

NU HAR MILJØSTYRELSENS LEDERE FÅET TID OG VÆRKTØJER TIL DEN NØDVENDIGE LEDELSES- OG KOMPETENCEUDVIKLING

MILJØMINISTERIET

Miljøstyrelsen

Miljøstyrelsen er en del af Miljøministeriet og administrerer lovgivningen om miljøbeskyttelse, der skal sikre ren luft, vand og jord og gode levevilkår for mennesker, dyr og natur. Opgaverne spænder vidt - fra at forberede beslutninger for miljøministeren og Folketinget over administration af regler til at være klagemyndighed i diverse afgørelser.



Ole Christiansen var direktør i Miljøstyrelsen, da udviklingsprocessen blev gennemført i løbet af 2007.

Miljøstyrelsen er en del af Miljøministeriet, og er organiseret med syv faglige enheder, der på hver sit felt varetager styrelsens mange opgaver. Større udviklingsopgaver løses i en tværgående projekt-organisation.

Af Miljøstyrelsens ca. 250 medarbejdere er der godt 15 kontorchefer og 25 funktionsledere fordelt på de faglige enheder. Styrelsen ledes overordnet af en tremandsdirektion med direktør Ole Christiansen i spidsen.

Som en kontinuerlig proces arbejder Miljøstyrelsen på at forbedre og effektivisere sin service, sagsbehandling og kommunikation over for samarbejdspartnere og omverdenen i øvrigt, hvilket bl.a. handler om sagsbehandlingstider og rapporter.

I forlængelse af dette - og med det generelle arbejdspress og de kvalitetskrav, der præger styrelsens arbejde - har det været afgørende at få skabt tid og betingelser, der sikrer trivsel og giver lederne reel mulighed for at gennemføre den nødvendige kompetenceudvikling, individuelt og som gruppe.

MODERNE SAMARBEJDE

Kontorchef i Miljøstyrelsen Organisation og Jura, Astrid Jacobsen, var intern primus motor i den udviklingsproces, som styrelsens chef- og ledergruppe gennemførte i 2007. Oplægget til processen var et inspirationsforedrag, som direktør i FranklinCovey, Jannick B. Pedersen, holdte for Miljøstyrelsens samarbejdsudvalg og ledergruppe. "Det var et meget inspirerende oplæg, som ramte nogle af de udviklingstanker, vi havde i ledergruppen", fortæller

kontorchef Astrid Jacobsen. "Vi ville være på forkant med kravene til "den fremtidige forvaltning" og ønskede at udvikle "moderne samarbejde i en moderne virksomhed". Det handlede blandt andet om at ryste ledergruppen godt sammen og at skabe et fælles afsæt i den daglige ledelse. Sammen med FranklinCovey definerede vi et spændende program, der var således god involvering fra start. Imidlertid var samtlige ledere så presset i hverdagen, at ingen kunne afse tid til den forestående udviklingsproces, som alle var enige om, var nødvendig.

OVERORDNET UDFORDRING

At styrke Miljøstyrelsens evne til at forbedre service- og brugerorienteringen samt at øge organisationens parathed ift. at imødekomme fremtidige udviklingskrav. Et afgørende element er at sikre lederne den nødvendige kompetenceudvikling, selv om det synes umuligt i den hektiske hverdag. Konkret var behovet at

- frigøre tid (2-3 timer pr. uge) for den enkelte leder til personlig kompetenceudvikling
- få skabt et stærkt fundament for udvikling af effektiv selvledelse og godt samarbejde i den daglige ledelse
- integrere ledelsværktøjer, der sikrer høj grad af udviklingsparathed
- udvikle lederskab, hvor der er fokus på de vigtigste mål og synergiens styrker

UDVIKLINGSPROGRAMMET

Workshoppen "FOCUS for Outlook" skulle hjælpe lederne med at forbedre den individuelle fokusering og tidsanvendelse, og herigennem frigøre tid til udvikling. Lederskabsudviklingen var bygget om lederudviklingsprogrammet De 7 Gode Vaner for Ledere og mulighed for individuel coaching.



OPERATION "TID TIL UDVIKLING"

Jannick imødekom udfordringen med et løfte om at skaffe os 2-3 timer om ugen til udvikling, hvis vi arbejdede på at forbedre vores fokusering og prioritering. Derfor gennemførte vi først workshoppen "FOCUS for Outlook" - og det var virkelig godt. Man skal vænne sig til konceptet og det amerikanske islæt, men det gav stort udbytte. Vi fik rent faktisk frigjort tid til udvikling vha. nye værktøjer og en ændret holdning til prioritering og planlægning i hverdagen. Den personlige coaching i denne fase var en god hjælp til at få ændret gamle vaner og adoptere det nye "vindende" system.



