



## Ledelsesgrundlag for Kåre Svarre Jakobsen

*Hvorfor et personligt ledelsesgrundlag?*

### *Ledelse indad*

Jeg har flere formål med et personligt ledelsesgrundlag. Det måske vigtigste er, at skriveprocessen er en *gratis* anledning til at stoppe op og reflektere over, om min ledelsesadfærd er i overensstemmelse med mine grundlæggede værdier. Er det indre ledelseskompas kalibreret korrekt? Det er det, som vi i Ishøj Kommunes nye ledelsesgrundlag, Grundlag for lederskab og følgeskab, kalder *ledelse indad*.

### *Ledelse nedad og til siden*

Derudover er mit ledelsesgrundlag en åben invitation til at afstemme forventninger. Ledelsesgrundlaget kan bl.a. ses som min ønskeliste til godt følgeskab, som mine omgivelser får mulighed for at reflektere og respondere på. Især er jeg optaget af at få feedback fra organisationen, som i dagligdagen udsættes for min ageren som leder i Ishøj Kommune.

### *Ledelse opad*

I Ishøj Kommune har vi brugt et års tid på at sanere et sandt virvar af politikker med målsætninger, der stak af i alle mulige retninger. I koncernledelsen har vi brugt mange kræfter på at designe og drive denne saneringsproces, så vi i dag er nede på 6 hovedpolitikker som vores ledestjerner for kommunens udvikling. Det er min oplevelse, at vores politikere er tilfredse med både proces og resultat. Jeg forventer, at ledere og medarbejdere i Ishøj lægger sig i selen for at omsætte politikkerne til konkrete indsatser.

### *Vi tjener almenvældets interesser!*

Som kommunaldirektør og djøf'er er jeg nærmest per definition bureaukrat af værste skuffe. Ikke desto mindre elsker jeg mit arbejde i det offentlige, fordi vi gør en positiv forskel for Ishøj og dets borgere. Vi tjener almenvældets interesser, og det er et stort privilegium, som forpligter.

Ikke alle borgere i Ishøj er født med en sølvske i munden. Vores udfordringer kan synes større end i andre kommuner. Måske er jeg lidt masochistisk anlagt, men det, synes jeg, er supermotiverende. Jeg er meget stolt over at arbejde for Ishøj Kommune. Her løser vi virkelige problemer for mennesker af kød og blod, som har lige så stor ret til et værdigt liv som i resten af landet.

### *Landets dygtigste ledere*

Det er mit mål som kommunaldirektør at skabe en bæredygtig kommune med social mobilitet og gode udviklingsmuligheder for vores borgere og virksomheder, uanset om de kan mærke en ært gennem 20 madrasser og 20 edderdunsdyner. For at lykkes har vi brug for landets dygtigste ledere, som kan løse komplekse udfordringer. Vi skal kunne navigere kompetent i alle fire dimensioner af offentlig værdiskabelse; 1) Styr på tingene, 2) Mere og bedre for mindre, 3) Innovation af velfærd sammen med andre, og 4) Modstandskraft og robusthed.

Vi er i al beskedenhed ret gode til de to første dimensioner. Det ses f.eks. af vores regnskaber og revisionsanmærkninger - eller mangel på samme! Vi skal øve os mere på dimension 3 og 4. Det skal vi bl.a. gøre for at imødegå vores demografiske udfordringer samt blive mindre afhængige af særtilskud og udligning fra staten og andre kommuner.

De fire dimensioner er hentet i bogen Den Nye Syntese for offentlig værdiskabelse, men der findes en *dimension* mere, som jeg mener, ledere i Ishøj bør have blik for, nemlig humor i ledelse. Jeg tror på, at humor er godt for menneskers velbefindende, innovationskraft og forandringsparathed. Dermed understøtter humor mange af de ting, vi gerne vil i Ishøj. Ledelse kan betragtes som en muskel, der hele tiden skal trænes og plejes. Det samme kan siges om lattermusklen.

#### *Du skal turde at turde!*

Hos mig har alle ret og pligt til at fejle, når bare vi ikke gentager fejlene. Jeg accepterer fejl, så længe vi vedgår fejlene, lærer af dem og deler erfaringerne. Vi skal være en organisation, hvor lysten til at lykkes, er større end frygten for at fejle. Begår du ingen fejl, sidder du for meget på hænderne, og så er Ishøj ikke den rigtige arbejdsplads for dig.

#### *Tålmodighed er en dyd ikke alle besidder*

Jeg er udviklingsorienteret og bestræber mig til stadighed på at drive organisationen frem mod nye og bedre løsninger. Som leder er det nemt at sidde i sit babelstårn og udstikke kursen, men uden følgeskab intet lederskab - og omvendt. Jeg er utålmodig af natur, og kan have svært ved at acceptere, at beslutninger ikke *blot* føres ud i livet med det samme. Da jeg samtidig kan være en smule egenrådig – især når tingene skal gå stærkt – brister mine forventninger indimellem. Her er der rum for forbedring, og jeg har brug for, at mine omgivelser fortæller mig, når jeg spænder buen for hårdt.

#### *2300 ambassadører*

Ishøj har hverken som område eller arbejdsplads den anseelse, som Ishøj fortjener. Dette til trods for, at trivselen i Ishøj Kommune ligger over gennemsnittet på alle de parametre, hvor vi kan benchmarke os op mod andre kommuner. Det har jeg tænkt mig, at vi skal lave om på, men det kan vi ikke lykkes med uden alles medvirken.

Jeg ønsker, at alle 2300 medarbejdere optræder som kommunens ambassadører og bidrager til den gode fortælling om Ishøj. Det er ikke det samme som, at du ikke må tale om de ting, som er svære i Ishøj - det må du gerne - men har du valgt at arbejde for Ishøj, bilder jeg mig ind, at det også handler om en vis portion kærlighed til opgaven og stedet. Er du ansat som *gadefejer* i Ishøj handler jobbet ikke kun om, at gaden skal gøres ren. Det handler om at skabe et sted, hvor folk har lyst til at bo, arbejde og dyrke et aktivt fritidsliv. Vi skal med andre ord hjælpe hinanden med at tale Ishøj op. Andre – heriblandt pressen – skal nok sørge for at bringe de negative historier og fordomme om Ishøj.

Mit vigtigste aktiv er alle I medarbejdere, der er ansat i kommunen. Mit mål er, at I som medarbejdere kan sige, at I er stolte over at arbejde i Ishøj Kommune. Sammen skaber vi det gode liv for borgerne i Ishøj.