

FØRST OG FREMMEST LEDER

Fokus på de kommunale ledere i forreste række



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Først og fremmest leder

Fokus på de kommunale ledere i forreste række

© Væksthus for Ledelse, 2012

Projektledelse:

Karen Lund, KL

Dorthe Storm Meier, OAO

Faglig konsulent:

Søren Vøxted, SDU

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: Rosendahls – Schultz Grafisk

ISBN: 978-87-92460-97-4

ISBN: 978-87-92460-98-1-pdf

INDHOLD

Introduktion side 4

Fakta om førstelinjeledere side 8

Seks temaer til refleksion og dialog:

1. Hvordan oplever du rollen som
fuldtidsleder helt tæt på driften? side 10

2. Hvad forventer du af din egen
nærmeste ledelse? side 12

3. Har de administrative opgaver
taget overhånd? side 14

4. Hvilken rolle vil du spille i
forandrings- og udviklingsprojekter? side 16

5. Hvad betyder lederuddannelse for dig?.. side 18

6. Hvor højt vil du op på karrierestigen? side 20

Læs mere side 22

INTRODUKTION

Som førstelinjeleder er man leder for en eller flere medarbejdere, men har ikke andre ledere under sig. Vi har i dette projekt set nærmere på førstelinjeledere på fem udvalgte områder:

- Det grønne område – typisk ledere inden for vej og park.
- Idræt – fx halinspektører og ledere af idrætsanlæg og svømmehaller.
- Pedel og rengøring – bl.a. ledende rådhusmedarbejdere, teknisk service-ledere på skoler samt rengøringsledere.
- Ældreområdet – ledere i ældreplejen med sosubaggrund.
- Socialpædagogiske institutioner – ledere inden for handicap- samt børn og unge-området.

Bortset fra sidstnævnte område er det områder, der er præget af faglært arbejdskraft, og hvor mange af lederne også har en faglig baggrund. Og selv om der er store forskelle mellem grupperne, ligner førstelinjelederne hinanden på mange punkter. Det er disse fællestræk, dette hæfte fokuserer på.

EN VIGTIG POST

Vi har blandt andet sat fokus på førstelinjeledere, fordi førstelinjelederen:

- Har en bred og direkte kontaktflade til mange borgere, brugere og medarbejdere – og dermed er en vigtig og synlig del af den kommunale service.
- Udgør første led i det kommunale ledelsessystem – der hvor mange store forandringsprojekter møder den daglige virkelighed.
- Er udfordret af, at ledelsesopgaverne ikke er lige så synlige og godt belyste som for mange andre ledergrupper inden for det offentlige. Derfor risikerer førstelinjelederen også at blive overset i den kommunale ledelsestænkning, fx i forhold til lederudvikling og -netværk mv.

Formålet med hæftet er i første omgang at inspirere dig som førstelinjeleder til at reflektere over din rolle, dine opgaver og udfordringer – alene og sammen med andre førstelinjeledere i netværk, ledergrupper e.l. Det kan være én måde at overveje, hvordan man som leder kan udnytte, udvikle og udfordre sit eget ledelsesrum. Og dermed blive en bedre leder.

Perspektivet i både refleksionen og dialogen er, at også kommunen og ledere på højere niveauer bliver mere opmærksomme på førstelinjeledernes rammer og vilkår for at udøve god ledelse. Derfor må de også meget gerne læse og diskutere med.

Spørgsmålene er grupperet i seks temaer, hvor projektets undersøgelser har givet ny viden om førstelinjeledere.

Tæt på førstelinjelederne

Dette hæfte bygger især på følgende tre undersøgelser, der er gennemført i samarbejde med lektor Søren Vøxted fra Syddansk Universitet:

- Vi har gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt godt 700 førstelinjeledere fra FOA, Socialpædagogerne, Halinspektørforeningen og 3F.
- Vi har fulgt 50 ledere – 10 fra hvert af projektets fem fagområder – over en hel arbejdsdag og omhyggeligt registreret, hvilke opgaver de brugte arbejdstiden på.
- Vi har gennemført seks uddybende gruppeinterview med nogle af de ledere, vi har observeret.

