HERNING KOMMUNES LEDELSES-GRUNDLAG



Vores ledelsesgrundlag taler til enhver leder:
Værsgo', tag fat og handl der, hvor du er.

INDHOLD

HERNING KOMMUNES LEDELSESGRUNDLAG

Hvorfor har vi et ledelsesgrundlag

Hvad bygger vi videre på
- *Herning-ånden*
- *Herning Kommunes visionsfortælling*
- *Herning Kommunes værdier*

Herning Kommunes ledelsesgrundlag
- *Overordnet ledelsesidé*
- *Balancemodellen*
- *T-formet ledelse*
- *Fremtidsskabelse i lyset af de aktuelle dagsordener*

Bistand i ledelsesopgaven



HVORFOR HAR VI ET LEDELSESGRUNDLAG?

GOD LEDELSE GØ EN FORSKEL

God ledelse er vigtigt for at sikre bedre løsning for borgere og erhvervsliv i Herning Kommun

God ledelse engagerer og sikrer følgeskab hos medarbejdere og samarbejdspartnere.

Der gives ikke en enkel opskrift på, hvad god ledel Svaret må afsøges fra situation til situation. Men d hjælper at have noget at stå på.

Herning Kommunes ledelsesgrundlag er det fælles ståsted, der åbner for god ledelse hos os. Det dann ramme og retning for, hvordan vi arbejder med at praktisere god ledelse.

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

KOMMUNESAMMEN-LÆGNINGEN I 2007

Kommunen blev større

Professionalisering af opgaveløsningen øgedes

Opkvalificering af lederiet: ledelse blev en selvstændig disciplin

- *Understøttet af national indsats "Diplom i ledelse"*
- *Fra embedsmand til leder*



HERNING
ER
ALLE
MULIGHEDER
ÅBNE

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING-ÅNDEN

Herning-ånden handler om innovation, vækst og det at turde handle.

Herning-ånden handler om vilje, vedholdenhed, mod og samarbejde.

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING-ÅNDEN: ULDJYDERNES HOVEDSTAD

På den flade, magre hede har Herning-ånden sit historiske udløb:

Hosekræmmer: Omvandrende forhandler af især hjemmegjort, ofte strikket uldtøj. De omvandrende hosekræmmere fra især Hammerum Herred opkøbte i 1700-1800-tallet varer, der blev solgt til københavnske grosserere, som lod dem afhente med smakker i Horsens.

- Den Store Danske, denstoredanske.lex.dk



"En jysk fårehyrde på heden", Frederik Vermehren, 1855

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING-ÅNDEN: DET ENTREPRENANTE OG OPFINDSOMME

Fra 1930'erne til efter anden verdenskrig

- Midtpunkt for tekstilindustriens iværksætteri.
- Blev førende tekstilområde.

Hakkelsesskæreriet, Dalgasgade 45

- Et "iværksætter-sted" og rugekasse for unge mænd fra landet, der i 1930'erne søgte til byen for at prøve lykken i den spirende tekstilindustri.
- Var en slags forløber for Innovatorium i Birk.



Se f.eks. "Matador": Mads Andersen Skjern manufakturhandler fra spinderierne i H



Hakkelsesskæreriet, Dalgasgade 4

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING KOMMUNES VISIONSFORTÆLLING

Visionsfortællingen er historien om, hvordan Herning Kommune kan se ud i fremtiden.

Visionsfortællingen forener kommunens fokusområder og er sammenhængende med det politiske arbejdsgrundlag.

Visionsfortællingen i Herning Kommune skal forstås som paraplyen over den langsigtede strategiske og politiske planlægning, der igangsættes i alle dele af Herning Kommune.

Visionsfortællingen er fortællingen om vejen frem – sammen kan vi mere på alle fronter.



