

# KL

KONSULENTVIRKSOMHED

› TEMAER FRA LEDELSESKOMMISSIONEN  
OKTOBER 2018

KL'S KONSULENTVIRKSOMHED



# LEDELSES- KOMMISSIONEN

– HVAD ER NÆSTE SKRIDT  
I JERES KOMMUNE?

# LEDELSES- KOMMISSIONEN – HVAD ER NÆSTE SKRIDT I JERES KOMMUNE?

Vi har dygtige ledere i den kommunale sektor, men alle ledere skal udvikle sig. Ledelseskommisionens rapport og anbefalinger givet et godt afsæt for at fortsætte debatten, tage nye initiativer og styrke kommunal ledelse.

KL opfordrer til, at der lokalt tages konkrete ledelsesinitiativer med inspiration fra Ledelseskommisionen. I KL's Konsulentvirksomhed – KLK – kan vi bistå jer med det arbejde.

## › VI KAN BL.A.:

---

- › Sammen med jer identificere de ledelsestemaer, der er de vigtigste at arbejde med
- › Facilitere udviklingsforløb for ledere, chefer og direktører
- › Give inspirationsoplæg og præsentere den nyeste faglige viden på ledermøder, seminarer mv.
- › Skabe det nødvendige datagrundlag for dialog og eventuelle beslutninger

Ledelseskommisionen definerer ledelse som: "Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre". Det er et godt pejlemærke at stræbe efter. Samtidig ved vi fra vores daglige samarbejde med kommunale ledere, at det er lettere sagt end gjort. Det kan være udfordrende at skabe de fortællinger, der giver visionerne liv, og sætte de handlinger i værk, som omsætter mål og gode hensigter til resultater.

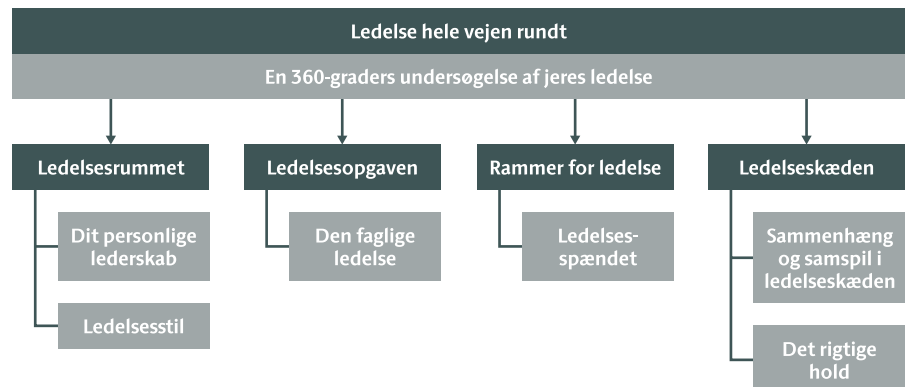
Vi har derfor udviklet og samlet værktøjer, viden, processer og analyser, der kan inspirere dig og dine lederkolleger til at lykkes med opgaver og ansvar. I det følgende kan du læse mere om, hvad vi kan bistå med.

Er du eller I interesseret i en uforpligtende og fortrolig dialog om vores muligheder for at bistå dig/er, så kontakt chefkonsulent Per Møller Janniche, 3085 2356, pemj@kl.dk

# TEMAER FRA LEDELSESKOMMISSIONEN

Ledelseskommisionen sætter fokus på en række ledelsestemaer/spørgsmål. Har I drøftet og forholdt jer til, hvilke temaer I bør dykke ned i hos jer som kommune, center, afdeling eller ledergruppe?

KLK opfordrer til, at I bl.a. kommer rundt om følgende temaer – enten ved at vælge et eller flere af disse ud eller ved at tilrettelægge et forløb, hvor I kommer hele vejen rundt.



