



De
tekniske
chefer

Nye tider, nye udfordringer

Undersøgelse:

De tekniske chefer

Nye tider,
nye udfordringer



Undersøgelse

Kolofon:

Undersøgelse: De tekniske chefer - nye tider, nye udfordringer.

Udgivet af: IDA, FAOD, KL

Projektgruppe: Thomas Eggert, IDA, Christina Jespersen, IDA, Ebbe Joensen, FAOD og Rasmus Onslev Kremmer, KL

EAN: 579 000 0380 008 / AUA - Tekniske chefer

Indhold

- 05 Forord
- 06 Nye tider – ny rolle
 - Den faglige selvforståelse
-fra myndighed til samarbejdspartner
 - Selvkørende græsslåmaskiner
og digitaliseringsstrategier
- 08 Øget kompleksitet
- 08 Fra broen til maskinrummet
- 11 Samspil med politikere og organisation
Strategisk ledelse
- 13 Strategisk relationsarbejde
–ud ad organisationen
- 15 At opbygge
og pleje relationer
- 17 Motivation og faglig omstilling
 - Faglige dilemmaer
 - Den faglige stolthed
 - Fagligheder skal spille sammen
 - Organisationsændringer og nye strategier
- 20 Opsamling
- 20 Kompetenceudvikling / perspektivering
- 21 Sammenfatning
- 21 Metode
- 28 Bilagsrapport



Forord

I løbet af de seneste år har kommunernes tekniske chefer oplevet en række forandringer, der har betydning for deres opgaver. Øget samskabelse, ændrede forventninger fra borgere, virksomheder og politikere, globale klima- og miljømæssige ændringer samt nationale, økonomiske og ressourcemæssige udfordringer vil sætte deres præg på det kommunale ledelsesrum.

Selv om kommunernes tekniske forvaltninger har forskellige udseender og betegnelser fra kommune til kommune – for eksempel Teknik og Miljø – har de alle steder traditionelt set været en af grundpillerne i lokalsamfundets fundament. De har for eksempel stået for at sikre veje, tømme affald, håndtere byggeri, sikre rent vand, miljøbeskyttelse mv.

Det er de i og for sig stadig, men der er samtidig kommet et øget fokus på sagsbehandlingstider og service. For begge dele er væsentlige for, at de lokale virksomheder kan skabe arbejdspladser. På den måde breder Teknik og Miljø sig også over flere områder som beskæftigelse og vækst.

Udviklingen understøttes samtidig af KL og regeringens servicemålaftale, der sætter fokus på effektive arbejdsgange, håndtering af vanskelige sager og god service over for borgere og virksomheder.

Det kræver chefer, der kan sætte retning og prioritere i en dilemmafyldt hverdag med komplekse rammer og lovgivning. Cheferne på det tekniske område skal levere på et højt niveau i forhold til ledelse og styring og samtidig mønstre et højt fagfagligt niveau, hvor de er garanter for korrekte løsninger, der så vidt muligt tilgodeser borgere og virksomheder.

Det betyder, at cheferne udfordres i forhold til at balancere mellem det ledelses- og styringsfaglige på den ene side og det fagfaglige på den anden side i deres ledelsespraksis.

Ændrede krav til de offentlige forvaltninger og organisering synes i disse år at gå fra en traditionel myndighedsrolle i retning af en mere faciliterende rolle i forhold til borgerne.

Samtidig tillægges ledelsesrapporteringen – herunder økonomistyringen – stadig større betydning på et teknisk område, der skal sikre teknisk forsvarlige løsninger i et samfund, som bliver stadig mere kompliceret.

Det stiller store krav til den enkelte leder og kalder på en opmærksomhed i forhold til såvel personlige og ledelsesmæssige egenskaber som målrettede kurser.

Det kræver kompetenceudvikling, der kan sikre, at den enkelte chef har de nødvendige værktøjer til at sætte retningen for sin egen organisation og medarbejderne, så de kan gennemføre de politiske ønsker under et samtidig hensyn til både økonomi og gældende lovgivning.

Derfor er IDA (Ingeniørforeningen), FAOD (Forbundet Arkitekter og Designere) og KL (Kommunernes Landsforening) gået sammen om at afdække, hvilke ledelsesudfordringer chefer på det tekniske område møder, samt hvilke kompetencebehov disse udfordringer afføder.

Undersøgelsens fokus

I lyset af ovenstående har vi i denne undersøgelse valgt at stille skarpt på to centrale spørgsmål:

- Hvilke udfordringer og opgaver, oplever cheferne på det tekniske område, fylder allermest?
- Hvad er de væsentligste fordringer til den strategiske kompetenceudvikling af såvel ledelse som organisation?

Spørgsmålene er afdækket i en spørgeskemaundersøgelse blandt de tekniske chefer og via en interviewrunde med 25 chefer, ledere og direktører. Projektets resultater er samlet i denne publikation, der primært er målrettet tekniske chefer, men direktører, ledere og medarbejdere er ligeledes velkomne til at lade sig inspirere af projektets resultater.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at sige tak til undersøgelsens respondenter, hvad enten de har svaret på vores spørgeskema eller deltaget i interviewrunden. Det har givet et uvurderligt indblik i jobbet som teknisk chef.

God læselyst

IDA, FAOD og KL



Nye tider – ny rolle

Gennem de senere år har de ydre rammevilkår såvel som de politiske forventninger i kommunerne ændret sig. Det har betydning for, hvad den kommunale organisation skal levere for at lykkes. Det tekniske område oplever ligesom andre velfærdsområder, at kommunalreformen i 2007, konjunkturer i forhold til økonomi og arbejdskraft samt generelle samfundstendenser som for eksempel samskabelse ændrer spillepladen; budgetterne og opgavernes omfang er blevet større og mere komplekse.

Uanset om vi taler om Kommune 3.0, aktivt medborgerskab, empowerment, fællesskabelse eller samskabelse har det stor betydning for det tekniske område. Der er nye forventninger til, hvordan man som kommune samarbejder med borgere, virksomheder og foreninger, og det er ikke længere fyldstgørende at agere som myndighed og serviceorgan. Kommunen er nu i højere grad en medspiller og en facilitator af de lokale borgers evner, ressourcer og ambitioner.

Samtidig er mange arbejdsgange blevet digitale eller påvirket af robotteknologiens mange muligheder. Der bliver løbende

udviklet nye selvbetjeningsløsninger til borgere og virksomheder. Det stiller både krav til det strategiske blik i forhold til de digitale potentialer og til motiveringen af de medarbejdere, som pludselig skal ændre arbejdsgange og udvikle deres kompetencer.

De store klimaforandringer og den globale klimapolitiske udvikling har selvsagt også haft vidtrækkende betydning på det tekniske område. Oversvømmelser, klimatilpasning og klimastrategier medfører både nye opgaver og samarbejdspartnere.

Alt i alt betyder kompleksiteten og de mange forandringer, at velkendt styring gennem håndhævelse af traditioner, regler og kontrol ikke længere er farbar vej. Topledelserne på det tekniske område er allerede i fuld gang med at udvikle en anden organisatorisk og ledelsesmæssig logik, hvor både-og er det gennemgående mantra. Nøglen til at lykkes handler nemlig i høj grad om kunsten at forene. Beslutninger og udvikling skal drives både nedefra og oppefra. Og medarbejdernes stærke fagligheder skal sættes fri, men inden for en ramme som afspejler de politiske, økonomiske og juridiske vilkår.



Den faglige selvforståelse - fra myndighed til samarbejdspartner

Borgere, erhvervsliv og politikere har ændret deres forventninger til, hvad en kommune kan og skal bidrage med. Myndighedsrollen, og det at påse, at lovgivningen er overholdt, har traditionelt fyldt meget. Nu er der en forventning om, at kommunen formår at tage et ude fra og ind-perspektiv og sætte borgeren i centrum. Sagsbehandlingen skal både være hurtig og digital samt personlig og fleksibel.

”Det kan være udfordrende at være i krydspresset mellem politikere, virksomheder, borgere og medarbejdere. Medarbejderne kan have svært ved paradigmeskiftet, hvor det handler om at facilitere frem for at kontrollere. Vi skal møde virksomhederne i øjenhøjde og hjælpe dem, samtidig med at vi varetager lovgivningen. Vi er en serviceorienteret modpart”.

(chef på teknik og miljøområdet)

Skiftet fra myndighedsrollen, der primært kontrollerer og leverer standardydelse, til en aktiv samarbejdspartner, der forsøger at finde den bedste løsning i samarbejde med borgeren eller virksomheden, er et stort skridt i forhold til medarbejders faglige selvforståelse.

Hvis en borgers sag ikke kan godkendes på grund af lovgivningen, skal sagsbehandlerne for eksempel forsøge at finde andre alternativer sammen med borgeren frem for bare at give et afslag.

Borgervinklen fylder mere og mere. Den udfordrende del lægger i at få mine medarbejdere til at forstå borgernes vinkel.

(chef på teknik og miljøområdet)

Selvkørende græsslåmaskiner og digitaliseringsstrategier

Digitalisering har stået højt på de kommunale dagsordener i et godt stykke tid efterhånden. Både KL og kommunernes fælleskommunale digitaliseringsstrategi, de enkelte kommuners arbejde med digitaliseringsprojekter samt robotteknologi forsøger at finde mere effektive arbejdsgange og sikre brugerne en bedre service.

Det gælder fra selvkørende maskiner, der kan slå græs eller kridte fodboldbaner, og nye it-systemer, der gør sagsbehandlingen lettere, til gode selvbetjeningsløsninger og hurtig ekspeditionstid for borgere og virksomheder, når de skal bygge en ny carport eller en tilbygning.

”Vi bliver klemt på ressourcer hele tiden, og så er digitalisering jo en af de muligheder, vi har.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Den enkelte chef behøver ikke at være digital ekspert, men det er nødvendigt med en vis indsigt. Han eller hun skal vide, hvilke systemer det giver mening at investere tid og ressourcer i, og hvordan afdelingen får omsat de potentialer, der ligger i forhold til mere effektive arbejdsgange.

