



---

# Ledelsens og medarbejdernes tanker om

Ledelse

Rollemodeller

Værdier

Vision

Mission

Omverdenens syn på os

Vores forventninger til hinanden

og lidt om

Ejerskabsdelegering

## Ledelsens og medarbejdernes tanker om ledelse

I Østjyllands Brandvæsen er ledelse ikke forbeholdt de få. Hver gang du går forrest, så bedriver du ledelse. Hvad enten du er formel leder med "stjerner" på skuldrene eller du er en erfaren medarbejder, der hjælper en ny kollega til rette. Ledelse er ikke forbeholdt de formelle ledere. Ledelse er for alle, der kan, vil og tør.

Mange steder er det *Ledelsen* med stort L, der skriver ledelsesgrundlaget, men hos Østjyllands Brandvæsen har de knap 400 fastansatte, deltidsansatte og frivillige medarbejdere leveret langt de fleste input til, hvordan de gerne vil ledes. Det er sket i en omfattende involveringsproces med 21 forskellige dialogmøder i administrationen, på fuldtidsstationernes roder, på deltidsstationerne og i Frivilligheden. Fokus og indhold på møderne var afdelingernes sociale kapital, og omdrejningspunktet for møderne var ønsker og idéer til fremadrettede forbedringer. Især på ledelsesområdet har mange medarbejdere ønsket forandring.

Østjyllands Brandvæsen fik ny beredskabsdirektør den 1. maj 2019 og 27 dage senere så en ny ledergruppe dagens lys. Vi har fravalgt at følge Ledelseskommisionens anbefaling om personlige ledelsesgrundlag for hver enkelt leder. Det har vi gjort, fordi vi som ledergruppe gerne vil arbejde på baggrund af ét og samme tankesæt om ledelse – som det er beskrevet i dette dokument.

Vi er en organisation med få formelle ledere og ca. 400 kvinder og mænd, der gerne vil gøre en forskel sammen. Derfor giver det heller ikke mening, at vi som ledelse selv skriver ledelsesgrundlaget. Vi vil langt hellere basere vores tanker om ledelse på det grundlag, som medarbejderne siger, de har brug for. Fordi det er medarbejderne, der skal lede Østjyllands Brandvæsen frem mod succes.

Billedet nedenfor siger det hele. Vi må aldrig ende med, at det kun er den røde figur, der går forrest. Vi skal skabe en organisation, hvor flest mulige af de blå mænd og kvinder vil gå forrest og gøre en forskel. Hver dag. Som ledelse i Østjyllands Brandvæsen skal vi sikre politisk mandat, økonomisk råderum, retning, rammer og opbakning, så medarbejderne kan få og skabe en succes.





## Vi skal være rollemodeller – både som ledere og medarbejdere

Som leder og medarbejder hos Østjyllands Brandvæsen agerer du rollemodel i mange forskellige situationer, når du er på arbejde. Det kan være du tager føring på et skadested, i en undervisningssituation eller på kontoret. Det kan være du faciliterer et vigtigt møde eller ender i en ophedet diskussion, fordi du er passioneret og optaget af at gøre dit arbejde så godt som muligt. Uanset situationen; så skal du være en rollemodel: For god ledelse. Og for ordentlighed.

Du skal også være en rollemodel, når du tager uniformen på. I uniformen stikker du ud fra den mængde af mennesker, som du omgiver dig med til daglig. Du bliver synlig. Du bliver én, man kan regne med. Folk forventer, at du handler til gavn for et formål, der er større end dig selv. Og du bliver en del af løsningen på nogle sårbare menneskers meget akutte problemer, f.eks. når deres hus brænder eller de sidder fastklemt i en bil. Det forpligter. Uniformen forpligter.

Men uniform eller ej; så kommer du fra Østjyllands Brandvæsen og det forpligter endnu mere. Vores omgivelser forventer, at vi handler eksemplarisk. Det gælder især, når du leder dine kolleger. Formelt såvel som uformelt.

