



Sammenlægninger kræver mere overordnet ledelse

Lederne skal være klar til mere overordnet ledelse efter en kommunalreform. Det kan både give lederne nye frihedsgrader – men også stille nye krav til deres ledelse, siger direktør Kurt Houlberg, ECO Analyse

Side 2

Ledelse på dagsordenen

Ledelse er konstant på dagsordenen. Uanset hvilken slags leder vi taler om, og uanset på hvilket niveau man er leder, har lederen en afgørende rolle både i dagligdagen og på det længere sigt

Kommentar af Kjeld Hansen, Kommunernes Landsforening

Side 4

Lederen som kulturudvikler

Som leder kan du påvirke og forandre kulturen på arbejdspladsen – start med at undersøge den eksisterende kultur, opsæt mål for kulturen – og se nærmere på dine egne valg

Side 6

Det kræver sin leder

En ændret indretning af den offentlige sektor – med færre enheder og en ændret opgavefordeling - er en stor udfordring, der kræver sin leder

Kommentar af Bent Hansen, Amtsrådsforeningen

Side 11

GRUS tager konflikterne i opløbet

Det psykiske arbejdsmiljø er blevet bedre, samarbejdet i afdelingen styrket og medarbejderne har taget mere ansvar. Broby Kommunes ældrepleje har haft succes med metoden GRUS – gruppeudviklings-samtaler

Side 12

Ledere skal frigøre energi og kreativitet – også i en forandringstid!

Lederne skal hele tiden kunne finde nye veje til kvalitet og effektivitet i opgavernes løsning, og en vigtig del af ressourcerne til det skal kunne hentes i form af medarbejdernes energi, ansvarlighed og kompetencer

Kommentar af Kim Simonsen, HK/Kommunal

Side 14

Offentlig ledelse

Det særlige ved at være leder i det offentlige i Danmark - fra embedsmands-vælde til mål og rammestyring, brugerbestyrelser, virksomhedsplaner med vision og mission

Side 15

Velkommen til
Magasinet
Lederweb.dk

Her samler vi
artikler fra
www.lederweb.dk
til inspiration i dit
videre arbejde

Opret en konto i
Vidensbanken på
www.lederweb.dk
- og del dine
erfaringer
med ledelse

Lederne skal være klar til mere overordnet ledelse efter en kommunalreform. Det kan både give lederne nye frihedsgrader – men også stille nye krav til deres ledelse, siger direktør Kurt Houlberg, ECO Analyse

Af Ulrik Herløv
Redaktør
Lederweb.dk

Fusioner kræver mere overordnet ledelse

Ledere på kommunale og amtslige institutioner kan se frem til mere økonomisk frihed, men til gengæld stiller det også krav om, at de varetager en mere overordnet ledelse af deres arbejdspladser.

Det var et af budskaberne, da direktør, Kurt Houlberg, direktør i ECO Analyse på et ledermøde i Roskilde 17.05.2004 gav sin vurdering af konsekvenserne af en kommunalreform.

”Jo mindre kommuner – jo mere detailstyring. Jo større kommuner – jo mere overordnet styring”, sagde Kurt Houlberg, der ud over arbejdet i ECO Analyse er ekstern lektor ved Syddansk Universitet.

”For lederne på institutionerne vil det betyde mere taxameterstyring – men også flere krav om at brugere skal have frit valg. Det er ganske vist ikke noget, der ligger direkte i kommunalreformen – men reformen understøtter den udvikling”, siger Kurt Houlberg.

Han peger på, at større kommuner vil betyde større frihedsgrader til institutionerne. For eksempel frihed til at ledelsen kan overføre midler mellem driftskontoen og lønkontoen - og frihed til at overføre midler fra et år til det næste.

Kombinationen af rammestyring og stadig større krav om tilpasning til brugernes behov betyder, at traditionel, faglig ledelse får det sværere. For der bliver andre opgaver – og andre værdier, der vil styre kravene til god ledelse.

”Kravene om mere fleksible tilbud tilpasset brugerne får afgørende betydning for arbejdet som leder. For lederen får større økonomisk frihed – men også flere krav om brugertilpasning. Tilpasning til bruger- og markedsvilkår vil vi under alle omstændigheder komme til at se mere af i de kommende år. Og det vil have meget store konsekvenser for lederne”.

”Hvor den gamle kommunalreform havde som mål at decentralisere og **tilpasse til lokale forhold** – uanset om det så betød forskelle i serviceniveauet, så fokuserer den ny reform på kravet om at **tilpasse tilbudene til den enkelte** – de individuelle behov”

Flere ledere med et snævrere ledelsesområde

Der bliver væsentlige forskelle for henholdsvis institutionslederne og de administrative ledere i forvaltningerne, når det drejer sig om konsekvenserne af sammenlægningerne. For lederne på institutionerne bliver virkninger ifølge Kurt Houlberg ikke så markante - bortset den mere overordnede styring. Men for ledere i forvaltningerne betyder nye og flere medarbejdere helt nye udfordringer.

”For de administrative ledere på rådhus og i forvaltningerne betyder sammenlægningerne meget ændrede arbejdsforhold, når mængden af sager forøges. Det kommer til at betyde, at der bliver flere administrative niveauer, og at flere ledere kommer til at udøve ledelse med et snævrere indhold – fordi der kommer til at ske en specialisering”, forudser Kurt Houlberg.

Derudover bliver den helt store opgave i forbindelse med sammenlægningerne, at få grupper af medarbejdere til at fungere sammen **på tværs af traditioner, rutiner og kulturforskelle**.

