

Vid&Bid

ET MAGASIN FOR ANSATTE I ODENSE KOMMUNE

MAJ
2003



Temannummer: Ledelse



4

Lederpolitik på vej

Det er ikke nok at lede. Det handler også om måden, man leder på. Derfor skal der nu sættes ord på de holdninger og værdier, der skal karakterisere ledelse i Odense Kommune.

Ledelse - kort og godt

Stadsdirektør Jørgen Clausen giver sit bud på god ledelse på den kommunale arbejdsplads.



6

Lederne i tal

Ud af Odense Kommunes 17.000 ansatte er 954 ledere. Men hvem er disse mennesker egentlig?

8



Ledere på skolebænken

Der stilles idag større og større krav og forventninger til offentlige ledere. Vid&Bid har talt med ledere, som har været igennem forskellige lederuddannelser.

9

Fra agtværdige embedsmænd til landets bedste ledere

Konsulent i HK, Mette Marie Langenge skriver om de ændrede vilkår for offentlig ledelse.

12



Hvad kendetegner en god leder?

Tre medarbejdere fra forskellige institutioner i Odense Kommune giver deres bud på, hvad en god leder er.



14

Den perfekte leder

Redaktionen har sammenfattet medarbejdernes udsagn og i samarbejde med Vid&Bids tegner leveres her et bud på, hvordan den perfekte leder kunne se ud.

16



Redaktion:

Gennemvalgsnummer: 65 51 + lokalnr.
 Svend Tychsen, BMF (ansv.) - st@odense.dk - lokal 1200
 Anne Grethe Pedersen, MTF - agpe@odense.dk - lokal 2481
 Lonnie Weiglin, BUF - lhw@odense.dk - lokal 5897
 Claus Koch, KSF - cck@odense.dk - lokal 4610
 Lene Solveig Grønholdt, ÆHF - lsgr@odense.dk - 66139792
 Informationstjenesten:
 Ole Worregård - owh@odense.dk - lokal 1022
 Katja Antabi - kaan@odense.dk - lokal 1021
 Ulrik Schøsler - ush@odense.dk - lokal 1023

Henvendelse vedr.

fordeling af Vid&Bid:
 Borgmesterforvaltningen:
 Lone Hansen, lokal 1019
 Miljø- og Teknikforvaltningen:
 Jørgen Sørensen, lokal 2014
 Ældre- og Handicapforvaltningen:
 Erik Mørk, lokal 3091
 Kultur- og Socialforvaltningen samt
 Børn- og Ungeforvaltningen:
 Frank Nielsen, lokal 4049

Lay-out og produktion:

KreativGrafisk ApS
Papir: Cyklus Print, genbrugspapir fra Dalum
Tryk: Handelstrykkeriet, Miljøcertificeret DS/EN ISO 14001
Oplag: 14.000





Færre Vid&Bid i 2003

Odense Kommune skal spare - det gælder også Informationstjenesten, der udgiver Vid&Bid.

Derfor besluttede Økonomiudvalget på et møde den 2. april, at der i 2003 kun skal udgives fire numre af bladet. Normalt udkommer der seks numre om året.

Det betyder, at næste nummer af Vid&Bid først udkommer i september måned.

På gænsyn efter sommerferien!

Kort NYT

Borgerberetning 2002 er udkommet

Odense Kommune har netop udgivet "Borgerberetning 2002". Det er andet år, at Borgerberetningen afløser den tidligere årsberetning og fortæller byens borgere om Odense Kommunes mål og resultater i 2002.



Sidste år blev beretningen lagt ud på Odense Kommunes hjemmeside. I år har man taget skridtet videre, så den version, man finder på hjemmesiden er den officielle. Den trykte publikation indeholder udvalgte historier fra den elektroniske version, der har link til mange ekstra informationer. Odense Kommunes Årsregnskab udgives igen i år i et særskilt regnskabs-

hæfte, der udsendes senere og publiceres på kommunens hjemmeside. Borgerberetning 2002 kan fås ved henvendelse på biblioteket, Odense Rådhus, Straksbutikken og områdekontorerne. Desuden kan den bestilles via Odense Kommunes hjemmeside, hvorfra den også kan hentes som PDF-dokument.

De tog aben

Hovedudvalget afholdt den 13. marts 2003 en velbesøgt konference med fravær og fastholdelse som tema. Konferencen byggede på Ældre- og Handicapforvaltningens erfaringer på området og skulle give inspiration til de øvrige forvaltninger.

Som det ses på billedet blev der på konferencen uddelt en vandrepokal samt Kay Bojesens herlige abe. Prisen blev givet som en anerkendelse for en særlig indsats i arbejdet med fravær og fastholdelse.

1. års prismodtager er Lokaludvalget for Distrikt Øst. I næste nummer af Vid&Bid

vil du kunne læse, hvorfor det netop blev denne arbejdsplads, der fik prisen. Vi går tæt på og ser, hvilke initiativer der er taget.

Formand i lokaludvalget Hans Hurwitz og næstformand Ingelise Lindschouw var glade for æren, pokalen og aben. Pokalen er en vandrepokal, men når man arbejder med fravær og fastholdelse skal aben ikke gives videre!



Forord

Det nummer af Vid&Bid, du sidder med, er lidt usædvanligt. Det er nemlig et temanummer om ledelse. Hvorfor ledelse som tema i Vid&Bid? Og hvorfor ønsker redaktionen at indlede det allerførste temanummer med et forord?

