

OFFENTLIG LEDELSE 01 12

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLER
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

”Niveauet skal være højt”

Det har altid været
Helle Christoffersens
kæphest som leder.
Hvad er din?
Side 3

GUIDE:
Hold
indbakken
ren
Side 12

HVORFOR SIDDE I BILKØ?

I Holland har to kommuner lagt deres personale sammen. Det har givet medarbejderne frihed og indflydelse på arbejdstid og -sted og ændret lederrollen fra kontrol til support. Side 14





Af Susanne Lassen, næstformand i HK/Kommunals Chefgruppe og ledende lægesekretær, Aarhus Universitetshospital.



At finde den optimale løsning i en konstant foranderlig verden kan kun ske, når medarbejdere er medspillere i en kreativ proces og selv er med til at designe deres hverdag.

The New Way of Working

Work smarter, not harder ... eller er det omvendt? Vi kender alle de efterhånden noget fortærskede fraser, men er der en flig af sandhed i dem, og er det muligt at ændre vores måde at arbejde, kommunikere og være innovative på?

Vi er alle til en vis grad bundet op på vores kulturelle forestillinger, holdninger og vaner, men med knappe ressourcer overalt i det offentlige system er nytænkning en nødvendighed. I øjeblikket er der fx stort fokus i pressen på, hvordan robotstøvsugere på det sociale område kan bruges optimalt.

Spørgsmålet er, hvordan vi på de administrative område i kommuner og regioner kan udnytte de mange forskellige it-baserede tjenester bedre, blandt andet Wikipedia, Facebook og Twitter? Og hvordan kan vi imødekomme de krav, den unge generation stiller til os som ledere og chefer med deres "what's in it for me"-tilgang?

Vi bliver dagligt udfordret af den nye unge generation, som ser anderledes på at bruge de mange online medier og muligheder end vi, der har nogle år bag os i branchen, gør. Og der er næppe nogen tvivl om, at fornyelse bliver nøgleordet for fremtidens arbejdspladser. Som ledere og chefer efterspørger vi jo selv nytænkning, kreative løsninger og innovative initiativer hos vores medarbejdere. Men er vi mon parate til at give vores medarbejderne de frihedsgrader, de nye muligheder medfører – og på den måde lade verden omkring os være inspiration i arbejdet?

Med til at designe hverdagen

Jeg har min arbejdsplads i Region Midtjylland, hvor en af kerneværdierne er dristighed med fokus på fleksibilitet og mod til at give plads til individuelle hensyn med balance mellem arbejdsliv og familieliv. Men er det mod og dristighed, der afspejles i vores hverdag?

For at finde den optimale løsning i en konstant foranderlig verden kan kun ske, når medarbejdere er medspillere i en kreativ proces og selv er med til at designe deres hverdag – afhængig af, hvor medarbejderen befinder sig i sin livsfase. Det kræver en fleksibel arbejdsplads, hvor der samtidig tages hensyn til helheden. Det traditionelle 9-17 job vil stadig være attraktivt for mange, men muligheden for flydende arbejdstid og -sted bliver et konkurrerende parameter i fremtiden.

I efteråret var HK/Kommunals Chefgruppebestyrelse på studiebesøg i Holland, hvor vi alle blev meget inspireret af at se og høre om, hvordan hverdagen i to små kommuner uden for Amsterdam var forandret for såvel ledere som medarbejdere. Netop et eksempel på, hvordan det kan lade sig gøre at tænke ud af boksen og finde løsninger, som både tilgodeser organisationen og de ansatte. Artiklen "Hvorfor sidde i bilkø, når man kan arbejde overalt?" i dette blad fortæller, hvordan kommunerne er trådt ind i "the new way of working."

God fornøjelse med artiklen – og resten af bladet – som forhåbentlig giver anledning til inspiration. ■



Niveauet *skal* være højt

Helle Christoffersen, leder af Socialcenter Central og Ung i Aalborg Kommune, har en kæphest, hun holder fast i på 36. år som socialrådgiver.

Af Helle Jung, freelancejournalist // hellejung@mail.dk Foto: Torben Nielsen





MIN KÆPHEST SOM LEDER

Mange ledere har en kæphest, som de sadler og rider i forskellig grad, retning og tempo. Den kan være abstrakt eller ganske konkret, men kendetegnende er, at den ikke er nem at slå af banen. Mød en offentlig leder, som holder godt fast i tøjlerne.

LEDER I 26 ÅR

Helle Christoffersen, 58 år.

Leder af Socialcenter Central og Ung i Aalborg Kommune med 51 medarbejdere og omkring 2.000 borgere tilknyttet, heraf ca. 1.400 unge i alderen 18-25 år. Uddannet socialrådgiver i 1976, leder siden 1986 og indtil kommunalreformen socialchef i Skørping Kommune.



– **DET HAR VÆRET MIN KÆPHEST**, lige siden jeg blev færdig som socialrådgiver, at det socialfaglige niveau i arbejdet skal være så højt, at jeg kan lægge ansigt til det udadtil. Det skal simpelthen være i orden – gennemskueligt og tydeligt.

– Uanset nedgangstider laver vi ikke noget i min afdeling, vi ikke kan stå inde for. Det betyder ikke, at der ikke begås fejl, men at vi løser opgaverne bedst muligt inden for de rammer, vi har. Jeg kan godt se folk i øjnene, selv om vi fx må skære i timerne til de borgere, der modtager bostøtte, for vi tydeliggør, hvad vi støtter og hvorfor, så det bliver gennemskueligt for alle.

Er der ikke en fare for, at beslutningstagerne bare skræker ned på dit område, når du åbentbart under alle omstændigheder får det til at fungere?

– Jo, men jeg tror nu også, at de mener, at det arbejde, vi udfører – forsørgelsesydelse samt råd, vejledning og støtte til voksne efter

serviceloven – er vigtigt, og jeg synes, det prioriteres ligeværdigt.

Men 36 år som socialrådgiver og de seneste 26 som chef – der må have været situationer undervejs, der ikke fagligt kunne forsvares?

– Ja, starthjælpen, som nu heldigvis er afskaffet, var et uanstændigt forsørgelsesniveau, man ikke kunne byde mennesker. Vel skal love og regler holdes, og det gør vi, men jeg lagde ikke skjul på, at jeg ikke synes, det var idel lykke. Men der har ikke været egentlige sager eller afgørelser, jeg ikke har kunnet leve med, eller som har holdt mig vågen om natten. Jeg er embedsmand, min opgave er at finde løsninger, og det gør jeg.

En noget firkantet profil

Helle Christoffersen har undervejs fået afløb for sine frustrationer gennem fagligt arbejde og i de senere år ved at arbejde bevidst med indflydelse og anerkendelse. Hendes stædige holden fast i et højt fagligt niveau og gen-

nemsigtighed har formentlig betydet forhøjet blodtryk, og at lederkollegerne, i hvert fald i tiden lige efter kommunalreformen, nok så på hende som noget firkantet.

– Men jeg kan jo mærke, at medarbejderne ikke ser mig som en chef, der bare skal give et ja eller et nej. De kommer for at vende sagerne og få bud på alternative muligheder. Det viser i mine øjne, at de ser på mig som en socialfaglig kapacitet, og det er jeg meget glad for. ■

Hvad er din kæphest?

Har du en kæphest, du sadler i dit arbejde som leder – som direkte eller indirekte har indflydelse på dit job, og hvordan du udfører det? Eller kender du til andre ledes kæphest, som lederkolleger kunne have gavn og fornøjelse af at læse om? Der er plads i stalden til både de seriøse og mere skæve kæphest. Kontakt redaktionen på tina@juul-kommunikation.com



Kan medarbejdere udvikle ledere?

