Ledelsesgrundlaget i Vesthimmerlands Kommune

Kurs, Koordinering, Commitment

Forord

I de seneste år har vi i Vesthimmerlands Kommune sat fokus på, hvordan vi arbejder med at udvikle ledelse og ledelsens betydning for kerneopgaven. Det kom blandt andet til udtryk på det årlige lederforum og chefforum, hvor vi drøftede det tidligere ledelsesgrundlag. I fællesskab nåede vi frem til at fastholde den del af ledelsesgrundlaget, som handler om at have mod til at tænke nyt, være beslutningsdygtige samt kommunikere med klare budskaber. Med andre ord det vi kalder Tænke, Turde, Tale.

Tænke, Turde, tale er en del af ledelsesgrundlaget, men ledelse i Vesthimmerlands Kommune handler i høj grad også om at sætte en tydelig kurs for, skabe sammenhængende koordinering af og et stærkt commitment til de udfordringer, vi møder. Dette skal gøre os i stand til at håndtere den kompleksitet, som vores hverdag består af. Derfor har vi i fællesskab revideret ledelsesgrundlaget, og indskrevet den udvikling og forandring, som vi har været igennem.

Herudover er vi som ledere naturligvis også underlagt de grundlæggende værdier for god adfærd i offentlig forvaltning, nemlig åbenhed, demokrati, retssikkerhed, saglighed, integritet og uvildighed. Samtidig forventes det, at opgaver udføres smidigt og effektivt, og at der leveres ydelser af høj kvalitet, der altid lever op til kravet om lovmæssig forvaltning.

Vi har nu et godt fundament at stå på, når vi skal imødekomme de fremtidige krav til det at være leder i Vesthimmerlands Kommune i forhold til ledelsesopgaven, ledelsesforståelsen og ledelsesadfærden.

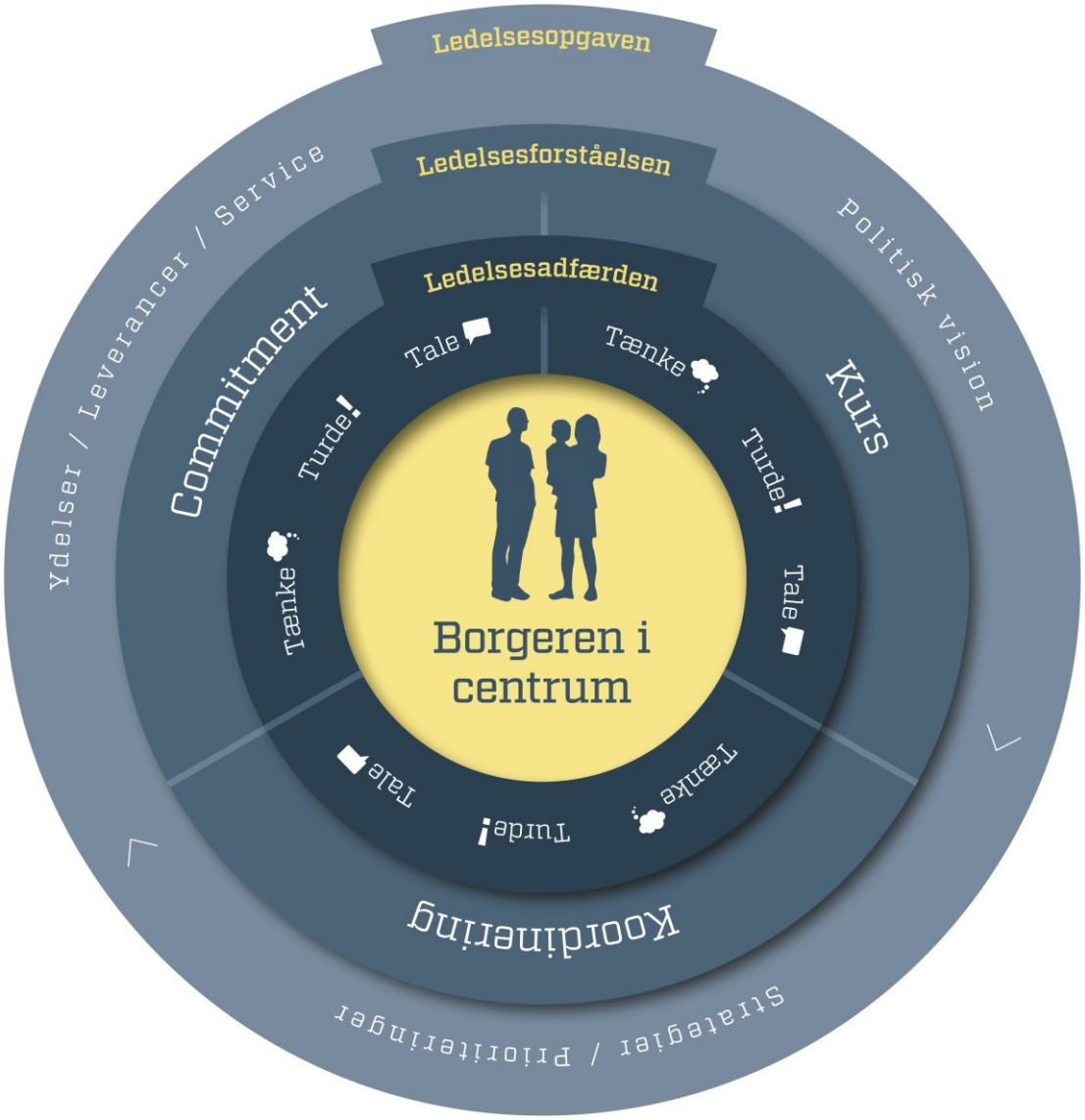
Det er vort håb, at du vil tage godt imod ledelsesgrundlaget, tage ejerskab og udvikle dig selv med udgangspunkt i dette til gavn for de ansatte og borgerne i Vesthimmerlands Kommune.

