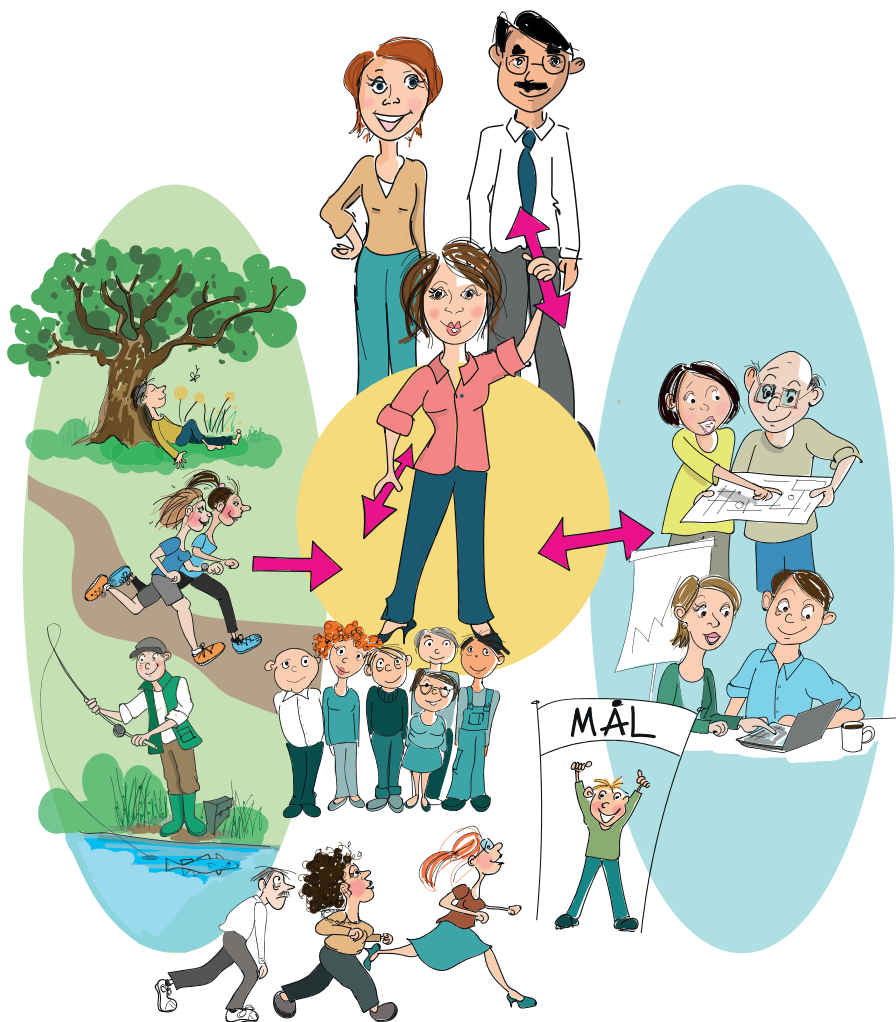


# Grundlag for Lederskab & Følgeskab



## Sammen om løsning af kerneopgaven

'Grundlag for lederskab og følgeskab' er alle ledere og medarbejderes fælles referenceramme for den kultur, vi gerne vil fremme, og den måde vi arbejder sammen om løsning af kerneopgaven i Ishøj Kommune. Det skal bidrage til at skabe de bedste betingelser for en attraktiv og effektiv arbejdsplads, som er gearet til at indfri borgernes forventninger til fremtidens velfærdskommune. Vi vil sammen med borgerne løse og udvikle de opgaver og velfærdsløsninger, der bidrager til at gøre Ishøj til et godt sted at bo, leve og arbejde. Derfor gælder 'Grundlag for lederskab og følgeskab' og de værdier, der her lægges til grund for den fælles opgaveløsning for alle – ledere såvel som medarbejdere.

### Når du læser Grundlag for ledelse, skal du se det som:

1. Et kodeks for det ansvar og de roller vi forventer, at alle påtager sig.
2. Et grundlag for den enkelte leders og medarbejders udvikling i Ishøj Kommune, og et dialogværktøj, der kan bruges til at sætte fokus på, hvordan vi alle skal udvikle os og agere i forhold til vores kerneopgave både som leder og medarbejder.

