

Vilkår for ledelse

som de opleves af ledere
tæt på opgaveløsning



*"Jeg mener, at ledelse er ligesom at holde en due i sin hånd.
Hvis du holder den for stramt, dræber du den.
Men hvis du holder den for løst, så mister du den."*

Tommy Lasorda, tidligere træner for baseball-holdet Los Angeles Dodgers



HOLSTEBRO
KOMMUNE

Kulturen til forskel

Ledernes vilkår

Direktionen i Holstebro Kommune har besluttet, at foretage en undersøgelse af ledernes vilkår for at udøve ledelse, der sikrer kvalitet i kerneopgaven og attraktive arbejdsfællesskaber. I det følgende kommer undersøgelsens resultater i hovedtræk.

Undersøgelsens resultater i hovedtræk

Lad det være slået fast fra starten! Lederne i Holstebro Kommune trives rigtig godt i jobbet og er grundlæggende tilfredse med vilkårene for ledelse. De har, i tråd med undersøgelsens formål, engageret bidraget med ideer til forbedringer og nye mulighedsrum, for at gøre ledelse og lederrollen endnu mere attraktiv.

Lederne tilslutter sig den værdibaserede ledelse og Ledestjernen som den fælles ramme med rum til, at de selv kan omsætte værdierne sammen med medarbejderne. Der ønskes ikke øget regelstyring, men nogle ledere ser muligheder i, at Ledestjernen suppleres med fælles retningslinjer på områder, hvor *"alle ikke skal opfinde den dybe tallerken"*. Ledertræf, forum for ledere, værdsættes som samlende. Lederne har størst udbytte af kommunaldirektørens oplæg om "rigets tilstand" og pejlemærker for fremtiden som en fælles ramme. En del ledere oplever faglige oplæg og gruppedrøftelser som mindre værdiskabende. Der er gentagelser af temaer f.eks. sygefravær og medborgerskab uden fokus på resultater/erfaringer eller nye perspektiver. Gruppedrøftelser på kort tid kan være svære, når lederne ikke kender hinanden. Der er forslag om et årligt døgnsseminar, hvor Ledertræf tilsvarende gøres kortere og primært får informationskarakter.

Lederne sætter stor pris på "grundtonen" og omgangstonen i Holstebro Kommune, kendetegnet ved åbenhed, imødekommenhed og hjælpsomhed. Værdierne og omgangstonen tillægges stor betydning for, at Holstebro Kommune er en god arbejdsplads. Den kultur skal der værnes om! Bagsiden af en stærk kultur er, at plejer, vaner og faglige forståelser kan være svære at ændre.

Alle ledere italesætter velfungerende ledernetværk som betydningsfulde, især for trivsel men også for lederudvikling. Ledergrupperne fungerer ifølge lederne godt eller er på vej til det. Lederne får kollegial sparring til ledelsesfaglige og personlige udfordringer både i formelle og uformelle netværk. De efterspørger sparring hos forskellige kolleger afhængig af problemstilling og situation. Kollegerne har forskellige erfaringsbaggrunde og kompetencer. Mange ledere italesætter, at uformelle netværk, både interne i Holstebro Kommune og med eksterne kolleger, er meget betydningsfulde, og for nogle ledere de mest betydningsfulde. De uformelle netværk opleves mere magtfrie, præget af stor fortrolighed, tillid og er et sted, hvor de tør blotte sig uden konsekvenser for anseelse eller indflydelse på senere karrieremuligheder. Langt de fleste ledere har sådanne ledernetværk. Samtidigt reflekterer nogle ledere over, om der er for mange formelle ledernetværk. Om det skal være frivilligt og evt. behovsbestemt at indgå i netværk ud over ledergruppen? Tid er en kostbar ressource for lederne, så netværk skal være værdiskabende.

Alle ledere giver udtryk for, at fleksibilitet og råderum i ledelsen af eget tilbud, er vigtigt for at trives i jobbet. Nogle ledere oplever et stort ledelsesrum med frihedsgrader, mens andre oplever øget styring fra topledelsen bl.a. som følge af området eller kommunens økonomiske udfordringer, og advarer mod at forskubbe balancen mellem frihed til decentrale beslutninger og overordnet styring yderligere.

Lederne oplever at have indflydelse, og at være inddraget i det strategiske "fælles rum" men i varieret omfang. Lederne kvitterer for deltagelse i styre- og arbejdsgrupper, giver indsigt og medindflydelse, men nogle ledere vil gerne inddrages i flere strategiske drøftelser med topledelsen, gerne med udgangspunkt i konkrete problemstillinger og løsningsscenerier. Ser det som en forudsætning for bæredygtige løsninger, at viden fra praksisfeltet bringes i spil. Modvirker skrivebordsbeslutninger. Ser muligheder i, at strategiske drøftelser kommer til at fylde mere i de etablerede fora, især ledergrupperne. Tættere bånd mellem chef og leder omkring udvalgssager er også efterspurgt.

Lederne oplever sig grundlæggende anerkendt og værdsat af nærmeste chef/leder men også af topledelsen og ser det som et grundelement for trivsel og tryghed i jobbet. Oplevelsen af at blive

lyttet til af topledelsen fylder, hvor det motiverer at se egne aftryk i beslutninger. Modsat giver kollektive irrettesættelser, eller snak i stedet for afklaring ved problemer, dårlig trivsel. Løn er også anerkendelse for ledere, men for de fleste ledere er lønvilkår ikke øverst i hierarkiet som motivationsfaktor i jobbet. Lønniveauet italesættes af nogle ledere, især ledere med pædagogisk baggrund, som værende for lille i forhold til lederopgavernes kompleksitet, øgede krav og generelt større risiko i jobbet.

For at forebygge, at lederne brænder ud, henledes opmærksomheden på ledernes egenomsorg – at skabe balance mellem arbejdsliv og fritid (work-balance), hvor ledere, der leder døgndækkende tilbud, i særlig grad står til rådighed hele døgnet. Turnusordninger, hvor ledere dækker hinanden ind aftener og weekends, virker nogle steder og distribueret ledelse andre steder.

Der er en klar tilkendegivelse af, at det dræner for energi, når lederne er usikre på, om det, de leverer, er godt nok. Der er behov for tydelig feedback på, om de præsterer det forventede. Det svære er, ifølge lederne, usynlige eller diffuse forventninger. Utryghed i jobbet er en alvorlig faktor til udbrændthed, og skal derfor tages alvorligt i de få situationer, hvor den er i spil. Det er vigtigt med rene linjer, hvor både chef og leder har ansvar for at italesætte udfordringen, og bidrage med ærlige og kvalificerede input og tilbagemeldinger.

Lederne oplever i høj grad opbakning fra leder og topledelsen ved negative hændelser, kriser og svære borgerforløb. Ledere, der har været igennem svære krisesager oplever det enormt belastende og ønsker fokus på, hvordan organisationen bedst støtter ledere i en krise. Peger bl.a. på følgende: samstemt ledelse, hvor leder sidder med ved det fælles refleksions- og beslutningsbord, pressestrategi og politisk opbakning, ved at politikerne påtager sig det politiske ansvar f.eks. for omlægninger eller lukning af tilbud.

Lederne oplever generelt gode vilkår for efter- og videreuddannelse og mange har gavn af diplomuddannelse i ledelse. Området kan udvikles ved en efter- videreuddannelsesstrategi med bevidste valg af uddannelser, tilpasset organisationens behov og lederens profil/behov snarere end standarder, f.eks. diplom i ledelse. Mange ledere peger dog på, at det bør være et krav med lederuddannelse på diplomniveau. Nogle ledere ser muligheder i en intern lederuddannelse, der indholdsmæssigt er på højt niveau koblet med erfaringer og eksempler fra praksis. En intern lederuddannelse giver mulighed for, at koble indholdet til Holstebro kommunes værdier, udviklingsfelter og for at styrke den tværgående ledelse. Der kan skabes relationer og netværk på tværs i organisationen.

Lederne trives, når de arbejdspladser de leder, lykkes godt med at løfte kerneopgaven i attraktive og værdiskabende arbejdsfællesskaber. Det, at lykkes med kerneopgaven, ses også som nøglen til medarbejdertrivsel.

Efter store omstillinger og paradigmeskifte på velfærdsområderne bruger lederne mange kræfter på at udvikle det faglige indhold, kompetenceudvikling af medarbejdere og tilpasning af kulturen. Lederne er stemplet ind på strategierne og nye paradigmer og er godt i vej!

Der efterspørges mere tid til at implementere tiltag, inden der sættes yderligere i gang. Det er ligeledes vigtigt, af der ikke at sætte for mange projekter i gang "oppefra".

Lederne er optaget af balancen mellem specialiserede tilbud og inklusion i almene tilbud, og vilkårene for inklusionen, hvor nogle ledere efterspørger mere personale og tilpassede bygninger, der f.eks. giver mulighed for at skærme børn med særlige behov. Lederne har forskellige perspektiver på, om ressourcepædagoger organisatorisk skal samles i en central enhed eller fordeles i institutionerne under ledelse af de decentrale ledere.

Digitale løsninger ses som vigtige både i den borgerrettede indsats og som administrativt styringsværktøj, men systemerne skal være mere enkle at håndtere. Der skal bruges flere stabskræfter på at udvikle og tilpasse systemer, der anvendes af rigtig mange medarbejdere f.eks. til dokumentation af borgerforløb. Selv få forbedringer på systemer med mange brugere skaber efterspurgt tid. Desuden er det afgørende for fremdrift i de elektroniske løsninger, at de borgerrettede it-løsninger er mere "modne" og kan spille sammen med den centrale it-plattform. Ellers sker der en udtrætning i organisationen.

Økonomien er en stadig større presbold, hvor styring og effektiviseringer ikke længere er svar nok i forhold til de kommunale udfordringer. Flere ledere foreslår fælles organisatorisk fokus på HVORDAN, der er bl.a. brug for prioriteringer. Kerneopgaverne kan løftes med de personaleressourcer, der er i dag, men buen er spændt – nogle steder til kanten. Så flere ledere advarer mod at reducere yderligere i medarbejderressourcer. Peger på afsøgning af evt. overlap i støttefunktioner eller dobbelt indsats i tværgående indsatser samt et udviklingsarbejde med flere "ideelle borgerforløb", hvor behovet hverken overmatches eller undermatches, som midler til at frigøre ressourcer til basisopgaver.

Nogle ledere efterlyser, at politikere i højere grad tager ansvar for prioriteringer fremfor "grønthøstermetode", og at de står ved beslutninger/kvalitetsstandarder, når borgerne presser for et højere serviceniveau. Der er en oplevelse af, at mange borgere har større forventninger til velfærd, end der er eller bliver mulighed for at indfri. Så der er en opgave med, sammen med politikere og borgere, at italesætte fremtidens velfærdsmodel og afstemme forventninger.

Lederne oplever at have mange kvalificerede og engagerede medarbejdere men bruger generelt mere tid på personaleledelse. Der er en oplevelse af, at medarbejderprofilerne ændrer sig, medarbejderne forventer mere fleksible og individualiserede vilkår, f.eks. i vagtplanlægningen. Det er en særlig udfordring for mange ledere at skulle afskedige medarbejdere f.eks. ved større omstillinger, fordi medarbejderne ikke matcher stillingen eller ved reduktioner. De oplever sig godt understøttet af Løn og Personale, men lange sygefraværsforløb udfordrer arbejdspladserne, så mulighederne for kortere forløb ønskes afdækket. Det er også belastende for hele arbejdsstedet med opsagte kollegaer, der mistrives. De rejser spørgsmålet, om Løn og Personale kan være mere risikovillige juridisk og alligevel være "inden for skiven"? Og om det samlet vil være mere værdiskabende at fritage opsagte medarbejdere fra tjeneste, hvis omplacering ikke er det oplagte svar?

Flere ledere er optaget af kulturen omkring et professionelt arbejdsfællesskab. En kultur, hvor der er plads til, at vi ytrer os og undrer os over svar eller adfærd men hvor både ledere og medarbejdere samtidigt står på mål for udsagn, der bringes ind på scenen. Der har været god effekt af arbejdet med social kapital på arbejdsstederne, men flere ledere efterspørger større fokus på faglig kvalitet og resultatskabelse i samspillet med medarbejderne og de faglige repræsentanter.

Organisatoriske ændringer med større enheder, f.eks. centre, har ifølge de fleste ledere skabt interessante lederopgaver og nye strategiske muligheder. Nogle ledere har overtaget ledelse af tilbud, der ligger uden for deres erfaringszone, og har oplevet det udviklende og som kimen til øget organisatorisk forståelse. Lederne henleder opmærksomheden på, at det kan være u hensigtsmæssigt at omplacere ledere til et andet og måske større ledelsesområde, uden at det er vurderet, at fremtidigt stillings- og jobprofil matcher eller hurtigt kan komme til det. Ellers er det bedre at indgå en fratrædelsesaftale, selv om den løsning umiddelbart fremstår som en dyr løsning. Men organisatorisk mistrivsel, vurderer lederne, er dyre!

Lederne vil gerne have mere tid til ledelse specielt til udvikling og til at tænke nye tanker. Mange vurderer, at der er manglende balance mellem ledelse af drift og udvikling. Ledelsesspænd er en faktor, men tid til ledelse udfordres især af kompleksitet i forskelligartede tilbud, flere administrative opgaver, flere dokumentations- og tilsynsopgaver samt øget behov for personaleledelse/flere personalesager. Mulighederne for at aflaste lederne kan med fordel afdækkes, f.eks. uddelegering af opgaver til medarbejdere eller hjælp til administrative og andre opgaver fra staben. Samtidigt fremhæver flere ledere, at det uanset tilførsel af ressourcer, er nødvendigt at prioritere i lederopgaverne. Flere ledere anbefaler en evaluering af ledelsesstrukturen i dagtilbud, rejser spørgsmålet, om der er blevet for få ledere? På socialområdet peger nogle ledere på, at koordinatorer med fordel kunne gøres til assisterende ledere, så bredere funktioner og ledelsesbeføjelser indgår.

Nogle ledere, der er alene om lederopgaven, savner et sparringsrum tæt på med kolleger, mens andre, der er alene om at lede, trives, og ser det som et opmærksomhedsfelt i rekrutteringen, at finde den rette profil, der kan trives i jobbet. Ledelse på flere matrikler udfordrer nogle ledere i forhold til nærværende ledelse, så der udvikles på tiltag, der kan mindske udfordringerne f.eks. at medarbejdere varetager koordinerende funktioner.

Lederne ser chefen/nærmeste leder som en nøgleperson, der har stor betydning for deres trivsel. Lederne oplever overordnet, at cheferne leverer kvalificeret ledelse af ledere. De modtager generelt god sparring både på drift og udvikling og opfatter cheferne som inspiratorer og "deres ryg". Det er vigtigt for lederne, at chefen tager lederskabet på sig. Cheferne skal sikre både den strategiske retning og understøtte implementering ved at fastholde igangsatte dagordner, inspirere til indsatser og medvirke til løsninger ved udfordringer i praksisfeltet. Det oplever lederne, cheferne lykkes med i varierende grad. Det er også vigtigt for lederne, at cheferne er tilgængelige ved opbringninger og mails, samt at de er nærværende på møder, hvilket bør have høj prioritet.

Lederne oplever direktører og chefer som velfungerende inden for egen søjle, men efterspørger øget koncerntækning og især koncernadfærd i form af flere fælles mål og prioriteringer, der udmøntes i koordinerede udmeldinger og opbakning til det fælles.

Der skal være opmærksomhed på kommunikation ledelseslag imellem, da kommunikationen enten giver energi eller dræner for energi. Generelle udmeldinger, om ting der kun omfatter få ledere eller kollektive irettesættelser, fungerer ikke. Tilrettevisninger eller justeringer skal målrettes den enkelte og i en anerkendende tone, hvilket også afspejler billedet generelt.

Lederne oplever sig som del af en fælles ledelse, når topledelsen er åbne om dilemmaer og strategiske udfordringer f.eks. på et område, der er presset. Når dilemmaer får lov til at blive formuleret og komme i spil er oplevelsen, at de blive nemmere at navigere i, uden at de nødvendigvis opløses. Det er også vigtigt, at topledelsen ikke går let hen over knasterne i beslutninger, lederne kan godt rumme svære ting men ikke "at ting gemmes bag døren". Op på disken med svesken! Oplæg skal være tydelige i forhold til, hvad beslutninger indebærer. Der bruges mange ressourcer på møder, så møderne kan med fordel gøres mere værdiskabende bl.a. ved bedre struktur, herunder opdeling af punkter til henholdsvis orientering, drøftelse og beslutninger, og større vægtning af punkter med strategisk indhold. Nogle ledere oplever en vis træghed i systemet, for lang tid fra ide til handling og realisering.

Lederne har øje for, at de fortællinger vi har om hinanden i organisationen, har betydning for sammenhængskraften og muligheden for succesfuld tværgående ledelse og opgaveløsning. Opmærksomhed skal rettes mod, hvordan topledelsen, ledere og medarbejdere bidrager til enten at vedligeholde historier, forstærke dem eller ændre dem. Det får konsekvens for samarbejdet medarbejderne imellem, hvis lederne ikke udfordrer narrativerne, er det nu rigtigt at... eller skaber fælles forståelse af hvorfor.

Lederne ser værdi i tydelighed på roller og ansvar i ledelseskæden. Behov for, at opgaver og ansvar defineres i ledelseskæden og, at ledere har et ledelsesgrundlag. Flere områder har gjort gode erfaringer med Leadership-Pipeline som et godt værktøj. Først når leder er klar på egne opgaver og ansvarsfelter, kan der suppleres med krydsende og cirkulær ledelse. Den lineære ledelse kan ifølge flere ledere med fordel suppleres med cirkulær eller krydsende ledelse i situationer, hvor det vil være værdiskabende at inddrage flere ledelsesniveauer f.eks. ved større omstillinger, paradigmeskifte eller tværgående problemer. Lederne kan dels bidrage til løsninger og dels få øget strategisk forståelse i dialogen med topledelsen. Nogle ledere siger, at jo tættere på beslutningsrummet, jo nemmere er det at "sælge" de nye strategier til medarbejderne.

Der er de senere år arbejdet med tværgående opgaveløsning for at sikre helhedsorienterede og sammenhængende forløb til borgerne og mest mulig værdi for pengene. Lederne oplever vi er godt i vej, men der er strukturelle, faglige og kultur-mæssige barrierer, når siloer skal gennembrydes - økonomisk opdelt kasser, modsatrettede styringsrationaler og faggrupper, som arbejder på forskellige måder og med forskellige perspektiver.

Lederne har fundet virksomme samarbejdsmodeller, hvor konkrete opgaver, gensidig tillid, og relationer er nøglen til succes, både inden for samme sektor og mellem sektorerne. Succesfulde modeller kan med fordel sættes på form og gøres generative. Det vil kunne understøtte næste fase i processen, at cheferne, der har det tværgående perspektiv, indtager en mere aktiv rolle i at medvirke til samstemthed og fælles prioriteringer for at støtte ledere og medarbejdere i at træffe beslutninger, når forskellige "økonomikasser" eller rationaler støder sammen.

Lederne oplever sig overordnet godt understøttet af alle stabe, især stabe der direkte bidrager til opgaveløsning modsat en rådgivende funktion. Nogle ledere oplever, at der er langt fra rådhuset ud til de decentrale enheder, hvor nogle stabe mangler indsigt i eller forståelse for fagområdets vilkår. Det eksemplificeres med, at flere ledere oplever det frustrerende, at de i februar måned fortsat ikke har et budget for 2020. Et andet eksempel er udmelding fra IT afdelingen om sikker print med tre dages varsel, ligesom IT afdelingen ikke kan supportere på fagsystemer på alle tidspunkter.

Nogle nye ledere har svært ved at få overblik over de centrale "hjælpetropper" og foreslår en introduktionsguide og supplerende moduler til den fungerende og roste lederintroduktion. Nogle ledere peger også på et behov for, at topledelsen i højere grad styrer og staben faciliterer processer ved *tværgående* indsatser, f.eks. udbredelse af de mest effektive metoder til dokumentation i borgersager. Lederne har ikke tiden til det, og så sker det ikke, eller lederne bruger tid på egne modeller.

Lederne oplever et tæt og konstruktivt samspil med økonomikonsulenter i egen forvaltning. Sætter pris på, at budgetmedarbejder også "rykker ud" på arbejdsstedet og understøtter forud for de store budgetopfølgninger, eller når komplekse ting er i spil. Enkelte ledere efterlyser mere information og gennemsigtighed, når staben omplacerer penge ved omstillinger eller budgetreduktioner. Det er forskelligt, hvilket forhold og kompetencer lederne har til økonomi, nogle ledere oplever at være startet med mangelfulde kompetencer. Ser et behov for, at staben hurtigere opgraderer dem omkring opbygning af budget, økonomisystem m.v., så de hurtigt får kompetencer til den økonomiske styring. En leder udtrykker: *"Opmærksomhed på at ikke alle lærere og pædagoger er de fødte økonomer, men skal blive det hurtigt!"*

Personalesager er indgribende både for medarbejdere og ledere og personalejuraen opleves kompleks, også af erfarne ledere. Lederne oplever god sparring fra Løn og Personale og nogle ledere efterspørger, at Løn og Personale får mulighed for at prioritere deltagelse i flere personalesamtaler, især ved større afskedigelser. Det har også en lærende værdi.

HR udbyder mange ydelser, lederne sætter pris på, f.eks. Lederintroduktion, Morgendagens Ledere (forløb for talenter), coaching og elevuddannelser. Nogle ledere rejser spørgsmålet, om HR kan øge kvaliteten ved at specialisere sig mere, så de udbyder færre ydelser selv, men samtidigt har en henvisende funktion til private udbydere? Desuden efterspørger nogle ledere at HR i deres ydelser er mere processtyrende og udfordrer organisationen mere. Der er hos flere ledere usikkerhed på, hvilke ydelser HR udbyder, så der efterspørges et ydelseskatalog. Lederne er afhængige af at kunne "sætte det rigtige hold", fejlansættelser sætter spor. Lederne har god støtte ved lederansættelser og nogle ledere efterspørger, at HR i modsætning til nu, er til rådighed ved medarbejderansættelser, i de situationer, hvor det efterspørges. Det kan især være udfordrende at afdække kandidaternes profil.

Lederne oplever at ekstern kommunikation og pressen fylder mere end for år tilbage. Der er flere gode eksempler på samarbejde mellem stab og praksisfelt om fortællinger, der er lykkedes, pjecer, der har nået modtagerne og materiale, der er kvalificeret, f.eks. via visualiseringer. Men flere ledere peger på et gab i "billeder"/forståelsen af kernen i historierne mellem stab og praksisfelt. Et gab, som lederne oplever, at komme til kort over for i samarbejdet, resulterende i at de selv klarer opgaven eller den eksterne kommunikation fylder for lidt i forhold til behovet. Dårlig presseomtale er en kilde til udbrændthed og har derfor ledernes opmærksomhed. Hvordan sikrer vi f.eks. den bedste presseomtale ved omstillinger?

Mange ledere oplever et frugtbart samarbejdet med de faglige repræsentanter TR/FTR og AMIR, hvor samarbejdet i overvejende grad understøtter kerneopgaven og de gode arbejdsfællesskaber. Andre ledere er udfordret i samarbejdet, og oplever, at de faglige repræsentanter ind imellem er mere modspillere end medspillere med større fokus på ret end pligt i samarbejdet. Der ses et behov for at re-italesætte rollerne og ret og pligt med afsæt i drøftelse i Hoved Med.

MED systemet som strategisk redskab er understøttende der, hvor det fungerer. Det er vigtigt fortsat at udvikle det. Det fungerer ifølge lederne kun, hvis det både er et sted udfordringer kan drøftes og har karakter af en fælles platform for udvikling. Flere ledere oplever, at det samlede Med systemet er svært at gennemskue. Hvilke temaer hører til på dagsordenen på hvilke niveauer i Med

systemet, og hvilke roller har aktørerne. Det er svært at se en "rød tråd" gennem MED systemet og temaer drøftet i Hoved Med og Fælles Med får ikke nødvendigvis gennemslag nedad i organisationen, de danner ikke spor.

Samarbejdet med de faglige organisationer fungerer tilsvarende godt eller rimeligt, men nogle ledere oplever, at konsulenterne i flere faglige organisationer ikke er i tråd med tiden, og efterlyser mere fleksibilitet og fairness fra de faglige organisationer. Arbejdsgiver skal ifølge lederne vel og mærke også skal udvise ordentlighed og værne om arbejdsvilkår. Lige nu handler det f.eks. om vagtplaner i døgndækkede tilbud, hvor de faglige organisationer med den ene hånd efterlyser fleksibilitet for at skabe medarbejdertrivsel men med den anden hånd rejser sager 5 år tilbage for manglende overholdelse af arbejdstidsregler. Det sætter lederne under pres på økonomi men især på den fleksible ledelse, der skaber medarbejdertrivsel.

Lederne er optaget af mødet med borgerne og er drevet af, at de ydelser/aktiviteter vi leverer gør en forskel. Et tæt samarbejde med borgeren om et fælles mål er fundamentet for motivation og progression i borgers forløb. Borgerne, herunder pårørende, har større forventninger til individuelle ydelser og inddragelse i udformning af tilbud. Det skal vi kunne honorere, samtidigt med, at vi opretholder en faglig integritet og økonomisk balance. Lederne er optaget af tilgangen og kulturen omkring samarbejde, anbefaler at vi ved tvister møder borgerne med interesse for det, de kommer med - mennesket - før henvisning til regler eller klagesystem.

Fællesskabet er revitaliseret og alle ledere ser værdi i at medvirke til at skabe gode fællesskaber for borgerne - kommunale eller i samarbejde med lokalsamfund eller foreninger. Samskabelse med civilsamfundet: pårørende, lokalsamfund og foreninger samt inddragelse af frivillige er givende for kerneopgaven. Måske en vigtig brik til, at borgernes forventninger til aktivitet, omsorg og fællesskab kan opfyldes i fremtiden. Vi er godt i gang, men det kræver fortsat mobilisering af medarbejdere og udvikling af samskabelseskultur hos pårørende, at folde blomsten mere ud. At de pårørende f.eks. indgår i flere opgaver/aktiviteter eller ser værdien af, at frivillige bidrager. Lederne oplever generelt et godt samarbejde med bestyrelser, brugerråd, vennekredse m.fl., at de er ambassadører og bidragende. Det kræver både inddragelse og ledelse. Nogle ledere efterspørger et bedre samspil mellem bestyrelsen, topledelsen og det politiske niveau, hvor der er mere plads til at drøfte ting tæt på praksis, der skaber energi og udvikling, ikke kun penge.

Mange ledere er allerede godt i vej med inddragelse af frivillige, ser det som et væsentligt supplement til kerneopgaven. Lederne er opmærksomme på, at det er en forudsætning, at vi åbner vore tilbud og byder indenfor. Der er behov for refleksioner over inddragelse af frivillige, ikke bare som noget smart i en fart. Hvor giver det mening, til hvad, hvem og hvornår? Der er ifølge lederne også potentiale i at mobilisere borgere, som kommunen understøtter med tilbud, til selv at bidrage som frivillige. Det samme gælder netværksinddragelse, det brede netværk, hvor borgerne selv skal være med til at afdække relevante netværkspersoner.

Lederne efterspørger, at rammen for inddragelse af frivillige i højere grad defineres, herunder at hjælp fra frivillige ikke må være en erstatning for medarbejderressourcer men et supplement f.eks. en ekstra hånd, ligesom den frivilliges indsats afstemmes borgers behov og ikke omvendt. Ligeledes ses et behov for at drøfte og finde fælles tilgange, til de juridiske og etiske dilemmaer, inddragelse af frivillige rejser, f.eks. omkring tavshedspligt.

Inddragelse af de professionelle, medarbejderne, er en forudsætning for succes. De skal inddrages i hvorfor og planer for hvad, hvem og hvornår. Ofte er der behov for, at lederen går foran og mobiliserer interessen.

Nogle ledere oplever, at det er undervurderet, hvor tidskrævende det er at inddrage frivillige, også for lederne, selvom der f.eks. er frivillighedskoordinator/medborgerskabskoordinatorer. Frivillige skal ledes og anerkendes!

Indhold

Indledning	9
Formålet med undersøgelsen	10
Undersøgelsens resultater i hovedtræk	13
Undersøgelsens resultater	19
Motivation og trivsel	19
Ledelse af kerneopgave og værdiskabende arbejdsfællesskaber	31
Organisering og tid til ledelse	41
Koncernledelse	44
Lederunderstøttelse	51
Samarbejde med borgerne og fællesskaber	59

Ledernes vilkår

Direktionen i Holstebro Kommune har besluttet, at foretage en undersøgelse af ledernes vilkår for at udøve ledelse, der sikrer kvalitet i kerneopgaven og attraktive arbejdsfællesskaber.