Her er alle muligheder åbne... *De tr*
ikke køre uafhængigt af hinanden og t
har de potentiale for at opnå bonusl
der skaber samfundsmæssig merv

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING KOMMUNES VISIONS-FORTÆLLING

Vi vil styrke samarbejder og fællesskab

Det handler om samarbejder på tværs af erhverv og uddannelse, samarbejder på tværs af kommunegrænser, fællesskabet i frivillighedstanken og nærvær i lokalsamfunde

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING KOMMUNES VISIONS-FORTÆLLING

Vi vil blive ved med at overraske

Vi er kendt for vores mod og handlinger. Det
gennemsyrer vores lokalområde både kommun
og i det private. Vi vil fastholde og styrke vore
position, og vi vil promovere det, vi kan og gø
både regionalt, nationalt og internationalt.

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

HERNING KOMMUNES VISIONS-FORTÆLLING

Vi vil tage ansvar for fremtiden

Det handler om rettidig omhu inden for mang
felter, og om en investering i fremtiden genne
forebyggelse og nytænkning. Vi skal turde afpr
nye initiativer, der kan imødegå nogle af de
udfordringer, vi står overfor.

HVAD BYGGER VI VIDERE PÅ?

VÆRDIERNE FOR ARBEJDSPLADSEN HERNING KOMMUNE



Økonomisk sans

- Vi udviser økonomisk rettidig omhu.
- Vi prioriterer på den bedst tænkelige måde.
- Vi lader ikke økonomiske bånd hindre proaktive og innovative løsninger.

Professionalisme

- Vi lever op til de kvalitetskrav, der fo af os.
- Vi arbejder aktivt med, hvad profess lisme konkret vil sige i praksis.
- Vi værner om og udvikler vores fagli kompetencer.
- Vi undersøger løbende om borgere, brugere, politikere og andre af vores interessenter oplever os som professionelle.

Udfoldelsesfrihed

- Vi giver hinanden frihed til at udvikle os.
- Vi befordrer et mangfoldigt arbejdsmiljø med høj motivation og trivsel.
- Vi har modet til at handle proaktivt og lære af vores erfaringer.
- Vi udviser respekt for den enkeltes integritet og personlige myndighed.
- Vi giver og modtager ris og ros via åben feedback.
- Vi stiller kritiske spørgsmål.

God dømmekraft

- Vi har data til at begrunde vores beslutninger.
- Vi er en vidensbaseret organisation, ønsker at kunne måle og evaluere resultaterne og effekterne af vores virkemidler og beslutninger.
- Når vi står med komplekse dilemma afvejer vi vores beslutninger nøje.
- Vi går ikke på kompromis med vores integritet og værdigrundlag.



DET VI BYGGER VIDERE PÅ...

Ledelse som selvstændig disciplin.

Herning-ånden.

De fire værdier med den gode dømmekraft som ankerpunkt.

Visionsfortællingen.

Det, vi er rundet af - nemlig det entreprenante og opfindsomme.

Den tænkning, at ledelse i en kommune handler om at balancere økonomisk sans, faglighed/professionalisme og udfoldelsesfrihed ved at bruge den gode dømmekraft.

Det er kernen i Herning-DNA'et.

HERNING KOMMUNES LEDELSESGRUNDLAG



LEDELSES-GRUNDLAGETS RØDE TRÅD

Det balancerede både-og

Ledelse handler om at lede i modsatret
hensyn - og med god situationsbestem
dømmekraft at søge det balancerede b
der bedst understøtter kerneopgaven.

Vores ledelsesgrundlag taler til enhver
Værsgo', tag fat og handl der, hvor du e

LEDELSES-GRUNDLAGETS RØDE TRÅD

På tværs

Kommunaldirektør Erik Hattens adresserede i 2015 tværgående ledels

- Kompleksiteten stiger: Der er flere herreløse problemer (”wicked probl

- Flere og flere opgaver går på tværs a og organisatoriske grænser.

LEDELSES-GRUNDLAGETS RØDE TRÅD

Ledelse som opgave, ikke som r

Ledelse er ikke noget, vi er. Ledelse e
noget, vi producerer sammen med an

Ledelse er noget, ledere har et særlig
ansvar for at skabe i organisationen.

Ledelse er noget, vi skaber gennem fa
kurs, fælles koordinering og fælles
commitment, når vi har en opgave at
sammen.

