Fælles ledelsesgrundlag Norddjurs Kommune

UDKAST

norddjurs kommune

Forord 4
Fællesskab og sammenhængskraft 6
Sammen om ledelse 7
Kurs, koordinering, commitment 8
Ledelse gennem styrker aktørskab 10
Vores værdier og psykologisk tryghed 12
Ledelse handler om mennesker 12
Sammen om ledelse skaber mere værdi ... 12
Hvornår lykkes vi? 13
Opfølgning og aftalegrundlag 13

Sammen i bevægelse



Visionen er den politiske retning og vores fælles opgave
Visionen "Sammen i Bevægelse" sætter den fælles retning.
Fremtidens velfærd og vækst skabes gennem stærke fællesskaber og samarbejder.
Vi forenkler – resultater frem for regler.
Vi har udsyn og fokus på samarbejde med omverden.

Foto: Sarah Green, Visit Aarhus

Kære ledere i Norddjurs Kommune

Med visionen Sammen i Bevægelse har Kommunalbestyrelsen sat en tydelig retning for vores fælles fremtid. Visionen er vores fælles opgave, og skal være styrende for, hvordan vi leder, prioriterer, organiserer samarbejde og måler succes. Visionens målsætninger skal først og fremmest realiseres ved at forløse menneskers potentialer i løsningen af kommunens vigtigste udfordringer. Vores største potentiale ligger derfor i det, vi kan sammen. Med borgere. Med civilsamfundet. Med virksomheder. Med hinanden. Det kalder på tættere samarbejde, mere inddragelse, tillid og handlekraft samt et større fælles ansvar for de resultater, både vi og Kommunalbestyrelsen ønsker at skabe.

Samtidig er vi en del af en tid præget af store forandringer. Nye reformer, teknologisk udvikling, ændrede forventninger fra borgere og udfordringer med arbejdskraft og økonomi stiller nye krav til vores måde at lede og organisere arbejdet på. Fælles for mange af disse dagsordener er ønsket om forenkling, frisættelse og større fokus på resultater frem for regler og processer.

Vi har et stærkt fundament at bygge videre på. Norddjurs Kommune er kendetegnet af dygtige medarbejdere, engagerede ledere og vores stærke værdier. Men visionen kalder på et endnu stærkere lederfællesskab, hvor vi tager ansvar for både vores egne fagområder og for kommunen som helhed. Stærk sammenhængskraft på tværs af organisationen bliver endnu mere afgørende.


Foto: Sarah Green, Visit Aarhus

Sammen om ledelse
I Direktionen har vi taget initiativ til en bred drøftelse af, hvilken form for ledelse fremtidens Norddjurs Kommune har brug for. Gennem dialoger på fælles lederdage, i Koncernledelsen, i Hovedudvalget og i mange forskellige sammenhænge på tværs af organisationen er dette ledelsesgrundlag blevet til. Sammen om Ledelse er vores fælles afsæt for, hvordan vi leder, samarbejder og skaber resultater sammen. Det skal understøtte visionen og skabe de bedste rammer for faglighed, ansvar og udvikling til gavn for borgerne.

Det betyder, at vi skal lykkes med noget, som umiddelbart kan virke modsatrettet. Vi skal styrke det fælles og samtidig skabe mere plads til lokal faglighed. Vi skal skabe større sammenhæng og samtidig give frihed til at finde løsninger tæt på borgerne. Vi skal sætte en tydelig retning og samtidig skabe rum for initiativ, aktørskab og handlekraft.

Norddjurs Kommune er i bevægelse. Sammen om Ledelse er vores fælles afsæt for at omsætte visionen til handling og skabe fremtidens Norddjurs Kommune.

Med Venlig Hilsen

Direktionen
Jonas, Lene og Kim

Fællesskab og sammen-hængskraft

Direktionen har sammen med koncernledelsen formuleret tre strategiske fokusområder, der sammen med visionen og vores værdier, danner rammen om vores fælles opgaver.

Kursen for vores norddjurs

- Politik: Vi er sammen om realiseringen af kommunalbestyrelsens vision og mål
- Økonomi: Vi skaber en drift og økonomi i balance
- Demokrati og fællesskab: Vi styrker lokaldemokratiet og nye arbejdsformer

Den attraktive arbejdsplads

- Sammen om ledelse: Vi styrker opgaveløsningen og udvikler god ledelse gennem kurs, koordinering og commitment
- Bæredygtige arbejdsfælleskaber: Vi udvikler bæredygtige arbejdsfælleskaber med styrket fremmøde og høj psykologisk tryghed
- Styrket aktørskab: Vi frigør potentialet og styrker handlekraft tættest på opgaven

Strategiske samarbejder og potentialer

- Udsyn: Vi er nysgerrige på fremtiden og favner den
- Partnerskab: Vi udvikler tætte samarbejder med lokalsamfund, erhvervsliv og foreninger
- Innovation: Vi understøtter en forbedringskultur og går nye veje i opgaveløsningen

"Sammen om ledelse" er en del af fokusområdet om Den attraktive arbejdsplads og sætter spot på vores fælles ledelsesfaglige udgangspunkt.



Sammen om ledelse

Ledelse i Norddjurs Kommune er først og fremmest en fælles opgave. God ledelse opstår, når ledere, medarbejdere og arbejdsfællesskaber sammen skaber retning, sammenhæng og fremdrift omkring opgaven.

Denne forståelse bygger videre på værdierne og ledelseskodekset i Vores Norddjurs, som beskriver det fælles fundament for vores kultur, samarbejde og adfærd. Hvor værdierne beskriver, hvad vi står på, beskriver ledelsesgrundlaget, hvordan vi skaber god ledelse sammen.

I Norddjurs Kommune tager vi afsæt i ledelsesforståelsen *Kurs, Koordinering og Commitment*.

Ledelse handler fortsat om struktur, styring og organisering, men også om at skabe koblinger til kommunens vision gennem fælles retning, sammenhæng og engagement omkring opgaven. Det handler om at styrke aktørskabet og mobilisere mennesker i samarbejdet om fælles mål. Vi ser medarbejdere som professionelle aktører med faglig dømmekraft, ansvarsfølelse og motivation til at bidrage. Ledelse foregår i relationerne mellem mennesker, fagligheder og arbejdsfællesskaber – på tværs af organisationen.



Ledelse er en faglighed og en fælles opgave, hvor ledelse på tværs af fire ledelsesområder skaber kurs, koordinering og commitment

Strategisk ledelse
Vi sætter retning og omsætter vision, mål og politiske beslutninger til fælles prioriteringer og handling.

Faglig ledelse
Vi sikrer faglig kvalitet, udvikling og gode løsninger tæt på borgerne.

Personaleledelse
Vi skaber rammer for trivsel, motivation, udvikling, stærke arbejdsfællesskaber og styrket aktørskab.

Administrativ ledelse
Vi sikrer god drift, ansvarlig anvendelse af ressourcer og effektive arbejdsgange.

Visionsledelse sætter kursen
Lederen spiller en central rolle i at omsætte kommunalbestyrelsens vision og fælles mål til en meningsfuld retning for den fremtid, vi ønsker at skabe sammen. Derfor er faglig visionsledelse en central ledelsesopgave.

Vi skal ikke blot formidle visionen, men oversætte den til vores lokale virkelighed og skabe forbindelse mellem visionen og den daglige opgaveløsning. Visionen skal kunne mærkes i vores beslutninger, prioriteringer, samarbejder og adfærd.

Kurs opstår, når vi som ledere hjælper organisationen med at forstå, hvad vi ønsker at lykkes med, hvorfor det er vigtigt, og hvordan vi sammen kan bidrage.

Koordinering skaber sammenhængskraft
Visionens mål skal realiseres ved at forløse kommunens potentialer i løsningen af de vigtigste udfordringer. Det kræver stærk sammenhængskraft og tæt samarbejde – både internt og med omverdenen. Mange af kommunens udfordringer går på tværs af fagområder og organisatoriske grænser. Koordinering handler derfor om at sikre, at vi arbejder i samme retning, bruger ressourcerne klogt og skaber helhedsorienterede løsninger for borgerne. Det kræver fælles situationsbilleder, tværgående samarbejde og løbende koordinering af indsatser, så vi fungerer som én samlet kommune frem for en række adskilte enheder. God koordinering skaber bedre resultater og styrker oplevelsen af, at vi lykkes sammen.

