



Ledelsesgrundlag

DEN FÆLLES LEDELSESFORSTÅELSE TIL
TRIVSEL, FASTHOLDELSE OG RESULTATER





NAALAKKERSUISUT
GOVERNMENT OF GREENLAND



Imaneq 4, P.O. Box 1015,
3900 Nuuk, Kalaallit Nunaat
Telefon +299 34 50 00

Foto på forside:
© Christian Klindt Sølbeck

Tegninger: © SIGNAfilm

Opsætning: Jan Tanderup

© Formandens Departement

1. udgave, juni 2022

**Henvendelse om
ledelsesgrundlaget kan ske til:**
Formandens Departement
GOVSEC@nanoq.gl



FORORD

Ledere i centraladministrationen skal være tydelige, kompetente og udøve ledelse med afsæt i den fælles ledelsesforståelse, som defineres med dette ledelsesgrundlag.

Ledelsesgrundlaget for Naalakkersuisuts centraladministration sætter dagsordenen for ledelse ved at påpege de otte væsentligste ledelsesopgaver for ledere i organisationen. Tydelig og kompetent ledelse i centraladministrationen er afgørende for, at organisationen på bedste vis kan varetage dens opgaver til gavn for Naalakkersuisut, hele samfundet og dets borgere. Ledelsesgrundlaget er et resultat af en inddragende proces med fokus på den levende praksis hos organisationens ledere.

Det er vores ambition, at ledelsesgrundlaget løbende vil bidrage til at skabe dialog, refleksion og styrke ledelsespraksis i Naalakkersuisuts centraladministration. Ledelsesgrundlaget skal bruges, praktiseres og udfordres.

Vi forventer, at alle ledere løbende vil prioritere deres egen udvikling som ledere og gøre brug af ledelsesgrundlaget – alene og sammen med andre. Vi prioriterer ledelse, og vi finder det vigtigt, at vi har vedvarende dialog om, hvordan vi leder. Vi anerkender vilkårene som ledere i centraladministrationen, hvorved det netop bliver afgørende fortsat at prioritere tid til ledelse og til at udvikle sig som ledere.

Vi vil gerne anerkende og takke de mange kompetente ledere i centraladministrationen – som sammen med os vil være med til at efterleve ledelsesgrundlaget på bedste vis.

//Departementschefgruppen

DE VÆSENTLIGSTE LEDELSESOPGAVER

Ledelsesgrundlaget for Naalakkersuisuts centraladministration tager afsæt i, at organisationen har en særlig rolle i samfundet med et politisk system som øverste ledelseskontekst.

Udgangspunktet er organisationens mission og vision, som klart definerer at centraladministrationen arbejder for Naalakkersuisut, der i samspil med Inatsisartut repræsenterer det grønlandske folk og almeninteressen.

MISSION

Vi leverer solide beslutningsgrundlag og realiserer de politiske beslutninger.

