

# Fælles om ledelse

*“Vi er ikke en gruppe ledere, men én ledergruppe”*



**Fælles om ledelse** er en forudsætning for stærke faglige resultater, høj kvalitet for borgerne og en attraktiv kommune, hvor dygtige medarbejdere trives og udvikler sig.

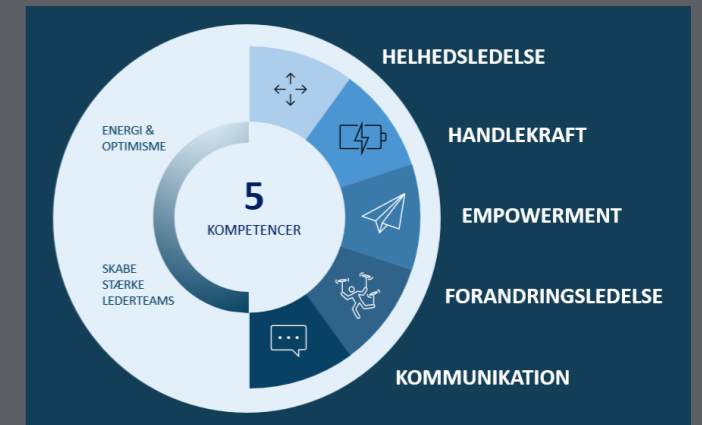
Som leder i Lyngby-Taarbæk Kommune mestrer vi de grundlæggende ledelsesdiscipliner som personaleledelse, administration og økonomistyring. Det er en naturlig og vigtig del af lederrollen. Samtidig står vi i en virkelighed præget af kompleksitet, økonomisk pres og stigende forventninger. Det kalder på et fælles fokus på ledelse, der rækker ud over det basale.

Koncerngrundlaget 2023–2028 sætter retningen for de organisatoriske temaer, vi som kommune har valgt at fokusere på. Leder- og medarbejdergrundlaget beskriver, hvordan vi samarbejder og løser opgaver i hverdagen.

Med dette som fælles fundament har vi truffet et bevidst valg om at fokusere på fem ledelseskompetencer. De markerer den fælles retning, der skal ruste os til at lykkes – nu og i de kommende år.

### De fem kompetencer er:

- Helhedsledelse
- Handlekraft
- Empowerment
- Forandringsledelse
- Kommunikation



Kompetencerne understøtter en kultur, hvor vi tænker på tværs, finder nye svar og løfter i flok. De tydeliggør, hvad vi som ledere kan forvente af hinanden, og hvad medarbejdere kan forvente af deres leder. Samtidig gør de os i stand til sammen at omsætte politiske mål og strategiske ambitioner til løsninger, der skaber reel værdi for borgere, virksomheder og lokalsamfund.

# Helhedsledelse

- Vi er fælles om at lede for helheden og skabe fælles retning

## Hvad er helhedsledelse?

Helhedsledelse betyder, at du løfter blikket fra din egen enhed og ser din del af opgaven som et bidrag til noget større. Du leder i hele ledelseslandskabets fem retninger: nedad (medarbejdere), til siden (kollegaer), opad (egen leder/direktion), udad (borgere og eksterne samarbejdspartnere) og indad (din egen selvindsigt).

Helhedsledelse handler om at bygge bro, skabe sammenhæng og have borgerens perspektiv for øje. Det starter med dig – og din vilje og evne til at række ud og samarbejde på tværs.

## Hvordan skaber vi værdi?

- ✓ **Sammenhængende løsninger** på tværs af fagligheder opstår, når vi møder hinanden med nysgerrighed og lyst til samarbejde.
- ✓ **Fælles retning, prioriteringer og mål** styrkes, når vi ser opgaven i sin helhed.
- ✓ **Bæredygtige beslutninger** skabes, når ledergruppen står sammen om dem og kommunikerer ensartet på tværs af enheder og teams.
- ✓ **Et stærkt borgerblik** skabes, når vi bygger bro mellem forskellige fagligheder og perspektiver.



# Handlekraft

- Vi er fælles om at skabe fremdrift og bevægelse

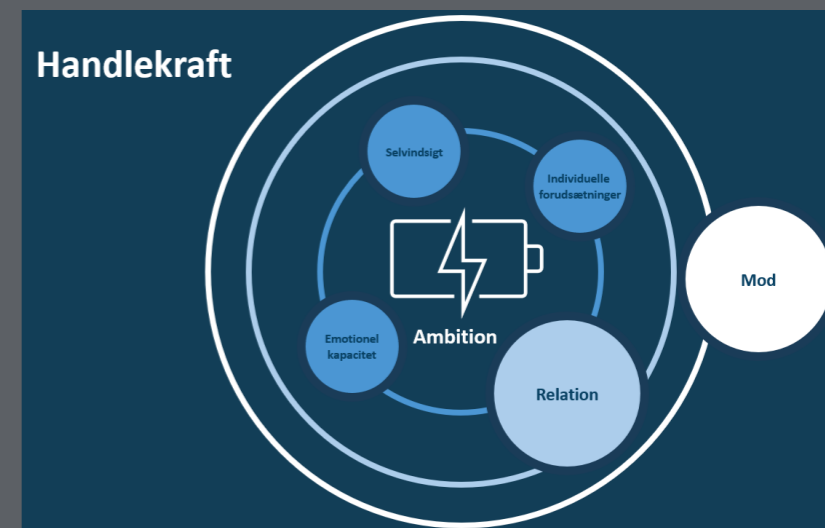
## Hvad er handlekraft?

