

OFFENTLIG LEDELSE 03 12

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Lyt til medarbejdernes brok

Brok sætter ofte spot på ømme punkter,
du som leder skal gøre noget ved **Side 8**

MEDARBEJDESKAB I NORGE:

Alle vil have mere af det **Side 15**

ER DER ET LIV
EFTER NEW
PUBLIC
MANAGEMENT?
Side 12

LEDEREN



Af Helga Jørgensen, formand for Dansk Socialrådgiverforenings ledersektion og afdelingsleder i Hvidovre Kommune

Nye tider kræver omstilling

Enkelt-sager i pressen, reformer på mange områder og centralisering af opgaver. Sådan er dagsordenen for de offentlige ledere, deres medarbejdere og borgerne. Det kræver evne til omstilling hos alle parter.

I sommer har pressen interesseret sig bredt for det sociale område med næsten daglig omtale af sager fra både børne- og voksenområdet. Det har blandt andet resulteret i forslag om, at tilsynet med anbringelser skal samles i statsligt regi.

Tendensen til at samle offentlige opgaverne centralt ser vi også på andre området, blandt andet SKAT. Og i starten af 2013 starter Udbetaling Danmark, som betyder, at en stor del af de mindst digitaliserede borgere – folkepensionisterne – skal have deres ydelser uden at kunne komme i personlig kontakt med en medarbejder i forvaltningen, hvis de har spørgsmål. Der skal overføres medarbejdere fra alle kommuner til den nye, centrale enhed, men samtidig skal de "bøvlede" sager – administration af sagerne, tolkebestand m.m. – forblive i kommunerne. Det kræver evne til omstilling hos alle parter.

Nye opgaver, nye kompetencer

Vi kan samtidig se frem til en række nye reformer i efteråret, blandt andet på førtidspensions-, kontanthjælps- og fleksjobområdet samt hele det sociale område. De fleste kommuner og regioner er oveni reformerne nødt til at sætte sparekniven helt derind, hvor det gør rigtigt ondt. Det gælder både konkrete ydelser til borgerne og personale, hvis budgetterne skal hænge bare nogenlunde sammen. Der bliver brug for ledelse, der kan tænke både innovativt og politisk. Og igen skal både borgere og personale være omstillingsparate.

For borgerne betyder det omstilling til en anden slags hjælp, end de før har fået. For eksempel skal ældre, svækkede borgers livskvalitet øges ved selv at deltage i gøremål som rengøring, madlavning, påklædning osv. – i stedet for at overlade hele arbejdet til hjemmehjælperen. Den forandring betyder også omstilling for medarbejderne. De skal løse nye opgaver, som kræver nye og anderledes kompetencer.

Med andre ord står vi, som professor Jacob Torfing skriver om i dette blad, med en ny offentlig sektor efter new public management. En situation med nye udfordringer i form af voksende forventninger, begrænsede ressourcer og komplekse problemer, der kræver nye løsninger. Og både politikere, offentligt ansatte og borgere bliver nødt til at bidrage til de gode og holdbare løsninger. Forudsætningen for, at hele øvelsen skal lykkes, er i bund og grund én ting: God ledelse på alle niveauer og i alle led! ■

God fornøjelse med læsningen.

Offentlig Ledelse 3/2012

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Design og tryk

Datagraf

Hjemmeside

www.offentligledelse.dk

Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal

Ledersektionen i

Dansk Socialrådgiverforening

Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Lise Ringgaard Have, Socialpædagogerne

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 den 10. december

2012. Deadline for indlæg og annoncer er

den 1. november 2012.

Magasinet Offentlig Ledelse udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.



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.

Min dør står altid åben

Vil man opfattes som en lyttende leder, skal man signalere det meget bogstaveligt og være både opsøgende og opmærksom, mener Helle Thorsen, leder af et botilbud i Køge.

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



– Min dør står helt bogstaveligt altid åben for medarbejderne, siger Helle Thorsen, leder af Lyngtoften i Køge.

– **INGEN PROBLEMER ER FORKERTE**, for store eller for små til, at jeg vil vende dem med medarbejderne, hvis de har behov for det. Det samme gælder, hvis det bare handler om at få luft for irritation, begejstring eller hvad som helst – min dør står helt bogstaveligt altid åben, siger Helle Thorsen, leder af Lyngtoften i Køge – et botilbud for udviklingshæmmede med 28 lejligheder og cirka 40 medarbejdere tilknyttet.

– Alle medarbejderne skal føle, at de til enhver tid kan komme til mig. Og det kan handle om alt fra oplevelser i arbejdet, der skal bearbejdes og vendes, til trængsler med ægtefællen eller børnene derhjemme.

Om det ikke næsten er en ledelseskliché – at chefens dør altid står åben – har Helle Thorsen ikke mange kommentarer til. Ej heller til chefer, hvis ord ikke blive fulgt i praksis.

– Men jeg kan for mit eget vedkommende sige – udover at min dør altså helt bogstaveligt skal stå åben – at det er en indstilling til mine omgivelser, jeg altid har haft. Vi kender hinanden, så jeg kan jo se, hvordan folk har

det og agerer og kan se på deres øjne og høre på deres stemmer, hvis noget ikke er helt, som det skal være. Og så spørger jeg, hvordan de har det, og om de har lyst til at tale med mig om det. Har de ikke det, bliver det naturligvis respekteret.

Husk de fysiske signaler

Helle Thorsen synes dog ikke selv, at hun i øjeblikket lever op til sit motto. Ikke af mangel på vilje, men på grund af et uddannelsesforløb, som betyder, at hun ikke er helt så meget til stede, som hun selv mener, at hun burde være.

– Vil man opfattes som en lyttende leder, skal man både huske de helt fysiske signaler, men også selv at være opsøgende. Det lyder måske som slidte ord, men det er for mig at være troværdig, retfærdig, loyal og tro mod mig selv og mine værdier. Det handler om at være autentisk, forklarer Helle Thorsen.

– Men vi har jo ind imellem selvbilleder, der ikke eksisterer i virkeligheden. Nogle gange tror man, at man har været åben og lytten-

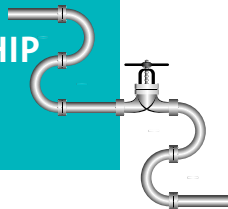
de, men er slet ikke blevet opfattet sådan. Det kræver modige medarbejdere og chefkolleger at prikke hul på sådan en vildfarelse. Heldigvis har jeg begge dele, måske også fordi jeg selv taler ret lige ud af posen. Jeg er glad for, at jeg får ren besked, både når jeg har ageret ok, og når jeg er gået for langt. ■

UDDANNELSE TIL INDSIGT OG LEDERJOB



Helle Thorsen, 53 år.

Leder af botilbuddet Lyngtoften/ITC Køge siden 2008. Fejrede 25 års jubilæum som ansat i Køge Kommune. Inden da beskæftigelsesvejleder i et dagcenter. Uddannede sig i 1998 til socialpædagog.



God ledelse afhænger af, hvad der ledes

Den Offentlige Leadership Pipeline er en teori, som giver et praktisk bud på, hvad der skal til for at lykkes som offentlig leder på fire niveauer: Topchef, funktionel chef, leder af ledere og leder af medarbejdere.

Af Thorkil Molly-Søholm og Kristian Dahl //

MENER DU, AT OFFENTLIG LEDELSE kræver noget særligt? Og er det din erfaring, at succeskriterier for ledelse nødvendigvis må afspejle, at ledelsesopgaven er forskellig, alt efter hvad lederen skal lede – medarbejdere, ledere eller hele organisationen?

Disse tanker har teorien bag Den Offentlige Leadership Pipeline taget livtag med og byder på et detaljeret ledelsesgrundlag, som en offentlig organisation kan gøre brug af i arbejdet med at forme lederprofiler, rekruttering, uddannelse, evaluering og lade organisationens ledere drive disse aktiviteter.

Teorien bag Den Offentlige Leadership Pipeline gør op med antagelsen om, at god ledelse er det samme, uanset hvilket niveau man er leder på. I stedet giver den et bud på, hvad ledelsesopgaven på det enkelte ledelsesniveau fundamentalt kræver af færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter. Når lederen bevæger sig fra et lederniveau til et andet,

De otte kompetencer i offentlig ledelse



skal hun gennem en række transitioner. De kan være vanskelige, og ledere snubler ofte, nogle gange med fatale konsekvenser.

Leder af medarbejdere

Det er som bekendt typisk den fagligste dygtige medarbejder, der forfremmes til *leder af medarbejdere*. Her er det afgørende nye et værdiskifte. Den nyansatte leder skal nu motiveres af at skabe resultater gennem andre, og hun skal mestre helt nye færdigheder og prioriteter: Rekruttere, delegere opgaver, organisere arbejdet m.m. Ofte fortsætter nye ledere af medarbejdere med at gøre det, der gjorde dem succesfulde i deres medarbejderstilling. Resultatet er oftest flot medarbejderarbejde, men ledelsesopgaverne forsømmes, og enheden arbejder under niveau.

Leder af ledere

Når lederen af medarbejdere forfremmes til *leder af ledere*, skal lederen nu sætte, udvikle og lede lederteam samt lede den enkelte leder af medarbejdere ved hjælp af uddelegering af ledelsesopgaver, feedback på ledelsesadfærd m.m. Der skal arbejdes langt mere strategisk med et horisontalt blik for at skabe sammenhæng imellem afdelinger og teams. Ofte ses det, at ledere af medarbejdere bliver ledere af ledere uden at ændre arbejdsform. I stedet fortsætter de med at arbejde som ledere af medarbejdere eller som fagspecialister. Begge arbejdsformer presser de underordnede ledere ind i en specialistrolle, det skaber flaskehalse og den samlede ledelseskæde hæmmes.