"De administrative ledere skal især indpasse ny grupper af medarbejdere – og det vil ikke blive smertefrit. Ledelsen bør ved sammenlægningerne have meget fokus på kulturforskellene, som kan være afgørende, når man slår enheder sammen".

Hvor får reformen konsekvenser for lederne:

	Administrative ledere	Institutionsledere
Økonomi og service	Synkronisering af - IT, økonomisystem mv. - Sagsbehandlings-procedurer - Visitationsprincipper - Serviceniveau/normering	Synkronisering af - IT, økonomisystem mv. - Serviceniveau/ normering
Ledelsesvilkår	- Flere administrative niveauer - Snævrere ansvarsområde - Større sagsvolumen - Stigende regelstyring - Større visitationsansvar	- Mere selvstyre - Mere taxameterstyring - Frit valg/fleksibilitet/ individuelle løsninger

Større enheder skal sikre faglig bæredygtighed

Den virkelighed, som lederne i fusionerede forvaltninger skal gearde sig i, bliver blandt andet præget af flere specialister.

"Faglig bæredygtighed – altså at medarbejderne har den nødvendige faglige ekspertise – er et afgørende argument for at gennemføre reformen og skabe større enheder", siger Kurt Houlberg.

Som leder kan man enten få opgaven at lede et snævrere fagligt område – eller at lede flere grupper med hver deres speciale. For Kurt Houlberg giver specialiseringen god mening:

"Den daglige bæredygtighed er blevet forringet i løbet af de sidste 10 år. Fagligheden har nemlig udviklet sig voldsomt. Kravene til medarbejdernes faglighed stiger – og samtidig vokser mængden af statslige forskrifter og retningslinjer. Der opstår hele tiden nye faglige begreber. Og det er klart, at det er svært for en lille gruppe medarbejdere med et bredt ansvarsområde i en lille kommune at leve op til kravene. Det viser flere undersøgelser – og det siger almindelig logik".

"For eksempel er omgørelsesprocenterne i Den Sociale Ankestyrelse væsentlig højere i sager fra små kommuner, end i sager fra store kommuner. Den manglende faglige bæredygtighed er i sær et problem på det specialiserede sociale område, hvor både de faglige krav og redestvring vokser". siger Kurt Houlberg.

Ledelse er konstant på dagsordenen. Uanset hvilken slags leder vi taler om, og uanset på hvilket niveau man er leder, har lederen en afgørende rolle både i dagligdagen og på det længere sigt

Af Kjeld Hansen, Borgmester i Herlev Kommune, formand for KL's løn- og personaleudvalg samt formand for det personalepolitiske Forum

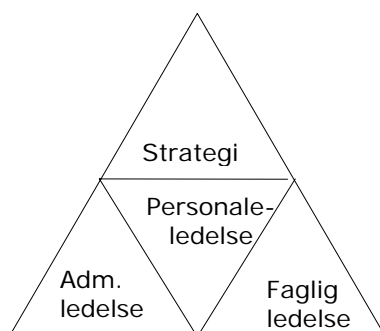
Ledelse på dagsordenen

Som politiker er det vigtigt at være bevidst om, at medvirke til at skabe et rum for ledelse.

1. Lederens rolle

Lederens rolle kan defineres på mange måder. Lederen har en afgørende rolle, fordi lederen er rollemodel for medarbejderne, det er vigtigt, at lederen er i stand til at skabe en god stemning. I en kommune er det uomtvisteligt, at lederen overordnet set:

- Har ansvar for at opgaverne udføres til borgernes tilfredshed
- Har ansvar for at gøre arbejdspladsen attraktiv at være på
- Har ansvar for at udføre ledelse i dialog med medarbejderne
- Har ansvar for at lede og fordele arbejdet



I ledelsestrekanten ses det, at ledelse kan opdeles i forskellig slags ledelse, hvor lederen har forskellige roller, som alle skal varetages.

2. Lederens vilkår

Man kan her tage udgangspunkt i flere ting. Hvis man starter med at spørge om, vilkårene kan forbedres er svaret ikke simpelt. Vilkaarne er forskellige i forskellige lederjob, og hver enkelt leder oplever nok vilkaarne forskelligt.

Hvis en leder mener, at vilkaarne bør forbedres er muligheden der sikkert allerede for at gøre noget ved det. Det er dog vigtigt at acceptere, at ledelsen skal udøves under nogle givne vilkår, alt efter hvor i en kommune eller et amt, man arbejder. Men der er også nogle vilkår, der kan justeres, fx at undgå en for høj grad af administrativt arbejde.

3. Overenskomster og aftaler som vilkår

Et andet givet vilkår er, at der ved overenskomstforhandlingerne aftales et sæt aftaler, som lederen skal følge. Jo mere disse aftaler har karakter af rammeaftaler, som kommunen selv udfylder, jo mere rum er der for ledelse. Omvendt – hvis fagbevægelsen ved forhandlingsbordet ønsker flere faste regler lægges der op til et mindre rum for ledelse.

4. Lederens "krydspres"

Som offentlig leder og medarbejder er man udsat for mange slags pres. Måske kan man endda tale om at der ligefrem er kravsinflation. Der er forventninger og krav fra borgere, politikere, medarbejdere og andre ledere. Som politiker er det vigtigt at være bevidst

om, at medvirke til at skabe et rum for ledelse og også, at der er klare signaler til lederne om, hvad der forventes af det politiske niveau. Det, at der er en politisk ledelse i en kommune, er et af de vilkår lederne bliver nødt til at acceptere, hvis de ønsker at være ledere i en offentlig virksomhed.