Direktionen har stor respekt for den daglige drift som værdiskabende, så undersøgelsen afspejler ikke en "brændende platform" men et ønske om at understøtte ledelsen.

De politiske beslutninger, vilkår i omgivelserne og organisationen sætter rammerne, men det afgørende sker i de faglige spor, relationerne og kulturen på de enkelte arbejdspladser. Derfor er kvalificeret ledelse tæt på opgaveløsningen afgørende for, at vi lykkes med kerneopgaven. Bedre ledelse er ikke et mål i sig selv, men et middel til skabe resultater i kerneopgaverne til gavn for kommunens borgere.

Direktionen har forskellige antagelser om, hvordan lederne oplever vilkårene for ledelse, men vil gerne kortlægge "landskabet" via en undersøgelse, så det bliver ledernes egne bud.

Ledernes opgaver er mangeartede. De varetager faglig ledelse, personaleledelse, drift- og økonomiledelse, fusions- og forandringsledelse, digital ledelse og meget andet.

Det er kendetegnende for nutidens ledelse at skulle navigere i en øget kompleksitet, som er skabt af acceleration i samfundet og kontinuerligt skiftende vilkår.

Lederopgaverne ændrer sig i takt med tiden og ændringer i vilkår, der aktuelt bl.a. består i, at kommunerne overtager nye opgaver f.eks. sundhedsopgaver fra regionerne, den demografiske udvikling der betyder flere børn og ældre, flere børn og voksne med psykiatriske diagnoser, ændrede og højere borgerforventninger til service, nye rammer f.eks. FN's 17 verdensmål, miljøudfordringer/bæredygtighed, øget digitalisering, pressen som en mere markant spiller og nationale standarder og monitoreringer.

Lederne skal matche nye opgaver og ændrede samarbejdsformer mellem kommune og borgere/civilsamfundet i bred betydning, samtidig med at legal og effektiv myndighedsudøvelse fortsat er en grundpille. Det er vigtigt, at kvalitet, effektivitet og demokratisk legitimitet går hånd i hånd, hvilket også stiller store krav til de kommunale ledere.

Organiseringen på en række velfærdsområder er ændret de senere år med større enheder, hvor lederen får flere medarbejdere pr. leder og ofte medarbejdere, der fysisk befinder sig flere steder. Antal ledelseslag er ændret og har nogle steder ført til længere vej mellem topledelse og frontledelse.

Sektoropdelinger, og deraf følgende udfordringer med at skabe tværgående løsninger med udgangspunkt i borgernes behov, er et fænomen som ikke skal underkendes i en tid, hvor alle rum for mere bæredygtige løsninger, både faglige og økonomiske, står højt på dagsordenen. Det er store udfordringer lederne skal matche og nye banker på. Så vi skal også turde være nytænkende og fremadskuende i undersøgelsen.

Uanset hvor dygtigt vi organiserer os, og hvor meget vi er på forkant, vil der også i fremtiden være færre ressourcer end gode intentioner, mange dagsordner, komplekse problemer, offentlig bevågenhed, nødvendighed af håndtering af enkeltsager og uforudsete ting. Det handler derfor om, hvordan vi ruste os som ledere til at håndtere disse "forstyrrelser", samtidig med at vi udøver ledelse, der både udvikler og fastholder det, der virker, så faglige landvindinger ikke sættes over styr.

Der har kontinuerligt været fokus på ændrede organiseringer, forandring af indsatser/aktiviteter og økonomi men måske mindre fokus på, at en ændret offentlig sektor kræver udvikling af lederroller og ledelsesstile.

Formålet med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen er at opnå mere nuanceret viden om ledernes vilkår og få deres refleksioner og ideer til at understøtte ledelsen og dermed den organisatoriske værdi af ledelse. Undersøgelsen skal føre til konkrete forbedrings- og udviklingsmuligheder.

Litteraturgennemgang viser, at der allerede foreligger en del undersøgelser af offentlig ledelse, der har afdækket ledelsesvilkår generelt. Ambitionen med undersøgelsen er at komme tættere på ledelsesvilkårene konkret i Holstebro Kommune.

Undersøgelsen udforsker ledelsestemaer inden for tre hovedfelter:

- Lederrollen - hvordan lederne selv oplever deres lederrolle
- Ledelsesrum - hvordan lederne oplever rammevilkår, styringskontekst, handle- og udviklingsrum
- Ledernes trivsel og udviklingsmuligheder - herunder ledernes oplevelse af at blive understøttet i lederjobbet f.eks. via uddannelse, sparring og kollegafællesskab

Der er fokus på det, der former og styrer lederne og det, der giver dem deres handlekraft eller mangel på samme, kultur- og motivationsfaktorer.

Undersøgelsens hovedspørgsmål:

Det fører til følgende undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvordan oplever lederne vilkårene for at udøve ledelse, der sikrer bedst mulige vilkår for kerneopgaven og gode arbejdsfællesskaber?
2. Hvilke overvejelser og ideer har lederne til at forbedre og udvikle ledelsesvilkårene?

Begrebet kerneopgave defineres i undersøgelsen i professor Peter Hasles definition: *"Kerneopgaven er den overordnede opgave, en given organisatorisk enhed har for at skabe værdi for borgerne."*

Afgrænsning af ledere

Offentlig ledelse er i høj grad karakteriseret ved forskellighed. Forskelle i målsætninger for området, der skal realiseres og forskelle i opgaver, målgrupper og medarbejderprofiler, der skal ledes. Undersøgelsen omfatter ledere inden for alle dele af kommunen, velfærdsområder og den kommunale forvaltning, i alt 104 ledere. Ved ledere forstås her alle ledere under chefniveauet der har personalemæssigt, fagligt og økonomisk ansvar og kompetence. Stillingsbetegnelsen kan være centerleder, sektionsleder, funktionsleder, skoleleder eller tilsvarende.

Videnskabsteori

Den videnskabsteoretiske forståelsesramme, der er socialkonstruktivistisk og hermeneutisk, beskæftiger sig med fortolkning og forståelse. Valgt ud fra, at det er ledernes forståelse der er i centrum for undersøgelsen.

Socialkonstruktivismen tager udgangspunkt i tesen om, at virkeligheden er en social konstruktion, hvor især sproget og måden vi taler sammen om verden og tingene, er det, som konstruerer virkeligheden.

Hermeneutikken foreskriver, at al sandhed er relativ og subjektiv. Det er ikke et mål i hermeneutikken at finde frem til en objektiv og endegyldig sandhed. Derfor anses den viden, der bliver skabt i denne undersøgelse for relativ og kontekstspecifik.

Undersøgerens forforståelse spiller ind, hvor forståelsen af fænomener er betinget af undersøgers foruddefinerede forståelseshorisont, der dermed ligger til grund for vurdering af materialet. Det påkalder sig en særlig opmærksomhed set i lyset af undersøgers tidligere job som direktør i organisationen og deraf følgende viden og forståelse fra tidligere erfaringer i organisationen.

Der er en bevidsthed om, at interviewseancen med de udvalgte temaer og spørgsmål i sig selv vil påvirke lederne opfattelse af ledelse.

Metoder

Undersøgelsen tager udgangspunkt i empirien, lederne livsverden. Sigtet er at forstå eventuelle generelle styrkepositioner og udfordringer men også specifikke erfaringer og mulighedsrum. Målet er viden, der er alsidig og giver forbedrings- og udviklingsmuligheder.

Der anvendes en kombination med spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews – omfattende alle ledere.

Formålet med at kombinere metoder er at skabe en komplementær viden, hvor resultaterne er analytiske supplementer til hinanden:

- Via spørgeskemaundersøgelse at få faktuelle oplysninger om ledergruppen bl.a. om ledelseserfaring, ledelsesspænd m.v. men også indblik i tematikker, der optager lederne. Spørgeskemaundersøgelsen udgør et mindre delstudie, der både skaber selvstændig viden og bidrager til den overordnede metode; de kvalitative interviews
- Via interviews at få et dybere indblik i lederne livsverden, forskellige oplevelser og erfaringer med vilkår for ledelse samt refleksioner og ideer til forbedring og udvikling. Interviewet har særlig fokus på forbedringer og mulighedsrum

Hensigten er at spørgeskemaundersøgelsen går i bredden, mens de kvalitative interviews i højere grad går i dybden.

Grundstrukturen i interviewet er en samtale mellem interviewer og respondent. Interviewet er fokuseret på bestemte temaer, og har udgangspunkt i en interviewguide med få overordnede spørgsmål. Der er plads til elementer, lederne finder væsentlige, inden for de valgte temaer. Interviewene opsamles som skriftlige resumeer af udsagn inden for de valgte temaer. Der anvendes ikke lydoptagelse, men undersøger skriver notater under samtalen og renskriver dem i umiddelbar tilknytning til samtalen.

I forbindelse med spørgeskemaundersøgelse udføres to test, ligesom interviewguide vurderes efter to interviews, så både spørgeskema og interviewguide kan justeres via ny viden.

Kvalitetskriterier for undersøgelsen:

- At resultaterne i videst muligt omfang afspejler lederne oplevelser, refleksioner og ideer
- At undersøgelsen bliver værdiskabende ved at være konkret og vise de justerings- og mulighedsrum lederne ser, så undersøgelsen giver handlemuligheder

Bearbejdning af data

Interview af 104 ledere fører til mange data. Meningskondensering vil blive brugt som metodisk greb til analysen, hvorved man, efter at have dannet sig et indtryk af materialet i sin helhed, reducerer til meningsenheder og fremanalyserer essensen. Databearbejdningen bliver en åben fortolkende analyse.

Ledernes udtalelser er forsøgt gengivet så tæt på lederne formuleringer som muligt, men der er kun i begrænset omfang brugt citater.

Undersøger har, ud fra lederne input uddraget essens og opstillet anbefalinger til forbedringer og udvikling. Materialet giver mulighed for at uddrage færre, flere eller andre anbefalinger.

Undersøgelsens formidling

Undersøgelsens resultater vil blive formidlet i en rapport. Rapporten kan anvendes som et dialogredskab til drøftelser om ledelse og forbedringsmuligheder.

Rapportens anbefalinger vil indgå i direktionens strategi for understøttelse og udvikling af ledere og ledelse.

Rapportens 6 temaer

Rapportens temaer afspejler tematikker lederne er optaget af i spørgeskemaundersøgelsen og temaer Ledelseskommisionen fremhæver som vigtige i fremtidens offentlig ledelse:

1. Motivation og trivsel
2. Ledelse af kerneopgave og værdiskabende arbejdsfællesskaber
3. Organisering og ledelsesspænd
4. Koncernledelse
5. Lederunderstøttelse
6. Samarbejde med borgerne og fællesskaber

I bearbejdnings- og analysefasen er temaerne for overskuelighedens skyld inddelt i undertemaer.

1. Motivation og trivsel

- a) Værdier og omgangstone i Holstebro Kommune
- b) Opbakning og sparring fra chef/leder
- c) Ledernetværk
- d) Råderum og Indflydelse
- e) Anerkendelse og værdsættelse
- f) Gode udviklings- og uddannelsesmuligheder

2. Ledelse af kerneopgave og værdiskabende arbejdsfællesskaber

- a) Omstillinger og forandringsprocesser
- b) Faglig ledelse
- c) Dokumentation og tilsyn
- d) Personaleledelse
- e) Økonomi

3. Organisering og ledelsesspænd

- a) Organisering
- b) Tid til ledelse

4. Koncernledelse

- a) Samarbejde mellem ledelseslag
- b) Tværgående ledelse – inden for egen forvaltning og mellem sektorer
- c) Samspil med politikere

5. Lederunderstøttelse

- a) Samarbejde med stabe
- b) Samarbejde med faglige repræsentanter og faglige organisationer

6. Samarbejde med borgerne og fællesskaber

- a) Inddragelse af frivillige

Justering af undersøgelsens målgruppe

Efter 78 interviews bryder COVID-19 pandemien ud og har resulteret i, at undersøgelsen omfatter 78 ledere, modsat de forudsatte 104, primært ledere fra velfærdsområderne.

Introduktion til undersøgelsens resultater

Undersøgelsens resultater afspejler primært interviewdelen/samtalerne.

Spørgeskemaundersøgelsens resultater er vedlagt i bilag. Spørgeskemaundersøgelsen viser det samme billede som den kvalitative del af undersøgelsen, at lederne trives i jobbet og overordnet er tilfredse med ledelsesvilkår.

Positive udsagn om vilkår for ledelse har fyldt **mere** i samtalerne, end rapporten afspejler for at give plads til ledernes bud på forbedrings- og udviklingstiltag. Udsagn, anbefalinger og ideer skal læses med "de briller på".

Undersøgelsen viser, at lederne oplever ledelsesvilkårene forskelligt og har forskellige ønsker – også inden for samme forvaltning. Det kan afspejle forskellige profiler, erfaring men også forskellige rammer og vilkår. Nogle tilbud vækster, mens andre tilbud afvikles eller varetager færre opgaver, og omstillinger er ikke lige gennemgribende alle steder.

Nogle eksempler i rapporten afspejler mange ledere, mens andre eksempler afspejler få eller færre ledere. Undersøger har haft bedre mulighed for at finde det fælles eksemplariske på nogle temaer end andre.

Undersøgelsens resultater er derfor "stemmer" snarere end et "sandhedsbillede". Desuden et øjebliksbillede!

I undersøgelsesfasen bliver det klart, at ledere på ét område kan efterlyse noget, der allerede fungerer på et andet område, endda inden for samme direktørområde. Derfor er der medtaget flere ideer end først tilsigtet, i bilag, i håb om at rapporten også kan medvirke til inspiration.

Undersøgelsens resultater i hovedtræk

Lad det være slået fast fra starten! Lederne i Holstebro Kommune trives rigtig godt i jobbet og er grundlæggende tilfredse med vilkårene for ledelse. De har, i tråd med undersøgelsens formål, engageret bidraget med ideer til forbedringer og nye mulighedsrum, for at gøre ledelse og lederrollen endnu mere attraktiv.

Lederne tilslutter sig den værdibaserede ledelse og Ledestjernen som den fælles ramme med rum til, at de selv kan omsætte værdierne sammen med medarbejderne. Der ønskes ikke øget regelstyring, men nogle ledere ser muligheder i, at Ledestjernen suppleres med fælles retningslinjer på områder, hvor "alle ikke skal opfinde den dybe tallerken". Ledertræf, forum for ledere, værdsættes som samlende. Lederne har størst udbytte af kommunaldirektørens oplæg om "rigets tilstand" og pejlemærker for fremtiden som en fælles ramme. En del ledere oplever faglige oplæg og gruppedrøftelser som mindre værdiskabende. Der er gentagelser af temaer f.eks. sygefravær og medborgerskab uden fokus på resultater/erfaringer eller nye perspektiver. Gruppedrøftelser på kort tid kan være svære, når lederne ikke kender hinanden. Der er forslag om et årligt døgnsseminar, hvor Ledertræf tilsvarende gøres kortere og primært får informationskarakter.

Lederne sætter stor pris på "grundtonen" og omgangstonen i Holstebro Kommune, kendetegnet ved åbenhed, imødekommenhed og hjælpsomhed. Værdierne og omgangstonen tillægges stor betydning for, at Holstebro Kommune er en god arbejdsplads. Den kultur skal der værnes om! Bagsiden af en stærk kultur er, at plejer, vaner og faglige forståelser kan være svære at ændre.

Alle ledere italesætter velfungerende ledernetværk som betydningsfulde, især for trivsel men også for lederudvikling. Ledergrupperne fungerer ifølge lederne godt eller er på vej til det. Lederne får kollegial sparring til ledelsesfaglige og personlige udfordringer både i formelle og uformelle netværk.

De efterspørger sparring hos forskellige kolleger afhængig af problemstilling og situation. Kollegerne har forskellige erfaringsbaggrunde og kompetencer. Mange ledere italesætter, at uformelle netværk, både interne i Holstebro Kommune og med eksterne kolleger, er meget betydningsfulde, og for nogle ledere de mest betydningsfulde. De uformelle netværk opleves mere magtfrie, præget af stor fortrolighed, tillid og er et sted, hvor de tør blotte sig uden konsekvenser for anseelse eller indflydelse på senere karrieremuligheder. Langt de fleste ledere har sådanne ledernetværk. Samtidigt reflekterer nogle ledere over, om der er for mange formelle ledernetværk. Om det skal være frivilligt og evt. behovsbestemt at indgå i netværk ud over ledergruppen? Tid er en kostbar ressource for lederne, så netværk skal være værdiskabende.

Alle ledere giver udtryk for, at fleksibilitet og råderum i ledelsen af eget tilbud, er vigtigt for at trives i jobbet. Nogle ledere oplever et stort ledelsesrum med frihedsgrader, mens andre oplever øget styring fra topledelsen bl.a. som følge af området eller kommunens økonomiske udfordringer, og advarer mod at forskubbe balancen mellem frihed til decentrale beslutninger og overordnet styring yderligere.

Lederne oplever at have indflydelse, og at være inddraget i det strategiske "fælles rum" men i varieret omfang. Lederne kvitterer for deltagelse i styre- og arbejdsgrupper, giver indsigt og medindflydelse, men nogle ledere vil gerne inddrages i flere strategiske drøftelser med topledelsen, gerne med udgangspunkt i konkrete problemstillinger og løsningsscenerier. Ser det som en forudsætning for bæredygtige løsninger, at viden fra praksisfeltet bringes i spil. Modvirker skrivebordsbeslutninger. Ser muligheder i, at strategiske drøftelser kommer til at fylde mere i de etablerede fora, især ledergrupperne. Tættere bånd mellem chef og leder omkring udvalgssager er også efterspurgt.

Lederne oplever sig grundlæggende anerkendt og værdsat af nærmeste chef/leder men også af topledelsen og ser det som et grundelement for trivsel og tryghed i jobbet. Oplevelsen af at blive lyttet til af topledelsen fylder, hvor det motiverer at se egne aftryk i beslutninger. Modsat giver kollektive irettesættelser, eller snak i stedet for afklaring ved problemer, dårlig trivsel.

Løn er også anerkendelse for ledere, men for de fleste ledere er lønvilkår ikke øverst i hierarkiet som motivationsfaktor i jobbet. Lønniveauet italesættes af nogle ledere, især ledere med pædagogisk baggrund, som værende for lille i forhold til lederopgavernes kompleksitet, øgede krav og generelt større risiko i jobbet.

For at forebygge, at lederne brænder ud, henledes opmærksomheden på ledernes egenomsorg – at skabe balance mellem arbejdsliv og fritid (work-balance), hvor ledere, der leder døgndækkende tilbud, i særlig grad står til rådighed hele døgnet. Turnusordninger, hvor ledere dækker hinanden ind aftener og weekends, virker nogle steder og distribueret ledelse andre steder.

Der er en klar tilkendegivelse af, at det dræner for energi, når lederne er usikre på, om det, de leverer, er godt nok. Der er behov for tydelig feedback på, om de præsterer det forventede. Det svære er, ifølge lederne, usynlige eller diffuse forventninger. Utryghed i jobbet er en alvorlig faktor til udbrændthed, og skal derfor tages alvorligt i de få situationer, hvor den er i spil. Det er vigtigt med rene linjer, hvor både chef og leder har ansvar for at italesætte udfordringen, og bidrage med ærlige og kvalificerede input og tilbagemeldinger.

Lederne oplever i høj grad opbakning fra leder og topledelsen ved negative hændelser, kriser og svære borgerforløb. Ledere, der har været igennem svære krisesager oplever det enormt belastende og ønsker fokus på, hvordan organisationen bedst støtter ledere i en krise. Peger bl.a. på følgende: samstemt ledelse, hvor leder sidder med ved det fælles refleksions- og beslutningsbord, pressestrategi og politisk opbakning, ved at politikerne påtager sig det politiske ansvar f.eks. for omlægninger eller lukning af tilbud.

Lederne oplever generelt gode vilkår for efter- og videreuddannelse og mange har gavn af diplomuddannelse i ledelse. Området kan udvikles ved en efter- videreuddannelsesstrategi med bevidste valg af uddannelser, tilpasset organisationens behov og lederens profil/behov snarere end standarder, f.eks. diplom i ledelse. Mange ledere peger dog på, at det bør være et krav med lederuddannelse på diplomniveau. Nogle ledere ser muligheder i en intern lederuddannelse, der indholdsmæssigt er på højt niveau koblet med erfaringer og eksempler fra praksis. En intern

lederuddannelse giver mulighed for, at koble indholdet til Holstebro kommunes værdier, udviklingsfelter og for at styrke den tværgående ledelse. Der kan skabes relationer og netværk på tværs i organisationen.

Lederne trives, når de arbejdspladser de leder, lykkes godt med at løfte kerneopgaven i attraktive og værdiskabende arbejdsfællesskaber. Det, at lykkes med kerneopgaven, ses også som nøglen til medarbejdertrivsel.

Efter store omstillinger og paradigmeskifte på velfærdsområderne bruger lederne mange kræfter på at udvikle det faglige indhold, kompetenceudvikling af medarbejdere og tilpasning af kulturen. Lederne er stemplet ind på strategierne og nye paradigmer og er godt i vej!

Der efterspørges mere tid til at implementere tiltag, inden der sættes yderligere i gang. Det er ligeledes vigtigt, at der ikke sættes for mange projekter i gang "oppefra".

Lederne er optaget af balancen mellem specialiserede tilbud og inklusion i almene tilbud, og vilkårene for inklusionen, hvor nogle ledere efterspørger mere personale og tilpassede bygninger, der f.eks. giver mulighed for at skærme børn med særlige behov. Lederne har forskellige perspektiver på, om ressourcepædagoger organisatorisk skal samles i en central enhed eller fordeles i institutionerne under ledelse af de decentrale ledere.

Digitale løsninger ses som vigtige både i den borgerrettede indsats og som administrativt styringsværktøj, men systemerne skal være mere enkle at håndtere. Der skal bruges flere stabskræfter på at udvikle og tilpasse systemer, der anvendes af rigtig mange medarbejdere f.eks. til dokumentation af borgerforløb. Selv få forbedringer på systemer med mange brugere skaber efterspurgt tid. Desuden er det afgørende for fremdrift i de elektroniske løsninger, at de borgerrettede it-løsninger er mere "modne" og kan spille sammen med den centrale it-plattform. Ellers sker der en udtrætning i organisationen.

Økonomien er en stadig større presbold, hvor styring og effektiviseringer ikke længere er svar nok i forhold til de kommunale udfordringer. Flere ledere foreslår fælles organisatorisk fokus på HVORDAN, der er bl.a. brug for prioriteringer. Kerneopgaverne kan løftes med de personaleressourcer, der er i dag, men buen er spændt – nogle steder til kanten. Så flere ledere advarer mod at reducere yderligere i medarbejderressourcer. Peger på afsøgning af evt. overlap i støttefunktioner eller dobbelt indsats i tværgående indsatser samt et udviklingsarbejde med flere "ideelle borgerforløb", hvor behovet hverken overmatches eller undermatches, som midler til at frigøre ressourcer til basisopgaver.

Nogle ledere efterlyser, at politikere i højere grad tager ansvar for prioriteringer fremfor "grønthøstermetode", og at de står ved beslutninger/kvalitetsstandarder, når borgerne presser for et højere serviceniveau. Der er en oplevelse af, at mange borgere har større forventninger til velfærd, end der er eller bliver mulighed for at indfri. Så der er en opgave med, sammen med politikere og borgere, at italesætte fremtidens velfærdsmodel og afstemme forventninger.

Lederne oplever at have mange kvalificerede og engagerede medarbejdere men bruger generelt mere tid på personaleledelse. Der er en oplevelse af, at medarbejderprofilerne ændrer sig, medarbejderne forventer mere fleksible og individualiserede vilkår, f.eks. i vagtplanlægningen. Det er en særlig udfordring for mange ledere at skulle afskedige medarbejdere f.eks. ved større omstillinger, fordi medarbejderne ikke matcher stillingen eller ved reduktioner. De oplever sig godt understøttet af Løn og Personale, men lange sygefraværsforløb udfordrer arbejdspladserne, så mulighederne for kortere forløb ønskes afdækket. Det er også belastende for hele arbejdsstedet med opsagte kollegaer, der mistrives. De rejser spørgsmålet, om Løn og Personale kan være mere risikovillige juridisk og alligevel være "inden for skiven"? Og om det samlet vil være mere værdiskabende at fritage opsagte medarbejdere fra tjeneste, hvis omplacering ikke er det oplagte svar?

Flere ledere er optaget af kulturen omkring et professionelt arbejdsfællesskab. En kultur, hvor der er plads til, at vi ytrer os og undrer os over svar eller adfærd men hvor både ledere og medarbejdere samtidigt står på mål for udsagn, der bringes ind på scenen. Der har været god effekt af arbejdet med social kapital på arbejdsstederne, men flere ledere efterspørger større fokus på faglig kvalitet og resultatskabelse i samspelet med medarbejderne og de faglige repræsentanter.

Organisatoriske ændringer med større enheder, f.eks. centre, har ifølge de fleste ledere skabt interessante lederopgaver og nye strategiske muligheder. Nogle ledere har overtaget ledelse af tilbud, der ligger uden for deres erfaringszone, og har oplevet det udviklende og som kimen til øget organisatorisk forståelse. Lederne henleder opmærksomheden på, at det kan være u hensigtsmæssigt at omlacere ledere til et andet og måske større ledelsesområde, uden at det er vurderet, at fremtidigt stillings- og jobprofil matcher eller hurtigt kan komme til det. Ellers er det bedre at indgå en fratrædelsesaftale, selv om den løsning umiddelbart fremstår som en dyr løsning. Men organisatorisk mistro, vurderer lederne, er dyrere!

Lederne vil gerne have mere tid til ledelse specielt til udvikling og til at tænke nye tanker. Mange vurderer, at der er manglende balance mellem ledelse af drift og udvikling. Ledelsesspænd er en faktor, men tid til ledelse udfordres især af kompleksitet i forskelligartede tilbud, flere administrative opgaver, flere dokumentations- og tilsynsopgaver samt øget behov for personaleledelse/flere personalesager. Mulighederne for at aflaste lederne kan med fordel afdækkes, f.eks. uddelegering af opgaver til medarbejdere eller hjælp til administrative og andre opgaver fra staben. Samtidigt fremhæver flere ledere, at det uanset tilførsel af ressourcer, er nødvendigt at prioritere i lederopgaverne. Flere ledere anbefaler en evaluering af ledelsesstrukturen i dagtilbud, rejser spørgsmålet, om der er blevet for få ledere? På socialområdet peger nogle ledere på, at koordinatorene med fordel kunne gøres til assisterende ledere, så bredere funktioner og ledelsesbeføjelser indgår.

Nogle ledere, der er alene om lederopgaven, savner et sparringsrum tæt på med kolleger, mens andre, der er alene om at lede, trives, og ser det som et opmærksomhedsfelt i rekrutteringen, at finde den rette profil, der kan trives i jobbet. Ledelse på flere matrikler udfordrer nogle ledere i forhold til nærværende ledelse, så der udvikles på tiltag, der kan mindske udfordringerne f.eks. at medarbejdere varetager koordinerende funktioner.

Lederne ser chefen/nærmeste leder som en nøgleperson, der har stor betydning for deres trivsel. Lederne oplever overordnet, at cheferne leverer kvalificeret ledelse af ledere. De modtager generelt god sparring både på drift og udvikling og opfatter cheferne som inspiratorer og "deres ryg". Det er vigtigt for lederne, at chefen tager lederskabet på sig. Cheferne skal sikre både den strategiske retning og understøtte implementering ved at fastholde igangsatte dagordner, inspirere til indsatser og medvirke til løsninger ved udfordringer i praksisfeltet. Det oplever lederne, cheferne lykkes med i varierende grad. Det er også vigtigt for lederne, at cheferne er tilgængelige ved opringninger og mails, samt at de er nærværende på møder, hvilket bør have høj prioritet.

Lederne oplever direktører og chefer som velfungerende inden for egen søjle, men efterspørger øget koncerntækning og især koncernadfærd i form af flere fælles mål og prioriteringer, der udmøntes i koordinerede udmeldinger og opbakning til det fælles.

Der skal være opmærksomhed på kommunikation ledelseslag imellem, da kommunikationen enten giver energi eller dræner for energi. Generelle udmeldinger, om ting der kun omfatter få ledere eller kollektive irettesættelser, fungerer ikke. Tilrettevisninger eller justeringer skal målrettes den enkelte og i en anerkendende tone, hvilket også afspejler billedet generelt.

Lederne oplever sig som del af en fælles ledelse, når topledelsen er åbne om dilemmaer og strategiske udfordringer f.eks. på et område, der er presset. Når dilemmaer får lov til at blive formuleret og komme i spil er oplevelsen, at de blive nemmere at navigere i, uden at de nødvendigvis opløses. Det er også vigtigt, at topledelsen ikke går let hen over knasterne i beslutninger, lederne kan godt rumme svære ting men ikke "at ting gemmes bag døren". Op på disken med svesken! Oplæg skal være tydelige i forhold til, hvad beslutninger indebærer.