Den funktionelle chef

På næste lederniveau møder vi *den funktionelle*

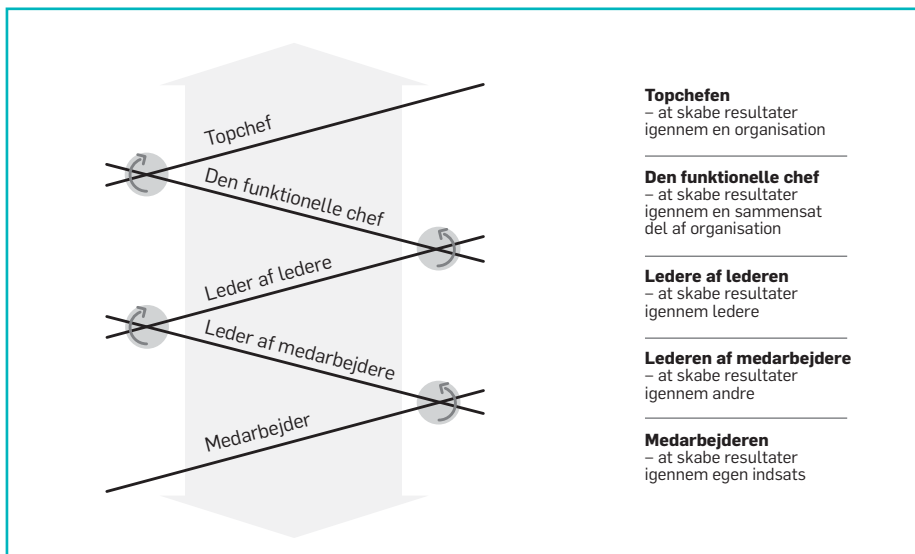
chef, der referer direkte til topchefen, og som har et stort strategisk og tværfagligt ansvar med flere ledelseslag under sig. Her skal man kunne lede "ukendte" områder uden for egen professionelle erfaringshorisont. Selvfølgelig ledelsesopgaven og det strategiske fokus ændrer karakter, og man skal blandt andet kunne agere tæt med det politiske niveau og kunne designe organisatoriske strukturer og styringssystemer. Symptomer på en funktionel chef, der fejler, er kluntet håndtering af det politiske system, at de ansvarsområder, hun ikke selv har erfaring, med forsømmes, og at hun ikke evner at bringe eget ansvarsområde i spil som en ressource for resten af organisationen.

Topchefen

På det sidste ledelsesniveau møder vi *topchefen*. Her kræves en dyb forståelse for det politiske spil og den rolle, organisationen spiller i den samlede offentlige kontekst. Topchefen skal kunne rådgive, mediere og navigere i forhold til de politiske prioriteter og de øvrige interessenter på den offentlige scene. Yderligere er det afgørende, at topchefen kan skabe en velfungerende topchefgruppe, der kan sikre loyalitet i forhold til højt politisk prioriterede områder. Hvis dette ikke lykkes, får hun svært ved at sikre helhedsorienterede beslutninger og undgå suboptimering.

De otte kompetencer i offentlig ledelse

En anden central antagelse i teorien om Den Offentlige Leadership Pipeline er, at offentlig ledelse kræver særlige kompetencer (*se den grafiske model, red.*). Kompetencefelterne er alle en konsekvens af de særegne vilkår og



Modellen viser de fire ledelsesnivauer i den Offentlige Leadership Pipeline med fokus på skiftet mellem de enkelte niveauer.

krav, der er til ledere i offentlige organisationer – de skal mestres på en måde, der er særegen for offentlig ledelse. Kompetencefeltet *politisk tæft* handler eksempelvis om at skulle lede under en demokratisk valgt politisk ledelse. I denne forståelse er der altså ikke alene tale om politisk tæft forstået som ”næse” for magtspillene, som også kan være nødvendig at have som privat leder, men en politisk tæft for at arbejde op imod og for en politisk ledelse. Man er i bogstavelig forstand underlagt demokratiets spilleregler, processer, rammer og de beslutninger, der her træffes – og logikkerne bag disse beslutninger skifter med partifarven af flertallene. Det er særegent for den offentlige leder, der ikke – som sin privatansatte kollega – kan koge stort set alle beslutninger ned til en fundamentallogik om at øge indtjening og vækst mest mulig.

Muligt at skabe en rød tråd

Forestil dig i en organisation, hvor den stillingsbeskrivelse, du søgte jobbet på, de parametre, du blev testet på i ansættelsesforløbet, den indkøring, du efterfølgende fik i jobbet, resultatkontrakten, lederevalueringen, lederuddannelsen m.m., alt sammen var baseret på samme begreber og sprog om ledelse og

dermed pegede i samme retning. Forestil dig, at din leder og organisationens andre ledere kendte det sprog så godt, at de brugte de samme begreber om ledelse i rekrutteringer, i forventningsafstemninger i dagligdagen og i lederaftaler, i lederudviklingssamtaler, i tilbagemeldinger på lederevalueringer m.m. Hvordan tror du, det ville påvirke den ledelse, der blev bedrevet? Og dermed organisationens udvikling og resultater?

Pointen er, at det faktisk er muligt at skabe en sådan sammenhæng. Det kræver et detaljeret ledelsesgrundlag, der kan fungere som rød tråd i udformningen af den samlede værdikæde for ledelse med alle relevante støtteaktiviteter. Med den Offentlige Leadership Pipeline har offentlige organisationer en teori, de kan bruge som afsæt for at bygge en sammenhængende professionel værdikæde for ledelse, hvor alle aktiviteter og støtteaktiviteter er baseret på et fælles sprog om ledelse. ■

På lederweb.dk kan du læse en casebaseret fremstilling af Den Offentlige Leadership Pipeline med afsæt i fire ledeses sejre og nederlag i en kommunal skoleforvaltning, der gennemgår en omstrukturering.

EKSPERTER I DEN OFFENTLIGE LEADERSHIP PIPELINE



Thorkil Molly-Søholm, cand.psych. og cand.mag., studielektor i ledelse, organisatorisk læring og coaching ved Institut for læring og filosofi, AAU. Tidl. underrådgiver i Rambøll Management samt ejer og direktør i det systemiske ledelseskonsulenthus ATTRACTOR. 12 års erfaring som systemisk ledelseskonsulent og erhvervspsykolog. Medforfatter til flere bøger om ledelse.



Kristian Dahl, cand. psych. og selvstændig erhvervspsykolog samt studielektor i ledelses- og organisationsudvikling ved Aalborg Universitet. Arbejder som konsulent med strategiske udviklingsprojekter for private og offentlige organisationer og har her med afsæt i nyeste forskning særligt fokus på at hjælpe ledergrupper og direktioner til at skabe synergi mellem strategi og de menneskelige ressourcer.

DEN OFFENTLIGE LEADERSHIP PIPELINE

Den Offentlige Leadership Pipeline er resultatet af et treårigt forskningsprojekt ved Aalborg Universitet, som i samarbejde med 15 offentlige organisationer og hundredevis af offentlige ledere har tilpasset og omformet teorien til den danske offentlige sektor. Teorien blev oprindeligt udviklet i den amerikanske virksomhed General Electric i et samspil med HR-specialister og forskere og blev publiceret globalt i 2001.

Skab sammenhængskraft i organisationen

"Ledelse udøves i dag på tværs af flere og større afdelinger og niveauer i kommuner og regioner. Og det kræver mere arbejde i de større kommuner og regioner at skabe sammenhængskraft og dermed opnå alle de fordele der er, som for eksempel øget overblik, højere effektivitet, større beslutningskraft og arbejdsglæde", siger Sine Sunesen, direktør i KL og formand for Væksthus for Ledelse.

Derfor har Væksthus for Ledelse undersøgt, hvad der skaber sammenhængskraft ved at spørge ledere og chefer, hvornår de oplever sammenhængskraft, og erfaringerne er samlet i en ny pjeces: "Sammenhængskraft – virkeligheden." Heri peger lederne blandt andet på, at sammenhængskraft altid hviler på direkte personlige relationer, tillid og forstyrrelser i hverdagen. Men også, at sammenhængskraft ikke er lig med harmoni. Pjecen henvender sig til ledere og chefer på

alle niveauer i regioner og kommuner. Den er gratis kan bestilles eller downloades her: www.lederweb.dk/sammenhaengskraft



Byens bedste leder

Igen i år uddeles Den Kommunale Lederpris. Det sker sidst på året. Men allerede den 11. september blev de ni nominerede til prisens tre kategorier offentliggjort på KLS ledetræf. Se, hvem de er, på www.lederprisen.dk. I år er endnu en sponsor kommet til. Prisen som bedste institutionsleder sponsoreres nu af Copenhagen Business School, CBS. Det er stadig KMD og BDO, som står for prisen til de to øvrige kategorier. De tre vindere belønnes med 50.000 kr. hver.

www.lederprisen.dk

Ingen nepotisme i Københavns Kommune

En sag fra en børnehave i Valby, hvor to ledere ansatte deres egne børn uden at slå de ledige stillinger op, har fået Københavns Kommune til at stramme op i ansættelsespolitikken. Fremover er det ikke tilladt at have en ægtefælle, kæreste, søskende, egne børn eller bonusbørn på samme arbejdsplads. Findes disse relationer, risikerer lederen at blive bortvist fra jobbet, skriver Brønshøj-Husum Avis.

Leder i fremtiden

Er du rustet til at være leder i fremtiden? Det spørgsmål stiller FTF og inviterer samtidig til Lederuge i uge 40. Ugen byder på ni forskellige workshops med fokus på personlig udvikling, strategisk ledelse, nytænkning, selvledelse m.fl. Alle workshops er på tre timer, koster det samme og indeholder både en teoretisk og en praktisk tilgang. Lederugen foregår i FTF's lokaler i København. Hver workshop koster 950 kr. inkl. forplejning. Læs mere på www.ftf.dk

Sæt hjernen i sving

Læste du artiklen om hjernebaseret ledelse i det forrige nummer af Offentlig Ledelse? Nu afholder HK/Kommunal en serie inspirationsdage, hvor coach og ekspert i hjerneba-

seret ledelse, Anette Prehn, giver dig mulighed for at kunne udnytte den nyeste viden fra hjerneforskningen i dit lederskab.

Det sker:

Torsdag den 22. november 2012 på Hotel Comwell Kolding.

