

At stå fast og give plads – refleksioner fra mit første år som stadsdirektør i Odense

Når man som topleder skifter organisation, følger både forventninger, forandring og fornyelse. Med den bevægelse følger spørgsmålet: Hvad vil det sige at lykkes som kommunal topleder i dag? Her er mine erfaringer og refleksioner fra det første år som stadsdirektør i Odense Kommune.



Af Eik Møller
stadsdirektør i
Odense Kommune

Da jeg for lidt over et år siden sagde ja til jobbet som stadsdirektør i Odense, var det et aktivt tilvalg. Efter mange gode år i Ballerup Kommune stillede jeg mig selv det spørgsmål, som jeg mener, enhver leder bør stille sig selv indimellem: Leverer jeg det, organisationen har brug for, eller er det tid til, at nye øjne tager over? For mig blev svaret klart: Det var tid til at flytte mig. Ikke fordi jeg var færdig, men fordi jeg havde givet det bedste, jeg kunne, og jeg var nysgerrig. Jeg ville lade mig inspirere, blive udfordret og bidrage i en ny kontekst.

For mig handler ledelse om bevægelse. Som topledere har vi et ansvar for at udvikle os – for vores egen skyld og for organisationens. Odense blev min mulighed for at bringe et nyt perspektiv ind i en ny virkelighed.

Derfor tog jeg en aktiv beslutning om at flytte fra en forstadskommune i hovedstadsområdet til en storby på Fyn. Til en kommune med en anden geografi, styreform, opgaveforståelse og identitet.

Odense er en storbykommune med mellemformstyre, delt administrativ ledelse og tårnhøje ambitioner. Det kræver overblik, relationel forståelse og en klar fornemmelse for, hvornår man skal træde frem, og hvornår man skal give plads.

Som ny i organisationen stod jeg i en kultur med egne rytmer, fortællinger og styringslogikker. Det krævede tålmodighed og respekt at lytte og forstå, hvor jeg var havnet. Samtidig måtte jeg relativt tidligt begynde at bringe nye perspektiver ind. Også selvom de ikke altid ramte plet.

Dér kunne jeg mærke betydningen af at stå på et fundament af klare værdier. Det er fristen-

de at flyde med nye strømninger i ledelsesfeltet. De dukker op med jævne mellemrum og lover os svar på de store spørgsmål og vilde problemer. Men jeg tror grundlæggende på, at meningsfuld ledelse kræver autenticitet og personlighed. Man må være tydelig omkring, hvad man står for. Også når det betyder, at man går imod strømmen.

Men det personlige perspektiv er kun én side af mit skifte. Den anden handler om de kræfter, der former ledelsesrummet i dag og sætter nye rammer for, hvordan man kan udøve ledelse i kommunerne.

Fem strømninger, der former ledelsesopgaven i kommunerne

I mit jobskifte blev det tydeligt, at ikke alt er nyt eller særligt for Odense. Når jeg ser ud over landskabet for kommunal topledelse, står det klart, at vores fælles rammevilkår er under forandring. Den kommunale ledelsesopgave formes i dag af kræfter, der rækker langt ud over rådhusets mure og vores egen kontrol. Jeg ser særligt fem forhold, der former og udfordrer kommunal ledelse i 2025:

- **Reformpresset som konstant følgesvend.** Nationale reformer, ændrede styringslogikker og et vedvarende krav om at levere mere for mindre sætter organisationen under pres. Vi må som ledere navigere i usikkerhed og forandring – uden at miste blikket for kerneopgaven.
- **Teknologisk udvikling og kunstig intelligens.** Udviklingen er rykket ind i maskinrummet og lover effektivisering og nye muligheder. Men den rejser også spørgsmål om etik, kritisk sans og menneskets rolle. Vi skal som ledere se

potentialerne og samtidig fastholde nødvendigheden af at bruge teknologien klogt og reflekteret.