5. Strukturreformen som vilkår for ledelse

I forbindelse med strukturreformen vil der naturligvis være meget fokus på de offentlige ydelser / kommunens ydelser. Det vil forventes, at reformen medfører bedre velfærd, bedre ydelser for de samme eller færre midler. Derfor bliver der fokus på, at lederen skal være dygtig til at producere bedre ydelser med færre ressourcer, det vil kræve god og effektiv ledelse.

Et helt konkret eksempel er digitalisering i forhold til de ydelser der skal leveres. Vi skal være i stand til at høste en rationaliseringsgevinst. Derfor er det en af lederens opgaver, at sørge for at medarbejderne kan bruge de digitale redskaber. Hvis det ikke er tilfældet svarer det til, at vi har købt en BMW, der kun kører fx. 10 km i timen.

Lederne kommer i forbindelse med reformen til at spille en meget stor rolle. Dels som dem, der skal formidle budskaberne til medarbejderne og gå foran i processen. Dels som initiativtagere til at gennemføre processen mod nye strukturer og nye opgaver.

6. Styreformer som vilkår for ledelse

Det er et politiske ansvar af definere styreformen i en kommune. Decentralisering af ledelse og økonomisk ansvar kan ske i forskellig grad. Her er det igen nødvendigt, at politikerne er bevidste om, at lederen skal have mulighed for at udføre ledelse. Lederen bør ikke bare betragtes som en administrator. I så fald undermineres vilkårene for ledelse.

Ved brug af fx kontraktstyring bør der være højt til loftet. Der bør være klarhed, om de mål man skal nå, men med en betydelig grad af frihed til at vælge metode. Så har lederen i dialog med sine medarbejdere mulighed for, at der skabes plads til sammen at finde gode løsninger.

Som leder kan du påvirke og forandre kulturen på arbejdspladsen – start med at undersøge den eksisterende kultur, opsæt mål for kulturen – og se nærmere på dine egne valg

**Af Pia Torreck
Konsulent
Uption**

Lederen som kulturudvikler

Hvordan får I erstattet uhensigtsmæssige kulturer med dem I gerne vil have?

- Hvilke metoder kan du selv tage i hånden rent operationelt og sikre udviklingsarbejdet med?
- Hvilken kultur har du?
- Hvilken kultur vil du gerne have?

Som leder kan du arbejde med virksomhedskulturen ved selv at ændre adfærd samt ved at arbejde målrettet henimod den kultur, som du har vurderet som optimal.

Dermed ikke sagt, at det er den bedste måde. En anden måde – og måske mere effektiv måde – kunne være at involvere samtlige medarbejdere i at kortlægge/analysere den eksisterende kultur, fastlægge en ønsket kultur og igangsætte aktiviteter, der vil understøtte en forandring.

Nedenfor kan du læse om aktiviteter et kulturprojekt kunne indeholde.

Hvilken kultur har vi i dag ?

Du kan gå ind på en hvilken som helst arbejdsplads og straks fornemme, se og høre, hvordan kulturen på stedet er. Du kan se på beliggenheden, indretningen, påklædningen, omgangstonen, kropssproget og andre umiddelbare udtryk. Signaler der udsendes mere eller mindre bevidst.

I organisationens belønningssystemer, aflønningsformer, forfremmelses historik, rekrutteringsprofiler og på hjemmesiden kan du finde mange aftryk, der kan være med til at fortælle historien om, hvilken virksomhedskultur der hersker. I den enkelte afdeling må du lytte til historierne om fortiden samt snakken i frokostpausen.

Normer, værdier og antagelser – altså de mere skjulte udtryk for kulturen – kan du måske ikke umiddelbart afkode. Her må du have fat i intern korrespondance såsom e-mails, notater, personalepolitik, personalehåndbog etc. Ikke mindst kan du lytte til nogle af de sidst ankomne medarbejdere, der stadig ikke er blevet en del af kulturen og dermed dagligt oplever tydelige signaler. Hvad siges der om ledelsen? Hvor stor er tilliden til ledelsen? Hvad præges samarbejdet indbyrdes af? Hvad er god tone? Hvad skal man gøre for at blive opfattet som en god kollega og god medarbejder?

*Hvis den ånd, der hersker på stedet, er god, kommer man der gerne igen; hvis ikke, holder man sig væk.
Idehistoriker Preben Grønkjær*

Prøv f.eks. at beskrive kulturen i dag – og vurder om denne kultur er med til at sikre, at I skaber de resultater, som I har målsat. Gå også ind og formuler den ideelle kultur.

	Hvad har vi i dag ? - fysiske kendetegn - usynlige signaler - andet	Hvordan støtter denne kultur, at vi når vores mål ? - hvad vil vi have mere af? - hvad vil vi have mindre af ?	Hvad ville være ideelt – for at kunne nå vores mål ?
Fysiske omgivelser. <i>Møblering, p-pladser, påklædning, udstyr, madordninger etc.</i>			
Adfærd <i>Historier, rygter, vittigheder, ritualer, traditioner, systemer, organisering, samarbejde etc.</i>			
Færdigheder <i>Persontyper, kompetencer, stillingstyper etc.</i>			
Værdier og overbevisninger <i>Antagelser, politikker vi efterlever, regler, forretningsgange, usagte principper etc.</i>			
Identitet <i>Image udadtil, brand, selvopfattelse etc.</i>			
Mission <i>Hvem er vi til for? Hvad vil vi skabe?</i>			

Hvilken kultur har vi brug for ?

Kig på jeres enhed og afgør hvilken type kultur der vil være god at have i forhold til mål, brugere og ydelser – f.eks.:

- En vinderkultur
- En salgskultur
- En innovationskultur
- En kvalitetskultur
- En sagsbehandlerkultur
- En servicekultur

Find et sigende navn for den kultur I ønsker og prøv at beskrive, hvad der skal kendetegne denne kultur.