De øvrige dage finder sted:

9. januar 2013: Aalborg

10. januar 2013: Aarhus

30. januar 2013: København

31. januar 2013: Ringsted

Læs mere og tilmeld dig på www.hk.dk/kommunal/dit_fag/ledelse/arrangementer



Sådan bliver du en sjovere chef

- > Husk at opmuntre dine medarbejdere.
- > Inviter til smil ved at lade medarbejderne grine lidt af dig til en begyndelse.

- > Vær med til at bygge de ansattes selvtillid op.
- > Giv plads til humoren.
- > Tag humoren alvorligt, også når den kritiserer din lederstil.

Læs mere om chefer og humor på www.ftf.dk



Myter om magten

Hvorfor er kun omkring seks procent af toppen i dansk erhvervsliv kvinder, når de fylder 65 procent af pladserne på de videregående uddannelser? Kan de ikke klare mosten? Er der for koldt på toppen? Eller er det børn og familie, som skubber karrieren til side? De spørgsmål tager bogens forfattere – seks kvinder i toppen af dansk erhvervsliv – livtag med.

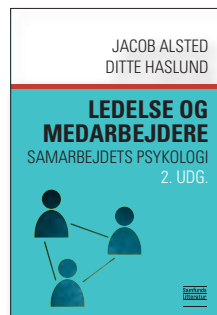
"Myter om magten – om kvinder i topledelse" af Rikke Christensen, Mette Boysen, Line Ramm-Sandberg m.fl., Gyldendal Business, 166 sider, 300 kroner.



Spot talentet

"Vores medarbejdere er vores vigtigste aktiv" er ofte en tyk ledelsesklich , fordi talentudvikling tit er ensbetydende med lederudvikling på mange arbejdspladser. Og dermed taber man vigtige talenter blandt medarbejderne af syne. Bogen argumenterer for at talentudvikle bredt og angiver løsninger, værktøjer og anbefalinger til at spotte og udvikle talenter hos medarbejdere.

Talent management – perspektiver, dilemmaer og praksis af Henrik Holt Larsen, Samfundslitteratur, 340 sider, 379 kr.



Skal lederen være psykolog?

Klart nej, siger forfatterne til bogen. Det kan være en stor fordel at kende til de psykologiske komplicerede mekanismer, som er spil mellem leder og medarbejdere. Men lederen skal ikke være terapeut for sine medarbejdere – men dog heller ikke være psykologisk toned v, er budskabet. Det handler om at samarbejde konstruktivt om de nogle gange uforståelige reaktioner hos hinanden.

Ledelse og medarbejdere – samarbejdets psykologi af Jacob Alsted og Ditte Haslund, Samfundslitteratur, 300 sider, 349 kr.



Ledelse af kompleksitet

Sygdom er ikke begrænset til daglig åbnings-tid eller bestemte hverdage. I løbet af et år g r 90 procent af os brug af sundhedsvæsnet, som alle derfor har en erfaring med eller holdning til. I bogen er det overordnede nøglebegreb "ledelse af kompleksitet", som dækker over behovet for at holde fokus på ressourceudnyttelse og kvalitet samt over at lede på distancen i store organisationer.

"Hospitalsledelse – organisatorisk fænomen og faglig disciplin" af Annemette Digmann, Henrik W. Bendix, Per Jørgensen og Kjeld M ller Pedersen, Gyldendal Public, 460 sider, 425 kr.



Det sociale ansvar, version 2.0

Anden bølge af CSR, Corporate Social Responsibility, er over os. Nu er øvelsen at få forankret CSR i de danske virksomheder, som håndterer begrebet anderledes end i udlandet. Forfatteren anviser, hvordan man kan bygge bro mellem teori og praksis på feltet – og bogen er den første af sin art herhjemme.

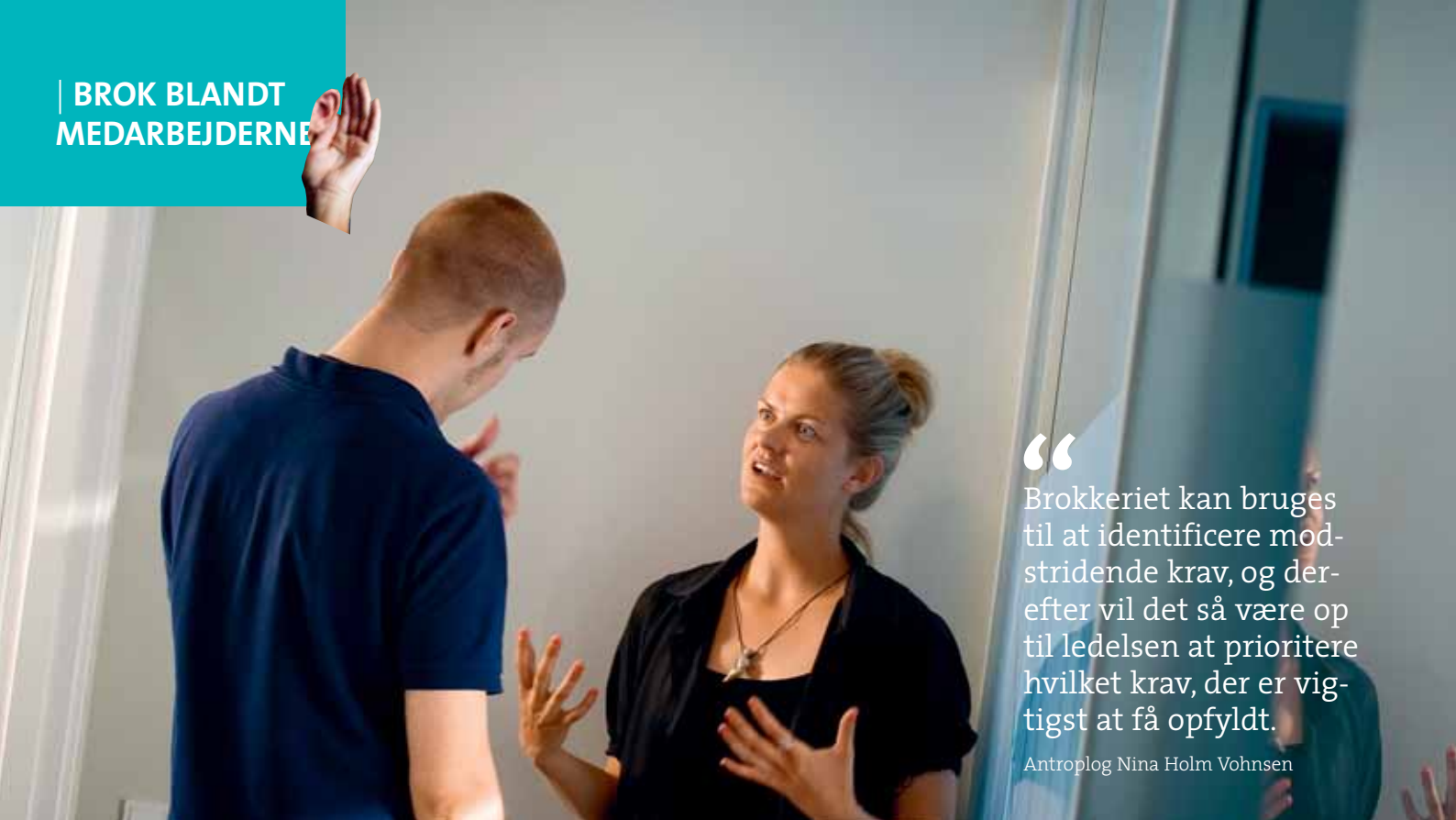
"CSR med succes – fra teori til praksis" af Annabeth Aagaard, Gyldendal Business, 320 sider, 300 kr.



At lede med gulerod

Meget mere gulerod end pisk. Det er grundfilosofien i bogen, som handler om den personligt motiverende ledergerning, der er uafhængig af formel magt. Målet er at give lederen den indsigt og de redskaber, der er nødvendige for at lede med afsæt i sig selv – mere direkte og forebyggende. Lederskab skal lykkes ved at motivere i stedet for at diktere. Det er vejen til autentisk ledelse, mener forfatteren.

"Unplugged – din vej til autentisk ledelse" af Ulrik Ramsing, Gyldendal, 272 sider, 300 kr.



“

Brokkeriet kan bruges til at identificere modstridende krav, og derefter vil det så være op til ledelsen at prioritere hvilket krav, der er vigtigst at få opfyldt.

Antropolog Nina Holm Vohnsen

Hør efter når medarbejderne brokker sig

Offentlige ledere burde i virkeligheden være glade, når medarbejderne brokker sig over deres arbejdsvilkår. Sådan lyder den kortfattede konklusion af antropolog Nina Holm Vohnsens prisbelønnede ph.d.

Af Jakob Kehlet, freelancejournalist // jakob@periskop.dk

Modelfoto: Torben Nielsen

NINA HOLM VOHNSEN fulgte i et halvt år på tættest hold, hvordan en ny lov på sygedagpengeområdet først blev skabt i Beskæftigelsesministeriet, siden sendt ud til kommunerne og til sidst ført ud i livet hos anden aktør. Og undervejs bemærkede hun noget, det vakte hendes opmærksomhed.

– I daglig tale brugte sagsbehandlerne ord som absurd, latterligt og udsigtsløst om mange af de nye love og vrимlen af lokale initiativer i kommunerne, som de blev bedt om at føre ud i livet. Jeg blev interesseret i at undersøge, hvad der er på spil, når folk fælder en så hård dom, forklarer Nina Holm Vohnsen, antropolog og ansat på Aarhus Universitet.

– Jeg fandt ud af, at mange af de sikkert velmenende initiativer kommer til at

fremstå meningsløse hos sagsbehandlerne, når to eller flere målsætninger strider mod hinanden. Der kan for eksempel være et krav til sagsbehandlerne om, at de skal ekspedere flere sager, samtidig med at et andet krav pålægger dem at være mere grundige i deres sagsbehandling. Hver især kan de to krav være fornuftige, men sammen bliver de absurde, forklarer Nina Holm Vohnsen, som i forbindelse med sin erhvervs-ph.d. for den tværministerielle udviklingsenhed MindLab stødte på brokkeriet i jobcentret. Hendes ph.d. har siden modtaget en pris fra Aarhus Universitets Forskningsfond.