Borgeren møder én kommune. Derfor skal vi også tænke og handle som én kommune.

Commitment styrker fællesskaber
Ledelse handler om at skabe engagement og mening i arbejdet og om at skabe følgeskab til den fælles vision for kommunen som samfund. Visionen handler om den forskel, vi ønsker at skabe for borgere, lokalsamfund og kommende generationer gennem Sammen i Bevægelse. Derfor er commitment en af ledelsens vigtigste opgaver.
Som ledere skal vi skabe en organisation, hvor medarbejderne kan se forbindelsen mellem deres egen faglighed og den bevægelse, Norddjurs Kommune ønsker at skabe. Commitment opstår, når mennesker gennem feedback oplever, at deres arbejde gør en forskel, og at deres indsats er værdifuld for andre.

Vi har et særligt ansvar for at udvikle stærke arbejdsfællesskaber, hvor samarbejdet fungerer, alle oplever sig som betydningsfulde deltagere, og forskelligheder bliver en styrke i den fælles opgaveløsning.

Vi skal bringe borgernes perspektiver tættere på organisationen gennem ligeværdig dialog og synliggøre resultaterne af det arbejde, der udføres hver dag. Det gør vi ved at vise fremskridt, fejre succeser og skabe håb om den fremtid, vi arbejder hen imod.

Norddjurs Kommune lykkes, når vi lykkes på tværs. Som ledere skal vi aktivt skabe de forbindelser, som styrker organisationens samlede evne til at handle.

Det gør vi, når vi:
- bygger broer mellem fagområder
- skaber fælles situationsbilleder
- styrker samarbejdet mellem ledere
- prioriterer fælles løsninger
- deler ressourcer, erfaringer og kompetencer
- leder med blik for både del og helhed

EKSEMPEL

Fra reform til fælles faglig udvikling og nye løsninger

I Arbejdsmarkedsafdelingen har implementeringen af beskæftigelsesreformen været en anledning til at gentænke opgaveløsningen med større frihed, mindre regelstyring og et stærkere fokus på borgerens samlede situation.

Kurs, koordinering og commitment har været en ramme for arbejdet:

- **Kurs**: En fælles retning mod en ny beskæftigelsesfaglighed med fokus på resultater frem for proceskrav og på borgerens behov og potentialer.
- **Koordinering**: Tværfaglige arbejdsgrupper, som medarbejderne kan melde sig til, og workshops i bred kreds, hvor forskellige fagligheder sammen undersøger muligheder og finder løsninger på de dilemmaer, reformen rejser.
- **Commitment**: Medarbejderinddragelse, friscættelse og fælles aftaler, blandt andet gennem LMU, der understøtter ejerskab til den nye opgaveløsning.

Medarbejderne er aktive medskabere af forandringen frem for alene at skulle implementere beslutninger. Deres viden fra mødet med borgerne bringes i spil i projektgrupper, eksempelvis i arbejdet med fremtidige borgerrejser, og forskellige kompetencer bringes sammen på tværs.

Erfaringen er, at en fælles retning, reel medarbejderinddragelse og brug af de forskellige fagligheder styrker mulighederne for at skabe sammenhæng i forandringen og omsætte nye rammer til bedre løsninger for borgerne.

Hvad kan vi tage med os?

- Skab en fælles retning for forandringen.
- Inddrag medarbejdernes viden tidligt.
- Brug forskellige fagligheder til at udvikle løsninger sammen.



Ledelse gennem styrket aktørskab
Styrket aktørskab er en central ledelsesopgave, hvis vi skal lykkes med visionen Sammen i Bevægelse og skabe en mere enkel, handlekraftig og borgernær organisation.

Medarbejdere og ledere skal tage ansvar for både egne opgaver og den fælles opgaveløsning ved aktivt at bidrage med initiativ, refleksion og handling. Som ledere skal vi skabe tydelig retning, styrke koordineringen og opbygge commitment, så rammerne understøtter ansvarlig handling.

