

# Aalborg Kommunes Fælles Ledelsesgrundlag

Januar 2009



AALBORG  
KOMMUNE



# Aalborg Kommunes Fælles Ledelsesgrundlag

## Kære leder i Aalborg Kommune

Der skrives og tales meget om nutidige og fremtidige krav til god ledelse. Samfundsudviklingen stiller nye og stigende krav til fremtidens ledelse. Der er store udfordringer i forhold til at rekruttere, fastholde og udvikle. Ledelse handler om at skabe høj faglig kvalitet, høj medarbejdertrivsel og effektivitet. Ledelse handler om at skabe resultater og ikke mindst om vejene til at skabe de gode resultater.

Det Fælles Ledelsesgrundlag udstikker seks centrale pejlemærker for god ledelse i Aalborg Kommune.

Det Fælles Ledelsesgrundlag:

- Tager sit afsæt i Aalborg Kommunes overordnede visioner og den fælles værdibaserede personalepolitik.
- Afspejler hvilke værdier og holdninger, der skal være retningsgivende for ledelse og gør forventninger til ledelse tydelige.
- Er det fundament, der skal fremme, at alle ledere i kommunen arbejder i samme retning og dermed fremme, at der leves op til krav fra borgere, politikere og medarbejdere.

Det Fælles Ledelsesgrundlag henvender sig til dig, som varetager personaleledelse. De seks pejlemærker er som udgangspunkt vigtige for alle ledere uanset ledelsesniveau – og felt. De enkelte pejlemærker kan have særlige vægtninger betinget af ledelsesniveauer.

Det Fælles Ledelsesgrundlag skal gøre en forskel i praksis. Først og fremmest ved at være et brugbart værktøj til ledelsesopgaven i hverdagen og give afsæt til udvikling af egen ledelsesrolle – og stil. Det fælles Ledelsesgrundlag skal fungere som en "paraply" forstået således, at Det Fælles Ledelsesgrundlag er formuleret på et niveau, der rummer mulighed for lokal variation og udmøntning. Dette betyder, at der skal arbejdes med at videreudvikle og omsætte Det Fælles Ledelsesgrundlag i forhold til egen forvaltning og konkrete arbejde på den enkelte arbejdsplads. Det Fælles Ledelsesgrundlag lægger op til en fortsat proces med udvikling af, dialog om, opfølgning og evaluering af ledelse.

Udvikling af Det Fælles Ledelsesgrundlag forudsætter et tæt samarbejde og forventningsafstemning leder og medarbejder imellem.

Du og dine medarbejdere ønskes god arbejdslyst!

Med venlig hilsen  
Byrådet

# Aalborg Kommunes Fælles Ledelsesgrundlag



## OM DET FÆLLES LEDELSESGRUNDLAG KAN KORTFATTET SIGES:

### Mål

- *Det Fælles Ledelsesgrundlag indkredser normer for ledelse som understøtter de politiske og organisatoriske mål.*
- *Det Fælles Ledelsesgrundlag er et spejl på den lederidentitet og -kultur, som vi gerne vil udvikle sammen med medarbejderne.*
- *Det Fælles Ledelsesgrundlag sætter en høj standard og peger fremad.*

### Succeskriterier for Det Fælles Ledelsesgrundlag

- *Er relevant og vedkommende for ledere og medarbejdere.*
- *Er kendt, levende og troværdigt i hverdagen (vi gør, hvad vi siger)*
- *Er konkret og kan følges op med målinger og udviklingsorienterede evalueringer og målrettede kompetenceudviklingsforløb.*

## SEKS PEJLEMÆRKER FOR GOD LEDELSE

- *Vi agerer i en politisk ledet organisation*
- *Vi udøver strategisk ledelse*
- *Vi udvikler organisationens opgaveløsning og helhedstænkning*
- *Vi har en demokratisk og dialogbaseret ledelsesstil*
- *Vi arbejder efter fælles mål og værdier*
- *Vi skaber attraktive og udviklende arbejdspladser*



Pejlemærke:

## Vi agerer i en politisk ledet organisation

### Det betyder at:

- *Vi holder os ajour med den politiske dagsorden, de politiske signaler og kender styreform og vilkår for ledelse i en politisk ledet organisation.*
- *Vi leverer kvalificerede oplæg og konsekvensvurdering til de politiske beslutningsgrundlag.*
- *Vi omsætter politiske beslutninger til konkrete resultater – herunder skaber loyalitet og ejerskab hos medarbejderne.*