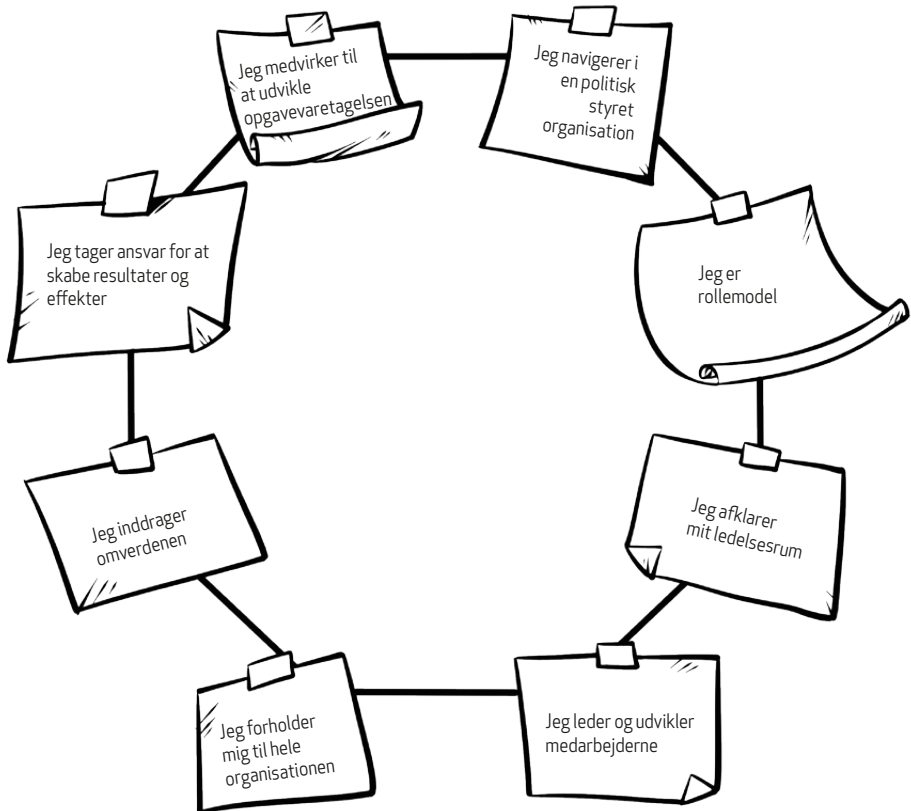
VISION

Vi stræber efter at være en inddragende og kommunikerende organisation og at skabe sammenhængende løsninger til gavn for hele Grønland.

Det er denne opgave, der skal løses, og det kræver, at der leveres en solid indsats og at arbejdet organiseres ledelsesmæssigt, så der skabes forudsætninger for at udøve tydelig og kompetent ledelse på alle niveauer i organisationen.



Ledelsesgrundlaget skildrer de væsentligste ledelsesopgaver for at sikre tydelig og kompetent ledelse i Naalakkersuisuts centraladministration:



Ledelsesgrundlaget skal ses som et kompas til at kunne navigere som leder. Det giver mulighed for at se, hvilke forventninger der stilles, og det skal også bruges til at skabe dialog og refleksion samt styrke egen og andres ledelsespraksis.

Tydelig og kompetent ledelse er en forudsætning for at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor der både er fokus på trivsel og resultater.

JEG NAVIGERER I EN POLITISK STYRET ORGANISATION

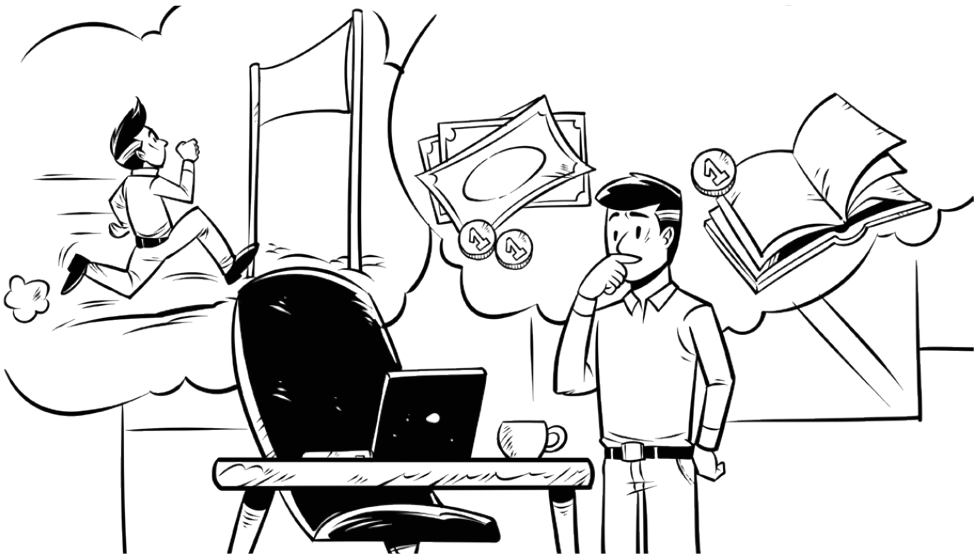
Du skal have kendskab til og agere med det vilkår for organisationen, at der er en arbejdsdeling mellem politisk og administrativt niveau. Som offentlig leder navigerer du i en organisation med et politisk system som øverste ledelseskontekst. Det er en ledelsesopgave, som bliver af større betydning, jo tættere du som leder er på det politiske niveau; men det er afgørende for ledere på alle niveauer at kunne navigere i den politisk styrede organisation.

På den ene side skal du sikre, at de politiske intentioner indarbejdes i opgaveløsningen. Det indebærer, at du kender og forholder dig til de politisk fastsatte prioriteter og målsætninger for at de kan efterleves i din enhed.

På den anden side skal du medvirke til at fyldestgørende og kvalificeret faglig viden inddrages og benyttes i forhold til det politiske niveau. Du skal tage ansvaret for den faglige rådgivning, som sendes videre. Du skal sikre, at der er faglighed bag politiske beslutninger, hvilket kan udfordre og styrke politiske visioner.

Du skal samtidig kunne håndtere, at de politiske beslutninger ikke nødvendigvis til fulde opfylder faglige, teoretiske standarder. Du skal dog være loyal over for beslutningerne og kunne kommunikere dette paradoks til medarbejderne.

Du skal forholde dig til de sproglige og kulturelle kontekster, der eksisterer i organisationen på både politisk og administrativt niveau. Det indebærer, at du fremmer kontinuiteten i organisationen og opgavevaretagelsen med forståelse for sproglig og kulturel integration.



Spørgsmål til konkret adfærd

- Hvad gør du for at sikre de politiske intentioner efterleves i din enhed?
- Hvad gør du for at skabe faglighed bag politiske beslutninger?
- Hvordan håndterer du eventuelt manglende faglig rationale i de politiske beslutninger?
- Hvordan forholder du dig til de sproglige og kulturelle kontekster i organisationen?

JEG ER ROLLEMODEL

Du er repræsentant for organisationen og skal agere som rollemodel, da det du gør, afspejles i medarbejderne i din enhed og blandt organisationens øvrige ledere. Som leder i Naalakkersuisuts centraladministration må du derfor være bevidst om, at du gennem dine ord, handlinger og ledelsesstil i din specifikke del af organisationen har indflydelse på adfærden i hele organisationen. Det stiller krav til, at du har kendskab til og efterlever embedsmandspligterne om lovlighed, sandhed, faglighed, udvikling og samarbejde, ansvar og ledelse, åbenhed om fejl samt partipolitisk neutralitet.

Du skal optræde balanceret mellem at være professionel, troværdig og tage ansvar og samtidig være personlig og empatisk. Du skal udvise entusiasme, engagement og optimisme. Det er både i din adfærd og din fremtoning.

Du skal gå forrest for organisationens beslutninger, således der er sammenhæng mellem det, du kræver af medarbejderne i din enhed, og det, du selv gør. Det gælder i alle aspekter af organisationens virke, såsom opgavevaretagelsen og forsvarlig økonomisk forvaltning. Du har ansvar for at sikre at de økonomiske ressourcer anvendes i overensstemmelse med de politiske prioriteringer og de formål, hvortil de er givet.

Du skal kommunikere ærligt, tydeligt og direkte. Det indebærer, at du gør det du siger og siger det du gør. Du skal agere respektfuldt over for hver enkelt og derigennem bidrage til at bevare ordentligheden i relationer – også når det spidser til.



Spørgsmål til konkret adfærd

- Hvad gør du for at agere som rollemodel?
- Hvordan sikrer du, at embedsmandspligterne efterleves i din specifikke del af organisationen?
- Hvordan balancerer du mellem at være professionel og personlig?
- Hvad gør du for at kommunikere tydeligt om dine handlinger?