LEDELSESGRUNDLAGETS ELEMENTE

Herning Kommunes ledelsesgrundlag består af tre elementer:

Balancemodellen
og dennes to underliggende lag



T-formet ledelse
Søjle- og tværgående ledelsespraksis



Fremtidsskabelse
i lyset af de aktuelle dagsord



Navigation mellem forskellige roller:

Myndighed ***Serviceleverandør*** ***Facilitator/samarbejds***

BALANCEMODELLEN



LEDELSESGRUNDLAGETS RØDE TRÅD

BALANCEMODELLEN

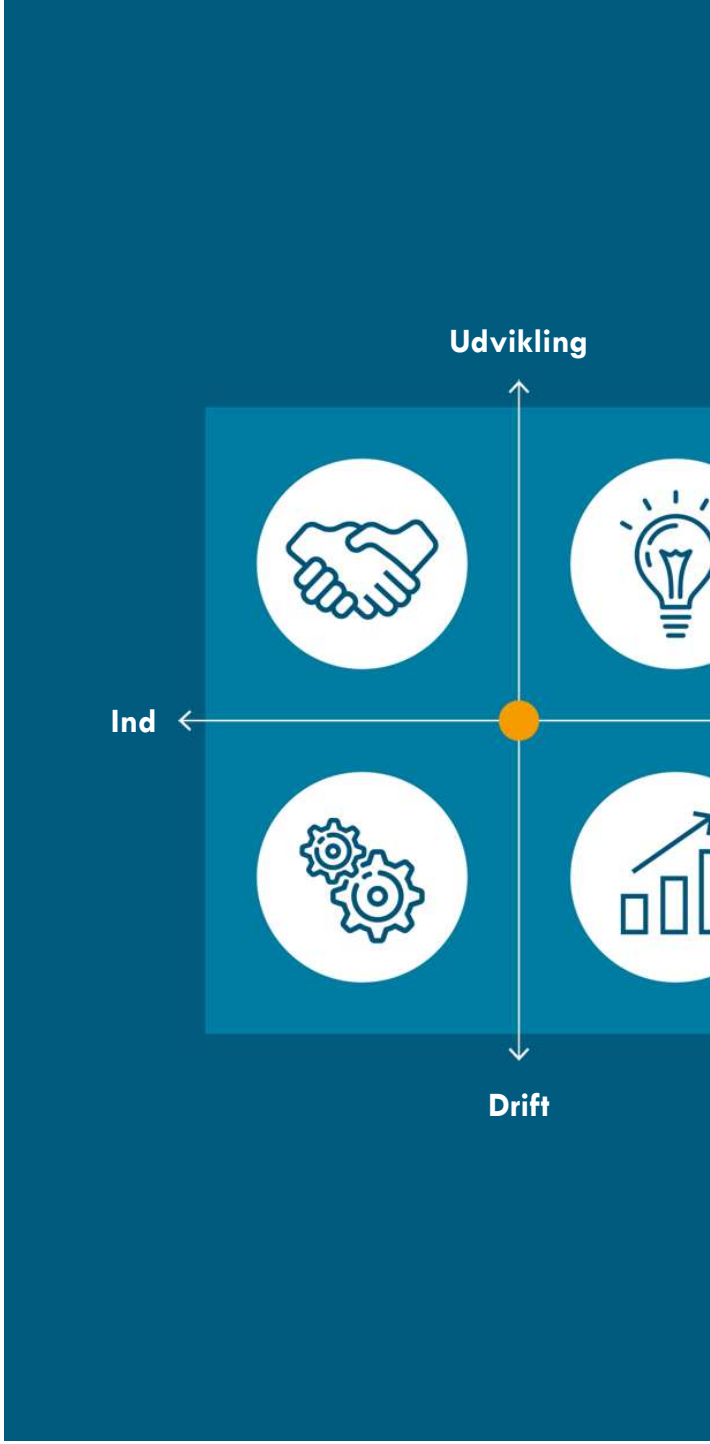
Viser de grundlæggende værdimæssige modsætninger, der er på spil i en offentlig organisation.

