

OFFENTLIG LEDELSE 01 13

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Det syder og bobler

I værksteder og laboratorier finder ledere svarene på fremtidens velfærdssamfund. Kig med indenfor
Side 8-13

Tillid i små dryp

Regeringens tsunami af tillid er afløst af spredte byger
Side 2

JACOB BØTTER:
"Idiotisk at tro, at du ved alting selv. Spørg brugerne."
Side 18

Oplag

5.600 eksemplarer

Design og tryk

Datagraf

Hjemmeside

www.offentligledelse.dk

Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal

Ledersektionen i

Dansk Socialrådgiverforening

Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Charlotte Holmershøj,

Dansk Socialrådgiverforening

Redaktionen

Koordinator og redaktør:

Tina Juul Rasmussen

Telefon 28 76 56 54

Mail: tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,

Dansk Socialrådgiverforening

Mette Ellegaard,

Dansk Socialrådgiverforening

Telefon 70 10 10 99

Mail: me@socialrdg.dk

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal

Telefon: 33 30 43 40

Mail: chefgruppen@hk.dk

Bjarne Hesselbæk, Socialpædagogerne

Telefon 72 48 60 00

Mail: bhe@sl.dk

Adresseændring og abonnement:

Telefon: 3330 4340

Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer 3. juni 2013.

Deadline for indlæg og annoncer er den

1. maj 2013.

Forsidefoto: Scanpix

Magasinet Offentlig Ledelse udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.

Op på ølkassen

Man behøver ikke vente på et politisk reformudspil for at rydde op i mængden af krav og afrapporteringer. Københavns Kommune har skrevet sin tillidsreform ind i budgetaftalen for 2013. For tillid er ikke noget, man beslutter sig for – den skaber man, siger økonomidirektør Claus Juhl.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist // hs@stickelberg.dk • Foto: Torben Nielsen

LANDETS STØRSTE KOMMUNE satser på, at tillidsbaseret ledelse kan slanke og effektivisere administrationen, så man frigør penge til velfærd. Konkret ser man på, om man kan fjerne styringslag, afrapporteringer og politikker.

– Det handler mest af alt om at skabe et nyt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere lokalt, så vi behøver ikke vente på en reform fra Christiansborg. Tillid er ikke noget, man beslutter sig for. Det skaber man under de rette forudsætninger, siger økonomidirektør Claus Juhl.

Tillidsreformen er skrevet ind i budgettet for 2013, og arbejdet har allerede givet resultater. For eksempel har kommunen afskaffet sin politik for, hvordan man tager telefonen.

– Det er udtryk for, at vi har tillid til, at medarbejderne godt kan tale pænt til folk. Politikken blev formentlig forsøgt indført, fordi der var behov for at stramme op, men måske er det bedre, at lederen stiller sig op på en ølkasse og taler med medarbejderne om, hvad det vil sige at have en god telefonkultur, siger Claus Juhl.

110 forslag er blevet behandlet

Der kom 214 forslag, da ledere og medarbejdere for et år siden kunne pege på krav, de gerne ville af med. De 110 er man gået videre med.

– I de fleste tilfælde har vi afskaffet overflødige styringsredskaber, men nogle områ-

der kræver ændringer i love eller overenskomster. Alligevel er det lykkedes os at få fagligheden til at fylde mere og styringen mindre, siger Claus Juhl.

Sundhedsudvalget har for eksempel besluttet at gå væk fra at visitere borgere til 70-80 individuelle ydelser og tidsregistrere på dem. Nu deles de ældre ind i tre grupper alt efter deres behov for hjælp. Det er så op til hjemmehjælperne at agere inden for den enkelte gruppe ved at bruge deres sunde fornuft.

– Vi tror på, borgeren får den bedste ydelse, hvis hjælpen afhænger af situationen. Det må også være sjovere at være hjemmehjælper, når man ikke bliver fjernstyret af bestemte regler, men selv kan træffe beslutninger, siger Claus Juhl.

Ikke tale om anarki

Det kan lyde pudsigt, at en administrerende direktør for økonomiforvaltningen, der traditionelt vil have styr på pengesager og fakta, bekender sig til tillidsbaseret ledelse, men der er ikke tale om anarki, understreger Claus Juhl.

– Vi har stadig stramme regler om blandt andet økonomiske data og udlevering af medicin. Men vi spørger os selv, om en regel giver mening. Borgerrepræsentationen har vedtaget 22 krav ud over de nationale og dem fra EU om, hvordan vi skal købe ind. Er det ikke et udtryk for mistillid til indkøberne?

For Claus Juhl hænger tillidsbaseret ledel-



“

Vi spørger os selv, om en regel giver mening. Borgerrepræsentationen har vedtaget 22 krav ud over de nationale og dem fra EU om, hvordan vi skal købe ind. Er det ikke et udtryk for mistillid til indkøberne?

Københavns Kommune har, som et led i tillidskabelsen, afskaffet sin politik for, hvordan medarbejderne skal tage telefonen.

– Politiken blev formentlig forsøgt indført, fordi der var behov for at stramme op, men måske er det bedre, at lederen stiller sig op på en ølkasse og taler med medarbejderne om, hvad det vil sige at have en god telefonkultur, siger økonomidirektør Claus Juhl.

se godt sammen med økonomisk ansvarlighed, fordi man kan udnytte ressourcerne bedre og skaffe mere tid til institutionernes kernefaglighed.

– Tillidsbaseret ledelse kan også føre til en stigning i produktiviteten. En analyse i DSB viste, at lokoførerne kun kørte tog i godt 20 procent af arbejdstiden. Hvis man kan få sådan et tal højere op ved at tage medarbej-

derne med på råd om, hvordan deres arbejde kan tilrettelægges bedre, er der masser af økonomi i det. Vi skal give slip på noget styring, men vi skal stadig have data på blandt andet økonomi, sygefravær og pilleforbrug.

Tillidsbaseret ledelse er dybest set et spørgsmål om at bringe ledere og medarbejdere i spil.

– Lederne får mere tid til borgerne og til

medarbejdernes faglighed. Til gengæld vil de føle sig mere usikre, fordi de ikke længere kan leve op til god ledelse ved kun at udfylde skemaer om økonomi og sygefravær. De skal kunne udvikle butikken, og det er mere dif-fust, hvad det indebærer. Der vil være ledere, som ikke kan håndtere usikkerheden, men de fleste vil forhåbentlig synes godt om at få flere frihedsgrader, siger Claus Juhl. ■





Tsunami af tillid kommer i små bølger

Den offentlige sektor skal baseres på tillid, bebudede regeringen, da den tiltrådte. Men der kommer ikke en samlet tillidsreform. Det er ikke let at skære regler og kontrol væk til fordel for medarbejdernes innovative ideer, så tilliden kommer i stedet drypvis.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist // hs@stickelberg.dk

DAGTILBUD OG BESKÆFTIGELSE bliver de to første områder, hvor regeringen vil forsøge at luge ud i regler og administrative krav. Derefter skal tættekammen igennem syv andre velfærdsområder, men en samlet tillidsreform bliver der ikke tale om. Tilliden kommer drypvis.

Det har i flere år været et radikalt ønske at gøre op med regelstyring og kontrol af den offentlige sektor. Derfor indgår det i rege-

“

Når jobcentret skal indkalde alle på sygedagpenge til samtale, spilder man tid på borgeren med et brækket ben, som har en klar aftale om, at han kan vende tilbage til sit job.

Marlene Borst Hansen, kommunalordfører, De Radikale

ringsgrundlaget, at kommuner og regioner skal styres af tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering. Eller som overskriften i dette magasin fortalte i efteråret 2011: "Tsunami af tillid – ikke stormflod af cirkulærer."

Tsunamien lader dog vente på sig, men den bliver til noget, forsikrer både De radikale og Socialdemokraterne.

– Regeringen lægger vægt på, at tillidsreformen kommer, men det tager tid at skabe det rigtige grundlag. Dog er den ikke glemt, overhovedet ikke, siger Jan Johansen, vikari-

erende kommunalordfører for Socialdemokraterne.

Regeringspartierne har erkendt, at det ikke er den rigtige fremgangsmåde at lave én samlet reform, fortæller hans radikale kollega, Marlene Borst Hansen.

– Bertel Haarder opfordrede flere gange i sin ministertid kommunerne til at skrive til ham, hvis de syntes, regler var dumme. Jeg tror, han mente det oprigtigt, men man kan sammenligne det med en lagkage, der har trukket i lang tid. Den kan man ikke pille små ting ud af. Man er nødt til at skære et stykke. Derfor tager vi fat på hele områder.

Vi spørger naivt

Arbejdet kommer blandt andet til at foregå i partnerskaber med kommuner og i work-

shops med de involverede parter. Forsøgene med frikommuner indgår også.

– Vi spørger naivt: Hvorfor har vi dagtilbud? Det har vi for at få passet vores børn, men vi vil også udvikle dem til borgere. Hvis vi er enige om et overordnet mål, kan vi se på, hvordan vi kan indrette os anderledes, så vi når målet, siger Marlene Borst Hansen.

Det er afgørende at have et mål for øje, når man dropper standardløsninger og lader medarbejderne arbejde ud fra deres sunde fornuft, mener hun.

– Der vil selvfølgelig være regler, vi ikke kan se bort fra, men når jobcentret skal indkalde alle på sygedagpenge til samtale, spilder man tid på borgeren med et brækket ben, som har en klar aftale om, at han kan vende tilbage til sit job. Hvis alle ressourcer går til at udfylde skemaer, risikerer hovedmålet at drukne.

Lagkagen for stor til en reform

Det er meningen, at lugejernet skal igennem hele den offentlige sektor.

– Vi lægger bevidst ud med dagtilbud og beskæftigelse. Mens der ikke er voldsomt mange regler om dagtilbud, er beskæftigelse enormt tynget. Det giver to tilgange til de syv andre velfærdsområder, vi skal se på, siger Marlene Borst Hansen.

