



Lederpolitik for ledere i Køge Kommune Vedttaget af Økonomiudvalget 16. september 2008

FORORD

I Køge Kommune anser vi god ledelse som en forudsætning for tilfredshed, arbejdsglæde og motivation hos vores medarbejdere.

Ledelse er samtidig vejen til et konstant fokus på kvaliteten af kommunens ydelser - set med borgernes øjne - og for at sikre de resultater og den retning i indsatsen, som efterspørges af Byråd og Folketing.

På den måde er det vores opfattelse, at ledelse er nøglen til en række af de krav, vi som organisation står overfor: Fastholdelse, motivation og understøttelse af kommunens medarbejdere, retning og resultater af indsatsen og gode politiske processer med fokus på centrale politiske holdninger og ønsker.

Med denne forståelse er lederpolitikken blevet til. Man kan sige, at den bliver en forudsætningspolitik for mange af de udfordringer, vi i øvrigt står overfor.

Derfor er der også lagt vægt på, at politikken spiller sammen med og understøtter andre politikker og styringsværktøjer i Køge Kommune - og vice versa. Blandt de relevante politikker mv. skal nævnes personalepolitikken, MED-aftalen og det kommende styringskoncept.

I dette papir gøres rede for Køge Kommunes lederpolitik. Der indledes med afsnit om politikens baggrund og grundholdninger, og herefter gøres rede for de vilkår, der gælder for ledere i Køge Kommune. Endelig følger et afsnit om krav og forventninger til lederne. Dette afsnit er delt op i krav og forventninger til hhv. strategisk, administrativ, faglig, personale- og procesledelse.

Politikken omfatter først og fremmest alle ledere i Køge Kommune med personaleledelsesansvar. Politikken eller dele heraf kan dog også være relevant for personer, der har ansvar for en eller flere af de ovennævnte ledelsesfunktioner. Til understøttelse af implementering af politikken udarbejdes en handleplan, der vil blive revideret løbende.

Peter Frost, Kommunaldirektør, september 2008

LEDERPOLITIKKENS BAGGRUND OG MÅL

Parallelt med lederpolitikken tilblivelse i Køge Kommune har mange parter taget diskussionen om kvalitet i ledelse op. Forum for Offentlig Toplethed har formuleret Kodeks for God Offentlig Toplethed, Væksthus for Ledelse har formuleret kritiske forudsætninger for at lykkes med ledelse og Regeringens Kvalitetsreform må forventes at indarbejde forslag om styrket toplethed, faglig ledelse og institutionsledelse, herunder krav om forbedrede teoretiske og metodiske forudsætninger hos ledere.

Køge Kommunes egne ledere har også sat fokus på overvejelser, ønsker og bestræbelser i forhold til ledelse. Hvad er set med ledernes øjne centralt for at bedrive god ledelse - hvordan bliver det muligt?

Samtlige disse processer og overvejelser har været en kilde til inspiration til denne lederpolitik. Fokus har dog været at sikre af en lederpolitik, der kan understøtte Køge Kommunes specifikke bestræbelser, tiltag, metoder og etik for arbejdet.

Centralt i lederpolitikken er derfor:

- Sikring af fælles mål, fælles billeder af retning og klare billeder af succes for de enkelte områder – indsigt hos mange parter med organisationens samlede bestræbelse – fællesskab og engagement om resultater og forpligtelser. Det er centralt, at der i ledelsesarbejdet sikres kobling mellem den politiske og faglige bestræbelse i indsatsen – og klarhed omkring arbejdsdelingen mellem politisk retningsangivelse og faglig opgaveløsning.
- Involvering af medarbejdere, samarbejdsparter, eksterne vidensholdere og interessenter – således at Køge Kommunes forudsætninger og bestræbelser bliver kendte og mange parter kan bidrage med viden og idéer til at kvalificere løsninger og resultater. Den ledelsesmæssige forpligtelse omfatter lydhørhed overfor både medarbejdere og omverden, klarhed omkring egne forudsætninger, samt vilje til at skabe en åben organisation, hvor feedback, systematisering af viden og involvering af forsknings- og udredningsresultater er en naturlig del af vores arbejdsform
- Der er parallelt med disse bestræbelser et konstant krav om at sikre en effektiv og effektiv udnyttelse af kommunens ressourcer.
- Byrådet har et ønske om, at vi i organisationen udviser ledelsesmæssigt mod og skaber en organisation, hvor der er plads til eksperimenter, der kan medføre innovation og nye veje – og plads til at begå fejl. Byrådet signalerer samtidigt, at den ledelseskultur, vi skal indarbejde, skal sikre rum til forsøgene – også selvom de ikke alle fører til nye succeser.

God ledelse er en af de vigtigste forudsætninger for at en virksomhed lykkes. Ledelse er samtidig en af de vigtigste forudsætninger for at tiltrække og fastholde dygtige, engagerede medarbejdere. Derfor stiller Køge Kom-

mune krav til sine ledere og arbejder målrettet med at skabe fælles uddannelses tilbud og en fælles forståelse af ledelse.

LEDERPOLITIKKENS GRUNDHOLDNINGER

Fællesskab

Køge Kommune vil skabe et ledelsesmiljø med fokus på fællesskabet. Ledelse fungerer bedst, når der er tid og plads til at være flere parter sammen om opgaverne og om opgaveløsningen - om at skabe nyt og om at skabe resultater.

Den politiske ledelse

Køge Kommune vil udvikle et ledelsesmiljø med fokus på gensidig respekt mellem politikere og medarbejdere. Politisk ledede organisationer fungerer bedst, når ansvarsfordelingen mellem den administrative og den politiske ledelse er afklaret, og når der skabes muligheder for, at den politiske ledelse kan få indsigt i og kendskab til organisationens opgaver og vilkår. At være leder i en politisk ledet organisation kræver, at alle ledere, uanset ledelsesniveau, har forståelse for det demokratiske systems rolle og vilkår - og arbejder loyalt og respektfuldt i forhold til politiske afvejninger og valg.

Retning og faglighed

Ledelse og resultatskabelse på både kort og lang sigt skal i Køge Kommune praktiseres med et særligt fokus på fælles retning. Fælles retning baseres på et udbredt kendskab i organisation til relevante politikker, strategier, mål, rammer, metoder og faglighed.

Retning og kontinuitet er en forudsætning for at leve op til de krav og forventninger som omverdenen - borgere og brugere - har til organisationens opgaveløsning. Kommunen har brug for alle lederes bidrag til at udvikle relevante politikker, strategier, mål, rammer, metoder og faglighed - og alle ledere har et ansvar for at deres medarbejdere har et kendskab til disse og indgår i den løbende videreudvikling.

Anerkendelse

At levere god betjening af borgerne i respekt for den enkeltes vilkår, omstændigheder, behov og rettigheder kræver en respektfuld og anerkendende indstilling til de mennesker, vi bistår og betjener. En organisation, der leverer god borgerbetjening, kræver at lederne har fokus på at skabe en kultur for opbakning og anerkendelse - at lytte og forsøge at forstå, at være nysgerrig og have plads til andres synsvinkler. En anerkendende kultur i betjeningen af omverdenen skabes i vid udstrækning via en anerkendende ledelsespraksis.

Generelt

Lederpolitikkenes mål er at understøtte udviklingen af den form for ledelse, forståelse af ledelse og udøvelse af ledelse, som skaber en organisation præget af ovenstående målsætninger.

Lederpolitikken beskriver lederens rolle og lederens vilkår, og sammenfatter centrale krav og forventninger til ledelse i Køge Kommune. I den tilhørende handleplan beskrives de muligheder, tilbud og konkrete aktiviteter, der stilles til ledernes rådighed for arbejdet med ledelsesudfordringen.

Indarbejdelse af lederpolitikkens krav og forventninger er en forudsætning for fællesskab om og sammenhæng i udøvelse og udvikling af ledelse i Køge Kommune. Det er derfor alle ledernes forpligtelse at bruge de muligheder og tilbud, som lederpolitikken sætter rammen om.

LEDERENS VILKÅR

Ledere i Køge Kommune er nøglepersoner i realiseringen af kommunens politikker og mål. Rollen som nøgleperson medfører et særligt ansvar og udvidede muligheder.

Følgende vilkår er fælles for kommunens ledere:

En leder må ikke være alene

En leder må ikke være alene. Der skal være andre ledere, som den enkelte kan drøfte problemer og tvivlsspørgsmål med. Her peges på ledelsesfora, hvor den enkelte leder indgår i kraft af sin opgaveløsning, og som kan være obligatoriske eller frivillige, eksterne eller interne. Desuden overvejes etableret obligatoriske ledernetværk på tværs af organisationen.

Ledere er også medarbejdere

Ledere i Køge Kommune er medarbejdere med et udvidet ansvar. Det er medarbejdere, der på en gang selv er omfattet af personalepolitikken - og er nøglepersoner i gennemførelsen af den personalepolitiske etik og linie.

Ledere kan også begå fejl

Lederen er først og fremmest et menneske - og kan derfor begå fejl. Det hører med til et ønske om at optimere, rationalisere og kvalitetsfokuserer, at der er risiko for at begå fejl eller at udvikle løsninger, der ikke fungerer ved første forsøg. Det skal der være forståelse for. Den enkelte leder skal tilstræbe, at der hurtigst muligt informeres om opståede fejl, således at disse ikke forplanter sig i organisationen.

Ledere stilles overfor særligt store krav – og har krav på anerkendelse

Lederen skal arbejde for at honorere organisationens krav til opgaveløsningen. Lederen skal i sin opgaveløsning opleve sin egen leder og og topledelsens opbakning og anerkendelse i forhold til resultaterne af indsatsen og den personlige og faglige udfordring, som ledelsesarbejdet indebærer.

Ledere har særlige udfordringer og muligheder

Det er et fælles ansvar for direktørgruppen og kommunens øvrige ledere at formulere og nå mål for opgaveløsningen. Det er også et ansvar løbende at efterprøve og vurdere, om målene nås. Dette ansvar indebærer krav og ud-

fordringer for den enkelte leder, men også tilbud, muligheder, medspil – og fælles læring og metoder.

Ledelse er ikke for alle

Ikke alle trives med eller er egnede til ledelsesarbejdet, og andre karriereforløb end ledelse er og skal være naturlige. Hertil kommer, at ledelsesfunktioner rummer en arbejdsbelastning og arbejdsvilkår, der kan være uforenelige med den enkeltes prioritering og ønsker. Ledere, der ikke længere ønsker eller formår at løse ledelsesmæssige opgaver, søges indplaceret i relevante faglige opgavefunktioner.

KRAV OG FORVENTNINGER TIL LEDEREN

Krav og forventninger til ledelse er tematiseret under fem overskrifter:

Strategisk ledelse

Lederens indsats med at skabe retning og rammer for organisationens opgaveløsning er strategisk.

Dette arbejde sker gennem overvejelser, analyser, valg, prioriteringer, dialog eller beslutninger i forhold til de ønskede mål. Strategisk ledelse er kendetegnet ved at tage afsæt i organisationens interesser, præmisser og grundlæggende målorientering eller sikring af en efterspurgt effekt. Den strategiske ledelse medvirker endvidere til at udvikle og konkretisere mål på områder, hvor målene og prioriteringen er uklar.

Strategisk ledelse praktiseres ved at overveje og fastlægge processer, der kan føre til de ønskede mål og den efterspurgte effekt.

Strategisk ledelse er endvidere lederens opgaver med at give plads i organisationen til synspunkter fra andre parter på organisationen og dens opgaveløsning og synspunkter fra organisationen på omverdenen og dens funktionsvilkår. Herved skaber og vedligeholder lederen et reflekteret blik fra arbejdspladsen ud imod omverdenen, og fra omverdenen ind imod arbejdspladsen.

Køge Kommunes forventer, at alle ledere:

- Formidler de for arbejdet relevante mål og prioriteringer sammenhængende, klart og konkret over for medarbejdere og borgere.
- Deltager aktivt i formuleringen af forslag til mål og delmål, prioriteringer og strategier og udviser loyalitet over for kommunens samlede mål.
- Indgår i samarbejder med lederkolleger, hvor opgaver, organisation og mål drøftes.
- Tager initiativ til målaflklaring indenfor områder, hvor mål og ønsker til effekt er uklare

- Følger op på arbejdspladsens målsætninger i hverdagen, så arbejdspladsen lykkes med sine mål.
- Tager initiativ til konkrete effektmålinger af indsatsen og dokumenterer i samspil med den øvrige del af sektoren eller området, på hvilket niveau målopfyldelsen sker.
- Udviser helhedsansvar og har forståelse for de lokale og samfundsmæssige sammenhænge, den enkelte opgave, institution/virksomhed eller afdeling virker i.

Procesledelse

Rigtigt mange af de resultater organisationen opnår, sikres via de processer, der tilrettelægges for indsatsen.

Derfor er evnen til at indtænke, hvordan et givet resultat opnås et meget vigtigt krav til ledelse. Hvem skal involveres? Hvordan? Og i hvilken rækkefølge? Hvad er vigtigt for forskellige parter? Hvordan tilgodeses det – uden at andet centralt mistes? Hvordan skal sproget være i processen? Hvilken etik gælder undervejs i et beslutnings- og målafklaringsforløb? Hvordan sikres aftaler om etik? Er der forhold eller temaer, der ligger udenfor processen? Herudover hvordan aftaler om vilkår i processen træffes – og hvor lang tid et beslutnings- eller afklaringsforløb varer.

At gennemtænke et forløb af en beslutning eller afklaring er et helt centralt element i selve resultatskabelsen. Procesledelse sætter rammerne for det spil, den dialog og det fokus, der er omkring forskellige temaer og mål i organisationen.

