



Ledelsesgrundlag

2024

Dialog, anerkendelse,
samarbejde og engagement.

*Vores værdier er et stærkt fundament
for ledelsesgrundlaget.*



Forord

I Sønderborg bevæger vi os, ligesom alle andre kommuner, mod en fremtid med nye og komplekse udfordringer: flere ældre, færre unge, stor efterspørgsel på arbejdskraft, større forventninger til velfærd mv. Når omverdenen er i bevægelse, kræver det en tilpasning af den måde, vi gør tingene på, og den måde, vi bedriver ledelse på.

Derfor har Direktionen ønsket at få tilpasset Sønderborg Kommunes ledelsesgrundlag fra 2016. I processen har vi lagt vægt på, at ledelsesgrundlaget skaber både rum til, men også retning for den ledelse, som fremtidens komplekse udfordringer kalder på, og som Sønderborg Kommune arbejder med blandt andet i regi af plan for Sønderborg 2030 – Direktionens strategiske indsatsområder. Vi skal kunne lede organisationen sikkert gennem forandringer og med tydelige resultater for øje.

Ledelsesgrundlaget fra 2016 tager afsæt i Bo Smith-udvalgets kodeks om embedsmandens rolle. Der henvises i øvrigt til KL's publikation Kodeks for forvaltningens betjening af politikerne. Det afsæt tager vi med videre i vores nye ledelsesgrundlag. Det har været centralt for Direktionen, at det nye ledelsesgrundlag bygger videre på det eksisterende og fortsat kobler sig til vores personalepolitiske værdier. De personalepolitiske værdier: **dialog, anerkendelse, samarbejde og engagement** lever og er velkendte i organisationen. Vores værdier er et stærkt fundament for ledelsesgrundlaget.



Tim Hansen, Kommunaldirektør

Ledere og medarbejdere har bidraget til tilpasningen af ledelsesgrundlaget. Det er en vigtig proces, som betyder genkendelighed og ejerskab i organisationen. Det er afgørende, at vi har fokus på sammenhængskraften i organisation, og at vi inddrager og lytter til vores ledere i driften. I gør hver dag en kæmpe forskel for vores kommune. I er væsentlige for, at vi kan levere god kvalitet og gennemføre de nødvendige omstillinger, som komplekse udfordringer fordrer.

Ledelse foregår i relationer. Derfor ønsker Direktionen også, at vi fastholder et stærkt fokus på det gode samspil mellem leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant. Det er afgørende for vores samarbejde om at skabe de nødvendige omstillinger og loyalt at "oversætte" de politiske beslutninger til konkrete handlinger eller indsatser.