Nødt til at prioritere opgaverne

Når problemerne opstår, er der en tendens til, at de ledere, der har sat udviklingsprojekter-

ne i værk, forklarer besværlighederne med at ”formålet ikke er kommunikeret godt nok ud” eller at ”kulturen blandt sagsbehandlerne modarbejder udviklingen.”

Men i stedet burde de kommunale ledere og politikere være lykkelige for, at sagsbehandlerne brokker sig, mener Nina Holm Vohnsen.

– Brokkeriet kan bruges til at identificere modstridende krav, og derefter vil det så være op til ledelsen at prioritere hvilket krav, der er vigtigst at få opfyldt, siger Nina Holm Vohnsen, der dog påpeger, at det er en manøvre, som mange ledere helst er fri for.

– Der stilles store krav til offentlig ledelse i dag, men der er ingen vej uden om at måtte prioritere i opgaverne. Som leder må man lave en liste over alle opgaverne og beslutte

sig for, hvad der rangerer højest. Nogle opgaver skal løses, fordi de er del af lovgivningen, men der er andre lokale initiativer, som måske godt kan udskydes, siger Nina Holm Vohnsen.

Hvis lederne afstår fra at prioritere, risikerer de, at det bliver den enkelte sagsbehandler, der træffer valgene i dagligdagen ud fra egne prioriteringer.

– Allerbedst ville det jo være, hvis der skete en politisk prioritering, men det ser man sjældent. Derfor vil det ofte være forvaltningscheferne, der skal gøre det, og der er efterhånden en del eksempler på, at de bliver fældet, når deres prioriteringer kommer frem i medierne, siger Nina Holm Vohnsen og nævner blandt andet de senere års mange sager om børnemishandling. ■

Læs Nina Holm Vohnsens ph.d. på www.mind-lab.dk under Erhvervs Ph.d.

SÅDAN HÅNTERER DU BROK

Når lederen møder kritik eller brok fra medarbejderen, er den første reaktion ofte at gå i forsvarsposition – men det er en ufornuftig måde at reagere på. Inviter medarbejderen til en snak og følg nedenstående syv råd, som den norske psykolog Guro Øistad har konstrueret.

1. Fokuser

Læg andre ting til side og ret fokus på kritikens afsender.

2. Lyt

Giv udtryk for, at du gerne ser, at man kommer til dig med kritik. Kritik skal værdsættes, ikke straffes.

3. Brug hovedet i stedet for maven

Undgå automatisk at gå i forsvarsposition. Brug i stedet fornuften – i kombination med dine følelser.

4. Spørg

Forsøg at forstå medarbejderen ved at spørge ind: "Hvordan vil du ønske, at jeg reagerer i en lignende situation?"

5. Gentag

Formuler med dine egne ord, hvordan du forstår medarbejderen.

6. Lav aftaler

Aftal, hvad I kan gøre anderledes næste gang situationen opstår.

7. Indrøm fejl

Erkend, hvis du har begået en fejl, og kun da. Du skal ikke blive skraldespand for kritik.

Kilder: Lederweb.dk

VENTER IKKE PÅ, AT BROK GÅR OVER



Ethel Hansen, leder af Udbetaling Aalborg Pension. 24 års erfaring som leder i Aalborg Kommune, først som produktionsskoleforstander, siden som distriktskontorchef i Socialforvaltningen, Familie- og Beskæftigelsesafdelingen. Er uddannet folkeskolelærer og fungerede som sådan indtil 1988.

Medarbejderne lærer selv at sortere

Hurtig respons på brok betyder i sidste ende, at medarbejderne selv begynder at sortere mellem væsentlige og ubetydelige problemer, mener leder i Aalborg Kommune, Ethel Hansen.

Af Jakob Kehlet, freelancejournalist // jakob@periskop.dk

"Nu kan jeg høre, at der er et eller andet på spil. Lad os lige sætte os ned og finde ud af, hvad det handler om."

Med nogenlunde denne sætning møder Ethel Hansen, leder af Udbetaling Aalborg Pension, enhver mislyd i organisationen. Senest en uge efter, hun har hørt om et problem, vil de involverede sidde om mødebordet og tale det igennem.

– I stedet for at vente på, at "det går nok over," anerkender jeg, at der kan være problemer og frustrationer hos medarbejderne. Når medarbejderne mærker, at der bliver taget fat om problemerne, sorterer de selv helt automatisk i, hvad de brokker sig over. De har jo ikke lyst til at blive indkaldt til møde, hvor de selv er ophavsmænd til en ubetydelig detalje, siger Ethel Hansen.

Hun har to gange inden for de seneste seks år skullet få forskellige medarbejderkulturer til at arbejde sammen – først i forbindelse med kommunalreformen og senest da Aalborg Kommune samlede medarbejdere fra fire områdekontorer i Udbetaling Aalborg Pension. I den forbindelse har hun erfaret, at brokkeriet forsvinder, når medarbejderne får indflydelse på og ejerskab til de arbejdsgange

og den kultur, der skal være gældende på deres arbejdsplads.

– Ved sammenlægningen spurgte jeg blandt andet medarbejderne, hvordan Udbetaling Aalborg Pension gerne skulle omtales i Brugsen lørdag formiddag blandt de menige borgere. Det kom der en masse gode bud på. Derfra tog vi så fat på at finde ud af, hvordan vi skulle strikke hverdagen sammen, så vi kunne leve op til kravene, siger Ethel Hansen.

På sin nuværende arbejdsplads oplever hun ikke, at brokkeri får lov til at slå rod, men hun har i tidligere lederstillinger oplevet, at hun måtte sige farvel til medarbejdere, der ikke kunne finde sig tilpas i de rammer, der gælder på en offentlig arbejdsplads.

– Jeg plejer at sige, at hvis man selv vil bestemme det hele, skal man få sin egen virksomhed. I det offentlige er udfordringen at finde mulighederne inden for rammerne, der er afstukket, siger Ethel Hansen. ■





Nogle medarbejdere har det ligesom bønderne

En leder skal være tæt på medarbejderne og lytte til brokkeriet – og derefter sortere i det, siger forstander Holger Torp.

– Som leder er det min opgave at være tæt på medarbejderne og opfange brokkeriet. Noget af det, jeg hører, skynder jeg mig at glemme igen med det samme, men jeg kan også få brugbare informationer fra folk, der brokker sig, siger Holger Torp, forstander på Sydbo i Eskebjerg på Fyn, et bo- og beskæftigelsestilbud til personer med varigt nedsat funktionsniveau. Der er 50 ansatte i huset.

– Nogle medarbejdere har det lige som bønderne: De brokker sig over hvad som helst. Det kan for eksempel være den daglige gentagelse om, at der ikke er personale nok på arbejde, siger Holger Torp, der skriver den slags brok ind i glemmebogen.

Men i andre situationer skal brok over normeringerne tages alvorligt og føre til handling fra hans side. Hvor den nøjagtige grænse mellem konstruktiv og destruktiv brok går, er svær at udpege.

– Man skal lytte til sin fornemmelse i den daglige gang sammen med medarbejderne, og det er ikke noget, der kan læres på et kursus, siger Holger Torp.

Hvis den destruktive brok bliver for markant fra en medarbejder, tager han den pågældende til side til en snak.

– Hvis en medarbejder slet ikke kan se noget sjovt i at arbejde her, bør den enkelte stille sig spørgsmålet: ”Gider jeg overhovedet



SKRIVER NOGET BROK I GLEMMEBOGEN

Holger Torp, forstander på Sydbo, et bo- og aktivitetstilbud under Region Syddanmark i Eskebjerg mellem Faaborg og Svendborg. Har varetaget lederstillinger siden 1993 – først i Porsgrunn Kommune i Norge, siden i Vestbo under Fyns Amt. Uddannet socialpædagog i 1992.

at være her?” Jeg kan forestille mig, at en person, der ikke kan fordrage sin arbejdsplads, heller ikke er sjov at være sammen med før og efter arbejdstid, og så er det måske bedre at finde et andet job, siger Holger Torp. ■

Brok er en del af arbejdet

Brok opstår ofte, når forandringer i hverdagen får konsekvenser for borgere på en måde, som medarbejderne ikke kan stå inde for, mener leder af Kildehuset i Gladsaxe, Anni Spiele.

– Brok vil være en uundgåelig del af hverdagen, når man arbejder med mennesker. Medarbejderne lægger et stort engagement i deres arbejde, og derfor vil det føre til brok, når forudsætningerne pludselig ændrer sig, mener Anni Spiele, der for nylig tiltrådte stillingen som leder af Kildehuset, beskæftigelsesindsatsen for det psykosociale område i Gladsaxe kommune. Tidligere har hun i en årrække arbejdet som leder hos anden aktør i Gladsaxe.

– Der har været ufatteligt mange forandringer på beskæftigelsesområdet de seneste år, og meget ofte har de været forbundet med økonomiske besparelser, og det fører naturligt nok en masse brok med sig, siger Anni Spiele, der mener, at brokkeri især svider – men også er gavnlig – når den rammer ”de ømme tæer”.

– Hvis jeg har truffet en forhastet beslut-

ning, er brokkeriet naturligvis relevant, selv om man har mest lyst til at sige: ”Kunne de ikke bare holde op!” siger Anni Spiele.

Men selv om man som leder kan lære meget af at lytte til brok, kan det også blive for meget.

– Hvis jeg har givet en brokkende medarbejder en forklaring på, hvorfor jeg på de givne vilkår er nødt til at handle, som jeg gør, og den pågældende fortsætter med at brokke sig, så tyder det på, at han eller hun ikke er villig til at flytte sig, og så kan jeg blive nødt til at tage en alvorlig snak med den pågældende, siger Anni Spiele, der erkender, at man i lederkredse kan have en tendens til at bekræfte hinanden i, at medarbejderne lever i en brokkekultur.

