

LEDELSE I FÆLLESSKAB

FIRE FORTÆLLINGER OM OFFENTLIG TOPLEDELSE UNDER FORANDRING



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



LEDELSE I FÆLLESSKAB

Fire fortællinger om offentlig topledelse under forandring



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

LEDELSE I FÆLLESSKAB

Fire fortællinger om offentlig topledelse under forandring

© Væksthus for Ledelse

April 2007

PROJEKTLEDELSE

Peter Lindrup, KL's Konsulentvirksomhed

Pia Ravn Dyhr, Djøf

Pia Jørgensen, Danske Regioner

REDAKTION

Ola Jørgensen, Klartekst

PRODUKTION

Mette Mørch

GRAFISK DESIGN

www.b14.dk

TRYK

Fihl-Jensen Grafisk Produktion

1. udgave: April 2007

ISBN: 978-87-92002-28-0

ISBN: 978-87-92002-29-7-PDF

INDHOLD

FORORD	s. 6
INGEN SUCCES UDEN DIALOG OG INDDRAGELSE <i>Næstved Kommune</i> har arbejdet med at skærpe direktionens fælles opfattelse af god ledelse. Udfordringen er nu at skabe kendskab og opbakning til dem uden for direktionslokalet.	s. 7
REGIONSDIREKTØR: FORANDRINGER BEGYNDER I SPROGET <i>Region Sjælland</i> er i gang med at opbygge en "ikke-myndighed" fra grunden. Det kræver blandt meget andet nye lederroller og et nyt fælles sprog om organisationen.	s. 12
FORSØG MED EN NY STYRINGSMODEL <i>Fredensborg Kommune</i> har i to pilotprojekter undersøgt muligheder og begrænsninger ved at arbejde med effektstyring. Nu skal politikerne vælge, om modellen skal implementeres for alvor på alle områder.	s. 16
TYDELIG TOPLEDELSE KRÆVER FÆLLES FORSTÅELSE <i>Syddjurs Kommunes</i> direktion har arbejdet sig frem til et nyt samlet ledelsesgrundlag. Den fælles forståelse skal stå sin prøve i praksis, når direktionen skal formidle sine forventninger til alle kommunens ledere.	s. 22

Artiklerne er øjeblikksbilleder, skrevet på forskellige tidspunkter undervejs i forløbet. De er derfor ikke nødvendigvis udtryk for, hvor de fire organisationer står ved afslutningen af deres projekter.

Artiklerne er skrevet af journalist Ola Jørgensen, Klartekst, der har fulgt Ledelse i fællesskab fra begyndelsen.

FORORD

Kommuner og regioner har valgt vidt forskellige veje gennem det seneste års store arbejde med at fusionere og flytte opgaver imellem sig. Alligevel har de mødt mange af de samme udfordringer undervejs.

I Væksthus for Ledelses projekt Ledelse i fællesskab har topledere fra Region Sjælland samt Næstved, Fredensborg og Syddjurs kommuner undervejs delt erfaringer om én af deres centrale ledelsesudfordringer.

Deres projekter sætter på hver deres måde et særligt fokus på topledelsens opgave, rolle og værktøjer i forbindelse med at etablere et fælles sprog for organisering, styring og ledelse i de nye kommuner og regioner.

De fire projekter har alle kæmpet med det vilkår, at mange udviklingsprocesser nødvendigvis må foregå parallelt. De fleste af dem har haft en tværgående og strategisk arbejdende direktion som ideal – men ikke altid som en realitet. Og så har ingen af projekterne kunnet realiseres uden at involvere henholdsvis politikere og resten af organisationen. De åbne spørgsmål har været hvordan, hvornår og hvor meget?

Formålet med Væksthusprojektet var, at deltagerne skulle følge og udfordre hinandens projekter. Men også at dele erfaringerne fra denne proces med topledelse i andre kommuner og regioner, som for størstedelen vedkommende har været igennem lignende forandringer.

Målet har ikke været at drage fælles konklusioner på tværs af de forskellige projekter. Alligevel kan der skimtes en rød tråd i deltagernes søgen efter netop deres måde at være topledelse på. Den kan kaldes "fair proces". Det vil sige, at man tilrettelægger sine forandringsprocesser, så de berørte oplever sig hørt og taget alvorligt. Sådan at selv de, der er uenige i *resultatet*, kan anerkende, at vejen dertil foregik på en reel og rimelig måde.

Dette tema kan spores i alle fire artikler i dette hæfte – én om hver af de deltagende organisationers erfaringer. Forhåbentlig vil de tjene til inspiration for andre topledelse, der står over for at skulle skabe fornyelse i fællesskab.

Ledelse i fællesskab er gennemført i regi af Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KTO, KL og Danske Regioner. Samarbejdets formål er at skabe bedre grundlag for god offentlig ledelse.

Væksthuset vil gerne takke alle projektets deltagere for – trods ekstraordinær travlhed – at have udvist stort engagement i såvel egne som de øvrige deltageres projekter.

Væksthus for Ledelse
Hans Berthelsen, KL
Formand

Kim Simonsen, KTO
Næstformand

INGEN SUCCES UDEN DIALOG OG INDDRAGELSE

Nok så blankpolerede ledelsesprincipper får ingen effekt uden en massiv indsats for at skabe kendskab og opbakning til dem. Hos politikere, i de øvrige ledelseslag, blandt medarbejderne, i lokalsamfundet – og i direktionen selv. Det har Næstved Kommune nu draget konsekvenserne af.

Næstved Kommunes børne- og kulturdirektør, Per B. Christensen, er en mand med sved på panden. Han ankommer let forsinket og forpustet til interviewet. Undervejs ringer et folketingsmedlem på mobilen. Og efter en god halv times samtale skal han videre – forbi demonstrerende forældre på Christiansborg Slotsplads og ind til et møde i Statsministeriet om regeringens kvalitetsreform.

Per B. Christensen er billedet på opgave- og strukturreformen – set fra direktionsgangen i en stor fusionskommune. Engagement. Mange bolde i luften. Lyst til at tænke strategisk over kommunens udvikling. Men også travlhed, tidspres og en blinkende skiftedag kun 2-3 måneder ude i horisonten.

– I sådan en hektisk situation, hvor ting skal gå meget stærkt, bliver der ikke meget tid til at reflektere over sin egen praksis som leder. Jeg tror, at der kommer til at gå relativt mange ting galt i forbindelse med kommunalreformen, fordi vi for tankeløst træder på speederen. Som kommunale ledere mangler vi ikke bare tiden, men også modet til at reflektere over, om vi leder på den bedste måde, siger Per B. Christensen.

VIGTIGT AT FÅ ALLE OM BORD

Den refleksion har direktionen i Næstved Kommune forsøgt at sætte i system. I resten af 2006 og hele 2007 løber et projekt, der skal munde ud i et fælles ledelsesgrundlag for alle ledere i den nye kommune. Processen har indtil nu været koncentreret om direktionen, men skal i løbet af 2007 bredes ud til alle ledelsesniveauer i kommunen. Læs mere om projektet i tekstboksen [Ny kommune – nyt ledelsesgrundlag](#).

