

## Med dette ledelsesgrundlag sættes rammerne for, hvad der er god ledelse i Høje-Taastrup Kommune.



Ledelse i Høje-Taastrup Kommune hviler på kommunens fire værdier:

- **Helhed** – Ledere i Høje-Taastrup Kommune er ikke kun ledere af den enhed, de er i til daglig. De er en del af koncernen Høje-Taastrup Kommune.
- **Professionalisme** – Ledelse er et fælles anliggende. Derfor stiller vi i Høje-Taastrup Kommune krav til ledere om at agere professionelt og at udvikle professionalismen.
- **Engagement** – Ledelsesopgaven består af mange delelementer. Ledere i Høje-Taastrup engagerer sig i alle dele af ledelsesopgaven.
- **Menneskelighed og positivt livssyn** – Medarbejderne er vores vigtigste ressourcer. Derfor er relationen mellem leder og medarbejdere af stor betydning for de opgaver, vi udfører.

De fire værdier er derfor fundamentet for de holdninger, der ligger til grund for ledelsesgrundlaget.

God ledelse har betydning for både politikere, ansatte og for kommunens brugere og borgere. Ledere, der bedriver god ledelse, sikrer udførelsen af lovgivningsmæssige krav og politiske beslutninger og bidrager samtidig positivt til medarbejders trivsel og oplevelse af et godt arbejdsmiljø. Medarbejdere, der trives, bidrager til at skabe større tilfredshed hos borgere og brugere.

Arbejdspladserne i Høje-Taastrup Kommune er forskellige, og der er derfor ikke to lederjob, der er identiske og kræver det samme. Men der er en række fællesnævner, som går på tværs af sektorer og niveauer, og som ledere skal kende, for at vide, hvad det er for krav og forventninger, de skal leve op til.

Hvad enten man er ny eller erfaren leder, har man brug for at have nogle pejlemærker at navigere efter, så man ved, om det man gør, er i tråd med forventningerne til én som leder.

Ledere bedømmes i forhold til, om de skaber de nødvendige resultater, og om de leverer de aftalte ydelser til borgerne. Det gælder såvel i dagligdagen som i forbindelse med særlige ledelsesmålinger, som gennemføres samtidigt for alle ledere i kommunen. Disse ledelsesmålinger tager afsæt i ledelsesgrundlaget, som dermed er bestemmende for, hvilke temaer og spørgsmål, der indgår i målingerne.

Når vi rekrutterer nye ledere, vil ledelsesgrundlaget blive inddraget i vurderingen af kandidaternes egnethed til jobbet og er derfor afsættet for formuleringen af spørgsmål til kandidaterne under ansættelsesinterviewene.

For nye ledere i Høje-Taastrup Kommune er ledelsesgrundlaget tænkt som en indføring i, hvad der forventes af den enkelte leder, og hvad denne fremadrettede må forventes at blive målt på.

En gang om året har den enkelte leder en lederudviklingssamtale med egen nærmeste chef/leder. Ved samtalerne gøres kort status over det seneste år, men hovedvægten i lederudviklingssamtalen er den fremadrettede udvikling af den enkelte leder. Her er ledelsesgrundlaget et naturligt afsæt for drøftelser af, hvilke kompetencer, der særligt er behov for at arbejde på at styrke hos den enkelte leder.

Endelig danner ledelsesgrundlaget udgangspunkt for den enkelte leders løbende kompetenceudvikling af eget lederskab.



## Samstemt ledelse – ansvar og kompetence

I Høje-Taastrup Kommune definerer vi fire ledelsesniveauer:

1. Direktion
2. Centerchefer
3. Ledere med reference til centerchefer
4. Øvrige ledere

Nogle af disse ledere definerer vi som "aftalestyrede ledere". Det er de ledere, der har budget- og personaleledelsesansvar og som hvert år underskriver en aftale om, hvilke mål, der skal opfyldes i det kommende år inden for rammerne af det aftalestyrede budget.

Ledelsesarbejdet udføres på første og øverste niveau af direktionen. Den enkelte direktør har ansvaret for eget område i dialog med centercheferne. Koordineringen på tværs på direktørniveau sker gennem direktionsmøder. Direktionen har bl.a. ansvaret for den politiske servicering, den strategiske dagsorden, pejlemærker for udviklingen, rammer for ledelsesarbejdet og principper for, hvordan vi samarbejder og organiserer os.