Hos Østjyllands Brandvæsen ønsker vi at fremme det *eksemplariske* lederskab. Med eksemplarisk mener vi *eksempel til efterlevelse og inspiration*. Altså, at du leder dine omgivelser på en måde, som andre lader sig inspirere af og lærer fra. Vi forventer, at din ledelsesstil er baseret på vores helt grundlæggende værdier.

### Vores værdier

Hos Østjyllands Brandvæsen er vores værdier et bærende fundament for vores beslutninger og vores måde at arbejde sammen på. Det gælder for både ledelse og medarbejdere.

Vi forventer, at ledere og medarbejdere støtter deres beslutninger på de fire grundlæggende værdier, så vores reaktioner er forudsigelige og gennemskuelige. Værdierne er *Safety First*, *Åbenhed*, *Tillid* og *Tryghed*. Helt kort kan de forklares sådan her: Med Safety First mener vi, at medarbejdernes sikkerhed altid kommer i første række. Med Åbenhed mener vi, at vi hele tiden arbejder for at skabe mest mulig åbenhed i organisationen og derigennem skabe grobund for den gensidige Tillid, der er forudsætningen for et Trygt arbejdsliv og et sundt arbejdsmiljø.



## Lidt uddybende om værdierne

### *Safety First*

I Østjyllands Brandvæsen skal vi have alle medarbejdere uskadte hjem hver eneste dag. Både fysisk og psykisk. Medarbejdere, der trives, er en forudsætning for, at vi kan løse vores kerneopgaver – det gælder uanset din funktion i Østjyllands Brandvæsen.

En del af vores kerneopgave foregår i én af de farligste brancher, der findes. Vi kører med udrykning. Vi arbejder i højden. Vi arbejder med kemikalier. Vi arbejder på vandet og i brændende bygninger. Vores arbejde er risikobetonet, men vi tror på, at alle ulykker kan undgås, fordi alle risici kan håndteres. Det kan imidlertid være svært at tænke risikostyring ind, når opgaverne er så uforudsigelige som vores. Især under pres på et skadested. Det kræver ekstra stor omtanke fra ledere og medarbejdere under indsats, men vi *skal* gøre det. Som leder, som holdleder og som indsatsleder står du til regnskab for sikkerheden. Hver gang og altid.

Mennesker er imidlertid det mest kritiske element i alle sikkerhedsbestrebelsers. Og vi kopierer ofte hinanden. Især på adfærd. 90 % af alle arbejdsulykker skyldes adfærd. Kun 10 % skyldes svigtende sikkerhedsforanstaltninger og procedurer. Derfor er det eksemplariske lederskab – lederskabet til efterlevelse og inspiration – så vigtigt. Som leder og medarbejder hos Østjyllands Brandvæsen går du forrest i bestrebelsene på at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø.

For en travl leder med mange prioriteter, så betyder det helt konkret, at du først skal løse de opgaver, der har at gøre med medarbejdernes sikkerhed og trivsel, inden du tager hul på dagens øvrige opgaver.

For dig som medarbejder betyder det, at du skal hjælpe dine kolleger med at løse deres opgaver på en sikker og forsvarlig måde. Du skal tage ansvar for din og dine kollegers trivsel. Og du skal tage fat i din arbejdsmiljørepræsentant eller ledelsen, hvis du ikke umiddelbart selv kan løse en opgave på sikker vis.

At arbejde sikkert er en forudsætning for ansættelse hos Østjyllands Brandvæsen – på alle niveauer.

### *Åbenhed*

Vores organisation skal kendetegnes ved åbenhed. Østjyllands Brandvæsen er skabt i en fusion, som kan være noget af det vanskeligste at arbejde med for både ledere og medarbejdere. Vi skal



fremover helskindet og respektfuldt igennem forandringsprocesser takket være vores åbenhed i alle beslutninger.

Vi ønsker, at Østjyllands Brandvæsen opleves som en åben, tilgængelig, troværdig og kompetent organisation, hvor gennemsigtige beslutningsprocesser tilgodeser medarbejdernes mulighed for at gøre deres indflydelse gældende.

### *Tillid og tryghed*

Østjyllands Brandvæsen skal være et trygt sted at arbejde. Gensidig tillid er en forudsætning for dette. Gensidig tillid skal gennemsyre den måde, som vi arbejder på. Kollegerne skal kunne regne med hinanden på samme måde, som du og din leder kan.