Hvilke værdier, normer, antagelser – altså holdninger og konkret adfærd ville være optimale for jeres afdelingskultur var kendetegnet ved?

.....-kultur	Hvad "man" gør og siger:
Medarbejdernes holdning til brugerne skal være præget af.....	
Adfærden overfor brugerne skal være præget af....	
Medarbejdernes holdning til ydelserne skal være præget af:	
Adfærden i forhold til udvikling og vedligeholdelse af ydelserne skal være præget af....	
Medarbejdernes holdning til arbejdet skal være præget af:	
Medarbejdernes holdning til at samarbejde med hinanden skal være præget af:	

Hvordan kan du som leder selv være med til at ændre din afdelings kultur ?

Din adfærd

- Hvad accepterer du - hvad accepterer du ikke?
- Hvad viser du interesse - og hvad giver du opmærksomhed?
- Hvordan vurderer du forskellige handlinger og forløb?
- Hvordan reagerer du på kritiske situationer?
- Hvordan, til hvad og hvem giver du vejledning og støtte?
- Hvordan og til hvem anvender du ressourcer?
- Hvilke mål og opgaver sætter du højest på dagsordenen?
- Hvad vælger jeg at gøre?
- Hvorfor handler jeg, som jeg gør?
- Hvad kan de mulige alternativer være?

At blive klar over, hvordan din egen adfærd smitter af på kulturen er måske det første skridt på vejen til at opnå den kultur, du ønsker dig.

- Hvilke grundlæggende antagelser, værdier og holdninger har du?
- Du er allerede rollemodel – men for hvilken adfærd?
- Hvad udstråler du selv?
- Hvad skal en medarbejder gøre for at få din opmærksomhed og anerkendelse?

Kort sagt – hvilken kultur beder du selv om – ubevidst ?

- Kan du gøre dine holdninger og værdier endnu mere tydelige?
- Kan du være endnu mere bevidst og udtrykkelig?

Som medarbejder vil det være betydeligt nemmere at få succes og anerkendelse, såfremt det er tydeligt, hvad der giver point i din karakterbog.

Hvem ansætter du?

Du kan naturligvis ændre på sammensætningen af personalet – og altså være bevidst om hvem du ansætter. Allerede her vil du kunne ansætte personer, der har de værdier og holdninger, som du har vurderet er nødvendige. Du skal dog huske at passe på de nye, såfremt den herskende kultur er i kraftigt overtal, så du undgår at de blot stødes væk af den dominerende organisme.

I det hele taget skal du måske overveje om du alene skal ansætte, eller om du netop bør involvere flere i hele ansættelsesprocessen.

Du og dine helte er rollemodeller

Prøv f.eks. at finde dine helte i afdelingen. Hvad gør dem til helte? Hvilken adfærd, hvilke holdninger, hvilke opgaver, hvilke resultater – gør dem til helte? Hvordan kan du fremhæve disse helte – og gøre dem til standarder for "den gode medarbejder"?

Måske har du ikke helte ansat lige nu. Måske skal du finde frem til tidligere medarbejdere eller medarbejdere i andre virksomheder.

Under alle omstændigheder kan du med stor fordel gøre en dyd ud af at fortælle historier om disse heltes bedrifter. Ved møder, ved festlige lejligheder, i forbindelse med opgave delegering – kan du indflette historier, der sender signaler om, hvilken adfærd og hvilke holdninger – du værdsætter.

Fælles mål, visioner og drømme.

- Hvad er vi her for?
- Hvad er vores grundlæggende mission?
- Hvem skal vi nå? Hvad skal vi skabe?
- Hvem er vi primært til for?
- Hvad er vores historie?
- Hvilke kvaliteter sætter vi højest?
- Hvad drømmer vi om?
- Hvornår har vi det sjovest?
- Hvilke visioner er vi fælles om?

Kan du selv svare på alle disse spørgsmål? Gør du noget aktivt for, at alle kender svarene på disse spørgsmål? Skulle dine medarbejdere måske lave en folder til nyansatte?

Leveregler – vores værdier og adfærd

Du kan få dine medarbejdere til at definere "god adfærd" i forhold til de mål som I skal forfølge. Toppedelsen har måske endda udpeget nogle særlige fokusområder som I kan arbejde ud fra.

Få medarbejderne til at definere, hvad de selv synes er vigtigt og bland dine egne holdninger med ind i debatten.

Regler, procedurer, normer, vaner, belønningsmekanismer og systemer.

Kig i jeres personalepolitik og andre politikker. Hvilken adfærd fører disse politikker til? Lægger jeres regler, arbejdsgange og belønningssystemer op til den adfærd du har brug for?

Bliver medarbejderne belønnet for at skaffe nye brugere , mens jeres strategiske fokus er at fastholde eksisterende brugere?

Hvilke vaner har medarbejderne med hensyn til telefonpasning? Hvilken kvalitet signaleres der på gangene – er der ryddet op eller ligger alting hulter til bulter?

Hvem må parkere tættest på indgangen – lederne eller brugerne? Kulturen ligger ofte gemt i de små detaljer.

Traditioner, ritualer – og andre synlige forhold

Hvilken årlig fest bruger virksomheden flest penge på? Julefrokosten? Hvad fejrer I under julefrokosten – at I har skabt nogle flotte resultater, eller at endnu et år er gået?

Hvilke traditioner, ceremonier og højtideligheder bruger du penge på – og hvad vil du ofre tid og ressourcer på? Hvilke signaler og værdier ønsker du at fremme ?

