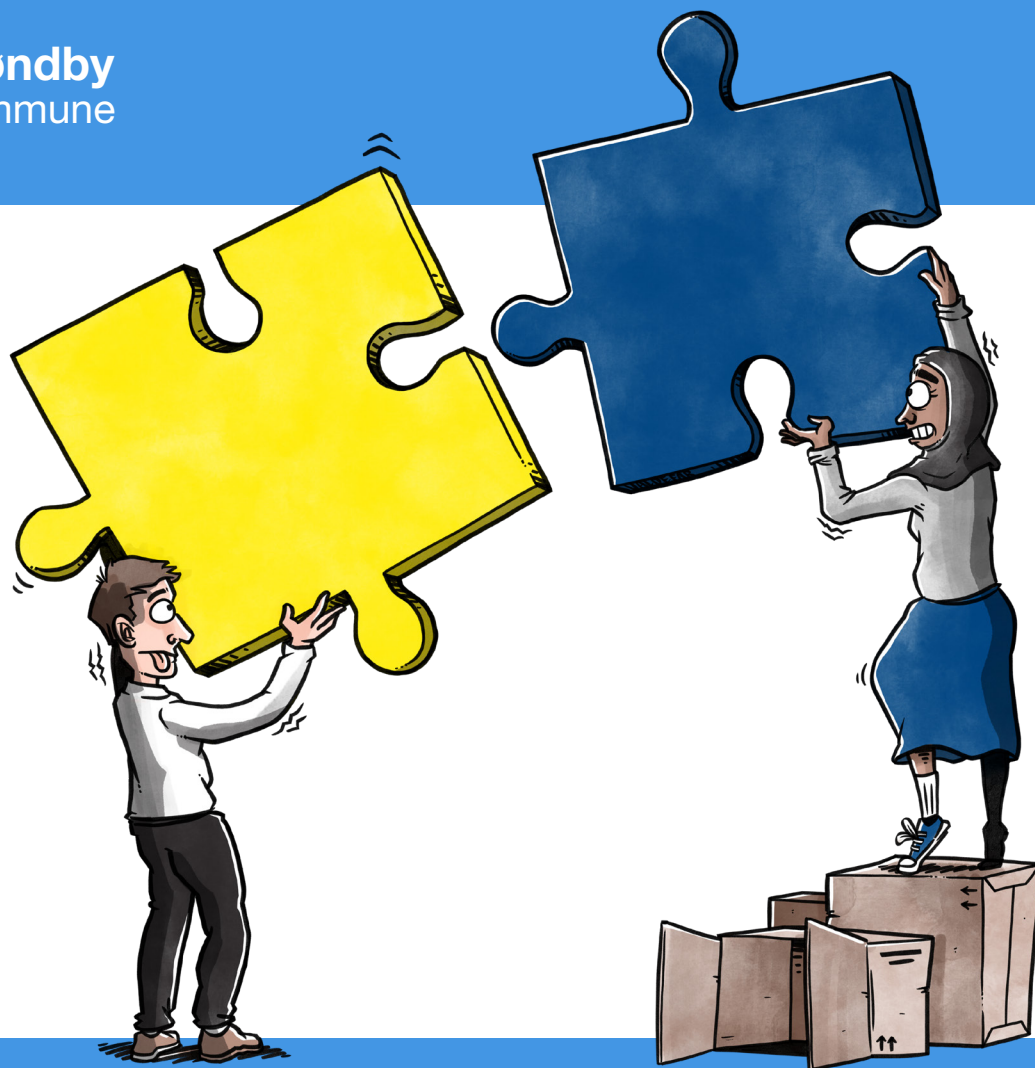




Brøndby
Kommune



Ledelse i fællesskab

– Ledelsesgrundlag for Brøndby Kommune



Indledning

Et ledelsesgrundlag med udgangspunkt i Brøndby 2030

I maj 2020 vedtog kommunalbestyrelsen Brøndby Kommunes første samlede strategi – Brøndby 2030. Strategien giver os en fælles vision og retning for, hvor Brøndby Kommune skal bevæge sig hen, og hvad vi vil prioritere og fokusere på de næste 10 år.