Per B. Christensen lægger ikke skjul på, at indsatsen for at involvere flere stærkere i projektet er rykket højere op på hans dagsorden – blandt andet efter et heldagsseminar med den britiske ledelsesekspert, INSEAD-professor Paul Evans.

Men først gælder det om at få *hele* direktionen aktivt engageret i udviklingen af det nye ledelsesgrundlag. Hidtil har kun to af direktørerne siddet med i projektets styregruppe. Nu er alle syv med om bordet – for at skabe et fælles ejerskab til hele processen.

– Lige nu er vi meget opmærksomme på, hvordan vi udvikler selve direktionen. Hidtil har de næste ledelsesniveauer ikke deltaget særlig meget i den proces. Nu skal vi gradvis til at flytte fokus fra os selv til helheden i organisationen, siger Per B. Christensen.

NY KOMMUNE – NYT LEDELSESGRUNDLAG

Hvordan formulerer og praktiserer en nydannet direktion sin fælles opfattelse af god ledelse? Hvordan får man de normer for ledelse, der fx ligger i kodeks for god offentlig topledelse, til at være virksomme i direktionens og hele organisationens hverdag? Og hvordan kan forvaltningens ledelsesgrundlag bruges i dialogen om politikerroller og politisk kultur?

Det er nogle af kernespørgsmålene i Næstved Kommunes projekt, der indgår i det samlede projekt Ledelse i fællesskab under Væksthus for Ledelse.

Direktionen har entreret med et privat konsulentfirma, der bl.a. skal analysere, hvordan direktionen fungerer som kollektiv. Den proces er allerede indledt i form af individuelle coachingsamtaler med hver enkelt direktør.

Arbejdet med det fælles ledelsesgrundlag tager udgangspunkt i publikationerne *Kodeks for god offentlig topledelse* og *Ledere* der lykkes. De to publikationer beskriver både faglige og personlige forventninger til ledere.

Direktionen er:

- Kommunaldirektør Jens Chr. Birch
- Økonomi- og personaledirektør Peter Pedersen
- Udviklingsdirektør Poul Kold
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen
- Omsorgs- og sundhedsdirektør Bruno Lind
- Arbejdsmarkedsdirektør Jane Helgason
- Teknik- og miljødirektør Svend W. Jensen.

Han henviser blandt andet til, at chefgruppen lige under direktionen også skal involveres i projektet. Det gælder ledere som skolechef, ældrechef, daginstitutionschef, miljøchef m.fl.

LEDERNETVÆRK PÅ TVÆRS

En stor del af ledelsesudfordringen består nemlig i at undgå den klassiske opdeling i stærke faglige sektorer, som forfølger hver deres strategi.

– Risikoen for at suboptimere er overhængende, når man har et system med fagdirektører og fagpolitikere. Man risikerer at have Kulturpartiet, Skolepartiet, Ældrepartiet, Sundhedspartiet osv. siddende i byrådssalen. Og bliver den opdeling modsvaret af direktører, som er tvunget til at passe og pleje deres egen have, så er vi godt på vej mod en organisation, der er alt for stiv og sektoropdelt, advarer Per B. Christensen.

Den udfordring, mener han, skal adresseres både på direktørniveau og længere nede i organisationen. Eksempelvis vil man som led i udviklingen af det nye ledelsesgrundlag bringe de næste cheflag sammen i et

kollektiv på tværs af forvaltninger. Det vil blandt andet betyde, at ledere på forsyningsvirksomheder mødes med ledere på skole- og daginstitutionsområdet.

– Jeg tror, det er en rigtig god investering at give dem en stærkere "vi-oplevelse" – en følelse af at kunne noget sammen. Ikke fordi de har så meget fagligt at drøfte med hinanden, men *ledelsesfagligt* har de mange fælles udfordringer, siger Per B. Christensen.

FORVALTNINGENS MAND

Han har gang på gang under fusionsprocessen oplevet, hvor let det er at blive forvaltningens forlængede arm i direktionen.

– Det forventes, at jeg hele tiden spiller Børne- og kulturforvaltningens interesser ind i direktionen. Vi går aldrig den modsatte vej og spørger: Hvordan kan min daginstitutionschef, skolechef osv. klæde mig bedre på til den tværfaglige debat og til at tænke i helheder? Hvordan kan de bidrage til, at børneområdet spiller ind i en helhed i stedet for at se sig selv som en isoleret søjle? spørger han.

I hans egen forvaltning holdes der derfor nu en temadag om spørgsmålet. Og det opfordrer Per B. Christensen også sine direktørkolleger til at forsøge. For det er et eksperiment, erkender han.

– Der er en stærk tradition for fagtænkning, og den har bestemt mange kvaliteter. Men i dag er vi nødt til at supplere den med et af den offentlige sektors mange store plusord "helhedstænkning", siger Per B. Christensen og fortsætter:

– Udviklingen på en konkret daginstitution i Næstved har fx stor betydning for læringsperspektiverne på børnenes kommende skole. Samarbejde, samspil og brobygning er ikke bare fikse ideer. De betyder noget for lille Peter – og for hans lærer. Sammenhæng er et kernepunkt, når det gælder kvaliteten af den offentlige sektors ydelser. Det skal vores ledelse af kommunen afspejle. Og det er en stor udfordring for os.

IKKE UDEN POLITIKERNE

Skal det lykkes Næstved Kommune at løfte udfordringen, kræver det også et klart politisk commitment. Selv om det nye ledelsesgrundlag *i sig selv* kun angår forvaltningen, har det mange vigtige berøringer med den politiske ledelse.

– Det er en vigtig del af det samlede ledelsessystem at have den politiske arbejdsgivers accept af et nyt ledelsesgrundlag – og af de forandringer i hverdagen, det kommer til at medføre, siger Per B. Christensen og tilføjer:

– Hvis vi skal have en hensigtsmæssig kontakt mellem direktion, politisk ledelse og vores decentrale institutioner,

så skal politikerne kende og føle sig godt tilpas i deres rolle. Det handler blandt andet om, hvilket handlerum de er klar til at give såvel institutionsledere som direktion, siger Per B. Christensen.

Han mener godt, at politikerne kan spille en aktiv rolle i at definere de overordnede rammevilkår for den administrative ledelse. Eksempelvis ved sammen med direktionen at diskutere en fornuftig balance og arbejdsdeling i de to parter roller.

– Vi er heldigvis forbi forestillingen om den uafhængige embedsmand. Der politiseres og politikformuleres i embedsværket – og der detailstyres måske også nogle gange i den politiske verden. At drive og udvikle en kommune er og bliver et dynamisk samspil mellem politikere og ledende embedsmænd.

Han understreger, at politikerroller ikke bare er noget, man kan ændre med et pennestrøg i et strategipapir. Måske er kommunens politikere principielt enige om at være en slags koncernbestyrelse, der holder blikket på de overordnede linjer. Men så er der måske stadig nogle, der mener, at djævelen sidder i detaljen – og at de nok skal finde ham.

Ikke uden grund er denne afklaring af toplederens ledelsesrum første punkt i kodeks for god offentlig topledelse, der også bliver en vigtig inspirationskilde til Næstved Kommunes ledelsesgrundlag.