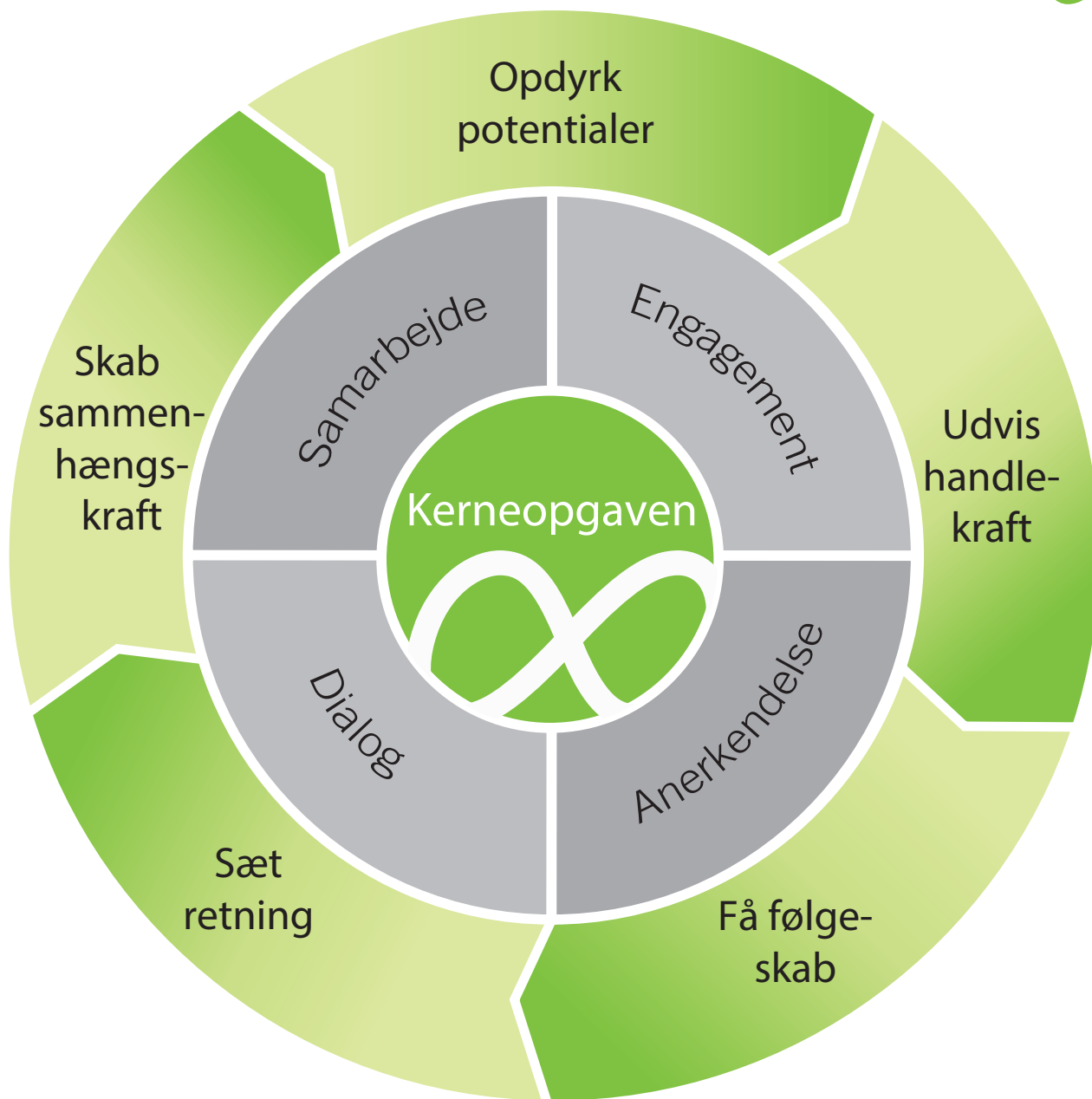
God ledelse handler også om styring af selveprocessen mod målopfyldelse. Styring som udviser fleksibilitet og nytænkning i forhold til nye krav og behov. Det er en integreret del af en ledelsesadfærd på alle niveauer. Styring som er målrettet, som skaber merværdi og sikrer velstrukturerede rammer for samarbejdet i opgaveløsningen. Faglig kvalitet og økonomisk bevidsthed vægter lige højt i vores beslutningsadfærd.

Vi arbejder i en politisk styret organisation, hvor Byrådet er valgt ud fra forskellige politiske overbevisninger. Som leder er det afgørende at kunne forstå, respektere og agere i det politiske system. I skal kunne oversætte og udmønte de politiske visioner, så det giver mening for medarbejderne.

Eksemplets magt er stærkt og tydeligt. Så kære leder; gå foran i vores arbejde med at styrke sammenhængskraften i vores organisation og samspillet med vores omverden. Det bliver nødvendigt i de omstillinger, som vi er i gang med. Brug ledelsesgrundlaget og dine gode kollegaer som fundament i det arbejde.

God arbejdslyst!

Tim Hansen,
Kommunaldirektør.







Indledning

Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre.

