



## Hovedudvalget

### REFERAT - TEMADAG

Sted: Kysthotellet  
Kystvej 26  
8500 Grenaa

Dato: Onsdag den 2. april 2025

Start kl.: 8:00

Slut kl.: 14:00

Medlemmer: Jonas Kroustrup (Kommunaldirek-Sonny Sørensen  
tør)(Formand) Helle Steffensen  
Lene Mehlsen Thomsen (Velfærdsdi-Ole Andersen  
rektør) Lone Uldal Pedersen  
Kim Bruun Nielsen (Fællesforvalt-Anni Hovmann Nielsen  
ningsdirektør) Birgitte Bastiansen  
Marie-Louise Eskerod Ifversen (So-Michael Aagaard Laursen  
cialchef) Vibbe Vogel Hansen  
Kim Tommy Jensen (Vej- og ejen-Hanne Majgaard Nielsen  
domschef) Lisette Jørgensen  
Erik Holck Hansen (Arbejdsmar-Mia Hedegaard van de Sande  
kedschef) Grethe Hansen  
Mette Koudal (Børne- og familie-  
chef)  
Karen Meisner Christensen (Stabs-

chef)

Marianne Fisker (Afdelingsleder)

Tinne Christiansen (Næstformand)

Fraværende: Mette Koudal (Børne- og familie-Vibbe Vogel Hansen

chef)

Mia Hedegaard van de Sande

Ole Andersen

Bemærkninger: Temadag

**Indholdsfortegnelse****Side**

1. Professionelt aktørskab .....	1
----------------------------------	---

## 1. Professionelt aktørskab

Åben sag

### Sagsgang

HU

### Sagsfremstilling

Hovedudvalget sætter på denne temadag fokus på professionelt aktørskab.

#### Baggrund

Baggrunden er Direktionens arbejde med ledelsesudvikling, som tager afsæt i en ny tilgang, ”Sammen om Ledelse”, hvor Kurs, Koordinering og Commitment (KKC) er det fælles faglige afsæt for ledelsesopgaven i Norddjurs Kommune. Formålet er at sikre en helhedsorienteret tilgang, hvor strategiske beslutninger og daglig drift hænger bedre sammen, og hvor ledere og medarbejdere oplever et tydeligt og meningsfuldt fællesskab og professionelt aktørskab.

Arbejdet med ledelsesudvikling kan overordnet beskrives ud fra følgende tre spor:

1. Forenkling og frisættelse

Kommunen skal bevæge sig i retning af en mere enkel og fleksibel styring, hvor politiske mål bliver det centrale omdrejningspunkt fremfor omfattende regelsæt og proceskrav. Dette skal sikre, at medarbejdere og ledere får bedre mulighed for at handle ud fra borgernes behov og de konkrete udfordringer, de møder i hverdagen.

2. Tværgående samarbejde og helhedsperspektiv

Opgaver og udfordringer bliver stadig mere komplekse og kræver samarbejde på tværs af fagområder, sektorer og forvaltninger. Det gælder blandt andet inden for områder som reformimplementering, beredskab, klima, erhvervsudvikling, sundhed, ungeindsatser og bosætning. Direktionen arbejder på at styrke den tværgående strategiske ledelse, så organisationen i højere grad understøtter fælles løsninger, der både imødekommer politiske ambitioner og borgernes forventninger.

3. Attraktive arbejdsfællesskaber og psykologisk tryghed

Rekruttering og tilknytning af medarbejdere er en central udfordring i fremtiden. Derfor har direktionen et særligt fokus på at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor ledere

og medarbejdere har tydelige rammer, føler sig involverede og oplever et trygt arbejdsmiljø. Psykologisk tryghed er en nøgelfaktor for at skabe engagement, professionelt aktørskab og en fælles retning i organisationen. Organisatorisk tilgang

For at understøtte denne udvikling arbejder direktionen tæt sammen med koncernledelsen om at styrke den fælles retning i organisationen. Målet er at skabe en organisation, hvor ledere og medarbejdere arbejder mere helhedsorienteret og har en stærk fælles forståelse af opgaver og ansvar.

For at skabe en fokuseret og koordineret ledelse har direktionen samlet de fælles aktuelle strategiske indsatser i tre hovedområder, som er illustreret gennem tre tematiske cirkler. Det tager afsæt i de fælles værdier: tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab, som er beskrevet i vores organisations- og ledelseskodex Vores Norddjurs. Værdierne er grundlaget for organisationens virke og binder os sammen i den daglige opgaveløsning.





### Temadagens program

8.00 Morgenbrød og kaffe/te

8.15 Intro til temadagen ved Jonas og Tinne

8.30 Professionelt aktørskab & OLFA, Tue Isaksen, Human House

- Hvad er professionelt aktørskab?
- Hvad skal vi være opmærksomme på for at lykkes med det?
- Hvordan kan vi arbejde med at implementere det?
- Hvad skal vi huske på i metaperspektiv

9.15 Pause

9.25 Dialog i grupper med udgangspunkt i cases v. Jonas og Tinne

Eksempler på spørgsmål til dialog:

- Hvordan får vi konkret øje på professionelt aktørskab?
- Hvad gør vi rigtigt, når professionelt aktørskab lykkes?
- Hvad gør vi, når det ikke lykkes?
- Hvilke muligheder og dilemmaer ser vi?

10.15 Pause

10.30 Aktørskab - hvordan får vi organisationen med? Mette Lindhardt, Ukon

Aktørskab i praksis - Hvad kan fremme lyst og mod til aktørskab?