Fordi ledelse er ledelsens værktøj til at skabe den bedst mulige arbejdsplads for medarbejderne – og dermed til at sikre borgerne de bedste ydelser og den bedste service indenfor de politisk fastsatte rammer.

Ledelse er derfor vigtig for alle - ledere, medarbejdere, brugere og borgere.

I Odense Kommune har vi besluttet at udarbejde en politik for ledere på alle niveauer.

Vid&Bid vil godt være med til at give et skub i den rigtige retning. Ledelse er et fag, hvor der er udviklet en lang række værktøjer, men ledelse er i lige så høj grad et spørgsmål om holdninger og følelser.

Vi vil være med til at sikre, at de mange værktøjer og den sunde fornuft kan blive til glæde for os selv og alle dem, "der bruger os". Vi tror på, at alsidighed, humor og engagement er nogle af de faktorer, der holder gang i udviklingen.

Vid&Bid er ikke stedet for lange programerklæringer, men vi vil godt give et indblik i nogle af de retninger, vores arbejdsplads skal bevæge sig i de kommende år.

Hvad synes ledelsen, hvad synes medarbejderne?

Hvad mener eksperterne, og hvilke konkrete værktøjer stilles til rådighed i form af kurser og efteruddannelse?

Ledelse er i høj grad også kommunikation. Det er her, Vid&Bid kommer ind i billedet.

God fornøjelse!

Redaktionen

Lederp på vej

Det er ikke nok at lede. Det handler også om måden, man leder på. Derfor skal der nu sættes ord på de holdninger og værdier, der skal karakterisere ledelse i Odense Kommune.

I Odense Kommune er der ca. 1.000 ansatte, der har personalemæssigt ansvar for en gruppe medarbejdere – stor eller lille.

En stor del af dem har et selvstændigt ledelsesmæssigt ansvar for en institution eller arbejdsplads. Resten er mellemledere. Alle har de i et eller andet omfang til opgave at udøve ledelse – at beslutte, planlægge, tilrettelægge, koordinere, informere, motivere, inspirere osv.

Lederen sætter direkte og indirekte sit præg på arbejdsklimaet. Samtidig har han eller hun ansvaret for, at opgaverne bliver løst korrekt og effektivt til borgernes tilfredshed. De 1.000 ledere er altså nøglepersoner i organisationen. De har i høj grad betydning for, hvordan Odense Kommune fungerer udadtil og indadtil.

På den baggrund er det ikke så overraskende, at det er besluttet, at kommunen nu skal have en lederpolitik – en politik, der fastlægger, hvilken form for ledelse, der skal karakterisere kommunen. Det er måske mere overraskende, at det først sker nu.



Langt fra holdningsløse

- Vi kunne have formuleret en lederpolitik på et tidligere tidspunkt, siger Anders Havkrog, forhandlingschef i Forhandlings- og Personalepolitisk Kontor.

- Men at vi ikke har haft en samlet lederpolitik er ikke ensbetydende med, at vi har været holdningsløse i forhold til ledelse. Læs for eksempel personalepolitikken og læg mærke til, hvor mange gode ting der allerede er formuleret om ledelse. Læg også mærke til de efterhånden mange tiltag, der er sket på uddannelsesområdet. Lederen skal kunne håndtere forandringer, og derfor er det vigtigt, at han eller hun får de rigtige uddannelses tilbud. Hvad den slags ting angår, synes jeg, vi er nået langt.

- Det, der er opgaven nu, er at formulere en samlet lederpolitik, supplerer konsulent Flemming Jørgensen fra Forhandlings- og Personalepolitisk Kontor.

- Vi skal skabe helhed og sammenhæng i beskrivelsen af ledelse - både for at opnå klarhed og for at sætte yderligere fokus på ledelse.

- Ved at beskrive organisationens forventninger til ledelse, og hvad lederne kan forvente af organisationen, lægger vi et positivt pres på lederne om at realisere politikken, forklarer Anders Havkrog.

- Det er et pres fra ledernes egne ledere, men også fra medarbejderne, der med udgangspunkt i politikken kan have veldefinerede forventninger til deres ledere.

Papir og virkelighed

Anders Havkrog og Flemming Jørgensen erkender, at mange møder en ny lederpolitik med skepsis. For mange er politikker bare ord på papir, og der er ind imellem langt fra papir til virkelighed.

- En politik, der ikke bliver fulgt op på, er til mere skade end gavn, fastslår Anders Havkrog.

- Derfor er det helt afgørende, at der bliver fulgt op på lederpolitikken fra den dag, den er klar. Den skal formidles ud i hele organisationen, og vi skal på forskellig måde følge op på, i hvor høj grad ledelse i praksis lever op til politikken på papiret. Endnu er det ikke fastlagt, hvordan det skal ske, men forskellige former for evaluering af ledelse er allerede ved at vinde indpas.

- Her og nu arbejder vi for eksempel med ledelse som et element, der kan tages op i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler, forklarer Flemming Jørgensen.

- Og Hovedudvalget har overvejelser om arbejdsklimaundersøgelser. Begge

“ Ledelse – den proces at gennemføre en aktivitet ved hjælp af og gennem andre personer. Ledelse udføres med henblik på at påvirke en organiseret gruppe til at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål. ”

Lederpolitik på vej

Fortsat fra side 5

dele er eksempler på, hvordan der i stadig højere grad vil blive sat fokus på ledelse i praksis.