”Digitalisering fylder mere og mere. Her er det en udfordring, hvordan vi laver digital ledelse. Vi har for eksempel 35 systemer, som vi bruger i sagsbehandlingen.”

(chef på teknik og miljøområdet)



Øget kompleksitet

Det tekniske område er præget af en stor kompleksitet. Det gælder både i forhold til opgaver, der indeholder elementer fra forskellige fagområder, og i forhold til vigtigheden af de enkelte opgaver. Det giver de tekniske chefer mange interesser at forholde sig til samtidig med, at de skal sikre det tværgående samarbejde både internt og i forhold til andre kommuner.

”Det tværgående er noget, vi hele tiden øver på. Der har været mange forskellige organisationsformer for at sikre koordineringen. Medarbejderne skal være så meget generalister, at de kan se, hvis en sag for eksempel skal forbi byggeafdelingen. Det skal man også være opmærksom på og understøtte.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Hvis den tværgående knude for alvor skal løsnes, kræver det en særlig indsats – ikke mindst fra cheferne. De skal både sørge for, at deres medarbejdere søger løsninger på tværs, og invitere deres chefkolleger ind på deres fagområde. Det skal være legitimt at gå på tværs af hierarkier og skel.

Fra broen til maskinrummet

I vores spørgeskemaundersøgelse fortæller cheferne, at de opgaver, som udfordrer dem allermost i hverdagen, og som de bruger mest tid på, er:

- *Arbejdet med at sikre trivsel, motivation og arbejdsmiljø*
- *Tværgående kommunikation og opgaveløsning – for eksempel med chefgrupper uden for eget ansvarsområde*
- *Arbejdet med at planlægge og styre innovation og forandring*
- *Arbejdet med at designe og implementere strategiprocesser*

Der er også en række opgaver, som cheferne finder udfordrende, men som de ikke bruger nær så meget tid på:

- *Mægling og konflikthåndtering*
- *Samarbejde med private virksomheder*
- *Involvering af borgere, civile organisationer eller frivillige*



Som chef på det tekniske område har man en varierende hverdag. Den ene dag sidder man på sit kontor og kigger på afdelingens økonomi, løser personalekonflikter og gennemgår borgeres sagsbehandling. Den næste dag taler man med politikere og er ude i marken for at tilse et byggeprojekt.

Uanset hvilken opgave, der er tale om, handler det om at kunne navigere i et komplekst farvand. Et farvand, der ofte udfordrer de tekniske chefer, og som spænder lige fra det strategiske arbejde og relationer i forhold til interessenter til motivation af medarbejdere og forholdet til politikere.

De tekniske chefer skal være på forkant med udviklingen og kunne se de store sammenhænge. De skal vide, hvem der skal inddrages hvornår i en given proces, så de rigtige parter bliver hørt på de rigtige tidspunkter, og de skal kunne forstå og oversætte strategier til både omverdenen og medarbejdere.

Hvis vi i stedet vender blikket mod de tekniske chefers rolle inden for kommunens fire vægge, peger pilen bl.a. på medarbejdernes trivsel og motivation i forbindelse med nye arbejds-gange. En bevægelse fra myndighed til serviceorgan rækker uægtelig ved den faglige selvforståelse.

I en optik, hvor vi særligt kigger på det, som udfordrer de tekniske chefer og deres organisationer, kan vi skitsere fire overordnede fokusområder, som vist i figuren ovenfor.

På broen - i maskinrummet

Nogle af de opgaver og udfordringer, som fylder meget for de tekniske chefer og deres organisationer, er af strategisk karakter. De er vidtrækkende og komplekse. Det er for eksempel

samspillet med politikerne og med den øvrige organisation. Det er de opgaver, man som chef er optaget af, når man står **“På broen”**. Spørgeskemaundersøgelsen i forbindelse med projektet viser for eksempel, at syv ud af ti af de adspurgte tekniske chefer mener, at de bruger meget tid på kommunikationen med den politiske ledelse.

“I maskinrummet” er fokus på det nære og konkrete. Det er her, vi finder de opgaver og udfordringer, som relaterer sig til hverdagens opgaveløsning og de mennesker, som den involverer. Her er det for eksempel arbejdet med at sikre medarbejdernes motivation og den faglige omstilling i opgaveløsningen, som fylder.

Ind i organisationen - ud af organisationen

Dimensionen **“Ind i organisationen”** omhandler den interne kommunale organisation – både det helt tætte i egen afdeling og samspillet med de øvrige afdelinger og det politiske niveau. Det, som særligt fylder her, er det strategiske arbejde med at navigere blandt de mange interessenter, vide hvilke interesser, der er i spil, og aflæse mulighederne for farbar vej. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen peger omkring halvdelen af de tekniske chefer på den tværgående kommunikation og opgaveløsning som noget af det, der kan udfordre dem, og som de bruger meget tid på.

Dimensionen **“Ud af organisationen”** omhandler samspillet med civilsamfundets og andre offentlige aktører. Noget af det, som særligt udfordrer her, er konkrete inddragelses- og samskabelsesprocesser og relationspleje.



Samspil med politikere og organisation

Samspil med politikere og organisation

En stor del af jobbet som chef på det tekniske område handler om strategiske opgaver. Man skal kunne se de tekniske og faglige problemstillinger i et større billede og gøre dem relevante for resten af organisationen – herunder politikerne.

For når man arbejder som teknisk chef i en kommune er samspillet med politikerne noget, der fylder. Dels er man ansvarlig for betjeningen af forskellige udvalg. Dels henvender politikerne sig måske oftere end på andre områder.

”Det tekniske område er meget synligt, hvis der for eksempel er huller i vejen eller regn, der kommer ned gennem taget på skolen. Den opmærksomhed kan godt presse mine medarbejdere, og det er sager, som det er let for politikerne at forholde sig til.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Den politiske betjening handler om at give politikerne et så godt grundlag som muligt, når de skal træffe beslutninger. Derfor er det vigtigt at være bevidst om relationen til politikerne og opbygge et godt forhold til dem.

”Mine chefer lykkes, når de kommer i mål med opgaverne. Jeg har en forventning om, at økonomi, faglighed og personaleledelse er på plads. Så jeg forventer, at de aktivt og engageret går ind i politiske relationer. De skal kunne klæde politikerne på til at sætte retning for kommunen.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Det er vigtigt at kende det politiske spil og vide, hvornår noget er vigtigt for politikerne. For politikerne har ret til at mene noget i en sag alene ud fra, hvad de synes. Derfor er et begreb som politisk tæft en selvfølge i den tekniske chefs jobbeskrivelse. Det handler om at finde løsninger, som alle politikere kan leve med, og skabe resultater på tværs af politiske forskelle.

”Vi kan godt præsentere en sag, som er behandlet korrekt, men politikerne er i deres gode ret til at mene noget andet. Så det

er vigtigt at opbygge en fortrolighed med politikerne, hvor vi kan tale sammen. Der skal være tillid, og man skal have en forståelse for hinandens roller.”

(teknisk direktør)

Strategisk ledelse

I forhold til strategisk ledelse skal man som teknisk chef kunne agere på tværs af organisationen og være på forkant med udviklingen. Det betyder, at man skal kunne se, hvilke kompetencer der er brug for hos medarbejderne, når kommunen bevæger sig i en bestemt retning. Man skal have et godt overblik og vide, hvor man står, og hvor man skal hen, så der er en klar retning for både kommunen, Teknik og Miljø og den enkelte afdeling.

Det kræver et godt blik for samspillet mellem ens eget område og den øvrige kommunale organisation, så man får opbygget relationer og netværk, der gør det lettere at realisere de muligheder, som fordrer samarbejde på tværs af organisatoriske skel.

”Kommunen har besluttet at lave Facility Management for ejendomsservice. Det er min opgave at påvirke udformningen og sørge for, at vi undgår at få parallelorganisationer. Det er en form for lobbyarbejde.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Derfor skal man som teknisk chef kunne tale med alle – fra borgerne til direktionen og politikerne – samt have forståelse for, hvem man skal tale med i organisationen på et givent tidspunkt.

”Jeg skal sikre samarbejdet på tværs. Når jeg finder nogle løsninger, skal de være varige og holdbare et godt stykke tid frem. Det er vigtigt at skabe pragmatiske løsninger og sikre, at tingene ikke går i konflikt.

(chef på teknik og miljøområdet)



Strategisk relationsarbejde – ud ad organisationen

Strategisk relationsarbejde – ud ad organisationen

Det strategiske arbejde peger imidlertid ikke kun indad i organisationen. De tekniske chefer har en mindst lige så stor opgave i forhold til at kunne navigere i landskabet af civile, private og øvrige offentlige interessenter.

Hvem er de centrale aktører? I kommunens erhvervsliv, i de mindre landsbyer, i foreninger og græsrodsgrupper? Hvad er deres interesser og særlige vilkår? Hvem skal involveres i hvilke processer? Og hvornår skal de inddrages, så timingen bliver rigtig?

Disse spørgsmål er relevante i mange typer af opgaver. Det gælder for eksempel ved anlægning af nye veje, oprettelse af vindmølleparker, omlægning af kanaler, etablering af nye større kommunale anlæg og virksomhedskontakt.

Behovet for at kende sine interessenter og kunne analysere processer og situationer samt navigere i interessentlandskabet er kun vokset gennem de senere år. Dels er der kommet langt større fokus på samskabelse i en lang række processer, og dels er der forventninger om, at den tekniske forvaltning skal spille en anden rolle end tidligere.

Nye aktører på banen

Den moderne teknik-og miljøforvaltning kan ikke blot koncentrere sig om at sikre veje, tømning af affald, byggeri, rent vand og miljøbeskyttelse. Både som driftsherre og som servicepartner er den tekniske forvaltning blevet en væsentlig forudsætning for vækst i lokalsamfundet. Der er et øget fokus på, at sagsbehandlingstider og service er væsentlige parametre for, at virksomhederne kan skabe arbejdspladser.