Med åbenheden og det eksemplariske lederskab skal vi skabe og udvikle den gensidige tillid – både mellem ledelse og medarbejdere og kolleger imellem. Den tillid er en forudsætning for at kunne skabe tryghed for den enkelte medarbejder og dermed også ude hos borgere og virksomheder.

### **Vores vision [dét, som vi stræber efter at skabe] hedder *Tryghed – tæt på!***

Borgere og virksomheder i Samsø, Odder, Skanderborg og Aarhus kommuner oplever, at deres grundlag for at leve et trygt og sikkert liv løbende styrkes - også når hverdags- og erhvervslivet udvikler sig. Og når ulykker alligevel indtræffer, modtager de hurtig, effektiv og kvalificeret hjælp.

Borgerne i de fire kommuner oplever endvidere et moderne brandvæsen, der har fokus på udvikling af nye og miljørigtige arbejdsmetoder og cirkulær økonomi i såvel det forebyggende arbejde som i den beredskabsmæssige indsats.

### **Vores mission [måden, som vi indfrier visionen på]**

Østjyllands Brandvæsen skal skabe tryghed ved at være tæt på borgerne. Vi redder liv og beskytter værdier. Vi forebygger ulykker og støtter borgernes robusthed. Vi styrker erhvervslivets parathed og vi underbygger kommunernes evne til at fortsætte driften, når alvorlige hændelser rammer.

Med risikostyring og forebyggelse skal vi forhindre alvorlige hændelser i at indtræffe. Med beredskabsplanlægning og et effektivt brand- og redningsberedskab skal vi afbøde konsekvenserne af alvorlige hændelser, hvis de trods forebyggelse alligevel opstår. Med planlægning for fortsat drift skal vi hjælpe borgerne, erhvervslivet og de kommunale organisationer til at



opretholde driften eller hurtigst muligt returnere til en normal driftssituation i perioden efter en alvorlig hændelse.

### **Omverdenens syn på os**

I Østjyllands Brandvæsen arbejder vi for, at omverdenen oplever os som åben, tilgængelig, troværdig og kompetent. Når vi laver myndighedsarbejde, er vi altid i tæt dialog med borgeren eller erhvervsvirksomheden. Vi er både lydhøre og åbne over for nye måder at gøre tingene på, men vi går ikke på kompromis med brandsikkerheden eller vores myndighedsrolle.

Vi gør, hvad vi kan for at forblive en lokal aktør og medspiller selvom fusionen i 2016 har centraliseret visse funktioner hos os. Det gør vi bl.a. ved at være synlige i lokalmiljøet og arbejde benhårdt på at bevare den tætte tilknytning til de lokale rådhus, administrationsbygninger, ejerkommunernes byggesagsafdelinger, virksomheder og institutioner.

### **Medarbejdernes forventninger til ledelsen**

I de mange dialogmøder har medarbejderne tilkendegivet, at de ønsker en ledergruppe, som prioriterer medarbejdertrivsel højt. Medarbejderne vil have ledere, som er synlige, nærværende og tilgængelige, så medarbejderne får sparring og får svar på deres spørgsmål.

Som organisation skal vi tiltrække og fastholde ledere, der anerkender og værdsætter medarbejdernes indsats og giver feedback. Ledere, som viser oprigtig interesse og forståelse for medarbejderne og deres opgaver, som inddrager og lytter til medarbejderne, viser tillid, giver ansvar og frihed. Ledere, som motiverer og ledere, der bakker op, når det gælder.

Lederne skal sammen med medarbejderne planlægge og prioritere opgaver og sikre struktur og systematik, så der følges op og sådan at igangsatte initiativer følges til dørs. Når lederne involverer og spørger medarbejderne til råds, så bliver medarbejdernes viden og erfaringer bragt i spil til gavn for helheden.

### **Ledelsens forventninger til medarbejderne**

I ledergruppen forventer vi, at du som medarbejder vil arbejde loyalt, ærligt og konstruktivt for at sikre, at man kan mærke vores værdigrundlag over alt i Østjyllands Brandvæsen.



