



- Viden i fællesskab

2011

Som at holde balancen på cyklen

I de sidste par år har du som medarbejder eller og boenhedsleder sikkert mærket, at livremmen strammes ind. VISS.dk har inviteret et par topchefer i skikkelse af Skanderborg Kommunes nye kommunaldirektør Lisbeth Binderup og Ældre- og handicapchef Peter Sinding Poulsen på besøg til en snak om god ledelse i en periode, hvor den offentlige sektors økonomiske temperaturen står på nulpunktet.

Af Jette Lorenzen, cand.scient.pol., formidlingskonsulent ved VISS.dk

Lisbeth Binderup arbejder som kommunaldirektør og dermed øverste chef for kommunens ansatte. Det er svært at lære at cykle, men hun har lært kunsten, og når hun cykler på de politiske stier er det med dyb respekt for de folkevalgte, som er det fineste demokratiet kan præsentere. "At lede en kommune er så bureaukratiseret, at det kan være svært at få folk til at stille op som politikere. De, der vælger at stille op, er folkets tillidsrepræsentanter og fortjener vores opbakning", siger Lisbeth Binderup med overbevisning i stemmen, det er bl.a. det, hun vil arbejde for. Respekten og tilliden til de folkevalgte betyder dog også, at hun er klar til at give dem modstand og modspil, "for det kan de bedst li'", siger hun, og dermed viser hun, at hun også har lært at cykle på de administrative stier med afstikkere til det praktiske niveau.

Skanderborg kommune blev i 2009 optaget i den første ledelseskanon, "fordi kommunen havde præsteret en af Danmarks 12 største ledelsesbedrifter" ved at lave "nye grænser for ledelse". Skanderborgmodellen var barnets navn, som i kortfattet udgave går ud på at lade politikerne styre centralt og fx Botilbudslederne lede decentralt, det betyder, at så mange beslutninger som muligt lægges ud til de ansatte.

En af de ansatte, Peter Sinding Poulsen, befinder sig på en af de administrative hovedveje i Skanderborg kommune, som Chef for ældre, handicap og psykiatri. Peters balancegang foregår mellem det administrative niveau og det praktiske

niveau i tilbuddene i Skanderborg Kommune. Netop Skanderborg modellen får ros for at sikre, at cheferne *bliver ved deres læst* på den gode måde. En sætning Peter Sinding Poulsen tydeligvis har lært, "Min opgave er at lade de decentrale ledere tage beslutninger på deres område. Jeg har den tværgående koordinerende rolle at være i dialog med og lede lederne, er der problemer, så samler jeg op. Jeg sikrer sammenhængskraften, organiserer og sikrer den ledelsesmæssige udvikling med forståelse for det faglige arbejde."

At tage ansvaret

"Lederne skal være dygtige, der gives ikke fribilletter, det er ledernes lod", siger Lisbeth Binderup. Derfor skal "lederne udvikle ikke blot deres eget arbejde og egen organisation, men også sikre at kompetenceniveauet er klar til morgendagens udfordringer. Det er en stor og ansvarsfuld opgave, men kravet stilles, fordi lederne skal tage det ansvar, de har alvorligt", siger Lisbeth Binderup. Det kræver naturligvis, at der er en god dialog både mellem lederne, men også i forhold til medarbejderne. Det er ledernes ansvar at tilpasse opgaverne til det niveau, som besluttet politisk, ligesom det er ledernes ansvar at sikre det psykiske arbejdsmiljø samtidig med, at de passer på sig selv. De ansatte tager ansvaret og fortsætter arbejdet, også når svære beslutninger er truffet af lederne."

Som borger går man ikke fri, for ansvaret er også borgernes, er en af Lisbeth Binderups pointer. "Borgerne skal tage ansvar for eget liv, men de har



også et ansvar for fællesskabet. Samfundet kan ikke klare alt, vi må selv tage ansvar og stå sammen som lokalsamfund i de enkelte kommuner. Det kræver en holdningsændring, så det offentlige ikke ses som en butik, hvor man kommer for at få, og hvor medarbejderne altid er der for at give den absolut bedste service. Alle må som samfundsborgere selv tage et ansvar”, fortæller Lisbeth Binderup og fortsætter ”Det er fascinerende at give ansvaret til borgerne”.

Men hvad så med de borgere, der er svage og som ikke magter at tage ansvar, hvad med mennesker med udviklingshæmning? Her kommer politikerne ifølge Lisbeth Binderup ind i billedet. ”De har stor ansvarsfølelse og høj integritet overfor alle også de svage, men det er også et fælles ansvar. Det er fællesskabets ansvar at tage sig af de svage.”

