



SKIVEKOMMUNE

# Ledelse og medarbejderindflydelse

Per Mathiasen  
kommunaldirektør





# Disposition

- Hvorfor har vi fokus på ledelse og inddragelse?
- Hvad er god kommunal ledelse?
- Hvad betyder en god kultur i organisationen?
- Hvordan gør vi MED til en vigtig del af den gode kultur?



- Hvorfor har vi fokus på ledelse og inddragelse?
- Hvad er god kommunal ledelse?
- Hvad betyder en god kultur i organisationen?
- Hvordan gør vi MED til en vigtig del af den gode kultur?



# Hvorfor er det vigtigt?

**Medarbejderne** bruger halvdelen af deres vågne tid på deres job – det har eksistentiel betydning for dem

4.500 medarbejdere i Skive Kommune  
½ mio. kommunale medarbejdere i Danmark

**Alle borgere** i Danmark er forskellig vis i kontakt med den kommunale service og er mere eller mindre afhængige af os

47.000 borgere i Skive Kommune  
5,7 mio. borgere i Danmark

**Samfundet**, demokratiet, velfærden i Danmark bygger på en stærk kommunal sektor

Kommunalt budget på 3 mia. kr. i Skive Kommune  
364 mia. i kommunale budgetter i Danmark

## **Vi har høje ambitioner**

- Vi vil gøre en forskel for vores borgere og virksomheder – effektiv service og kvalitet
- Vi vil være fagligt på forkant, udvikle os, tænke nyt og bruge de bedste metoder
- Vi vil være en moderne virksomhed og en attraktiv arbejdsplads



# Hvorfor fokus på ledelse?

## Ledelse er den vigtigste enkeltfaktor når...

- **Vi skal 'levere varen' med effektivitet, kvalitet, service**
  - Lederen har ansvar for faglighed, kompetencer, innovativ kultur, dialog med borgere og brugere
- **Vi skal opbygge en sund arbejdskultur med trivsel og engagement**
  - Lederen er rollemodel på arbejdspladsen
  - Tilfredshed med nærmeste chef er mest afgørende for om medarbejderen ønsker at blive på arbejdspladsen
- **Vi skal give den enkelte medarbejder muligheden for at yde sit bedste**
  - Lederen formidler mål og vilkår og støtter medarbejderen i at omsætte til praksis

## Det kræver

- At vi har god **LEDELSE** som arbejder for at skabe trivsel, effektivitet, styring og en god kultur
- At vi har engagerede og motiverede medarbejdere i meningsfulde, sunde og udviklende jobs – det kræver **INDDRAGELSE**
- At vi har en sund arbejdskultur hvor vi "har det godt med at gøre det godt"



- Hvorfor har vi fokus på ledelse og inddragelse?
- **Hvad er god kommunal ledelse?**
- Hvad betyder en god kultur i organisationen?
- Hvordan gør vi MED til en vigtig del af den gode kultur?

Viden  
Holdninger  
Tendenser og temaer  
Lederudvikling





# Viden om ledelse der virker

- **Relationel forståelse.** Bruge personlige værdier og ressourcer konstruktivt. Almene menneskelige mekanismer og principper gælder også i lederrollen. Være rummelig og nærværende. Give konkret og tillidsvækkende sparring og feedback
- **Følge med.** Vise interesse for sine medarbejdere uden at være for kontrollerende
- **Intervenere.** Udfordre fordomme og fastlåste positioner – ikke være konfliktsky – udtrykke forventninger klart
- **Delegere.** Insistere på at medarbejdere tager ejerskab. Følge op på om mål nås
- **Udvikle.** Give udfordrende opgaver, se muligheder – behøver ikke at være dyre kurser og MBA-forløb
- **Rodfæstet.** Være tro mod egne grundværdier og stå fast på vigtige principper og holdninger
- **Befordrende humor.** Bruge humor til at opbløde vanskelige situationer. Opmuntre til tryk, uhøjtidelig stemning