Men hvorfor er det så svært at lave en samlet reform?

– Lagkagen er så kæmpestor, at vi er bange for, at det ikke kan lade sig gøre at gå den igennem på én gang. Det er heller ikke én løsning, der skal til på alle områder. Hvis det kunne ordnes i et snuptag, var det blevet gjort for længe siden, for politikere har i årevis talt om, at vi skal have mindre bureaukrati.

Er det godt nok, at der ikke bliver en samlet reform?

– Når vi ser tilbage om fem år, fremstår det måske som en samlet reform. Men ja, det er godt nok, for vi ville risikere, at det ville ende i ord og erklæringer uden handling, siger Marlene Borst Hansen. ■

Gennemgangen af dagtilbud og beskæftigelse skal være afsluttet, så resultaterne kan indgå i forhandlingerne om kommunernes økonomi i maj-juni. Hvilke områder der står for tur derefter, beslutter Økonomi- og Indenrigsministeriet først, når den første indsats er evalueret.

TILLID ELLER MODERNISERING?

Tillidsreform eller moderniseringsreform – begreberne bruges i flæng, og det bunder formentlig i, at regeringen vil lave en moderniseringsreform med fokus på faglighed, tillid, ledelse og afbureaukratisering. Tillidsreformen er altså en del af moderniseringsreformen.

Hvem er fremtidens ledere?

Af chefkonsulent Steen Kabel, Inquiry Partners

Kommunalreformen har medført store ledelsesmæssige forandringer på det socialpædagogiske område. Et af de væsentligste spørgsmål er, hvem der skal være fremtidens ledere på området: Skal det være lærere, socialrådgivere, psykologer og håndværkere? Skal det være økonomer og cand. scient. pol'er? Eller skal det være fagpersoner med en socialpædagogisk baggrund og erfaring?

Det spørgsmål satte Leder- og mellemledersektionen i Socialpædagogerne Østjylland fokus på, da den i efteråret afholdt

et fokusgruppemøde om temaet: Hvem er fremtidens ledere? Bestyrelsen havde inviteret ledere og mellemledere fra kredsen til et åbent bestyrelsesmøde, hvor de diskuterede fremtidens lederprofil set i lyset af de økonomiske perspektiver og organisatoriske forandringer på det socialpædagogiske område, der er fulgt i kølvandet på kommunalreformen.

Det klare svar fra lederne var, at der skal være en faglig ledelse til at lede socialpædagogiske arbejdspladser. Men deres pædagogiske grunduddannelse skal suppleres

med relevant efter- og videreuddannelse, så de er gearet til at varetage den komplekse opgave, det er at være leder i dag.

Bestyrelsen følger op på temaet på leder- og mellemledersektionens årsmøde i marts, hvor Socialpædagogerne's formand Benny Andersen og chefkonsulent Steen Kabel, Inquiry Partners, kommer med deres bud på, hvorfor det er vigtigt med socialpædagoger som ledere af socialpædagogiske arbejdspladser – med efterfølgende debat om emnet.



Nyt landsudvalg for ledere hos Socialpædagogerne

Lederne hos Socialpædagogerne har valgt nyt Landsudvalg på landsmødet, som består af:

Birgitte Wold, formand
Morten Thestrup Hansen, næstformand
Lars Nielsen
Ulla Blok Kristensen
Elin Jensen
Peter Jørgensen
Holger Torp
Kim Holm Søby
Benny Andersen, repræsentant for forretningsudvalget
Marianne Sonne, repræsentant for forretningsudvalget
Michael Madsen, repræsentant for hovedbestyrelsen
Helle Mortensen, 1. suppleant

Fyret? Lønforsikring supplerer indtægten



HK/Kommunal tilbyder sine medlemmer en lønforsikring, som giver økonomisk tryghed, hvis man bliver afskediget. Den supplerer dagpengene, så man får 80 procent af sin hidtidige løn i et halvt år, hvis man mister sit job.

Lønforsikringen koster 35 kroner om måneden, som kan trækkes fra i skat, og man skal ikke gøre noget for at blive en del af ordningen. Det sker helt automatisk som medlem af HK/Kommunal og HK's A-kasse.

Læs mere om lønforsikringen på www.hk.dk/kommunal. Her er også spørgsmål og svar om ordningen.

Lederuddannelse skaber dynamik

37 ledere fra seks vestsjællandske kommuner har i januar færdiggjort diplomuddannelsen i ledelse. De ledere, som er dimitteret, stiller i højere grad end før krav til den øverste ledelse og stiller spørgsmålstejn ved strategiske og styringsmæssige initiativer, oplever vicekommunaldirektør i Sorø Kommune, Søren Ole Sørensen.

– Vi kan mærke, at vores ledere i højere grad end tidligere leder opad. Hvor de tidligere kun var opmærksomme på at drive deres egen butik, arbejder de nu også for helheden i vores virksomhed. Hvis vi for

eksempel har økonomiske udfordringer på ét område, er det hele fællesskabet, der er med til at løfte, da lederne har en bredere forståelse af virksomheden, siger Søren Ole Sørensen.

Sammen med ledere i Sorø Kommune har ledere fra Holbæk, Kalundborg, Odsherred, Ringsted og Slagelse Kommune gennemført diplomuddannelsen i ledelse på University College Sjælland. Indtil nu har 68 ledere fået et eksamensbevis.

Kilde: University College Sjælland

Kender du din markedsværdi – og har du en Plan B?

Har du overvejet dine muligheder, hvis du en dag skulle ønske dig et andet job? Eller måske bliver tvunget til at finde et nyt job? Ved du, hvad du er værd "derude," og hvordan du forøger dit handlerum i forbindelse med eventuel jobsøgning?

Mange vil nok svare nej til det. Men på et arbejdsmarked, ikke mindst det kommunale, hvor alt er under forandring, er det vigtigere end nogensinde før at kende sin markedsværdi. Høj markedsværdi giver høj handlefrihed, både når du er i job, og hvis du skal til at søge nyt job.

Så: Hvor gode muligheder er der for offentlige chefer og ledere på arbejdsmarkedet? Og hvad kan du i det hele taget gøre for at bevare eller øge din markedsværdi? Det kan du nu blive klogere på, når HK/Kommunal inviterer til en dag med AS3 direktør Jørgen Uhrbrand, som blandt andet sætter markedsværdi og jobafklaring på dagsordenen.

Tid og sted:

Torsdag den 4. april kl. 9.00–15.30
på First Hotel, Høje Taastrup
Torsdag den 18. april 9.00–15.30
Scandic, Aarhus Vest

Tilmelding:

hk.dk/kommunal under "dit fag, ledelse og arrangementer" senest den 20. marts for mødet i Høje Taastrup og 4. april for mødet i Århus. Kun for medlemmer af HK/Kommunals Chefgruppe.

Styrk de offentlige ledere i første række

Danmark har brug for dygtige ledere i første række. Derfor er der bred enighed om mere og bedre kompetenceudvikling af ansatte i stat, region og kommune. Otte ud af ti ledere mener, at lederuddannelser på AMU- og AU-niveau giver dem konkrete redskaber, de kan bruge i deres arbejde. Og to ud af tre mener, at undervisningen har gjort dem mere sikre i forhold til deres opgaver som leder, viser en Rambøll-undersøgelse.

I forbindelse med Trepartsaftalen i 2007 blev der afsat 30 mio. kr. til medfinansiering af offentlige lederes deltagerbetaling på blandt andet akademiuddannelser og AMU-uddannelser. Der fordeles samlet 21 mio. kr. til hel eller delvis finansiering af lederuddannelse på AMU- og AU-niveau i kommuner, regioner og statslige institutioner.



Læs mere på bedstpraksisledelse.dk, som samler viden om projekterne.

“

I realiteten er der ingen, der lige nu har nye bud på, hvordan vi kan effektivisere i det omfang, der er behov for.

Leon Lerborg, forsker på CBS og blogger på denoffentligsektor.dk om ledelse





Strategisk selvledelse

Lederen skal, hvis hun vil have succes med selvledende medarbejdere, ikke tage udgangspunkt i den enkeltes personlige interesser, ambitioner og håb, men i den forpligtelse, der ligger i at arbejde for en fælles sag, mener forfatterne. Selvledelse handler om at få medarbejderne til at finde ind til kernen i arbejdet, så de kan skabe værdi for organisationen.

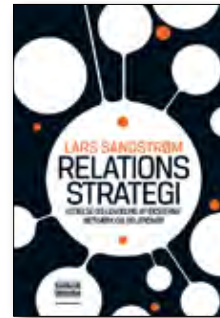
"Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning" af Anders Raastrup Kristensen og Michael Pedersen, Gyldendal Business, 220 sider, 300 kr.



Forskelle er en gave

Det er besværligt at være uenige og forskellige. Sådan kan det godt opleves, men det er netop i forskellighederne, at udviklingsmulighederne ligger. Øvelsen er at lære at bruge dem konstruktivt i samarbejdet, mener forfatteren. Bogen samler de forskelle, vi ofte støder på i hverdagen: I faglighed, siloer, centrale og lokale enheder, samarbejde over grænser, alder, seksualitet, køn og etnicitet.

"Forskelle er vitale for virksomhederne" af Elisabeth Plum, Gyldendal Business, 228 sider, 300 kr.



Udvikling af relationer

Nye tider, nye måder at skabe relationer på – det nye paradigme er det involverende relationsparadigme. I dag skal relationer og netværk være kendetegnet af innovation, brugerinvolvering og co-creation. Og lederne mangler værktøjer til at navigere i disse nye krav og måder at føre dialog og involvere sig på. Bogen giver eksempler på praksis fra virksomheder og organisationer.

"Relationsstrategi – ledelse og udvikling af eksterne netværk og relationer" af Lars Sandstrøm, forlaget Samfundslitteratur, 209 sider, 249 kr.



