OFFENTLIG LEDELSE

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

4:2008:DECEMBER

Selv formanden for de offentlige ledere i DJØF, Per Hansen, melder fra over for kontrolhysteriet i det offentlige. "Vi ser absurde styringskrav," siger Per Hansen. Foto: Torben Nielsen.

TEMA: OPGØR MED STYRING OG KONTROL

Professor: Vi er endt i et kontrolhelvede Side 4-6

Jelved: Manglende tillid koster dyrt Side 6-8

Til kamp mod kvælende kontrol Side 11-13

Offentlig Ledelse 4/2007
ISSN 1602-3765

Oplag
7.400 eksemplarer

Tryk og produktion
Schultz Grafisk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Udgivere
Chefgruppen, HK/Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør
Mette Marie Langenge,
HK/Kommunal

Redaktionen
Koordinator og redaktør:
Journalist Lis Lyngbjerg Steffensen
Telefon 20 92 50 20
Mail: lis@lyngbjerg.dk

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Mette Ellegaard,
Dansk Socialrådgiverforening
Telefon 33 38 61 68
Mail: me@socialrdg.dk

Mette Marie Langenge, HK
Bettina Chimera, HK
Telefon 33 30 43 43
Mail: chefgruppen@hk.dk

Bjarne Hesselbæk, SL
Christian Jensen, SL
Telefon 33 96 28 00
Mail: bhe@sl.dk

Forsidefoto: Torben Nielsen

Adresseændring:
Bettina Chimera – telefon 33 30 43 43

OffentligLedelse er medlem af

Næste blad udkommer 19. marts 2009
Deadline: 20. februar 2009

Arbejdstid – interessetid?

Af Helga Jørgensen
Afdelingschef, Hvidovre Kommune
Kasserer i Dansk Socialrådgiverforenings ledersektion

FRI – tid – hvornår er du på arbejde?
Når du fysisk er til stede på arbejdspladsen, eller også når du tænker på arbejde?
Når du kører frem og tilbage fra arbejdet?
Går tur i skoven?
Vasker op?
Bliver slået i Ludo af dine børn?
Og når du skulle/burde sove?

Er det ok med mange arbejdstimer, hvis det går godt, organisationen udvikler sig, medarbejderne blomstrer og ikke siger op?

Eller er det for mange timer, når der er en dum klagesag, der skal besvares eller et politisk oplæg som altid haster, når der er nedskæringer eller dårlig stemning?

Er det ok med mange timer, når hjemmefronten "arter" sig, eller er det for mange timer, når hjemlige problemer fylder i den øverste harddisk?

Mange af os har ingen højeste arbejdstid, men vi er også rollemodeller for vores medarbejdere. Hvad signalerer det, at chefen ikke kan nå sine arbejdsopgaver indenfor en normal arbejdstid?

Hvor kommer forventningerne fra? Vores ledere/politikere? Vores medarbejdere? Os selv?

Vi er ledere, men også medarbejdere, og vi har behov og krav på opmærksomhed på vores arbejdssituation fra dem, som er over os.

Mange er blevet presset i forbindelse med strukturreformen, hvad enten man arbejdede i en sammenlægningskommune eller ej. Alle skulle omorganisere og tage nye opgaver ind fra amterne. Nu kommer der ny omlægning og fyringsrunder.

Og før det var der en ændring omkring ressourceprofilerne, en anbringelsesreform, en matchkategoriseringsmetode. Der vil hele tiden være ændringer, vi som ledere skal forholde os til ud over den daglige drift.

Men hvornår det er for meget, er nok meget individuelt. Jeg tror ikke, der et entydigt svar.

Pas på jer selv.

Helga Jørgensen: hjo@hvidovre.dk

TEMA STYRING OG KONTROL

Ledelsesrummet opleves mange steder som trangt og snævert. Kontrolkrav og bureaukrati strammer om ledere og medarbejdere i den offentlige sektor. Det kan være svært at finde mening og arbejdsglæde i opgaverne, når dokumentationskrav og indberetninger tager fokus fra det væsentlige. Men nu er der brug for en ny styringstankegang i det offentlige.
Temaet er skrevet i samarbejde med Preben Melander, professor i økonomi og ledelse, direktør i Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL), Copenhagen Business School.

Vi er endt i et kontrolhelvede

Kontrol- og tælleregimer dræber arbejdsglæde og spænder ben for god ledelse i det offentlige. Der er derfor brug for en styringsrevolution, mener professor og centerleder Preben Melander fra CBS

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Ledere bruger alt for meget tid på at tilfredsstille systemets krav frem for borgernes og medarbejdernes behov. Regler, dokumentation og målinger har reduceret dem til administratorer med et alt for snævert ledelsesrum, mens bureaukrati og en hysterisk nulfejlskultur hæmmer læring, nærvær og kreativitet. Den offentlige sektor lever med andre ord i et kontrolhelvede, der ikke udnytter potentialet i fagligt dygtige medarbejdere og engagerede borgere.

Så sviende skarp er kritikken, når professor i økonomi og ledelse og direktør af Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL), Preben Melander fra Copenhagen Business School, udtrykker sin mening om styringen i den offentlige sektor.

"Kontrol ligger ikke godt til os danskere. Vi står i dag med apatiske, demotiverede ledere, stressede medarbejdere og en forvaltningskultur, der ikke ved, hvordan den skal gribe problemerne an. Kontroltænkningen er i den grad blevet indoktrineret, ikke kun hos ledere og administratorer, men også hos fagfolk og de mange udviklingsansvarlige, så de ikke kan lede på andre måder," siger Preben Melander.

Det er derfor tid til at nytænke styringen i den offentlige sektor og starte en ny ære efter New Public Management, mener professoren, som også skrev en besk kommentar i "Det skarpe hjørne" i forrige udgave af Offentlig Ledelse om samme emne.

Forvokset monstrum

I 25 år har dansk forvaltning fulgt tonerne i New Public Management, der er udviklet i USA og i Thatchers England, langt fra dansk ledelseskultur og praksis. Tankegangen er økonomisk, rationel og har langsomt moderniseret forvaltninger og institutioner til at blive mere resultat- og markedsorienterede. Udviklingen har på mange måder været positiv, men styringstanken i New Public Management har i Danmark fået alt for frie tøjler.

Den er blevet til et forvokset monstrum, der ikke har mødt nok modspil i form af et alternativt værdisystem, der tager udgangspunkt

Preben Melander mener, at den offentlige sektor er stivnet i en hysterisk nulfejlskultur med alt for mange krav om kontrol, administration, evaluering og dokumentation. Det betyder en langsom kvælning af arbejdsglæde og innovationslyst hos medarbejderne, siger han.
Foto: Torben Nielsen

i menneskers værdier, faglighed, kollektive ansvarlighed, sociale etik og følelser.

"Styring og kontrol er ikke nødvendigvis forkert. Men det skal udformes, så det giver mening. Lederskab kan ikke skabes gennem teknologi, evidensbaserede målinger og universelle standarder. Det er i dag alt for nemt for ledere at dække sig ind bag de smarte styringsværktøjer. De må ikke blive et mål i sig selv, men være et medie for refleksion og dialog," siger Preben Melander.

New Public Management har fået lov til at tage overhånd og er endt i sin egen succes' ineffektivitet: Overbureaukratisering, talhysteri, lederskabssvigt, styringslede, medarbejderapati og politisk spin.

"New Public Management er blevet mere ressourcekrævende end værdiskabende, og man må konstatere, at styringstanken dermed har sejret ad "h" til, siger Preben Melander.

Hysterisk nulfejlskultur

Samtidig har mediernes fokus på fejl og svigt i det offentlige ikke gjort situationen mindre kompleks. Af angst for at blive hængt ud strammer også kommunerne grebet om ledere og medarbejdere med ekstra kontrol og dokumentation af processer. Og ministre og folketingsmedlemmer ser en mulighed for at udvise handlekraft gennem yderligere krav om kontrol, hver gang medierne blæser en fejl i det offentlige op til en skandale.