Den gode medarbejder

En anden måde at arbejde med din virksomhedskultur på, er ved at definere "den gode medarbejder". Prøv at beskrive adfærden hos din "ynglingsmedarbejder" – og beskriv bagefter, hvilken adfærd du som leder skal have for at få disse gode medarbejdere.

Projekter, der rører ved kulturen

Du kan også igangsætte forskellige typer af projekter – f.eks.:

- brugerorienteringsprojekt
- kvalitetsudviklingsprojekt
- serviceprojekt
- proceseffektivisering

Undervejs udformes nye arbejdsmetoder, holdninger og understøttende systemer. Ofte vil projektet indebære, at medarbejderne undervises i nye metoder samtidig med at der debatteres holdninger og værdier.

Litteratur

Dynamiske virksomhedskulturer, Per Thygesen Poulsen, Børsens Forlag.

Kultur i organisationer, Majken Schultz, Handelshøjskolens forlag

Organisationskulturer, Søren Christensen og Jan Molin, Akademisk forlag

Virksomhedskultur, T.E. Deal og A.A. Kennedy, Schultz

Kulturer og organisationer, Geert Hofstede, Schultz

Raving Fans, Ken Blanchard og Sheldon Bowles, Morrow

**En ændret
indretning af den
offentlige sektor –
med færre enheder
og en ændret
opgavefordeling -
er en stor
udfordring, der
kræver sin leder**

**Af Bent Hansen,
Næstformand,
Amtsråds-
foreningen**

Det kræver sin leder...

I øjeblikket er udsigten til et nye (amts)kommunalt danmarkskort den største enkeltstående ledelsesmæssige udfordring for ledere på alle niveauer i amter og kommuner. En ændret indretning af den offentlige sektor – med færre enheder og en ændret opgavefordeling - er både på kort og lang sigt en stor udfordring, der kræver sin leder.

På kort sigt giver udsigten til store forandringer anledning til uvisshed og usikkerhed blandt såvel ledere som medarbejder. De kan følge de politiske drøftelse fra sidelinien, men har ikke selv indflydelse på det endelige udfald – på trods af at det i sidste ende kan få store konsekvenser for den enkelte. Det er en situation, som stiller store krav til den enkelte leder. Som leder skal du med den ene hånd varetage "dag til dag ledelsen" af organisationen, mens du med den anden hånd skal håndtere de strategiske opgaver og personalemæssige problemstillinger, som typisk følger i kølvandet på omfattende forandringer.

På lidt længere sigte kan en ændring af det (amts)kommunale danmarkskort betyder endnu større ledelsesmæssige udfordringer. Amternes og kommunernes størrelse og kompleksitet gør en reform, med alt hvad det indebærer af opgaveflytninger, fusioner af eksisterende enheder, omrokering af medarbejdere og koordinering af IT-systemer, til en logistisk og ledelsesmæssig opgave af hidtil usete dimensioner.

Som leder – uanset om du er institutionsleder eller amtsdirektør – står du således overfor store udfordringer af ledelsesmæssig karakter. At lede i en tid fyldt med store forandringer, stille krav til lederen om at kunne holde mange bolde i luften på samme tid. Som leder skal du kontinuerligt arbejde med at udvikle og orientere organisationen mod fremtiden og mod borgernes krav og forventninger, samtidig med at du arbejder målrettet med at rekruttere, fastholde og udvikle gode medarbejdere. Det er lederen, som har ansvaret for, at medarbejdere har en oplevelse af at være på en attraktiv arbejdsplads, hvor de møder udfordringer i hverdagen og har mulighed for at udvikle deres kompetencer. Særligt i en hverdag præget af forandringer er ledelse afgørende for medarbejdernes trivsel og engagement på arbejdspladsen og dermed også for den service, som amter og kommuner leverer.

I den situation kan det være værd at huske på, at forandringer ikke kun skal anskues som "dårlige" eller problemfyldte. Den anden side af forandringer er, at de skaber rum for udvikling af såvel organisationen som medarbejderne, ligesom de åbner mulighed for et opgør med vaner og normer, som tiden er løbet fra.

Mange af amtens og kommunens ledere har allerede gjort sig værdifulde erfaringer med at fusionere og lede strukturelle omorganiseringer. Igennem en årrække har vi på mange serviceområder søgt at optimere produktionen og øge effektiviteten gennem sammenlægning af enheder og øget specialisering. Det er en vigtig ballast at have med i bagagen, men det ændrer ikke ved, at ledere på alle niveauer har brug for kontinuerlig udvikling og udbygning af deres kompetencer.

Der er mange veje til at blive en bedre leder. Kurser og efteruddannelse er en af dem. Netværksdannelser med andre ledere og mentorordninger er en anden. Begge dele er vigtige og udelukker på ingen måde hinanden – snarere tværtimod. Det er vigtigt fortløbende at optimere sine lederegenskaber og kompetencer gennem forskellige supplerende tilbud, således at du som leder er rustet til de ledelsesmæssige udfordringer, der venter forude.

Læs mere om Forandringsledelse på www.lederweb.dk/forandring

Det psykiske arbejdsmiljø er blevet bedre, samarbejdet i afdelingen styrket og medarbejderne har taget mere ansvar. Broby Kommunes ældrepleje har haft succes med metoden GRUS – gruppeudviklings-samtaler

**Af Hans Christian Hansen
Projektassistent
Lederweb.dk**

GRUS tager konflikterne i opløbet

Broby kommunes ældrepleje har beskæftiget sig med arbejdsmiljø og læring siden efteråret 2000. I 2003 er der sat fokus på:

- At medarbejderne giver hinanden konstruktiv feedback (Læringskompetence)
- At samarbejdsrelationerne i teamet udvikles (social kompetence)
- At medarbejderne oplever at have medindflydelse og tager medansvar for deres eget arbejdsliv (demokratisk kompetence)

Medarbejderudviklingssamtaler i grupper - GRUS - bygger ovenpå denne proces, og målet er at fremme det psykiske arbejdsmiljø blandt medarbejderne i kommunens ældrepleje samt tage hånd om potentielle konflikter i organisationen, inden disse udvikler sig.