'Grundlag for lederskab og følgeskab' beskriver, hvad det kræver af os alle sammen, når vi i Ishøj Kommune skal lykkes med vores ambitiøse mål og fælles mission om, at vi er til for borgeren og det kommunale fællesskab. Vi tager afsæt i en fælles anerkendende kultur, hvor vi sammen tager ansvar for at se, høre og respektere hinanden, for dem vi er.

## Sammen skaber vi fremtidens velfærdskommune

Når vi skaber fremtidens velfærdskommune sammen med borgerne, kræver det, at vi tænker hele vejen rundt om de opgaver, vi skal løfte som kommune. Der skal både være styr på økonomien og plads til nytænkning. Der skal være fokus på optimering og effektivisering, men samtidig være plads til at inddrage borgere og brugere i udviklingen af nye løsninger. Der skal med andre ord skabes værdi på flere måder samtidigt, hvilket kan give nogle dilemmaer i vores opgaveløsning, som vi bliver nødt til at forholde os til.



### KERNEOPGAVEN

I Ishøj har vi en fælles mission: Vi er til for borgeren og det kommunale fællesskab. Kerneopgaven udmønter sig forskelligt alt efter, hvilken politik der er styrende for det område, man arbejder på, og hvad man arbejder med. Kerneopgaven er konkretiseringen af formålet med netop jeres arbejde på jeres arbejdsplads. Det er jeres svar på, hvad det er, I skal lykkes med i fællesskab.

Derfor vælger vi at se på vores løsning af kerneopgaven ud fra fire perspektiver, som alle er i spil i vores samarbejde:

## Løsning af kerneopgaven: Fire perspektiver

### **Mere og bedre for mindre**

Vi skal sammen skabe mest mulig værdi, udnytte ressourcerne bedst muligt og optimere vores opgaveløsning. Vi vil enten have "det samme for mindre" eller "mere for det samme". Her fokuserer vi på, hvordan vi kan udvikle arbejdsgange og blive klogere på at forbedre kerneydelsen ved hjælp af dokumentation og evaluering.

### **Innovation af velfærd sammen med andre**

For at vi kan lykkes med at skabe fremtidens velfærds Kommune sammen med borgerne, bliver vi nødt til at skabe velfærd – med borgerne som medproducenter. Vi skal inddrage alle relevante kompetencer i udviklingen af nye løsninger. Vi inddrager borgeren som ekspert i eget liv.

### **Styr på tingene**

Vi skal altid sikre, at der er styr på tingene omkring opgaveløsningen. Her fokuserer vi på sikker drift, god implementering af nye og gamle tiltag, økonomistyring, overholdelse af lovgivning samt opfyldelse af de politiske mål.

### **Modstandskraft og robusthed**

Vi skal sammen have blik for den fremtid, vi endnu ikke kender de fulde konsekvenser af. Vi afprøver og udvikler metoder og løsninger, der kan modstå eller afhjælpe konsekvenser af udviklingen indenfor sociale forhold, økonomi, teknologi, miljø og klima.

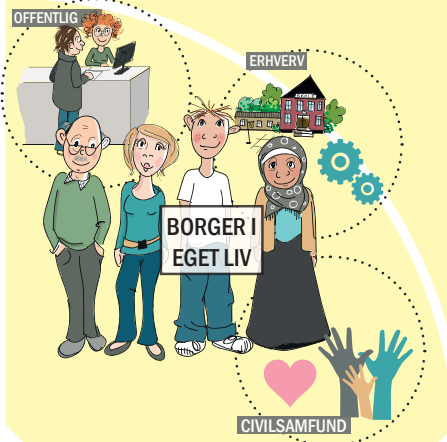
*Inspireret af forskning indenfor offentlig værdiskabelse ved Jocelyne Bourgon & Kristian Dahl (2017).*