Handlekraft er evnen til at omsætte intentioner til handling. Ambitioner giver os retning og energi til at handle.

Handlekraft styrkes, når vi har selvindsigt og kender både vores styrker og det, der kan holde os tilbage. Den styrkes også gennem relationer, der skaber tillid og åbner muligheder. Handlekraft vokser, når vi træder ud af komfortzonen, sparrer med kollegaer og tør træffe beslutninger.

## Hvordan skaber vi værdi?

- ✓ **Fremdrift i organisationen** skabes, når vi kommunikerer vores ambitioner og holder bevægelsen i gang.
- ✓ **Vi er gode rollemodeller for handlekraft**, når vi som ledere finder modet frem og handler - også når vi står i en svær situation.
- ✓ **Mere energi og arbejdsglæde** opstår, når vi bygger stærke relationer, udvikler os sammen og arbejder ud fra en tro på, at vi kan lykkes.
- ✓ **Handlekraft vokser**, når vi tør handle uden garanti for det perfekte – og lærer af det, der ikke lykkes.



# Empowerment

– Vi er fælles om at give ejerskab, råderum og tillid der, hvor opgaven løses

## Hvad er empowerment?

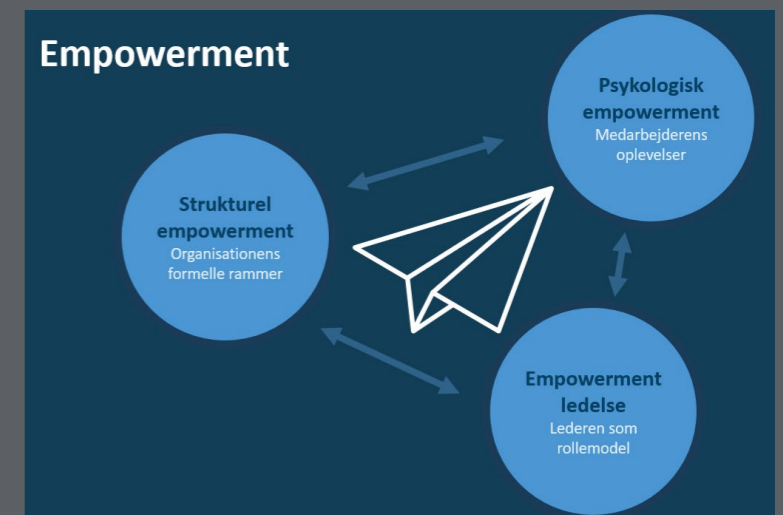
Empowerment er en tillidsbaseret måde at lede på, hvor du som leder bevidst giver medarbejdere ansvar, indflydelse og mulighed for selv at handle.

Empowerment handler både om din adfærd som leder, om klare rammer og om medarbejdernes oplevelse af mening, kompetence og indflydelse. Det er ikke enten-eller, men noget der kan justeres og tilpasses den konkrete opgave og situation.

Målet er, at beslutninger træffes så tæt på opgaven som muligt – med tydelig retning, støtte og opbakning fra ledelsen.

## Hvordan skaber vi værdi?

- ✓ **Større motivation og fagligt råderum** opstår, når vi giver plads til nye løsninger gennem passende involvering.
- ✓ **Mere selvstændighed opbygges**, når vi sætter en klar retning, afklarer kompetencer og styrker lyst til læring.
- ✓ **Større læring og kvalitet skabes**, når vi giver, modtager og inviterer til feedback.
- ✓ **Mere empowerment** bliver muligt, når vi giver ansvar videre og tydeligt viser, at vi har tillid til, at andre kan løfte opgaven.



# Forandringsledelse

- Vi er fælles om at skabe stabilitet og resultater i forandringstider

## Hvad er forandringsledelse?

Forandringer er et grundvilkår: reformer, nye løsninger, stramme ressourcer, borgerkrav, tværgående dagsordener og politiske beslutninger.

Forandringsledelse handler om at skabe stabilitet i komplekse vilkår, holde fokus på opgaven og udvikle modstandskraft hos både dig selv og dine medarbejdere.

