

OFFENTLIG LEDELSE 04 11

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING



I PISKEREGN VENDER KØERNE HALEN TIL

Det samme gør medarbejderne til chefen, hvis de mødes af mistillid og kontrol. I tre kommuner tør lederne vise tillid – og høster store gevinster. Side 10



PRIVATFOTO

Af Helga Waage Jørgensen, afdelingsleder i Hvidovre Kommune og formand for ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening

We can hardly wait

I det nye regerings regeringsgrundlag "Et Danmark, der står sammen" lægges der op til bedre samarbejde og flere muligheder for kommunerne. Og det kan vi som offentlige ledere kun glæde os over og til. We can (hardly) wait – for nu – lettere omskrevet – at citere Barack Obama.

Regeringen skriver blandt andet: "Mange års statsstyring og detailregulering af kommunerne har øget mistilliden mellem stat og kommune. Overflødige dokumentationskrav og uhenigtsmæssig statsstyring skal erstattes af friere, men forpligtende rammer for kommunerne."

Man vil derfor i samarbejde med kommuner og regioner sætte en reform i værk med fokus på tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering. Det, mener regeringen, vil forbedre kvaliteten og frigøre ressourcer til bedre service for borgerne. Og det vil gøre faglig stolthed og arbejdsglæde til drivkraften i udviklingen af servicen til borgerne.

Jeg tror, at disse linjer er sød musik i langt de fleste offentlige lederes ører. Kontrol og dokumentation fylder rigtigt meget i store dele af den offentlige sektor, og det stjæler tid fra den direkte kontakt med borgerne og dræber megen arbejdsglæde – særligt på arbejdsmarkedsområdet og i hospitalsverdenen fylder denne dokumentation rigtigt meget.

Styring dræber arbejdsglæden


Hver dag kan en leder i et jobcenter hente statistik fra Arbejdsmarkedsstyrelsen på, hvor mange samtaler, der ligger i grøn zone, som betyder 'overholdt tidsplan', gul zone, som er 'fare på færde for snarlig overskridelse af tidsplanen' eller rødt felt for 'tidsfristen er overskredet' og dermed bortfald af refusionen fra staten. Der er ikke taget hensyn til, om borgeren udeblev, eller at en del borgere, der skal til samtale i jobcenteret, har så mange sociale problemer, at det at tale om beskæftigelse ligger nederst i deres bevidsthed. At skulle lede gennem disse styringsparametre er en dræber for faglig stolthed og arbejdsglæde.

Så kære nye regering: Det er ikke nok med de pæne ord – vi skal længere ind, helt ind i substansen. For hvordan skal de gode intentioner udmønte sig? Betyder det, at når I på side 63 i regeringsgrundlaget skriver, at "øget fokus på resultater vil skabe rum for større fagligt ansvar og give plads til moderne ledelsesformer og øget nytænkning", at kommunerne ikke straffes økonomisk, fordi de arbejder forskelligt? Hvordan skal det måles, at borgerne er mere tilfredse? Hvad betyder 'forpligtende rammer'? Slipper vi for, at enkeltsager i pressen skal styre, hvilke offentlige områder der bliver fokus på i Folketinget – og at I vil have større tillid til, at alle arbejder for det bedste for borgerne?

We can't wait. Lad os hurtigt komme i gang med dialogen om større tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering – og dermed genskabe arbejdsglæde for de offentligt ansatte. ■

“

Så kære, nye regering:
Det er ikke nok med
de pæne ord – vi skal
længere ind, helt ind i
substansen. For hvor-
dan skal de gode inten-
tioner udmønte sig?

A portrait of Mette Nørgaard, a woman with short, wavy, light brown hair, smiling warmly. She is wearing a dark blue leather jacket and a thick, textured teal scarf. The background is blurred, showing what appears to be an outdoor setting with some lights.

Mette Nørgaard har boet og arbejdet i USA, siden hun blev fysioterapeut – de sidste mange år med at undervise topledere i strategisk ledelse og kulturspecifik læring og har netop skrevet bogen TouchPoints sammen med direktøren for Campell Soup Company, Douglas Conant.

Tænk ledelse selv i det mindste øjeblik

Vend de mange irriterende afbrydelser i løbet af dagen til konstruktive og udviklende **TOUCHPOINTS**, hvor du skaber engagement og klarhed for dine medarbejdere. Det er budskabet i en ny bog med dansk medforfatter, som har vakt genklang i USA.

Af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com
Foto: Torben Nielsen





MEJERIDATTEREN FRA VENDSYSSEL

Mette Nørgaard er vokset op i Saltum, Vendsyssel, som datter af en mejerist og er i dag bosat i New York. Hun har en ph.d og MBA i ledelse og har i årevis arbejdet med topledere om strategisk ledelse og læring. Er forfatter til *Den grimme ælling går på arbejde*, en international bestseller, der er oversat til otte sprog.



Tingene skal rundes af

Eller rettere: Måske op til 400 muligheder om dagen, for så mange touchpoints kan en leder have hver eneste arbejdsdag – med mails, sms'er, telefonsamtaler, møder, formelle og uformelle snakke osv. Så i stedet for at lade sig irritere og stresse over afbrydelserne handler det altså om at se dem som latente ledelsesøjeblikke.

– Hvis du med positiv energi skaber klarhed og engagement i mødet med det andet menneske, gør det, at folk udfører deres arbejde bedre, fordi de ikke er forvirrede. Og jo mere engagerede dine medarbejdere er, jo mere tager de selv ejerskab for opgaven – og frisætter dig som leder, siger hun.

Og her er det vel at mærke hvert eneste touchpoint, som tæller. En mail, som ikke bliver besvaret, kan gøre andre usikre, og de begynder måske fortolke dit manglende svar – tit med en helt forket vinkel.

– Tingene skal rundes af. Og det er spild af tid ikke bruge situationerne konstruktivt, når de alligevel er der. Du skal være imødekommende over for mennesket, men behård på sagen. Du behøver ikke være enig med den, du har kontakt med – det handler om at skabe engagement, ikke føjelighed. Lederens

DU KENDER DET SIKKERT: Du har lige sat dig ved skærmen for at skrive på det oplæg til udvalgmødet, som skal være færdig til i morgen – og som du har forsøgt at få lukket de sidste tre dage. Men så banker det på døren, mobilen bipper med en sms, telefonen ringer

dit job. Disse kontaktsituationer er – uanset om du selv har planlagt dem selv, eller de bryder forstyrrende ind – ikke til at slippe udenom.

Klarhed eller uld i mund?

Den gode nyhed er, at de rummer et potentiale for ledelse og udvikling af organisationen og det menneske, du er i kontakt med. Den påstand kommer fra Mette Nørgaard, ekspert i strategisk ledelse og læring med mange års erfaring fra arbejdet med amerikanske topledere. Og det har hun skrevet en bog om sammen med Douglas Conant, administrerende direktør hos Campbell Soup Co., en af de 500 største, børsnoterede virksomheder i USA: *TouchPoints – tænklede ledelse i selv det mindste øjeblik*, som hurtigt strøg ind på bestsellerlisterne i USA.

– Hver eneste gang du har en væsentlig interaktion, har du et *TouchPoint* – en kontaktsituation, som i sig selv er neutral. Det afgørende er, hvordan du bruger den – om du skaber positiv eller negativ energi. Om du skaber klarhed ved at tale i tydelige vendinger, eller om du har uld i mund, så ingen bagefter ved, hvad du egentlig mente. Så: Et *TouchPoint* er egentlig bare en mulighed, som ligger foran dig, forklarer Mette Nørgaard.



TouchPoints finder sted, hver gang to eller flere personer mødes for at tage sig af en sag og få noget fra hånden.

Fra bogen: *TouchPoints – tænklede ledelse i selv det mindste øjeblik*

eller en vigtig mail tikker ind ... Og du lader dig forstyrre. Og irritere. Og stresse. For du er nødt til bare lige at svare hurtigt – så du kan komme i gang med det oplæg ...

Nej, du kan ikke. For som leder er det et vilkår, at du skal være i kontakt med medarbejdere, lederkolleger, samarbejdspartnere, borgere og andre 'kunder i butikken' mange gange om dagen. Det er en væsentlig del af

ET DÅRLIGT TOUCHPOINT

I 1980'erne var Mette Nørgaard produktchef i en virksomhed, der producerede elektriske kørestole. På et tidspunkt lancerede man et nyt, innovativt produkt – med visse kvalitetsproblemer. Mange af kørestolene gik hurtigt i stykker ude hos kunden. Som tidligere fysioterapeut vidste Mette Nørgaard, hvor meget køretøjet betød for brugerne, så hun gik til sin chef og bad om at få stoppet produktionen, indtil fejlen var fundet og rettet. Chefen gik til sin chef og kom tilbage med meldingen: "Vi fortsætter produktionen! Det er fjerde kvartal, og vi skal holde salgsbudgetterne."

