



LEDER PÅ KANTEN

Nye lederroller

LEDER PÅ KANTEN

Nye lederroller

LEDER PÅ KANTEN

NYE LEDERROLLER

Copyright © 2014

Mandag Morgen Innovation Aps
Valkendorfsøgade 13
1009 København K
Tlf. 33 93 93 23

MANDAG MORGEN

Anne Kjær Skovgaard, projektchef
Astrid Læssø Christensen, direktør
Clara Dawe, projektkoordinator
Liv Fisker, analytiker
Louise Blaabjerg Christoffersen, projektkoordinator
Iben Berg Hougaard, projektchef
Mads Espersen, analytiker
Morten Hyllegaard, direktør
Rie Ljungmann, projektkoordinator
Signe Ramstedt Bertelsen, analytiker

DESIGN

Anne Sofie Bendtson, Mandag Morgen

KORREKTUR

Martin Lund og co., Retskrivningspolitiet

FOTOGRAFIER

Anders Find
Ditte Lysgaard Holm
Jesper Mortensen
Martin Lehmann
Peter Klint

TRYK

Rosendahls

ISBN

978-87-93038-14-1

INDHOLD

5 **Forord**

6 **Projektet bag**

8 **Kapitel 1: Hvorfor nye lederroller?**

I kapitel 1 ser vi på, hvorfor vi skal beskæftige os med nye lederroller, og vi kobler tendenser i velfærdsudviklingen sammen med ledelsesopgaven.

14 **Kapitel 2: Hvem er de nye velfærdsledere?**

I kapitel 2 dykker vi ned i, hvad ny ledelse handler om. Vi præsenterer et bud på principper for ny velfærdsledelse, og vi beskriver fem arketyperiske lederroller: udforskeren, initiativdyrkeren, meningsskaberens, netværkssmeden og effektjægeren. I kapitlet finder du desuden seks portrætter af ledere, der udfylder nogle af de nye roller i deres daglige arbejde.

Portrætter: John Hatting, formand for Kriminalforsorgsforeningen • Elise Dittmann, leder af Børnehuset Grønnebakken i Næstved Kommune • Ole Juel Jakobsen, formand for Brugsforeningen for Middelfart og Omegn • Ida Tang, leder af Rise Parken i Aabenraa Kommune • Anders Folmer Buhelt, sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors • Frode Fårup, direktør for Beskæftigelse i Horsens Kommune.

38 **Kapitel 3: Hvordan kan vi arbejde med nye lederroller?**

I kapitel 3 ser vi på, hvordan man kan arbejde med ny ledelse i en kompleks virkelighed. I inspirationsguiden giver vi bud på øvelser, man kan bruge til at komme i gang derhjemme. Og til sidst kan du læse et perspektiv om, hvordan den politiske retning spiller sammen med velfærdsledernes nye rolle.

Cases: Lederkollegier mellem børne- og ungeinstitutioner i Odense Kommune • Esbjerg Kommune og Mødrehjælpen sammen om Familiens Hus • Udvikling på tværs i UC Lillebælt • Fællesskabsledelse i Sorø Kommune • DGI og Favrskov Kommune sammen om Ulstrup i bevægelse • Hverdagsledelse i Salling Bank.

62 **Kilder**

63 **Indeks**



Ord, vi bruger

AKTØR: Aktør anvendes i bredeste forstand og dækker over grupper, enkeltpersoner, organisationer, institutioner, virksomheder, foreninger, borgere og mange flere.

KERNEOPGAVE: Kerneopgaven er den opgave, organisationen og dermed lederne og medarbejderne er sat i verden for at løse.

LEDELSE UDAD: At lede udad bruges som samlebetegnelse for den del af ledelsesopgaven, der rækker ud over egen organisation.


PRINCIPPER: Principper betegner en række pejlemærker for ledelsesopgaven og er dermed ikke en endegyldig tjekliste.

RESSOURCER: Ressourcer anvendes i bredeste forstand: Alt, der kan bidrage til velfærden, kan være en ressource. Eksempler er borgere, ideer, bygninger, teknologier, medarbejdere, naboer, udsatte grupper og mange flere.

ROLLER: En rolle er en position og en måde at agere på, som lederen kan indtage i større eller mindre grad, afhængigt af den situation, lederen står i.

VELFÆRD: Velfærd betyder oprindeligt at fare vel – eller at bevæge sig godt gennem livet. Begrebet velfærd anvendes i betydningen at have eller at skabe et godt liv.

VELFÆRDSLEDER: En velfærdsleder er en person, der bidrager til velfærden, enten direkte i det daglige eller ved at påvirke rammerne. Velfærdsledere findes i alle sektorer, på alle niveauer og både med og uden direkte borgerkontakt.



FORORD

Velfærd er noget, vi skaber sammen i vores relationer til hinanden. Når vi er på arbejde, når vi har fri, og når vi er sammen med hinanden. Som forældre, søskende, pårørende, venner, kollegaer og medborgere. Det måles ikke i antallet af minutter eller mængden af ydelser, men i gode liv.

Gode liv starter og slutter hos mennesker. For én i krydsfeltet mellem arbejde, børn, venner og hverdagslogistik. For en anden mellem kontrolbesøg på hospitalet, genoptræning på kommunens sundhedscenter og spiseklub hos vennerne. Og hos de 5.623.499 andre borgere, der udgør kernen i velfærden, i samspillet mellem et utal af drømme, vilkår og relationer.

Livet tager ikke hensyn til fagområder, opgavefordeling mellem offentlig, privat og civilsektor eller grænser mellem institutioner og afdelinger. Derfor kan velfærdsudfordringerne ikke løses af enkeltorganisationer alene. Det gælder både de store komplicerede samfundsudfordringer og de nære lokale udfordringer. Ungdomsarbejdsløshed, ensomhed, global opvarmning, affolkning af yderområder og væksten i kroniske sygdomme er alt for gode eksempler på, at løsningen af nogle af de store problemstillinger er gået i hårdknude. Men de er også eksempler på udfordringer, vi har en fælles interesse i at løse.

Velfærd skabes i samarbejder og fællesskaber.

Sådan har det altid været. Det nye vil være, hvis vi for alvor tager konsekvensen af, at det er i relationerne på tværs, at velfærden og løsningen på udfordringerne findes. Det gælder både i den måde, vi uddanner, ansætter, organiserer og sætter rammerne for velfærden på. Og det gælder alle aktører, der er involveret i og påvirket af arbejdet med velfærd – borgere, medarbejdere, politikere og ikke mindst ledere i både offentlig, privat og civilsamfundssektoren.

I årtier har vi uddannet ledere til at udvikle velfærdsorganisationer, der leverer klart definerede velfærdsydelser til borgerne. Fremover skal lederne udvikle velfærdsorganisationer, som tager udgangspunkt i borgerne og de fælles velfærdsudfordringer, og som arbejder sammen med andre organisationer – uanset sektor.

Derfor har vi gennemført projektet ”Ny velfærd, ny ledelse”, der sætter ord og billeder på de krav, udfordringer og mu-

ligheder, et nyt syn på velfærd stiller til velfærdslederne. På tværs af sektorer, niveauer og fagområder.

Med denne publikation forsøger vi at zoome ind på nogle af de spørgsmål, forandringerne rejser. Hvad kræver det af mig som leder indad i min organisation? Og hvem uden for organisationen kan bidrage til udviklingen? Vi giver ikke de færdige svar, men bud på retningen og hjælp til, hvor der kan være inspiration at hente.

Hånden på hjertet befinder vi os midt i en testfase i arbejdet med at udvikle og forandre lederrollen. Vi er overbeviste om, at vi bliver nødt til at gøre noget anderledes, hvis vi for alvor vil rykke ved de store velfærdsudfordringer.

Vi tror på, at noget af løsningen ligger i, at fremtidens ledere i højere grad end tidligere rækker ud over egen organisation, men det kommer også til at kræve en stor omstilling indadtil. Velfærdslederen står i krydsfeltet mellem opgaverne indad og udad, og heldigvis er der meget at lære af alle de mange erfaringer, der gøres i disse år – både de meget og de mindre succesfulde.

Vi håber, at vi med diskussionerne og eksemplerne kan inspirere til såvel det konkrete arbejde som til debatten om, hvad det er for en velfærd, vi ønsker os fremover, og hvilken ledelse den kræver.

God læselyst!

Arne Nikolajsen, *direktør for Sundhed og Omsorg, Esbjerg Kommune*

Astrid Læssø Christensen, *direktør, Mandag Morgen Velfærd*

Bente Sorgenfrey, *formand, FTF*

Bodil Otto, *formand, OAO*

Helene Bækmark, *administrerende direktør for Ældre- og Handicapforvaltningen, Odense Kommune*

Jakob Kyndal, *direktør for Social og Sundhed, Aabenraa Kommune*

Peter Sinding Poulsen, *direktør for Uddannelse og Arbejdsmarked, Horsens Kommune*

Steffen Svendsen, *udviklingsdirektør og prorektor, University College Lillebælt*

Ulla Koch, *rektor, University College Sjælland*

Yvonne Barnholdt, *direktør for Velfærd, Roskilde Kommune*

Projektet bag



Velfærden er under forandring. For at undersøge, hvad dette kræver af velfærdslederne, har Mandag Morgen sammen med en række kommuner, uddannelsesinstitutioner og faglige, interesse- og frivillige organisationer taget initiativ til projektet "Ny velfærd, ny ledelse".

Projektdeltagerne har i perioden september 2013 til april 2014 holdt en række arbejdende møder. Her har vi drøftet behovet for ny ledelse og indkredset, hvordan ny ledelse ser ud i praksis. Diskussionerne er suppleret med analyser i Mandag Morgens Velfærdspanel, desk-research og interview.

Sideløbende med projektet "Ny velfærd, ny ledelse" har Mandag Morgen – ligeledes i tæt samarbejde med en række organisationer – gennemført projektet "Medarbejderroller i fremtidens velfærdssamfund", der sætter fokus på de nye roller, medarbejderne skal indtage, når velfærden forandrer sig. Resultatet af det arbejde kan du læse, hvis du vender denne publikation om.

Publikationen "Nye lederroller" bygger på analyser, diskussioner, vurderinger, cases og ideer fra

såvel styregruppe som taskforce i "Ny velfærd, ny ledelse".

Publikationen er et bidrag til den videre debat om fremtidens velfærdsledelse, men vigtigst af alt er den et bud på, hvordan ny ledelse kan se ud i praksis. Den henvender sig til velfærdsledere overalt i samfundet – på tværs af sektorer, siloer, fagligheder og hierarkier.

Dobbeltpublikationen "Nye leder- og medarbejderroller" er seneste eksempel på, hvordan Mandag Morgen i samarbejde med en række velfærdsaktører, bl.a. kommuner, interesseorganisationer, civilsamfundsorganisationer og private virksomheder, har sat fokus på, hvor og hvordan velfærden er i forandring. Læs mere i eksempelvis "Fremtidens velfærdsalliancer", "Den aktive borger", "Ressourcedanmark", "På vej mod fremtidens Odense" og "Kærlig Kommune", som kan downloades gratis på www.mm.dk.

Mandag Morgen er alene ansvarlig for de redaktionelle valg og den endelige tekst. Publikationen eller dele heraf kan downloades gratis på www.mm.dk.