Ja, det kan de – og endda med forbløffende gode resultater. Der er ny inspiration at hente i bog om ”Frisættende ledelse.”

Af Annemette Digmann, afdelingschef i Region Midtjylland



“Bogen byder på adskillige tilgange til at udvikle ledelse i praksis, og forfatterne vælger at præsentere deres erfaringer med at involvere medarbejderne på en måde, der giver mig lyst til at komme med anbefalingen: ”Prøv det!”

MED MELLEMRUM KAN VI som ledere opleve, at ledelse er tungt og besværligt. Derfor er det jo forjættende at kunne blive frisat eller at få lettet ledelsesopgaven ved at inddrage medarbejdernes viden og kompetencer. Og netop dét kan man blive inspireret til ved at læse bogen ”Frisættende Ledelse” af Mads

Ole Dall, Timo Klindt Bohni og Frank Iversen.

De tre forfattere tager udgangspunkt i et par konkrete konsulentopgaver, hvor det i praksis og på stedet er lykkedes at udvikle både lederne, medarbejderne og dermed hele arbejdspladsen til fordel for kvaliteten i opgaveløsningen. Fortællingerne er inspirerende og på grund af den konkrete case-tilgang umiddelbart til helt eller delvist at afprøve i egen ledelsespraksis. Det kræver til gengæld modige ledere at arbejde med sin ledelsesudøvelse foran og sammen de ledelsesudsatte. Til gengæld fortæller eksemplerne, at det giver stor effekt at inddrage medarbejderne i de ledelsesmæssige og strategiske dilemmaer.

Længere end gode intentioner

Bogen består af tre dele, hvor forfatterne i første del præsenterer læseren for, hvordan man kan arbejde med frisættende ledelse i praksis. Teoriene præsenteres i bogens anden del, hvor forfatterteamet introducerer læseren til de teoretiske overvejelser, der ligger bag begreber som selvledelse, innovationsledelse og ledelse af social kapital.

I tredje del stilles spørgsmålet, hvorvidt en frisættende ledelsesform har betydning for den måde, vi styrer den offentlige sektor på? Og svaret er ja! Der er mange del-elementer, der skal genopfindes i fremtidens ledelsesteknologier. Et af de begreber, jeg især blev begejstret over at læse om, er ’fair proces’ – en metode, der kan bidrage til at sikre en inddragende proces med det resultat, at nye holdninger straks kan registreres på handlingsniveau. God inspiration at få, fordi så mange processer ender med de gode intentioner.

Bogens hovedformål er at innovere udvik-

lingen af ledelse. I forbindelse med kvalitetsreformen er der blevet satset massivt på at få lederne i det offentlige til at tage en formel lederuddannelse. Således har halvdelen af alle lederne indtil nu været igennem en diplom- eller masteruddannelse.

Spørgsmålet er, om den store satsning på at hæve det formelle uddannelsesniveau har bidraget til at øge kvaliteten i ledelsesudøvelsen? Min opfattelse er, at ledelse er en profession og ikke et fag, der kun kan læres på skolebænken. Læring sker i arbejdskonteksten, og det er gennem sparring og refleksion over egne og andres situationer, lederen lærer, hvad ledelse er.

Bogen byder på adskillige tilgange til at udvikle ledelse i praksis, og forfatterne vælger at præsentere deres erfaringer med at involvere medarbejderne på en måde, der giver mig lyst til at komme med anbefalingen: ”Prøv det!” Det er metoder, der ikke koster alverden. Til gengæld virker de! ■

“Frisættende Ledelse” af Mads Ole Dall, Timo Klindt Bohni og Frank Iversen, 204 sider, Frydenlund, november 2011.

SÅDAN FOREGIK DET I VIRKELIGHEDEN

Læs på de næste sider om processen med frisættende ledelse på Døgn- og aflastningstilbuddet Heimdal i Århus Kommune, den ene af to arbejdspladser, som bogens teori og metode tager afsæt i.





Den dag hierarkiet blev opløst

Et presset personale og udsigten til besparelser fik ledelsen på institutionen Heimdal til at kaste sig ud i et eksperiment: At inddrage de ansatte i hidtil uset omfang. Deres guldkorn skabte en berigende udviklingsproces.

Af Lars Friis, freelancejournalist // post@larsfriis.dk Foto: Torben Nielsen / Shutterstock

RESULTATERNE TALER FOR SIG SELV: En situation med mange langtidssygemeldte medarbejdere og stor personaleudskiftning efterfulgt af et pres med omlægning af arbejds-gange blev forvandlet til ny gejst. Ja, der bredte sig ligefrem en stolthed over at være på en arbejdsplads med et så stort engagement, lydhørhed og innovation.

Og nu, to år efter, er omstillingen på døgn- og aflastningsinstitutionen Heimdal i Aarhus Kommune gennemført, og personaleomsætningen reduceret til et meget lavt niveau. Afdelingslederne, der før sjældent stod distancen i mere end et år, har slet ikke været skiftet ud.

– Der var faktisk alle muligheder for, at det kunne være gået helt galt, for det var en radikal omlægning, vi var ude i. Pædagogikken, man var vant til at arbejde med, skulle gentænkes, fordi børnene nu ville være her i kortere tid. Den enkelte medarbejder fik kontakt til flere familier end tidligere, og mange af dem skulle skifte afdeling og arbejdstid, fortæller souschef Mikael Carlsen.

Sammen med fire kolleger – forstander Ruth Lehm, afdelingsleder Kasper Kock Nielsen, specialpædagogisk konsulent Michael Harboe og pædagog Per Flensted Jensen – deler han ud af erfaringerne med metoden "frisættende ledelse."

Glemte alt om besparelser

Den positive udgang på udviklingsprocessen betyder også, at først et stykke inde i samtalen husker deltagerne, at det faktisk var besparelser, der satte tingene i gang.

– Nej, nedskæringer var ikke en del af

dagsordenen på det tidspunkt. Udgangspunktet var, at vi vil ville gøre noget ved den psykiske spændingstilstand, som både ledere og medarbejdere befandt sig i. Der var konstant langtidssygemeldte ansatte og stor udskiftning af personale. At arbejde med svær ADHD og autismespektrumforstyrrelser er en kompleks og hård opgave, og hos os var der nok ikke dårligere arbejdsmiljø end andre steder. Vi besluttede bare at gøre noget ved det, fortæller forstander Ruth Lehm.

Først en halv time senere kommer hun og de øvrige kolleger i tanke om, at en besparelse i vinteren 2009 fik fremtiden til at se endnu mørkere ud: En venteliste skulle fjernes – uden flere midler i kassen. Det betød, at en personalegruppe skulle udvides til at tage sig af det dobbelte antal børn og deres familier. Ganske vist i kortere, men også mere intensive forløb.

– Det er lidt sjovt, at vi nær havde glemt, det faktisk begyndte med en besparelse, som vi i dag husker som en udviklingsproces, konstaterer Ruth Lehm.

Satte alt på spil

I den situation valgte hun som leder at involvere konsulenterne i Perspektivgruppen, som siden beskrev processen i bogen "Frisættende ledelse – kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser."

– Vi snakkede rundt om situationen i nogen tid, og på et tidspunkt fik jeg spørgsmålet: "Hvad nu, hvis vi sætter det hele på spil?" Da overvejede jeg da lige, om jeg turde opløse hierarkiet for at se, hvad det kunne give, husker Ruth Lehm.



“

Vi snakkede rundt om situationen i nogen tid, og på et tidspunkt fik jeg spørgsmålet: "Hvad nu, hvis vi sætter det hele på spil?" Da overvejede jeg da lige, om jeg turde opløse hierarkiet for at se, hvad det kunne give.