Samtidig skal teknik-og miljøforvaltningen være driver i produktinnovation og i forhold til at skabe nye løsninger (fra permærør til smart city-koncepter) i kraft af de store indkøbs- og driftsbudgetter, forvaltningen administrerer.

Det betyder, at man som teknisk chef skal kunne se forskellige forretningsmuligheder. Hvornår giver det mening for Teknik-og Miljø at melde sig på banen? Det handler i høj grad om samspillet med omverdenen og et blik for nye løsninger.

”Som chef har du en særlig opgave i forhold til at bære nyt ind. Det kan for eksempel være samskabelse, hvor vi ser på, hvordan vi kan samarbejde med civilsamfundet og bringe nye relationer i spil.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Et vellykket samspil med de mange forskellige interessenter i de forskelligartede samarbejdskonstellationer kræver chefer, der kan involvere og forpligte andre i arbejdet med at udtænke vejen fremad samt formidle pointen med nye strategier, visioner, løsninger og politiske beslutninger.

”Vi er blevet meget mere procesorienterede, og vi bruger mere tid på interessentpleje – for eksempel inden for byggesagsområdet. Her er det vigtigt, at vi kan foretage en helheds-vurdering af interessentfeltet og gennemskue, hvem der kan have særlige interesser eller konflikter og få dem inddraget i tide.”

(chef på teknik og miljøområdet)



At opbygge og pleje relationer

At opbygge og pleje relationer

En ting er at tænke strategisk og lave planer i forhold til at involvere de rigtige personer. Noget helt andet er at føre planerne fra tanke til handling. Det kræver, at man som teknisk chef prioriterer tid i forhold til at koordinere og pleje relationer udadtil. For som chef skal man opsøge nye opgaver for sin afdeling. Det kan for eksempel være klimaændringer, der medfører en ny form for efterspørgsel.

“Det er mit ansvar at sikre, at der er politisk fokus på vores område. Det er min opgave at finde nye opgaver til os. Et godt eksempel er i forbindelse med stormen Ingolf. Vi blev kontaktet af beredskabschefen, fordi vi inden for en time kan stille med 70 mand. Vi skulle bl.a. hente grus og watertubes. Så der var et samarbejde mellem os, beredskabet og frivillige”.

(chef på teknik og miljøområdet)

Der er ofte få led mellem borgerne og den tekniske chef - typisk kun en sagsbehandler -. Det giver borgerne en mere

eller mindre direkte adgang til cheferne. Det betyder, man som chef kommer langt ned i substansen og er tæt på de konkrete udfordringer.

Når noget udfordrer medarbejderne, går de til nærmeste chef, og når borgerne er utilfredse, går de til den tekniske chef. Der skal man som chef kunne perspektivere og sætte sig i borgernes sted og forsøge at finde en ny løsning sammen med dem. Det kan for eksempel være ved at vende tilbygningen på den anden led.

”Hvis de (tekniske chefer, red) ikke formår at skabe den gode oplevelse, når man som borger eller virksomhed er i kontakt med kommunen, og hvis jeg får mange klager, så synes jeg ikke, de lykkes. Borgerne skal opleve, at vi gør alt for at hjælpe dem.”

(teknisk direktør)

Det betyder, at der er en vigtig og udfordrende opgave i forhold til at tænke interessenterne ind tidligt i processerne.



Motivation og faglig omstilling

Motivation og faglig omstilling

Som kommunal chef skal du jævnligt forholde dig til nye strategier, organisationsændringer og andre omstillinger. Det gælder for eksempel i takt med, at kommunernes sagsbehandling har bevæget sig fra et udgangspunkt som myndighed til at se borgere eller virksomheder som partnere. Sagsbehandlere skal nu i højere grad forsøge at finde en løsning i fællesskab med borgeren eller virksomheden frem for at give et afslag.

”Vi skal møde virksomhederne i øjenhøjde og hjælpe dem, samtidig med at vi varetager lovgivningen. Vi er en serviceorienteret modpart.”
(leder på teknik og miljøområdet)

”I mødet med virksomhederne er det vigtigt, at man har en forståelse for det private og kan sætte sig i deres sted. Det gør også, at man har blikket ind på sig selv og forstår, hvordan de opfatter os som myndighed.”
(chef på teknik og miljøområdet)

Det betyder, at de tekniske chefer både skal kunne motivere medarbejderne og sørge for, at forandringerne ikke skaber for meget usikkerhed. De skal oversætte for medarbejderne, hvad en mere serviceorienteret sagsbehandling betyder, og fortælle, hvordan de kan efterleve det.

”Vi oplever hele tiden, at der er nye krav, og borgernes forventninger stiger hele tiden i forhold til inddragelse og orientering. Der skal chefen kunne se fremad i forhold til, hvordan vi kan imødekomme den udvikling.”
(chef på teknik og miljøområdet)

I spørgeskemaundersøgelsen giver omkring halvdelen af de tekniske chefer netop udtryk for, at opgaven med at sikre trivsel, motivation og et godt arbejdsmiljø er noget af det, der både er udfordrende, og som de bruger meget tid på.

Faglige dilemmaer

Med andre ord skal de tekniske chefer først og fremmest motivere medarbejderne til at arbejde på en anden måde, hvor borgere og virksomheder er med til at finde løsningerne på deres problemer. Men de skal også facilitere processer, hvor medarbejderne skal finde nye løsninger i sager, hvor de allerede har givet et afslag.

”Borgervinklen fylder mere og mere, så den udfordrende del ligger mere og mere i at få mine medarbejdere til at forstå borgernes vinkel.”

(chef på teknik og miljøområdet)

”I dag tilgår vi brugerne på en helt anderledes måde. Det handler om en konstruktiv dialog. Vi går ind og stiller kompetencer til rådighed for at finde en løsning.”

(teknisk direktør)

Det kan imidlertid udfordre både chefer og medarbejdere, når politikerne melder sig på banen. Det kan bl.a. resultere i et skisma, hvor politikerne vil have, at tingene skal kunne lade sig gøre for virksomhederne, hvilket kan stille medarbejderne i en vanskelig situation, fordi de føler, at det er lettest at blive

inden for den sikre ramme. Det vil sige, at den tekniske chef skal oversætte politiske beslutninger til fagspecialister og fagspecialisternes anbefalinger til politikerne.

Samtidig skal han eller hun måske motivere sine medarbejdere, der ofte er fagspecialister, til at gå på kompromis med deres egne faglige standarder for at se den større sammenhæng, hvis der et politisk pres for en bestemt løsning. Faktisk mener fire ud af ti tekniske chefer ifølge spørgeskemaundersøgelsen, at faglig sparring er blandt de opgaver, de bruger mest tid på.

”Man skal kunne afveje, hvad der er til organisationens bedste, og samtidig kunne motivere sine medarbejdere. De har typisk et mere individuelt syn på sagen.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Et par gode eksempler på dilemmaet mellem politiske ønsker og fagligheden er en teknik- og miljøforvaltning, der skulle lave veje i forbindelse med, at en af kommunens skoler fik flere elever, eller i forhold til byggesagsbehandlingen, hvor nogle medarbejdere oplever, at de bliver presset.

”Der er lavet et forslag om at lave lyssignal ved en af skolerne. Det er et gennemarbejdet forslag, men politikerne er ikke enige. De vil have en større parkeringsplads, for nu er der flere børn, og forældre og lærere vil gerne have mere parkering. Det giver mening politisk, men det er svært at formidle til trafiksikkerhedsmedarbejderne, for det giver bare rum for endnu flere biler i et i forvejen kaotisk kryds.”

(chef på teknik og miljøområdet)

”Det kan for eksempel være på byggesagsbehandling, hvor vi bliver udfordret på at gå til kanten af lovgivningen. Det kræver meget fagligt dygtige medarbejdere at kunne det. Men det er også dem, der bliver udfordret mest i det politiske.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Den faglige stolthed

En anden udfordring i forhold til medarbejdernes faglighed er tid. Den tekniske chef skal hjælpe medarbejderne med at prioritere deres tid til de forskellige opgaver. Sommetider er der kun tid til at løse en opgave 80 procent. Andre gange er 80 procent nok. Derfor handler det om at finde et niveau, hvor medarbejderne ikke bliver stressede, og hvor en opgaveløsning på 80 procent samtidig ikke går ud over hverken fagligheden eller kommunens serviceniveau.

”Vi har sparet på græsslåning. Det betyder, at de medarbejdere, der slår græs, skal dække et større areal og dermed slå græsset færre gange. Det kræver noget forklaring.

(chef på teknik og miljøområdet)

Fagligheder skal spille sammen

Det er ikke kun i forhold til samarbejdet med borgere og virksomheder, at omstillingen fra myndighed til servicepartner har betydning for chefer og medarbejdere på det tekniske område. Det betyder nemlig, at autoriteten skal suppleres med en samarbejdsorienteret tilgang til opgaveløsningen, hvor fagligheden skal sættes i spil, når der for eksempel er brug for alternative løsninger. De tekniske chefer skal derfor sørge for, at medarbejdere inden for den samme forvaltning i højere grad tænker deres kolleger ind i opgaveløsningen.

”Vi har brug for de fagligt dygtige, der kan se på tværs og finde den overordnet bedste løsning. Det sker for eksempel, at man sidder med et byggeprojekt, hvor arkitekten sidder og snakker om, at der skal være nogle bestemte vinduer, byggesagsbehandleren sidder og snakker om ventilation, og vejmedarbejderen sidder og taler om parkeringspladser. Men virkeligheden er jo mere end bare vinduer, ventilation eller parkeringspladser.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Sagt på en anden måde skal de tekniske chefers bygge en organisation, der både kan rumme medarbejdere, der er fagspecialister til fingerspidserne, og sørge for, at de forstår, at deres opgave kun er en del af sagsbehandlingen.

”Du skal være god til at kommunikere. Det er for eksempel i de sammenhænge, hvor jeg skal drøfte en sag med en fagprofessionel. Der skal jeg facilitere, at vi kan finde en løsning. Du skal kunne sætte dig ind i deres verden og kende og bruge fagtermer.”

(chef på teknik og miljøområdet)

På grund af medarbejdernes faglige stolthed sker det også, at der opstår konflikter. Her er det chefens opgave at glatte ud.

