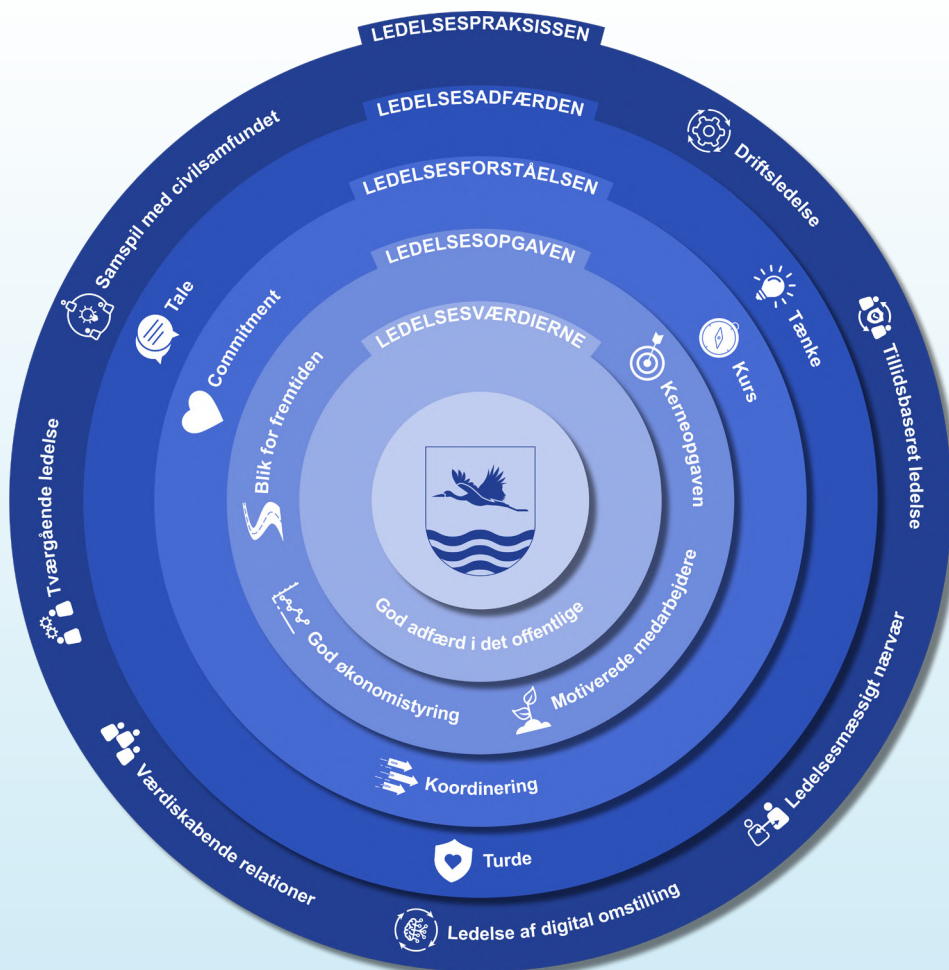




Vesthimmerlands
Kommune

Ledelse på vesthimmerlandsk - Ledelsesgrundlaget



Indholdsfortegnelse

Forord	3
Ledelse på vesthimmerlandsk	4
Ledelsesopgaven	6
Ledelsesforståelsen	8
Ledelsesadfærden	9
Ledelsespraksissen	10

"Ledelse på vesthimmerlandsk" er resultatet af et strategisk projekt igangsat af Chefforum i Vesthimmerlands Kommune i 2023 på baggrund af "Vores arbejdsplads 2022–2026 – Chefforums strategi for udviklingen af organisationen i Vesthimmerlands Kommune". Projektet har undersøgt ledelsesadfærden blandt kommunens ledere og har identificeret fire karakteristika, der særligt kendetegner ledelseskulturen, sammen med tre ledelsesformer, som lederne anvender i mindre grad, men hvor der har vist sig en stor sammenhæng med værdiskabelsen. Resultatet er sammen med det tidligere ledelsesgrundlag blevet til denne beskrivelse af den ønskede ledelsesadfærd i kommunen.