# God ledelse

## **Min holdning er, at en god leder skal...**

- Sikre fortsat udvikling i løsning af kerneopgaven, så de bedst mulige resultater bliver opnået
- Sikre højt fagligt niveau
- Være tydelig og klar – "blande sig" – have en holdning til god og dårlig adfærd
- Give feedback – og rose konkret
- Gå foran og vise vejen – 'sig hvad du gør og gør hvad du siger'
- Vise ærlig interesse for menneskene i organisationen
- Have tillid til medarbejderne – de kan godt! – 'give slip'
- Udvikle medarbejderne gennem udfordrende opgaver
- Have en god dialog med medarbejderne –og turde være uenige
- Tage hånd om problemer – fx uretfærdighed eller mobning
- Skabe team-ånd, god stemning og et godt samarbejde på tværs
- Have økonomisk fokus

## **God ledelse er en fælles opgave på arbejdspladsen**



# Ledelse er under forandring

- Ledelse professionaliseres
  - Vi skal forholde os mere og mere til vores ledelse og os selv som ledere
- Vi leder selvledende og fagligt stærke medarbejdere
  - Vi skal samtidig fagligt være meget tæt på medarbejderne
- Dvs. vi skal skabe ny balance/samspil mellem det fagprofessionelle og det ledelsesprofessionelle
- Vi leder gennem værdier – ikke ordrer og anvisninger – det er en krævende form for ledelse
- Vores organisation skal være i konstant læring og udvikling
  - Vi skal gå forrest
- Vi skal være mere tværgående, samarbejdende og helhedsorienterede