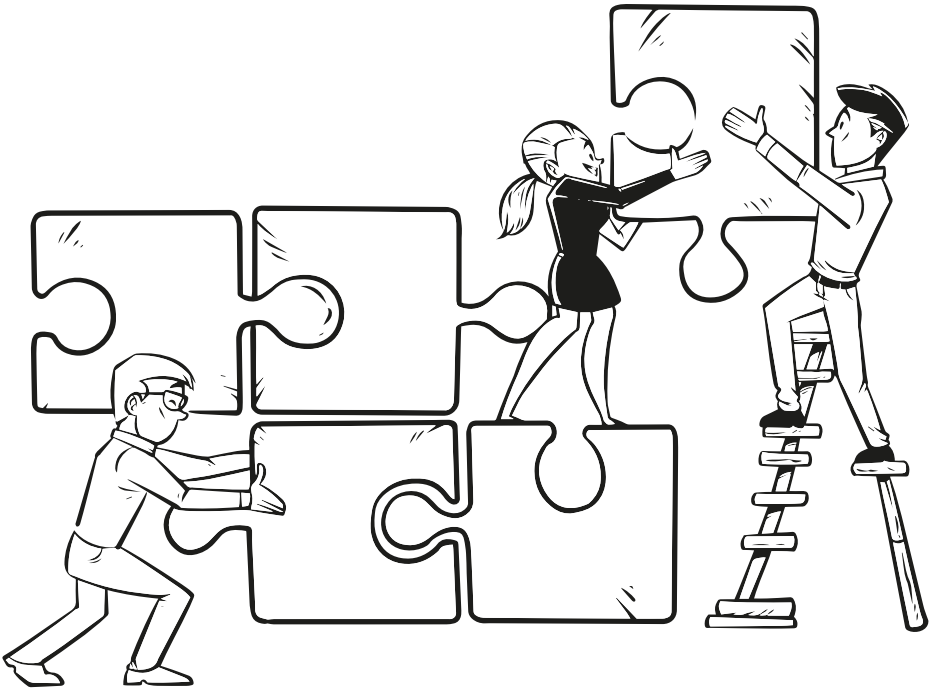
JEG AFKLARER MIT LEDELSESNUM

Du skal drøfte og afklare dit ledelsesrum til alle sider – og det skal ske i konkrete situationer og i mere formaliserede fora. Ledelsesrummet skal forstås som retten til samt mulighederne og begrænsningerne for at udøve ledelse. Det handler om, hvilke beslutninger du som leder kan træffe, men handler også om hvilket ansvar du har for de resultater, som opnås.

Med ansvar for en specifik del af organisationen skal du derfor kende både de organisatoriske strukturer og sammenhænge og de økonomiske præmisser. Det kræver en aktiv og fælles indsats at skabe det rum, hvori du og dine lederkollegaer med legitimitet kan udøve ledelse. Det giver dig desuden mulighed for at afstemme dine ledelsesmæssige prioriteringer og beføjelser med din nærmeste leder og dine lederkolleger.

Du skal forstå og skabe rammerne for din ledelse i tæt samspil med din nærmeste leder og dine lederkolleger ved at bidrage aktivt i ledelsesgruppen. Dit ledelsesrum afhænger af den fælles ledelsesforståelse i organisationen samt din placering i organisationen.

Du skal loyalt kommunikere, begrunde og handle på ledelsesbeslutningerne – når disse er truffet – for at skabe forståelse. Du skal nysgerrigt deltage og bidrage, når der skal træffes beslutninger. Det indebærer bl.a., at du også kommunikerer og handler på medarbejdernes mulige respons – både før og efter beslutninger træffes.



Spørgsmål til konkret adfærd

- Hvordan sikrer du løbende dit ledelsesrum?
- Hvordan skaber du de rette rammer for din egen og andres ledelse?
- Hvad gør du for, at du, din nærmeste leder, dine lederkolleger og medarbejderne har en fælles ledelsesforståelse?
- Hvad gør du for, at ledelsesbeslutninger bliver begrundet og kommunikeret ud i organisationen?