HELT UD TIL MEDARBEJDERE OG BORGERE

I første omgang kommer den enkelte medarbejder måske ikke til at mærke de store forandringer i kølvandet på et nyt ledelsesgrundlag. Men ifølge Per B. Christensen er det alligevel vigtigt, at de kender og gerne bidrager til processen.

For at høste medarbejdernes input til processen sender kommunen således omkring årsskiftet et par såkaldte vandresøjler rundt til forskellige af sine arbejdspladser. Det vil sige en slags opslagstavler, hvor medarbejderne kan give deres erfaringer og meninger om ledere og ledelse til kende.

Men også kommunens borgere og virksomheder bør ifølge Per B. Christensen være orienteret. Både fordi de er skatteborgere og brugere af kommunens servicetilbud. Men også fordi kommunen er en stor og vigtig lokal arbejdsplads:

– Kommunen er en stærk dynamo i et lokalsamfund. Mine 3.000 medarbejdere fylder da noget i Næstved. Derfor er det vigtigt, at vi som ledere og i den måde, vi leder på, er tydelige for omverdenen. Vi vil fx gerne fortælle ledere i vores lokale virksomheder, hvordan det er at lede drift og udvikling i sådan en stor organisation.

EN DIREKTION – ELLER SYV DIREKTØRER

Projekt ledelsesgrundlag er endnu i sin første fase, og direktionen har ingen ambitioner om, at alt skal ligge færdigt 1. januar 2007. Der er tværtimod tilrettelagt et forløb, der gerne skulle holde både direktionen og resten af organisationen til ilden gennem hele 2007. Men når der en dag skal gøres status over forløbet, er Per B. Christensen ikke i tvivl om, hvad han vil kigge efter.

Projektet skal først og fremmest evalueres på, om det er lykkedes at føre helhedstænkningen ud i praksis. Hvordan fungerer direktionen? Er det en samlet direktion eller blot en organisation med syv direktører?

– Det vil fx indebære, at man som direktør ikke tøver med at tage ejerskab til de andres sager. At man ikke bare lurepasser, når en anden fagdirektør er oppe og skændes med kommunaldirektøren, men giver sit besyv med for at kvalificere diskussionen, slutter Per B. Christensen.

REGIONS DIREKTØR: FORANDRINGER BEGYNDER I SPROGET

De nye regioner er en helt ny type offentlig organisation. Derfor skal vi også forstå og tale om os selv på en ny måde, siger Region Sjællands direktør. Traditionelle begreber som myndighed, centralforvaltning og kontorchef dur ikke længere. Servicevirksomhed, dynamo, fælles virke, projekt og netværk er på vej ind.

Efter mange år som direktør i staten er Jens Andersen havnet på en topledelse, hvor han ikke kan trække på erfaringer fra sine forgængere i tilsvarende stillinger. Som regionsdirektør er han øverste administrative chef for de cirka 15.000 medarbejdere, der fra årsskiftet fik Region Sjælland som ny arbejdsgiver.

Det er ikke kun organisationens størrelse, der adskiller den fra de tre tidligere amter, som regionen geografisk dækker. Grundlaget, den skal fungere på, er betydeligt anderledes. Og det er ledelsesopgaven også, forklarer Jens Andersen.

– Omvæltningen ligger måske mindst af alt i, at nogle konkrete opgaver er flyttet andre steder hen. Det kan enhver jo tydeligt se. Forvandlingen er snarere, at hele organisationen har fået en ny rolle og identitet sammenlignet med de gamle amter, siger han.

IKKE LÆNGERE EN MYNDIGHED

Han mener, at man som topledelse har en meget vigtig opgave i at sætte præcise ord og begreber på regionens nye identitet.

– Hvis du vil have en klar profil både internt og eksternt, er du også nødt til at gøre dig klart, hvad der ligger bag de tanker og begreber, du bruger. Ordene, vi bruger om vores organisation, betyder meget for, hvilket fælles spor vi følger, og hvad vi hver især bidrager med til at udvikle organisationen, siger Jens Andersen og fortsætter:

– For det første er vi sat i verden for at være en stor, offentlig servicevirksomhed på sundhedsområdet – især ved at drive sygehusene. For det andet har vi inden for den regionale udvikling en rolle som dynamo. Her skal vi være med til at sætte nogle af de strategiske rammer. Og vi skal fungere som katalysator og samlingspunkt for samarbejdet mellem regionens aktører. Det er to ret forskellige identiteter. Og ingen af dem har meget at gøre med myndighed i snæver, klassisk forstand.

Derfor kalder Region Sjælland sig ikke længere for en myndighed. Det giver mere associationer til fortidens amter end til fremtidens region, lyder ræsonnementet. Men Jens Andersen lægger ikke skjul på, at man stadig arbejder med de rigtige udtryk for og billeder på, hvad den nye region så er.

LEDELSE I FÆLLESSKAB

Den nye sprogbrug gælder ikke kun regionens samlede identitet. Helt ned i dagligdagen er der nye boller og begreber på suppen.

– Vi taler heller ikke om forvaltning versus sygehuse, som man gjorde mange steder tidligere. Vi har selvfølgelig en administration i regionshuset, der blandt andet tager sig af fælles og tværgående opgaver. Men der er ikke tale om en central forvaltning, der styrer en decentral enhed. Vores ambition er netop ledelse i fællesskab, siger Jens Andersen.

Denne form for organisering kan aflæses direkte i ledelsesstrukturen. Koncernledelsen består således ikke blot af direktionen og cheferne for de tværgående funktioner. Den tæller også cheferne for alle regionens forretningsområder – fx sygehusdirektørerne.

– Vi har også afskaffet begreber som kontorer, kontorchefer og fuldmægtige. Dels lyder det som en traditionel myndighed. Dels svarer det dårligt til den organisation, vi er ved at bygge op. Her er projekt- og netværksorganisering et bærende princip, understreger Jens Andersen.

PROJEKTORGANISERING FOR ALVOR

Relativt tidligt i den nye regions tilblivelse meldte direktionen ud, at den ønskede sig en matrixlignende organisation. Her udgør blandt andet psykiatri, socialområdet, regional udvikling og de tre somatiske sygehuse hver deres forretningsområde. De støttes så af en række tværgående funktioner som økonomi, organisation og HR, it m.fl.

Det blev også hurtigt signaleret, at Region Sjælland skulle bygges op som en projekt- og netværksorganisation. Altså en organisation, hvor der nok er klare referencer og kompetencefordelinger, men hvor små og store udviklingsopgaver som hovedregel skal varetages i projektform. Og hvor formelle og uformelle netværksrelationer på kryds og tværs i regionen skal være med til at holde sammen på og styrke organisationen.

– Formålet med en projekt- og netværksorganisation er i virkeligheden at udnytte ressourcerne bedst muligt. Og selv om der er lavet masser af projekter i det offentlige, er der meget få, der for alvor har tænkt projektorganiseringen ind i en større sammenhæng, siger Anne Holm, chef for Organisation og HR i regionen.

Hun mener, at den stærke satsning på projekter gør det helt nødvendigt at klæde også det næste ledelseslag bedre på til denne arbejdsform. De skal blandt andet have en præcis forståelse af, hvad det vil sige at arbejde med projektstyrergrupper og have projektejerskab.