Succes som projektleder

Det er ikke de enkelte værktøjer og tilgange som er afgørende for, om en projektleder lykkes. Det er i højere grad måden, man som projektleder og projektorganisation ser på sine værktøjer og bringer dem i spil. Bogen viser, hvordan projektlederen kan skabe handlemuligheder i sin daglige praksis gennem både teori og konkrete værktøjer – og i sammenhænge, hvor standardiserede processer langt fra er løsningen.

"Systemisk projektledelse" af Henrik Schelde Andersen og Katrine Raae Søndergaard (red.), forlaget Samfundslitteratur, 193 sider, 259 kr.



Mentorprogrammer – sådan

Mentorprogrammer er på dagsordenen i virksomheder og organisationer for at fastholde og tiltrække medarbejdere. Gennem syv cases formidler bogen viden og erfaringer og kobler op til den største undersøgelse af mentorprogrammer i Skandinavien til dato. Bogen rummer en gennemgang af de overvejelser, organisationen bør gøre sig, hvis den beslutter at etablere mentorprogrammer.

"Mentorprogrammer i virksomheder og organisationer" af Kristen M. Poulsen og Christian Wittrock, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 240 sider, 585 kr.



Konsultation for ledere

Ledelseskonsulenter har i årevis bidraget til at udvikle dansk ledelse, blandt andet som bindeled mellem forskning og praksis. I bogen fortæller ni erfarne ledelseskonsulenter om deres personlige bidrag til denne udvikling. Bogen er dedikeret de ledere, som har modtaget rådgivningen – ikke konsulenterne selv. Blandt bidragyderne er Gunilla Larborn og Bent Engelbrecht.

"Ledelseskonsultation – med tillid og kant" af Jørgen Brask (red.), Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 398 sider, 495 kr.



Her holder varm luft og vindfrikadeller ingen steder

Mere for mindre, mere for mindre. Den økonomiske og demografiske virkelighed kværner i hovedet på alle, der færdes i velfærdssamfundets maskinrum. Mere velfærd for færre penge. Hvordan? 11 direktioner er gået i værkstedet for at skabe svaret på velfærdssamfundet, version 2.0.

Tekst Sarah Cecilie Boss, freelancejournalist // boss@journalist.dk • Fotos: Torben Nielsen

– **YDEROMRÅDE?** Tja, vi ligger i takstzone 72.

Grin og nik rundt om i mødelokalet. De kender det godt selv, Rødovre, Egedal, Holstebro, Jammerbugt og alle de andre.

Kedeldragterne er nobelt tøj, og skruenøglerne er bærbare og iPads, herinde i velfærds-

samfundets inderste og mest snirklede rør, stempler og ventiler. På en række strategicamps med titlen "Ledelsesrum1" arbejder 11 direktioner, ti kommunale og Glostrup Hospital, med hver deres konkrete udfordringer – alle født af den virkelighed, der længe har banket

insisterende på døren: vi bliver flere mennesker, der lever længere, men færre, der arbejder og betaler skat. Så der skal skabes velfærdsydelse til flere mennesker for færre penge.

Hvordan? Skal alle have? Eller hvem? Og hvorfor? Svarene kommer til at gøre ondt på nogle. Som en af direktionerne siger:

– Vi taler om, at borgerne i højere grad skal mestre deres eget liv, tage ansvar for deres eget liv. Men hvordan får vi dem til det uden at skabe en negativ reaktion i retning af "påstår du, at jeg ikke tager ansvar for mit eget liv?!"

En anden retter sig selv, da han bruger ordet "borgerne" og gør dem hurtigt til "menneskene" i stedet. Der skal flyttes bjerge de kommende år, og trillebørene med grus og småsten er allerede i bevægelse.

OM LEDELSESNUM1

Ledelsesrum1 er fire strategiske værksteder for kommunale og regionale direktioner og er en indsats fra Væksthus for Ledelse, Væksthus 1. De fire camps er etableret i samarbejde med bureauet Bindslev A/S. 11 direktioner har valgt at deltage:

Brønderslev, Egedal, Hjørring, Holstebro, Jammerbugt, Lejre, Lyngby-Taarbæk, Odsherred, Rødovre, Silkeborg og Glostrup Hospital.

Ledelsesrum1 strækker sig over fire camps á 24 timers varighed. De 11 direktioner mødtes første gang i oktober 2012 i København, anden gang i december i Aarhus, denne og tredje gang i Aalborg i februar 2013 og til slut i april.

Repræsentanterne for de 11 direktioner arbejder i grupper med deres udfordringer. I løbet af campens 24 timer samles grupperne i timelange seancer, hvor de sammen med en konsulent kommer videre med deres udfordringer. Efter seancerne skal hver direktion gøre rede for den seneste udvikling for alle deltagerne i rummet, inden de igen sætter sig sammen med deres egen gruppe og får mere sparring.

Det er tredje og næstsidste gang, de mødes, 24 timer hver gang. Efter at have været i København og i Aarhus står kaffekopperne nu på et hotel i Aalborgs industrihavn. Det er tid til fordybelse og arbejde med direktionernes egne, konkrete udfordringer, og det er tid til "små, strategiske forstyrrelser", som blandt andet består i oplægsholdere fra helt andre verdener til at give direktionerne indspark og et sæt nye værktøjer.

Med røven på kogepladen

De fire camps er udviklet af Væksthus for Ledelse i samarbejde med Bindslev, en virksomhed med speciale og mange års erfaring i at gennemføre komplicerede strategi- og innovationsforløb. Leder og strategisk rådgiver er Claus Bindslev, og som han siger:

– Det, der virker, er, at de møder nogen, der selv har haft røven på kogepladen.

Med det mener han de oplægsholdere fra andre verdener, direktionerne møder, men også det, at direktionerne møder hinanden. Alle i rummet har uafviselige erfaringer med det, de er her for. Og blandt andet derfor lyttere de til hinanden.

– Vi giver dem noget, de ikke har til hverdag. Dels giver vi dem tid til at fordybe sig i den vigtige udviklingsproces uden at driftsspørgsmål hele tiden tager over, dels giver vi dem mulighed for at arbejde, mens de lærer. De skaber, mens de er her, og de kan tage hjem og fortsætte, hvor de slipper her, understreger Claus Bindslev.

Veltrænede bullshit-detektorer

De har heller ikke sparringspanelet derhjemme. Det vil sige, de har velfærdskunderne – borgerne, der nok hellere end gerne gav dem et ualmindeligt klart svar på, hvad de synes om de seneste forandringer, men her har de flere par erfarne ører, der er svære at imponere:

Sparringspanelet, deltagerne skal præsentere deres ideer for på hver camp, består af William Rentzmann, tidligere direktør for Direktoratet for Kriminalforsorgen, Københavns tidligere overborgmester Ritt Bjer-

regaard, Claus Bindslev selv og af dagens oplægsholder udefra. Man kan kalde dem "veltrænede bullshit-detektorer"; altså nogle, der ikke accepterer varm luft og vindfrikadeller, men forlanger klare svar af direktionerne og prikker hårdt til dem – kræver, at de gør deres ideer og planer konkrete, så de kan føres ud i livet.

Et fortroligt rum

De første to camps gik med at spidse blyanterne helt. Hver direktion skulle komme med deres væsentligste udfordring de kommende år, og i løbet af den første samling i København og den anden i Aarhus er udfordringerne blevet til det, som her hedder "driver-spørgsmål." Altså det ene spørgsmål, der skal drive direktionens proces hele vejen og munde ud i helt konkrete handlinger, der skal ændre holdninger derhjemme.

Det hele bliver til som gruppearbejde, hvor direktionerne for en gangs skyld har tid til at melde sig ud af den daglige drift, sidde sammen og "sætte det lange lys på," som Claus Bindslev kalder det. De bliver parret med direktioner, der har udfordringer eller driver-spørgsmål, der er i familie med deres egne.

Skal det give bonus, kræver det, at deltagerne befinder sig i en lomme af dyb fortrolighed, hvor de kan være hudløst ærlige, famlende, søgende, afprøve ting uden at blive bedt om at svare på alle spørgsmålene et øjeblik efter. Og det holder, uden at blive for privat, mener Claus Bindslev:

– De taler om forskelle og er nysgerrige på hinanden, de er interesserede i at hjælpe og udvikle sammen.

Træder op for sparringspanelet

I løbet af campens 24 timer er grupperne samlet i timelange seancer, hvor de sammen med en konsulent fra Bindslev kommer videre med deres udfordringer. Efter seancerne skal hver direktion gøre rede for den seneste udvikling for alle deltagerne i rummet, og så sætter de sig igen sammen med deres egen gruppe og får mere sparring. Indtil de sidst på eftermiddagen dag 1 møder sparringspanelet.

Et medlem af hver direktion træder ind



på scenen foran panelet, der sidder ved et aflangt bord, og alle de andre deltagere ser på. Hver repræsentant har et par minutter til at fremlægge dagens udvikling. Panelet er som regel suppleret med en af dagens "fremmede" oplægsholdere. I dag er det Poul Pedersen, mejerichef på Thise Mejeri, som flankerer Ritt Bjerregaard, William Rentzmann og Claus Bindslev.

Og her bliver hverken lagt fingre eller kære mødre imellem. Paneldeltagerne er hypersensitive over for enhver fært af skrivebordsløsninger og skrivebordsord. Som Ritt hurtigt konkluderer over for en direktion:

– Der er en tendens til, at alt bliver gjort op i mangel på bedre kommunikation. Det er for nemt.

Og Poul Pedersen gentager et nyt ord fra sit oplæg tidligere på dagen over for en anden direktion:

– Vi taler så meget om, at man skal være visionær. Jeg ville ønske, der var flere, der var passionære. Brug jeres lidenskab, jeres passion, og lad den brænde igennem. Så skal I nok få de andre med jer.



Det, der virker, er, at de møder nogen, der selv har haft røven på kogepladen.