Konflikter i hverdagen kan undgås

Michaela Jørgensen, der er projektleder på projektet, påpeger at det er begreber som **magt** og **roller**, som er med til at skabe konflikt i organisationer, og at man igennem GRUS kan være med til at undgå disse konflikter. Medarbejderne kommer tættere på hinanden, når de under samtalerne tager hånd om potentielle konflikter, inden disse opstår i en arbejdssituation.

Ledelsen opsøger konflikter i GRUS, da man ved at behandle konflikterne her, kan være med til at undgå dem i en arbejdssituation. Derudover giver det medarbejderne mulighed for at være forskellige og udvikle sig.

Medarbejderne tager ikke selv konflikterne op, så det er typisk lederen, der prikker til medarbejderne for at fremprovokere konfliktsituationer.

En anden måde at åbne medarbejderne under GRUS-samtalen, er ved hjælp af de 10 forskellige "udsagnskort". Hvert kort indeholder et udsagn, som medarbejderne selv har været med at formulere. Medarbejderen som har trukket kortet, skal nu forholde sig til udsagnet, og kommentere det i forhold til sin egen person. De andre deltagere giver efterfølgende deres mening til kende overfor den medarbejder, der har trukket kortet.

Afgørende ærlighed

Medarbejderne skal derfor være klar til at evaluere hinanden, og Michaela Jørgensen gør det klart, at man skal "være ærlig overfor sig selv og sine kollegaer", for at få det bedste ud af GRUS. Samtalerne må dog ikke blive personlige, og det skal være de faglige problemstillinger der er i fokus. "Det handler om sagen - ikke det personlige", understreger hun.

Det er ifølge Michaela Jørgensen vigtigt, at medarbejderen, der evalueres, er åben overfor den kritik, der kommer fra de andre deltagere.

Ved hjælp af "fortællekort" sætter medarbejderne ord på de emner, der er vigtige. Kortene, hvor der skrives kommentarer og forslag på, cirkulerer blandt medarbejderne i samtaleforløbene. Bemærkningerne samles op undervejs og danner grundlag for de beslutninger, der tages.

Den eksterne konsulent som motivator

GRUS-projektet, der er støttet af KL og FOA, er en introduktion til medarbejdersamtaler i grupper. "Vi har afholdt den første GRUS samtale med 10 medarbejdere, med deltagelse af en ekstern konsulent som coach," fortæller Michaela Jørgensen. "Konsulentens opgave var blandt andet at stille de frække spørgsmål, være garant for, at både medarbejdere og gruppeleder blev udfordret og støttet samt sikre at de aftaler, der blev truffet, blev skrevet ned efter samtalerne."

Konsulenten har været tilknyttet projektet igennem en årrække, og har ifølge Michaela Jørgensen opnået stor tillid hos medarbejderne. Denne tillid er vigtig, så medarbejderne kan være åbne og være modtagelige overfor kritikken.

Positiv modtagelse hos medarbejderne

Medarbejderne i kommunens ældrepleje har taget godt imod initiativet, og der har ikke været nogen negative følger af GRUS. Derfor er GRUS nu indført for flere grupper i kommunens ældrepleje, og Michaela Jørgensen forventer at GRUS i 2004 vil brede sig til de resterende medarbejdere i kommunens ældrepleje.

Ifølge Michaela Jørgensen har medarbejderne efter indførslen af GRUS taget mere ansvar overfor kollegaer og arbejdsopgaver. De er blevet bedre til at planlægge og færdiggøre deres arbejdsopgaver. Gruppelederne i ældreplejen har også modtaget positive tilbagemeldinger fra medarbejderne omkring et forbedret samarbejde ude på arbejdspladserne.

Hvad så nu?

"Nu skal vi strukturere og blandt andet finde ud af, hvor ofte vi skal mødes på denne måde, hvilken dagsorden og hvilke spilleregler, vi skal bruge. Det er blevet åbenlyst, at dette ikke er en engangsforestilling. Det er en proces, der varer ved."

For at udnytte potentialet i GRUS, er det vigtigt at der følges op de tiltag og initiativer, som er blevet behandlet på møderne. Gruppen

Find erfaringer,
værktøjer og
artikler til
udviklingssamtaler
på Lederweb.dk

holder derfor månedlige møder for at følge op på de emner og tiltag, der er kommet frem ved GRUS-samtalerne.

Det vigtigste råd Michaela Jørgensen vil viderebringe er, at "det er vigtigt at man skal **ville det** og opretholde kampgejsten", hvilket både gælder for ledelsen og medarbejderne i organisationen.

Læs mere om Medarbejderudviklingssamtaler på www.lederweb.dk/mus

Lederne skal hele tiden kunne finde nye veje til kvalitet og effektivitet i opgavernes løsning, og en vigtig del af ressourcerne til det skal kunne hentes i form af medarbejdernes energi, ansvarlighed og kompetencer

**Af Kim Simonsen
Formand
HK/Kommunal**

Ledere skal frigøre energi og kreativitet – også i en forandringstid!