– Det kan man især opleve i de situationer, hvor man er irriteret over, at ”de ikke bare gør, som man siger,” siger Anni Spiele. ■



LYTTER TIL BROK

Anni Spiele, leder af Kildehuset, Det Psykosociale Område under Gladsaxe Kommune. Har arbejdet som socialrådgiver i Ølstykke Kommune, Høje Taastrup Kommune og i Københavns Amt. Fik i 2007 sit første lederjob i Gladsaxe Kommune. Uddannet socialrådgiver i 1993, videreuddannet til merkonom i ledelse. Bestyrelsesmedlem i Dansk Socialrådgiverforenings ledersektion.



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.

“

Vælg at se din medarbejders adfærd som tegn på, at han har uudnyttede ressourcer. I øjeblikket bruger han de ressourcer negativt, men med din hjælp kan han bruge dem positivt – til gavn for arbejdspladsen og ham selv.

Giv din brokker mere opmærksomhed

Dilemma: "Hvad gør du, hvis en af dine absolut bedste medarbejdere også er det største brokkehoved? Gang på gang leverer han toppræstationer, men samtidig er han også ofte utilfreds og skaber en dårlig stemning. I dine øjne uden grund. Du har svært ved at undvære hans kompetencer, men samtidig føler du, at han underminerer din lederposition. Bliver du nødt til at give ham et ultimatum? Eller vælger du at acceptere hans adfærd?"

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

Hvis din dygtige medarbejder brokker sig jævnlige uden grund, kan det være et tegn på, at han savner opmærksomhed. Hans behov for kvalitativ, social kontakt er ikke dækket. Når han kritiserer og rakker ned, kompenserer han for mangler, som han muligvis ikke selv er bevidst om i sin dagligdag. For gennem brokkeriet får han en tilfredsstillende følelse af, at der bliver lyttet til ham. Han får indflydelse på sin arbejdsplads og spiller en rolle. Brok kan altså være en ubevidst adfærd, som opfylder et behov hos ham.

Og selvom han måske tydeligt mærker din irritation og måske også kollegers misbilligelse af den dårlige stemning, som han skaber, bliver han ved. For negativ opmærksom er stadig bedre end ingen opmærksomhed. I nogle tilfælde kan et brokkehoved ligefrem få et endorfin-kick ud af at klage og kritisere. Ligesom succes kan en god portion brok skabe en lykkefølelse i kroppen.

Brems den negative adfærd

Da det er en dygtig medarbejder, vil du natur-

ligvis ikke undvære ham på arbejdspladsen. Men omvendt er det nødvendigt, at du bremser hans negative adfærdsform.

Derfor må du overveje grundigt, hvordan du kan hjælpe ham med at få dækket sit behov for mere kvalitativ social kontakt på en konstruktiv måde. Vælg at se din medarbejders adfærd som tegn på, at han har uudnyttede ressourcer. I øjeblikket bruger han de ressourcer negativt, men med din hjælp kan han bruge dem positivt – til gavn for arbejdspladsen og ham selv.

Løsningen kan derfor være, at du konfronterer din medarbejder med den ødelæggende virkning, han har på arbejdspladsen. Og at du samtidig forklarer ham, at du ser hans adfærd som udtryk for uudnyttede ressourcer.

Fordi han er en dygtig medarbejder, vil du derfor give ham et større ansvar, nye opgaver eller måske ligefrem en forfremmelse. Dit tiltag skal sigte mod at give ham mere synlighed, en større kontaktflade og opmærksomhed fra omgivelserne. På den måde, kan du hjælpe ham med at erstatte

den negative opmærksomhed, som han har fået ved at kværulere, med en mere positiv og bekræftende relation til kolleger og samarbejdspartnere.

I det øjeblik han oplever, at han spiller en større rolle på arbejdspladsen, og at hans faglighed bliver set og anerkendt af flere, vil behovet for at søge opmærksomhed på et negativt grundlag aftage. Det samme gælder i øvrigt sladder. Også sladder kan ødelægge stemningen på en arbejdsplads, og de psykologiske mekanismer bag de mest giftige og ihærdige sladderhanke kan være nøjagtig de samme, som ligger bag brokkehovedet. En god sladderhistorie kan også udløse lykkeendorfiner hos sladderhanken. Og som leder kan du også her fremelske en mere hensigtsmæssig adfærd hos medarbejderen ved at forholde dig mere til adfærdsformen end til indholdet i sladder. ■



En gruppe forskere har i et forvaltningspolitisk debatoplæg givet deres bud på en ny vision for den offentlige sektor: Jo, der er behov for øget effektivitet. Men der er også brug for nye instrumenter i jagten på effektivitet – især samarbejdsdrevet innovation.

Af Jacob Torfing // Foto: Shutterstock

I MANGE ÅR har Finansministeriet stået i spidsen for bestræbelserne på at modernisere i den danske offentlige sektor. Man har været først med de nye tanker og ideer. Ledere og ansatte i den offentlige sektor er blevet opfordret, motiveret og presset til at gøre nye ting. Ofte har de stejlet og protesteret over de nye tankemåder og styringstiltag, men har alligevel taget godt imod de fleste nyskabelser. Det har langsomt, men sikkert ført til konsolidering af de offentlige budgetter og en ny måde at skabe offentlig styring på.

På trods af regeringens ambition om at "tegne et billede af en ny offentlig sektor" synes Finansministeriet i dag at være mere optaget af at fastholde og videreføre den styringstænkning, der blev udviklet for 20-30 år siden, og stadig er med os – frem for at inspirere til nytænkning. Andre lande er for længst gået i gang med at lave forvaltningspolitiske reformer, inspireret af nye styringsparadigmer som New Public Governance, Public Service Motivation og den Neo-Weberianske Stat. Fra Slotsholmen synes meldingen imidlertid at være, at NPM fortsat er hovedsporet, og at vi er langt fra at være i mål på den front.

Sådan ser det i hvert fald ud, når man kigger på 2020-planen og kommune- og regionsaftalen. Den overordnede målsætning er her entydigt defineret som øget effektivisering af den offentlige sektor gennem mere måling, strammere økonomistyring, mere ledelse, udlicitering og digitalisering, afbureaukratisering og deregulering. I en tid med stort økonomisk pres på den offentlige sektor er ledelse, resultatmåling og økonomistyring



Innovation skal mellem kommandobro

et must, og vi kan helt sikkert blive bedre til at udvikle og sprede best practice. Men spørgsmålet er, om vi for alvor kan tro på, at vi kan pine mere effektivitet og flere besparelser ud af de traditionelle New Public Management-virkemidler? Det er i hvert fald nærliggende at antage, at der også her er en faldende nytte over tid.

Et oplæg, der vakte opsigt

I et forsøg på at anviser nye veje har en bred kreds af forvaltningsforskere skrevet og publiceret debatoplægget "En mere innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar". Det har fået stor opmærksomhed i medierne, og vi har siden april holdt mere end 20 oplæg i ministerier, regioner, kommuner, tænketanke, ledernetværk samt i profes-



lukke kløften og maskinrum

sionelle og faglige organisationer. Listen med bestillinger på oplæg i efteråret er alenlang og omfatter også de politiske partier.

Det er tankevækkende, at enigheden med vores ideer og anbefalinger er større, jo tættere folk er placeret på produktionen af service til borgerne. Det skyldes måske i nogen grad, at mange offentlige medarbejdere læser vores debatoplæg som et manifest

for en omfattende tillidsreform. Vi er dog i debatoplægget meget omhyggelige med at understrege, at resultatmålinger er kommet for at blive, og at det øgede råderum til de fagprofessionelle medarbejdere ikke skal bruges til at genindføre fortidens professionsvælde. Der vil også i fremtiden være behov for at kigge de offentlige ansatte efter i kortene, selvom det kan gøres på nye og bedre måder.

Når især nogle af beslutningstagerne på Slotsholmen synes at være mindre begejstrede for vores oplæg, skyldes det nok en opfattelse af, at den velkendte NPM-tankegang er bedre til at fremme effektivitet og besparelser end forskerkredsens forslag. Den opfattelse er vi ikke enige i. Jo – effektivisering, ifølge forskeroplægget, er ikke den eneste centrale målsætning for den offentlige sektor. Retssikkerhed, servicekvalitet, øget problemløsningskapacitet, demokratisering og empowerment af befolkningen er vigtige elementer i en mere pluralistisk vision for udviklingen af den offentlige sektor. Men faktisk har vi en lang række forslag til at effektivisere den offentlige sektor på andre måder end ved blot at forsøge at vride de sidste dråber ud af NPM. Vores forslag er blandt andet:

- › Bedre policy-eksekvering – at den strategiske ledelse i højere grad involverer implementeringsniveauet og de private interessenter i udformningen af nye politikker.
- › Styrkelse af den horisontale koordination ved at bore huller i og nedbryde de organisatoriske og mentale siloer.
- › Mobilisering af samfundets ressourcer gennem samarbejde i netværk, partnerskaber og med frivillige.
- › Fremme af de offentlige medarbejders indre motivation gennem revision af målesystemerne, så de bliver understøttende frem for kontrollerende og gennem udviklingen af en ny form for selvkritisk, åben og dialog søgende fagprofessionalisme.
- › Fremme af offentlig innovation, der udvikler og realiserer nye kreative løsninger, som bryder med vante forestillinger og gængs praksis.

Innovation kan bidrage til bundlinjen

Især det sidste forslag kræver en uddybning. Der er i dag et voksende fokus på innovation i styrelser, regioner og kommuner. Årsagen skal søges dels i det voksende krydspres mellem borgernes stigende serviceforventninger og de knappe offentlige ressourcer, og dels i det stigende antal wicked problems, der ikke kan løses ved hjælp af standardløsninger eller ved at tilføre flere ressourcer. Innovation er det intelligente alternativ til besparelser via grønthøstermetoden. Innovation kan des-



uden bidrage til en bedre problemløsning og skabe større arbejdsglæde og brugertilfredshed. Alt sammen vigtige bundlinjer i den offentlige sektor.

