



# Miljøministeriets ledelsesgrundlag

## Forord

Koncernledelsen ønsker med ledelsesgrundlaget at sende et tydeligt signal om, hvordan vi ønsker ledelse udøvet i Miljøministeriet.

Miljøministeriet er en sammenhængende organisation – en koncern. Derfor skal ledelse i Miljøministeriet udøves og udvikles ud fra fælles værdier og på et fælles fundament. Miljøministeriets ledelsesgrundlag styrker sammenhængskraften mellem os. Det sætter retningen for, hvordan ledelse i Miljøministeriet bedst understøtter det, vi er sat i verden for at gøre: At skabe resultater inden for ministeriets område. Gennem arbejdet med ledelsesgrundlaget vil vi skærpe interessen for ledelse i Miljøministeriet og sætte ledelse på dagsordenen som en kompetence, der kan tilegnes, vedligeholdes og udvikles.

Ledelsesgrundlaget giver en fælles forståelse og et fælles sprog for, hvordan vi arbejder med ledelse i Miljøministeriet: Hvad vi lægger vægt på, når vi skal udvælge og rekruttere nye ledere, og hvad vi lægger vægt på i uddannelse og udvikling af ledere på alle niveauer – kort sagt en forståelse for, hvad der er succeskriterierne for at arbejde som leder i Miljøministeriet. Det fælles ledelsesgrundlag tydeliggør forventningerne til den enkelte chef og bidrager til at besvare spørgsmålene: Hvad er god ledelse her i Miljøministeriet, og hvordan ved jeg som leder, at jeg løfter alle dele af min ledelsesopgave? Ledelsesgrundlaget giver endvidere en god fornemmelse af, hvad medarbejderne kan forvente af lederne i Miljøministeriet.

I maj 2005 udgav Forum for Offentlig Toplethed "Kodeks for god offentlig toplethed i Danmark". Kodekset har været en vigtig inspirationskilde da udviklingen af ledelsesgrundlaget blev sat i gang. Kodekset sætter rammen: Det peger på de væsentligste toplederopgaver i en politisk ledet organisation. Gennem processen med udviklingen af ledelsesgrundlaget har vi oversat de generelle anbefalinger for offentlig toplethed til en række kendetegn for, hvad der er god ledelse på alle niveauer her hos os i Miljøministeriet.

Vi betragter dette ledelsesgrundlag som version 1.0. af Miljøministeriets ledelsesgrundlag. Dermed vil vi gerne signalere, at holdningerne til god ledelse og forventningerne til lederne udvikler sig over tid. Ledelsesgrundlaget skal derfor heller ikke ses som et endeligt og afsluttet dokument, men som en beskrivelse af nogle væsentlige kendetegn ved god ledelse, som vi løbende vil videreudvikle.

Vi har oplevet et stort engagement hos alle jer, der har bidraget i arbejdet med udviklingen af ledelsesgrundlaget. Det vil vi gerne takke for, og det lover godt for det arbejde, vi nu i fællesskab har foran os: At føre Miljøministeriets ledelsesgrundlag ud i livet på en levende og relevant måde i vores fælles dagligdag.

**Koncernledelsen**

August 2009

# Indledning

## Hvad er vores opgave?

Miljøministeriet er en offentlig myndighed, der arbejder for bedre miljø og natur og for udnyttelsen af geodata – i de flestes øjne vigtige opgaver, der gælder alle danskere. Ministeriet er en politisk styret organisation, hvilket betyder, at vores opgaver skal løses i overensstemmelse med den retning, der udstikkes af de folkevalgte opdragsgivere. En optimal betjening af det politiske system kræver en afvejning mellem faglige, politiske, juridiske og økonomiske hensyn i opgaveløsningen.

## Hvem er vi i Miljøministeriet?

Miljøministeriet har en bred vifte af medarbejdere, med forskellige uddannelser. Miljøministeriets medarbejdere er kendt for at være dybt engagerede i deres respektive faglige områder. Den stærke faglige interesse udgør den allerstørste styrke for ministeriet såvel som den største ledelsesmæssige udfordring. Miljøministeriet er på en række områder helt afhængig af at have medarbejdere med stor faglig viden. Derfor har vi i Miljøministeriet en særlig ledelsesudfordring i balanceringen mellem faglige mål og de politiske rammer.

## Hvordan er vi organiseret?

Miljøministeriet er organiseret med et smalt departement, fire styrelser og et landsdækkende net af decentrale institutioner. Den interne opgave- og ansvarsfordeling i ministeriet betyder, at styrelser og institutioner har et selvstændigt ansvar for både faglig opgaveløsning og ministerbetjening. Denne arbejdsdeling giver en række særlige ledelses- og samarbejds-mæssige udfordringer til ledere overalt i ministeriet.