”Det er typisk, når fagligheder kolliderer. Det er interessant rent psykologisk, hvilke mekanismer der er på spil, men det stiller store krav i forhold til at finde gode løsninger.”

(chef på teknik og miljøområdet)



Organisationsændringer og nye strategier

De tekniske chefer har også en ledelsesopgave i forhold til organisationsændringer og strategiske tiltag fra eksempelvis politikerne. Cheferne skal motivere medarbejderne og undgå, at usikkerheden tager overhånd. De skal omsætte strategierne til, hvad det betyder for medarbejderne i hverdagen og turde være ærlige omkring tingene og fortælle risiciene til medarbejderne.

”Jeg bruger relativt meget tid på koordinering og sparring i faglige dilemmaer. Ikke sådan noget med om vi skal bruge den ene eller anden pipette. Mere i forhold til hvilken retning vi skal gå. Det er jo mig, der skal oversætte mellem politisk hold og driften. Jeg bruger meget tid på at oversætte.”

(leder på teknik og miljøområdet)

”Vi har lige haft en organisationsændring. Det fylder meget i folks hoveder. De er nervøse, fordi de får nye opgaver, nye kolleger eller nye chefer. Der skal man kunne finde ud af at bruge forskellige ledelsestilgange. Nogle skal have en anerkendende tilgang, mens andre mere skal have ordre. Hvis der er usikkerhed, daler effektiviteten.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Udfordringerne i forhold til digitalisering er et andet eksempel på en særlig motivationsopgave. Det giver usikkerhed blandt medarbejderne, når de skal arbejde på en ny måde, bruge

et ukendt system eller bruge en maskine, der potentielt kan overtage deres job. For det er den tekniske chefs opgave at være opmærksom på arbejdsgange og produktionsoptimering – for eksempel hvordan digitale arbejdsgange kan gøre organisationen mere effektive eller sikre bedre sagsbehandling.

”Det presser medarbejderne, at de ikke kan være det samme sted, som de altid har været. Men deres opgaver udvikler sig. Hvis der for eksempel er en, der har slået græs i mange år, vil hans opgaver jo ændres af maskiner, teknologi og nye prioriteringer. Jeg taler med medarbejderne – lytter, forklarer og beroliger. Jeg anerkender deres frustrationer.”

(chef på teknik og miljøområdet)

”Jeg er nødt til at kunne sælge ideen til medarbejderne. En robot, der laver kridtstreger på fodboldbaner eller slår græs, tager jo potentielt opgaver fra dem. Jeg skal skabe forståelse for, at det er en god ide. Hvis ikke medarbejderne kan se ideen, bliver det i hvert fald ikke en succes.”

(chef på teknik og miljøområdet)

Som teknisk chef kan man have meget forskellige typer medarbejdere. Det betyder, at man skal kunne differentiere sin kommunikation og have forståelse sine medarbejderes forskellige baggrund, når strategier skal sælges og oversættes.

Opsamling

Der er ingen tvivl om, at opgaver og kompetencebehov har ændret sig for de tekniske chefer i løbet af de seneste par år. Ifølge undersøgelsens respondenter er borgere, politikere, virksomheder og foreninger for eksempel kommet tættere på, så Teknik og Miljøforvaltningen nu i højere grad indtager en rolle som samarbejdspartner og facilitator, der står i spidsen for at finde de gode løsninger.

Samtidig giver den teknologiske udvikling nye muligheder internt i forvaltningen og udadtil i forhold til borgere og virksomheder. De tekniske chefer skal derfor både kunne se, hvor der er potentialer i forhold til denne udvikling, og klæde medarbejderne på til at håndtere nye arbejds gange.

De tekniske chefer i undersøgelsen er heller ikke i tvivl om, at klimaforandringer og klimapolitik i det hele taget spiller en større og større rolle for deres forvaltninger. For oversvømmelser, klimatilpasning og klimastrategier medfører både nye opgaver og samarbejdspartnere.

Jobbet som teknisk chef byder på en varieret og udfordrende hverdag, hvor man veksler mellem opgaver som økonomi og borgernes sagsbehandling det ene øjeblik og politisk betjening eller sparring på et byggeprojekt det næste øjeblik. Uanset hvilken opgave, der er tale om, skal man kunne navigere i et komplekst farvand, som spænder fra det strategiske arbejde og samarbejdet med interessenter til motivation af medarbejdere og forholdet til politikere.

Kompetenceudvikling / perspektivering

9 ud af 10 chefer i spørgeskemaundersøgelsen har en efteruddannelse inden for ledelse, og cheferne i vores interviewrunde har alle kendskab til og personlig erfaring med lederuddannelser på diplom- og masterniveau. Der er mange forskellige oplevelser og holdninger til efteruddannelse og behovene herfor, men der er også nogle gennemgående træk. Mange af cheferne har for eksempel erfaringer med kortere, målrettede kompetenceudviklingsforløb eller coachingforløb.

I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen og de gennemførte interview fortæller cheferne:

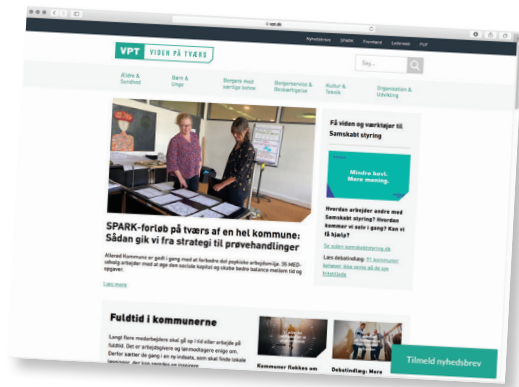
- At de oplever et behov for at blive stærkere indenfor andringsledelse og strategisk relationelle kompetencer, kompetencer inden for konstruktiv ledelseskommunikation, IT, strategisk udsyn, relationel koordinering, proceskompetence og personlig kommunikativ gennemslagskraft
- At de er tilfredse med de diplom- og masteruddannelser, de har deltaget i, som værktøjsfag. De oplever, at de bliver udrustet med relevante og gode værktøjer til at løfte forskellige dele af ledelsesopgaven – for eksempel at lave en strategiplan, gennem GRUS, den svære samtale, budgetlægning mv. De efterspørger dog større fleksibilitet til at vælge enkelte fag/moduler ud og mulighed for at vælge kortere forløb.
- At der er et behov for kompetenceudvikling, som giver mulighed for at arbejde med personlige og mellem menneskelige lederkompetencer – her refereres både til et behov for at udvide forståelses- og videnshorisont samt et behov for at udbygge egne handlekompetencer.
- At der er behov for efteruddannelses tilbud med fokus på teknologisk udvikling, digitalisering og IT.
- At der blandt nogle chefer er et ønske om, at uddannelserne indeholder viden om styringsværktøjer og økonomistyring i en offentlig og politisk styret organisation.
- At der er behov for at arbejde med efteruddannelse, hvor der skabes stærkere koblinger mellem uddannelsesaktiviteterne og hverdagen i egen organisation. Nogle chefer oplever, at efteruddannelserne er meget teoretiske, og flere af dem ser et behov for at arbejde dialektisk med udvikling af ledelse og udvikling af organisationens praksis. De forandringer, som er i gang, er primært transformativ og har radikale konsekvenser for hele det organisatoriske system.



Sammenfatning

Cheferne vurderer, at det er væsentligt, at man har en fagteknisk baggrund. De fleste ledere og chefer har i dag efteruddannelse indenfor ledelse. Det er derfor nødvendigt at målrette kompetenceudviklende kurser efter individuelle behov. Parterne er således enige om, at tekniske og faglige kompetencer er nødvendige og påkrævede på "broen" såvel som i "maskinrummet".

Metode



Billedet af de tekniske chefers opgaver og udfordringer er skabt ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse blandt 196 tekniske chefer, hvoraf 75 har svaret. 59 af de 75 har udfyldt hele spørgeskemaet. Der er bl.a. blevet spurgt ind til opgaver, kompetencer og spændingsfelter. Du kan se, hvordan svarene fordeler sig i bilagsrapporten på www.vpt.dk/detekniskechefer

Derudover er der foretaget interview med 25 direktører, chefer eller teamledere på det tekniske område, hvor der er blevet lagt vægt på den personlige oplevelse af, hvilke opgaver der især fylder og udfordrer, samt hvilke kompetencefelter der især er vigtige/særligt svære.

Interviewene har været inspireret af det kvalitative forskningsinterview, hvor det er forsøgt at hente viden gennem de personlige tanker, oplevelser og overvejelser, som fokuspersonen har været igennem. Det har været interviewpersonernes oplevelser af deres hverdag, der har været i fokus.

Interviewene har fokuseret på følgende temaer: Centrale opgaver, opgaver, der udfordrer, centrale kompetencer, kompetenceudvikling og kompetencebehov. Samtidig har de været åbne i forhold til den kompleksitet, jobbet som teknisk chef indebærer. Interviewene har på den baggrund haft til formål at beskrive og forstå de centrale temaer, som interviewpersonerne oplever dem.

Flere end halvdelen af de tekniske chefer, der har deltaget i undersøgelsen, har en teknisk eller naturvidenskabelig uddannelsesbaggrund som for eksempel civilingeniør, diplomingeniør eller biolog. Omkring 1/5 er uddannet arkitekter.

Ni ud af ti af dem har gennemført en eller anden form for ledelsesrelateret efteruddannelse. For knap halvdelen er der tale om en ekstern diplomuddannelse. En femtedel har enkeltfag/kursusmoduler, projektledelsesuddannelser eller ledelseskurser fra tidligere private ansættelser.

