

## Ledelsesgrundlag

Illustrationer: [www.loneboenielsen.dk](http://www.loneboenielsen.dk)  
Layout og produktion: ArcoRounborg



# God ledelse i Skive Kommune

## God ledelse er afgørende

I Skive Kommune har vi fokus på god ledelse. Det har vi i en erkendelse af, at god ledelse er helt afgørende for, at vi kan fungere som organisation og levere ydelser og service til egnens borgere og virksomheder på et højt niveau. God ledelse er vigtigt af mange grunde, men først og fremmest bærende for den sunde arbejdskultur, for det store engagement og den udtalte ansvarlighed, vi har i Skive Kommune. Der er store krav til, at man som leder går foran i bestræbelserne på, at alle skal "have det godt med at gøre det godt". Men det er vigtigt også at have sig for øje, at kulturen og den gode ledelse skabes af alle i organisationen. Vi har et stort fælles ansvar, som alle skal være med til at løfte.

## Professionel ledelse

For at kunne varetage sin rolle og løfte sit ansvar som leder, må lederen forholde sig bevidst og aktivt til sin ledelse og dermed til sin personlige praksis som leder. Det er grundlaget for at agere professionelt som leder. For at denne selvrefleksion kan basere sig på et solidt og systematisk grundlag, har vi arbejdet med at beskrive mere præcist, hvad god ledelse er i Skive Kommune – hvilke krav vi har til ledere, og hvilke kompetencer det kræver af den enkelte leder. Dette er overordnet formuleret i de seks ledelseskompetencer.

## Ledelsesroller

Den måde, man som leder udfylder de seks ledelseskompetencer på, kan være meget forskellig, afhængig af hvilke ledelsesroller man har i organisationen, om man f.eks. er direktør, chef, leder af medarbejdere eller faglig koordinator. For hver af de seks ledelseskompetencer beskriver ledelsesgrundlaget, hvordan man forventes at agere som leder i

de forskellige roller. På den måde får vi nogle klarere forventninger til den enkelte leder og dermed et bedre grundlag for at arbejde med at udvikle den enkeltes ledelse. Vi får også en bedre forståelse for forskellene mellem de forskellige ledelsesroller. Og endelig skal vi bruge ledelsesgrundlaget til at drøfte ledelse bredt i organisationen, med alle medarbejdere, og bruge det som grundlag for at vurdere, hvordan vi ønsker at arbejde med at udvikle vores ledelse generelt i Skive Kommune.

## Medarbejdernes ledelsesrolle

Ledelsesgrundlaget definerer desuden medarbejderrollen i et ledelsesperspektiv. I vores stærkt decentrale organisation er det vigtigt, at den enkelte medarbejder selv kan tilrettelægge og lede sit eget arbejde og træffe hensigtsmæssige beslutninger i det daglige arbejde. Desuden spiller den enkelte medarbejder en vigtig rolle i at skabe god ledelse på arbejdspladsen ved bl.a. at understøtte sin egen leder i at udføre god ledelse.

## Ledelse der virker

Når vi ser på, hvad der kendetegner en god leder, er noget af det vigtige bl.a., at man som leder har en god forståelse for relationer, at man kan sætte sig i andre menneskers sted og er bevidst om, hvilken betydning ens handlinger har for andre mennesker. Den måde, man som leder agerer på overfor sine medarbejdere, er underlagt nogle af de samme spilleregler, som når man agerer sammen med andre mennesker i alle mulige andre sammenhænge – også privat, i familien osv.

Som leder skal man f.eks. også stå fast på sine mål og principper, gribe ind når noget ikke går ordentligt for sig. Som leder skal man kommunikere tydeligt,

udfordre vaner og søge nye veje, have fokus på resultater og økonomi. Generelt er der mange gode bud på, hvad god ledelse er, og hvordan man som leder kan agere i dette kompleks af krav og forventninger.

