

HR 98 – netværksmøde i KL

Allan Søgaard Larsen, Emma Winther og Birgit Lise Andersen deltog på netværksmødet med oplæg og i debat med HR-chefer fra 78 af landets kommuner.

Allan Søgaard indledte med et oplæg om status for kommissionens arbejde og aktuelle fokusområder.

En række pointer blev drøftet i den efterfølgende debat, herunder:

- Lederopgaverne præges mange steder af, at en del administrative støttefunktioner er skåret væk. Lederen skal derfor selv kende til detaljer i overenskomster, tids- og lønstyre, mm., hvilket er en udfordring. Udfordringen for HR er at understøtte lederne – det kræver synlighed og jævnlige fysisk nærvær.
- Dialogen op og ned i ledelseskæden skal styrkes. De decentrale ledere skal have bedre sparring.
- Der skal være et fortroligt rum, hvor lederne kan tale med deres egne ledere, med lederkollegaer og med HR om de udfordringer, der opstår undervejs.

Der er en brændende platform for konstant udvikling af den offentlige sektor i form af en snærende økonomi. Formanden fremhævede som svar herpå, at der synes at være eksempler på, at den offentlige sektor ikke altid – af sig selv – evner at løfte kvaliteten og udvikle sig. Eksempelvis har kræftpakkerne været en stor succes. Det krævede politiske krav før det blev et nationalt krav. Selvom tilgangen allerede havde været implementeret på Vejle sygehus og derfor kunne være blevet spredt. Solvejg Schultz Jakobsen, KL: Oplæg om, hvad KL mener, Ledelseskommisionen skal tage fat på.

- Det er et markant vilkår, at den offentlige sektor er styret politisk. I kommunerne er den politiske ledelse meget tæt på. Det er alle ledere nødt til at kunne håndtere.
- Der skal findes en fornuftig balance mellem styring og ledelse. Der er behov for begge dele.
- Faglig ledelse. Organisationerne er præget af forandringer og reformer. Der bliver sat nye mål og der er store forventninger til områderne. Den faglige identitet skal ændres og det kræver, at lederne går meget tæt på forståelsen af kerneopgaven og etableringen af praksisfællesskaber, så enhver faglig medarbejder ikke selv definerer fagligheden. Sammenhæng på tværs. Borgerne skal ikke mærke at forskellige enheder eller fagligheder er involveret – deres indgang til kommunen skal være koordineret. Her er vi kun begyndt at kradsse i lakken. De nuværende økonomiske incitamenter fremmer silotænkning.

- Ekstern ledelsesrolle. Det er en ny ledelsesrolle, som fylder mere og mere. Tag fx Åben skole: Hvordan kan man skabe relationer til private erhvervsledere og inddrage borgere, som skoleleder? Man kan ikke længe sidde på sit kontor.
- Personligt lederskab. Lederne må tage ansvar og engagere sig i at skabe resultater. Den daglige drift. Vi taler meget om faglig og strategisk ledelse. Det skal også håndteres, at der er nogle medarbejdere på skemaet hver dag. At der er styr på planlægning, arbejdstid, opgavefordeling.

Ønsket til Kommissionens arbejde er, at det ikke bliver endnu en pjece. Det bliver svært at ende i noget, der er nyt og ikke banalt. Det må gerne være praksisnært og handlingsorienteret. Det er processen, der gør forskellen, og den bør være en del af produktet.

Vi kommer aldrig til at definere ledelsesrummet. Jeg har mange gæster i mit ledelsesrum. Så jeg er begyndt at tale om relationer i stedet. Oplæg ved Emma Winther

Emma's oplæg

- Der er mange led i kæden op til HR funktionen, så i en stor kommune er HR ikke det første, man som leder får øje på. Forandringer udfordrer relationsopbygningen.
- Jeg skal lige have styr på den daglige drift, før jeg kan benytte HRs mange gode tilbud. De passer ikke altid lige ind i den daglige rytme
- MUS med 100 medarbejdere er svært at få til at fungere i praksis – der må findes andre veje.
- Det er vigtigt at bygge bro mellem det centrale og lokale niveau – der sker et transformationstab på vejen fra top til bund. Hvordan kan jeg få hjælp uden at miste for meget frihed?
- Hvad med mobil HR? Det er værdifuldt, når nogen kommer og stiller spørgsmål. Vi har måske brug for et HR serviceeftersyn.
- Der mangler skrive-kræfter ude ved institutionslederne. Så ideer og tiltag kan dokumenteres, fastholdes og bredes ud
- Brug for netværksgrupper på tværs. Ledere har behov for at mødes og inspirere hinanden.