Oppe i tiden

Odense Kommune er ikke ene om at sætte emnet på dagsordenen. Men hvorfor er ledelse så meget oppe i tiden?

- Jeg er ikke i tvivl om, at det hænger sammen med de markante forandringer, der sker på arbejdspladserne i disse år, siger Anders Havkrog. - Fokus er flyttet fra den rent faglige ledelse til en ledelse, der er værdibaseret, og som tager sin rod i en personalepolitik, der favner bredt om alt, hvad der tegner en arbejdsplads. Vi kender det fra vores egen seniorpolitik, lønpolitik, uddannelsespolitik og så videre. Den gode leder skal ikke bare kunne sit fag. Han eller hun skal også være i stand til at udmønte per-

sonalepolitikken i dagligdagen.

- På samme måde stiller omgivelserne forøgede krav til os. Borgerne vil have kvalitet og service. Kommende medarbejdere vil have attraktive arbejdspladser, og vi ved, at i løbet af fem til ti år bliver der kamp om de dygtige medarbejdere. Hvis vi skal klare os i den konkurrence, skal vi helt af med vores støvede image. Det kan ikke klares med annoncer. Vi skal simpelthen begynde med de ledere og medarbejdere, vi har. Kort sagt handler det om at skabe en attraktiv arbejdsplads, der er i stand til at yde det optimale, siger Anders Havkrog. - Det er den røde tråd i arbejdet med lederpolitikken, for i den sammenhæng er samspillet mellem ledelse og medarbejdere afgørende.

❖ Af Kim Jørstad, journalist

Vejen til en lederpolitik

Udarbejdelsen af en lederpolitik for Odense Kommune er et kerneområde for Forhandlings- og Personalepolitisk Kontor i 2003.

I 2002 arbejdede alle deltagerne på den et-årige lederuddannelse med elementer til lederpolitikken som en del af den projektopgave, der afslutter uddannelsen. Resultaterne af dette arbejde blev fremlagt og drøftet i Strategisk Lederforum, der samler den øverste ledelse i kommunen. Dette forum formulerede en række ønsker til den fremtidige lederpolitik.

Et udkast til lederpolitik vil blive drøftet på Direktørmødet, og det skal til debat i organisationen. Hvordan det skal ske, er endnu ikke fastlagt, men såvel ledelse som medarbejdere bliver inddraget.

Ifølge planen skal lederpolitikken vedtages inden årets udgang.

Stadsdirektør Jørgen Clausen giver her sit bud på, hvad god ledelse er på den kommunale arbejdsplads.



Hvis du skal vælge årets leder i Odense Kommune, hvilke egenskaber ville du så lægge vægt på?

- Helt grundlæggende drejer det sig om evnen til at give rum og plads til medarbejderne og til at topmotivere, så alle yder deres bedste. Og den gode leder er klar i sin prioritering og god til at sætte mål for indsatsen. Det er også et krav, at lederen er i stand til hurtigt at skabe sig et overblik over problemstillinger og at tilegne sig ny viden.

Det faglige element er vigtigt, men slet ikke vigtigst. Et fornuftigt fagligt udgangspunkt er udmærket, men det handler først og fremmest om ledelse som et fag i sig selv.

Det er den offentlige sektor også meget opmærksom på. Ikke mindst i kraft af decentraliseringen, der skærper kravene til lederne.



“Man behøver ikke gå over åen efter vand”, siger Jørgen Clausen, der mener, at man kan lære meget fra andre kommuner, når det handler om ledelse. Her har han selv vovet sig ud på Odense Å.

se - kort og godt

Foto: Alex Tran

Hvor kigger du hen for at finde eksempler på god ledelse?

Der er ingen grund til at gå over en stor bred å efter vand, for der er mange gode initiativer og eksperimenter i gang i kommunerne. I mine øjne står vi mindst lige så stærkt, hvad ledelse angår, som de private virksomheder.

Har offentlige og private virksomheder brug for samme ledertype?

Vi arbejder i et politisk system, hvor prioriteringer og mål kan ændre sig, og hvor der er særlige spilleregler for beslutningsgangene. Derfor er det ikke de samme lederegenskaber, der er brug for i de to sektorer. Men vi kan lære af hinanden og inspirere hinanden. I Ribe havde vi for eksempel stor gavn af gensidige virksomhedsbesøg.

Er kommunerne for dårlige til at hente frisk blod ind udefra til lederposter?

Det er sjældent en god idé at headhunte en dygtig leder fra en privat virksomhed. Dertil er vilkårene for ledelse for forskellige, og det er ikke tilfældigt, at vi ikke ser så mange skift fra offentlige til private virksomheder og omvendt. Men vi skal selvfølgelig være åbne over for at hente folk ind fra andre offentlige organisationer. Det kan være godt med friske øjne på tingene.

Har kvinder særlige egenskaber som ledere?

Der er måske en tendens til, at kvinder lægger vægt på andre ting end vi mænd, og der er facetter i ledelse, som kvinder og mænd angriber lidt forskelligt. Derfor er det godt med både kvindelige og mandlige

ledere, men det har vi jo også i kommunerne. Når der er flest mænd på topposterne, så tror jeg, det er fordi kvinderne prioriterer anderledes og vælger topposterne fra.

