mål:

Synlig ledelse i dette element drejer sig om tydeligt og klart at melde ud, forklare og efterleve visionen for vores afdeling, således at alle kan se og forstå retningen for arbejdet i afdelingen.

Lederen skal understøtte og være klar over de værdier og mål, de enkelte teams har sat i forhold til visionen og hjælpe til at der er klar sammenhæng til visionen.

Kommunikationen:

Synlig ledelse og kommunikation er uløseligt forbundet. Lederen skal mestre at kommunikere sine budskaber klart og tydeligt ud, så de kan relateres til og giver mening. Lederen skal forholde sig proaktivt til udvikling og udfordringer. Kommunikation er også at være lydhør for omverdenens budskaber. Kommunikation er både skriftlig og mundtlig, og lederen er ansvarlig for at sikre dette evt. ved hjælp og sparring. Kommunikation er både internt i afdelingen og eksternt med omverdenen.

En klar og anerkendende kommunikation giver rammen for at opbygge tillid og troværdighed mellem leder og medarbejdere. Lederen skal på konstruktiv og anerkendende vis roligt håndtere konflikter og vanskelige situationer.

Anerkendelse:

Anerkendelse som et element i synlig ledelse handler om at se, lytte til og høre den anden. At møde den anden, at møde teamet som kompetent og som en person eller et team, der både kan og vil bidrage konstruktivt. Når lederen anerkender medarbejderen/teamet, og medarbejderen anerkender lederen, bekræfter man den andens tilstedeværelse som et ligeværdigt menneske. At anerkende kræver rummelighed og blik for mangfoldighedens styrke.

Tilstedeværelse:

Det er vigtigt, at lederen er i teamene og kender teamenes mål, funktioner og udfordringer i dagligdagen. Graden af fysisk tilstedeværelse i de enkelte områder og teams vil være situationsbestemt og tilstedeværelse er et delement af synlig ledelse.

Holdninger:

En leder skal have holdninger, kunne og ville sætte rammer og beslutte i nødvendige situationer og kommunikere dette klart til modtagerne. Medarbejdere og lederen kan sagtens være uenige, men tydelighed giver respekt. Samtidig skal lederen holdningsmæssigt rumme det stadige vilkår med fleksibilitet og omstilling og selv mestre dette.

Konsekvens:

Et vigtigt element er, at lederen viser og udøver konsekvens. Lederen skal gennem sin adfærd og kommunikation vise, at vision og mål skal evalueres og om muligt forbedres. Sker dette ikke, har det betydning og afstedkommer handlinger og konsekvenser.

Referencer:

1. *"Fagligt og ledelsesmæssigt grundlag i Terapiafdelingen"*. Aalborg Sygehus. 2005
2. *"Anerkendende ledelse"*. Haslebo og Lyndgaard. Dansk Psykologisk Forlag. 2007
3. *"Teambaserede organisationer i praksis. Ledelse og udvikling af team."* Storch og Søholm (Red.) Dansk Psykologisk Forlag. 2007
4. *"Bagsiden: Moderne medarbejdere er som teenagere – de vil selv bestemme, men stadig have lommepenge"*
5. *"Synlig ledelse!"*. Teglkamp. Lokaliseret på www.tegltkamp.dk den 17. december 2008

Godkendt i lederkredsen, Fysio- og Ergoterapiafdelingen, 2009