- **Ændrede forventninger fra borgere og medarbejdere.** Borgerne forventer inddragelse, hurtige svar og løsninger, der tager udgangspunkt i deres liv. Medarbejderne ønsker mening, udvikling og tydelig retning og stiller krav om at blive set og hørt som hele mennesker. Det stiller store krav til vores evne til at skabe sammenhæng og mening i en kompleks hverdag.
- **Kommunale opgaver med stigende kompleksitet.** Velfærdsopgaverne er under forandring. Klimaudfordringer, social ulighed og sikkerhedsspørgsmål kræver, at vi tænker på tværs af fagligheder og sektorer. Opgaverne kan ikke løses alene. Komplexiteten kalder på nye samarbejdsformer – internt og på tværs af forvaltninger og fagområder.
- **Behovet for tillid og legitimitet.** Samspejlet med politikere, virksomheder, foreninger og frivillige er blevet en integreret del af ledelsesopgaven. Det kræver, at vi som topledere kan navigere i et landskab, hvor forventningerne til åbenhed, inddragelse og transparens er større end nogensinde, og hvor tillid ikke kan tages for givet.

Disse strømninger kalder på ledelse med både mod og ydmyghed. Vi skal stå fast på det, vi tror på, og samtidig give plads til nye perspektiver og samarbejder.

Distribueret ledelse: Kunsten af stå fast og give plads

Ingen kan – eller skal – lede alene. De fem strømninger betyder, at distribueret ledelse ikke længere er et valg, men en nødvendighed. I mit første år i Odense har jeg derfor været optaget af at sætte en bevægelse i gang. En proces, hvor vi øver os i, at flere kan tage ansvar, bringe deres kompetencer i spil og bidrage aktivt – både i organisationen og i samarbejdet med borgere, virksomheder og civilsamfund.

Det kræver, at man kan give slip på kontrollen og har tillid til, at andre både kan og vil. Samtidig må man tåle, at tingene tager tid, og at processen folder sig ud på måder, man ikke selv har forestillet sig. For når ledelse skal deles, skal den også forankres i organisationen og formes af de mennesker, der er en del af

den. Til gengæld vokser kvaliteten, når flere tager medansvar, og engagementet, når friheden er reel.

Et eksempel på den bevægelse er i Borgmesterforvaltningen, hvor vi sammen øver os i at forankre lederfællesskabet gennem tydelig retning og en fælles forståelse af, hvad vi er sat i verden for. Et centralt greb har været at formulere en kernefortælling sammen med forvaltningens strategiske ledelse. Målet har ikke været at skrive endnu et glitrende papir til opslagstavlen, men at skabe en fælles fortælling og forståelse af opgaven og ledelsesidentiteten i en stor og kompleks organisation.

Processen har i sig selv været værdifuld, fordi samtalerne undervejs har givet ny indsigt i, hvordan vi hver især forstår vores roller, ansvar og formål. Samtidig har det tydeliggjort, at distribueret ledelse ikke kun handler om at give slip. Det forudsætter, at der er noget at give plads fra.

For mig er det afgørende, at ledelse ikke bliver retningsløs eller flydende. Derfor handler det lige så meget om at stå fast og kende sin egen kerne, værdier og principper. Det er dem, der gør det muligt at sortere og vælge til og fra, og som giver organisationen et fælles kompas, når vi arbejder på tværs og fordeler ansvar.

Samtidig er det min erfaring, at netop tydeligheden omkring retning og værdier skaber tryk for dem, der skal tage ansvar. Frihed uden retning kan skabe usikkerhed. Men når rammen er klar, og vi ved, hvad vi står for, bliver det lettere for flere at byde ind og tage ejerskab.

At stå fast og give plads er derfor ikke modsætninger, men gensidige forudsætninger.

Fra princip til praksis.

Det er én ting at formulere ledelsesprincipper og værdier. Noget helt andet er at få dem til at leve i praksis. Vi kender alle eksempler på flotte ord, der er endt som krymmel på isdeserten, fordi de ikke er blevet omsat til konkret adfærd, prioriteringer og beslutninger i hverdagen.

At omsætte principper til praksis kræver vedholdenhed og opmærksomhed. Det handler om at skabe rum, hvor vi øver os – igen og igen – og omfavner erkendelsen af, at det tager tid. Samtidig handler det om, at vi som topledere er villige til at sætte os selv i spil: at vi bidrager aktivt med vores egne erfaringer og deler

” Men jeg tror grundlæggende på, at meningsfuld ledelse kræver autenticitet og personlighed. Man må være tydelig omkring, hvad man står for.

” I mit første år i Odense har jeg derfor været optaget af at sætte en bevægelse i gang. En proces, hvor vi øver os i, at flere kan tage ansvar, bringe deres kompetencer i spil og bidrage aktivt

ud af de udfordringer og dilemmaer, vi selv står over for.

I Odense arbejder jeg med det på flere måder – her kommer tre eksempler.