Ledelsesarbejdet på andet niveau udføres af Chefforum, som består af direktionen og centercheferne. Den enkelte centerchef har ansvaret for driften og udviklingen af eget fagområde inden for rammerne af de politiske beslutninger og de af direktionen fastsatte rammer. Formålet med Chefforums arbejde er at kvalificere det strategiske arbejde, bidrage og tage ansvar på fælles vegne (chef i Høje-Taastrup Kommune – for Høje-Taastrup Kommune). Fælles forståelsesramme og anerkende hinandens forskelligheder og verdensbilleder. Deltagerne i Chefforum skal drøfte, inspirere og arbejde med det, der er den fælles opgave.

Ledelsesarbejdet på tredje niveau udgøres af Strategisk Lederforum, som består af alle ledere i Høje-Taastrup Kommune. Strategisk Lederforum mødes 3-4 gange årligt. Formålet med disse møder er at skabe forståelse/viden om beslutninger truffet af Direktion og af det politiske niveau. Den enkelte leder har ansvaret for ledelsen af eget område, men ud fra, hvad der som helhed tjener kommunen bedst. Alle ledere i Høje-Taastrup Kommune har derfor såvel et individuelt som et fælles ansvar for som en initiativpligt til at sikre, at der sker et relevant og nødvendigt samarbejde på tværs af enhederne og sektorerne og at alle relevante parter inddrages i opgaveløsningen. Møder i Strategisk Lederforum skal derfor bidrage til at skabe en forståelse for kommunens udfordringer og behov med henblik på at sikre et grundlag for den enkelte leders eget ledelsesarbejde.

Endelig består ledelsesarbejdet af et fjerde niveau, som omfatter ledere inden for samme fagområde, fx skoleområdet, ældreområdet og dagtilbudsområdet.

Opadtil har enhver leder ansvaret for at være i dialog med egen nærmeste leder om væsentlige temaer i relation til drift og udvikling af lederens ansvarsområde.

Nedadtil har enhver leder ansvaret for at følge op på aftalte indsatser og at sikre efterlevelsen af ledelsesgrundlaget, øvrige rammer og beslutninger.

Ledelse i Høje-Taastrup Kommune bygger på en grundforudsætning om "samstemt ledelse – organisatorisk sammenhængskraft". Alle ledere arbejder først og fremmest for Høje-Taastrup Kommune. Dernæst for sektorområdet og endelig for egen institution/afdeling. Det betyder i praksis, at forventningen til den enkelte leder er, at denne ser sig selv og sit ansvar som en integreret del af den samlede ledelsesopgave i kommunen med respekt for de politiske målsætninger, kommunens serviceniveau og de grundlæggende værdier.

Udøvelse af ledelsesopgaven foregår i mange relationer inden for og på tværs af sektorer, afdelinger, institutioner og centre. Det vigtigste er ikke, hvor en opgave er placeret, men at den løses af de rigtige, hvad enten dette er inden for en leders eget ansvarsområde eller på tværs af flere leders ansvarsområder. God ledelse forudsætter derfor, at lederen sikrer og bidrager til en god og konstruktiv kommunikation og dialog på alle niveauer med inddragelse af de rette samarbejdspartnere og med ansvar for helheden.

I en stor organisation som Høje-Taastrup Kommune med mange forskellige arbejdspladser, er det af betydning for medarbejdernes tillid til ledelsen, at ledelsen omfattes som "samstemt", og at uenighed er afklaret i beslutningsprocessen. Det betyder, at når en beslutning er truffet, forventes det, at alle ledere agerer loyalt i overensstemmelse hermed. Det gælder såvel i forhold til politiske og administrative beslutninger som i forhold til rammebetingelserne for at løse opgaverne. Det er derfor et ledelsesmæssigt ansvar på ethvert niveau at være i stand til at forklare grundlaget for beslutninger og rammevilkår over for såvel medarbejdere som borgere og brugere.



## Retning

De politiske målsætninger, herunder kommunens Udviklingsstrategi og politikker, sætter retning og beskriver de fælles mål. De udgør rammerne for ledelsesarbejdet, og er dem lederne har pligt til at styre og planlægge ud fra. Ledere skal over for brugerne og medarbejderne kunne forsvare og forklare de politiske beslutninger, og hvorfor de er nødvendige.

Pejlemærkerne i Byrådets Udviklingsstrategi - helhed, nytænkning og ansvar – er ledernes tilgang til at løse opgaven og sikre, at de politiske mål og indsatser kan realiseres.

Forventningerne til ledernes indsats skærpes hele tiden. Borgerne har en forventning om, at der leveres den bedst mulige service. Samtidig skal den leveres inden for de givne rammer og økonomi. Det forventes, at ledere i Høje-Taastrup Kommune tager hånd om, at faglighed og økonomi går hånd i hånd. Det betyder at der tages udgangspunkt i kommunes serviceniveau når beslutninger træffes.

