

# SAMMENHÆNGSKRAFT

## FORORD

Ledelse i den offentlige sektor er et utroligt spændende og krævende felt at være i. Borgerne har stadig større forventninger til den offentlige service. Samtidig møder vi løbende nye muligheder for udvikling i form af bl.a. velfærdsteknologi, digitalisering, nye samarbejdsformer mv. Der er med andre ord en løbende forventning om, at vi skal drive og udvikle Thisted Kommune bedre og billigere.

Et af de vigtigste redskaber hertil er at øge sammenhængskraften og helhedsorienteringen. Det er det, som vi sætter fokus på i det reviderede ledelsesgrundlag, der er udarbejdet af og med alle ledere i Thisted Kommune.

Ledelsesgrundlaget formulerer nogle konkrete profiler på de forskellige ledelsesroller i Thisted Kommune i forhold til seks forskellige kompetencer og deres indbyrdes samhørighed. Vi har bestræbt os på at gøre profilerne så konkrete og så handlingsorienterede som muligt, så de kan bruges aktivt i ledelsesudviklingen. Det revitaliserede ledelsesgrundlag bliver også vores base, når vi fremover beskæftiger os med udvikling af både ledertalenter og lederrekruttering.

Udover profilerne på de forskellige ledelsesroller, er der også nogle generelle forventninger til det at være leder i Thisted

Kommune. Det drejer sig om, at man som leder har fokus på:

- at indtænke ledelsesværdierne i den daglige ledelse.
- at lede både opad, nedad og til siden, så vi spiller hinanden gode.
- at skabe og drive effektive ledelsesgrupper, så vi bidrager til at gøre ledelse til en fælles opgave.
- at mestre krisehåndtering og krisekommunikation, så vi også bedriver god ledelse når det virkelig gælder.
- at tage ansvar for ledertalentudvikling, så vi bidrager til at fremtidssikre ledelsen af Thisted Kommune.
- at inddrage og sikre medindflydelse i MED-systemet, så medarbejderne er inddraget i Thisted Kommunes udvikling.



**THISTED KOMMUNE**

Leder af leder

# SAMMENHÆNGSKRAFT

Direktør

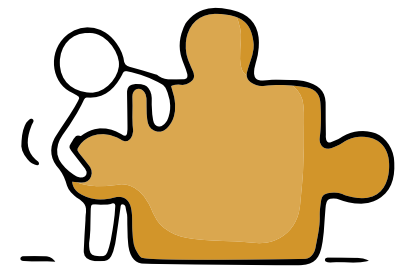


Chef

LEDER AF MEDARBEJDERE

Roller

Kompetencer



## HELHEDSORIENTERET LEDELSE

- Er lydhør over for borgere og virksomheders perspektiver på opgaveløsningen og bringer deres ressourcer i spil
- Understøtter at den faglige opgaveløsning er i tråd med fagområdets helhedstænkning
- Styrker sammenhængskraften og medarbejdernes evne til at tænke tværgående i opgaveløsningen
- Understøtter det tværgående. Skaber relationer til relevante netværk og eksterne samarbejdspartnere

## SERVICEORIENTERET LEDELSE



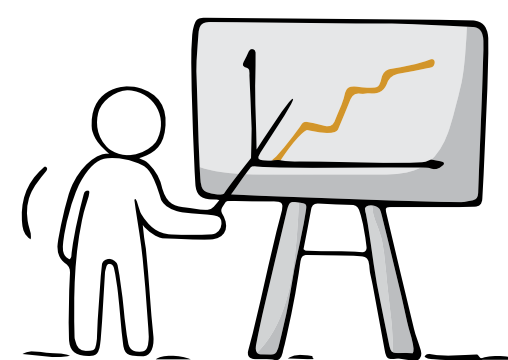
- Inddrager aktivt borgere, civilsamfund, virksomheder og samarbejdspartnere i at skabe velfærd
- Tydeliggør forventninger til serviceniveauet i enheden
- Skaber en kultur, hvor service og faglighed er i fokus i hverdagen
- Etablerer arbejdsgange og procedurer, der støtter medarbejderne i at yde en god service internt og eksternt

## STRATEGISK LEDELSE



- Prioriterer indsatser og ressourcer og omsætter enhedens mål til meningsfulde opgaver for medarbejderne
- Bringt strategisk vigtige informationer videre i organisationen
- Sætter medarbejdernes kompetencer og ressourcer i spil for at realisere kommunens strategier og de politiske visioner
- Skaber et miljø, hvor det er naturligt at samskabe løsninger med borgere og virksomheder

## FAGLIG LEDELSE



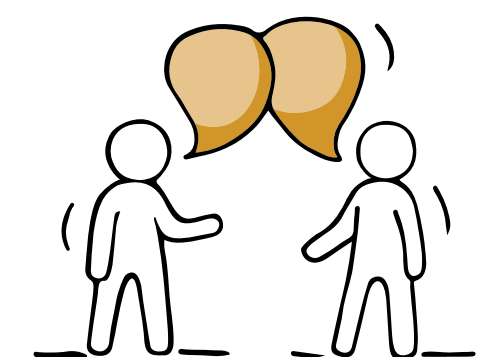
- Har faglig indsigt og agerer sparringspartner for medarbejderne på deres faglige opgaveløsning
- Sikrer kompetenceudvikling af medarbejderne for at leve op til de overordnede strategier og mål
- Sætter rammer og klare mål for den faglige udvikling samt fremmer faglig videndeling og innovation
- Prioriterer og rammesætter arbejdsopgaverne i samarbejde med medarbejderne og sikrer løsning af kerneopgaven
- Kontrollerer opgaveløsningen og evaluerer løbende de faglige resultater