Styregruppen



ESBJERG KOMMUNE: Arne Nikolajsen, direktør for Sundhed og Omsorg, og Heidi Vestergaard Larsen, leder af Organisationsudvikling

FTF: Luisa Gorgone, ledelseskonsulent

HORSENS KOMMUNE: Lise Uhre Pless, udviklingschef, og Peter Sinding Poulsen, direktør for Uddannelse og Arbejdsmarked

OAO: Dorthe Storm Meier, konsulent

ODENSE KOMMUNE: Helene Bækmark, administrerende direktør for Ældre- og Handicapforvaltningen, Jimmy Streit, administrerende direktør

for Børn- og Ungeforvaltningen, og Peter Frans Pietras, administrerende direktør for Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

ROSKILDE KOMMUNE: Jakob Skriver, vicedirektør i Velfærd, og Yvonne Barnholdt, direktør for Velfærd

UNIVERSITY COLLEGE LILLEBÆLT: Steffen Svendsen, udviklingsdirektør og prorektor

UNIVERSITY COLLEGE SJÆLLAND: Lena Venborg Pedersen, prorektor, og Ulla Koch, rektor

AABENRAA KOMMUNE: Jakob Kyndal, direktør for Social og Sundhed

Taskforcen



CENTER FOR SOCIALT ANSVAR: Dan Taxbøl, udviklingskonsulent

ESBJERG KOMMUNE: Heidi Vestergaard Larsen, leder af Organisationsudvikling, og Jette Kynde Schøtz, afdelingschef for Omsorg

FTF: Luisa Gorgone, ledelseskonsulent

FRIVILLIGRÅDET: Vibe Klarup Voetmann, formand

GIVRUM.NU: Jesper Koefoed-Melson, initiativtager

HVIDOVRE KOMMUNE: Christine Brochdorf, direktør for Børn og Velfærd

HORSENS KOMMUNE: Frode Fårup, direktør for Beskæftigelse, og Lise Uhre Pless, udviklingschef

HØRSOLM KOMMUNE: Kenneth Kristensen, konstitueret kommunaldirektør

KOLDING KOMMUNE: Kirsten Møller Nielsen, rådgivningschef og vicedirektør i Social- og Sundhedsforvaltningen, og Malene Kjær-Jepsen, design- og managementkonsulent

MØDREHJÆLPEN: Mads Roke Clausen, direktør

OAO: Dorthe Storm Meier, konsulent, og Janus Broe Malm, politisk chef

ODENSE KOMMUNE: Mathilde Tronegård, programchef i Børn- og Ungeforvaltningen, Morten Kreilgaard, chef for forretningsudvikling i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, og Puk-Maria Holmgaard, specialkonsulent i Ældre- og Handicapforvaltningen

REGION NORDJYLLAND: Ole Bjerre Jakobsen, sektorchef for Specialsektoren

RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE: Karen Marie Johansen, stabschef for Intern udvikling og Personale

ROSKILDE KOMMUNE: Henrik Abildtrup, vicedirektør i Social og Sundhed, og Jakob Skriver, vicedirektør i Velfærd

UNIVERSITY COLLEGE LILLEBÆLT: Jørgen Hansen, chef for Videreuddannelse og Praksisudvikling

UNIVERSITY COLLEGE SJÆLLAND: Birgitte Lunden Poulsen, chef for Facility service, og Hanne Fischer, uddannelsesdirektør

UNIVERSITY COLLEGE SYDDANMARK: Anni Rosengren Korsbæk, lektor og leder for Videncenter for Ledelse, Innovation og Evaluering, og Hans Tauman, studiechef på læreruddannelsen

UNGDOMMENS RØDE KORS: Anders Folmer Buhelt, sekretariatschef

VEJLE KOMMUNE: Anette Jensen, chef for Uddannelse og Læring, og Kristian Pedersen, skoleleder på Mølholm Skole

VIA UNIVERSITY COLLEGE: Carsten Høy Gemal, lektor

AABENRAA KOMMUNE: Per Petersen, afdelingschef for Handicap og Psykiatri, og Torben Lindbæk-Larsen, afdelingschef for Pleje og Omsorg

#1

Hvorfor nye lederroller?

”Vi oplever, at måden at se på og arbejde med velfærd er under forandring i disse år. Det betyder, at alle, der arbejder med velfærd, må stille sig selv det grundlæggende spørgsmål, om de fokuserer på de rigtige ting, og om de er klædt på til at løfte de nye opgaver. Den dagsorden går på tværs af den offentlige, private og civile sektor.”

Vibe Klarup Voetmann, formand for Frivilligrådet

VELFÆRDSLEDEREN ER DØD. LÆNGE LEVE VELFÆRDSLEDEREN.

Velfærden er under forandring. Fortællingen, der handler om forringelser og i yderste konsekvens udvikling af velfærdssamfundet, trænger sig ofte på i den nationale velfærdsdebat. Men det er kun den ene af to fortællinger.

I det udviklingsarbejde, der foregår på tværs af organisationer og sektorer rundt omkring i landet, spirer en anden fortælling, som handler om forbedringer og udvikling af velfærden. Fortællingen om, at vi kan skabe bedre velfærd.

I de mange konkrete eksempler, samarbejdsprojekter, organisationsændringer, leder- og medarbejderbedrifter, der tegner øjebliksbilledet af velfærdsdanmark – ofte langt fra Slotsholmen og avisforsiderne – kan vi spore en række tendenser, som tilsammen viser vejen til bedre og mere bæredygtig velfærd. Økonomisk, socialt og menneskeligt. De udspringer af en erkendelse af, at vi har en række fælles samfundsudfordringer, der ikke kan løses af én aktør alene, og at velfærd er andet og mere end standardiserede varer på hylden. Velfærd er derimod et spørgsmål om at sikre borgernes mulighed for at leve gode liv.

Der er ikke tale om færdige løsninger eller modeller, der ligger klar til at blive rullet ud, men om en udvikling og en tilgang, der formes i disse år. En udvikling, der udfordrer, men som forhåbentlig også kan inspirere alle aktører, der arbejder med velfærd – ikke mindst lederne i landets offentlige, private og civilsamfundsmæssige organisationer.

Fokus: Fra snæver styring til fælles udfordringer

Den dygtige velfærdsleder har de seneste år været en, der kunne manøvrere i stadig strammere budgetter og har formået at presse medarbejderne til at løbe en smule hurti-

gere for hvert år. Kommunerne har skåret i budgetterne, virksomhederne afskediget og civilsamfundsorganisationerne kæmpet om projektmidlerne. Var man ikke en dygtig surfer på effektiviseringsbølgen og en habil operatør af LEAN-karrusellen, var trinene op ad velfærdsmaskinens karrierestige få – til gengæld gik anerkendende blikke til dem, der kunne finde flere sten at vende.

Stram styring har dermed længe stået øverst på dagsordenen blandt velfærdslederne. Budgetterne skal holdes, arbejdsgangene effektiviseres, ydelserne standardiseres og organisationen professionaliseres. Alt sammen for at skabe et driftsikkert system, hvor borgerne får nøjagtig den rette dosis hjemmehjælp, undervisning, snerydning, lektiehjælp etc. Et ydelseskatalog med det formål at skabe velstand og ligeværd blandt borgerne.

Og i store træk er vi lykkedes. Velfærdsmaskinen er i den grad blevet trimmet. Men alt imens velfærdslederne har driftsoptimeret, LEAN'et og omstruktureret, er der en række grundlæggende samfundsudfordringer, vi ikke har formået at løse.

Der findes store grupper i befolkningen, der ikke oplever, at de passer ind i den nuværende indretning af velfærden. Kronisk syge, der ender på passiv forsørgelse. Ældre, der forsvinder fra samfundets radar som en ressource, når de forlader arbejdsmarkedet. Psykisk syge, der ekskluderes og marginaliseres. Socialt udsatte børn og familier, som først kommer i fokus, når skaden er sket, og skandalerne ruller i medierne. Etniske minoriteter med sociale og faglige kompetencer, der ikke bliver bragt i spil. Børn med diagnoser, der trækkes ind og ud af specialtilbud. Unge, der ikke får fodfæste på arbejdsmarkedet. Og der kunne nævnes flere.

Fælles for disse grupper er, at de først og

fremmest bliver set som problemer og udgiftsposter, og den fejlslagne indsats for at bringe dem i spil som ressourcer viser, at der er behov for et fokusskift hos velfærdslederne. Det mener Peter Sinding Poulsen, som er direktør for Uddannelse og Arbejdsmarked i Horsens Kommune:

”Det traditionelle styringsparadigme har spillet fallit over for de store, fælles samfundsudfordringer. Dem kan vi kun løse i fællesskab, og det kræver, at fokus hos velfærdslederne flyttes fra stram styring til spørgsmålet om, hvordan vi arbejder med de fælles udfordringer på tværs af sektorer og fagområder og understøtter alle borgeres mulighed for, at de kan bidrage til at skabe et bedre liv for sig selv og et bedre samfund.”

Velfærdsdirektør Yvonne Barnholdt fra Roskilde Kommune mener, at der er tale om et decideret opgør med det klassiske ledelsesfokus på forvaltning:

”Vi går fra en tænkning om, at man som leder skal forvalte noget, til at man skal være med til at drive en udvikling i tæt relation med andre. Det gælder både i forhold til, hvilke visioner og initiativer det politiske niveau sætter i søen, og i forhold til de ledere og mellemledere, der skal indfri visionerne på en ny måde. Kort sagt står vi over for et paradigmeskifte i forhold til velfærdsledelse.”

Velfærd, der inddrager nye ressourcer, og som skabes i samarbejder, betyder nye krav til alle ledere, der arbejder med velfærd. Det gælder, uanset om de kommer fra frivillige organisationer, offentlige institutioner, private virksomheder eller organisationer, som uddanner velfærdsledere. Og det gælder, uanset om de er i direkte i kontakt med borgerne eller er med til at sætte rammerne for velfærden. Lena Venborg Pedersen, prorektor på UC Sjælland, forklarer, hvordan hun ser sin rolle som leder af en uddannelsesinstitution:

”Som uddannelsesinstitution er vi jo også en velfærdsinstitution, som skal samarbejde med andre – det kan f.eks. være universiteter og de kommuner, vi er placeret i – for at kunne lykkes med vores

opgave. Samtidig skal vi uddanne og efteruddanne velfærdsledere til at kunne samarbejde på tværs efter endt studie.”

Opgaven: Fra standardydelser til gode liv

Velfærd kan ikke standardiseres og måles i minutter. Velfærd skal måles i forskellen, der gøres for borgerne. Hvis velfærdslederne skal tage det alvorligt, er opgaven ikke længere at sørge for veltrimmede ydelser, men derimod at sikre muligheden for at realisere et godt liv.

”Når vi spørger, hvad et godt liv egentlig er, svarer borgerne typisk: ”Jeg vil gerne være noget for andre”, ”Jeg har en drøm om at udfolde mit potentiale og leve et sundt, godt og produktivt liv med høj livskvalitet” og ”Jeg vil helst klare mig selv og være uafhængig af hjælp fra andre længst muligt”,” fortæller Jakob Kyndal, direktør for Social og Sundhed i Aabenraa Kommune, og tilføjer: ”Vores kerneopgave som velfærdsledere indrammes af udsagn som disse.”

Erkendelsen af, at gode liv skabes gennem relationer, er afgørende for tilgangen til ny velfærdsledelse, mener Jakob Kyndal. ”Velfærd er noget, vi skaber sammen. Det handler om at skabe værdi for borgeren, med borgerens behov og ønsker som pejlemærke. Vi skal lade os udfordre af borgerens oplevelse af, om vi er på rette kurs. Men vi skal også udfordre borgerne til at være medskabere af den ønskede forandring.”

Bodil Otto, formand for OAO, supplerer:

”Hvis vi skal lykkes med en reel ny velfærdsdagsorden, hvor borgere og andre interessenter spiller mere aktive roller, er det helt afgørende, at vi tager udgangspunkt i den enkelte borgers reelle behov. Det kræver, at man tager borgeren ind som en ligeværdig part.”