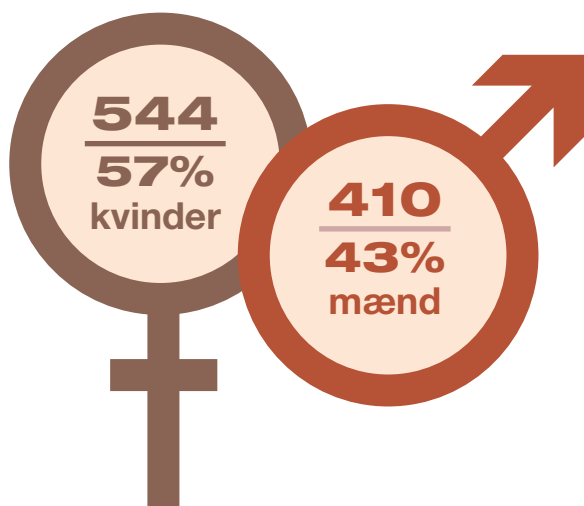
Hvad kan kommunen gøre for at tiltrække og fastholde gode ledere?

Det er utrolig vigtigt, at vi er en attraktiv arbejdsplads for gode ledere - også fremover, hvor rekrutteringsgrundlaget bliver så meget mindre. Vi skal kunne tilbyde spændende lederjobs med muligheder for at indgå i netværksamarbejde med adgang til udvikling og med gode karrieremuligheder. Det er den slags ting, der skal tænkes på i forbindelse med den nye lederpolitik - det er et godt initiativ, at en sådan politik nu er på vej.

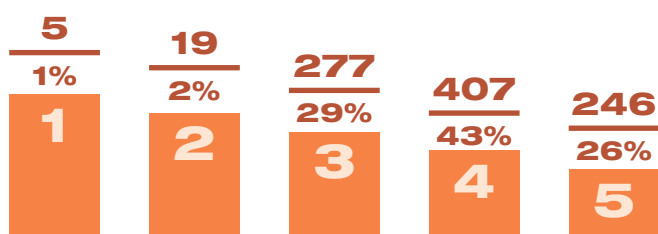
❖ Af Kim Jørstad, journalist

Lederne i tal

Hvor mange kvinder/mænd? Ledere i Odense Kommune fordelt på køn:



Ledere i Odense Kommune fordelt på ledelsesniveau:



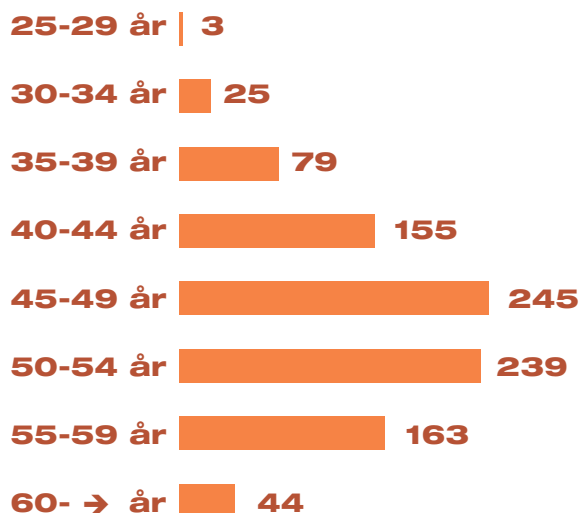
Definition af niveauerne:

- Niveau 1:** "Det øverste strategiske ledelsesniveau" (forvaltningernes administrerende direktører)
- Niveau 2:** "Strategisk ledelsesniveau" (f.eks. hovedfunktionschefer og vicedirektører)
- Niveau 3:** "Taktisk ledelsesniveau" (f.eks. kontorchefer, institutionsledere, distriktsledere i Ældre- og Handicapforvaltningen og skoleinspektører)
- Niveau 4:** "Operationelt ledelsesniveau" (f.eks. afdelingsledere, souschefer i institutionerne og ekspeditionssekretærer)
- Niveau 5:** "Driftsniveau" (f.eks. funktionsledere, gruppeledere i Ældre- og Handicapforvaltningen)

Ud af Odense Kommunes 17.000 ansatte er 954 ledere.

Men hvem er disse mennesker egentlig? Vid&Bid har gravet dybt i statistikken og fundet ud af, at de fleste er mellem 45 og 54 år, og at der er lidt flere kvindelige chefer end mandlige. Det skal dog tilføjes, at 73% af alle ansatte i Odense Kommune er kvinder.

Hvor gamle er de? Ledere i Odense Kommune fordelt på alder:



I alt 954

Ledere i Odense Kommune 2002
Kilde: Forhandlings- og
Personalepolitisk Kontor

Der stilles i dag større og større krav og forventninger til offentlige ledere. Der er øget fokus på opbygningen af lederkompetencer, som understøtter udviklingen af medarbejdere og organisatoriske forandringer.

Odense Kommunes lederudviklingsprogram skal give deltagerne indsigt i tværfaglige og tværforvaltningsmæssige samarbejder, videreudvikle deltagerens viden og færdigheder på ledelsesområdet, styrke lederidentitet og beslutningskompetencer samt skabe en forståelse for kultur og værdier.