Resultatet af den hysteriske nulfejlskultur er langsom kvælning af arbejdsglæde og innovationslyst hos medarbejderne.

"Når vi ser på den offentlige sektor, står vi med store problemer. Tænk blot på ældreplejen, sygdomsbehandlingen, den offentlige

Fakta

New Public Management

New Public Management er baseret i økonomisk markedslogik og -tænkning, rationelle organisationsformer, effektive kontrolmekanismer og moderne ledelsesteknologier hentet fra den private sektor. I Danmark har NPM blandt andet givet os mål- og rammestyring, kontraktstyring, koncernmodellen, virksomhedsregnskaber, præstationsmålinger og akkreditering.

Fakta

FORUM

FORUM er et debatforum om den offentlige sektors fremtidige styring og ledelse, som er opstået i kølvandet på strukturreformen og kvalitetsreformen.
FORUM er autonomt og uafhængigt af institutionelle interesser, og deltagerkredsen er indbudte personer, som qua deres profession, viden og entusiasme kan og vil bidrage til refleksion og nyudvikling af den offentlige ledelse og styring.
Målet er at fremme og sammenbinde debat, kritik, idéudvikling m.m. med konkrete projekter lige fra forskning og konceptudvikling til praktisk gennemførelse af forandringsprojekter i den offentlige sektor. Et af FORUMs hovedinitiativer er at etablere en ny form for lokal styringsideologi, der gennem eksperimenter i "laboratorier" skaber leg, læring og dialog på tværs af styringsniveauer og kulturelle grænser og dermed en mere autentisk styringspraksis. Laboratoriemodellen er godt på vej i flere sektorer.
Diskussioner og erfaringer fra FORUM vil løbende blive publiceret i artikler og bøger. Den første bog udkom i sommer og handler om "Det fortrængte offentlige lederskab". FORUM vil også udarbejde idéoplæg til udviklingsfora i staten, kommuner og de faglige organisationer med henblik på at skabe nytænkning og eksperimenter.

Bag initiativet står professor og centerdirektør Preben Melander, CBS, projektleder Henrik Hjortdal, universitetsdirektør på Danmarks Tekniske Universitet, Claus Nielsen, mediekommentator adjungeret professor Christian S. Nissen og direktør i Odense Kommune, Klaus Majgaard.
FORUM hostes af CVL (Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS).

Læs mere på www.cvl.dk under "FORUM".

transport, uddannelsessektoren etc. Ikke kun kunderne og brugerne er utilfredse. Det gælder også medarbejderne, som trives dårligt og i stort tal er på vej væk. Vi må erkende, at den offentlige sektor befinder sig i krise," siger Preben Melander.

Brug for et opgør

Noget må der ske. Det har ikke kun Preben Melander erkendt, men også regeringen. Kvalitetsreformen blev derfor i høj grad lanceret som en ledelsesreform, hvor netop større lokalt ledelsesrum og frigørelse af ressourcer ved afbureaukratisering og forenkling skulle være klare mål.

Det var absolut positivt set i Preben Melanders optik, men han ser nu tegn på, at de velmente initiativer har mistet politisk kraft og kører ud på et sidespor. Blandt andet fylder diskussioner mellem ministerier og faglige organisationer om indhold i og udbredelse af nye lederuddannelser alt for meget i forhold til det, der er det væsentlige: At mobilisere og skabe en ny styringstankegang og dermed nyt ledelsesgrundlag.

"Det er ganske menneskeligt, at vi kaster os over det, der er lettest at forholde os til som for eksempel detaljer i fremtidens ledelsesuddannelsessystem. Men der savnes en mere overordnet diskussion om god ledelses- og styringstænkning først," siger Preben Melander.

Nyt dialogforum

Derfor har han sammen med en kreds af ligesindede taget initiativ til et udviklingsforum, kaldet FORUM. FORUM har nu 120 medlemmer, som alle er inviteret for at skabe så bred en debat som muligt om en nødvendig fornyelse af styringstænkningen. Blandt deltagerne er departementschefer, professorer, institutionsledere og repræsentanter fra fagorganisationer.

"Vi har to strategier: Dels vil vi skabe evidens og forståelse for, hvorfor New Public Management-tænkningen ikke længere giver mening. Og dels vil vi forsøge at finde nye måder at skabe rum til ledelse på," forklarer Preben Melander.

Preben Melander: pm.om@cbs.dk

Manglende tillid koster dyrt

Kontrol og krav fjerner fokus for borgerne og spreder frustration og meningsløshed blandt medarbejderne. Omkostningerne for samfundet er enorme, mener både politiker og institutionsleder.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Det er løgn, at kommunerne sætter borgeren i centrum. Det er det offentlige styringssystem, der fylder medarbejdernes synsfelt. Kontrol, stive arbejdsgange og regler suger energi ud af medarbejderne, der bruger for meget tid på at tilfredsstille systemets krav frem for borgernes behov.

Det mener Teddy Jeppesen. Han er leder af Autisme Center Vestsjælland (ACV) og 320 medarbejdere, der tre år i træk har givet så gode karakterer til deres arbejdsplads, at den er blevet kåret til Danmarks bedste offentlige arbejdsplads i konkurrencen "Danmarks bedste arbejdspladser". Blandt andet fordi han skærmer sine medarbejdere mod bureaukrati og rydder ud i regler, registreringsopgaver og papirarbejde, der ikke giver mening.

"Jeg vil ikke sætte ACVs medarbejdere til at udføre meningsløse opgaver," siger han.

Teddy Jeppesen ser et stort tabt potentiale i de offentlige medarbejdere. Fokus på styring og kontrol dræber lysten til at være innovativ og handle ud fra sin sunde fornuft, fordi frygten for kritik gør mennesker mere sikkerhedsorienterede.

"Hvis en dygtig, nyuddannet sygeplejerske, som ønsker at gøre en forskel og udrette noget med sit fag, bruger en aftenvagt på at holde en patient i hånden i stedet for at udfylde et kontrolskema, så kan hun være sikker på, at der falder brænde ned," forklarer Teddy Jeppesen som eksempel på den glidebane, det offentlige styringssystem er ude på.

"Så melder meningsløsheden sig hos sygeplejersken. Hun savner systemets tillid til, at hun selv evner at tænke og handle rigtigt i situationen. Næste gang siger hun til en patient, at hun ikke har tid til omsorg og nærvær, fordi hun skal udfylde et skema."

Med eksemplet vil Teddy Jeppesen vise, at både borgerne og de offentligt ansatte er taberne i det bureaukratiske spil.

Meningsløshed giver stress

Alle mennesker trives, når de får anerkendelse. Offentlige medarbejdere trives, når en borger siger tak for tid til omsorg, nærvær eller god service. Så giver arbejdet mening, glæde og energi. Omvendt er det dræbende, hvis borgerne brokker sig og er utilfredse. Og pres-

set bliver dobbelt, hvis medarbejderen oven i oplever, at udenomskrav forhindrer hende i at yde den service, som hun selv mener, at hun er uddannet og ansat til at udføre.

"Stress kommer blandt andet af en utilfredshed, der lejrer sig i dig og gnaver i din arbejdsglæde og energi. Hvis du har diffust travlt med noget, som du ser som meningsløst, så bliver du simpelthen syg af det," siger Teddy Jeppesen.

Han er overbevist om, at hvis det offentlige gør op med sin nuværende styringsform og i stedet viser mere faglig tillid til sine ansatte, så vil samfundet få en kæmpe gevinst i form af færre sygemeldte, mindre stress og ingen rekrutteringsproblemer.

"Medarbejderne udvikler en ubevidst kynisme, der gør, at de kan 'overleve'. De bliver nødt til at opfinde en fortælling om, at de gør det så godt, som de kan. Og at administrationsarbejdet er nødvendigt og vigtigt. Men langsomt forsvinder arbejdsglæden, og vi får offentlige ansatte, der kun går på arbejde for at få råd til at holde fri," siger Teddy Jeppesen. Han frygter, at vi om 10-15 år har et A og B arbejdsmarked. Alle de dygtige, talentfulde og innovative unge søger arbejde i det private, og resten arbejder i det offentlige.