Det bliver ét af elementerne i et ambitiøst projekt om netværksdannelse, projektkultur og projektkompetencer

i den nye region. Projektets arbejdstitel – Så mange som muligt, så hurtigt som muligt – røber dets kritiske rolle. Projektet bliver fremover også omdrejningspunktet for topledelsens deltagelse i Væksthus for Ledelses projekt Ledelse i fællesskab.

PÅ VEJ MOD EN NY PROJEKTKULTUR

Det nye projekt bygger på den erkendelse, at det er en ganske anderledes udfordring at være leder i en netværks- og projektorganisation.

– Selv i en projektorganisation har alle stadig behov for at have en base, hvor de hører til – socialt og ledelsesmæssigt. Men de fleste vil samtidig referere til andre, der styrer dem og er med til at prioritere deres tid. Og det er noget både ledelse og medarbejdere skal arbejde med. Vi har lidt sloganagtigt lanceret det sådan, at den enkelte leder ikke ejer sine medarbejdere, siger Jens Andersen.

Det gælder bl.a. om at sikre, at der er tilstrækkelig mange dygtige projektledere i organisationen. Men det handler også om en kultur, der skal indarbejdes på alle niveauer – ikke mindst på de højere ledelsesniveauer, som skal fungere som projektejere.

NYE ROLLER TIL LEDERNE

– Koncernledelsen sagde meget klart til os: Hvis I vil noget med det her, så er I nødt til at klæde os og vores folk på til det. Derfor fokuserer vi på ledere lige under toplederne. Det er dem, der skal undervises og være enige om, hvordan vi breder en projekt- og netværksorganisation ud i hele regionen, siger Anne Holm og tøver ikke med at betragte omstillingen som noget af en kulturrevolution.

Jens Andersen supplerer: – Projekttilgangen tvinger os ledelsesmæssigt til at interessere os mere for hinanden. Man kan ikke længere være sig selv nok, som når man arbejder i en autonom søjle. Man er nødt til at interessere sig for resten af organisationen – fordi man både økonomisk, personalemæssigt og gennem fælles projekter er tæt forbundet med den.

Anne Holm peger på den øgede usikkerhed, der følger med, at lederne ikke har samme hånds- og halsret over deres medarbejdere. – Det kræver, at alle ledere meget præcist får afklaret deres ledelsesgrundlag. Det er også vigtigt at tænke i incitamenter og belønning på andre måder. Så man fx også belønnes for at være en god projektdeltager, der bidrager til at skabe sammenhæng og fælles virke, siger hun.

KOMMUNALREFORMEN BEGYNDER FØRST NU

Hverken Jens Andersen eller Anne Holm lægger skjul på, at regionen endnu er langt fra at have indløst sine organisatoriske ambitioner. De strukturelle rammer er ved at være på plads:

- Den politiske vision ligger klar.
- Der arbejdes med ledelsesgrundlag og ledelsesværdier.
- Organisationsplan og forretningsgange er på plads.
- Der er indgået driftsaftaler med de store driftsenheder.
- Der er lavet en fælles MED-aftale for hele organisationen.

– og på næsten alle andre fokusområder er der sat processer i gang, der løber parallelt igennem 2007. Men ifølge Jens Andersen må der nødvendigvis være tale om en langstrakt udviklingsopgave:

– Nogle taler som om, at kommunalreformen er gennemført her pr. 1. januar 2007. Men det gælder kun de formelle rammer. Reelt er reformen først på plads om et år eller to. Det er først nu, at vi for alvor arbejder intensivt med at finde den rette identitet og de bedste samarbejdsformer, siger han og understreger, at ét års forberedelse både var for længe og for kort:

– Vi kunne godt have brugt et år eller to mere. Men her sidst på efteråret har vi sagt til hinanden: Lad os nu se at komme rigtigt i gang. Teknisk set kunne man sagtens bruge mere tid. Rent mentalt har det varet utrolig længe.

Samtidig er regionsdirektøren meget bevidst om, at det er nu, mulighederne ligger åbne. Og at det er i det lys, man skal se de høje ambitioner:

– Vi skal udnytte det, at vi er en helt ny organisation. Den chance kommer ikke igen. Vi er jo ikke engang bare en fusion, men noget aldeles nyt og ukendt. Hvis ikke vi tilrettelægger organisation, forretningsgange og samarbejdsformer rigtigt nu, får vi næppe chancen for at vende ordentligt tilbage til det, siger Jens Andersen og slutter:

– Udfordringen er, at hele den løbende drift samtidig skal fungere upåklageligt. Vi kan ikke bare standse motoren i et halvt år for at få tid og plads til at forandre os. Det er mens skibet sejler, at det skal males, smøres og bygges om.

FORSØG MED EN NY STYRINGSMODEL

Politikere og topledere lægger sjældent hele deres autoritet i forsøgs- eller pilotprojekter. Derfor kan man netop dér observere, hvad der sker, når man "simulerer" forandring. Blandt andet bliver det nemt for skeptikere at sætte spørgsmålstejn ved projektets præmisser. Det viser – i øvrigt gode – erfaringer fra Fredensborg Kommune.

Da direktionen i Fredensborg Kommune i foråret 2006 besluttede at introducere et helt nyt styringssystem, traf de samtidig et helt bevidst valg: De ville ikke i første omgang *involvere* politikerne i arbejdet – blot kort informere dem om projektet.

– Det var direktionens vurdering, at der var sager nok på kommunalpolitikernes dagsorden, og at det i denne fase af kommunesammenlægningen ville være særdeles vanskeligt at få politisk opbakning til et nyt styringskoncept – alene på baggrund af nogle mere overordnede principper, siger vicekommunaldirektør Arne Hauge Jensen og fortsætter:

– I forvaltningen ville vi gerne arbejde med at raffinere systemet, så politikerne havde mere konkrete erfaringer at tage stilling ud fra. Det ville samtidig betyde, at politikerne var lidt længere fremme i sammenlægningsprocessen, inden de skulle tage stilling.

Ingen kan afgøre, om den beslutning var fornuftig. Direktionens vurdering er stadig, at en tidligere politisk involvering kunne have betydet, at projektet slet ikke var kommet i gang. Efter et halvt års intenst arbejde med to pilotprojekter kan direktionen dog konstatere, at den manglende politiske forandring *har* haft konsekvenser.

– Vores *foreløbige* evaluering viser, at det betyder meget for forankringen af sådan et projekt i organisationen, at man har en egentlig politisk udmelding i ryggen. Uden den bliver der et større spillerum for meget grundlæggende diskussioner: Er det overhovedet den type styringsmodel, vi skal have? Er det de rigtige effektmål, forvaltningen har sat op? Osv., siger sekretariatschef for Strategi og Politisk Service i Fredensborg Kommune, Mads Toftegaard Madsen.

Han vurderer, at hvis man i stedet har en klar udmelding at forholde sig til, kan man bedre diskutere, *hvordan* man konkret gennemfører forandringerne.

MÅSKE VIL POLITIKERNE NOGET ANDET

Kommunen har på to områder indhøstet erfaringer med at etablere et system for effektstyring og ledelsesinformation. Se også tekstboksen [Effektstyring i Fredensborg Kommune](#).