Sønderborg Kommune vil have den bedste ledelse, der matcher den komplekse virkelighed, vi befinder os i, og hvor vi sammen skaber værdi for borgerne og samfundet. Det stiller store krav til vores ledere, men det forpligter også Sønderborg Kommune som arbejdsplads til at skabe de bedste forudsætninger for ledelse og ledelsesudvikling. Sønderborg Kommunes ledelsesgrundlag er et fundament til at skabe gode vilkår for ledelse i Sønderborg Kommune.

Vi står på vores forståelse af de ledelsesmæssige grundbegreber: politisk tæft og meningsskabelse, som vi har arbejdet med siden 2016, og på den tætte forbundethed med de personalepolitiske værdier: dialog, anerkendelse, samarbejde og engagement. Arbejdet med de personalepolitiske værdier, skal danne grundlaget for en organisation, der er præget af psykologisk tryghed. Psykologisk tryghed skaber rum til handlekraft og kreativitet. Værdierne skal leve gennem vores ledelse og være en del af det DNA, der er Sønderborg Kommune.



Ledelsesgrundlaget har fokus på både de ydre og de indre linjer og er bygget op omkring:

- Fire personal-politiske værdier
- Fem grundbegreber for god ledelse
- Leadership Pipeline

Ledelsesgrundlaget skal fortsat anvendes som et vigtigt element i:

- Rekruttering af nye ledere
- Udviklingen af ledere og ikke mindst talentudviklingen





Formål med ledelsesgrundlaget

Ledelsesgrundlaget skal give organisationens ledere en overordnet ramme omkring deres ledelsesrum. Rammen skal skabe plads til at arbejde med det attraktive arbejdsfællesskab og nye kreative løsninger gennem prøvehandlinger. Ledelsesgrundlaget skal også give, især nye ledere i organisationen, en tydelig pejling af, hvad der forventes af dem på forskellige ledelsesniveauer ud fra fem retningsgivende ledelsesmæssige grundbegreber samt en beskrivelse af Leadership Pipeline.

Ledelse handler om ambitiøse målsætninger og strategiske pejlemærker. Men ledelse handler i lige så stor grad om vigtigheden af sikker drift, ansvarlighed og resultatskabelse i samarbejde med medarbejderne.

Ledelsesgrundlagets fem grundbegreber for god ledelse:

- Sæt retning
- Få følgeskab
- Udvis handlekraft
- Skab sammenhængskraft
- Opdyrk potentialer

Der skal løbende foregå et arbejde med at sikre en tydelig kobling mellem de personalepolitiske værdier, direktionens strategiske indsatsområder 2030 og ledelsesgrundlaget. Vi skal udvikle nye værktøjer til at sikre implementering af initiativerne omkring ledelsesgrundlaget og de personalepolitiske værdier.

Relationer og sammenhængskraft







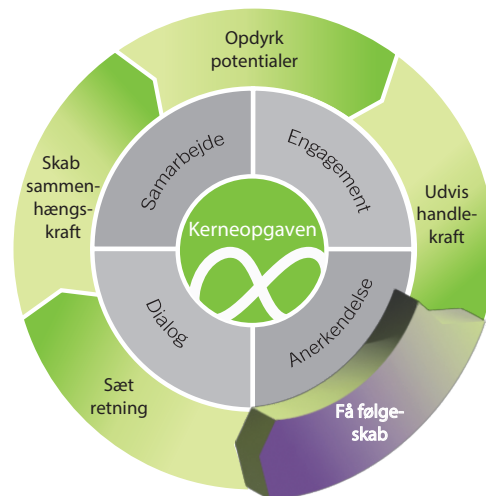
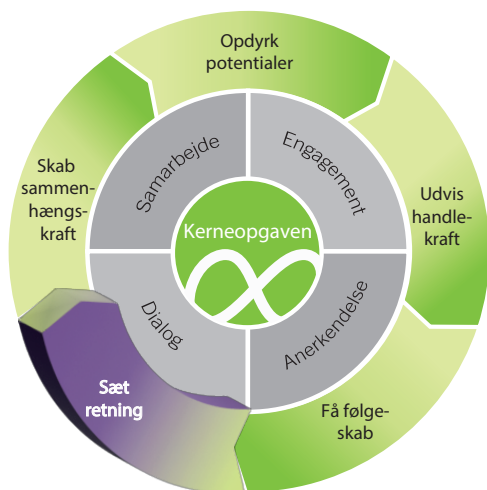
Ledelsesgrundlag