Bilagsrapport:

Indhold

24 Graf: Ledelsesrelateret efteruddannelse.

25 Graf: Kendskab til efteruddannelse

26 Arbejdsopgaver

26 Graf: Arbejdsopgaver -tid og udfordringer

28 Graf: Arbejdsopgaver -tid

29 Graf: Arbejdsopgaver -udfordringer

30 Kompetencefelter

31 Graf: Kompetencefelter

32 Spændingsfelter

32 Graf: Gennemsnit

33 Graf: Frekvensfordeling af svar

34 Demografi for respondenter

34 Graf: Region

34 Graf: Aldersinterval

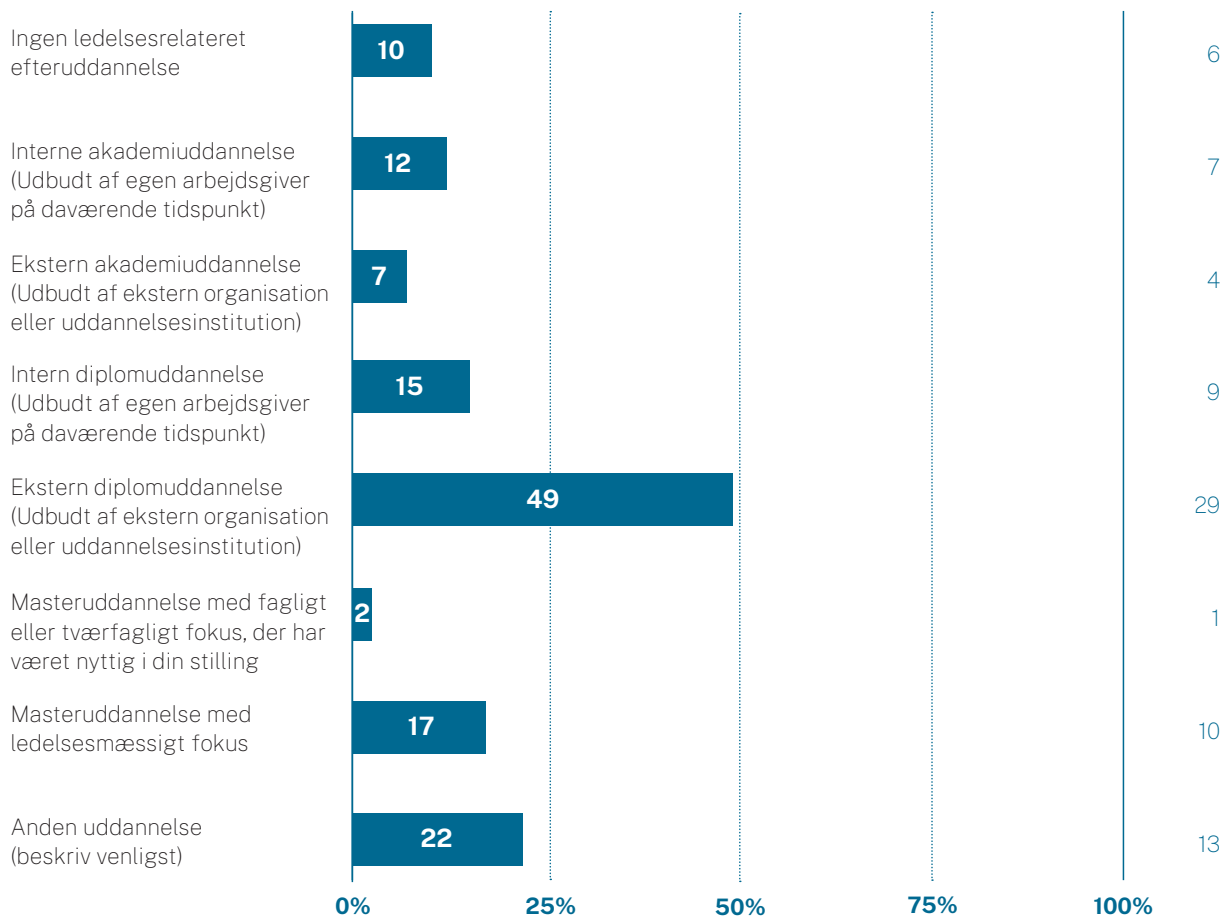
35 Graf: Køn

35 Graf: Uddannelsesbaggrund

Efteruddannelser Respondenternes efteruddannelse

Størstedelen (90 %) af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen har gennemført en eller anden form for ledelsesrelateret efteruddannelse. For de fleste (49 %) var dette en ekstern diplomuddannelse. Cirka 20 % har svaret andet, hvilket typisk er enkeltfag/kursusmoduler, projektledelsesuddannelser eller ledelseskurser fra tidligere private ansættelser.

Graf:
Ledelsesrelateret efteruddannelse.
Du kan vælge så mange muligheder, som er passende.

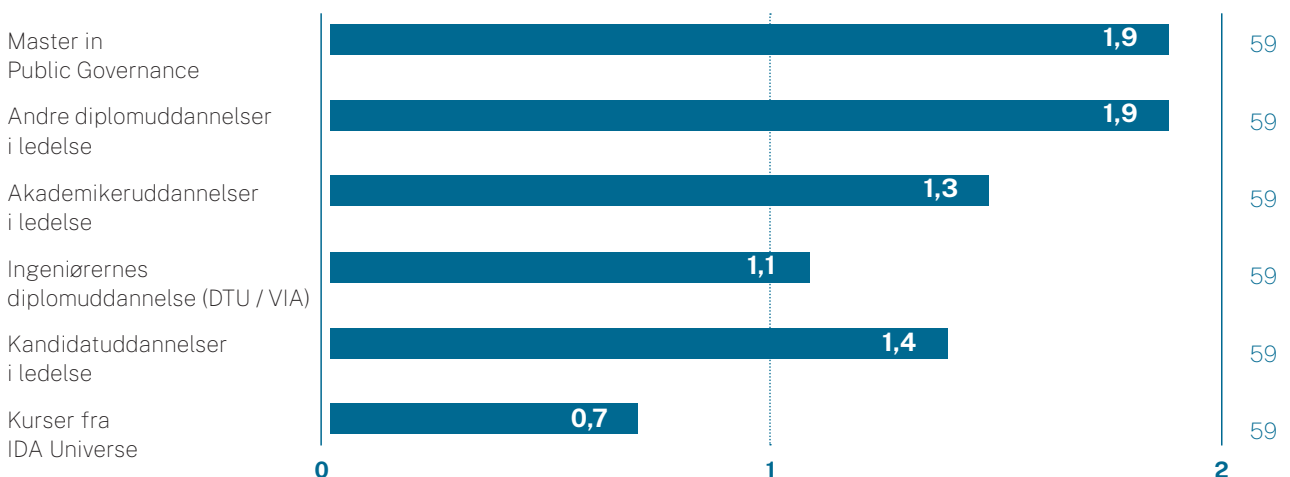


Kendskab

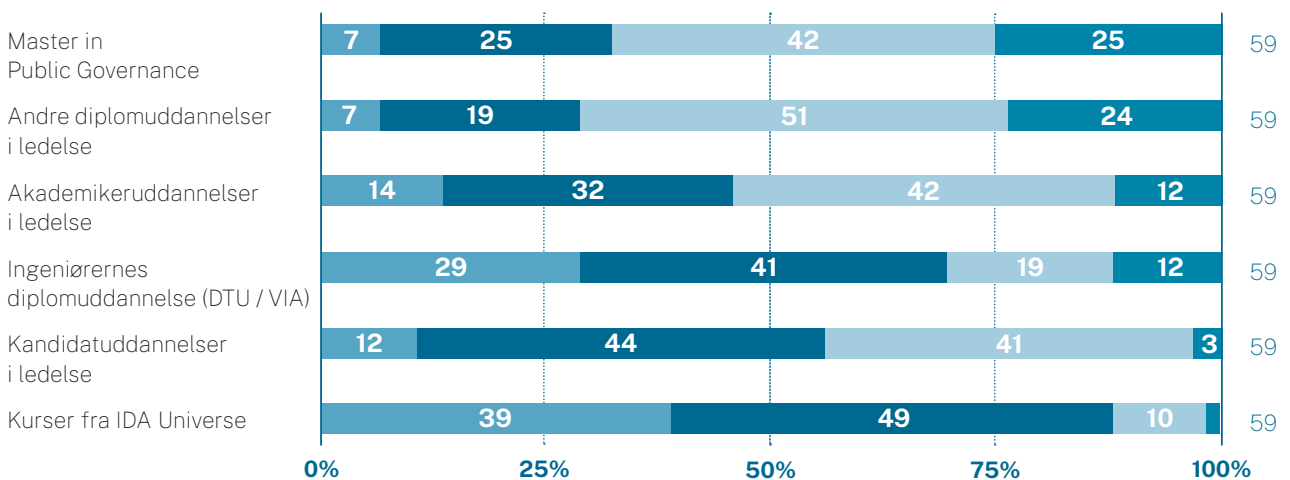
Blandt respondenterne er der bedst kendskab til Master in Public Governance (MPG) og diplom-og akademiuddannelser over en bred kam. Der er markant dårligere kendskab til de mere specifikke svarmuligheder så som DTU / VIA's diplom- og lederuddannelser. Dårligst er kendskabet til kurser fra IDA Universe, som 90 % har markeret, at de har intet eller minimalt kendskab til.

Graf:
Kendskab til efteruddannelse

Gennemsnit



Frekvensfordeling



■ Intet kendskab
■ Minimalt kendskab (fx kun ved navn)
■ Nogenlunde kendskab (har en idé om det typiske)
■ Grunddigt kendskab (kender fx det typiske indhold)



Arbejdsopgaver

Arbejdsopgaver-tid og udfordringer

I nedenstående skema ses de arbejdsopgaver, som flest respondenter føler sig udfordret i forhold til at løse så effektivt og tilfredsstillende som muligt.

Centrale arbejdsopgaver i forhold til tid og udfordringer.