## LEDELSESRUMMET – UDVIKLING AF DET PERSONLIGE LEDERSKAB OG EGEN LEDELSESSTIL

Et stærkt personligt lederskab er en af nøglerne til god ledelse. Personligt lederskab handler om adfærd, men bagved ligger værdier, holdninger og kultur – og ikke mindst en organisation med rammer, retning og forventninger. Ledelse udvikles i et samspil med de relationer, den enkelte leder er en del af, selv om der er et stort element af individuel stillingtagen. Derfor er det vigtigt med en reflekteret, selvkritisk og udviklingsorienteret tilgang både i eget ledelsesrum og sammen med andre. Et personligt ledelsesgrundlag er en vigtig dynamo i det samspil og den feedback, ledere giver hinanden.

Som en del af det personlige lederskab har mange en foretrukken måde at lede på. Måske har de endda fået sat navn på en bestemt ledelsesstil, de trives bedst med. De fleste ledere har imidlertid også oplevet, at ledelse kræver tilpasning og dermed variation i ledelsesstilen. Som leder skal du mestre flere tilgange, og ligesom du har noget, du kan blive bedre til, kan du overgå styrkesider. Dette arbejde indebærer personlige transitioner, der både kan motivere og udfordre.

### › I KLK KAN VI BL.A. BISTÅ MED:

- › Udvikling af et personligt ledelsesgrundlag for en eller flere ledere, chefer og direktører
- › Et styrket samspil mellem de personlige ledelsesgrundlag og fælles organisatoriske retningslinjer for god ledelse (værdier, funktionsbeskrivelser mv.)
- › Inspiration og støtte til arbejdsprocesser, hvor ledelsesidentitet og ledelsesforståelser drøftes, fællesgøres og styrkes
- › Udvikling af ledelsesstil- og praksis og øget indsigt i egne styrkesider og udfordringer

# LEDELSESOPGAVEN – FORNYET FOKUS PÅ FAGLIG LEDELSE

Faglig ledelse tæt på medarbejderne styrker opgaveløsningen og medvirker til at holde borgerne i centrum. I perioder med mange reformer er det naturligt, at udviklingen af de faglige løsninger trækkes tættere ind i ledelsesrummet. Det sker også for topchefer, som i stigende grad bliver vurderet på, om kommunens løsninger har positive effekter for borgerne og er i overensstemmelse med de politiske mål.

I hverdagen er det vigtigt, at den faglige ledelse er forankret hos ledere med personaleansvar. Der er også brug for at fokusere på, hvordan der bliver skabt et stærkt fagligt og forpligtende fællesskab om løsningerne på alle niveauer. Hvad er den faglige ledelsesopgave eksempelvis for den centerchef, der leder skoleledere, som leder pædagogiske læreprocesser? Og lige såvel længere ud (og op) i ledelseskæden. Endeligt er det øgede fokus på tværfaglige løsninger også et vilkår, som sætter faglig ledelse i centrum. Derfor er udvikling af dette felt ofte noget, der omfatter flere af de kommunale enheder – inklusiv en tæt inddra-

gelse af de fagprofessionelle, som har den faglige kapacitet og kompetence i hverdagen.

## › I KLK KAN VI BL.A. BISTÅ MED:

- › Afklaring og udvikling af metoder og konkrete værktøjer, der kan styrke den faglige ledelse tæt på medarbejderne
- › Organisatoriske processer, der skaber et fælles fundament og en kultur for at arbejde med faglig ledelse på alle ledelsesniveauer
- › Sparring/coaching til de ledere, der ønsker særlig inspiration og en fornyet faglig ledelsespraksis
- › Implementering af faglig ledelse både på tværs og i de enkelte stabs- og velfærdsområder

# RAMMER FOR LEDELSE – ET VELFUNKTERENDE LEDELSESSPÆND

Ledelsesspændets størrelse og håndtering er et udfordrende tema. På visse kommunale områder er det ofte stort og har betydning for medarbejdernes oplevelse af deres leders nærvær. På andre områder er det så lille, at det kan gå ud over lederidentiteten.

Det er sjældent muligt blot at ansætte flere ledere. Løsningerne skal i stedet findes via forskellige tiltag. Det handler ikke blot om struktur, organisering og nye måder at optimere på, men også om den kultur, man har i forhold til at tage over for hinanden. Og de forventninger, ledere har til sig selv, og som medarbejdere udtrykker overfor deres ledere. Der er ofte stærke værdier i spil, som blokerer for at tænke anderledes og lede på nye måder. Dermed handler det også om transitioner, samarbejde og sparring.

