HERNING KOMMUNES LEDELSES-GRUNDLAG

Herning Kommune

Herning Kommunes Ledelsesgrundlag

God ledelse sikrer bedre løsninger for både borgere og erhvervsliv. Det gør det blandt andet, fordi god ledelse skaber sikker-nok handlegrund for medarbejderes virke og engagement i en kompleks verden. Derfor har vi et ledelsesgrundlag i Herning Kommune. Det udgør det fælles ståsted, der åbner ind til god kvalitet i ledelse hos os. Det er måden, hvorpå vi forholder os til god ledelse i en nutidig offentlig organisation.

Herning Kommunes ledelsesgrundlag består af tre elementer, som beskrives her: Balancemodellen og dennes to underliggende lag, T'et som illustrerer søjle- og tværgående ledelsespraksis og fremtidsskabelse. Beskrivelserne af elementerne her på det døde papir skal vækkes til live og gives fylde. Det kunne for eksempel være gennem samtaler med lederkolleger fra det horisontale og det vertikale ledelseshierarki eller med en uvildig konsulent fra HR og Organisation. Det kan både være der, hvor ens ledelsesrum trænger til at blive set efter i sømmene eller der hvor en opgave trænger sig på, for eksempel formulering af en ny strategi eller forandringer i organisationen.

God ledelse i Herning Kommune handler om at finde balancer. Det handler om at balancere for meget og for lidt og om at finde koblingspunkter mellem på den ene side og på den anden side. Det er navigation i kompleksitet. Det, der skal finde sine balance- og forbindelsespunkter, er paradokser og dilemmaer, kommunens forskellige og samtidige roller samt de to arenaer, som T'et former, som vi hele tiden bevæger os i. Det er også at navigere i forhold til den ukendte fremtid, vi dog kan se konturer af i horisonten.

Den røde tråd, der løber gennem vores idé om god ledelse, er kendetegnet ved det at navigere efter det balancerede både-og i en situationel afvejning. Med andre ord viser god ledelse i Herning Kommune sig som stærk og smidig balancekunst.

Ledelse er indenfor de seneste 10-15 år blevet en selvstændig profession. Vi har næsten glemt, at vi tidligere betragtede ledelse som en administrativ opgave for en faglig stærk embedsmand. I dag er den faglige profession stærk, men professionen som leder er heldigvis endnu stærkere.

Vores ledelsesgrundlag taler til enhver leder:

Værsgo', tag fat og handl der, hvor du er.

Indhold

Balancemodellen 06
Balancemodellens etiske lag 10
Kommunens tre roller og fire borgersyn 12

T-formet ledelse 14
Ledelsesproduktion som oversættelse 16

Fremtidsskabelse 18

Balancemodellen

> **Balancemodellen minder mig om, at det er ved bøvlet, altså dilemmaerne, at ledelsesopgaven starter. Den bidrager også til, at jeg bevidst kan stille mig i forskellige positioner.**
>
> *– Leder i evaluering af ledelsesudviklingsforløb, 2019*

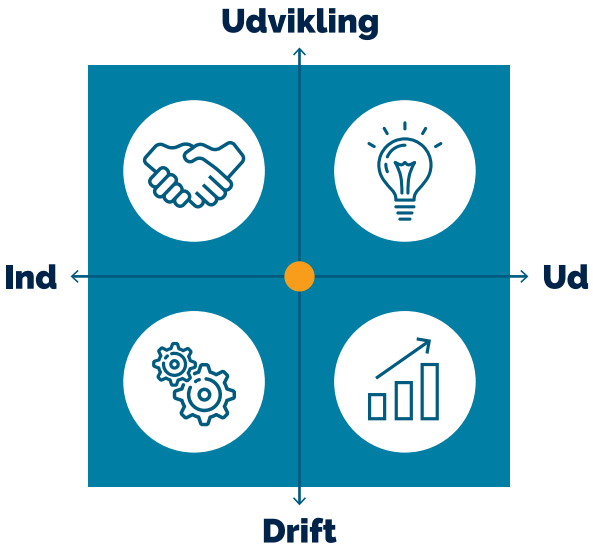
Balancemodellen er en model til at favne, forstå og arbejde med de paradokser, som altid er til stede. Den illustrerer de organisatoriske paradokser, som udgør den kontekst, som ledere har til opgave at navigere i. Der er altid flere legitime bundlinjer, rationaler og interesser. Disse modsatrettede, konkurrerende hensyn er et organisatorisk vilkår, og som sådan udgør håndteringen af dem ledelsesopgaven.