Ruth Lehm, forstander på døgn- og aflastningsinstitutionen Heimdal, Aarhus

Og det gjorde hun. Per Flensted Jensen, der dengang var i praktik på Heimdal, husker, hvordan alle medarbejdere i samlet flok mødte ledelsens initiativ for første gang:

– Vi sad 50-60 ansatte ved caféborde i den store sal. Afdelingerne var blevet mikset. Spørgsmålene var: "Hvad er det vigtige ved denne omlægning? Hvilke muligheder kan vi se?" Lederne holdt sig uden for, fordi de ikke ville påvirke processen. Medarbejderne skulle bare brainstorme.

Resultatet var en masse gode ideer og påmindelser om, hvad ledelsen ikke måtte glemme i processen.

– Vi fik en masse brugbart at arbejde med. Helt ned i de konkrete detaljer om, at vi for eksempel skulle sørge for skift af mere sengetøj, fordi vi nu ville få flere børn ind og ud, husker Ruth Lehm.

Hun møder jævnligt kolleger, der ikke mener, at de har råd til at holde den slags stormøder.

– Så spørger jeg dem, om de er klar over, hvad det koster at have en organisation, der ikke er tunet ind på det samme billede? Hvor medarbejderne ikke sætter deres viden i spil? Der kom så mange guld-korn den dag, at ledelsen aldrig var kommet på dem, om så vi havde siddet i 30 dage.

Ingen begrænsninger, stort engagement

Resultatet blev, at den store besparelse og det, der i første omgang lignede en ret skræmmende omlægning, blev gjort klar på rekordtid: Tre måneder.

– Meget hurtigere, end forvaltningen hav-





“

Der kom så mange guld-korn den dag, at ledelsen aldrig var kommet på dem, om så vi havde siddet i 30 dage.

Ruth Lehm, forstander på døgn- og aflastningsinstitutionen Heimdal, Aarhus

de kunnet forestille sig. Det siger noget om, at hvis noget skal være godt og gå hurtigt, kan man lige så godt med det samme integrere dem, der skal arbejde med det, i stedet for at sidde og fikle med planer oppe i toppen, konstaterer souschef Mikael Carlsen.

Og i stedet for negative og frustrerede medarbejdere opstod der et stort engagement i processen og en tydelig glæde over at blive hørt. Erfaringerne med metoden er i dag blevet til et skemalagt indslag i institutionens udvikling. Hver 14. dag afvikles et møde for alle de medarbejdere, der ønsker at deltage.

– Det foregår i et rum, hvor der ikke er nogen, der leder. Der er ingen dagsorden, beslutninger eller referat. Det er et forsøg på fuldstændig at ophæve, at nogen ved mere end andre. Der er ingen begrænsninger, men der er stort engagement, og bagefter snakkes der livligt om, hvad der er sket på mødet, fortæller Mikael Carlsen.

Bliver bemærket af omgivelserne

Undersøgelser viser i dag stor medarbejder-tilfredshed og meget høj tillid til ledelsen. De nye tider på Heimdal bliver også bemærket af omgivelserne. Institutionen bliver ofte spurgt, om man vil indgå i projekter om innovation, organisations- og personaleudvikling og om at komme med oplæg til, hvordan kommunen skal møde borgere med handicap og deres familier, fortæller Ruth Lehm.

Også hos studerende og kolleger på andre institutioner er udviklingen blevet bemærket:

– For fem år siden var Heimdal kendt som et hårdt praktiksted. Nu vælger de studerende selv at komme her. Også fordi vi udvikler fagligheden. Og når vi er ude til møder, kan folk godt fornemme, at vi kan lide at være her. Vi har nogle store udfordringer med børnene, men der er samarbejde og opbakning, siger specialpædagogisk konsulent Michael Harboe. ■

MERE OM METODEN

Metoden "frisættende ledelse" blev født med afsæt i udviklingsopgaver på to århusianske institutioner: Døgn- og aflastningstilbuddet Heimdal og specialskolen Langagerskolen. Begge steder havde man problemer med mistrivsel og manglende effektivitet, der blandt andet gav sig udslag i hyppige sygemeldinger

og stor udskiftning af både ledere og medarbejdere.

Udfordringerne kaldte på mere ledelseskraft, men i begge forløb stod det hurtigt klart, at den ikke kunne aktiveres ved at forsøge at styrke lederne isoleret fra de øvrige medarbejdere. Det akutte i situationen kaldte på nye metoder, der kunne give en hurtig kurs-

ændring. Helt centralt i de eksperimenter, der efterfølgende blev sat i værk, står såkaldte læringsrum, hvor medarbejderne "trådte et skridt frem" og engagerede sig i at tænke offensivt i løsningen af de udfordringer, som arbejdspladsen stod over for, mens lederne var trukket tilbage i roller som procesfacilitatorer.

De tre konsulenter på opgaven, Mads Ole Dall, Timo Klindt Bohni og Frank Iversen, beskrev metoden og teorierne bag den i bogen "Frisættende ledelse – kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser".

(Læs anmeldelsen af den på side 6).



Dilemmas faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Udover at være fast coach på Offentlig Ledelses Dilemma-serie, er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I Dilemma deler han ud af sine råd til ledere, der føler sig ramt af det valgte dilemma, og giver mulighed for at reflektere over egen situation.

Vis dig som et menneske

En afskedigelse eller en vanskelig samtale med en medarbejder er en ubehagelig opgave. Hvad vælger du: At tackle situationen ved at distancere dig og måske virke akavet, stiv eller falsk i medarbejderens øjne eller tør du vise dig som et menneske med følelser og empati?

Af Lotte Winkler, freelancejournalist // mail@winklers.dk

Mange ledere klarer sig desværre igennem de mere ubehagelige opgaver som f.eks. fyringer ved at tage en distancerende rolle på sig. De ligefrem råder hinanden til at beskytte sig selv på den måde. Men det er helt forkert. For medarbejderen er det meget væmmeligt, når du som leder pludselig optræder stiv eller autoritær, og du vil også selv have det dårligt med oplevelsen længe efter.

Det er netop i de hudløse situationer, du som leder skal være moden nok til at kunne vise ægte menneskelighed. Kan du ikke håndtere de svære situationer, kan du ikke være en autentisk leder. Så enkelt er det.

Vær afklaret inden mødet

Den gode leder forbereder altid en vanskelig samtale. Du skal planlægge hvor, hvornår og hvordan du får budskabet sagt. Du skal også forberede dig på de følelser, som du selv vil mærke i situationen, og hvordan du selv vil reagere. Vær afklaret med dig selv inden konfrontationen med medarbejderen.

Når øjeblikket kommer, og du og medarbejderen er i enerum uden mulighed for

forstyrrelser, er der ingen grund til at trække budskabet i langdrag.

Det vil kun forværre medarbejderens banefulde anelser. Læg ud med en sætning som: "Jeg skal sige noget meget ubehageligt til dig." Så når medarbejderen helt bogstaveligt at spænde mavemusklene, inden slaget i solar plexus kommer. Efter en kort pause siger du ærligt og klart dit budskab uden omsvøb eller fylde, f.eks.: "Du er en af dem, ledelsen bliver nødt til at afskedige."

Undgå at plapre videre om budgetter, svære vilkår og lignende, men afvent roligt medarbejderens reaktion og vær parat til at udvise den type omsorg, han eller hun har brug for. Det kan være en berøring, et knus eller et andet tegn på, at det er okay at blive ked af det. Vis dig som et menneske med følelser. Og vær parat til at give og modtage feedback myndigt og respektfuldt.

Hvis din medarbejder er meget chokeret, kan du tilbyde ham eller hende endnu en samtale efter et par dage, hvor I kan gennemgå sagen sagligt og roligt.