## PERSONALELEDELSE



- Sikrer at medarbejderne har kendskab til rammer og vilkår for deres arbejde
- Styrker relationerne og skaber rammer for et godt arbejdsmiljø, trivsel og motivation
- Er nærværende og tilgængelig for medarbejderne, og skaber resultater gennem medarbejderne
- Ser MED-systemet som et vigtigt organ for at realisere kommunens strategier og politiske visioner

## KOMMUNIKATION



- Oversætter de overordnede politiske beslutninger, strategier og mål, så de giver mening for medarbejderne
- Skaber en praksis, hvor medarbejderne kommunikerer meningssskabende med borgere og virksomheder
- Kommunikerer de gode historier om Thisted Kommune til medarbejdere, borgere og virksomheder

Direktør

# SAMMENHÆNGSKRAFT

Chef

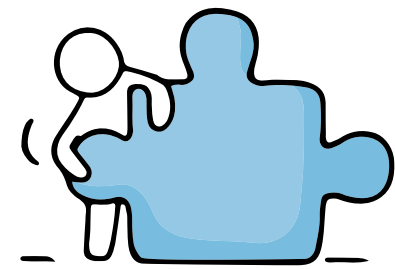


LEDER AF LEDER

Leder af medarbejdere

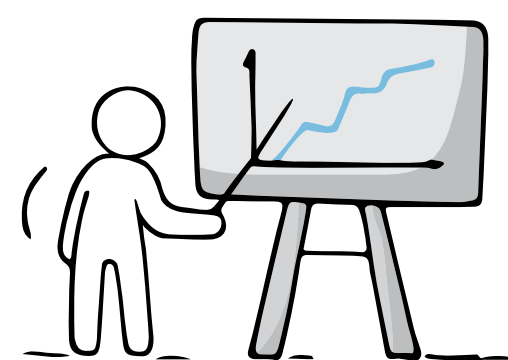
Roller

Kompetencer



## HELHEDSORIENTERET LEDELSE

- Understøtter at egen enheds faglige opgaveløsning bidrager til kommunens helhedstænkning
- Fremmer samarbejde og videndeling på tværs af faggrupper, afdelinger, forvaltninger og centre for at sikre kvalitet, fleksibilitet og innovation
- Meningskaber nedad og opad ift., hvad der skal arbejdes helhedsorienteret med
- Opsøger og er bindeled for tværgående samarbejder, netværk og muligheder



## FAGLIG LEDELSE

- Har kendskab til sit fagområde og sikrer den rette opgaveløsning
- Skaber en kultur, hvor fejltrin og succeser bruges som grobund for den faglige udvikling
- Formulerer mål for den faglige udvikling og det faglige arbejde i samarbejde med ledere af medarbejdere
- Støtter ledere af medarbejdere i rollen som faglige ledere



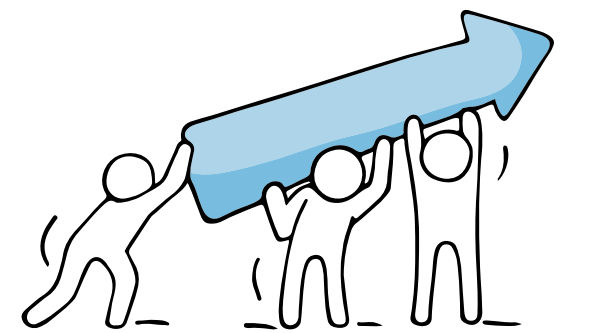
## SERVICEORIENTERET LEDELSE

- Fremmer en kultur, hvor service og faglighed spiller sammen for at skabe bedre velfærd
- Sikrer at egen afdeling yder god service med borgeren i centrum samt omsætter de politiske og økonomiske rammer til maksimal service for borgeren
- Etablerer rammer og arbejdsgange, der involverer borgere, civilsamfund og virksomheder i at producere velfærd



## PERSONALELEDELSE

- Skaber et godt arbejdsmiljø i egen afdeling og understøtter trivsel og motivation
- Giver tæt ledelsesmæssig sparring til ledere af medarbejdere
- Involverer AMR, TR og MED-systemet i relevante aktiviteter



## STRATEGISK LEDELSE

- Formulerer sammen med ledere af medarbejdere delmål for afdelingens arbejde
- Prioriterer, angiver retning og sætter mål på baggrund af den overordnede strategi og viderebringer information opad
- Følger op på og evaluerer implementering af kommunale strategier og sikrer at lokale indsatser spiller sammen hermed
- Skaber rammer og vilkår, der stimulerer nytænkning og fornyelse



## KOMMUNIKATION

- Sikrer at de overordnede politiske beslutninger, strategier og mål oversættes, så de giver mening i egen afdeling
- Kommunikerer tydeligt sammenhængen mellem de politiske visioner og enhedens kerneopgave til borgere og virksomheder
- Fortæller de gode historier om kommunen både indadtil og udadtil
- Etablerer de rette kommunikations-kanaler ift. medarbejdere, borgere og virksomheder