EFFEKTSTYRING I FREDENSBORG KOMMUNE

Fredensborg Kommune har som led i Ledelse i fællesskab introduceret et nyt ledelsesinformationssystem, der bygger på principperne om effektstyring. Det vil sige, at politikerne opstiller bestemte mål for de *effekter*, de ønsker af kommunens indsats på hvert serviceområde. Og at forvaltningen sammen med institutionerne dels finder den rette måde at opnå målene på, dels etablerer et system, der løbende kan måle og overvåge, at det faktisk sker. Se også tekstboksen "Hvad er effektstyring?"

– Vi vil gerne måle på effekter, hvoraf nogle er etårige og andre måske først viser sig i løbet af 4-5 år. Derfor har vi brug for løbende at kunne følge med i, hvordan det går. Hele ideen er, at man ikke står, når året er gået, og konstaterer, at man har brugt store kræfter og summer på en indsats, som ikke virkede. Man skal undervejs kunne følge op på, om man er på sporet, eller om noget i indsatsen skal justeres, siger Mads Toftegaard Madsen.

TO PILOTPROJEKTER

Kommunen har udvalgt to serviceområder, hvor konceptet er afprøvet som pilotprojekter: Beskæftigelse og skoler:

- På beskæftigelsesområdet opererer man i pilotprojektet med et overordnet effektmål om, at flest mulige borgere i kommunen skal være selvforsørgende. Herunder findes effektmål, der angiver, hvilket niveau fx kommunens forsørgelsesudgifter og ledighed må ligge på.
- På skoleområdet er to af de udvalgte endemål, at alle elever, der går ud af 9. klasse, afslutter afgangsprøven med et snit på 7,5 eller mere, og at 95 procent af alle elever påbegynder en ungdomsuddannelse samme år.

Let forsinkede er begge projekter nu afsluttede og står foran en samlet evaluering. Inden sommerferien skal politikerne have taget stilling til, om de vil udbrede modellen til hele kommunen eller måske satse på et andet system for ledelsesinformation.

PÅ PLADS INDEN 2008

Ingen af de to sammenlagte kommuner havde et sådant system. Men den nye direktion er enige om, at det skal man have. Det skal blandt andet bruges i forbindelse med de kommende mål- og udviklingsaftaler (resultatkontrakter), der skal indgås med de decentrale institutioner. De skal gælde fra 2008, og derfor skal systemet i givet fald rulles ud i løbet af efteråret, så det er på skinner inden da.

– Selve det at tænke i effektmål skal i givet fald udbredes til alle områder. Men modellen rummer gode muligheder for, at man på det enkelte fagområde beslutter, *hvordan* man vil opnå og måle effekterne. Nogle har allerede en masse aktiviteter i gang, og deres opgave er så "blot" løbende at kunne dokumentere, at de faktisk bidrager til at opfylde de politisk vedtagne mål, siger Mads Toftegaard Madsen.

Som led i evalueringen af pilotprojekterne udarbejder forvaltningen i øjeblikket en drejebog for, hvordan man kan implementere ledelsesinformationssystemet i hele kommunen. Drejebogen er en del af oplægget til den politiske dialog om fremtidens styringssystem. Den bygger især på erfaringerne fra bl.a. de to pilotprojekter og er udarbejdet i samarbejde med projektets eksterne konsulenter, Rambøll Management.

I toppen af det målhierarki, systemet er bygget op om, finder man et sæt af overordnede politiske effektmål. Disse mål har de respektive fagdirektører naturligvis haft en ret god fornemmelse af – i kraft af deres løbende dialog med udvalgsformændene og det generelle arbejde med nye politikker. Målene er imidlertid *ikke* formuleret direkte af politikerne, men bygger på direktørernes *vurdering* af de politiske målsætninger.

Og denne forskel har ifølge Mads Toftegaard Madsen været anledning til, at de, der har ønsket at træde på bremsen, har haft et argument for at gøre det. – Fraværet af et utvetydigt politisk signal gør det legitimt for alle at sige, at det jo godt kunne være, at politikerne faktisk ville noget andet, siger han.

VIGTIGT MED EN DIREKTØR FOR BORDENDEN

Usikkerheden om projektets status har især været tydelig på skoleområdet, hvor tanker om effektstyring, målinger og gennemsigthed traditionelt fremkalder mange skeptiske indvendinger.

– En del mener, at nogle af de blødere målsætninger på skoleområdet er svære at måle. Hvordan opgør man fx målet om, at eleverne skal blive hele mennesker, der kan begå sig socialt? Disse skeptikere kan let blive nervøse for, om målingerne vil flytte fokus over på de områder, der er lette at måle – eksempelvis elevernes karakterer. Og i næste omgang, at ressourcerne så vil klæbe til de indsatser, der fremmer højere karakterer. Det er da en reel risiko. Og i mine øjne er udfordringen så at arbejde med, hvordan man får opstillet nogle gode indikatorer for de andre målsætninger, siger Mads Toftegaard Madsen.

Han lægger ikke skjul på, at der på skoleområdet har været lange diskussioner om, hvad der er *hensigten* med effektstyringen, om det overhovedet giver mening at måle på området, og om det passer med skolernes andre initiativer. Og netop i sådanne faglige og principielle diskussioner spiller en tydelig markering fra topledelsen en afgørende rolle.

– På skoleområdet har det været mere nødvendigt med en direktør for bordenden, som kan holde fast i, at det ikke er en diskussion, *om* man skal måle, men om hvordan man får opstillet nogle relevante indikatorer, siger Mads Toftegaard Madsen.

Netop derfor har skoledirektøren i nogen grad påtaget sig den rolle i projektet. Især i begyndelsen af processen har hun været inde over og været med til at sætte dagsordenen og rammerne for arbejdet. Men ingen af direktørerne har i en periode med ekstremt mange bolde i luften haft mulighed for at vie pilotprojektet den opmærksomhed, det ideelt set vil kræve.

DIREKTIONENS TO HOVEDROLLER

Direktørerne har været med til nogle af møderne, men ikke til alle. Og det er ifølge Mads Toftegaard Madsen noget af det, kommunen skal til at evaluere på: Hvor nødvendigt er direktørernes aktive engagement i hele processen?

– Måske kan direktøren ikke i sig selv få hele organisationen til at elske sådan et projekt. Men alene i kraft af sin tilstedeværelse og autoritet, kan han eller hun være med til at gøre det tydeligt for alle, at der er en bunden opgave, som skal løses. Det er min vurdering, at man hurtigere når til en fælles accept af sådanne projekter, hvis direktøren er med hele vejen, siger Mads Toftegaard Madsen.

HVAD ER EFFEKTSTYRING?

Effektstyring er en styringsmodel, som løbende måler effekterne af indsatsen og bruger denne information aktivt til at beslutte, hvordan indsatsen skal tilrettelægges og organiseres for at opnå det bedst mulige udbytte.

Mindst tre slags brændstof skal være til rådighed, når man vil arbejde med effektstyring:

- Politisk vilje: Man skal blive enige om formålet med indsatsen – dvs. hvilket målbart resultat, man ønsker på langt sigt?
- Professionel viden: Man skal blive enige om, hvilke aktiviteter der er nødvendige for at nå disse mål? På hvilken måde fører bestemte ressourcer, aktiviteter og delresultater frem til målet på et givet område? Hvad er den fagligt logiske sammenhæng mellem indsats og effekt?
- Monitoreringskapacitet: Man skal overvåge og måle resultaterne af sin indsats, så man hele tiden ved, om man er på vej mod målet.