Resultaterne fra alle tre undersøgelser kan findes på projektets hjemmeside under lederweb.dk.

FAKTA OM FØRSTELINJELEDERE

Fra projektets undersøgelser ved vi, at førstelinjeledere:

Først og fremmest er ledere

Selv om de er tæt på driften, bruger de typisk højst 20 pct. af deres arbejdstid på driftsopgaver, altså på at indgå direkte i det daglige arbejde. Resten af arbejdsdagen går med egentlige ledelsesopgaver. Det er kun hver syvende, der har over halvdelen af arbejdstiden i driften.

Er "blæksprutteledere"

Deres ledelsesopgaver er meget blandede og uforudsigelige. I gennemsnit har de ni forskellige aktiviteter hver time. Ingen af deres hovedopgaver fylder mere end en femtedel af arbejdstiden – og der er sjældent to arbejdsdage, der er ens.

Er tilfredse, men også pressede

De finder næsten alle deres job spændende og udfordrende. Men over halvdelen siger, at arbejdsbyrden er for stor. Ni ud af ti finder betingelserne for at lede gode, men kun hver tredje er helt tilfreds med ledelsesrummet.

Bliver respekteret som ledere

De fleste føler sig respekteret som ledere, i høj grad af medarbejderne og af andre førstelinjeledere, mens en del er mere usikre på respekten højere oppe i ledelsessystemet.

Vil være dygtigere, men ikke avancere

Mange har eller vil gerne tage en formel lederuddannelse. Men generelt er de godt tilfredse med at være ledere i første række. Kun hver niende stræber helt sikkert efter en højere stilling.

1. HVORDAN OPLEVER DU ROLLEN SOM FULDTIDSLEDER HELT TÆT PÅ DRIFTEN?

Vi ved ...

- At 98 pct. føler sig som leder respekteret af medarbejderne – heraf 68 pct. "i høj grad", resten "i nogen grad". Næsten lige så mange føler deres lederrolle respekteret af sideordnede kolleger.
- At respekten langtfra altid er givet, men ofte først skal vindes.
- At otte ud af ti føler sig "værdsat", men kun halvt så mange "i høj grad".
- At seks ud af ti ledere i første række betragter sig selv som "leder". De sidste fire ser mere sig selv som "kollega" eller "koordinator".
- At de, der opfatter sig som "ledere", generelt føler sig mere respekteret i lederrollen, ud-danner sig mere og oftere stræber mod højere lederjob.

Hvad mener du ...

- Betyder det noget for dit daglige arbejde, at dine medarbejdere betragter dig som "leder" frem for fx kollega?
- Er der situationer, hvor du vælger ikke at bære lederkasketten alt for synligt?
- Hvilke fordele og ulemper giver det, hvis du også deltager i den daglige drift på lige fod med medarbejderne?

”

For at kunne lede bedst muligt er det vigtigt, at jeg så vidt muligt ikke selv blander mig i den daglige drift.

”

For mig fungerer det bedst, at jeg indgår i arbejdsgruppen og arbejder sammen med mine ansatte.

2. HVAD FORVENTER DU AF DIN EGEN NÆRMESTE LEDELSE?

Vi ved ...

- At næsten ni ud af ti føler sig respekteret "i høj grad" eller "i nogen grad" af ledere på højere niveau. Hver tredje leder svarer "i nogen grad" og hver tiende "slet ikke".
- At to ud af tre oplever tydelige krav og forventninger fra deres nærmeste leder, men hver fjerde gør det ikke.
- At jo hyppigere, man mødes med nærmeste leder, jo tydeligere er forventningerne.
- At ledere i første række i gennemsnit bruger et par timer om ugen på kontakt med ledelseskolleger eller overordnede – plus de formelle møder med dem.