## Holdning til god ledelse

Med en interesse for hvad der virker, når vi taler ledelse, har jeg naturligvis også selv en klar holdning til, hvad god ledelse er. For mig handler god ledelse bl.a. om at sikre fortsat udvikling i løsning af kerneopgaven, så vi opnår de bedst mulige resultater. Af lederen kræver det, at man er tydelig og klar, dvs. at man sætter mål sammen med medarbejderne, går foran og sikrer fremdrift, har en holdning til god og dårlig adfærd, giver feedback og anerkender medarbejderen, er nærværende og viser en ærlig interesse. Der skal samtidig være tillid til medarbejderne, så de har råderum og plads til at udfolde deres kompetencer og engagement. Medarbejderne skal udfordres gennem spændende opgaver, og der skal være en god dialog mellem leder og medarbejdere. Sådan kan jeg nævne mange forventninger til, hvordan en leder udfører god ledelse.

Viden om god ledelse og holdninger til god ledelse i Skive Kommune er i Ledelsesgrundlaget, gennem en grundig og inddragende proces i organisationen, omset til en struktureret beskrivelse, som i årene fremover vil være vores fælles grundlag for at fastholde og fortsat udvikle god ledelse i Skive Kommune.

Tak til alle som har bidraget og fortsat god arbejdslyst!

Per Mathiasen  
Kommunaldirektør

November 2016



# Ledelsesværdier

## Strategi og målsætning

Jeg sætter retning og formulerer mål sammen med min organisation. Skaber mening for mig selv og mine medarbejdere.

## Udvikling og resultater

Jeg har fokus på at skabe udvikling og fornyelse med henblik på at skabe resultater og sikker drift, samt øge fagligheden.

## Helhed og samarbejde

Jeg arbejder for at skabe helhed i vores ydelser og samarbejde på tværs i kommunen.

## Personaleledelse

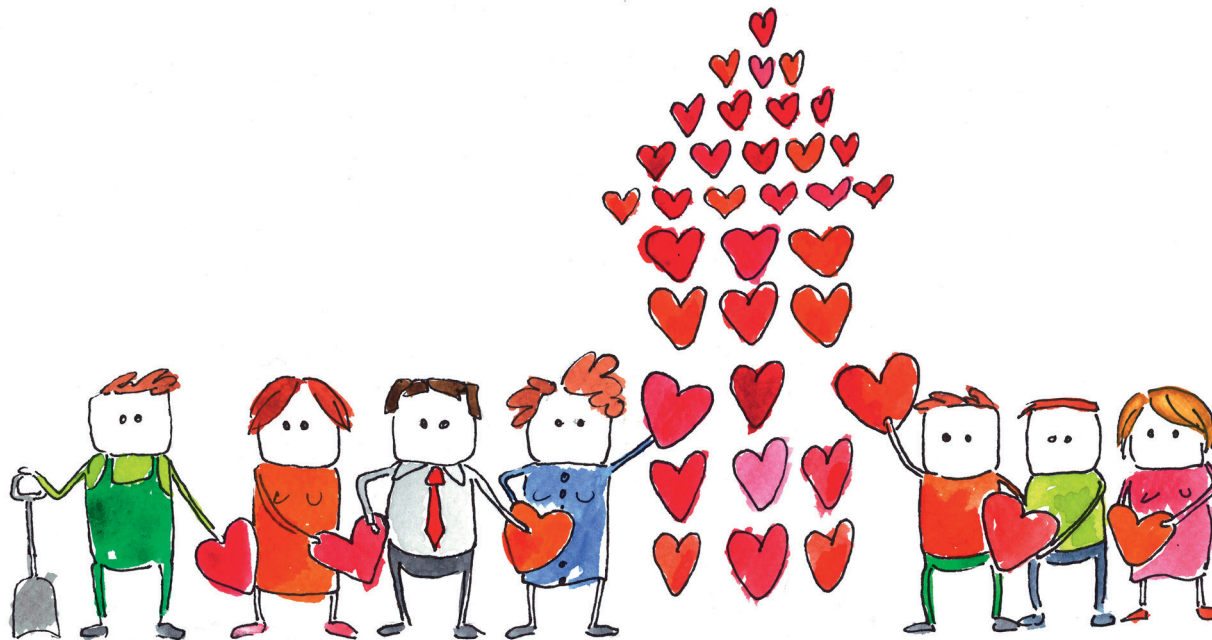
Jeg skaber rammerne for medarbejderne og trivslen på arbejdspladsen.