Indfanger de paradokser og dilemmaer, som udgør ledelsesopgaven.

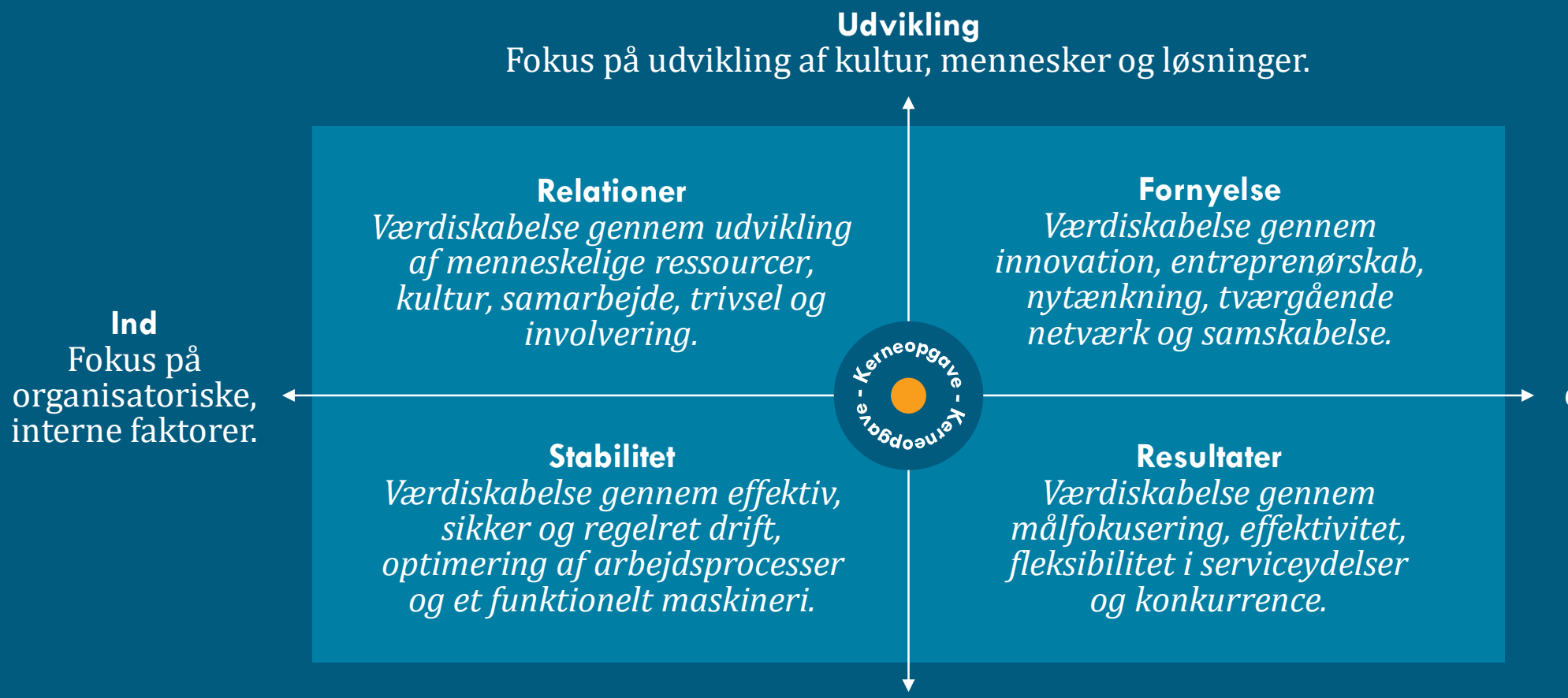
Spørger til, hvad der er den rette balance mellem flere legitime bundlinjer.

Minder om, at ledelse, der lykkes, har øje for alle fire kernehensyn.