– Jeg fik samtidig at vide, at hvis jeg ikke var mand for opgaven, ville han finde en anden, som var. Jeg var dengang firmaets første kvindelige leder. Og lige dér mistede jeg mit hjerte for arbejdet. I bogen taler vi om at se mennesket – og være behård på sagen. Han så mig ikke. Hvis han havde taget sig tid til at forklare mig konsekvenserne af, at vi ikke nåede salgshallene for fjerde kvartal, havde jeg måske været mere om bord. Men jeg måtte bare føje ham, og det kostede ham en meget engageret produktchef, husker Mette Nørgaard.

De vindende TouchPoints

Vi spurgte to af vinderne af Den Kommunale Lederpris 2011, om de bruger TouchPoints til at praktisere ledelse?

De tre vindere blev hver især hædret med 50.000 kr. Læs mere om vinderne og lederprisen 2011 på www.lederprisen.dk

FOTO: KRISTINE BRAMSEN



“

Jørgen Niemann, sektionsleder for Affald og Varme, Natur og Miljø, Randers Kommune:

- Hedder det nu TouchPoints? Jeg er ikke 100 procent sikker på, at det er det samme, men jeg har selv kaldt det 'synlig ledelse', og det handler om flere ting: Fra det helt simple som at sige "godmorgen" eller spørge til, hvordan weekenden er gået – altså som chef interessere sig lidt for medarbejderen. Til det mere konkrete faglige, hvor man spørger til projektet og opgaven og vender stude og fremdrift, også ganske kort. Jeg mener, at den løbende dialog er vigtig for at holde fokus på opgaven og fordi det som faglig leder er vigtigt at vise interesse, inspirere, stille spørgsmål og kommentere løbende – i store som i små ting. *Jørgen Niemann vandt prisen som bedste kommunale fagchef 2011.*

“

Bo Rasmussen, kommunaldirektør, Albertslund Kommune:

- Bogen fik mig til at tænke over, om jeg bruger mine touchpoints strategisk. Udgangspunktet for min ledelsesfilosofi ligger nogenlunde tæt på tankegangen bag "den bløde og samtidig behårde ledelse" (fra bogen, red.), hvilket også blev nævnt som begrundelse for, at jeg fik lederprisen. I Albertslund har vi en ledelsestænkning med afsæt i overskriften "forpligtende dialog" med tre underliggende værdier: det professionelle råderum, der handler om at tro på, at den enkelte har noget at bidrage med fagligt, med hvis rammebetingelserne er de rigtige; den nære relation, der handler om tæthed mellem nærmeste leder og medarbejder; og gensidig initiativpligt – at ledelse såvel som medarbejdere har et ansvar for, at konfrontationer og udviklende samtaler tages. Det grundlag taler langt hen ad vejen ind i de eksempler, bogen præsenterer, hvor hoved, hjerte og hænder er omdrejningspunktet, hvis touchpointet skal lykkes frem for blot at være en "summende myg" (irriterende forstyrrelse, red.).

Bo Rasmussen fik prisen som bedste kommunale topleder 2011.



FOTO: KRISTINE BRAMSEN

vigtigste opgave er at få folk til at yde deres bedste og selv være med til at skabe forandring, og det er i det enkelte touchpoint, at ledelse blive levendegjort.

En høj score kræver uddannelse

Er man en dårlig leder, hvis man ikke udnytter alle sine touchpoints?

- Selvfølgelig er der svært i hver eneste interaktion at være årvågen, få øje på, at "her er et ledelsesøjeblik" og have nok overskud til at sige: "Hvad kan jeg gøre for at hjælpe?" Men det kræver overskud at lede, siger Mette Nørgaard.

Og langt de fleste klarer de første 10-20 touchpoint fint. Men målet bør være, mener hun, at man satser på at klare 80 procent af de op til 400 kontaktsituationer godt. Det kræver til gengæld, at man forbedrer sig gennem lederuddannelse.

- I bogen taler vi om, at det kræver tre ting at mestre sine touchpoints: Hoved, hjerte og hænder. Hoved er, at du skal skrue din egen ledelsesmodel sammen – vide, hvorfor du gør, som du gør. Mange ledere er ikke bevidste om, hvilken model de leder efter, siger Mette Nørgaard og fortsætter:

- Hænderne er dine kompetencer, og

mange ledere har ikke opbygget deres kompetencer nok. Og hjerte kræver, at du trækker dig tilbage og reflekterer over, hvorfor du er blevet leder – om du har hjertet med. Hvis du ikke brænder for ledelse, kan du ikke skabe forandring. Og livet er sgu for kort til at lave noget, du ikke brænder for, griner hun. ■

TouchPoints – tænk ledelse selv i det mindste øjeblik. Udgivet af Gyldendals Business, september 2011.

Godt at jeg ikke er privatansat

Ledere i det offentlige er mere tilfredse end privatansatte kolleger, viser Det Danske Ledelsesbarometer 2011. Ud af godt 3.000 ledere svarer 39 procent af de offentligt ansatte i undersøgelsen, at de er meget tilfredse med deres job som ledere, føler sig engagerede og mener, at arbejdet er spændende. Det gælder kun for 30 procent af kollegerne i det private erhvervsliv. Et resultat, centerchef i KL's Center

for Ledelsesudvikling Mikkel Haarder, kalder 'bemærkelsesværdigt':

– Det viser, at arbejdet med kompetenceudvikling og vores fokus på ledelse i det offentlige bærer frugt. Vores ledere ved, at de kan og skal forandre den offentlige sektor, for ledelse er nøglen til større produktivitet og øget kvalitet. Det er en gevaldig motivation, siger han til kl.dk

“

Det er ikke velfærdsstaten, der har overlevet sig selv. Det er selve ideen om velfærd, der har overlevet sig selv. Uanset hvad vi gør for at redde den idé, vil vi kun forlænge dens sidste krampetrækninger.”

Larissa Breusch, russisk hjerneforsker, bosat i Danmark. Hun taler ud fra vores hjernes indretning og de objektive naturlove i vores fysiologi, som gør, at vi mennesker ikke altid følger den rationelle vej, eksperter og politikere anviser.

Kilde: Mandag Morgen, 31.10.2011



Der er penge i jobrotation

Når en medarbejder går på efteruddannelse i arbejdstiden, skal hun erstattes af en anden. Hvis den anden er en ledig, kan det kaldes 'jobrotation'. Og så findes der flere ordninger, som kan mindske arbejdspladsens udgifter til efteruddannelse betydeligt med støtte fra staten.

Arbejdsgiveren kan betale fuld løn til den ansatte under uddannelsen og få støtte til finansiering af lønnen til afløseren og eventuelt også til deltagerbetalingen.

En mulighed er jobrotationsydelse fra jobcentret, en anden er refusion via Statens Voksenuddannelsesstøtte (SVU) under den ansattes fravær. Og den tredje er at søge midler fra Globaliseringspuljen via Undervisningsministeriet, hvis der er tale om uddannelse til praktikvejleder eller diplommoduler, som retter sig mod arbejdet med udsatte børn og unge.

Kilde: SLS ledernyhedsbrev

Nyt online college – også for ledere

Et nyt college har åbnet dørene i Danmark og udbyder bl.a. ledelsesuddannelser. College.dk er et internetbaseret college, der er opstået i samarbejde med Tietgen Business College/ Erhvervsakademiet Lillebælt. Undervisningen foregår på nettet med blandt andet video-undervisning, som gør, man selv i en travl hverdag kan følge undervisningen uden at det bliver 100 pct. selvstudium.

Se en kort præsentationsvideo med bl.a. uddrag af undervisningen i 'Ledelse i praksis': www.college.dk/demo.mp4

Færre chefer og HK'ere i kommunerne

Ikke siden 2008 har der været færre administrative medarbejdere i kommunerne. 1.500 fuldtidsstillinger er forsvundet alene inden for det seneste år fordelt på 74 kommuner, og faldet er størst i gruppen af HK'ere og chefer. I en enkelt kommune er mere end 14 procent af stillingerne væk.

– Det er ikke noget, der tyder på, at udviklingen stopper her. Faktisk er det helt sikkert, at den vil fortsætte. Kommunerne har i økonomiaftalen med regeringen forpligtet sig til at reducere i administration i årene fremover – så det gør vi selvfølgelig, siger KL's formand Jan Trøjborg til kl.dk

Gladsaxe bedst på nettet

Gladsaxe Kommune er Bedste Online Kommune 2011, kåret af den kommunale nyhedsportal KommuneNyt.dk. Gladsaxe får blandt andet prisen for sin gode hjemmeside, Facebookside og kommunikationsstrategi. Netop Facebook har i år vægtet højt i dommernes bedømmelse. Og Gladsaxes side følges af flere end 1.000 borgere.