Du vil blive husket

Du skal vide, at din medarbejder altid vil huske måden, du foretager en afskedigelse eller en anden ubehagelig samtale på. Følelsen af at stå ved en korsvej i sit liv, og at du som leder er den udløsende faktor, er uundgåelig. Det er en alvorlig situation, og du er ansvarlig for, at det foregår med mest mulig menneskelighed og respekt.

Medarbejderens efterfølgende reaktion vil blandt andet afhænge af dig. Er du arrogant eller stiv eller alt for medfølende og lidende, gør du kun oplevelsen værre. Du risikerer at få et blakket ry som leder og i værste fald de øvrige medarbejders modvilje. ■

Få styr på forstyrrelser – mød Mette Nørgaard

Hvordan får du vendt de mange forstyrrelser i din hverdag som leder til en gevinst for din organisation og dine medarbejdere?

Det har forfatter og ledelsekspert Mette Nørgaard svaret på. Derfor har HK/Kommunal inviteret hende til Danmark, hvor hun holder foredrag. Mette Nørgaard er aktuell med den anmelderroste bog "Touchpoints – tænk ledelse selv i det mindste øjeblik", som har været omtalt her i bladet (nr. 4/2011). Hun har i årevis arbejdet med ledere i store amerikanske virksomheder.

Hvornår?

Onsdag den 21. marts 2012 kl. 14-16.

Hvor?

SAS Radisson H.C. Andersens Hotel i Odense.

Tilmelding:

www.hk.dk/kommunal/dit_fag/ledelse
(under arrangementer).



Foto: Torben Nielsen

Så beslut dog noget!

I en internetbaseret undersøgelse med cirka 400 deltagere, som konsulentfirmaet Teglkamp & Co. har gennemført, mener 70 procent, at beslutningsdygtighed er en af de vigtigste personlige kompetencer hos den nærmeste leder. Derudover ønsker deltagerne, at lederen er troværdig, motiverende og delegerende.

Kilde: Dknyt.dk

Sparekniven har ramt hele landet

94 ud af 98 kommuner har skåret i serviceudgifterne siden 2009. Det viser en analyse af de kommunale budgetter for 2012, som KLS nyhedsbrev Momentum har lavet. Næsten to ud af tre kommuner vil også bruge færre penge i år end sidste år, og stort set alle områder er ramt af sparekniven.

Den største besparelse på 10 procent står Viborg Kommune for, skarpt efterfulgt af Allerød og Vejle med hhv. 9,7 og 9,3 procent.

– Der er selvfølgelig altid meget modstand i organisationen i sådan en stor spareproces, men de ansatte har alligevel selv fundet nogle ting, der kan gøres smartere eller helt undværes. Samtidig har vi heldigvis været relativt tidligt ude og haft fleksibelt ansættelsesstop fra 1. januar 2010, og det gør, at vi har kunnet undgå de store fyringsrunder blandt de ansatte, siger Vejles borgmester Arne Sigtenbjerggaard (V).

Kilde: Momentum.dk

Øhh, det jeg ville sige, var ...

– *træn din kommunikation med Jens Arentzen*

I april har skuespiller og kommunikator Jens Arentzen sin debut på lederweb.dk med en række videoklip og oplæg til øvelser, du som ledere kan bruge til at træne dine kommunikative færdigheder. Videoerne er målrettet konkrete situationer, blandt andet at holde oplæg for en stor forsamling, den vanskelige samtale og ledelse af medarbejdermøder osv. I hver situation er der gennemgang af metoder, værktøjer, huskeråd og øvelser.

Mette Marie Langenge fra HK/Kommunal er en af projektlederne bag Væksthus for

Ledelsens nye tiltag:

– Jens Arentzen er en utrolig dygtig kommunikator, der bruger en del af sin tid på at undervise chefer og ledere i netop kommunikation. Han er meget velovervejende, når det gælder intention og virkemidler, bl.a. via hans baggrund som skuespiller. Træningsvideoerne er både interessante, godt funderede og meget konkrete, og derfor er vi utroligt glade for at kunne give alle ledere og chefer mulighed for at lade sig inspirere af Jens via Lederweb.

Bliver bedre ledere

Offentlige ledere, der har taget en lederuddannelse på diplomniveau, oplever, at de er blevet bedre til at håndtere vilkår og forandringer i den offentlige sektor. De er blevet bedre til at tage svære beslutninger, agere strategisk og nytænke løsninger på deres arbejdsfelt. Og de har

fået et større indblik i deres egne styrker og svagheder som leder. Det er konklusionen i en ny evaluering fra Danmarks Evalueringsinstitut af betydningen af lederuddannelser på diplomniveau for ledelsespraksis. [Læs hele evalueringen på www.eva.dk](http://www.eva.dk)



Et kvantespring for ledere

Systemisk ledelse er blevet mere udbredt de senere år – og ikke uden grund, mener forfatterne til bogen. De systemiske tankeværktøjer skaber ofte et kvantespring frem til nye forståelser og handlemuligheder i klassiske problemstillinger som leder. Bogen er skrevet af 21 forskere og praktikere, som til daglig arbejder med systemisk ledelse. Den kommer omkring den klassiske systemteori, socialkonstruktionismen og den anerkendende tilgang, den operative konstruktivisme og den narrative teori. Den kan give ledere, der allerede har erfaring med systemiske teorier, en dybere forståelse, og kan bruges som en grundlæggende indføring i feltet for dem, der først lige er startet.

"Systemisk ledelse. Teori og praksis" af Thorkil Molly Søholm, Nikolaj Stegeager og Søren Wilfert (red.), Samfundslitteratur, 371 sider, 449 kr.



Innovation og samarbejde

De mange uløste problemer i velfærdsstaten kalder på nye og kreative løsninger, og her taler mange om innovation som en vej at gå. Men samtidig er den offentlige sektor forankret i værdier, blandt andet stabilitet, som i nogle tilfælde trækker i den modsatte retning. Bogen er en antologi, som præsenterer dels teoretiske perspektiver på innovation med fokus på samarbejde som den vigtigste motor. Dels fremlægger forfatterne empiriske casestudier, som belyser de problemstillinger, der opstår i de konkrete innovationsprocesser. Og dels analyseres de forskellige aktørers mulige roller i den samarbejdsdrevne innovationsproces.

"Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor" af Eva Sørensen og Jacob Torfing (red.), Jurist- og Økonomforbundets Forlag A/S, 443 sider, 450 kr.



Fra marionet til frelser

Den moderne leder får ikke serveret nemme svar, grydeklare løsninger eller manualer, som viser den rette vej at gå. Det er – trods udbuddet af uddannelser, muligheder for coaching, rådgivning og udvikling – i sidste ende den enkeltes eget valg, hvilken vej hun vælger at gå. Men lederens egne idealer kan bruges som pejlemærker at navigere efter i hverdagens krasse realiteter – uden at miste sit eget ståsted. Det fordrer selvfølgelig, at hun er bevidst om sine egne værdier og også kan se kritisk på sig selv. Først da bliver man herre i eget hus, hævder forfatteren til bogen, som tager lederen ved hånden og viser, at ved at gå i dialog med sig selv og andre kan hun styrke sit eget lederskab.

"Smukke idealer og krasse realiteter – nyt perspektiv på det personlige lederskab" af Paula Helth, Gyldendal Business, 181 sider, 300 kr.

Transformationsledelse i grupper giver bedre trivsel

Ny forskning viser, at medarbejdere, hvis leder udøver transformationsledelse, oplever, at de har et bedre arbejdsmiljø og trivsel end deres kolleger, selvom de er i samme team. Der har været forsket en del i transformationsledelsens betydning for den enkelte medarbejders trivsel. Men som noget nyt har forskere nu også set på transformationsledelse som gruppefænomen. Resultatet af en spørgeskemaundersøgelse blandt 425 medarbejdere og 56 ledere om, hvordan transformationsledelsen blev opfattet, tyder på, at transformationsledelse bør undersøges som et gruppefænomen. Ledere bliver nødt til at forholde sig til, at der både findes et "jeg" og et "vi" i en gruppesammenhæng.