Odense Kommunes lederudviklingsprogram fokuserer også på etablering af ledernetværk og anvendelsen af forskellige læringsformer.

Ledere på skolebænken

Odense Kommunes Uddannelsescenter tilbyder følgende lederuddannelser:

- **INL - Introduktionsprogram for nyansatte ledere i Odense Kommune**

Dette introduktionskursus henvender sig til nyansatte ledere, der kommer fra f.eks. en privat virksomhed eller en anden kommune.

Kurset er en generel introduktion til Odense Kommune og udbydes to til tre gange om året.

Varighed: To dage.

- **Den nye leder**

Et introduktionsforløb for nye ledere, der skal give den enkelte mulighed for at skabe sin egen identitet som leder i Odense Kommune. Det gøres bl.a. ved at introducere relevante ledelsesteorier og ledelsesværktøjer samt give en indføring i kommunens værdier og holdninger.

Varighed: 16 dage fordelt på 3-4 måneder.

- **Den 1-årige Lederuddannelse (LU)**

Uddannelse for ledere, der varetager personaleforhold for en medarbejderstab.

Uddannelsen skal bl.a. videreudvikle deltagerens personlige, personale- og organisationsmæssige potentiale, styrke deres beslutningskompetence og videreudvikle deltagerens viden og færdigheder på ledelsesområdet. I uddannelsen indgår otte ugers udstationering i en anden afdeling.

Varighed: Ca. 80 dage fordelt på 13 måneder.

Uddannelsen afsluttes med en opgave.

- **5-by chefudviklingsprogrammet**


En uddannelse for chefer i kommunerne i 5-by samarbejdet. (som siden hen er blevet til 6, da København også er kommet med).

Programmet henvender sig til chefer på de øverste ledelsesniveauer.

Varighed: Ni dage fordelt på fire måneder.

Uddannelsescentret yder også støtte til ledere, der i konkrete situationer har behov for sparring og netværk.

Hvis du ønsker yderligere oplysninger om uddannelserne, er du velkommen til at kontakte Odense Kommunes Uddannelsescenter på telefon 65 51 12 68 eller mail: uddannelsescentret.bmf@odense.dk.



Vid&Bid har talt med ledere, som har været gennem forskellige lederuddannelser.

Fortsættes på næste side

Ledere på skolebænken

❖ Af Ulrik Schøsler,
Informationstjenesten

Mette Kromann

Børn- og Ungeforvaltningen, leder af daginstitutionen Hobitten
Den 1-årige lederuddannelse



Jeg er både pædagog og leder

Efter ti år som leder i daginstitutionen Hobitten har Mette Kromann netop afsluttet Den 1-årige lederuddannelse. - Det var en spændende udfordring. Jeg har fået en større indsigt i ledelse og dermed flere redskaber i det daglige ledelsesarbejde. Jeg har også haft stor gavn af mine medstuderende, hvor vi i netværk gensidigt lærer af hinanden. Siden Mette startede i Hobitten, er ledelse løbende blevet en mere og mere specialiseret opgave.

- I de første par år som leder i Hobitten følte jeg det lidt akavet at præsentere mig til forældre og andre besøgende som "leder af Hobitten".

Jeg var jo pædagog, og det var her, jeg havde min faglige identitet. Det blev dog hurtigt naturligt for mig, og især efter uddannelsen føler jeg, at ledelse også er en form for profession, som ikke kun er fagligt bestemt. Den erkendelse skal blandt andet ses på baggrund af Mettes udstationering under uddannelsen.

Udstationering gav indblik

I uddannelsesforløbet blev hun nemlig udstationeret i Park- og Vejafdelingen, som er et fagområde, hun af gode grunde ikke kender noget til.

- Men det var faktisk hele fidusen, for så havde jeg bedre mulighed for at observere ledelse som profession - altså blandt andet se på, hvordan

Anne Grete Pilgaard

Ældre- og Handicapforvaltningen,
Aktivitet og Træning, Højstrupvangen
Den nye leder

Fik stillet den værste sult

Trods et par års ledererfaring har Anne Grete Pilgaard nu papir på, at hun er ny leder. I forbindelse med strukturændringer i 1999 søgte Anne Grete en ny stilling som leder på aktivitets- og træningsområdet, der opstod på baggrund af sammenlægningen af distrikterne Hunderup og Indre by.

- Udfordringen lød fagligt spændende, og uden egentlig at tænke så meget over det ledelsesmæssige ved jobbet søgte jeg. Men efter to år som leder var jeg sulten. Og jeg må sige, at uddannelsen stillede min værste

sult, for før savnede jeg konkrete redskaber på spørgsmål som f.eks., hvilke rettigheder jeg har som leder, og hvordan jeg konkret skal handle i forskellige situationer. Men det var det grundlæggende spørgsmål vedrørende min nye faglige identitet som leder, der var et af de mest givende områder for mig i uddannelsen. Jeg udviklede en bedre harmoni mellem mit personlige jeg og mit lederjeg. Så man kan roligt sige, at den største ændring er sket i mit hoved - men jeg er stadig den samme person. Anne Grete Pilgaard føler også en større sikkerhed i sin funktion som leder.