## › I KLK KAN VI BL.A. BISTÅ MED:

- › Analyse og undersøgelse af aktuelt ledelsesspænd – inklusiv sammenligninger og nationale tal, struktur og organisering samt de muligheder og udfordringer, det skaber
- › Nye måder at arbejde med det nuværende ledelsesspænd på eller ideer til andre organisations- og samarbejdsformer
- › Udvikling af ledelsesforståelser og ny praksis, som tillader ændrede arbejdsformer i relation til det givne ledelsesspænd



# LEDELSESKÆDEN – SAMMENHÆNGE, SAMSPIL OG DET RIGTIGE HOLD

En velfungerende ledelseskæde kan lykkes med mange krævende opgaver. Omvendt giver en brudt ledelseskæde udfordringer, som kan forstærke hinanden. Fagområder udvikler sine blinde pletter, og dialoger på tværs af en ledelseskæde kan være stærkt inspirerende. Ledelsesniveauerne skal blande sig mere i hinandens arbejde – med respekt for det råderum, som er en vigtig del af lederens motivation og succes.

Der kan også være behov for grundlæggende overvejelser om styring, ledelse, rammer og struktur. Hvordan arbejder jeres ledelsessystem for eksempel med balancer mellem sikker drift, resultater, innovation, samskabelse samt den resiliente og trivselsstærke organisation? Grundtankerne i rammeværket "Ny Syntese" kan inspirere, men erfaringen viser, at de skal oversættes til egne forhold for at kunne bruges til at afklare samspil, prioriteringer og strategiske indsatser i ledelseskæden.

## Det rigtige hold

En ledelseskæde er ikke stærkere end det svageste led, og det er afgørende, at holdet både er det rigtige og holdes i topform. Nye ledere skal have de bedste personlige forudsætninger og tilbydes en opstart, der sætter dem godt i gang med at udvikle en lederidentitet og opnå de forventede resultater. På samme måde har de mere erfarne ledere brug for initiativer, der løbende ruste dem til opgaverne. Derfor betyder rekruttering og strategier for fastholdelse meget i forhold til at få en ledelseskæde, der løbende kan spille hinanden og medarbejdere gode.

## › I KLK KAN VI BL.A. BISTÅ MED:

- › Refleksion og afklaring i forhold til, om de enkelte niveauer i ledelseskæden fokuserer på det rette tids- og indholdsmæssigt
- › Styrket samarbejde og eksekveringskraft på de enkelte niveauer, på tværs og på langs i kæden
- › Udvikling af et sammenhængende ledelsessystem med fokus på ledelseskæde og værdikæde, styring, rammer, kompetencer og samarbejde
- › Øget eksekveringskraft i ledelseskæden i relation til eksempelvis faglig ledelse – roller, opgaver og ansvar
- › At rekruttere og sætte det rigtige hold



# BLIV KLOGERE PÅ JERES LEDELSESLANDSKAB – 360 GRADER RUNDT

Ledelseskommisionen har med sine anbefalinger givet et nyt grundlag for at drøfte og afklare, om I har den ledelse, I ønsker. Anbefalinger og data er imidlertid generaliserede. Derfor kan der være behov for et mere præcist lokalt udgangspunkt for at beslutte, om I skal gøre noget anderledes, eller om det nuværende fungerer efter hensigten.

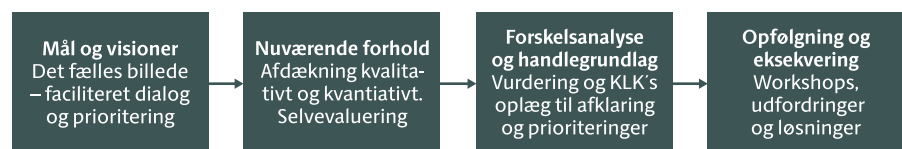
Vi har i KLK udviklet en metode til at komme hele vejen rundt om jeres ledelsespraksis med fokus på både det kendte, de blinde pletter og en ønsket fremtid. Udbyttet er indsigt og solid baggrund for opfølgingsinitiativer på udvalgte områder.

Vi kan tage udgangspunkt i alle eller dele af de centrale anbefalinger fra Ledelseskommisionen, som er relevante for jer.