Det er en sejlivet myte, at den offentlige sektor er mindre dynamisk og innovativ end den private sektor. Problemet er imidlertid, at offentlig innovation ofte har en tilfældig og episodisk karakter og derfor ikke forøger den offentlige sektors evne til at skabe innovation i fremtiden. Derfor er der behov for en ny dagsorden, som sigter på at gøre innovation til en permanent og systematisk aktivitet, der gennemsyrrer hele den offentlige sektor. Vi skal ikke lave innovation for innovations egen skyld, men vi skal hele tiden spørge os selv, om vi kan gøre den offentlige sektor bedre ved at tænke og gøre tingene på en ny og anderledes måde.

Farvel til innovationshelte

Teknologiske landvindinger og videnskabelige resultater er med til at skabe innovative løsninger i den offentlige sektor. Om mulighederne for at skabe offentlig innovation rent faktisk udnyttes, afhænger imidlertid af de sociale og politiske aktørers viden, beslutninger og institutionelle handlingsbetingelser. Offentlig innovation er således i sidste ende et resultat af åbne søgeprocesser, hvor forskellige aktører definerer problemer og udfordringer, udvikler og tester kreative ideer, træffer modige beslutninger, håndterer risici, og mobiliserer og koordinerer ressourcer.

I forlængelse af denne erkendelse har der i de sidste årtier været en udpræget tendens til at lovprise forskellige innovationshelte. I udgangspunktet blev modige og fremsynede politikere hyldet som de sande innovationshelte. NPM fremhævede de offentlige ledere og de private udbyderes entreprenørskab og innovationskraft. Nye undersøgelser har imidlertid vist, at medarbejderne spiller en afgørende rolle i innovationsskabelsen, og der er desuden en stigende interesse for at lære af og om brugerne med henblik på at skabe innovative løsninger.

Alle disse aktører kan hver på deres måde bidrage til at skabe innovation, men faktisk er det sjældent, at en enkelt aktør kan tilskrives hele æren for en bestemt innovation. I praksis skabes offentlig innovation i de fleste tilfælde i et samarbejde mellem forskellige aktører. Det er i høj grad i mødet mellem forskellige offentlige og private parter, at problemer



Spørgsmålet er, om vi for alvor kan tro på, at vi kan pine mere effektivitet og flere besparelser ud af de traditionelle NPM-virkemidler? Det er i hvert fald nærliggende at antage, at der også her er en faldende nytte over tid.

defineres og gøres håndterbare, og der skabes fælles læreprocesser og fælles ejerskab til nye og vovede løsninger. Det er derfor oplagt at supplere den stigende brug af medarbejder- og brugerdrevet innovation med en mere systematisk udnyttelse af det store potentiale i samarbejdsdrevet innovation.

Mangler vilje til at gå forrest

Samarbejdsdrevet innovation bringer aktører med forskellige ressourcer sammen i en konstruktiv bearbejdning af forskelle, der sigter på at finde nye kreative løsninger på fælles problemer. Den samarbejdsdrevne innovationsmetode kan understøttes af forskellige institutionelle design:

- › Skabelsen af rum udenfor, men tæt på driften, hvor medarbejdere og fagprofessionelle på kryds og tværs, understøttet af offentlige ledere og i dialog med brugerne, udvikler og afprøver nye ideer.
- › Brug af tværinstitutionelle ledernetværk til at identificere andre institutioners mest vellykkede innovationer for at afprøve dem i ens egen institution.
- › Etablering af offentlig-private innovationspartnerskaber med private virksomheder, som besidder en anden viden og teknologi og har adgang til andre ressourcer end det offentlige.
- › Dannelse af brede politikformulerende og udviklingsorienterede netværk med brugere, borgere og andre relevante interessenter, der har andre erfaringer og ideer end det offentlige

Det gælder for alle fire metoder til at skabe samarbejdsdrevet innovation, at politikerne spiller en vigtig rolle i at sætte innovation på dagsordenen, give politisk retning til de nye initiativer og godkende de innovative løsninger. De offentlige ledere har tilsvarende en vigtig rolle med hensyn til at igangsætte, facilitere og katalysere samarbejdsdrevet innovation. Styrkelsen af den offentlige

sektors innovationskapacitet kræver således, at de traditionelle former for administrativ ledelse og strategisk ledelse suppleres med nye former for innovationsledelse.

Offentlig innovation er blot ét af flere midler til at fremme effektivitet og andre centrale målsætninger i den offentlige sektor. I USA og England har man i mange år ihærdigt arbejdet med at geare den offentlige sektor til at skabe innovation. Vi mangler en tilsvarende satsning i Danmark, selvom MindLab, MidtLab og andre eksperimentarier hjælper os godt på vej.

Der mangler i det hele taget vilje til at gå nye veje i forvaltningspolitikken. De nye store og selvbevidste kommuner er dog mange steder gået i gang med at realisere mange af ideerne i forskerkredsens debatoplæg. Der er planer om at sætte disse bottom-up reforminitiativer, som får kraftig støtte fra de offentlige ansattes organisationer, mere i system. Der synes således at være en voksende kløft mellem beslutningstagerne på kommandobroen på Slotsholmen og de offentlige ledere og medarbejdere, som arbejder længere nede i maskinrummet. Den kløft skal overvindes, hvis vi skal puste nyt liv i den offentlige sektor. Dialog er vejen frem. ■

Læs hele debatoplægget på www.forvaltningspolitik.dk.

MANDEN MED MANIFESTET



Jacob Torfing, professor på Institut for Samfund og Globalisering på Roskilde Universitet. Forsker i politik, offentlig styring og forvaltning og er leder af Center for Demokratiske Netværksstyring og en del af forskningsprojektet CLIPS, der søger at fremme samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. Desuden en af initiativtagerne til det forvaltningspolitiske debatoplæg og blandt andet forfatter til bogen "Ledelse efter kommunalreformen – sådan tackles de nye udfordringer."

Medarbejderskab vækker begejstring

En enhed i en af de største offentlige organisationer i Norge tog efter en reorganisering tanken om medarbejderskab til sig og inddrog medarbejderne i beslutningsprocesserne. Ifølge initiativtageren er der intet at betænke sig på, for alle vil have mere af det.

Af Helle Jung, freelance journalist // hellejung@mail.dk

Foto: Shutterstock

HÅNDEN PÅ HJERTET, så har vi ikke oplevet nogen ulemper ved at tage medarbejderskabstankgangen til os i organisationen. De beslutninger, der foreløbigt er truffet i processen, er blevet gennemført, og det er den største gevinst. Alle har kunnet se, at det nytter, hvilket har ansporet til at fortsætte og tage det næste skridt. Alle vil have mere, fortæller Kai Sollid, afdelingsdirektør i HR- og styringsenheden for NAV Hjælpe midler & Tilrettelægning, der tog initiativ til bruge medarbejderskabstanken i den del af virksomheden.

NAV står for Ny Arbejds- og Velfærdsforvaltning. Den blev etableret i 2006 i forbindelse med en sammenlægning af statslige og kommunale funktioner og hører under det

norske Arbejds- og Velfærdsdirektorat. Med godt 450 kontorer i kommuner og bydele i hele landet er NAV en af Norges største og mest vidstrakte offentlige organisationer. Her administrerer og udbetaler 18.000 medarbejdere en tredjedel af det norske statsbudget i form af dagpenge, sygedagpenge, pensioner, børnepenge, kontanthjælp m.m.

Succes er en fælles sag

– Medarbejderskabstankgangen passer lige til os og vores opgaver. Vi ser os selv som en kompetenceorganisation og har ofte omkring 25 professioner under samme tag – fra teknikere til pædagoger og psykologer. Hos os er oplevelsen af, at vi alle er lige vigtige, væsentlig, hvis vi skal lykkes i vores opgaver og mål, fortæller Kai Sollid, der første gang stødte på metoden ved et foredrag.

– Kernen er, at medarbejdere får energi af at få ansvar, og at ledere ikke kan stå alene. Lederne skal tilbyde sig selv over for medarbejderne og samtidig tillade dem at tage ansvar. Resultatet er ubetinget større arbejdsglæde, at ressourcer vokser frem, og at ressourcer blandt lederne bliver frigjort.



SÅDAN GJORDE DE I NAV

- Beslutningen om at gå i gang med medarbejderskab træffes i det lokale medarbejderudvalg.
- Ide, tankesæt, formål og proces præsenteres for samtlige medarbejdere i plenum.
- Efter nogle uger logger de enkelte medarbejdere på en webadresse, hvor de inviteres til at beskrive syv-otte kolleger. Der bruges 10-12 minutter på at give respons på hver kollegas personlige og faglige egenskaber. Ingen ser data, der behandles anonymt i Indien og returneres i en rapport for hver medarbejder. Medarbejderen modtager rapporten, udarbejdet af de skudsmål, anonyme kolleger har givet vedkommende.
- Reflektionen begynder. I løbet af 10 uger arbejder den enkelte med øvelser i, hvordan arbejds gange og opgaver kunne forbedres.
- 10 ugers pause.
- Fire uger med gensidig respons, for eksempel todages samlinger, hvor der arbejdes i tre-firemands grupper. Den enkelte skal fortælle om den respons, hun eller han har fået i sin rapport, mens resten af gruppen lytter, supplerer med ros og formuleringer, hvad de gerne vil se mere af hos kollegaen. Den enkeltes faglige stolthed styrkes.
- 10 ugers forløb om initiativer på afdelingsniveau, der kan fremme medarbejdernes engagement.
- Pause.
- Afdelingen samles og måler organisationens medarbejderskab. Der tages en demokratisk beslutning om, hvilke områder der er væsentligst at sætte ind på, og hvilke initiativer det kræver at gennemføre dem i de efterfølgende 10 uger. Alle forpligter sig på at medvirke til, at beslutningen gennemføres. Tre frivillige fra hver afdeling har ansvaret for at føre processen videre, holde dialogen med kollegerne i gang og lægge resultater frem som milepæle på afdelingsmøder.
- Processen tager optimalt op til halvandet år og følges herefter årligt op.