# SAMMENHÆNGSKRAFT

Leder af leder

CHEF

Direktør

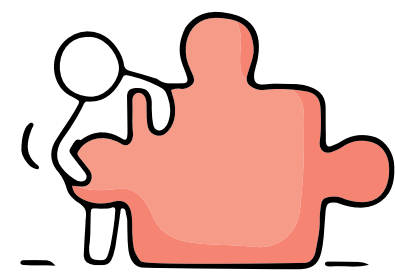
Leder af medarbejdere



THISTED KOMMUNE

Roller

Kompetencer



## HELHEDSORIENTERET LEDELSE

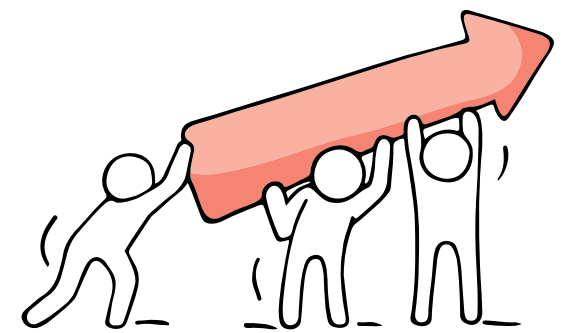
- Ser sig selv som en del af et større hele, og skaber rammer og kultur for samarbejde på tværs af forvaltninger, centre og niveauer
- Udviser engagement på egne områder. Forpligter sig til at arbejde på tværs
- Skaber mening nedad i organisationen ift., hvor der skal arbejdes helhedsorienteret

## SERVICEORIENTERET LEDELSE



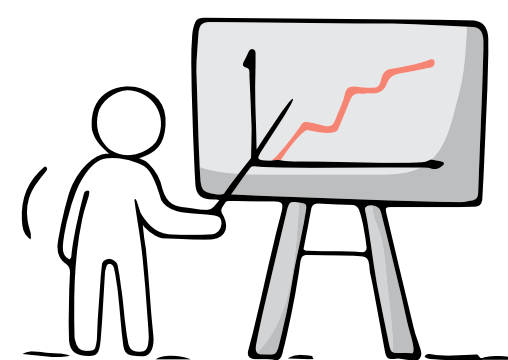
- Skaber muligheder for at borgere, civilsamfund og virksomheder bliver medskabere af velfærden
- Tydeliggør, hvad god service betyder, og hvad forventningerne er ift. de politiske og økonomiske rammer
- Udvikler en serviceorienteret kultur, der sætter borgere, civilsamfund og virksomheder i centrum

## STRATEGISK LEDELSE



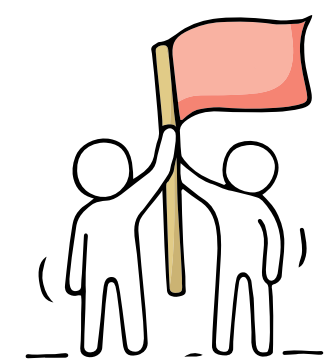
- Bidrager til det overordnede strategiarbejde med udvikling af kommunen. Kvalificerer strategier og politiske visioner med udgangspunkt i fagligheden
- Omsætter overordnede strategier og politiske mål til operationelle strategier, klare mål og retning i eget område
- Mestrer at navigere i et stærkt krydspres mellem den faglige organisation/arbejde og de politiske prioriteringer
- Understøtter at eget område udvikles i overensstemmelse med den overordnede strategiske retning

## FAGLIG LEDELSE



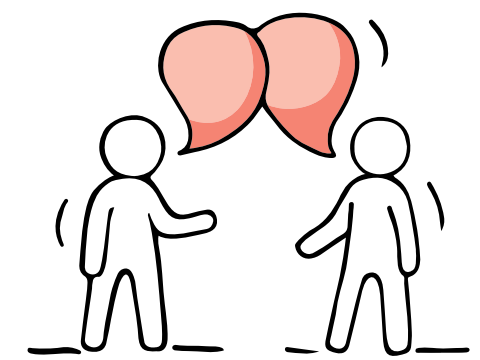
- Har et fagligt kendskab til området og kan lede områder uden for egen professionelle erfaringshorisont
- Sætter tydelige og visionære rammer og mål for faglig opgaveløsning og udvikling. Starter nye faglige udviklings-tiltag i eget område
- Sikrer at de rette strukturer og kompetencer er til stede i egen organisation
- Skaber sammenhæng mellem faglighed og de politiske visioner
- Handler hurtigt og konsekvent i krisesituationer

## PERSONALELEDELSE



- Udvikler et godt arbejdsmiljø, trivsel og motivation i eget område
- Udøver nærværende ledelse og giver sparring til ledere og medarbejdere
- Efterlever kommunens ledelsesværdier og italesætter dem i dialoger med ledere og medarbejdere

## KOMMUNIKATION



- Kommunikerer tydeligt internt og eksternt, så der er sammenhæng mellem de politiske visioner og områdets opgaver og løsninger
- Oversætter og skaber mening omkring de politiske beslutninger og strategier ift. eget område
- Formidler kommunens gode historier til området og viderebringer gode historier fra eget område

Leder af leder

# SAMMENHÆNGSKRAFT

DIREKTØR

Chef

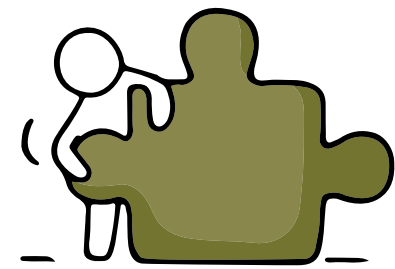
Leder af medarbejdere



THISTED KOMMUNE

Roller

Kompetencer



## HELHEDSORIENTERET LEDELSE

- Udvikler sammenhængskraft i hele kommunen i samspil med kommunalbestyrelsen og de politiske fagudvalg, så der er balance mellem det faglige og politiske perspektiv
- Skaber helhed i og på tværs af hele organisationen
- Etablerer strukturer, der understøtter helhedsorientering og samarbejde
- Skaber resultater og effekt gennem hele organisationen og sikrer fokus på kontinuerlig videndeling