Vi er til for borgerne!

Med venlig hilsen
Direktionen

Henrik Kruse, Ole Helk, Morten Lund og Anne Krøjer.

Om ledelsesgrundlaget



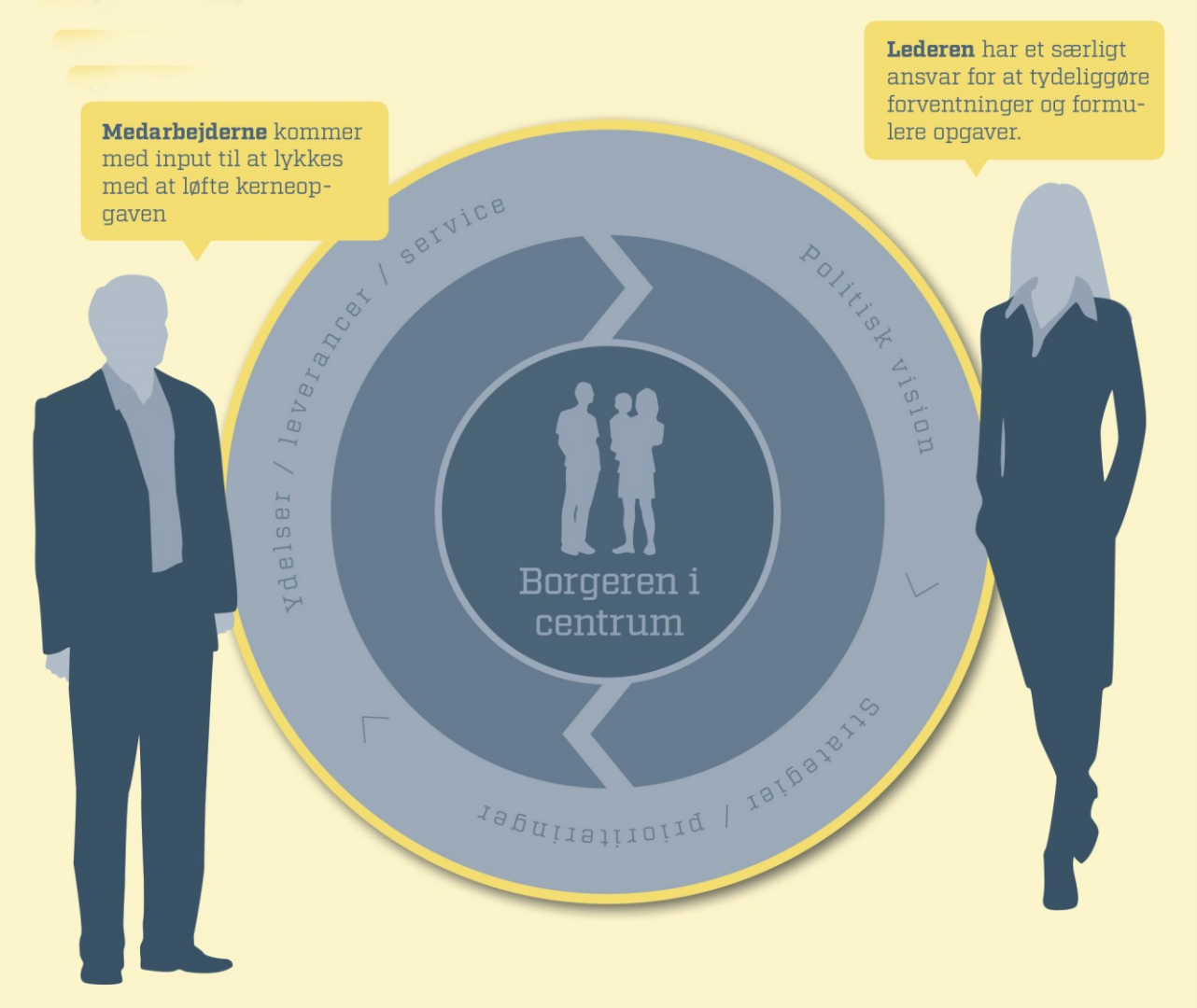
I Vesthimmerlands Kommune tager vi ledelse alvorligt. Vi ved, at der skal ledelse til for at omsætte de politiske mål og pejlemærker til konkrete arbejdsopgaver i kommunen. God ledelse er med til at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor trivsel og engagementet kan vokse. Og vi ved, at der skal ledelse til for at sikre gode rammer for effektiv, kompetent og koordineret opgaveløsning, hvor borgeren er i centrum.

Ledelsesgrundlaget fastsætter pejlemærker for god ledelse og skal ses som et refleksions- og dialogværktøj. Det anvender vi, når vi skal drøfte og afstemme forventninger om, hvad vi forstår ved god ledelse. Vi bruger det som udgangspunkt til at træffe beslutninger og reflektere før og efter vi handler. Det betyder også, at ledelsesgrundlaget skal oversættes på det konkrete ledelsesniveau og i forhold til den givne situation.

Ledelsesgrundlaget får med andre ord først værdi i det øjeblik, vi aktivt anvender det ind i vores ledelsespraksis. Vesthimmerlands Kommunes ledelsesgrundlag består af tre elementer, som er afgørende for at lykkes som leder:

- Ledelsesopgaven
- Ledelsesforståelsen
- Ledelsesadfærden

Ledelsesopgaven



Ledelsesgrundlaget bruges til at omsætte de udstukne politiske visioner og pejlemærker, som byrådet i Vesthimmerlands Kommune beslutter til konkrete arbjedsopgaver.

Den ledelsesmæssige opgave består i at oversætte de 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 i Vesthimmerlands Kommune i centrum.

Som ledere har vi et særligt ansvar for at tydeliggøre forventninger og formulere opgaver, så de er forståelige. Til gengæld brug for tilbagemeldinger på, hvordan det går med opgaveløsningen, samarbejdet og kvaliteten - både når det går godt, og når der er udfordringer. Vi er hele tiden interesserede i at udvikle opgaveløsningen.

Derfor er vores evne til at opfange og dele gode ideer og skabe gode synergier særdeles afgørende. Ledelsesopgaven består netop i at involvere og indgå i dialog med det omkringliggende samfund og den organisation, vi er en del af.