### Dette omsættes i praksis ved, at vi:

- *Opsøger viden om de politiske mål og kommunikerer aktivt de politiske beslutninger og intentioner loyalt til medarbejderne.*
- *Agerer i overensstemmelse med de politiske og forvaltningsmæssige beslutninger.*
- *Har en løbende dialog mellem det politiske niveau og ledelsen, og mellem ledelsen og medarbejderne*
- *Opfanger relevante behov og faglige vurderinger hos kunder/brugere og medarbejdere og videreformidler til den overordnede ledelse og det politiske niveau..*
- *Synliggør utilsigtede konsekvenser af politiske og administrative beslutninger.*
- *Er katalysatorer i den politiske proces ved opstilling af alternative løsningsforslag baseret på et fagligt grundlag.*
- *Udforsker, udfordrer og afstemmer vilkårene for ledelse.*

Pejlemærke:

## Vi arbejder efter fælles mål og værdier

### Det betyder at:

- Vi fremmer værdiledelse frem for regelstyring.
- Vi definerer retning (visioner), værdier og mål for organisationen på alle niveauer og følger løbende op på resultaterne i et samarbejde med medarbejderne.
- Vi er værdibærere og professionelle rollemodeller i alt, hvad vi foretager os.

### Dette omsættes i praksis ved, at vi:

- Vi skaber fælles forståelse af de overordnede mål og rammer.
- Giver det fælles værdigrundlag mening og gør det vedkommende.
- Konkretiserer og omsætter værdierne på de enkelte arbejdspladser i dialog med medarbejderne.
- Afholder status – og dialogmøder i organisationen med gensidig forventningsafstemning.
- Lytter og giver sparring for at sikre motivation og målopfyldelse.
- Tør udfordre os selv og andre til at gå nye veje.
- Reflekterer over og udvikler vores lederskab.

Pejlemærke:

## Vi udøver strategisk ledelse

### Det betyder at:

- Vi afstemmer vore mål og de strategiske valg med Aalborg Kommunes overordnede vision om at give plads til begejstring og mangfoldighed.
- Vi udvikler det fælles strategiske arbejde på tværs i kommunen, på tværs af forvaltninger, fag og andre eksterne organisationer.
- Vi har øje for læring og justeringer af kursen undervejs – men holder målet for øje.

### Dette omsættes i praksis ved, at vi:

- Opfanger udviklingstendenser, nye behov, tegner fremtidsbilleder og samfundsscenerier. Med baggrund i dette tænker vi i helheder og anviser nye veje.
- Lytter til hvad borgerne, brugerne og kunderne efterspørger, og lader dette være omdrejningspunkt for den fremadrettede tilrettelæggelse af opgaveløsningen.
- Inddrager medarbejderne i at udforske og udvikle vores ideer for fremtidens opgaveløsninger og skaber fællesbilleder af mål og metoder.
- Giver medarbejderne en aktiv rolle i fornyelsen – eks. ved delprojekter på tværs af faggrænser og forvaltninger og den daglige organisering.
- Ser på opgaveløsningen med et strategisk blik med henblik på at løse de rigtige opgaver til rette tid og med de rette kompetencer.
- Arbejder med strategiplaner med respekt for de forskellige tidshorisonter, der kan være på vores kerneydelser.
- Stopper op undervejs og evaluerer, hvad der fungerer i forhold til målene, og hvad der evt. skal justeres eller ændres.

## Pejlemærke: **Vi udvikler organisationens opgaveløsning og helhedstænkning**

### **Det betyder at:**

- *Vi skaber klarhed om kvalitet. Vi beskriver og synliggør ydelser, som medarbejdere skal yde, og som borgerne kan forvente.*
- *Vi udvikler en kultur, der fremmer nytænkning.*
- *Vi tænker opgaveløsningen ind i en større helhed for at fremme effektivitet, kvalitet og bedre ressourceudnyttelse.*

### **Dette omsættes i praksis ved, at vi:**

- *Formidler opgavens mål og rammer og gør det tydeligt, for hvem opgaven skal løses, og vi har en fælles dialog om, hvordan vi kommer derhen*
- *Lader alle medarbejdere og ledere få del i udviklingsopgaven. Udvikling kan både være udvikling af drift og nyudvikling.*
- *Udveksler erfaringer i egen organisation om "best practice". Vi anerkender og giver opmærksomhed til nye ideer og løsningsmetoder.*
- *Indhenter erfaring i kommunale pilotprojekter – gerne tværfaglige.*
- *Indgår i tværgående arbejdsgrupper, anvender eksterne samarbejdspartnere og har fokus på rekruttering af nye profiler/kompetencer.*
- *Udfordrer "plejer", og vi værdsætter, at andre udfordrer os.*
- *Er villige til at finde nye veje at gå, og betragter fejl som en vigtig læringskilde.*
- *Udfolder medarbejdernes fulde potentialer ved sparring, uddelegeringer og udvikling af teams, der varetager drifts- og udviklingsopgaver.*