Claus Bindslev, strategisk rådgiver

Og som han siger til en tredje direktion:

– I må jo ikke bedrive politik, men I må meget gerne bedrive sund fornuft.

Over for en fjerde direktion pointerer William Rentzmann, hvor vigtigt det er, at en strategi ikke bare vedtages i direktionen og meldes ud i organisationen. Den skal kommunikeres begavet og målrettet til hver eneste medarbejder. For som han siger:

– Jeg havde en skotsk kollega, der sagde "It's just one word from me – and then they do exactly what they want" – det er bare ét ord fra mig, og så gør de præcis, som de selv vil. Men det er jo fint, hvis vi alle sammen er enige om, hvor vi skal hen.

Sparringspanelet består af Poul Pedersen, mejerichef på Thise Mejeri (yderst th.), som flankerer Ritt Bjerregaard, William Rentzmann og Claus Bindslev (yderst tv). De accepterer hverken varm luft eller vindfrikadeller fra direktionerne, som fremlægger forslag til løsninger på deres udfordringer.



Den nye normal skal være positiv

Panelet runder af med Claus Bindslev, som reagerer på den tendens, der er – ikke bare her, men i medier og mange andre steder, hvor man diskuterer velfærdsstatens fremtid – til udelukkende at se den som et stort, sort mørke, vi hjælpeløst glider ind i. Han opfordrer til, at man ser den nye normal som noget, der gør det muligt at løse opgaverne på nye måder. Se alt det, der åbner sig i stedet for at fokusere på det lukkede:

– Kan vi aftale, at vi er de første i Danmark, der kun taler positivt om fremtidens velfærdssamfund? Tænk, hvis vi her i rummet er de første, der taler om at åbne vores velfærd og samvær. Ikke kun mediesnak om at lukke skoler og skruer ned for ældreplejen?

Alle i lokalet nikker. Jo, det vil man gerne være de første til. Selv om man fornemmer, at det er enklere sagt end gjort, når man kommer hjem til direktionsgangene igen.

Vendepunktet giver sug i maven

Næste formiddag runder Claus Bindslev campen af:

– Vendepunktet er nu. Næste gang, vi mødes, er det sidste gang i den her sammenhæng, og da holder vi fast i det fortrolige rum. Indtil dag 2. Så lukker vi offentligheden indenfor. Vi får repræsentanter fra regering og fagbevægelse til at komme, måske også et par journalister. Så skal I være klar til at præsentere jeres ideer, jeres drømme, jeres mål for dem. Det er en unik mulighed for jer til at påvirke den retning, velfærdssamfundet og -ydelserne tager.

Det kollektive sug i maven er mærkbart. Næste gang skal der handlinger på bordet. ■

ET SUBLIMT ARBEJDSVÆRKSTED

– Målet har været at give direktionerne et tilbud om at arbejde med deres strategiuudvikling på en anderledes måde, end de plejer. Vi har stræbt efter at skabe et "sublimt arbejdsværksted," hvor vi giver dem nogle rammer, de ikke selv kan skaffe sig. Inspiration og facilitering, et debatpanel, der støtter og udfordrer, og ikke mindst en kontekst, hvor andre direktioner sidder tæt på og giver sparring til deres problemstillinger og overvejelser.

"Det lange lys er jo 15-30 år"

Egedal 2040-visionen og et ydelses-paradigmeskifte i Holstebro. To kommuner fra hver sin ende af Danmarkskortet har valgt at lægge direction til Ledelsesrum1. Men grundlæggende med den samme udfordring som alle andre: Mere for mindre.

Tekst: Sarah Cecilie Boss freelancejournalist // boss@journalist.dk • Foto: Torben Nielsen

I HOLSTEBRO ER driverspørgsmålet et, der handler om at skabe et paradigmeskifte i måden, man laver velfærdsydelser på. At bevæge sig fra at være myndighed til at være serviceyder. At skabe fleksible ydelser. At opfatte borgeren som medspiller og medproducent. Det kræver, at alle – kommunen og dens borgere – vænner sig til en ny måde at opfatte og bruge hinanden på. Det er det, kultur- og sundhedsdirektør Anders Kjærulff og personale-, social- og arbejdsmarkedschef Helle Bro er her for sammen med den seks mand store Holstebro-direktion.

Egedal vil af med opfattelsen af, at kommunen er en soveby, der består af tre sammenlagte forstadskommuner. I stedet vil man være en "leve-by" med skøn natur lige uden for døren, højt til himmelen og nem adgang til hovedstadens arbejdsmarked og kulturtilbud. Egedal skal være det sted, man tager hen, når man tager hjem – med alt det gode, ordet "hjem" rummer for de fleste. Hvordan det nye Egedal ser ud forsøger Peter Olrik, direktør, og Lars Wilms, kommunaldirektør, at skitsere sammen med det tredje medlem af Egedals direktion, direktør Jacob Madsen.

Fra ulvetime til engletime

Direktionen lader resten af rummet kigge med i sin fremtidsvision "Egedal 2040" den første dag i Aalborg. Det er en drøm om en kommune, der udvikler rammerne i dialog med borgerne, og hvor civilsamfundet fylder dem ud. Et sted, hvor den sociale kapital både kan ses og omsættes – man taler om de frivillige tjenester som "egedalere," der kan

udveksles mellem mennesker, og skabe situationer, både "køberne" og "sælgeren" vinder på. Det er et Egedal, der er nemt at komme hjem til og nemt at være hjemme i. Det er en by, hvor forældre til børn i institutioner tjekker "Børneintra" på vej hjem i tog eller bil – en app, der gør det muligt at se, høre eller læse, hvad børnene har lavet i dag, så man er velforberedt, når man henter sine børn – og en app, hvor forældrene kan svare på legeaftaler på afstand i stedet for at skulle ringe rundt. Daginstitutionerne har længere åbent, for forældrene skiftes til at være med til at holde dem åbne, når pædagogerne går hjem. Når man kommer hjem, er indkøbene ordnet. I løbet af dagen har familien bestilt varer på nettet, til gavn for de lokale butikker, og varerne er bragt til døren af Egedals ledige – meningsfyldt aktivering.

Da Egedal er færdig med præsentationen hænger én sætning fast i luften:

– Hvorfor går I ikke bare hjem og gør det med det samme, spørger Claus Bindslev.

Direktørerne ser på hinanden over bordet, hæver brynene og smiler:

– Tja, hvorfor ikke?

I har krav på loyalitet fra jeres politikere

Afstanden mellem Egedal og Holstebro er i dag snævret ind til et par meter mellem bordene, og nordvestjyderne fortæller om deres vision: At Holstebro Kommune og dens borgere skal komme til at opfatte kommunen som en serviceyder, ikke som en myndighed, blandt andet ved at gøre ydelser fleksible i stedet for rigide og centralt fastsatte. Det

kræver, at borgere og kommune arbejder sammen for at løse de fælles udfordringer.

– Det handler om at opretholde kvaliteten med færre penge – og med større sikkerhed for de svageste, forklarer Helle Bro, arbejdsmarkeds-, personale- og socialdirektør i Holstebro.

For Holstebro handler det meget om, at de lokale politikere skal stille sig i spidsen for udviklingen og den nye definition af velfærdsmodellen. Intet kan lade sig gøre uden politikernes accept, og som sparringspanelet senere på dagen siger til Holstebro:

– I har krav på loyalitet fra jeres politikere, og I skal på den anden side hjælpe dem med at finde de steder, hvor borgerne kan aktiviseres, så I kan gøre den her drøm til virkelighed.

For det ligger i de fleksible ydelser, at der skal prioriteres anderledes end nu, at ydelser ikke nødvendigvis skal være noget, alle har krav på, og at fremtiden ikke nødvendigvis bringer samme brede palet af velfærdsydelser som i dag, men mere målrettede ydelser. Og her kommer politikerne ind i billedet.

Med Bomholt i bagagen

Det ryk, der kommer nu, er mindst lige så stort som det, der skete i Holstebro i 1950'erne. Dengang lå arbejdsløsheden væsentligt over landsgennemsnittet, og tristessen var udbredt. Den daværende Holstebro-borgmester så mange muligheder i at ride med på "Bomholt-bølgen." Navngivet efter Julius Bomholt, som i de år blev Danmarks første kulturminister. Bølgen fik borgmesteren til

“

Jeg har været chef i det offentlige i tyve år, og jeg har aldrig stået neden for en stejlere mur end den, vi står ved nu.

Kultur- og sundhedsdirektør Anders Kjærulff, Holstebro Kommune

at forsøge at skabe en ny fortælling, en ny følelse i Holstebro, og den fik ham til at alliere sig med Poul Vad, kunsthistoriker og forfatter. Og på et øjeblik fik de to skabt det årtis skandale i byen: Vad købte en Giacometti-skulptur på byens regning – i dag går de til priser med mindst seks cifre, hvis ikke syv. Forargelsen i den hårdt plagede by var så stor, at skulpturen blev forvist til et lager, til kommunalvalget var forbi. I dag står hun på sin plads foran det gamle rådhus. For at undgå hærværk bor hun under pladsen om natten, og hver morgen klokken ni hejser hun op i lyset.

– I dag kender alle fra Holstebro og omegn jo den skulptur som "Maren o æ woun". Alle kender den, alle har et forhold til den. Så selv de meget svære ting kan flyttes – og i Holstebro er vi humlebi'en, der flyver, siger Helle Bro.

Her spørger vi hvorfor

Både Holstebros og Egedals direktioner er godt tilfredse med, at de valgte at tage den tid ud af deres travle kalendere, det kræver at rejse på strategicamp fire gange på et halvt år.

– Det er meget værdifuldt at arbejde sammen med de andre direktioner. Det er givende, fordi alle er ærlige, åbne, og rummet er fortroligt. Vi respekterer hinandens store viden og erfaring, og vi kan bruge hinanden, siger Helle Bro.

