



Det nordfynske ledelsesgrundlag

Ledelsesgrundlag for Nordfyns Kommune

Derfor et ledelsesgrundlag

Nordfyns Kommune er en politisk ledet organisation i udvikling. Internt i form af nye innovative arbejdsformer, og eksternt i kraft af de nye krav, kommunerne bliver mødt med fra flere sider.

Tidligere optrådte kommunerne i en myndighedsrolle, hvor de traf afgørelser, som havde konsekvens for borgerne. I dag knytter kommunerne tættere bånd til borgerne. Det nære samarbejde rummer mange muligheder og perspektiver, både for borgerne og for os som kommune. Men det betyder også, at den enkelte medarbejder oftere selv træffer beslutninger i direkte samspil med borgeren. Lederens rolle bliver i den forbindelse at løse problemer og at definere den ramme, som medarbejderen træffer afgørelse inden for.

Dette ledelsesgrundlag beskriver, hvordan vi

- proaktivt og innovativt, skaber rammer for organisationen, medarbejdere og opgaveløsningen, så vi sammen opnår de ønskede resultater.
- forcerer grænser og barrierer, der hæmmer nyskabelse og innovation.
- leder på tværs og inviterer borgere, virksomheder og andre aktører ind i et nyskabende samarbejde.

Ledelsesgrundlaget henvender sig derfor til hele organisationen. Det fortæller ledere, hvad vi i Nordfyns Kommune ser som god ledelse, og det fortæller medarbejderne, hvordan de kan forvente at blive ledet. Medarbejdere kan med ledelsesgrundlaget i hånden udfordre deres ledere og medvirke til, at der sker samarbejde på tværs af alle niveauer og områder.

Som leder i Nordfyns Kommune skal du have modet til at gå nye veje og være i tæt samarbejde med borgerne om at finde den bedst mulige løsning. Det kalder vi 'samskabelse', og det betyder blandt andet, at du tager udgangspunkt i borgerens perspektiv og går målrettet efter de metoder, der virker.

Vi skal nemlig have fokus på den værdi og effekt, vores indsatser skaber for vores målgrupper. Det giver god mening at flytte opmærksomheden fra selve ydelsen til effekten af den ydelse, vi leverer. Det handler om, at vi skal prioritere indsatserne og turde tænke innovativt, så indsatserne skaber mest mulig værdi for borgerne.

Ledelse handler især om at skabe resultater, og dem skaber du ved hjælp af ledelse, ikke alene ledelse oppefra og ned, men ledelse på alle planer, niveauer og i alle retninger. Skal de kunne lade sig gøre, skal der være en fælles forståelse af det resultat, vi tilstræber. Det kræver **fælles kurs, koordinering og commitment**, og derfor er ledelse et produkt af netop de tre begreber.

Morten V. Pedersen
Kommunaldirektør

Kurs, koordinering og Commitment

Fælles kurs, koordinering og commitment er en forudsætning for at kunne skabe organisatoriske resultater som f.eks. høj kvalitet, produktivitet, effektivitet, en høj grad af troværdighed, gode arbejdsbetingelser og trivsel. Det gælder for den enkelte organisatoriske enhed, og det gælder for organisationen som helhed.

Medarbejdere træffer selv mange beslutninger i dagligdagen og sender de problemer, de ikke selv kan løse 'opad'. Det fordrer en ny slags ledelse, i form af overblik, synliggørelse af mål, prioriteringer, fælles forståelse og relationer på tværs. Som leder skal du også kunne skabe fælles momentum i forhold til organisationens tværgående projekter og til de mange interessenter.

Din og den øvrige ledelses opgave er at sikre produktion af tilstrækkelig kurs, koordinering og commitment. Der skal investeres tid på kursen og bagefter på koordineringen, så commitment sikrer løsningen på tværs af budgetter og andre rammer eller forhindringer.

Det kræver ressourcer og social kapital. En høj social kapital er udgangspunktet for at kunne håndtere og imødegå forandringer med overskud. Oplevelsen af tillid, retfærdighed og et godt samarbejde om kerneopgaven er afgørende for vores evne til at yde og levere, både som ledere og medarbejdere. Det betyder, at vi sammen arbejder målrettet på at opbygge en høj social kapital i alle vores arbejdsrelationer.