## Kommunikation

Jeg kommunikerer tydeligt, kan rammesætte kerneopgaven og oversætte loyalt fra politik til faglighed.

## Lederskab

Jeg er bevidst om mit personlige lederskab og mit ansvar som leder i det offentlige. Jeg er en rollemodel for god adfærd i Skive Kommune.





# Medarbejderrollen

## Strategi og målsætning

Forholder sig til overordnede og tværgående mål og strategier.

Deltager aktivt i udviklingen af arbejdspladsens mål og strategier.

Omsætter strategien og mål i egen opgaveløsning.

## Udvikling og resultater

Er ansvarlig for at skabe resultater og sikker drift.

Arbejder med et højt fagligt niveau. Ser muligheder og løsninger.

Bidrager til innovation og kreativitet. Tager selvstændige beslutninger.

## Helhed og samarbejde

Ser sig selv som del af en kommunal helhed.

Sørger for, at borgeren oplever en sammenhængende indsats, gennem bl.a. tværfaglig kontakt og dialog.

Har respekt for andres fagområder og forskelligheder.

Prioriterer og deltager aktivt i tværgående samarbejde.

Er opmærksom på, om opgaver løses på rette sted.

## Personaleledelse

Deltager aktivt i at understøtte god ledelse og adfærd.

Deltager aktivt i personlig og faglig udvikling.

Tilegner sig nødvendig viden og deler ud af viden og erfaring.

Er bevidst om egne og kollegaers kompetencer.

Bidrager til trivsel og et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø for alle.

Kommunikerer med leder om muligheder og udfordringer, både fagligt og trivselsmæssigt.

## Kommunikation

Er medansvarlig for professionel, tydelig og ærlig kommunikation og dialog med leder, kolleger og borgere.

Er medansvarlig for god samtalekultur.

Er imødekommende og møder andre i øjenhøjde.

Giver konstruktiv feedback, kritik og sparring til kollegaer og leder på rette tid og sted.

## Lederskab

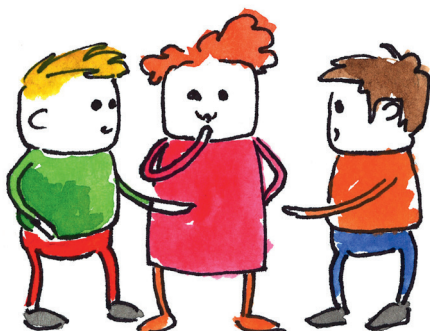
Er loyal over for organisations beslutninger.

Er ordentlig og professionel som kommunens repræsentant overfor borgerne.

Planlægger og styrer sin egen hverdag inden for arbejdspladsens rammer.

Prioriterer løsning af egne opgaver ift. kerneopgave.

Tager ansvar og ejerskab til opgaven.





# Rollen som faglig koordinator

## Strategi og målsætning

Omsætter i samarbejde med ledelsen overordnede mål og strategier i den daglige praksis.

Tilrettelægger teamets opgaveløsning, så den bedst muligt understøtter arbejdspladssens og afdelingens mål og strategier.

## Udvikling og resultater

Har bredt fagligt kendskab, faglig stolthed og kan udvikle faglighed hos andre.

Er nøgleperson i faglig udvikling.

Udarbejder arbejds-gange i samarbejde med medarbejderne.

Er faglig sparringspartner for både medarbejdere og ledere.

## Helhed og samarbejde

Understøtter godt samarbejde mellem medarbejdere, ledere og andre.

Koordinerer på tværs af arbejdspladser.

Sætter det rette hold til nye projekter og opgaver og bringer relevante kompetencer i spil indenfor fagområdet.

## Personaleledelse

Fordeler og prioriterer arbejdsopgaverne mellem arbejdspladssens medarbejdere.