– Digitalisering og hjemmeside står meget højt på vores dagsorden og har gjort det i mange år. Derudover har vi netop med stor succes taget Facebook i brug som et vigtigt redskab til at inddrage og komme i dialog med vores borgere, siger Gladsaxes borgmester Karin Søjberg Holst (A).

Læs mere på kommunenyt.dk



Her står døren altid åben – for chefen

I Södertälje Kommune i Sverige er det helt naturligt at skifte mellem at være chef og medarbejder, blandt andet via en cheftale om, at man til hver en tid kan få sit tidligere job tilbage. Aftalen har skabt tryghed og fremmet den interne rekruttering.

Af Berit Andersen, freelancejournalist // berit@bakommunikation.dk

I MANGE ÅR har det været en udbredt opfattelse, at vejen gennem arbejdslivet begynder nederst i hierarkiet for derefter at bevæge sig opad i et jævnt tempo og til sidst låse sig fast på toppen. Men sådan behøver det ikke være. I Södertälje Kommune i Sverige har man i tyve år ansat chefer i tidsbegrænsede stillinger og gjort det til noget helt naturligt at skifte mellem at være leder og ikke-leder. Vilkårene er fastlagt i en overordnet cheftale, som er forhandlet på plads i samarbejde med ledernes organisation, Vision.

– Vi har en lang tradition for at benytte os af tidsbegrænsede cheftaligheder, både for topchefer og chefer på lavere niveauer. Tanken er at give flere mulighed for at prøve et chefjob og at udvikle deres lederskab, uden at det bliver dramatisk, hvis de vælger at hoppe fra, fortæller Johan Lefverström, personaleledertør i Södertälje Kommune.

Med aftalen ønsker man at signalere, at ingen behøver frygte for deres ansættelse i kommunen, uanset om det er arbejdsgiveren eller lederen selv, der ikke ønsker at forlænge sin chefsansættelse, når den tidsbegrænsede kontrakt udløber. Holdningen er, at medarbejderen stadig har sine grundlæggende kompetencer i behold og derfor sagtens kan fortsætte med at arbejde for kommunen i et andet job, pointerer personaleledertøren.

Vil fremme intern rekruttering

For hver chefsansættelse i Södertälje Kommune forhandles en aftale om ansættelsens varighed og muligheder for omplacering bagefter på plads.

– Modellen bygger på, at vi gerne vil frem-

me intern rekruttering af chefer. Derfor ligger det i de fleste aftaler, at man altid kan komme tilbage til det job, man havde før chefjobbet, eller i hvert fald samme type af job, for det kan også være et andet sted i kommunen, siger Lefverström og tilføjer, at det "selvfølgelig også er sådan, at mange chefer søger andre job i kommunen, for eksempel som projektledere, hellere end at gå tilbage til deres gamle job." Og vælger en chef lederjobbet fra, ser både cheffolleger og medarbejdere det kun som et tegn på, at man har sin integritet i behold, understreger han.

Større tryghed i jobbet

I Vision, ledernes organisation, fremhæves Södertälje som det bedste svenske eksempel på en cheftale. Både fordi den omfatter chefer på flere niveauer og rummer klare regler om genplacering.

– De har tænkt sig godt om i Södertälje, i forhold til hvad der skal ske med en chef, som af en eller anden grund ikke vil eller kan fortsætte i chefjobbet udover den tidsbegrænsede periode. Og de strækker sig langt for at imødekomme den enkeltes ønsker, siger Beatrice Öhrnberg fra Vision, som er personlig ombudsmand for chefer i Stockholm-området. Hun ser gerne, at denne type cheftale bliver udbredt til mange flere kommuner.

– Det bliver mindre afskrækkende for den enkelte at prøve sig selv af i lederrollen og giver større tryghed i jobbet, når man ikke behøver frygte fremtiden. For arbejdsgiveren er fordelene blandt andet, at man får mulighed for en større intern rekruttering af chefer. ■



Södertäljes cheftale er et godt eksempel til efterfølgelse, mener lederkonsulent Beatrice Öhrnberg fra Vision.



Cheftalen giver flere mulighed for at afprøve et chefjob, siger Johan Lefverström, personaleledertør i Södertälje Kommune.





Med rene hænder, varmt hjerte og koldt hovede

Et af Gilda Johanssons klare principper er at holde sig ajour med sit oprindelige fag, så hun til enhver tid kan forlade jobbet som socialdirektør i Södertälje Kommune, hvis indsatsen en dag ikke længere er det hele værd.

Af Berit Andersen, freelancejournalist //
berit@bakommunikation.dk

HUN VÅGNEDE EN MORGEN og kunne pludselig ikke få benene med ud af sengen. Faktisk kunne hun slet ikke mærke dem. Hun var simpelthen blevet lam i løbet af natten. Diagnose: Stress.

Den første lammelse forsvandt ret hurtigt. Mange, lange vandreture ved havet kurerede resten. Og så var Gilda Johansson tilbage på arbejde og i gang igen.

Oplevelsen ligger nogle år tilbage. Dengang var Gilda Johansson kommunaldirektør i Blekinge i Sydsverige. I dag er hun socialdirektør i Södertälje lidt uden for Stockholm – og trives på alle måder.

For med turen nordpå fra Blekinge til Södertälje forandredes ikke bare landskabet, men også de værdier, Gilda Johansson baserer sin karriere på. I dag vil hun f.eks. til enhver tid kunne forlade chefjobbet – uanset årsagen.

– Man skal ikke for alt i verden klæbe til lederposten og gøre sig afhængig af den. For man kan komme i en situation, hvor man



TOPCHEF OG MORMOR MED TO HUNDE

Gilda Johansson, 60 år, socialdirektør i Södertälje Kommune siden juli 2010. Chef for 1.500 kommunalt ansatte, hvoraf de 16 sidder på rådhuset og direkte chef for en ledergruppe på 12.

Gift og mor til fire børn, tre bonusbørn, otte børnebørn og ti bonusbørnebørn samt to hunde. Bor i Karlshamn og har en lejlighed i Södertälje, som hun pendler imellem en gang om ugen – om vinteren med fly. Oprindeligt uddannet sygeplejerske, har arbejdet bl.a. som sygehusdirektør, forvaltningschef i en region og kommunaldirektør de senere år.

synes, at man ikke længere kan være med. Derfor er det fint for mig med tidsbegrænsede chefansættelser af f.eks. fire eller seks års varighed. Det er længe nok til, at man kan få gjort det meste af det, man skal og kan. Derefter er det fint at komme videre til et andet sted eller en anden stilling i samme kommune, siger hun.

Arbejder som sygeplejerske i fritiden

Gilda Johansson arbejder fra otte morgen til kl. 19-20 hver aften. De svenske regler for offentlige chefer betyder, at hun ikke har en ugentlig, men en årlig arbejdstid, og derfor

“

Som chef må man ikke prostituere sig. Man skal føle, at det man gør, er helt ok.

kan veksle de lange arbejdsdage til friuger, når det passer hende. Nogle af dem bruger hun på at arbejde som helt almindelig sygeplejerske i Norge – af to grunde: Hun mener, at det som leder er vigtigt at bevare kontakten til 'gulvet'. Og samtidig kan hun holde sig ajour med sit oprindelige fag og sikre sig, at hun til hver en tid kan vende tilbage til et helt almindeligt job.

Og den sikring er vigtig for hende. For Gilda Johansson ved om nogen, at et job som direktør i det offentlige er et katapultjob, som hun kalder det – med både en administrativ ledelse og en politisk valgt kommunalbestyrelse at forholde sig til. Her er en af de helt

store udfordringer at være parat til at blive uvenner med de politiske ledere, mener hun.

– Helt afgørende for de gode resultater er tilliden mellem os tjenestemænd og politikerne. Og den opnår vi kun ved at sige tingene, som de er, og ved at informere. Kan man ikke have en god relation og tillid til hinanden, må chefen gå, siger Gilda Johansson og forklarer dermed også, hvorfor hun for nogle år tilbage selv valgte at forlade et chefjob.

– Det er meget vigtigt, at man som chef kan stå fast. At man har integritet og mod til at have en anden opfattelse end politikerne. At man lægger forslag frem, selvom man ved, de ikke er populære – lige som politikerne skal passe deres job, skal vi også passe vores. Derfor skal vi som chefer kunne leve med de beslutninger, der træffes, selvom vi ikke bryder os om dem. Ellers må vi finde et andet job.

