



LEDELSESGRUNDLAG

Revideret 2020



Lemvig Kommune

Forord	3
God ledelse	4
Forventninger til ledere	5
Generelt	5
Direktionen	6
Kommunaldirektøren	7
Direktøren	8
Fagchefen	9
Stabschefen	10
Lederen af aftaleenheden	11



FORORD

“Vi er stolte af vore forpligtende fællesskaber. I dem udviser vi handlekraft og vilje til at tænke nyt for at skabe bæredygtig udvikling”

Sådan lyder visionen for Lemvig Kommune. Visionen sætter retningen for os og sikrer, at vi fastholder en fælles, langsigtet kurs.

Alle ledere ved Lemvig Kommune er en del af et forpligtigende fællesskab. Vi er forpligtet i forhold til både vores egen enhed og hele organisationen. Sammen skaber vi en bæredygtig kommune i fortsat udvikling ved, at være handlekraftige og turde tænke nyt.

Ledelsesgrundlaget skaber et fælles fundament for, hvordan god ledelse defineres og udøves i Lemvig Kommune. Ledelsesgrundlaget beskriver hvilke forventninger, der er til ALLE ledere ved Lemvig Kommune.

Det er også i ledelsesgrundlaget, at medarbejderne kan læse, hvad de kan forvente af os som ledere.

Ledelsesudvikling og ledelsevaluering er en naturlig forlængelse af ledelsesgrundlaget.

Ledelsesgrundlaget beskriver den forskellige ansvars- og opgavefordeling mellem ledelsesniveauerne. Ledelsesgrundlaget anvendes i forbindelse med rekruttering af nye ledere.

I dialogaftalerne afstemmes forventningerne til ledernes konkrete målopfyldelse.

Udover den politiske vision, bygger ledelsesgrundlaget på vores værdier: Udvikling – Professionalisme – Samspil, der konkret udtrykkes gennem Troværdighed, Kvalitet, Fælles Engagement, Begejstring og Udsyn. Vores ledelsespraksis skal løbende holdes op imod værdierne, ellers mister de deres betydning i organisationen.

Med venlig hilsen
Direktionen

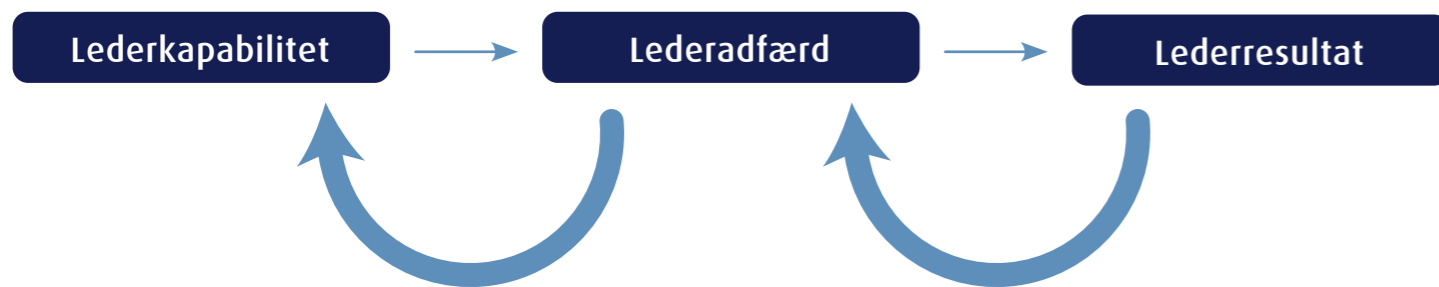
God ledelse

Lemvig Kommunes ledelsesgrundlag bygger på tankerne i Leadership Pipeline, hvor god ledelse afhænger af, hvad der ledes. Hvert ledelsesniveau rummer særlige opgaver og udfordringer, som løses med forskellige ledelsesmæssige færdigheder. God ledelse udøves, når der er sammenhæng mellem resultater, adfærd

og kapabiliteter. Denne forståelse beskrives også som KAR-modellen (se figuren herunder).

KAR-modellen skal læses forfra, men forstås bagfra. Udgangspunktet er at definere, forstå og beslutte, hvilke resultater organisationen skal nå. For at skabe re-

sultaterne, skal ledelse og medarbejdere udøve en bestemt adfærd – der skal gøres noget aktivt – denne adfærd er afhængig af, hvilke kapabiliteter (færdigheder, personlighed og motivation) den enkelte leder og medarbejder har til rådighed.



Lederresultater

I Lemvig Kommune danner den politiske vision og politikker rammen for hvilke resultater vi i fællesskab skal nå. Dette er beskrevet mere detaljeret i hæftet [Vision, Politikker og Strategier](#).