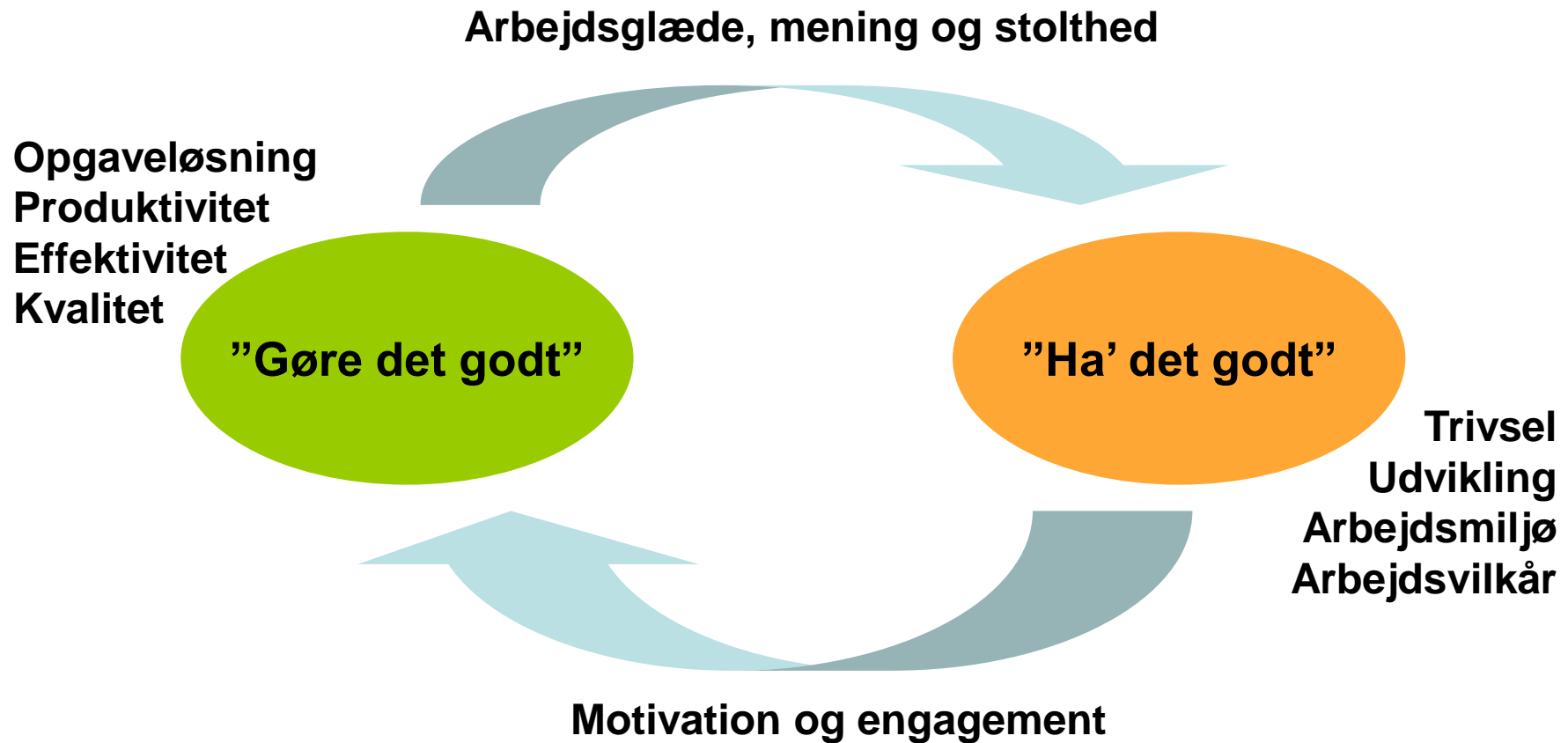


# En god arbejdsplads

- At vi arbejder sammen om fælles mål med fokus på kerneopgaven – at vi fungerer som team
- At alle får plads og oplever at gøre en forskel
- At vi taler med hinanden – også om uenigheder – viser respekt og påskønnelse
- At vi har den rette balance mellem tillid og kontrol – giver fagligt råderum
- At vi alle stræber efter at bliver dygtigere og bedre – at der er mulighed for at den enkelte kan udvikle sig
- At vi ikke har fokus på at finde fejl, men fokus på kreativitet og udvikling – at vi tør afprøve nye metoder
- At vi siger fra hvis, borgere eller kolleger ikke behandles ordentligt
- God ledelse
- Humor

**Det kræver noget af os alle, at vi investerer i vores arbejde, engagerer os, udvikler os og 'giver noget af os selv'**

# Den enkelte og helheden



Forudsætninger er bl.a. at der er: tillid – højt til loftet – ingen fejlfinderkultur – god ledelse



# Licens til kritik

- Medarbejdernes ytringer er udtryk for
  - **Viden**
  - **Engagement**
  - **Loyalitet**
- Dvs. stærkt nødvendigt i vores organisation – og i samfundet!
- Ytringspligt!
- Intert først
- Understøttes af kultur af dialog og åbenhed

**GNIST [ leder ]**

**Indhold**

Velkommen til nye praktikanter	3
TEMA: Digital Post	3
TEMA: Også digitalt når vi skriver til hinanden	4
TEMA: Digital Hotline	4
TEMA: Borgerservice besøger ældrecentre	5
TEMA: Digital Roadshow for alle medarbejdere i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen	5
"Luftskibet" gør klar til afgang	6
Børn af psykisk syge forældre får hjælp i børnegrupper	7
Skive Kommune på Facebook	8
Skive i TV2 vejret	8
Lægehelikopteren får base i Skive	9
Motion for det gode liv	10
Skive Løbet	11
Posthustorvet har fået sommerpark	12
Handicapprisen 2014	13
Jubilæer	13
Kunstforeningen	14
Sportsforeningen	16
Personaleforeningen	17
Min passion: Ø-ture giver "ro på"	20

**Leder**

*Af Per Mathiasen, kommunaldirektør*

**Åbenhed og dialog er vejen til en bedre arbejdsplads**

Medarbejdernes ret til at ytre sig offentligt om forhold på deres arbejdsplads har igennem et stykke tid været et tilbagevendende tema i medierne. Historierne handler bl.a. om, at medarbejdere udsættes for repræssalier fra ledelsen, hvis de udtaler sig kritisk om arbejdspladsen. Sådan bør det ikke være. Det er egentlig ikke mit indtryk, at det er et problem i Skive Kommune, men fordi det er et vigtigt emne, har vi bl.a. taget det op til drøftelse i Hoved-MED.