Ser verden fra flere perspektiver

Gilda Johansson har for længst besluttet, hvor hendes grænse går og aftalt med sig selv, at hun kun vil arbejde efter princippet om "rene hænder, et varmt hjerte og et koldt hoved".

– Det gør, at jeg kan sige fra og gå imod, hvis jeg synes, det er nødvendigt. Det har jeg det bedst med, fordi jeg gerne vil kunne se mig selv i spejlet hver morgen. Som chef må man ikke prostituere sig. Man skal føle, at det man gør, er helt okay. ■



FOTO: HUNG TIEN VU

Vi bør diskutere Södertälje-modellen

Torben Hald, formand for HK/ Kommunals Chefgruppe om den svenske model for chefansættelser:

– Södertäljes ordning er interessant og ser ud til at have fundet et svar på, hvordan man kan gøre det mere okay at skifte mellem ledelsesniveauerne. I Danmark har vi i mange år haft tradition for "én gang chef – altid chef". Men det er vi nødt til at gøre op med – se bare, hvor hurtigt kommunaldirektører for tiden skiftes ud, og hvordan det forplanter sig nedad i organisationen og udfordrer tillidsforholdene i ledelseslagene.

– Södertäljes model ligger noget fra de danske kommuners. Men den kan da inspirere os til en diskussion om, fx hvordan vi kan få gennemført jævnlige samtaler mellem leder og chef, og chef og direktør med regulær gensidig forventningsafstemning, og hvor man aftaler vilkår, opbakning og resultater. Det er selvfølgelig også positivt, hvis de faglige organisationer og arbejdsgiverne som i Södertälje kan blive enige om aftaler, der sikrer den enkelte økonomisk, hvis han træder tilbage.

– I forhold til at afprøve nye lederemner er Södertäljes model efter min mening dog ikke optimal. Det kan rent driftsmæssigt give ulemper, hvis det viser sig at være den forkerte, man har ansat, og han/hun derfor skal tilbage til sin tidligere stilling. Jeg tror mere på, at vi skal blive bedre til at etablere nogle traineestillinger å la det private arbejdsmarked, samtidig med at vi fortsat tilbyder mentorordninger, kurser og uddannelse i ledelse, både før og efter man er blevet leder. ■



Tsunami af tillid

– ikke stormflod af cirkulærer

Det er slut med bunker af nye love, bekendtgørelser og cirkulærer, når der sker fejl, lover indenrigsminister Margrethe Vestager. Regeringen vil i stedet lade den offentlige sektor styre af tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering.

Af freelancejournalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk

EFTER MANGE ÅR med regelstyring og kontrol skal tillid være et bærende element i det offentlige. Regeringen håber, at det får ledere og medarbejdere til at skabe bedre løsninger for borgerne.

– I ti år har vi set en tsunami af regler rulle sig ud over det offentlige. Alligevel sker der fejl. Derfor er det banalt, at vi skal prøve noget andet, nemlig plads til faglighed, så medarbejderne kan gøre en forskel for borgerne. De kan måske gøre det endnu bedre med mere tillid og mindre kontrol, mener økonomi- og indenrigsminister Margrethe Vestager (R).

Stopper unødvendige udbud

Der er to hovedelementer i regeringens kurs: For det første forsvinder kravet om, at kommunerne skal sende en vis procentdel af opgaverne i udbud.

– Kommunerne kan ikke leve op til den pligtige udbudsprocent. Det er et godt eksempel på, at lovgivning ikke er en vej til at nå målet. Vi kan opnå bedre resultater ved at indgå aftaler, begge parter er enige om, for så skal kommunerne ikke lede med lys og lygte efter opgaver, de kan sende i udbud, siger Margrethe Vestager.

For det andet vil regeringen ikke producere stakkevis af bekendtgørelser og cirkulærer,

når en ældre bliver glemt på plejehjemmets toilet.

– Vi skal give os tid til at se på, hvordan problemet er opstået. Er det et konkret problem, må vi overlade det til kommunen selv at løse det. Kun hvis årsagen bunder i strukturen, skal vi lovgive omkring det. Man må teste os på, om vi kan lade være med at gøre enkeltstående sager til et problem for hele landet.

Og der er heldigvis masser af grøbund for tillidsbaseret ledelse af det offentlige, mener Margrethe Vestager.

– Mange offentlige ledere baserer allerede deres ledelse på tillid til medarbejderne, så der er noget at bygge på. Hvis vi samtidig i højere grad lader kommunerne løse problemerne der, hvor de opstår, møder vi dem med tillid og giver plads til, at ledelse og faglighed kan folde sig ud.

Ny kurs hilses velkommen

Bodil Otto, formand for HK/Kommunal, glæder sig over udsigten til en politik, der ser ledere og medarbejdere som en investering i en bedre offentlig sektor frem for en byrde.

– Vi har brugt alt for meget tid på rigide kontrol- og målesystemer, hvor alt skal gøres op i tal, uden at det løfter kvaliteten. Vi skal stole på, at hjemmehjælperen kan vurdere,

hvad der er mest hensigtsmæssigt at lave hos fru Hansen på den tid, der er til rådighed.

Den nye kurs vil give lederne mulighed for at tænke mere langsigtet, vurderer Bodil Otto.

– Det sker ikke i så høj grad i dag, fordi det er sværere at sandsynliggøre, at man kan spare penge ved fx at samarbejde på tværs af sektorer. Den tendens kan vi forhåbentlig komme til livs ved at slippe tilliden fri og evaluere i længere intervaller. Vi får ikke flere penge til at løse opgaven for, men vi kan bringe gode ideer i spil ved at lade medarbejderne bruge deres sunde fornuft. ■

REGERINGEN VISER TILLID

”Regeringen vil i samarbejde med kommuner og regioner iværksætte en reform med fokus på tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering. Det skal sikre, at den offentlige opgaveløsning i højere grad orienteres mod resultater – effektivitet, kvalitet og serviceniveau – og i mindre grad mod opfyldelse af proceskrav.

Fra regeringsgrundlaget.



Vender rumpen til chefen

I piskeregns vender køerne halen til regnen. Det samme gør medarbejdere, der mødes af kontrol og regler. Tillidsbaseret ledelse skaber derimod rum til at bruge fagligheden i indsatsen, lyder erfaringen fra tre kommuner. Men tilliden er ikke gratis.

Af freelancejournalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk

Foto: Torben Nielsen

ÆLDRE FÅR DERES TO bevilgede bade om ugen – uanset om vandet er varmt eller koldt – når man kontrollerer, hvad medarbejderne laver. Har man derimod tillid til medarbejdernes dømmekraft, bliver tiden brugt til det, den ældre har behov for.

Carsten Haurum bruger billedet til at forklare, hvorfor tillidsbaseret ledelse er vejen frem. Som direktør for kultur- og fritidsforvaltningen i Københavns Kommune har han lagt et større ansvar ud til lederne af de institutioner, der er i daglig kontakt med borgerne.

– Ledere leverer en bedre vare, når de har ansvaret for deres egen biks, frem for at jeg kontrollerer, hvad de laver. De bliver mere engagerede og tager flere initiativer, siger han.

Carsten Haurum er blandt andet kendt for at have indført reglen om, at lederne skal begå mindst to gode fejl om året for at få udbetalt fuld bonus. Det sætter fokus på den nul-fejls-kultur, der gør ansatte bange for at tage chancer uden først at orientere chefen.

– De skal naturligvis ikke begå den samme fejl år efter år, men skal turde tage initiativer



“ Der er ingen grund til at antage, at den leder, jeg ansætter om mandagen, gør præcis det modsatte af vores aftale dagen efter.

Carsten Haurum, kulturdirektør, Københavns Kommune

uden at være sikre på, at de bliver vellykkede. På den måde viser jeg min tro på, at de kan selv. Men i praksis er det ikke alle, der tør risikere fejl. Derfor har jeg indført reglen, siger Carsten Haurum.

Tillid er en ligeværdig dialog

I Faxe Kommune har direktør i Børn, Familie & Uddannelse Eik Møller med tillidsbaseret ledelse på tre år forbedret økonomien markant ved at lade medarbejderne være med til at udvikle nye – og billigere – måder at løse opgaverne på.

– Tillidsbaseret ledelse er ikke bare en tro på, at du kan. Det er også en ligeværdig dialog om, hvordan man kan løse opgaven på nye måder. Det ligger iboende i enhver medarbejder, at de ønsker at gøre det godt. Lederen skal skabe rammerne, så det lykkes.

Uden tillidsbaseret ledelse gør medarbejderne kun det allermest nødvendige, mener Eik Møller.