16 strategier beskriver sammen med Direktionens handleplan, hvorledes visionen og de politiske målsætninger skal føre os til målet.

Resultatmålet for den enkelte leder fremgår af dialogaftalen, som indgås med den respektive direktør/fagchef.

Lederadfærd

I Lemvig Kommune beskrives lederadfærd, som en sammensmeltning af en målsættende, problemløsende og kommunikerende adfærd. Lederadfærden er gældende for alle lederroller og på alle niveauer.

Den målsættende adfærd er karakteriseret ved, at lederen er retningsættende og resultatfokuseret i sin tilgang. Den målsættende adfærd handler om, at lederen sætter sig nye mål og arbejder målrettet på at nå nye og bedre resultater.

Den problemløsende adfærd er karakteriseret ved, at lederen er initiativrig, udfordrende, uddelegerende, besluttede og opfølgende i sin tilgang. Den problemløsende adfærd handler om, hvordan opgaver og udfordringer løses ved at finde nye veje, metoder og måder at arbejde på – i samspil med andre.

Den kommunikerende adfærd er karakteriseret ved, at lederen er engagerende, anerkendende, indlevende og efterlyser viden og deler sin egen. Den kommunikerende adfærd handler om at skabe fælles retning, engagement og motivation hos medarbejderne gennem tydelig og visionær kommunikation.

Det er afgørende, at lederen kan oversætte de politiske visioner og fortælle, hvordan vi kommer derhen. Den kommunikative adfærd har stor indflydelse på, om lederen lykkes eller ej.

Lederkapabiliteter

I Lemvig Kommune dækker kapabilitetsbegrebet over færdigheder, personlighed og motivation, og det kræver forskellige kapabiliteter at kunne udøve den ønskede lederadfærd på de forskellige niveauer.

Færdigheder (faglige kapabiliteter) er den faglige viden, der skal til, for at kunne yde den nødvendige ledelsesmæssige indsats.

Personlighed (personlige kapabiliteter) er en anden væsentlig del af kapabilitetsbegrebet, der handler om den enkelte leders personlighed. Ledere leder med deres personlighed. Ledelse udøves altid sammen med nogen – ledelse er en relation. Ledelse handler om at have lyst og evne til at indgå i samspil med andre.

Motivation er den sidste del af kapabilitetsbegrebet, der handler om vores indre, ydre og normative motivationsstrukturer. Ved den indre motivation udføres arbejdsopgaven, fordi vi er interesseret i opgaven. Ydre motivation er når arbejdsopgaver udføres for at opnå en belønning eller anerkendelse. Ved normativ motivation udføres arbejdsopgaven ud fra ønsket om at leve op til bestemte normer eller forventninger.

Forventninger til ledere

Lemvig Kommune er en værdibaseret organisation, hvilket betyder, at vores ledelse udspringer af en værdibaseret tankegang, hvor dialog og involvering er afgørende. Dialogen bidrager til at opnå den politiske vision, og giver alle en mulighed for at deltage i udviklingen af Lemvig Kommune.

Alle ledere skal forstå det politiske system, som vi er en del af, og vigtigheden i at opfylde de krav og forventninger, der er til os.

GENERELT

Generelt forventer vi, at ALLE ledere ved Lemvig Kommune:

- ▶ **har kendskab til Lemvig Kommunes værdier og den politiske vision og tilhørende politiske målsætninger i politikker og strategier**
- ▶ **har kommunikative kompetencer, herunder evnen til at kommunikere sammenhængen mellem politiske beslutninger og opgaveløsningen, så der sikres en fælles retning og loyalitet i måden, hvorpå vision og politiske målsætninger udmøntes**
- ▶ **udviser den nødvendige økonomiske ansvarlighed i opgaveløsningen**
- ▶ **evner at planlægge, effektivisere og optimere driften af Lemvig Kommune for at sikre resultater**
- ▶ **tænker og handler på tværs af store og små fællesskaber**
- ▶ **evner at motivere og engagere til samarbejde og samskabelse, og skaber grundlaget for et godt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere trives, udvikles og oplever, at arbejdet er meningsfuldt**
- ▶ **skaber sammenhæng mellem resultater, adfærd og kapabiliteter jf. KAR-modellen.**

I det følgende beskrives forventningerne til de forskellige ledelsesroller, som har personaleansvar, hvilket forstås ved retten til at ansætte og afskedige personale.