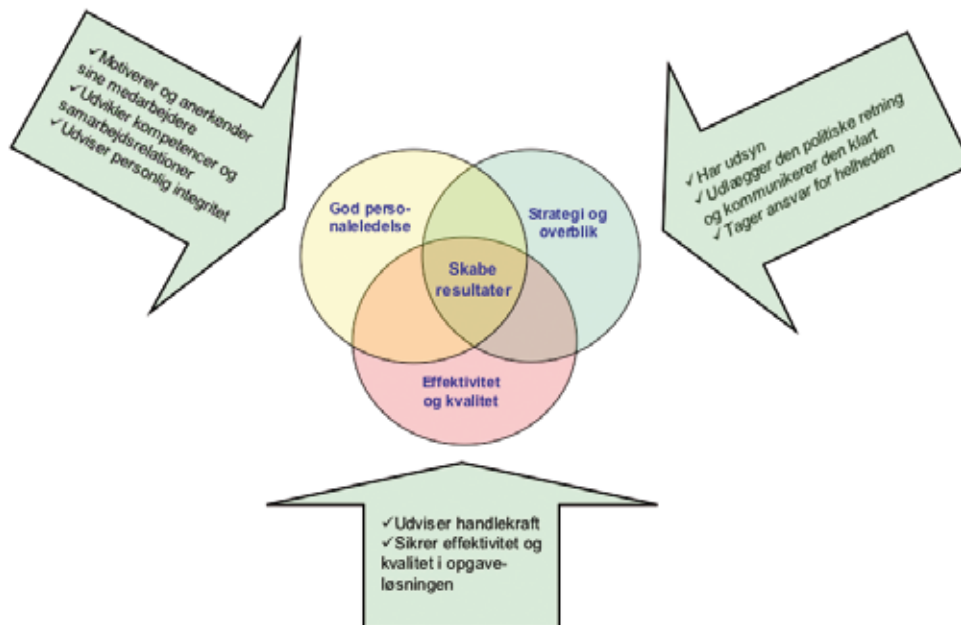
## God ledelse i Miljøministeriet

Ledelse handler om at skabe resultater gennem andre. God ledelse i Miljøministeriet er i samspil med andre at skabe resultater indenfor ministeriets område – på kort og længere sigt.

God ledelse i Miljøministeriet udøves indenfor tre overordnede fokusområder:

- Strategi og overblik
- Effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen
- God personale ledelse

Miljøministeriets ledelsesgrundlag består af otte kendetegn for god ledelse. De otte kendetegn fordelt i de tre fokusområder dækker tilsammen de vigtigste dele af ledelsesopgaven i ministeriet, og er alle forudsætningen for, at vi kan skabe resultater.



Ledelse udøves altid i et spændingsfelt mellem flere interesser, og kræver derfor en balancering af forskellige og nogen gange modsatrettede hensyn.

De tre ledelsesmæssige fokusområder er i indbyrdes konkurrence, da et øget fokus på den ene opgave ofte sker på bekostning af de andre. I perioder kan der være behov for at fokusere indsatsen, for eksempel på at danne sig overblik og udvikle strategien. Men i længden er der brug for, at lederen skaber balance mellem de tre fokusområder. Først da kan der skabes overbevisende resultater, der hele tiden er afstemt med den politiske kurs, skabt af motiverede mennesker med de rette kompetencer til at løse opgaverne.

## Kendetegnene for god ledelse i Miljøministeriet

### Strategi og overblik

#### *Kendetegn 1: Lederen har udsyn*

Lederen er opmærksom på, hvad der rører sig i og udenfor Miljøministeriet fagligt, samfundsmæssigt og politisk. Lederen har fornemmelse for både muligheder og udfordringer nu og i fremtiden - og et godt øje for, hvordan en opgave vinkles.

Lederen, der har udsyn

- indgår i relevante, professionelle netværk internt i Miljøministeriet såvel som på tværs af den offentlige sektor
- sikrer sig udbredt videndeling indadtil såvel som udadtil gennem løbende dialog med medarbejderne, kollegerne og med sit øvrige netværk

- har øje for 'mulighedernes vinduer' og søger løsninger, der udnytter hele spillerummet indenfor de politiske rammer
- fremsætter forslag til fremtidige fokusområder
- skaber en kultur, som er præget af nysgerrighed og konstant stræben efter at løse opgaverne endnu mere effektivt.