Jeg tror, Facebook og andre sociale medier er årsagen til at emnet er særligt aktuelt nu. Alle har mulighed for at komme til orde og give udtryk for deres meninger og synspunkt. Også om hvad der foregår på arbejdspladsen, i kommunen og i samfundet. Der er derfor i dag bedre muligheder for at udtrykke sine holdninger offentligt og dermed at bidrage konstruktivt til en offentlig debat.

**Den nødvendige viden**

Der skal ikke være tvivl om, at man som privatperson har en udstrakt ytringsfrihed. I forhold til den offentlige debat har vi som offentligt ansatte en vigtig viden om forhold i vores samfund, som er nødvendig for en god offentlig debat. Det er her vores forpligtelse at bidrage med relevante oplysninger og perspektiver.

På arbejdspladsen mener jeg desuden, at man som medarbejder i fællesskabets tjeneste har en forpligtelse til at ytre sig, hvis ting ikke foregår ordentligt på arbejdspladsen, hvis f.eks. der er borgere eller kolleger, som ikke bliver behandlet ordentligt.

Man hører nogle gange, at en høj grad af åbenhed ses som en modsætning til det at være loyal overfor sin arbejdsplads. Jeg mener, det forholder sig omvendt. Loyalitet overfor arbejdspladsen



*Per Mathiasen, kommunaldirektør*

er at ville det bedste for arbejdspladsen, for borgerne og kollegerne. Det opnår man bedst gennem åbenhed og dialog. Også selvom dialogen kan være kritisk og påpege fejl og u hensigtsmæssigheder. Men det er netop det kærlige og kritiske blik på vores arbejdspladser, der baner vejen for, at vi kan blive endnu bedre.

**Intern dialog først**

Med de nye teknologiske muligheder og nem adgang til offentlige medier opstår der muligvis en risiko for, at den gode dialog på arbejdspladsen flytter ud i offentligheden. Men hvis man mener, ting bør laves om på arbejdspladsen, så er det helt rigtige sted at tage fat naturligvis først og fremmest på arbejdspladsen.

Tal med lederen, tal med kollegerne, tal med tillidsrepræsentanten, tal med hinanden. Få kritiske røster frem og brug dem konstruktivt. Det er den fælles forpligtelse, vi har - at sikre åbenhed og en god debatkultur, så også kritiske holdninger og synspunkter får en plads i vores interne dialog, om hvordan vores arbejdspladser fungerer.

En god intern dialog er det bedste middel til at skabe resultater og forbedringer, og det fremmer også på længere sigt den bedste samarbejdskultur på arbejdspladsen.