## Hvordan skaber vi værdi?

- ✓ **Mening i forandringer** skabes, når vi løbende oversætter, hvad der sker, hvorfor det sker – og hvad det betyder i hverdagen.
- ✓ **Stabilitet styrkes**, når vi som ledere bevarer roen, kommunikerer hyppigt og tydeliggør de næste kendte skridt.
- ✓ **Usikkerhed mindskes**, når vi lytter til medarbejdernes oplevelser og tager dem alvorligt under forandringen.
- ✓ **Bæredygtige løsninger** opstår, når vi som ledere hjælper hinanden med at omsætte kompleksitet til handling.



# Kommunikation

- Vi er fælles om at skabe sammenhæng og fælles forståelse

## Hvad er kommunikation som leder?

Kommunikation er en grundlæggende del af ledelse – ikke et ekstra lag. Det er din evne til at skabe klarhed, mening og forbindelse gennem den måde, du taler, lytter, stiller spørgsmål, leder møder og oversætter strategi til hverdag.

Det kræver bevidsthed om dig selv: din tone, dit kropssprog, din energi, din timing – og hvordan du reagerer, når noget er udfordrende.

## Hvordan skaber vi værdi?

✓ **Tillidsfulde relationer** opstår, når vi møder hinanden med nærvær og oprigtig interesse.

✓ **Gode beslutninger og effektive møder** lykkes, når du som leder skaber struktur, retning og fælles ejerskab.

✓ **Klare budskaber** kræver fælles afstemning i ledergruppen og tydelig kommunikation ud i hele organisationen.

✓ **God ledelse** styrkes, når vi kommunikerer ofte, gentager det væsentlige og bruger flere kommunikationsveje.



### Det personlige lederskab

#### Vær bevidst

- Måske kommunikations barrierer og styrker
- Din energi jeg bringer ind i et rum – positiv/negativt
- Evne til at være faldt til stede og nærværende (uden at tjekke IM/mail)
- Åbent bleg af øjenkontakt og mimik
- Kropsets udtryk (åben/lukket, hastigt/roligt)
- Toneleje og stemmebrug
- Hvordan jeg reagerer under pres, og hvad jeg signalerer?
- Evne til at lytte nysgerrigt uden at komme med løsninger
- Evne til at frem og kontekst for min kommunikation
- Graden til bevidsthed af forskellige kommunikationsstile – og egne præferencer

### I forhold til ledergruppen

#### Vær aktiv, loyal og fleksibel

- Bidrage aktivt til ledergruppens dynamik, stabilitet og resultater
- Del egne udfordringer og dilemmaer – vise sårbarhed
- Have ledergruppens fælles formål for øje – fremfor egne dagsordener
- Bejle sig ind i fælles løsninger og kompromisser
- Vise oprigtig interesse og nysgerrighed for de andre
- Drage ansvar til at skabe breds beslutninger
- Tag aktiv del i ledergruppens kommunikation ud i organisationen
- Så loyal og aktiv bag fælles beslutninger
- Bed om hjælp og støtte

### Forhold til egen enhed

#### Vær nærværende og tydelig

- 1-1 samtaler Hiv. Den svære samtale
- Kommunikation i gruppe og facilitering
- Lave oplæg / præsentationer for flere/mange
- Droppe narrativer / "Storytelling" aktiv som ledelsesorienteret
- At formulere klare mål, prioriteringer og forventninger
- At gøre komplekse ting konkrete og oversatte til daglig praksis
- Skabe fælleskab for retning og mening (Gentage og fastholde)
- At give, modtage og invitere til feedback
- At sige klart nej – Sige tydeligt fra – Støtte grænser
- At holde deltagerne til et stærkt "hvorfor" mening
- Give spontan anerkendelse til medarbejdere i hverdagen
- Krisekommunikation (når ydre uro – skabe indre ro)

### Ledelse op

#### Vær præcis og strategisk

- Strategisk præsentation til direktionspolitikere/vigige interessenter
- Ansvars og påvirkning opadtil
- Statusmøder / rapportering
- Møder, hvor jeg leverer klare og præcise budskaber
- Viderefremføring af budskaber fra organisationen nedfra – opadtil
- Argumentere tydeligt for behov om ressourcer/prioriteter
- Medlig kommunikation, der udfordrer
- At bidrage til fælles vision
- At præsentere både problem og mulig løsning /tage ejerskab
- Bed om hjælp og støtte

### Ledelse på tværs

#### Skab relationer

- Kommunikation til netværk og fælles formål
- Facilitering af møder/projekter på tværs
- At kommunikere både på lang og på tværs af ledelsesledet
- Relations-skabende kommunikation
- Småtalk/forbygning i eks. netværk
- Dialektisk kommunikation med borgere
- Kommunikation med eksterne partnere
- Kommunikere klart om roller og ansvar
- Konfliktløsning
- Vise nysgerrighed for andre fagligheder/perspektiver