

Ledelse når det er bedst

Ledelsesgrundlag
for Glostrup Kommune



Fælles principper for god ledelse

Som ledere i Glostrup Kommune er vores fornemste opgave at bidrage kompetent og engageret til kommunens vision om at være attraktiv for såvel borgere og virksomheder som for egne medarbejdere.

Vores konkrete opgaver og udfordringer er meget forskellige, men visse grundlæggende principper for god ledelse er fælles for os alle. De er samlet i dette ledelsesgrundlag.

Ingen kan leve lige godt op til samtlige principper, men alle kan stræbe efter at blive bedre til at lede. Ledelsesgrundlaget skal ses som en hjælp til udvikling. Som stof til eftertanke hos den enkelte leder. Som inspiration til en velfunderet lokal dialog om ledelse mellem leder, chef og medarbejdere. Og som fundament for lederevaluering og andre aktiviteter, der skal fremme god ledelse i kommunen.

God ledelse er ikke bare den enkelte leders værk. Når ledelse lykkes, bygger det altid på gode *relationer* mellem leder og medarbejdere: lederskab og følgeskab. Ledelsesgrundlaget fokuserer på, hvad lederen kan gøre for at løfte sin del af ansvaret.

Alle ledere og medarbejdere er grundlæggende forpligtet på at behandle hinanden ordentligt: ligeværdigt og med tillid og respekt. Det er i det lys, principperne for god ledelse skal forstås.

Jeg har lysten og modet til at lede

Det indebærer, at jeg:

- er bevidst om mine roller og mit ansvar som leder
- føler mig forpligtet over for helheden
- er indstillet på at træffe beslutninger – også de vanskelige
- er loyal over for de beslutninger, der træffes i kommunen, men siger fra, hvis noget krænker min integritet
- tåler modgang og er lydhør over for konstruktiv kritik
- arbejder på at blive en bedre leder og er parat til at lære af mine erfaringer

Lysten og modet til at lede er selve grundlaget for at kunne fungere som leder. Vi skal have viljen til at gøre en forskel gennem at lede andre. Vores motivation skal være så stærk, at den kan holde til den modgang, enhver leder løber ind i undervejs.

Modet handler om at turde stå frem og gå forrest – også i situationer, hvor vi som ledere ikke kan være på sikker grund.

Hverken lysten eller modet til at lede er nogen selvfølge. Men skal man være leder i Glostrup Kommune, er begge dele afgørende. Lederskab er ikke noget, vi bare får forærende, men noget vi også selv må tage.

Jeg tænker fremad, så vi kan løse vores opgaver endnu bedre

Det indebærer, at jeg:

- sikrer klarhed om vores faglige mål og retning – og åbenhed om metoderne
- nysgerrigt udfordrer eksisterende strukturer, tankesæt og rutiner
- er opmærksom på nye tendenser, muligheder og udfordringer på vores fagområde og på tværs af fagområder
- skaber plads til refleksion og nytænkning
- søger inspiration til forbedringer i andre miljøer
- sikrer, at vi møder krav om forandringer konstruktivt

Forventningerne til vores indsats skærpes hele tiden. Borgerne ønsker, at vi leverer dem den bedst mulige service og regner samtidig med, at vi er en effektivt drevet myndighed. Vi skal hele tiden stræbe efter at levere den bedst mulige service inden for de givne rammer.

Som ledere skal vi hele tiden være på forkant med morgendagens krav til vores indsats. Det handler på den ene side om at vide, hvor vi skal hen, og styre efter dét. Og på den anden side om at være åben for nye og bedre måder at gøre tingene på.

Innovation bør involvere hele arbejdspladsen. Lederens opgave er blandt andet at skabe en kultur, hvor nye ideer bliver hilst velkommen og overvejet seriøst, så også utraditionelle ideer bliver prøvet af, selv om ingen kan være sikre på resultatet.