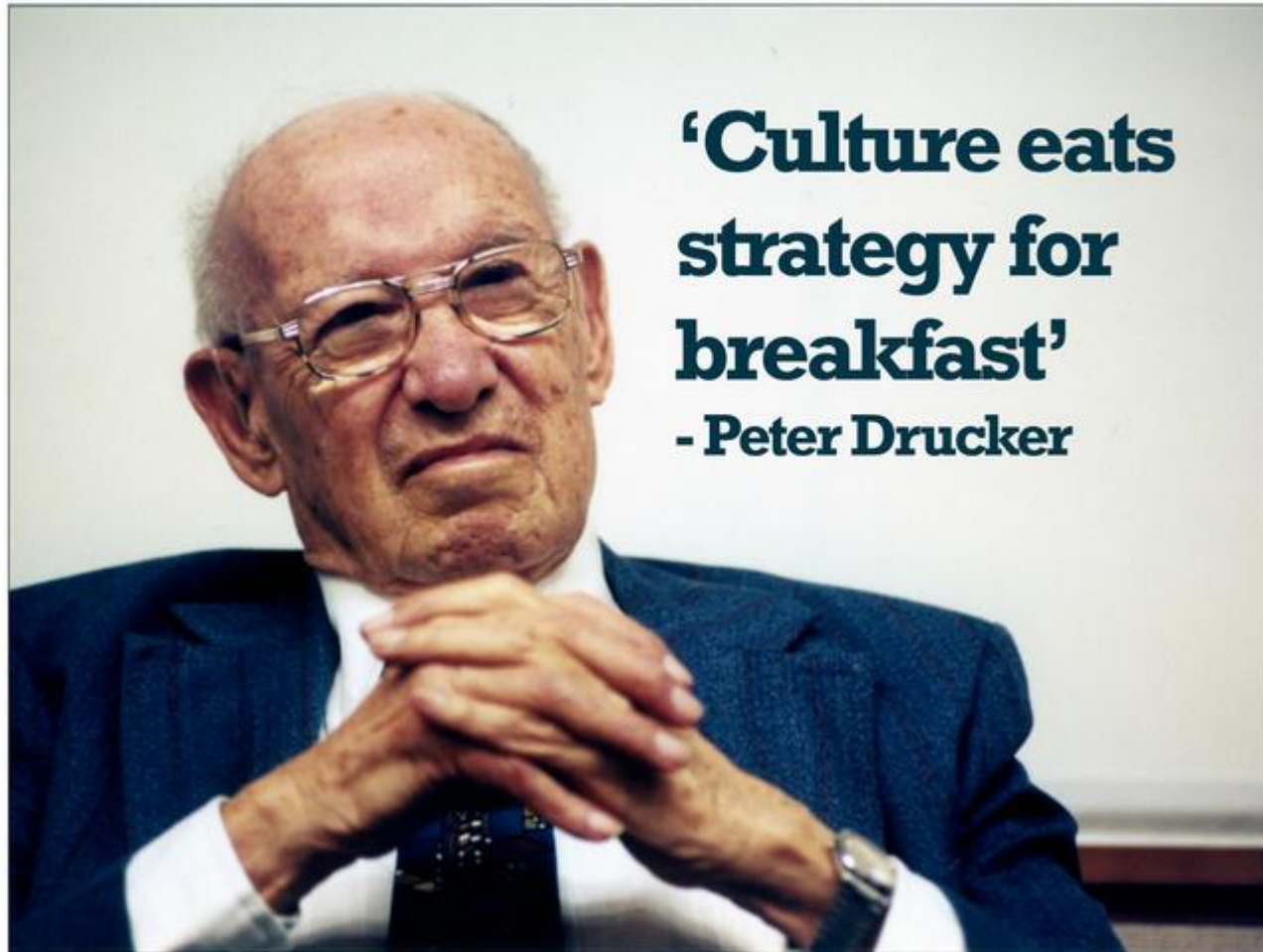


- Hvorfor har vi fokus på ledelse og inddragelse?
- Hvad er god kommunal ledelse?
- **Hvad betyder en god kultur i organisationen?**
- Hvordan gør vi MED til en vigtig del af den gode kultur?

Alt



SKIVEKOMMUNE







# ”Den gode organisation”

## Vi har særligt fokus på

- **Kultur – ‘Skiveånden’**
- **Samarbejde – social kapital**
- **Værdier**
- **Ledelse**

# Skiveånden



SKIVEKOMMUNE

Jeg bruger ordet 'Skiveånden' om en særlig kultur i organisationen præget af:

- Tillid og dialog
- Uformelle omgangsformer
- En meget lav magtdistance
- Vilje til at løse opgaver og problemstillinger i fællesskab
- Decentral struktur og lavt hierarki
- Samarbejde – dialog på tværs
- God omgangstone – åben og konstruktiv
- Vi tager hinanden og andre mennesker alvorligt
- Pragmatisk og løsningsorienteret



# Decentral

- Fagligt råderum – kloge beslutninger træffes lokalt
- Medarbejdere og ledere skal have kompetence og ansvar – også reelt
- Indflydelse giver motivation og udvikling

## **Decentral organisation kræver tydelig central styring**

Vi skal formulere mål, sætte kursen og have fælles værdier





# Værdibaseret

Vi arbejder værdibaseret, fordi:

Skive Kommunes gode resultater – nu og i fremtiden – skabes først og fremmest af mennesker, holdninger og kultur!