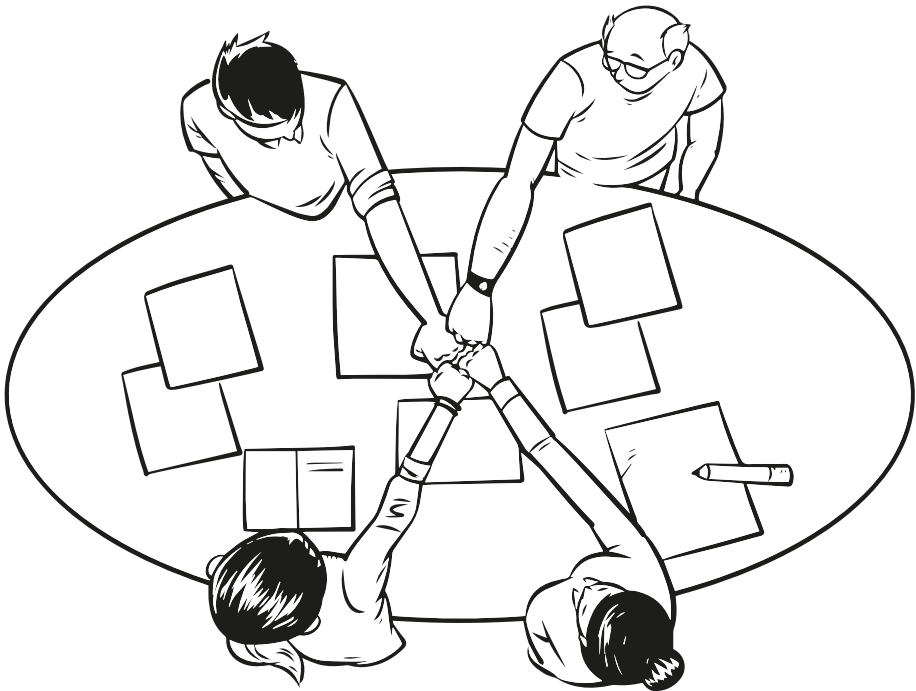
JEG LEDER OG UDVIKLER MEDARBEJDERNE

Du skal lede og udvikle medarbejderne i din specifikke del af organisationen gennem en tillidsfuld relation med dig som leder. Det skal ske i dialog, hvor fokus er medarbejdernes trivsel og tryghed, og at du er synlig, tilgængelig, nysgerrig og nærværende.

Du skal organisere din enhed ved at sætte det rigtige hold med udgangspunkt i medarbejdernes kompetencer og motivation samt at du sætter klare rammer og en tydelig retning. Det gør du ved at definere, prioritere, koordinere og delegere opgaverne. Samtidig må du have kendskab til personalejuridiske forhold og forskellige ledelsesstile, hvor du både lytter, forventningsafstemmer og bakker op samt giver konstruktiv feedback og korrigerer adfærd.

Du skal skabe forudsætninger for, at medarbejderne har de rette rammer og rum til opgavevaretagelsen. Det indebærer, at du har fokus på rekruttering og fastholdelse for at sikre, at medarbejderne besidder de faglige og personlige kompetencer, som afspejler organisationens behov. Du skal løbende tilbyde og sikre udvikling af medarbejderne og deres kompetencer. Det skal gerne medføre et stærkt fagligt miljø i tæt relation til et arbejdsfællesskab i din enhed med plads til forskellighed og gode fysiske og psykiske forhold.

Du skal tage ansvar, begrunde dine valg og derigennem skabe forståelse herfor. Det betyder, at du håndterer konflikter på en menneskeligt og fagligt set ordentlig måde – også for forhold uden for arbejdspladsen. Det stiller krav til, at du er tydelig i din kommunikation, og at du er opmærksom på at iagttage situationer ud fra forskellige perspektiver og med forståelse for kulturelle forskelle, så medarbejderne behandles med en værdi i sig selv.



Spørgsmål til konkret adfærd

- Hvad gør du for at være tæt på medarbejderne?
- Hvad gør du for at skabe tillid mellem dig og medarbejderne?
- Hvordan sørger du for, at medarbejderne trives?
- Hvad gør du for, at der er de rette kompetencer til stede og at det er det rigtige hold?
- Hvordan træffer og gennemfører du vanskelige beslutninger på en ordentlig måde?

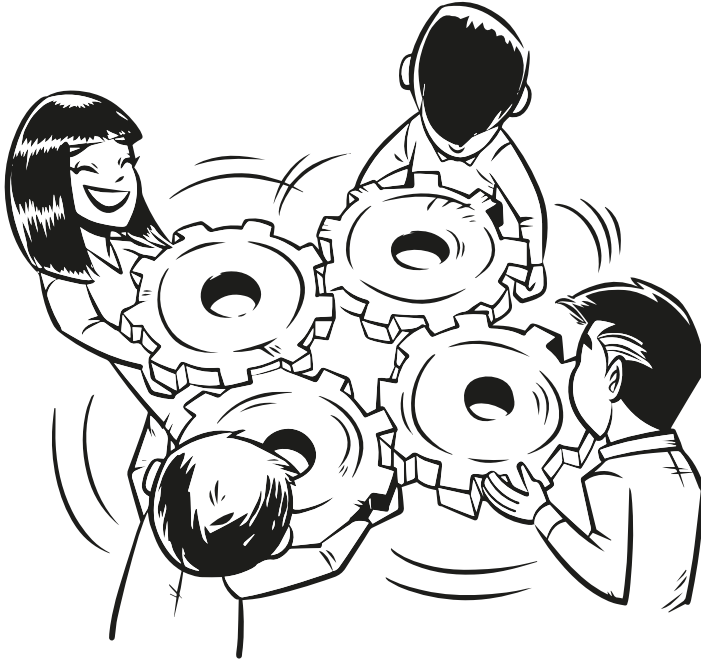
JEG FORHOLDER MIG TIL HELE ORGANISATIONEN

Du skal orientere dig i hele organisation. Du er på den måde med til at understøtte helhedsforståelsen i organisationen, da din specifikke enhed er en del af Naalakkersuisuts centraladministration. Det forpligter dig til at skabe dialog og samarbejde med andre dele af organisationen om opgaveløsningen – gennem strukturelle forhold og forskellige netværk.