Der bruges mange ressourcer på møder, så møderne kan med fordel gøres mere værdiskabende bl.a. ved bedre struktur, herunder opdeling af punkter til henholdsvis orientering, drøftelse og beslutninger, og større vægtning af punkter med strategisk indhold. Nogle ledere oplever en vis træghed i systemet, for lang tid fra ide til handling og realisering.

Lederne har øje for, at de fortællinger vi har om hinanden i organisationen, har betydning for sammenhængskraften og muligheden for succesfuld tværgående ledelse og opgaveløsning. Opmærksomhed skal rettes mod, hvordan topledelsen, ledere og medarbejdere bidrager til enten at

vedligeholde historier, forstærke dem eller ændre dem. Det får konsekvens for samarbejdet medarbejderne imellem, hvis lederne ikke udfordrer narrativerne, er det nu rigtigt at... eller skaber fælles forståelse af hvorfor.

Lederne ser værdi i tydelighed på roller og ansvar i ledelseskæden. Behov for, at opgaver og ansvar defineres i ledelseskæden og, at ledere har et ledelsesgrundlag. Flere områder har gjort gode erfaringer med Leadership-Pipeline som et godt værktøj. Først når leder er klar på egne opgaver og ansvarsfelter, kan der suppleres med krydsende og cirkulær ledelse. Den lineære ledelse kan ifølge flere ledere med fordel suppleres med cirkulær eller krydsende ledelse i situationer, hvor det vil være værdiskabende at inddrage flere ledelsesniveauer f.eks. ved større omstillinger, paradigmeskifte eller tværgående problemer. Lederne kan dels bidrage til løsninger og dels få øget strategisk forståelse i dialogen med topledelsen. Nogle ledere siger, at jo tættere på beslutningsrummet, jo nemmere er det at "sælge" de nye strategier til medarbejderne.

Der er de senere år arbejdet med tværgående opgaveløsning for at sikre helhedsorienterede og sammenhængende forløb til borgerne og mest mulig værdi for pengene. Lederne oplever vi er godt i vej, men der er strukturelle, faglige og kulturmæssige barrierer, når siloer skal gennembrydes - økonomisk opdelt kasser, modsatrettede styringsrationaler og faggrupper, som arbejder på forskellige måder og med forskellige perspektiver.

Lederne har fundet virksomme samarbejdsmodeller, hvor konkrete opgaver, gensidig tillid, og relationer er nøglen til succes, både inden for samme sektor og mellem sektorerne. Succesfulde modeller kan med fordel sættes på form og gøres generative. Det vil kunne understøtte næste fase i processen, at cheferne, der har det tværgående perspektiv, indtager en mere aktiv rolle i at medvirke til samstemthed og fælles prioriteringer for at støtte ledere og medarbejdere i at træffe beslutninger, når forskellige "økonomikasser" eller rationaler støder sammen.

Lederne oplever sig overordnet godt understøttet af alle stabe, især stabe der direkte bidrager til opgaveløsning modsat en rådgivende funktion. Nogle ledere oplever, at der er langt fra rådhuset ud til de decentrale enheder, hvor nogle stabe mangler indsigt i eller forståelse for fagområdets vilkår. Det eksemplificeres med, at flere ledere oplever det frustrerende, at de i februar måned fortsat ikke har et budget for 2020. Et andet eksempel er udmelding fra IT afdelingen om sikker print med tre dages varsel, ligesom IT afdelingen ikke kan supportere på fagsystemer på alle tidspunkter.

Nogle nye ledere har svært ved at få overblik over de centrale "hjelpeetropper" og foreslår en introduktionsguide og supplerende moduler til den fungerende og roste lederintroduktion. Nogle ledere peger også på et behov for, at topledelsen i højere grad styrer og staben faciliterer processer ved *tværgående* indsatser, f.eks. udbredelse af de mest effektive metoder til dokumentation i borgersager. Lederne har ikke tiden til det, og så sker det ikke, eller lederne bruger tid på egne modeller.

Lederne oplever et tæt og konstruktivt samspil med økonomikonsulenter i egen forvaltning. Sætter pris på, at budgetmedarbejder også "rykker ud" på arbejdsstedet og understøtter forud for de store budgetopfølgninger, eller når komplekse ting er i spil. Enkelte ledere efterlyser mere information og gennemsigtighed, når staben omplacerer penge ved omstillinger eller budgetreduktioner. Det er forskelligt, hvilket forhold og kompetencer lederne har til økonomi, nogle ledere oplever at være startet med mangelfulde kompetencer. Ser et behov for, at staben hurtigere opgraderer dem omkring opbygning af budget, økonomisystem m.v., så de hurtigt får kompetencer til den økonomiske styring. En leder udtrykker: *"Opmærksomhed på at ikke alle lærere og pædagoger er de fødte økonomer, men skal blive det hurtigt!"*

Personalesager er indgribende både for medarbejdere og ledere og personalejuraen opleves kompleks, også af erfarne ledere. Lederne oplever god sparring fra Løn og Personale og nogle ledere efterspørger, at Løn og Personale får mulighed for at prioritere deltagelse i flere personalesamtaler, især ved større afskedigelser. Det har også en lærende værdi.

HR udbyder mange ydelser, lederne sætter pris på, f.eks. Lederintroduktion, Morgendagens Ledere (forløb for talenter), coaching og elevuddannelser. Nogle ledere rejser spørgsmålet, om HR kan øge kvaliteten ved at specialisere sig mere, så de udbyder færre ydelser selv, men samtidigt har en

henvisende funktion til private udbydere? Desuden efterspørger nogle ledere at HR i deres ydelser er mere processtyrende og udfordrer organisationen mere. Der er hos flere ledere usikkerhed på, hvilke ydelser HR udbyder, så der efterspørges et ydelseskatalog. Lederne er afhængige af at kunne "sætte det rigtige hold", fejlansættelser sætter spor. Lederne har god støtte ved lederansættelser og nogle ledere efterspørger, at HR i modsætning til nu, er til rådighed ved medarbejderansættelser, i de situationer, hvor det efterspørges. Det kan især være udfordrende at afdække kandidaternes profil.

Lederne oplever at ekstern kommunikation og pressen fylder mere end for år tilbage. Der er flere gode eksempler på samarbejde mellem stab og praksisfelt om fortællinger, der er lykkedes, pjecer, der har nået modtagerne og materiale, der er kvalificeret, f.eks. via visualiseringer. Men flere ledere peger på et gab i "billeder"/forståelsen af kernen i historierne mellem stab og praksisfelt. Et gab, som lederne oplever, at komme til kort over for i samarbejdet, resulterende i at de selv klarer opgaven eller den eksterne kommunikation fylder for lidt i forhold til behovet. Dårlig presseomtale er en kilde til udbrændthed og har derfor lederens opmærksomhed. Hvordan sikrer vi f.eks. den bedste presseomtale ved omstillinger?

Mange ledere oplever et frugtbart samarbejdet med de faglige repræsentanter TR/FTR og AMIR, hvor samarbejdet i overvejende grad understøtter kerneopgaven og de gode arbejdsfællesskaber. Andre ledere er udfordret i samarbejdet, og oplever, at de faglige repræsentanter ind imellem er mere modspillere end medspillere med større fokus på ret end pligt i samarbejdet. Der ses et behov for at re-italianske rollerne og ret og pligt med afsæt i drøftelse i Hoved Med.

MED systemet som strategisk redskab er understøttende der, hvor det fungerer. Det er vigtigt fortsat at udvikle det. Det fungerer ifølge lederne kun, hvis det både er et sted udfordringer kan drøftes og har karakter af en fælles platform for udvikling. Flere ledere oplever, at det samlede Med systemet er svært at gennemskue. Hvilke temaer hører til på dagsordenen på hvilke niveauer i Med systemet, og hvilke roller har aktørerne. Det er svært at se en "rød tråd" gennem MED systemet og temaer drøftet i Hoved Med og Fælles Med får ikke nødvendigvis gennemslag nedad i organisationen, de danner ikke spor.

Samarbejdet med de faglige organisationer fungerer tilsvarende godt eller rimeligt, men nogle ledere oplever, at konsulenterne i flere faglige organisationer ikke er i tråd med tiden, og efterlyser mere fleksibilitet og fairness fra de faglige organisationer. Arbejdsgiver skal ifølge lederne vel og mærke også skal udvise ordentlighed og værne om arbejdsvilkår. Lige nu handler det f.eks. om vagtplaner i døgndækkede tilbud, hvor de faglige organisationer med den ene hånd efterlyser fleksibilitet for at skabe medarbejdertrivsel men med den anden hånd rejser sager 5 år tilbage for manglende overholdelse af arbejdstidsregler. Det sætter lederne under pres på økonomi men især på den fleksible ledelse, der skaber medarbejdertrivsel.

Lederne er optaget af mødet med borgerne og er drevet af, at de ydelser/aktiviteter vi leverer gør en forskel. Et tæt samarbejde med borgeren om et fælles mål er fundamentet for motivation og progression i borgers forløb. Borgerne, herunder pårørende, har større forventninger til individuelle ydelser og inddragelse i udformning af tilbud. Det skal vi kunne honorere, samtidigt med, at vi opretholder en faglig integritet og økonomisk balance. Lederne er optaget af tilgangen og kulturen omkring samarbejde, anbefaler at vi ved tvister møder borgerne med interesse for det, de kommer med - mennesket - før henvisning til regler eller klagesystem.

Fællesskabet er revitaliseret og alle ledere ser værdi i at medvirke til at skabe gode fællesskaber for borgerne - kommunale eller i samarbejde med lokalsamfund eller foreninger. Samskabelse med civilsamfundet: pårørende, lokalsamfund og foreninger samt inddragelse af frivillige er givende for kerneopgaven. Måske en vigtig brik til, at borgernes forventninger til aktivitet, omsorg og fællesskab kan opfyldes i fremtiden. Vi er godt i gang, men det kræver fortsat mobilisering af medarbejdere og udvikling af samskabelseskultur hos pårørende, at folde blomsten mere ud. At de pårørende f.eks. indgår i flere opgaver/aktiviteter eller ser værdien af, at frivillige bidrager. Lederne oplever generelt et godt samarbejde med bestyrelser, brugerråd, vennekredse m.fl., at de er ambassadører og bidragende. Det kræver både inddragelse og ledelse. Nogle ledere efterspørger et bedre samspil mellem bestyrelsen, topledelsen og det politiske niveau, hvor der er mere plads til at drøfte ting tæt på praksis, der skaber energi og udvikling, ikke kun penge.

Mange ledere er allerede godt i vej med inddragelse af frivillige, ser det som et væsentligt supplement til kerneopgaven. Lederne er opmærksomme på, at det er en forudsætning, at vi åbner vore tilbud og byder indenfor. Der er behov for refleksioner over inddragelse af frivillige, ikke bare som noget smart i en fart. Hvor giver det mening, til hvad, hvem og hvornår? Der er ifølge lederne også potentiale i at mobilisere borgere, som kommunen understøtter med tilbud, til selv at bidrage som frivillige. Det samme gælder netværksinddragelse, det brede netværk, hvor borgerne selv skal være med til at afdække relevante netværkspersoner.

Lederne efterspørger, at rammen for inddragelse af frivillige i højere grad defineres, herunder at hjælp fra frivillige ikke må være en erstatning for medarbejderressourcer men et supplement f.eks. en ekstra hånd, ligesom den frivilliges indsats afstemmes borgers behov og ikke omvendt. Ligeledes ses et behov for at drøfte og finde fælles tilgange, til de juridiske og etiske dilemmaer, inddragelse af frivillige rejser, f.eks. omkring tavshedspligt.

Inddragelse af de professionelle, medarbejderne, er en forudsætning for succes. De skal inddrages i hvorfor og planer for hvad, hvem og hvornår. Ofte er der behov for, at lederen går foran og mobiliserer interessen.

Nogle ledere oplever, at det er undervurderet, hvor tidskrævende det er at inddrage frivillige, også for lederne, selvom der f.eks. er frivillighedskordinator/medborgerskabskordinatorer. Frivillige skal ledes og anerkendes!

Perspektivering

Der er ingen lette løsninger, der ligger og venter, på de ledelsesmæssige udfordringer, dilemmaer og paradokser, rapporten afdækker.

Men rapporten giver forhåbentlig

- Indsigt i at ledernes vilkår og behov er forskellige
- Fælles indsigt om vilkårene for ledelse der viser veje til forbedrings- og udviklingstiltag
- Et fælles refleksions-og dialoggrundlag til at drøfte vilkår for ledelse
- anbefalinger og ideer der giver værdi til processen med at forbedre og udvikle vilkår for ledelse - Hvad giver mening at forbedre eller udvikle hos os?

Jeg vil nu overlade det til jer - kommunens direktion, chefer og ledere - at drøfte rapporten og reflektere over de præsenterede anbefalinger. Hvis anbefalingerne ikke er velegnede til forbedring eller udvikling, hvilke er så?

Der er mit håb, at processen med at drøfte rapporten i sig selv har en værdi og bidrager til at bringe os et nyt sted hen ledelsesmæssigt. Et af undersøgelsens pointer er jo netop, at drøftelse af udfordringer, dilemmaer og paradokser skaber en platform for bedre at kunne navigere i kompleksiteten og søge fælles løsninger.

Undersøgelsens resultater

I nedenstående kan du læse hele rapporten inklusive undersøgers anbefalinger:

Motivation og trivsel

Lederne har langt hen ad vejen et fælles billede af, hvad der motiverer og udvikler i lederjobbet og oplever, at det i høj grad bliver indfriet.

Værdier og omgangstone i Holstebro Kommune

Der er generel opbakning til den værdibaserede ledelse og Ledestjernen. Værdierne er de normer og handlinger som vurderes som korrekte og er afspejlet i ledestjernen. Når de indarbejdes, påvirker de ledes og medarbejdernes handlinger, den fælles fortælling og kulturen.

Lederne sætter pris på, at Ledestjernen er en fælles ramme med rum til, at de selv kan omsætte værdierne i praksis, sammen med medarbejderne. Nogle ledere anbefaler, at Ledestjernen genopfriskes/revitaliseres med fokus på, hvordan værdierne udmøntes i praksisfeltet.

Lederne oplever, at kommunaldirektøren formår at være en samlende figur, der kan italesætte det fælles og gå forrest med Vi-Vi i Ledestjernen. Desuden er det positivt, at kommunaldirektøren udstikker en kurs med borgerfokus. En leder udtrykker: Afslutter et indlæg på Ledertræf med ordene "Husk at det kun er penge", uden at han dermed forfladiger udfordringen med, at økonomien ikke hænger sammen, og der skal vises mådehold. Tilgangen gør, at man vil gøre alt, hvad man kan. Den tilgang skal der værnes om.

Lederne efterspørger generelt ikke mere regelstyring, oplever det indsnævrer ledelsesrummet, men nogle ledere efterspørger en balance, så Ledestjernen suppleres med fælles retningslinjer på områder, hvor "alle ikke skal opfinde den dybe tallerken".

Lederne sætter stor pris på "grundtonen" i Holstebro Kommune, kendetegnet ved åbenhed imødekommenhed og hjælpsomhed. Værdierne og den gode omgangstone betyder meget for tilfredshed og trivsel. Desuden er der plads til at realisere ideer, omend det ifølge nogle ledere er under pres. Kulturen har ifølge lederne stor betydning for, at Holstebro kommune er en god arbejdsplads:

- Der kan tænkes kreativt og tingene gøres utraditionelt i HK - det handler om kulturen snarere end økonomien

Bagsiden af en stærk kultur er, at plejer, vaner og faglige forståelser kan være svære at bryde. En leder udtrykker det sådan: Veldreven kommune - her går medarbejderne efter mening og efter at gøre en forskel. Bagsiden er en velintegreret plejekultur og stærke faglige kulturer. Der skal mange argumenter til, før det går an med en ledertilkendegivelse af, at "det bliver sådan her".

Lederne vægter gennemsigtige politikker og strategier, men med rum til, at de kan omsættes forskelligt på de enkelte arbejdspladser - "inden for skiven". Børn og Ungepolitikken nævnes som eksempel på en politik, der skaber en god fælles retning og udgør en ramme men med samtidige muligheder for at fylde rammen ud på forskellig vis, tilpasset de enkelte tilbud.

Anbefaling:

- En re-vitalisering af Ledestjernen – hvordan omsættes værdierne i praksisfeltet
- Afdækning af, om der er områder, hvor den værdibaserede ledelse med fordel kan suppleres med fælles retningslinjer

Opbakning og sparring fra chef/leder

Lederne oplever, at chefen har en nøgleposition og et godt forhold til chef/nærmeste leder er en meget afgørende enkeltfaktor for tilfredshed og trivsel i jobbet. Lederne oplever generelt, at chefen/nærmeste leder leverer kvalificeret ledelse af ledere.

Lederne oplever god opbakning og kvalificeret sparring fra chefen/nærmeste leder, både på drift og udvikling og ser chefen/nærmeste leder som deres inspirator, tryghedsfigur og livline:

- Lytter, giver opbakning og udfordrer i rette balance – tilpasse forstyrrelser.
- Opbakning men også et skub og krav, når det er på sin plads, og det sker på en ordentlig måde

Flere ledere fremhæver, at tilpas pres og tilpasse udfordringer fremmer evnen til at skabe kreative løsninger. Men pres kan også få den modsatte virkning, når presset bliver for stort. Så kvaliteten ligger i at chefen er tilpas både forstående og forstyrrende.

Tilgængelighed er et kodeord, at chefen/nærmeste leder er tilgængelig ved at besvare mails og opringninger. Sparringssamtaler f.eks. One-to-One værdsættes, og det er derfor vigtigt at undgå

aflysninger, også når chefen er presset af mange opgaver. Enkelte ledere oplever aflysninger for ofte og efterlyser også rettidige mødedagsordner samt chefens nærvær på møder, så nærværet ikke er rettet mod iPad og mails.

Alle ledere er optaget af chefprofilen, især personprofilen fremhæves. Desuden at chefen har viden om og interesse for det område, chefen står i spidsen for, har stærke strategiske kompetencer og italesætter dagsordner, der er fremadrettede og udviklingsorienterede:

- Det motiverer med en chef der brænder for sit område og som ikke er i tvivl om lederskabet - tager lederskabet på sig, også når alle ledere under ikke kan stilles tilfreds. For megen autonomi kan føre til manglende helhed. Skal kunne samle flokken
- En chef der har tillid hos andre chefer, direktion og politikere. Chefen skal også kunne lede opad og udgøre en stemme, der lyttes til
- At chefen viser ydmyghed og nysgerrighed i forhold til det, der leveres
- At chefen er tydelig, beslutningsdygtig og handler
- En chef der har gode netværk f.eks. kontakter i KL, og dermed kan påvirke udviklingen af fagområderne

Lederne sætter pris på, at chefen både sætter en fælles retning og ramme, så der er en tydelig "rød tråd" og pejlemærker for driften, og holder processen i kog i en implementeringsfase. Det oplever lederne, cheferne lykkes med i varierende grad:

- Chefen skaber en "rød tråd" og gode pejlemærker for driften. Alle tiltag sættes ind i den fælles fortælling. Det giver en god fælles platform for arbejdet
- Det er skidt, når chefen fastlægger strategier på baggrund af feedback fra en eller få ledere eller udelukkende leverandørerne og ikke ud fra en helhedsdrøftelse
- Det er vigtigt, at chefen i højere grad tager teten i forhold til at fastholde vigtige dagsordner, der sættes i gang og ikke farer videre til det næste - kunsten er at fastholde fokus, så målene nås

Nogle ledere efterlyser mere chefunderstøttelse og flere kollegadrøftelser i implementeringsfasen. Fra hvad - strategien - til hvordan på de faglige dagsordner. Ejerskab og implementeringskraft bliver større, når det drøftes, hvordan ideerne kan omsættes til praksis. Gerne med inddragelse af mere teori til dialogen. Det er ikke nok, at få præsenteret en model, som så forventes overtaget, den er ikke nødvendigvis lige så indlysende for næste lederlag. En leder beskriver f.eks., at hun har for lidt ejerskab til de overordnede modeller der kommer - lige nu tilsyn.

Lederne er optaget af vigtigheden af selv at lede opad mod chef/nærmeste leder, at have god "næse" for, hvad og hvornår temaer skal bringes opad i ledelseskæden. Peger på gensidig loyalitet som et kernebegreb og udviser i undersøgelsen solidaritet med chef/nærmeste leder.
Anbefalinger:

- Da chefjobbet er en nøgleposition, bør der være stor bevågenhed på profilen, især personprofilen, ved rekruttering af chefer
- Cheffokus på både strategi og implementering

Ledernetværk

Alle ledere italesætter velfungerende ledernetværk som betydningsfulde især for trivsel men også for udvikling. Samtidigt reflekterer nogle ledere over, om der er for mange formelle ledernetværk. Om det skal være frivilligt og evt. behovsbestemt at indgå i netværk ud over ledergruppen?

Lederne oplever at kunne få kollegial sparring både til ledelsesfaglige og personlige udfordringer. De efterspørger sparring hos forskellige kolleger afhængig af problemstilling og situation. Kollegerne har forskellige erfaringsbaggrunde og kompetencer. Sparring hentes både i de formelle og uformelle netværk.

Flere ledere har i det seneste år fået kontorfælleskab med andre ledere i eget lederteam eller på tværs af centre og samstemmende omtales det som berigende, fordi det giver hurtigere adgang til sparring, ledelse læres i høj grad også via mesterlære. Desuden bedre samordning af indsatser og fælles kulturskabelse.

Der er forskellige former for formelle ledernetværk – også inden for samme forvaltning.

Ledergrupper

Lederne oplever, at ledergrupperne er velfungerende eller på vej til at blive det. Der er naturligt nok mest fokus på driften, og flere ledere ønsker øget fokus på udvikling og ledelse som disciplin i fremtiden.

Mindre ledergrupper har ifølge lederne professionaliseret ledergrupperne og skabt øget kvalitet. Men nogle ledere påpeger problemet med ledere, der ikke indgår i en ledergruppe. De mister information direkte fra topledelsen og input fra de kollegiale drøftelser. Gode møder med chef for disse ledere kompenserer i nogen grad.

Leders eksempler på kendetegn for velfungerende ledergrupper og på udviklingsfelter:

- At der er en fælles strategi og chefen sætter en tydelig ramme for møderne både på indhold og form, ellers ses der eksempler på uformelle mødeledere og dagordner, der flagrer
- At lederne både støtter, udfordrer og supplerer hinanden
- At ledergruppen ikke kun taler drift men også kommer op i helikopteren og får flyvehøjde og lederne ikke med det samme taber flyvehøjde og relaterer til egen firkant
- Der er plads til forskellighed og der bliver lyttet. Tager fælles ansvar og finder fælles løsninger. Et forum der giver energi
- Ledere skal se mening i at udfordre andre ledere – vi skal gå fra en informationskultur til en læringskultur med ledelsesfaglig nysgerrighed. Der er i dag en vis berøringsangst i forhold til at gå ind over stegen til en anden leders ledelsesrum
- At ønsket om at fungere godt sammen socialt, "trivsel i klassen" ikke står i vejen for at svære dagsordner kan italesættes, hvilket der er flere eksempler på

Nogle ledergrupper kan styrkes ved mere fælles dialog og refleksion, det kræver at både chef og ledere har fokus på en lærende og reflekterende kultur. Chefen har servepligten og skal gå foran, men lederne har også pligt til at byde ind. Chefen skal være opmærksom på at sætte rammen både på indhold og form på møderne, så alle ledere inddrages og får roller. Flere ledere peger på, at det ikke bør være kendetegnende, at hurtige og måske stærke lederprofiler får hele taletiden, der skal også være plads til de eftertænksomme og mere tilbageholdende. Samtidigt har lederne øje for, at de også selv har en vis berøringsangst for en lærende kultur, holder sig ofte tilbage med at gå ind over andre leders ledelsesrum, selv om de undrer sig over adfærd eller prioriteringer.

Nogle ledere efterspørger større fælles ansvar for at realisere det aftalte:

- Behov for at ledergruppen bakker mere op i forhold til fælles strategier - der skal løbes mere i takt
- Det handler fortsat lidt for meget om "min butik," hvor behovet er, at realisere det fælles

Læringsnetværk

Langt de fleste ledere, der indgår i mindre formelt nedsatte læringsnetværk/netværksgrupper, udtrykker, at det giver god mening. Netværk der primært har til formål at være tættere på driftsledelse og sikre implementeringskraft:

- Lidt færre ledermøder og så supplere med læringsnetværk, hvor der finder fordybelse sted af temaer italesat i ledergruppen, er en god model. Risikoen er dog repetition og for mange møder

- Læringsnetværk er godt, men der skal være en opmærksomhed på, at netværket ikke for selvrefererende, så informationerne kun flyder der, fordi forståelsesrammen i så fald ikke deles mellem chef og leder og mellem alle ledere på tværs

Lederteam i eget tilbud/egne tilbud

Et velfungerende lederteam i eget tilbud (egne tilbud) er i høj kurs. Desuden peges der på, at det er vigtigt, at der er en klar opgaveafgrænsning af opgaver i lederteamet på de enkelte arbejdspladser, så der skabes "merledelse", og der ikke bliver tale om overlap. Enkelte ledere giver udtryk for, at de skal orientere sig i at være leder for de øvrige ledere.

Uformelle ledernetværk

Mange ledere italesætter, at uformelle netværk både interne i Holstebro Kommune og med eksterne kolleger er meget betydningsfulde, og for nogle ledere de mest betydningsfulde fora. De uformelle netværk opleves mere magtfrie, præget af stor fortrolighed, tillid og er et sted, hvor de tør blotte sig uden konsekvenser for anseelse eller indflydelse på senere karrieremuligheder. Langt de fleste ledere har sådanne ledernetværk.

Flere ledere tilkendegiver, at det er et godt signal fra direktionen med forventning om networking. Nogle ledere er dog usikre på, om cheferne/centerlederne ønsker, at de indgår i uformelle netværk med henvisning til tid. Lederne oplever imidlertid, at gevinsterne er større end tidsforbruget. Netværkene er netop kendetegnet ved, at de opløses, hvis de ikke er værdiskabende nok, hvilket ikke altid er tilfældet med de formelle netværk. Men lederne ser til gengæld et ansvar for, at de ikke bliver kaffeklubber.

Uformelle netværk eksemplificeret ved:

- Samarbejde med andre skoler og dagtilbud. Har 4 gange årligt frokostmøde med dagtilbudsleder i området - det er vigtige møder. Der opbygges relationer og det får afsmittende virkning nedad blandt medarbejderne
- Landsbyordningerne har selv skabt uformelle netværk et for ledere, et for viceledere og et for alle samlet. Giver størst udbytte. Her kan drøftes ting spot on og de bedste ting breder sig
- En selvbestaltet netværksgruppe af ledere i Sundhed hvor der arbejdes struktureret med ledelse. Arbejder nu med ledelsesgrundlag som alle endnu ikke har
- Netværk med ledere i andre kommuner der også leder akutfunktioner - givende. Drøfter, hvor er I på rejsen, og hvordan er I kommet derhen. Så man lærer af hinanden

Anbefalinger:

- At ledergrupper og ledernetværk professionaliseres yderligere med tydeliggørelse af formål, indhold og form
- At ledermøderne i højere grad struktureres f.eks. så information, drift og udvikling/temadrøftelser adskilles eller med særskilte temamøder om udviklingstemaer og/eller ledelsesfaglige temaer. Samt tydelig markering af, hvorvidt dagsordenspunkter er til information, drøftelse/refleksion eller beslutning. Der findes flere værktøjer til formålet
- At lederne har legalitet til at indgå i uformelle ledernetværk

Råderum og indflydelse

Alle ledere giver udtryk for, at det er vigtigt for jobberigelse, at de har mulighed for at have fleksibilitet og råderum som leder i eget(egne) tilbud, men inden for den retning og ramme, politikere og topledelse har udstukket. Ledelsesrum til decentrale skøn og beslutninger. Nogle ledere oplever et stort ledelsesrum med frihedsgrader, mens andre oplever øget styring fra topledelsen bl.a. som følge af området eller kommunens økonomiske udfordringer:

- Friheden til at omsætte planer til aktiviteter inden for retningen og rammen - det giver ejerskab og profil
- Det motiverer, når der som her, er plads til at lederne træder lidt på eller over stregerne og når der er plads til at sætte hælene i, hvis beslutninger ikke opleves ordentlige
- Rum til at tage beslutninger - sure og søde
- Selv om ledelsesrum er indskrænket er der fortsat plads til nytænkning og frække ideer - hele tiden med borgeren i fokus
- Mulighed for at udvikle, hvilket der er rum til. Vi skal være opmærksom på også at afvikle, hvilket vi i mindre grad har haft øje for
- Undgå for mange begrænsninger i de decentrale leders ledelsesrum - balancen mellem centrale beslutninger - vi - og de decentrale beslutninger, må ikke forskubbes yderligere

Alle lederne værdsætter høj grad af indflydelse, også i det strategiske felt. Lederne oplever allerede i varierende grad indflydelse. Jo længere oppe i ledelseskæden jo mere inddragelse og ikke kun information om strategiske beslutninger og politiske oplæg.