Kompetenceudvikler gruppen og medarbejderne.

Formidler faglig, organisatorisk og kulturel retning.

Kommunikerer med ledere om personale-mæssige forhold.

## Kommunikation

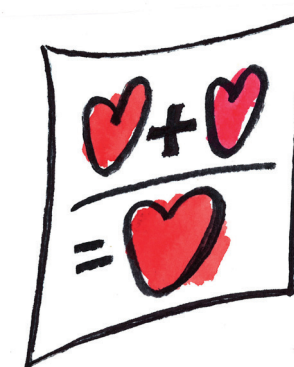
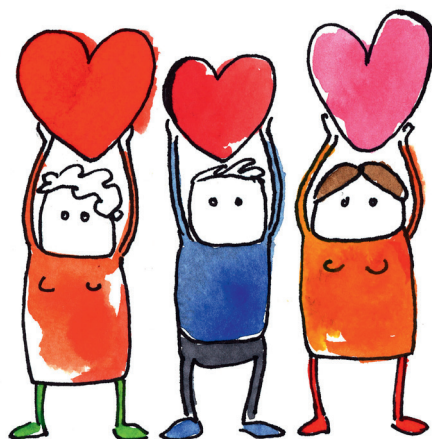
Bidrager til en åben og ærlig dialog.

Giver feedback til leder, medarbejdere og kollegaer.

## Lederskab

Er loyal og tager ansvar for beslutninger.

Afstemmer og definerer klare rammer og roller inden for den faglige opgaveløsning med leder og mellem teamets medarbejdere.





# Rollen som leder af medarbejdere

## Strategi og målsætning

Oversætter mål og strategier til egen enhed og medarbejdergruppe og til løsning af arbejdspladsens kerneopgave.

Skaber rammer og rum for fælles drøftelser og udvikling af mål, strategier, virksomhedsplaner og fokuserede indsatsområder i samarbejde med egne medarbejdere med afsæt i den overordnede strategi.

Inddrager medarbejdergruppen i forandringsprocesser.



## Udvikling og resultater

Besidder et fagligt kendskab inden for egen enhed og kan udvikle faglighed hos medarbejderne.

Har fokus på udvikling af kerneopgaven og understøtter medarbejdernes udviklingsinitiativer.

Følger op på, om processer og indsatser bliver afsluttet og evalueret.

Giver feedback til sine medarbejdere om deres resultater og udvikling.

Kommunikerer med leder om faglige muligheder og udfordringer.

## Helhed og samarbejde

Styrker samarbejde på tværs for at opnå en helhedsorienteret opgaveløsning.

Skaber åbenhed og tydelighed i tværfagligt samarbejde.

Sætter det rette hold til nye projekter og opgaver.

Ser udover egen enhed og udnytter kompetencerne i forhold til helheden.

## Personaleledelse

Skaber tid og rum for læring, vidensdeling og erfaringsudveksling.

Understøtter medarbejdernes faglige og personlige udvikling.

Arbejder aktivt for et godt arbejdsmiljø præget af trivsel, humor og lav magtdistance.

Udviser tillid og uddelegerer ansvar til sine medarbejdere.

Giver medarbejderne indflydelse og medbestemmelse i relevante beslutninger.

Skaber holdånd og engagement i medarbejdergruppen.

## Kommunikation

Kommunikerer engageret, tydeligt og respektfuldt til medarbejderne.

Kommunikerer til eksterne brugere og borgere.

Gør beslutninger meningsfulde for den enkelte medarbejder.

Videreformidler passende og prioriteret mængde information.

Håndterer konflikter og skaber dialog.

Fokuserer på de gode fortællinger, men kommunikerer også om fejl.

## Lederskab

Er loyal overfor overordnede og politiske beslutninger og over for medarbejdere.

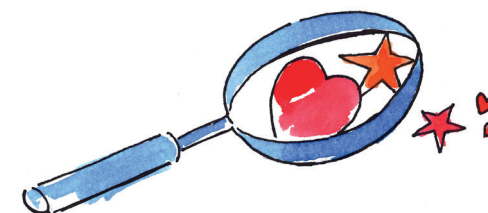
Er åben over for medarbejdernes forskelligheder og behov. Skaber rum for selvledelse.

