

Ledelsesgrundlaget – kvalitet i ledelse nu og i fremtiden

Vi har i Herning Kommune et fælles ledelsesgrundlag.

Ledelsesgrundlaget er ikke en opskrift på, hvad god ledelse er, eller hvordan vi fixer udfordringer. Ledelsesgrundlaget er et fælles ståsted, en fælles orienteringsramme og en fælles forståelsesnøgle, som er med til at understøtte og bestyrke god kvalitet i ledelse.

Det er en måde at forstå og forholde sig til ledelse på og til ansvaret som leder i en stor, kompleks offentlig organisation.

Ledelse i en offentlig organisation handler i høj grad om at kunne navigere tydeligt mellem flere legitime bundlinjer, mellem forskellige roller, i paradokser og dilemmaer, mellem flere forskellige arenaer og i de krav og muligheder, som vi kommer til at møde i fremtiden. Gennem tydelig navigation i den høje kompleksitet handler ledelse om at finde de bedste løsninger for borgere og erhvervsliv.

Elementerne i ledelsesgrundlaget beskrives herunder:

Kommunens 3 roller

Som kommunal forvaltning har vi gennemløbet en historisk udvikling fra at være myndighed til at være myndighed og serviceleverandør og til at være myndighed og serviceleverandør og facilitator/supervisor.

Som myndighed ser vi særligt borgeren som et retssubjekt, som har ret til og krav på forskellige ydelser. Vi har fokus på god embedsmandsførelse. Som serviceproducent ser vi borgeren som kunde, som vi leverer forskellige services til. Vi har fokus på produktivitet og effektivitet. Som supervisor og facilitator ser vi borgerne som civile aktører, som vi skaber løsningerne sammen med.

Vi er som kommune alle tre "roller" på een og samme tid, og vi skal kunne navigere mellem dem afhængig af, hvad opgaven kalder på.

Balancemodellen

I Herning Kommunes ledelsesgrundlag er balancemodellen det grundkoncept, som indfanger kompleksiteten i offentlig ledelse og i den kommunale organisation og som hjælper lederne til at navigere i dette. Modellen indfanger de forskellige hensyn og de forskellige legitime bundlinjer, som eksisterer på samme tid på den kommunale arbejdsplads.

Balancemodellen viser de grundlæggende værdimæssige modsætninger, der er på spil i enhver organisation: på den ene side har vi modsætningen mellem *drift* overfor *udvikling*. På den anden side modsætningen mellem et fokus på *det interne* overfor et fokus på *det eksterne*.

T-formet ledelse

I Herning kommune går vi på to ben: vi har fokus på god kvalitet i ledelse både i søjlen og i det tværgående. Vi har brug for både det velkendte fag-bureaukrati og det mere løst koblede tværgående. Vi ser de to ting som integrerede i hinanden og som hinandens forudsætninger. Søjlen er vores stærke back-bone struktur, som er forudsætningen for muligheden for at skabe et frugtbart tværgående samarbejde.

Navigationen handler her om at kunne navigere mellem de to forskellige former for ledelse, hvor der altså både findes forskellige strukturer og forskellige spilleregler.

At navigere i fremtiden

Vi ser ledelse som et af de væsentligste svar, på de velfærdsudfordringer vi står overfor både nu og i fremtiden. For at kunne navigere i en fremtid hvor der stilles nye krav men samtidig også er nye muligheder, har vi brug for at styrke vores evne til at se, forstå og handle på de nye krav og muligheder som vi kommer til at møde i fremtiden. Vi taler om en styrket fremtidskompetence, som netop handler om dette.