Selve undersøgelsen er foretaget i 2024. I alt har 506 medarbejdere, 69 ledere og 14 chefer deltaget i undersøgelsen, som desuden er suppleret af workshops og fokus-gruppeinterviews med en lang række medarbejdere, ledere, chefer og direktører.

Tak til alle deltagere for værdifulde input og til Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse for et konstruktivt og kritisk blik.

Forord

Kære leder

I Vesthimmerlands Kommune er ledelse ikke blot en opgave – det er en grundlæggende forudsætning for vores fælles succes. Vores nye ledelsesgrundlag **Ledelse på vesthimmerlandsk** afspejler den virkelighed, vi som ledere står overfor: En verden præget af stigende kompleksitet og krav om effektiv drift og samtidig et behov for at være både nærværende og visionære i vores ledelsesstil. Med vores nye ledelsesgrundlag har vi fået en tidssvarende beskrivelse af, hvad vi forstår ved ledelse i Vesthimmerlands Kommune.

Dette ledelsesgrundlag er ikke blot en teoretisk ramme, men en praktisk guide, som kan hjælpe os med at omsætte de politiske visioner og strategiske mål til konkrete handlinger, der skaber værdi for vores borgere. Vi bygger videre på fundamentet fra vores tidligere ledelsesgrundlag og fastholder de centrale principper om at skabe fælles resultater gennem motiverede medarbejdere – det vi kalder "Kurs, koordinering og commitment" – og principperne om at tænke strategisk, turde handle og kommunikere klart – det vi kalder "Tænke, Turde, Tale".

Samtidig har vi styrket vores fokus på samarbejde både internt og eksternt, digital omstilling og værdiskabende relationer, som er afgørende for at kunne lede i en moderne kommune.

Vi opfordrer alle ledere i Vesthimmerlands Kommune til at tage ejerskab af vores ledelsesgrundlag og integrere det aktivt i jeres daglige praksis. Det er vores fælles ansvar at sikre, at vi leverer på vores kerneopgave, fremmer motivationen og har et blik for fremtiden, alt sammen selvfølgelig med respekt for de økonomiske rammer. Med dette ledelsesgrundlag har vi de redskaber, der skal til for at lykkes.

Sammen kan vi skabe de bedste rammer for vores medarbejdere, vores opgaver og vores borgere. Vi er til for borgerne – og med Ledelse på vesthimmerlandsk har vi en klar retning for, hvordan vi bedst leder i fællesskab.