Læs om medarbejderskab, blandt andet definition, baggrund og praksis samt litteraturliste på teamwork.no/medarbejderskab.asp



Jeg har talt med medarbejdere, der først var skeptiske over for ideen om medarbejderskab, men siden har givet udtryk for, at det er det bedste, der er sket i deres arbejdsliv.

Kai Sollid, afdelingsdirektør, NAV

Kai Sollid lagde ud med at introducere det nye værktøj på en ledersamling for to år siden.

– Det blev ikke bare lagt ud som en ny metode, alle skulle bruge – afdelingerne skulle selv efterspørge det. Af de 19 enheder i NAV Hjælpemidler & Tilrettelægning, der til sammen har 1.300 medarbejdere, meldte 17 positivt tilbage.

Sideløbende blev der holdt oplæg om værktøjet for lederteams og de største faglige organisationer. Året forinden var kontakten til de centrale tillidsrepræsentanter og fagforbund intensiveret for at fremme forståelsen og den gensidige respekt for parternes forskellige opgaver og roller. I januar 2011 gik det løs.

Får ikke mindre lederansvar

Projekt Medarbejderskab gik i første omgang ud på at få tilbagemeldinger alle kollegerne imellem. En række udvalgte kolleger skulle beskrive en bestemt kollegas styrker, hvad de gerne så mere af og satte mest pris på hos vedkommende, både fagligt og personligt.

– Det virker stærkt, når det kommer fra ligestillede arbejdskolleger. Og kan man tage imod ros, kan man også tage imod nye opgaver og ansvar, siger Kai Sollid.

– Udgangspunktet er, at vi alle er gode kolleger, men at vi også alle skal hjælpe hinanden til at blive bedre og yde vores bedste. Det handler om at kende sine egne og de andres stærke sider, og det er vigtigt for både den enkelte, afdelingen og hele enheden.

Ifølge afdelingsdirektøren har medarbejderskabet ikke reduceret ansvaret blandt lederne det mindste.

– Deres ansvar er fortsat at få medarbejderstaben til at fungere, så organisationen når sine mål bedst muligt. Og fordi medarbejderskab også virker forpligtende og engagerende, aflaster medarbejderne lederne, der

ikke behøver gå ind i så mange detaljer. Tankegangen er også med til at bevidstgøre den enkelte om de begrænsede ressourcer, der er til rådighed, så opgaverne løses effektivt og rationelt.

Gav håndslag på handling

Efter mange ugers forløb med skiftevis pauser til refleksion og runder af tilbagemeldinger på og ønsker til hinanden, opgaver og arbejds gange, er afdelingen ved at nå målet for medarbejderskab: En kollektiv beslutning om fremtidige indsatsområder.

– I løbet af processen går det op for de medvirkende, hvordan tingene fungerer på andre opgave- og fagområder end lige ens eget, og hvordan processer og opgaver hænger sammen. Den samlede indsigt vokser simpelthen, forklarer Kai Sollid.

En positiv tilgang, fokus på styrker og ønsker, der tilmed gennemføres efter en demokratisk beslutning – men hvordan håndterer man negative medarbejdere og får dem til trække i samme retning?

– Jeg har talt med medarbejdere, der først var skeptiske over for ideen om medarbejderskab, men siden har givet udtryk for, at det er det bedste, der er sket i deres arbejdsliv. Og det er altså kommet fra folk i tresserne. Så man kan sige, at det er synd, at de skulle vente så længe, før de oplevede det. ■

Læs mere om NAV på www.nav.no

Det handler om engagement



Ensidig fokus på ledelse er ifølge ophavsmanden til den norske medarbejderskabsmetode en død sild. Forventer arbejdspladsen engagement, skal alle medarbejdere både høres og tages med på råd.

Af Helle Jung, freelance journalist // hellejung@mail.dk

MEDARBEJDETSKAB er den måde, vi forholder os til opgaver, kolleger og arbejdsgivere. Ideen bag går tilbage til den norske arbejdsmarkedsforsker Einar Thorsrud, der i 1960'erne foreslog, at man gav ansatte større frihed til at påvirke egen arbejdssituation og selv tage ansvar for at styre arbejdstiden.

For Johan Velten, som er konsulent og indehaver af virksomheden Teamwork, der har introduceret medarbejderskabstanken til 30-40.000 medarbejdere i offentlige og private virksomheder over hele Norge, er tankegangen indlysende:

– Jeg har arbejdet med lederudvikling i 40 år og tror, det er ved at være ved vejs ende. Folk er dødtrætte af at høre om ledelse – som



Folk er dødtrætte af at høre om ledelse – som om ledere er nogle særlige mennesker, der fortjener helt specielle løn- og arbejdsvilkår. Næh, vi er alle mennesker, men med forskellige opgaver, og ledere er almindelige mennesker med et specielt ansvar.

Johan Velten, indehaver af virksomheden Teamwork

om ledere er nogle særlige mennesker, der fortjener helt specielle løn- og arbejdsvilkår. Næh, vi er alle mennesker, men med forskellige opgaver, og ledere er almindelige mennesker med et specielt ansvar, siger Johan Velten.

For ham, som har udviklet metoder og skrevet bøger om medarbejderskab og i dag også uddanner vejledere i tankegangen, handler det om engagement.

– I systematiske målinger af arbejdsglæde og tilfredshed er engagementet blandt medarbejderne centralt. Halvdelen oplever arbejdsglæde og engagement, men 38 procent keder sig og går kun på arbejde for at tjene penge. Det betyder manglende engagement og højt sygefravær. Der er med andre ord et stort forbedringspotentiale på den gennemsnitlige arbejdsplads.

Tager udgangspunkt i virkeligheden

Men er det ikke bare en ny omgang begejstret jubel-ledelse, hvor man bliver buet ud, hvis man forholder sig skeptisk eller tvivlende?

– Den ekstreme positivisme er naiv og bliver hurtigt søgt. Medarbejderskab er ikke fraværet af kritisk sans, men et spørgsmål om en konstruktiv tilgang, mens man samtidig er opmærksom på de områder, hvor tingene ikke fungerer, replicerer Johan Velten.

– Ingen ønsker at have rollen som den negative eller sure, så noget må være gået galt, for eksempel at vedkommende ikke er blevet hørt i fordelingen af opgaverne eller andet. Man må komme folk i møde og høre,

hvad de har på hjerte – det handler medarbejderskab også om.

Og det virker ifølge Johan Velten, der sammen med forskere ved Göteborg Universitet har udviklet en metode til at implementere medarbejderskab på arbejdspladser.

– Vi har fået god respons på metoden fra vidt forskellige virksomheder og blandt medarbejdergrupper på meget forskellige udnævnelsesniveauer, fx Sporbanen i Oslo, hvor alle fra togtførere til direktør var med. En vigtig samarbejdspartner er de faglige organisationer, og deres anbefaling til medarbejderne om at deltage har stor betydning.

Ifølge Johan Velten er det dog en udfordring at kunne tage alle medarbejdere ud af de daglige opgaver for at deltage i arbejdet om medarbejderskab. Derfor oplæres kolleger til at kunne introducere metoden til dem, der i mellemtiden varetager de vanlige opgaver, så alle er med samtidigt.

– Medarbejderskab fænger på alle niveauer i en organisation. Metoden er lettilgængelig, og det gælder netop om at tage udgangspunkt i hverdagens realiteter, så man ikke fortaber sig i idealiserede billeder, der alligevel ikke kan lade sig gøre, når det kommer til stykket. ■





Guld eller gift?

Selvledelse vil for nogen være en ny virkelighed, for andre et gammelkendt vilkår. Uanset hvad er selvledelse en anderledes opgave for både leder og medarbejdere. Men er det guld eller gift? Det er op til dig som leder at bestemme.

Af Sanina Kürstein

SELVLEDELSE er på nogle offentlige arbejdspladser blevet et tydeligere vilkår, efter ledelseslagene er slanket, f.eks. indenfor stab, specialtilbud, dagtilbud og på skoleområdet. Andre steder har selvledelse altid været et vilkår. Men de mange forandringer i den offentlige sektor sammen med forventninger og krav til det, som skal leveres, er nyt for alle. For medarbejderne, som mange steder har en ledelse på distancen. Og for ledelsen, som trods selvledende medarbejdere og afstand til de ansatte, langt fra er overflødige, men snarere mere nødvendige end nogensinde.

I sig selv er selvledelse ikke hverken godt eller skidt. Selvledelse findes både i meget vellykkede versioner med stor trivsel, innovation, effektivitet og fællesskab. Men også i meget mislykkede versioner med fuldstændig fragmenterede organisationer, udmattede medarbejdere og ledere, der ikke når derhen, hvor de ønsker sig arbejdsmæssigt. Succes og fiasko med selvledelse findes i offentligt såvel som privat regi. Folketinget og Energi Midt er eksempler på arbejdspladser med stor succes med selvledelse i alle jobfunktioner.

Selvledelse skal ejes af lederen

Det grundlæggende kriterium for succes er, at ledelsen af selvledelsen skal ejes. Den skal have rammer, rum og retning, hvis den skal lykkes. Og ledelsesopgaven er anderledes, når der skal ledes over afstand – fysisk såvel som mentalt, og når man ønsker, at medarbejderne i højere grad skal lede sig selv og tage ansvar i hverdagen.

Italesættes selvledelse ikke som et vilkår

eller en måde at organisere arbejdet på, efterlades medarbejderne i et ledelsesvacuum, viser forskning. Og både ledelse og medarbejdere vil få den misforståede opfattelse, at selvledelse knytter sig til den enkelte medarbejders personlighed.

”Vi har nogle, der kan, og nogle som ikke dur” har jeg hørt ledere sige om medarbejdere, når man som leder har taget mistolkningen til sig. Den opstår både på grund af den offentlige debat, hvor selvledelse italesættes som en eksistentiel udfoldelse, snarere end en organisationsform eller et arbejdsvilkår. Og mistolkningen opstår også af praksis, hvor udfordringer med selvledelse ofte klares i dialog mellem leder og selvledende medarbejder,

hvorved både leder og medarbejder – hvis de ikke er opmærksomme – kan drage den omtalte fejlkonklusion: At selvledelse knytter sig til den enkelte medarbejders personlighed.