I forlængelse af Brøndby 2030 satte vi en proces i gang for at drøfte, hvad det kræver af os som ledere, hvis vi skal lykkes med at indfri målsætningerne i Brøndby 2030. Og hvilke forventninger vi i øvrigt har til hinanden ledelsesmæssigt. Det har ført til udarbejdelsen af ”Ledelse i fællesskab – Ledelsesgrundlag for Brøndby Kommune”.

Vi bedriver ledelse i fællesskab

Et væsentligt element i Brøndby 2030 er, at vi skal arbejde og samarbejde på nye måder, og at det er i fællesskab, vi får skabt de gode løsninger. Det har derfor fra start været en hjørnesteen i arbejdet med ledelsesgrundlaget og er blevet et centralt pejlemærke for ledelsen i Brøndby Kommune.

En anden hjørnesteen har været det, vi taler om som en særlig Brøndby-ånd. Sagt kort handler det om, at vi har en organisation med god balance mellem det formelle og det uformelle, en høj grad af tillid og tiltro til fagligheden mellem ledere, medarbejdere og politikere samt en følelse af fællesskab. Det er blevet fremhævet undervejs i processen og gennemsyrrer også pejlemærkerne i det færdige ledelsesgrundlag.

Formålet med ledelsesgrundlaget

Ledelsesgrundlaget skal understøtte arbejdet med at implementere og realisere strategi Brøndby 2030. Derudover er formålet:

1. At ledelsesgrundlaget udgør en fælles retningsgivende platform for tværgående ledelsesfællesskab og opgaveløsning
2. At ledelsesgrundlaget formulerer et fælles sprog og fælles værdier for ledelsesopgaven
3. At ledelsesgrundlaget udgør fundamentet for rekruttering, uddannelse og udvikling af lederne i Brøndby Kommune
4. At ledelsesgrundlaget medvirker til en professionalisering af ledelse som fag i Brøndby Kommune
5. At den mere professionelle ledelse i Brøndby Kommune medfører en oplevet positiv forandring for borgerne, medarbejderne og kommunalbestyrelsen

Ledelsesgrundlaget kan naturligvis også være en rettesnor for fx medarbejdere og politikere, men der er en særlig forpligtelse i lederrollen til at gå forrest og være det gode eksempel.

Ledelsesgrundlagets tilblivelse

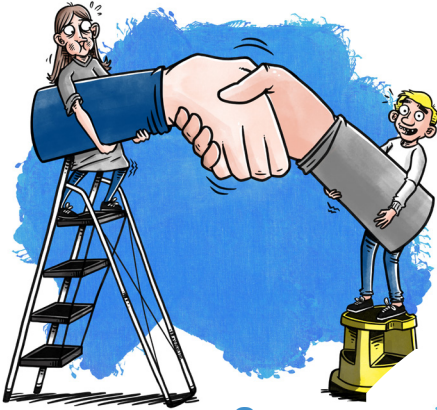
Ledelsesgrundlaget er udviklet med input fra alle kommunens ledere i en involverende proces fra august 2020 til juni 2021.

Undervejs har vi både forholdt os til, hvad der fungerer godt i dag, og hvad der skal til for at indfri forventningerne fra Brøndby 2030. Og vi har dykket ned i de dilemmaer, der uundgåeligt opstår, når vi i hverdagen møder modsatte krav og værdier.

Vi vil løbende opdatere og tilpasse ledelsesgrundlaget, så det udvikler sig i takt med organisationen og fortsat udstikker en ambitiøs, fælles retning for lederne i Brøndby.

Vi ser frem til at slippe vores fem fælles pejlemærker løs og fortsætte arbejdet og de gode drøftelser ude i organisationen.