Spændvidden mellem de paradoksale fordringer er den kerne, ledelsesopgaven udgår fra. Bundlinjerne skal hele tiden balanceres ved hjælp af ledelsesindsatsen. I denne balanceakt findes der ikke endegyldige svar, så sigtepunktet er at finde den balance, der er sikker nok.

Balancen må søges situationelt med udgangspunkt i de organisatoriske behov, der gør sig gældende på det givne tidspunkt: Hvilken balance eller vægtning kalder denne situation på? I spændvidden mellem de paradoksale udfordringer er det ledelsesopgaven at skabe den sikre-nok handlegrund, hvorfra medarbejdere myndigt og kreativt kan påtage sig sit virke.

De bæredygtige balancepunkter sigter mod det både-og, der kan integrere og rumme de modsatrettede hensyn. Det fordrer god dømmekraft og fantasi at skabe de ledelsesmæssige løsninger, der griber vigtigheder fra umiddelbart modstridende hensyn.

Hensynene kan opleves at spænde ben for hinanden. God ledelse kendetegnes dog ved den spænding, at ledelse ikke lykkes med det ene uden også at have det andet i øjesyn. Hermed bliver ledelsesindsatsen kreativt og med sund dømmekraft at gøre det, som et balancepunkt lige nu tilsiger. Det bliver dermed et sigtepunkt at agere med både-og på baggrund af et ståsted, som er sikkert nok og dog altid åbent.



Balancemodellen

Udvikling
Fokus på udvikling af kultur, mennesker og løsninger.

Ind
Fokus på organisatoriske, interne faktorer.

Relationer
Værdiskabelse gennem udvikling af menneskelige ressourcer, kultur, samarbejde, trivsel og involvering.

Fornyelse
Værdiskabelse gennem innovation, entreprenørskab, nytænkning, tværgående netværk og samskabelse.

Kerneopgave • Kerneopgave •

Stabilitet
Værdiskabelse gennem effektiv, sikker og regelret drift, optimering af arbejdsprocesser og et funktionelt maskineri.

Resultater
Værdiskabelse gennem målfokusering, effektivitet, fleksibilitet i serviceydelser og konkurrence.

Ud
Fokus på vores omverden.

Drift
Fokus på arbejdsgange og vedtagne mål.

> **Vi kan bruge Balancemodellen som en måde at arbejde med et helhedsorienteret mindset på hos os. For det relationelle fylder f.eks. meget i vores kultur.**
>
> *– Leder i evaluering af ledelsesudviklingsforløb, 2019*

I modellen til venstre udspænder akserne ind/ud og udvikling/drift de fire kvadranter, der repræsenterer fire forskellige kernehensyn.

Hensynene skal balanceres. Det rette balancepunkt er ikke altid 50/50. Forskellige tidspunkter eller forskellige situationer kan tilsige en større vægtlægning på et hensyn fremfor et andet.

Det afgørende er her at have det negligerede hensyn med i øjenkrogen i et åbent, spørgende "hvordan får vi da det hensyn med"? Det er væsentligt, at alle hensyn gives plads, for hvert rationale bærer sin værdi i sig i forhold til organisationens samlede virkekraft.

> **Vi bruger Balancemodellen som en måde at komme hele vejen rundt om en problemstilling.**
>
> *– Leder i evaluering af ledelsesudviklingsforløb, 2019*

Balancemodellens etiske lag

Nogle ledelsesmæssige udfordringer gribes og forstås bedre med et etisk sprog. Et sådant kan vi finde, hvis vi graver et spadestik ned under Balancemodellen. For denne har en etisk klangbund. Ledelsesopgaven er også at have gehør for de etiske dimensioner ved organisationens mangfoldige virkemåde.