- Jeg har fået flere redskaber til at løse opgaver som f.eks. økonomi, personaleledelse og administration. Samtidig har jeg fået en bedre forståelse af og overblik over Odense Kommune som arbejdsplads.

afdelingens møde- og personaleledelse fungerede uden aktivt at deltage i diskussioner om nedgravede kabler. Det var meget givende, for man bliver hurtigt "sovset ind" i sin egen hverdag. Min udstationering hos Park og Vej gav også en større følelse af tilhørsforhold til Odense Kommune. Hvor jeg før følte mig som ansat i Hobitten, er jeg nu i højere grad ansat i Odense Kommune.

Jeg har fundet ud af, at ledelse er en disciplin, som man kan bruge på tværs af faggrænser. Strukturering, overblik og uddelegering af arbejdsopgaver er alle nødvendige værktøjer for en leder, og det er værktøjer, jeg på Den 1-årige lederuddannelse har fået mere styr på. Så jeg har mod på nye udfordringer som leder.

Gode grupper

Anne Grete Pilgaard har også fået stor glæde af sine holdkammerater på uddannelsen - både fagligt og socialt. - Vi har lavet netværksgrupper, som for hele holdets vedkommende mødes to gange om året. Her er der flere arrangementer som f.eks. virksomhedsbesøg, og senest var der besøg med efterfølgende dialog om ledelse på virksomheden Micro Matic. Jeg er også i en mindre netværksgruppe, som mødes fire gange årligt. Her deler vi hinandens erfaringer og problemstillinger, og vi vælger som regel én person ud til hvert møde, som kommer i fokus. Det er godt at komme ud af sin egen arbejdssituation for en tid, og at tale med andre udenforstående ledere hjælper til bedre at se indad. Jeg synes, at uddannelsen har givet mig nye kompetencer og kontakter. Men jeg tror også, at jeg senere får mod på mere - måske Den 1-årige lederuddannelse?

Ib Doktor

Miljø- og Teknikforvaltningen,
chef for driftskontoret,
Park- og Vejafdelingen,
5-by chefudviklingsprogrammet

Tværkommunalt netværk

Ib Doktor har lige sat sidste punktum for sin deltagelse i lederuddannelsen 5-by chefudviklingsprogrammet. Uddannelsen er et af resultaterne af det tværkommunale samarbejdsforum, som Odense Kommune deltager i sammen med København, Århus, Ålborg, Randers og Esbjerg Kommuner. Uddannelsen er tilrettelagt for chefer, der er placeret i de øverste ledelsesniveauer.

- Uddannelsen har overordnet haft vægt på intern og ekstern netværksdannelse, indleder Ib Doktor.
- Det eksterne har selvfølgelig fokus på de tværkommunale relationer mellem de seks kommuner. Jeg har i den forbindelse haft en såkaldt chefpartner fra Århus Kommune. Samarbejdet er stadig i sin begyndelse, og derfor er det på nuværende tidspunkt svært at sige, hvor meget sparring og hjælp, vi kan tilbyde hinanden. Men jeg mener, at problemstillinger som f.eks. organisationsændringer ofte udspringer af en konkret, lokal kontekst.

Der er naturligvis generelle ligheder mellem organisationer, som man kan bruge i sparringen, men den konkrete hverdag spiller en meget afgørende rolle. Derfor føler jeg også, at det er den interne side af netværksdannelsen, som på nuværende tidspunkt i forløbet tegner til at blive den største succes.

Intern indsigt og værdier

- Vi fire i den interne netværksgruppe fungerer fint sammen, og vi har allerede opbygget et godt chefsamarbejde, hvilket er positivt på flere planer. Dels er det fagligt udfordrende at komme lidt ud af den daglige trummerum og se på andres arbejder. Dels er det til gavn for min organisation med et udbytterigt chefsamarbejde, da det smitter af på hele organisationen. Det gør sig også gældende for mit afsluttende projekt i uddannelsen,



som handler om værdi- og holdningsbaseret adfærd og lederstil. Projektet fokuserer på de værdier, som vi i driftskontoret gerne vil kendetegnes ved internt og eksternt. Innovation, dialog, ejerskab, verdensborger, helhed, mangfoldighed og ligeværd er udgangspunktet for de værdier, som jeg arbejder med.

Det hele skulle gerne ende med fem værdier, som er nemme at omsætte i organisationen. Jeg inddrager blandt andet sektionsledere og MED-udvalg i processen, så min viden deles med hele kontoret.

Inspirationen til projektet har Ib Doktor fået, da han gennemgik 5-by chefudviklingsprogrammet, og det afvikles sideløbende med en værdiarbejdsgruppe i Park og Vej. - Der er en parallelitet i de to projekter, som gerne skulle supplere hinanden, mener Ib Doktor. - Generelt er det min vision, at værdierne en dag afskaffer de mange formelle regler, som eksisterer i organisationer som f.eks. alkoholpolitik, etisk regnskab, grønt regnskab og vidensregnskab osv. Idealet er de usagte værdier, som vi alle godt ved, hvad indeholder. Det ved vi i det øjeblik, vi overskrider dem. Jeg tror, det er et spørgsmål om tid, før udviklingen er derhenne.

Fra agtværdige embedsmænd

Vilkårene for offentlig ledelse ændres hele tiden for at følge med udviklingen.

Konsulent Mette Marie Langenge skriver her om, hvordan rollerne ændres.