– Når vi fortæller dem, at de har gjort det godt, får de overskud til at finde nye måder at løse andre opgaver på. Men tillidsbaseret ledelse kræver tydelige mål, siger han og





fremhæver, at dialogen med medarbejderne er afgørende i processen med fx at finde besparelser på et bestemt område.

– Uden tillidsbaseret ledelse havde vi ikke valgt dialogen, men vi insisterede på, at de medarbejdere, der kendte mekanismerne i den gamle måde at arbejde på, skulle være med til at finde løsningen på vores problemer.

I krisetider er der tendens til at samle beslutningskompetencen hos få ledere og indføre øget kontrol, men det giver bagslag, mener Eik Møller.

– I piskeregner stiller køerne sig med halen til regnen. På samme måde vender medarbejderne rumpen mod lederen, hvis han ikke stoler på deres faglighed, når der opstår vanskelige situationer. Man skal droppe automatreaktionen og i stedet insistere på at inddrage medarbejderne, for ellers ender aben hos lederen selv.

Skoleledere træffer bedre beslutninger

Også i Gribskov Kommune har et øget forbrug ført til en decentralisering af ledelsesansvaret. Her handler det om skoleelever med særlige behov.

– Ledelsesopgaven er blevet for kompleks til traditionel styring, kontrol og centralisering af kompetencen. Det er nødvendigt med tillidsbaseret ledelse og uddelegering for at få tilstrækkelig kvalitet, siger teamleder for Børn- og Ungeområdet, Lisbeth Due.

Tidligere havde et centralt visitationsudvalg det økonomiske ansvar for de elever, der fik specialundervisning. I dag er både det økonomiske og pædagogiske ansvar samlet hos skolelederne. De kan vælge at købe et tilbud hos en anden skole, men det giver dem også incitament til selv at løse opgaven.

– Vi har tillid til, at de træffer bedre beslutninger, fordi de kender eleverne, og vi kan se, at det resulterer i færre forældreklager. Før var det ”dem på kommunen”, som havde truffet afgørelsen. Det giver mere mening, at den træffes tæt på forældrenes hverdag, siger Lisbeth Due.

Forvaltningen følger med i, hvor mange penge skolelederne bruger. Men deres løsninger bliver ikke kontrolleret, og Lisbeth Due ser kun to grænser for, hvornår en skoleleder overskrider tilliden.

– I den ene har han ikke styr på økonomien, og det finder vi ud af gennem opfølgningen. I den anden er der børn, som ikke får den indsats, de reelt har brug for. Vores garant for, at vi opdager dem, går gennem psykologerne, som har et fagligt medansvar. Forældreklager er også et instrument, siger hun.

Tillid er ikke gratis

Hos Carsten Haurum i Københavns Kommune får institutionslederne også service fra centralt hold med bogholderi og økonomiske oversigter.

– De får en pose penge, et ledelsesgrundlag og en politisk retning. Men tillid er ikke gratis. De skal have styr på deres økonomi og personale og skal rapportere afvigelser til os, så vi kan hjælpe dem. Men ellers stoler jeg på, at det kører, som det skal. Der er ingen grund til at antage, at den leder, jeg ansætter om mandagen, gør præcis det modsatte af vores aftale dagen efter, siger Carsten Haurum, som derfor heller ikke altid kan svare på stående fod, når politikere spørger, hvordan det går.

– Det svære er at lade være med at kontrollere lederne, for til syvende og sidst falder alt tilbage på mig. Men jeg er nødt til at holde



“ Vi har tillid til, at skolelederne træffer bedre beslutninger, fordi de kender eleverne, og vi kan se, at det resulterer i færre forældreklager.

Teamleder Lisbeth Due,
Gribskov Kommune

mig fra kontrol, for ellers stoler jeg ikke på folk.

Direktør Eik Møller fra Faxe Kommune mener, det er vigtigt at vise politikerne, at man holder fast.

– Vi anerkendte, at vi havde en krise på anbringelsesområdet, men hvis man ikke beholder den faglige og ledelsesmæssige ’serve-ret’, begynder politikerne at søge efter hurtige løsninger for at vise handlekraft. Men det er en kolossal svær kunst at undgå kontrolregimet. Vi forsikrede vores politikere om, at vi havde tillid til de medarbejdere, vi havde ombord, og det har vist sig at holde stik. ■



“ Vi forsikrede vores politikere om, at vi havde tillid til de medarbejdere, vi havde ombord, og det har vist sig at holde stik.

Direktør Eik Møller,
Faxe Kommune



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 bedste råd til ledere, der føler sig ramt af det valgte dilemma, og giver mulighed for at reflektere over egen situation.

Kontrol på den elegante måde

Dine medarbejdere ønsker mere frihed og tillid fra din side, men selvom de alle er dygtige, tør du ikke give slip på kontrollen. Du frygter konsekvenserne, hvis der bliver lavet fejl i din afdeling. Hvordan overvinder du dit behov for at kontrollere?

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

Du behøver ikke overvinde dit behov for kontrol, for som leder er det blandt andet din opgave at kontrollere arbejdet i din afdeling. Kunsten er at kontrollere på en konstruktiv og positiv måde.

En dygtig leder fordeler opgaver og delegerer ansvar til sine medarbejdere i nøjagtig den mængde, som får dem til at trives og udvikle sig.

Hvis dine medarbejdere giver udtryk for, at de savner udfordringer og tillid, må du rette op på det. Men at give medarbejdere mere ansvar er ikke det samme, som at du slipper kontrollen. Uanset hvor mange eller hvor store opgaver du delegerer, er du stadig den ansvarlige leder, der skal have fat i den lange ende. Og jo mere du delegerer, jo mere skal du kontrollere.

Hold positive møder

For at dine medarbejdere trives og vokser med opgaverne, skal du udføre din kontrol elegant. Ingen må føle sig vurderet eller set over skulderen. Og de må aldrig tolke din kontrol som mistillid. I stedet skal dine medarbejdere opleve dig som en nærværende og deltagende leder.

Hver gang du delegerer en opgave, skal

du derfor aftale jævnlige møder med den eller de involverede medarbejdere, hvor I orienterer hinanden om arbejdets udvikling. Møderne kalder du evaluering, coaching eller måske milestone-møder.

På møderne spørger du på en anerkende måde til, hvordan det går, hvilke udfordringer de møder, hvordan de tackler dem, om tidsplanen holder osv. Du påvirker kursen i

“
At give medarbejdere mere ansvar er ikke det samme, som at du slipper kontrollen. Uanset hvor mange eller hvor store opgaver du delegerer, er du stadig den ansvarlige leder, der skal have fat i den lange ende.

arbejdet gennem sparring og gode råd og sikrer dig, at kvaliteten i arbejdet er som ønsket. Samtidig lytter du dig til, hvordan du som

leder kan støtte medarbejderne yderligere og måske forbedre deres arbejdsbetingelser.

Du får to gevinster

Kontrol udført på den måde har to væsentlige gevinster: Du får glade medarbejdere, der føler sig set og anerkendt af en leder med ægte interesse for deres arbejde og resultater.

Og du får ro i sindet, fordi du igennem møderne har fuldstændigt styr på arbejdet i din afdeling. Det giver dig overskud til at bedrive andre ledelsesopgaver, for eksempel at sikre dine medarbejdere optimale arbejdsvilkår, så de kan præstere endnu bedre. Du kan koncentrere dig om at skaffe din afdeling flere projekter, ressourcer eller forbindelser, som igen gavner arbejdsglæden hos dine medarbejdere.

Hvis du derimod blindt vælger at have tillid til dine medarbejdere og ikke jævnligt kontrollerer deres arbejde, taler vi ikke om at delegerer, men om at give slip. Det har intet med ledelse at gøre, og konsekvenserne kan blive højst ubehagelige for dig, din arbejdsplads og for de medarbejdere, som du reelt set lader i stikken. ■



Frivillighed på kommando findes ikke

Man kan ikke på forhånd definere frivillighed eller stille målfaste krav op for de frivilliges arbejde. Gør offentlige ledere det, risikerer de at kvæle selve frivillighedens væsen, mener forsker.

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

I TRE ÅRTIER har staten kørt et stadig tættere parløb med frivillige organisationer, hvis økonomi for en tredjedels vedkommende består af offentlige overførsler. I samme periode er den offentlige sektor vokset markant, men nu fattes riget penge, og der spejdes efter frivillige som en del af løsningen på fremtidens velfærd. De tættere bånd mellem det offentlige og de frivillige har samtidig strammet kravene til en professionalisering af den frivillige indsats gennem metoder, succeskriterier og målbarhed. Men professionaliseringen udgør en trussel mod selve frivilligheden.