Har kendskab til egne personlige styrker og svagheder.

Kan stå alene og definere sit eget ledelsesrum.

Skaber legitimitet omkring ledelsesrollen.

Er troværdig, autentisk, synlig og tydelig i sin ledelse.





# Rollen som leder af ledere

## Strategi og målsætning

Oversætter mål, strategier til egen ledergruppe.

Skaber rammer og rum for fælles drøftelser og udvikling af mål og strategier med afsæt i den overordnede strategi.

Arbejder med strategiudvikling i samarbejde med sine sideordnede lederkollegaer, sin chef og sine ledere af medarbejdere.

Inddrager ledergruppen i forandringsprocesser.

## Udvikling og resultater

Er fremsynet, ser muligheder og har fokus på udvikling inden for eget område.

Følger op på, om processer og indsatser bliver afsluttet og evalueret.

Giver feedback til sine ledere om deres resultater og udvikling.

Er i dialog med sin chef om forudsætninger og muligheder for udvikling og resultater.

## Helhed og samarbejde

Ansvarlig for at styrke samarbejde på tværs af områder og repræsenterer den kommunale helhed i eget område.

Skaber et godt samarbejde om de overordnede politiske strategier på arbejdspladsen og i organisationen.

Sætter det rette hold til nye projekter og opgaver.

Ser udover eget område og hjælper ledelsen til at tænke i helhed og sammenhæng.

## Personaleledelse

Forventningsafstemmer med henblik på at give sine ledere eget ledelsesrum.

Understøtter at egne ledere lykkes med deres ledelsesopgave.

Arbejder aktivt for et godt arbejdsmiljø præget af trivsel, humor og lav magtdistance.

Udviser tillid og uddelegerer ansvar til sine ledere.

Skaber en stærk og engageret ledergruppe.

## Kommunikation

Kommunikerer engageret den fælles retning for kommunen og eget område til sine ledere.

Medvirker til ekstern kommunikation.

Kommunikerer komplekse sammenhænge enkelt og forståeligt, tilpasset modtageren.

Formidler tydeligt tendenser og strømninger politisk, fagligt og organisatorisk.

## Lederskab

Er loyal over for kommunens strategi, værdier, overordnede ledere og ledergruppe.

Er åben over for sine ledere forskelligheder og behov. Skaber rum for ledelse og selvledelse.

Har kendskab til egne personlige styrker og svagheder.

Kan stå alene og definere sit eget ledelsesrum.

Er troværdig, autentisk, synlig og tydelig i sin ledelse.







# Chefrollen

## Strategi og målsætning

Forholder sig aktivt til de overordnede mål og strategier og sørger for, at eget chefområde bidrager til opfyldelsen af disse mål.

Udvikler strategier i samspil med direktionen og chefgruppen.

Skaber en meningsfuld sammenhæng mellem de overordnede mål og den konkrete opgavevaretagelse i sit chefområde.

Formulerer, sammen med sin organisation, mål og strategier for hele sit chefområde.



## Udvikling og resultater

Skaber, inden for eget budget, et økonomisk råderum, der giver mulighed for prioritering og udvikling.

Har et stærkt fagligt kendskab inden for eget chefområde og tager ansvar for økonomi og kvalitet.

Understøtter og bidrager til faglig udvikling og skaber sikker drift.

Ser og skaber muligheder i samspillet mellem det politiske og det faglige.

Skaber en kultur, hvor det er tilladt at gå nye veje og hvor det er tilladt at begå fejl.

Følger op på, om processer og indsatser bliver afsluttet og evalueret.

## Helhed og samarbejde

Repræsenterer den kommunale helhed i sit chefområde.

Er ansvarlig for de producerede ydelser og sørger for, at ydelserne bidrager til opfyldelse af overordnede mål.

Skaber et godt samarbejde på tværs af chefområder, i relationer til resten af organisationen og til eksterne parter.