(i mindre grad af systemer, regler og metoder)

## **Værdier er**

en række forpligtende

- anvisninger på, hvordan vi behandler hinanden
- holdninger til, hvad der er rigtigt og forkert, og til hvad der er godt for vores arbejdsplads
- ledetråde for, hvordan vi agerer i bestemte situationer og for de beslutninger, vi træffer

## **Værdierne skal**

- understøtte os i at levere den bedst mulige service
- kitte vores decentrale organisation sammen og sikre et godt samarbejde
- understøtte en god personalepolitik og den gode arbejdsplads
- Sikre, at vi får mest muligt ud af de ressourcer, vi har



- Hvorfor har vi fokus på ledelse og inddragelse?
- Hvad er god kommunal ledelse?
- Hvad betyder en god kultur i organisationen?
- **Hvordan gør vi MED til en vigtig del af den gode kultur?**

Eksempler på strategiske projekter  
MED's rolle  
Udfordringen til MED

# MED i kommunens strategiudvikling

- Hoved-MED med fra start til slut
- Formulering af strategiske pejlemærker for Skive Kommune som egn, som organisation og som arbejdsplads





# Fornyset strategisk perspektiv

Udfordringer som vi særligt vil forholde os til de kommende år:

- Særlige faglige indsatsområder
  1. Integration
  2. Forebyggelse og tidlig indsats
  3. Partnerskab og investering
  
- Organisationens udviklingspunkter
  - A. Helhed
  - B. Samskabelse
  - C. Ledelse og organisation



# Udviklingspunkt C: Ledelse og organisation



SKIVEKOMMUNE

- Vi vil udvikle os og anvende nye metoder og principper
- Vi vil have en modig og innovativ holdning til vores egne arbejdsmetoder og ledelsesprincipper
- Vi vil kun beholde det bedste fra NPM og udvikle nye styreformer
- Vi vil i højere grad have styring og ledelse baseret på sund fornuft, dialog og gode, menneskelige relationer, samt mere meningsfulde målinger og dokumentation med fokus på effekt
- Vi vil have respekt for faglighed og fagpersoner – fra dokumentation og tjeklister til konkret faglig vurdering af borgerens behov
- Vi vil have selvledelse, bl.a. sådan at medarbejderne i højere grad vurderer og træffer beslutninger i den konkrete opgaveløsning
- Vi vil fortsat have fokus på at udvikle kultur og kompetencer





# Andre strategiske projekter i MED

## **Grib værdierne**

- Revitalisering af værdigrundlag i inddragende proces
- Fastholde og vedligeholde den sunde arbejdskultur
- Ny fælles fortolkning, opmærksomhed, lokal udmøntning

## **Nyt ledelsesgrundlag**

- Samle viden og holdninger til god ledelse i fælles grundlag
- Formuleret efter principperne i Leadership Pipeline
- Udmøntning på roller, også medarbejderrollen

## **Udviklingsdialog**

- Undersøge, evaluere og udvikle gennem dialog
- Vi flytter ressourcer fra måling til udvikling
- Fælles overblik over udviklingsområder



## MED's rolle

- **Proaktiv** – sætter emner som stress, arbejdsmiljø, tillid mv. på den strategiske dagsorden
- **Konstruktiv** – fokuserer på de fælles muligheder i organisationen
- **Værdibaseret** – formulerer holdninger, politikker og værdier – fokuserer på det principielle og det fælles frem for enkeltsager og eksempler
- **Samarbejdende** – danner makkerskab mellem ledelse og medarbejdere – skaber fælles forståelse, ejerskab og retning – fremfor modsætning og konflikt