– Det, vi arbejder med her, tager vi med hjem på vores direktionsmøder, og det kommer til at flytte noget. Vi føler, vi får en masse nyt tankegods og inspiration til den gode fødsel af alt det nye, vi skal i gang med, supplerer Anders Kjærulff, hendes kollega.

At det er krævende at få kalenderen til at hænge sammen og prioritere samlingerne her, lægger Lars Wilms, Egedals kommunaldirektør, ikke skjul på:

– Men vi har valgt at sige, at her har vi et "kreatarium", hvor vi kan arbejde frit med det rigtigt svære og med det, der ligger mange år fremme.

Hans kollega, direktør Peter Orlík, fremhæver også tidsperspektivet som rigtig vigtigt i en arbejdsvirkelighed, hvor politikerlaget kan have svært ved at tænke længere frem end til næste valg:

– Vi troede længe, at det lange lys var fire til fem år, men det er jo 15-30 år. Det andet er nærlys, kan man sige. Og vi arbejder med at se slutscenen for os, så vi kan blive konkrete på, hvordan vi når dertil. Samtidig arbejder vi hele tiden med, at processerne derhjemme spiller sammen med det, vi arbejder med her. At det bliver inden for den samme lyskegle, siger han.

Direktionerne er enige om, at uanset hvordan andre kommuner og regioner griber fremtidsperspektiverne an, så kan man ikke få virkeligheden til at gå væk – man er nødt til at forholde sig meget alvorligt til de forandringer, den skaber: Mere for mindre.

Som Anders Kjærulff, Holstebro, siger:

– Jeg har været chef i det offentlige i tyve år, og jeg har aldrig stået neden for en stejlere mur end den, vi står ved nu. Men det er samtidig den sjoveste og den største udfordring nogensinde. ■

Helle Bro, personale-, arbejdsmarkeds- og socialdirektør i Holstebro Kommune (tv) og Anders Kjærulff, kultur- og sundhedsdirektør samme sted. De kunne som bonusinfo fortælle kollegerne, at Holstebro er det sted i landet, der bliver solgt flest digtsamlinger pr. indbygger.



Samarbejdsdrevne innovationslaboratorier kan være et skridt på vejen mod offentlig innovation, hvor både borgere, medarbejdere og ledere anerkendes som værdifulde aktører. Det viser eksperimenter med denne nye metode.



Det innovationsmoderne

Af Anders F. B. Jensen og Peter Triantafillou

DET OFFENTLIGE SØGER med lys og lygte efter metoder, der inddrager og åbner for nye perspektiver og løsninger til at håndtere de daglige opgaver i den offentlige sektor, ofte under den fælles overskrift: Innovation. Nylige forsøg antyder, at samarbejdsdrevne innovationslaboratorier (SIL) kan være en del af vejen frem. Her er et potentiale for at styrke samarbejde og nytænkning i de offentlige indsatser.

Ved et arrangement i Digitaliseringsstyrelsen i september sidste år blev der afholdt to SIL. Det ene blev faciliteret af Midtlab, innovationsenheden i Region Midtjylland. Det andet var organiseret af professor Jacob Torfing fra forskningsprojektet CLIPS. De to SIL søgte at fremme dialog og nytænkning på tværs af styringskædernes forskellige aktører og niveauer.

Forsøgene stadig i sin vorden

Disse laboratorier er som metode intensive, direkte rettede mod aktuelle problemer, kan gennemføres med få omkostninger – og ikke mindst er de samarbejdsdrevne. På relativt kort tid kan de skabe nye ideer med klangbund blandt dem, som skal gennemføre dem, viste laboratoriedagen. Men også, at der er et par vigtige fokuspunkter, der bør arbejdes videre med. For det første skal forventningsafstemningen i laboratorierne prioriteres: Skal der arbejdes videre med laboratoriets ideer eller ej, og i givet fald hvordan? For

det andet bør organisationerne indarbejde gennemsigtighed med hensyn til, hvordan nye ideer i forlængelse af dem fra dagen, håndteres.

SIL kan bidrage til at imødekomme et behov i videnssamfundet for at organisere sig på måder, der anerkender den enkelte som aktør, ikke bare i sprog, men gennem handling – uanset om man er borger, medarbejder eller leder. Kun herigennem kan man sammen begynde at udvikle den fælles forståelse for opgavernes kompleksitet, innovative løsninger kræver. Forsøgene med laboratorier er dog stadig i sin vorden – de er i sagens natur eksperimenterende og bør designes efter det aktuelle behov og problemstillinger. På den måde er de to metoder, som blev afprøvet denne dag, ikke de eneste mulige.

”Kort og kontant”-laboratoriet

Siden 1960'erne har offentlig innovation været på den politiske dagorden i OECD. Men først siden 2000 er der kommet fokus på, hvordan mennesker anerkendes som centrale faktorer, hvis det nye også skal leves. Rollerne er derfor ved at blive skrevet om, så de, der skal gøre noget nyt, også kan være med til at udvikle dette nye. Det handler derfor om at omstille de offentlige systemer, så de i højere grad anerkender borgerne, medarbejderne og lederne som aktører, der må bidrage til at skabe nytænkning og innovation. Samarbejdsdrevet-, service-, og antropologisk design af

innovation og styring kan ses som nye veje til at gøre det. CLIPS' og Midtlabs laboratorier var begge drevet af denne forståelse.

Jacob Torfings laboratorium samlede centralt placerede folk i den beskæftigelsespolitiske styringskæde til en diskussion i to timer, der handlede om at forbedre samarbejdet i udformningen og implementeringen af den aktive beskæftigelsespolitik med afsæt i disse spørgsmål:

1. Hvordan er samspillet, kommunikationen og samarbejdet mellem ministerium, regioner, kommuner og andre relevante aktører?
2. Hvilke aspekter ved det vertikale samspil fremmer og hæmmer udviklingen af innovative løsninger på komplekse problemer?
3. Hvordan kan samspillet mellem niveauerne forbedres, så der skabes bedre og mere innovative løsninger på de mange komplekse problemer?

Den overordnede logik var at lade laboratoriet starte i ”problem-mode” og derefter bevæge sig over i ”løsnings-mode.” Deltagerne blev først bedt om at fortælle, hvad de synes fungerede godt i samarbejdet mellem styringsniveauerne. Derefter skulle de tage udgangspunkt i akutpakken for dagpengemodtagere.

Der var masser af debat og aktiv medvirken i laboratoriet. På den ene side var det en stor fordel, at deltagerne var godt inde i stoffet, kendte hinanden på forhånd og med et stort ansvar for at få politikken til at fun-

“

Laboratorierne adskiller sig fra andre dominerende ledelsesværktøjer ved direkte at tage udgangspunkt i de eksisterende samarbejdsrelationer og konkrete problemer.

menneske

gere, både nu og i fremtiden. Det betød, at man kunne komme lige til sagen, og at der dannede sig en vis konsensus om et antal løsningsforslag, men der var også uenigheder. På den anden side manglede der deltagere, som udfordrede vanetænkningen. I et fremtidigt laboratoriedesign bør det tænkes ind fra starten.

”Langt og læringsorienteret”-laboratoriet

Midtlabs laboratorium samlede deltagere fra social- og arbejdsmarkedsområdet – beslutningstagere, andre embedsmænd og konsulenter. Aktørerne deltog i et heldagsforløb faciliteret af to erfarne konsulenter. Laboratoriets procesdesign havde følgende elementer: Intro af dag- og emneområde, brainstorm, opdeling i arbejdsgrupper, konkretisering af ideerne og videre specialisering i arbejdsgrupperne, udkrystallisering af løsningsforslag, og samlet afsluttende plenum med vidensdeling mellem grupperne. Her arbejdede deltagerne med to problemstillinger:

1. Muligheder og hurdler i forbindelse med øget brug af socialøkonomiske virksomheder, offentlige-private partnerskaber og offentlig-privat innovation.
2. Muligheder for at gentænke indsatsen ved at designe med fokus på den borger, som har behov for, at de tre sektorer spiller sammen, for eksempel matchgruppe 2 og 3, ledige med problemer udover ledighed.

Afslutningsvis præsenterede grupperne dagens arbejde for hinanden. I relation til spørgsmål 1 foreslog man blandt andet at arbejde videre med at skabe rummelige arbejdspladser i eksisterende store virksomheder. Og som svar på spørgsmål 2 foreslog man at arbejde videre med en slags “key account managers,” som kunne bidrage til at være tværgående hjælpere for borgerne og binde forløb sammen.

Laboratorier er anderledes ledelsesværktøjer

Laboratorierne adskiller sig fra andre dominerende ledelsesværktøjer ved direkte at tage udgangspunkt i de eksisterende samarbejdsrelationer og konkrete problemer på et offentligt indsatsområde.

Som ledelsesværktøj placerer laboratorierne sig et sted mellem Lean Management på den ene side og Teori U-tilgangen på den anden. I Lean Management forventes ledere og medarbejdere at tænke nyt midt i hverdagens opgaveløsning. Det er ofte svært, dels på grund af en individuel tilgang til problemerne – man adresserer ikke samarbejdsrelationerne – og dels på grund af manglende distance til eksisterende problemopfattelser og rutiner. Omvendt søger Teori U at fremme nytænkning og innovation ved helt at løsrive aktørerne fra deres daglige kontekst og opgaver. Her er samarbejdsrelationen heller ikke tænkt ind som led i udviklingen af

FORSKERNE I LABORATORIET



Peter Triantafillou, cand.scient., professor i offentlig politik og resultatstyring ved Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet. Forsker og underviser i politik og administration med særligt fokus på konsekvenserne af resultatstyring og resultatmålingssystemer i den offentlige sektor. Har tidligere forsket i de politiske aspekter af HRM og personalecoaching.