I praksis omfatter processen typisk følgende fem trin:

1. Der formuleres klare *effektmål* på hvert enkelt, større udgiftsområde.
2. For hvert område formuleres der såkaldte forandringsteorier, dvs. logiske sammenhænge mellem ressourcer, aktiviteter og effekter.
3. Der vælges *målepunkter* – ud fra det konkrete behov for styring og dokumentation samt i forhold til, hvor vanskelige og dyre de er at måle.
4. Til hvert målepunkt udvikles en eller flere *indikatorer*.
5. Der fastlægges *procedurer* for, hvordan data skal indsamles og anvendes.

Under alle fem punkter bør man inddrage alle relevante parter – eksempelvis forvaltningens ledere, institutionsledere, frontmedarbejdere m.fl.

Kilde: Fredensborg Kommune. Udkast til drejebog for udarbejdelse og implementering af ledelsesinformationssystem. Rambøll Management, januar 2007

Direktionsmedlemmerne er som minimum tiltænkt to vigtige roller i implementeringen af effektstyringskonceptet:

- **Dialog med politikerne**, når de overordnede effektmål skal fastsættes og i den første konkretisering af disse mål. Som nævnt er dialogen med politikerne bevidst fravalgt i pilotprojekterne.
- **Formidling og sparring** – dels med de fagfolk i forvaltningerne, der skal bryde effektmålene ned til konkrete indsatser, dels med de institutionsledere, der skal omsætte målene til deres og medarbejdernes daglige praksis.

– De overordnede mål kommer jo ikke fra den blå luft eller fra politikernes fantasi. Det er direktørens opgave at sikre, at administrationens fagfolk i god tid leverer et godt fagligt input til processen – og at formidle deres synspunkter videre til politikerne. Dernæst skal direktøren være med til at omsætte målene til noget, der reelt kan blive styrende for organisationen – og som administrationen kan håndtere. På begge punkter skal direktionen nok stærkere ind over, end den har været i de to pilotprojekter. For det betyder meget, at der er en direktør, som sætter dagsordenen, siger Mads Toftegaard Madsen.

I begyndelsen var det den samlede direktion, der mødtes med det eksterne konsulentfirma, der havde et oplæg til forskellige måder, projektet kunne køre på. Direktionen drøftede de mulige veje og udvalgte også de to områder, hvor styringssystemet skulle testes. Herefter har projektets status været på til orientering nogle få gange i direktionen. Men ellers er det især de to involverede fagdirektører, der har kørt det.

NÆSTE GANG ER DET ALVOR

Fredensborg Kommune har endnu ikke gennemført den endelige evaluering af de to pilotprojekter. Mads Toftegaard Madsen understreger derfor, at han alene udtaler sig på baggrund af sine egne overvejelser om, hvad man kan lære af forløbet. De kan sammenfattes i følgende fem punkter:

- **Involvering:** Når styringssystemet for alvor skal have effekt, skal flere frontledere og medarbejdere involveres mere i arbejdet. Processen skal forankres helt ud i det yderste led i organisationen, så alle ved, hvad der forventes af dem, og hvilke virkemidler de kan tage i brug.
- **Integration:** Effektmålingen skal bindes sammen med en række andre kerneprocesser i kommunen. Det gælder først og fremmest budgetlægningen, men også de årlige aftaler med institutionerne. Det vil gøre processen mere kompliceret, end når man bare kører det isoleret.
- **Information:** Ideen med ledelsesinformationssystemet er, at man kan klikke sig ind på mange niveauer og følge, hvordan det går med målene i detaljer. Spørgsmålet er så, om al informationen skal være frit tilgængelig for politikere – og for offentligheden. Det er kommunen ikke færdig med at overveje. Og beslut-

ningen kan godt få styringsmæssige konsekvenser. Hvis forvaltningen fx offentliggør målinger månedligt, vil det så fremprovokere en månedlig politisk stillingtagen?

- **Investering:** Det er ressourcekrævende at skulle igennem sådan en proces – både for tovholderne og de afdelinger, som er med. Men dels skal en stor del af arbejdet foretages alligevel. Dels er processen tungest det første år.
- **Insourcing:** Rambøll Management har undervejs bistået i en række processer, som egentlig godt kunne varetages af kommunens egne konsulenter. Kommunen har nu lært så meget af pilotprojekterne, at den er klar til selv at tage sig af flere opgaver.

SKIFT IKKE TOPLEDER UNDERVEJS

Alt andet lige er det heller ikke nogen fordel at skifte administrerende direktør undervejs i processen, sådan som det skete, da Anette Laigaard takkede ja til posten som sundhedsdirektør i Københavns Kommune. Men Mads Toftegaard Madsen vurderer dog, at det spillede en mindre rolle.

– De, som måske stadig er lidt skeptiske, får selvfølgelig et ekstra argument: 'Jamen, er det nu også det, den nye kommunaldirektør vil?'. Og vi var nødt til at udsætte en planlagt dialog med politikerne. Det giver selvfølgelig lidt usikkerhed i processen. Men dels er der jo tale om pilotprojekter, dels var vi næsten færdige, da Anette Laigaard sagde op. Så i praksis har det ikke været nogen katastrofe for forløbet, siger han.

Og skeptikerne har næppe meget at håbe på. Den nye kommunaldirektør, Kim Herlev Jørgensen, har stor erfaring med netop styringsmodeller – både fra sin seneste stilling som kommunaldirektør i Hørsholm Kommune og som chef i KL. Han tiltræder formelt stillingen 1. maj 2007.

TYDELIG TOPLEDELSE KRÆVER FÆLLES FORSTÅELSE

Syddjurs Kommunes direktion har valgt at afsætte tid til at finde fælles forståelse for opgaven som ny topledelse for en fusioneret kommune. Arbejdet med et samlet ledelsesgrundlag har givet direktionen et godt fundament for at udøve tydelig og synlig ledelse. Nu skal den bevidst topstyrede proces stå sin prøve i praksis.

I lighed med mange andre kommuner endte Syddjurs Kommune som en ledelsesmæssig hybrid. Det blev besluttet, at den øverste ledelse skulle organiseres som en direktion med et tværgående og helhedsorienteret syn på kommunens drift og udvikling. Men i modsætning til i den rendyrkede direktionsmodel fik hver direktør samtidig ansvaret for et fagligt ressort – som man kender det fra den traditionelle kommunale topledelsesmodel, "de forenede forvaltningschefer".

– Når den konstruktion skal fungere, er man nødt til hele tiden at tage sin rolle som direktion meget alvorligt. Det *skal* være ved det fælles bord, at man træffer de overordnede beslutninger. Og det er måske vores vigtigste udbytte af at have udarbejdet et samlet ledelsesgrundlag. Vi *har* diskuteret vores værdier, vi *har* i fællesskab defineret vores ledelsesopgave. Vi er ikke bange for at bruge begreber som "aftalestyring" eller "værdigrundlag", for nu lægger vi det samme i dem. Vi har opbygget et fælles sprog og fået ledelsesopgaven beskrevet og gjort synlig, siger Poul Møller, direktør for Plan, Udvikling og Kultur.