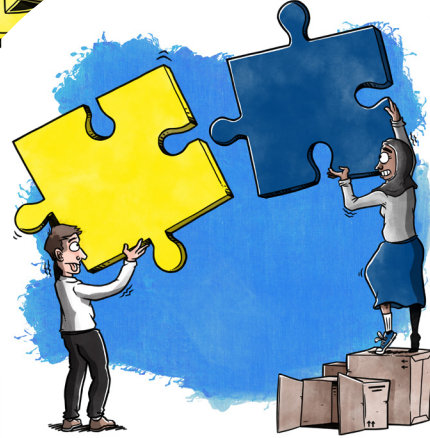
Med venlig hilsen
Direktionen



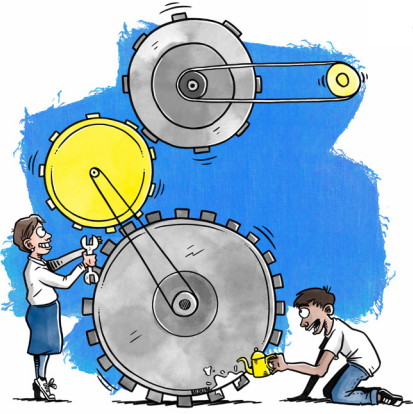
2.



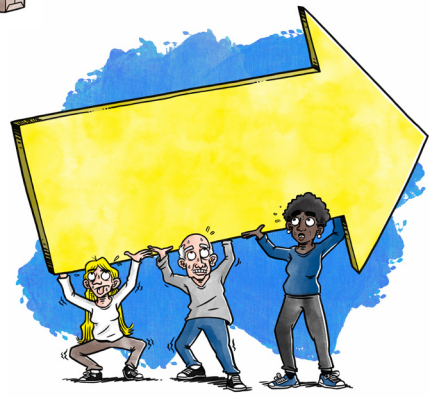
3.



1.



5.



4.

De fem pejlemærker for god ledelse

I det følgende er de fem pejlemærker for god ledelse beskrevet sammen med den ønskede lederadfærd. De fem pejlemærker udstikker både forventninger om at sikre en stabil drift og forventninger om at være nysgerrige og bringe ny viden i spil med henblik på at skabe udvikling og fornyelse.

Det er en central forventning, at vi skal samarbejde tværgående og skabe helhed og sammenhæng – for borgere såvel som for medarbejdere, lederkollegaer og politikere. Det sætter samtidig en overordnet ramme for, hvordan vi skal håndtere de øvrige pejlemærker.

I og med det er pejlemærker, er det den enkelte leder og ledergruppes ansvar at navigere efter dem og udfylde ledelsesrollen på en måde, der giver mening i den konkrete sammenhæng.

Det er vigtigt for os i ledelse at:

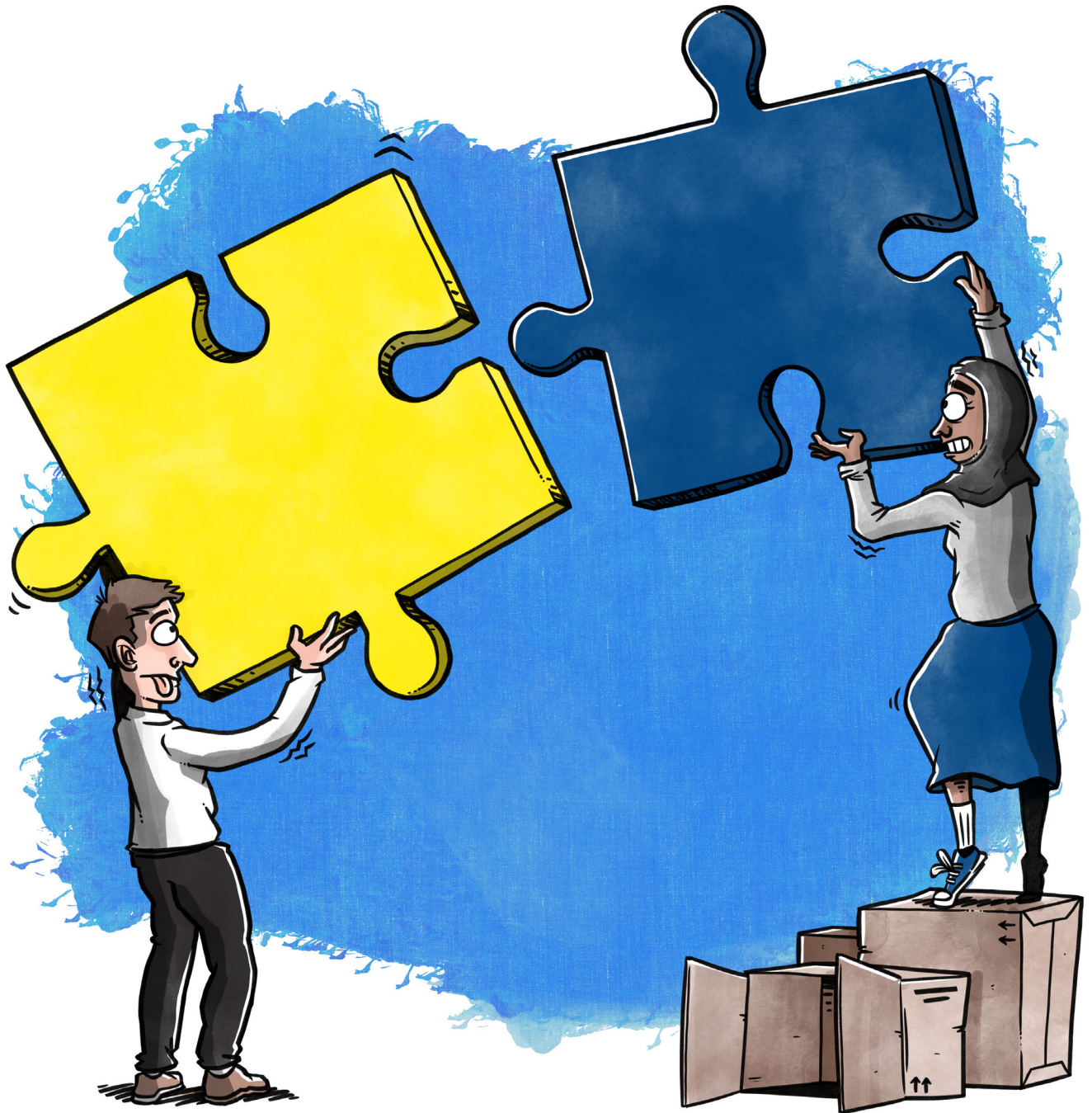
- 1. Samarbejde tværgående og skabe helhed og sammenhæng**
- 2. Skabe en tillidsfuld kultur**
- 3. Være nysgerrige og bringe ny viden i spil**
- 4. Sætte en tydelig retning**
- 5. Sikre en stabil drift med fokus på resultater og effekt**