Du skal forholde dig til organisationen som helhed, så de væsentligste samfundsudfordringer i Grønland kan håndteres. Det stiller krav til, at du kan prioritere og vægte ressourcer til gavn for hele samfundet og dets borgere. Det kan betyde, at du og din enhed må afgive eller modtage ressourcer i forhold til at kunne løse udfordringerne mest og bedst muligt.

Du skal som leder forstå at inddrage interne aktører rettidigt og opfordre til samarbejde og koordinering. Der er opgaver med snitflader mellem flere dele af organisationen, hvor det er gavnligt at tilrettelægge og koordinere opgavevaretagelsen i samspil. Du skal være bevidst om formålet med den konkrete inddragelse både når du inddrager og når du bliver inddraget.

Du skal prioritere, at der opbygges viden i organisationen gennem at opsøge og dele faglige og processuelle informationer med andre dele af organisationen. Når du og din enhed udviser tillid ved at anerkende bidrag fra andre, fremmes dialogen. Og med dialog åbnes der for tværgående samarbejde i organisationen om opgaveløsningen.



Spørgsmål til konkret adfærd

- Hvordan medvirker du til at skabe en formel struktur og uformelle netværk i organisationen til dialog og samarbejde?
- Hvordan forholder du dig til at afgive og modtage ressourcer til gavn for hele samfundet og dets borgere?
- Hvordan afklarer du, hvornår andre dele af organisationen skal inddrages?
- Hvad gør du for, at din enhed oplever sig som en del af organisationen, hvor opgaveløsningen kræver samarbejde på tværs?
- Hvordan klæder du medarbejderne på til at opsøge og dele viden internt i organisationen?

JEG INDDRAGER OMVERDENEN

Du skal have forståelse for organisationens rolle med et særligt ansvar over for samfundet generelt. Det er således ikke nok, at du forholder dig til centraladministrationen; opgaveløsningen skal ske i samspil med den øvrige offentlige sektor og ved inddragelse af borgere, virksomheder og organisationer.

Du skal sørge for at sikre, at de relevante interessenter er inddraget rettidigt i opgaveløsningen. Der skal være stærke faglige miljøer i organisationen, uden at de lukker sig om sig selv. Det er din opgave som leder at understøtte, at omverdenen inddrages. Det indebærer, at du prioriterer, at der opsamles og bruges viden fra eksterne aktører – det kan være fra borgere, virksomheder og organisationer internt i landet og globalt.

Du skal have kendskab til og agere i forhold til principperne for god forvaltningsskik. Omverdenen skal have mulighed for at få indsigt i organisationen og opgaveløsningen. Du skal således være bevidst om, hvornår og hvordan det er muligt at få indflydelse i en given beslutningsproces.

Du skal sikre, at der kommunikeres udadtil og at opgaveløsningerne er forståelige. Det er afgørende, at der sikres en målrettet og vedvarende kommunikation, som er borgernær, tilgængelig og professionel.



Spørgsmål til konkret adfærd

- Hvad gør du for at inddrage de relevante interessenter?
- Hvordan sikrer du, at de relevante interessenter findes?
- Hvordan lever du og din enhed op til principperne for god forvaltningsskik?
- Hvad gør du for, at omverdenen kan forstå og deltage i, hvad der sker i din enhed?

JEG TAGER ANSVAR FOR AT SKABE RESULTATER OG EFFEKTER

Du skal sørge for, at der skabes resultater og effekter i din specifikke del med blik for, at organisationen påvirker omverdenen. Det skal være resultater og effekter, der skaber værdi for borgere, virksomheder, organisationer og det grønlandske samfund. Det sker gennem sikker drift, hvor de enkelte medarbejders rolle er tydeliggjort, og at der er fastsatte deadlines og kvalitetskrav, som overholdes.

Du skal i din forståelse af organisationens særlige ansvar over for samfundet generelt have blik for skabe resultater og effekter, der adresserer de væsentligste samfundsudfordringer i Grønland med et betydeligt behov for forandring.