Oplæg ved Birgit Lise Andersen

- Skolen var lukningstruet da jeg tiltrådte – det stod skidt til.
- Der kom hurtigt klager over ledelsesbeslutninger, som udfordrede et stort kompleks af retningslinjer og lokale aftaler fra MED-udvalg. Opsigelsen af de mange begrænsende aftaler og en del personalesager var med til at sætte rammen for medarbejdernes forventninger til mit ledelsesrum. Det var hårdt men helt nødvendigt.

- HR har været et uundværligt og vigtigt støttesystem for mig i de processer omkring personalesager. Alle ledere hos mig bliver bedt om at ringe til HR for sparring – holde hovedet koldt og få lidt distance til de personlige vinkler, sikre at juraen holder. HR tilbyder fortrolighed og gør det mindre ensomt at være leder.
- Det paradoksale i ledelsesrummet – mange modsatrettede krav – er nærværende.

Det politiske niveau er både en driver for udvikling og en forstyrrende faktor med enkeltsagsfokus og tiltag, der ikke giver tilstrækkelig mening i driften. **Debat**

Hvilket ansvar har lederne for lederudvikling og rekruttering?

- Ansvar ligger flere steder – hos direktionen, men også hos HR, som skal være proaktive og have gode koncepter. Ledere skal også selv tage ansvar for deres udvikling.
- Der er brug for at se på ledelse på tværs og at stille mål op for ledelsesudvikling.
- HR skal bedre kunne byde ind på fremtidens behov, fx i forhold til rekruttering.
- Stor berøringsangst opleves ift. at tale om ledelse mellem ledelseslagene – lederne taler om budgetter og andre ting, men ikke ledelse.
- Vi mangler fora til fælles refleksion – det skal legitimeres, at der skal være plads til det, så driften ikke altid vinder.
- .

Hvilke strategier har I for ledere, der ikke leverer de ønskede resultater for organisationens borgere?

- Onboarding kan løse mange problemer.
- Strategier er ikke fremgangsmåden, det er individuelt fra sag til sag.
- Hellere kultur end strategi, hvis strategi forstås som noget skriftligt. En centerchef må gerne have sin egen strategi – men den må ikke begrænse ledelsesrummet.
- Allan – intervention er det, det handler om – juristerne er det sidste skridt. Der er meget, man kan gøre inden. Måske er intervention en kultur, men det kræver, at HR har indsigt i de reelle problemer.
- Det handler om relationel ledelse og ikke strategier.
- Hvad mener vi, når vi taler om resultater i en verden med mange konkurrerende dagsordener?

Hvilke ledelseskompetencer skal styrkes de næste 5 år?

- Ledere driblet ud og ind af forskellige logikrum – HR skal give redskaber til det og lade dem trække på stabene.
- Hvordan får vi ledelseskæden til at hænge bedre sammen?

- Professionel relationshåndtering – ift. de forskellige niveauer i organisationen
- Underprioritering af den daglige driftsledelse – det er ikke på strategiprocesserne og samskabelsen, der mangler ledernes nærvær, men på den basale driftsunderstøttelse.
- Andre bud på ledelseskompetencer, der skal styrkes de næste 5 år:
- Resiliens – skabe en robust organisation
- Tværfaglighed
- Komplekse ledelsesopgaver uden fravalg
- Faglig ledelse
- Nærledelse
- Narrativt fokus
- Effekt i forhold til borgere
- Innovationskompetencer
- Kulturledelse – gøre hinanden gode
- Praksisledelse (kobling af teori og praksis)
- Faglig sparring med ledelseslag "over", der hvor de har en god fornemmelse af reel service på institutionerne
- Relationelle kompetencer på tværs af borgere, politikere, MED-udvalg, ledelse og medarbejdere
- Det personlige lederskab: autencitet, give rum, gøre andre gode
- Give mening til forandringsprocesser og kunne drive dem
- Evne at bedrive transformationsledelse – tale til stolthed, motivation, ansvar og meningsskabelse
- Relationel koordinering
- Ledelse opad
- Ledelse på tværs
- Professionel håndtering
- Facilitere relationsdannelse
- Kommunikation/formidling
- Mod på eksperimenter/risikovillighed
- Empati – lidt back to basics
- Forandringsledelse blandt andet i lyset af teknologisk udvikling
- Samarbejde med civilsamfundet
- Personalededelse, der motiverer de nye unge og dem i midten og de ældre seniorer
- Tværfagligt samarbejde med borgeren i centrum
- Innovation i driften eller tage andres innovation til sig
- Samskabelse – stærk i relationerne internt og eksternt
- Relationsopbygning – både i forhold til egne medarbejdere og andre samarbejdspartnere
- Mod og risikovillighed
- Digitalt mindset/dannelse: åbenhed, valg, implementering
- HR har et medansvar for, at det sker!
- Kunne håndtere konflikter med brugere og borgere
- Resultatorientering

- At evne at dele økonomi/ansvar/ressourcer med andre ledere
- Ledelse af ledere
- Oversætter af de politiske beslutninger så det giver mening for medarbejderne