Dialog frem for salamtaktik

Dialogen er en god tradition og en forudsætning for, at kommunerne fungerer, at kommunalpolitikernes beslutninger implementeres, at lederne kan lede godt, og at arbejdet giver mening for medarbejderne, det er begge chefer enige om. ”Det er vigtigt, at vi får en tættere dialog med kontraktholderne pga. det pres, der kommer udefra. Kommunikation og dermed dialogen skal styrkes på tværs af kommunen både mellem fagområder og op og ned i organisationen og dermed også mellem embedsmændene i kommunen og Botilbudslederne, en udvikling jeg kan konstatere i alle kommuner”, fortæller Lisbeth Binderup. I en periode, hvor pengene er færre end tidligere, hvor Danmark presses af den globaliserede verden, er der udover dialogen også behov for effektivitet og udvikling ikke mindst i den offentlige sektor.

”At økonomien i den offentlige sektor styres godt er en væsentlig forudsætning for en god personalepolitik. Hovsa-indgreb og manglende overblik giver utryghed for alle. For mig er det vigtigt med et godt MED-samarbejde, en tydelig strategi for, hvordan budgetterne holdes,

effektivisering og innovation, så pengene rækker længere, synlige sammenhænge mellem økonomi, aktivitet og mål og en solid hængelås til det skur, hvor grønthøsteren er stillet af vejen”, siger Lisbeth Binderup.

Peter Sinding Poulsen ligger lige i forlængelse af kommunaldirektørens baghjul, ”I dag bruges der flere penge på handicapområdet end for bare to år siden. Der er effektiviseret og sparet, men jeg mener, at vi i Skanderborg kommune fortsat leverer service på et kvalitativt højt niveau. Vi skal lære at tale om nedskæringer på en anden måde. En besparelse er, når vi reelt skærer noget væk, som vi så ikke gør mere, det skål kunne mærkes. En effektivisering er derimod, at man gør det hurtigere, bedre, eller måske mere teknologisk.”

Når talen falder på effektivisering af det faglige område, er svaret, at et bedre fagligt niveau, udvikling af metoder, bedre og mere uddannelse, fører til, at der bruges færre ressourcer. Her er Kommunaldirektøren helt på samme spor ”arbejdskraften skal bruges smartere og dermed mere effektivt, hvilket også bliver nødvendigt i tilbud for mennesker med udviklingshæmning”, siger hun. Resultatet er ifølge cheferne, at der leveres samme kvalitet til færre penge eller bedre kvalitet for samme penge.

”I det offentlige skal vi alle lære at tænke på en ny måde omkring tilpasning af kapaciteten, det er ikke nødvendigvis en besparelse. Ofte omsættes besparelsen til forbrug et andet sted frem for at se det som en besparelse. Det betyder, at serviceniveauet øges, selvom det faktisk ikke har været en politisk beslutning, og det er en fejl. Handicap og ældre området har både i Skanderborg og mange andre kommuner holdt for i år, men vi skal alle geares til løbende at arbejde mere effektivt, en proces der sættes i gang i samarbejde med lederne via MED arbejdet”, fortæller Peter Sinding Poulsen.

Peter Poulsen fortsætter, ”Efter min opfattelse er kvaliteten og udgifterne vokset i de sidste år, så er



det da et dilemma, at borgerne har en opfattelse af, at serviceniveauet er faldet. Derfor skal vi lære at tale om det på en ny måde”.

Forandring fryder

Den offentlige sektor er under forandring fra udvikling til omstilling, hvilket også får betydning for de bløde områder som fx for mennesker med udviklingshæmning. Såvel kommunaldirektøren som fagchefen er overbeviste om, at det ikke kommer til at medføre dårligere kvalitet. De ser det som en positiv udfordring, at vi bliver tvunget til at tænke nyt. Kreativiteten blomstrer ekstra, når økonomien er presset.

Nogle mennesker kan lide omstillingsprocessen, andre trives bedst med en forudsigelig hverdag. På spørgsmålet, om hvad cheferne tænker i fht det psykiske arbejdsmiljø, er de helt enige om, at det psykiske arbejdsmiljø er et ledelsesmæssigt ansvar, som bl.a. sikres ved god kommunikation via MED systemet. Omstillingsprocessen sikres via et partnerskab mellem ledelse og medarbejdere, hvor vi hver især anerkender de forskellige roller i processen.

Når den offentlige sektor har været gennem omstillingsprocessen, kommer den til at fremstå slankere, sundere, med et højere kvalitetsniveau og med en parathed til at sætte nye effektiviseringsprocesser i gang, det er drømmen for kommunaldirektøren og fagchefen. De er dog begge klar over, at ting tager tid. Så når der cykles, kan det føles, som om det går op ad bakke, der køres mange kilometer, og vejen kan være ujævn og huller. Risiko for at falde i huller og ujævnheder som ledere lurer i form af, at de sætter for mange ting i gang, at de blander sig i beslutningstagningen på områder, hvor de ikke skal blande sig, at de ødelægger andres motivation i processen. Men selvom der findes risici er målstregen der, og den agter de ikke at flytte, før de er i mål.