Kilde: Arbejdsmiljoviden.dk

Krisen føder sociale opfindelser

"De største ofre for krisen er formentlig de borgere, der har behov for støtte og hjælp. Voksne, børn og familier med handicap, sindslidelser eller misbrug mærker mere end nogen andre, at der må spares på den støtte, som deres livskvalitet afhænger af. Mange lider under krisen, men historisk set er der ikke noget, der er bedre for innovation end en krise."

Andreas Hjorth Frederiksen, leder af Social+, en ny platform for sociale opfindelser, som vil hjælpe gode idéer til nye løsninger på sociale problemer på vej.

Læs mere på www.socialeopfindelser.dk



Sådan navigerer vi i ledelsesjunglen

Som leder får du tilbudt uoverskuelige mængder af nyheder, litteratur, konferencer, kurser, uddannelse og meget mere. Seks ledere bekræfter, at de får mere end rigeligt i indbakken og giver her deres bud på, hvordan de effektivt sorterer i bunkerne af ledelsestilbud.

Af Helle Jung, freelancejournalist // hellejung@mail.dk
Foto: Torben Nielsen / Shutterstock



HELLE KEBLOVSZKI, afdelingsleder ved virksomhedskonsulenterne i Jobcenter Aarhus, Aarhus Kommune og leder siden 1992:

– Man er nødt til at orientere sig og skimme det igennem. Om det fanger mig, afhænger af, hvilken situation jeg står i. Det ændrer sig hele tiden, for vi er i konstant forandring.

– Generelt vælger jeg til og fra ved at lytte til andres erfaringer, også medarbejdernes. Jeg gemmer kun det, der har umiddelbar interesse og smider resten ud straks. Det tager et par timer om ugen, og dertil kommer det, jeg læser i fritiden.

– Lederweb er let tilgængeligt, tidsbesparende og giver overblik og inspiration. Uddannelsesmæssig benytter jeg mig af Den Offentlige Lederuddannelse, der også giver et bredt netværk til ledere på andre områder.



TORBEN HALD, kontorchef i Intern Service, Lyngby-Taarbæk Kommune og leder siden 2004:

– Udvælgelsen handler om ens udgangspunkt og interesse. Efter selv at have taget diplomuddannelse i offentlig ledelse, følte jeg, at jeg stadig manglede noget og tog en bachelor i psykolog, som har givet mig et dybere kendskab til, hvordan vi mennesker fungerer.

– Substansen i tilbuddene kan man kun vurdere ud fra den erfaring, man har fået gennem uddannelse, arbejde og andres anbefalinger.

– Jeg bruger et par timer om ugen og får blandt andet inspiration ved at se DR2. Vores HR-afdeling er også god til at anbefale og udlåne relevant litteratur. Ellers går jeg på biblioteket for at blive inspireret. Senest har jeg læst en bog om filosofi i ledelse efter at have hørt forfatteren holde et spændende oplæg og netop taget en stressvejlederuddannelse, som jeg vil kunne bruge i jobbet.



LARS NIELSEN, forstander på botilbuddet Hulegården i Brøndby, Region Hovedstaden, og leder siden 1986:

– Sorteringen handler om, hvordan man ser sig selv som leder. Hos os handler det om social kapital og alt, hvad der ligner 80'er-business, ryger ud. Jeg spidser øren, når der kommer noget fra KL og Danske Regioner. Det, man sætter sig ind i nu, handler om, hvor vi skal være om fem år.

– For mig er overraskelse et væsentligt kriterium i udvælgelsen. Jeg følger med i nyheder fra Danske Regioner, Region Hovedstaden, Københavns Kommunes intranet og selvfølgelig beliggenhedskommunens hjemmeside. Her får jeg indtryk af organisationernes måde at tænke på. Og jeg holder også øje med, hvad der kommer fra CBS om fremtidens ledelsesudfordringer og netværk.

– Det bliver til cirka tre timer om ugen, og så deltager jeg i alle brugbare informationsmøder. Men generelt bliver delete-knappen brugt flittigt.

DET LÆSER DE ALLE

- Lederweb.dk, Væksthus for Ledelse
- nyhedsbreve, Danske Kommuner og KL
- nyhedsbreve, Danske Regioner
- dknyt.dk
- nyhedsbreve og fagblade fra egne organisationer: Socialrådgiveren, Socialpædagogen og HK Kommunalbladet



ANNEMETTE HAUSCHILDT, områdeleder ved Bofællesskaberne Edelsvej, Esbjerg Kommune, kåret som bedste offentlige arbejdsplads 2011 af Great Place to Work, og leder siden 1991:

– Jeg er glad for, at jeg ikke er ny leder, der skal lære at navigere i alle de tilbud og informationer. Meget af det er gammel vin på nye flasker; det kan man se, når man selv har et vist fundament. Jeg kan bruge det, der virker en mandag morgen, og jeg kender mine grundlæggende værdier. Går man ud fra retningslinjerne for Great Place to Work og Arbejdstilsynets krone-smiley, som min arbejdsplads begge er med i, er det enkelt at finde sin vej som leder.

Jeg bruger mig selv som målestok – giver det inspiration og mening? Jeg deltager altid i Socialt Ledelses Forums landsmøde.

– Jeg har ikke taget en fuld diplomuddannelse eller master, men shopper rundt og undgår de dyre endagskonferencer. Jeg er glad for fredagsmailen fra Lederweb, der giver mig mit ugentlige 'lederfix', jeg læser aviser og nyhedsbreve fra Projekt Arbejds-glæde, Videncenter for Arbejds miljø og Forebyggelsesfonden. Og kan klart anbefale inspiration fra P1, fx programmerne Netværket og Business.



ANDERS FLØJBORG, senest ældrechef i Norddjurs Kommune, pt. jobsøgende og leder siden 2003:

– Udfordringen er at finde det relevante. Jeg prøver mig frem og lytter til kollegers anbefalinger, læser aviser, blade og nyhedsbreve og især Mandag Morgen, som er dyrt, men kvaliteten er i orden.

– Derudover er det vigtigt ind imellem at læse noget, jeg ikke på forhånd kender til og ikke ved, om jeg får noget ud af, fx udgivelser fra interesseorganisationer. Man skal udfordre sig selv, så det ikke bliver pligtlæsning alt sammen, fx ved at søge et emne på nettet og eller støde på et interessant udenlandsk magasin. Der går vel en halv time dagligt med pligtstoffet og derudover fire-fem timer ugentlig.

– Viden er klart en faktor i ledelse. Det er vigtigt at have føling med, hvad der rører sig, også uden for vores område. Jeg vælger bredt og skiftende, og kvaliteten vurderer jeg ud fra min uddannelsesbaggrund og erfaring. Jeg har en master i public management, som har givet en bred viden om teori og kildesøgning, der er central i sorteringen. Og så kan jeg finde på at ringe journalisten op, hvis jeg vil have noget i en artikel uddybet.



HELGA WAAGE JØRGENSEN, afdelingschef for særlig social beskæftigelsesindsats, Hvidovre Kommune og leder siden 1997:

– Sorteringen sker ud fra, om jeg har tid, eller om det har umiddelbar interesse for mit job eller område. Hvis ikke, ryger det ud – måske fordi jeg har været leder i så mange år.