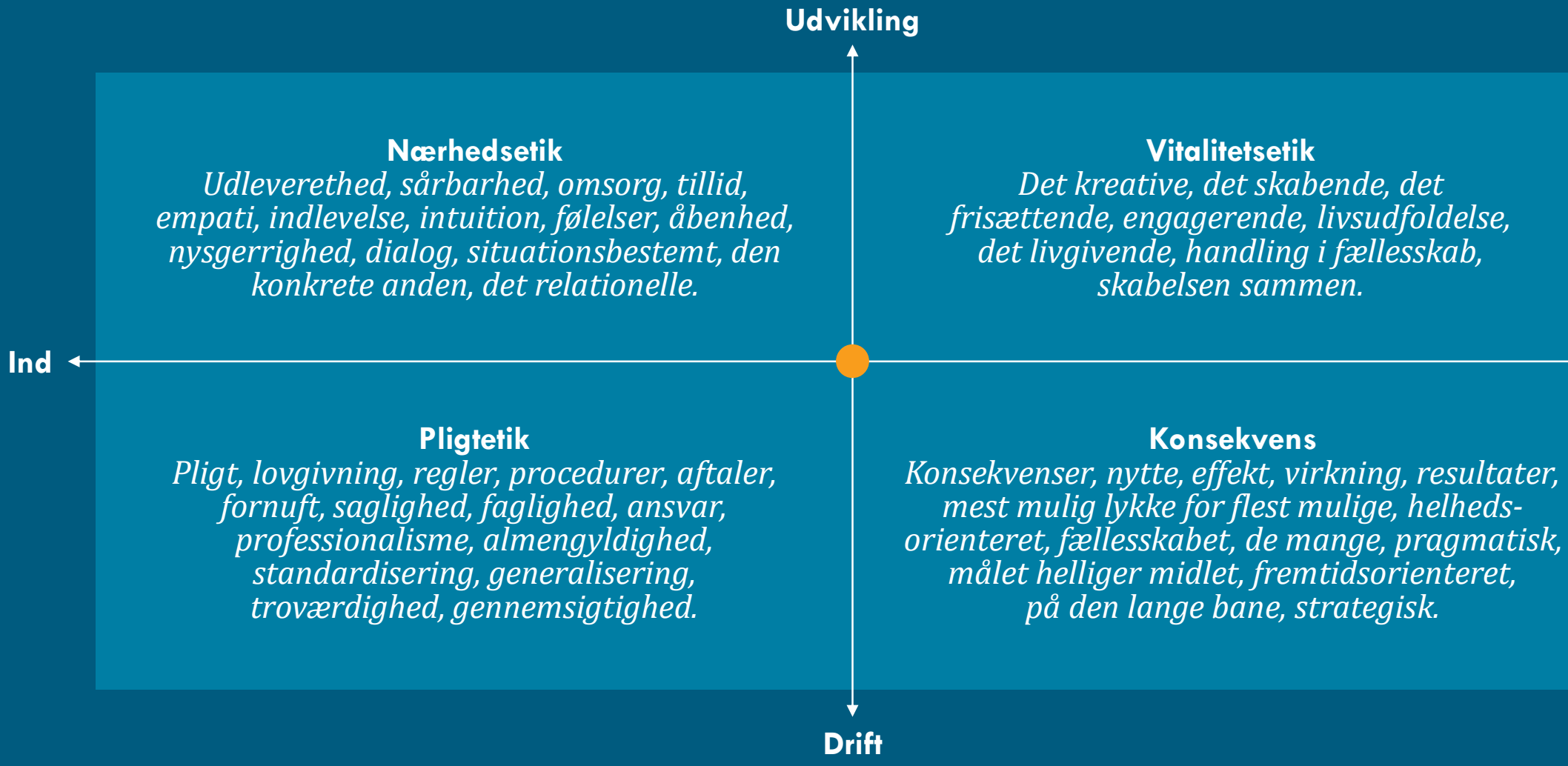
Fortæller, at god ledelse bliver et spørgsmål om kvalificeret håndtering af paradokser og dilemmaerne.