## SERVICEORIENTERET LEDELSE



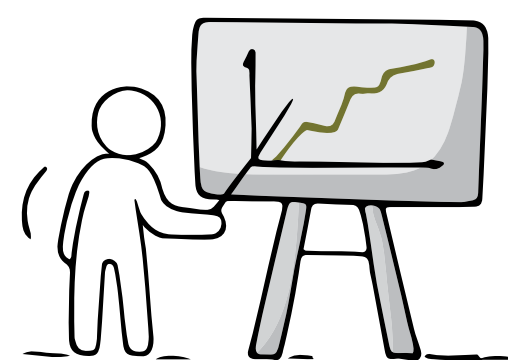
- Sætter rammerne i samspil med borgere og virksomheder, og afstemmer forventninger om god service både indadtil og udadtil
- Sætter den overordnede ramme for udviklingen af en serviceorienteret kommune og skaber en kultur, hvor service kommer først
- Skaber rammer, strukturer og processer, der styrker kommunens service over for borgere, civilsamfund og virksomheder

## STRATEGISK LEDELSE



- Sætter den overordnede strategiske retning for Thisted Kommune i samspil med det politiske niveau
- Sikrer sammenhæng mellem de politiske visioner, kommunens overordnede strategier og organisationens arbejde og mål
- Omsætter de politiske mål til administrative mål. Afstemmer løbende forventningerne mellem den faglige organisation og det politiske niveau
- Tilpasser proaktivt organisationen til nuværende og fremtidige forventninger samt politiske ønsker og mål

## FAGLIG LEDELSE



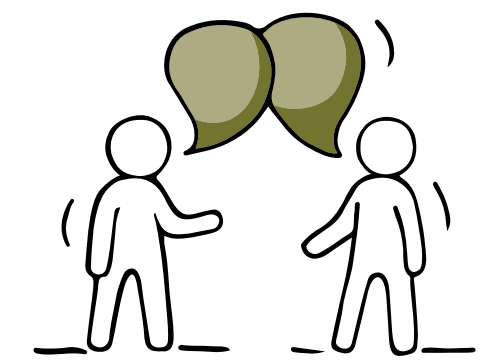
- Prioriterer og skaber balance mellem den faglige kvalitet, de økonomiske og lovgivningsmæssige rammevilkår og de politiske visioner
- Tager ansvar for at, der er en faglig retning i egen forvaltning og centre
- Udvikler sammenhængende ledelseskæder

## PERSONALELEDELSE



- Opbygger en kultur og strukturer, der understøtter et godt arbejdsmiljø, trivsel og motivation
- Går forrest for at skabe en god ledelseskultur båret af Thisted Kommunes ledelsesværdier, og sætter rammen for personaleledelse i kommunen
- Er en proaktiv personaleleder og giver relevant sparring til den enkelte chef

## KOMMUNIKATION



- Kommunikerer tydeligt om kommunens visioner og strategier til medarbejdere, borgere og virksomheder
- Brander Thisted Kommune både indadtil og udadtil ved at fortælle de gode historier om kommunen
- Er ambassadør for organisationen i regionale og nationale sammenhænge
- Kommunikerer hurtigt og konsekvent i krisesituationer



THISTED KOMMUNE

# HELHEDSORIENTERET LEDELSE

Roller

Kompetencer

## LEDER AF MEDARBEJDER

- Er lydhør over for borgeres og virksomheders perspektiver på opgaveløsningen og bringer deres ressourcer i spil
- Understøtter at den faglige opgaveløsning er i tråd med fagområdets helhedstænkning
- Styrker sammenhængskraften og medarbejdernes evne til at tænke tværgående i opgaveløsningen
- Understøtter det tværgående. Skaber relationer til relevante netværk og eksterne samarbejdspartnere

## LEDER AF LEDER

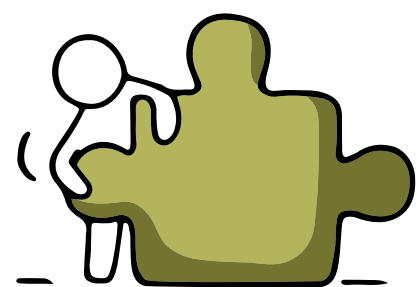
- Understøtter at egen enheds faglige opgaveløsning bidrager til kommunens helhedstænkning
- Fremmer samarbejde og videndeling på tværs af faggrupper, afdelinger, forvaltninger og centre for at sikre kvalitet, fleksibilitet og innovation
- Meningsgaber nedad og opad ift., hvad der skal arbejdes helhedsorienteret med
- Opsøger og er bindeled for tværgående samarbejder, netværk og muligheder

## CHEF

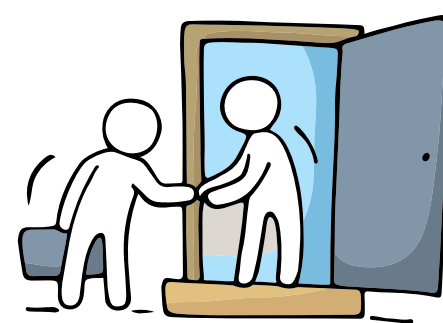
- Ser sig selv som en del af et større hele, og skaber rammer og kultur for samarbejde på tværs af forvaltninger, centre og niveauer
- Udviser engagement på egne områder. Forpligter sig til at arbejde på tværs
- Skaber mening nedad i organisationen ift., hvor der skal arbejdes helhedsorienteret