Pejlemærke:

## Vi har en demokratisk og dialogbaseret ledelsesstil

### Det betyder at:

- Vi tydeliggør rammer for medindflydelse og ledelse og inviterer til samarbejde og feedback.
- Vi træffer beslutning efter dialog uden, at konsensus er et mål i sig selv.
- Vi udviser tillid ved insisterende og individuelt tilpasset uddelegering af ansvar og opgaver.

### Dette omsættes i praksis ved, at vi:

- Kommunikerer åbent og ærligt og støtter andre i at gøre det samme.
- Skaber tid og rum for deltagelse og involvering.
- Anerkender og bruger andres styrker og er bevidste om egne udfordringer.
- Følger op på uddelegeringer på en konstruktiv måde.
- Handler når der er problemer og tør gå tæt på med respekt for den enkelte.
- Træffer vanskelige beslutninger som vi anser for rigtige og principielle.
- Begrunder sagligt de beslutninger, vi træffer.

Pejlemærke:

## Vi skaber attraktive og udviklende arbejdspladser

### Det betyder at:

- Vi skaber et højt fagligt niveau med gode karrieremuligheder.
- Vi giver medarbejderne udfordringer, som skaber korpsånd, arbejdsglæde og læring.
- Vi udøver differentieret ledelse med fokus på og anerkendelse af den enkelte.
- Vi skaber et godt arbejdsklima
- Vi sætter sundhed i fokus.

### Dette omsættes i praksis ved, at vi:

- Synliggør og udfolder medarbejdernes kompetencer.
- Fremmer læreprocesser og understøtter videndeling med fokus på samarbejds – og organisationsformer.
- Har en anerkendende tilgang til løsning af opgaver og til samarbejdet og ser muligheder frem for begrænsninger.
- Synliggør mål og resultater (f.eks. kvalitet, serviceniveau, tilfredshed).
- Udnytter mulighederne for at fortælle omverdenen om vores styrker, kompetencer og succeser.
- Opsøger ny viden – lokalt, nationalt og internationalt.
- Har øje for den enkelte medarbejders behov arbejdsmæssigt og personligt.

## Om processen

God ledelse er for alvor sat på dagsordenen.

På den personalepolitiske temadag maj 2007, hvor 150 politikere, ledere og medarbejderrepræsentanter var samlet, blev god ledelse indkredset som en væsentlig "trædesten" til at fremme omsætning af den værdibaserede personalepolitik og dermed også udvikling af attraktive arbejdspladser.

I efteråret 2007 og foråret 2008 har ledelse været drøftet på Hovedsamarbejdsudvalgsmøder i alle forvaltninger og i Hovedfællesudvalgs regi. Der har været særskilte forløb for henholdsvis direktørgruppen og medarbejdergruppen, hvor god ledelse er blevet drøftet.

Den 11.-12.juni 2008 afholdtes et døgns seminar for Aalborg Kommunes Tværgående Lederforum, hvor de øverste ledelsesniveauer i Aalborg Kommune indkredsede deres forslag til indhold i et fælles ledelsesgrundlag, kaldet version 1.

Forslagene blev ved Hovedfællesudvalgsmøder 17. juni og 20. august 2008 efterfølgende drøftet. Det Fælles Ledelsesgrundlag blev bearbejdet af den tværgående HR-enhed sommeren 2008 og blev til version 2.

Det Fælles Ledelsesgrundlag – version 2 har været til høring i alle kommunens forvaltninger i perioden 20. august - 29. oktober 2008.

Hørings svarere blev efterfølgende bearbejdet af den tværgående HR-enhed – til version 3.

Det Fælles Ledelsesgrundlag blev drøftet og endeligt bearbejdet af Lederforum og Hovedfællesudvalget, den 19. november 2008.

Det Fælles Ledelsesgrundlag for Aalborg Kommune blev godkendt af Byrådet den 15. december 2008.



---

## Aalborg Kommunes tværgående HR-enhed

Boulevarden 13  
9000 Aalborg

Tlf. 99 31 18 80

[akprint.dk](http://akprint.dk)