### ***Kendetegn 2: Lederen udlægger den politiske retning og kommunikerer den klart***

Lederen kommunikerer den politiske retning til medarbejderne, så de politiske mål står klart og kan effektueres i alle hjørner af organisationen. På baggrund af input fra medarbejderne formidler lederen faglige problemstillinger og faglige vurderinger videre, så der skabes et kvalificeret beslutningsgrundlag for de politiske beslutningstagere.

Lederen, der udlægger den politiske retning

- tolker den politiske retning og kommunikerer den til medarbejderne, så de politiske mål tydeliggøres i forhold til opgaverne og kan forfølges i alle hjørner af organisationen
- skaber vedholdende forståelse hos alle for værdier, mål og krav, der gælder i en politisk ledet organisation
- omsætter og formidler Miljøministeriets overordnede politiske målsætninger i klare delmål og konkrete opgaver, med klar angivelse af ambitionsniveau og forventninger til resultater
- afklarer løbende eget og medarbejdernes råderum.

### ***Kendetegn 3: Lederen tager ansvar for helheden***

Miljøministeriet varetager mange opgaver, som løses bedst på tværs af ministeriets institutioner. Det er afgørende, at den enkelte leder tager et ansvar for at bidrage til løsningen af disse ofte komplekse opgaver. Lederen har ikke kun fokus på "eget skivebord", men har også blik for de sager, der ligger i gråzonen mellem forskellige enheder eller sagsområder.

Lederen, der tager ansvar for helheden

- tager medansvar for, at opgaver og sager, der ligger i gråzonen mellem forskellige enheder, sagsområder eller institutioner, håndteres og løses
- har altid et vågent blik for, om der i løsningen af en opgave er behov for koordinering med andre; internt såvel som eksternt - og i forhold til andre offentlige myndigheder
- opretholder et højt informationsniveau og holder medarbejderne ajour med ledelsens beslutninger
- holder sig orienteret om status for opgaver i andre enheder
- bakker op om samarbejdsprojekter og projektgrupper på tværs
- arbejder aktivt for at fremme samarbejde på tværs af den offentlige sektor

## Effektivitet og kvalitet

### ***Kendetegn 4: Lederen udviser handlekraft***

Lederen udviser den målrettede handlekraft, der skal til for at skabe kontinuerlige resultater, som sikrer, at Miljøministeriet når de overordnede mål. Lederen skaber momentum, energi og fremdrift i arbejdsprocesserne og omsætter idéer og tanker til konkrete tiltag, der føres ud i livet.

Lederen, der udviser handlekraft

- omformulerer komplekse problemstillinger til håndterbare handlinger
- er tilgængelig og træffer løbende de nødvendige beslutninger, der skaber klarhed for medarbejderne
- prioriterer opgaver løbende – og tør vise, at noget er vigtigere end andet. Prioriteringen afspejles i arbejdsprogrammet og den løbende arbejdstilrettelæggelse
- gør det klart, hvilke valg der skal træffes og konsekvenserne af de mulige valg i sager, der går videre til de politiske beslutningstagere
- afklarer, hvilke opgaver, der kalder på innovation og nye måder at arbejde på, og hvilke opgaver, der skal løses helt "efter bogen" for at minimere risikoen for fejl
- træffer valg og finder brugbare løsninger i pressede situationer.

### ***Kendetegn 5: Lederen sikrer effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen***

Lederen har til stadighed fokus på, om arbejdsgange kan forbedres. Lederen sikrer, at opgaverne bliver løst med tilstrækkelig kvalitet – dvs. hverken for høj eller for lav.

Lederen, der sikrer effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen

- foretager de nødvendige justeringer, der sikrer, at opgaveløsningen har fremdrift hele tiden
- sikrer, at kvaliteten og krav til formalia i de sager, der går videre, er i orden
- benytter administrative arbejdsgange og IT systemer, der skal understøtte arbejdsprocesserne – og sikrer sig, at medarbejderne også benytter dem
- sammensætter effektive teams, hvor deltagerne tilsammen råder over de nødvendige kompetencer, der skal til for at løse opgaven.

## God personaleledelse

### ***Kendetegn 6: Lederen anerkender og motiverer sine medarbejdere***

Lederen skaber rammer for medarbejdernes opgaveløsning, der fastholder engagement og arbejdsglæde i hverdagen. Lederen ser og anerkender den enkeltes arbejdsindsats – uanset hvilken arbejdsfunktion der er tale om, så alle

oplever, at de anerkendes for at bidrage med hvert sit til helheden. Lederen er med til at skabe et arbejdsklima, hvor man involverer sig i hinanden, så alle får de bedste betingelser for at trives på arbejdspladsen.

