VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 15-06-2012

Lederudvikling på en øde ø

Lederuddannelse er en ensom aktivitet for mange af landets kommunale ledere. De savner opbakning fra deres chef. Randers Kommune har fundet en model, der kan forhindre, at lederuddannelsen bliver spild af både talent og penge.

Skribentinfo



Søren Schultz Jørgensen
Partner i Kontrabande
Kontrabande

"Min chef aner ikke, hvad jeg skal igennem på min uddannelse." , "Jeg taler aldrig med min chef om min uddannelse." og "Jeg savner virkelig en sparringspartner i forhold til de ting, jeg kommer tilbage med fra lederuddannelsen."

Sådan lyder tre typiske reaktioner hos offentlige ledere, som er i gang med en lederuddannelse: Oplevelsen af at være på en øde ø. Uden opbakning eller opmærksomhed fra chefen. Chefen har godt nok godkendt mellemlederens uddannelse, men aner ofte ikke, hvad den rummer – og hvad den betyder for den enkelte leder.

Det viser en række interviews, som Væksthus for Ledelse har foretaget af kommunale ledere, der er i gang med Den Offentlige Lederuddannelse, DOL.

Og ifølge en af landets mest erfarne eksperter inden for ledelsesudvikling, Poula Helth, vokser problemet, jo højere man kommer op i ledelsessystemerne.

"Der er heldigvis stor opmærksomhed på lederuddannelse i den offentlige sektor i disse år – ikke mindst på institutionsniveau. Men den opmærksomhed matches desværre ikke altid på område- og afdelingschefniveau. Derfor oplever mange mellemledere – med rette – at de har svært ved at

synliggøre og bringe deres nye kompetencer i spil over for deres chefer," siger Poula Helth.

Randers skaber netværk for at koble DOL'en til hverdagen – og chefen

I Randers Kommune er man blevet opmærksom på problemet, og gør nu noget ved det: *"Ingen er tjent med, at lederudviklingen foregår afsondret fra hverdagen – hverken den enkelte mellemleder, vedkommendes institution eller den kommunale forvaltning",* siger kommunens arbejdsmarkedschef Ole Andersen, der har i alt fem mellemledere i gang med en DOL.

"Vi stiller jo faktisk krav om, at alle vores i forvejen hårdtarbejdende og ensomme mellemledere skal tage en lederuddannelse, og økonomisk er der jo tale om en stor investering for kommunen. Derfor er vi i mine øjne også forpligtet at følge uddannelserne tæt – og sammen med hver enkelt leder undersøge, hvordan han eller hun kan bruge den og gøre den relevant. Det kunne jo være, at der er andre i kommunen, der kunne lære noget," siger Ole Andersen.

Konkret har Ole Andersen taget initiativ til at etablere et netværk, hvor de fem ledere, der er i gang med en DOL på hans område, mødes én gang om måneden. Her præsenterer de på skift de problemstillinger og opgaver, de arbejder med på uddannelsen – og udveksler erfaringer og diskuterer, hvordan temaerne på DOL'en kan spille sammen med hverdagen og ledelsesudfordringerne på arbejdsmarkedsområdet.

Netværk skaber fælles rum, fælles sprog – og fælles fodslag

De fem mellemledere har taget godt imod initiativet. Det har ikke blot skabt et nyt rum, hvor de kan dele viden og erfaringer – med hinanden og deres chef – det har også haft konkret effekt i den ledelsesmæssige hverdag:

"Det har været meget givtigt at mødes og tale om, hvad vi hver især arbejder og bakser med ledelsesmæssigt – på uddannelsen og i hverdagen," siger Jørgen Haunstrup, der er afdelingschef på Randers Kommunes jobcenter og har været i gang med DOL'en siden 2010.

"I begyndelsen af uddannelsen havde jeg nok mest fokus på, hvordan jeg kunne bruge det, jeg lærte, i relation til medarbejderne og borgerne. Men efterhånden som uddannelsen er skredet frem, kan jeg se, at det helt afgørende at få inddraget min chef, hvis uddannelsen skal flytte andet og mere end bare mig selv," siger han.

Samme oplevelse har netværkets initiativtager Ole Andersen. Lederuddannelse handler ikke bare om den enkelte leder, men lige så meget om at skabe kobling til organisationen omkring lederen. Det er netop det, der har været formålet – og det konkrete udkomme – af det nye netværk:

"Set med mine øjne har det været nogle rigtig gode møder. Der bliver udvekslet erfaringer og perspektiver, hvor vi får koblet uddannelse og hverdag, teori og praksis, og jeg får en meget bedre føling med, hvad mine ledere er optaget af. Og så udvikler vi et nyt fælles sprog", siger Ole Andersen.