Med venlig hilsen

Direktionen

Henrik Kruuse, Anne Krøjer, Morten Lund og Ole Helk

Oktober 2024



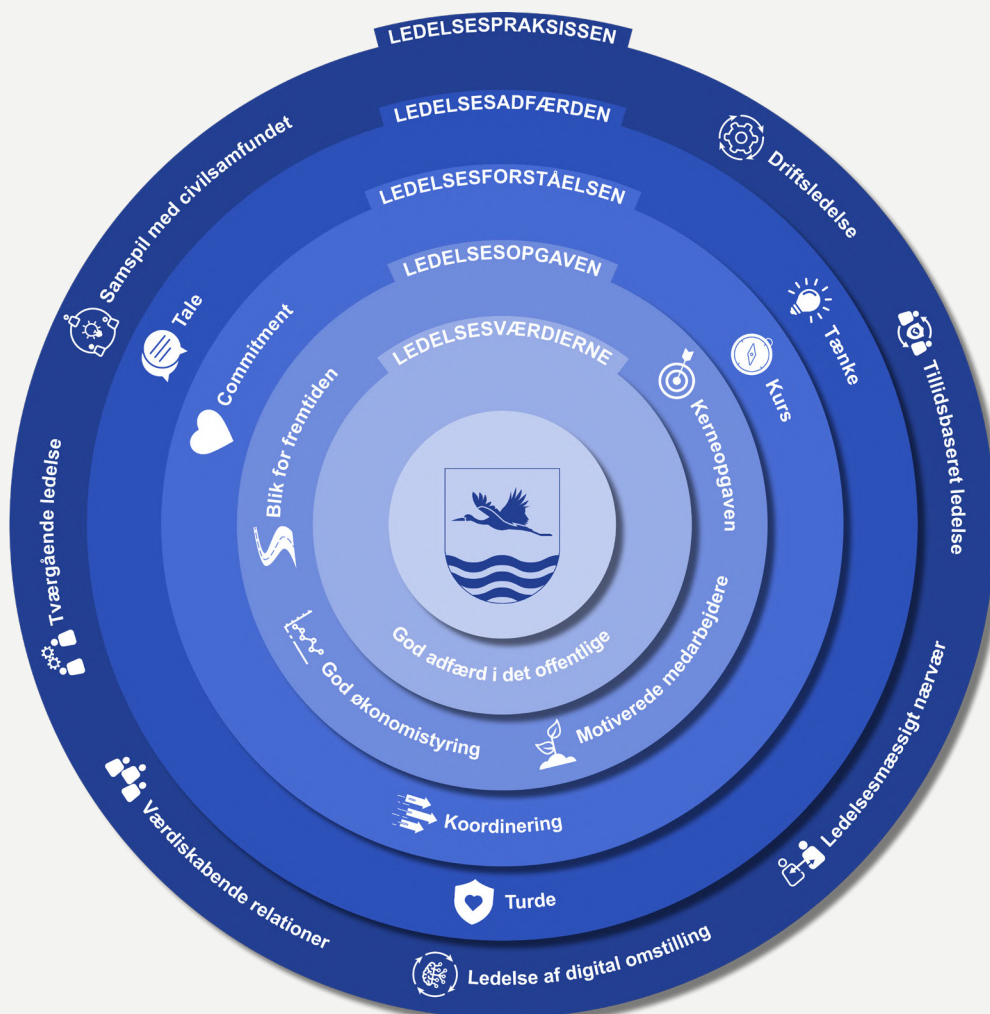
Ledelse på vesthimmerlandsk

Opgaven for lederne i Vesthimmerlands Kommune er at omsætte de udstukne politiske visioner og pejlemærker, som byrådet i Vesthimmerlands Kommune beslutter, til konkrete arbejdsopgaver.

Den ledelsesmæssige opgave består i at oversætte disse politiske visioner og den økonomiske ramme til overordnede strategier og prioriteringer, som herefter gøres til konkrete projekter, indsatser og opgaver, der i sidste ende bliver til de daglige leverancer, services og velfærdsydelser – med den ønskede kvalitet.

Denne proces skal give kerneopgaven de bedste betingelser og hele tiden sætte borgerne og virksomhederne i Vesthimmerlands Kommune i centrum.

Offentlig ledelse er en kompleks opgave, og det kan derfor være svært at beskrive de præcise forventninger til lederne i Vesthimmerlands Kommune. Alligevel er der en række kendetegn, der tilsammen kan beskrive, hvad der skal til for at lykkes som leder i kommunen. Det er disse kendetegn, vi kalder Ledelse på vesthimmerlandsk, og som er vist i nedenstående model.





Ledelsesværdierne: Som leder i det offentlige er du naturligvis underlagt de grundlæggende værdier for god adfærd i offentlig forvaltning, nemlig *åbenhed, demokrati, retssikkerhed, saglighed, integritet og uvildighed samt kravet om lovmæssig forvaltning*. Disse værdier udgør fundamentet for den gode ledelse. Læs mere om værdierne i Medarbejder- og Kompetencestyrelsens publikation "God adfærd i det offentlige", som kan findes på styrelsens hjemmeside (medst.dk).

Ledelsesopgaven: Din vigtigste opgave som leder er at sikre, at afdelingen skaber værdi for borgerne på en bæredygtig måde. Det omfatter at lykkes med *kerneopgaven* og på samme tid sikre *motiverede medarbejdere* og *god økonomistyring* samt at have et *blik for fremtidens* udfordringer og muligheder.