Jakob Kyndal kalder opgaven for fællesskabelse:

”Fællesskabelse og borgerens egen mestring af det gode hverdagsliv er mit vigtigste kompas som velfærdsleder og min organisations fælles kerneopgave. Det er nøglen til, hvordan vi sammen kan bringe

velfærdsressourcerne i spil på nye måder, der kan skabe bedre velfærd for de samme eller færre ressourcer. Vi skal understøtte etablering af de partnerskaber og relationer på tværs af sektorer, organisationer, fagligheder og siloer, som er nødvendige for at understøtte de gode liv,” fortæller Jakob Kyndal. Se også figur 1.

Udfordringen: Systemer som magter liv

Men kan de systemer, vi har i dag, og som er rigtig gode til at sikre den rette ydelse, også matche de liv, som borgerne gerne vil leve, spørger Helene Bækmark, administrerende direktør for Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune.

Hun mærker et stærkt stigende behov for at omorganisere sine systemer, så de tager udgangspunkt i borgernes liv frem for i Ældre- og Handicapforvaltningens logikker. Borgernes hverdag tager ingen hensyn til eventuelle organisatoriske gevinster ved at dele velfærd op i sektorer, kontorer, afdelinger og institutioner. Tværtimod.

Men arbejdet med at nedbryde en sindrigt tilrettelagt arbejdsdeling til fordel for borgernes hverdagsliv er svært, erkender Helene Bækmark.

”Det kræver en massiv indsats blandt velfærdslederne, når opgaven ikke længere kun handler om korrekt ydelsesdosering, men om at understøtte de gode liv. Og den opgave er vi ikke lykkedes med – endnu.”

Udfordringen er, at mange forhold påvirker hinanden, og den indbyrdes påvirkning er uomgængelig i bestræbelserne på at nå de gode liv. Helene Bækmark uddyber:

”Vi er nødt til at forandre 360 grader rundt, når ambitionen er at skabe den næste version af velfærdssamfundet. Jeg kan ikke nøjes med at vende en sten ad gangen – sætte forandringen i gang i en enkelt af mine institutioner. Jeg er nødt til at forandre hele organisationen, og det gælder indstiftelse af mening, arbejdsgange, kompetencer, roller, ansvar, karakteren af mødet med borgeren, incitament m.v. Det er klart, at det er en stor ledelsesopgave.”

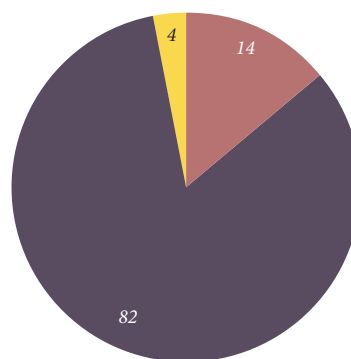
Alligevel er pejlemærket klart: Udgangs-

VELFÆRD ER IKKE KUN EN OFFENTLIG YDELSE

Hvem er du mest enig med?

A. Velfærd er de ydelser og services, som den offentlige sektor leverer til borgere og virksomheder.

B. Velfærd skabes i samspil mellem mange forskellige aktører, f.eks. borgere, virksomheder, foreninger, pårørende, offentligt ansatte m.fl.



- Mest enig med A
- Mest enig med B
- Hverken enig med A eller B

FIGUR 1 Mandag Morgens Velfærdspanel bakker op om, at velfærd er noget, vi skaber sammen. Otte ud af ti velfærdsledere mener, at velfærd skabes i samspil mellem mange forskellige aktører, f.eks. borgere, virksomheder, foreninger, pårørende, offentligt ansatte (n=971).

punktet er borgeren – ingen over og ingen ved siden af. Men selv om erfaringerne er mangfoldige, videnkataloget tungt og det operationelle handlingsrum afgrænset, kender vi ikke den præcise vej, erkender Helene Bækmark.

”I sidste ende leder jeg ikke kun på konkret viden, men i høj grad også på mine anelser og ideer om, hvordan min organisation kan og skal understøtte et bedre liv for borgeren.”



”Velfærdslederne er nødt til at få bragt flere ressourcer i spil. Der findes for eksempel mange tomme bygninger, som sagtens kan bruges til kulturelle og sociale formål. Men skal det potentiale forløses, kræver det, at velfærdslederne er åbne for, at borgerne selv kan få og realisere de gode ideer.”

Jesper Koefoed-Melson, initiativtager til Givrum.nu

#2

Hvem er de nye velfærdsledere?

”De tendenser og krav, velfærdslederne oplever i disse år, markerer nogle markante nybrud, og de kompetencer og den opgavehåndtering, der deraf efterspørges, kræver et helt andet fokus og en anden ledelsesstil end den, vi ofte ser på velfærdsområdet. Jeg ser det som en positiv udvikling. Vi kan skabe bedre velfærd ved at bringe alle de ressourcer i spil, som ligger hos den enkelte borger, familien, de frivillige foreninger, virksomheder og institutioner.”

Arne Nikolajsen, direktør for Sundhed og Omsorg i Esbjerg Kommune

Hvem er de nye velfærdsledere?

I dette kapitel dykker vi ned i, hvad ny ledelse er. Vi sætter ord på, hvad det indebærer, og hvad det kræver af lederne. Det gør vi med udgangspunkt i en række principper, som tilsammen kan danne et pejlemærke for velfærdslederne. Og så beskriver vi de nye lederkompetencer igennem fem lederroller, som lederen skal kunne indtage for at gøre principperne til virkelighed. Ud fra portrætter af ledere illustrerer vi, hvordan de nye lederroller kan se ud i praksis.

Du finder på de følgende sider:

- * Principper for ny velfærdsledelse
- * Nye lederroller
- * Portræt: Fagforeningens værdimaskine
- * Portræt: Forretningsmand for almenvældet
- * Portræt: Leder af potentialer
- * Portræt: En nabo, man låner sukker af
- * Portræt: Virksomhedernes mand: Den kommunale headhunter
- * Portræt: På hold med de store
- * Perspektiv: Partner og medleder i velfærden

PRINCIPPER FOR NY VELFÆRDSLEDELSE

Udviklingen i velfærden tilføjer en række nye dimensioner til opgaven for velfærdsledere i både offentlig, privat og civilsamfundssektor. Se kapitel 1. Fremover skal velfærdslederne udvikle organisationer, der er åbne, og som kan samarbejde med andre. Altid med borgeren for øje.

For at indkredse, hvad dette indebærer, har vi formuleret en række principper, som sætter centrale pejlemærker for ny velfærdsledelse på spidsen.

Principperne fokuserer mindre på klassiske ledelseskompetencer, som allerede er beskrevet uddybende i andre sammenhænge. Det betyder ikke, at eksempelvis økonomistyring ikke længere er centralt for velfærdslederen. Men det betyder, at lederen får nye opgaver på sit bord, som udvider ledelsesopgaven, og at de traditionelle ledelseskompetencer skal ses og anvendes i nye sammenhænge.

Principperne gælder både ledelsesopgaven *inde* i egen organisation – over for medarbejdere, lederkollegaer, bestyrelse, politikere og lignende – og *ud af* egen organisation over for borgere, virksomheder, offentlige institutioner, faglige organisationer og civilsamfundsorganisationer.

ØVELSE: MÅL UD FRA PRINCIPPER



Formål: At diskutere konkrete mål i lyset af principperne. Du kan enten lave øvelsen selv eller i samarbejde med dine lederkollegaer eller medarbejdere.

Sådan gør du

1. Identificer, hvilke mål enten du selv, dine lederkollegaer eller medarbejdere bliver målt på.
2. Diskuter for hvert af målene:
 - * Hvordan bidrager målet til, at du som leder kan leve op til et eller flere af principperne?
 - * Hvilken type ledelse forudsættes for at målet kan opfyldes?
 - * Hvordan balancerer målet mellem hhv. drift- og udviklingsopgaver?
3. Opstil nye mål, som bygger på principperne. De skal ikke nødvendigvis erstatte de nuværende mål, men kan ses som et supplement.

Refleksioner fra en erkendelsesproces

Principper og roller i denne publikation er udviklet i samarbejde med styregruppen og taskforcen bag projektet "Ny velfærd, ny ledelse". Det har ikke været let at konvertere kompleksiteten i den nye ledelsesopgave til otte principper og fem roller. Derfor skal hverken principper eller roller forstås som en tjekliste, der kan implementeres direkte, de er snarere inspiration og oplæg til videre diskussion.

"Principperne er ikke ment som en facitliste, hvor velfærdslederen lykkes, når hun kan sætte tjek ud for alle principper. Så simpel er ny velfærdsledelse ikke. Men bare det at formulere dem har givet gode og intensive diskussioner i projekt-

kredsen, og jeg håber, de kan give anledning til det samme i andre sammenhænge."

Lena Venborg, prorektor for UC Sjælland

"Ord er vigtige. Derfor føles det også, som om vi har vovet os ud på limpinden, når vi kommer med fem bud på, hvad de nye lederroller skal hedde. Jeg synes, vi har fundet de bedste bud, men det er klart, at forskellige personer associerer forskellige egenskaber med de fem rollenavne. Derfor er "ordskyerne" omkring rollerne meget vigtige – de viser nemlig, hvad der ligger i rollerne, og faktisk også hvad rollerne ellers kunne have heddet."

Luisa Gorgone, ledelseskonsulent i FTF

PRINCIPPER FOR NY VELFÆRDSLEDELSE

VELFÆRDSLEDEREN ARBEJDER SYSTEMATISK MED, AT BORGERNE ER AKTIVE MEDSKABERE AF VELFÆRDEN

Borgernes levede liv er udgangspunktet for velfærden. Det betyder, at velfærdslederen skal indrette indsatser, systemer, arbejdsgange og målinger efter, at borgerne selv er med til at skabe og udvikle velfærden.

VELFÆRDSLEDEREN DYRKER DEN FÆLLES FORSTÅELSE AF KERNEOPGAVEN

Velfærd, der gør en forskel for borgerne, og som medvirker til at løse de grundlæggende velfærdsudfordringer, skabes, når forskellige aktører løser hver deres opgave med et fælles mål for øje. Det betyder, at velfærdslederen skal være tydelig omkring, hvordan den enkeltes opgave spiller ind i forhold til den store opgave. Det gælder over for såvel medarbejdere som samarbejdspartnere uden for organisationen.

VELFÆRDSLEDEREN BRINGER ALLE RESSOURCER I SPIL

Ressourcer antager mange former og findes i alle afskroge og sprækker. Men de skal anerkendes for at blive forløst. Det betyder, at velfærdslederen skal kunne identificere og engagere meget forskellige ressourcer både i og uden for egen organisation.

VELFÆRDSLEDEREN FORENER LEDELSE INDAD OG UDAD

Borgernes liv går på tværs af sektorer. Derfor er de fleste velfærdsopgaver tværgående, og løsningerne kræver, at flere forskellige aktører arbejder sammen. Det betyder, at velfærdslederen skal motivere og engagere personer, som velfærdslederen ikke har formel ledelsesret over, og være bindeleddet mellem interne og eksterne processer og logikker.

VELFÆRDSLEDEREN INVITERER TIL, FASTHOLDER OG FACILITERER LIGEVEDRIGE OG FORPLIGTENDE RELATIONER

Velfærd skabes i relationer – mellem mennesker. Det

betyder, at velfærdslederen skal skabe og dyrke stærke relationer internt og eksternt. Men det betyder også, at velfærdslederen skal arbejde for at skabe relationer mellem andre, f.eks. borgeren og dennes netværk.

VELFÆRDSLEDEREN PÅVIRKER OG PÅVIRKES AF BORGERE OG SAMARBEJDSPARTNERE

Forskellige aktører har ofte forskellige perspektiver på samme udfordring, og derfor ser de sjældent ens på løsningen. Det betyder, at velfærdslederen skal arbejde med at sætte retning frem for at detailstyre. Det kræver nogle gange, at velfærdslederen træder et skridt tilbage for at undgå at stå i vejen for, at andre aktører er med til at definere, hvordan opgaven løses.