Han understreger, at der uundgåeligt vil være indbyrdes forskelle på kultur, traditioner og begreber, når man bringer topledere sammen fra fire kommuner.

– Sådan har det da også været hos os. Netop derfor er det så nødvendigt at bruge kræfter på at få forskellene på bordet og derfra finde et tydeligt grundlag, man kan være fælles om, siger han.

Poul Møller oplever mange andre kommuner og organisationer springe denne interne afklaringsfase over – ofte i en forståelig iver efter at gå direkte til de mange praktiske udfordringer, der tårner sig op.

– Det vil jeg gerne advare imod. Man bliver meget let suget ned i en driftsorganisation, som det er svært at komme op af igen. Man risikerer på den måde, at topledelsen lader sig styre af enkeltsager, og at det strategiske arbejde glider helt i baggrunden, siger han.

KRAV PÅ TYDELIG TOPLEDELSE

Direktionens egen afklaring er imidlertid ikke kun til indvortes brug. Den er ifølge udviklingsdirektøren en vigtig forudsætning for, at direktionen kan træde frem for ledere, medarbejdere og omverdenen som et troværdigt kollektiv. Det gælder ikke mindst, når man står i spidsen for mere end 3.000 medarbejdere.

– Det betyder mere, end man tror, at der kommer klare ord og anskuelige eksempler på topledelsens intentioner. I en så relativt stor organisation har både ledere og medarbejdere svært ved at få en tydelig forståelse

af organisationen, hvis alt, de har at spejle sig i, er sagsafgørelser fra en direktion. Ledere og medarbejdere har ret hurtigt krav på nogle meget klare signaler om, hvad vi som direktion vil med kommunen, siger Poul Møller.

Se også tekstboksen [Ledelsesgrundlag i Syddjurs Kommune](#).

LEDELSESGRUNDLAGET I PRAKSIS

Men det er først nu, at ledelsesgrundlaget for alvor skal formidles *samlet* til en bredere kreds. Kommunen går nu i gang med en længere implementeringsfase, hvor ikke mindst lederne af kommunens mange institutioner skal have ledelsesgrundlaget ind under huden.

I alle kommende stillingsopslag fra Syddjurs Kommune skal der henvises til værdigrundlaget. Hver gang der afholdes en ansættelsessamtale, skal ansøgeren have at vide, hvad kommunen står for ledelsesmæssigt. Og i de aftaler, direktionen indgår med institutionerne, vil der være krav om, at institutionen giver sine egne bud på, hvordan den vil arbejde med at implementere et værdigrundlag. For blot at nævne et par eksempler på, hvordan det nye ledelsesgrundlag kommer til at præge hverdagen på kommunens arbejdspladser.

– Vi skal som direktion være meget vedholdende med at udbrede kendskabet til og betydningen af ledelsesgrundlaget på alle niveauer. Det må ikke kun være de medarbejdere, der er tættest på direktionen, der forstår, hvad det handler om. Og netop her giver organiseringen af direktionen en stor fordel, fordi hver direktør har mulighed for at følge ledelsesgrundlaget til dørs på sit eget driftsområde, siger Poul Møller.

Han fremhæver desuden de omfattende ledernetværk, kommunen systematisk har etableret parallelt med udarbejdelsen af ledelsesgrundlaget.

– Dels vil de være en vigtig støtte i den enkeltes lederskab. Dels udgør de for direktionen vigtige fora, hvor implementeringen af det nye ledelsesgrundlag kan forankres. De betyder, at ingen leder står alene – hverken med de daglige udfordringer eller over for de forventninger, vi nu stiller til dem, siger Poul Møller.

DET TODELTE LEDERSKAB

Et af de principper i ledelsesgrundlaget, han venter sig meget af, er ønsket om helhedsforståelse. Det stopper nemlig ikke med beslutningen om, at direktionen selv skal orientere sig på tværs af faglige og organisatoriske skel. Sådan bør alle ledelsesniveauer i kommunen tænke og handle.

I den såkaldte *lederprofil* kaldes princippet for det todelte lederskab: "Lederen er ansvarlig for ledelse af egen virksomhed samt at bidrage med mulige løsninger til ledelse af helheden gennem samarbejde med kollegaer på tværs af den kommunale organisation."

LEDELSE I SYDDJURS KOMMUNE

Direktionen i Syddjurs Kommune er ved at lægge sidste hånd på en samlet præsentation af kommunens ledelsesgrundlag. Indholdet i de fem vigtigste elementer er i hovedtræk:

VISION

Byrådet har formuleret en vision, som udgør fundamentet for hele ledelsesgrundlaget. Heri hedder det blandt andet, at Syddjurs Kommune:

- er den attraktive ramme for at bo, leve og arbejde
- udfører sine opgaver med borgerne og virksomhederne i centrum
- er en attraktiv og dynamisk arbejdsplads med et højt fagligt niveau.

VÆRDIGRUNDLAG

Medarbejderrepræsentanter og ledelse har i fællesskab arbejdet sig frem til følgende fire værdier, som Syddjurs Kommune skal kendes for: åbenhed, udvikling, respekt og kvalitet. Hver af værdierne er uddybet i en række mere konkrete anvisninger på, hvordan man lever op til dem. Der forestår nu en indsats for at gøre værdierne til en synlig og integreret del af hverdagen for alle medarbejdere i kommunen.

STYRINGSMODEL

Kommunen har valgt decentral aftalestyring som metode til at styre ressourcer, processer og effekter – både hos alle decentrale enheder og i forvaltningens egne afdelinger. Metoden giver hver enkelt virksomhed større frihedsgrader til selvstændig ledelse og økonomiske dispositioner – under ansvar for at leve op til de fælles værdier og de aftalte mål om kvalitet, produktivitet og effekter.

Direktionens roller i aftalestyringen er at indgå aftale med samtlige virksomheder, at sikre politikerne et godt beslutningsgrundlag om mål og vision samt løbende at vedligeholde og udvikle dialogen mellem aftaleparterne.

FORVENTNINGER OG KRAV TIL LEDERE

Ledelsesgrundlaget opstiller en række generelle forventninger og konkrete krav til ledere på alle niveauer i kommunen. Generelt skal lederne fungere som ambassadører for kommunens vision og værdier og som rollemodeller i det daglige ledelsesarbejde.

Blandt de konkrete krav er, at lederen indgår i det todelte lederskab. Det vil sige både er ansvarlig for at lede egen virksomhed og at bidrage med løsninger til helheden i den kommunale organisation.

Det forventes blandt meget andet også, at lederen formår at delegere ansvar og kompetence, har en åben og dialogbaseret ledelsesstil, skaber rammerne om et godt arbejdsmiljø og udviser økonomisk ansvarlighed.

Kommunen skal på sin side gøre det attraktivt at være leder. Det skal blandt andet ske ved at sikre gode rammer for ledelse og ved at tilbyde lederne sparring, coaching, deltagelse i ledernetværk, relevant kompetenceudvikling – og en passende løn.