Vi forventer, at du sætter din egen og dine kollegers sikkerhed og trivsel over alt andet. Vi forventer også, at du spiller med åbne kort baseret på tillid til dine omgivelser og til din leder. Vi forventer, at du bidrager til både kollegernes og borgernes tryghed.

Vi forventer, at du efter behov prioriterer dine opgaver sammen med din leder, at du kan tackle frihed under ansvar og at du konstant har et ønske om mere faglighed og om at blive dygtigere til dit arbejde.

I ledergruppen er vi optaget af, at Østjyllands Brandvæsen bliver et rart sted at sige sin mening. Det forudsætter, at vi mødes i gensidig respekt, at du fra ledelsens side blive mødt med respekt og at du udviser respekt for dine kolleger.

Vi forventer, at du sammen med ledergruppen har et øje på dine kollegers trivsel, så vi alle får plads til at gøre en forskel i en tryk ramme.

Både for ledere og medarbejdere skal der være plads til begejstring. Men der skal også være plads til at slå en "skæv'er" indimellem. Som ledergruppe sætter vi pris på loyale medarbejdere, der kæmper for at udvikle Østjyllands Brandvæsen. 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.

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

### **Om ejerskabs-delegering**

Når vi delegerer opgaver, så delegerer vi også ejerskab. Ejerskab for den samlede løsning. Østjyllands Brandvæsen 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.

Medarbejderindflydelsen skal også være omdrejningspunktet i vores samarbejdsstruktur, som er forankret i MED-udvalget, Arbejds miljøgruppen og Tre-enighederne på deltidsbrandstationerne.



På brandstationerne med fuldtidsansatte og i de administrative funktioner skal de enkelte teamledere sikre medarbejderinddragelsen i den daglige opgaveløsning. På brandstationerne sikrer en viceberedskabsmester (VBM) at de daglige opgaver bliver koordineret og løst med inddragelse af medarbejdernes viden og kompetencer. Mandskab, VBM og stationernes teamledere skal via løbende og tæt dialog sikre trivsel, arbejdsmiljø og ordentlig medarbejderinddragelse. Det samme gør sig gældende i de administrative funktioner.

På brandstationerne med deltidsansat personale fungerer stationen som et selvkørende team med meget høj grad af medarbejderindflydelse. Brandstationens opgaveløsning koordineres af en tillidsrepræsentant, en arbejdsmiljørepræsentant og en stationskoordinator. De tre kan kun træffe beslutninger i enighed. Derfor kaldes de Tre-enigheden blandt deltidsbrandfolkene.

Såvel tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og stationskoordinatoren bliver valgt af stationens deltidsbrandmænd og er på valg hvert andet år (dog forskudt i forhold til hinanden, så der er kontinuitet på stationen).

Tre-enigheden står på mål for stationens samlede drift. De har ansvar for, at der er tilstrækkeligt antal brandmænd, at vagtplanerne fungerer, at mandskabet møder til tiden, at mandskabet afgår på udrykningerne til tiden, at medarbejderne trives på stationen, at medarbejdernes uddannelse er opdateret, at sikkerhedsforbedringer, nærved-hændelser og arbejdsulykker bliver registreret, at fejl og mangler ved materiellet bliver indrapporteret og løst. Det er ligeledes Tre-enigheden, der har ansvar for at ansætte det nødvendige antal brandmænd i forhold til stationens normering. Har stationens Tre-enighed behov for sparring, støtte eller økonomi ud over budgettet, så rettes henvendelse til teamlederen eller beredskabsdirektøren. Det er alene beredskabsdirektøren, der kan afskedige medarbejdere.

Også i bestyrelsen (beredskabskommissionen) sikres fastansatte, deltidsansatte og frivillige medarbejderne medindflydelse og repræsentation. I bestyrelsen har medarbejderrepræsentanterne taleret, men jf. beredskabsloven dog ikke stemmeret.

---0---

Har du spørgsmål til indholdet i dette Ledelses- og medarbejdergrundlag, så skal du ikke tøve med at kontakte et medlem af ledergruppen eller Beredskabsdirektøren på tlf. 2968 5677.