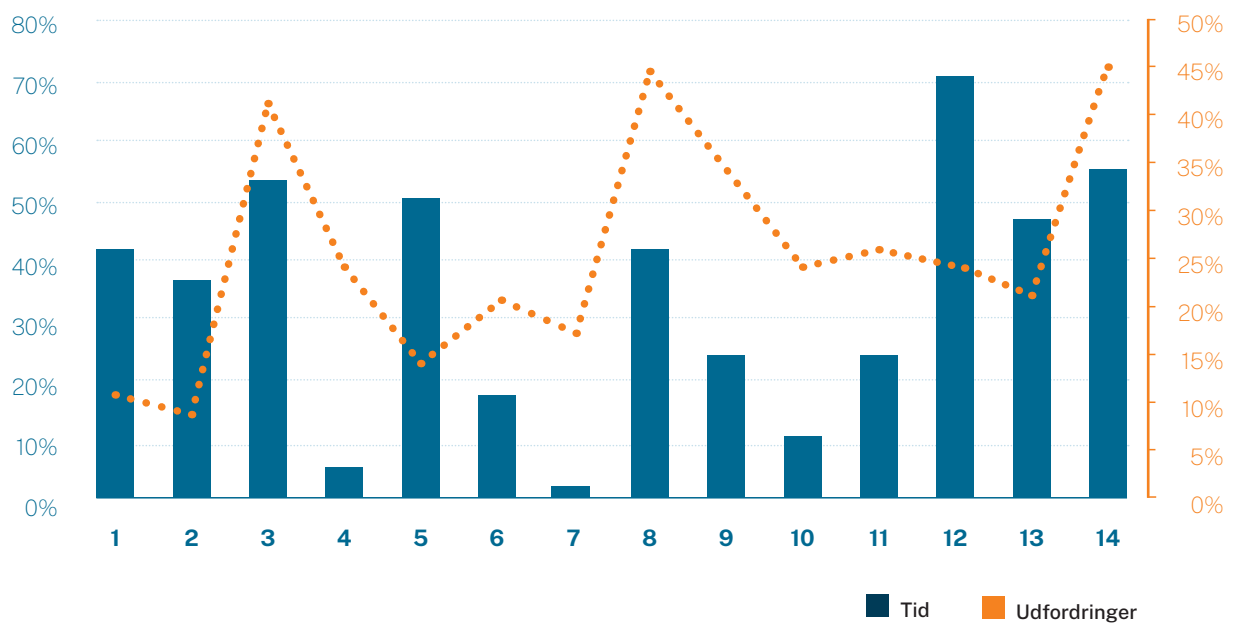
De arbejdsopgaver, som flest føler sig udfordret i forhold til at løse effektivt og tilfredsstillende

<p>Meget udfordrende og meget tid</p> <p><i>Meget = omkring 40-45%</i></p>	<ul style="list-style-type: none">-Arbejde med at sikre trivsel, motivation og arbejdsmiljø-Tværgående kommunikation og opgaveløsning, fx med chefgrupper uden for eget ansvarsområde
<p>Meget udfordrende og moderat tid</p> <p><i>Moderat = omkring 25%-40%</i></p>	<ul style="list-style-type: none">-Arbejde med at sikre trivsel, motivation og arbejdsmiljø-Arbejde med at designe og implementere strategiprocesser
<p>Meget tid og moderat udfordrende</p> <p><i>Moderat = omkring 25%-40%</i></p>	<ul style="list-style-type: none">-Kommunikation med den politiske ledelse i kommunen
<p>Moderat udfordrende og lidt tid</p> <p><i>Lidt = under 20%</i></p>	<ul style="list-style-type: none">-Mægling og konflikthåndtering-Samarbejde med private virksomheder-Involvering af borgere, civile organisationer eller frivillige



Graf:
Arbejdsopgaver – tid og udfordringer

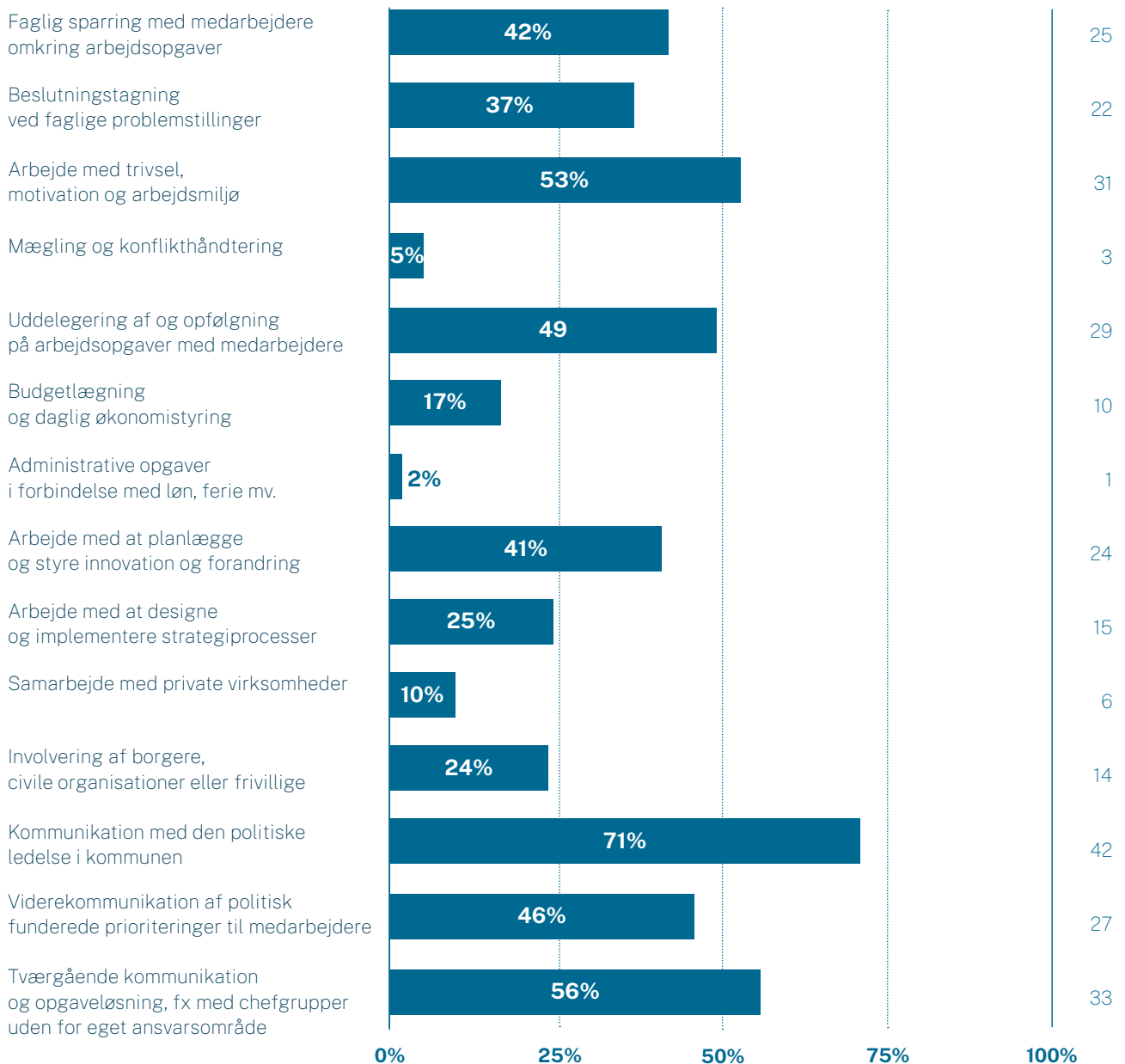
Tid og udfordringer - andelen, der har markeret en arbejdsopgave-KUN NIVEAU 3



Arbejdsopgaver-tid

Graf:
Arbejdsopgaver (tid)

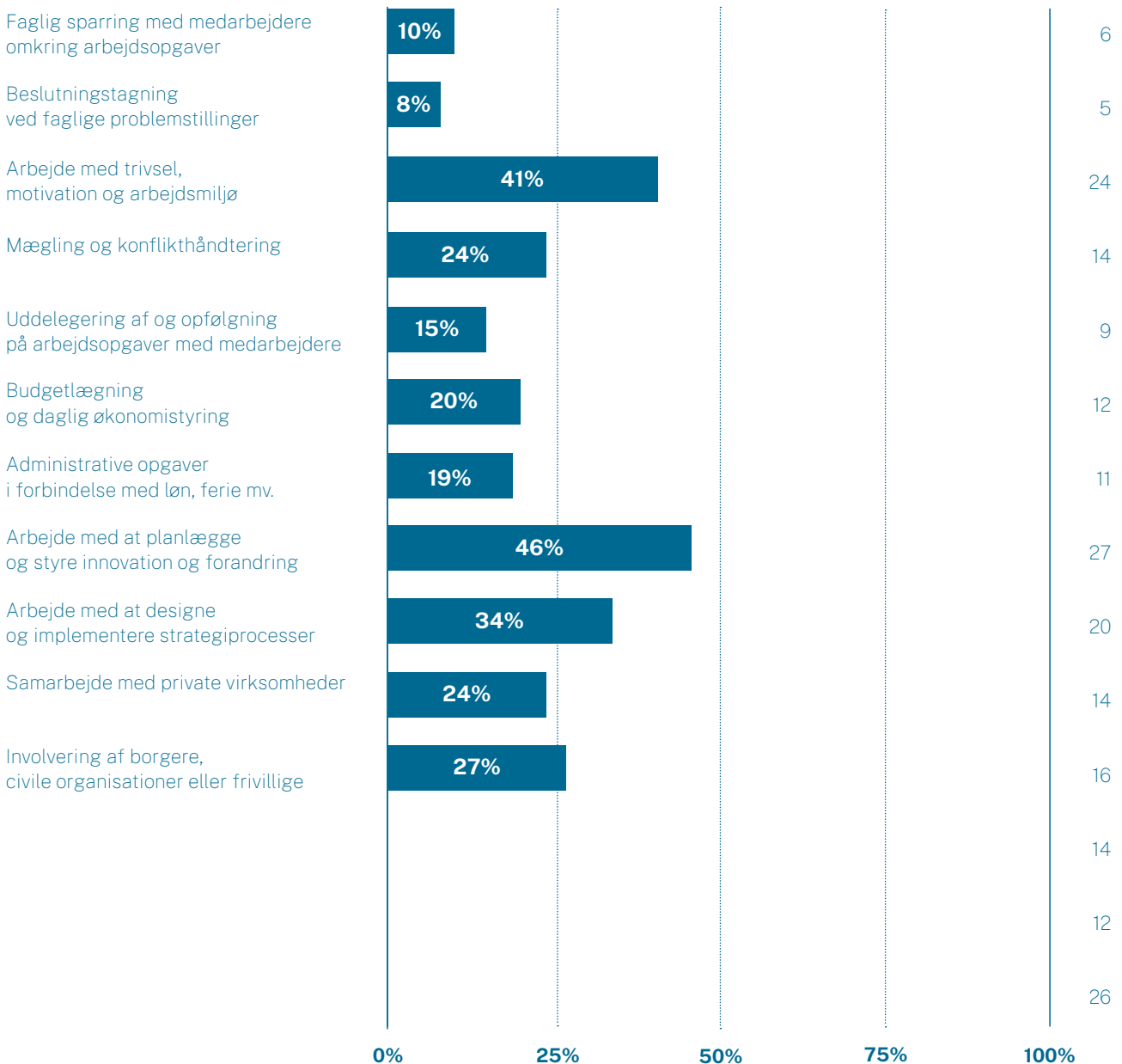
Herunder er en liste med 14 typiske arbejdsopgaver for tekniske kommunale chefer og ledere. Respondenterne er blevet bedt om at markere de 3-5 arbejdsopgaver, der fylder mest af deres arbejdstid.