Flere "oversættelser" gennem ledelseskæden kan være en udfordring grundet forskellige tolkninger og prioriteringer af væsentlighed.

Lederne kvitterer for at blive inddraget i styregrupper og arbejdsgrupper, giver indsigt og medindflydelse, men peger på at strategiske drøftelser, i supplement med drift, med fordel kan udbygges i allerede kendte mødefora, især ledergrupperne. Tættere bånd mellem chef og leder omkring udvalgssager er også efterspurgt.

Flere ledere peger på, at dialog/inddragelse er forskellig fra information, hvor dialogen fremmer meningsskabelse og mulighed for "oversættelse" i praksisfeltet. Jo tættere på beslutningsrummet, jo nemmere at videreformidle mening i strategien/aktiviteten:

- Meget afgørende at have indflydelse på helheden - ting over mig via deltagelse i arbejdsgrupper, inddragelse i dialoger. Hvis topledelsens zone for beslutning, hvor de alene agerer, bliver for stor, svækker det de decentrale leders engagement
- Det er ikke alt, vi skal forstå baggrunden for, noget skal vi bare levere på, men der er temaer der er så vigtige, at flere stemmer skal høres men undgå pseudoinddragelser
- Åbenhed i processer - inddragelse forud for beslutninger på eget område. Spørg inden beslutning
- At være med til at sætte dagsorden i projekter, så kerneopgaven kommer i centrum og ikke projekt ide
- Vil gerne indgå i drøftelser om eget område i Ældreråd og evt. Handicapråd for at bidrage med forskellige stemmer/synspunkter og for at mærke stemningen på egen krop

Men inddragelse uden rammesætning virker ikke:

- Er glad for at blive inviteret ind i beslutningsrum og idegenereringsrum, hvor chef deltager, men synes ofte at formen/strukturen er for løs, så snakken fører for vidt omkring, uden at den fører til konkrete brugbare løsninger. Gruppearbejde uden stram opgave fører også til for lidt

Enkelte ledere peger på, at der er mere end nok at se til i eget tilbud, så inddragelse kan også gå for vidt. Tidsforbruget kan dog ifølge lederne mindskes ved at inddrage lederne bredt og ikke kun "Tordenskjolds soldater", som der ses en tendens til. Det vil også udvikle hele ledergruppen.

Nogle ledere udtrykker, at egen adfærd spiller en rolle i forhold til muligheden for indflydelse. Opnår indflydelse ved at vise initiativ og ikke hele tiden give udtryk for at være presset. Oplevelsen af at blive lyttet til af topledelsen fylder:

- At blive hørt i beslutninger - det motiverer at se egne aftryk i beslutninger

- Det opleves som indflydelse, at blive inddraget i topledelsens beslutninger - vigtigt at blive spurgt og lyttet til, også selv om det ikke fører til den ønskede beslutning

Anbefaling:

- Øget inddragelse af lederne i strategiske drøftelser, når det giver mening og værdi, for at medskabe bæredygtige beslutninger. Skaber ud over engagement og ejerskab større træfsikkerhed i beslutninger og øget evne til implementering

Anerkendelse og værdsættelse

Anerkendelse og værdsættelse har stor betydning for lederne, og den kan have mange former. Modsat giver kollektive tilrettevisninger, eller snak i stedet for afklaring ved problemer, dårlig trivsel.

Lederne oplever sig grundlæggende anerkendt og værdsat af nærmeste chef/leder men også af topledelsen og ser det som et grundelement for trivsel og tryghed i jobbet:

- Direktion og chef udtrykker tillid til, at lederne kan udføre jobbet
- Anerkendes for god opgaveløsning – anerkendelsen fungerer bedst, når den er knyttet til konkret opgaveløsning eller resultater
- Holstebro kommune er god til at tage vare på lederne. Godt at der sættes fokus på frontledernes vilkår. Det er anerkendelse
- Anerkendelse fra medarbejderne motiverer mest
- Påskeæg er et signal om anerkendelse - det er ikke påskeægget i sig selv

Det betyder også noget for lederne at blive set og anerkendt af lederkolleger, så sammenhold styrkes.

Kulturen får ifølge lederne afsmittende virkning. En af lederne udtrykker: *"Det man selv bliver mødt med får en betydning for, hvordan man møder andre. Det starter i topledelsen. Adfærd er vigtigere end ord."*

Løn er også anerkendelse for ledere men for de fleste ledere er lønvilkår ikke øverst i hierarkiet som motivationsfaktor i jobbet. Lønniveauet italesættes af nogle ledere – især ledere med pædagogisk baggrund – som værende for lille i forhold til lederopgavernes kompleksitet, øgede krav og generelt større risiko i jobbet. Desuden oplever nogle ledere, at særlige opgaver, f.eks. at tage over for en kollega på opgaver, burde udløse ekstra løn som anerkendelse og motivationsskaber. Det er vigtigt for lederne også at være værdsat, mens svære processer f.eks. i nye tilbud pågår, og opgaven endnu ikke er løst som tilsigtet:

- Politikere og topledelse har tænkt mange store tanker om det nye tilbud, hvor det har været belastende i en fase med mange udfordringer med driften - de små tanker - at være bærer af alle drømme og forhåbninger. Det oplevedes, som om tankerne skulle realiseres her og nu, overbygning på indsatsen, inden driften var på plads. I takt med at der er kommet mere styr på driften har oplevelsen af ikke at gøre det godt nok været aftagende

Der er en klar tilkendegivelse af, at det dræner for energi, når lederne er usikre på, om det, de leverer, er godt nok. Der er behov for tydelig feedback på, om de præsterer, det forventede. Det svære er usynlige eller diffuse forventninger. Utryghed i jobbet er ifølge lederne en alvorlig faktor til udbrændthed og skal derfor tages meget alvorligt i de få situationer, hvor den er i spil. Det er vigtigt med rene linjer, hvor både chef og leder har ansvar for at italesætte udfordringen, når den er der, og bidrage med ærlige og kvalificerede input og tilbagemeldinger.

Lederne oplever i høj grad opbakning fra leder og topledelsen ved negative hændelser, kriser og svære borgerforløb:

- Chefen har altid min ryg – det giver stor tryghed i jobbet
- Oplever god opbakning fra både leder og chef - det er helt afgørende. Direktør var meget tydelig i en krise og det var en stor hjælp - også selv om det gav panderynker, at direktør gav udtryk for at tilbud måske skulle lukkes, hvis der ikke blev enighed om ny fælles kurs
- Oplever tillid og at blive lyttet til fra topledelsen - kommunaldirektørs besøg, når et område har været særlig udfordret, giver ny tro og lyst til udfordringerne

Ledere der har været igennem svære forløb – krisesager – med pressedækning, oplever det som enormt belastende og ønsker fokus på, hvordan organisationen bedst støtter ledere i en krise:

- "Møgsager" er en meget stor belastning - ved flere samtidige sager eller sager med kort mellemrum er belastningen særlig stor. Er personlig berørt og oplever usikkerhed i stillingen. Komplexiteten er stor og fejl forekommer, selv om der er stor faglighed. Erfaring i konkrete sager har været relevant intervention fra direktør og god teknisk håndtering bl.a. med nedsættelse af task force af relevante nøglepersoner. Af forbedringer ønskes en tydeligere rygdækning indadtil og udadtil fra direktør – også selv om der pågår en undersøgelse af, hvad der er op og ned i sagen. Ellers oplever man sig forladt. Der skal være en direktørbalance i at tænke indad og udad, begge dele er vigtigt. Det kræver et klart defineret beredskab at hjælpe ledere, der befinder sig i orkanens øje

Lederne har oplevet topledelsens opbakning, men alligevel er der noget for organisationen at lære:

- Samstemt ledelse - topledelse der har en attitude om at "vi finder en løsning sammen" ved problemer. De forskellige lederniveauer bør drøfte dilemmaer ved forskellige tiltag og løsninger i krisestyringen i samme rum, så man deler dilemmaerne og den kriseramte leder ikke kun får overbragt, hvad andre, f.eks. direktør overvejer
- Pressehåndtering - at en fremtrædende politiker tidligt i forløbet går i pressen og tager ansvar for den politiske beslutning og med klar tilkendegivelse af, at "lederen har ageret inden for de rammer, vi har sat politisk". Desuden ruste lederne bedre til pres fra pressen - hvad skal vi stå på? Og hvad skal vi gå på?
- Forebyggelse og tidlig indgriben - fokus på hvordan vi forebygger eller sikrer tidlig indgriben ved problemer – f.eks. borgere/forældre der er utilfredse med kerneydelserne eller medarbejderkonflikter

En særlig dimension af værdsættelse er et organisatorisk fokus på ledernes egenomsorg, for at forebygge udbrændthed. At skabe den nødvendige balance mellem arbejdstid og fritid, der er forskellig fra leder til leder:

- Der skal være rammer og vilkår, man som leder kan være i. Det er der organisatorisk stor fokus på i forhold til medarbejderne men mindre i forhold til ledere. At skabe bedre balance mellem arbejdsliv og fritid for egen person. Lederopgaven er massiv ikke bare i tid men også svære opkald især fra medarbejdere men også borgere/pårørende, aftener og weekends

Nogle steder er der med succes indført vagtsystemer, hvor ledere varetager lederopgaver for hinanden på skift i weekender og ferier. Distribueret ledelse har også vist sig også et redskab med effekt.

Anbefalinger:

- Undgå kollektive tilrettevisninger, når lederadfærd skal justeres
- Tydelig feedback fra chefen/nærmeste leder i forhold til ledernes jobopfyldelse – med stillingsbeskrivelsen som baggrundstæppe for dialogen. Lederne har også selv et ansvar for at forventningsafstemme med chefen

- Bredskabsmodel for håndtering af kriser/svære sager, hvor ledere udsættes for alvorlige hændelser f.eks. mediestorm med alvorlige klagepunkter eller massive klager fra pårørende eller medarbejdere
- Opmærksomhed på lønniveau for ledere - om lønniveauet på sigt får betydning for at kunne rekruttere og fastholde kvalificerede ledere
- Tilpassede tiltag der kan understøtte en bedre balance mellem arbejdstid og fritid for ledere

Gode udviklings- og uddannelsesmuligheder

Næsten alle ledere oplever, at der er gode udviklingsmuligheder i jobbet og gode muligheder for efter- og videreuddannelse.

Ledertræf

Hovedparten af lederne ser værdi i Ledertræf, det fælles forum for ledere, som den fælles samlende aktivitet. Vigtigt at kommunaldirektør og direktion er synlige og at direktionens agendaer er kendte som den fælles ramme.

Lederne ser størst værdi i oplæg fra kommunaldirektør om "Rigets tilstand" - særlig udfordrede områder, og hvor vi er på vej hen - godt at få indblik i de overordnede forhold og tendenser. Sætter stor pris på kommunaldirektørens åbne kommunikation. Desuden information fra den øvrige direktion f.eks. ved større omstillinger eller udfordringer.

Der stilles spørgsmålstegn ved, om værdiskabelsen af temaoplæg og gruppedrøftelser er stor nok? Eksempelvis har sygefravær og medborgerskab været oppe flere gange men uden fokus på fremdrift, opsamling på konkrete resultater/erfaringer eller nye perspektiver. Der nævnes for kort tid til at opnå kvalitet i gruppedrøftelser, ligesom temaerne ikke er lige relevante for alle. Nogle ledere vil hellere bruge tiden i egen forvaltning og styrke kendskabet til kollegaer her:

- Ledertræf er godt - men svært med gruppearbejde, når man overhovedet ikke kender hinanden. Paradoks - vil gerne lære andre at kende men formen er svær. Måske ville det være bedre, hvis cases skulle drøftes med ledere man har opgavefællesskab med i "naboforvaltninger"?

Lederne vægter ledelse og gerne aktuelle ledelsesudfordringer som tema, ikke ledelsesredskaber f.eks. digitale redskaber. Niveaueet må hellere være for højt end for lavt og gerne oplægsholdere udefra. Ledere må gerne indgå med korte oplæg.

Ledertræf har også værdi til relationer men udfordret af, at ledere fra samme forvaltning ofte sætter sig sammen.

Der peges på, at et fælles lederseminar en gang om året 12- 12 i kombination med korte Ledertræf med informationer fra direktionen måske kunne være en bedre model. Seminaret vil give bedre tid for tværgående relationsopbygning, og mere tid til at drøfte og forholde sig til tværgående temaer. Måske målrette tiltag på seminaret til forskellige ledelsesniveauer.

Vi-følelsen kunne yderligere styrkes via små You tube videoer fra kommunikationsteamet - om f.eks. nye tilbud eller nye tiltag på forskellige serviceområder.

Tilbud til talenter – Morgendagens ledere og Lederintroduktion til nye ledere

Alle ledere fremhæver "Morgendagens ledere" og mentorordning som et godt tilbud både til at afklare talenter profil, præsentere værdier og ledelsesplatform og til at understøtte vejen frem mod en lederprofil. Har både en funktion til rekruttering men også som spejl i forhold til hvad ledelse er, og hvad den kræver, så der kan ske til-og fravalg af rollen:

- Morgendagens ledere er et super initiativ, fordi det giver viden om organisationen, teoretisk viden og relationer. Skaber netværksmuligheder, der kan være ved ind i lederjobbet
- Gav også kontakt til HR og gjorde vejen til ledelsescoaching nem ved behov
- Morgendagens leder giver også værdi for lederne, der har brug for medarbejdere der går foran med at påtage sig ansvar og fungerer som "fyrtårn"

Flere ledere ser et gab fra talenters deltagelse i "Morgendagens ledere" og frem til første lederjob. Hvordan understøttes ledertalenternes fortsatte udvikling? Nogle ledere ser HR i en tovholderfunktion omkring udviklingsforløb. Andre ledere peger på, at det er nærmeste leder, der har opgaven med at udvikle talenterne, og sikre udfordringer og øve baner. Hvilke nye kompetencer skal tilføjes? Der er gode erfaringer med at samstille medarbejderens profil og en kommende lederprofil, som platform for udvikling af kompetencer. Baggrundstæppet kan være afdelingens ledelsesgrundlag

Det nævnes, at lederes fokus på egen lederadfærd også har betydning, som signal både til medarbejderne og til kommende ledere. Hvis adfærden afspejler, at lederjobbet er et hestearbejde eller tungt, hvor er håbet og den gode rollemodel så?

Lederintroduktion for nye ledere får roser med på vejen, giver en god introduktion til organisationen, de fælles værdier, stabe osv. og der præsenteres "ansigter" på direktionen og stabsmedarbejdere og ikke mindst ledere på andre fagområder. Desuden skabes der relationer som udbygges, når lederne efterfølgende mødes eller kontakter hinanden. Har også ført til konkrete samarbejder – f.eks. fælles sekretær med lederkollega fra holdet. Det virker godt i samspil med introduktionen i fagforvaltningen.

Der skal være en særlig opmærksomhed på udvidet støtte til nye ledere, især ledere i første lederjob. Samspil med egen chef/leder er nøglen, men der efterlyses også yderligere introduktion, men en individuel og fleksibel introduktion, tilpasset den enkelte leders behov. Det kan f.eks. være introduktion til vagtplansystem, økonomi, model for sygefraværsamtaler, guidemateriale til kontakter i stabene m.v. Måske i et samspil med den introduktionen, der finder sted i egen søjle, men med HR som aftaleholder sammen med den nyansatte leder:

- Som ny leder kunne der være behov for bedre understøtning. Der bruges mange ressourcer i rekrutteringsfasen, og lederintroduktion i HR regi er super. Men efter to dages introduktion efterlades leder og står tilbage med mange spørgsmål og manglende platform. Det forventes, at man kan selv. Kunne ønske sig en mentor på samme vis som Morgendagens ledere i deres forløb. En mentor som man kan sparre med omkring forskellige lederopgaver, kultur, faldgrupper for nye ledere osv.
- Kunne som ny leder have haft behov for flere ansættelsesretlige "tricks" og viden til dialogen med medarbejdere og TR - f.eks. redskabet tilbagevendingsplaner ved sygdom og viden om TR beskyttelsesregler. Personalejura har været en sort boks

Ledercoaching

Flere ledere peger på ledercoaching som et godt redskab til udvikling i lederrollen. En leder beskriver leders personlige udvikling som en rejse med mange destinationer undervejs.

Nogle ledere har haft gode erfaringer med ledercoaching internt i HR:

- Erfaring med ledelsescoaching i HR er rigtig god - fik hjælp til at se egen lederprofil tydeligere - herunder at hun stiller meget høje krav til sig selv -hjælpesom indsigt - og værktøjer til at arbejde med at blive tilfreds med egen indsats og hvile mere i rollen
- Ledelsessparring i HR har bidraget til større indsigt i egen profil og kerneværdier, hvilket har ført til større lederautencitet

Andre ledere vil hellere modtage sparring eller coaching af ekstern coach med henvisning til kvalitet eller tryghed ved at ekstern coach ikke har forbindelseslinjer til chefer/direktion. Ofte kan det være personlige temaer, der er i spil.

Flere områder har gjort gode erfaringer med at nye ledere får tilknyttet en mentor i form af lederkollega i eget område:

- Fik ved ansættelsen koblet en erfaren lederkollega på som mentor tidsubegrænset - har været guld værd. Kan få sparring f.eks. på personaleudfordringer

Enkelte, især erfarne ledere, rejser spørgsmålet, om der kan være større udbytte af en mentor uden for eget område – styrker det tværgående, kan føre til anderledes input ligesom det også kan føre til større åbenhed. Det kan være sværere at vise skrøbelighed eller uvidenhed i eget regi.

Efter/videreuddannelse

Lederne fremhæver, at efter- videreuddannelse f.eks. diplom i ledelse og master er vigtig set i lyset af, at lederrollen bliver mere kompleks. De fleste ledere ser lederuddannelse som en forudsætning for at mestre lederjobbet. Der stilles mange krav til frontlederne, de skal sikre realisering af de politiske visioner, skabe faglige resultater og tilfredse borgere. Det stiller krav til lederne om både borgerblik, faglig forståelse, politisk forståelse og til personaleledelse.

De fleste ledere oplever, at diplom i ledelse "er hårdt men godt", og hovedparten af lederne mener, at lederuddannelse på diplomniveau skal være et krav på et givet tidspunkt efter ansættelse i lederjob:

- Diplom i ledelse bør være et krav - giver et ledelsessprog fælles for ledere og fælles platform
- Uddannelsen er et godt rum for ledelsesmæssig refleksion og gør en mere skarp på omverden og egen profil – får også udsyn og håndgreb, som man ellers ikke får
- Lederuddannelse - diplom og master - giver nye linser - ser nye sammenhænge. Giver perspektiv. Mulighed for sparring. Sekundært tilføres der nye værktøjer
- Der skal være krav om diplom - uddannelsen udfordrer dig på personlige parametre, som du ellers "lister uden om". Du bliver nødt til at forholde dig til dig selv

Men flere ledere peger på at det er hårdt - især for unge ledere der er i første lederjob og måske også er småbørnsfamilie. Derfor er vilkårene under uddannelse et relevant fokuspunkt. Lederjobbet er krævende nok uden ekstra undervisning med eksamen. Flere peger på at aflastning, især i det modul, hvor der skrives afgangsprøve, vil gøre en afgørende forskel. Der peges på flere muligheder f.eks. at en koordinator eller leder (over eller kollega) går midlertidigt ind og overtager lederopgaver, så leder kan koncentrere sig om opgaven.

Andre ledere anbefaler en åbenhed for forskellige lederuddannelser og er imod rigide retningslinjer eller standarder. Efterspørger en større fleksibilitet i forhold til uddannelser og niveau for uddannelse. Det er for rigtigt, at stillingsindplacering kan være afgørende for, om der kan gives accept af f.eks. masteruddannelse. De accepterer afslag men ikke ud fra en generel præmis men begrundet i profil, behov, organisationens behov m.m. Det skal være organisationens mål og den enkelte leders profil og behov, der er omdrejningspunktet.

Flere ledere er optaget af, at uddannelse kun har værdi, hvis den omsættes i praksis i højere grad end nu:

- Diplom i ledelse har for lidt værdi, hvis det ikke sættes ind i en ramme med transfer til lederpraksis/lederadfærd. Tankevækkende at en fuld lederuddannelse for nogle ledere ikke påvirker lederadfærd. Render panden mod muren de samme steder. Da det er en stor investering, burde chefen fastholde leder i, hvordan leder vil omsætte viden fra modulet til handling via sparringssamtaler

- Overføringsværdi fra uddannelsen bliver nemt for lille, fordi tid eller manglende opmærksomhed gør, at teorien og værktøjerne ikke bringes i spil i daglig praksis. Der må godt sættes pres på lederne her, også fra nærmeste leder. Det gode eksempel har været, når vi på et modul har været på besøg hos hinanden og har skullet forholde sig kvalificeret til hinandens praksis. Kunne vi gøre det, også efter endt uddannelse?

Der efterlyses et større fokus på fortsatte udviklingsmuligheder for erfarne ledere og ledere, der allerede har afsluttet diplom i ledelse og master for år tilbage. Opmærksomhed på, hvad der kan vedligeholde motivation hos erfarne ledere, så de fortsat udvikler sig og finde jobbet interessant:

- Har afsluttet diplom i ledelse - hårdt samtidig med job men det var GIVENDE. Savner nu input og tænker at et netværk på tværs af sektorer med ledelsestemaer kunne være udviklende. Har sidst deltaget i internt seminar om digitalisering - godt med nye perspektiver og nye relationer
- Der kommer et tomrum efter diplom er færdig. Efterlyser ledernetværk på tværs af forvaltninger, hvor emnet er ledelse - f.eks. tema om kommunikation, vitalisering eller psykologisk ilt, hvor henter vi som ledere den? HR kunne med fordel facilitere - måske kun i starten, og netværket skal sammensættes af HR efter tilmelding til netværk

Flere ledere ser ide i en intern uddannelse i Holstebro Kommune på tværs af forvaltninger, om temaer der er bærende for tværgående strategier. Gerne uddannelse, der indholdsmæssigt er på højt niveau koblet med erfaringer og eksempler fra praksis. En intern lederuddannelse giver mulighed for, at indholdet forholder sig konkret til Holstebro kommunes værdier, udviklingsfelter og for at styrke den tværgående ledelse. Der kan skabes relationer og netværk på tværs i organisationen. Nogle ledere, der tidligere har erfaringer med intern lederuddannelse fra Holstebro Kommune eller fra andre arbejdspladser, oplever, at den form for ledelse har påvirket deres lederadfærd mere end diplom i ledelse

Anbefalinger:

- At formen for Ledertræf genvurderes
- At der udarbejdes en strategi for efter-videreuddannelse med sigte på uddannelser, tilpasset organisationens behov og lederens profil/behov snarere end standarder. At uddannelse sættes ind i en ramme, hvor der specifikt tages stilling til: Hvorfor uddannelse? Med hvilket sigte? Hvilken uddannelse? Hvilke forventninger til kompetencer og lederadfærd som følge af uddannelsen? Hvordan understøttes, og hvem understøtter leders kompetenceudvikling?
- Direktionens stillingtagen til, om der er krav til ledere om uddannelse på diplomniveau inden for et bestemt tidspunkt efter ansættelsen – Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Direktionens stillingtagen til mulighederne i en intern lederuddannelse
- Revurdering af den centrale lederintroduktion for nye ledere – behov for supplerende moduler?
- Stillingtagen til mentorer til nye ledere, der hvor tilbuddet ikke allerede findes
- Opmærksomhed på hvad der kan vedligeholde eller udvikle motivation og kompetencer hos erfarne ledere, så de fortsat udvikler sig og finder jobbet udviklende

Ledelse af kerneopgave og værdiskabende arbejdsfællesskaber

Lederne er tydeligvis optaget af at lede et fagområde, har en passion for faget og for at sikre borgerne ydelser, der svarer til deres behov. De er optaget af, at værdien af indsatserne skabes i mødet med borgerne.

Alle ledere får den største jobberigelse og tilfredshed i jobbet, når det/de tilbud, de leder, lykkes med kerneopgaven i attraktive og værdiskabende arbejdsfællesskaber. Flere ledere fremhæver gode arbejdsfællesskaber som en forudsætning for at levere kvalitet i kerneopgaven:

- Når det lykkes i samarbejde med borgerne at skabe en udvikling, hvor de tager ejerskab og når et bedre sted hen – f.eks. mindre misbrugende, større trivsel, får arbejde osv.
- Når nye tiltag skaber nye muligheder – f.eks. når cafeen er flyttet ind midt i byen og frekventeres af dobbelt så mange brugere, der er tilfredse
- Når den faglige udvikling lykkes, ting forplanter sig nedad og gode ting nedefra kommer op til fællesskabet, så går lederen gerne en ekstra mil
- Når medarbejderne er stolte af det, de laver

Tilsvarende er det en kilde til udbrændthed, når de ikke lykkes af forskellige grunde – manglende kvalitet i kerneopgaven, personaleproblemer, vedvarende økonomiske udfordringer, eller for "få kunder i butikken"/ikke efterspurgte ydelser, så stedets eksistens er truet.

Omstillinger – forandringsprocesser

Lederne har de senere år stået i spidsen for mange store omstillinger, der gennemgribende har påvirket kerneopgaven og medarbejdernes vilkår. Omstillingerne har bl.a. karakter af sammenlægning af tilbud f.eks. i centre, omlægninger af indsatser, skifte i målgrupper til borgere med flere diagnoser/større kompleksitet og ændrede paradigmer f.eks. inklusion af børn med særlige behov i skoler og dagtilbud.

Lederne oplever generelt, at omstillingerne har medført interessante opgaver bl.a. med

- At få medarbejderne til at fungere som et hold
- At få kerneopgaven tilpasset nye rammevilkår
- At få fælles vedtagne ting implementeret og forankret
- At skabe organisatorisk forståelse hos medarbejderne
- At skabe mening i det nye sammen medarbejderne og rykke faglighed og kultur

Der er meget, der er lykkedes trods stor kompleksitet! Men lederne hejser et opmærksomhedsflag i forhold til balancen mellem drift og nye udviklingstiltag, så tingene kan blive implementeret.

Det tager tid at omsætte mindset og strategier til nye kerneydelser og at nedbryde monofaglige søjler. Nogle ledere efterlyser mere tålmodighed hos politikere og topledelsen. At den samlede ledelseskæde er tro mod nødvendige processer, og dermed spiller sammen som hold.

De store omstillinger har også sat sine spor! Nogle ledere har været udfordret på flere fronter samtidigt. Nyt skulle opbygges men i en kontekst med modstand. Nogle medarbejdere, borgere og faglige organisationer har ønsket at opretholde kendte tilbud og paradigmer.

Der er brugt megen tid på praktiske ting f.eks. placering i nye bygninger. En del afskedigelser er fulgt i kølvandet, fordi medarbejderne ikke magter de nye rammer og opgaver eller som følge af tilpasninger. De fleste medarbejdere kan tilegne sig den nye faglighed men ikke alle kan omstille sig personligt med belastende afskedigelsesforløb til følge. Afskedigelser har også udfordret lederne på økonomien grundet lange opsigelsesperioder eller fravær.

Det har fremmet processen, når der har været struktur på forandringsprocessen og fokus på inddragelse:

- Det er gået over forventning med overflytningen, fordi der har været en inddragende proces med medarbejderne og en tydelig plan forud for flytningen. Medarbejderne er gået positive ind. Så der er allerede nu plads til fokus på kerneopgaven og det pædagogiske
- Nøglen er, at skabe ejerskab til forandringer hos medarbejderne ved at italesætte vores praksis, medarbejdernes kompetencer og anerkendelse af det, vi lykkes med. Der skal være rum til frustrationer og hvad kan vi så finde af løsninger, når vi nu står her, for at undgå eller nedbryde modstand

Nogle ledere oplever, at der har været stor opmærksomhed på strategier, mindset og økonomi ved store omstillinger og mindre på medarbejderdelen. Dette til trods for store forandringer i jobbet for medarbejderne. Ser fremadrettet et behov for øget fokus på, hvad omlægninger betyder for medarbejderne personligt, deres oplevelse af kompetencer, placering i hierarkiet osv. Nogle ledere ser gerne, at HR eller eksterne konsulenter i fremtiden i højere grad inddrages i faciliterende processer med medarbejderne ved større omstillinger. Andre ledere ser det, som en ren lederopgave.