Ledelsesforståelsen: God ledelse bygger på en tydelig *kurs, effektiv koordinering* og *stærkt commitment* på tværs af organisationen. Ledelsen sætter retningen og skaber rammer, mens alle bidrager til et forpligtende samspil.

Dette indebærer klare mål, gennemsigtige prioriteringer, tydelige roller og samarbejdsstrukturer samt en meningsfuld opgaveforståelse for både ledere og medarbejdere.

Ledelsesadfærden: God ledelse kræver strategisk tænkning, modige beslutninger og klar kommunikation. De tre centrale aspekter – *tænke, turde og tale* – styrker refleksion, innovation og dialog. Ved at reflektere over praksis, tage initiativ uden for komfortzonen og engagere gennem tydelig kommunikation, skaber ledere vækst, inspiration og en bæredygtig retning for organisationen.

Ledelsespraksissen: Vi har udvalgt syv former for ledelsesadfærd, som er særligt karakteristiske for værdiskabelsen i Vesthimmerlands Kommune: *Driftsledelse, tillidsbaseret ledelse, ledelsesmæssigt nærvær, ledelse af digital omstilling, værdiskabende relationer, tværgående ledelse og samspil med civilsamfundet*. Disse adfærdstyper sikrer en stabil drift, stærke relationer og evnen til at tilpasse organisationen i en kompleks verden.

Ledelses- opgaven

Som leder i Vesthimmerlands Kommune spiller du en afgørende rolle i at skabe en organisation, der leverer høj kvalitet og værdi til borgerne. Du skal være med til at sikre, at vi når vores strategiske mål, samtidig med at vi opretholder en kultur præget af engagement, innovation og økonomisk ansvarlighed.

Det betyder, at du skal have disse fire områder i tankerne i både det daglige og det strategiske arbejde: Kerneopgaven, motiverede medarbejdere, blik for god økonomistyring og for fremtiden.

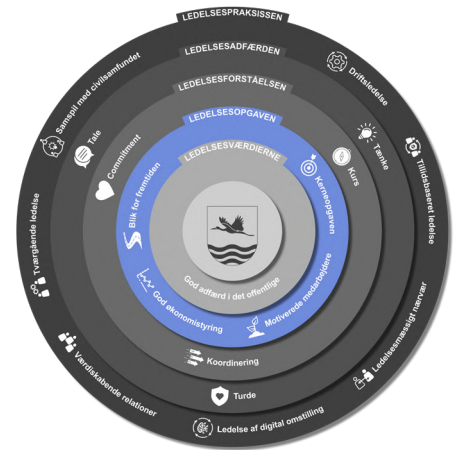
Kerneopgaven

For at sikre, at Vesthimmerlands Kommune når sine overordnede mål, er det afgørende, at alle afdelinger har klart definerede og engagerende mål, som alle medarbejdere kan arbejde hen imod. Som leder er det din opgave at opstille disse mål i tråd med kommunens politiske vision og sikre, at de er realistiske og opnåelige.

Der skal skabes en kultur, hvor målene ikke blot er noget, der eksisterer på papiret, men som er dybt forankrede i den daglige praksis. For at dette kan lykkes, er det vigtigt, at du kontinuerligt følger op på målopfyldelsen og justerer målene efter behov. Samtidig skal du sikre en klar og effektiv kommunikation til alle relevante interessenter, så der er en fælles forståelse af, hvad der skal opnås, og hvordan det skal ske. Når jeres afdeling konsekvent når sine mål, og I aktivt arbejder med løbende forbedringer, bidrager I til kommunens overordnede succes og sikrer, at vi kan levere de bedst mulige resultater for vores borgere.