# De fire perspektiver i praksis

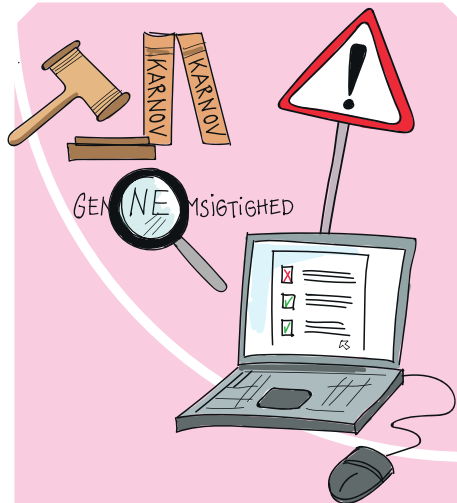
**Mere og bedre for mindre**



**Innovation af velfærd sammen med andre**



**Styr på tingene**



**Modstandskraft og robusthed**





### **Når vi arbejder med at skabe mere og bedre for mindre så:**

- Tager vi ansvar for at udnytte kommunens ressourcer bedst muligt.
- Arbejder vi løbende på at forbedre vores arbejdsgange og rutiner.
- Udvikler og optimerer vi kerneydelsen gennem arbejdet med dokumentation og evaluering.



### **Når vi sætter gang i innovation af velfærd sammen med andre så:**

- Er vi modige og tør give plads til kreativitet.
- Inddrager vi borgere og andre med relevante kompetencer i udviklingsarbejdet.
- Giver vi følgeskab til lokalsamfundets ildsjæle.



### **Når vi udvikler modstandskraft og robusthed så:**

- Har vi blik for det omkringliggende samfund og kigger ud i fremtiden.
- Holder vi os orienteret om de nyeste tendenser indenfor vores fagområder.
- Tænker vi langsigtet og ser forebyggelse som en investering.
- Er vi opmærksomme på at brede kompetencerne ud og sikre videndeling, så vi opbygger en robust organisation.



### **Når vi har styr på tingene så:**

- Forklarer og oversætter vi love og regler, så det giver mening for borgeren.
- Sikrer vi opfyldelsen af politiske mål og overholdelse af love og regler.
- Udviser vi rettidig omhu i forhold til økonomistyring.



## Hvad skal der til for at vi lykkes?

Det kræver en indsats af både ledere og medarbejdere for at kunne lykkes med alle fire perspektiver af opgaveløsningen. Med 'Grundlag for lederskab og følgeskab' ønsker vi at "strække" ledelsestænkningen, så vi ikke kun ser ledelse som en rolle, der er knyttet til den enkelte leder. Vi ønsker at bygge på en kultur, hvor både ledere og medarbejdere er bevidste om vores ansvar/medansvar for at skabe god ledelse. Vi skal samarbejde om at skabe værdi for det kommunale fællesskab. Derfor skal vi arbejde med at få alle fire perspektiver af opgaveløsningen i spil.

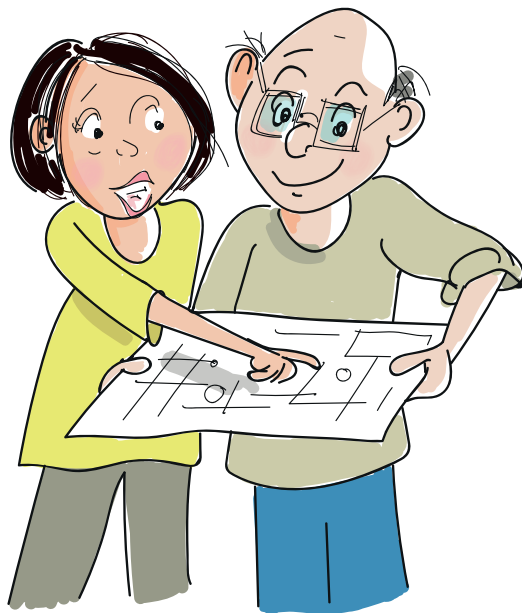
'Grundlag for lederskab og følgeskab' indeholder to grundlæggende tilgange til, hvordan vi gennem vores handlinger og adfærd bidrager til en anerkendende kultur, hvor alle er med til at skabe den attraktive og effektive arbejdsplads, som er en forudsætning for, at vi kan skabe mest mulig værdi for Ishøjs borgere og det kommunale fællesskab.

De to tilgange handler om **lederskab** og **følgeskab** og om at se på ledelse hele vejen rundt.