Hvad mener du ...

- Hvor ofte har du behov for at tale eller mødes med din nærmeste leder, hvis du skal udføre dit ledelsesarbejde optimalt?
- Hvilken form for støtte og opbakning er vigtigst for dig som leder? Hvorfor?
- Er der situationer, hvor du savner stærkere opbakning? Hvad ville den rette opbakning give dig bedre muligheder for?
- Hvilke fordele oplever du ved enten at dele fysisk arbejdssted med din nærmeste leder eller at arbejde hvert sit sted?

”

Min nærmeste leder er djøf'er. Han kan noget, jeg hverken kan eller er interesseret i. Men respekten er der; han anerkender det, jeg kan, og siger åbent, at det kan *han* ikke.

”

Jeg holder jævnligt møder med min nærmeste leder, men vi snakker mest om den økonomiske bundlinje. Bare den stemmer, er det o.k.

3. HAR DE ADMINISTRATIVE OPGAVER TAGET OVERHÅND?

Vi ved ...

- At de administrative opgaver som fx budget, regnskab, indberetninger mv. fylder meget i debatten om offentlig ledelse.
- At ledere i første række bruger under en femtedel af arbejdstiden på administration.
- At administration alligevel fylder meget i bevidstheden, fordi mange opfatter opgaven som kedelig.
- At det administrative arbejde tit udføres med mange afbrydelser.
- At en del administration udføres af andre end lederne selv.



De administrative opgaver fylder meget mentalt. Jeg oplever det altid som om, jeg er bagefter med dem.



Når jeg ikke har ro til de administrative opgaver, tager jeg dem med hjem. Så bliver det til gengæld svært at begrænse sig – de kommer til at fylde for meget.

Hvad mener du ...

- Oplever du, at administration tager for meget tid fra andre ledelsesopgaver?
- Hvordan kunne dit administrative arbejde gøres mere meningsfuldt?
- Hvilke former for hjælp og støtte har du brug for til det administrative?
- Kunne nogen af dine administrative opgaver løses bedre af andre?

4. HVILKEN ROLLE VIL DU SPILLE I FORANDRINGS- OG UDVIKLINGSPROJEKTER?

Vi ved ...

- At kommunale ledere har skullet og fremover vil komme til at håndtere store forandringer.
- At lederne selv angiver, at forandringer og udvikling fylder meget i jobbet.
- At udviklingsledelse ikke er synlig som en selvstændig aktivitet i hverdagen. Den er typisk integreret i andre ledelsesprocesser: møder, dialog osv.
- At de strategiske opgaver tit kommer i perioder og bølger.

Hvad mener du ...

- Hvordan oplever du sammenhængen mellem dine daglige ledelsesopgaver og dit ansvar for arbejdspladsens langsigtede udvikling?
- Hvad skulle der til for, at du fik bedre mulighed for at tænke langt og stort?
- Hvordan ser du din egen lederrolle i de forandringsprojekter, der kommer oppefra?
- Hvilken sparring og opbakning får du, når du selv sætter udvikling på dagsordenen?

”

Den strategiske del af lederjobbet er ikke noget, der fylder hver eneste dag. Det kommer gerne i klumper.

5. HVAD BETYDER LEDERUDDANNELSE FOR DIG?

Vi ved ...

- At to tredjedele af lederne har gennemført eller er i gang med en lederuddannelse. Af de resterende vil hovedparten gerne uddanne sig. En lille gruppe på 15 pct. vil eller ved ikke.
- At lederne både ser uddannelse som nødvendigt for at klare jobbet og som noget, de får et personligt udbytte af.
- At mange kommunale arbejdsgivere er meget villige til at bevilge lederuddannelse til lederne i første række.