Motiverede medarbejdere

En meget vigtig opgave for dig som leder er at skabe rammerne for et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives og er motiverede. Dette indebærer at sikre, at arbejdet opleves som meningsfuldt både på det personlige plan og i relation til kommunens overordnede formål. Medarbejdere, der føler, at



deres arbejde har betydning, er mere engagerede og bidrager mere effektivt til organisationen. Det er også vigtigt at skabe en stærk følelse af tilhørsforhold – både fagligt og socialt – så medarbejderne føler sig som en del af fællesskabet på arbejdspladsen. Som leder skal du desuden understøtte udviklingen af medarbejdernes kompetencer, så de føler sig rustede til at udføre deres arbejde, og samtidig give dem mulighed for at have indflydelse på, hvordan deres opgaver løses. Dette bidrager til en stærk følelse af ejerskab og ansvar, hvilket er afgørende for både individuel trivsel og fællesskabs succes.



God økonomistyring

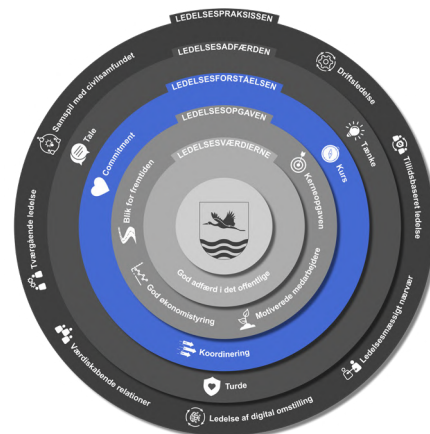
En sund økonomi er grundlaget for kommunens evne til at levere ydelser af høj kvalitet til borgerne. Som leder har du ansvaret for at sikre, at afdelingen forvalter sine ressourcer på en måde, der skaber størst mulig værdi for borgerne og kommunen. Dette indebærer løbende opfølgning på økonomien og budgettet, så du kan træffe informerede beslutninger og foretage nødvendige justeringer i tide. Det er vigtigt, at du har et indgående kendskab til de økonomiske rammer og de specifikke budgetter, der er relevante for afdelingen. God økonomistyring handler ikke kun om at holde sig inden for budgettet, men også om at sikre, at de midler, der er til rådighed, anvendes på den mest effektive måde til gavn for både borgerne og virksomhederne i kommunen.

Blik for fremtiden

Som leder i Vesthimmerlands Kommune forventes det, at du aktivt identificerer og forbereder dig på de udfordringer og muligheder, der ligger foran os. Dette kræver, at du har et klart overblik over, hvordan samfundets udvikling og politiske prioriteringer kan påvirke din afdeling, og hvordan I kan tilpasse jer for at forblive relevante og effektive. Det er også vigtigt at tænke helhedsorienteret – det vil sige at forstå, hvordan afdelingens arbejde passer ind i det større billede af kommunens samlede indsats. Ved løbende at afstemme jeres strategiske mål og prioriteringer med den daglige opgaveløsning, sikrer du, at afdelingen er i stand til at reagere hurtigt og effektivt på ændringer i omgivelserne. Det er afgørende for at sikre, at kommunen som helhed forbliver bæredygtig og i stand til at opfylde borgernes behov på både kort og lang sigt.



Ledelsesforståelsen



En kommune er en kompleks organisation, hvor de gode løsninger ofte findes på tværs af forvaltninger og afdelinger og i dialog mellem mange parter – politikere, borgere og medarbejdere. Dette arbejde kan understøttes af en fælles forståelse af, hvad ledelse er, og hvad der er væsentligt for at skabe god ledelse.

Vores grundlæggende ledelsesforståelse ser ledelse som tilstedeværet af tydelig kurs, sammenhængende koordinering og stærkt commitment på alle niveauer og på tværs af organisationen. Det er dermed et ledelsesansvar at sætte det rigtige hold, en tydelig retning og at skabe gode rammer, og det er en fælles opgave at skabe ledelse i et forpligtende samspil.

Kurs: Du skaber god ledelse, når du formår at skabe en tydelig kurs. Altså klare, engagerende og realistiske mål og opgaver op mod den politiske vision.