"Det er ved at være sidste udkald, hvis vi skal ændre på den udvikling," siger Teddy Jeppesen.

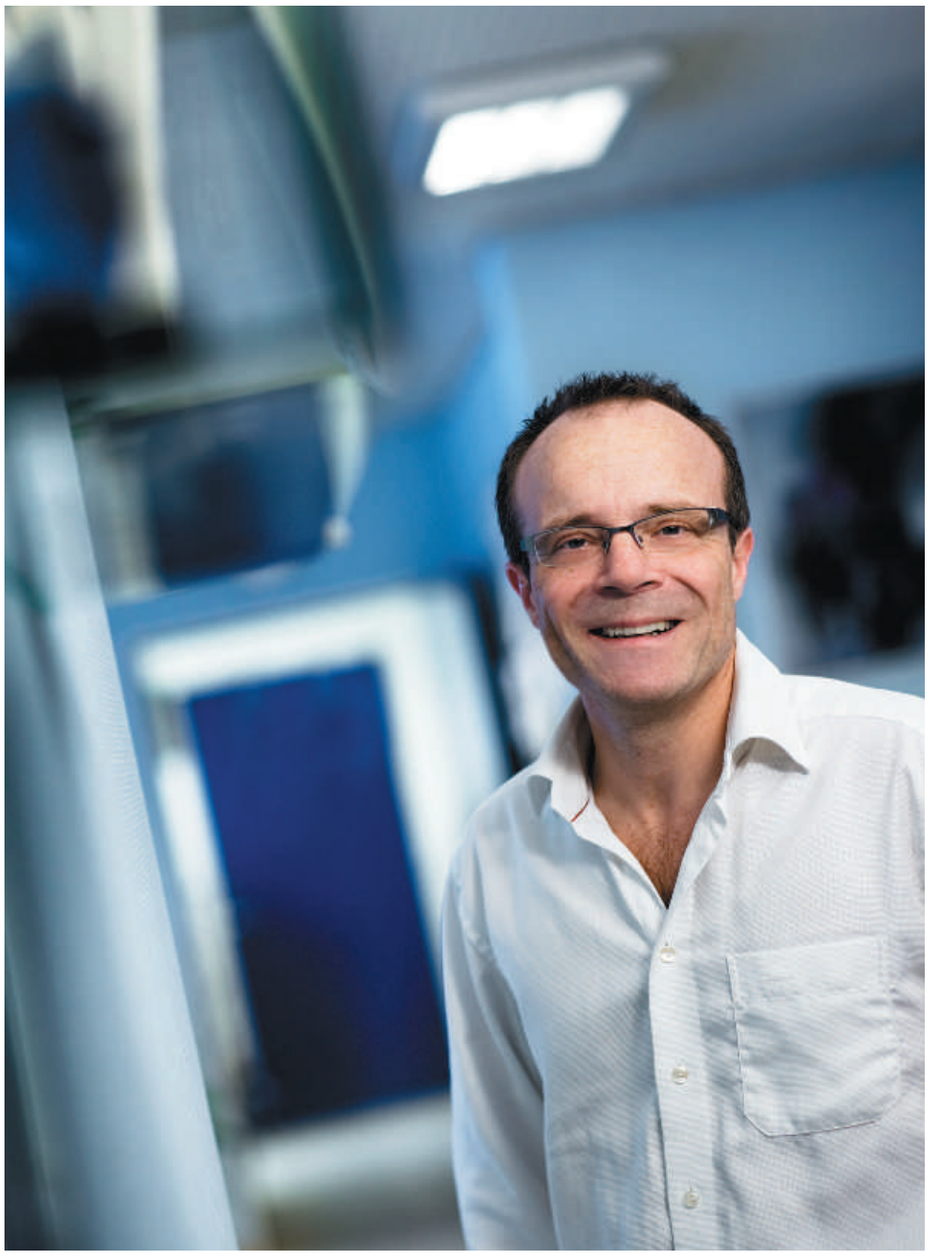
Udnytter ikke ressourcer nok

I januar skrev han en kronik i Berlingske Tidende under titlen: "Det offentlige savner en Ulrik Wilbek" med henvisning til, at den kendte håndboldstræner fik 10-20 procent mere ud af håndboldholdet qua sin ledelsesstil. I betragtning af rekrutteringsproblemerne i det offentlige, er det direkte tåbeligt ikke at gøre det samme her. Teddy Jeppesen mener, at samfundet i dag kun får 30-40 procent ud af medarbejdernes ydeevne på grund af en rigid styreform. Og det er heller ikke tilfredsstillende for de offentligt ansatte selv.

"Forestil dig stemningen i omklædningsrummet hos et fodboldhold, som ved, at de kun yder 60-70 procent af deres potentiale. Den er ikke god. De bærer frustrationerne uden på tøjet. Sådan er det også i det offentlige. Frustrationerne er store," siger han.

En af fejlene i den offentlige styring er med Teddy Jeppesens øjne en mangel på føling og dialog mellem ledelseslagene. Toppen, med Christiansborg i spidsen, er formet i en styringskultur og har opmærksomheden rettet mod sikkerhed i form af strukturer, procedure og regler. Den medtænker sjældent det menneskelige aspekt. Samtidig har medarbejdere svært ved at forstå hensigten med toppens strategier, politikker og dokumentationskrav.

"Resultatet er, at udviklingsglæde bliver vendt til udviklingslede, fordi folk ikke forstår meningen," siger Teddy Jeppesen. Han tilføjer,



Højt sygefravær, rekrutteringsproblemer og stress er omkostninger, som det offentlige kunne undgå med en ny og mere tillidsfuld styreform, mener institutionsleder Teddy Jeppesen fra Autisme Center Vestsjælland i Slagelse Kommune. Tre gange i træk har hans medarbejdere kåret ACV som Danmarks bedste offentlige arbejdsplads.

Foto: Torben Nielsen

at Danmark burde have verdens bedste offentlige sektor, hvis ressourceforbrug svarer til resultater.

"Men det har vi ikke. Hvorfor holder politikerne så fast i, at kontrol er vejen frem?" spørger han.

Brug for tillidsreform

Et af de politiske partier, der har taget omkostningerne ved den nuværende styreform op, er Det Radikale Venstre. I deres "Tillidsreform" slår partiet til lyd for, at mere tillid til de kommunale institutioner, der løser vores velfærdsopgaver, vil give samfundet en langt bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer i vuggestuer, børnehaver, fritidsordninger, jobcentre, skoler og plejehjem.

Blandt andet mener partiet, at kommunalbestyrelserne selv er i stand til at opstille rammer for institutionernes arbejde, og at medarbejdernes faglighed og kompetencer gør regler og bureaukratiske rutiner overflødige.

"Hvis ikke vi sætter en stopper for bureaukratiet, vil vi ikke se nogen form for innovation i det offentlige," mener Marianne Jelved og understreger, at en kreativ offentlig sektor er vigtig. Dels for at lade varetagelsen af de kommunale opgaver udvikle sig i takt med samfundet og inddrage blandt andet ny teknologi og viden. Og dels for at fremstå som en attraktiv og levende arbejdsplads.

"Jeg tror ikke på, at vi kan tiltrække den nødvendige arbejdskraft uden en ændring i styringstanken. Det er vigtigt at holde fast i, hvor ekstremt betydningsfulde arbejdsopgaver, vi har i det offentlige. Det drejer sig jo om vores velfærdssamfund. Hvis ikke vi har de rette kompetencer her, så bliver alle de borgere, der er afhængige af det offentliges serviceydelser, ladt i stikken," siger Marianne Jelved.

Det er især statens øgede detailregulering, som Marianne Jelved ser som en trussel og direkte undergravning af det lokale demokrati. Hun er sikker på, at borgerne selv forstår at stille krav til sine kommunale institutioner, og at kommunalbestyrelserne kan fastsætte rammerne. Resten er op til medarbejdernes faglige kompetencer.