Fra fagleder til personaleleder

Tidligere var de offentlige leders hovedopgave at fordele arbejdet og sikre, at forvaltningen ikke fejlede. Offentlig forvaltning var – og er – en fornem opgave. Den offentlige leder tager ansvar for samfundets myndighedsudøvelse, at spillereglerne overholdes og for, at beføjelser ikke overskrides. Disse spilleregler er vigtige byggesten i et demokratisk samfund og derfor stadig et nødvendigt succeskriterium for kommunens arbejdspladser. I den forstand har mange af kommunens ledere præcis den samme opgave som altid.

Men præmisserne for at varetage det tunge ansvar har ændret sig. År for år føjes yderligere krav til kommunernes opgaveløsning: Borgerne skal behandles mere individuelt og for færre penge, IT-systemer fjerner rutinearbejdet og lader de komplekse opgaver tilbage til medarbejderne. Nye regler og cirkulærer ankommer i en lind strøm, færre ressourcer skal klare arbejdet osv. Alt i alt stilles højere krav til kvaliteten af medarbejdernes arbejde og øgede krav til medarbejdernes indlevelses- og vurderingsevner samtidig med, at den samlede arbejdsmængde øges. De kommunale arbejdsområder kan kun følge med, hvis medarbejderne løfter mere ansvar. Det forudsætter,

at lederen gør et godt ledelsesarbejde: Coacher, inspirerer, vejleder, sætter kvalitetskravene, udvikler, skaffer muligheder, giver tid til pusterum og refleksion...

Listen over lederens opgaver er således blevet forlænget dramatisk. Disse krav er dog ikke umulige at honorere – for der er mange gode ledere, der kan alt dette – men det er store krav,

og for mange ledere er der meget at lære.

Kunsten at prioritere

For at skaffe pusterum er prioritering nødvendig – både af egen tid og af medarbejdernes. Det kræver, at lederen kan lancere og afhandle prioriteringerne i forhold til omverden: Borgerne, politikere og topledelse. Og kun



til landets bedste ledere



de færreste ledere får en grydeklar prioritering fra toppen. Blandt andet, fordi rigtig prioritering kræver indsigt i arbejdsområdet og en klar opfattelse af hele meningskomplekset bagved.

Prioritering skal altså sælges/afhandles udadtil. Der er ikke bare en uendelig liste af opgaver i forhold til medarbejderne, der er en mindst lige så lang liste, der handler om at agere på et politisk marked. Selv for den ganske almindelige mellemlider. På den måde er lederrollen i løbet af en begrænset årrække blevet meget mere kompleks, men det er desværre ikke alle, der har opdaget det!

Fælder og muligheder

Hverdagen er jo lumskeligt opbygget, så en leder kan risikere at se sig fanget i en mængde forskellige fælder. En af de klassiske – især for mellemlidere – er at lade sig sande til i opgaverne. Alle forsøger jo at bebyrde lederen med arbejde. Og lader man sig tilsande, mister man udsynet og evnen til at grave sig fri – og jo mere sand, jo sværere er det at grave sig ud selv.

Kurser kan være en stor hjælp, men vigtigst er det dog at reflektere over egen praksis og etablere sit eget udviklingsprojekt. Prioritere, hvad man har brug for at lære, og opsøge viden og sparring de rigtige steder. At skifte lederjobbet en gang imellem kan være en glimrende anledning til

at få reflekteret i metaperspektiv og undgå at begå de samme fejl igen. Transformationen fra sanddylge til ledelsesmæssig aktør er afgørende vigtig, for god ledelse gør en kæmpe forskel. Også på mellemliderniveau – et faktum jeg synes (for) mange mellemlidere er for lidt ambitiøse omkring.

Fra offentlig forvaltning til offentlig service

Indledningens betragtninger over offentlig forvaltning som en ædel opgave skal afrundes i et fremtidsperspektiv. Hvor man tidligere omfattede f.eks. telefoni, jernbanetransport og postvæsen som en del af den offentlige forvaltning med, hvad deraf fulgte af budgetter på finansloven og statsansatte tjenestemænd, har vi i dag et helt andet syn på den slags virksomheder: De er servicetilbud, de er ikke længere direkte statsstøttede osv. Således er bevægelsen fra offentlig forvaltning til offentlige services nu også godt på vej i kommunerne med fritvalgsmodeller, udfordringsret mv.

Det giver kommunale ledere store kvaler, fordi feltet og succeskriterierne kompliceres: Effektivitet og service bliver sammenlignet med private virksomheder på et konkurrerende marked. Samtidig har man i politikerne en bestyrelse, der hverken behøver at have en langsigtet strategi eller være der for at værne virksomheden, og som egentlig ikke er udvalgt efter deres evner til at varetage opgaven.

Landets dygtigste

Det er altså meget komplekst at være offentlig leder, og det vil blive sværere og sværere. I og med, at ledelse er så uhyggelig vigtig, er det altså bare med at få de allerbedste på pladserne. Kommunernes ambition bør være at have landets dygtigste ledere. Det kræver ordentlig løn, god støtte i ledelsesudviklingen, og at ledelsesdisciplinen i kommunerne tages dybt alvorligt. Mellemlidere er ikke længe bare de fagligt dygtige, der også lige "leder lidt" ved siden af. I disse år er antallet af mellemlidere for nedadgående, hvilket jeg tror er et nødvendigt skridt på vejen. Medarbejderne skal tage mere ansvar, og lederne skal være mere ledere. Mellemlidernes skal stadig være fagligt dygtige, men de skal støttes frem til toptunet lederskab i en klar lederrolle.