Jeg involverer og inspirerer andre

Det indebærer, at jeg:

- delegerer opgaver og ansvar til rette niveau
- viser tillid og opbakning til de medarbejdere, der har ansvaret for en opgave
- løbende giver medarbejderne en feedback, de kan bruge
- viser respekt og anerkendelse i de relationer, jeg indgår i
- er nærværende og lydhør i min dialog med andre
- giver medarbejderne relevant information og involverer dem i at finde fælles løsninger
- forstår og respekterer medarbejdernes forskellighed
- sikrer gode rammer for samarbejde, trivsel samt faglig og personlig udvikling

For at opnå resultater er det afgørende, at vi som ledere formår at involvere og engagere medarbejderne.

Det kan være forskelligt, hvordan forskellige medarbejdere vil involveres. Men alle yder deres bedste, når de tydeligt kan se meningen med deres indsats, og når de har ansvar og mulighed for at sætte deres eget præg på hverdagen og arbejdspladsens udvikling. Det gælder såvel i det daglige arbejde som i de formelle samarbejdsfora.

God personaleledelse handler også om at inspirere medarbejderne. Det kan være ved at anerkende en god indsats, hjælpe i en vanskelig situation, anvise nye veje eller foregå med et godt eksempel. Og først og fremmest ved at skabe en positiv kultur, hvor man fokuserer på muligheder og løsninger frem for begrænsninger og problemer.

Jeg styrer efter mål og resultater

Det indebærer, at jeg:

- sætter og kommunikerer tydelige mål og forventninger
- fastholder fokus på de faglige resultater, vi skal opnå sammen
- dokumenterer og evaluerer indsatsen på en meningsfuld måde
- bidrager aktivt og troværdigt til kommunens positive omdømme
- prioriterer de fælles ressourcer ud fra de mål, vi skal opnå
- sikrer, at de administrative processer fungerer professionelt og effektivt

Som leder bliver man først og fremmest bedømt på sine resultater. Har organisationen leveret, hvad den skulle? Er kvaliteten i orden? Er brugerne tilfredse? Har man holdt budgettet og tidsplanen?

Det er derfor afgørende som leder at kunne styre efter mål og resultater. Det er ikke så selvfølgeligt, som det lyder. For i hverdagen kan der være hensyn, der trækker i mange forskellige retninger.

Derfor gælder det om at kunne fokusere og prioritere sine kræfter. Herunder at sikre, at alle kender og forstår målene, og at hele organisationen er gearet til at forfølge dem.

Som ledere har vi også et ansvar for at få formidlet de gode resultater, vi opnår, til en bredere kreds. Det styrker ikke blot kommunens og dens institutioners anseelse i omverdenen. Det giver også medarbejderne grund til at være stolte over den fælles indsats.

Gode vilkår for bedre ledelse

Jeg forventer som leder, at Glostrup Kommune stræber efter at give mig de bedst mulige rammer for, at jeg kan påtage mig og udvikle mit lederskab. Det indebærer især:

- et ledelsesrum, hvor mine succeskriterier og mine handlemuligheder er tydelige
- at min nærmeste leder tydeligt og synligt bakker mig op i lederrollen
- mulighed for løbende sparring og anerkendelse fra min egen chef
- gode rammer for at dele viden og danne netværk med andre ledere
- tilbud om relevante former for lederudvikling og lederuddannelse
- adgang til den viden og de værktøjer, der kræves for at udøve ledelse professionelt

Vilkårene for at lede bliver aldrig helt perfekte – også ledelse er det muliges kunst. Men vi har som ledere ret til at forvente, at organisationen gør, hvad den kan, for at vi kan udøve ledelse, når det er bedst.

Det skal være så attraktivt som muligt at påtage sig sit lederskab, og der skal være gode muligheder for løbende at udvikle sig i jobbet. Derfor er vilkårene for at udøve god ledelse også en del af ledelsesgrundlaget.



Glostrup Kommune · Januar 2010