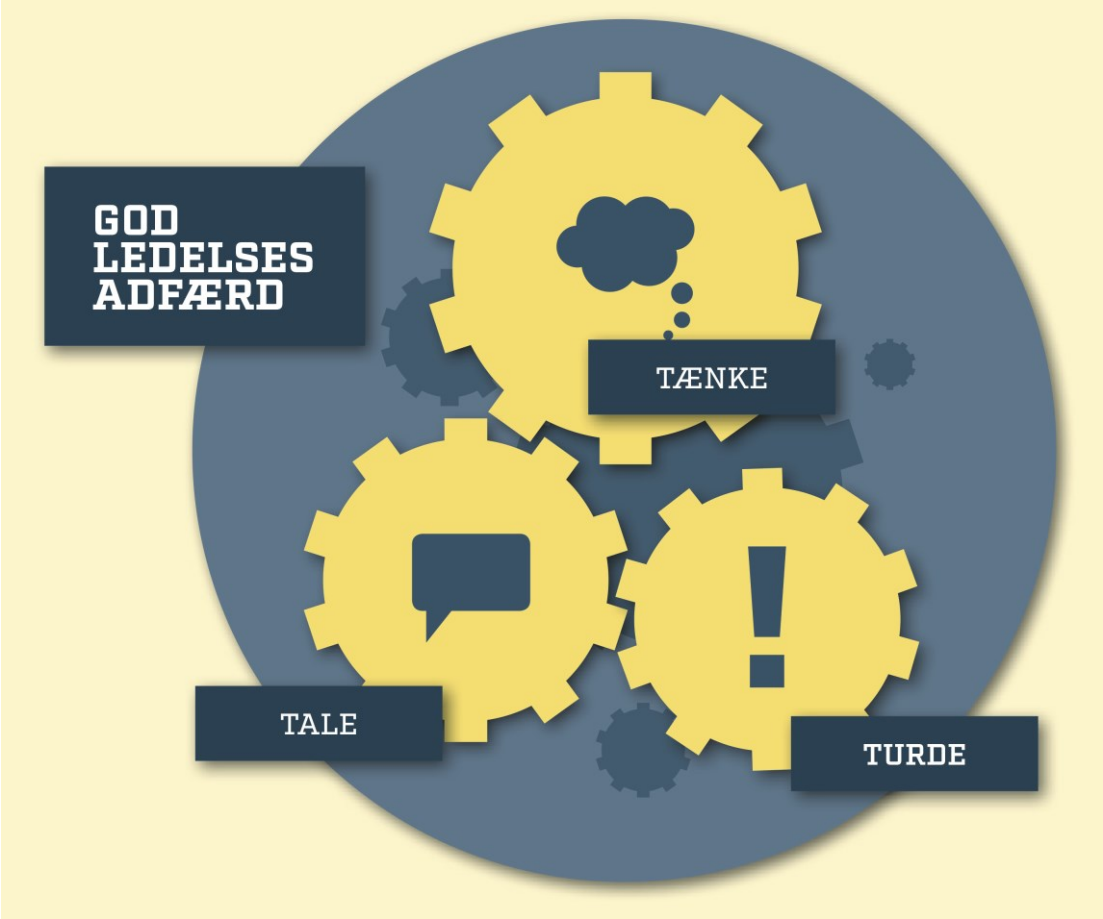
Ledelsesforståelse

En kommune er en kompleks organisation, hvor de gode løsninger ofte findes på tværs af områder og forvaltninger, og i dialog mellem mange parter – politikere, borgere og ansatte.

Ledelsesgrundlaget er derfor ikke kun for ledere, men for alle ansatte. Vi mener, at ledelse er noget, vi skaber sammen. Vores grundlæggende ledelsesforståelse ser ledelse som et produkt, forstået som tilstedeværet af tydelig KURS, sammenhængende KOORDINERING og stærk 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, men det er en fælles opgave at skabe ledelse i et forpligtende samspil.