Selvom det kan lyde "poppet", er det et faktum, at kommunerne i fremtiden bør stå for landets bedste lederudvikling. Det vil situationen ganske enkelt kræve. Det skal være sådan, at har man først været i en kommunal lederstilling med succes, så ved alle – både i den private og offentlige sektor – at man er virkelig god.

❖ Af Mette Marie Langenge,
konsulent for Chefgruppen,
HK Kommunal

Hvad kendetegner en god leder?

Den gode leder skal evne dialogen, have tillid til sine medarbejdere og kunne motivere dem. Der tegner sig en rød tråd i de udtalelser, som Vid&Bid har indsamlet fra medarbejdere på spørgsmålet: Hvad kendetegner en god leder?

For at få nogle bud på medarbejdernes holdninger til god ledelse har Vid&Bid været rundt på gangene i Odense Kommunes mange institutioner og afdelinger. Er du en god leder?



Marianne Carlsen, pædagog

- En god leder kan beskrives med tre ord: Én der lytter, støtter og forstår. Eller sagt på en anden måde: En kompetent leder skal kunne gå i spidsen som det gode eksempel - men samtidig holde sig så meget i baggrunden, at medarbejderne får fornemmelsen af, at de har ejerskab på opgaverne.

Nogen gange er det nok bare at lytte og tænke højt sammen med sine ansatte. Andre gange er det nødvendigt at skære igennem. Men det er ikke nødvendigvis lederen, som sidder klar med de rigtige løsninger. Ofte opstår den bedste løsning på en problemstilling hos den, der har problemet. Derfor er det vigtigt, at lederen forstår sin svære rolle og evner at balancere.

Derfor handler ledelse grundlæggende om at turde give sine medarbejdere tillid, så idéerne og lade dem spire hos den person, som har ansvaret for opgaven.

Anette Herbøl, museumsvært

- En god leder har et nuanceret menneskesyn. Det betyder, at han/hun skal være god til at sætte sig ind i sine medarbejders synspunkter og situationer, da alle har forskellige baggrunde både personligt og fagligt.

Den gode leder forstår også at motivere sine medarbejdere, hvilket kræver et ordentligt kendskab til de ansattes kompetencer, så de udnyttes bedst til glæde for både medarbejder og leder. En leder skal også engagere sine medarbejdere ved at tillægge den enkeltes opgaver og projekter værdi og opmærksomhed.

Den sidste ting, jeg vil fremhæve, er åbenhed. Det er vigtigt, at medarbejderne får indtryk af, at lederen er en person, som man åbent kan spørge om råd og vejledning, når det er nødvendigt. Det drejer sig selvfølgelig om faglige ting, men personlige problemer skal også i en vis grad kunne vendes med den gode leder.



Esben Fog, arkitekt

- Jeg vil fremhæve tre områder, som alle er vigtige at overveje for den gode leder.

Det første handler om at erkende medarbejdernes forskellighed. Nogle medarbejdere er "tryghedsnarkomaner", mens andre er mere dynamiske. Der er blandt nogle ledere en tendens til at overse den første type medarbejdere - især fordi man i tidens trend skal være omstillingsparat. Men "tryghedsnarkomanerne" kan være en vigtig, solid arbejdskraft, som tager mange af de sager, andre ikke gider.

Det andet vigtige område for den gode leder ligger i forlængelse heraf. Lederen skal have begge ben på jorden og ikke blive for afhængig af moderne og smarte management trends, hvor løbende organisationsændringer ofte bliver et mål i sig selv.

For det tredje er det af stor betydning, at lederen inddrager sine medarbejdere i sagerne så tidligt som muligt. Det er både kedeligt og demotiverende at blive smidt ind i en sag, efter lederen har lavet alle aftalerne. Tidligere så jeg mange eksempler på medarbejdere, som mistede modet, fordi chefen indgik aftaler med f.eks. en projektudvikler, inden sagsmedarbejderen var hørt. Det er vigtigt for alle medarbejdere at være med i den indledende fase og stille sin viden til rådighed.

❖ Af Ulrik Schøsler,
Informationstjenesten

Den perfekte leder

På side 14 i bladet kunne du læse, hvad der ifølge Odense Kommunes medarbejdere kendetegner en god leder.

Redaktionen har sammenfattet medarbejdernes udsagn og i samarbejde med Vid&Bids tegner leveres her et bud på, hvordan den perfekte leder kunne se ud.

Den perfekte leder har:

- et stort hjerte, fordi menneskelige egenskaber som åbenhed, indlevelsesevne og fingerspidsfornemmelse er uundværlige
- meget store ører, fordi det er vigtigt at lytte til medarbejderne. En god leder lytter opmærksomt



somt både til nye idéer og konstruktiv kritik

- en lille mund, der er mindre end ørerne, fordi det i nogle situationer er vigtigere at være en god lytter end en god taler

- store øjne, fordi lederen naturligvis skal kunne se, hvad der sker på arbejdspladsen. Ikke bare bogstaveligt - han eller hun bør observere og være opmærksom på, at medarbejderne trives og får både udfordringer og ansvar, der passer til deres kompetencer

Tegning: Inge-Lise Özer.

KANTINEN

Af Trine Nørregård Madsen