Anders F. B. Jensen, Ph.d-studerende i, hvordan vi skaber mål, der er fællesskab om, og som vi kan styre efter. Ansat i Finansministeriets forskningsprojekt SLIP og tilknyttet Midtlab i Region Midtjylland. Tidligere organisationskonsulent ved Aarhus Sygehus, samt forelæser og fagudvikler ved Københavns Universitet.

ny problem- og løsningstænkning. Man kan, isoleret set, diskutere om de to laboratorier, vi observerede, adskiller sig væsentligt fra workshops, som de er flest. Når de alligevel gør, er det fordi laboratorierne systematisk satser på at samle aktørerne i og omkring styringskæderne. Det rummer kimen til og muligheden for at konkretisere og diskutere mulige strategier til at håndtere problemer. Der er også værdi i at anerkende i handling, hvem aktørerne på et område er og lægge op til, at de udfører ideerne bagefter. Derved får laboratorierne et andet handlingsorienteret fokus. ■

Socialrådgiverne får ny lederpolitik

Dansk Socialrådgiverforenings ledersektion har vedtaget en ny lederpolitik. Baggrunden er den stigende kompleksitet i kravene til offentlige og private ledere, hvor færre ressourcer og stadig større udfordringer og forandringer sætter dagsordenen. Kernen i den nye lederpolitik er kort fortalt at se ledere på alle niveauer som strategisk vigtige både for udviklingen af socialrådgiverprofessionen og for udviklingen af arbejdsvilkår for de ansatte socialrådgivere. Lederne skal sikres indflydelse, gode vilkår og et tilstrækkeligt ledelsesrum.

Fem områder i fokus

Lederpolitikken rummer fem fokusområder:

God professionel ledelse, der handler om relevant og nødvendig lederuddannelse. Løn – ledere skal have løn, som afspejler deres ansvar og kompetencer. Uddannelse og netværk, som handler om at sikre diplom- og masteruddannelse til lederne samt at give dem adgang til netværk med målrettet sparring om deres udfordringer. Lederernes arbejdsvilkår, som skal sikres allerede ved ansættelsessamtalen. Og endelig dialog med og om ledermedlemmerne, blandt andet om serviceringen fra Dansk Socialrådgiverforenings side.

– Lederpolitikken er meget ambitiøs og forpligter både foreningen og medarbejderne, men jeg forventer, at vi med lederpolitik-

ken kan være med til at sætte dagsordenen for god offentlig ledelse, siger Anders Fløjborg, formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening.

Ledersektionen har også valgt ny bestyrelse, som nu består af:

Anders Fløjborg, formand
Anne Steenbjerg, næstformand
Helle Christoffersen
Jeppe Bülow Sørensen
Rikke Rødekilde
Anni Spiele

Læs hele lederpolitikken på socialrdg.dk under "medlemsgrupper" og "ledere".

Bettina Post direktør i nyt socialt initiativ



Tidligere formand for Dansk Socialrådgiverforening, Bettina Post, har fået stillingen som direktør i organisationen headspace – et australsk koncept, som nu er kommet til Danmark. Headspace åbner en række centre rundt om i landet, hvor unge med store og små vanskeligheder kan gå ind fra gaden og blive mødt og hjulpet både af andre unge og af voksne med professionel baggrund. Det Sociale Netværk med bestyrelsesformand Poul Nyrup Rasmussen i spidsen står bag headspace i Danmark og har rejst 30 millioner kroner fra private fonde og fået tilsagn fra seks kommuner, der hver især bidrager med en halv stilling i deres respektive kommuner de næste to år – for at skabe et forbindelsesled mellem kommunen og det lokale center, skriver fagbladet Socialrådgiveren.

Kommunalreformen er evalueret

Det kommunale Danmarkskort skiftede markant udseende i 2007, da Kommunalreformen trådte i kraft. Nu har Økonomi- og Indenrigsministeriet evalueret reformen. Evalueringen rummer en lang række forslag til at justere måden opgaverne, blandt andet det specialiserede socialområde er fordelt og finansieret på – med afsæt i de udfordringer, der har vist sig, siden fordelingen af opgaver og udgifter forandrede sig for seks år siden.

Læs evalueringen på www.oim.dk

Syv gode råd til strategisk kompetence

Strategisk kompetence handler om evnen til at forstå og tage ansvar for sine egne opgaver ud fra et helhedsperspektiv. Det, som du og dine medarbejdere gør, skal hænge sammen med organisationens primære opgave.

På lederweb.dk finder du syv gode råd til at styrke medarbejdernes strategiske kompetence.



Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Udover at være fast coach på Offentlig Ledelses artikelserie om ledelsesudfordringer, er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I "Udfordringen" deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

Sæt kursen og lad medarbejderne finde vejen

"Hvordan kan jeg være en god leder for medarbejdere, der er spredt over flere adresser, og som jeg ikke ser dagligt?" Sådan lyder udfordringen i distanceledelse.

Af freelancejournalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

Som leder for medarbejdere på flere adresser er din absolut vigtigste opgave at sørge for, at de kan lede sig selv. Når du ikke er en synlig leder, der dagligt er til rådighed og kan svare på stort og småt, er det særligt vigtigt, at dine medarbejdere er rustet til selv at tage de rigtige beslutninger.

Det sikrer du dig ved at udstikke en meget tydelig kurs. Dine medarbejdere skal være 100 procent bevidste om i hvilken retning, du ønsker, at de arbejder. De må ikke vakle og blive usikre.

Dyrk en fælles forståelse

Det bedste, du kan gøre for dine medarbejdere, er derfor at dyrke en grundlæggende, fælles forståelse for "forretningen." Sørg for, at de kender dens overordnede filosofi. De skal være bevidste om dine faglige forventninger til dem, hvilke ressourcer de har til rådighed og hvilken grundlæggende passion, der præger og driver arbejdspladsen.

For alle dine medarbejdere er målet det samme. De bør være fuldt bevidste om, hvilken opgave de er sat sammen for at løfte. Hvordan de løfter den, har de til gengæld selv stor indflydelse på. Derfor kan vejen til målet variere fra medarbejdergruppe til

medarbejdergruppe, og det må du acceptere. Din opgave er at støtte hver arbejdsgruppe i at finde en farbar vej.

Glem hierarkisk ledelse

Glem i den forbindelse alt om traditionel, hierarkisk ledelse. Når du har medarbejdere fordelt på flere adresser, og du derfor ikke er en synlig leder i det daglige, kan du ikke styre dine medarbejdere. For jo mere du forsøger at styre dem på distance, jo mere hæmmer du de resultater, som de afdeling kan opnå. Du får usikre medarbejdere, der ofte ringer for at få din vurdering af dette og hint. Og det er ikke i din interesse.

I stedet for at udstede ordre, bør du vise tillid. Vejled og hjælp dine medarbejdere gennem de spørgsmål, du stiller til deres arbejde. Er du en klog leder, spørger du, hvordan du kan hjælpe dem med at nå deres mål. Hvad du kan gøre, for at de bedst muligt kan udfolde deres evner og levere en god præstation i forhold til arbejdspladsens målsætning.

Som distanceleder udstikker du altså kursen og gør målet tydeligt, og derefter er din fornemmeste opgave at understøtte dine medarbejdere i at nå frem ad de veje, som de selv finder bedst.

“

Distanceledelse lykkes kun, når du har medarbejdere, der magter at arbejde selvstændigt. Du skal være der for dem og hjælpe dem med at holde fokus, men de skal selv kunne løfte opgaven og være selvkørende.

Skal magte selvledelse

Dog skal du være opmærksom på det faktum, at distanceledelse kun lykkes, når du har medarbejdere, der magter at arbejde selvstændigt. Du skal være der for dem og hjælpe dem med at holde fokus, men de skal selv kunne løfte opgaven og være selvkørende.

Dine medarbejders selvstændighed er altså også afgørende for, om du kommer i mål som distanceleder. Heldigvis er danskere generelt gode til selvledelse, så dit udgangspunkt er godt. ■

Lederen anno 2023

Hvordan ser arbejdsdagen ud for en offentlig leder om ti år? Hvilke kompetencer har den offentlige leder med sig på arbejde til den tid? De tre formænd bag Offentlig Ledelse og to forskere på området giver deres bud.

Af Helle Jung, freelancejournalist // hellejung@mail.dk



Anders Fløjborg, formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening og afdelingsleder for Børn- & Ungeafdelingen i Vordingborg Kommune:

– Fremtidens lederopgaver vil fortsat være præget af mødeaktivitet, men som videokonferencer og andre virtuelle løsninger. Arbejdsdagen vil blive betydeligt mere matrikelløs, fx med videostreaming, og derfor kommer netværkskompetencer stadig mere i centrum i kombination med funktionsfællesskaberne. Den nuværende søjlestrukturering er under afvikling og vil blive afløst af medarbejdere, der er sat sammen efter funktion ud fra faglighed og de kompetencer, der er behov for.

Dermed vil ledelsesarbejdet også blive mere kompliceret og den enkelte leders faglighed større og mere kompleks. Funktionsfællesskaber bliver den nye måde at arbejde på. Derfor vil der også blive lagt mere vægt på ledernes evner til at planlægge strategisk og taktisk.

– Lederne skal være specialiserede og kunne tilpasse deres særlige værktøjer til det område, deres medarbejdere fungerer i. Netværk vil fremover blive brugt til at udvikle de påkrævede værktøjer og kompetencer, også sammen med andre sektorer, brancher og virksomhedstyper.

Vi skal opbygge en kollektiv viden og dele den, både det offentlige og det private imellem og på lokalt, nationalt og globalt niveau – alle steder, hvor man kan supplere hinanden. De, der holder på deres viden, overlever ikke, hverken som ledere eller organisationer. Fremtiden handler om partnerskaber, hvor forskelle og videndeling skaber styrken. Og netværk vil hele tiden omformes, efterhånden som man har udtømt de gensidige muligheder og får nye behov, alt sammen styret af funktioner.