Vi bringer vores analysekapacitet i spil og skaffer de kvantitative og kvalitative data, I har brug for. Vi kan for eksempel arbejde med en 360-graders metode, hvor I vurderer jer selv på udvalgte parametre med henblik på at finde frem til udviklingsbehov. Vi kan gennemføre undersøgelser af eksempelvis ledelsesspænd og kompetencer eller samle op på de seneste par års lederevalueringer og trivselsmålinger. Det kan også være,

at I vil opnå en bedre forståelse af de dominerende fortællinger om ledelse, som findes i alle organisationer, hvor vi så arbejder med kultur, værdier osv.

Det hele skræddersys til jer, men bygger på et grundkoncept med workshops, analyser, dataindsamling, oplæg samt seminarer for de relevante ledelseslag og ledergrupper. Vi afslutter med en handleplan og eksekvering.



# KLK'S LEDELSESTEAM

KLK er de kommunale ledelsers betroede rådgiver, når det gælder problemer og udfordringer af styringsmæssig, organisatorisk eller ledelsesmæssig karakter. Vi har et stort kendskab til det kommunale maskinrum, og vi er fortrolige med den hverdag, som ledere, chefer og direktører står i.

Vores team på ledelsesområdet har selv en kommunal baggrund og/eller chef- og topledererfaring. Vi har en omfattende praktisk og teoretisk erfaring fra et stort antal samarbejder med kommunale direktioner og ledergrupper. Vi har stor praktisk erfaring med både stabsfunktioner og velfærdsområder, og vi er vant til at arbejde med ledelses- og organisationsudvikling i større enheder, på tværs af områder, i grupper/team og individuelt.

Vi samarbejder med resten af KL-huset og står på dets viden om for eksempel samspillet mellem administrativ og politisk ledelse, nationale reformprocesser eller faglighed indenfor velfærdsområderne. Samtidig kan vi trække på det store netværk til kommunerne. Vi har desuden kolleger i KLK med stor analytisk og områdefaglig kapacitet.

## › DISSE FORSKELLIGE FAGLIGHEDER KAN VI INTEGRERE SØMLØST MED:

- › Ledelses- og organisationsudvikling
- › Facilitering og proceskonsultativt arbejde
- › Individuel og gruppebaseret coaching og sparring til alle ledelsesniveauer
- › Rådgivning og nyeste faglige viden inden for ledelse
- › Projektledelse og praksisnære udviklings- og læreprocesser

Vi lægger vægt på, at vores rådgivning og sparring bygger på jeres praksis og tætte dialoger. Træning er et nøgleord for os, så udviklingsprocesser, ny viden og læring bliver knyttet tæt til hverdagen.

## › LEDELSESTEAMET BESTÅR AF:



**Chefkonsulent Per Møller Janniche,**  
tlf. 3085 2356, pemj@kl.dk

Per har arbejdet med ledelse af offentlig velfærdsudvikling i en lang årrække. Han er trænet coach, proceskonsulent, rådgiver og underviser og vant til at arbejde med direktioner, ledergrupper og større organisationer. Han har en baggrund som konsulent, chef og direktør i internationale konsulenthuse. De første 20 år af sit arbejdsliv var han ansat i kommune og stat.



**Chefkonsulent Jan Henriksen,**  
tlf. 4086 8708, jahe@kl.dk

Jan har mange års ledererfaring – lige fra den borgernære institution til direktionslokalet i danske kommuner – bl.a. som børn- og ungedirektør samt skolechef. Han bistår kommuner med udvikling af ledelsesopgaven, så den fortsat understøtter velfærdsudviklingen.



**Chefkonsulent Claus Herbert,**  
tlf. 5150 2519, clhe@kl.dk

Claus er bl.a. tidligere chef for børn, unge og læringsområdet i en kommune. Claus er bl.a. optaget af ledelsens rolle i forhold til at lykkes med at skabe forandringer på velfærdsområderne. Han har fx arbejdet med at udvikle kvalitetsbegrebet ved at styrke den faglige ledelse på det specialiserede børne- og voksenområde.



KLK  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
kl@kl.dk  
www.kl.dk  
 @kommunerne  
 facebook.com/kommunerne