VELFÆRDSLEDEREN STJÆLER MED ARME OG BEN

Selv om udfordringer og løsninger er kontekstafhængige, er der ofte inspiration at hente udefra. Det betyder, at velfærdslederen skal sikre sig et bredt indtryksfelt og orientere sig efter konkrete erfaringer, tendenser og strømninger – både internt, hos naboen, i den anden ende af landet og internationalt.

VELFÆRDSLEDEREN INDTAGER SKIFTENDE ROLLER ALT EFTER SAMMENHÆNGEN

Velfærd skabt i samspil kan ikke styres efter en klassisk styringskæde fra A til Z. Det betyder, at velfærdslederne skal lede i flydende positioner og kunne navigere i forskellige roller – nogle gange efter en detaljeret plan, andre gange på en kvalificeret anelse om den bedste fremtidige kurs.

TILFØJ EVENTUELT DIT EGET PRINCIP

.....

.....

.....

.....

.....

.....

NYE LEDERROLLER

Lederen udfylder én eller flere roller. Det kan være at styre, organisere, inspirere, kontrollere, guide eller noget helt sjette. Rollen afhænger af opgaven, og opgaven er forskellig, alt efter om der skal etableres et samarbejde med kommunen, om visitationen skal sammenlægges, eller om der skal undervises efter nye principper.

Derfor skal lederen indtage nye og anderledes roller, når ledelsesopgaven ændrer sig.

Vi ser allerede eksempler på, at velfærdsledere fra forskellige sektorer indtager nye roller i deres bestræbelser på at sætte borgeren i centrum. Med udgangspunkt i principperne for velfærdsledelse og nogle af de fællestræk, vi kan spore i de konkrete eksempler, præsenterer vi fem lederroller, der illustrerer egenskaber, værdier, kompetencer, tilgange og værktøjer, som lederne kan bringe i spil, når ny ledelse skal fra tanke til handling.

Rollerne afspejler dermed tendenser, som vi ser nogle ledere praktisere i dag, men de er også bud på pejlemærker for den velfærdsledelse, som der vil blive efterspurgt mere af i fremtiden.

Rollerne går på tværs af lederniveauer, sektorer og fagområder og er relevante på forskellige tidspunkter og i forhold til forskellige elementer i opgaveløsningen. Med tanke for, at forskellige roller er nødvendige på forskellige tidspunkter, er en del af kunsten som leder netop at træde ind og ud af roller alt efter opgaven.

ØVELSE: UDFORDRINGEN SET MED FORSKELLIGE BRILLER



Formål: At skærpe opmærksomheden på, hvilke perspektiver de fem lederroller tilføjer en konkret udfordring. Øvelsen fungerer bedst med seks personer i hver gruppe.

Sådan gør du

1. Find en fælles udfordring.
2. Lad en person sidde med udfordringen, og tildel hver af de andre personer i gruppen en af de fem roller.
3. Lad ordet være frit i en uformel diskussion, hvor hver person uddyber, hvilke perspektiver deres rolle har på udfordringen. I kan overveje at bytte roller undervejs.
4. Lav en kort opsamling til sidst, hvor I samler perspektiver og løsninger til udfordringen. Overvej gerne, om diskussionen giver anledning til at bringe de forskellige roller mere i spil i dagligdagen.

5 nye lederroller

* Lederen skal være **udforsker**, der leder på grundlag af kvalificerede fornemmelser og anelser frem for på grundlag af manualer og retningslinjer. Udforskeren er ikke bange for at være tydelig om usikkerheden.

* Lederen skal være **initiativdyrker**, som tør sætte initiativer i gang uden at vide, hvor de ender. Det gælder både egne og andres initiativer, og initiativdyrkeren er opmærksom på ikke at stå i vejen.

* Lederen skal være **meningskaber**, som formår at engagere og motivere såvel egen organisation som borgere

og samarbejdspartnere omkring kerneopgaven.

* Lederen skal være **netværksmed**, som er god til at tænke andre aktører ind i opgaveløsningen. Netværksmeden har et skarpt blik for, hvordan forskellige ressourcer og fagligheder kan bringes positivt i spil.

* Lederen skal være **effektjæger**, som holder øje med økonomi, delmål og leverancer. Effektjægeren udvikler de eksisterende redskaber og styringsværktøjer, så de understøtter den overordnede kurs, uden at de bliver et mål i sig selv.

*ukendte veje • på tværs af hierarkier • anelser • protostyring • pilotforsøg • kontekst • udfordrer • usikre rum • åbner op • kompleksitet • uformel • intuition • nysgerrig • trives i det usikre • nye måder • **udforskeren** • mavefornemmelse • muligheder • innovation • anelser • spørgsmål • ukendte veje • eksperimenter*

Udforskeren insisterer på at lede efter nye løsninger. Selv om retningen er klar, er vejene dertil mangfoldige, og den løsning, der virker ét sted, virker ikke nødvendigvis et andet, på grund af lokale forskelle. Derfor er eksperimenter, protostyring og pilotforsøg ofte benyttede termer i udforskerens ordforråd.

Udforskeren er nysgerrig og prioriterer tid til uformelle samtaler både i og uden for sin egen organisation for at få udvidet sit perspektiv. Det er vigtigt at blive udfordret, mener udforskeren, som gerne diskuterer nye veje med andre organisationer, borgere, virksomheder, medarbejdere, lederkollegaer og (politisk) bestyrelse.

Udforskeren leder på grundlag af kvalificerede fornemmelser, forventninger og anelser frem for på grundlag af manualer og retningslinjer. Mange beslutninger er komplekse, og udforskeren tilstræber at blive i kompleksiteten frem for at forsøge at lukke ned og forsimple. Derfor åbner udforskeren gerne for flere spørgsmål og perspektiver frem for at træffe en hurtig beslutning.

Udforskeren er ikke bange for at være tydelig omkring usikkerheden og muligheden for slinger på vejen. Tværtimod inviterer udforskeren gerne ind i det usikre rum for sammen at blive klogere, og opfordringen til egne medarbejdere lyder da også, at de skal stille flere spørgsmål, end de giver svar.

Det skarpe blik for nye muligheder betyder, at udforskeren gerne involverer sig i – og måske

endda påtager sig – opgaver uden for eget formelle område, bare det giver mening i forhold til den store opgave. Derfor bliver udforskeren også tit inviteret ind i forskellige udviklingsfora.

Udforskerens udfordring er at balancere mellem åbenheden og ansvaret for at sætte rammer. I det frie rum med masser af muligheder, hvor udforskeren trives, kan det samtidig være svært en gang imellem at træffe en beslutning, som ikke står til diskussion. Udforskeren er bedre til at åbne og prøve nyt end til at lukke og afslutte.

Inden udforskeren træffer en beslutning, stilles typisk spørgsmål som:

- * Har vi hørt alle perspektiver omkring problemstillingen?
- * Hvorfor plejer vi at gøre sådan?
- * Hvad kunne se anderledes ud, hvis vi gjorde noget andet?
- * Er der noget, vi ikke har medtænkt endnu?

Du kan møde Anders Folmer Buhelt, sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors, på side 34. Han vil helst mødes i et udviklingsrum omkring en konkret udfordring – for ham er løsningen ikke givet på forhånd. Og du kan møde Elise Dittmann, leder af Børnehuset Grønnebakken på side 28. Hun finder hele tiden nye måder at bringe sin institution i spil på, for at sikre det gode børneliv, bl.a. har hun etableret en vuggestuepraktik målrettet sårbare unge mødre i Næstved Kommune.

initiativdyrkeren • *inspirator* • *uddelegerer*
• *systembryder* • *tillid* • *opstarter* • *kaospilot* •
søsætter • *undgår at stå i vejen* • *fjerner barrierer*
• *iværksætter* • *gartner* • *går forrest* • *afgiver*
kontrol • *mod* • *fødselshjælper*

Initiativdyrkeren mestrer både at give plads til andres gode ideer og at sætte egne initiativer i søen. Om initiativdyrkeren skal gå forrest eller bagerst, er ét fedt, retningen og målet for enden er vigtigst. Og alle initiativer, som bidrager til den, er mere end velkomne – uanset ophavsmand (m/k).

Initiativdyrkeren har ikke behov for at være afsender eller centrum for alle initiativer, og initiativdyrkeren tør godt understøtte initiativer uden sikkerhed for resultatet i sidste ende. Mantraet lyder på tillid frem for kontrol. Derfor er det heller ikke svært for initiativdyrkeren at give plads til initiativer udefra eller at uddelegere ansvaret for nye initiativer til andre.

I sin iver efter at gøre jorden for andres initiativer går initiativdyrkeren langt for at fjerne barrierer inden for sit eget gebet. For initiativdyrkeren er det en kunst at udfordre systemer, regler og rutiner, som ikke understøtter retningen og de store mål – selvfølgelig på en måde, der ikke går på kompromis med vigtige lovgivningsmæssige eller demokratiske principper. Initiativdyrkeren er i det hele taget bedre til at bede om tilgivelse end om lov.

Initiativdyrkeren er ikke sen til selv at tage initiativer, som understøtter retningen og de store mål. Initiativdyrkeren er ferm til at omsætte gode ideer til konkrete initiativer, og inspirerer på den måde andre til at tage del i initiativerne.

Initiativdyrkeren over sig i at lade initiativer leve videre i andre fora. Det er udfordringen for den dybt engagerede initiativdyrker. Bare fordi man selv har været med til at starte noget op, skal man ikke nødvendigvis være med hele vejen. Det minder initiativdyrkeren hele tiden sig selv og sine medarbejdere om, når det er svært at give slip.

Initiativdyrkeren stiller typisk spørgsmål som:

- * Er der nogen, der allerede er i gang med noget lignende, vi kan koble os på eller lade os inspirere af?
- * Hvem, tror I, vil være med til at starte det her?
- * Hvad står i vejen for, at vi kan gå i gang, og hvad er vores muligheder for at fjerne de barrierer?

Du kan møde Ida Tang, leder af Rise Parken i Aabenraa, på side 31. Hun er meget bevidst om at understøtte frem for at overtage andres initiativer. Det gælder, uanset om det er Lone, som bor i Rise Parken og gerne vil starte et kor, eller om det er en lokal forening, som gerne vil lave arrangementer i Rise Parkens lokaler. Og du kan møde John Hattling, formand for Kriminalforsorgsforeningen, på side 25. Han sætter gerne skæve initiativer i søen i arbejdet med at mindske kriminaliteten – som dengang han foreslog, at det nye statsfængsel på Falster skulle bygges i bæredygtige materialer.

*viser sammenhæng • kommunikerer • skaber
klarhed • oversætter • retning • historiefortæller
• følgeskab • **meningsskaber** • strategi og
vision • gennemslagskraft • tydeliggør fremskridt
• forenkler*

Retningen og de store mål står lysende klart for meningsskaber, og måske netop derfor formår meningsskaber at oversætte den samme luftige strategi og de samme højtsvævende visioner til noget meningsfuldt i vidt forskellige kontekster. Det gælder over for borgere, medarbejdere og samarbejdspartnere.

Meningsskaber er meget bevidst om, hvordan forskellige aktører kan tolke samme melding meget forskelligt. Derfor dedikerer meningsskaber en stor del af sin tid til både i store og små fora at diskutere, hvad det overordnede mål betyder for den enkelte.

Selv om det er tidskrævende, er alternativet fri fortolkning, og den slags er meningsskaber helst fri for – retningen står ikke til diskussion i meningsskaberens optik.

Til gengæld gør meningsskaber meget ud af, at det at sætte retning ikke er det samme som at detailstyre. Ejerskab og engagement skal komme nedfra. Derfor er det største succeskriterium for meningsskaber, at alle kan se, hvordan deres arbejde bidrager til og hænger sammen med det overordnede mål.