Dorthe Pedersen, lektor, ph.d., Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School:

– Den offentlige leder kommer til at arbejde mere netværksorienteret udenfor sin sektor. Det offentlige vil ikke fremover være i stand til at løse alle velfærdsopgaver alene, så der skal tænkes på tværs af sektorer og strukturelle grænser efter partnerskaber til gensidig nytte. Vi kommer til at se nye og meget større samarbejder end den hidtidige outsourcing. Netværk og ny samfundstænkning bliver en vigtig del af løsningen på fremtidens velfærd. Jeg tror ligesom statsministeren på, at borgeren skal hjælpe os ud af krisen, for erfarin-

gerne viser, at markedet ikke kan løse det alene. Vi er nødt til at tænke kreativt, fordi vi står over for stigende behov og opgaver, men færre ressourcer. Lederen skal derfor involvere både medarbejdere, borgere og samarbejdspartnere, mens kontrol og bureaukrati skal vige for tillid og proces. Det vil ikke nødvendigvis minimere procesomkostningerne, men forhåbentligt give bedre velfærd.

– Lederen skal fremover kunne se borgeren som en ressource, der selv kan være med til at finde løsningen, så der skal tænkes inddragelse i stedet for kunde. Lederen skal i langt højere grad bruge sine sociale kompetencer til at motivere

forskellige faggrupper til at bidrage til kerneydelsen. Og kunne ruste frontpersonalet til at inddrage og involvere borgere og samarbejdspartnere. Lederen som generalist afløses af den flerfaglige leder, der forstår og kan sammensætte faglighed, inspirere og supervisere. Lederen skal mere rundt i organisationen og inspirere medarbejderne frem for at administrere. Det handler også om at formulere værdier, visioner, retning for den fælles opgave og at være inddragende. Der er ikke noget quick fix, men mange kreative løsninger, så der skal arbejdes på tværs og nede fra med de gode eksempler.



Birgitte Wold, formand for Ledersektionens Landsudvalg hos Socialpædagogerne og forstander på Lyngtoften, ITC og Fændediget Køge i Køge Kommune:

– Jeg tror, vi vil se mere langdistanceledelse i kraft af stadigt større organisationer og dermed færre ledere. Indholdsmæssigt tror jeg ikke, arbejdsdagen vil blive så meget anderledes, men der er ingen tvivl om, at ressourcerne bliver færre. Bevidstheden om økonomien vil være den samme, men fokus vil flytte sig mere til ledernes innovative evner til at løse opgaverne og dække brugernes

behov for færre midler. Jeg tror også, der kommer mere privat konkurrence til de offentlige tilbud. Og at den enkelte leder i højere grad skal prioritere at netværke, både internt og udadtil, for er man ikke kendt som leder og som institution, ikke mindst af politikerne, skal man ikke være sikker på at overleve. Man vil bevæge sig væk fra den meget regide, centrale styring til at give de offentlige ledere større frihed til at løse opgaverne inden for de givne rammer.

– Lederen skal kunne lede på afstand. Det kræver tillid til medarbejderne, uddelegering af opgaverne og en tro på, at de bliver løst bedst muligt. Og en vis risikovillighed. Innovation bliver endnu vigtigere, fordi velfærdsudfordringerne kun bliver større. Det samme gælder evnen til at netværke og brande sit tilbud, for ellers er det ikke sikkert, at det overlever. Og så bliver forventninger og krav til ledernes uddannelsesniveau helt sikkert skærpet.



Torben Hald, formand for Chefgruppen i HK/Kommunal og kontorchef for Intern Service i Lyngby-Taarbæk Kommune:

– Jeg tror, man skal tale om flere forskellige typer af offentlig ledelse, for der er allerede i dag stor forskel på at lede fx drift og administration. Der vil givetvis ske mere udlicitering, så ledelse kommer fremover til i endnu højere grad at kontrollere eksterne leverandører. Og vi får anderledes og mere avancerede hjælpemidler i form af it og telefoni, så vi som ledere kan bevæge os mere rundt uafhængigt af fysisk placering. Nogle ledere vil komme til at bruge mindre tid bag computeren, mens andre

i især administration vil komme til at bruge mere. Kommunikation kommer til at fylde mere, for vi skal blive bedre til at kommunikere, hvad vi yder som offentlige institutioner. Større automatik via selvbetjeningsløsninger vil sikkert betyde færre ledere.

– Udviklingen er på vej mod en øget specialisering, som vil kræve et stadigt højere uddannelsesniveau blandt lederne. Lederen skal være gearret til løbende at uddanne sig og lægge langsigtede uddannelsesplaner, også for og med medarbejderne. Blandt de tilbageværende ledere

vil der i stigende grad blive lagt vægt på kompetencer inden for kommunikation og psykologi, fordi kravet til kommunikation både internt og med borgerne vokser, mens medarbejdersammensætningen bliver stadig mere kompleks og specialiseret. Lederen skal være fremsynet, super innovativ, kende målet og vejen dertil.



Kurt Klaudi Klausen, professor, lic.merc., Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet:

– Afhængigt af ansvar bliver arbejdsdagen mere netværkspræget og digital, og lederen vil blive afhængig af at løse opgaverne sammen med andre organisationer end sin egen. Den strategiske ledelse kommer til at handle mere om samarbejde end konkurrence og bliver mere æterbåren. Efter koncerndannelsen vil der blive set mere på kerneydelsen og hvem, man skal samarbejde med den om. Der vil blive brugt mere tid på at koordinere egen indsats i eksterne samarbejder frem for at lede ens egen organisation, så medarbejderne

vil blive mere selvledende og koblet mere på den samlede indsats. Den tredje sektor mellem den offentlige og private er blevet en mere aktiv part, fordi grænserne for, hvad den offentlige sektor selv kan klare, er nået. Brugen af frivillige vil vokse og blive mere systematisk, fx pensionister, der vil fortsætte med at arbejde, så længe det er meningsfuldt for dem.

– Lederen skal have en fornemmelse af ressourcer og muligheder i andre organisationer end sin egen. Og en god fornemmelse for det politiske niveau og for, hvad der skal kommunikeres til offentligheden. Dertil kommer evnen til indlevelse, empati og samarbejde. Lederen skal være

forstående, lyttende, sensitiv, god til at kommunikere, udforme præcise mål og strategier og bedre til at vurdere, hvordan målene nås. Arbejdet bliver vanskeligere, fordi der skal samarbejdes med flere parter, så det kræver dygtighed. Fremover er det ikke kun fagligheden, der afgør, hvem der skal være leder.



Unbossed velfærd

Vi lever i en verden, hvor alting går stadig hurtigere. Hvor tingene bliver mere og mere komplekse. Og hvor vi får stadig flere netværk. Derfor er det faktisk direkte idiotisk at tro, at man kan vide alt selv. Så: løsningen på fremtidens offentlige ledelse ligger i at involvere borgerne aktivt og direkte i opgaverne – som Wikipedia og Threadless gør det.

Af Jacob Bøtter

INDRØMMET. JEG HAR IKKE været kommunaldirektør i Hvidovre i sen-halvfemserne eller socialrådgiver i Hjørring for den sags skyld. Så hvorfor skulle jeg dog vide noget om offentlig ledelse?

I sen-halvfemserne var jeg på nettet. Mere end mine forældre mente var sundt for mig. Her fik jeg relationer over hele jordkloden og lærte mig selv kundskaber, ingen skole kunne give mig. Disse oplevelser kastede mig lynhurtigt ud i at starte min første virksomhed – da jeg gik i 7. klasse.

I gymnasiet begyndte jeg at spekulere over, om alle de andre, forstået som alle de traditionelle organisationer – offentlige som private – bare var dumme, eller om der var noget, jeg havde overset? Jeg havde set, hvordan man kunne bringe folk sammen langt mere effektivt og nærværende gennem nettets demokratiske natur, frem for virksomhedens bureaukratiske væsen.

Disse refleksioner begynder jeg så for godt ti år siden at dele med resten af verden.

Men langt fra hele verden læser med på gymnasieelevens betragtninger om ledelse til at starte med. Det foregår også på en nymodens måde, igennem en såkaldt blog.

DEN GLOBALE NETWORKER

Jacob Bøtter har ikke en formel uddannelse, men har de sidste syv år rådgivet hundredvis af organisationer og et par statsministre i at involvere medarbejdere, kunder eller borgere gennem sociale medier. Han er forfatter til bestsellerne NQ og UNBOSS, stifter af konsulenthuset Wemind A/S og en efterspurgt foredragsholder.

Altså en blog på internettet, ikke en blok på skrivebordet. Min blogs indhold ligner dog til forveksling det, de fleste ville skrive på deres personlige notesblok.

Social kapital vigtigere end penge

År efter år fortsætter jeg med at blogge om mine refleksioner og betragtninger. Jeg tænker egentlig ikke over det, men for hvert indlæg, jeg uploader, giver jeg min viden væk gratis, og det skaber en eller anden form for "gæld" hos mine læsere. Nu har jeg givet dem en masse, så mon ikke snart de skulle give mig noget? Det er, hvad jeg kalder "social kapital," som jeg anser for langt vigtigere end penge, mursten eller viden i det 21. århundrede.

Den sociale kapital giver mig en øget grad af kollektiv intelligens. Jeg kan altså spørge andre mennesker til råds uden at skulle betale dem for det. De fleste af dem har jeg aldrig mødt og kommer sikkert heller ikke til det, men vi har alligevel en relation til hinanden.

Da jeg udgav min første bog for godt to år siden, blev det for alvor tydeligt for mig, hvor vigtigt det er med en høj grad af social kapital. Efter at have skrevet på bogen i månedsvis, indser jeg en morgen, at den er elendig. Det skriver jeg på Twitter og spørger senere på dagen, om nogen vil læse bogen og fortælle mig, om den virkelig er så elendig, som jeg selv mener. Det ville afsindigt mange gerne, og jeg valgte 25 ud, ud fra tesen om at de godt måtte kende mig, men at jeg helst ikke måtte kende dem. På den måde er det mere sandsynligt, at de vil fortælle mig sandheden – i modsætning til min kollega, der bare ville klappe mig på skulderen. Godt et døgn efter har jeg modtaget feedback fra de fleste. Godt 200 A4-sider er det blevet til

– 40 sider længere end min egen bog.