Anbefalinger:

- En strukturel ramme for forandringsprocesser
- Aktiv stillingtagen til initiativer, der kan fremme medarbejdernes omstilling, ved større forandringsprocesser
- Italesættelse af en positiv forventningskultur - medarbejdere må gerne sige øv til noget, men det skal følges af, men jeg vil gøre.... Og en kultur med plads til fejl men hvor vi samtidigt lærer af dem, så de ikke gentager sig

Faglig ledelse

Selv om der løbende sker forandringer, er der ved at indfinde sig en stabilitet efter meget store omstillinger, der gør, at borgerne og faglighed får øget fokus, hvilket lederne hilser velkommen.

De nye vilkår stiller krav til både indholdet i tilbud, nye medarbejderkompetencer og kulturændringer. Desuden skal medarbejdernes støttes i både faglig og personlig udvikling for at matche skiftende vilkår for opgaverne.

Lederne har en stor opgave med at sikre en balance mellem drift, en stabil faglig kerne, de forskellige udviklingsbolde kan spilles ind i, og den nødvendige udvikling. Sammentænke politikker, nye mindset og programmer/metoder, så de ikke er forskellige dele, men ses i en helhed. Flere ledere peger på vigtigheden af, at indarbejde det, der virker i det nye og dermed sikre en kontinuitetsdimensionen i arbejdet. Desuden at der er modeller, der løbende viser, hvad vi er i mål med i de nye strategier, så resultaterne tydeliggøres og motiverer.

På flere områder opleves der stor målkompleksitet, fordi så mange interessenter – både nationale og lokale - har holdninger til og målsætninger for de faglige indsatser. Det stiller krav til lederne om at afgrænse og prioritere decentralt og reducere kompleksitet samtidigt med respekt for de overordnede dagsordner.

Flere udfordrede børn, unge og voksne opleves at skulle rummes i kommunale tilbud nu end tidligere, så der kan være behov for, at lederen i højere grad hjælper til med hvordan:

- Lederen har en væsentlig opgave i at være med til at ændre praksis - implementering af det nye mindset - hvordan får vi ejerskab til det og får ændret praksis, så flere børn med særlige behov kan rummes og få kvalificeret støtte i almenområdet

- Pædagogikken skal forberedes og tilrettes i forhold til, at beboerne i botilbud bliver ældre, hvor sundhedsproblemer og medicin kommer til at fylde mere. Det kræver også anderledes sammensætning af personalegruppen
- Nye målgrupper kommer ind bl.a. udviklingshæmmede eller sent udviklede med udadreagerende adfærd eller selvskade og ofte fra dysfunktionelle familier. Det kræver nye metoder og tilgange f.eks. KRAP (Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik) - med fokus på opgave og mål. Der er brug for megen sparring til medarbejderne. Reaktionen fra de nye borgere kan godt gøre medarbejderne nervøse
- Medarbejderne har fået input fra fagpersoner vedr. ensomhed, angst, skolevægring men næste skridt er, hvordan de kan omsættes i handlinger
- Er i gang med landkort over bredde og dybde i opgaveportefølje. Er det de mest værdiskabende aktiviteter der er i spil? Refleksioner over om opgaver er afstemt medarbejdere/organisationen eller borgernes behov
- Øget fokus på, hvilke ydelser vi som visitation bestiller, og at der leveres ydelser inden for serviceniveauet, hverken mere eller mindre

Nye tilgange, f.eks. øget inklusion, er godt i vej og lederne ser muligheder i strategien, men samtidigt et behov for fokus på balance mellem specialisering og inklusion i almene tilbud. Lederne oplever at bære et stort ansvar. Nogle ledere peger på, at for få medarbejderressourcer og bygningsudfordringer f.eks. mangel på mindre rum, så udfordrede børn kan skærmes, er en barriere for implementering af strategien. Flere ledere ser et behov for evaluering af masterplan.

På voksenområdet opleves nogle få enkeltmandsprojekter med meget udsatte og udadreagerende borgere, som udfordrende, både for medarbejdere og ledere. Kræver hyppig involvering af leder. Det er samtidigt oplevelsen, at den generelle faglighed løftes som en sidegevinst, når kommunen selv varetager specialiserede tilbud- også meget specialiserede tilbud.

Projekter ses som et godt men også ressourcekrævende redskab til at udvikle den faglige indsats. Nogle ledere stiller spørgsmålstejn ved, om tidsforbrug både for medarbejdere og leder altid står mål med værdiskabelsen:

- Ønsker ikke projekter der ikke passer ind i de udviklingsfelter, de er i gang med eller skal i gang med. Leder ønsker, at der er større fælles beslutninger om, hvilke puljer der skal søges. Det er svært at motivere medarbejderne, hvis man selv har svært ved at finde meningen. Nogle gange bliver setuppet for stort
- Det kan blive en drænende måde at få tilført ekstra penge på. Udfordringen er, at projekter skaber forventninger om aktiviteter for borgerne, som måske må bringes til ophør, når projektmidler forsvinder
- Når ikke at få boldene i mål, før de næste bolde spilles. Projekt faldscreening er relevant, men vigtigt med et fortsat ledelsesfokus også i de videre faser. Ellers sættes indsigt og tiltag nemt til. Det kræver meget ledelsesmæssigt, at sikre fokus indadtil i egen organisation, medarbejderne har brug for at gryden holdes i kog, og at der drages løbende læring

Tingene hænger ifølge lederne sammen, med de medarbejderressourcer der er nu, men det ligger mange ledere på sinde, at vi ikke kan fortsætte med at reducere i basispersonale. Buen er spændt, nogle steder til kanten. Der er løbende reduktioner i antal medarbejdere men ikke i opgavemængden. Vi er ifølge lederne nødt til at se på, om vi f.eks. kan prioritere i tilbud eller afsøge evt. overlap i støttefunktioner eller tværgående opgaveløsning for at frigøre ressourcer.

Kulturforandring er en forudsætning for at udleve nye politikker, strategier og mindset, at der skabes ejerskab hos medarbejderne. Kulturforandring, som kan understøttes f.eks. gennem læringsledelse, ved at italesætte retningen og målet og prioritere fælles refleksion og faglig sparring af medarbejderne:

- Nogle af medarbejderne er fortsat i tænkningen fra en tid, hvor de havde større run til selv at definere indsatser og med en større ramme

- Det kræver ændring i kulturen både hos lærere og forældre at gå fra en lille enhed til en større enhed. Det kræver mere skriftlighed, tydelighed og struktur for at få en fælles platform. De vil gerne fortsat være den lille skole. Opgaven er at bevare det bedste fra den lille skoletænkning og udvide med nye ting som en større skole kræver
- Kulturændring fra at feedback er kritik til en lærende kultur. Gamle historier og fagligheder bringes op i lyset - drøftes - og nye skabes. Har været med i praksisfeltet som ekstra medarbejder for at få indsigt til ledelse

Lederne ser forskelligt på, hvor tæt på eller deltagende leder skal være i forhold til praksisfeltet for succesfuld ledelse. Det handler for lederne ikke om at udføre praksisopgaver, hvilket nogle af lederne dog gør for at få planer til at hænge sammen, men om at være tæt nok på medarbejderne til at forstå deres faglige virkelighed, så de kan udøve understøttende og udviklende ledelse. Men samtidigt på tilstrækkelig afstand til at kunne bevare blikket ud mod omgivelserne og deres behov. Det handler om rette balance. En leder fortæller, at hun oplever, at blive set skævt til af andre lederkolleger, når hun ind imellem selv tager en vagt, men det giver hende indsigt i praksis:

- Tidvist er det vigtigt at være meget tæt på produktionen, så det giver mulighed for at se forbedrings - eller udviklingsmuligheder

Lederne er stemplet ind på nye mindset f.eks. inklusion og rehabilitering samt på fælles faglige metoder. De oplever generelt, at metoderne, f.eks. DUÅ og styrkede læreplaner på Børn- og Ungeområdet samt KRAP og borgerkonferencer på Voksensocialområdet, har højnet kvaliteten i kerneopgaven. Metoderne giver mening - sikrer systematik, overblik, fælles faglig tilgang og en ramme for pædagogiske drøftelser. Man skal som leder desuden ikke selv udvikle alle værktøjer.

Det udfordrer imidlertid, når fælles nye programmer ikke er udviklet, så de passer ind i praksisfeltet. Lederne rejser spørgsmålene: Passer de ind i den overordnede strategi? Kender vi produkterne godt nok, inden de rulles ud? Dilemmaet er, at værktøjer også kan være et vilkår fra nationale beslutningstagere.

Enkelte ledere stiller spørgsmålstegn ved, om der er for mange programmer, f.eks. Holstebro Kommunes tilkøb af programmet Hjernen og Hjertet. Det er et omfattende program - nok værdi? Langt de fleste børn er helt normale i deres udvikling.

Lederne ser muligheder i digitale løsninger til understøtning af kerneopgaven. Både løsninger der er rettet mod borgerne og mod administrative funktioner, f.eks. apps, robotter eller skype løsninger. Men løsningerne skal bringes ind med omtanke. Hvad er formålet? Hvad giver mening?

- Er i gang med webbestillinger af købmandsvarer - næste skridt er madbestilling. Det frigør medarbejderressourcer. Robotter er næste skridt f.eks. til lagerpakning. Det kræver bare investeringer

Det er en frustration hos lederne, når decentrale it-løsninger, der enten er købt eller ønsket købt, ind imellem ikke kan spille sammen med den overordnede It platform. Det vil fremme digitaliseringsprocessen med øget viden og opmærksomhed på dette gab, så praksisfeltet ikke mister energien. Netværksdækning har også været en barriere enkelte steder.

Flere ledere peger på, at det er vigtigt på den ene side, at medarbejderne kan se formålet med de digitale løsninger. Medarbejderne kan have manglende interesse, ligesom de ikke nødvendigvis har teknisk indsigt. Beboerne i et døgntilbud kan ifølge en leder være mere parate end medarbejderne trods funktionsnedsættelse. Men på den anden side er det ifølge lederne også nødvendigt, at leder nogle gange siger SKAL. Det er også vigtigt, at lederne selv går foran i en udviklingsproces. En af lederne udtrykker: " *Det nytter ikke at have en tilgang, hvor vi ikke kan, hvis it-værktøjet ikke kan, blot ved at vi trykker på 1 knap*":

- Det er vigtigt med en kultur, hvor vi har prøvehandlinger med teknologi også selv om det i første omgang/på kort sigt ikke letter arbejdsfunktioner ret meget. Afprøver medicinrobotter, videokameraer til "nattekik" hos beboere og VR briller. Teknologien skal udvikles sammen

med praksis via afprøvning. Ikke så store gevinster endnu. Opmærksomheden henledes på, at digital understøtning virker til nogle målgrupper men ikke alle.

Det er afgørende for lederne, at data ikke underminerer den faglige viden og dømmekraft.
Anbefalinger:

- Opmærksomhed på balance mellem specialisering og inklusion og /eller rammerne for inklusion
- Overblik over støttetilbud og afklare, om der er evt. overlap, for at frigøre ressourcer til almenområdet
- Model der løbende viser, hvad vi kommer i mål med i politikker/strategier og i handleplaner. Dette for at tydeliggøre de resultater, der skabes
- Skrue ned for projekter eller målrette dem, så de bedre passer ind i eksisterende dagsordner
- Mere bevidst stillingtagen til om værdi af it -programmer står mål med de ressourcer, der organisatorisk skal bringes ind, inden beslutning om køb
- At IT afdelingen prioriterer ressourcer og viden til at finde løsninger, så flere decentrale it-løsninger kan korrespondere med den overordnede It platform

Dokumentation og tilsyn

Lederne er ikke imod dokumentation og tilsyn, ser begge dele som tiltag, der kan øge faglighed og sikkerhed. Er heller ikke bekymret for at blive kikket over skuldrene men er bekymret for det bureaukrati og de mange ledelsestimer, der følger med, både i forberedelse og opfølgning. Ser værdi i at sikre gode borgerforløb ved at frigive tid til tilstedeværende ledelse.

Lederne på social- og sundhedsområdet oplever sig meget udfordret af niveauet for dokumentation og især de mange forskellige typer tilsyn, deres tilbud er underlagt. De oplever at tilsyn og kontrol nærmest er eksploderet. Tilsynene er ofte for detaljeorienteret på områder, der ikke skaber kvalitet for borgerne.

Særligt udfordrende er det, når forskellige statslige tilsynsmyndigheder stiller forskellige og modsatrettede krav.

Lederne bruger mange timer på tilsyn til forberedelse af materiale, tilsynsbesøg og efterbearbejdning, udarbejdelse af handleplaner og opfølgning.

Dokumentation

- Fælles Sprog III (En fælleskommunal metode og standard for dokumentation af den kommunale opgaveløsning på sundheds- og ældreområdet) er som udgangspunkt et godt redskab til bedre borgerforløb/patientsikkerhed og koordination. Men det er et tungt system, hvor det ved komplekse nye borgere tager 1 ½ til 2 timer af medarbejders tid, at få de nødvendige oplysninger lagt ind i systemet
- Dokumentation hos lavest uddannede medarbejdere er fortsat en udfordring. Fælles sprog III kunne trænge til et serviceeftersyn. Det er vigtigt, at de administrative kræfter bruges på at forfine faglige instrumenter som bruges af de mange, her er selv mindre men positive ændringer guld værd. Lederne har travlt og får det ikke selv trukket i tøjet

Nogle ledere peger på nødvendigheden af øget selvjustits lederne imellem, så det sikres, at alle medarbejdere følger retningslinjerne, så nødvendige oplysninger registreres. Ellers mister dokumentationen, der også bruges til internt kommunikation faggrupperne imellem, sin værdi.

Flere ledere omtaler vigtigheden af, at dokumentationen også bruges som dialogredskab i forhold til kvalitet i egen praksis. Det gør det også mere meningsgivende for medarbejderne.

Tilsyn

Lederne oplever, at den lokalpolitiske styringskæde er under pres. Der kommer flere og flere statslige tilsyn, der sætter stadig mere præcise standarder for opgaveløsningen. En centerleder har eksempelvis 10 forskellige tilsyn i det center, han står i spidsen for. Lederne oplever, at der i flere tilfælde er mere fokus på fejlfinding og opstilling af handleplaner end dialog om allerede igangsatte tiltag for at øge kvaliteten.

Det dræner både lederne og arbejdsstedet for energi, når de ikke kan se mening i pålagte tiltag og konklusioner fra f.eks. Socialtilsynet, eller de oplever sig uretfærdigt behandlet:

- Største udfordring og frustration er modsatrettede krav fra tilsyn og tilsyn der afspejler manglende viden om borgere med særlige behov. Leder og medarbejdere står i paradokser hele tiden. Borgere kan tilgå forsorgshjem hele døgnet og der skal være to medarbejdere til stede ved modtagelse. Arbejdstilsynet er optaget af medarbejdernes sikkerhed og ønsker kamaraer Socialtilsynet vil have dem fjernet – borgere skal ikke overvåges, det er indgreb i borgers selvbestemmelsesret. Fælles løsning blev fundet, men leder har brugt mange timer på skrivelser
- Socialtilsynet har til vores store undring påtalt ved seneste tilsyn, at der er udfordringer med menneskesynet, at beboerne tiltales som børn. Det er svært at forholde sig til, når de ikke underbygger deres påstand. Vi er meget optaget af vores tilgang til beboerne, også beboerne med funktionsniveau under tre år, og det der er belastende, når menneskesynet, der værnes om, beklækkes
- Kommuner med samme madproduktion kan blive mødt af forskellige krav fra tilsynet
- Mange udefrakommende krav - ny spiller Styrelsen for Patientsikkerhed. "Nu skal vi til at opføre os, som om vi er en kirurgisk afdeling og ikke et botilbud"

Lederne ser et lille lys for enden af tunnelen, men det går trægt:

- Leder har deltaget i forsøg, hvor Socialtilsynet og Arbejdstilsynet har været på fælles tilsyn. De ser også paradokserne bl.a. med modsatrettede krav, men det går trægt med at få justeret noget

En særlig form for tilsyn er Ankesystemet, hvor udfordringen er, at Ankestyrelsen øger kravene til sagsbehandlingen og udvider serviceniveauet, uden at der følger tilstrækkelig økonomi med, hvilket udfordrer leder både på medarbejderressourcer og økonomi til tilbud til borgerne.

Flere ledere oplever, at det nationale fokus på kontrol spejler sig internt i kommunen:

- Alt for meget kontrol - kontrolopgaver tager for meget tid fra de værdiskabende ledelsesopgaver. F.eks. kontrol af kørsel, telefon (må ikke bruges til private formål), medarbejdernes dokumentation osv. For lidt tillid. Kunne kontrollen udføres anderledes f.eks. via stikprøver, uanmeldte tematiserede gennemgange eller kunne andre udføre opgaven på vegne af leder. Der er eksempler på at stabsmedarbejdere fører supplerende tilsyn på samme opgave

Anbefalinger:

- Topledelsen skal være vedholdende i de rette fora, i forhold til at italesætte vigtigheden af et relevant niveau for tilsyn, herunder færre tilsyn der, hvor forhold er tilfredsstillende. Samt fremsætte forventninger om, at statslige tilsynsmyndigheder samordner krav, så modsatrettede krav mindskes

- Indlejret model til løbende at afsøge gode erfaringer/god praksis for brug af dokumentationssystemer, så alle arbejdssteder ikke skal "opfinde" bedste model
- Se på formen for interne kontroller, kan de gøres mere smidige og med samme effekt

Personaleledelse

For lederne er det en væsentlig opgave at skabe gode vilkår for medarbejderne og trivsel. Gode arbejdsfællesskaber er en forudsætning for kvalitet i kerneopgaven. Men mening og faglige kompetencer i kerneopgaven skaber omvendt de gode arbejdsfællesskaber. Kerneopgaven er derfor nøglen. En leder udtrykker: *"Vores robusthed skal være vores faglighed"*

Lederne er optaget af at være "fremme i bussen" for at skabe trivsel og peger på tilgængelig faglig sparring, rum til refleksion over praksis og rettidig indgriben ved konflikter som stærke kort:

- Tilgængelig for sparring til medarbejderne i ofte komplekse borgerforløb "Lad os klirre sporet af" er invitationen. Det kræver prioriteringer at have rummet til at være tæt på medarbejderne
- Rettidig indgriben for at forebygge mistro - lydhørhed, konfrontering og tilstedeværelse i passende balance. Det er vigtigt, at leder tør fortælle, hvad man ser og hører, så kulturen hele tiden kan justeres både i forhold til faglige opgaver og det relationelle
- Et godt arbejdsmiljø og trivsel skabes via fokus på kerneopgaven og effektive handlinger. Samt kollektiv medarbejderudvikling og kompetenceudvikling
- At kunne motivere medarbejderne er nøglen men også klare forventninger
- Troværdig indgriben som medarbejderne har respekt for - også når spilleregler ikke overholdes

En leder rejser spørgsmålet om problemerne opstår, når ledere ikke er tydelige nok og ikke tør gå ind i udfordringerne, og således ikke får italesat det, hun fornemmer på en ordentlig måde " Er det rigtigt når jeg fornemmer at..." vigtigt med fokus på hvilken ledelseskultur vi har. Måske har vi haft en kultur, hvor lederne er gået lidt rundt om den varme grød?

Lederne oplever at have mange kvalificerede medarbejdere. Flere ledere oplever samtidigt, at der skal bruges mere tid på personaleledelse nu end tidligere. Medarbejderne har brug for rammer og faglig dialog, fordi kompleksiteten og forventningerne til det, de skal levere, øges. For nogle medarbejdere fylder private forhold og belastningssymptomer mere. Det er også nødvendigt med øget fleksibilitet og flere individuelle hensyn til medarbejderne f.eks. i vagtplanlægningen:

- Ingen rigide regler, fleksibilitet - men inden for den overordnede ramme. Har lavet forståelsespapir med den faglige organisation, hvilket har givet ro
- Vagtplanlægning kræver megen opmærksomhed, fordi det er her økonomien styres, og det er her tilfredshed skabes eller ikke skabes for mange medarbejdere
- Mere hjælp i definerede spidsbelastningssituationer kan betyde, at medarbejdere føler sig imødekommet

Flere ledere er optaget af kulturen omkring et professionelt arbejdsfællesskab. Vi skal have en kultur, hvor der er plads til, at vi ytrer os og undrer os over svar eller adfærd. Både ledere og medarbejdere skal samtidigt stå på mål for udsagn, der bringes ind på scenen. Det er en kultur, der skal være fælles forankret i organisationen. Der har været god effekt af arbejdet med social kapital på arbejdsstederne, men flere ledere efterspørger større fokus på faglig kvalitet og resultatskabelse i samspillet med medarbejderne og de faglige repræsentanter.

Trivselsproblemer i medarbejdergruppen eller situationer, hvor medarbejdere "går over strengen", kan være en personlig belastning for lederne, og skabe usikkerhed og tvivl om egne værdier og formåen. Medarbejderkulturer kan være svære at bryde:

- Har et bestemt team af medarbejdere, der ikke fungerer som gruppe. Flere af dem er ældre medarbejdere på vej ud af arbejdsmarkedet. De er fagligt dygtige, men taler ikke pænt til hinanden og er ikke gode ved hinanden. Nu er HR inddraget og optakten sammen med medarbejderne har været god. Leder har ikke vidst, hvad hun skulle stille op og har trukket sig fra gruppen. Mener i et læringsperspektiv, at HR burde være inddraget tidligere

Mange ledere oplever, at sygemeldte medarbejdere er en udfordring. En særlig udfordring er stressramte medarbejdere, især ved større faglige omstillinger. Lederne ser sygemeldingerne som udtryk for mange nye krav til medarbejderne, omplaceringer og usikkerhed i forhold til nye vilkår. Fortsat mange sygemeldinger ved opsigelser. Der gøres opmærksom på, at vilkårene også er i spil, særligt nogle steder, hvor normeringerne er skåret ind til benet. Vilkår som lederne ikke umiddelbart kan påvirke.

Men der bør være obs. på at stress ikke bliver overitalesat. Ældre medarbejdere kan være fysisk nedslidte eller have fysiske sygdomme, alder for efterløn og pension er udskudt.

Det er personligt svært for flere ledere at skulle opsiges medarbejdere og et dilemma, hvor lang snoren skal være for en langtidssygemeldt medarbejder. Hensynet til den sygemeldte og hensynet til den samlede organisation skal balancere. Flere ledere føler sig udfordret på den gode proces, men oplever god hjælp fra Løn & Personale. Der er brug for sparring i forhold til forskellige muligheder. Det klæder leder på, ikke bare til beslutningen, men også til selv at blive afklaret.

Langvarige sygdomsforløb hos medarbejdere belaster den samlede arbejdsplads og lederne er optaget af tiltag, der kan gøre forløbene kortere ud over de justeringer, der allerede er i gang:

- Oplever at nogle sygefraværsforløb trækker i langdrag. Bevægelseshæmmet mand kan ikke vende tilbage, men der skal tages utrolig mange hensyn. Kan det ikke gøres mere smidigt? Kollegerne forstår det ikke, fraværet belaster også dem. Hvilke signaler sender vi? Er risikovilligheden stor nok? Kan vi drøfte, om det er den samlet bedste løsning at betale for en aftale?
- Langt forløb når sygemeldte skal vende tilbage til jobbet i samarbejde med jobcenter - relevant nok med tilbagevenden, hvor det er realistisk, der er mangel på kvalificerede medarbejdere. Men dyrt når det tager mange måneder. Fælles pulje??

Samtidigt ønsker lederne generelt ikke, at økonomien bliver styrende for, hvornår sygdomsramte medarbejdere skal afskediges. Fokus skal være på planen, der skal være realistisk, også tidsmæssigt.

Fremadrettet ses også et behov for større fokus på medarbejderes livsfaser og balancen i rettigheder og pligter. Medarbejderes eget ansvar for at medvirke til løsninger bør øges, så løsningerne tilgodeser både den enkelte og arbejdspladsen. Italesættelsen kan med fordel starte i Hoved- Med.

Der er stor fokus på at udvikle medarbejdernes kompetencer, så de matcher men også udvikler kvaliteten i de faglige ydelser. Flere ledere advarer mod for snæver tilgang til kompetenceudvikling. At det ikke kun handler om kurser men også om faglig refleksion over praksis:

- Vurder at medarbejderne ikke primært mangler viden men tid til at omsætte den med refleksion. "Det er som om koden for mange medarbejdere er kursus".

Særligt på social- og sundhedsområdet er lederne udfordret af mangel på kvalificeret arbejdskraft – især social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere og ernæringsassistenter og i nogen udstrækning også kvalificerede elever. Lederne oplever, at eleverne kræver stadig mere tydelig introduktion til arbejdsopgaver og opfølgning. Lederne er bekymret for rekrutteringsgrundlaget, men er samtidigt bevidste om vigtigheden af, at vi taler kvalificerende om fagområderne og medarbejderne, så vi kvalificerer i stedet for at diskvalificere. Lederne på andre fagområder imødeser også kamp om den kvalificerede arbejdskraft i årene fremover.

Anbefalinger:

- Fortsat fokus på trivsel som bedste "kort" mod sygefravær, der er arbejdsbetinget. Temasætte kulturen omkring et professionelt arbejdsfællesskab i de enkelte forvaltninger/stabe. Hvordan skaber vi trivsel samtidig med fokus på borgerne/kerneopgaven, kvalitet og resultatskabelse?
- Arbejde aktivt med tilpasning af job til "livsfaser" og bæredygtige løsninger for at medarbejdere kan lykkes og trives i jobbet. Øget fokus på balance mellem den enkelte medarbejders ansvar og arbejdsstedets ansvar. Dialogen kan med fordel startes i Hoved-Med
- Strategi for Fremtidens arbejdskraft
- Bevidst kommunikation om attraktive opgaver og arbejdsfællesskaber som våben til at tiltrække kvalificeret arbejdskraft – opmærksomhed på de historier, vi bærer rundt om arbejdspladserne

Økonomi

Lederne er optaget af økonomi, og der er respekt om, at der skal være orden i økonomien. De fleste ledere oplever, at økonomien er stram, men den når sammen. De er usikre på, hvilket serviceniveau der bliver at agere i fremadrettet.

Økonomi fylder meget i hverdagen - flere opgaver, reduktioner og mange forventninger både fra borgere og medarbejdere. Nogle ledere har svært ved at nå i hus med at få vendt et underskud eller det tager længere tid end de oplever, der er tålmodighed til at afvente politisk eller i topledelsen. Andre ledere oplever, at blive mødt med forståelse og god opbakning. Det er en stor motivation for lederne, når de kan vende underskud til overskud.

Lederne og er optaget af at finde nye veje og bruge de ressourcer, der er til rådighed, bedst muligt:

- Kvalificeret ledelse består i, at dilemmaer kan drøftes og at finde mening i det, der så kan gøres inden for budgettet. Vi skal holde fokus på det, vi kan med pengene - ikke det, vi ikke kan
- Prioriteret tilgang om at fastholde medarbejderne mest muligt i børnerelationen for at øge værdien for borgerne
- Vi skal ændre tilgangen til økonomi, så det bliver en naturlig ting i årshjulet - ligesom at fordele fag og klasser, at vi også foretager personalemæssige tilpasninger, så det ikke bliver en uventet ting hvert år. Kan måske øge trykningen, at den indbyggede utryghed så er det normale
- Budgetterne er spændende at arbejde med - sparet 60.000 kr. på vikarkontoen ved at finde løsninger sammen med medarbejderne

Flere ledere er optaget af, hvordan vi kommunikerer om økonomi og budgetudfordringer:

- Det er vigtigt, at alle ledelseslag taler om økonomi på en måde, så det giver mening for både ledere og medarbejderne. Det giver mening at italesætte, at vi skal skabe rigtige og økonomisk kloge beslutninger for at kunne opretholde et ordentligt serviceniveau til borgerne
- 5 mio. kr. besparelser er lidt på et stort budget, men alle besparelser fører til indgribende ting for borgere og medarbejdere, når tiden i forvejen er udmålt knapt. Opmærksomhed på italesættelsen, at reduktioner har betydning for borgerservice

Når de økonomiske udfordringer presser, oplever flere ledere, at topledelsen går tilbage til NPM med yderligere styring i stedet for dialog om løsningsmuligheder og konkret støtte til ledere, der er udfordret. Der skal ifølge flere ledere være en opmærksomhed på at undgå overstyring, så det meningsgivende og værdifulde også italesættes, ikke kun reduktioner. Vigtigt ikke at aflive dygtige

medarbejderes engagement. Økonomi bliver i nogle situationer utilsigtet kernen og ikke rammen i topledelsens signalgivning. Det er vigtigt at undgå, at økonomi får en selvstændig værdi og ikke kobles til faglige tiltag og prioriteringer.