– Jeg læser også FTF's nyhedsbrev, for det er nyttigt at følge med i, hvad der rører sig i andre organisationer. Jeg går efter det, der kan anvendes konkret i hverdagen. Jeg har taget master i voksenundervisning og HR, som er brugbar i kommunikation, men går fx uden om tilbud om forhandlingsteknik, der ikke har relevans på mit område. Kommunen har også et udmærket kursuskatalog.

– Jeg vælger ud fra andres anbefalinger og egen erfaring, men kan stadig skyde forkert og komme tomhændet hjem. Det skal helst give mig noget at reflektere over, så udbyttet afhænger lige så meget af de andre deltagere og vores samtaler undervejs.



Hvorfor sidde i bilkø, når man kan arbejde overalt?

I Holland har to kommuner lagt deres personale sammen. Medarbejderne har fået større frihed og indflydelse på både arbejdstid og arbejdssted. Og lederrollen er ændret fra kontrol til support.

Af Petra Sjouwerman, freelancejournalist // petra@sjouwerman.dk

Foto: Shutterstock



ET STENKAST FRA AMSTERDAM ligger to små kommuner, der har sat sig selv på landkortet: Wormerland og Oostzaan. Med henholdsvis 16.000 og 9.000 indbyggere ligger de i et område, som i forvejen er kendt for de mange velbevarede møller og gamle træhuse. Men nu har de to kommuner fået fornyet medieomtale, fordi de har ændret deres arbejdsmetoder drastisk.

– Igennem årene har staten givet os et stigende antal opgaver. Men som lille kommune er man sårbar. Når fx en juridisk medarbejder

blev syg, var der ingen andre kollegaer, der kunne varetage opgaverne. Vi ville gerne yde service på et højt niveau, men ikke fusionere med en anden kommune, så derfor valgte vi at samarbejde på embedsniveau, fortæller Ronald Smit, personaledirektør i OVER-gemeente ('Over-kommune', red.), som projektet hedder.

Siden januar 2010 har de to kommuner fusioneret i alt 150 medarbejdere. Og samtidig med organisationsændringen tog de to kommuner nye arbejdsmetoder i brug med afsæt i de digitale muligheder, som i Holland kaldes "Det nye arbejde."

– Hvorfor arbejde på kontoret, når vi kan arbejde overalt? De tekniske muligheder findes, og dem ville vi benytte, siger Ramses de Vries, OVER-gemeentes kommunikationschef.

Kunne selv købe it-udstyr

Et af de første tiltag var at udstyre kommunernes medarbejdere med et personligt éngangs it-budget på 450 euro (3.350 kroner). De kunne selv gå ud og købe enten en Notebook eller en iPad. Kostede den mere, skulle de betale resten selv. De kunne også vælge at arbejde med deres private bærbare computer, hvis de hellere ville det, den såkaldte BOYD-tankegang: *Bring your own device*.

– Tømrere har altid gjort det. Arbejdsgiveren har givet dem et beløb, så de selv kan købe en hammer og en sav. Når man selv må vælge sit værktøj, vælger man altid det, man arbejder bedst med. Målet var at fremme kvaliteten og kvantiteten af arbejdet. En anden fordel ved BYOD er, at de fleste mennesker er mere forsigtige med deres privat com-

DEL EN STOL

Flere offentlige instanser i Holland er med i en aftale, der hedder "Delestol."

Provinser, kommuner og organer med ansvaret for vandveje – et vigtigt og meget hollandsk organ på grund af landets mange kanaler – stiller deres tomme kontorpladser til rådighed for ansatte fra andre dele i landet.

Som offentlig ansat kan man online reservere en stol i en bygning, hvor man normalt ikke 'hører til'. Aftalen gælder en 'stol' (arbejdsplads), adgang til trådløst internet og kaffe. Det kan lade sig gøre, fordi mange medarbejdere jævnligt arbejder hjemme.

Det er især brugt, når en offentlig ansat skal mødes med en ekstern partner. Da man ikke kan aftale et møde i privat regi, er det nemmere at aftale et møde i det nærmeste offentlige kontor. Dermed sparer de offentlige instanser tid og penge, fordi den ansatte ikke behøver at køre ind til kontoret for at holde møde, men derimod kan cykle til det nærmeste offentlige kontor, der er med i aftalen. Det er en vigtig gevinst, fordi Holland har store problemer med bilkøer og trafikpropper. Landet er arealmæssigt lidt mindre end Danmark, men tæller 16 millioner indbyggere.



“

Tømrere har altid gjort det. Arbejdsgiveren har givet dem et beløb, så de selv kan købe en hammer og en sav. Når man selv må vælge sit værktøj, vælger man altid det, man arbejder bedst med.

Ronald Smit, personaledirektør i OVER-gemeente

putere, siger Ronald Smit og tilføjer, at fordi medarbejderne kan logge på kommunernes digitale system fra deres tablet eller computer, kan de selv bestemme, hvor og hvornår de arbejder.

“

Hvorfor arbejde på kontoret, når vi kan arbejde overalt? De tekniske muligheder findes, og dem ville vi benytte.

Ramses deVries, OVER-gemeentes kommunikationschef





Alt er online

For at undgå uoverskuelige mailkorrespondancer og tonsvis af vedhæftede bilag kollegerne imellem har kommunerne gjort alle dokumenter, strategiske planer, politiske retningslinjer m.m. tilgængelige på nettet. Kollegerne kan arbejde i det samme dokument på Google Docs og holde møder med Skype – to gratis værktøjer. Herudover tilskynder kommunerne deres medarbejdere til at bruge de sociale medier, som bl.a. Google Forms, hvor de selv kan lave meningsmålinger blandt borgerne og Yammer, der fungerer ligesom Twitter, men er målrettet virksomheder. IT-afdelingen står for sikkerheden i kommunernes digitale system, mens medarbejderne selv har ansvaret for det med deres egne værktøjer.

Derudover fik medarbejderne større frihed til selv at vælge, hvordan og hvornår de løser deres opgaver – en måde at arbejde på, der er meget udbredt i private virksomheder, men ikke helt så almindelig i offentlige instanser.

– Arbejdet er blevet mere resultatorienteret. Det var en radikal ændring for alle medarbejdere og en kæmpe udfordring for lederne, fordi denne måde at indrette sig på, kræver en anderledes form for ledelse, pointerer Ronald Smit.

Lederne holder en række samtaler med alle deres medarbejdere, hvor de aftaler opgaverne, de skal lave i det kommende år. Aftalerne er så konkrete som muligt, og undervejs vurderer lederne sammen med den enkelte medarbejder, hvordan det går, og om deadlines holder.

Fra kontrol til support

– Vi skal som ledere altså lære at have mere tillid til vores medarbejdere. Med den ene



“
– Der er unge generationer på vej til arbejdsmarkedet, der ikke gider at arbejde på kontoret fra ni til fem med Officepakken.

Ramses de Vries, Kommunikationschef,
OVER-gemeente

medarbejder skal man måske drøfte opgaverne hver måned og med den anden kun hver tredje måned. Det kræver også stor empati. Konflikter med kolleger eller problemer derhjemme kan have en stor indflydelse på præstationerne. Lederne har kort sagt fået en mere coachende rolle, der er med til at skabe plads til trivsel. Vi er gået fra kontrol til support, fortæller Ronald Smit og understreger, at det ikke er blevet nemmere at være leder.

– Vi har oplevet, at mange medarbejdere slet ikke var glade for den større frihed og heller ikke vil udnytte den. De kunne først se fordelene, efter vi som ledere havde vist, hvordan man kan gøre, fortæller Ramses de Vries.

En anden udfordring for begge ledere er, at de skal gøre noget ekstra for at beholde den sociale sammenhæng på afdelingerne.