Balancemodellens etiske lag minder om de almene etiske tilværelsesspørgsmål – for eksempel hvad er godt, retfærdigt, skønt eller ordentligt. De spørgsmål stilles vi overfor i vores ledelsesgerning. For hvad er egentlig den gode komposition i mellemværendet mellem opgave, organisation, fællesskab og individ? Derfor er et etisk kvalificeret beredskab en hjælpsom ledelsesmæssig kompetence. For vores ledelsesmæssige valg må også være rodfæstet i en etisk balanceret argumentation, som vi kan give sproglig klædedragt overfor fællesskabet og offentligheden.

I Balancemodellens etiske lag kan vi grave bistand op til et etisk sprog, med hvilket vi kan fremstille vores prioriteringer.

Balancemodellens etiske lag

Udvikling
Fokus på udvikling af kultur, mennesker og løsninger.

Ind
Fokus på organisatoriske, interne faktorer.

Ud
Fokus på vores omverden.

Drift
Fokus på arbejdsgange og vedtagne mål.

Nærhedsetik
Udleverethed, sårbarhed, omsorg, tillid, empati, indlevelse, intuition, følelser, åbenhed, nysgerrighed, dialog, situationsbestemt, den konkrete anden, det rationelle.

Vitalitetsetik
Det kreative, det skabende, det frisættende, engagerende, livsudfoldelse, det livgivende, handling i fællesskab, skabelsen sammen.

Pligtetik
Pligt, lovgivning, regler, procedurer, aftaler, fornuft, saglighed, faglighed, ansvar, professionalisme, almengyldighed, standardisering, generalisering, troværdighed, gennemsigtighed.

Konsekvensetik
Konsekvenser, nytte, effekt, virkning, resultater, mest mulig lykke for flest mulige, helhedsorienteret, fællesskabet, de mange, pragmatisk, målet helliger midlet, fremtidsorienteret, på den lange bane, strategisk.

Kommunens tre roller og fire borgersyn

Den offentlige sektor har gennemløbet en historisk udvikling, som bringer os en opgave i hænde. Med udviklingen af velfærdsstaten, som for alvor tog til efter Anden Verdenskrigs afslutning, er det offentliges rolle og opgave opbygget og udbygget. Kommunen skal i dag navigere mellem tre dimensioner ved sit virke og dermed i mødet med borgernes forventninger til det offentlige.

De tre dimensioner står på én og samme tid, og derfor bliver det opgaven smidigt og klogt at kunne flytte sig mellem og kombinere disse. Begrebet kommune kommer af det latinske commūnis, der betyder fælles. Det afgørende her bliver netop, hvad det er, det store fællesskab skal forvente sig af individet, og hvad individet skal forvente sig af det store fællesskab. Med andre ord taler de tre dimensioner ind i spørgsmålet om, hvad der er det store fællesskabs - kommunens - samfundsopgave. Hvad er det, kommunen skal gøre for individet og hvordan skal kommunen gøre det?

Som myndighed

Som myndighed betragtes borgeren som et retssubjekt, der har rettigheder, der skal efterkommes og pligter, der skal efterleves. Kommunen er bagstopperen, der markerer, hvad vi som fællesskab vil acceptere og hvad vi som fællesskab forventer af hinanden. Borgeren er her også et sårbart medmenneske, som skal hjælpes, skærmes og beskyttes af fællesskabet. Kommunen er her optaget af god embedsmandsførelse og at værne tilværelsens skrøbelighed.