Ét eksempel er balancen mellem skriftlighed og handling. I Odense har vi en tradition for at give det skrevne ord meget magt. Selvom vi som kommuner er underlagt regler, der kræver dokumentation, kan den høje skriftlighed nogle gange fjerne fokus og kræfter fra det, det hele handler om. Derfor arbejder vi på at skabe en kultur, hvor dialog fylder mere, og lange notater fylder mindre. Et af de første greb var at præsentere en hypotese om skriftlighedens betydning for den samlede ledelse. Det blev af-sættet for en åben løbende – og stadig igang-værende – samtale om, hvordan vi kan gøre tingene anderledes. Det har blandt andet sat gang i en bevægelse mod flere mundtlige briefing, kortere og fokuserede forberedelsesnotater samt tidligere forventningsafstemninger, så vi bruger kræfterne på det, der er kernen, frem for redegørelser og detaljer.

Et andet eksempel er feedback. Som topledere må vi aldrig lukke os om os selv – tværtimod. Vi skal være klar til at sætte os selv i spil, invitere til ærlig sparring og rent faktisk have lyst til at opleve, hvordan vi opleves. Det er ikke altid belejligt, og hverdagen kan hurtigt tage over i en stor organisation med komplekse dagsordener og mange aktører. Derfor er det vigtigt for mig at holde fast i feedback som en del af vores praksis. Det starter selvfølgelig med mig selv. Jeg forsøger at give venlig og konstruktiv feedback løbende. Også direkte til medarbejdere og sagsbehandlere, når det giver mening. Men lige så vigtigt er det, at jeg selv inviterer feedback. Derfor forsøger jeg at holde døren åben, både billedligt og konkret. Det betyder, at jeg i praksis både opfordrer og meget aktivt efterspørger input – på møder, på mail eller ved at kigge forbi mit kontor.

Det tredje eksempel handler om at skabe et åbent ledelsesrum. Sammen med ledergruppen har jeg lige nu et stort fokus på at skabe et rum, hvor vi kan tale om det, der er svært, dele fejl og erfaringer og gøre det legitimt at

bede om hjælp. Som leder står man ofte alene med ansvar, udfordringer og ledelsesdilemmaer. Derfor er det et af mine store fokuspunkter at skabe en kultur i ledergruppen – også på tværs af kommunen – hvor det er naturligt at dele erfaringer, bede om hjælp og lære af hinanden. Det gør vi fx ved at dagsordensætte sparring og ledelsesdilemmaer på vores fælles møder i ledergruppen. Vi sætter tid af til relationerne og til at behandle konkrete dilemmaer, der fylder i hverdagen blandt kontorcheferne. Det stiller krav til den enkelte leder, men i løbet af det sidste år har det allerede kastet spændende og indsigtsfulde drøftelser af sig – og jeg har oplevet en ledergruppe, som er klar til at stille sig op og dele ud af det, der bøvler.

Fælles for alle tre eksempler er, at de ikke løses med et snuptag. At skabe en kultur, der er præget af åbenhed, feedback og en bevægelse fra skriftlighed til handling kræver tid, vedholdenhed og kontinuerlig øvelse. Det er ikke et projekt med en slutdato, men en praksis, der skal holdes i hånden og udvikles sammen med organisationen og de mennesker, der udgør den.

At finde sin balance – refleksioner efter et år

Mit første år som stadsdirektør i Odense har bekræftet mig i, at ledelse ikke er en solodisciplin. Det er en praksis, der udspiller sig i relationer, i samtaler og i fællesskaber.

Det kræver, at vi som topledere på den ene side er i stand til at stå fast ved os selv og give en klar retning – og på den anden side er villige til at lade den retning formes og udfordres i samspil med organisationen og omverdenen.

Dét er en opgave, der kalder på nærvær, nysgerrighed og vedholdenhed. Det kræver, at vi øver os. Og det er en opgave, vi kun kan lykkes med, hvis vi tør se ledelse som noget, vi gør sammen – på tværs af roller, niveauer og fagligheder. For i sidste ende er det ikke titlen, der gør forskellen. Det er den måde, vi er til stede på som ledere – og den måde, vi vælger at stå fast og give plads.

” Som topledere må vi aldrig lukke os om os selv - tværtimod. Vi skal være klar til at sætte os selv i spil, invitere til ærlig sparring og rent faktisk have lyst til at opleve, hvordan vi opleves.