– Mange medarbejdere har svært ved at vænne sig til at sidde alene på kontoret, hvor

der er plads til tre. Derfor afprøver vi forskellige modeller. Fx har vi aftalt, at alle medarbejderne kommer ind på kontoret om tirsdagen, siger Ronald Smit.

– Derudover vil vi prøve at blive bedre til at fejre succesoplevelser sammen, supplerer Ramses de Vries.

Gider ikke 9-17

Udgangspunkt for personalesammenlægningen var ikke at opnå økonomiske besparelser. Men det har alligevel medført færre udgifter til både personale og it. Hvor meget kan de to hollændere ikke svare på.

– Men én ting er vi sikre på: Hvis vi ikke i 2010 havde ændret vores måde at arbejde på, ville det på sigt blive ubetaleligt, siger Ronald Smit.

– Der er unge generationer på vej til arbejdsmarkedet, der ikke gider at arbejde på kontoret fra ni til fem med Officepakken, pointerer Ramses de Vries.

I fremtiden må Wormerland og Oostzaan måske også vælge en anden måde at honorere deres medarbejdere på, fortæller kommunikationschefen.

– Det er en logisk udvikling at vurdere medarbejderne efter deres resultater. Men det er noget, vi skal kigge på i fremtiden. Allerede nu har mange kommuner i Holland den politik, at en medarbejder, der overtager opgaver fra en syg kollega i mindst to måneder, får en bonus. Vi har kun været i gang med projektet i knap to år, så der er stadig mange tiltag, vi skal udvikle, er meldingen fra Wormerland og Oostzaan-duoen. ■

"I DANMARK SKAL VI OGSÅ TÆNKE DISSE TANKER"

Teis Melcher er projektleder i Haderslev Kommune. I efteråret 2011 deltog han som medlem af Chefgruppens bestyrelse i en studietur til de to hollandske kommuner Wormerland og Oostzaan for at se på den hollandske model for nye arbejdsmetoder.

– Jeg kan i høj grad forstille mig et lignende forsøg i Danmark. Vi behøver ikke nødvendigvis at slå kommunernes administration sammen, men vi kunne kigge på mulighederne for at samarbejde

organisatorisk.

Som eksempel nævner Teis Melcher Udbetaling Danmark, som i efteråret 2012 overtager en række udbetalingsopgaver fra kommunerne, mens ATP skal varetage opbygningen og den administrative ledelse af fem regionale centre, der åbner senere på året.

– At lave fem nye regionale centre er meget dyrt, og havde man gjort ligesom hollænderne, kunne man arbejde lokalt med et virtuelt kontor og bruge den

moderne teknologi til at løse opgaver. Nu skal et antal medarbejdere flytte eller køre mange kilometer. Jeg synes, at vi også skal tænke disse tanker i Danmark og turde prøve dem af, siger han og tilføjer:

– En barriere, jeg kan se, er sikkerheden i teknologien, som der skal være hundrede procent styr på. Medarbejderne skal kunne kommunikere på en sikker måde, uanset hvor de er.

Men Teis Melcher mener sam-

tidig, det er vigtigt at føre filosofien helt ud i livet.

– Når medarbejderne selv vælger hvordan og hvornår, de løser en opgave, stiller det nye krav til måder at arbejde og honorere på. Her kan jeg se forskellige barrierer, fx den traditionelle tænkning i de offentlige organisationer og faglige organisationer. Men at HK viser interesse for den hollandske ide, synes jeg er meget positivt.



Koldfronter mellem tankegange

Det offentlige styres af en vifte af paradigmer – tankesæt, som regulerer alt fra økonomi, innovation, lønordninger og ledelsesformer. Flere af paradigmerne er indbyrdes uenige og konflikter med hinanden. Ganske forståeligt – fordi de fleste styringsparadigmer overdrives.

Af chefkonsulent Leon Lerborg

Fotos: Shutterstock





I DEN OFFENTLIGE SEKTOR er der et væld af styringsteknologier – formaliserede, organisatoriske mekanismer, hvis formål er at gøre de offentlige institutioner styrbare. Der findes styringsteknologier, som regulerer på overordnet niveau, andre på mikroniveau, nogle styrer økonomi, andre fremmer innovation osv. Et par eksempler er: Hierarkier, frit valg, puljeordninger, refusionsordninger, Ny Løn, reflekterende teams, lederuddannelse, regler, evalueringer, nøgletal, kommissioner, kontrakter, medarbejdersamtaler og områdeledelse.

Disse styringsteknologier hører sammen i naturlige klumper, akkurat som værktøjerne i håndværkernes værktøjskasser: Tømrerens værktøjskasse afspejler, at han arbejder med træ, og det samme gælder for murernes værktøjskasse, her blot med mursten og mørtel.

Logikken bag de seks paradigmer

På samme måde kan styringsteknologierne i den offentlige sektor indeles i seks klumper med hver deres logik. Man kan kalde logikkerne for styringsparadigmer, som kort kan beskrives således:

Det professionelle styringsparadigme:

Det, som de professionelle gerne tager afsæt i. Fælles for disse professionelle – lærere, pædagoger, læger, præster, farmaceuter, arkitekter, psykologer mv. – er, at de fagligt set gerne vil styre sig selv, fordi de mener, at de har den fornødne viden til det. Dertil kommer, at der blandt de professionelle oftest er høj moral, solide værdier, ildsjæle og omsorg for brugere og klienter.

Det bureaukratiske paradigme:

Her er den overordnede logik orden og koordination, og den skabes især ved hjælp af regler, skriftlighed, arbejdsdeling og hierarkier.

“

Tidens hotteste koldfront er den, der har udviklet sig mellem NPM i sin kontraktvariant og det relationelle paradigme. De er på alle måder hinandens modsætninger: Forskelligt menneskesyn, forskelligt syn på, hvad som er legitime og gode måder at styre på og forskelligt syn på hvordan der skabes forandring.

Styringsparadigmet sikrer retsstaten, lighed for loven, ensartethed m.v. Det sikrer også, at den offentlige sektor kan styres af politikere via et neutralt forvaltningsapparat.

■ NPM-marked:

New Public Management opstår i 1980'erne. I sin første udgave er grundtanken, at den offentlige sektor i højere grad skal styres ved hjælp af markedslignende mekanismer, det vil sige via brugernes frie valg, aktivitetsbaserede bevillinger, økonomiske incitamenter, udlicitering mv. Med til styringspaletten hører også afbureaukratisering for at frigøre de offentlige institutioner.

■ Det humanistiske styringsparadigme:

Hånd i hånd med NPM-marked blev der indført en lang række værktøjer med fokus på at udvikle de offentlige ansatte og deres samarbejde. Der kom fokus på personalepolitik, kompetenceudvikling, MUS, ansættelsessamtaler, teambuilding, kultur mv., og der blev lagt vægt på, at organisationer var flade,

åbne, kommunikerende indadtil og udadtil, at de forandrede sig, og at det foregik gennem forskellige former for inddragelse (bottom-up) af medarbejdere.

■ NPM-kontrakt:

I ly af de to netop nævnte styringsparadigmer udviklede der sig et helt tredje. Det havde som NPM-marked fokus på resultater. De skulle dog ikke skabes gennem konkurrence, men gennem kontrakter. Med dem kom der for alvor fokus på resultaterne, og i forlængelse af det er der skabt dokumentationsrutiner, kvalitetsindikatorer og nøgletal, som alle kan sammenlignes (benchmarkes), og der kan udpeges best practice og laves ranglister. Alt sammen en meget hierarkisk styring – men med resultatfokus. Styringsparadigmet førte i sig selv så meget bureaukrati med sig, at afbureaukratisering blev en del af projektet!