Ønsker du guld eller gift?

Som leder skal du være opmærksom på, at ledelsesopgaven med selvledelse er anderledes. Og ønsker du guldet i form af succes, skal du levere rammen. Det kræver, at du både kan give slip på detaljen, at du kan give rum og vise tillid. Du skal ikke kontrollere, men følge op og følge med, vise at du er interesseret i at lytte til og servicere dine medarbejdere med strategisk sparring og gode rammer, fælles refleksion og kollegialt fællesskab.

Vejen til det rene gift er lige så enkel: Ingen ledelse eller fællesskab, kun dialog med de medarbejdere, der råber højest, anarki og lokale konger, der regerer og skaber rivalisering mellem medarbejdere.

Tag fagligt ansvar og tænk i helheder

Men når selvledelse ejes, er den en gave, både for ledere og medarbejdere. Selvledelse giver de unikke medarbejdere en mulighed for at få deres fulde potentiale i spil, at få lov til selv at formulere og prioritere opgaver og se tingene udfolde sig og lykkes – i samarbejde med kollegaer. Særligt når man tør fortælle sine visioner og drømme for, hvad man ønsker med hinanden, bliver det stort. Drømmene og visionerne skaber fællesskab gennem billedet af den fælles gode fremtid.

Gevinsten er, at når selvledelse lykkes, er der mulighed for mange unikke arbejdspræ-

TRE GULDTRÅDE AT SPINDE VIDERE PÅ

1. Overvej med dig selv, hvilken selvledelse du ønsker at tilbyde i dit ledelsesområde. Formuler din vision med selvledelse.

2. Din vision skal rumme disse fire punkter:

- Den enkeltes selvledelse
- Fællesskabet
- Din ledelsesrolle
- Jeres fælles arbejdspræstation

3. Hjælp dine medarbejdere til at forholde sig til de fem delroller, man har som selvleder og til at formuleres sig ind i sit eget selvledelsesrum. Hvad betyder selvledelse for mig?

stationer, fordi den faglige innovation bliver en hverdagsrealitet. Selvledelse handler om at tage fagligt ansvar og at tænke i helheder, og reflektere både i eget, i fællesskabets, i brugerens og organisationens perspektiv.

Forskning viser, at indflydelse på eget arbejde har betydning for det psykiske arbejdsmiljø, blandt andet fordi det giver mulighed for at tilpasse arbejdet til medarbejderens behov og for læring på jobbet. Lav indflydelse og høje krav i arbejdet har derimod negativ betydning. Meget høj grad af indflydelse sammen med meget høje krav kan i nogle arbejdssammenhænge betyde, at den ansatte ikke kan overskue og forudsige arbejdet, og det kan også være belastende. Social støtte fra overordnede og transformationsledelse er derfor også vigtigt for, hvilken betydning indflydelse på eget arbejde får.

De fem delroller i selvledelse

For at kunne forstå og trives i sit selvledelsesrum, skal man forstå og kende sine fem delroller som leder. De to første roller knytter sig til det at være ansat som fagprofessionel (*F i grafikken, red.*). Du er ansat med en faglig



I sig selv er selvledelse ikke hverken godt eller skidt. Selvledelse findes både i meget vellykkede versioner med stor trivsel, innovation, effektivitet og fællesskab. Men også i meget mislykkede versioner med fuldstændig fragmenterede organisationer, udmattede medarbejdere og ledere, der ikke når derhen, hvor de ønsker sig arbejds-mæssigt.

viden, der er efterspurgt og nødvendig i din organisation. Du forventes samtidig og i stadig højere grad konstant at bidrage konstruktivt, både som kollega og ansat. De næste tre delroller knytter sig til selvledelsesrollen (*L i grafikken, red.*). Det er her, du som leder beder medarbejderne lede sig selv. Først og fremmest skal de både tænke i eget fagligt perspektiv og i helheder samt i organisatorisk perspektiv. Den selvledende medarbejder forventes selv at kunne prioritere sine opgaver i forhold til en overordnet ramme, mål og vision. For mange ledere virker dette selvfølgelig, men for mange medarbejdere er det netop det store spring, som kræver mod og øvelse for selvfølgelig at mestre det.

Den fjerde rolle handler om, at vi i virkeligheden forventer, at medarbejderen bidrager med ideer til forbedringer, effektiviseringer og nytænkning inden for eget område. Der forventes blik for og videreformidling af "forretningsudvikling".

Den sidste rolle er, at man forventer, at den selvledende medarbejder også er opmærksom og tager hånd om egen trivsel, social kollegialt samvær og egen stressforebyggelse. "Selvfølgelig," siger du måske, men for mange medarbejdere er det ikke nogen selvfølge, på trods af at de selv planlægger størstedelen af deres arbejdsdag. De glemmer simpelthen den rolle i misforstået loyalitet med opgaveløsningen.

Medarbejderne kan godt lede selv

Derfor bør alle disse roller italesættes. Når medarbejderen tager sine selvledelsesroller på sig og ivrigt udfylder sit selvledelsesrum, er der fantastiske muligheder for at få et arbejdsliv og en hverdag i overensstemmelse med den enkeltes faglige og personlige arbejdslivsdrømme.

Mange ledere er i tvivl om deres medarbejdere kan magte selvledelse. Og ofte bliver de overraskede. Langt de fleste medarbejdere ønsker et større rum og det ansvar, som følger med. Men selvledelse kan også foregå i et min-

F	FAGSPECIALIST
F	ANSAT & KOLLEGA
L	LEDER I HVERDAGEN
L	INNOVATION & UDVIKLINGSKONSULENT
L	EGEN PERSONALELEDER I HVERDAGEN

dre og tryggere rum. Selvledelsesrummet kan også være meget forskelligt for to kollegaer. Forudsætningen er at afklare forventningerne til rollen og afgrænse selvledelsesrummet. Dit første skridt til at gøre dine medarbejdere klar til selvledelse er, at du gør dig selv og dine rammer for selvledelsen klar. ■

RÅDGIVER OM SELVLEDELSE



Sanina Kürstein, uddannet psykomotorisk terapeut, har i mange år arbejdet som arbejdsmiljørådgiver. I dag rådgiver hun blandt andet om ledelse af selvledende medarbejdere i praksis og selvledelse i hverdagsperspektiv. Fik i 2010 udgivet en antologi om selvledelse. Udgiver til december en praksisbog til ledere og deres medarbejdere om at lykkes med selvledelse. Læs mere på www.sensio.dk

DET SKARPE HJØRNE



Af Jens Peter Jensen



Kirsten Engholm, MidtLab

Tab af kontrol er et vilkår

Hvis innovationsdagsordenen skal skridtet videre fra skåltalerne og de gode intentioner, skal der mobiliseres og arbejdes, så sveden mærkes, og så der findes løsninger på gabet mellem strategi, vision og virkelighed.

FORFATTEREN POUL BORUM skulle engang have sagt: "Det der! Det er ikke det pap værd, det er skåret ud il!"

Strategier bliver nok sjældent skåret ud i pap, men det er også deres værd, vi vil bringe på bane: Er innovationsstrategier mere værd end det pap, de er skåret ud i? Enhver kommune og større offentlig enhed med respekt for sig selv har efterhånden en innovationsstrategi. Den er skabt gennem en kortere eller længere proces sammen med stabsfolket og andre interessenter, og den er en milepæl. De involverede vil klappe den af, kigge på hinanden og sammen dele følelsen: "Så er vi færdige. Vi har sat morgendagens udfordringer på innovationsdagsordenen."

Men innovationsarbejdet slutter aldrig med formulering af strategien. Strategien er et startskud, og sandsynligvis er nogle løbet i forvejen. De, der ikke kunne vente, er allerede i gang – måske endda ubemærket af dem, der formulerer.

"Har du en plan, Egon?"

Ord har vi nok af. I har sikkert også ladet

jer inspirere på innovationsworkshops og seminarer. Den type arrangementer kan være gode nok, men der er en tendens til, at man lægger daglige roller og opgaver fra sig, når de kreative rums bonede gulve betrædes. Som i gamle dage, når mænd lagde deres våben fra sig i våbenhuset. Når gudstjeningen var forbi, spændte de våbnene på sig igen, og alt var som før. Det fører jo ikke meget med sig, så måske skulle vi afholde os fra de opstlytede idékonkurrencer og sindrige udvælgelsessystemer. Måske skulle vi lade være med at spørge: "Har du en idé?" og i stedet spørge som Olsen Banden: "Har du en plan?" Eller: "Ved du, hvad du vil gøre, og hvor meget kan du investere?"

Når innovationsdagsordenen skal have et liv uden for forvaltningens mure, skal der mobiliseres og arbejdes, så sveden mærkes. Det kan komme bag på nogle, at man er nødt til at investere for at kunne spare. Men sådan er det. Og når man investerer, løber man en risiko, for man overlader handlinger til andre. Innovation realiseres, fordi man har vovet sig ud i noget uden at kende det endelige slut-

mål. Et vist tab af kontrol undervejs er ikke et valg – det er et vilkår, man må leve med. Og det får måske netop tingene til at rykke i den rigtige retning. Læg undervejs mærke til, hvad der står i vejen for innovationsarbejdet. Det kunne være jeres velkendte beslutningsprocesser, der slår innovationen ud af kurs.

Vurderinger af, hvad der virker bedre, må tages af dem, der arbejder tættest på opgaven. De har i mange tilfælde også ideer til, hvordan man let og enkelt kan komme videre. De er vant til at møde gabet mellem strategi, vision og virkelighed i deres daglige arbejde, og de er vant til at skulle finde løsninger og genveje. Nogle af dem brænder også inde med noget, de ikke kan komme videre med. Måske er det her, der skal sættes ind – altså på det helt jordnære plan. ■

Jens Peter Jensen og Kirsten Engholm arbejder begge i MidtLab med innovative eksperimenter. De er sammen med Annetette Digmann forfattere til bogen "Vi er på vej. Offentlig innovation 2.0", forlaget Gyldendal Public.