## Lederskab og følgeskab

Som leder skal du både kunne gå forrest i din del af organisationen, gå bagved og/eller ved siden af medarbejderne i opfyldelsen af organisationens mål. Det betyder også, at du som leder i Ishøj Kommune skal være bevidst om, at dine medarbejdere og organisation har behov for forskellige ledelsesroller og ledelseskompetencer alt efter, hvad situationen og opgaverne kalder på. Vi ser ledelse som noget, der skabes i relationer, og derfor sætter vi særligt fokus på vores relationer til hinanden. I alle relationer er der en leder og følger, og når det lykkes, går følgeskab hånd i hånd med lederskab. Både lederskab og følgeskab handler om at tænke, tale og handle til gavn for hele organisationen og arbejdsfællesskabet. Et godt følgeskab handler om anerkendelse af helheden og udforskning af veje til fælles resultatskabelse. Det handler om at bidrage til en god og løbende dialog om kerneopgaven og om at prioritere denne over individuelle ønsker.

Det er altid lederen, der har ret og pligt til at definere rammer og retning samt lede og fordele roller og opgaver, men hvad enten du er leder eller medarbejder, har du et ansvar for, at vi i fællesskab kan lykkes.



## Lederskab og følgeskab betyder:

- At vi i Ishøj betragter ledelse som noget, der skabes i **relationen** mellem leder/medarbejder – samt mellem medarbejder/medarbejder og leder/leder. Vi vægter derfor godt **følgeskab** ligeså højt som godt **lederskab**.
- At alle tager del i at skabe en velfungerende organisation, der lykkes med **kerneopgaven**.



Lederskab og følgeskab er ikke defineret af, om man er leder eller medarbejder. Ledere og medarbejdere bedriver alle både lederskab og følgeskab i opgaveløsningen, og rollerne kan gå på skift. Når lederen har delegeret en opgave til medarbejderen, så tager medarbejderen ledelse på opgaven, og lederen giver følgeskab ved at bidrage med sparring og opmærksomhed.



## **Hvordan kan jeg bedrive aktivt og konstruktivt lederskab?**

- Jeg tager ansvar for, at vi sammen skaber et fælles billede af vores kerneopgave.
- Jeg sætter retningen for den fælles opgaveløsning, og holder fokus på målet.
- Jeg tager ansvar for, at vi løbende vurderer og revurderer løsningen af opgaven.
- Jeg bidrager til en åben kultur, hvor alle kan komme med forslag til nye løsninger.
- Jeg bidrager til at skabe en god og ærlig feedbackkultur.
- Jeg kommunikerer klart og tydeligt.

## **Hvordan kan jeg bedrive aktivt og konstruktivt følgeskab?**

- Jeg spørger, når jeg er i tvivl.
- Jeg deler mine refleksioner om, hvordan vi bedst lykkes med vores opgaver.
- Jeg er en konstruktiv sparringspartner, og kommer med forslag til, hvordan vi kan komme videre.
- Jeg spørger, hvordan jeg kan hjælpe.
- Jeg siger fra og til, og udviser respekt for andres tid og prioriteringer.
- Jeg møder mine kollegaer, medarbejdere og ledere med anerkendende forventninger.