Engang blev man kontorchef i kommunen, fordi man kunne alle cirkulærerne udenad. De tider er heldigvis ovre. Der er selvfølgelig stadig behov for, at lederne forstår deres fag og dets udfordringer, men derudover skal de levere professionel og moderne ledelse. Det betyder bl.a., at lederne hele tiden skal kunne finde nye veje til kvalitet og effektivitet i opgavernes løsning, og en vigtig del af ressourcerne til det skal kunne hentes i form af medarbejdernes energi, ansvarlighed og kompetencer.

I skrivende stund ved vi ikke, hvor forhandlingerne om kommunalreformen ender. Men fremtiden skal under alle omstændigheder nok vise sig at indeholde masser af turbulens. Om der så ud af turbulensen vil opstå nye og velfungerende strukturer, afhænger selvfølgelig i første omgang af de overordnede modeller, som politikerne tilrettelægger - men i anden omgang også i høj grad af den enkelte leders evner til at få bragt de rigtige erfaringer og ideer i spil, i forhold til en ny praktisk tilrettelæggelse.

Kvaliteten afhænger af, om det lykkes lederne at frigøre medarbejdernes erfaringer, ideer, håb og kompetencer undervejs. Al den viden og inspiration, der ikke nødvendigvis bare ligger klar i bevidstheden, men som er nødvendig, når nye løsninger skal formes.

At frigøre den form for kompetencer kræver, at man kan skabe et tillidsfuldt udviklingsrum. Et rum, hvor parterne ved, at man vil hinanden det godt. Det kræver ledere, der udviser åbenhed og mod og samtidig har både omsorg, varme og personlig integritet.

Store ord i maj – javist! Og store krav til dig som leder. Som kommunal eller amtskommunal leder, kan du roligt regne med, at du sikkert har et af Danmarks mest komplicerede lederjob allerede. Og nu strammes skruen så endnu engang.

Du får også brug for et trygt rum for at kunne frisætte din energi

Derfor skal du være opmærksom på, at du også får det, du skal bruge. Du skal både give dig til at tænke over dine egne ønsker og muligheder for fremtiden, og du skal tale med dine lederkolleger om, hvordan I sikrer jer en personalepolitik, der gør, at også I føler jer i gode hænder i reformfasen, og som giver jer mulighed for at frigøre jeres bedste ressourcer. Få f.eks. truffet aftaler om, hvordan

I bedst håndterer, at nogle ledere måske skal omplaceres, så løsningerne bliver attraktive og værdige for de implicerede. Det vil være til gavn for alle parter, hvis ingen i denne reform - bevidst eller ubevidst - skal bruge det meste af sin energi på at beskytte og forskanse sig.

At isolere dig er det værste du kan gøre

At isolere sig er det værste, en leder kan gøre. For mange desværre en nærliggende reaktion, når man føler sig lidt for presset. Så sørg for at komme ud af busken og få talt med din foresatte og dine kolleger.

Og hav det fornødne mod til at bekende kulør og søge læring, erfaring, inspiration og viden sammen med andre ledere. Sørg for at have netværket i orden, og mød ledere fra andre kommuner og andre arbejdspladser.

Måske kan du hente noget af inspirationen og kontakterne via dette nye website – www.lederweb.dk - målrettet til dig som offentlig leder. Her kan du desuden få et overblik over, hvad der rør sig inden for uddannelse og udvikling og hente helt almindelige praktiske råd til din ledelsesgerning i hverdagen.

Så tag godt imod vores nye lederweb. Jeg håber, den vil gøre livet lidt lettere - også for dig!

Læs mere om motivering af medarbejderne på www.lederweb.dk/motivation

Det særlige ved at være leder i det offentlige i Danmark - fra embedsmandsvælde til mål og rammestyring, brugerbestyrelser, virksomhedsplaner med vision og mission

**Tom Zacho Mårup,
Organisationskonsulent,
Uddannelsesafdelingen
Århus Amt**

Offentlig ledelse

Det offentlige systems virkemåde i Danmark har de sidste 30 år gennemgået meget store forandringer.

Fra et voldsomt hierarkisk, centralstyret system (embedsmandsvælde) til **mål og rammestyring, brugerbestyrelser, virksomhedsplaner med vision og mission.**

Bagved dette skifte har ligget især to forskellige krav:

- Krav om **medindflydelse fra borgeren**
- og **krav om driftøkonomisk rationalitet, effektivitet.**

Ledelsestænkning og effektivitetsnormer fra erhvervslivet forlanges overført til offentlige institutioner.

Kurt Klaudi Klausen karakteriserer i bogen "Skulle det være noget særligt?", side 60-67, den 3. decentraliseringsbølge, som finder sted i 90'erne med følgende nøgleord:

- Fra politik til marked
- Privatgørelse af dele af velfærdsstaten
- Markedsorientering og kvalitetsudvikling
- Genetablering af hierarkier
- Chef og strateg – som ledelsesideal

- Strategisk ledelse – som ledelsesopgave
- Kontrakt og kvalitetsstyring
- Loyaliteten skal være bundet i ledelsesgruppen på tværs af institutioner og sektorer.

Det særlige ved offentlig ledelse kommer af det særlige ved offentlige ydelser.

Offentlige ydelser har en dobbeltkarakter

Det er ydelser til den enkelte, men også ydelser, der har samfundsmæssig funktion. F.eks. uddannelse: Den enkelte har brug for uddannelse i sit liv, men samfundet har brug for et højt uddannelsesniveau generelt og måske for vægtning af specielle uddannelser, ud fra f.eks. at oplære til demokrati. Man kunne tale om et "udvidet produkt" i modsætning til den enkelte vare, der produceres i det private.