BEDRE TIDSANVENDELSE

"Focus-delen gav også en holdningsændring i ledergruppen - fra "det kan nok ikke lade sig gøre" til "vi kan, hvis vi virkelig vil". Der kom en klarere bevidsthed om, at vi selv kan tage bolden. Tidligere var vi meget styret af møder. I dag har vi en mere bevidst og bedre tidsanvendelse fordi der er målrettet prioritering og forberedelse. Det har givet mere energi og større arbejdsglæde - og det handler også om, at vi rent faktisk når det, vi planlægger at nå".



VÆRDIER, VANER OG VIGTIGE MÅL

Da ledergruppen havde integreret fokuseringsværktøjerne, startede selve lederudviklingsprojektet med principperne og værktøjerne i De 7 Gode Vaner som kerne. De overordnede temaer var "Selvledelse, samarbejde, daglig ledelse og udvikling af godt lederskab".

"Det var vigtigt, at vi i ledergruppen fik en fælles historie udadtil, og at vi blev enige om vores vigtigste værdier og mål", pointerer Astrid Jacobsen. "Vi opstillede nogle klare mål for, hvad vi ønskede at blive bedre til i arbejdet med De 7 Gode Vaner og i afklaringen af vores Vildt Vigtige Mål".

PRIORITERING OG BALANCE

"Vi havde i flere år talt om behovet for prioritering og balance i "det grænseløse arbejde", herunder håndtering og forebyggelse af stress. De 7 Gode Vaner understøtter dette rigtig godt, og arbejdet med vanerne fik da også tydeliggjort behovet for få ændret adfærd og holdning i relation til flekstid, overarbejde og respekt for personlige prioriteringer, herunder det at tage vare på sig selv og sin udvikling. Personligt har jeg fået skabt en bedre balance mellem privatid og arbejdstid. Vane 1 om proaktivitet er et stærkt redskab, der minder os om, at vi både individuelt og som chefgruppe altid har et valg og en handlemulighed, også når vi i Miljøstyrelsen føler os allermost presede. Vi var i forvejen gode til at tænke i synergi og win-win, alligevel har det været godt, at vi i ledergruppen har investeret tid i at arbejde os dybere ind i disse begreber".

STØRRE TILLID OG ÅBENHED

"Processen har haft en vigtig social effekt i ledergruppen, hvor vi har lært hinanden bedre at kende. Det har styrket tilliden og givet større åbenhed og imødekommenhed omkring problemer og nye ideer.

NOGLE AF RESULTATERNE

Skulle jeg opsummere tre konkrete og meget vigtige resultater af lederudviklingsprocessen, så er det 1) Den stærke tillid og åbenhed, vi har fået i samarbejdet i ledelsesgruppen. 2) En bedre form på vores chefmøder, hvor der er mere innovation, bedre drøftelser og gives inspiration til hinanden. 3) Vi har i dag i Miljøstyrelsen - fra enhed til enhed - en mere ensartet personaleledelse. Det gælder ledertroværdighed, håndtering af sager, fortolkning af regler, MUS indhold mv.

MILJØSTYRELSENS SYV FAGLIGE

ENHEDER;

- Miljøstyrelsen Kemikalier
- Miljøstyrelsen Erhverv
- Miljøstyrelsen Miljøteknologi
- Miljøstyrelsen Pesticider & Genteknologi
- Miljøstyrelsen Organisation & Jura
- Miljøstyrelsen Service
- Miljøstyrelsen Jord & Affald

Samarbejdet er tættere, og vi bruger hinanden som sparringspartnere. Udadtil fremstår vi som en samlet gruppe med et godt fællesskab. I stedet for, at vi går i forskellige gangarter og i forskellige retninger,



går vi nu samlet og i samme retning. Det er også blevet nemmere og hurtigere at integrere nye ledere i gruppen.

ALLE KENDER TIL VANERNE

Principperne og metoderne i De 7 Gode Vaner breder sig som ringe i vandet i hele organisationen. Vi har afholdt interne introduktionsmøder i de enkelte enheder og for hele gruppen af HK medarbejdere. Folk synes, det er spændende. Vi har også brugt vane 3 "Gør det første først" som et fælles tema i en periode. Så alle medarbejdere kender til vanerne og genkender de ord og begreber, vi i ledergruppen bruger. ■

Vi tilbyder: