



Ledelsesgrundlag

I Midt- og Sydsjællands Brand & Redning (MSBR) udøves ledelse ikke kun af de få. Hver gang du går forrest, udøver du ledelse. Det gør sig gældende uanset om du er formel leder med "stjerner" på skuldrene eller du er en erfaren kollega, der hjælper en ny kollega til rette med en opgave. Ledelse er ikke forbeholdt de formelle ledere. Ledelse er for alle, der kan, vil og tør.

MSBR er en organisation med få formelle ledere og ca. 250 kvinder og mænd, der alle gerne vil gøre en forskel sammen. Derfor giver det ikke mening, at *Ledelsen* med stort L alene skriver ledelsesgrundlaget.

Ud fra den betragtning skal dette dokument forstås som Beredskabsdirektørens tanker omkring et ledelsesgrundlag, der kan fungere som oplæg til videre dialog og udvikling sammen med medarbejdere og frivillige på tværs af MSBR.

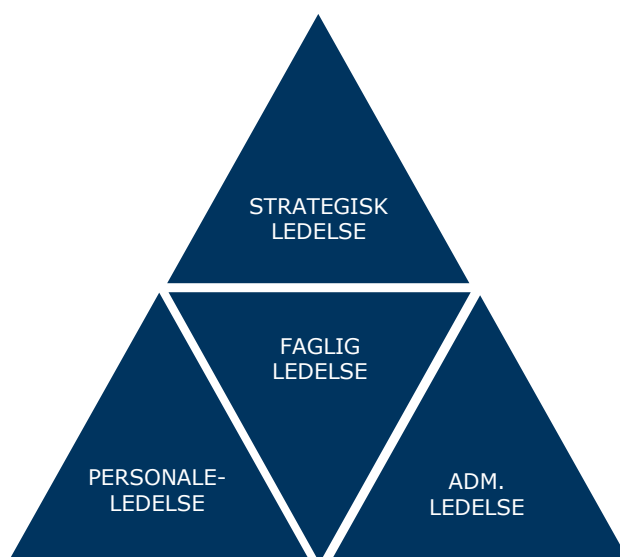
Det endelige ledelsesgrundlag skal baseres på vores fælles tanker om ledelse, som medarbejdere og frivillige giver udtryk for, de har brug for. Det er medarbejdere og frivillige der sammen skal lede MSBR frem mod succes.

Overordnet kan ledelse inddeles i følgende roller

- Ledelse af sig selv
- Ledelse af andre
- Ledelse gennem ledere
- Funktionsledelse
- Topleidelse

Den enkelte leder/medarbejder kan og vil udøve ledelse i flere roller afhængig af opgaven.

Ledelsesopgaven eller opgaverne kan beskrives i nedenstående figur



Opgaverne i de fire områder er forskellige, men fælles for dem er den politisk besluttede vision samt de ydre og indre rammer, som vi arbejder inden for.

Fælles er også, at ledelse som fag udøves inden for de fire ledelsesområder, men med en forskellig vægtning af ledelsesrollerne mellem områderne.

Rammen for at udøve ledelse i MSBR skal ske ud fra vores værdier fra personalepolitikken

DIALOG – RESPEKT – SYNLIGHED – UDVIKLING – DYNAMIK

Der udover er det, når man står i en lederrolle, at ledelse skal udøves ud fra tre enkle ord – **omtanke, omhu og ordentlighed**.

Lederrollen i en organisation som MSBR giver mange nuancer i hverdagen, og der er mange beslutninger, der skal tages og følges til dørs. Ofte står ledere og medarbejder midt i hændelser, hvor der er store menneskelige og materielle værdier på spil. Situationer hvor vi agerer i samspil med hinanden, samarbejdspartnere, erhvervslivet og en række andre aktører om at skabe og genskabe trygheden, sikkerheden og robustheden for borgere og besøgende i vores geografiske dækningsområde.

Det er en opgave, der kræver ledelse, som agerer med **omtanke, omhu og ordentlighed**.

Det personlige lederskab

Vi skal tage ledelsesansvaret og –opgaven på os.