"Vi kommer længst ved at anerkende, at vi har ansat mennesker, der er uddannet til at løse bestemte opgaver, og at de derfor skal have rum til at udvise den faglighed, og at lederne skal have mandat til at lede. Ellers er der jo ingen grund til at have et kommunalt selvstyre, hvis alle standarder og processer skal fastsættes centralt," siger hun.

Vores velfærdsinstitutioner har en opgave, som er forankret i de lokale miljøer. De er ikke "ejet" af regeringen, men af kommunerne. De skal løse deres opgaver med undervisning, pleje, pasning m.m. i forhold til borgerne i området.

"Der skal være et overordnet mål, som er fastsat centralt. Men i den konkrete situation vælger de professionelle medarbejdere selv, hvordan de vil gøre. Opgaverne skal kunne løses forskelligt, og der må nødvendigvis være et handlerum, så medarbejderne kan agere hensigtsmæssigt i mødet med borgerne. Den proces kan ikke reguleres fra centralt hold. Det er direkte naturstridigt," siger Marianne Jelved.

Marianne Jelved frygter, at den offentlige sektor ikke kan tiltrække kompetente medarbejdere til at løfte velfærdssamfundets kerneopgaver, når mistillid er mere fremherskende end tillid. Vi har brug for en tillidsreform, mener Det Radikale Venstre.

Teddy Jeppesen: tfjep@slagelse.dk
Marianne Jelved: marianne.jelved@ft.dk

Regelrytteri hæmmer udvikling

Grænsen er nået, når det er vigtigere at overholde regler end at udvikle og levere en god service til borgerne. Og når medarbejdere følger deres sunde fornuft i protest. Djøf har fået nok.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Mængden af regler, krav og målinger i det offentlige er nu så stor, at selv Djøf har fået nok. Og det siger ikke så lidt. Med en grov generalisering elsker jurister og økonomer regler og tal, men i følge formanden for de offentlige chefer i Djøf, Per Hansen, så har hans cirka 5.000 medlemmer fået for meget af det gode.

"Regelværket i den offentlige sektor er nu blevet så tæt, at det hæmmer medarbejderne i at yde en optimal service og være nytænkende. Vi får simpelthen ikke alt det ud af medarbejdernes kompetencer, som var muligt, hvis de kunne fokusere på at levere en god service til borgerne frem for at bruge energi på, om de nu overholder alle reglerne," siger han.

Arbejdsglæden tager skade, når ledere og medarbejdere oplever, at de skal bruge mere tid på at registrere, kontrollere og evaluere end at udvikle de opgaver, som giver mening lokalt. Alene fordi lovmaskinen spytter regler og bekendtgørelser ud i en lind strøm.

"Den naturlige reaktion er så, at medarbejderne giver op. De gør, hvad de selv mener er mest fornuftigt, fordi de ikke kan se en mening i styringskravene. Og det er jo et mærkværdigt paradoks: At medarbejderne følger deres sunde fornuft i trods," pointerer Per Hansen.

Styring skal give mening

Som formand for de offentlige chefer har han valgt at blande sig i den stigende kritik af styringstanken i det offentlige. Selvom bureaukratiet i stor grad giver masser af administrativt arbejde til hans egne medlemmer i Djøf, ser han ingen grund til at værne om lovmaskinen og overfloden af centralt udstedte regler.

"Vi har stort set ingen ledighed i Djøf, så vi har ingen interesse i at puste mere administrativt arbejde op – og da slet ikke, når det er meningsløs administration," forklarer han.

Per Hansen ved, at central styring er nødvendig. Den kommer man ikke uden om.

Men styringen skal være fornuftig og hensigtsmæssig. Centraliseringen må ikke tage overhånd og fjerne grundlaget for det kommunale selvstyre.

"Det kan undre mig, at når ressourcerne bliver knappe, så fokuserer vi mere på, hvordan vi leverer varen, end resultatet. Det har den uheldige virkning, at den centrale regulering så blander sig i selve processen, og dermed fjerner vi det lokale råderum til selv vælge en måde at løse opgaverne på," siger han.

Nu siger selv formanden for de offentlige chefer i Djøf, Per Hansen, fra over for den stigende fokus på kontrol og administration. Det er et paradoks, når medarbejderne begynder at følge deres sunde fornuft i trods over de absurde styringskrav, siger han.
Foto: Torben Nielsen

Han opfordrer derfor politikerne til at turde leve med færre regler og give plads til mere forskellighed.

Plads til forskelle

"Service vil altid blive forskellig, når det er mennesker, der udfører den. Den opstår jo i mødet mellem den offentlige ansatte og borgeren. Derfor vil man aldrig kunne regulere sig til et ensartet eller bestemt produkt," siger han.

Desuden er der vidt forskellige forventnin-

ger og holdninger til god kvalitet inden for landets grænser. Den forskellighed skal den offentlige styring også kunne rumme.

Men det er ikke kun staten, der vil regulere ned i små procesdetaljer. Per Hansen ser også eksempler i kommunerne på, at lokalpolitikere i stigende grad definerer, hvordan "varen" skal leveres i stedet for at koncentrere sig om, hvilken effekt "varen" skal have.

"Kommunalpolitikere siger, at de bliver styret fra oven. Men de samme centralistiske tilbøjeligheder finder altså også sted på rådhusene," siger Per Hansen.

Frygter skandaler

Journalisters øgede fokus på fejl og svigt i det offentlige, ser Per Hansen som en medvirkende årsag til politikernes iver efter at kontrollere ikke bare resultatet af den offentlige service, men også processen bag. I en panisk stræben efter en nulfejlskultur indfører de mere eller mindre gennemtænkte regler.

"Men jo flere regler vi har, jo større er risikoen for at begå fejl," konkluderer Per Hansen.

Han sammenligner den offentlige styring med børneopdragelse: Som forælder skal man have tillid til, at ens egen prægning slår til. Hvis man har brug for at sætte en masse regler op, så er det ikke er lykkedes.

"Det er helt banalt. I ledelse skal der også være balance mellem styring og tillid. Det handler om at få medarbejderne engageret til at gøre, hvad ledelsen mener er rigtigt," siger Per Hansen.

Uattraktiv arbejdsplads

Regler og kontrol signalerer mistillid til medarbejderne og sammenholdt med den store administrationsbyrde fremstår de offentlige arbejdspladser ikke attraktive. Tværtimod. Især de unge har generelt en forventning om, at arbejdslivet skal give dem mulighed for at udfolde deres talent og indflydelse på opgaveløsningen. Det krav kan kommuner og regioner ikke opfylde, så længe den bureaukratiske spændetrøje strammer. Per Hansen forudser derfor, at det vil blive endnu sværere at rekruttere de ambitiøse og dygtige unge til offentlige stillinger, hvis der ikke sker et skift i styringstanken.

"Udfordringen i det offentlige er, at vi skal yde bedre service for de samme penge og med færre medarbejdere. Det kan kun lade sig gøre, hvis vi får et større lokalt råderum for at levere varen," siger han.

Reform med problem

Per Hansen har derfor fulgt udviklingen af kvalitetsreformen med interesse. Han har stor sympati for regeringens ønske om at øge ledernes kompetencer, afbureaukratisere og højne kvaliteten i det offentlige. Især forarbejdet til reformen begejstrede Per Hansen, fordi regeringen inviterede en bred kreds af interessenter til en dialog med mange værdifulde input til reformarbejdet som resultat.

"Nu mangler vi bare noget konkret handling. Og trods den gode dialog, hvor mange kom til orde og fornuftige synspunkter blev nævnt, så bærer kvalitetsreformen alligevel præg af en høj grad af centralisering. Og det er altså et problem, når man tror, at man kan reformere et system med gamle styringsredskaber," siger Per Hansen.