LEDELSENS ORGANISERING

Direktionen skal arbejde efter et direktionsprincip, dvs. fungere som et team, der har fokus på helheden. Hver direktør har dog stadig ansvaret for ét driftsområde og én tværgående funktion. I den forstand er der i praksis snarere tale om en blanding af en direktions- og en mere klassisk forvaltningsmodel.

Direktionens arbejdsopgaver omfatter foruden den overordnede strategiske udvikling også: mål, evaluering, økonomi, planlægning, prioritering, borgerservice, kompetenceudvikling og dialog.

Direktionen har opstillet en forretningsorden for sit arbejde. Den indeholder også et sæt etiske spilleregler for samarbejdet mellem direktionens medlemmer.

Direktionen mødes fast tre timer ugentligt – og holder derudover blandt andet et fast dagsordenfrit møde uden for huset hver anden måned.

– Vi har insisteret vedholdende på denne forventning også til de decentrale ledere. De *skal* orientere sig på tværs og ikke bare gå med skyklapper på i deres egen institution eller afdeling. Hvis man vil fremme sådan en udvikling, kommer man ikke uden om at sige det højt og tydeligt i værdier og ledelsesgrundlag – og så følge op på, at det sker, siger Poul Møller.

TOPSTYRING NØDVENDIG

Det sidste halve år har både ledere og medarbejderrepræsentanter bidraget til delelementer af ledelsesgrundlaget. Dels har *værdigrundlaget* været genstand for en længere proces, hvor direktionen har kørt parløb med det midlertidige hovedsamarbejdsudvalg. Dels har en del afdelings- og institutionsledere været involveret i udviklingen af en model for *aftalestyring*.

Men samlet set har der været tale om en proces med direktionen i førersædet.

SÅDAN ER LEDELSESGRUNDLAGET BLEVET TIL

Syddjurs Kommune har tilrettelagt processen frem mod sit ledelsesgrundlag i tæt samarbejde med konsulentvirksomheden HC Vestergaard – og konkret med direktøren af samme navn. HC Vestergaard har således fungeret som coach for direktionen gennem hele forløbet, som facilitator på større møder undervejs samt som pennefører på de fleste af de delelementer, der indgår i det samlede ledelsesgrundlag.

Blandt de centrale elementer i processen kan nævnes:

- Kickoff i direktionen: Her drøftede konsulent og direktion over en halv dag det overordnede indhold i ledelsesgrundlaget og fastlagde en køreplan for arbejdet.

- Møder med ledergrupper: Over nogle måneder blev elementerne i ledelsesgrundlaget drøftet i direktion, områdernes chefgrupper samt blandt lederne på fire udvalgte institutioner.
- Direktionsseminar: Direktionen justerede ledelsesgrundlaget på baggrund af input fra ledergrupperne. Desuden blev der tilrettelagt en proces for et fælles værdigrundlag i kommunen.
- Seminar for direktion og afdelingschefer: Her blev de enkelte elementer i ledelsesgrundlaget testet på konkrete cases fra ledergrupperne. Deltagerne tog desuden hul på diskussionen om, hvordan ledelsesgrundlaget skal implementeres i hele organisationen.
- Fællesmøde for alle ledere: Det nye ledelsesgrundlag og implementeringsprocessen blev præsenteret for og drøftet blandt alle ledere i kommunen.
- Samlet proces om værdigrundlag: Direktionen har i samarbejde med bl.a. det midlertidige hovedsamarbejdsudvalg arbejdet sig frem til et sæt værdier, som både internt og eksternt kan signalere, hvad kommunen står for.
- Samlet proces om aftalestyring: I naturlig forlængelse af det overordnede ledelsesgrundlag har kommunen i dialog med de decentrale ledere udarbejdet et nyt system for aftalestyring, der dels dækker de decentrale enheder dels forvaltningens egne stabsfunktioner og områder. Arbejdet har blandt andet været organiseret i en række arbejdsgrupper.

Hertil kommer to delvist parallelle processer om formuleringen af en personalepolitik, der tager afsæt i ledelsesgrundlaget, samt etableringen af et program for coaching.

– Det var os selv i direktionen, der følte behov for et ledelsesgrundlag – ikke udtryk for noget pres nedefra, udefra eller fra politikerne. Vi kunne bare se, at hvis ikke vi som topledelse kunne tale klart og tydeligt med hinanden om ledelse, ville vi heller ikke kunne gøre det over for organisationen og omverdenen. På den måde har processen været meget topstyret – og i første omgang også ret indadvendt, siger Poul Møller.

Han understreger, at direktionen i mere smult vande ville have tilrettelagt en proces med et mere løbende samspil med resten af organisationen.

– Men når det skal foregå midt i en fusion, har jeg svært ved at se andre måder at gøre det på. Hvad inddragelse angår, synes jeg, vi har gjort, hvad der har været muligt, siger han. Se også tekstboksen [Sådan er ledelsesgrundlaget blevet til](#).

BRUG KONSULENTER MED OMTANKE

Direktionen har under hele forløbet støttet sig til konsulentvirksomheden HC Vestergaard, der også har været med til at designe det samlede forløb frem mod ledelsesgrundlaget. Og det samarbejde har ifølge Poul Møller været yderst værdifuldt.

– Han har været god til at give direktionen det rette mod- og medspil og har formået at perspektivere de opgaver, vi har siddet med undervejs. Han har også forstået, at det var vores projekt og har vidst præcis, hvornår han skulle holde sig på sidelinjen og give os den udførende rolle. Det er ikke alle konsulenter, der behersker den kunst, siger Poul Møller.

Direktøren kan kun komme i tanke om ét punkt, hvor brugen af ekstern konsulenthjælp havde utilsigtede bivirkninger. Det var i arbejdet med konceptet for aftalestyring. Her havde direktionen selv taget teten, samlet lederne og var godt i gang. Men på grund af tidspres valgte direktionen alligevel at bede konsulenten om at tage over, så man kunne nå i mål til tiden.

– Der var det tydeligt, at direktionens ejerskab pludselig blev betydeligt svagere. Mit råd til andre direktioner er at være meget bevidst om, hvornår i strategiprocessen man som ledelse har brug for at være tydelig og synlig. I mange af mellemregningerne kan man sagtens trække eksterne kræfter ind, som også kan kvalificere strategiarbejdet. Men udmøntningen af strategien og kommunikationen med ledere og medarbejderne, *skal* være forankret hos ledelsen. Ligesom dialogen med politikerne kan den slags ikke uddelegeres, slutter Poul Møller.

LEDELSE I FÆLLESSKAB

Fire fortællinger om offentlig topledelse under forandring

I Væksthus for Ledelse har topledere fra tre fusionskommuner og én region det sidste halve år arbejdet med et udvalgt ledelsesprojekt. Undervejs har de indbyrdes drøftet deres erfaringer.

Dette hæfte samler fire artikler om projekterne, der hver på deres måde sætter fokus på topledelsens opgave, rolle og værktøjer i de nye kommuner og regioner.

Publikationen henvender sig til topledelse i kommuner og regioner – og til andre, der beskæftiger sig med ledelse af forandringsprocesser i offentlige organisationer. Læs mere på Væksthusets vidensportal på www.lederweb.dk.



VÆKSTHUS FOR LEDELSE