Et vigtigt redskab er historierne, som meningsskaber fortæller på sin særligt medri-

vende og engagerende facon. Igennem historier forsøger meningsskaber at vise borgernes, medarbejdernes og samarbejdspartneres rolle i den fælles opgave.

Men der er ikke nogen tvivl om, at det er svært for meningsskaber at nå ud til alle. Der er en reel fare for, at vision og strategi lever sit liv i skrivebordsskuffen, mens praksis forbliver uændret, og det har meningsskaber fokus på at undgå.

Meningsskaber stiller typisk spørgsmål som:

- * Hvad er vores kerneopgave?
- * Hvordan spiller det, vi gør nu, sammen med det overordnede mål?
- * Hvor er vi allerede lykkedes med noget, og hvordan kan vi få det frem i lyset?

Du kan møde Frode Fårup, beskæftigelseschef i Horsens Kommune, på side 32. Hans historier engagerer virksomheder i området som Danish Crown til at vælge lokal arbejdskraft, når de mangler hænder. Og du kan møde Anders Folmer Buhelt, sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors, på side 34. Han oversætter eksterne samarbejdspartneres dokumentationskrav til den forskel, de frivilliges arbejde gør over for udsatte børn og unge.

netværksmeden • *relationer* • *samskaber* • *ressourcejæger* • *ligeværd* • *netværk* • *involverer* • *fællesskaber* • *skaber rammer* • *deltager* • *faciliterer* • *arenaskaber* • *coacher* • *tværfagligt samarbejde* • *lytter* • *projektleder* • *holdspiller*

Netværksmeden har et skarpt blik for, hvordan forskellige ressourcer og fagligheder kan bringes positivt i spil, og er god til at engagere andre organisationer og aktører i sin opgaveløsning. Ikke fordi andre skal lave arbejdet, men fordi netværksmeden er meget bevidst om, at de vigtigste opgaver ikke kan lykkes uden involvering af andre.

Derfor arbejder netværksmeden målrettet på at skabe sig et handlings- og udviklingsrum, der rækker ud over egen organisation. Netværksmeden insisterer på at bruge meget tid på at vedligeholde og udvide sit netværk og prioriterer kaffemøder, konferencer og ture ud af huset højt. Relationerne er afgørende, når netværksmeden skal engagere personer uden for sit formelle ledelsesområde – det husker netværksmeden fra dengang, rollen var projektleder uden egentligt ledelsesansvar.

Netværksmeden arbejder med at skabe en fælles ansvarsfølelse om opgaven. Derfor er det vigtigt, at de mange relationer, både egne og medarbejdernes, bygger på ligeværd. Det betyder, at andre, f.eks. borgere og eksterne samarbejdspartnere, inviteres med til at definere problemer, løsninger og konkrete projekter. Og det betyder, at netværksmeden arbejder aktivt på at bringe sig selv og sin organisation i spil i initiati-

ver og projekter, hvor andre har styringen.

Nogle gange kan det være svært for netværksmedens egne kollegaer at forstå, hvorfor der skal bruges så meget tid på dem udenfor – særligt når samarbejdsprojekter kører af sporet. Havde det så ikke været nemmere at holde udviklingsprocessen internt? Her minder netværksmeden sig selv om, at fællesskabsfølelsen både skal gælde internt og eksternt.

Netværksmeden stiller typisk spørgsmål som:

- * Hvem kan spille en rolle her?
- * Er der nogen, vi har overset?
- * Hvordan kan vi bringe andre end os selv i spil?
- * Hvilken rolle skal vi selv spille for at få samarbejdet til at køre?

Du kan møde Ida Tang, leder af Rise Parken i Aabenraa, på side 31. Hun arbejder på at skabe tætte relationer til naboer, lokale foreninger og pårørende, for at Rise Parken bliver et hjem for de ældre, der bor der, frem for en arbejdsplads for Ida selv og hendes medarbejdere. Og du kan møde Elise Dittmann, leder af Børnehuset Grønnebakken på side 28. Hun arbejder tæt sammen med jobcentret i Næstved Kommune for at finde beskæftigelsesmuligheder i Grønnebakken for borgere, der har svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

*værdiskaber • **effektjægeren** • resultater
• logistik • vedholdenhed • fremdrift • hele
værdikæden • styringshaj • meningsfuld
måling • tilpasser undervejs • økonomi •
balancerer hensyn*

Effektjægeren er optaget af at gøre en forskel. Bevæbnet med koreplaner, milepæle og det store mål for øje knokler effektjægeren derudaf. For effektjægeren er det centralt, at økonomi, mål og leverancer hænger sammen, og hvis noget eller nogen er på vej ud på et sidespor, er effektjægeren ikke bange for at skride til handling.

Men effektjægeren er også godt klar over, at de helt store mål – såsom et gode liv – kan være svære at arbejde efter i hverdagen. De tager typisk lang tid at opfylde, er svære at måle og er ofte en konsekvens af en fælles indsats. Derfor er effektjægeren optaget af at opstille delmål, sådan at der er konkrete pejlemærker at lykkes med på den korte bane.

Samtidig er effektjægeren helt på det rene med, at delmålene skal justeres undervejs – særligt hvis delmålene viser sig ikke at understøtte de store mål. Derfor er effektjægeren optaget af, at målepunkterne bliver bedre. Det er vigtigt for effektjægeren, at dokumentation og evaluering er meningsfulde redskaber frem for et demotiverende onde. Styringsværktøjerne må ikke blive et mål i sig selv.

Selv om det ofte omfattende dokumentations-

og evalueringsarbejde hjælper effektjægeren med at skabe struktur, overblik og orden, føles det sjældent meningsfuldt ude i de yderste led. Derfor er det effektjægerens store udfordring at sandsynliggøre hele vejen ned i sin egen organisation og til sine samarbejdspartnere, hvorfor det er nødvendigt.

Effektjægeren stiller typisk spørgsmål som:

- * Hvilken forskel skal der være sket, når vi er færdige?
- * Hvor langt er vi?
- * Hvordan kan vi komme endnu længere?
- * Hvordan kan nogen mærke en forskel af det, vi gør?

Du kan møde Ole Juel Jakobsen, direktør for Brugsforeningen for Middelfart og Omegn, på side 27. Han skaber bedre resultater for sin egen virksomhed ved at investere massivt i lokalområdet. Og du kan møde John Hatting, formand for Kriminalforsorgsforeningen, på side 25. Han samarbejder gerne med alt fra eks-bandemedlemmer til Institut for Menneskerettigheder og grønne ngo'er – alt sammen med målet om mindre kriminalitet for øje.

Portrætter



FAGFORENINGENS VÆRDIMASKINE



*Portræt af John Hatting,
formand for Kriminalforsorgsforeningen*



Eksbandemedlemmer står sjældent øverst på listen over mulige samarbejdspartnere. Og det gør de egentlig heller ikke hos John Hatting og Kriminalforsorgsforeningen, som organiserer lærere, pædagoger, socialrådgivere m.v., som arbejder med uddannelse og rådgivning af kriminelle. Ikke desto mindre er det magtpålgende for John Hatting at invitere eksbandemedlemmer indenfor.

”Deres erfaringer og idéer til, hvordan vi hjælper bandemedlemmer ud af miljøet, er jo en vigtig brik i det store puslespil, som handler om et samfund med mindre kriminalitet.”

Og det puslespil mener John Hatting, at han selv og Kriminalforsorgsforeningen er en del af.

En mand med en sag

”Danmarks Statistik fortæller os godt nok, at alle har en 9.-klasses afgangsprøve med i bagagen. Men ude i decimalerne er der altså en del, som ikke har mere end op til 4. klasse med sig. Dem møder mine medlemmer i Kriminalforsorgsforeningen, når de tager på arbejde. Men uddannelse er bare en af flere trædesten mod mindre kriminalitet, for den opgave er så stor, at vi ikke kan løfte den alene.”

Derfor mener John Hatting, at han og Kriminalforsorgsforeningen er nødt til at vende blikket udad og samarbejde med andre, der arbejder for samme mål. Han ser snitflader i stedet for sprækker.

BLÅ BOG



HVEM: John Hatting er landsformand i Kriminalforsorgsforeningen og uddannet socialpædagog og cand.soc. i socialt arbejde.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Gennemsnitligt sidder dagligt 3.984 personer i de danske fængsler og arresthuse, og 26 pct. af alle dømte begår ny kriminalitet inden for to år efter deres løsladelse.

Kriminalforsorgsforeningen er fagforening for civil ansatte i Kriminalforsorgen. Foreningen organiserer lærere, pædagoger, socialrådgivere og administrative medarbejdere, som arbejder i danske fængsler, arresthuse og behandlingsinstitutioner, som arbejder med at hjælpe dømte til et liv uden kriminalitet. En del af foreningens medlemmer arbejder kriminalpræventivt eller med alternative afsoningsformer såsom samfundstjeneste, fodlænke og tilsyn. Foreningen er stiftet i 1917.

I ØVRIGT: Som tiårig optrådte John jævnligt på Strøget i København med sin guitar og egne sange. Temaerne var miljøsvineri og mere magt til børnene.

”Jeg skal selvfølgelig ikke kigge udad, bare for at kigge udad. Jeg skal kigge udad, når jeg tror på, at det gavner vores sag – mindre kriminalitet i vores samfund.”

John Hatting,

formand for Kriminalforsorgsforeningen

Det er årsagen til samarbejdet med eksbandemedlemmerne, til at invitere speciale-studerende med interesse for resocialisering ind bag murene og til den fælles indsats mod isolationsfængsling sammen med Dommerforeningen, DIGNITY – Dansk Institut Mod Tortur, Amnesty International og Institut for Menneskerettigheder.

”John fokuserer på at tænke nyt for at forbedre systemet. Han er dygtig til at invitere eksterne aktører ind, hvor det giver mening, og han er opmærksom på nødvendigheden af at inddrage nye perspektiver.”

Det fortæller Peter Scharff Smith, seniorforsker ved Institut for Menneskerettigheder, som kender John Hatting fra udvalgs- og følgegrupperarbejde i Kriminalforsorgen.

Fagforeningens nye rolle

”Det nye statsfængsel på Falster skal være Danmarks første grønne fængsel, bygget i bæredygtige materialer.”

Det er i John Hattings optik en helt naturlig udmelding fra en fagforening, ligesom det er helt naturligt, at udmeldingen kommer i samarbejde med en grøn ngo.

”Det er ved at hæve blikket, at vi kan skabe værdi for medlemmerne på nye måder. Et grønt fængsel vil skabe værdi på tværs – for de indsatte, for de ansatte og måske endda også i den bredere offentlighed. Vi er jo del af samme økosystem, så hvorfor ikke se opgaverne i et bredere lys?”

Men i en verden, hvor medlemmernes in-

teresser omkring løn og ansættelsesforhold er den primære og – i nogles optik – eneste opgave for en fagforening, er det udadvendt blik ikke altid velset. I hvert fald vakte hans engagement i det nye statsfængsel på Falster massiv undren hos Erhvervsstyrelsen, husker John Hatting. Det forsøger han at tage højde for i sit daglige arbejde.

”Jeg skal selvfølgelig ikke kigge udad, bare for at kigge udad. Jeg skal kigge udad, når jeg tror på, at det gavner vores sag – mindre kriminalitet i vores samfund. Men det er klart, at det er en svær balancegang at prioritere rigtigt, for jeg skal samtidig være knivskarp omkring mine medlemmers arbejdsforhold.”

Evnen til at positionere fagforeningen på nye måder er ifølge Bente Sorgenfrey, formand for FTF, en opgave, som John Hatting mestrer i særligt høj grad:

”John er god til at forene medlemmernes og samfundets interesser. Styrket forebyggelse er en målsætning, der samler hans medlemmer og mange andre. Jeg mener, John i virkeligheden er lidt af en firstmover med sit blik for den slags samarbejder. Og der er ingen tvivl om, at det i fremtiden bliver en nødvendig forudsætning for fagforeningers succes.”