Nogle ledere advarer samtidigt imod, at flere ressourcer bliver et standardbud ved økonomiudfordringer, for det er ikke et tilstrækkeligt svar til at løse fremtidens udfordringer. Der peges på, at vi i langt højere grad skal prioritere og afslutte tilbud med udgangspunkt i hvad der skaber værdi for borgerne. Samt udvikle "ideelle borgerforløb", hvor tiltag er tilpasset realiserbare effektmål. Det er vigtigt, at borgerne modtager tilbud, der hverken overmatcher eller undermatcher. Når der i budgetsammenhænge bevilges penge til et område, bør der ifølge lederne stilles mere tydelige og gennemsigtige krav til, hvilke effekter de "nye penge" skal afføde til gavn for egen arbejdsplads men også helheden. Normeringer er ikke i sig selv lig kvalitet.

Lederne giver eksempler på, at økonomien kan være svær at gennemskue og måske i højere grad bør gennemtænkes ved valg af tilbud til borgere:

- Nogle gange er det svært at vurdere økonomien pr. borgerforløb på tværs af tilbud. Hvis det er bedst for borger med plejecenterplads, der er tomme plejecenterboliger samt nedslidte pårørende, er en plejecenterbolig så reelt dyrere, når der er hjemmesygepleje 6 gange i døgnet? Er udgiftsberegningerne analyseret på tværs? Derved forstærkes et allerede eksisterende dilemma mellem menneskeblibet og økonomiblibet

Der opleves også dilemmaer og paradokser f.eks.:

- Budget skal overholdes samtidig med at der skal gribes rettidigt og effektivt ind ved situationer f.eks. et udadreagerende barn og det kræver ekstra mandskab
- Øget behov i borgeres støttebehov og dermed flere "kunder i butikken" bliver af topledelsen italesat som overforbrug/at der bruges for mange penge, mens tilbud i realiteten driftes med budgetoverskud år efter år. Det er vigtigt med den rette italesættelse – at flere borgere med støttebehov er den reelle udfordring

En del ledere – især ledere for et eller flere mindre tilbud – italesætter en udfordring med budgettildelingsmodeller og budgetoverførsler f.eks.:

- Duer ikke med 1 size fits it all økonomitildelingsmodel – At ressourcer til sekretær og pedeller udmøntes efter børnetal - bygningerne meget forskellige, ligesom der er funktioner f.eks. sekretær som der er behov for, uanset børnetal. Bliver ikke kompenseret for at skulle have medarbejdere til at åbne og lukke i 4 tilbud
- Økonomien udfordrer, når institutionen er så lille. Få sygemeldinger kan vælte læsset, fordi få medarbejdere i alt gør, at vikar er nødvendig
- At der nu kun må overføres 3 procent af budgettet til næste budgetår. Barsler, sygefravær fordrer en buffer, hvis underskud skal indgås

Ledernes udfordring med økonomi forstærkes i disse år grundet flere private udbydere f.eks. forsorgshjem, veterancentre og friskoler samt fritvalgsordninger (f.eks. mad og hjemmepleje). Forandringer kan komme med kort varsel og med større udsving i "kundeunderlag", men nogle basisomkostninger er de samme uanset antal og kommunen er forpligtet på tilbud til alle borgere, uanset profil.

Desuden er der fagområder, hvor andre offentlige instanser f.eks. hospitaler kan efterspørge eller skabe rettigheder for borgere til dyre forløb uden at skulle bidrage økonomisk.

Anbefalinger:

- Vi skal se på værdiskabelsen bredt, både inden for egen forvaltning og på tværs, i den styringsmæssige vurdering af, hvordan vi får mest muligt for pengene. Der ses potentiale i at

udvikle den fælles opgaveløsning – herunder mindske overlappende aktiviteter - og sikre de billigste men kvalitative leverandører

- Flere bevidste prioriteringer - der lægges nye opgaver på men uden at prioritere andre fra. Kræver samspil mellem politikere, topledelse og decentrale ledere
- Der er allerede en stor bevidsthed om hensigtsmæssige budgettildelingsmodeller. Fortsat opmærksomhed på modeller, der opretholder og fremmer fællesskab og ensartet serviceniveau i sammenlignelige tilbud

Organisering og tid til ledelse

Organisering

Lederne ser perspektiverne i de organisationsændringer, der er foretaget, men det er vigtigt at større ændringer ikke sker for ofte, da de har store omkostninger for både borgere og medarbejdere:

- Organisationsændringer er nødvendige, men hvor ofte skal de ske? Der er behov for ro i organisationen i en tid for at implementere nye ting. Produktionstab og medarbejderusikkerhed kommer i kølvandet, og det kræver ekstra lederkræfter

Lederne peger på, at det er vigtigt med strategier og pejlemærker/handleplaner for alle områder og ledelsesgrundlag. Det skaber en tydelig "rød tråd" og en god fælles platform for området. Alle tiltag sættes ind i en fælles fortælling. Det er tilgodeset i varierende grad i organisationen.

Der er generelt en god opbakning til nye og større tilbud. Større tilbud og dermed volumen giver nye strategiske muligheder - også personalemæssigt, kan bruge medarbejderne tværgående. Flere faglige kulturer kan berige hinanden.

Især erfarne ledere sætter pris på at lederrollen er blevet professionaliseret ved sammenlægning af tilbud i centre og /eller større bredde i lederopgaver. Det har ført til mere komplekse og interessante opgaver og øget den lederfaglige refleksion. Lederne motiveres af komplekse opgaver og den større flyvehøjde, der er i strategiske opgaver. Nogle ledere har overtaget ledelse af tilbud, der ligger uden for deres erfaringszone og har oplevet det udviklende og som kimen til øget organisatorisk forståelse. F.eks. skoleledere der overtager ledelse af børnehaver eller ledere af døgntilbud, der også får dagtilbud ind under vingerne.

Enkelte ledere ser muligheder i at samle endnu flere tilbud – f.eks. små dagtilbud på en ´ matrikel. Fælles matrikel kunne give flere synergier f.eks. ved personaledekning. Der er også øje for, at tilbud kan blive for små, både i forhold til relationsskabelse men også fagligt.

Det er vigtigt med rette opgaver til rette leder og rette ledelsesniveau, så motivation og fortsat udvikling er mulig, herunder at erfarne ledere over tid kan få nye eller flere opgaver, f.eks. ved at chefen uddelegerer opgaver.

Der bør være opmærksomhed, på "træningsbaner" til ledelse for nye ledere, set i lyset af nye store ledelsesområder. Det kan svært at magte så store ledelsesområder, f.eks. over 50 medarbejdere og/eller ledelse på flere matrikler, uden ledererfaring.

Lederjobbet i landsbyordningerne omtales som givende, fordi der er en god opbakning i lokalsamfundet med gode ambassadører blandt forældre og gode støtteforeninger, der hjælper og griber bolde. Organisatorisk skabes rammen for det sammenhængende børneliv og gode overgange for børnene mellem børnehaver og skole. Flere ledere nævner økonomisk sårbarhed og lille volumen som en udfordring trods fælles driftssikringspulje. Men alle ledere nævner, at driftssikringspuljen til landsbyordninger er en afgørende faktor og kvitterer for, at de selv har fået indflydelse på udmøntningen. Giver ejerskab og solidaritet.

Nogle ledere oplever udfordringer i at være alene ledere i tilbud, mens andre trives i jobbet og i højere grad ser det som et opmærksomhedsfelt i rekrutteringen at lederprofilen matcher jobbet:

- Det er en udfordring at være alene leder, fordi boldene ikke holdes nok i gang. Desuden er der ingen til at gøre opmærksom på de blinde pletter
- Uden ledelseserfaring kunne jeg ikke klare denne stilling. Blæksprutte - fra funktion som ekstra hjælp til at lukke, hvis der er vikar, til helikopterperspektiv

Det er et opmærksomhedsfelt hos lederne, at stillingen, som alene leder, skal være attraktiv og have prestige, så stillingerne ikke blot bliver "springbrætsstillinger".

Ledere af specialtilbud er glade for at lede et specialtilbud, der kun er få af i kommunen – f.eks. behandlingstilbud, sociale cafeer eller specialenhed for kost og ernæring, fordi det er fagligt udfordrende. Men føler sig ind imellem lidt "på et sidespor" i forhold til de mange almene tilbud. Ledere og deres tilbud vil gerne i højere grad være en del af det fælles større:

- Savner at kunne drøfte ledelsesudfordringer med kollega, der har en lignende kerneopgave. Efterlyser mulighed for faglige drøftelser med ledere inden for andre specialområder i Holstebro Kommune
- Savner at være del af en fælles strategi. Ernæring fylder for lidt i den rehabiliterende tankegang f.eks. for hjemmeboende ældre. Modtager ikke opkald fra medarbejdere i andre tilbud vedr. borgere med kostproblematikker
- Vil gerne dele ud af specialviden, men der er ikke nødvendigvis efterspørgsel på den viden blandt de øvrige ledere og deres institutioner

Mødedagsordner til ledermøder afspejler også fokus på de almene tilbud, fordi de naturligt fylder mere.

Det fremmer oplevelsen af tilhørsforhold, når fælles dagsordner f.eks. om nye tilgange og nye tilbud på tværs får fylde i ledergruppen, det kan være under overskriften "hvordan kan vi løfte kerneopgaven anderledes?". Så kan alle ledere bidrage og det bliver relevant og udviklende. Flere specialtilbud har behov for viden og sparring fra flere fagområder; pædagogik, sundhed, arbejdsmarked osv., hvilket kan være udfordrende at få tilgodeset. Der peges på, på at svaret måske er netværk på tværs af kommuner, der hvor de ikke allerede findes.

Det opleves belastende for ledere, at specialtilbud nemt bliver opfattet som "problembarnet" grundet vækst i børn/unge og voksne med særlige behov. Peger på, at fremtidige løsninger skal findes i et samspil mellem almenområdet og øget brug af specialområdets viden.

Omplacering af ledere til andre lederjob ved organisationsændringer er et tema, der fylder, også for ledere, der selv er omplaceret. Flere ledere stiller spørgsmålstegn ved omplacering af ledere, hvis det ikke er sandsynliggjort, at de har eller hurtigt kan tilføres de nødvendige kompetencer. Ledelse af andre tilbud eller på andre ledelsesniveauer kræver andre kompetencer og det er belastende for både den omplacerede leder, arbejdsstedet og kollegerne at få en lederkollega, der ikke magter eller reelt brænder for jobbet. Ledere, der ikke er begejstret for en ny placering, kan uden bevidst at ville det også modvirke nye kulturer eller paradigmer. Hellere fratrædelsesordninger end omplaceringer ved ikke matchende kandidater, velvidende at det i første omgang kan fremstå som en dyr løsning.

Billedet hos nogle ledere er, at topledelsen vurderer ledernes kompetencer for ensidigt ud fra deres ageren i ledergruppen. Det kan betyde at mindre kvalificerede ledere får jobbene frem for reelt mere kvalificerede. Desuden peges der på, vigtigheden af, at det ikke er forudbestemt, at bestemte faggrupper skal besætte bestemte typer lederstillinger ved organisationsændringer. Det skal være lederkompetencerne, der afgør, hvilke ledere, der får stillingerne

Der er desuden generelt behov for opmærksomhed ved interne rekrutteringer – f.eks. kan det skabe udfordringer at gå fra medarbejder til leder samme sted.

Anbefalinger:

- At større organisationsændringer ikke sker for ofte og meningstilskrives tydeligt. Hvad er visionen efter organisationsændringen? Hvor er det nye potentiale, vi skal løbe efter? Hvis visionen eller perspektiverne for tilbud ændres, er det vigtigt med en tydelig udmelding

- At der tænkes i jobberigelse i alle led i ledelseskæden – f.eks. via uddelegering af opgaver og at der sker tilpasninger i opgaver over tid, så erfarne lederes motivation opretholdes
- Opmærksomhed på, om der er behov for og kan dannes værdiskabende netværk for ledere af specialtilbud på tværs af sektorer
- Bedre afklaring af stillingsprofil og lederkompetencer ved lederomplaceringer og fælles organisatorisk holdning om, at ledere kun omplaceres til andre lederjob, hvis stillingsprofil og kompetenceprofil matcher

Tid til ledelse

Det er forskelligt, hvor mange ressourcer der er afsat til ledelse, også inden for samme forvaltning. Det er svært at få et overblik over faktisk tid til ledelse, da der er en meget uens struktur, stillingsbetegnelser er forskellige og nogle steder er der supplerende ledelseskrafter til rådighed f.eks. koordinatorene. Men måske giver en sammenligning heller ikke mening, fordi opgaverne er forskellige. Nogle sektorer har flere ledelseslag end andre og enkelte ledere stiller spørgsmålet, om en fladere ledelsesstruktur udvalgte steder kunne gøre organisationen mere handlekraftig? Nogle ledere på socialområdet ser gerne koordinatorene som assisterende ledere, så de kan varetage bredere funktioner og med større gennemslagskraft.

Ledere rejser spørgsmålet, om ledelseskrafterne er tilpasset behovene eller afstemt de administrative og politiske muligheder? Der er opmærksomhed om, at tilstrækkelige lederkrafter tæt på praksisfeltet er en meget afgørende faktor for borgertilfredshed, effekt for pengene og medarbejderes trivsel. Flere ledere anbefaler en evaluering af ledelsesstrukturen i dagtilbud, rejser spørgsmålet, om der er blevet for få ledere? Der peges på, at det er i laget under lederen, der refererer til dagtilbudschefen, ledelsesbehovet er.

Tid til ledelse fylder, herunder ledelsesspænd men flere ledere udtrykker, at det ikke er antallet af medarbejdere, der i sig selv er afgørende for tid til ledelse. Det er f.eks. ledelse på flere matrikler, ledelse af døgndækkende vagtlag, administrative opgaver, kompleksiteten i forskelligartede tilbud og samarbejde med eksterne f.eks. omkring børn og voksne med særlige behov, der udfordrer lederne på tid:

- Antal af medarbejdere er ikke i sig selv udfordrende men antal matrikler og flere teams med forskellige opgaver og døgnvagter i kombination med meget komplekse opgaver, gør det svært at være så nærværende i ledelsen som det kræver, hvis den faglige ledelse og personaleledelsen skal have nok værdiskabelse
- Optaget af at frigøre funktionslederne for administrative funktioner, så de kan udøve faglig ledelse og personaleledelse. Der er tilført mange nye administrative funktioner til frontlederne. Tilstedeværelse i driften kræver tid. Oplever en forfejlet diskurs med væk med "kolde hænder" for at få flere "varme hænder". I stedet bør der være fokus på mest hensigtsmæssige opgaveplacering. Administrationskrafter er en forudsætning for kompetente funktionsledere. Funktionsledere skal ikke sidde ved skrivebord! Derfor skal skrivebordsopgaverne over til andre, som formentlig også er mere kompetente til opgaverne

Det er især tid til udvikling, til at "spille boldene en tur op i luften", der efterspørges tid til:

- Driften æder tiden, men det er alt afgørende med udvikling af det nære sundhedsvæsen, så kommunen ikke løbes over ende eller over tid står med opgaver der ikke er viden til at løfte i kommunalt regi

Nærværende ledelse kræver tid og tilstedeværelse. Her oplever nogle ledere, der leder flere tilbud på forskellige matrikler, sig særlig udfordret. Det er sværere med synlighed og giver også sværere vilkår for en fælles kultur. Der arbejdes med forskellige løsninger:

- Arbejder på en kultur hvor pædagogerne står for stueledelsen, det er en stor forandring

- Tilstedeværelse er kodeord - forsøger at komme rundt i flere tilbud hver dag og opholde mig der på skift
- De rigtige opgaver - ikke ledelsesopgaver - uddelegeres i stedet til medarbejderne. Det udvikler medarbejderne

Nogle ledere oplever, at ledelsestid ikke er noget man får, men at det handler om prioritering og strukturering samt udelegering af opgaver. Det er ikke muligt at prioritere alt hverken nu eller i fremtiden! Det handler også om at finde ledelsesformer, der matcher opgaven f.eks. ledelse på flere matrikler.

Der er også refleksioner over, om der er "forretning" i at investere i mere ledelse. Overvejelser om, at mere tid til ledelse måske kan reducere sygefravær, sikre mindre brug af vikar og bedre kvalitet i kerneopgaven, så flere børn på sigt klarer sig bedre. Men de stiller også spørgsmålet: Kan vi opnå det?

Anbefalinger:

- Stillingtagen til evaluering af lederstrukturen på dagtilbud
- At alle arbejdspladser med lederteam afklarer opgavefordeling m.m., så vi sikrer merværdi af merledelse
- Analyse og drøftelse af, hvordan der kan skabes mere tid til ledelse – f.eks. om flere administrative opgaver kan tilgå andre og/eller om opgaver kan uddelegeres til medarbejdere, for at frigøre ledertid

Koncernledelse

Ledere oplever generelt, at de enkelte fagområder er velfungerende i søjlerne. At ledere på alle niveauer er engagerede og leverer.

Det er vigtigt for lederne, at der er kontinuitet i retningen, og at der derfor ikke er for hyppige udskiftninger i topledelsen.

Samarbejde mellem ledelseslag

Lederne oplever, at direktører og chefer fungerer godt på eget område, men ser udviklingsmuligheder i en direktions og chefgruppe, der i højere grad fremstår som en koncernledelse med fælles mål og fælles prioriteringer. Ikke kun i den overordnede forståelse men også i koordinerede udmeldinger og handlinger, når der skal findes løsninger på konkrete problemstillinger:

- Paradoks at den øverste ledelse – direktionen – spænder ben for samlede løsninger. Et eksempel er, at direktør 1 lukker porten op med vision om øget brug af teknologi, f.eks. velfærdsteknologi i form af virtuel bostøtte. Kollegadirektøren er optaget af IT-sikkerhed og sikrer meget lukkede porte, resulterende i, at It-plattformen ikke giver mulighed for at spille sammen med de teknologier, der er til virtuel bostøtte. Lederen står så på en platform, der ikke er samstemt og har ikke mulighed for at levere. Et andet eksempel, Fælles Ejendomsadministration er sat i verden for at sikre kommunens ejendomme og prioritere tiltag til bygningsvedligehold. Driften modtager påbud fra Arbejdstilsynet om påkrævede tiltag inden for en tidsramme, for at bevare retten til drift. Men der skal slides og rykkes for tilladelse til tiltag. Efterspørger en fælles tilgang på strategisk niveau til påbud fra centrale myndigheder
- Der er fortsat megen silotænkning, hvor topledelsen spiller en strukturel brik ved at formulere ønsket om tværgående opgaveløsning men belønning sker ud fra budgetoverholdelse isoleret på eget budget
- Opnåede færdigheder i en søjle f.eks. genoptræning får ikke det fulde gennemslag, hvis færdighederne ikke vedligeholdes i næste tilbud. Resultatet kan så blive et efterfølgende aktivt men ikke nødvendigt støttebehov. Hele koncernen skal tænke i langsigtede løsninger,

alt andet er for dyrt. Skal også sikre rettidige indsatser og gode overgange, det er ikke holdbart med en tilgang om "Nu er min del af opgaven løst, så videre med borger"

Lederne oplever sig som del af en fælles ledelse, når topledelsen er åbne om dilemmaer og strategiske udfordringer f.eks. på et område, der er presset. Så sig det direkte, så dilemmaet kan deles. Når dilemmaer får lov til at blive formuleret og komme i spil er oplevelsen, at de blive nemmere at navigere i, uden at de nødvendigvis opløses. Det er også vigtigt, at topledelsen ikke går let hen over knasterne i beslutninger - lederne kan godt rumme svære ting men ikke "at ting gemmes bag døren". Op på disken med svesken! Oplæg skal være tydelige i forhold til, hvad beslutninger indebærer.

Det er demotiverende for lederne, når strategier, der lægges mange kræfter i, ændres, inden der har været tid til at vurdere, om strategien virker og om effekten af det påtænkte vil blive større.

Mere styring er ifølge lederne ikke alene svaret på de mange udfordringer, vi står med i kommunen. Lederne ser muligheder i flere fælles dialoger og løsninger - horisontalt, vertikalt og cirkulært.

Alle ledere oplever at være inddraget i det strategiske "fælles rum" med topledelsen men i varieret omfang. Flere ledere vil gerne inddrages mere i strategiske drøftelser om konkrete problemstillinger og løsningsscenarier. Lederne ser det som en forudsætning for bæredygtige løsninger, at viden fra praksisfeltet bringes i spil. Modvirker skrivebordsbeslutninger. Samtidigt fremmer dialoger med topledelsen ledernes strategiske forståelse og medvirker til meningsgskabelse:

- Møder fælles for direktør, chef og ledere ved større ændringer sætter en god ramme for at opgaven er fælles og for at høre hinandens perspektiver. Det er en god investering med møder, hvor der investeres i relationer og skabelse af fælles billeder
- Vi holder, hvad vi lover på alle ledelsesniveauer - derfor skal vi også sikre, at beslutningsgrundlag har input nedefra, så det kan realiseres. Det andet er demotiverende både for leder og medarbejdere
- Lederne vil gerne byde ind og have indflydelse. Det kan af topledelsen opleves som kritik, hvis rammen ikke sættes til dialog. Der skal gives rum til at drøfte forskellige perspektiver
- Funktionsledere skal være mere obs. på at lede opad - størst fokus på at lede nedad eller udad til kolleger. Men vigtigt, at ting ikke udvikler sig til en stor sag, inden ledelseslag finder løsninger sammen. Det gode spørgsmål er, hvordan ledelseslag får de bedste samarbejdsmodeller. Der må ikke være for åbne skodder men heller ikke for lukkede. Vi skal spille hinanden gode og ikke værne om eget ledelsesrum. Det giver større forståelse for beslutningen, hvis man som frontleder kender til mellemregninger, herunder også de politiske begrundelser. Så er det nemmere at sælge strategien til medarbejdere. Også vigtigt for ikke at tabe tiltro til topledelsen, at argumenterne holder. Nogle gange tænker man som frontleder, hvor kom det så lige fra - matcher det praksis? F.eks. at besparelser på administration ikke får betydning for kerneopgaven i botilbud. Selvfølgelig gør de det

Flere ledere peger samtidigt på vigtigheden af, at der netop er en arbejdsdeling, så frontlederne kan bruge kræfterne på at være til stede i fronten med fokus på nærværende faglig ledelse og personaleledelse. Men peger på bevidst og situationsbestemt inddragelse samt formen for inddragelse, som en del af løsningen.

Nogle ledere oplever en vis træghed i systemet, for lang tid fra ide til handling og realisering.

Lederne ser værdi i møder men også vigtigheden af, at møderne er værdiskabende og fører til flere handlinger. Flere kan skabe mere sammen og møder er også kit til relationskobling. Men møder er tids- og opmærksomhedskrævende. Flere ledere påpeger, at ledernes kræfter først og fremmest skal bruges på at drive institution! De ser et paradoks mellem ønske om indflydelse på helheden og behov for at være til stede i egen institution.

Tid er en begrænset ressource, både for ledere og medarbejdere og derfor er det vigtigt med mere værdiskabende møder:

- Der indkaldes til for mange møder, der ikke bringer noget nyt med sig. Det er som om vi tror, vi styrer bedre, hvis vi mødes mere
- Der indkaldes til for mange møder, uden at output evalueres "Der er mange, der vil for meget med os, i forhold til de ressourcer vi har". Der er for mange præsentationer og for lidt handling
- Minimere mødeaktivitet - hvornår skal vi lave alle de opgaver vi får med hjem fra møderne? Har vi ressourcerne til at handle på det, der præsenteres i de mange oplæg?

Lederne er optaget af en opdeling af møder i a) information, - de er glade for korte informationer fra direktør og chef - b) driftsrelaterede emner c) temaer med udvikling for øje. Eller forskellige slags møder, hvor nogle møder er temamøder med udvikling for øje og andre møder driftsmøder. Enkelte ledere er optaget af, at vi bør skrive mindre, at der for mange cc. At det kunne være mere værdiskabende, at ringe til hinanden og få aftalt handlinger eller vurdere om sagen kræver møde.

Tydlighed på roller og ansvar er vigtigt i hele ledelseskæden. Lederne ser behov for, at der alle steder er klart definerede ledelsesroller og ledelsesansvar på alle ledelsesniveauer. Flere områder har gode erfaringer med Leadership-Pipeline, som et godt instrument til at afklare lederroller på forskellige niveauer. Først når leder er klar på egne opgaver og ansvarsfelter, kan der suppleres med krydsende og cirkulær ledelse:

- Leadership pipeline giver en god struktur vedr. ledelsesopgaver og dermed ledelsesfokus. Bagsiden er hierarki og derfor er der behov for at supplere med en mere cirkulær ledelsesform. Nogle ændringer efterspørger idegenerering og input fra forskellige ledelseslag. Der er også udvikling i lejlighedsvist at indgå i fora, hvor den øverste ledelse er repræsenteret. Politiske beslutninger og strategier tolkes gennem mange lag, inden de når frontlederne. Det kan nogle gange være noget af en opgave, at koble sig på, når en proces har kørt længe i fora uden for en selv

Den lineære ledelse kan ifølge flere ledere med fordel suppleres med cirkulær eller krydsende ledelse i situationer, hvor det vil være værdiskabende at inddrage flere ledelsesniveauer f.eks. ved større omstillinger, paradigmeskifte eller tværgående problemer

Kommunikationen mellem ledelseslag har betydning for ledernes trivsel. Opmærksomhed på den sproglige italesættelse, fordi den enten giver eller tager energi. Desuden skal kommunikationen have fokus på at skabe mening. Lederne oplever generelt topledelsens kommunikation som anerkendende.

Et højt informationsniveau fra topledelsen giver ifølge lederne mulighed for, at lavere ledelsesniveauer kan navigere hensigtsmæssigt og rettidigt. Der er også vigtigt for lederne, at blive informeret om ting på eget område, inden pressen eller andre f.eks. fællestillidsrepræsentanter, kender til det. Ellers oplever lederne, at deres ledelsesautoritet undermineres. Det er f.eks. opslidende for en leder at læse i avisen, at det tilbud, der ledes, tænkes nedlagt. Når informationer fra topledelsen bliver for få, føler lederne sig ikke som en del af Vi - Vi. Fortællingen bliver så nemt, "Vi ved ikke helt, hvad der foregår".

Ledere fremhæver, at formen for tilrettevisning er afgørende for tryghed og trivsel. De nævner, at tydelighed er i orden, at der selvfølgelig skal meldes ud om, at der skal ske forbedringer men ikke i form af kollektive irettesættelser men ved at kalde de ledere til orden, der ikke leverer. Tilrettevisninger skal også ske, uden at der henvises til ansættelsesretlige konsekvenser, inden topledelsen vil gøre brug af sådanne:

- Generelle skideballer skal være bandlyste på alle ledelsesniveauer - dem man ville ramme er ikke dem, man rammer. Det er de dygtige der tager det til sig, og bliver triste over det

Enkelte ledere har oplevet, at spørgsmål, når organisationen er presset, kan opleves som kritik fra topledelsen, hvor intentionen i stedet var, at opnå større forståelse. Lederne er opmærksomme på, at kommunikation går begge veje, så lederne skal også selv være opmærksomme på, hvordan og i hvilken tone spørgsmålene stilles.

Lederne har øje for, at de fortællinger, vi har om hinanden i organisationen, har betydning for sammenhængskraften og muligheden for succesfuld tværgående ledelse og opgaveløsning. Opmærksomhed skal rettes mod, hvordan topledelsen, ledere og medarbejdere bidrager til enten at vedligeholde historier, forstærke dem eller ændre dem. Det får konsekvens for samarbejdet medarbejderne imellem, hvis lederne ikke udfordrer narrativerne. Er det nu rigtigt at... eller skaber fælles forståelse af hvorfor:

- Fokus på hvilken fortælling der gives til medarbejderne om rigets tilstand (fælles forståelsen eller forståelse for eget område). Fortællingerne fra topledelsen får betydning hele vejen gennem organisationen
- Direktør skal være opmærksom, på hvilke signaler en fortælling giver, som medarbejderne så byder ind på og giver ejerskab. Hvis fortællingen ændres hurtigt eller banebrydende, er det vigtigt med HVORFOR og en ny fortælling. Ellers kan medarbejderne ikke give følgeskab
- Vigtigt at få lagt gamle historier ned - at lederne på alle niveauer men også medarbejderne har øje for at korrigere i narrativer, der er forældede eller ikke befordrende

Anbefalinger:

- Øget koncerntænkning og koncernadfærd i direktion og chefgruppe med fælles mål og prioriteringer, der udmøntes i koordinerede udmeldinger og understøttende handlinger, når der skal findes løsninger på konkrete problemstillinger
- Afklaring af lederopgaver og lederansvar på forskellige ledelsesniveauer og ledelsesgrundlag, der hvor det ikke allerede findes
- Supplere den lineære ledelse med krydsende eller cirkulære ledelse, ikke pr. automatik eller i alle situationer men når det giver mening og skaber merværdi for idegenerering eller beslutninger
- Temasætte dagsorden om mere værdiskabende møder i de enkelte forvaltninger/ stabe – både form og indhold. Hvilke møder er der behov for? Antal møder? Hvem er relevante deltagere? Hvor lange møder? Hvad er dagsordensrelevant på hvilke møder? Referat og ikke mindst efterfølgende facilitering og opfølgning
- At tilrettevisninger eller justering af ledelsesadfærd sker til den enkelte i en anerkendende tone og ikke via kollektive beskeder
- At alle ledere i ledeskæden tager ansvar for at bidrage til konstruktive fortællinger, udfordre fortællinger og medskabe nye fortællinger, der er mere værdiskabende. Modvirke dem og os

Tværgående ledelse

Internt i forvaltninger og mellem sektorer

Alle ledere oplever, at der er potentiale i tværgående ledelse og opgaveløsning, men at det samtidig er komplekst, særligt når det går over direktør- eller chefområder. Lederopgaven kræver en dobbelt værkstøjskasse, hvor driften både skal kunne rumme specialistopgaver inden for eget område og helhedsorienterede tværgående opgaveløsninger.