5 grundbegreber for god ledelse

Sæt retning

Vi sætter retning, og det handler om at sætte en tydelig og meningsfuld kurs og skabe klare rammer for organisationen ud fra den politiske vision, politiske prioriteringer og direktionens strategiske indsatsområder.

Det er afgørende, at medarbejderne ser sig selv som en del af det organisatoriske fællesskab, og ikke føler sig utrygge ved den kurs der er lagt. Det betyder, at den politiske vision og målsætninger skal kommunikeres effektivt og hyppigt til medarbejderne.



Lederen sætter retning ved at lede forandringer. Lederen har udsyn og er opsøgende i forhold til faglig udvikling og nye tendenser, som kan være med til at fokusere indsats og ressourcer.

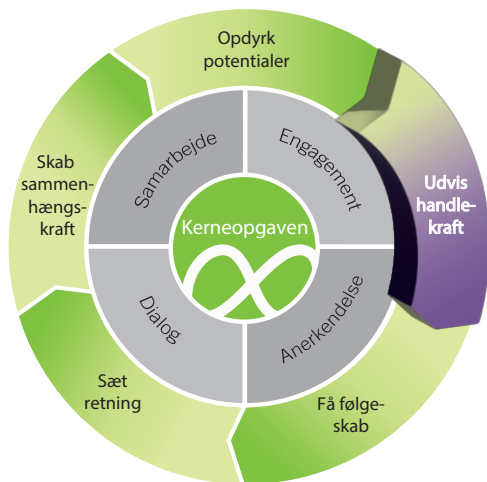
Lederen går forrest, rækker ud og samarbejder på tværs af organisatoriske og faglige grænser.

Få følgeskab

Vi får følgeskab. I Sønderborg Kommune handler følgeskab om at inspirere, motivere og engagere medarbejderne til at arbejde mod fælles mål.

Lederen sikrer følgeskab ved at skabe en let forståelig oversættelse af de politiske visioner og målsætninger. Lederen fastholder fokus på visioner og målsætninger og understøtter medarbejderne i at efterleve disse.

Lederen inddrager, engagerer og anerkender medarbejderne, er autentisk, viser tillid til medarbejderne og skaber en arbejdsplads med psykologisk tryghed. Dette blandt andet ved at anerkende organisationen for at lykkes ved at dele de gode historier - og stadig være åben og realistisk om de mindre gode historier. Gennem anerkendende og positive fortællinger styrker vi medarbejdernes stolthed af arbejdspladsen og dermed deres tilknytning til organisationen. Det skal give mening at være en del af et stærkt brand, og det skal vi som ledere være bevidste om.



Udvis handlekraft

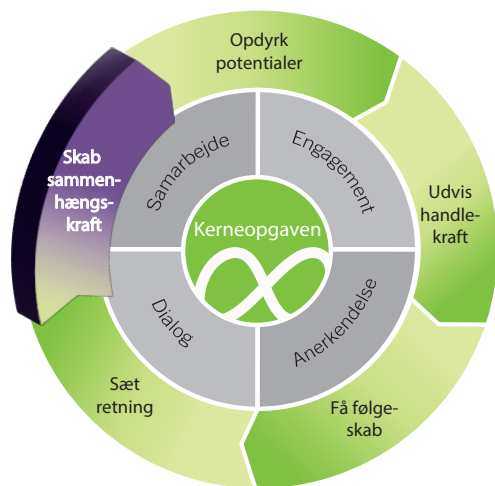
Vi udviser handlekraft. Ledelsesmæssig handlekraft i Sønderborg Kommune er at lederne omsætter

politiske og ledelsesmæssige visioner og målsætninger til organisatorisk handling og sikre, at der følges op på, om aktiviteter og indsatser skaber værdi og effekt for borgerne. Lederen arbejder systematisk med at forudse udfordringer og understøtte organisationen i at handle. Vi arbejder ud fra en analytisk og velovervejet tilgang og med udgangspunkt i dialog med medarbejdere og andre. Alt det inddrager vi, når vi eksekverer.