Per Hansen: per.hansen@uvm.dk

Til kamp mod kvælende kontrol

Regeringen ønsker også mindre bureaukrati, men det tager tid at skabe et styringsskift i følge Finansministeriet. Imens er Børn- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune gået i gang med deres eget styrings-laboratorium.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Afbureaukratisering, større ledelsesrum og mere mening i arbejdet for den enkelte er alle ingredienser i regeringens kvalitetsreform. Ifølge afdelingschef Elisabeth Hvas fra Finansministeriet, er regeringen lige så utålmodig efter at komme det kvælende regeltyranni til livs i kommunerne, som kommunerne selv. Men ting tager tid. Styringen i den offentlige sektor er en kompleks størrelse, som kræver dialog mellem mange parter at ændre.

"Vi har allerede mange initiativer i gang og samarbejder med kommuner og regioner om ledelsesudvikling, afbureaukratisering og faglig kvalitet. Så der sker meget på området," forklarer hun.

Elisabeth Hvas er koordinator af kvalitetsreformens indsats på ledelsesområdet, afbureaukratisering og kvalitetsudvikling. Hun er blandt andet formand for Dialogforum, som blev nedsat som en konsekvens af Trepartsaftalen forrige sommer, med medlemmer fra både stat, regioner, kommuner og fagorganisationer.

"De, der kritiserer regeringen for ikke at gøre nok ved bureaukratiet, tror jeg ikke er helt klar over, hvor mange initiativer der er sat i gang," siger hun.

Måler og kortlægger

I Dialogforum har deltagerne på de to seneste møder netop diskuteret ledelsesvilkår i det offentlige. Formålet er at få en fælles forståelse af problemet i både stat, kommuner og i aftalesystemet. Samtidig har staten iværksat et afbureaukratiseringsprogram, hvor den blandt andet inddrager kommunale ledere og medarbejdere i arbejdet med at komme med forslag til afskaffelse af regler og procedurer og samtidig måle, hvor meget tid administration fylder i deres hverdag, og hvilke papirbyrder, der er de værste. Og i november lancerede regeringen en "udfordringsret", hvor kommuner og regioner kan søge dispensation for statslige regler, hvis de kan argumentere for, at de dermed kan løse en opgave lettere og bedre.

"Jeg kan bedre forstå, hvis kritikken går på, at afviklingen af regeltyranniet ikke går hurtig nok. Men man skal huske på, at det er utroligt vigtigt at få etableret en god dialog om en så

Fakta

Afbureaukratiseringsreform

Medarbejderne i de kommunale institutioner skal bruge mere tid på omsorg og service og mindre tid på papirarbejde. Samtidig er det blevet svært at rekruttere nyt personale til serviceområderne. Derfor vil regeringen gennemføre en afbureaukratiseringsreform på de centrale velfærdsområder.

Reformen skal:

- **Give mere tid til at levere omsorg og service af høj kvalitet.**
- **Skabe større ledelsesrum og frihed i opgaveløsningen.**
- **Gøre arbejdet mere meningsfuldt for den enkelte ansatte.**

Reformen indebærer blandt andet, at der skal gennemføres en systematisk afdækning og forenkling af de regler, dokumentationskrav og arbejdsgange, der belaster institutioner og medarbejdere unødigt i deres daglige arbejde. Indsatsen skal tage udgangspunkt i medarbejdernes konkrete erfaringer.

Reformen indgår som en del af regeringens udspil til en kvalitetsreform og i regeringsgrundlaget "Mulighedernes samfund" fra november 2007. Det er ligeledes en del af trepartsaftalerne mellem Regeringen, KL, Danske Regioner, LO, AC og FTF fra sommeren 2007.
Endelig har regeringen og KL i kommuneaftalen for 2009 aftalt, at afbureaukratiseringsprogrammet gennemføres i et samarbejde mellem KL og staten.

I forbindelse med Finanslovsaftalen for 2008 blev der afsat 51 mio. kr. til afbureaukratiseringsprogrammet.

Læs mere om afbureaukratiseringsreformen på Finansministeriets hjemmeside, www.fm.dk under "arbejdsområder" og herunder "offentlig modernisering".

stor og kompleks ændring i styringen. Og dialog tager tid," siger Elisabeth Hvas.

Samtidig peger hun på, at afbureaukratisering både er et statsligt og et kommunalt ansvar.

"Selvom regeringen ønsker færre og mere enkle styringsregler fra staten i forhold til kommunerne, så har ministerierne jo ikke direkte adgang til at forenkle kommunernes egne regler og procedurer over for den enkelte institution. Det er inden for rammerne af det kommunale selvstyre og kommunalbestyrelsernes opgave," forklarer Elisabeth Hvas.

Skal holde sig fra lokale sager

Hun erkender, at skandalesager i medierne om svigt og fejl i det offentlige har medført en politisk dynamik, hvor landspolitikere i tv og andre medier har krævet flere regler og mere kontrol i kommunerne. Men også det problem drøftes i følge Elisabeth Hvas som led i afbureaukratiseringsarbejdet. Som en konsekvens af kvalitetsreformen har staten og kommunerne i Kommuneaftalen 2008 formuleret ti principper for god decentral styring. Herunder en beskrivelse af ansvarsfordelingen.

"Hvis en aktuel sag i medierne er et konkret, lokalt problem, som kommunen hurtigt reagerer på, er forståelsen, at ministre skal afholde sig fra at detailregulere. Den holdning eller kulturændring er så småt ved at vinde indpas på Christiansborg. Men det er svært. Ingen politiker bryder sig om, at journalisterne citerer dem for at sige, at de "ikke ønsker at udtale

Afdelingschef fra Finansministeriet, Elisabeth Hvas, maner til tålmodighed. Staten har sat mange initiativer igang for at komme bureaukratiseringen til livs, men det er en proces, som kræver tid.

Foto: Torben Nielsen

Odense Kommunes Børn- og Ungeafdeling forsøger at definere indikatorer på kvalitet, som er meningsfulde for både medarbejdere og politikere. Det er svært, men langt mere væsentligt end at formulere proceskrav, mener adm. direktør Klaus Majgaard.

Foto: Torben Nielsen

sig i sagen". Men i følge de nye principper skal de altså henvise til den ansvarlige kommunalbestyrelse," fortæller Elisabeth Hvas.

Styringslaboratorier i Odense

Imens de overordnede forberedelser til en afbureaukratisering tager form mellem stat, Danske Regioner og KL, har Børn- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune valgt at tage sagen i egen hånd. Forvaltningens adm. direktør, Klaus Majgaard, har i et samarbejde mellem Odense Kommune og BUPL søsat et styringslaboratorium på dagtilbudsområdet. I laboratoriet arbejder pædagoger fra børnehuse i Odense Kommune sammen med administrative medarbejdere fra kommunen og eksperter fra BUPL på at koble faglighed, styring og kvalitet. Målet er at udvikle indikatorer på progression i børnenes udbytte af det pædagogiske arbejde, som også kan omsættes til brugbar styringsinformation til politikerne.

Finde indikatorer på succes

"God kvalitet kan man ikke sætte på en formel, men måske kan det lykkes os at definere indikatorer på, at det faglige arbejde lykkes. Indikatorer, som ikke bare giver mening for fagmedarbejderne, men som også er brugbare i den administrative styring og er gennemskuelige for politikere," forklarer Klaus Majgaard om hensigten.

Hvis det lykkes at skabe en fælles enighed om målbare kvalitetsmål for kerneydelserne på tværs af organisationsniveauer og faglige

baggrunde, så mener Klaus Majgaard, at det er muligt at undgå de mange proces- og dokumentationskrav til, hvordan fagmedarbejderne løser opgaverne.

"Jeg ser New Public Management som en i bund og grund sund tanke. Det er nødvendigt at holde ressourceforbrug op mod effekt og resultater. Det er bare gået galt i Danmark, fordi vi i mangel af relevante mål for resultaterne i stedet har stillet krav til, hvordan vi arbejder, og hvordan vi dokumenterer det," siger Klaus Majgaard.

Reflekteret mangfoldighed

Han går ind for det, som han kalder "reflekteret mangfoldighed". Det vil sige, at institutionerne i kommunen skal have frie hænder til, hvordan de vil nå de politisk fastsatte kvalitetskrav, når bare de kan argumentere for de metoder, som de vælger, og være villig til at indgå i læringsprocesser med andre.