Som John Hatting ser det, handler det om en udvidet rolle for fagforeningerne:

”Jeg tror på en fagforening, der i fremtiden lige så gerne taler om immaterielle værdier og samfundsudvikling som om lønkroner.”

FORRETNINGSMAND FOR ALMENVELLET



*Portræt af Ole Juel Jakobsen,
direktør for Brugsforeningen for Middelfart og Omegn*


effektjægeren
netværkssmeden

Ole Juel Jakobsen er en forretningsmand – ikke en hattedame. Det siger direktøren for den lokale brugsforening i Middelfart, når han nødtvungent skal sætte ord på sig selv. Og det siger Steen Vinderslev, som er kommunaldirektør i Middelfart Kommune. Han arbejder i adskillige sammenhænge sammen med Ole.

Der er altså tale om en investering, når Ole kaster ni millioner kr. ind i at bygge Kulturøen sammen med den lokale sparekasse og kommunen. Kulturøen ligger ved havnefronten i Middelfart og huser bibliotek, biograf, restauranter, mødelokaler m.v.

”Motoren for mig er, at jeg ved, at den eneste måde, jeg kan udvikle min forretning på, er ved at engagere mig i lokalsamfundet. Hvis samfundet omkring os sygner hen, dør vi ud. Og omvendt: Det, der er godt for Middelfart, er godt for Kvickly,” siger han med henvisning til brugsforeningens flagskib, som han står i spidsen for.

Samtidig er Kulturøen en måde at give noget retur til brugsforeningens ejere – medlemmerne og borgerne i Middelfart.

”Aktieudbyttet er, at vi kan være med til at udvikle byen,” fortæller Ole.

Her kender vi hinanden

Ole kalder det et blik for fælles interesser, når han engagerer sig i at udvikle Middelfart og omegn.

”Vi vil alle sammen gerne have et levende bybillede og fastholde arbejdspladser og boliger midt i byen – ellers er det for let at stikke næsen mod de større byer tæt på, som Kolding og Odense. Derfor agerer jeg gerne fødselsjælper i lokale projekter. En attraktiv

by er med til at tiltrække og fastholde folk i området, og det betaler sig.”

Det er altså ikke raketvidenskab i Oles optik, når Brugsforeningen for Middelfart og Omegn investerer i lokalområdet, og han

BLÅ BOG



HVEM: Ole Juel Jakobsen er direktør i Brugsforeningen for Middelfart og Omegn (landets største med 7.000 medlemmer), formand for handelsstandsforeningen Middelfart Handel og bestyrelsesmedlem i Coop AMBA og Coop A/S. Ole er butiksuuddannet og merkonom i markedsføring.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Befolkningstilvæksten i Danmark er størst i de store byer, mens landdistriktskommuner ofte har det svært. Middelfart Kommunes befolkningsprognose tegner dog lys: I 2014 bor der 37.521 personer i kommunen, og kommunen forventer, at det stiger med 2,3 pct. til 38.391 personer i 2025.

Kulturøen i Middelfart er blevet til i samarbejde mellem Middelfart Kommune og KulturØen A/S – et selskab, som er dannet af Middelfart Sparekasse og Kvickly Middelfart. Den blev indviet i 2005.

I ØVRIGT: Ole betegner sig selv som så ”arbejdsskadet”, at han har sit eget brugs-museum i sin kælder.

værger sig ved at tage æren for de samarbejder, han investerer i.

”Jeg tror, vi lykkes med at samarbejde, fordi vi har et fælles ønske om en levende by, og fordi vi har stor tillid til hinanden her i området. Middelfart er jo en lille by, så vi snakker jævnligt sammen.”

Steen Vinderslev kalder den engagerede forretningsmand ordholden, og den slags er velset, når kommunen ser sig om i lokalområdet efter samarbejdspartnere.

”Når man har lavet en aftale med Ole, behøver man ikke kigge sig over skulderen.”

Udsyn og klarsyn

De fleste i lokalområdet er glade for indsatsen for at fastholde Middelfart på landkortet – al den snak om udkantsdanmark taget i betragtning. Det gælder også blandt medarbejderne i Kvickly, som oplever, at deres arbejdsplads rækker ud over matriklen.

Det vurderer Ole i hvert fald, selv om han da har hørt udbrud som ”Skal dem fra Kvickly nu bestemme igen?” om sit og brugsforeningens store engagement i lokalområdet. Kommunaldirektøren tænker på Ole som en holdspiller med udsyn.

”Snævert set har Kulturøen ikke en snus at gøre med at drive en brugs. Men Ole synes, det er sjovt at være med til at udvikle det område, hvor han driver sin butik. Og så kan man jo ikke klandre ham for, at han også kan tjene penge på det. Det er bare helt okay.”

Næste projekt i pipelinen er et nyt rådhus omgivet af butikstov og boliger. I Steens optik viser Oles engagement i disse planer, hvordan han kigger ud over sin egen næsetip. Ifølge kommunaldirektøren er det langtfra sikkert, at det nye butikstov skal rumme en COOP-forretning, men med vanlig næse for, hvad der holder gang i biksen, kan Ole sagtens se fidsen i et attraktivt byliv for sin egen forretning.

LEDER AF POTENTIALER



Portræt af Elise Dittmann,

leder af Børnehuset Grønnebakken i Næstved Kommune



Den tyrkiske kvinde er krigstraumatiseret og har både fysiske og psykiske men. Hun taler ikke dansk og har aldrig haft en fast tilknytning til arbejdsmarkedet. Men hun har masser at bidrage med i en daginstitution, hvis du spørger Elise Dittmann, som har et særligt blik for potentialer. Hun leder Børnehuset Grønnebakken i Næstved Kommune.

”Hvordan lærer man børn om tolerance, fællesskab og socialt ansvar? Det gør man ved at praktisere det selv. Derfor giver det rigtig god mening for vores opgave, at vi har mennesker med forskellige baggrunde til at være en del af børnenes hverdag,” siger Elise Dittmann.

Elise kom i kontakt med kvinden gennem

jobcentret i Næstved. Opgavebeskrivelsen blev hjulpet på vej af fotos, og aftalen blev, at kvinden skulle komme én time hver dag.

Elise Dittmann blev selv afdelingsleder på et botilbud for udviklingshæmmede, fordi nogen så potentialet hende, da hun næsten var nyuddannet. Igennem sine knap 30 år som leder har viljen og evnen til at spotte muligheder i andre mennesker spillet en central rolle i hendes tilgang til lederopgaven.

Modet smitter

Elise Dittmann gør en dyd ud af at tænke alternativt i forhold til sine medarbejdere. Hun har et løbende samarbejde med jobcentret i Næstved om at finde beskæftigelsesmulig-

heder i Grønnebakken for borgere, der har svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

Det kan være den nyuddannede ergoterapeut, der gerne vil have noget erfaring, og som kan lære børnene om sund bevægelse. Eller den arbejdsløse murer, der i samarbejde med en ung mand, som har boet det meste af sit liv på et asylcenter, løser nogle af de praktiske opgaver i institutionen.

”Elise tør prøve nye ting af, og hendes drivkraft og engagement gør, at man har lyst til at være med,” fortæller Anette Rock Larsen, virksomhedskonsulent fra Næstved Jobcenter.

Når Elise Dittmann får en god idé, kører hun på med den. Med respekt for medarbejdernes ønsker, men også med en klar retning.

”Jeg har sat et familieprojekt i gang, fordi jeg syntes, nogle af vores forældre havde behov for at få styrket deres forældrekompetencer. Jeg har udvalgt to af mine medarbejdere, som er kommet på uddannelse, og jeg har trukket dem ud af vagtplanen tre timer hver uge, hvor de skal lave familieaktiviteter. Jeg gør meget ud af at gå forrest og skabe rammerne for, at medarbejderne kan udføre det,” fortæller Elise Dittmann.

Leder i lokalsamfundet

Elise Dittmann har i samarbejde med sundhedsplejersker og psykologer i Næstved Kommune etableret en praktikordning, hvor unge mødre bliver tilknyttet en pædagog under graviditeten, og efterfølgende er garanteret en daginstitutionsplads til barnet i Grønnebakken.

Hun tænker daginstitutionens pædagogiske personale som en ressource til at understøtte unge, socialt udsatte mødre i området.

”Som offentlig leder har jeg en platform, der giver mig mulighed for at gøre nogle ting, der bidrager positivt til lokalsamfundet. Derfor mener jeg også, at jeg er forpligtet til at se ud over driften af min egen institution og tage ansvar for de fælles udfordringer,” siger Elise.

På papiret er Elise leder af en daginstitution, men hun ser også sig selv som leder i et lokalsamfund.

De uproduktive aktiviteter

Grønnebakken er kendt for at kunne rumme mange forskellige mennesker. Det skyldes ifølge Anette Rock Larsen, at Elise Dittmann igennem mange år har indstillet sin organisation til at være åben.

”Når jeg f.eks. ansætter nye medarbejdere,

bruger jeg en del krudt på at sætte dem ind i, hvilket ansvar og hvilke muligheder vi har som kommunal institution, og hvad det er for en tænkning, vi har,” fortæller Elise Dittmann. Hun forsøger at udstyre sine medarbejdere med en tænkning, hun selv finder rigtig.

I dagligdagen handler det om at skabe sammenhæng mellem de nye projekter og den pædagogiske kerneopgave gennem konstant dialog.

”Jeg bruger en stor del af min dag på, hvad nogen måske ville kalde ’uproduktive aktiviteter’. Jeg sludrer med mine medarbejdere og fortæller historier om det, vi gør, og hvorfor vi gør det,” siger Elise Dittmann.

Elises kontor ligger lige ved siden af personalerummet, hvor medarbejderne holder pauser. Hvis Elise overhører en samtale, hvor der f.eks. bliver talt om et af børnene eller en kollega, blander hun sig ofte.

”Jeg forsøger at relatere konkrete problemstillinger eller situationer til vores overordnede værdier og faglige grundlag. Ved at blande mig i de her dagligdagssnakke, kan jeg påvirke mine medarbejdere og stemningen i organisationen.”

BLÅ BOG



HVEM: Elise Dittmann er leder af Børnehuset Grønnebakken i Næstved Kommune og uddannet socialpædagog.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Cirka fem pct. af de nybakte mødre i Næstved Kommune er yngre end 21 år, og en del af dem står meget alene i moderskabet. Undersøgelser foretaget af Mødrehjælpen viser, at børn af unge mødre med svagt netværk har større sandsynlighed, sammenlignet med andre børn, for at blive anbragt uden for hjemmet, blive kriminelle og komme i behandling for ADHD. Vuggestuepraktikken i Grønnebakken er en del af Næstved Kommunes forebyggende indsats målrettet unge mødre.

I ØVRIGT: Elise bruger sine observationer fra talrige rejser til ukonventionelle rejsemål som Sierra Leone i sit arbejde med rummelighed i Grønnebakken.



BLÅ BOG



HVEM: Ida Tang er plejehjemsleder af Rise Parken. Hun er uddannet sygeplejerske og coach og har en diplomuddannelse i ledelse og kompetenceudvikling.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Ensomhed er udbredt i Danmark, hvor 27 pct. føler sig ofte eller hele tiden ensomme. Blandt ældre gælder det, at ensomhed er mere udbredt hos plejehjemsboere end hos dem, der fortsat bor i eget hjem, ifølge Ældre Sagen. Mere end hver tredje ældre på plejehjem får besøg af deres pårørende to gange årligt eller sjældnere.

Rise Parken er et nyt hjem for ældre i Aabenraa Kommune, som åbnede i januar 2013. Ambitionen er, at beboerne skal føle sig hjemme og opleve et godt hverdagsliv, som giver livskvalitet. Derfor vil Rise Parken være et hjem der...:

- * byder familier, venner og naboer velkommen
- * er åbent ud mod nærmiljøet
- * har tilbud om fællesskab for beboere, familie og frivillige.