Vi skal fremme en kultur, hvor vi konstruktivt udfordrer vaner, deler viden og bidrager til helheden på tværs af organisatoriske skel. Psykologisk tryghed er en vigtig forudsætning, fordi den giver mod til at stille spørgsmål, bringe idéer i spil og lære af fejl. Vores opgave er at skabe arbejdsfællesskaber, hvor ledere og medarbejdere tager medansvar for udvikling, samarbejde, læring og resultater. Aktørskab handler også om at styrke andres mulighed for at lykkes gennem dialog, sparring og involvering.Når vi lykkes med dette, får vi mindre detailstyring, hurtigere beslutninger, større arbejdsglæde og bedre løsninger for borgerne.

Aktørskab handler samtidig om at styrke andres mulighed for at lykkes gennem dialog, sparring og involvering. Når vi lykkes med dette, får vi mindre detailstyring, hurtigere beslutninger, større arbejdsglæde og bedre løsninger for borgerne.



EKSEMPEL

Aktørskab er ikke noget, man siger – det er noget, man gør!

På plejecentrene Farsøhthus og Møllehjemmet arbejder man med at skabe rammer for, at medarbejdere og beboere tager initiativ og får mulighed for at omsætte idéer til handling i hverdagen.

Det kræver tydelige rammer i form af en fælles lokal vision, mission og adgang til de nødvendige procedurer. Samtidig skal lederen være åben for input, lytte, give plads og uddelegere ansvar – også selvom det betyder at give slip på noget af kontrollen.

Det har blandt andet ført til, at ernæringsassistenten har indført ønskekost, og at medarbejdere og beboere sammen planlægger og afholder temadage, som eksempelvis en Hawaii-fest. Der kommer også løbende forbedringsforslag fra medarbejderne, som selv tager ansvar for at føre dem ud i livet.

Erfaringen er, at styrket aktørskab kræver, at lederen spørger, tager imod forslag, giver andre følgeskab og følger op, så idéer bliver omsat til forbedringer.

Hvad kan vi tage med os?

- Giv tydelige rammer, men plads til initiativ.
- Lyt til idéer og giv ansvar videre.
- Følg op, og lad forbedringerne vokse lokalt.





Vores værdier og psykologisk tryghed

Commitment skabes gennem de værdier, der binder os sammen, og som udgør fundamentet under ledelsesopgaven.

- **Tillid** giver mennesker mod til at tage ansvar.
- **Ordentlighed** skaber respekt og kvalitet i samarbejdet.
- **Udvikling** giver energi til at lære og forbedre.
- **Fællesskab** skaber oplevelsen af at høre til og bidrage.

Åbenhed og ligeværdighed sikrer **psykologisk tryghed**, så forskellige perspektiver kan bringes i spil



Ledelse handler om mennesker
Vi møder borgere og medarbejdere som mennesker med ressourcer, potentiale og lyst til at bidrage til fællesskabet. Vi tror på, at mennesker vokser gennem tillid, ansvar, deltagelse og meningsfulde fællesskaber. Derfor ser vi medarbejdere som aktive medskabere af løsninger og udvikling.

Ledelse handler om at skabe rammer, hvor mennesker kan lykkes fagligt og menneskeligt. Når medarbejdere udvikler deres kompetencer, bringer deres styrker i spil og tager ansvar, styrkes både kvaliteten i opgaveløsningen, arbejdsglæden og fællesskabet.

Vi ønsker arbejdspladser, hvor læring og udvikling er en naturlig del af hverdagen, og hvor forskellige perspektiver og kompetencer bringes konstruktivt i spil. Det kræver, at vi som ledere understøtter medarbejdernes nysgerrighed, initiativ og aktørskab. Vores ledelsesopgave er at skabe betingelserne gennem tydelig retning, involvering og dialog.

Psykologisk tryghed er en vigtig forudsætning for dette. Når mennesker mødes med respekt, nysgerrighed og ligeværdighed, får de mod til at dele idéer, stille spørgsmål og lære af erfaringer. Det styrker både samarbejde, kvalitet og evnen til at finde fælles løsninger. Læs mere om vores værdier her.

Fremtidens velfærd og vækst afhænger af vores evne til at udvikle menneskers faglighed, samarbejdsevne, dømmekraft og handlekraft. Derfor handler ledelse i Norddjurs Kommune om at skabe de bedste betingelser for menneskelig vækst, faglig udvikling og stærke fællesskaber. Når mennesker udvikler sig, udvikler organisationen sig – og dermed vores evne til at realisere visionen Sammen i Bevægelse til gavn for borgere, lokalsamfund og kommende generationer.