Som serviceproducent

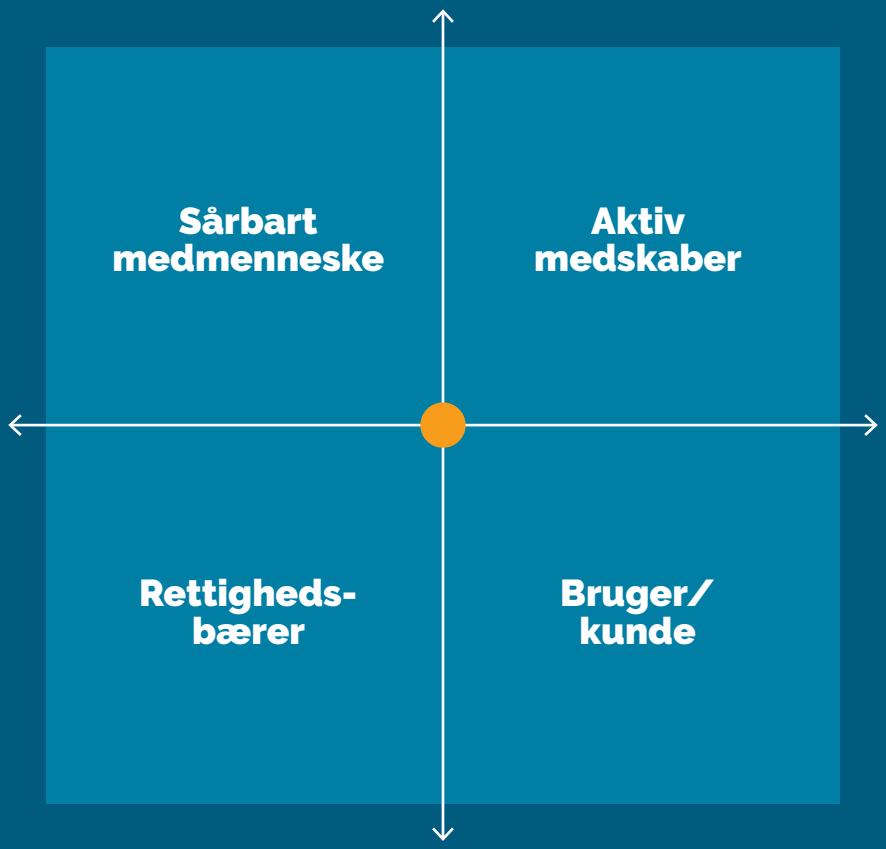
Som serviceproducent betragtes borgeren som en kunde eller bruger, til hvem der skal leveres tilfredsstillende service. Individet ses her som et rationelt væsen, der med sit frie valg har en stemme i forhold til det, der modtages fra det offentlige. Det offentlige skal målrettet levere en vare og så trække sig tilbage, så brugeren kan leve sit liv, nu bedre i stand til det end før. Kommunen er her optaget af høj kvalitet og effektivitet i produktionen.

Som facilitator

Som facilitator betragtes borgeren som medborger, medskaber og samarbejdspartner. Borgeren er med sine ressourcer i stand til at medvirke til at opfinde de gode løsninger på sine egne og samfundets udfordringer. Kommunen er optaget af at være facilitator og samarbejdspartner for borgeren i forhold til at finde de rette veje og løser ikke opgaverne for borgeren men med borgeren.

Balancemodellens borgersyn

Vi har forskellige roller i forhold til borgeren, som vi situationelt må navigere imellem.



T-formet ledelse

Ledelse både i søjlen og på tværs

> **Den tværgående ledelse er helt afgørende for at kunne løfte kommunens opgaver. Men det kræver, at det er acceptabelt at træde ind i hinandens ledelsesrum.**
>
> *– Leder i evaluering af ledelsesudviklingsforløb, 2019*

I Herning Kommune er vi T-formede i vores ledelse: Vi er både opmærksomme på god ledelse i vores eget område og på tværs af områder.

Verdens udfordringer og Herning Kommunes borgeres behov er for mangfoldige og sammenfiltrede til at blive mødt med markerede organisatoriske afgrænsninger. Samtidig er disse grænsedragninger nødvendige, så det er tydeligt, hvem der tager sig af hvad.

Vi må derfor have to horisonter: Vores eget område og den helhed vi indgår i. Der skal både produceres god ledelse lokalt og i de tværgående sammenhænge. Med andre ord skal både de vertikale lederkæder, der eksisterer op og ned i den traditionelle hierarkiske opbygning af ledelseslag, være velsmurte og de horisontale lederkæder, der eksisterer på tværs af områder og forvaltninger, skal være godt olierede. Det kan man som leder naturligvis ikke klare alene. Derfor er god ledelse en social disciplin.