BALANCEMODELLEN



BALANCEMODELLENS ETISKE LAG



BALANCEMODELLENS BORGERSYN OG KOMMUNENS ROLLER

Kommunens udvikling spiller os tre sameksisterende opgaver i hænde:

Version 1.0
Myndighed

Kommunen
Myndighed og aut

Borgeren
Retsubjekt og sårb
medborger

BALANCEMODELLENS BORGERSYN OG KOMMUNENS ROLLER

Kommunens udvikling spiller os tre sameksisterende opgaver i hænde:

Version 2.0
Konkurrencestat

Kommunen
Serviceproducent
myndighed

Borgeren
Kunde i Velfærd A

BALANCEMODELLENS BORGERSYN OG KOMMUNENS ROLLER

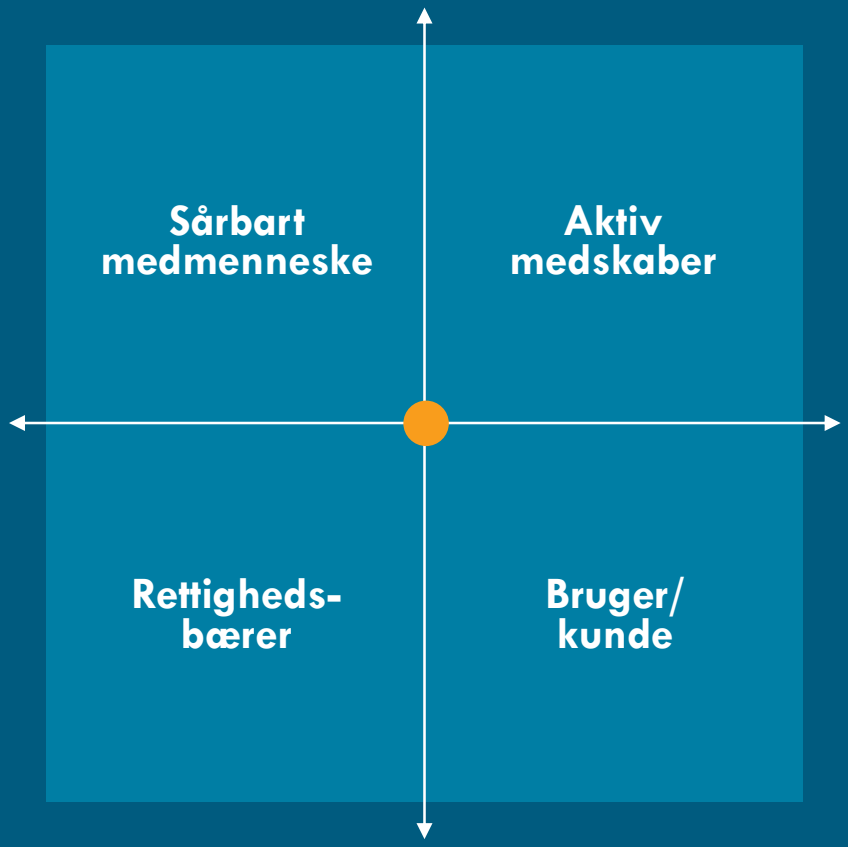
Kommunens udvikling spiller os tre sameksisterende opgaver i hænde:

Version 3.0
Samskabelse

Kommunen
Samarbejdspartne
89.000 borgere og
samfundsaktører

Borgeren
Medborger med ar
pligter for fællessk
Proaktiv aktør.

BALANCEMODELLENS BORGERSYN



T-FORMET LEDELSE

GOD LEDELSE BÅDE I SØJLEN OG PÅ TVÆRS



BEHOVET FOR TVÆRGÅENDE LEDELSE

Verden bliver tiltagende kompleks...

Stigende antal herreløse problemer
Vi er ikke enige om, hvorvidt det er et problem, hvem det er et problem for, hvori problemet præcis består eller hvem der skal løse det (”wicked problems”).

Vi skal levere samme velfærd for færre midler
Vi er nødt til at tænke nyt og gå nye veje for at lykkes med at løse vores opgaver.