Som leder og medarbejder ved MSBR agerer vi rollemodel i mange forskellige situationer, når vi er på arbejde. Det kan være i forbindelse med en indsats på et skadested, hvor man har eller tager føringen. Det kan være i en undervisningssituation eller på kontoret. Det kan være man faciliterer et møde eller ender i en ophedet diskussion, fordi man er engageret og passioneret og optaget af, at gøre arbejdet så godt som muligt. Uanset situationen så skal vi være rollemodel for god ledelse ved at udvise **omtanke, omhu og ordentlighed**.

Vi skal også være rollemodel, når vi tager uniformen på. I uniformen stikker vi ud fra den mængde af mennesker, som vi omgiver os med. Vi bliver synlige. Vi bliver en person som man kan regne med, og omgivelserne forventer, at vi handler til gavn for et formål, der er større end os selv. Vi bliver en del af løsningen på nogle sårbare menneskers meget akutte problemer fx når deres hus brænder eller de sidder fastklemmt i en bil. Det forpligter. Uniformen forpligter.

Men uniform eller ej så kommer vi fra MSBR, og det forpligter i endnu større grad. Vores omgivelser forventer, at vi handler eksemplarisk. Det gælder især, når vi leder vores kolleger – formelt som uformelt.

Ved MSBR ønsker vi at fremme det *eksemplariske* lederskab og opførsel. Med eksemplarisk mener vi med **omtanke, omhu og ordentlighed** og som *eksempel til efterlevelse og inspiration*.

Med andre ord vi skal lede vores omgivelser og opføre os på en måde, som andre lader sig inspirere af og lærer fra. Vi forventer at den enkeltes ledelsesstil og opførsel er baseret på vores grundlæggende værdier.

Som leder i MSBR skal vi have personlig integritet, og være rodfæstet i forhold til hvem man selv er som menneske.

Samtidig skal man turde se det hele menneske i andre.



Som person skal vi hvile i os selv, og være ordentlig, ærlig og tro mod egne værdier. Derfor må vi ikke være bange for at vise egen sårbarhed som leder.

Vi skal være tillidsvækkende og udvise empati, og evne at være i øjenhøjde med og være nysgerrig på andre mennesker. Vores personlige egenskaber skal gøre os troværdige, robuste og handlekraftige i lederrollen og i vores relation til andre.

Det personlige lederskab er ikke en fast defineret størrelse. På baggrund af vores oplevelser og erfaringer udvikles vi løbende som mennesker og som ledere. Derfor er det vigtigt, at vi som ledere med jævne mellemrum tør forholde os til og reflektere over vores personlige lederskab.

Omtanke, omhu og ordentlighed

Ledelse handler om at handle og gøre noget, ikke gennem andre men sammen med andre, og det er i den sidste ende adfærd og effekt, som er det vigtigste.

Med **omtanke** dyrker vi **relationel koordinering**, som er en forudsætning for gode resultater, fornyelse og udvikling. Vi tror på at koordinering af arbejdsrelationer gennem fælles mål, delt viden og gensidig respekt, skaber de bedste resultater. Relationerne bidrager til og understøttes samtidig af, at kommunikationen er tilpas hyppig, sker på de rigtige tidspunkter og er forståelig, præcis og problemløsende.

Med **omhu** fokuserer vi på at skabe **resultater** og en stor del af ledelsesarbejdet handler om at skabe bedre resultater. Altså bedre driftsresultater. Man kan også sige, at det handler om løbende at forbedre sig. Det er derfor god adfærd at udfordre arbejdsgange og sigte efter at understøtte effektiviseringer, som skaber optimal drift og bedre plads til udvikling og arbejdsglæde.

Det er **ordentlighed** når vi dyrker **kompetence** og tager ansvar for fagligheden. Dygtighed, handlekraft og evnen til at omsætte fagligheden i faget er bærende værdier for ledelse. Hertil kommer evnen til at håndtere dilemmaer og naturligt modstridende interesser. Dette kræver kompetence, mental og fysisk energi samt evnen til at være interesseret i mennesker, i faget og i muligheder.

