

# Fælles om ledelse i Hørsholm Kommune

## ***Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre***

Ledelse er det, vi som ledere gør for, at vi sammen med vores medarbejdere kan lykkes med vores opgaver.

Vi står hver dag i spidsen for en politisk ledet organisation, hvor vi er til for borgerne. Det betyder, at vi altid arbejder med udgangspunkt i de gældende politiske prioriteringer, og at vi altid sætter borgeren først – uanset om vi er myndighed, udfører, samarbejdspartner eller noget helt fjerde.

Med et ledelsesgrundlag i hånden sætter vi nu endnu tydeligere rammer om og retning for, hvad god ledelse er i Hørsholm Kommune, og hvad borgere, politikere og medarbejdere kan forvente af os som ledelse – og ikke mindst for, hvad vi kan forvente af hinanden som ledere.

Vi sætter de ledelsesmæssige rammer om løsningen af kerneopgaven og giver samtidigt rum til den individuelle ledelse, som naturligvis vil være præget af den lokale virkelighed, som opgaverne udføres i.

Vi har struktureret ledelsesgrundlaget i et *Hvorfor – Hvad – Hvordan* overblik.

HVORFOR beskriver formålet med vores ledelse, HVAD beskriver det, vi som ledelse skal lykkes med og endelig beskrives det HVORDAN vi skal gøre det.

Nedenfor kan du læse mere om de tre elementer.

## Hvorfor

**Hvorfor** dækker over formålet med den ledelse, vi udøver; Nemlig at sikre, at vi og vores medarbejdere kan lykkes med kerneopgaven og dermed gøre en forskel for borgerne. Men også med borgerne - for vi er fælles om at skabe det gode liv.

Som kommune skal vi i dag understøtte og facilitere, at borgerne også ønsker at indgå og deltage aktivt i løsningen af en lang række samfundsmæssige opgaver. Det giver nye muligheder samtidig med, at vi fortsat skal fungere som en udøvende myndighed, der leverer solid faglig kvalitet i vores ydelser på en effektiv og ressourcebevidst måde.

Det betyder, at løsningen af vores kerneopgave foregår

- Sammen med borgeren
- For borgeren
- Rundt om borgeren



**Sammen med borgeren** betyder, at vi lytter til borgeren, at vi samarbejder med og involverer borgeren, at vi naturligt tager udgangspunkt i borgerens ønsker og bygger oven på borgerens ressourcer.



**For borgeren** betyder, at vores ambition er at skabe værdi for borgeren, og det gør vi bl.a. ved at arbejde effektivt og ved at sikre, at de ydelser vi leverer til borgerne, har en god kvalitet.



**Rundt om borgeren** betyder, at borgeren skal opleve os som én koordineret organisation snarere end en mængde uafhængige serviceområder. Vi tager borgerens perspektiv og organiserer os på tværs af fagligheder, så det skaber størst værdi og overblik for borgeren.

## Hvad

**Hvad** handler om, det vi som ledere skal sikre, at kommunen leverer til borgere og virksomheder mv.

Ledelse i en kommunal virkelighed er kompleks og skal forene både den klassiske ledelsespraksis og de nye behov, der konstant opstår. Vi skal med andre ord levere alt fra de traditionelle myndighedsfunktioner til samskabelse af oplevet værdi for borgeren. Grafisk kan det udtrykkes således:

Figur 1. Hvad skal vi lykkes med



Det er derfor afgørende, at vi i vores ledelsespraksis kan rumme både klassiske, nye og fremtidige krav til os som offentlige ledere og til vores medarbejdere. For at sikre dette, er det vigtigt, at:

**Vi har styr på driften og lovgivningen**, dvs. vi løser vores opgaver, overholder loven og lever op til vedtagne serviceniveauer og kvalitetsstandarder inden for budgetterne. Vi løser opgaverne effektivt og med høj faglig kvalitet.

**Vi optimerer og er effektive**, så vi gennem udvikling, prioritering og brug af ny teknologi får mere ud af det, vi har.

**Vi skaber velfærden sammen**, dvs. vi lytter til borgeren, inddrager borgeren, tager naturligt udgangspunkt i borgerens ønsker og bygger oven på borgerens ressourcer. Vi ser borgeren som en ressource.

**Vi bringer borgerens ressourcer i spil**, når vi møder borgeren tillidsfuldt og tør understøtte det aktive medborgerskab, så borgerne sammen med os kan styrke velfærdssamfundets bæredygtighed og sammenhængskraften blandt befolkningsgrupper i og uden for kommunen.