I ØVRIGT: Ida har en svaghed for bluesmusik og argentinsk tango.

EN NABO MAN LÅNER SUKKER AF



Portræt af Ida Tang,

leder af Rise Parken i Aabenraa Kommune



Sognepræsten Michael Juul og årets konfirmander bager godter op til jul sammen med beboerne. Lokalafdelingerne af Rotary og Lions Club holder møder med medarbejdere og beboere for at planlægge aktiviteter. Daglejemødre kommer forbi hver 14. dag med børnene. Og frivillige er besøgsvenner og deltagere, når medarbejderne tager nogle af beboerne med i sommerhus.

Hun mener det alvorligt, Ida Tang, leder af Rise Parken, når hun siger, at hun åbner dørene op og vil være sådan en nabo, man låner sukker af.

”Vi har eksempelvis en frivillig, Edith, som er fortsat med at komme her som frivillig, efter hendes mor, som boede her, døde. Jeg arbejder benhårdt på, at Rise Parken ikke lukker sig om sig selv. Vi vil også være noget for dem, der bor i Rise by, eksempelvis dem, der sidder og er ensomme rundt omkring derhjemme.”

Resultatet af denne ambition er til at tage og føle på. Det ses for eksempel, når adskillige forældre til konfirmander fortæller Michael Juul, at deres unge gerne vil i praktik hos Ida efter bageseancen i Rise Parken.

Opgaven med drømmene

Ida Tangs arbejde med at bygge netværk op bliver hjulpet godt på vej af Lone Mortensen, som er en af beboerne i Rise Parken. Lones drøm er et kor, og hun rekrutterer medlemmer på livet løs – bl.a. via et interview i Jyske Vestkysten i januar 2014. Mindst 30 har indtil videre meldt sig til koret, som synger alt godt fra Giro 413, senest ”Katinka” og ”Det er i dag et vejr ...”

Koret er en af Lones drømme, og Ida Tang er sådan en, der spotter drømme. Det er en

del af den kerneopgave, hun insisterende fortæller om: Beboerne og deres drømme.

Derfor ser Ida Tang Lones engagement som en gave for Rise Parken, og Ida støtter, hvor hun kan, når hun sørger for, at Lone og præsten Michael Juul, der også er skuespiller med alt fra børneteater til Strindberg i bagagen, bliver sat sammen.

Idas stil er ikke at overtage, men at understøtte, forklarer Michael Juul. Som når hun tager blok og papir frem til korets opstartsmøde, og spørger, om nogen har noget imod, at hun tager referat, i stedet for bare at gøre det.

Et svært match

Men det er Idas erfaring, at det kan være svært at navigere efter beboernes forskellige drømme, når man er trænet i at yde service ud fra ensartede standarder. Nogle gange tager det store omsorgsøgen over i relationen mellem medarbejder og borger – en relation, som egentlig burde være præget af ligeværdighed.

”Min taktik er at starte ud med fyrtårne og ildsjæle og lade det brede sig som ringe i vandet. Og så går jeg i vedvarende dialog for at skabe forståelse og mening med de medarbejdere, som stadig synes, det er svært.”

For der er ingen vej udenom, mener Ida, som med egne ord gerne ”blander” sig og stiller spørgsmål til medarbejdernes daglige arbejde. Alt sammen for at sætte en retning.

Samme insisteren gælder over for de familier, hvis familiemedlemmer flytter ind på Rise Parken. Ida håber ikke bare, at familiernes yngste vil bruge legepladsen, og at familierne har lyst til at hjælpe til med praktiske sager. Nej, Ida forventer noget af de familier, hvis ældre flytter ind.

”Jeg ser gerne, at familierne tager med til fodterapeuten og frisøren. Og jeg forventer, at familierne tager med til tandlægen og optiker – ligesom i hjemmeplejen. Vi gør ikke hovedrent, og vi pudser ikke vinduer. Den slags forventningsafstemning laver vi, når beboerne flytter ind.”

Kerneopgaven i tale og mursten

Familier frem for pårørende. Park frem for plejehjem. Hjemmelighed frem for ensartethed. Ordene har en betydning for Ida Tangs arbejde med at organisere Rise Parken med udgangspunkt i borgerne.

Det gælder også den fysiske indretning af Rise Parken fra haverne omkring boen-

hederne til de fælles lokaler i centrum.

”Der er adgang til alle boenheder fra gaden, man skal ikke først igennem en reception el.lign. Vores beboere flytter ind i et hjem, ikke ind på mine medarbejderes arbejdsplads.”

Omtanke for detaljerne er særlig vigtigt, mener sognepræsten Michael Juul, når han skal sætte ord på Idas vigtigste egenskab som leder.

”Ida er god til at huske ansigter, og hun sørger altid for at hilse på os, der kommer forbi. Og hvis hun føler, at hilsenen blev for kort, sender hun lige en mail om aftenen. Ligesom hun sørger for at sætte sig ned, når hun taler med en person i kørestol.”

VIRKSOMHEDERNES MAND: DEN KOMMUNALE HEADHUNTER



Portræt af Frode Fårup,

direktør for Beskæftigelse i Horsens Kommune



*meningsskaber
effektjægeren*

Den klassiske sang om at løfte i flok er langt fra en forældet melodi i Frode Fårups repertoire. Den 58-årige beskæftigelsesdirektør er efterhånden en gammel ræv i branchen, og for ham er der intet odiøst i, at virksomheder tager deres del af ansvaret for et lokalsamfunds velbefindende. I sidste ende kommer det jo også dem selv til gode.

Det kan man se, når det lokale Danish Crown-slagteri dropper vikarbureauet i Poznan, Polen, fordi Frode Fårups team, Jobberedskabet, skaffer dem de nødvendige ledige hænder i sommerferien. Eller når metalvirksomhederne i området finder

løsninger på mangel på specialiseret arbejdskraft sammen med kommunens uddannelsesinstitutioner, der omskoler ledige ufaglærte og giver dem nye kompetencer.

”Man kan sige, at det er en velfærdsøvelse, hvor vi forsøger at gøre Horsens som kommune og borgerne mere konkurrencedygtige end hidtil. Hvis vi skal forbedre velfærden, er vi nødt til at have flere i arbejde og væk fra forsørgelse. Det kan vi ikke gøre alene inde på kommunen, og derfor handler det om at få delagtiggjort virksomhederne i at finde løsningen,” siger han.

Fabrikschef på Danish Crown, Per Laur- sen, er ikke sen til at erklære sig enig:

”Jeg plejer at sige, at det her samarbejde er win-win-win. Der er noget at hente for både kommunen, os i erhvervslivet og for de ledige, der gerne vil have et arbejde.”

Og i Horsens Kommune er beskæftigelsesindsatsen en fælles indsats. Med den såkaldte Horsens Alliance forpligter kommunen sig til at sænke dækningsafgiften med 1,5 promille årligt, hvis erhvervslivet til gengæld løfter 150 dagpenge- og kontanthjælpsmodtagere over i arbejde om året.

For Frode Fårup betyder det, at han i dag bruger 10-15 pct. af sin tid på at op-søge og etablere samarbejder og skabe netværk med de lokale virksomheder, der kan være med til at løfte den opgave.

Historien om det muliges kunst

Det vigtigste redskab Frode Fårup har med, når han færdes på de lokale direktionsgange, er fortælleevnen. Hvis man kan fortælle en historie om det gode samarbejde, så det giver mening for alle, kan næsten alt lade sig gøre, er hans erfaring.

”Det gælder om at fortælle en historie, som folk kan se sig selv være en del af. Det handler om at aflive myter og tegne et billede af en virkelighed, hvor tingene slet ikke er så negative, som de troede, og få dem til at se mulighederne i at være med til at løse beskæftigelsesudfordringerne lokalt.”

Det er det, han gør, når han sammen med fabrikschefen på Danish Crown når frem til, at de ikke har brug for østeuropæisk arbejdskraft, fordi de ledige i Horsens er mere end kompetente og klar til at tage jobbet i stedet. Samtidig er Frode Fårup en ivrig lytter, der tager erhvervslivets bud på problemer og løsninger alvorligt:

”Frode sidder i kulissen og trækker i trådene. Han sørger for, at jeg snakker med de rigtige mennesker på jobcentret, så det bliver let for mig at gå til. På den måde brød han med mine fordomme om, at beskæftigelsessystemet er tungt og trægt,” fortæller Per Laursen.

Værdier og retning på afstand

Frode Fårups medarbejdere vil formentlig nikke genkendende til, at han befinder sig en del i kulissen. Det store fokus på ledelse udad kræver nemlig, at han delegerer det daglige ansvar mere indad.

”Jeg ser nok ikke altid mine medarbejdere nok. Men så ser de skyggen af mig i form af min jobcenterchef og afdelingslederne i stedet. Jeg prioriterer ledelse gennem ledere

BLÅ BOG



HVEM: Frode Fårup er direktør for Beskæftigelse i Horsens Kommune og uddannet cand.scient.pol.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Den generelle ledighed i Horsens Kommune lå i januar 2014 på 5,6 pct. Landsgennemsnittet er 5,4 pct. af arbejdsstyrken. Til gengæld er en større del af de ledige i Horsens ufaglærte, som konsekvens af byens tidligere status som industriby og udflytning af arbejdspladser. Det anslås, at Horsens har mistet 2.000 industriarbejdspladser som følge af den økonomiske krise.

Jobberedskabet er en del af et større samarbejde, Horsens Alliancen. Her arbejder uddannelsesinstitutionerne side om side med jobcentret for at sikre, at de ledige har de nødvendige kompetencer.

I ØVRIGT: Frode Fårup kalder sit familieliv for samspilsramt, da han har tre døtre, flere børnebørn og sin mor placeret forskellige steder på danmarkskortet. Det kan aflæses direkte på telefonregningen.

for at have tid til at være mere på direktørgangene og tage del i de udadvendte netværksaktiviteter,” siger han.

Frode Fårup foretrækker at sætte retning og motivere frem for at udstikke ordrer. Og for at sikre retningen, har hele organisationen netop undergået en større forandring, hvor Frode Fårup har fokuseret på at sætte fælles effektmål for medarbejderne.

Øverst på dagsordenen står færre borgere på overførselsindkomster, flere unge i uddannelse og en særlig indsats for langtidsledige borgere. Det stiller krav til Frode Fårups medarbejdere:

”Med de her mål sætter jeg retningen for, at mine medarbejdere også skal vende sig mere udad. Målene kan jo kun indfries, hvis medarbejderne arbejder på at skabe gode kontakter til det omkringliggende samfund.”

En ting er retningen, en anden er værdierne. ”Dem bilder jeg mig ind, at min personlighed kan bære at signalere,” siger han med et smil.

PÅ HOLD MED DE STORE



*Portræt af Anders Folmer Buhelt,
sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors*



meningsskaberens
udforskeren

Bagsværd Sø i august. Spidserne i dansk erhvervsliv er samlet i uformelt lag til en rask omgang firmastafet. Anders Folmer Buhelt løber i dagens anledning sammen med chefer fra Novozymes, KPMG, Mærsk og Børsen på et særligt Ungdommens Røde Kors-hold, der skal skabe opmærksomhed om arbejdet for udsatte børn og unge.

Sekretariatschefen har evnen til at få de store spillere med på sit hold, fordi han forener den gode sag med en dybt professionel frivilligorganisation.

”Vores resultater viser, at Ungdommens Røde Kors har solid ekspertise inden for arbejdet med udsatte børn og unge, fordi vores frivillige kan skabe en anden relation, end en lønnet medarbejder kan.”