Du skal skabe rammerne for opgavevaretagelsen, hvilket stiller krav til, at du prioriterer og planlægger opgaver med et realistisk fokus på, hvad der kan lade sig gøre. Der skal stræbes efter, at resultaterne leveres i høj kvalitet samtidig med at der afsættes ressourcer til implementering og opfølgning for at kunne levere holdbare effekter.

Du skal synliggøre resultater ved at markere og anerkende succes, hvilket både kan være individuelt og i fællesskab.

Du skal sikre, at der systematisk følges op, evalueres og måles. Der skal være et miljø, som er præget af nysgerrighed, konstruktiv kritik og konstant stræben efter at gøre tingene godt. Der kan være mange forskellige forklaringer, hvis det viser sig, at resultaterne og effekterne ikke lever op til de fastsatte mål. Det skal du nysgerrigt forholde dig til.



Spørgsmål til konkret adfærd

- Hvordan holder du et løbende fokus på, at der skabes resultater og effekter?
- Hvordan prioriterer du enhedens arbejdsopgaver med blik for at adressere de væsentligste samfundsudfordringer?
- Hvad gør du for, at indsatser og effekter bliver målt, synliggjort, drøftet og fulgt op?
- Hvad gør du for, at den viden, der opnås gennem evalueringer, fører til forbedringer?
- Hvordan sikrer du dataunderstøttelse og ledende indikatorer for at sikre kvalitet og løbende forbedringer?

JEG MEDVIRKER TIL AT UDVIKLE OPGAVEVARETAGELSEN

Du skal som leder have blik for udviklingsmuligheder for opgavevaretagelsen og opgaveløsningerne. Du har til opgave at udfordre opgavevaretagelsen for at understøtte, at den effektiviseres. Det kræver en indsats at forholde sig aktivt til nye krav, tendenser og opgaver uden at det dog af den grund sætter de daglige driftsopgaver over styr.

Du skal afsætte og prioritere tid til udvikling. Du må med udgangspunkt i din enhed engagere dig i udviklingen af organisationen, således at den og din enhed kan følge med tiden og er fleksibel i forhold til nye organiserings- og (sam-) arbejdsformer. Det indebærer, at du skaber rammerne for at du og medarbejderne kan gribe nye muligheder.

Du skal løbende lade dig inspirere, have udsyn og være nysgerrig ved at opsøge viden samtidig med at du italesætter og udfordrer, hvordan opgaverne kan varetages. Det skal ske ved, at du prioriterer de digitale muligheder og medvirker til at skabe automatiserede systemer og procedurer, når dette er muligt.

Du skal være opmærksom på, hvilke tendenser i omverdenen lokalt og globalt, der er relevante for dig, din enhed, organisationen og opgavevaretagelsen. Udviklingen skal ske og tilpasses i forhold til den lokale kontekst i din enhed. Du må sørge for at orientere om og forklare forandringer og nye tiltag for medarbejderne, så det giver mening for dem samt at der afsættes tid til implementering.



Spørgsmål til konkret adfærd

- Hvad gør du for at skabe balance mellem stabil drift og udvikling?
- Hvordan prioriterer du tid til udvikling blandt alle de andre opgaver?
- Hvordan kan du inspirere til at medarbejderne udvikler opgavevaretagelsen?
- Hvad gør du for, at udviklingen tilpasses de lokale forhold?

JEG NAVIGERER I EN POLITISK STYRET ORGANISATION

- Hvad gør du for at sikre de politiske intentioner efterleves i din enhed?
- Hvad gør du for at skabe faglighed bag politiske beslutninger?
- Hvordan håndterer du eventuelt manglende faglig rationale i de politiske beslutninger?
- Hvordan forholder du dig til de sproglige og kulturelle kontekster i organisationen?

JEG ER ROLLEMODEL

- Hvad gør du for at agere som rollemodel?
- Hvordan sikrer du, at embedsmandspligterne efterleves i din specifikke del af organisationen?
- Hvordan balancerer du mellem at være professionel og personlig?
- Hvad gør du for at kommunikere tydeligt om dine handlinger?