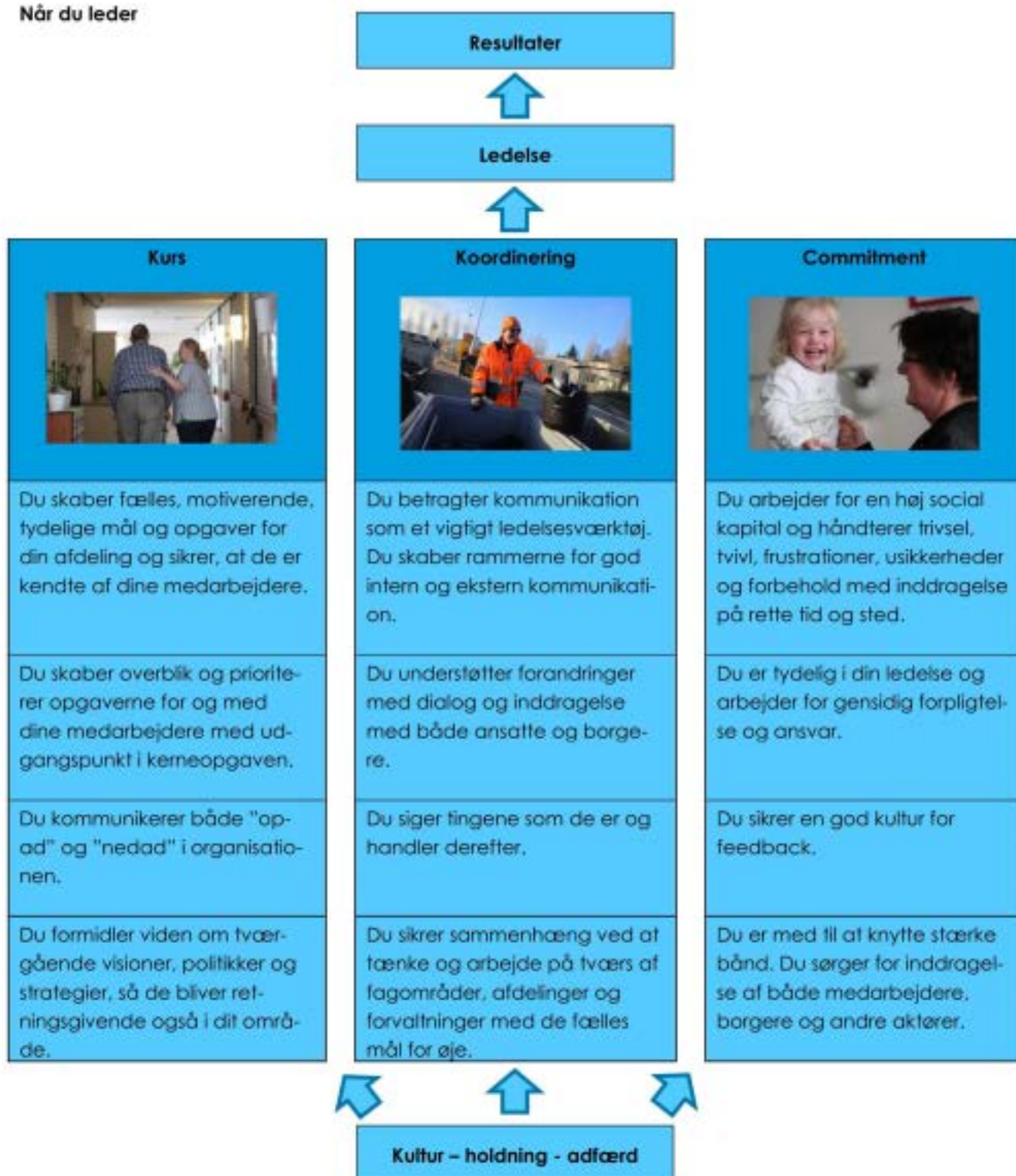
Ledelse finder sted overalt og på alle niveauer. Medarbejdere leder også i visse situationer, og derfor skal du som leder også turde give slip på kontrol og turde uddelegere ansvar og kompetence.

Udgangspunktet for kurs, koordinering og commitment i Nordfyns Kommune er vores kultur som arbejdsplads. En kultur som er præget af vores fire værdier:

Ordentlighed – Troværdighed – Åbenhed – Synlighed

- og den høje grad af social kapital, som findes blandt os,

Når du leder



Ledelse under overfladen

Som leder skal du have en stor robusthed. Det er nødvendigt, da der ofte er svære udfordringer og dilemmaer, som du skal kunne navigere i som leder.