”

Vi kan få lige så meget lederuddannelse, vi beder om. På det punkt bliver der ikke sagt nej.

Hvad mener du ...

- Har du allerede – eller er du i gang med – en lederuddannelse? Hvis ja: Hvad har det betydet for dit daglige arbejde som leder? Hvis nej: Hvad er de vigtigste grunde til det?
- Hvilke kompetencer mener du, en lederuddannelse bør give dig?
- Er der i dine øjne brug for at tilpasse indholdet af de eksisterende lederuddannelser – eller brug for helt nye?
- Hvilke andre former for lederudvikling har du brug for – kortere kurser, ledernetværk, mentorordning eller andet? Hvorfor?

”

Jeg tager alt det lederuddannelse, jeg kan. Egentlig ikke, fordi jeg har brug for det – jeg går snart på pension. Men fordi det er spændende.

6. HVOR HØJT VIL DU OP PÅ KARRIERESTIGEN?

Vi ved ...

- At ønsket om uddannelse ikke primært er en stræben mod højere ledelsesposter. Knap hver anden overvejer en karriere opad, kun hver ottende vil "helt sikkert" gerne avancere.
- At blandt de yngre ledere (under 45 år) er kvinderne væsentligt mere indstillede på advancement end mændene – 44 pct. mod 33 pct. Blandt de ældre ledere (over 55 år) er det omvendt – 8 pct. mod 16 pct.
- At mange ledere finder tilstrækkelige ledelsesmæssige udfordringer og anerkendelse som ledere i første række.
- At flere ledere vurderer, at højere lederposter også kræver en akademisk uddannelse og/eller en master i ledelse.

Hvad mener du ...

- Hvad kunne gøre det attraktivt for dig at gå efter en lederpost på et højere niveau?
- Hvad er dine stærkeste grunde til at blive på samme lederniveau som nu?
- Hvordan tror du, ledelsesopgaven ville ændre sig, hvis du steg i graderne?
- Hvilke kompetencer ville du i så fald have brug for at styrke?

”

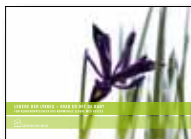
Jeg er åben over for fremtiden, men ikke for en lederkarriere opad. Der har jeg været, og jeg ville netop tilbage til mit fag.

LÆS MERE

Væksthus for Ledelse har udgivet 30 hæfter og rapporter om mange forskellige sider af jobbet som leder i en kommune eller en region. Her er et lille udpluk af dem. De kan alle hentes og bestilles gratis fra www.lederweb.dk.

Ledere der lykkes

En undersøgelse af kernekompetencer hos særligt succesfulde institutionsledere i kommunerne.



Ledelsesrum

En udforskning af begrebet "ledelsesrum" med inspiration til, hvordan offentlige ledere kan udnytte og udvikle deres handlefrihed.



Innovation i hverdagen

Praktiske fif til ledere, der gerne vil skabe en mere innovativ arbejdsplads.



Let vejen for de nye ledere

En række konkrete bud på, hvordan man som chef eller kollega kan lette vejen for nyudnævnte ledere.



OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på www.lederweb.dk/om-os

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Direktør Grete Tarpgaard, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, Djøf
- Direktør Per Christiansen, Region Nordjylland
- Løndirektør Sine Sunesen, KL
- Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Høje-Taastrup Kommune.

FØRST OG FREMMEST LEDER

Fokus på de kommunale ledere i forreste række

Hvad indebærer det at være førstelinjeleder?
Hvad er ens vigtigste rolle, ledelsesopgaver
og -udfordringer?

Det er hovedspørgsmålene i dette hæfte, der er skrevet til kommunale ledere i forreste række – og til deres chefer. Hæftets formål er at øge opmærksomheden og dialogen om et vigtigt led i den samlede kommunale ledelse.

Til grund for hæftet ligger et projekt i Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, Sundhedskartellet og KTO.



VÆKSTHUS FOR LEDELSE