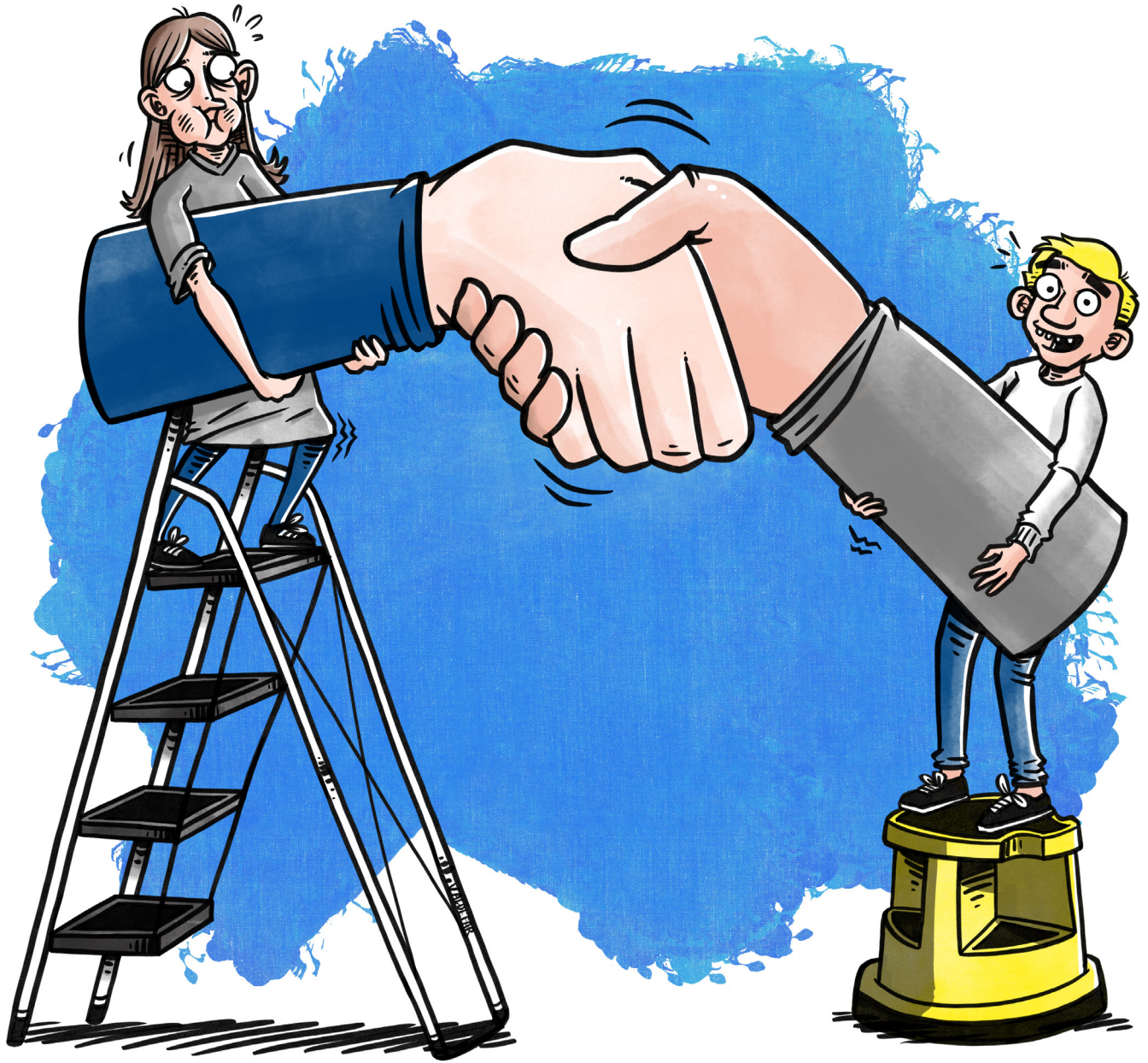
1. Samarbejde tværgående og skabe helhed og sammenhæng

Vi samarbejder på tværs for at skabe helhed og sammenhæng i indsatser, forløb og ydelser. Vi tager ansvar for helheden og formår samtidig at have fokus på både egen kerneopgave og det tværgående.

Det betyder, at:

- Vi både leder nedad i egen organisation, på tværs, ud til borgere og virksomheder samt opad til egen leder og kommunalbestyrelsen
- Vi aktivt bygger og vedligeholder relationer på tværs af organisationen
- Vi har mod til at åbne ledelsesrummet for hinanden, så vi kan spille hinanden stærke





2. Skabe en tillidsfuld kultur

Vi møder andre med tillid og respekt. Vi inddrager medarbejdernes faglighed og støtter deres engagement og medejerskab. Vi er synlige, tilgængelige og nærværende. Vi udviser ordentlighed og åbenhed over for medarbejderne og i den faglige opgaveløsning, og på den måde går vi forrest og er det gode eksempel.

Det betyder, at:

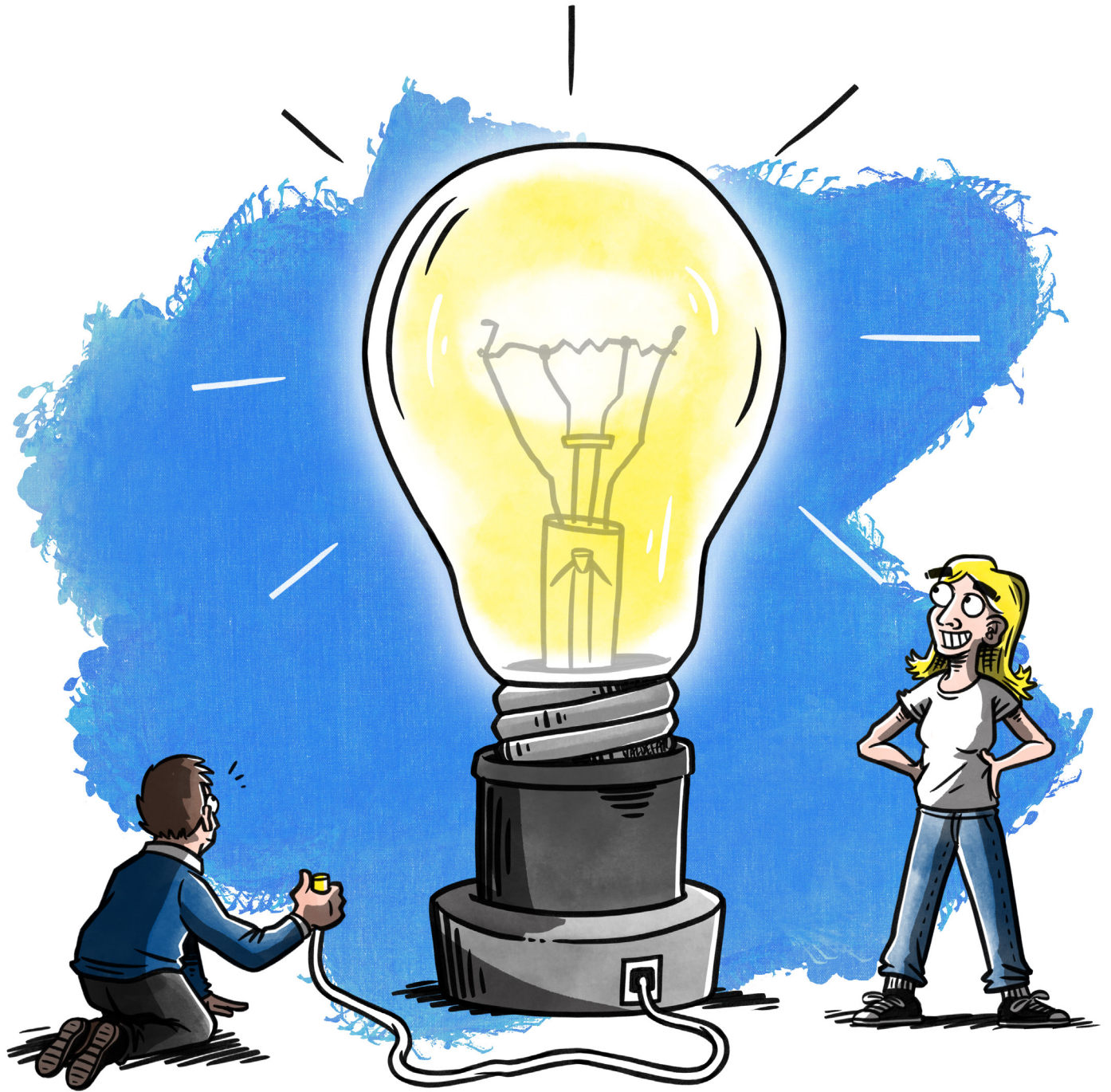
- Vi sætter en ramme og giver medarbejderne råderum og ansvar
- Vi udøver anerkendende og differentieret ledelse og giver feedback afhængig af medarbejderens behov
- Vi kommunikerer troværdigt og åbent om de beslutninger, vi træffer