For eksempel stilles der krav til dig fra flere niveauer - fra din chef og dine medarbejdere, ligestillede kolleger, selve organisationen og det politiske niveau. Alle har de forventninger til, hvordan du udfylder din lederrolle, og forventningerne peger ikke altid i samme retning. Det skal du kunne tåle og håndtere.

Som leder kan du heller ikke have fuld fokus på alle udfordringer på en gang. Nogle gange skal du fokusere mere på en udfordring på bekostning af en anden. Det skal du kunne acceptere. Det er blot vigtigt, at du ikke glemmer de andre udfordringer, du vender ryggen til, selv om fokus i øjeblikket er et andet sted.

Du skal også være opmærksom på forskellen mellem det at være chef med et overordnet strategiske fokus og det at være leder med vægten lagt på nærvær og de personlige ressourcer hos medarbejderne. Begge roller er vigtige, men udfordringen er at vide, hvornår du kan og skal bringe den ene rolle i spil frem for den anden.

Derfor skal du evne at indtage forskellige positioner og roller, som kalder på forskellige former for ledelse og fokus.

Kurs, koordinering og commitment kræver med andre ord situationsbestemt ledelse med udgangspunkt i relationer. Det forventes ikke altid, at du skal lede, men at du netop sikrer fælles kurs, koordinering og commitment.

For at kunne lykkes som leder og trives med ovennævnte udfordringer er det en fordel at kende egne styrker og svagheder. Det er vigtigt at kunne se indad og kende egne reaktionsmønstre. Du skal formå at lytte til dig selv og stå ved din egen integritet. Når du forstår og kan arbejde med de ubevidste psykologiske processer i dig selv, kan du bedre forstå og navigere i organisationen, hvor samme processer kan være del af handlemønstre og kultur.

Ledelsesgrundlaget er udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af ledere og medarbejdere med udgangspunkt i Direktionens Strategi- og Udviklingsplan, Vision 2021 og Nordfyns Kommunes 4 værdier. Derudover kan du finde yderligere vedrørende din rolle, ansvar og opgaver som leder på Lederweb (www.lederweb.dk) og på kommunens intranet, herunder specifikt personalepolitikken samt strategier og politikker i øvrigt. Desuden kan du se mere om Kurs, Koordinering og Commitment her: <http://www.youtube.com/watch?v=NRW4FDZVOXI>

Nordfyns Kommunes værdier

Vi har et værdisæt for, hvorledes vi omgås hinanden, og hvordan vi vil kendetegnes af borgerne:

Ordentlighed: Vi behandler hinanden med respekt og værdighed og tager hensyn til individuelle og kulturelle forskelle.

Troværdighed: Vi er ærlige og optræder ælsk korrekt – såvel over for hinanden som over for borgere. Vi skaber godt samarbejde med borgere, kolleger og samarbejdspartnere.

Åbenhed: Vi taler og lytter åbent til hinanden uden hensyn til niveau eller stilling. Vi behandler hinanden og borgerne med respekt for forskellighed.

Synlighed: Vi tænker og arbejder for helheden.

Ordliste

Facilitere

At muliggøre/lette en proces. At hjælpe en proces igennem.

Grænsekrydsende ledelse

Evnen at skabe kurs, koordinering og commitment på tværs af afdelings- og områdegrænser med henblik på at opnå et højere mål eller vision. (Ibid)

Innovation

At se muligheder og være i stand til at føre disse muligheder ud i livet på en værdiskabende måde. (Darsø, 2011)

Kerneopgave

Den overordnede opgave en given organisatorisk enhed har for at skabe langsigtede effekter. Langsigtede effekter betyder i denne sammenhæng, at udførelsen af kerneopgaven skaber værdi for borgeren. (Thoft, Sørensen, Halse, Hvenegaard 2014)

Resultat

Det endelige udfald af vores indsatser.

Samskabelse

Velfærdsløsninger skabes i et samspil mellem borgere, pårørende, frivillige organisationer, uddannelsesinstitutioner, private virksomheder mv. Derved skaber vi flere muligheder for deltagelse i nye fællesskaber – og de er langt fra altid kommunale. (KL: Velfærdssamfund, version 3.0)

Social kapital

Den egenskab som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed. (Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø)

Værdi

Kvalitet eller ideal som vurderes højt



Hvis du ønsker at vide mere om hvordan det er at være medarbejder og leder i Nordfyns Kommune, kan du med fordel læse Det nordfynske medarbejdergrundlag og vores personalepolitik. Du kan finde begge dele på vores intranet.