■ Det relationelle styringsparadigme:

I det nye årtusinde er der opstået et radikalt anderledes styringsparadigme. Det er bygget op om systemisk tænkning, Appreciative Inquiry og socialkonstruktionisme. Dets hovedtermer er relationer, anerkendelse, inklusion, nysgerrighed, cirkularitet og selvstyring. Det baserer sig på et unikt menneskesyn (at det enkelte menneske ikke har nogen "essens"), er meget stærkt egalitært, og det bæres af stærke værdier om det gode menneske, om at give de svageste en stemme og baserer sig i det hele taget på en positiv tilgang til udvikling af organisationer. Paradigmet er især udbredt i kommunale velfærdsinstitutioner.

Tidens hotteste koldfront

Meget ofte fremstilles det således, at disse styringsparadigmer er i konflikt med hinanden – både i teorien og i praksis. Lad mig give nogle eksempler: De professionelle er dem,



der udfører kerneopgaverne i den offentlige sektor. De andre styringsparadigmer er skabt med henblik på at påvirke de professionelle arbejde: Sætte det i system, effektivisere det, skabe samarbejde og hensigtsmæssig kultur mv. Det bryder de professionelle sig sjældent om. De synes især ikke om de tre paradigmer, der opbygger anonyme systemer, nemlig bureaukratiet og de to NPM-varianter. De professionelle kalder det blandt andet for 'djøfisering', og der klages over, at institutioner omdannes til pølsemaskiner, centralstyres, underlægges tælleregimer, detailstyres osv.

Omvendt synes de tre systemorienterede paradigmer, at de professionelle er for dårlige til at efterleve regler, overholde budgetter, effektivisere, koordinere, dokumentere osv. De anser de professionelle for at være fagidioter - snævertsynede og ledelsesresistente.

Tidens hotteste koldfront er den, der har udviklet sig mellem NPM i sin kontraktvariant og det relationelle paradigme. De er på alle måder hinandens modsætninger: Forskelligt menneskesyn, forskelligt syn på, hvad der er legitime og gode måder at styre på og forskelligt syn på hvordan der skabes forandring.

For mange regler er skidt

Det er faktisk sådan, at alle de seks styringsparadigmer har noget at lade hinanden høre – og noget forskelligt. Fx er det relationelle paradigmes kritik af NPM ikke den samme som det professionelle paradigmes. Og konflikterne er på mange måder forståelige. De skyldes for en stor dels vedkommende, at de fleste styringsparadigmer overdrives. Regler er ikke i sig selv noget skidt, men for mange regler er noget skidt. Ligeså med

kontrakter. Hvis de håndteres dialogisk og ikke svulmer op og rummer for mange mål, for dårlige mål, procesmål osv., er de ganske anvendelige. Benchmarking er også en god ting, men skal naturligvis tages med et gran salt, når man sammenligner karaktergennemsnit eller udrykningstider. Og inklusion er godt, men kan også komme over i empatisk omklamring.

Det er min opfattelse, at alle seks styringsparadigmer har anvendelige styringsværktøjer og -forståelser. De skal dog anvendes fornuftigt, og de skal kombineres på fornuftige måder, afhængigt af konteksten. Der er således ikke et bestemt idealmiks for alle offentlige organisationer – ikke engang for de enkelte sektorer. At kombinere styringsparadigmerne på rette vis kræver gode ledere – men det er en ganske anden historie.

Til slut: Mange ser regeringens bebudede tillidsreform som en demontering af NPM. Det er den muligvis, det vil tiden vise. Man kan dog kvalificere håbet i tre retninger:

1. NPM er heftigt institutionaliseret og ofte bedre end sit ry, og derfor ikke nem at demontere.
2. Alle seks af de gennemgåede styringsparadigmer har fornuftige bud på, hvilken positiv rolle "tillid" bør spille i den offentlige sektor. Det bliver spændende at se, hvilket tillidsbegreb der folder sig ud.
3. Der er ofte stor forskel på, hvad der siges, besluttet og gennemføres. ■

Artiklen er baseret på Leon Lerborgs bog "Styringsparadigmer i den offentlige sektor", udgivet på Jurist- og Økonomforbundets Forlag A/S, 2. udgave, juni 2011.

EKSPERT I STYRINGS-PARADIGMER



Leon Lerborg er chefkonsulent på Det Samfundsfaglige og Pædagogiske Fakultet, Institut for Ledelse og Forvaltning på professionshøjskolen Metropol i København og forfatter til bogen "Styringsparadigmer i den offentlige sektor." Læs mere om forfatteren og bogen: på www.djoef-forlag.dk

| **DET SKARPE
HJØRNE** |



Af Annette Klausen Bengtsson,
Mindfocus

En mellemliders bekendelser

Da jeg efter mange år som mellemlider kiggede tilbage på, hvordan jeg egentligt havde klaret opgaven, sprang tre store og klassiske brølere i øjnene på mig ...

JEG VAR EFTER NOGLE ÅR som betroet medarbejder og dygtig drifter blevet udnævnt til mellemlider. Og forløbet var klassisk: Ingen lederuddannelse, afklaringsproces eller andre kompetenceudviklende aktiviteter. Jeg skulle gøre det, jeg altid havde gjort, samtidig med at jeg nu også fik ansvar for medarbejdere. Og som leder var det naturligvis min opgave at få puslespillet til at gå op.

1. brøler: Jeg gjorde det hele selv

Som det ambitiøse menneske jeg er, havde jeg travlt med at vise ledelsen, at de bestemt havde valgt den helt rigtige til opgaven. Og jeg skulle i hvert fald ikke rende og spørge om hjælp hele tiden, så jeg forsøgte at klare det hele selv. Og det blev jeg ved med.

Jeg var jo vant til at være en super dygtig og habil drifter – hende, der altid fik klapp på skulderen for at klare det hele. Her havde jeg fået min største anerkendelse – og fodret mit egomonster.

2. brøler: Jeg undlod at skabe alliancer

Den næste store brøler var, at jeg undlod at skabe alliancer. Måske fordi alliancer i mine ører havde en negativ klang. Jeg har altid

“

Som det ambitiøse menneske jeg er, havde jeg travlt med at vise ledelsen, at de bestemt havde valgt den helt rigtige til opgaven. Og jeg skulle i hvert fald ikke rende og spørge om hjælp hele tiden, så jeg forsøgte at klare det hele selv.

været vildt provokeret over de aftaler, der blev lavet ved kaffemaskinen på gangen eller på golfbanen om eftermiddagen. Måske fordi jeg hverken drikker kaffe eller spiller golf ... Men jeg glemte, at alliancer også kan skabes andre steder – og at de er helt uundværlige, hvis vi nemmere vil have vores projekter igennem. Da jeg i stedet tænkte 'alliancer' som netværk, der kunne hjælpe mig med at sælge ideer internt i organisationen, faldt tingene i hak for mig.

3. brøler: Jeg tog ikke min rolle alvorligt

Den sidste store brøler var, at jeg ikke tog

min rolle alvorligt. Jeg blev ved med at fedte rundt i min mellemliderrolle uden at udvikle den. Jeg prioriterede ekstra arbejdstimer højere end netværk, mentorforløb, coaching og kurser, der kunne gøre mig til en bedre leder. Derfor gravede jeg mig selv længere og længere ned i driftsrollen, så jeg til sidst ikke kunne se mig ud af den. Og jeg spejlede mig kun i andre driftere, der begik den samme brøler som mig.

Så kære mellemlider: Nu kender du også de tre største brølere, og du kan vælge at gøre som mig. Du kan naturligvis også vælge at lære af mine fejl og styre udenom dem – hvilket jeg trods alt anbefaler. ■

Annette Klausen Bengtsson driver virksomheden Mindfocus, hvor hun hjælper mellemlidere til større mod og bedre ledelsesværktøjer. Find hende på www.mindfocus.dk