Ledelsesopgaven handler om, at definere hvilke opgaver der skal løses for borgeren og dernæst løse den bedst muligt ud fra en helhedstænkning. At sætte helheden først kræver, at lederen kan se ud over sin egen faglighed og se den sammen med andre fagligheder. Inspiration til fornyelse og forbedringer skal søges på tværs af fagområder. Den nytænkende leder bliver inspireret og "forstyrret" af forskellighederne.

Klarhed om de faglige mål er afgørende for at sætte retning og for at kunne skabe resultater. Den ansvarlige leder skal kommunikere tydelige mål og forventninger samt prioritere ressourcerne i overensstemmelse hermed.

## Fornyelse

Når leverancen af ydelsen skal sikres med færrest mulige ressourcer skal lederen både kende retningen og styre efter den og samtidig være åben overfor nye og alternative måder at gøre tingene på.

I Høje-Taastrup Kommune er innovation kendetegnet ved udvikling og iværksættelse af nye ideer, produkter og processer, der skaber merværdi for brugerne og for kommunen.

Innovation og fornyelse skal der skabes gode betingelser for. Det er en ledelsesopgave at sætte rammerne for innovation. Det kommer ikke af sig selv. Derfor skal lederne gå forrest i forhold til nysgerrigt at udfordre eksisterende rutiner og strukturer.

Lederen skal løbende arbejde med hverdagsinnovation, som er de små ændringer i dagligdagen, der giver bedre og mere effektive måder at arbejde på og mere luft til kerneopgaven. Og lederen skal skabe plads til radikal innovation med nye omfattende ændringer og tilrettelæggelse af velfærdsydelsen.



## Sikker drift

Sikker drift er fundamentet i enhver organisation og kobler sig til vores værdi om professionalisme. Professionelle ledere sikrer sig først og fremmest, at driften er i orden.

Ledere har ansvaret for, at driften fungerer tilfredsstillende. Sikker drift er bl.a.:

- At have styr på økonomien (kende budgettet og rammerne for det, løbende budgetopfølgning og estimeringer af forbrug, sikring af budgetoverholdelse og opmærksomhed på faktorer, der påvirker forbrugsmønstret)
- At have styr på kerneydelserne og sikre mest mulig kvalitet for pengene og inden for de besluttede rammer
- At have styr på personaleadministrationen (løn- og ansættelsesforhold, fraværsindberetning og ferieafvikling)
- At have styr på planlægningen af arbejdet
- At have styr på indholdet i og overholdelse af lovgivningen på eget fagområde
- At have styr på indholdet i og overholdelse af de generelle forvaltningsretlige regler (fx offentlighedslov, forvaltningslov og persondatalov)
- At have styr på korrekt behandling af dokumenter (journalisering og opbevaring)
- At have styr på omfanget af egne handlekompetencer
- At have styr på og handle efter politikker og politiske og ledelsesmæssige beslutninger på eget ansvarsområde
- At have styr på overholdelse af rammer og deadlines

Det er først og fremmest vigtigt, at økonomistyringen er i orden, og at kerneydelserne leveres og er i overensstemmelse med lovkrav og beslutninger.

For kerneopgaverne er det vigtigt at vide:

1. Omfanget af den enkelte kerneopgave (fx: hvor mange borgere skal have ydelsen)
2. Udgiften forbundet med leveringen af den enkelte ydelse (lønudgifter, materialeudgifter mv.)
3. Hyppigheden i den enkelte opgave (fx: hvor ofte skal den enkelte borger have den pågældende ydelse)

Når udefrakommende faktorer påvirker økonomien, har lederen ansvaret for at sikre, at der snarest muligt bliver informeret herom opad i ledelsessystemet med henblik på at få truffet beslutning om konsekvenser. Hvis der ikke længere er budgetmæssig dækning for udgifterne, skal der tages stilling til, om budgettet kan justeres eller om omfanget af ydelser skal nedjusteres.



Styring af ressourcer (økonomi og medarbejdere) forudsætter kontrol- og opfølgingsprocedurer, prioriteringer og vurderinger/evalueringer af indsatsen.

Rettidig omhu er kernen i sikker drift. Det handler om at tage sig af problemer og udfordringer i rette tid og på rette sted. Det er ikke kun en ledelsesopgave, men forudsætter dialog mellem ledelse og medarbejdere om arbejdets udførelse og vilkårene herfor.