Vi kan kun lyk
med vores opg
hvis vi arbejd
sammen på tv

TVÆRGÅENDE LEDELSESUDFORDRINGER

Udfordringerne ved ledelse på tværs af organisatoriske grænsedragninger:

- Der er ***både*** brug for socialisering og specialisering i eget fag ***og*** et helhedsorientende, tværfagligt blik.

- Der er ***både*** brug for siloorganisering med ledelseshierarkier, entydige kommandoveje og klar ansvarsfordeling ***og*** tværgående organisering med åbne netværksforbindelser, grænsekrydsende samarbejde og innovation.

Øget specialisering og arbejdsdeling i den offentlige opgaveløsning må modsvares af øget fokus på etablering af gode betingelser for grænsekrydsende samarbejde og innovation.



LEDERIETS TO HORISONTER: BÅDE SØJLE OG PÅ TVÆRS

Som ledere er vi både optagede af et frøperspektiv og et fugleperspektiv på vores organisation.



Som ledere er vi både ledvogtere og ledåbnere.

LEDERIETS TO HORISONTE
BÅDE SØJLE OG PÅ TVÆRS

God ledelsesproduktion forgår løbende både i det verti
og det horisontale ledelseshierarki.

> Har vi den rette balance mellem de to?

I den komplekse verden, hvor organisatoriske betingelser
muligheder hastigt forandrer sig, er det afgørende for at l
med ledelse, at ledelseskæderne som sted, vilkår og ramm
ledelsesproduktion er velsmurte og rustfrie.

> Er vores vertikale eller horisontale lederkæde velsmu

OPGAVEN MED GOD OVERSÆTTELSE

Præmisserne for god oversættels

- Vi sikrer, at vi har de oversættelses- o produktionsrum, der er brug for for a skabe gode oversættelser frem og tilb og ud og ind i organisationen.

- Når vi oversætter, tager vi højde for d forskellige logikker og kulturer, der g i forskellige organisatoriske kontekst kulturer.

- Vi er opmærksomme på at have gehø at modtageren kan skabe mening i og budskabet ind i sin horisont.

- Vi sikrer løbende feedback og respon og tilbage i organisationen

FREMTIDSSKABELSE

I LYSET AF DE AKTUELLE DAGSORDENER



AT VÆRE MED TIL AT SKABE FREMTIDEN

- Vi skal ledelsesmæssigt både ***gribe*** nye muligheder og vi skal proaktivt ***skabe*** dem. Med en opmærksomhed på, at tendenser, idéer og udfordringer ikke tager sig ikke af organisatoriske grænsedragninger.

- Opgaven er at være med til at finde svar på, hvordan vi i morgen skal være kommune og hvordan vi i fremtiden skal udfylde vores rolle.

- Derfor må vi rette blikket op og ud og orientere os mod de dagsordener og tendenser, der præger og vil præge vores samfund og Herning Kommune.



TENDENSER I VORES OMVERDEN

Herning Kommune - 89.000 borgere - 8.000 medarbejdere

Coronapandemi

Demografi

Reformer

Teknologi

PEJLEMÆRKET ER: MERE BÆREDYGTIGE LØSNINGER

Ledelsesopgaven har fremadrettet et klart pejlemærke: Vi skal omstille os til bæredygtige løsninger. Det kalder på:

- Tværgående ledelse.
- En helhedsorienteret tænkemåde, hvor del og helhed forstås som levende, dynamisk forbundne enheder, som ofte også på én og samme tid er hinandens begrænsning og forudsætning.
- En længere tidshorisont end her-og-nu.
- Paradoks- og dilemmahåndtering.

AT NAVIGERE MOD EN BÆREDYGTIGE FREMTID

Bæredygtighedsopgaven er aktualiseret af FN's 17 verdensmål.

Verdensmålene peger på, at vores løsninger fremadrettet i højere grad må være både socialt, miljømæssigt og økonomisk bæredygtige.



GOD ARBEJDSLYST MED LEDERIET I HERNING KOMMUNE

NÅR DU FÅR BRUG FOR HJÆLP, KAN DU HENVENDE DIG TIL 'HR OG ORGANISATION'.