Det mener Anders la Cour, lektor, ph.d. ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS, der bl.a. forsker i frivillighedssektoren.

– Man må erkende, at man ikke kan definere, hvordan frivillige udfører deres indsats, for deres motivation er netop, at den sker frivilligt. I stedet må det offentlige stille sig til rådighed for de frivillige som et tilbud om et rum, hvor de frivillige selv kan undersøge, hvordan de bedst udfø-

rer deres frivillighed. Ellers er der ikke tale om andet end gratis arbejdskraft, fastslår Anders la Cour.

Succeskriterier er forskellige

Han anerkender det offentliges behov for at samarbejde med frivillige og deres organisationer. Men han peger på sammenstødet mellem de forskellige succeskriterier i den offentlige sektor og blandt frivillige.

– I det offentlige er den sammenhængende indsats, der balancerer mellem krav, forventninger og ressourcer, en succes. Mens kvalitet i den frivillige verden er selve det at kunne udfolde sig frivilligt med fleksibilitet, lydhørhed, personlighed, solidaritet, anarki, eksperimenter og mod – egenskaber, som i første omgang tiltrak det offentliges interesse, men som er svære at håndtere i en verden af formelle krav.

Anders la Cour påpeger, at frivillige netop henter deres motivation i at gøre en frivillig indsats, så 'frivillighed på kommando' eksisterer selvsagt ikke.

– Stiller man på forhånd krav op om opgave- og ansvarsfordeling, beder man ganske enkelt om det modsatte af frivillighed, og så suger man energien ud af de frivillige.

For ham handler den offentlige sektors samarbejde med frivillige derfor om at afstemme forventningerne. De offentlige ledere må indse, at det, som i deres verden er svagheder – det u håndgribelige og ikkemålbare – netop er styrken i den frivillige indsats.

– Der er masser af gode eksempler på, hvor man har forstået at udnytte den mekanisme, fx børns voksenvenner og besøgsvenner for

ældre. Det er lykkedes, fordi man her har givet de frivillige plads til selv at undersøge, hvordan de vil være frivillige.

Et spørgsmål om tillid og mod

Selv om den offentlige sektor er underlagt krav til bl.a. forsyningssikkerhed og kvalitet, er den ifølge Anders la Cour nødt til at møde den frivillige verden med tillid – og risikere ikke at få det, man forventede.

– Men så må man forsøge igen med anderledes metoder eller på nye områder. Det er ikke frivilligheden, der er forkert, men forventningerne til den.

Det betyder også, at medarbejderne i det offentlige må leve med at arbejde side om side med frivillige, der ind imellem griber tingene anderledes an.

– Selvfølgelig skal man kunne diskutere kvaliteten af frivilligindsatsen, men man skal tale om den ud fra de begreber, der definerer kvalitet blandt de frivillige.

Og man skal ikke gøre sig illusioner om frivillige som velfærdssamfundets redning, men holde fast i den skandinaviske velfærdsmodel og en videreudvikling af den.

– Tør den offentlige sektor slippe de frivillige løs til selv at undersøge og udvikle deres indsats, kan frivilligindsatsen blive et godt supplement til velfærden. I modsat fald søger de blot andre steder, hvor de kan udfolde sig. ■



FRA BILER TIL HANDICAPPEDE

Jørgen Groht, 54 år, oprindelig automekaniker, siden uddannet socialpædagog. Ansat indenfor socialpsykiatrien ved Århus Amt, leder samme sted fra 1989. Siden 2007 områdeleder for det specialiserede dagområde i Randers Kommune med 130 medarbejdere ansat i dagtilbud til voksne med varige fysiske og psykiske funktionsnedsættelser, en speciale-skole, hjerneskadeundervisning og specialrehabilitering.

Vi skal kunne regne med dem

For områdeleder Jørgen Groht er frivillige ikke kun et spørgsmål om at få udført opgaver, der ellers ikke ville blive gjort, men om at tilføre mere til flere. Han så gerne frivillige flettet ind over alt i organisationen.

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





DET SPECIALISEREDE DAGOMRÅDE i Randers Kommune begyndte for et års tid siden at annoncere efter frivillige, bl.a. ud fra en forståelsesramme, som områdeleder Jørgen Groht og den øvrige ledelse har udviklet sammen med medarbejderne.

– Den betyder, at der er tale om forpligtelse, så snart den enkelte frivillige har indgået en aftale med os. Og at det er os, der i samarbejde med den frivillige definerer rammerne for samarbejdet. Så frivilligheden gælder kun, indtil vedkommende har sagt ja, for så er der allerede skabt en forventning og dermed en forpligtelse, fastslår han.



Netop kontinuiteten er en af de største udfordringer i samarbejdet med frivillige.

Forpligtelserne er nedskrevet i nogle retningslinjer, der sammen med definitionen og politikken for frivilligt arbejde skal hjælpe både frivillige, ledelse og medarbejdere til at navigere i det nye land, inddragelse af frivillige stadig er.

– Vi har ikke en anden frivillig stående klar til at overtage, hvis en vælger at forlade en opgave. Så vi er nødt til at kunne regne med vedkommende. Netop kontinuiteten er en af de største udfordringer i samarbejdet med frivillige. Vi skal hele tiden tænke i, hvordan vi opretholder og udvider deres funktioner, siger Jørgen Groht, som i princippet kan bruge frivillige overalt i organisationen.

Pt. er 17 frivillige tilknyttet ad hoc som praktiske hjælpere ved særarrangementer, mens andre deltager i friluftsliv på udflugter, sport, spil, musikalske aktiviteter, indkøb m.m.

Frivillige har ikke kostet jobs

Brugen af frivillige har endnu ikke kostet stillinger på området.

– Men vi har jo fået skåret i budgetterne og dermed også i antallet af medarbejdere, så selvfølgelig udfører de frivillige funktioner, som er med til at bære den samlede service-ramme i en positiv retning. Det står også direkte i vores politik, at frivillige medvirker til at opretholde et vist serviceniveau. Og det er ind mellem blevet tolket som temmelig kontroversielt, siger områdelederen.

Nogle frivillige har undervejs alligevel ikke kunnet se sig selv som en af del det specialiserede dagområde. Det har de allerede konstateret, da de blev introduceret til, hvordan f.eks. svært handicappede skal hjælpes med de mest basale behov. I andre tilfælde har de lokale ledere måttet erkende, at de frivillige ikke har kunnet leve op til forventningerne. Men forinden har man forsøgt at korrigere i forsøget på at fastholde den frivillige.

– Reaktionen blandt de frivillige er meget forskellige, når vi præsenterer dem for retningslinjerne. Nogle siger straks, at det så slet ikke er frivilligt mere, når man ikke selv må bestemme alt, mens andre oplever det, som at vi tager det frivillige arbejde meget alvorligt. Men vi arbejder med borgere, der ofte ikke selv kan drage omsorg for egne behov eller sætte grænser, så det er ikke meget i vores ydelser, der er tilfældigt, siger han.

Udfordringen for de professionelle er til

gængæld ikke at være nøjeregnende med de frivilliges faglige ballast og uddannelsesbaggrund, men lægge vægten på det personlige match mellem de indskrevne og den frivillige.

– Det er meget bekræftende at iagttage, hvor stort udbytte parterne har af hinanden, så vi skal sørge for at give plads til de medmenneskelige relationer, der opstår, siger Jørgen Groht. ■

DET FRIVILLIGE DANMARK

- ▶ 35 pct. af befolkningen udfører i løbet af et år frivilligt arbejde.
- ▶ Danskerne bruger i gennemsnit 17 timer om måneden på frivilligt arbejde.
- ▶ Frivilligt arbejde sker langt overvejende i en frivillig forening eller selv-ejende institution, mens en mindre del foregår i den offentlige sektor.
- ▶ De dominerende områder er idræt (11 pct. af befolkningen), bolig- og lokalsamfund (6 pct.) og social- og sundhedsområdet (6 pct.).
- ▶ Størstedelen af aktiviteten er drift af de frivillige organisationer, fx bestyrelser, praktisk arbejde og fremskaffelse af midler.
- ▶ En typisk frivillig er træner i en fodboldklub, spejderfører, bestyrelsesformand i grundejerforeningen eller besøgsven.

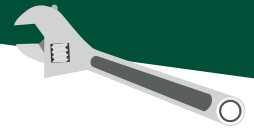
Kilde: 'Frivilligt arbejde – den frivillige indsats i Danmark', SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

SPILLEREGLER FOR SAMARBEJDE

En række frivillige sociale organisationer har sammen med en række faglige organisationer, bl.a. Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne og HK/kommunal, udformet et forslag til en rammeaftale for samarbejdet mellem frivillige og professionelle. Formålet er at styrke den fælles indsats og at give institutionerne værktøjer til samarbejdet på den enkelte arbejdsplads gennem lokale aftaler. Det er samtidig et bidrag til udmøntningen af den civilsamfundsstrategi, Socialministeriet har sat i gang.