Lederen er tydelig, tager ansvar og træffer beslutninger, der sikrer fremdrift og resultater. Den handlekraftige leder udviser mod i sin ledelse. Både mod til at understøtte en udforskende tilgang til driften og til gå nye veje, men også mod til at håndtere modstand, når ledelse fordrer, at man sætter en tydelig retning.

Den handlekraftige leder ser og håndterer kompleksitet som et grundvilkår, som både skaber behov for klarhed og rammer, men samtidig giver mulighed for nytænkning og kreativitet.





Skab sammenhængskraft

Vi skaber sammenhængskraft. I Sønderborg Kommune handler sammenhængskraft om at skabe helheder og ligeværdige og forskellige deltagelsesmuligheder. Borgernes liv leves ikke ud fra en kommunal forståelsesramme, men på tværs af civilsamfund, offentlige sektorer og fagligheder, og det tager vi udgangspunkt i, når vi arbejder og udvikler.

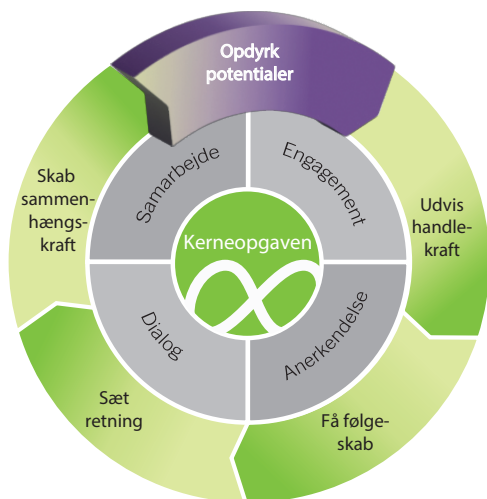
Som organisation evner vi at spotte, aktivere og mobilisere ressourcer, der ligger udenfor egen enhed. Fx hos borgerne, virksomheder, frivillige foreninger eller andre forvaltninger. Vi anerkender, at deres perspektiver er mindst lige så relevante som vores egne. Diversiteten i de forskellige perspektiver giver os nemlig en bredere forståelse. Derfor lytter vi og tager imod uopfordrede henvendelser og ideer.



Vi tror på, at vi finder bæredygtige løsninger i løbende tæt dialog med omgivelserne og kontinuerligt forbedrer vores opgaveløsning.

Som ledere gør vi os umage for, at det bliver meningsfuldt og nemt at være med. Vi er rollemodeller for en kultur, hvor vi byder borgere og samfund ind i samarbejdet.

Helhedstænkning er en del af vores DNA. Det gælder ikke kun i forståelsen af vores samspil med det omkringliggende samfund. Medarbejderne ser ligeledes værdien af deres eget bidrag i det daglige arbejde, både i forhold til den umiddelbare kerneopgave, men også i forståelsen af den samlede organisation. Dette så alle naturligt betragter sig som en del af både det lille og det store fællesskab.