Arbejdsopgaver-udfordringer

Graf:
 Arbejdsopgaver (Udfordringer)

Herunder er en liste med 14 typiske arbejdsopgaver for tekniske kommunale chefer og ledere. Respondenterne er blevet bedt om at markere de 3-5 arbejdsopgaver, som de føler sig mest udfordret i forhold til at løse effektivt og tilfredsstillende.



Kompetencefelter



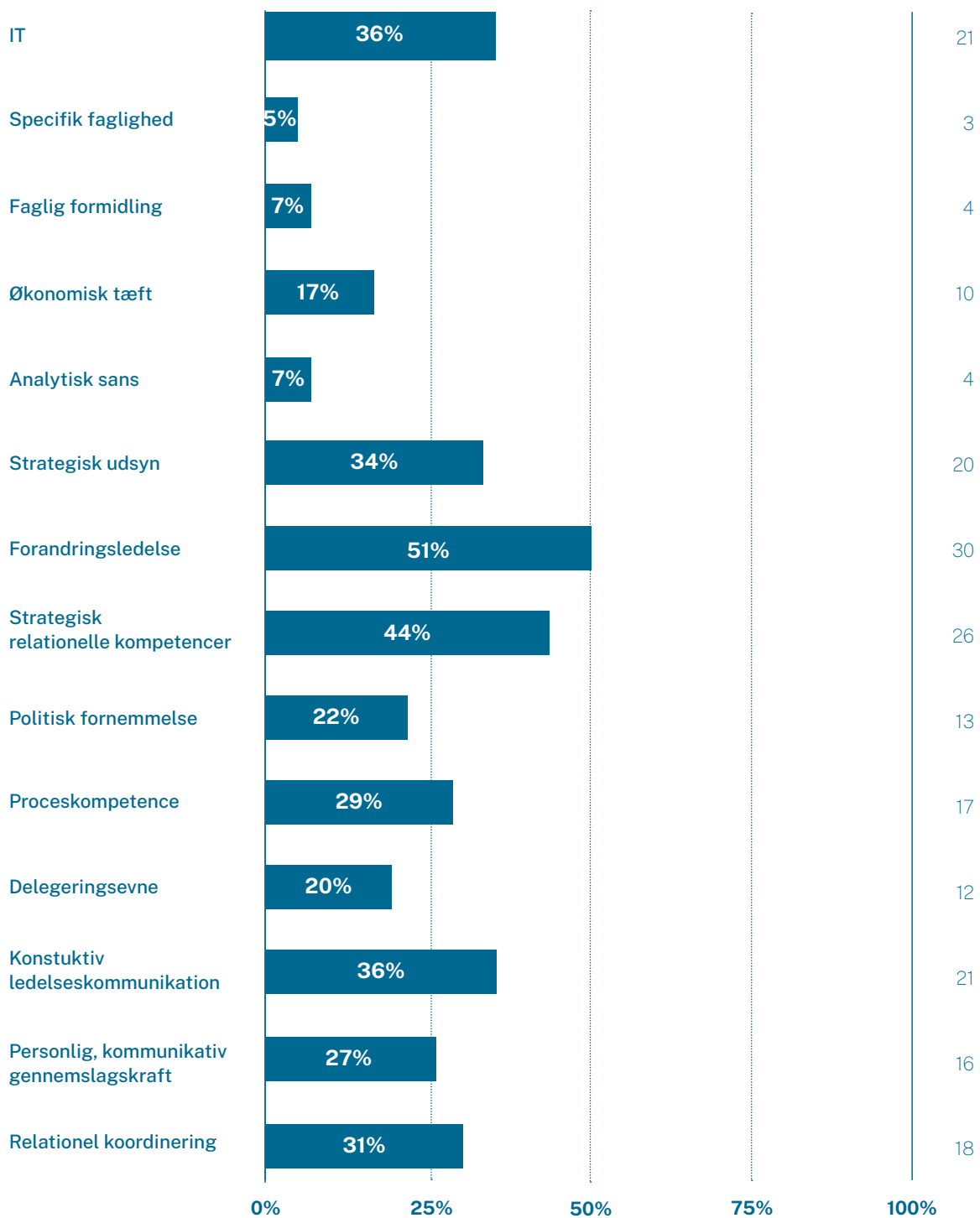
Der er størst enighed om et kompetencebehov i forhold til forandringsledelse og strategisk relationelle kompetencer. I tabellen nedenfor er kompetencefelterne rangeret inden for fire kategorier af behov.

Behov Rangeret efter %, der har markeret dem

<p>Meget behov <i>over 40% har angivet</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Forandringsledelse</i> 2. <i>Strategisk relationelle kompetencer</i>
<p>Moderat behov <i>omkring 25-40%</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Konstruktiv ledelseskommunikation</i> 4. <i>IT</i> 5. <i>Strategisk udsyn</i> 6. <i>Relationel koordinering</i> 7. <i>Proces kompetence</i> 8. <i>Personlig kommunikativ gennemslagskraft</i>
<p>Lidt behov <i>Under 25%</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 9. <i>Økonomisk tæft</i> <i>(Obs: For KUN arkitekter ligger denne i "Meget behov")</i>
<p>Minimalt behov</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. <i>Specifik faglighed</i> 11. <i>Faglig formidling</i> 12. <i>Analytisk sans</i>

Graf:
Kompetencefelter

Respondenterne havde mulighed for at markere så mange kompetencefelter, som de fandt relevante.





Spændingsfelter

Graf:
Gennemsnit

Respondenterne havde mulighed for at markere så mange kompetencefelter, som de fandt relevante.

Jeg skal have blik for de vigtigste detaljer, og jeg skal holde det overordnede overblik og fremsyn.

2,2

57

Jeg skal lægge overordnede og langsigtede strategier, og jeg skal gøre dem relevante for medarbejdernes hverdag.

2,4

58

Jeg skal være empatisk og medfølelse over for dem jeg leder, samtidig med at jeg bevarer en prof. afstand i relationen.

1,9

57

Jeg skal overholde lovgivningen, og jeg skal tænke nyt.

2,1

56

Jeg skal sparre, og jeg skal motivere.

2,0

58

Jeg skal gennemføre og formidle politiske beslutninger, samt tage hensyn til den faglige kompetence og integritet, hos dem jeg leder.

2,3

57

Jeg skal sørge for sikker drift, mens jeg tænker i samskabelse med borgerne.

2,3

57

Jeg skal træffe hurtige beslutninger, og jeg skal veje modsatrettede hensyn op imod hinanden.

2,2

57

Jeg skal finde tid til at tænke i strategi og planer, men jeg har travlt med den daglige drift.

3,0

58

1 2 3 4 5

Graf:
Frekvensfordeling af svar

Generelt er der ikke den store variation i frekvensfordelingen på svarmulighederne imellem de forskellige spændingsfelter. Svarene er alle er nogenlunde normalfordelt med 70-85 % af svarene i de midterste svarmuligheder (1,2,3). Kun spændingsfelt 9 står ud med 66 % af svarene i kategori 3 eller 4 og ingen, der har svaret "slet ikke".

0 = Slet ikke. 3 = I høj grad.
1 = I lav grad. 4 = I meget høj grad.
2 = I nogen grad.

Jeg skal have blik for de vigtigste detaljer, og jeg skal holde det overordnede overblik og fremsyn.

Jeg skal lægge overordnede og langsigtede strategier, og jeg skal gøre dem relevante for medarbejdernes hverdag.

Jeg skal være empatisk og medfølende over for dem, jeg leder, samtidig med, at jeg bevarer en professionel afstand i relationen.

Jeg skal overholde lovgivningen, og jeg skal tænke nyt.