## DIREKTØR

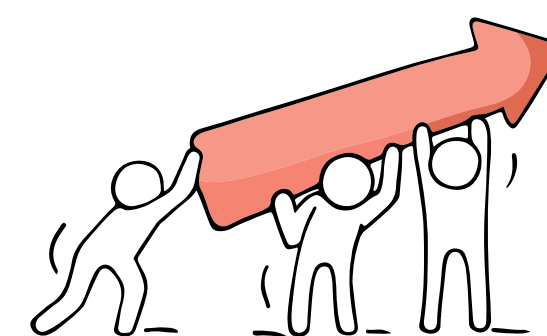
- Udvikler sammenhængskraft i hele kommunen i samspil med kommunalbestyrelsen og de politiske fagudvalg, så der er balance mellem det faglige og politiske perspektiv
- Skaber helhed i og på tværs af hele organisationen
- Etablerer strukturer, der understøtter helhedsorientering og samarbejde
- Skaber resultater og effekt gennem hele organisationen og sikrer fokus på kontinuerlig videndeling



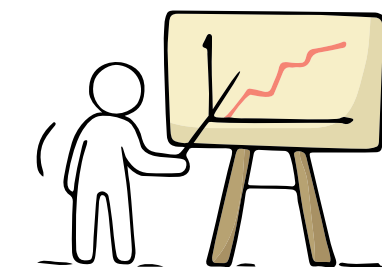
Helhedsorienteret ledelse



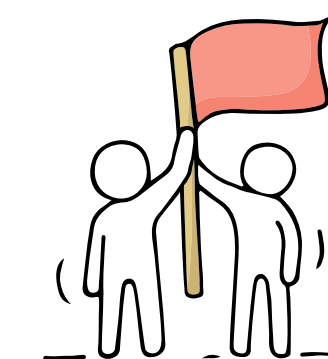
Serviceorienteret ledelse



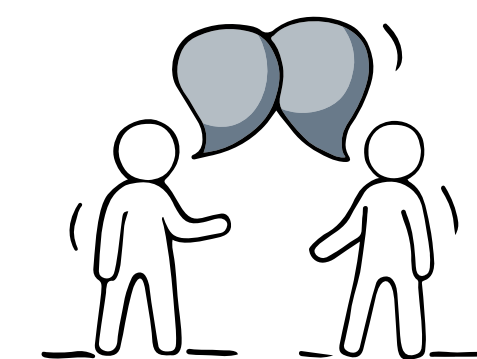
Strategisk ledelse



Faglig ledelse



Personaleledelse



Kommunikation



THISTED KOMMUNE

# SERVICEORIENTERET LEDELSE

Roller

Kompetencer

## LEDER AF MEDARBEJDER

- Inddrager aktivt borgere, civilsamfund, virksomheder og samarbejdspartnere i at skabe velfærd
- Tydeliggør forventninger til serviceniveauet i enheden
- Skaber en kultur, hvor service og faglighed er i fokus i hverdagen
- Etablerer arbejdsgange og procedurer, der støtter medarbejderne i at yde en god service internt som eksternt

## LEDER AF LEDER

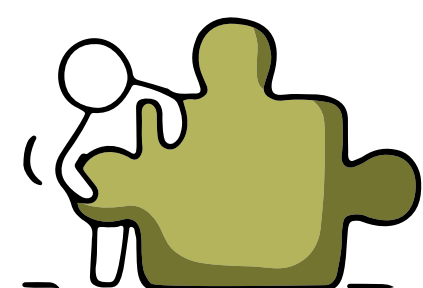
- Fremmer en kultur, hvor service og faglighed spiller sammen for at skabe bedre velfærd
- Sikrer at egen afdeling yder god service med borgeren i centrum samt omsætter de politiske og økonomiske rammer til maksimal service for borgeren
- Etablerer rammer og arbejdsgange, der involverer borgere, civilsamfund og virksomheder i at producere velfærd

## CHEF

- Skaber muligheder for at borgere, civilsamfund og virksomheder bliver medskabere af velfærd
- Tydeliggør, hvad god service betyder, og hvad forventningerne er ift. de politiske og økonomiske rammer
- Udvikler en serviceorienteret kultur, der sætter borgere, civilsamfund og virksomheder i centrum

## DIREKTØR

- Sætter rammerne i samspil med borgere og virksomheder. Afstemmer forventninger om god service både indadtil og udadtil
- Sætter den overordnede ramme for udviklingen af en serviceorienteret kommune og skaber en kultur, hvor service kommer først
- Skaber rammer, strukturer og processer, der styrker kommunens service over for borgere, civilsamfund og virksomheder