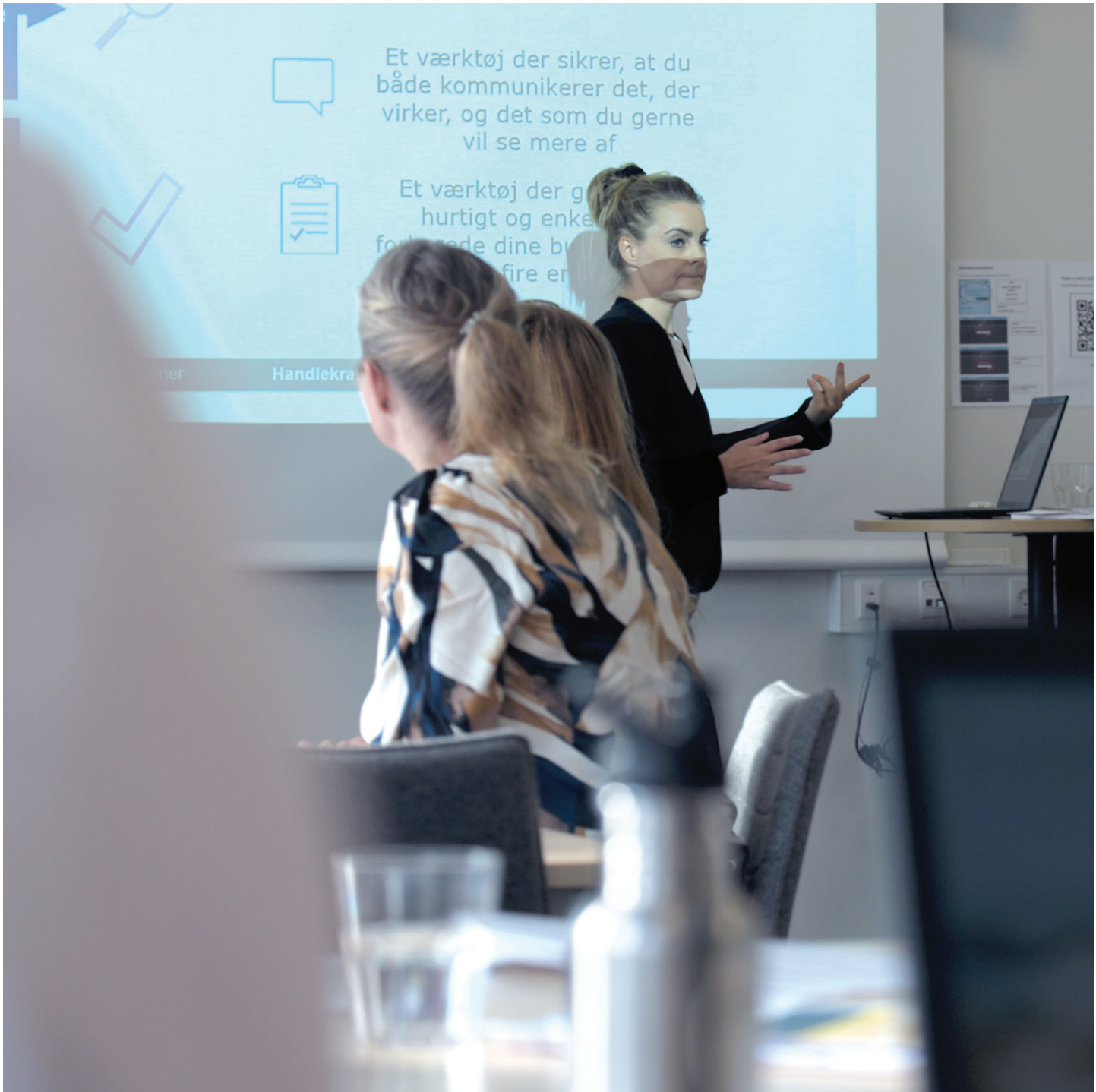
Opdyrk potentialer

Vi udvikler potentialer. Potentialeudvikling handler om at være god til at spotte talent og muligheder i organisationen både i egen drift, på tværs af organisationen og i partnerskaber. Alt sammen med fokus på at løse kerneopgaven og de komplekse udfordringer, som vi står overfor.