Har udpræget politisk forståelse og besvarer spørgsmål i faglige enkeltsager med politisk forståelse.

Ser udover eget chefområde, på tværs af sektorer og fagligheder og har mod til at udfordre eksisterende faggrænser.

## Personaleledelse

Arbejder aktivt for en god arbejdskultur, god trivsel og et stærkt samarbejde på sit chefområde.

Arbejder aktivt for at udbrede Skiveånden som kommunens særlige kultur, præget af uformelle omgangsformer, en høj grad af tillid og dialog samt en lav magtdistance.

Skaber rum for selvledelse, ud fra organisationens værdier, strategier og mål.

Understøtter aktivt sine ledere og medarbejderes individuelle udvikling.

Står i spidsen for en samarbejdende ledergruppe med fælles mål.

## Kommunikation

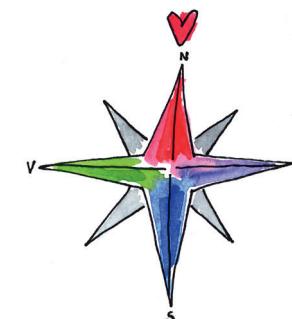
Brander Skive Kommune som en egnet med Rent Liv, en professionel virksomhed og en attraktiv arbejdsplads.

Kommunikerer komplekse sammenhænge enkelt og forståeligt.

Kommunikerer i offentligheden og udviser åbenhed og ansvar ved enkeltsager og i konflikter.

Kommunikerer autentisk og loyalt med skarpt blik for, hvem modtageren er.

Formidler chefområdets resultater.



## Lederskab

Handler og leder med afsæt i kommunens principper og værdier.

Arbejder konstruktivt i et krydspres mellem det politiske og det faglige niveau.

Tager ansvar for at afklare eget ledelsesrum.

Uddelegerer ledelsesopgaver nedad med en tydelig kommunikation af rammer og retning.

Skaber resultater gennem og sammen med andre, både inden for eget chefområde og på tværs af organisationen.

Er troværdig, autentisk, synlig og tydelig i sin ledelse.



# Direktørrollen

## Strategi og målsætning

Arbejder konstruktivt med at omsætte den politiske dagsorden til en sammenhængende strategi.

Skaber en meningsfuld sammenhæng mellem de overordnede mål og den generelle opgavevaretagelse i sin forvaltning og sørger for, at egen forvaltning bidrager til opfyldelsen af målene.

Formulerer mål og strategier, sammen med cheferne, for egen forvaltning og for den enkelte chef.

Arbejder med et strategisk kort- og langsigtet perspektiv samtidigt.

## Udvikling og resultater

Går foran, for at skabe udvikling og resultater.

Skaber sammenhæng og prioritering mellem forvaltningens fagområder.

Tager ansvar for den samlede økonomi og kvalitet i forvaltningen.

Har et overordnet fagligt kendskab til sin forvaltning og kan håndtere enkeltsager på et overordnet niveau.

Balancerer faglige og politiske hensyn og skaber mulige løsninger i forhold til den politiske kontekst.

Skaber en kultur, hvor det er tilladt at gå nye veje og hvor det er tilladt at begå fejl.

## Helhed og samarbejde

Repræsenterer den kommunale helhed i sin forvaltning og er ansvarlig for, at forvaltningen bidrager til opfyldelse af de overordnede mål.

Skaber helhed i de komplekse processer.

Skaber et godt samarbejde på tværs af forvaltninger, chefovråder og til eksterne parter.

Står til rådighed for, inspirerer, påvirker og rådgiver politikere.

Indgår konstruktivt i direktionens dialoger – også når der er indbyrdes uenigheder.

## Personaleledelse

Arbejder aktivt for en god arbejdskultur, en god trivsel og et stærkt samarbejde i sin forvaltning.

Arbejder aktivt for at udbrede Skiveånden som kommunens særlige kultur, præget af uformelle omgangsformer, en høj grad af tillid og dialog samt en lav magtdistance.

Understøtter aktivt den enkelte chefs individuelle udvikling.