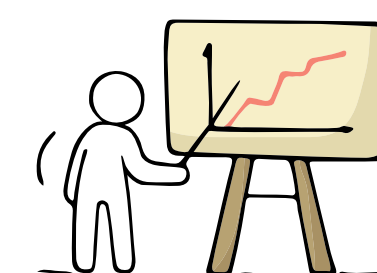
Helhedsorienteret ledelse



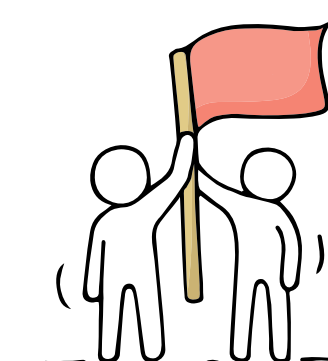
Serviceorienteret ledelse



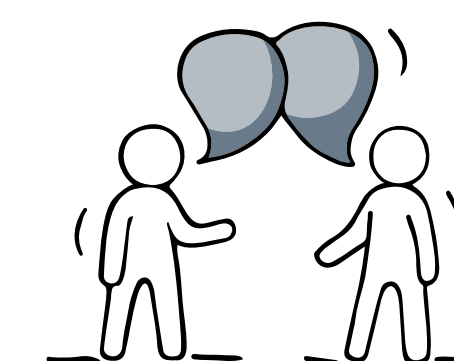
Strategisk ledelse



Faglig ledelse



Personaleledelse



Kommunikation



THISTED KOMMUNE

# STRATEGISK LEDELSE

Roller

Kompetencer

## LEDER AF MEDARBEJDER

- Prioriterer indsatser og ressourcer og omsætter enhedens mål til meningsfulde opgaver for medarbejderne
- Bringer strategisk vigtige informationer videre i organisationen
- Sætter medarbejdernes kompetencer og ressourcer i spil for at realisere kommunens strategier og de politiske visioner
- Skaber et miljø, hvor det er naturligt at samskabe løsninger med borgere og virksomheder

## LEDER AF LEDER

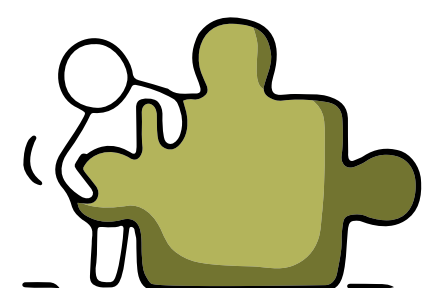
- Formulerer sammen med ledere af medarbejdere delmål for afdelingens arbejde
- Prioriterer, angiver retning og sætter mål på baggrund af den overordnede strategi og viderebringer information opad
- Følger op på og evaluerer implementering af kommunale strategier og sikrer at lokale indsatser spiller sammen hermed
- Skaber rammer og vilkår, der stimulerer nytænkning og fornyelse

## CHEF

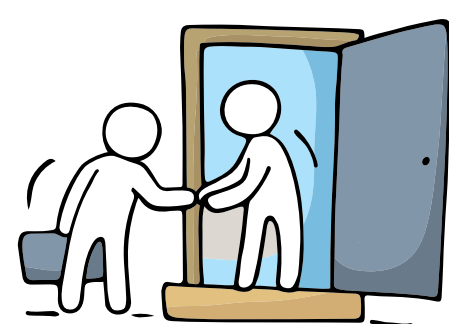
- Bidrager til det overordnede strategiarbejde med udvikling af kommunen. Kvalificerer strategier og politiske visioner med udgangspunkt i fagligheden
- Omsætter overordnede strategier og politiske mål til operationelle strategier, klare mål og retning i eget område
- Mestrer at navigere i et stærkt krydspres mellem den faglige organisation/arbejde og de politiske prioriteringer
- Understøtter at eget område udvikles i overensstemmelse med den overordnede strategiske retning

## DIREKTØR

- Sætter den overordnede strategiske retning for Thisted Kommune i samspil med det politiske niveau
- Sikrer sammenhæng mellem de politiske visioner, kommunens overordnede strategier og organisationens arbejde og mål
- Omsætter de politiske mål til administrative mål. Afstemmer løbende forventningerne mellem den faglige organisation og det politiske niveau
- Tilpasser proaktivt organisationen til nuværende og fremtidige forventninger samt politiske ønsker og mål



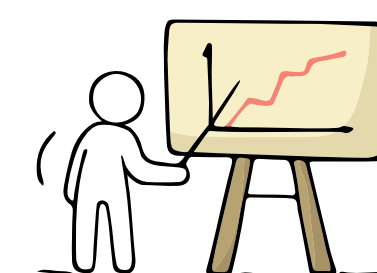
Helhedsorienteret ledelse



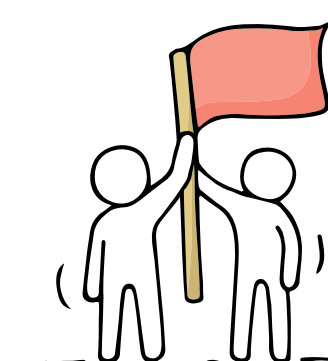
Serviceorienteret ledelse



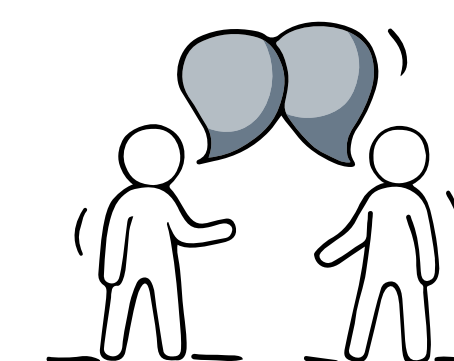
Strategisk ledelse



Faglig ledelse



Personaleledelse



Kommunikation





THISTED KOMMUNE

# FAGLIG LEDELSE

Roller

Kompetencer

## LEDER AF MEDARBEJDER

- Har faglig indsigt og agerer sparrings-partner for medarbejderne på deres faglige opgaveløsning
- Sikrer kompetenceudvikling af medarbejderne for at leve op til de overordnede strategier og mål
- Sætter rammer og klare mål for den faglige udvikling samt fremmer faglig videndeling og innovation
- Prioriterer og rammesætter arbejdsopgaverne i samarbejde med medarbejderne og sikrer løsning af kerneopgaven
- Kontrollerer opgaveløsningen og evaluerer løbende de faglige resultater