Sundhed er vitalt for den enkelte, men også et spørgsmål om arbejdskraft og demokratisk brug af ressourcerne – hvem skal vi bruge tid og penge på?

Arbejdet med misbrugere, handicappede og psykisk syge kan ikke begrundes ud fra profithensyn.

Det offentlige er alles system. Det offentlige kan **ikke** sige nej til vanskelige borgere.

De politiske overvejelser angår **værdier** i et samfund, f.eks. ansvaret for den svage. Det offentlige har som opgave at varetage fordelingen af og udøvelsen af politiske værdier. Det offentlige opgave er ikke maksimeringen af profit. (At det offentlige har forsømt effektiviteten er en anden sag).

Det offentlige varetager fordelingen af og valget af værdier. Det afgøres politisk – ved demokratiske valg. Men det vil også sige, at der altid er uenighed om disse værdier og deres fordeling. Den konkrete borger er også vælger. Værdierne står altså til diskussion.

I den offentlige debat vogter de forskellige interessenter (vælgergrupper) på, om alt går retfærdigt til – mediernes bevågenhed går dels på økonomi (hvad bruges pengene til, og hvor (in)effektivt bruges de), dels på hvilke værdier og hvilke befolkningsgrupper, der prioriteres, dels på om opgaverne er udført i overensstemmelse med gældende lovgivning.

Kravene om lighed og retfærdighed giver uundgåeligt bureaukrati. Pressen vogter over, at alt går retfærdigt til, og så brokker den sig bagefter over bureaukratiet.

Interessenterne er modsatrettede, værdierne ofte uklare og modsatrettede, det giver vage, flertydige, modsatrettede og ustabile mål.

Det politiske kryds må den offentligt ansatte leve med – ja, formentlig helst trives i.

For den enkelte institution og den enkelte medarbejder er en afklaring af værdigrundlaget centralt – for at finde klarhed, men også for at finde glæden og tilfredsheden ved arbejdet.

Det offentlige – og dermed offentlig ledelse – har svært ved at **organisationsudvikle**. Af flere grunde:

Vanskeligheder med fagene og fagbureaukratiet. I højsædet er høj professionel faglig etik. Disse højprofessionelle faglige udøvere bliver ofte også ledere – måske på grund af faglig dygtighed (ikke ledelsesfaglig dygtighed). Generalist-vinklen, tværfagligheden og den politisk stillede opgave får det derfor ofte svært.

Dertil skal lægges nogle "trægheder" i det offentlige:

Den gamle administrative regelbundethed og grundighed, hvor man får en juridisk korrekt formfuldendt, men ikke desto mindre uforståelig besked. Eller udtrykt i oplevelsen af, at regler og procedurer er vigtigere end borgerens konkrete problem og vigtigere end effektiviteten.

Forskellige grupper og kollegiers krav om beslutningsret (f.eks. læge- eller lærerkollegier), hvor ledelse egentlig ikke er accepteret.

Fagforeningerne for de offentlige ledere tjener som udgangspunkt medarbejdernes interesser, ikke ledernes. Det kan f.eks. være langt vanskeligere for en offentlig leder at skille sig af med en uduelig medarbejder.

Det er sværere at løndifferentiere end i det private – og den individualisering, som en løndifferentiering forstærker er ofte ikke forenelig med de værdier (om lighed og ligeværd), som i første omgang tiltrak medarbejderne til at arbejde i netop den offentlige.

Tilsvarende er det svært at investere, når man ikke må skabe overskud.

Udfordringen som offentlig leder er primært at navigere og se muligheder og værdier i de forskellige krydspres:

Det store fællesskab med (u)klare politiske værdier, prioriteringer og mål.

Det er netop disse værdier, der er særlige ved det offentlige, f.eks. hensynet til den svage, udviklingen af demokratiet, omsorgen for den enkelte.

Statslige regler, som skal overholdes af hensyn til retfærdighed og offentlighed.

Civile normer og forventninger.

Markedskravene (først med det sidste nye og effektivitet).

Driften skiller ud med udliciteringer. Den enkelte afdeling må kunne måle sig med privat effektivitet. Skal kunne fastholde og udvikle arbejdskraften i konkurrence med private.

Det lille fællesskab af medarbejdere (tidligere kolleger) og brugere, beboere patienter

I det lille fællesskab ligger ofte højt engagement, høj vurdering af menneskelig og kollektive værdier – men måske også hensyntagen til svage medarbejdere, der vil ryge ud i det private.

Læs mere om Lederrollen på www.lederweb.dk/lederrollen

Send gode ideer og
forslag til
info@lederweb.dk

Lederweb.dk deler viden og værktøjer til bedre ledelse

Til alle artikler i Magasinet Lederweb.dk er der på www.lederweb.dk

- **Værktøjer** – som omsætter viden til handling
- **Erfaringer** – som viser hvordan andre har gjort
- **Bøger** – anbefaling af bøger om emnet
- **Artikler** og andre typer indhold - som bringer dig videre

Opret en konto i Vidensbanken

på www.lederweb.dk og få:

- **Nyheder** om ledelse i kommuner og amter
- **Presseklip** – hvad skriver aviserne om ledelse i kommuner og amter
- **Videndeling** - hvor du kan dele dine erfaringer
- **Anbefal bøger** – som andre kan have glæde af
- **Find andre ledere** – søg blandt lederne på Lederweb.dk

Bag Lederweb.dk står Kommunernes Landsforening, Amtsrådsforeningen, KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte) Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune
Ansvarshavende: Redaktør Ulrik Herløv
Kontakt: info@lederweb.dk

Læs mere om Lederweb.dk på www.lederweb.dk/om