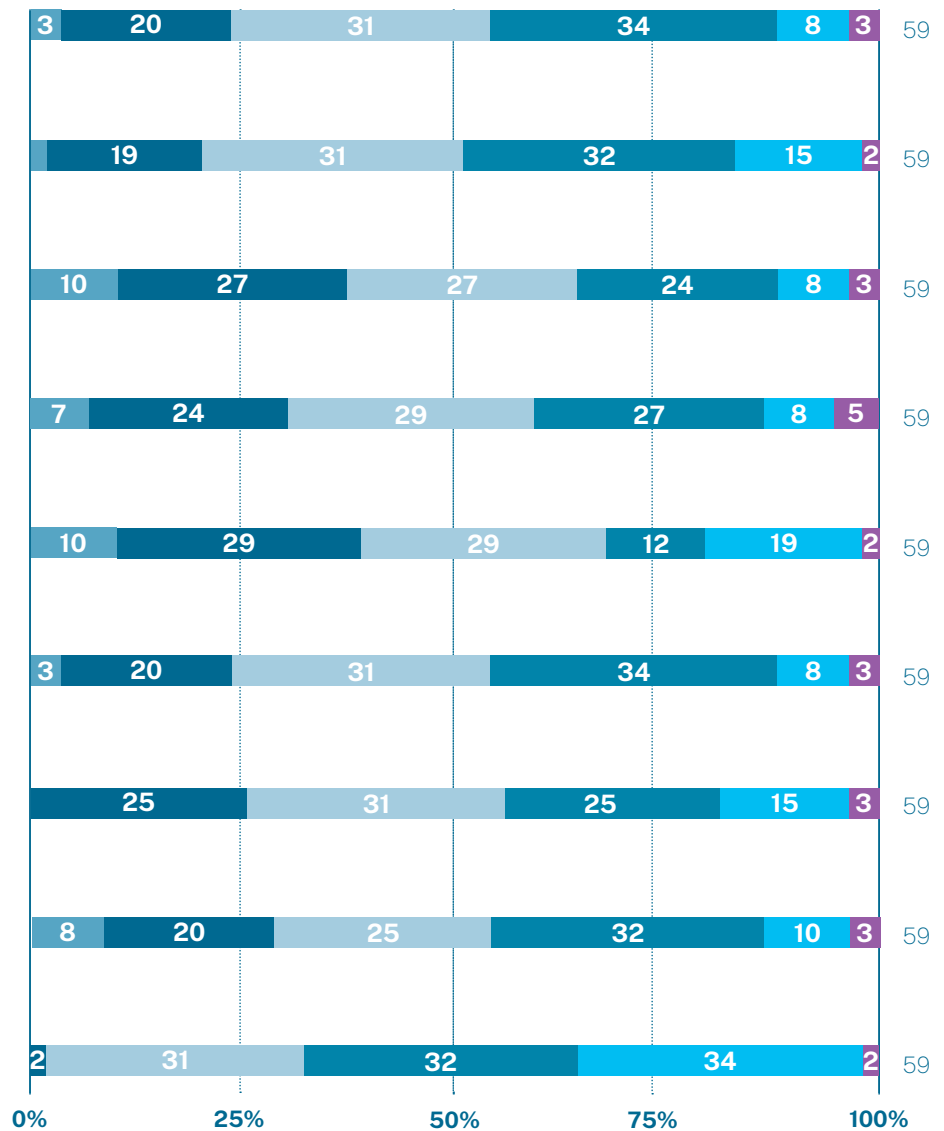
Jeg skal sparre og motivere.

Jeg skal gennemføre og formidle politiske beslutninger, og jeg skal tage hensyn til den faglige kompetence og integritet hos dem, jeg leder.

Jeg skal sørge for sikker drift, mens jeg tænker i samskabelse med borgerne.

Jeg skal træffe hurtige beslutninger, og jeg skal veje mange modsatrettede hensyn op imod hinanden.

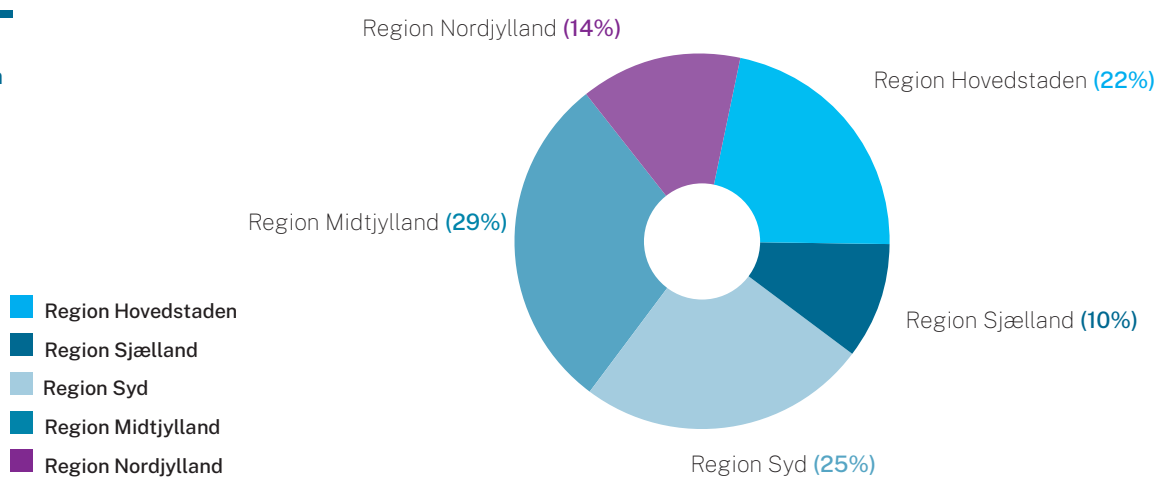
Jeg skal finde tid til at tænke i strategi og planer, men har travlt med den daglige drift.



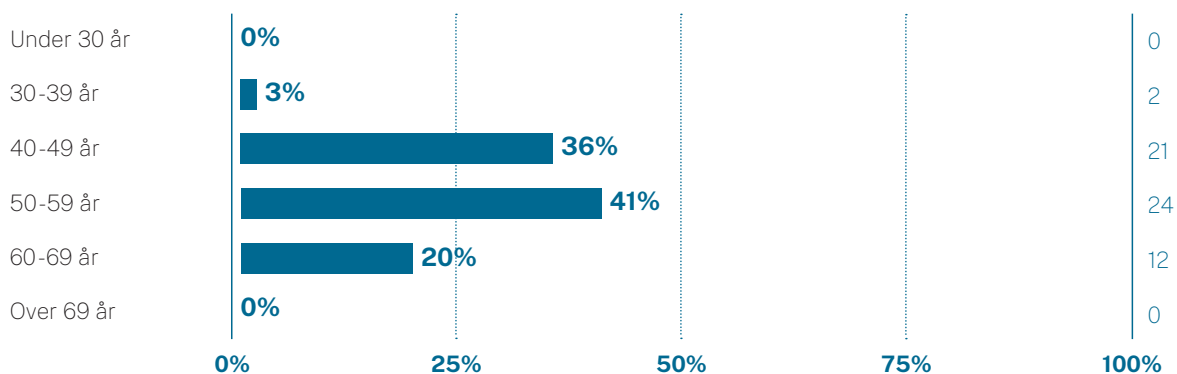
Slet ikke
 I lav grad
 I nogen grad
 I høj grad
 I meget høj grad
 Ved ikke / ikke relevant

Demografi for respondenter

Graf:
Region

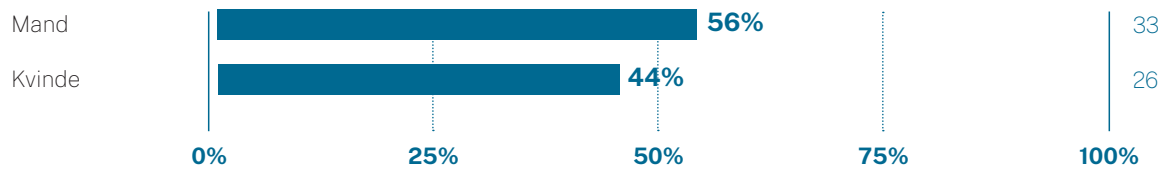


Graf:
Aldersinterval

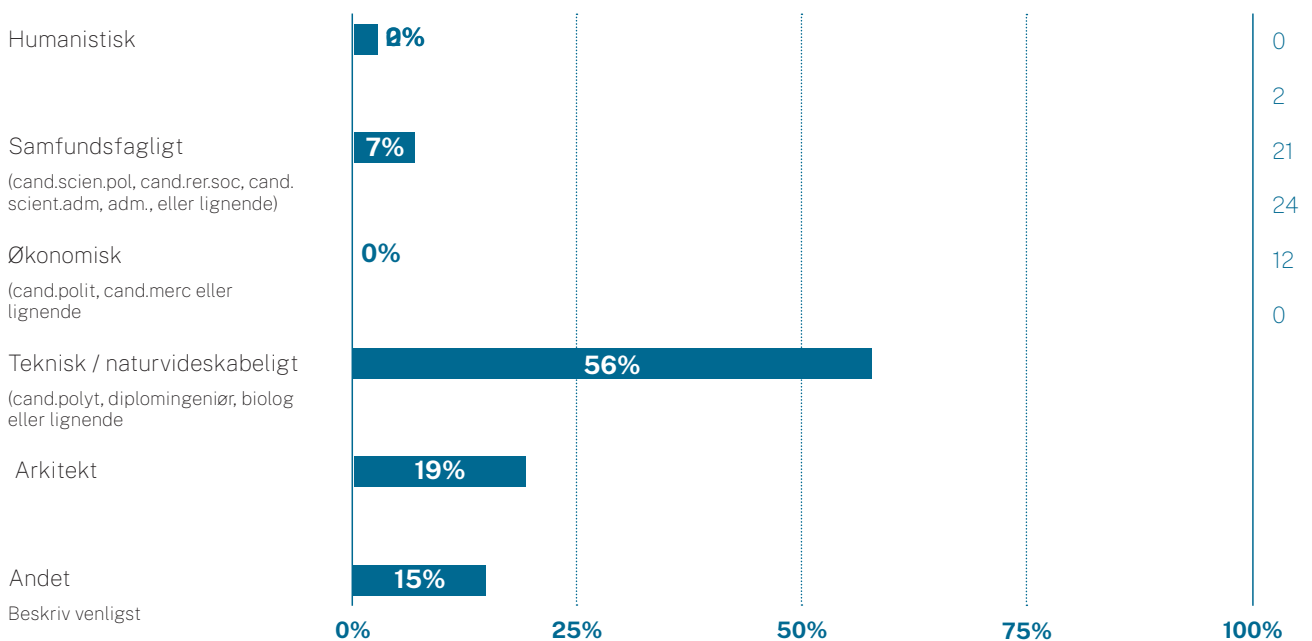




Graf:
Køn



Graf:
Uddannelsesbaggrund



De tekniske chefer

– Nye tider, nye udfordringer

Undersøgelse:

De tekniske chefer

Nye tider,
nye udfordringer