## LEDER AF LEDER

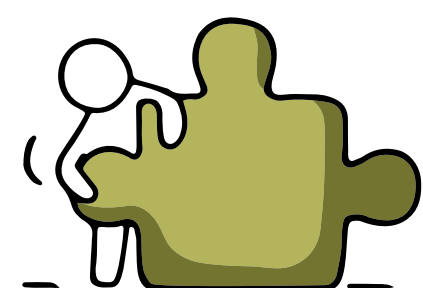
- Har kendskab til sit fagområde og sikrer den rette opgaveløsning
- Skaber en kultur, hvor fejltrin og succeser bruges som grobund for den faglige udvikling
- Formulerer mål for den faglige udvikling og det faglige arbejde i samarbejde med ledere af medarbejdere
- Støtter ledere af medarbejdere i rollen som faglige ledere

## CHEF

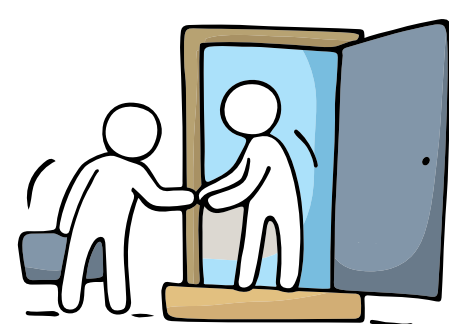
- Har et fagligt kendskab til området og kan lede områder uden for egen professionelle erfaringshorisont
- Sætter tydelige og visionære rammer og mål for faglig opgaveløsning og udvikling. Starter nye faglige udviklings-tiltag i eget område
- Sikrer at de rette strukturer og kompetencer er til stede i egen organisation
- Skaber sammenhæng mellem faglighed og de politiske visioner
- Handler hurtigt og konsekvent i krisesituationer

## DIREKTØR

- Prioriterer og skaber balance mellem den faglige kvalitet, de økonomiske og lovgivningsmæssige rammevilkår og de politiske visioner
- Tager ansvar for at, der er en faglig retning i egen forvaltning og centre
- Udvikler sammenhængende ledelseskæder



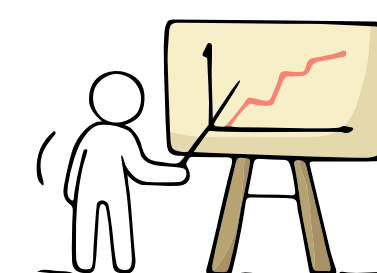
Helhedsorienteret ledelse



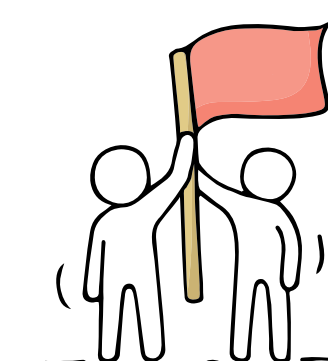
Serviceorienteret ledelse



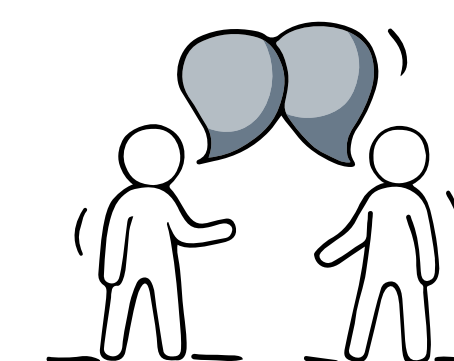
Strategisk ledelse



Faglig ledelse



Personaleledelse



Kommunikation



THISTED KOMMUNE

# PERSONALELEDELSE

Roller

Kompetencer

## LEDER AF MEDARBEJDER

- Sikrer at medarbejderne har kendskab til rammer og vilkår for deres arbejde
- Styrker relationerne og skaber rammer for et godt arbejdsmiljø, trivsel og motivation
- Er nærværende og tilgængelig for medarbejderne, og skaber resultater gennem medarbejderne
- Ser MED-systemet som et vigtigt organ for at realisere kommunens strategier og politiske visioner

## LEDER AF LEDER

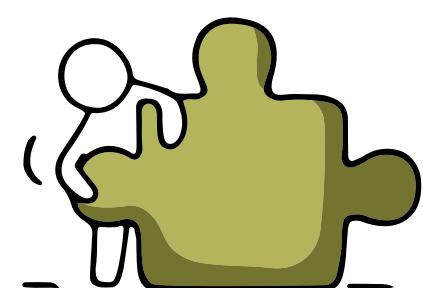
- Skaber et godt arbejdsmiljø i egen afdeling og understøtter trivsel og motivation
- Giver tæt ledelsesmæssig sparring til ledere af medarbejdere
- Involverer AMR, TR og MED-systemet i relevante aktiviteter

## CHEF

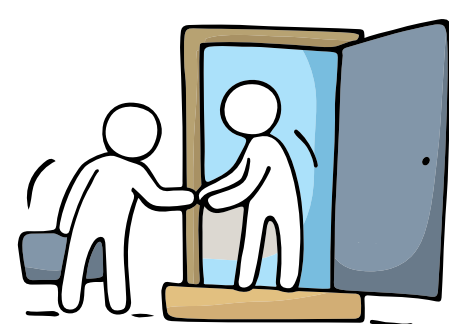
- Udvikler et godt arbejdsmiljø, trivsel og motivation i eget område
- Udøver nærværende ledelse og giver sparring til ledere og medarbejdere
- Efterlever kommunens ledelsesværdier og italesætter dem i dialoger med ledere og medarbejdere

## DIREKTØR

- Opbygger en kultur og strukturer, der understøtter et godt arbejdsmiljø, trivsel og motivation
- Går forrest for at skabe en god ledelseskultur båret af Thisted Kommunes ledelsesværdier, og sætter rammen for personaleledelse i kommunen
- Er en proaktiv personaleleder og giver relevant sparring til den enkelte chef