Jeg læser deres feedback og indser, at den er helt gal. Så jeg sletter bogen i alle dens eksemplarer og skriver den forfra. Det lykkes, og bogen udkommer et par uger efter. Magien bliver for alvor tydelig, da den bliver en bestseller inden for første måned. Hvorfor? Fordi de 25 mennesker, jeg ikke kendte et par uger tidligere, havde anbefalet bogen til alle de mødte.

Eksemplet med bogen er stærkt, fordi det symboliserer, hvilken verden vi lever i. En verden, hvor alting i stigende grad går hurtigere og hurtigere. En verden, som bliver mere og mere kompleks. En verden, som får flere og flere netværk.

I en sådan verden er det faktisk direkte idiotisk at tro, at man kan vide det hele selv. Hvis ellers man anerkender, at der er progression i de tre førnævnte tendenser - hastighed, kompleksitet og netværk – ja, så må man have noget af et ego for at tro, at man kan klare det hele alene.

Det gør dog de fleste traditionelle, både offentlige og private, organisationer. De er bygget op om den tayloristiske tro på at kunne ansætte de rigtige medarbejdere til at levere det rigtige produkt eller den rigtige ydelse. Der er brug for noget nyt, og jeg tror ganske ydmygt, at de fleste offentlige ledere kunne drage nytte af nogle af de tanker, jeg har gjort mig sammen med Lars Kolind i vores seneste bog "UNBOSS."

Brugere designer tøjet

Fremtidens offentlige ledelse tager udgangspunkt i at involvere alle borgere frem for udelukkende medarbejderne på kontoret. Denne store gruppe mennesker kan ikke ledes gennem bureaukratiske strukturer. Vi er nødt til

at blive inspireret af selvregulerende mekanismer. Og de kommer jo altså ikke af sig selv og tilbyder deres arbejdskraft. Det hele tager derfor udgangspunkt i, at vi kan forklare vores formål på en så inspirerende måde, at alle får lyst til at være med.

Først og fremmest skal den offentlige sektor lære at søge inspiration fra andre kilder end blot andre offentlige sektorer. Lad os derfor se på en privat virksomhed, som jeg mener er et af de bedste eksempler på, hvordan en unbossed organisation kan se ud:

Threadless er en online tøjforretning, som primært sælger t-shirts til 15-35 årige mænd i USA – på en bemærkelsesværdig måde: Hver måned modtager Threadless 4.000 forslag til, hvordan deres næste produkt skal se ud. Hundredetusindevis af brugere kigger på disse forslag og skriver deres kommentarer til, hvordan de kan blive endnu bedre. Hvis de synes, designet sidder lige i skabet, stemmer de på forslaget. Derefter produceres de designs med flest stemmer. Der afgives flere millioner stemmer og kommentarer hver eneste måned.

Threadless sælger mange t-shirts. Rigtig mange endda. Men de er kun 52 medarbejdere, for de fleste af de tunge kernefunktioner, som man finder hos deres bureaukratiske konkurrenter, findes slet ikke hos Threadless. Markedsføring foregår ved at brugerne anbefaler trøjer til hinanden, ikke ved at Threadless indrykker annoncer i avisen. Kundeservice foregår ved, at brugerne hjælper hinanden, ikke ved at Threadless bemander et kæmpe call center. Og vigtigst af alt: Innovationen opstår ved, at brugerne deler deres idéer, ikke

“
Tænk også lige over, hvordan du som leder ville reagere, hvis tusindvis af borgere stod foran hovedindgangen en mandag morgen og bad om at få lov til at hjælpe. Hvordan ville du lede dem? Hvem skulle fordele arbejdsopgaverne?

ved at Threadless ansætter verdens dyreste designer til at sidde øverst i kransekagen.

Brug for selvregulerende mekanismer

Som du nok allerede har regnet ud så er Threadless' vigtigste kapital ikke pengene i banken, størrelsen på deres hovedkontor, eller hvor dygtige deres medarbejdere er. Den vigtigste kapital er velviljen fra de millioner af mennesker, de involverer hvert eneste år. Denne velvilje kunne man også kalde for social kapital.

Det giver ikke bare rigtig god mening for en privat tøjproducent, det giver også rigtig god mening for en offentlig sektor, der ønsker at levere bedre velfærd med færre ressourcer.

Brugerne hjælper Threadless, fordi de ønsker at bidrage til formålet: At få de fedeste t-shirts ud i verden.

Kan du svare klart og inspirerende på, hvorfor man skulle dukke op til borgermødet i din kommune for at få indflydelse på de politiske beslutninger? Tænk også lige over, hvordan du som leder ville reagere, hvis tusindvis af borgere stod foran hovedindgangen en mandag morgen og bad om at få lov til at hjælpe. Hvordan ville du lede dem? Hvem

skulle fordele arbejdsopgaverne? Du vil hurtigt komme til den konklusion, at det vil være fuldstændig umuligt med traditionelle, bureaukratiske strukturer. For at finde en løsning på denne udfordring må vi søge inspiration fra internettet igen.

Med på den anden side?

På Wikipedia har vi sammen skrevet over 14 millioner artikler i flere sprog end FN egentlig anerkender, der findes på kloden. Artikler, som er mindst ligeså gode som dem, man finder i et traditionelt leksikon, og måske derfor er det svært at opdrive en fysisk udgave af noget som helst leksikon. Denne selvregulerende mekanisme, kaldet en wiki, har simpelthen udkonkurreret den noget tungere leksikonforretning.

Det er vores håb, at UNBOSS kan være med til at omsætte disse tanker om involvering, mekanismer og formål til andet end bare en bog på din reol. Vi ønsker at starte en bevægelse af ledere, medarbejdere og borgere, der ønsker en bedre måde at løse opgaverne på. Den vil vi gerne invitere dig til at være med til at forme. Du kan eksempelvis være med i gruppen på LinkedIn, hvor flere end 3.000 mennesker allerede har meldt sig.

Ses vi på den anden side? ■

"UNBOSS" af Jacob Bøtter og Lars Kolind udkom i 2012 på Jyllands-Postens Forlag. Fås også til iPad og som e-bog.

Det, tøjproducenten Threadless kan, kan en offentlig sektor, der ønsker at levere bedre velfærd med færre ressourcer, også, hævder Jacob Bøtter.

– I Boston har en borger lavet hjemmesiden Adopt-A-Hydrant – "adopter en brandhane." Han opfordrer byens borgere til hver især at adoptere en brandhane, som de holder øje med, så brandvæsenet ikke skal spilde tid på at fjerne sne eller affald fra brandhaner. Nu hjælper rigtig mange borgere, som aldrig har været til et borgermøde i byen, kommunen med at løse dens opgaver. Og de gør det ikke for kommunen, de gør det for sig selv, fortæller Jacob Bøtter.





Af Birgitte Wold, formand for Socialpædagogernes lederlandsudvalg og forstander for tre socialpædagogiske tilbud i Køge Kommune

Fremtidens ledere som faglig garant

Kræver ledelse faglig viden om det område, man leder? Ja, i hvert fald på specialområdet. Fordi ledelse handler om at skabe gode rammer for de mennesker, som skal have glæde af den faglige indsats.

Dette nummer af Offentlig Ledelse sætter fokus på fremtidens ledere fra flere vinkler. Ét perspektiv er at anskue ledelse ud fra forventede opgaver og kompetencer, et andet perspektiv kunne også være at spørge: Hvem er i det hele taget ledere i fremtiden? Vil professionsledelse fortsat være efterspurgt, eller vil ledelse udelukkende blive anskuet som en disciplin, hvor lederens uddannelse inden for fagområde har mindre betydning?

I min optik er ledelse en disciplin, som kræver ledelsesfaglige kompetencer sammen med faglig viden om den målgruppe, kerneydelsen retter sig mod. Jeg skal ikke udelukke, at der kan være arbejdsområder, hvor lederens uddannelse har mindre betydning for at udøve god ledelse, men inden for specialområdet mener jeg, at det er en væsentlig forudsætning.

Kerneydelsen kræver indsigt

Men hvorfor er det nu så vigtigt med den faglige indsigt, hvis ledelse først og fremmest

handler om at kunne effektivisere, håndtere bundlinjer og skabe målbare resultater? Fordi ledelse også handler om at skabe så gode rammer som muligt for de mennesker, som eksempelvis skal profitere af en socialpædagogisk indsats. Desuden møder lederen også en række krav og forventninger, hvor faglig viden om kerneydelsen er en stor fordel.

Hvis jeg skal konkretisere dette med et helt aktuelt eksempel, er der netop udarbejdet et forslag til Lov om Socialt Tilsyn. Det interessante ved lovforslaget er, hvordan der sættes fokus på tilsynet af kerneydelsens kvalitet. Der lægges blandt andet op til, at Tilsynet skal vurdere metoder og resultater, og om medarbejderens kompetencer tilgodeser borgerens behov. Ligeledes vil Tilsynet have fokus på tilbuddets økonomiske rammer.

Det er således et krav, at det enkelte tilbud opfylder Tilsynets faglige og økonomiske betingelser for at blive – og fortsat være – et godkendt tilbud. Dette eksempel understreger, at det er væsentligt, at lederen både har en indsigt på det faglige område både i ker-

“

I min optik er ledelse en disciplin, som kræver ledelsesfaglige kompetencer sammen med faglig viden om den målgruppe, kerneydelsen retter sig mod.

neydelsen, men også i den ledelsesfaglige del af lederskabet, da det jo er lederen, som står til ansvar for, at det enkelte tilbud lever op til Tilsynets kvalitetskrav.

Lederen skal således være garanten for den faglige kvalitet – også i fremtiden. ■