Ledelse er noget, vi producerer sammen med andre. Det betyder, at ledelse er noget, ledere har et særligt ansvar for at skabe i organisationen. I lederkæderne vertikalt og horisontalt bliver afstemningen af den fælles retning, den relevante koordinering og opnåelse af et fælles commitment det, der er ledelsesopgaven.

Den ledelsesmæssige kerneopgave bliver, hvordan der her i denne konkrete situation skabes god ledelse. Det rækker ofte ud over de snitflader og afgrænsede ledelsesrum, der er defineret af vores organisatoriske grænsedragninger.

Vi kan spørge os selv, om vi har den rette balance mellem de to horisonter og om vores lederkæde og dermed ledelsesproduktion kører friktionsfrit eller om kæden trænger til olie.

På tværs

Kædetræk og oversættelse

I søjlen

> **Når ledelse defineres som noget, vi skaber sammen for at løse en opgave, så er medarbejderne med til at skabe ledelse og det perspektiv, synes jeg er spændende - nogen kalder det 'empowerment'.**
>
> *– Leder i evaluering af ledelsesudviklingsforløb, 2019*

Ledelsesproduktion som oversættelse

I den fælles skabelse af god ledelse udmærker oversættelse sig som en central disciplin. Når ulige budskaber skal finde vej fra ledelsesrum til ledelsesrum både op og ned i lederkæderne – fra politik til medarbejder eller fra institution til chefniveau – bliver det vigtigt at have fokus på sin egen og den fælles oversættelse.

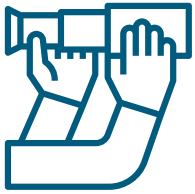
For i forskellige organisatoriske kontekster og kulturer gælder forskellige logikker, som vi må tage højde for i vores udlægning af teksten og dermed i vores produktion af god ledelse. Derfor bemærker vi, om vi har etableret de rette oversættelsesrum. Har vi de rum, hvor vi kan producere ledelse sammen? Rum, hvor vi som ledere kan formulere, spørge til, høre nærmere eller tilegne os særlige budskabers rationale og historik – f.eks. politikker, mål, forandringer, reformer eller krav?

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

Fremtidsskabelse

- i lyset af de aktuelle dagsordener

> **Vi overhales så let af driften i hverdagen. Men det er vigtigt at rette blikket mod fremtiden og det, der sker i samfundet generelt og i netop vores fagfelt.**
>
> *– Leder i evaluering af ledelsesudviklingsforløb, 2019*



Flere tendenser farver vores verden og griber ind i vores samfund. Derfor må vi som ledere i Herning Kommune rette blikket op og ud og orientere os mod de dagsordener, der vil præge os. Nogle dagsordener er modeluner og forsvinder igen, andre er langt alvorligere og kræver kritisk og konstruktiv stillingtagen.

Når vi ser mod fremtiden, er opgaven ledelsesmæssigt både at gribe nye velfærdsløsninger, nye samarbejdsformer og nye teknologier og proaktivt at skabe dem.

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

Det handler blandt andet om bæredygtighed aktualiseret af FN's 17 verdensmål. Verdensmålene peger på, at vores løsninger fremadrettet i højere grad må være både socialt, miljømæssigt og økonomisk bæredygtige.

Det gør sig også gældende i den aktuelle håndtering af Covid-19, der begyndte som en sundhedskrise, men som har haft vidtrækkende konsekvenser globalt, nationalt og kommunalt.

God arbejdslyst med lederiet i Herning Kommune

Herning Kommune

CO2 NEUTRAL TRYKSAG
CLIMATECALC CC-000033/DK

GENBRUG
Papir lavet af genbrugsmaterialer
FSC® C016433

Svanemærket
trykkeri 5041 0751

Dette materiale er trykt af et Svanemærket trykkeri på 100 % lokalproduceret genbrugspapir.
Indhold og billeder i denne folder må ikke gengives i anden sammenhæng.