## Hvordan

**Hvordan** handler om, hvordan vi som ledere sætter retning og skabe resultater via og sammen med andre. Det kan gøres på mange måder. I Hørsholm Kommune har vi et sæt af *værdier, kompetencer og organiseringsformer*, der prioriteres højere end andre, og som skal spille en central rolle i den daglige ledelse. Nedenfor er disse oplistet i vilkårlig rækkefølge.



### Værdier

Vores værdier skal være indlejret i vores måder at arbejde på, og fungere som en form for indre kompas, der leder vores handlinger i hverdagen.

**Ordentlighed** Du udviser ordentlighed, når du tager ansvar for dine arbejdsopgaver og kommunikerer anerkendende og klart. Når du behandler andre åbent og respektfuldt og møder medarbejdere, politikere, borgere og kolleger, der hvor de er.

**Ambition** Du er ambitiøs, når du sætter barren højt, har en opdateret faglighed, får mere ud af det vi har, når du er innovativ, sætter nye mål og tør gå nye veje.

**Involvering** Du involverer ved at lytte, inddrage og samarbejde aktivt for at skabe gode resultater. Du arbejder bevidst med at uddelegere, og du skaber ejerskab.

**Udsyn** er med til, at vi hele tiden udvikler os selv og kommunen. Du har udsyn, når du orienterer dig og søger viden og inspiration i din omverden. Når du samarbejder med omverdenen, og du sætter Hørsholm på landkortet.



### Kompetencer

Vores ledelse baserer sig i høj grad på de personlige og faglige kompetencer, som vi hver især har opbygget over tid. For at kunne understøtte såvel medarbejderne som den øvrige ledelse i løsningen af kerneopgaven, er der en række kompetencer, som det er særlig vigtigt at besidde som leder i Hørsholm Kommune, nemlig at:

**Du sikrer udvikling og drift**, og du ved, at begge dele er nødvendigt for at levere resultater nu og fremover. Du bemander og udvikler dit hold med blik for både drift og udvikling, og du prioriterer for at sikre begge.

**Du tænker i helheder og på tværs.** Fordi du har overblik, kan tage borgerens perspektiv og se kommunen gennem borgerens briller skaber du løsninger gennem samarbejde. Du reducerer kompleksiteten og gør samarbejdet mellem medarbejderne og med borgeren til det naturlige.

**Du agerer strategisk**, tænker fremad og har blik for, hvor vi er på vej hen, og hvad der skal til for, at vi når derhen. Du sætter retning, viser vejen og er med til at binde ledelse og styring sammen fra top til bund.

**Du er modig** og kan både løbe en kalkuleret risiko ved at gå nye veje og stå ved din tvivl. Du byder ind og bringer dig selv i spil også uden for dit formelle ledelsesrum og organisatoriske område. Du leder 360°-rundt (opad, nedad og udad) og du går forrest – også når det er sværest.

**Du har forståelse for det politiske system** og kan håndtere en dagligdag, hvor politiske beslutninger har afgørende indflydelse på både omfanget og løsningen af kerneopgaven.

**Du skaber mening** og er tydelig, når du oversætter visioner og strategier til mål og handlinger, der fungerer i praksis og når du skaber grundlag for gode beslutninger med udgangspunkt i praksis.

Du er en dygtig kommunikator og kan skabe mening og tydelighed i din kommunikation med både ledere, medarbejdere og borgere. Du lytter og bruger aktivt information til at målrette og kvalificere dit budskab. Du kommunikerer modtagerorienteret og sikrer, at dit budskab når frem.

### Organisationsformer

Organisationsformen skal afspejle, hvad der kræves af den konkrete opgave. Hver organisationsform har sit eget sæt af grundmetoder og anskuelser. Det er derfor vigtigt, at vi arbejder fleksibelt og ubesværet i forskellige organisationsformer - lige fra det klassiske hierarki, til de mere midlertidige eller netværksbaserede samarbejdsformer med borgere og andre interessenter (se faktaboks nedenfor).

#### Organisationsformer

##### **Hierarkisk ledelse – den klassiske chefrolle**

- Typisk organiseret ud fra fagligheder
- Klar og stabil fordeling af magt, kompetencer og arbejdsopgaver
- Klare og overskuelige kommunikationslinjer



##### **Projektledelse – hvor vi låner ressourcer på tværs og indtager en midlertidig rolle**

- Midlertidig organisering der typisk går på tværs af den hierarkiske organisering
- Anvendes til udviklingsopgaver og tværfaglige projekter
- Udnytter specialistviden fra flere fagområder



##### **Netværksledelse – hvor vi udfolder muligheder og i enighed skaber fremdrift**

- Kræver gensidig afhængighed af deltagerne – alle er ligeværdige i netværket
- Aktiverer muligheder og ressourcer uden for egen organisation og uden for egen faglighed
- Skaber innovation gennem videndeling og bredt ejerskab
- Kræver gode samarbejdsevner