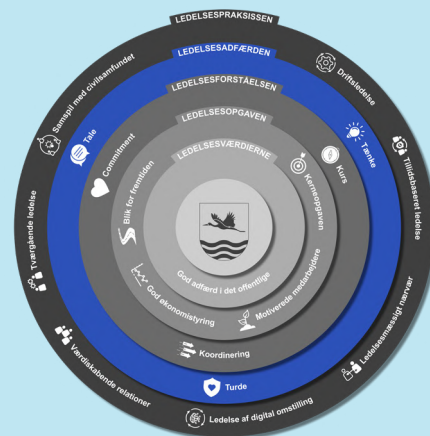
Når du tager eksplicitte til- og fravalg, skaber gennemsigtig prioritering, håndterer interessekonflikterne, tydeligt kommunikerer, hvad I skal, og hvor I er på vej hen, og sikrer, at der er klare forventninger til den enkelte. Alle medarbejdere i kommunen skal kunne se, hvordan de hver især bidrager til de overordnede mål.

Koordinering: Du skaber god ledelse, når du udvikler samarbejdsstrukturer og organisering, som er understøttende for kursen, når du er tydelig på roller og bidrag individuelt, i grupper og på tværs af enheder, når du får afstemt tingene og har øje for helheden, og når du sikrer, at den nødvendige videndeling, information, feedback og sparring kan flyde nemt.

Commitment: Du skaber god ledelse, når du omsætter kursen og skaber mening i opgaven for både dig selv og medarbejderne, og når der er forpligtelse til opgaven og aftaler. God ledelse er bl.a. at udholde og håndtere det vanskelige sammen, at fejre succeserne og at opbygge stærke relationer, netværk og tillid.



Ledelses- adfærden



God ledelse bygger også på evnen til at tænke strategisk, turde tage modige beslutninger og tale klart og motiverende. Tænke, turde og tale er tre centrale aspekter af ledelsesarbejdet, der skaber fundamentet for refleksion, innovation og dialog, og som styrker både medarbejdere og organisation i en kompleks verden.

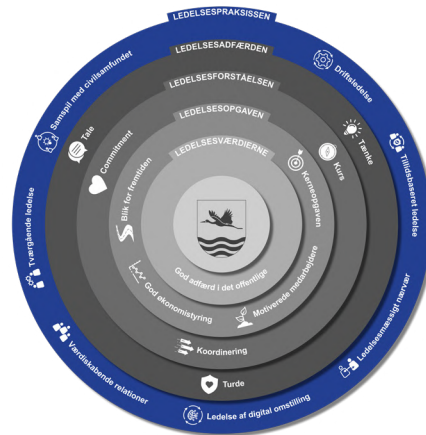
Tænke: Du skaber god ledelse, når du tager dig tid til at reflektere over din praksis og dine opgaver, når du analyserer situationer grundigt, undersøger muligheder og begrænsninger samt evaluerer dine valg og resultater. God ledelse kræver, at du vurderer kompleksiteten i udfordringerne, stiller de nødvendige spørgsmål og arbejder mod klare mål. Ved at tænke strategisk skaber du grundlaget for klogere beslutninger og en mere bæredygtig fremtid.

Turde: Du skaber god ledelse, når du har modet til at træde udenfor din komfortzone og tage initiativ. God ledelse kræver, at du tør udfordre vanetænkning, tage ansvar og finde nye veje. Når du tør tænke innovativt og afprøve nye løsninger, skaber du muligheder for vækst og udvikling, både for dig selv og for den øvrige organisation. Du styrker din ledelse ved at turde træffe svære beslutninger, selv når fremtiden er usikker.

Tale: Du skaber god ledelse, når du kommunikerer klart og tydeligt, både internt og eksternt. Dialog er afgørende for at skabe forståelse og engagement, og du skaber god ledelse, når du er i stand til at motivere og begejstre medarbejderne. God ledelse handler bl.a. om at sikre, at dine budskaber bliver hørt og forstået, og at du er åben for feedback og input. Når du taler med passion og formidler dine visioner, inspirerer du medarbejderne til at yde deres bedste.