Sammen om ledelse skaber mere værdi
Det overordnede mål med Sammen om Ledelse er at styrke Norddjurs Kommunes evne til at skabe resultater sammen. Når vi lykkes med at skabe fælles kurs, stærkere koordinering og større commitment, styrkes både sammenhængskraften i organisationen og handlekraften i mødet med borgere, virksomheder og lokalsamfund.

Sammen om Ledelse skal bidrage til:
- Stærkere og mere koordinerede helhedsløsninger på tværs af fagområder
- Mere handlekraft i mødet med borgerne
- Tættere samarbejde med virksomheder, foreninger og civilsamfund
- Større faglig motivation og arbejdsglæde
- Mere inddragelse af medarbejdernes faglighed i ledelsesrummet.

For medarbejderne skal det bidrage til:

- Styrket aktørskab, initiativ og ansvarlighed
- Tydelig retning og mening i hverdagen
- Bæredygtige professionelle arbejdsfællesskaber
- Psykologisk tryghed, læring og udvikling.

Hvornår lykkes vi?

Vi lykkes, når flere oplever klarhed om retning og prioriteringer. Når samarbejdet på tværs styrkes. Når medarbejdere og ledere oplever større mening, engagement og handlekraft i opgaveløsningen.

Vi forventer, at dette afspejles i:

- Højere trivsel blandt ledere og medarbejdere
- Styrket fremmøde
- Lavere medarbejdermobilitet
- Positive resultater i APV og ledelsesfeedback
- Borgernes tilfredshed gennem stærkere oplevet kvalitet og sammenhæng i mødet med kommunen.

Opfølgning og aftalegrundlag

Sammen om Ledelse skal være en aktiv del af måden, vi leder, samarbejder og udvikler organisationen på. Direktionen og koncernledelsen har et særligt ansvar for at sætte retning, skabe fælles kurs og fastholde fokus på udviklingen af vores ledelsesgrundlag. Samtidig er udviklingen af Sammen om Ledelse et fælles ansvar for alle ledere i Norddjurs Kommune.

Aftalegrundlaget er et centralt redskab i dette arbejde. Her omsættes vision, mål og strategiske prioriteringer til lokale indsatser og konkrete handlinger. Aftalegrundlaget skal bidrage til at skabe sammenhæng mellem den fælles retning for kommunen og den enkelte leders ansvar for udvikling af egen organisation, opgaveløsning og arbejdsfællesskab.

Vi følger løbende op på ledelsesgrundlaget gennem dialog og fælles refleksion. På de fælles lederdage og ved nytårskuren gør vi status på vores fælles ledelsesopgave, deler erfaringer og justerer kursen i forhold til de udfordringer og muligheder, som Norddjurs Kommune står overfor. Her udvikler vi samtidig vores fælles situationsbillede og styrker sammenhængen mellem vision, ledelse og praksis. Hovedudvalget, MED-organisationen og lederfællesskaberne spiller en vigtig rolle i den fortsatte udvikling af organisationens arbejdsfællesskaber, aktørskab og psykologiske tryghed. Gennem dialog og involvering sikrer vi, at ledelsesgrundlaget løbende udvikles og forankres tæt på hverdagen og kerneopgaven.

Udviklingen af ledelse forudsætter samtidig faglig nysgerrighed og personlig udvikling. Derfor arbejder vi løbende med at styrke det personlige lederskab, udvikle vores ledelsesfaglighed og lære af hinandens erfaringer. Vi forventer, at alle ledere aktivt bidrager til både egen og fællesskabets udvikling gennem refleksion, feedback og dialog. LUS, ledelsesfeedback og andre udviklingsfora anvendes som vigtige læringsrum. Formålet er at styrke kvaliteten i ledelsen, udvikle vores fælles ledelsespraksis og sikre sammenhæng mellem vision, værdier og den ledelse, som medarbejdere og borgere møder i hverdagen.

På den måde bliver Sammen om Ledelse et fælles afsæt for den måde, vi leder, samarbejder og udvikler Norddjurs Kommune på.



norddjurs
kommune