Fokus på effektivisering og optimering af driften forudsætter løbende, at lederen og organisationen udvikler sig selv og arbejdsmetoderne. Udviklingsarbejdet er derfor en naturlig og integreret del af arbejdet med sikker drift. Men udviklingsarbejdet må aldrig betyde, at driftsopgaver lægges til side.



## **Personaleledelse og det personlige lederskab**

Medarbejderne er den vigtigste ressource for, at kommunen kan skabe værdi, og derfor er det centralt, at lederen i Høje-Taastrup Kommune arbejder for at sikre god personaleledelse. En af de væsentligste personaleledelsesopgaver er at udvikle medarbejdernes evne til at tage ansvar for egne opgaver.

Personaleledelse foregår i et samspil mellem mennesker – leder og medarbejdere. Lederens udøvelse af personaleledelsesopgaven kan derfor ikke ske uafhængigt af lederens person, værdier og holdninger. Den enkelte leders udførelse af ledelsesopgaven kan derfor ikke isoleres fra lederens personlighed.

I Høje-Taastrup Kommune har vi værdibaseret personalepolitik. Det betyder, at kommunens fælles værdier danner grundlag for de forventninger, der er til lederens måde at bedrive personaleledelse på. Hvad enten dette handler om forhold, der er omfattet af personalepolitikken eller om andre elementer af personaleledelsesopgaven.

Personaleledelse er ikke et mål i sig selv men et middel til at skabe resultater. Personaleledelse bedrives ikke af lederen alene, men sammen med medarbejderne. Derfor skal lederen involvere og engagere medarbejderne og sikre den løbende kompetenceudvikling af medarbejderne, der gør at de er i stand til at udføre opgaverne såvel nu som i fremtiden.

Ledelse udleveres i en kontekst og fordrer, at lederen er i stand til at bedrive situationsbestemt ledelse og håndtere mangfoldigheden i medarbejderstaben.

Medarbejderne skal kunne have tillid til deres ledere, og samarbejdet skal være kendetegnet af en konstruktiv dialog, der er løsningsorienteret.

Ledere skal bidrage til at skabe trivsel, udvikling og attraktive arbejdspladser for medarbejderne for dermed at skabe et godt fundament for medarbejdernes udførelse af arbejdsopgaverne.

Som leder skal man være indstillet på og ivrig efter hele tiden at udvikle sig selv og sit lederskab.

Ledere skal kunne træffe beslutninger – også svære - og tage ansvaret for disse beslutninger.

At bedrive ledelse adskiller sig på denne måde fra andre opgaver ved at lederen bringer sin egen person i spil. Det betyder, at man nogle gange kommer til at bevæge sig ud på usikker grund og at modgang er en del af opgaven som leder. Også selvom det til tider kan virke urimeligt, og selvom det nogle gange kan betyde, at lederen

efterfølgende må erkende, at noget skulle have været grebet anderledes an. Ærlighed er afgørende for succes i ledelsesopgaven.

Evnen til empati er vigtig i ledelsesopgaven og ikke mindst i forhold til medarbejderne og brugerne.

Som leder har man ret og pligt til at lede.

God ledelse i Høje-Taastrup Kommune kræver, at lederen

- grundlæggende har lyst til og mod på ledelse
- er løsningsorienteret og dialog søgende
- tænker helhedsorienteret og er forpligtet overfor helheden
- forstår konteksten og forstår den komplekse organisation kommuner er
- holder fast i og står på sin ledelsesfaglighed

Alt er kommunikation, og lederens kommunikative evner er et vigtigt fundament i udøvelsen af lederskabet.

Ledere forventes at være i stand til at lytte til de mange forskellige opfattelser og forståelser og dermed bidrage til at skabe løsninger og klarhed. I relationen til såvel den samlede personalegruppe som til den enkelte medarbejder, er det vigtigt, at alle medarbejdere føler sig anerkendte og har oplevelsen af at blive set, hørt og forstået. Gennem det at lytte til alle og anerkende, at der findes forskellige forståelser og opfattelser, kan lederen – med tilpasse forstyrrelser, der udfordrer vante måder at tænke og agere på - medvirke til at skabe et grundlag for forandringer.

Ledere er rollemodeller. De skal gå forrest, være synlige, vise vejen og dermed opnå medarbejdernes respekt og motivation til at gå med. For at sikre, at ledere fremstår som troværdige, skal de sige, hvad de gør og gøre, hvad de siger.

I den sidste ende skal en leder i Høje-Taastrup Kommune fremstå som et ordentligt menneske, der i enhver beslutning og udøvelse kan forklare og forsvare sine handlinger, så der står respekt omkring lederen - også når der er uenigheder om beslutninger.

*Direktionen*

*November 2011*