Gensidig tillid, relationer og konkrete opgaver er nøglen til succes både inden for samme sektor og mellem sektorerne. Lederne peger på, at vi skal være meget konkrete på den fælles opgave, der skal løses. Det, at vi bringer ledere sammen, skaber ikke i sig selv resultater. Sagen skal være omdrejningspunktet og de bedste løsninger, også langsigtede. Økonomien må ikke drøftes før til sidst men ikke mindst er nøglen til succes realistiske og måske mindre ambitiøse tiltag, så løsning bliver mulig.

Inden for samme forvaltning har politikker, strategier og fælles tilgange f.eks. børnesyn, inklusion, rehabilitering og recovery skabt platforme for tværgående ledelse og opgaveløsning.

Fælles ledermøder, tværgående i forvaltninger, har gjort en forskel.

Der er gode eksempler med ledere, der mødes på tværs af f.eks. skole og dagtilbud og finder løsninger på gode overgange mellem dagtilbud og skole. Dagtilbud og skolevæsen er to forskellige verdener der kan lære noget af hinandens praksis. Også på social- og sundhed er der mange gode eksempler bl.a. fælles vikarkorps og dialogbaseret visitation, hvor myndighed og leverandør udarbejder fælles plan for borgerforløb.

Samarbejdet mellem institutioner og myndighed/bevilgende rådgivere er i en positiv udvikling, fungerer super godt nogle steder, mens det er mere udfordret andre steder, grundet ressourcemangel affødt af pres i ansøgninger, indberetninger, nye opgaver eller forskellige prioriteringer og nødvendigheder. Når påtrængende eller aftalte handlinger udebliver, og behovet for indsats vokser, står henvisende leder med udfordringen, og der bruges megen tid på at rykke. Der efterspørges hurtigere handlinger eller bedre kommunikation ved ventetider eller forskydninger i planlagte forløb.

Flere ledere efterspørger tydelighed i forhold til serviceniveau, hvilke børn og voksne skal modtage specialtilbud og hvilke skal almenområdet rumme? Der kan være forskelle fra sagsbehandler til sagsbehandler i samme myndighedsfelt.

Alle VIL det tværgående, og vi er godt i vej, men der er fortsat udviklingsfelter:

- Samarbejdet er udfordret ved besparelser. Alle beskytter "egen rede". De økonomiske udfordringer presser implementering af det nye børnesyn
- Forskellige forståelser og kassetænkning som barrierer: DUÅ som eksempel. 4 ledere bringer medarbejdere ind til det fælles mødebord. De kommer med forskellige mandater. Der er fortsat kassetænkning. Hvem gør noget og hvem griber ind, hvis det går i stå eller af sporet? Hvordan leder vi det?
- Støttetilbud på børne- og ungeområdet er ikke sammenhængende
- Lige nu er det betaling af kørsel til voksne i dagtilbud, der skaber frustrationer. Hvilken kasse skal betale social- eller sundhed? Behov for, at direktionen beslutter, for cheferne har ikke nødvendigvis samme prioritering eller tilgang, selv om de er i samme forvaltningsområde. Det tager unødigt tid og skaber frustration
- Leder er afhængig af, at andre ledere har samme tilgang og prioritering af opgaver - og det er ikke altid tilfældet. Ventetid på APV - hjælpemidler, oplever at skulle slås med eget system. Beder kun om det, der er absolut nødvendigt

Der er stor opbakning til, at flest mulige pædagogiske ressourcer skal ud i institutionerne men der er forskellige perspektiver. Nogle ledere ser gode muligheder i at fagspecialister og ressourcepadagoger er samlet og kommer ud i institutionerne, mener det højner kvaliteten, alle institutioner har ikke viden nok. Det fremhæves, at der ofte er faste personer tilknyttet og hurtig respons. Det værdsættes, at leder af institutionen definerer opgave og tidsforløb. Andre ledere ønsker, at alle ressourcepadagoger fordeles i institutionerne, hvor der så skal være frihed til at vurdere, om de skal bruges i særligt tilbud eller som bedre normeringer til f.eks. at skærme udsatte børn. Vejledningen ses som mindre nødvendig, pædagogerne er dygtige og har ofte efteruddannelse. Det er tid til at udføre handlingerne, der mangles. Flere ledere vurderer, at kunne løfte flere børn betydeligt ved tilførsel af de timer ressourcepadagogerne kan bidrage med i de enkelte institutioner.

Der ses værdi i en fælles paraply for tilgange og begreber mellem Videnscenter og tilbud/institutioner, da medarbejderne samarbejder eller overtager børn og unge fra hinanden. Lederne oplever tilsvarende en positiv udvikling på tværgående ledelse mellem sektorerne og den tværgående opgaveløsning.

Vi er i vej og der er mange eksempler på, at vi lykkes! Men vi kan nå længere endnu!

Alle har gode intentioner og kan tilslutte sig strategien. Men der er nogle indbyggede strukturelle, faglige og kulturelle udfordringer, der skal nedbrydes. Økonomi, forskellige prioriteringer og forskellige vurderinger af værdiskabelse er ofte skjulte passagerer, når der skal trækkes fra:

- Følgende er befordrende for vejen ind: Koncerntænkning med fælles tilgang om, at det handler om bedste og billigste tilbud til borger, uanset hvor udgiften havner, at lederne har fælles tilgang og sikrer gennemsigtighed, så medarbejderne ved, hvad de skal gøre. Gode relationer og tillid. Men det er skrøbeligt, hvor følgende ting bl.a. kan føre til tilbagefald: Nye ledere/udskiftning af ledere, besparelsesrunder der ændrer prioritering i en af søjlerne - er vejen ud. Når det lykkes, handler det også om, at vi formår at undres over hinandens praksis uden at det opleves eller opfattes som kritik
- På overfladen er det borgers behov og bedste og billigste samlede løsning der er i fokus, men parterne forsøger at undgå opgaven af økonomiske grunde. Leder vurderes på egen budgetoverholdelse. En måde at navigere i dilemmaet mellem den bedste tværgående løsning og økonomi kunne være at italesætte dilemmaet, og finde realiserbare og måske mindre ambitiøse løsninger. Fælles forventningsafstemning. Det er fælles cases, der er bedst til at skabe en ønsket praksisændring eller fælles løsning
- De interne overgange er lige så svære som de eksterne - forskellige perspektiver, forskellige ting, man bliver målt på osv. Så længe vi taler om, hvordan et nyt tiltag skal udvikles og gennemføres, skal vi gøre os fri af økonomi og vores egen lille boldgade og finde den bedste løsning. Herefter går vi hver til sit, og kigger på, hvordan vi bedst kan indføre det nye tiltag hos os selv. Her er det selvfølgelig vigtigt, at man er loyal over for beslutningen og ikke twister lidt til egen fordel. Jeg oplever, at det er i omsætningen, vi oftest får udfordringer, så det besluttede ikke fuldt ud gennemføres
- Der kan være overlap i opgaveløsningen i søjlerne gennem flere år uden at nogen opdager det f.eks. samtaleforløb to steder uden at forene tiltag. Heller ikke øje for at der kan være interne specialister, der ikke rekrutteres men i stedet rekrutteres dyrere eksterne leverandører
- Cheferne taler godt med hinanden, men det fører ikke til nok handlinger. Hvor er barriererne? Hvor er mulighederne for at overkomme dem?

Der skal ifølge flere ledere være øje for ikke at skabe unødigt kompleksitet i de tværgående forløb, som tager tiden fra kernen. Områderne er i sig selv store og kræver overblik at lede. Udgangspunktet er relevansen, og at den fælles opgave er veldefineret.

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere fra Børn- og Unge og Voksenområdet fungerer godt i det fælles oprettede forum "Overgangsteamet", fordi møderne handler om konkrete ting, der er tillid, samme mål og opgaven er det fælles udgangspunkt:

Fælles opgaveløsning omkring overgangssager fungerer godt på frontlederniveau fordi:

- Der er samme mål
- Opgaven er det fælles udgangspunkt - en konkret sag eller problemstilling
- Der er tillid og kendskab lederne imellem
- Der tales åbent og ud af posen
- Der bliver handlet - vi "fixer"

Der ses et fortsat udviklingspotentiale især på det specialiserede socialområde.

Det har gjort en positiv forskel, når ledere og medarbejdere på tværs af sektorområder har deltaget i fælles undervisningsforløb, f.eks. om den narrative tilgang.

Ledere oplever det også befordrende, når de inviteres til personalemøder på andre ledes områder, så der skabes fælles forståelser og initiativer.

Det nævnes som en udfordring, at nogle ledere er nemmere at "trække til truget" end andre ledere i samarbejdet, så det er fortsat en opgave for topledelsen at motivere lederne. Der er behov for, at alle ledelsesniveauer italesætter de fælles målsætninger. Vi skal ville de tværgående løsninger alle sammen og "ovenfra" skal man fastholde og understøtte strategien.

Næste fase i udviklingen af den tværgående ledelse vil ifølge flere ledere kunne fremmes ved at cheferne, der har det tværgående perspektiv i organisationen, får en mere aktiv rolle i implementeringen ved at være bærere af den nye kultur og hjælpe med de udfordringer, der dukker op i frontlinjen. Der er behov for chefernes koordinering, fælles prioriteringer og beslutninger, når forskellige styringsmæssige og faglige rationaler støder sammen i fronten. Lederne er nået langt med at kunne give relevante bud på løsninger, men kan ikke "ta selv", i de tilfælde, hvor "fællesrummet" er uafklaret. Chefernes egne dagsordner eller beskyttelse af egen søjle, må ifølge lederne ikke stå i vejen for, at de tager ansvar for det fælles. En leder spørger: "Er udfordringen at alle ved bedst og ingen vil afgive suverænitet?".

Lederne giver flere eksempler på "kassetænkning" og sektortænkning:

- Der er penge på arbejdsmarkedsområdet til 15 - 17 årige unge, men de kan ikke komme fællesskabet til gavn uden en visitation i jobcentret - som ikke er lovgivningsmæssigt påkrævet. Skaber unødigt bureaukrati
- Forskellige tilgange til, om der skal bruges servicelovstilbud f.eks. STU, almene tilbud FGU, eller tilbud efter arbejdsmarkedslovgivning eller ungdomsskolelovgivning. Alle kan tilslutte sig flest mulige i almene tilbud, men alligevel kommer vi ikke altid i mål med løsningerne grundet økonomi eller forskellige prioriteringer
- Tværgående projekter er en udfordring, hvor tilbud for ofte ophører, når projektpengene stopper og de forskellige parter skal opnå enighed om at bidrage sammen til fortsat drift. Der er også forskellige tilgange til effektivvurdering. F.eks. kan effektivvurdering være forskellig i jobcenter og sociale tilbud - hvilken logik danner så baggrund for beslutning?
- Lige nu er der debat om hvilken kasse der skal betale for ledsagelse af borger til speciallæge - jobcenter eller socialafdelingen, det dræner for energi og der er tale om små penge

Nogle gange er det svært for lederne at vide, hvem der har taktstokken og beslutningsretten ved uenighed eller modsatrettede tilgange ledere imellem. At uddelegere retten til at fungere som "dommer" til en af lederne, nævnes som en mulighed. Det kan også være uklart, hvem der har taktstokken i en borgersag. Der er gode erfaringer med koordinationer f.eks. hjerneskadekoordinator, mens det er sværere med de nøglepersoner, der skal gribe "boldene" bagefter.

Anbefalinger:

- At cheferne 1) sikrer retningsgivende strategier og fælles mål på relevante tværgående områder og 2) cheferne inddrages ved usikkerhed om serviceniveau og opgaveplacering ved tværgående løsninger og 3) cheferne får en praksis/et forum for fælles prioriteringer og beslutninger, så der kan sikres hurtigere løsninger, når lederne har forskellige positioner
- At cheferne, når holdet til den tværgående opgaveløsning er sat, bemyndiger 1 af lederne med særlig mandat til beslutning ved uenighed
- At der er mere fokus på belønning for tænkning på tværs for at undgå suboptimering og skubning af opgaver - f.eks. ved at skabe tværgående puljer til bestemte aktiviteter
- At modeller, der er afprøvet med succes - f.eks. modellen i "Overgangstemaet" danner model flere steder
- At ambitionsniveau i de konkrete tværgående borgerforløb afstemmes serviceniveau, så ambitionsniveauet ikke bliver en barriere for løsninger

Samspil med politikere

Samspillet med politikerne er overordnet godt, der er respekt om det politiske niveau. Der er hos nogle ledere en oplevelse af, at politikerne de senere år er blevet udfordret i takt med at økonomien er presset.

Det er vigtigt for lederne, at beslutningsgrundlag er gennemsigtige for politikerne, så de er klar over konsekvenserne af beslutninger, f.eks. reduktioner på enkeltområder, så lederne ikke står med opgaven med at omsætte handlinger, politikerne ikke forventer eller kommer i klemme, når beslutninger skal italesættes for borgerne. Det er særlig skidt, hvis politikerne efterfølgende skal på "tilbage tog" og beslutning ændres.

Samtidigt er det vigtigt for lederne, at politikerne tør træffe nødvendige politiske beslutninger, der også omfatter prioriteringer modsat beslutninger efter "grønthøstermodellen".

Flere ledere oplever ind imellem modsatrettede politiske meldinger, krav om effektiviseringer men ikke accept af nødvendige serviceforringelser. Italesætter vigtigheden af politikere, der vil stå på mål og sætte tæring efter næring. Politikerne fjerner ofte nye opgaver til, uden at fjerne nogle, det hænger ikke sammen.

Endvidere er det frustrerende for lederne, når politikerne lover mere, end der er dækning for:

- Politikerne lover undertiden mere end bukserne kan holde til. Eksempelvis tilførsel af penge til folkeskolen med den ene hånd og reduktioner, der æder en del af det tilførte med den anden hånd. Men urealistiske forventninger er skabt hos medarbejdere og forældre, og det står lederne tilbage med

Det er vigtigt for lederne, at politikerne står ved deres beslutninger og at de gælder for alle borgere. Det udfordrer lederne, når enkelte borgere, der er højtråbende f.eks. får ydelser, der ligger ud over servicedeclarationer:

- Det er frustrerende, når højtråbende eller lokalkendte borgere får mere end angivet i servicedeclarationer. Nogle gange er det fornuftigt at finde en løsning men helst ikke for tit, for så underløbes de decentrale ledere og medarbejdere. Det kan også skabe præcedens. Det er derimod vigtigt, at der er plads til lidt fleksibilitet i ledernes vurderinger, så det er dem og ikke politikerne der har taktstokken på afgørelser inden for den politisk vedtagne ramme

Lederne er også optaget af afgrænsningen mellem politikerne og administration. Det er vigtigt for lederne, at politikerne lægger de overordnede linjer og så viser tillid til ledelsen, der får frihed og ansvar til opgaveløsningen.

Anbefaling:

- At topledelsen har en temadrøftelse med politikerne om undersøgelsens pointer

Lederunderstøttelse

Lederne oplever overordnet god understøttelse i jobbet. Enkelte ledere efterspørger mere administrativ hjælp i egne tilbud, men ikke på bekostning af de faglige ressourcer.

Det er en pointe i undersøgelsen, at det er meget forskelligt, hvilken lederunderstøttelse de enkelte ledere har behov for eller ser værdi i. Derfor skal tilbud kunne vælges til eller fra.

Samarbejde med stabe

Samarbejdet med stabene, både de centrale og stabene internt i forvaltningen fungerer godt – de oplever kvalificeret faglig hjælp og ord som imødekommenhed og hjælpsomhed fylder hos lederne.

Der er stabsfunktioner, på forskellige niveauer i organisationen, opgavebestemt, fra centrale stabe over stabe i forvaltningen til stabe i de enkelte centre/arbejdssteder.

Lederne oplever sig bedst understøttet af stabe, der bidrager konkret til opgaveløsningen f.eks. Løn og Personale, juristerne og de decentrale økonomifunktioner, modsat stabe der har mere rådgivende funktioner. Det fremmer samarbejdet og den fælles opgaveløsning, at flere stabe prioriterer faste kontaktpersoner til de enkelte forvaltninger/arbejdssteder. Det skaber tilgængelighed, hurtigere arbejdsgange og mindre bureaukrati. Relationer og tillid er nøglebegreber.

Lederne ser ide i, at topledelsen løbende forholder sig til, om opgaver mest hensigtsmæssigt er placeret i centrale stabe eller decentralt. Opgaverne skal løses centralt, der hvor det giver bedst mening ud fra kvalitet, effektivitet og aflastning af ledere. Nogle ledere oplever ansvaret for indvendig bygningsvedligehold frustrerende. Deres profil er ikke rettet mod bygningsopgaver. Forslag om, at Fælles Ejendomscenter overtager budget og ansvar for indvendig vedligehold, for de ledere der ønsker det. På samme måde kunne Løn og Personale med fordel have alle opgaver vedr. ansættelsesbreve.

Ledere er opmærksomme på, at de selv skal være afklaret på, hvad de ønsker af få hjælp til for at de kan forvente kvalificeret hjælp. Der kvitteres for, at flere centrale stabsområder afsøger, hvad de decentrale ledere har behov for og drøfter model for samarbejde omkring konsulenttydelser.

Nye ledere, især ledere i første lederjob, nævner, at det kan være svært at få overblik over de centrale "hjælpetropper". Savner overblik over: Hvilke støttetilbud, hvor er konsulenterne placeret og hvilke konsulenter servicere mit område? Men flere bruger ledernetværket til brobygning til stabene.

Desuden efterspørger nogle ledere mere hjælp til facilitering af processer og flere fælles redskaber fra stabe:

- Vil gerne have mere hjælp til processer - facilitering for at komme hurtigere i land med implementering af nye ting. Vil også gerne have hjælp til et udkast til en businesscase. Alle ledere skal ikke udvikle basisredskaber men tilpasse dem til eget område

Omvendt skal repræsentanter fra praksis også inddrages i et udvikle redskaberne, så de matcher praksisfeltets behov og virkelighed.

Der er organisatorisk fokus på at understøtte nye ledere, men der skal ifølge lederne også være øje for at understøtte, når ledere går fra et ledelsestrin til et andet f.eks. fra leder til chef, eller fra leder til centerleder. Det betyder nye ting, der skal introduceres til, og kompetencer der skal styrkes. Desuden at medtænke lederudvikling ved markante omstillinger og nye paradigmer:

- Tænke på tiltag, der kan bringe ledere ind i ny tid. Når man som leder at omstille sig til markant andre vilkår og paradigmer? Fagfaglig ballast er ikke nok til at lede de udvidede tilbud - kan fagfaglighed komme til at blokere for udvikling, hvis øvrige lederkompetencer ikke er stærke nok?

Nogle ledere italesætter oplevelsen af, at der nogle gange er langt fra rådhuset ud til de decentrale enheder. Nogle stabe mangler indsigt i eller forståelse for fagområdets vilkår. Det eksemplificeres med, at flere ledere oplever det frustrerende, at de i februar måned fortsat ikke har et budget for 2020. Et andet eksempel er udmelding fra IT afdelingen om sikker print med tre dages varsel, ligesom IT afdelingen ikke kan supportere på fagsystemer på alle tidspunkter. Desuden:

- Der bør være en opmærksomhed på, at lister der trækkes på rådhuset f.eks. fra Targit, og som udgør styringsmateriale, ikke altid indeholder de rette indikatorer til at beskrive området. Der efterlyses en større "fornemmelse" for marken. Hvilken kontekst sættes tallene ind i? Hvis man skal være tryk og bidragende i marken, skal man kende den kontekst tal indgår i, i det politisk beslutningsgrundlag eller oplæg til direktionen. Leder vil gerne

inddrages, inden tal og vurderinger vedr. området når frem til politikerne. Er alle mellemregninger med inden beslutning?

- Der er brug for en klar ansvarsfordeling mellem stabens og ledernes ansvar. Hvad har leder f.eks. ansvar for og hvad har indkøbsafdeling ansvar for ved indkøb? Ansvar og plan for proces bør gøres tydeligere. Det burde være ligesom ved en borgerudskrivelse fra hospital, en fælles plan og den ene hånd giver ikke slip, før den anden tager over

Flere ledere stiller spørgsmålet, om for mange stabschefer kan hindre sammenhængende tilbud?

Økonomi og administrative systemer

Lederne oplever et tæt og konstruktivt samspil med økonomikonsulenter i egen forvaltning. Sætter pris på, at budgetmedarbejder også "rykker ud" på arbejdsstedet og understøtter forud for de store budgetopfølgninger, eller når komplekse ting er i spil. Enkelte ledere efterlyser mere information, når staben ved omstillinger eller budgetreduktioner omplacerer penge. Ønsker mere gennemsigtighed, det kan være svært at gennemskue ændringer i budgettet.

Lederne er tilfredse med, at økonomien er lagt ud decentralt. Nogle ledere nævner styring via pakker som udfordrende. At det kan mindske mulighed for kreativitet.

Det er forskelligt, hvilket forhold og kompetencer lederne har til økonomi. Nogle ledere er meget interesseret i økonomi, har økonomikompetencer og udtrykker, at de godt kan lide at dykke ned i budgetterne. Andre, især nye ledere uden erfaring med styring af økonomi, oplever at være startet i jobbet med mangelfulde kompetencer. Ser et behov for, at økonomikonsulenter giver dem "særundervisning" omkring opbygning af budget, økonomisystem m.v., så de hurtigere får kompetencer til den økonomiske styring. En leder udtrykker: *"Opmærksomhed på at ikke alle lærere og pædagoger er de fødte økonomer, men skal blive det hurtigt!"*.

Det er afgørende for lederne, at de administrative systemer, der skal understøtte lederne f.eks. til økonomistyring, er lette at håndtere. Der skal være opmærksomhed på, at systemerne ikke bliver for komplekse.

Lederne er glade for Targit som understøttende analyse- og styringsredskab. Target er blevet bedre og bedre som understøttende system i takt med, at systemet udvikles. Det fremhæves som positivt, at vi systemet er udviklet i fællesskab mellem stab og fagområderne.

Efterspørger et løn- og personalesystem, der taler direkte sammen med økonomisystemet samt, at der automatiseres mest muligt. Budgettal skal f.eks. kunne overføres automatisk fra det ene budgetår til det andet, så leder ikke skal sidde og taste basistal som i dag, men kun foretage justeringer.

ØS opleves ikke som et logisk opbygget program. En leder anbefaler, erfaringsbaseret fra lederjob i nabokommune, et undersystem til ØS - Nem Økonomi med data fra både løn og økonomi sat ind i en pædagogisk form, der giver overblik.

Løn og Personale

Mange ledere fremhæver et særdeles godt samarbejde med Løn og Personale. Flere bruger ord som x er min livline og de oplever tilgængelighed.

Lederne -også erfarne ledere - oplever personalejura som en kompleks disciplin, hvor de har brug for kvalificeret støtte og sparring. Nye ledere, ansat til opgaver med tilpasninger og afviklingsplaner, beskriver en stejl læringskurve, hvor Løn og Personale har været en god støtte. Mange ledere oplever, at det er svært - også personligt - at skulle afskedige medarbejdere.

Lederne er forskellige, hvor nogle ønsker flere klare svar på komplekse personalejuridiske problemstillinger, mens andre ønsker sparring i forhold til muligheder og konsekvenser, så de selv

bliver klar på den rette beslutning, bevarer handlerum og får mulighed for læring. Enkelte ledere er i tvivl om, hvem der har beslutningskompetencen i en personalesag ved uenighed mellem leder og stab.

Nogle ledere efterspørger mere risikovillighed hos Løn og Personale i forhold til at udfordre grænser i personalejuraen. Oplever at de måske i for høj grad vil være "på den sikre side". Det kan, som lederne oplever det, give unødigt lange forløb i personalesager. Samtidigt udfordrer ledere gældende "spilleregler":

- Der er ofte meget lange forløb, før en leder eller medarbejder kan afskediges, hvor komplikationerne i den samlede organisation er store – måneders ekstra udgifter og mistriksel for andre medarbejdere. Så betal ved bod og slut! Hvorfor ingen afskedigelsesbreve fredag? Det kunne give medarbejder mulighed for støtte af familien i weekenden

Flere ledere anbefaler en praksisændring, så flere afskedigede medarbejdere fratræder straks, med mindre det er oplagt, at omplacere til job eller at supplerende kompetencer kan opnås andet sted i organisationen. Arbejdsstedet påvirkes af, at have en "sørgende" eller "utilpasset" kollega i huset. Lederne er opmærksomme på de økonomiske omkostninger, men henviser til, at der ellers kan komme andre omkostninger f.eks. til personaletrivijsel.

Flere ledere fremhæver samtidigt det positive i, at Løn og Personales profil er kendetegnet ved, at de er retfærdige og kræver ordentlig adfærd både af topledelsen, ledere og medarbejdere. Det holder på den lange bane. Flere nævner, at de oplever at få et velment skub, når de selv har svært ved at handle, fordi det er svært at afskedige en medarbejder "tæt på". Andre lederne har øje for, at de kan have behov for at nogen holder fast i snoren, når de selv er for "hurtige på aftrækkeren". Men det ene udelukker ikke det andet.

På social- og sundhedsområdet fylder vagtplanlægning meget, fordi god vagtplanlægning styrer økonomi og fordi de faglige organisationer rejser sager om brud på arbejdstidsregler. Lederne oplever, at den omfattende understøttelse af planlæggere og ledere ved undervisning i SD systemet og arbejdstidsregler har gjort en væsentlig forskel. Fremhæver det gode i, at Løn og Personale vedholdende følger op og ser det gerne fortsætte evt. via stikprøvekontrol.

HR Udvikling

Lederne er generelt godt tilfredse med ydelser fra HR – fremhæver særligt coachforløb til ledere/medarbejdere, Morgendagens Ledere, Lederintroduktionsforløb samt elevuddannelser. Flere ledere har også gode erfaringer med processtøtte fra HR ved arbejdsmiljøproblemer:

- Har modtaget kvalificeret ledercoaching i HR - tilgængelig nu og her, hvilket også er afgørende. Leder ønsker ikke at blotte sig i ledergruppen eller i sparringsamtale med chef
- Super samarbejde med HR omkring forløb med dårligt arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Model med: A. Spørgeskema B. Vision og værdier/tilgange, de vil efterleve i den daglige praksis C. Gode eksempler på adfærd, der afspejler de ønskede værdier - drøftes på personalemøde hver 3. uge. Det har været en model, der har ført til ændret adfærd, modsat at det er "noget der hænger på opslagstavlen"

Enkelte ledere efterspørger, at HR i højere grad indarbejder opfølgning på tilbud f.eks. ledercoaching og udviklingsprocesser, så processerne når i mål. Der er også andre perspektiver på udviklingsfelter:

- HR har assisteret ved kulturforandring med en temadag - god oplevelse. Det er svært både at være leder og facilitator i processer. Men set i bakspejlet, skulle forløbet have været fulgt op af tiltag med fokus på, at de nye værdier rent faktisk kommer i spil.

- HR bør være mere opmærksomme på, om de har kompetencer til at skabe effektfulde coachforløb ved alle problemstillinger. Konkret oplevet god effekt af forløb ved omstillinger og afskedigelser men mindre effekt ved forløb, hvor medarbejdere har været udsat for vold eller trusler. Her opleves større effekt ved privat udbyder, der er eksperter på arbejdsmiljø. Måske kunne HR udbyde nogle typer af ydelser og opnå specialviden her og have en henvisende funktion til private udbydere ved andre problemstillinger. Ikke alt til alle!
- HR mangler processtyringskompetencer og processen når ikke altid i mål. Udfordrer ej heller organisationen nok. anbefaling er, at specialisere ydelserne mere for at højne niveauet
- HR må gerne udfordre mere f.eks. ved ledercoaching

Nogle ledere ved ikke, hvilke ydelser HR udbyder, ser kun HR som en partner ved organisatoriske udfordringer og ikke ved udviklingsforløb f.eks. udvikling af medarbejderteams. Så der er behov for større italesættelse af de ydelser, der udbydes.