"Men det kræver, at vi bliver dygtigere til at definere og formulere de ønskede resultater af vores kerneydelser. Det er en hammersvær diskussion, men den er 100 gange mere interessant og væsentlig end at diskutere proceskrav til medarbejderne," siger han.

En fælles enighed om mål og hvilke indikatorer, som kan bevise, at målene nås, vil ikke alene give mere arbejdsro og fokus for de faglige medarbejdere, men også skabe mere gennemskuelighed for politikerne.

"Politikerne er jo heller ikke glade for tælleregimer, skemaer og målinger. De er interesseret i det væsentlige: Om børnene får en god omsorg. Og medarbejderne vil opleve en langt større respekt for deres faglighed, hvis de får frie hænder til at arbejde frem mod veldefinerede, meningsfulde mål," mener Klaus Majgaard.

Styringslaboratorierne i Odense Kommunes Børn- og Ungeforvaltning løber over tre år. Undervejs håber Klaus Majgaard at kunne tage gode ideer og input fra laboratorierne med ind i et større projekt om kvalitet i dagtilbuddene, som Odense Kommune deltager i sammen med 40 andre kommuner og KL. Undervejs bliver laboratoriearbejdet fulgt med interesse af blandt andet Finansministeriet og Elisabeth Hvas.

"Det er absolut spændende at følge styringslaboratorierne, for det er vigtigt at finde måder at få inddraget de gode ideer og input fra fagmedarbejderne nederst i organisationen. Så initiativer som styringslaboratorier hilser vi meget velkomne," siger hun.

Elisabeth Hvas: ehv@fm.dk
Klaus Majgaard: klm@odense.dk

Klip ud og hæng op

Tre gode råd

Er du frustreret over et snævert ledelsesrum, følger her tre råd:

1 Definer dine ledelsesrammer
Afklar med din egen chef eller politiske ledelse, hvilket ledelsesrum du har, og hvilke succeskriterier, der er væsentligst i dit arbejde. I "Kodeks for god offentlig topledelse" er afklaring af ledelsesrummet faktisk det første punkt, så du har officiel opbakning til at tage emnet op med din leder. Brug derefter din kreativitet inden for de rammer, du har. Sørg for en ordentlig fordeling af arbejdet, så du ikke selv er indhyllet i administrative opgaver, men har luft til ledelse.

2 Brug din ytringsfrihed
Mange ledere er gode kommunikatører, så brug dine talegaver opad i systemet. Argumenter sagligt for din holdning og sunde fornuft. Få det fortrængte lederskab frem i lyset. Læg eventuelt op til en generel debat med dine politikere og topledere om, hvilket spillerum ledere i din kommune skal have. Er du bange for at blive misforstået som illoyal, kan du evt. læse Justitsministeriets "Vejledning om offentligt ansattes ytringsfrihed".

3 Fald ikke i klynkegrøften
Stå ved lederskabet og bliv selv en del af løsningen. Brug legitimiteten i konkrete arbejdsopgaver til at gå i dialog med medarbejdere og politikere om muligheden for at ændre på uhensigtsmæssige regler for at opnå et bedre resultat. Udvid eventuelt spillebanen ved at netværke med ledelseskolleger på tværs af din organisation eller i større faglige fora og få ny inspiration til, hvordan du kan gribe situationen an.

Foto: Per Gudmann

Dilemmas faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på Offentlig Ledelses Dilemma-serie, er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I Dilemma deler han ud af sine bedste råd til ledere, der føler sig ramt af det valgte dilemma og giver mulighed for at reflektere over egen situation.

Coach din stressede medarbejder

"Hvad stiller du som leder op med en medarbejder, der ikke yder nok på arbejdspladsen, men som alligevel klager over stress og for stor arbejdsbyrde?"

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Coach:

"Når en medarbejder kommer til dig med en klage, skal du altid tage det alvorligt. Uanset form eller indhold. Det er din pligt som leder. Vælger du at overhøre en klage, kan problemet vokse sig større og give en dårlig stemning i din afdeling. Ud over, at det påvirker arbejdsklimaet blandt dig og dine medarbejdere, vil det også påvirke dine lederkollegers opfattelse af dine kompetencer. Det ønsker du ikke.

Husk, at stress kan være en undskyldning for mange forskellige problemer. Også derfor er det vigtigt at tage klagen alvorligt, så du kan få afdækket den egentlige årsag til mistrivslen. Stress i mild form er faktisk positiv. Mild stress giver energi, arbejdsglæde og trivsel. Medarbejderne føler, at de får lov til at yde en indsats. At de bliver brugt. Men den milde stress må endelig ikke gå over i overophedning og udbrændthed. Som leder skal du vurdere, på hvilket niveau medarbejderens stress er og undgå, at tilstanden udarter til ødelæggende stress. Bemærk, at stress også kan komme af, at medarbejderen ikke føler sig brugt!

Aftal fast ugentlig coaching

Uanset om du forstår medarbejderens klage over stress eller ej, skal du gøre noget ved det. Lad medarbejderen mærke, at du anerkender hans eller hendes følelse, og gå så i gang med at stresscoache. Stresscoaching har meget stramt fokus på symptomer og handlingsplan. Aftal en fast samtalerække med medarbejderen, indtil I har fundet en løsning, for eksempel en samtale hver uge.

Under samtalerne skal du få medarbejderen til selv at fortælle: Hvordan er dine stresssymptomerne, hvad får dem frem, hvilke dele af jobbet har du svært ved at nå, hvor er dine tanker under arbejdet, er der noget, der bekymrer dig osv. Indkreds problemet.

Kommer medarbejderen ind på private forhold, som påvirker arbejdsindsatsen, skal du som leder ikke gå dybt ned i det. Foreslå evt. medarbejderen at få professionel hjælp, hvis du kan fornemme, at de private problemer er centrale. Pas på, at du som leder ikke kommer i klemme ved at blive for involveret i medarbejderens privatliv. Det kan hæmme dig i din ledelse.

Stil krav til medarbejderen

Tillad dig selv at stille krav. Forklar medarbejderen, at hvis han eller hun vil bevare jobbet, er der en række opgaver, som medarbejderen skal løse. Find ud af sammen, hvordan de mål kan nås. Som leder skal du være den konstruktive og komme med fremadrettede løsningsforslag. Hvad skal der til, for at medarbejderen kan levere varen? Måske skal arbejdsvilkår ændres.

Vær hele tiden bevidst om at styre samtalerne stramt, så fokus er på problemet og mulige løsninger. Det er dig som leder, der har ansvar for, at samtalerne bliver fremadrettede og handlingsorienterede. Start hver samtale med sammen at samle op på udviklingen siden sidst, og slut af med at aftale næste punkt i handlingsplanen for at komme problemet til livs.

Stresscoacher du systematisk og fokuseret på denne måde, vil du opleve, at resultaterne kommer af sig selv. Og medarbejderen vil føle en stor lettelse."

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk

Mange ledere har svært ved at få arbejdstiden ned igen

Kommunalreformen var en historisk chance for at skabe noget nyt, så de fleste ledere gik til opgaven med højt humør. Det kostede adskillige ekstra arbejdstimer, og nu har mange svært ved at få arbejdstiden bragt tilbage i et normalt leje.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist, Stickelbergs Bureau, hs@stickelberg.dk

Det koster tid at drive en kommune og skabe en helt ny organisation på én gang. De fleste ledere havde regnet med at vende tilbage til udgangspunktet på cirka 37 timer om ugen, men to år efter at kommunalreformen trådte i kraft, hænger mange stadig oppe under loftet.

"Lederne bliver udsat for et så stort pres, at det næsten er umuligt at få arbejdstiden ned i et naturligt leje. Medmindre de vil gøre sig overflødige ved næste omlægning," siger Teis Melcher, næstformand i Chefgruppen i HK/Kommunal og stabs- og administrationschef i Haderslev Kommune.

Det er især ledere i forvaltningerne, der kæmper med høje arbejdstider.