## Ledelse hele vejen rundt

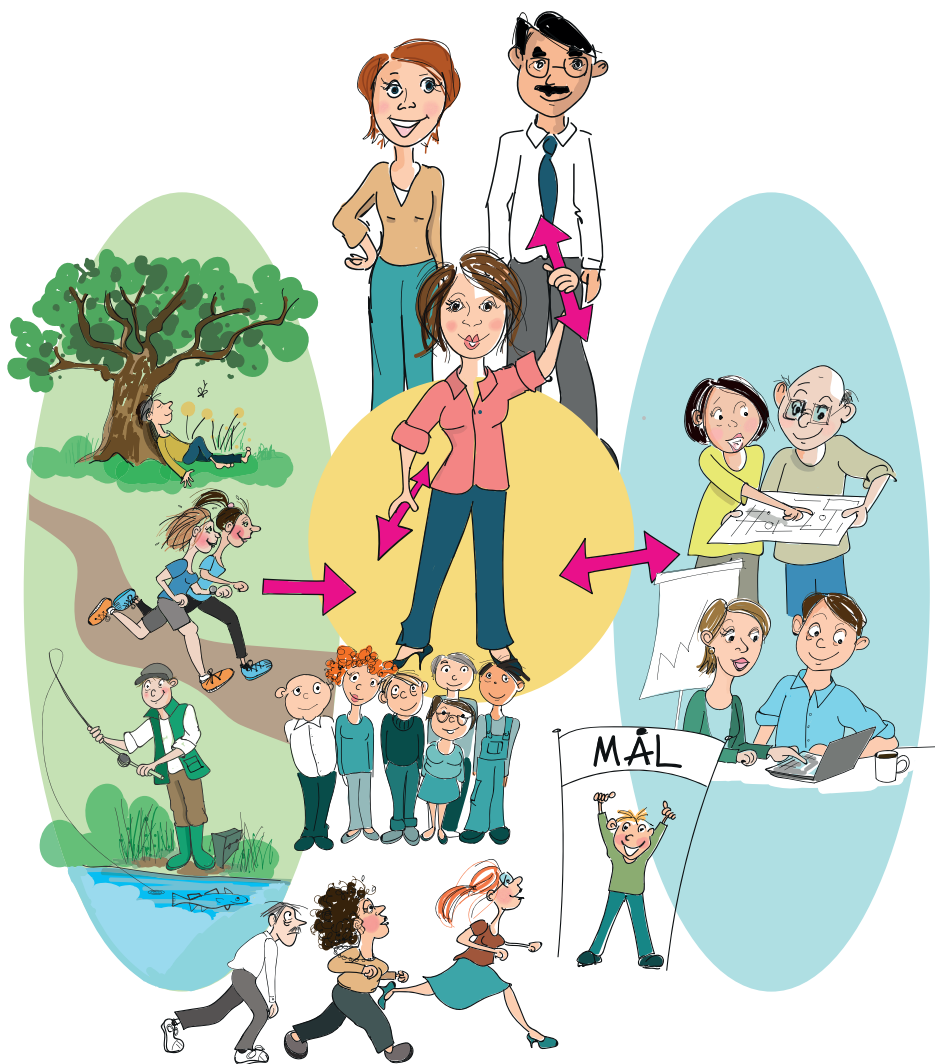
En vigtig brik i ledelse er, hvordan jeg bruger mig selv. Når vi tænker hele vejen rundt om vores opgaveløsning, skal vi også kunne tænke hele vejen rundt om den måde, vi agerer, når vi leder medarbejdere, eller når vi leder opgaver. For at vi kan lykkes med godt lederskab og følgeskab, skal vi derfor have et 360 graders blik rundt om os selv. Det skal sikre, at vi hele tiden spiller hinanden gode i alle relationer.

**Ledelse opad** handler om, at vi skal sikre god sammenhængskraft med ledelsesniveauerne over os selv. Når jeg leder opad, klæder jeg min leder på, bidrager med min faglighed og mine erfaringer, så min(e) overordnede leder(e) får det bedst mulige grundlag for at kunne træffe beslutninger og skabe resultater.

**Ledelse nedad** har fokus på ledelse af opgaver eller på ledelse af medarbejdere og ledere under mit eget ledelsesniveau. Ledelse nedad er den klassiske ledelsestækning, hvor det er vigtigt at tage højde for, at alle medarbejdere er unikke, og at holde fokus både på nye medarbejdere på vej ind i organisationen og på medarbejdere, der er ved at forlade organisationen.

**Ledelse indad** handler om den del af ledelse, der kommer indefra. Det er min evne til at give mig selv tid og ro til at være i det refleksive rum – og ikke kun beslutte og handle. Det handler om, hvordan jeg kan lede mig selv, så jeg finder motivation i opgaveløsningen og styrke til at bedrive bedre lederskab og følgeskab hver dag.

**Ledelse til siden** opstår, når jeg bidrager til, at mine sideordnede kolleger lykkes med deres mål og opgaver. Når jeg leder til siden, er jeg derfor opmærksom på mine omgivelser og herunder også de samarbejdspartnere, jeg har ved siden af mig, som kan bidrage med viden på tværs af fagligheder og institutioner.



## Vi lykkes med ledelse - sammen!

'Grundlag for lederskab og følgeskab' er ikke en tjekliste for, hvordan du er en god leder eller medarbejder i Ishøj Kommune.

Det er en beskrivelse af, hvilken kultur vi ønsker at fremme og se i dagligdagen og i organisationen som helhed.

For hele Ishøj Kommune er missionen, at vi er til for borgeren og det kommunale fællesskab, og ude på de enkelte arbejdspladser skal det omsættes til konkrete handlinger og løsninger, hvor ALLE bidrager til at løse kerneopgaven.