Forventninger til lederne

Lederne skal prioritere medarbejdertrivsel højt, og skal være synlige og tydelige samt nærværende og tilgængelige, så medarbejderne oplever at få sparring og svar på deres spørgsmål, samtidig med at de sætter passende og relevante krav til medarbejderne, så de forventede resultater nås.

MSBR skal tiltrække og fastholde ledere på alle niveauer, der anerkender og værdsætter medarbejdernes indsats og giver feedback. Lederne skal vise oprigtig interesse og forståelse for medarbejderne og deres opgaver, samt inddrage og lytte til medarbejderne, vise tillid og give ansvar og frihed.

Lederne skal motivere og bakke op når det gælder.

Lederne skal sammen med medarbejderne planlægge og prioritere opgaver samt sikre struktur og systematik, så der følges op og igangsatte initiativer følges til dørs og afsluttes.

Ved at lederne involverer og spørger medarbejderne til råds, bliver medarbejdernes viden og erfaring bragt i spil til gavn for helheden.

Forventninger til medarbejderne

Som medarbejder forventes det, at du vil arbejde loyalt, ærligt og konstruktivt for at sikre, at man kan mærke vores værdigrundlag i hele MSBR.

Som medarbejder skal du prioritere din egen og dine kollegers sikkerhed og trivsel højest. Du skal spille med åbne kort baseret på tillid til dine omgivelser og til din leder, og du skal bidrage til både kollegers og borgernes tryghed.

Du skal efter behov prioritere dine opgaver sammen med din leder. Du skal kunne håndtere frihed under ansvar samtidig med, at du også kan håndtere, at lederen sætter passende og relevante krav i forhold til at opnå de forventede resultater.

Det er forventeligt at du konstant har et ønske om mere relevant faglighed og om at blive dygtigere til dit arbejde.

MSBR skal være et rart sted at sige sin mening. Det forudsætter, at vi mødes i gensidig respekt, at du fra Ledelsens side bliver mødt med respekt og at du udviser respekt for dine kolleger.

Du skal sammen med Ledelsen have et øje på dine kollegers trivsel, så vi alle får plads til at gøre en forskel i trygge rammer.

Der skal for både ledere og medarbejdere være plads til begejstring. Men der skal også være plads til at slå en "skævert" en gang imellem. Det er OK at lave en fejl, men det er ikke OK at lave den samme fejl flere gange.

Lederne skal sætte pris på loyale medarbejdere, der kæmper for at udvikle MSBR.

Medarbejderne opfordres til at stille spørgsmål til ledelsens dispositioner og til at kommunikere åbent og frit i alle relevante fora, så vi får flest mulige gennemtænkte og kvalificerede løsninger på vores udfordringer og problemer.

Sammen skal vi skabe den bedste arbejdsplads, hvor der er høj faglighed, ordentlighed, gensidig respekt og plads til humor i hverdagen.

Uddelegering og inddragelse

Vi ønsker at uddelegere ansvar og opgaver til medarbejderne.

Når vi delegerer ansvar og opgaver, delegerer vi også ejerskab. Ejerskab for den samlede løsning.

MSBR skal baseres på størst mulig grad af medarbejderinddragelse. Vi ønsker at tiltrække medarbejdere, som er mest muligt selvkørende og opsat på at tage ejerskab for rammer, ressourcer og for holdets opgaveløsning.

Vores MED-struktur er omdrejningspunktet for medarbejderinddragelsen, som udmøntes i MED-hovedudvalg, de Dynamiske Trioer på brandstationerne og personalemøder med MED-status.

I hverdagen skal de enkelte teamledere, koordinatore mv. sikre, at medarbejderne inddrages i den daglige opgaveløsning.

Gennem løbende og tæt dialog skal trivsel, arbejdsmiljø og medarbejderinddragelse sikres.



Midt- og Sydsjællands
Brand & Redning

Manøvej 25
4700 Næstved
Telefon 5578 7800
msbr@msbr.dk

I Beredskabskommissionen er fuldtidsansatte, deltidsansatte og frivillige repræsenteret og dermed sikret medindflydelse.

Flemming Nygaard-Jørgensen
Beredskabsdirektør