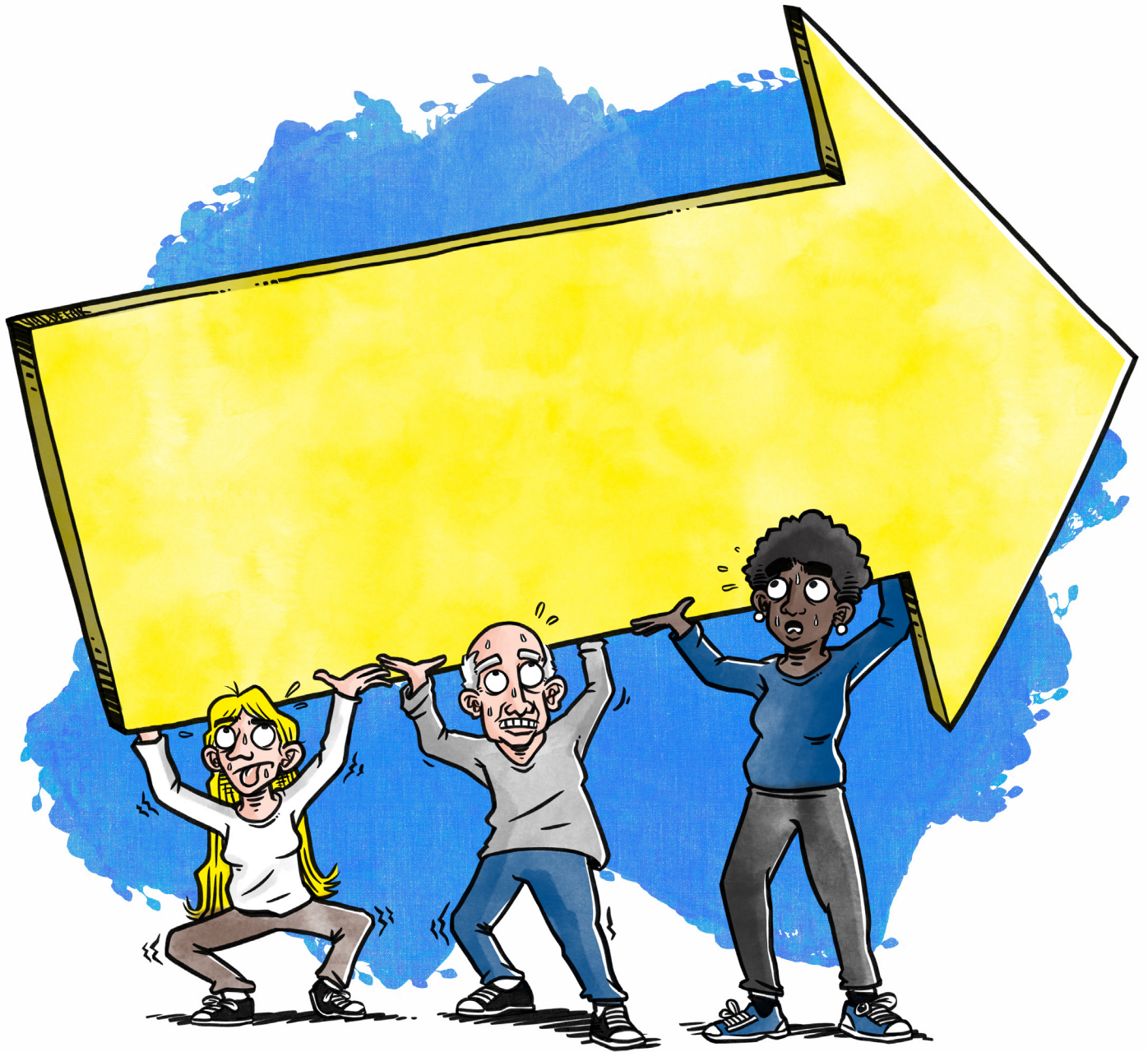
3. Være nysgerrige og bringe ny viden i spil

Vi vil gøre det, der virker, og vi er nysgerrige og åbne. Derfor sætter vi ny viden i spil, bl.a. ved inddragelse af data, borgernes perspektiver og andres erfaringer. Vi støtter op om og bidrager til en lærende kultur, hvor man er ambitiøs, modig og tør fejle.

Det betyder, at:

- Vi opsøger ny viden og data for at skabe bedre løsninger
- Vi tilfører nye kompetencer, viden og perspektiver løbende, og når vi ansætter
- Vi lærer af egne og andres erfaringer og inddrager kollegaer, medarbejdere, borgere, politikere, interessenter og eksperter udefra





4. Sætte en tydelig retning

Vi sætter retning og kommunikerer det tydeligt, så medarbejderne har en klar forståelse af, hvad der er vigtigt. Vi skaber følgeskab ved at gøre strategi, mål og retning meningsfuld.