Lederen skal tilbyde sig som konsulent for sin chef

Ifølge Poula Helth er Randers Kommunes initiativ et godt eksempel på, hvordan man skaber det, der så ofte mangler, når det drejer sig om kompetenceudvikling og lederuddannelse: Transfer – eller slet og ret:

overførsel – af viden. Fra uddannelsen til den arbejdsmæssige hverdag og vice versa:

"Den alt afgørende forudsætning for vellykket leder- og kompetenceudvikling er, at der skabes så mange koblinger som muligt mellem det, der diskuteres, læres og reflekteres over på uddannelsen, og så de konkrete, praktiske udfordringer, den enkelte står med. Den dårlige nyhed er, at der ikke findes nogen enkel universel opskrift på, hvordan man laver den slags koblinger. Den gode nyhed er til gengæld, at der faktisk er mange, gode måder at gøre det på," siger Poula Helth.

Og hvis man som leder under uddannelse ikke er så heldig, at der – som i Randers Kommune – er skabt faste fora eller måder, som bringer lederuddannelsen i spil over for chef og arbejdsplads, må man selv påtage sig opgaven som vedholdende forbindelsesofficer, siger Poula Helth.

Først som sidst bør man betragte – og tilbyde – sig som konsulent for sine overordnede. I sin yderste konsekvens kan det indebære, at man sparker døren til chefen ind og spørger, hvilke konkrete udfordringer eller problemer man bør løse for organisationen på sin lederuddannelse.

"DOL'en giver faktisk den enkelte leder nogle gode muligheder for at integrere teori og praksis – og gennem uddannelsen få løst nogle af de problemer, man som leder eller organisation kæmper med i det daglige. Det bør man gøre sin chef tydeligt opmærksom på, hver gang der er mulighed for det," siger Poula Helth.

Kommunerne bør arbejde med aftaler om udvikling

Rådet til landets kommuner er tilsvarende klart fra Poula Helth: Der bør udarbejdes konkrete aftaler om udvikling for alle ledere. Den slags aftaler har været et meget effektivt instrument i forbindelse med de senere års intensiverede fokus på medarbejdernes efter- og videreuddannelse. Derfor bør de også inddrages og bruges aktivt i forbindelse med lederudviklingen:

"Uden en præcis ramme, som kan sikre, at lederuddannelsen forankres konkret i arbejdspladsens hverdag, vil en stor del af de mange millioner lederudviklingskroner, samfundet bruger hvert år, i realiteten være spildt," siger hun.

Samme vurdering kommer fra arbejdsmarkedschef Ole Andersen i Randers Kommune – med den tilføjelse, at kommunerne ikke blot spilder penge, men også talent og muligheder, hvis lederuddannelserne ikke forankres stærkere i organisationen:

"Hvis vi skal kunne rekruttere og fastholde de gode ledere her i kommunen, må vi give dem opmærksomhed og udviklingsmuligheder. Det er det perspektiv, jeg ser lederuddannelsen i: At vi skal sikre kommunens langsigtede udvikling," siger Ole Andersen.

Sådan gør du din lederuddannelse relevant (også for din chef)

Ifølge ledelseskonsulent Poula Helth rummer Den Offentlige Lederuddannelse mange muligheder for at skabe konkrete koblinger mellem hverdag og uddannelse, praksis og teori. Hun giver bl.a. følgende tips:

1. **Tilbyd dig som konsulent for din chef:** Inddrag din chef, hver gang du overvejer, hvilke konkrete problemstillinger og cases, du skal beskæftige dig med på lederuddannelsen. I bedste fald kan I i fællesskab finde et problem, der er relevant for både dig selv, chefen og for hele organisationen.

2. **Brug logbog:** Nedfæld systematisk de ledelsesmæssige problemer og overvejelser, du møder på uddannelsen og til daglig. Det er en god konkret måde at få skabt sammenhæng mellem uddannelse og hverdag på.

3. **Brug alle lejligheder:** Skal lederuddannelsen gøres relevant – også for chefen – skal den bruges mest muligt. Brug alle lejligheder til at dele – og dele ud af – din viden og refleksioner for dermed at få bragt praksis og teori i samspil.

4. **Aftaler om udvikling:** Tag initiativ til, at din lederuddannelse inddrages i dine udviklingssamtaler med din chef – og tag om nødvendigt selv initiativ til, at I i fællesskab nedfælder mål og ambitioner for, hvordan uddannelsen kan spille sammen med hverdagen og omvendt.

FAKTA: Sådan forankres DOL'en i Randers Kommune

Udover de studie-netværk, der etableres på selve DOL'en, har man på arbejdsmarkedsområdet i Randers Kommune besluttet sig for at oprette sit eget specifikke netværk for de fem mellemledere, der følger uddannelsen.

Netværket består af områdechefen og de DOL-studerende på området. Der afholdes faste månedlige møder.

Netværket har til formål at sikre, at lederuddannelsen forankres på de øvre niveauer i den kommunale forvaltning – og at de DOL-studerende får skabt de bedst mulige koblinger mellem uddannelse og hverdag, teori og praksis.

De DOL-studerende præsenterer deres opgaver og problemstillinger fra uddannelsen, deler viden og erfaringer – og drøfter, hvordan de kan omsætte deres nye viden til udfordringerne på arbejdsmarkedsområdet.

Læs de øvrige artikler i projektet

Undgå den værste stress på lederuddannelsen

Sig ja til lederuddannelse

Lederuddannelse: Faglig kidnapning, der gør ondt – og derefter(mest) godt