Lederne efterspørger ikke nye centrale tiltag vedr. sygefravær. Mere fokus på arbejdspladserne - medarbejdervilkår, at jobbet giver mening, nødvendige kompetencer til kerneopgaven og en fælles understøttende kultur, som værktøjer til trivsel og mindre fravær. Vil gerne udbygge kompetencer til sygefraværssamtaler i samarbejde med Løn og Personale.

Lederne er afhængige af at kunne "sætte det rigtige hold". Der er en forståelse af, at de rette medarbejdere til rette opgave er vejen til succes. "Fejlansættelser" sætter spor. Flere ledere synes, det er en vanskelig opgave, herunder at afdække kandidatens profil, især den personlige profil. Det er ikke nok med gode faglige kompetencer, medarbejderne skal også have lyst til og evne at være holdspillere. Har gode oplevelser med inddragelse af HR ved ansættelser af ledere men også ved flere samtidige ansættelser af medarbejdere. Flere ledere ønsker, at HR i modsætning til nu, er til rådighed ved medarbejderansættelser i de situationer, hvor det efterspørges.

Flere ledere undrer sig over betaling for ydelser i HR - forstår godt begrundelsen - men hvorfor her og ikke ved andre stabsydelser? Betaling for nogle typer HR ydelser kan være en barriere for brug af ydelserne, hvilket kan opleves som et paradoks, fordi behovet måske er størst i situationer, hvor organisationen er udfordret, også på økonomien.

Enkelte leder stiller spørgsmålstejn ved, om man kan stole på HR's neutralitet og diskretion. Ingen har dog eksempler på, at det ikke er tilfældet.

Kommunikation

Lederne oplever at ekstern kommunikation og presse fylder mere end for år tilbage. Der er flere gode eksempler på samarbejde mellem stab og praksisfelt om fortællinger, der er lykkedes, pjecer, der har nået modtagerne og materiale, der er kvalificeret, f.eks. via visualiseringer. Et gab, som lederne oplever, at komme til kort over for i samarbejdet, resulterende i at de selv klarer opgaven eller den eksterne kommunikation fylder for lidt i forhold til behovet. Freelancejournalist, der var inde i en periode, gjorde en positiv forskel.

Nogle ledere efterspørger, at Kommunikationsteamet stiller sig mere til rådighed. Identitet, brand og omdømme har stigende betydning for organisationers succes – også i konkurrencesituationer med andre institutionstilbud. Den decentrale ledelse har svært ved at nå tilstrækkelig kommunikation f.eks. på Facebook om gode historier:

- Vil gerne arbejde tættere sammen med Kommunikationsteamet om branding af de kommunale plejecentre. Historien om pleje af ældre er unuanceret og dermed hverken retvisende eller attraktiv. Det er svært at rekruttere især social- og sundhedsassistenter til plejecentre, og der er behov for at beboere, pårørende og medarbejdere er stolte af den gode kvalitet, der er på plejecentrene. Det kræver en stærk vision, platform fælles for alle plejecentre og rum til forskellige profiler efterfølgende på de enkelte centre. I en travl hverdag, hvor driften kræver sit, bliver opgaven ikke løftet, hvis ikke de centrale kræfter bidrager med viden, som facilitatorer og med konkrete opgaver omkring grafik m.m.

Andre ledere mener, at ideen om den gode historie er overdreven. I stedet for skal vi skabe gode historier gennem kvalitet i kerneopgaven. De historier spredes som ringe i vandet både af borgere og medarbejdere. Det er de historier, der virker bedst. De resultater der skabes i det lange seje træk er den bedste branding, gode historier kan blive hule, hvis der ikke er dækning for dem.

Dårlig presseomtale er en kilde til udbrændthed og har derfor ledernes opmærksomhed. Hvordan sikrer vi f.eks. den bedste presseomtale ved omstillinger? Vi skal samtidigt turde drøfte, om der også er et reelt grundlag for en dårlig historie, så vi bruger dem til læring.

En særlig dimension er kommunikationen via sociale medier f.eks. Facebook. En leder udtrykker:

- Det er meget opslidende, når der er negative historier på sociale medier - hvad er strategien her? Det er uretfærdigt, at pårørende kan skrive meget omkostningsfrit, f.eks. "De yder aktiv dødshjælp i x plejecenter"

Flere ledere efterlyser en beredskabsplan på dette felt og temadrøftelse af, hvordan vi på kvalificeret vis agerer i forhold til negative opslag på sociale medier.

Enkelte ledere efterlyser klarhed på, hvornår leder selv udtale sig til pressen og hvornår er det en direktør eller chef der udtaler sig i pressen.

Anbefalinger:

- Løbende vurdering af stabsfunktionerne og deres opgaveportefølje. Hvad er værdiskabende?
- Afklaring af, om der er områder, hvor stabe med fordel kan overtage opgaver fra praksisfeltet, fordi de bedst og billigst driftes centralt eller der kan undgås overlap
- Vurdere behovet for strukturelle modeller for samarbejde. Stab og praksisfelt. Hvordan skabes den bedste samarbejdsform mellem stab og praksisfeltet?
- At flere styringsværktøjer – ligesom Targit - udvikles i et samarbejde mellem stab og praksisfelt - skaber værktøjer med større værdi
- Direktionsdrøftelse af kommunens praksis og den fremadrettede "kurs" i personalesager med fokus på kortere forløb
- At Løn og Personale deltager i flere personalesamtaler, når ledere efterspørger ydelsen
- At HR afklarer fremtidig profil – herunder generalist/specialist ydelser, graden af rammesætning/styring i processer m.v. og finder en form for italesættelse af de ydelser, der udbydes
- At HR står til rådighed ved ansættelser af medarbejdere, når ledere efterspørger ydelsen. Evt. kun i slutfasen, når der skal hentes referencer, eller der skal vælges mellem de sidste to kandidater
- Løbende stillingtagen til profil for Kommunikationsteamet og medarbejderprofiler, tilpasset kommunikationsstrategien og nye medietendenser
- Beredskabsplan ved usaglige eller nedgørende omtale af arbejdssteder eller medarbejdere på sociale medie

Samarbejde med faglige repræsentanter og faglige organisationer

Mange ledere oplever et frugtbart samarbejdet med de faglige repræsentanter TR/FTR og AMIR, hvor samarbejdet i overvejende grad understøtter kerneopgaven og de gode arbejdsfællesskaber. Flere ledere oplever de faglige repræsentanter som alliancepartnere, at der er fælles mål, at de kan se tingene fra flere perspektiver og bidrager både som ambassadører og som formidlere af det, der "går på vandrerne":

- Godt samarbejde med TR og AMIR - især sidstnævnte gør en stor indsats i forhold til trivsel. Bidrager også til beredskabsplaner og materiale til trivselssamtaler. Kræver tid da de skal

inddrages tæt - prioriteres. Det er vigtigt at have forventninger til dem. De skal bidrage når de får funktionstillæg

- Godt samarbejde med TR og AMIR - bruger mange kræfter på det. Har små AMIR grupper i centret der mødes med funktionsledere i hver sin gruppe og samlet. Kræver investering. Drøfter f.eks., hvordan kan vi sikre trivsel i en periode med reduktioner? 2 årig valgperiode er for kort! Drøfter også strategiske ting med dem for at give dem perspektiver. Har årshjul for temaer

Andre ledere er udfordret i samarbejdet, og oplever, at de faglige repræsentanter ind imellem er mere modspillere end medspillere. At der er mere fokus på ret end på pligt:

- Nogle gange opleves TR'erne som mistillidsmænd, hvor ledelsen tillægges motiver de ikke har. TR rollen kunne trænge til at professionaliseres. Et emne til drøftelse med organisationerne.
- Der er fortsat en manglende loyalitet hos de tillidsvalgte ind imellem i forhold til at italesætte nye nødvendige tiltag, som direktionen har besluttet

Lederne knytter de faglige repræsentanter tæt til sig og bruger meget tid på at inddrage dem. Flere ledere peger på, at de faglige repræsentanter også skal udfordres for at udvikles og nogle ledere har lavet forventningsafstemning på rollen og ret og pligt. Bibringer dem også et strategisk perspektiv som gør, at de bedre kan stå der i medarbejdergruppen og understøtte omstillinger, organisationen ikke er helt klar til:

- Udfordrer TR og FTR når de ikke leverer. Efterlyser mere fællesskabstilgang. Fra kritisk aktør til samarbejdende aktør i respekt for hinandens roller. Samarbejde er overskriften. Hvordan er vi gode sammen?

Flere peger på, at det er vigtigt med en fælles organisatorisk forståelse af, at der er ytringsfrihed men at uenigheder skal drøftes og løses i rette fora. Desuden at det er kerneopgaven og det, vi skal levere, der bør være det fælles fokus.

Flere ledere har de senere år stået i spidsen for svære omstillinger, som dele af medarbejdergruppen i udgangspunktet har været imod. APV'ere ved omstillinger er ikke anonyme, men nogle ledere oplever, at det alligevel er ret omkostningsfrit for medarbejdere at udstille ledere. For ledere er det svært, at se sig udstillet som en dårlig leder af medarbejdere, der modarbejder forandringer, når leder har høje krav til sig selv om at være ordentlig og medarbejdertrivsel ligger en' på sinde.

MED systemet som strategisk redskab er understøttende der, hvor det fungerer. Det er vigtigt fortsat at udvikle det. Det fungerer kun, hvis det både er et sted udfordringer kan drøftes og har karakter af en fælles platform for udvikling:

- Det er vigtigt, at sætte rammen for samarbejdsformer og møder uden at disciplinere

Flere ledere oplever, at det samlede Med system er svært at gennemskue. Hvilke temaer hører til på dagsordenen på hvilke niveauer i Med systemet, og hvilke roller har aktørerne. Hvad betyder ret og pligt i praksis? Det er svært at se en "rød tråd" gennem MED systemet. Der efterspørges en opmærksomhed på gennemsigtige og forståelige dagsordner og aftaler i Hoved Med og Fælles Med, så møderne skaber værdi, også for ledere og medarbejderne, der ikke er repræsenteret på de niveauer. Temaerne får ikke nødvendigvis gennemslag i organisationen, fordi de ikke danner spor.

Nogle ledere oplever tilsvarende, at samarbejdet med de faglige organisationer fungerer rimeligt eller godt:

- Samarbejdet med de faglige organisationer fungerer godt når:
 - Vi møder dem inviterende – imødekomme og med respekt for de forskellige roller – gør meget for at opbygge relation
 - Vi inddrager organisationen tidligt i forløbet, så de bliver partnere - skabe åben dialog med dem
 - Vi viser forhandlingsevne – balancerer mellem at imødekomme og stå fast
 - Vi spiller med åbne kort - det kan vi og det kan vi ikke
 - Vi står fast på at det er ok at afskedige, men proces skal være i orden

Flere ledere har oplevet, at samarbejdet er forbedret efter dialog om dårlig tone, hvor det handler om at være up front og italesætte udfordringen. Det er vigtigt med ordentlighed men også tydelighed, kant og grænsesætning for at opnå organisationernes respekt i samarbejdet.

Andre ledere oplever, at samarbejdet er udfordret og "trækker tænder ud". De oplever, at konsulenterne i flere store faglige organisationer ikke er i tråd med tiden. Bl.a. er der for ensidig fokus på ressourcer og rettigheder. Flere faglige organisationer forsøger i lederes optik at komme tilbage til tidligere tider og vilkår, er ikke er stemplet ind i ny tid. Der er også strukturelle udfordringer:

- Centerleder har 10 forskellige faglige organisationer, han skal drøfte lokalløn med. Er meget tidskrævende. Det er beregnet, at der med alle ressourcer brugt til formålet, er der tale om en måneds værk. Kan der findes en anden model?
- Desværre udvikler samarbejdsproblemer med den faglige organisation sig også til at TR bliver i opposition. Leder har kendskab til TR, der er ophørt, fordi vedkommende ikke ville stå midt imellem organisation og den daglige ledelse

Flere ledere oplever et paradoks i, at være "fanget" mellem ønsker fra medarbejderne og krav fra de faglige organisationer. Aktuelt er arbejdstidsregler på social- og sundhedsområdet et konfliktfelt. Arbejdstidsregler er alt for komplicerede - næsten umuligt ikke at fejle. Når organisationer så rejser sager, lægger det pres på leder. Det handler f.eks. om vagtplaner i døgn-dækkede tilbud, hvor de faglige organisationer med den ene hånd efterlyser fleksibilitet for at skabe medarbejdertrivsel men med den anden hånd rejser sager 5 år tilbage for manglende overholdelse af arbejdstidsregler. Det sætter lederne under pres på økonomi men især på den fleksible ledelse, der skaber medarbejdertrivsel. Flere ledere efterlyser fairness og mindre rigiditet fra de faglige organisationer, hvor arbejdsgiver vel og mærke også skal udvise ordentlighed og værne om arbejdsvilkår.

Det skaber utryghed i ledergruppen, når ledere har en oplevelse af afskedigelser efter pres fra faglig organisation eller medarbejdere. Kan jeg blive den næste! Lederne er optaget af, hvordan det kan undgås, at det når dertil. De er optaget af, at vi skaber en ledelseskultur, hvor ledelsesudfordringer bringes frem. Drøfter de ting, der kan skygge for handling hos en udfordret leder. Måske kan de uformelle ledergrupper bane vejen. Men det kræver, at alle ledere på alle niveauer tør gå ind i at forholde sig til hinandens ledelsespraksis.

Det er vigtigt for lederne med en fælles Holstebro tilgang til de faglige organisationer, så de forskellige ledelsesniveauer og forvaltningsområder ikke spilles ud mod hinanden. Det er afgørende for lederne, at informationer til medarbejderne og eksterne parter om planer osv. i HK kommer fra ledelsen og ikke fra de faglige organisationer, ved at de modtager strategisk information før lederne. Anbefalinger:

- Re-italæsættelse af rollen som AMIR og TR og af ret og pligt i Hoved Med. Den forståelse og de spor, der lægges der, forplanter sig nedad

- Temadrøftelse med de faglige organisationer, startende på direktionsniveau, om principper for et værdiskabende samarbejde, og om hvordan vi fælles kan styrke sammenhæng mellem niveauerne i Med systemet, så aftaler m.v. får større gennemslag på lokalt niveau

Samarbejde med borgerne og fællesskaber

Lederne er optaget af tilgange og samarbejdsformer med borgerne og er drevet af, at de ydelser/aktiviteter, vi leverer, matcher borgernes behov og sker på ordentlig og værdig vis. Der er fokus på individuelt tilpassede forløb, også i almenområdet. Lederne skelner mellem inddragelse og deltagelse, hvor flere ønsker at fremme deltagelsen:

- Der er fortsat et stort udviklingspotentiale i at se det enkelte menneskes behov og egenart tydeligere for at øge kvaliteten i tilbud. Et tæt samarbejde med borgeren om et fælles mål er fundamentet for motivation og progression
- Ændret tilgang, fra aktiviteter som mål til relationer og individets udvikling, har højnet den faglige kvalitet
- Borgerne har større forventninger til individuelle ydelser og vil inddrages mere og det skal vi kunne honorere. Samtidigt skal vi opretholde en faglig integritet. Det kræver en fast lederhånd
- Der skal også være plads til omsorg i vores indsatser

Det generelle samarbejde med borgerne er godt. Flere ledere oplever dog, at forældre/pårørendeadfærd har ændret sig - nogle enkelte borgere lader utilfredshed og frustrationer gå ud over medarbejdere. Det påvirker medarbejderne og fylder også for leder.

Lederne er optaget af kulturen og tilgang til samarbejde:

- Vi skal turde møde borgerne med interesse for det, de kommer med - mennesket - og ikke med regler
- Konflikter f.eks. med pårørende skal tages i opløbet via lydhørhed og dialog. "Vi skal gribe det" Det er enormt drænende som leder, hvis samarbejdet går op i en spids
- Henvisning til klagesystemet eller "her er ikke noget at komme efter" er ikke svaret ved tvister. I stedet er svaret, at finde løsninger via dialog, forventningsafstemning og involvering, hvor det er muligt

En del ledere giver udtryk for, at de gerne vil deltage i samtaler med borgere, der har klaget til det politiske niveau/topledelsen, sammen med direktør/chef og politiker. Det er vigtigt for dem, at de ikke mister autoritet i forhold til borgere og pårørende. Det er lederne, der står med opgaven og de pårørende efterfølgende og derfor kan det være vigtigt at høre fortællingen og topledelsens dialog med klager. I nogle situationer kan det også være et lærende rum.

En anden tendens, der kræver lederes opmærksomhed er, at flere pårørende eller civilsamfundet kontakter kommunen og forventer indgreb, der ikke er forenelige med regler for borgernes selvbestemmelse. Nogle pårørende eller borgere i samfundet har også svært ved at forstå, at der er tavshedspligt for forløb med voksne. De tror kommunen kan og skal oplyse om borgerforløb. Hvordan får vi skabt større viden om muligheder og mangel på samme i den brede befolkning?

Flere ledere oplever, at både brugere og pårørende har et billede af en mere udbygget velfærdsmodel end den, vi har eller får mulighed for at realisere. Så der er en opgave med, sammen med politikere og borgere, at italesætte fremtidens velfærdsmodel og afstemme forventninger. Herunder at få vendt "fortællingen" om kommunen, som servicerende modsat medskabende:

- Vi har skabt en fortælling om, at "vi tager os af det" over for pårørende. Den skal vi have vendt, så vi opfordrer de pårørende til at deltage, f.eks. sætte ting i vaskemaskinen, rydde op efter besøg som en begyndelse. Det kræver medvirken og større risikovillighed fra medarbejderside

- Største udfordring er at få tydeligt afstemt med pårørende hvad tilbuddet kan levere og hvad pårørende forventes at indgå i. Her er der manglende tango, som kræver at begge danser med. De pårørende har oftest større forventninger, end det der kan leveres
- Borgerne er villige til selv at gøre meget mere selv, end vi tror. De vil gerne være selvhjulpne og ikke afhængige af personale på bestemte tidspunkter. Udfordringen er, at få medarbejdere til at give dem lov, slippe fagligheden lidt. De faglige norner er stærke og kan spænde ben for en nødvendig udvikling. Vi skal arbejde med de gode eksempler internt, i opgaven med at gøre medarbejdere parate

I forhold til mere overordnede borgerhøringer, f.eks. af strategiske planer, er lederne optaget af, borgerinddragelsen ikke må få karakter af pseudoinddragelse. Vi skal kun inddrage borgerne der, hvor vi reelt vil bruge deres input. Ellers ender det i bristede forventninger. Dem bliver lederne så nemt bærere af.

Fællesskabet er revitaliseret og alle ledere ser værdi i at medvirke til at skabe gode fællesskaber for borgerne både i kommunale tilbud og i det omgivende samfund.

Mange ledere oplever, at samskabelse med civilsamfundet: Pårørende, lokalsamfund og foreninger samt inddragelse af frivillige er givende for kerneopgaven. Måske en vigtig brik til, at borgernes forventninger til aktivitet, omsorg og fællesskab kan opfyldes i fremtiden. Samskabelse handler om at få offentlige og private aktører til at arbejde sammen og dele viden og ressourcer med hinanden i en fælles bestræbelse på at øge kvaliteten af den offentlige service.

Samskabelse har været italesat meget af topledelsen, og lederne peger på, at vi skal undgå, at samskabelse bliver et buzzord uden substans og handling, som ledere og medarbejdere mister respekten for.

Området kræver nytænkning af både af ledere og medarbejdere. En leder udtrykker, at det kræver en fortsat mobilisering af medarbejderne og en udvikling af samskabelskultur hos pårørende, at folde blomsten yderligere ud. At de pårørende ser frivillige ind i opgaverne eller selv indgår i flere opgaver. En anden leder mener, at det er en forudsætning at lederne minimerer autoriteten og maksimerer dialog og inddragelse.

Generelt oplever lederne et godt samarbejde med bestyrelser, brugerråd, vennekredse m.fl., at de er ambassadører og bidragende men der skal investeres i dialogen, for at de fortsat er medspillere, når f.eks. serviceniveau justeres:

- God bestyrelse der bakker stedet – ledere og medarbejdere - op og som vil udvikling
- Det er en opgave, at få bestyrelsen til at se helheden – at tilbuddet er del af noget større – men det er en spændende opgave

Det er vigtigt, at bestyrelsen inddrages og får indflydelse, men på det rigtige. Så bestyrelsen skal både trækkes på og ledes.

Nogle ledere efterspørger et bedre samspil mellem bestyrelsen, topledelsen og det politiske niveau. Mere plads til at drøfte ideer, ikke kun penge, men meningsgivende ting, der skaber energi og udvikling.

Enkelte ledere peger på at det er en svær rolle at stå i midten, når samarbejdet mellem politikere/topledelsen og bestyrelser er udfordret. Så skal leder balancere og skabe rammen for tillidsskabende handlinger f.eks. fastholde bestyrelsen i, at de er i deres gode ret til at oplyse topledelsen, men det skal ske i en ordentlig tone.

Det giver til gengæld ekstra energi, når flere bestyrelser i et lokalområde "spiller sammen" og får ting til at ske eksemplificeret ved, at borgerforening, bestyrelse for hallen og bestyrelsen for landsbyordningen har samme agenda.

Anbefalinger:

- Modeller til forventningsafstemning med borgerne om fremtidens velfærd
- Strategisk stillingtagen til kommunens involvering i at skabe eller udbygge flere almene fællesskaber f.eks. oldekolle, borgermobilisering i lokalområder osv.
- Fokus på indholdet i dialogmøder mellem politikere, topledere og bestyrelser – nærværende temaer tættere på praksis

Inddragelse af frivillige

Mange ledere er allerede godt i vej med inddragelse af frivillige, ser det som en mulighed for øget værdiskabelse. F.eks. i landsbyordningerne er det en del af selvforståelsen, at lokalsamfundet byder sig til, f.eks. med praktiske gøremål og støtteforeninger der sponsorerer f.eks. nye legepladser. Lederne er opmærksomme på, at vi også skal "åbne vore tilbud".

Der er mange gode eksempler, hvor frivillige bidrager f.eks.:

- Et forældreråd hjælper med mange praktiske opgaver
- Inddrager frivillige i SFO vedr. bridge og skak for børnene
- Frivillige hjælper med at skrælle frugt i frugtordning
- Ældre fra seniorhuset bager i huset og børnene synger for nogle ældre. Det er også en vigtig del af dannelse at børn oplever glæden ved at glæde andre
- Tidligere ansatte indgår i aktivitet med udviklingshæmmede ved svømning

Der er behov for refleksioner over inddragelse af frivillige - ikke bare som noget smart i en fart. Hvor giver det mening, til hvad og hvornår? Der er ifølge lederne sårbare børn eller voksne, der kan komme i klemme, hvis frivillige inddrages i ikke matchende opgaver:

- Vi har mange frivillige og et ugeprogram med mange aktiviteter samt events ved særlige lejligheder. Der er tre opmærksomhedsfelter a) for hvis skyld igangsættes aktiviteter - vi har oplevet at nogle beboere blev overstimuleret og ikke kunne sove efterfølgende b) det kræver tid (opmærksomhed) at inddrage frivillige c) der er fortsat en vigtig opgave i at få medarbejderne til at give slip, så de pårørende kan få lov til at hjælpe f.eks. med rengøring
- Vi har over 100 frivillige og nogle arbejder frivilligt op til 1/2 tid. Det fører til mange aktiviteter ugen rundt. Flere rekrutteres blandt de pårørende. Men det kommer ikke af sig selv, skal prioriteres. Når det lykkes, er det fordi de frivillige får opmærksomhed, anerkendelse og tak! Arbejder anerkendende med dem på lige fod som med medarbejderne. Kunsten er at vedligeholde frivillige, de er typisk over 65 år og falder derfor løbende fra

Lederne efterspørger, at rammen for samarbejde med frivillige i højere grad defineres:

- At hjælp fra frivillige ikke må være en erstatning for medarbejderressourcer – men et supplement f.eks. en ekstra hånd. En leder udtrykker: "*Det skal være "flødeskummet" og ikke kompensere for manglende personale*". En anden leder udtrykker: "*De frivillige må ikke være en forudsætning for drift men det ekstra, der beriger*"
- At frivillig indsats skal passe ind på stedet
- At afgrænsning af opgaver finder sted og match mellem frivillig og opgave sikres
- At der er målgrupper, for hvem det ikke er understøttende at inddrage frivillige, med mindre den frivillige har nødvendige faglige kompetencer, f.eks. tidligere medarbejdere

Ligeledes ses et behov for at drøfte og finde fælles tilgange, til de juridiske og etiske dilemmaer, inddragelse af frivillige rejser f.eks. tavshedspligt. Nogle ledere efterspørger også fælles metoderedskaber til dialog- og samarbejdsprocessen.

Der ses også et fortsat potentiale i at mobilisere borgere, som kommunen understøtter, med tilbud til selv at bidrage som frivillige for andre. De fleste mennesker oplever værdi i at bidrage og gøre en forskel for andre. Der er allerede mange gode eksempler med stor livskvalitet til følge, men erfaringen er, at en del forløb skal understøttes af personale for at kunne opretholdes over tid. Ligeledes er der potentiale i netværksinddragelse, det brede netværk, men borgerne skal selv være med til at afdække relevante netværkspersoner:

- Hvis det er det rigtige match mellem en ung og en frivillig, kan der være vitaminer i det. Det skal være lucky punch, hvis et match mellem en ung og en tilfældig frivillig lykkes. Men det kan give god værdi, hvis den unge har en person i netværket, som er en ressource, så at gøre det bånd stærkere. Så rådgiverne skal tænke ressourcer i netværk, også det udvidede ind

Inddragelse af de professionelle, medarbejderne, er en forudsætning for succes. De skal inddrages i hvorfor og planer for hvad, hvem og hvornår. Det kræver ofte, at lederen går foran i lang tid og mobiliserer interessen.

Lederne oplever, det langt hen ad vejen er muligt at hverve frivillige. Samtidigt er der konkurrence, fordi frivillige er efterspurgt - også i foreninger, og mange borgere uden for arbejdslivet har selv et aktivt liv f.eks. med golf og rejser. Det er en generel oplevelse, at forældre er meget "hængt op" i arbejdslivet, og derfor kun i beskeden grad kan indgå i frivillige opgaver, der pågår over tid f.eks. på et bestemt tidspunkt i hver uge. Derimod hjælper de gerne ved afgrænsede arrangementer, hvor deres børn deltager. Opgaven med at hverve og fastholde frivillige er vigtig.

Nogle ledere oplever, at det er undervurderet, hvor tidskrævende det faktisk er at inddrage frivillige, også for lederne. Frivillige skal ledes. En del af drivkraften blandt frivillige, ud over at gøre en forskel for mennesker, er at de selv får mulighed for fællesskab. De forventer opmærksomhed, inddragelse og anerkendelse. Frivillighedscoordinatorer er en del af løsningen, men ledere oplever, at frivillige også gerne vil se "hende selv". Lederens fortællinger, om de frivilliges betydning for stedet, er afgørende både indadtil og udadtil.

Flere ledere efterlyser større overblik over tilbud for at medarbejderne kan være brobyggere; tilbud hos foreninger, frivillige organisationer, og frivillige enkeltpersoner. Nogle områder har udarbejdet "landkort" over tilbud med succes, og der er også oprettet en frivillighedsportal, hvor frivillige og borgere, der kan have glæde af en frivillig, kan skabe kontakt.

Lederne peger på det vigtige i, ikke at overspille værdien af frivillige i kerneopgaven. Det er et værdifuldt supplement. De frivillige kan heller ikke matches med alle borgergrupper f.eks. borgerne med alternativ virkelighedsopfattelse og borgere ramt på evnen til relationer. De frivillige er netop frivillige og derfor kan situationen også være, at de ikke kan bidrage, når borgers behov er der.

Anbefalinger:

- Løbende stillingtagen til rammen for inddragelse af frivillige: Hvorfor, hvilke opgaver, hvem, hvor og hvordan samt afklaring af, hvem der har ledelsesretten og pligten i forhold til frivillige
- Direktionen afdækker, om det giver mening med et aftaledokument for samarbejde med foreninger og frivillige, hvor juridiske og etiske vilkår beskrives eller alternativt hvordan en fælles platform for lederne kan styrkes
- Afklaring af hvem der har ledelsesretten og pligten i forhold til frivillige



HOLSTEBRO
KOMMUNE