Læs mere i pjecen '**Spilleregler for samarbejdet mellem frivillige og professionelle**' på frivilligtforum.dk





Design din strategi – og forstå den

Når succesfaktorer og mål ikke bliver opfyldt, er det ledelsens opgave at afdække, hvad der er galt. Ét af de mest udbredte værktøjer til at skabe overblik er strategikortlægning og brugen af strategikort. De afdækker tydeligt, hvordan organisationens succesfaktorer hænger sammen.

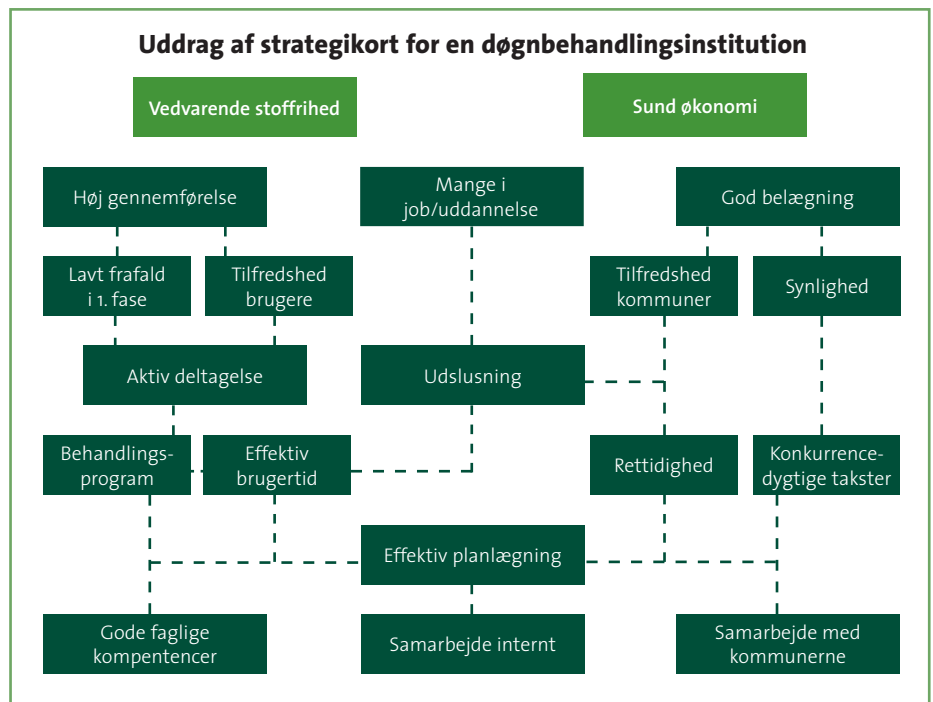
Af professor Per Nikolaj Bukh, lektor Karina Skovvang Christensen og ph.d.-studerende Anne Kirstine Svanholt

LIGE SOM PRIVATE virksomheder har offentlige institutioner ofte en strategi for at kunne opfylde de krav og opgaver, lovgivning, kommuner og borgere efterspørger. Men hvis institutionens strategi ikke virker, er det ledelsens opgave af afklare, hvad der er galt. Det kan f.eks. være: Hvorfor stiger taksterne mere på vores institution end på andre, når vores strategi netop er at bringe udgifterne ned? Eller: Hvorfor er der utilfredshed blandt de pårørende, når der lægges vægt på samarbejde?

Den udfordring får ofte ledelsen til at fokusere på, hvor nødvendigt det er, at strategien implementeres effektivt i organisationen. Men også på, hvorvidt strategien er egnet til at nå virksomhedens faglige og finansielle mål? For at forstå, om og hvorfor virksomheden afviger fra den strategiske plan, må ledelsen have overblik over, hvordan driften og de strategiske indsatser fører til realisering af målsætningerne. Det overblik er også nøglen til en proaktiv styringsindsats: For hvis man allerede på planlægningstidspunktet kan gennemskue, at strategien ikke er realistisk, kan der korrigeres i tide.

Strategikortlægning er ankerpunktet

Ét af de mest udbredte værktøjer til at give det overblik er *strategikortlægning*, som gør sammenhængene mellem kritiske succesfaktorer eksplicit. Mange vælger at lave den første strategikortlægning i forbindelse med en ny strategi. Men det er meget effektivt at starte med at strategikortlægge den eksisterende strategi, idet det både giver en integration mellem strategi og aktiviteter i de enkelte afdelinger og en forståelse for behovet for nødvendige forbedringer og ændrin-



ger i relation til strategi, arbejds måder og økonomistyring.

Principperne i at designe et strategikort forstås nemmest i praksis. Derfor viser vi et udsnit af et strategikort fra en fiktiv døgnbehandlingsinstitution – med fokus på to strategiske temaer: *Vedvarende stoffrihed* og *Sund økonomi* samt en række mål med årsags-effekt relationer.

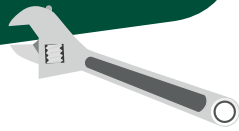
Høj gennemførelse og kvalitet hænger sammen

Først skal det bemærkes, at de faglige og økonomiske mål i den konkrete institution opfattes som sideordnede og er vist øverst.

Høj gennemførelse måles ved andelen af brugere, der gennemfører deres behandlingsforløb som planlagt. Sammenhængen til strategikortets tema *Vedvarende stoffrihed* handler derfor om, at jo flere, der gennemfører deres behandling, jo flere vil opnå stoffrihed.

Ifølge strategikortet vurderer ledelsen, at høj gennemførelse hænger sammen med kvaliteten i behandlingsforløbene. Ledelsen har derfor valgt at sætte fokus på deres *Behandlingsprogram*, der løbende skal videreudvikles med udgangspunkt i evidensbaseret viden om, hvad der virker i behandlingen. Et højt fagligt niveau hos medarbejderne er derfor kritisk for institutionen. Derfor har





ledelsen valgt at fokusere på *God faglige kompetencer*.

Fokus på brugernes situation efter de forlader institutionen er også væsentligt, hvis de skal forblive stoffri. Derfor har ledelsen en målsætning om *Mange i job eller uddannelse*, der måles ved andelen af brugere, der efter

“

Det er ledelsen, der med holdning, involvering og vilje til at ville strategien, afgør, om det bliver en succes at arbejde med den i den enkelte institution.

endt behandling er kommet i beskæftigelse eller uddannelsesforløb. Det kræver, at forløbene suppleres med et udslyningsforløb, hvilket ledelsen har sat fokus på under procesperspektivet. Det stiller også krav om et godt samarbejde med kommunerne i forhold til at sætte foranstaltninger i gang, som kan føre til job eller uddannelse.

De to målsætninger *Høj gennemførelse* og *Mange i job eller uddannelse* er samtidig relaterede til det strategiske tema *Sund økonomi*, da de medvirker til at øge kommunernes efterspørgsel efter institutionens pladser. Det

hænger sammen med, at kommunerne har en naturlig interesse i at benytte de mest behandlingseffektive institutioner.

En øget efterspørgsel har indflydelse på, at institutionen opnår en *God belægning*, der måles ved belægningsprocenten, og dermed hvor effektivt kapaciteten udnyttes. *God belægning* påvirkes desuden af, hvor tilfredse de henvisende kommuner er med samarbejdet i forhold til f.eks. frister for status, opfølgning, revisitationer etc. Endelig er der også fokus på rettidighed som en kritisk succesfaktor, der har indflydelse på at skabe høj tilfredshed blandt kommunerne.

Redskab til dialog og kommunikation

Strategikortet er et dialog- og kommunikationsredskab. Det hjælper til at afklare sammenhænge og giver en fælles forståelse for strategien. Men det er ledelsen, der med holdning, involvering og vilje til at ville strategien, afgør, om det bliver en succes at arbejde med den i den enkelte institution.

For de fleste offentlige organisationer, virksomheder og institutioner vil det give god mening at få større klarhed over visse sammenhænge i organisationen, f.eks. hvordan det faglige arbejde spiller sammen med kravet om en sund økonomi. Det betyder også, at det bliver endnu mere vigtigt for dem, at der er konkrete formål med de initiativer, de igangsætter. Der er behov for en fælles forståelse for strategien, og der skal arbejdes

i samme retning med implementering og udførelse samtidig med, at udviklingen skal følges løbende.