"Ledere kan ikke gå hjem fra rådhuset og sige, at deres opgaver er løst. De har opgaver nok til at kunne arbejde 24 timer i døgnet, så det er svært for dem at trække en grænse uden at blive stemplet som besværlige," siger ledelseskonsulent Mette Marie Langenge fra HK/Kommunal.

Mange kommuner reducerer kraftigt i chefniveauet, så de færreste har lyst til at sige fra, mener Teis Melcher.

"Tværtimod søger ledere indflydelse for at køre deres ideer og sig selv i stilling, for der bliver aldrig plads til alle, når en kommune møblerer om," siger han.

"Der er et så stort pres på lederne, at det næsten er umuligt at få arbejdstiden ned i et naturligt leje," siger Teis Melcher, stabs- og administrationschef i Haderslev Kommune og næstformand i Chefgruppen i HK/Kommunal.
Foto: Hung Tien Vu

Sparerunder falder tilbage på lederne

Mange kommuner sparer tocifrede millionbeløb på administrationen. Igen må lederne holde for.

"Politikerne rationaliserer ved at lade ansatte falde bort frem for opgaver. De begynder for sjældent med at se på, hvordan struktur og opgaver skal prioriteres og løses. Når man begynder med at afskedige, kommer både ledere og medarbejdere på hælene, og lederne får aldrig overskud til at tænke over, hvordan de kan effektivisere," siger Mette Marie Langenge.

Et andet problem er, at politikerne bliver ved med at forlange den samme service af embedsmændene. Grethe Bertel, chef i borgmestersekretariatet i Odsherred Kommune og medlem af Chefgruppens bestyrelse, har flere gange været frustreret over, at politikere oven på en sparerunde beder om et oplæg om fredagen, som skal være færdig mandag.

"Men det kan ikke være anderledes, når det politiske liv skal fungere. Det skyldes ikke manglende forståelse fra politikernes side," siger Grethe Bertel.

Hun mener, at dygtige topchefer siger til, når der ikke er ressourcer til at sætte det i gang, som politikerne gerne vil.

"De vurderinger skal ske hele tiden. Jeg kender til flere projekter, som er blevet udsat på den konto," siger Grethe Bertel.

Lederne må vænne sig til travlheden

At kommunaldirektøren og direktionen skal sige fra over for politikerne, er Teis Melcher enig i. Men de gør det for sjældent, lyder hans erfaring.

"Jeg har svært ved at se kommunaldirektører stille op mod det politiske system og sige, at organisationen ikke kan levere varen. Deres

stole er ekstremt usikre, så de skal finde balancen mellem, hvor langt de kan gå og stadig have et job," siger Teis Melcher, der forventer, at manglen på ledere vil føre til bedre arbejdsvilkår i løbet af nogle år.

Det er kommunalforsker Ulrik Kjær fra Syddansk Universitet ikke sikker på. Lederne må vænne sig til altid at have travlt, vurderer han.

"Vi har haft strukturreformen og står over for en kvalitetsreform, og bagefter skal der nok komme noget mere. Den kommunale sektor befinder sig i et kronisk pres, fordi borgerne vil have bedre service uden at betale mere i skat. Det presser lederne, som skal have enderne til at hænge sammen," siger Ulrik Kjær.

Dertil kommer, at arbejdet med strukturreformen slet ikke er slut.

"Indtil nu har kommunerne skullet planlægge, flytte sammen og få de nye organisationer til at fungere. I næste valgperiode skal de drive de teoretiske gevinster ind både fagligt og økonomisk. Men opgaverne bliver stadig mere komplekse, så der er ingen tegn på, at vilkårene er under forandring," siger Ulrik Kjær.

Ledere skal lære at tænke strategisk

Der er en vej ud af travlheden, påpeger afdelingschef Annemette Digmann fra Region Midtjylland. Hun har lavet flere undersøgelser af, hvad ledere bruger tiden på. Nogle ledere er så rastløse, at hvis de ikke bliver forstyrret af alle mulige andre, så forstyrrer de sig selv med nye opgaver.

"De kan godt sætte en time af til at tænke strategisk, men efter fem-seks minutter får de det fysisk ubehageligt, og efter yderligere et minut rejser de sig og ser sig om efter noget andet at lave. Så er det, at de farer ud på gangen og siger: 'Nu skal vi gøre sådan og sådan'. Det er dyrt i ressourcer," siger Annemette Digmann.

I stedet skal lederne øve sig i at tænke strategisk. Hun giver et eksempel med en kommunaldirektør, som bestemte, at første mandag i hver måned skulle direktionen arbejde strategisk. Det virkede ikke, så efter et par måneder ringede han for at få et godt råd hos afdelingschefen i Region Midtjylland.

Til næste møde havde kommunaldirektøren en kurv med. Første gang en leder ville bruge kollegernes tid på at diskutere en driftsopgave, skulle han smide 100 kroner i kurven. Anden gang kostede det 200 kroner, tredje gang 500 kroner og derefter 1.000 kroner.

"Efter et år lå der kun 100 kroner i kurven, så det virkede. Det er ofte meget enkle ting, der skal til. Det er ikke er ikke sikkert, kurven virker alle steder, men man er nødt til at gøre det tydeligt for lederne, hvad de bruger deres tid til. Ellers slår det aldrig fejl: Efter 20 minutter vil en af dem diskutere drift. Derfor når de aldrig til at tænke strategisk", siger Annemette Digmann.

Når ledere har lært at tænke strategisk og organisere sig, stiger tilfredsheden blandt medarbejderne, og sygefraværet falder.

"Det samme gør ledernes egen arbejdstid," siger Annemette Digmann.

Teis Merchel: teme@haderslev.dk
Mette Marie Langenge: 44MML@hk.dk
Grethe Bertel: gb@odsherred.dk
Ulrik Kjær: ulk@sam.sdu.dk
Annemette Digmann:
annemette.digmann@ru.rm.dk

"Det bider sig selv i halen. Det er svært at skaffe tiden til at lave oplæg om problemerne og om, hvordan de skal løses," siger Helle Blomhøj, der er leder af familieafdelingen i Herning Kommune. Foto: Torben Nielsen

Ingen tid til faglig refleksion

Som leder af familiebehandlingen i Herning deltager Helle Blomhøj i langt flere møder på tværs af kommunen end tidligere. Men det er svært at høste frugterne af den brugte tid.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist, Stickelbergs Bureau, hs@stickelberg.dk

Det myldrer med opgaver på Helle Blomhøjs bord i familiebehandlingen i Herning Kommune. Hun har svært ved at holde sig på en arbejdstid omkring 37 timer. Dels skal opgaverne løses, dels synes hun, at måden, der tales om ledelse på, gør det svært at sige nej.

"Jeg skal kvalitetsudvikle, dokumentere og effektivisere, men jeg skal også være åben, fleksibel og omstillingsparat. Derfor er det ikke i orden at sige: 'Nu orker jeg ikke flere udviklingsprojekter'. Jeg vil ikke sige nej til at løse en opgave, for hver gang jeg gør det, er der nogle døre, der bliver lukket for min institution. Kunsten er at finde ud af, hvilke døre jeg skal holde åbne, og hvilke jeg godt kan lukke," siger Helle Blomhøj, der leder et center med dagtilbud og en døgninstitution fra det gamle amt.

Helle Blomhøj oplever, at de administrative krav er steget kraftigt efter kommunalreformen. Samtidig er det blevet sværere at skabe sig overblik over den større organisation.

"Vi kan løse nogle opgaver bedre ved at være flere om dem, men jeg er ikke længere så tæt på medarbejderne. Det er nødvendigt med fagligt nærvær, når vi arbejder med udsatte mennesker. Vi får ikke altid tænkt os godt nok om, når vi har travlt."

Opgaver rækker ind i forvaltningen

Helle Blomhøj går til flere møder på tværs af organisationen end tidligere.

"Vi lægger ressourcer i at samarbejde med folk uden for huset. Det er en opgave, som vi skal tage på os, så borgerne oplever, at vi taler sammen i kommunen. Men jeg har svært ved at se, hvordan vi selv høster frugter af samarbejdet," siger hun.