Ledelses- praksissen



I en moderne og kompleks arbejdsverden er det afgørende, at du som leder udvikler og tilpasser din ledelsesstil, så du ikke blot styrker den daglige drift, men også skaber et miljø, hvor medarbejderne kan trives og udvikles.

For at understøtte denne udvikling er der identificeret syv forskellige ledelsespraksisser, som er særligt karakteristiske og værdiskabende i Vesthimmerlands Kommune:



Driftsledelse er en konkret og systematisk adfærd, der fokuserer på at sikre en stabil og effektiv drift i organisationen. Dette indebærer alt fra langsigtet planlægning af ressourcer til opfølgning på produktion og budgetter. En leder, der mestrer driftsledelse, har et overblik over opgaveflowet og sikrer, at enheden leverer de bedste ydelser til borgerne eller kunderne, mens medarbejderne har de nødvendige betingelser for at udføre deres arbejde effektivt.

Tillidsbaseret ledelse udgør fundamentet for en stærk relation mellem leder og medarbejder. Gensidig tillid skaber tryghed og engagement, da medarbejderne oplever, at deres leder har positive forventninger til både deres kompetencer og intentioner. Tillid opbygges gennem konsekvent handling, pålidelighed og åbenhed, hvilket gør det muligt for medarbejderne at yde deres bedste uden frygt for sanktioner eller mistillid. Som leder er det derfor afgørende at skabe et miljø, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at tage ansvar, søge hjælp, når det er nødvendigt, og bidrage aktivt til løsningen af opgaver.

Ledelsesmæssigt nærvær er en anden væsentlig form for adfærd, hvor lederen viser sig tilgængelig og engageret i medarbejdernes daglige arbejde og trivsel. Dette handler både om at være fysisk til stede i tilstrækkelig grad og om at vise mentalt nærvær, så medarbejderne føler sig set og hørt. Nærvær skaber en følelse af støtte og opbakning, der gør det lettere for medarbejderne at dele udfordringer og succeser med deres leder. Det kræver dog en bevidst planlægning af tid og ressourcer, da ledere ofte har mange opgaver og ansvar at balancere.

Ledelse af digital omstilling, hvor teknologiske fremskridt skal implementeres og tilpasses organisationens mål og medarbejderes kompetencer skal sikre, at organisationen kan navigere i den digitale tidsalder. Lederen fungerer som en katalysator for forandringer og skal kunne håndtere både modstand og nysgerrighed omkring nye digitale løsninger.

Tværgående ledelse er essentiel for at sikre, at opgaver, der går på tværs af fagområder, organisationer og sektorer, bliver løst effektivt. Tværgående ledelse styrker helheden i organisationen og frem-

mer en kultur, hvor medarbejdere og ledere arbejder sammen om at opnå fælles mål.

Værdiskabende relationer bygger på evnen til at etablere og vedligeholde stærke bånd med både interne og eksterne aktører. En leder, der aktivt investerer i relationer, kan mobilisere ressourcer og viden samt skabe et samarbejds miljø, der fremmer innovation og effektivitet. Gode relationer er ikke blot et socialt gode, men en essentiel kilde til organisatorisk succes, da de letter samarbejdet og gør det muligt at tackle komplekse udfordringer mere effektivt.

Samspil med civilsamfundet spiller en vigtig rolle i at skabe et frugtbart samarbejde med lokalsamfundet. Dette kræver en balancering af kommunens styring med behovet for at inddrage eksterne ressourcer og perspektiver, som kan bidrage til mere bæredygtige løsninger.



**Vesthimmerlands
Kommune**

Vesthimmerlands Kommune
Vestre Boulevard 7
9600 Aars
CVR: 29 18 94 71

Tlf.: 9966 7000
E-mail: post@vesthimmerland.dk

www.vesthimmerland.dk