> KURS: Vi producerer god ledelse, når vi formår at skabe tydelig kurs. Altså klare, engagerende og realistiske mål og opgaver op mod den politiske vision. Når vi tager eksplicitte til- og fravalg, skaber gennemsigtig prioritering, håndterer interessekonflikterne, tydeligt kommunikerer, hvad vi skal, og hvor vi er på vej hen, og sikrer, at der er tydelige forventninger til den enkelte. Alle medarbejder i kommunen skal kunne se, hvordan de hver især bidrager til de overordnede mål.
>
> KOORDINERING: Vi producerer god ledelse, når vi udvikler samarbejdsstrukturer og organisering, som er understøttende for kursen, når vi er tydelig på roller og bidrag individuelt, i grupper og på tværs af enheder, når vi får afstemt tingene og har øje for helheden, og når vi sikrer, at den nødvendige videndeling, information, feedback og sparring kan flyde nemt.
>
> COMMITMENT: Vi producerer god ledelse, når vi omsætter kursen og skaber mening i opgaven både for os selv og for vores medarbejdere, og når der er forpligtigelse omkring opgaven og aftaler. God ledelse er, når vi udholder og håndterer det vanskelige sammen samt fejrer vores succeser. Og når vi sikrer og opbygger stærke relationer, netværk og tillid.

Ledelsesadfærd



Ledelse i Vesthimmerlands Kommune tager afsæt i en værdibaseret tilgang, hvor den enkelte selv afklarer, skaber og udfylder sit ledelsesrum – inden for de værdier, som til enhver tid er gældende for god adfærd i den offentlige forvaltning (åbenhed, saglighed, integritet, uvildighed og retssikkerhed). Lederen forholder sig aktivt til, hvordan vi ledelsesmæssigt og kollegialt agerer overfor hinanden, og hvad borgere og politikere kan forvente af os. Det Det er også udtryk for, at vi tilskriver noget en særlig "værdi", og dermed også, at enhver adfærd ikke nødvendigvis er lig god ledelsesadfærd. TÆNKE, TURDE, TALE er den ledelsesadfærd vi agerer ud fra, når vi arbejder med kurs, koordinering og commitment for at løse kerneopgaven.

TÆNKE: reflektere, analysere, undersøge, evaluere, vurdere og målsætte

TURDE: udvise mod, tage initiativ og tænke nyt

TALE: kommunikere klart, dialog, begejstre og motivere

Sådan bruges Tænke, Turde, Tale til at sætte KURS

- Udtænke strategier og mål på tværs af afdelinger og forvaltninger med udgangspunkt i den overordnede vision.
- Anvende ressourcer bedst muligt.
- Turde gå nye veje og træffe beslutninger ud fra et ufuldstændigt informationsgrundlag.
- Gå synligt og engageret foran.
- Sætte en retning som kan være upopulær, men nødvendig.
- Italesætte og begrunde målsætninger klart, lave tydelige til- og fravalg på baggrund af de overordnede mål.
- Følge op på kvaliteten i opgaveløsningen.

Sådan bruges Tænke, Turde, Tale til KOORDINERING

- Have øje for helheden i opgaveløsningen.
- Evaluere og udtænke kontinuerlige forbedringer af processerne i opgaveløsningen.
- Have modet til afprøve, eksperimentere med og udvikle nye arbejdsgange, mødetyper, samarbejdsformer og organisering.
- Udfylde sit ledelsesrum og være bevidst om egen rolle og bidrag på tværs.
- Søge samarbejdet og dialogen, afstemme og sikre koordinering med sine vigtigste samarbejdspartnere.
- Bidrage aktivt og konstruktivt i fælles samarbejdsfora.

Sådan bruges Tænke, Turde, Tale til at skabe COMMITMENT

- Se og udvikle kompetencerne hos ledere og medarbejdere.
- Tænke involvering i det omfang og med den timing, der får alle med.
- Skabe mening med arbejdsopgaven.
- Tage initiativ til og synliggøre fælles sejre og succeser.
- Lytte til medarbejdere og sikre medinddragelse, når det er relevant.
- Stå fast når det bliver vanskeligt eller tingene møder modstand og vær loyal.
- Kommunikere tydelige forventninger til medarbejdere og samarbejdspartnere.
- Give feedback, som andre kan lære af.

Vesthimmerlands Kommune
Vestre Boulevard 7
9600 Aars

Tlf. 99 66 70 00
post@Vesthimmerland.dk
sikkerpost@vesthimmerland.dk