Skaber en samarbejdsform der er åben og konstruktiv, og en chefgruppe med beslutningskraft.

## Kommunikation

Kommunikerer med stor gennemslagskraft

Brander Skive Kommune som en egnet med Rent Liv, en professionel virksomhed og en attraktiv arbejdsplads.

Kommunikerer stærkt internt i organisationen, så beslutninger gøres meningsfulde og den fælles retning formidles.

Kommunikerer i offentligheden og udviser åbenhed og ansvar ved enkeltsager og i konflikter.

## Lederskab

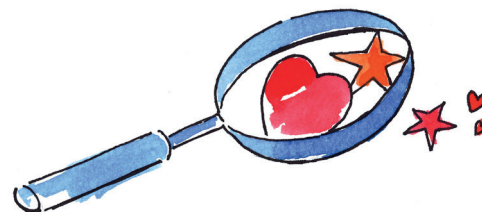
Er rollemodel og udlever kommunens vision.

Sørger for, at hele forvaltningen efterlever kommunens værdier.

Skaber og afklarar eget ledelsesrum i forhold til politikere og resten af kommunen.

Går forrest og er eksponent for kommunens værdier og ledelsessystemets beslutninger.

Uddelegerer ledelsesopgaver til chefer og ledere med en tydelig kommunikation af rammer og retning.





# Kommunaldirektørrollen

## Strategi og målsætning

Omsætter den politiske dagsorden til overordnede mål og til sammenhængende strategier.

Formidler den røde tråd ift. de politiske veje Skive Kommune går.

Sætter, sammen med direktørerne, retningen for den samlede organisation og for den enkelte direktørs forvaltning.

Arbejder med et strategisk kort- og langsigtet perspektiv samtidigt.

## Udvikling og resultater

Går foran, for at skabe udvikling.

Skaber en kultur, hvor der er fokus på at opnå resultater.

Har fokus på kvalitet, med et klart blik for, hvad behovet er hos borgere og politikere.

Tager ansvar for den samlede økonomi.

Balancerer faglige og politiske hensyn og skaber mulige løsninger i forhold til den politiske kontekst.

Skaber en kultur, hvor det er tilladt at gå nye veje og hvor det er tilladt at begå fejl.

## Helhed og samarbejde

Arbejder for, at det politiske niveau og organisationen arbejder tæt sammen mod fælles mål.

Repræsenterer Skive Kommune og er ansvarlig for opfyldelse af de overordnede mål.

Skaber helhed i de komplekse processer.

Tager ansvar for at skabe gode rammer for et godt og koordineret samarbejde i direktionen.

Står til rådighed for, inspirerer, påvirker og rådgiver politikere.

Sørger for, at forvaltningsarbejdet arbejder sammen om at skabe stærke fælles resultater.

## Personaleledelse

Arbejder aktivt for en god arbejdskultur, trivsel og samarbejde i hele kommunen.

Arbejder aktivt for at udbrede Skive-ånden som kommunens særlige kultur, præget af uformelle omgangsformer, en høj grad af tillid og dialog samt en lav magtdistance.

Understøtter aktivt den enkelte direktørs individuelle udvikling.

Skaber en samarbejdsform der er åben og konstruktiv, og en direktion med beslutningskraft.

## Kommunikation

Brander Skive Kommune som en egnet med Rent Liv, en professionel virksomhed og en attraktiv arbejdsplads.

Kommunikerer stærkt internt i organisationen, så beslutninger gøres meningsfulde og den fælles retning formidles.

Kommunikerer med stor gennemslagskraft.

Kommunikerer i offentligheden og udviser åbenhed og ansvar ved enkeltsager og i konflikter.

## Lederskab

Handler og leder med afsæt i kommunens principper og værdier.

Skaber og afklarar eget ledelsesrum i forhold til politikere og resten af kommunen.

Går forrest og er eksponent for kommunens værdier og ledelsessystemets beslutninger.

Er garant for både professionalismisme og demokrati i kommunens ydelser og arbejde.

Deltager i generel udvikling af ledelse på det kommunale område.