Menneskesyn, engagement, motivation og belønning. Følelser er handlekraft

Bevægelse og forandring - Hvordan understøtter og møder vi initiativ til aktørskab? Også det, vi er uenige i? og hvordan får vi flere aktører i spil?

Aktørskab hos os selv - Hvad kan du selv gøre som repræsentant for hovedudvalget?

Hvad kalder det på, at vi gør sammen i Hovedudvalget? Første skridt.

Undervejs dialog i grupper og i plenum

12.30 Frokost

Fra frokost og til kl. 14 vil Marc fra kommunikation være tilstede for at optage små videoklip, hvor Hovedudvalgsmedlemmer præsenterer deres tanker om professionelt aktørskab.

13.00 Understøttelse af den gode dialog i MED og i personalegrupper

- Hvordan understøtter vi en konstruktiv dialog om professionelt aktørskab?
- Hvilken kommunikation og hjælpeværktøjer er der brug for?
- Er der noget vi skal være særligt opmærksomme på?

14.00 Overgang til ekstraordinært HU-møde

15.00 Tak for i dag

### **Sammenhæng til andre politikker/strategier og fagområder**

Der er sammenhæng til Direktionens strategiske indsatsområder.

### **Indstilling**

Formanden indstiller, at Hovedudvalget bruger temadagen til at afstemme forventninger og drøfte fælles forståelse af professionelt aktørskab.

### **Beslutning i Hovedudvalget den 02-04-2025**

I Norddjurs Kommune ses ledelse som en fælles opgave, hvor medarbejdere ikke blot er udførere af beslutninger, men aktive aktører, der tager ansvar for at handle på organisationens

vegne. Professionelt aktørskab indebærer, at medarbejdere gives plads til at tage initiativ, træffe beslutninger og bidrage til udviklingen af organisationen. For ledere betyder det, at de skal skabe rammer, der understøtter engagement og ejerskab frem for at styre gennem kontrol og detaljeret regulering.

Med udgangspunkt i stærke arbejdsfællesskaber og den bedst mulige løsning af kerneopgaven satte Hovedudvalget spot på professionelt aktørskab. Som en del af en kommunal arbejdsplads går vi arbejde som hele mennesker, og vi sætter i høj grad os selv i spil. Med professionelt aktørskab sættes en række forventninger til medarbejdere og ledere og til samspillet mellem dem. Det kræver gode dialoger og psykologisk tryghed at skabe den bevægelse i organisationen.

Man kan se professionelt aktørskab som bestående af fire komponenter:

1.  
Tag personligt ansvar for din opgave. Aktørskab er kendetegnet ved at man ikke bare gør hvad man er blevet bedt om men tager ansvar for at det lykkes og man opnår det intenderede. Man gør det der er brug for.
2. Påvirk den sammenhæng, du indgår i positivt. Man kan ikke kun tage ansvar for sit eget. Alle opgaver er del af noget. Som aktør reflekterer man over den sammenhæng man indgår i og hvordan man kan påvirke sammenhængen positivt. Fx ved at hjælpe andre.
3. Indgå i fleksible autoritetsforhold. Når mange forskellige skal tage ansvar for det de ved mest om, så skal vi også lade os lede af hinanden. Så, som aktør skal man både kunne tage lederskab på sig, når man er den der ved mest om noget, og kunne give følgeskab til andre når de gør.
4. Bidrag til aktørskab for andre. Historisk har ledere arbejdet på at gøre medarbejdere til følgere. Holdt aktørskab og uformelle ledere nede. Man kan godt have lyst til at få andre til at underkaste sig ens ideer og blive faste følgere. Men hvis en organisation vil



have mest muligt aktørskab, så skal man også hjælpe andre med at tage deres ansvar, initiativ og handling.

Baggrunden for arbejdet er direktionens strategiske indsatsområder, herunder særligt indsatsen omkring attraktive arbejdspladser med udgangspunkt i fælles kurs, koordinering og commitment som ledelsesfagligt grundlag.

Hovedudvalget kom i dialogerne blandt andet omkring:

- Stærke arbejdsfællesskaber med udgangspunkt i OLFA-modellen
- Opgave- og fællesskabsperspektivet
- Empowerment og aktørskab i praksis
- Hvordan man bruger sine følelser konstruktivt i arbejdsmæssig sammenhæng

Afslutningsvist arbejdet Hovedudvalget med kommunikation og understøttende materiale til det videre arbejde med professionelt aktørskab i organisationen.

**Underskriftsside**

---

Jonas Kroustrup (Kommunaldirektør)(Formand)

---

Kim Bruun Nielsen (Fællesforvaltningsdirektør)

---

Kim Tommy Jensen (Vej- og ejendomschef)

---

Mette Koudal (Børne- og familiechef)

---

Marianne Fisker (Afdelingsleder)

---

Sonny Sørensen

---

Ole Andersen

---

Anni Hovmann Nielsen

---

Michael Aagaard Laursen

---

Hanne Majgaard Nielsen

---

Mia Hedegaard van de Sande

---

Lene Mehlsen Thomsen (Velfærdsdirektør)

---

Marie-Louise Eskerod Ifversen (Socialchef)

---

Erik Holck Hansen (Arbejdsmarkedschef)

---

Karen Meisner Christensen (Stabschef)

---

Tinne Christiansen (Næstformand)

---

Helle Steffensen

---

Lone Uldal Pedersen

---

Birgitte Bastiansen

---

Vibbe Vogel Hansen

---

Lisette Jørgensen

---

Grethe Hansen