Køge Kommune forventer, at alle ledere:

- Forud for centrale beslutnings- eller afklaringsforløb systematisk overvejer, hvilken tilrettelæggelse, der vil være hensigtsmæssig, og hvilken effekt der må forventes at opstå som følge af forskellige fremgangsmåder
- Søger sparring hos andre lederkollegaer eller egen chef i forhold til overvejelser vedrørende processen for en given beslutning eller afklaring
- Stiller sig til rådighed for sine lederkollegaer med hensyn til sparring omkring procesrettelæggelse

Administrativ ledelse

Administrativ ledelse er lederens opgaver med at organisere praktiske ordensmæssige spørgsmål, og indarbejde værktøjer i den praktiske opgavetilrettelæggelse, der sikrer konkret overblik og præcision bl.a. indenfor områderne: Økonomisk styring, opfølgning og revision, opgaveplanlægning, ar-

bejdsfordeling og procedurer i tilknytning til overholdelse af formelle krav til indsatsen eller betjeningen af udvalg. I den administrative ledelse sikres det, at opgaveløsning, praktiske vilkår, sagsbehandling og dokumentation sker så ubesværet som muligt - såvel internt i institutionen/virksomheden som i forhold til den øvrige kommunale organisation og samarbejdsparter uden for kommunen.

Køge Kommunes forventer, at alle ledere:

- Sikrer at økonomiske rammer overholdes, og at økonomiske ressourcer forvaltes med omhu og gennemskuellighed.
- Sikrer rettidig og juridisk forsvarlig personaleadministration.
- Sikrer forsvarlig forvaltning gennem overholdelse af principper, regler og love for økonomisk og administrativ forvaltning.
- Udnytter og tager initiativ til medarbejdernes udnyttelse af relevante tekniske muligheder for at skabe effektive og ressourcebevidste arbejds-gange.

Faglig ledelse

Faglig ledelse er lederens opgaver med at kvalitetssikre institutionens/ virksomhedens ydelser ud fra faglige betragtninger vedrørende metodevalg og sikring af effekt ud fra erfarings- eller forskningsbaseret viden om, hvad der virker, og hvad der fremmer de ønskede mål.

Faglig ledelse skal baseres på kendt og anerkendt viden om effekt eller på konkrete og dokumenterede erfaringer i Køge Kommune.

Det er forventningen, at Køge Kommunes ledere holder sig ajour med faglige og metodiske resultater indenfor deres område, og at de sikrer og konkret initierer anvendelsen af de mest effektfulde metoder indenfor de enkelte fag i det omfang det er muligt indenfor den økonomiske ramme.

Det er endvidere centralt, at Køge Kommunes ledere sikrer, at kommunens medarbejdere til enhver tid introduceres til og oplæres i de mest anerkendte metoder indenfor deres fag, således at medarbejderne kan møde omverdens forventninger med sikkerhed og faglig stolthed.

Køge Kommunes forventer, at alle ledere:

- Har relevant viden om den faglige opgaveløsning og nye faglige metoder inden for sit arbejdsfelt og kan formidle og systematisere denne viden, så den kan udnyttes i det daglige arbejde.
- Forestår tilrettelæggelsen af fagligt forsvarlige, effektive og ressourcebevidste arbejds-gange og en kontinuerlig udvikling af kvaliteten i opgaveløsningen.

- Tager initiativ til at udvikle af organisationens faglige kompetencer med afsæt i anerkendte og effektfulde metoder på de enkelte områder.
- Sikrer at Køge Kommune leverer og dokumenterer den aftalte og målfastlagte kvalitet i opgaveløsningen.

Personaleledelse

Personaleledelse er lederens opgaver med at skabe motivation, arbejdsglæde, dialog, engagement, nye kompetencer og klarhed om opgaver, spilleregler og forventninger såvel for den enkelte medarbejder som for gruppen.

Personaleledelsen omfatter endvidere at støtte og personligt medvirke til trivsel, at yde omsorg og vise forståelse samt at sikre et personligt bevægelsesrum for den enkelte medarbejder. Lederen skaber endvidere via sin personaleledelse god etik for samtaler, samvær og relationer, ligesom lederen deltager aktivt og handlende i problem- og konfliktløsning – også når det indebærer, at ikke alle kan blive tilfredse.

Køge Kommunes forventer, at alle ledere:

- Virkeliggør Køge Kommunes personalepolitik - bl.a. gennem ledelse præget af åbenhed, dialog og reel medarbejderindflydelse.
- Understøtter relevant kompetenceudvikling hos sine medarbejdere, herunder udvikling af lederpotentiale.
- Kan løse konflikter og træffe beslutninger.
- Delegerer opgaver og ansvar til medarbejderne, således at flest mulige opgaver løses så tæt på borgeren som muligt. Samtidig opnås arbejdsglæde som følge af, at et betydeligt handlerum ligger hos den enkelte medarbejder.
- Understøtter balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

De fem former for ledelse udøves i samspil med - ikke isoleret fra - hinanden. De fem ledelsesformers indbyrdes tyngde hos den enkelte leder varierer dels med den konkrete ledelsesfunktion, men påvirkes også af, hvilken situation institutionen/virksomheden/organisationen befinder sig i.