DIREKTIONEN

- ▶ er Lemvig Kommunens øverste strategiske ledelsesfællesskab, der sikrer, at de politiske beslutninger realiseres
- ▶ sikrer strategisk styring, helhed, sammenhæng og udvikling af den samlede organisation
- ▶ rådgiver borgmester og kommunalbestyrelse om faglige spørgsmål og i udvikling af Lemvig Kommune
- ▶ repræsenterer Lemvig Kommune i samspillet med Stat og Region
- ▶ understøtter en værdibaseret organisation, som handler helhedsorienteret og tværgående
- ▶ identificerer, analyserer og formidler fremtidige udfordringer, så der handles med rettidig omhu.

KOMMUNALDIREKTØREN

- ▶ er strategisk tænkende og handlende – både med et kort- og langsigtet perspektiv
- ▶ besidder politisk tæft, evner at agere professionelt og kompetent i forhold til politikere, organisationen og omverdenen
- ▶ har særlig fokus på borgmesteren og den samlede kommunalbestyrelse
- ▶ har solid indsigt i og forståelse for styringsmekanismer og økonomi i kommuner
- ▶ kommunikerer visioner og strategier så det skaber mening i organisationen
- ▶ er handlekraftig og har stor gennemslagskraft i organisationen – tør træffe beslutninger og stå ved dem – også i modvind.



DIREKTØREN

- ▶ er strategisk tænkende og handlende – både med et kort- og langsigtet perspektiv
- ▶ besidder politisk tæft, evner at agere professionelt og kompetent i forhold til politikere, herunder særligt fagudvalg, råd og interesseorganisationer
- ▶ rådgiver fagudvalg i forhold til at skabe sammenhæng mellem udvalgets beslutninger, kommunens samlede politiske vision og organisationen
- ▶ formidler og omsætter politiske og strategiske beslutninger for ledere i organisationen
- ▶ er handlekraftig og har stor gennemslagskraft i organisationen – tør træffe beslutninger og stå ved dem – også i modvind
- ▶ understøtter driften og den fortsatte udvikling af området inden for de fastlagte rammer
- ▶ er analytisk og har solid erfaring med økonomistyring i en kommunal kontekst
- ▶ sikrer et tværgående perspektiv på opgaveløsningen gennem cheferne.

FAGCHEFEN

- ▶ er ansvarlig for den faglige og lovmæssige udvikling på området, og sikrer fagligt fællesskab blandt aftaleenhederne samt sammenhæng på tværs af faglige områder
- ▶ er kompetent og relevant sparringspartner for direktøren og bistår direktøren i den strategiske ledelse af området
- ▶ rådgiver fagudvalg om faglige spørgsmål og udvikling. Bidrager på udvalgs-møderne med kompetente sagsfremstillinger og relevante faglige oplæg
- ▶ bidrager til målopfyldelsen af den fælles vision ved at sikre gennemførelsen af faglig og tværgående indsatser i strategierne
- ▶ understøtter lederne af enhederne i forhold til faglige, økonomiske og personalemæssige spørgsmål
- ▶ motiverer til høj faglighed blandt lederne ved at sætte fokus på udvikling, muligheder og professionalisme
- ▶ koordinerer tværgående initiativer og bidrager til løsning af tværgående komplekse problemstillinger
- ▶ er medansvarlig for dialogaftaler med områdets enheder.



STABSCHEFEN

- ▶ yder kompetent rådgivning til direktion, fagchefer og ledere af aftaleenhederne
- ▶ motiverer til høj faglighed blandt medarbejdere ved at sætte fokus på udvikling, muligheder og professionalisme
- ▶ understøtter direktionen og fagchefer samt aftaleenhederne i forhold til forvaltningsretlige, økonomiske, kommunikative og personalemæssige spørgsmål
- ▶ er analytisk og strategisk, kan gennemskue kompleksitet og fremmer både kort- og langsigtede løsninger på tværs af organisationen
- ▶ er ansvarlig for ensartede retningslinjer for den administrative ledelse af organisationen
- ▶ ser potentialer for at effektivisere og optimere på tværs af organisationen.

LEDEREN AF AFTALENHEDEN

- ▶ sikrer drift og udvikling inden for den enkelte enhed, herunder budget-overholdelse
- ▶ effektiviserer organisationen og sikrer optimal udnyttelse af de ressourcer, der er til rådighed – personalemæssigt, kvalitetsmæssigt, økonomisk og lovmæssigt
- ▶ implementerer de politiske målsætninger på området og leverer resultater i forhold til centrale forventninger
- ▶ rådgiver kompetent direktør og det politiske niveau i konkrete sager
- ▶ søger aktivt indsigt og nye perspektiver på området – både i forhold til det faglige og organisatoriske
- ▶ sikrer, at der er tillid til og tilfredshed med aftaleenheden blandt brugere, borgere og pårørende
- ▶ videreformidler konkrete og faglige udfordringer.



Lemvig Kommune