Helle Blomhøj føler tit sig selv som en flaskehals, fordi mange beskeder fra administrationen går gennem hende.

"Jeg når ikke at delegere opgaverne ud, og det bliver ikke ved at gå. Vi har valgt kun at være to ledere, og vi skal til at finde ud af, om det er den rigtige model. Men i en organisation, som er optaget af drift, er det svært at skaffe tiden til lave et skriftligt oplæg om problemerne, og hvordan de kan løses. Det bider sig selv i halen," siger Helle Blomhøj.

Helle Blomhøj: fachb@herning.dk

Medarbejderne tager teten

Borgerservicechef Anne-Mette Michelsen blander sig ikke i den måde, medarbejderne løser opgaver på. Men hun advarer dem om travle perioder, så de kan tage dem med højt humør.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist, Stickelbergs Bureau, hs@stickelberg.dk

Anne-Mette Michelsen hører til de tilsyneladende få kommunale ledere, der kan holde sin arbejdstid på 37 timer i snit. Hendes opskrift er at give de enkelte medarbejderteam en høj grad af selvledelse.

"Det er nemt nok at organisere sig i team, men det nytter ikke meget, hvis jeg ikke tør lægge ansvaret ud. Når man mødes med tillid, får man lyst til at yde en ekstra indsats. Jeg har selv haft ledere, som altid ændrede i mine løsninger. Det drænede mig for energi," siger Anne-Mette Michelsen, der er chef for 55 medarbejdere i Haderslevs borgerservice.

Fremgangsmåden indebærer, at hun som leder skal være ydmyg i forhold til de daglige opgaver.

"Jeg kan godt tage en tørn ved skranken, men så er jeg praktikant. Den faglige viden ligger hos medarbejderne. De er eksperterne," siger Anne-Mette Michelsen.

Hun bliver kun involveret i konkrete opgaver, hvis medarbejderne beder om et råd.

"Jeg sparrer med medarbejderne. Ikke for at kontrollere dem, men for at se, om vi kan gøre det bedre."

Det skal være sjovt at have travlt

Anne-Mette Michelsen kender også til travlhed, men husker det ikke som perioder med meget overarbejde.

"At man er en god leder, fordi man arbejder 50 timer om ugen, hopper jeg ikke med på. Jeg har et liv ved siden af mit arbejde. Mine medarbejdere forventer heller ikke, at jeg arbejder over. Jeg tror på, at vi kan nå langt ved at forberede os på vanskeligheder og travle perioder, så de ikke fører til stress. Man skal vende det til noget sjovt," siger Anne-Mette Michelsen og giver et eksempel:

"DR havde en aften et indslag om, at danskere nu skal have et blåt sygesikringsbevis med til udlandet. Næste morgen sagde jeg til medarbejderne, at vi måtte forvente at få travlt. Og rigtig nok: Borgerne væltede ind, så nogle af os måtte stå på gulvet og lave sygesikringsbeviser, fordi der var optaget ved alle borde. Om eftermiddagen inviterede jeg på wienerbrød, og så grinede vi af vores oplevelser. Vi kan holde arbejdstiden, fordi vi er gode til at se de sjove vinkler, når vi har travlt. Det får vi energi af."

Anne-Mette Michelsen er også underlagt krav om at spare og effektivisere. Derfor tænker hun fremadrettet. I øjeblikket er hun ved at se på, om hun kan tilrettelægge arbejdet anderledes, så hun ikke skal genbesætte alle stillinger, når en halv snes af hendes 55 medarbejdere i løbet af få år går på pension.

"Jeg tager medarbejderne med på råd, men det må ikke være sådan, at jeg fjerner ressourcer, hver gang nogle kommer med ideer til mere effektive arbejdsgange, for så holder de op med at stille forslag," siger Anne-Mette Michelsen.

Anne-Mette Michelsen: ammi@haderslev.dk

"At man er en god leder, fordi man arbejder 50 timer om ugen, hopper jeg ikke med på. Jeg har et liv ved siden af mit arbejde," siger Anne-Mette Michelsen, Borgerservicechef i Haderslev Kommune. Foto: Torben Nielsen

DET SKARPE HJØRNE

Ledere har også ret til et godt arbejdsmiljø!

Af Bodil Otto, (formand HK/Kommunal)

Bettina Post (formand Dansk Socialrådgiverforening)

og Marie Sonne (næstformand Socialpædagogerne)

Tre formænd og næstformænd opfordrer til, at lederne også husker på deres eget arbejdsmiljø

6.000 chefer, forstandere, ledere, souschefer og afdelingsledere. Så mange ledere organiserer HK/Kommunal, Socialpædagogerne og Dansk Socialrådgiverforening tilsammen. Det er en rigtig pæn del af den danske ledelsesstyrke – og du, kære læser, er en af dem, der smører tandhjulene. Hver dag. Vores erfaring er, at du og dine kolleger gør et fantastisk stykke arbejde, og at du gør det samvittighedsfuldt, meningsfuldt og engageret. Passer på borgere, beboere, medarbejdere. Og – håber vi – også på dig selv og dine lederkolleger.

Man kan udholde meget, hvis man har et godt samarbejde med over- og sideordnede ledelseskolleger. Hvis der er anerkendelse, lederuddannelse, en rimelig arbejdsmængde, supervision og netværk. Vi ved alle godt, hvad der skal til, og det findes heldigvis også rigtig mange steder. Og heldigvis for os alle sammen er kommunerne spækket med ledere, der gør deres bedste for at få den offentlige forvaltning og den offentlige service til at lykkes, Men somme tider mere på trods af end på grund af de vilkår, der hersker for kommunal ledelse.

For mange ledere må leve med lange arbejdsdage, mange og mangeartede opgaver, stort ansvar, konstante sparekrav, uklare succeskriterier og medarbejdermangel – og det skærper selvfølgelig udfordringerne i de kommunale sektorer, og dermed også udfordringerne for de lokale ledere. Det gode arbejdsmiljø kom under yderligere pres med kommunalreformen, hvor der både under og efter er blevet arbejdet mere end almindeligt hårdt for at få enderne til at nå sammen. Især mellemlederne har været i et voldsomt krydspres.

Det er vores erfaring, at mange ledere befinder sig i ledelsesmiljøer, hvor de føler sig ensomme, og det er vores indtryk, at det er for få af jer, som oplever ledermøderne som berigende og oplivende. Ledere skal have nærmest overmenneskelige egenskaber. De kan være svære nok at mønstre i forvejen, men i en ledelseskultur, der ikke understøtter den enkelte, er det nærmest umuligt.

I kommunernes forvaltninger har vi desværre nogle rigtig kedelige afskedigelsessager for tiden. Det er vores klare opfattelse, at mange af disse sager kunne have været undgået, hvis der havde været et mere understøttende ledelsesmiljø.

Der er derfor god grund til at sætte ledernes arbejdsmiljø på dagsordenen. Det gøres bedst kollektivt, fordi heller ikke lederes arbejdsmiljø er et personligt anliggende – selv om det ofte kan føles sådan. Ansvaret for det gode arbejdsmiljø for ledere ligger i den organisation, som lederen indgår i. Og her skal både lederne selv og jeres faglige organisationer insistere på det gode arbejdsmiljø, f.eks. ved at foreslå trivselsmålinger, der retter sig særligt mod ledere; hvordan oplever lederne anerkendelse, medindflydelse og arbejdspres? Eller i jeres forhåbentlig årlige LUS om trivsel, resultater, succeskriterier og potentiale. Eller i en fokuseret dialog mellem forvaltning og institutionsledere om ledelsesmiljøet.

Alle erfaringer viser, at mennesker yder deres allerbedste i miljøer, hvor man vil hinanden det godt. Det gælder såvel for mellemledere som for direktører. Derfor, kære ledere og chefer: Vær ikke nøjsomme. Sæt et godt ledelsesmiljø på dagsordenen – jo før jo bedre!

PP DANMARK
Magasinpost UMM
ID-nr. 46409
Afsender: Portoservice, Postboks 9490, 9490 Pandrup