Potentialeudvikling kan være: Kompetenceudvikling, talentudvikling, organisationsudvikling og udvikling af opgaveløsningen. Med kompetenceudvikling følger en forpligtigelse til at bringe ny viden og læring i spil til gavn for organisationen. Kompetence- og talentudvikling kan indeholde sidemandsoplæring i praksisfællesskaber, coaching, afprøvninger, uddannelse og mange andre udviklingsaktiviteter.

Potentialeudvikling fordrer en udviklings- og læringskultur, hvor vi ser og sætter den enkelte medarbejders og organisationens potentialer i spil. Potentialeudvikling handler også om, at vi opfordrer og udfordrer hinanden og vores medarbejdere til at eksperimentere og tænke nyt, også selvom der sker fejl, og vi ikke kender udfaldet. Gennem den kultur udvikler ansvarligheden sig hos den enkelte.

Potentialeudvikling er vigtig for organisationen for at sikre tilknytningen af medarbejderne og tiltrække nye talentfulde medarbejdere og ledere. Personlig udvikling og karriereplanlægning er centrale temaer, der skal imødekommes, når vi vil sikre at nye, men også erfarne, medarbejderne etablerer og fastholder en solid tilknytning til arbejdspladsen.







Leadership Pipeline

Direktionen

Sæt retning	<ul style="list-style-type: none">• Sætter en tydelig fælles retning med udgangspunkt i vison og målsætninger og er rollemodel i forhold til denne.• Kommunikerer politiske visioner og målsætninger klart, enkelt og tydeligt.• Leder forandringer, har udsyn og er opsøgende i forhold til strategisk udvikling og nye tendenser.
Få følgeskab	<ul style="list-style-type: none">• Sætter strategiske målsætninger, der kommunikeres præcis og rettidigt.• Skaber en let forståelig oversættelse af de politiske visioner.• Anerkender offentligt organisationen for at lykkes gennem den gode historie.
Udvis handlekraft	<ul style="list-style-type: none">• Sætter en strategisk ramme og kommunikerer resultaterne i hele organisationen.• Sikrer fremdrift ved at træffe rettidige beslutninger.• Skaber plads til, mod og forståelse for nye løsninger i det politiske system.
Skab sammenhængskraft	<ul style="list-style-type: none">• Understøtter organisationen i at samskabe med borgere og civilsamfund.• Understøtter tværgående initiativer.• Sikrer en målrettet indsats for etablering af partnerskaber.
Opdyrk potentialer	<ul style="list-style-type: none">• Sætter strategiske mål og rammer for potentialeudvikling – både i forhold til organisationen, opgaveløsningen og medarbejderne.• Er rollemodel og udvikler potentialer i eget direktørrområde.• Understøtter målrettet og effektiv rekruttering til ledende stillinger.

Chefer

Sæt retning	<ul style="list-style-type: none">• Oversætter politiske visioner og strategiske rammer og kommunikerer tydeligt og rettidigt.• Tydeliggør chefområdets målsætninger i relation til medarbejdernes løsning af kerneopgaven.• Leder forandringer, har udsyn og er opsøgende i forhold til strategisk og faglig udvikling og nye tendenser, som kan være med til at fokusere indsatser og ressourcer.
Få følgeskab	<ul style="list-style-type: none">• Skaber forståelse for og mening i direktionens strategiske indsatsområder.• Er en tydelig rollemodel både i forhold til at efterleve kommunens værdier og målsætninger samt i forhold til at gå forrest som kulturbærer.
Udvis handlekraft	<ul style="list-style-type: none">• Træffer beslutninger, reagerer og følger op, så der sikres fremdrift i organisationen.• Er modig og skaber rum til nytænkning og prøvehandling.• Påskønner den kreative opgaveløsning overfor medarbejderne og skaber økonomisk råderum hertil.
Skab sammenhængskraft	<ul style="list-style-type: none">• Skaber en kultur, der understøtter, at borgere og civilsamfund kan bidrage gensidigt til opgaveløsningen.• Går forrest og understøtter tværgående initiativer i organisationen.
Opdyrk potentialer	<ul style="list-style-type: none">• Identificerer potentialer for udviklingen af organisationen og sikrer rammer for implementering.• Sikrer strategisk kompetenceudvikling af medarbejdere, der understøtter opgaveløsningen nu og fremover.• Udvikler potentialer for eksempel gennem kompetenceudvikling og rekruttering af medarbejdere.