Lederen, der er motiverende og anerkendende

- timer ros og anerkendelse, så den bliver meningsfuld i forhold til det videre arbejde, og så medarbejdere ved, hvad der forventes af dem – fremhæver det gode arbejde, og påpeger, når der er behov for forbedring
- sørger for, at enheden fejrer sine sejre og gode resultater
- viser interesse og omsorg for sine medarbejdere og kolleger.

### ***Kendetegn 7: Lederen understøtter udvikling af kompetencer og samarbejdsrelationer***

Lederen sikrer, at den enkelte medarbejder hele tiden støttes og udfordres i netop den dosis, der skaber udvikling. Lederen udviser en grundlæggende tillid til den enkeltes potentiale og ønske om at levere en gedigen indsats. Lederen forholder sig strategisk til, hvilke kompetencer der er behov for i enheden fremover, og planlægger kompetenceudviklingen blandt medarbejderne derefter. Gennem at sætte medarbejdernes potentialer og samarbejdsevner i spil på nye måder, udvikles nye kompetencer.

Lederen, der understøtter udvikling af kompetencer og samarbejdsrelationer

- udfordrer, støtter og motiverer sine medarbejdere til at påtage sig opgaver, der vil udvikle den enkeltes kompetencer
- benytter aktivt MUS og LUS
- medvirker til, at der formuleres ambitiøse udviklingsplaner for den enkelte
- afsætter tid til egen ledelsesmæssige udvikling.

### ***Kendetegn 8: Lederen udviser personlig integritet***

Lederen, der udviser personlig integritet har en adfærd, der er præget af ordentlighed: Lederen behandler medarbejdere og kolleger med værdighed og respekt. Lederen ser dem i øjnene og melder klart ud, hvor han eller hun selv står – men er også lydhør overfor andres synspunkter og søger forståelse. Lederen er til at regne med - ord følges op af handling.

Lederen, der udviser personlig integritet

- ser sine medarbejdere i øjnene og behandler alle med værdighed og respekt
- forholder sig professionelt til medarbejdere, og undgår forskelsbehandling pga. personlige præferencer
- tager hånd om konflikter ved at bringe uenigheder og uklarheder frem i lyset og drøfte dem ansigt til ansigt med relevante parter.

# Den gode leder i Miljøministeriet – et overblik

Din primære opgave som chef er at skabe kontinuerlige resultater indenfor ministeriets område i samarbejde med dine medarbejdere og lederkolleger.

## Strategi og overblik

Som leder formår du først og fremmest at fastholde et strategisk blik på opgaveløsningen og sikre, at de politiske mål fremstår klart og efterleves i hele ministeriet. Det gør du i særdeleshed ved

- at have udsyn og altid at være opmærksom og reagere på, hvad der rører sig i og udenfor Miljøministeriet fagligt, samfundsmæssigt og politisk
- at udlægge og kommunikere den politiske retning til medarbejderne, så de politiske mål står klart og kan effektueres i alle hjørner af organisationen
- at tage ansvar for helheden og bidrage til løsningen af de opgaver, som løses bedst på tværs af ministeriets institutioner eller i samarbejde med andre offentlige myndigheder.

## Effektivitet og kvalitet

Som leder sikrer du, at effektivitet og kvalitet i arbejdet bliver ved med at være Miljøministeriets varemærke. Det gør du i særdeleshed ved

- at udvise den handlekraft, der skal til for at skabe kontinuerlige resultater, som sikrer, at Miljøministeriet når de overordnede mål
- at sikre effektivitet og kvalitet i arbejdsgange og opgaveløsning gennem kontinuerligt fokus på om arbejdsgange kan forbedres, og om opgaverne bliver løst med den rette kvalitet.

## God personaleledelse

Du gør god personaleledelse og strategisk udvikling af medarbejderkompetencer til en central ledelsesopgave, så Miljøministeriet vedbliver med at være en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.

Det gør du i særdeleshed ved

- at anerkende og motivere dine medarbejdere samt bidrage til at skabe et arbejdsklima, hvor man involverer sig i hinanden, så alle får de bedste betingelser for at trives på arbejdspladsen
- at understøtte udvikling af kompetencer og samarbejdsrelationer, så medarbejdernes potentialer og samarbejdsevner løbende bringes i spil på nye måder og kan udvikles nye til kompetencer
- at udvise personlig integritet, behandle medarbejdere og kolleger med værdighed og respekt samt være lydhør overfor andres synspunkter.