JEG AFKLARER MIT LEDELSESROM

- Hvordan sikrer du løbende dit ledelsesrum?
- Hvordan skaber du de rette rammer for din egen og andres ledelse?
- Hvad gør du for, at du, din nærmeste leder, dine lederkolleger og medarbejderne har en fælles ledelsesforståelse?
- Hvad gør du for, at ledelsesbeslutninger bliver begrundet og kommunikeres ud i organisationen?

JEG LEDER OG UDVIKLER MEDARBEJDERNE

- Hvad gør du for at være tæt på medarbejderne?
- Hvad gør du for at skabe tillid mellem dig og medarbejderne?
- Hvordan sørger du for, at medarbejderne trives?
- Hvad gør du for, at der er de rette kompetencer til stede og at det er det rigtige hold?
- Hvordan træffer og gennemfører du vanskelige beslutninger på en ordentlig måde?

JEG FORHOLDER MIG TIL HELE ORGANISATIONEN

- Hvordan medvirker du til at skabe en formel struktur og uformelle netværk i organisationen til dialog og samarbejde?
- Hvordan forholder du dig til at afgive og modtage ressourcer til gavn for hele samfundet og dets borgere?
- Hvordan afklarer du, hvornår andre dele af organisationen skal inddrages?
- Hvad gør du for, at din enhed oplever sig som en del af organisationen, hvor opgaveløsningen kræver samarbejde på tværs?
- Hvordan klæder du medarbejderne på til at opsøge og dele viden internt i organisationen?

JEG INDDRAGER OMVERDENEN

- Hvad gør du for at inddrage de relevante interessenter?
- Hvordan sikrer du, at de relevante interessenter findes?
- Hvordan lever du og din enhed op til principperne for god forvaltningskik?
- Hvad gør du for, at omverdenen kan forstå og deltage i, hvad der sker i din enhed?

JEG TAGER ANSVAR FOR AT SKABE RESULTATER OG EFFEKTER

- Hvordan holder du et løbende fokus på, at der skabes resultater og effekter?
- Hvordan prioriterer du enhedens arbejdsopgaver med blik for at adressere de væsentligste samfundsudfordringer?
- Hvad gør du for, at indsatser og effekter bliver målt, synliggjort, drøftet og fulgt op?
- Hvad gør du for, at den viden, der opnås gennem evalueringer, fører til forbedringer?
- Hvordan sikrer du dataunderstøttelse og ledende indikatorer for at sikre kvalitet og løbende forbedringer?

JEG MEDVIRKER TIL AT UDVIKLE OPGAVEVARETAGELSEN

- Hvad gør du for at skabe balance mellem stabil drift og udvikling?
- Hvordan prioriterer du tid til udvikling blandt alle de andre opgaver?
- Hvordan kan du inspirere til at medarbejderne udvikler opgavevaretagelsen?
- Hvad gør du for, at udviklingen tilpasses de lokale forhold?



UDVIKLINGSPROCESSEN

I marts 2021 besluttede departementschefgruppen at igangsætte udviklingen af et nyt ledelsesgrundlag for Naalakkersuisuts centraladministration. Udgangspunktet har været ledelsesgrundlaget fra 2014, som er blevet videreudviklet og ajourført gennem en inddragende proces af både ledere og medarbejdere.

2014 Ledelsesgrundlag

Departementschefgruppen udpegede en referencegruppe med ledelsesrepræsentanter fra alle departementer og styrelser. De var samlet til tre heldagsworkshops for at identificere og beskrive de otte ledelsesopgaver.

marts 2021

Processen blev igangsat ved et departementschefseminar. Ledelsesgrundlaget fra 2014 skulle ajourføres med afsæt i, at ledelsesgrundlaget skulle være tilpasset organisationen som en politisk styret organisation, være konkret og skabe refleksion og dialog samt være enkelt.

juni - september 2021

september - december 2021

Et udkast til ledelsesgrundlaget blev præsenteret for alle de lokale sikkerheds- og samarbejdsudvalg i centraladministrationen, hvor både ledere og medarbejdere har drøftet udkastet i en konstruktiv dialog.

Departementschefgruppen godkendte ledelsesgrundlaget, som forelå efter den inddragende proces.

februar 2022

juni 2022

Lancering af ledelsesgrundlaget med efterfølgende implementeringsworkshops i alle departementer og styrelser.

Gennemførelse af ledelsesevaluering for alle ledere i centraladministrationen med efterfølgende kursusudbud.

juni-december 2022

Forankring, evaluering og tilpasning af ledelsesgrundlag