Det betyder, at:

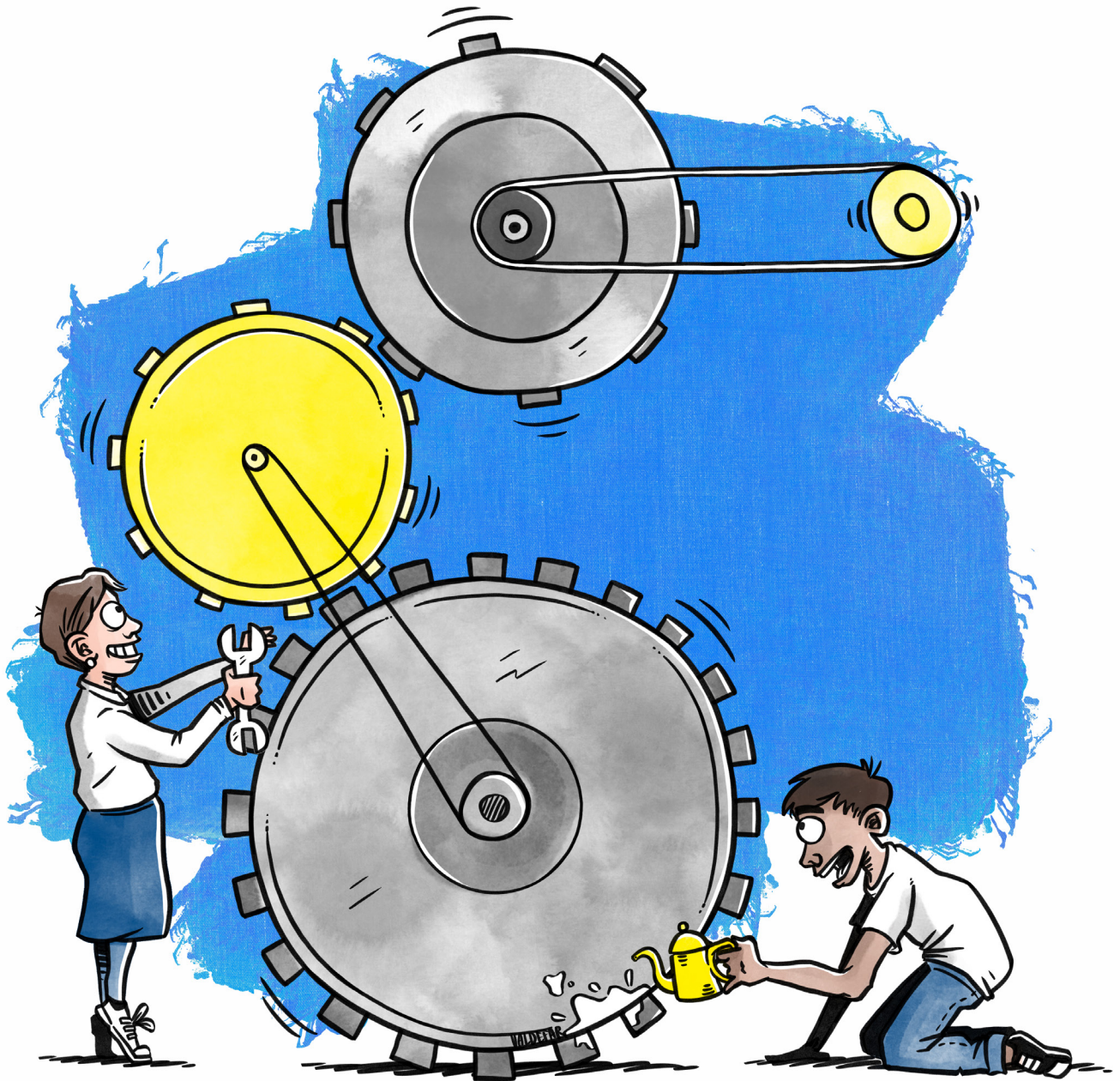
- Vi spiller aktivt ind i den overordnede strategi og oversætter den til konkrete, faglige mål
- Vi klæder organisationen på til at kunne handle efter de fastsatte mål
- Vi sikrer den nødvendige prioritering

5. Sikre en stabil drift med fokus på resultater og effekt

Vi har fokus på resultater og effekt, og på at alle kender deres opgaver. Dermed anvender vi ressourcer og kompetencer bedst muligt og sikrer grundlaget for udvikling og tværgående ledelse.

Det betyder, at:

- Vi sætter mål for driften og følger løbende op på resultater og effekter
- Vi har fokus på kompetenceudvikling afhængig af skiftende krav til kerneopgaven
- Vi sikrer balance mellem udviklings- og driftshensynet





Brøndby
Kommune