Det er vigtigt for at kunne foretage justeringer i tide eller gøre sig overvejelser om, hvorvidt en indsats overhovedet har den tilsigtede effekt, så organisationen samtidig kan sikre, at der ikke anvendes unødvendige ressourcer eller sættes for mange initiativer i gang uden egentlig sammenhæng til den overordnede strateg. ■

STRATEGIKORTLÆGNING

De grundlæggende teknikker i en strategikortlægning blev udviklet for mere end 20 år siden for at skabe tværgående sammenhæng i store private virksomheders processer. Siden er metoden taget i brug i både statslige styrelser, kommuner og på institutioner. Metoden er grundigt beskrevet i bogen **Fokus på Strategier** af Robert S. Kaplan og David P. Norton (2001, Børsens Forlag). Artikler om strategikortets udvikling og anvendelse i praksis af forfatterne til denne artikel kan downloades på www.pnbukh.com.

EKSPERTERNE I STRATEGIKORTLÆGNING



Per Nikolaj Bukh cand.oecon., ph.d. og professor på Aalborg Universitet. Forfatter til mange artikler og bøger. Har været rådgiver for offentlige virksomheder om strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer. Læs mere på www.pnbukh.com



Karina Skovvang Christensen, cand. oecon., ph.d. og lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder er motivationsteori, organisatorisk adfærd, innovation, videnledelse og strategisk ledelse. Har udgivet flere bøger og artikler.



Anne Kirstine Svanholt, cand.scient. soc. og Ph.d.-studerende i Randers Kommune. Forsker i økonomistyring på de specialiserede socialområder. Tidligere områdechef i Socialforvaltningen, Københavns Kommune og udviklingskonsulent i Hørsholm Kommune.

”Forandringer vælter os ikke omkuld”

Gennem balanced scorecard og back-casting får medarbejderne ved et bocenter i Aarhus Kommune overblik over organisationens vilkår og forstår derfor bedre egne og ledernes funktioner.

Af freelancejournalist Helle Jung // hellejung@mail.dk

Foto: Torben Nielsen

”HVAD LAVER I EGENTLIG?”

Det tilbagevendende spørgsmål fik for halvandet år siden bocenterchef Inga Nissen og hendes stedfortræder ved Bocenter Syd i Aarhus Kommune til at gå i gang med at arbejde med *balanced scorecard* som værktøj til kortlægning af organisationens strategi.

Efter et halvt år studie og afprøvning præsenterede de metoden for de seks mellemledere, der siden har arbejdet med at implementere den blandt de 120 medarbejdere på de i alt 10 fysiske arbejdssteder, bocentret består af.

– Indtil nu har vi overvejende brugt metoden til at styrke ledelsesarbejdet og det pædagogiske fundament. Vi har set på, hvad der påvirker vores arbejdsområde og opgaver udefra – teknologi, økonomi, brugerne og borgernes forventninger, de politiske krav m.m. – og løbende reflekteret over, hvordan vi balancerer de faktorer med vores ressourcer. Det betyder, at der hele tiden laves en *time out* på de forskellige målområder, hvor vi overvejer og beslutter, hvordan vi kommer videre, forklarer Inga Nissen.

I et andet flow

Konkret udmøntes strategien med afsæt i *balanced scorecard*, hvorefter forløbet planlægges i *back-casting*. Her tegnes det ønskede fremtidsscenarie for et indsatsområde, fx at implementere et nyt serviceniveau i løbet af et år. Og den enkelte mellemlider og medarbejderne skuer så ’tilbage’ (*back-casting*) for at klarlægge, hvad der i mellemtiden skal gøres for at nå målet.

For bocenterchefen var det afgørende at gøre ledelsens opgaver synlige og skabe en gensidig forståelse for hinandens opgaver blandt alle medarbejdere.



SÆTTER KURSEN MED BALANCED SCORECARD

Inga Nissen, 57 år, uddannet pædagog i 1976. Har arbejdet med ledelse siden 1988 og indtil Kommunalreformen forstander ved et bosted i Aarhus Amt. Siden januar 2007 centerchef for Bocenter Syd i Aarhus Kommune, et tilbud til borgere med varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne, i både eget hjem og på centrets bosteder.

– Alle skal tage ejerskab for processen, hvilket værktøjerne understøtter. Medarbejderne arbejder i teams eller enheder på typisk syv-14 medarbejdere, så der kan sagtens være 50 *back-castings* i gang samtidig.

Løbende orientering mellem alle niveauer er også en nødvendig del af metoden. Og selv om der løbende standses op, tænkes efter og justeres, har metoden ifølge Inga Nissen givet organisationen et andet flow og mere positivt gear.

– Medarbejderne har fået overblik over, indsigt i og indflydelse på, hvad der sker i organisationen, både internt og i forhold til

krav og vilkår udefra. På den måde kan den enkelte både overordnet og på detailniveau overskue sin rolle og baggrunden for opgaverne. I stedet for at blive væltet omkuld af de forandringer, der konstant og uundgåeligt sker, er alle nu indstillet på at tænke i og løbende forholde sig til dem. ■

Strategikort og balanced scorecard bruges ofte i samme betydning. Dog er der en lille teknisk forskel: Strategikortet visualiserer sammenhængen mellem de kritiske succesfaktorer, mens scorecard er de konkrete mål i relation hertil.



Af professor Preben Melander, CBS

Tillid er en skrøbelig ressource

Høje idealer, svage signaler, onde problemer og begrænsede horisonter er vilkår i regeringens ledelsesreform, der bygger på en række ideelle forudsætninger, som ikke holder stik.

REGERINGSGRUNDLAGET indeholder en række kendte og i sig selv gode ideer til at modernisere fremtidens offentlige ledelse og styring med en ledelsesreform. Reformen sætter fokus på bl.a. tværgående samarbejde, medarbejdertillid, reflekteret faglighed, bedre ledelse, højere servicekvalitet og afbureaukratisering.

Men reformens ledelsessyn bygger på en omvendt økonomisk nyttelegik, som gør den svær at realisere i praksis, selvom den valgte strategi lyder enkel: Effektiv opgaveløsning gennem meningsfuld resultatstyring, som med begrænsede ressourcer skaber større fagligt ansvar og fremmer producenternes nytænkning. Derved forbedres servicekvaliteten, som frigør yderligere ressourcer. Det muliggør bedre velfærd og øger medarbejdernes faglige stolthed og arbejdsglæde, der igen fremmer borgernes tilfredshed. Og til sidst øges tilliden til de faglige producenter. En simpel nyttelegik, som bygger på en række ideelle forudsætninger, der ikke holder stik.

Vi har brug for afpolitisering

For det første har vi at gøre med et *politisk system*, hvor spillet om magten, vælgerne,

“

Kort sagt: Vi har brug for en lederskabsreformation, som kan mobilisere de konstruktive, men ofte skjulte innovationskræfter.

ressourcerne, kontrollen, opmærksomheden, uafhængigheden osv. er den drivende kraft. Dilemmaerne og risikoansvaret udliciteres og sendes ofte videre nedad i systemet. For det andet er velfærdsproduktion forbundet med *onde problemer*, hvis håndtering kræver tværgående fagligt problemejerskab, åben seriøs videndeling, gensidig tillid, fælles etisk ansvarlighed, mobilisering af skjulte kompetencer osv. For det tredje er *tillid* ikke en ressource, der eksisterer på forhånd eller som automatisk opstår, hvis borgerne er tilfredse, eller når medarbejderne føler organisatorisk ansvar. Tillid er en skrøbelig ressource, der følger af nære, gensidige relationer, der skabes over tid gennem intense praktiske samspil,

mangfoldigt arbejdsmiljø, meningsfuld kommunikation og frugtbart sprog.

Som udgangspunkt har vi brug for en afpolitisering og demokratisering af det lokale, værdiskabende arbejdsmiljø via en værdiskabende kultur, som ligger ud over konkurrencestatens og velfærdsstatens kortsigtede nyttelegik. Der er behov for en langsigtet lederskabsreformation, som gør op med systemets enstrengede forvaltningsoptik. Den eksisterende krisesituation og det kollektive krav om forandring bør kunne skabe det nødvendige brede folkelige beredskab, som det er sket før i Danmarkshistorien, hvor alvorlige kriser har skabt forudsætningerne for de næste årtiers sociale og økonomiske forandringer.

Kort sagt: Vi har brug for en lederskabsreformation, som kan mobilisere de konstruktive, men ofte skjulte innovationskræfter. ■

Preben Melander er professor på CBS og leder af SLIP-programmet – Strategic Leadership Research in Public Sector, et fireårigt forskningsprogram. Læs mere om lederskabsreformationen på SLIP's hjemmeside slip.cbs.dk