Leder af ledere

Sæt retning	<ul style="list-style-type: none">• Giver tydelige udmeldninger omkring politiske visioner, retning og rammer.• Sætter hjørneflagene, men lader medarbejdere og ledere arbejde kreativt med løsninger indenfor rammen.• Sikrer løbende opfølgning på igangværende og nye initiativer.• Kommunikerer klart ud i organisationen.
Få følgeskab	<ul style="list-style-type: none">• Skaber forståelse for sine beslutninger med udgangspunkt i faglighed, ressourcer og nye muligheder.• Er lydhør og sørger for et højt informationsniveau i organisationen.• Er en tydelig rollemodel både i forhold til at efterleve kommunens værdier og i forhold til at gå forrest som kulturbærer.
Udvis handlekraft	<ul style="list-style-type: none">• Sætter tydelige målsætninger for udvikling af opgaveløsningen.• Støtter og anerkender ideer og tiltag fra ledere og medarbejdere, der frisætter medarbejdernes kreativitet i forhold til at nytænke opgaveløsningen til fordel for borgerne.
Skab sammenhængskraft	<ul style="list-style-type: none">• Går forrest, samarbejder på tværs og sikrer sammenhængskraft i organisationen.• Udvikler synlige og resultatskabende samarbejder med borgere og civilsamfund.
Opdyrk potentialer	<ul style="list-style-type: none">• Udfordrer sit eget ledelsesteam og skaber rum for nytænkning af opgaveløsning.• Har øje for leder- og specialisttalenter og understøtter deres udvikling.

Leder af medarbejdere

Sæt retning	<ul style="list-style-type: none">• Giver tydelige udmeldinger omkring politiske visioner, retning og rammer samt forventninger til opgaveløsningen.• Går forrest og skaber rum hvor kreativiteten kan sættes fri til nytænkning af opgaveløsningen.
Få følgeskab	<ul style="list-style-type: none">• Sikrer psykologisk tryghed i forholdet mellem leder og medarbejder, så der opleves gensidig tillid og samspil.• Møder medarbejderen med en forventning om tiltro til, at alle gør deres bedste.• Er en aktiv del af teamet og står bag beslutningerne.• Er en tydelig rollemodel både i forhold til at efterleve kommunens værdier og i forhold til at gå forrest som kulturbærer.
Udvis handlekraft	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikerer tydeligt og skaber fremdrift gennem hurtig og konstruktiv feedback.• Skaber fleksible løsninger, så medarbejderne kan udføre deres arbejde under de bedste vilkår.• Udviser troværdighed og engagement for at skabe de bedst mulige resultater gennem andre.
Skab sammenhængskraft	<ul style="list-style-type: none">• Skaber forståelse for nødvendigheden af en nuanceret tilgang til opgaveløsning.• Afdækker områder med potentiale for samskabelse, og sikrer at borgere og civilsamfund kan bidrage gensidigt til opgaveløsningen.• Kan se værdien i at være rollemodel i alle typer samarbejde.
Opdyrk potentialer	<ul style="list-style-type: none">• Identificerer muligheder og alternativer i løsningen af opgaver, både på tværs af områder og i egen afdeling.• Udfordrer og udvikler medarbejderne med nye opgaver, roller mv.• Giver konstruktiv feedback.• Bruger MUS med Mening som værktøj til at optimere og målrette udviklingen af medarbejderne.• Bakker op om og støtter tværgående samarbejder.





Sønderborg Kommune
Rådhusvej 10
6400 Sønderborg
T: 88 72 64 00
E: post@sonderborg.dk
W: sonderborgkommune.dk