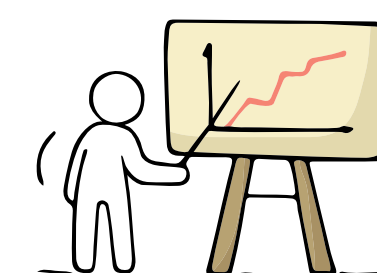
Helhedsorienteret ledelse



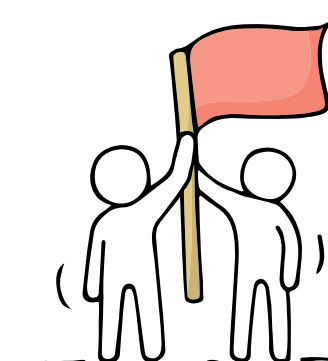
Serviceorienteret ledelse



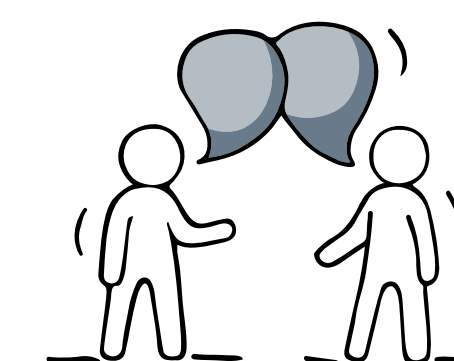
Strategisk ledelse



Faglig ledelse



Personaleledelse



Kommunikation



THISTED KOMMUNE

# KOMMUNIKATION

Roller

Kompetencer

## LEDER AF MEDARBEJDER

- Oversætter de overordnede politiske beslutninger, strategier og mål, så de giver mening for medarbejderne
- Skaber en praksis, hvor medarbejder-ne kommunikerer meningsskabende med borgere og virksomheder
- Kommunikerer de gode historier om Thisted Kommune til medarbejdere, borgere og virksomheder

## LEDER AF LEDER

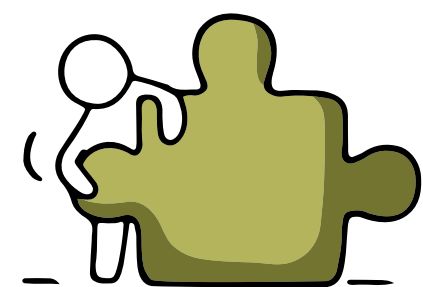
- Sikrer at de overordnede politiske beslutninger, strategier og mål oversættes, så de giver mening i egen afdeling
- Kommunikerer tydeligt sammenhængen mellem de politiske visioner og enhedens kerneopgave til borgere og virksomheder
- Fortæller de gode historier om kommunen både indadtil og udadtil
- Etablerer de rette kommunikationskanaler ift. medarbejdere, borgere og virksomheder

## CHEF

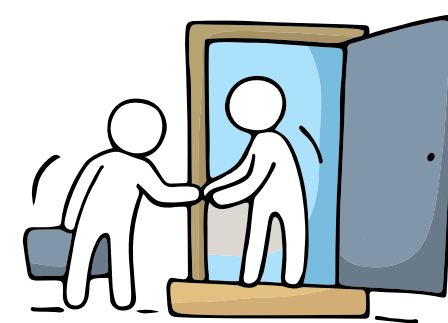
- Kommunikerer tydeligt internt og eksternt, så der er sammenhæng mellem de politiske visioner og områdets opgaver og løsninger
- Oversætter og skaber mening omkring de politiske beslutninger og strategier ift. eget område
- Formidler kommunens gode historier til området og viderebringer gode historier fra eget område

## DIREKTØR

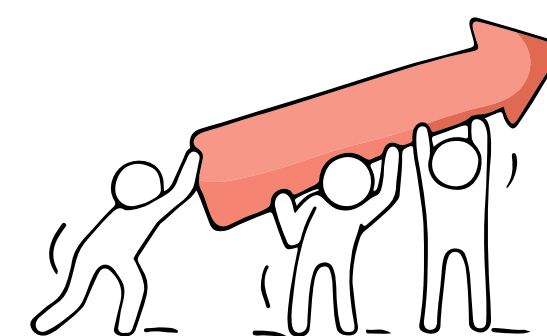
- Kommunikerer tydeligt om kommunens visioner og strategier til medarbejdere, borgere og virksomheder
- Brander Thisted Kommune både indadtil og udadtil ved at fortælle de gode historier om kommunen
- Er ambassadør for organisationen i regionale og nationale sammenhænge
- Kommunikerer hurtigt og konsekvent i krisesituationer



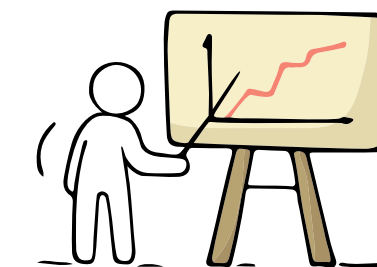
Helhedsorienteret ledelse



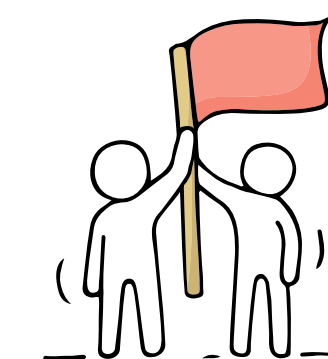
Serviceorienteret ledelse



Strategisk ledelse



Faglig ledelse



Personaleledelse



Kommunikation