Det er den historie, Anders Folmer Buhelt fortæller, når han træder ud af hovedkvarteret på H.C. Ørstedsvvej og etablerer og udvikler samarbejder med alt fra Frederiksberg Kommune til Kammeradvokaten. Og det er den historie, han bærer indad i organisationen, når han går i dialog med de omkring 40 medarbejdere i sekretariatet og de mere end 4.500 frivillige, som er med i Ungdommens Røde Kors landet over.

Forskellen i centrum

”Det er nyt for os, at vi bliver inviteret indenfor hos kommunerne, og at de ser os som en relevant og kompetent partner til at løse problemer med udsatte børn og unge. Og det er også nyt, at vi ser os selv som no-

gen, der går ind ad døren hos kommunen,” siger Anders Folmer Buhelt.

I takt med et stigende antal partnerskaber med bl.a. kommuner har Ungdommens Røde Kors fået større fokus på at dokumentere effekten af organisationens indsats. Den udvikling er gået hånd i hånd med, at de frivillige gerne vil vide, om deres arbejde gør en forskel. Før i tiden var det ofte nok, at de frivillige havde en god oplevelse med at være frivillige – nu er effekten for de udsatte børn og unge i centrum.

Thea Hass, national chef i Ungdommens Røde Kors, mener, at Anders Folmer Buhelt kan få organisationen til at rykke sig, fordi han er ærlig om udfordringerne.

”Han maler ikke et rosenrødt billede af, hvad det f.eks. indebærer, at vi skal dokumentere effekten af vores indsatser. Og han er villig til at tage diskussionen, når vi f.eks. holder morgenmøder eller personale dage.”

Udvikling frem for udlicitering

Anders Folmer Buhelt er varm fortaler for, at samarbejde ikke handler om, at Ungdommens Røde Kors løser en opgave for nogen. Samarbejdet skal være et åbent udviklingsrum, hvor man udveksler viden og ideer.

I den slags samarbejder er troværdighed og gensidig tillid en forudsætning, mener Dorthe Lysgaard, der er projektchef i Tryk-Fonden, og som gennem en årrække har samarbejdet med Ungdommens Røde Kors.

”Anders vækker tillid, fordi han er ærlig omkring den svære balance, det er for

”Anders vækker tillid, fordi han er ærlig omkring den svære balance, det er for Ungdommens Røde Kors på den ene side at være en professionel organisation, der tager et stort ansvar for nogle meget udsatte grupper, og samtidig være baseret på frivillige, som man hverken kan eller skal styre på samme måde som ansatte.”

Dorthe Lysgaard,
projektchef i TrykFonden

Ungdommens Røde Kors på den ene side at være en professionel organisation, der tager et stort ansvar for nogle meget udsatte grupper, og samtidig være baseret på frivillige, som man hverken kan eller skal styre på samme måde som ansatte.”

Men åbne udviklingsrum kan være en udfordring, hvis samarbejdspartnerne efterspørger helt bestemte indsats, der skal passe til deres strategier. Anders Folmer Buhelts erfaring er dog, at parterne godt kan mødes et sted, hvor begge kan se sig selv i samarbejdet.

Fælles fodslag

Etablering, udvikling og vedligeholdelse af samarbejder er en af Anders’ hovedopgaver, og han bruger omkring halvdelen af sin tid på det. Det betyder mange møder ude af huset og mange timer brugt på relationspleje med eksempelvis den kommunale børne- og ungechef og områdechefen i den store fond.

Den anden hovedopgave er at lede sekretariatet, som understøtter de frivillige i deres daglige arbejde. Det kan være en udfordring at skabe sammenhæng mellem pleje af eksterne relationer og intern ledelse.

”Jeg skal skabe en forståelse hele vejen ned igennem organisationen for, hvorfor et samarbejde med en kommune f.eks. er en god idé, også selv om der nogle steder er skepsis over for samarbejdsdagsordenen,” siger Anders.

For når man inviterer det offentlige med, betyder det så ikke bare kontrol og begræns-

ninger på de frivilliges arbejde? Spørgsmålet er forståeligt, og de principielle debatter skal tages, mener sekretariatschefen. Men det ændrer ikke på, at samarbejde er den eneste rigtige vej at gå. Det er han en stædig fortaler for, også når debatterne til tider går højt i organisationen.

BLÅ BOG



HVEM: Anders Folmer Buhelt er sekretariatschef i Ungdommens Røde Kors og uddannet jurist.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVE: I 2011 var der 27.602 udsatte børn i Danmark. Udsatte børn er børn anbragt uden for hjemmet, eller børn som modtager forebyggende foranstaltninger. Ungdommens Røde Kors arbejder for, at alle børn møder anerkendelse og har mulighed for at deltage i positive fællesskaber. Ungdommens Røde Kors’ aktiviteter er baseret på den indsats, som frivillige kan gøre for udsatte børn og unge. Anders Folmer Buhelt er leder for sekretariatet, der har til opgave at understøtte de frivilliges aktiviteter.

I ØVRIGT: Anders har sunget i showkoret “Det fede kor”.

Fondenes fokusområder og kapital tillader dem at engagere sig dybt i udviklingen på velfærdsområdet, og dermed kan fondene være vigtige samarbejdspartnere i det udviklingsarbejde, der ligger foran velfærdslederne. Fondene beskriver sjældent sig selv som velfærdsledere, men deres engagement i udviklingen af velfærden bidrager til diskussionen om, hvordan velfærdsledelse skal se ud fremover, og hvem velfærdslederne er.

I perspektivet her kan du læse om, hvordan Realdania og Det Obelske Familiefond de senere år har arbejdet med at udvikle deres rolle som fond, og nedenfor rejser vi spørgsmål til videre diskussion.

PERSPEKTIV

PARTNER OG MEDLEDER I VELFÆRDEN

”Hvis vi ikke er 110 procent sikre på, hvad vi får ud af et udviklingsprojekt, er der sjældent penge at hente internt. Vi har jo stærkt begrænsede midler, og derfor bliver risikofyldte udviklingsprojekter ofte nedprioriteret.”

Så kontant er meldingen fra Lena Venborg, prorektor på UC Sjælland, om den virkelighed, de forsøger at være innovative, eksperimenterende og udforskende i. Drift kommer i første række, mens udvikling kommer i anden.

Den slags risici kan en fond lettere håndtere, lader Søren Bojer Nielsen, direktør i Det Obelske Familiefond, forstå.

”Sat på spidsen kan vi godt tage chancer uden at være sikre på effekten,” siger han.

Lena Venborg ser fondene som en interessant partner på velfærdsområdet. Hendes erfaring er, at idéfasen sjældent er finansieret, og derfor ofte bliver forkastet. På den måde ender man i gammel vanetænkning, når nye projekter skal sættes i gang.

”Udvikling handler især om at stille de rigtige spørgsmål. De spørgsmål skal komme fra både borgere, virksomheder, kommuner og mange andre. Derfor har vi brug for tid til at samle og diskutere med vores partnere i den indledende fase,” siger hun og uddyber: ”Det handler om at bruge energien på problemstillingen, og det kan samarbejdet med fonde give mulighed for.”

Når fondene indgår som partnere om

velfærdsprojekter, bliver de en del af de aktører, som tegner udviklingen på velfærdsområdet.

Nok er velfærdsleder ikke det første, Søren Bojer Nielsen tænker om sig selv og Det Obelske Familiefond. Men i og med at Det Obelske prioriterer, hvilke projekter de vil være med til at realisere, og hvilke de ikke støtter, anerkender Søren Bojer Nielsen, at han og Det Obelske er med til at sætte retning på udviklingen i velfærdssamfundet – også selv om han understreger, at fondene er blandt de mindre spillere på velfærdsområdet.

Fra hattedame til relationsmager

Fondene tegner ikke udviklingen alene, fortæller Jesper Nygård, administrerende direktør for Realdania, som med cirka 20 milliarder kr. i ryggen til at skabe øget livskvalitet gennem det byggede miljø i Danmark er en af de store spillere på den bane.

”Vores erkendelse er, at hvis vi skal løse nogle af de store samfundsudfordringer, så hjælper det ikke at give en pose penge til enkeltaktører. Heller ikke selv om det er en meget stor pose penge. Nøglen er at få de rigtige mennesker til at mødes,” fortæller han.

Blandt andet derfor grundlagde Realdania i 2008 Center for Facilities Management – Realdania Forskning, som samler forskere og praktikere på tværs af byggeriet i Danmark, Norden og Europa for at udvikle og

Om fonde

Fonde er selvejende institutioner, der kan have både erhvervsdrivende og almennyttige formål. I Danmark er 1.350 erhvervsdrivende fonde ifølge Erhvervsstyrelsen, og der er cirka 14.000 almennyttige fonde, stiftelser og selvejende institutioner.

optimere bygningsvedligeholdelse, bl.a. gennem bæredygtighed. Centrets ph.d.-projekter gennemføres eksempelvis aldrig solo, men altid i samarbejde med virksomheder, kommuner, hospitaler og boligselskaber.

Realdania støtter også et klimatilpasningsprojekt i Middelfart, hvor kommune og spildevandscenter i samarbejde med borgerne, DTU og Haveselskabet udvikler nye måder at håndtere regnvand i byrummet på.

Men det kræver de rigtige kompetencer og koster tid og penge at samle partnere og etablere dialog – det er Søren Bojer Niensens erfaring fra Det Obelske Familiefond. I 2013 samlede fonden derfor 40 danske rådgivningsinstitutioner, heriblandt Børns Vilkår, Mødrehjælpen, AIDS-Fondet og Livslinien, til en åben workshop om, hvordan de sociale organisationer kan arbejde mere sammen til gavn for borgerne. Dette samarbejde var næppe blevet løftet uden fondsmidler, er Søren Bojer Niensens vurdering.

”Samarbejde, ideudvikling og den slags har ofte store koordineringsomkostninger, der sjældent er lette at få nogen til at løfte. Men som tilfældet var med den sociale workshop, påtager vi os gerne den opgave – også selv om vi ikke ved fra starten, hvor et eventuelt samarbejde ender,” fortæller Søren Bojer Nielsen.

Jesper Nygård mener, at en vigtig fælles udfordring for alle, der arbejder med vel-

færd, er, at vi må væk fra en ide om, at det altid er de andre, der skal gøre eller ændre noget:

”Vi har udviklet et velfærdssamfund, hvor vi hele tiden siger, at ”nogen” må gøre noget, når noget ikke fungerer. Det betyder næsten altid den offentlige sektor eller kommunen. Men det må da være alles ansvar at tage initiativ. Også vores ansvar som filantropisk forening. Sammen kan vi give et næk i den rigtige retning,” siger Jesper Nygård.

DISKUSSIONS- SPØRGSMÅL

- * Hvordan kan man udvikle nye samarbejdsformer mellem fonde og velfærdsledere?
- * Hvilke potentialer er der i at udvikle fondenes rolle, så de spiller bedre sammen med de nye velfærdstendenser?
- * Hvilke af de beskrevne principper og roller i denne publikation kunne også gælde for fondene?

#3

Hvordan kan vi arbejde med nye lederroller?

”Vi er gode til at sende vores ledere på uddannelse. Her bliver de typisk rigtig gode til at tale om ledelse. Men om de bliver gode ledere derhjemme i hverdagen - det ved vi ikke ret meget om.”

Steffen Svendsen, udviklingsdirektør og prorektor på University College Lillebælt

Hvordan kan vi arbejde med nye lederroller?

I dette kapitel ser vi på, hvilke anledninger der er til at arbejde med ny ledelse i praksis. I forskellige cases går vi tæt på nogle af de steder, hvor vi allerede nu ser arbejdet med ny velfærdsledelse udfolde sig i en kompleks virkelighed. Og vi præsenterer i en inspirationsguide øvelser og arbejdsspørgsmål, som du kan bruge i arbejdet med lederrollen hjemme i din egen organisation.

På de følgende sider finder du:

- * Artikel: Fra papir til praksis - et langt, sejt træk
- * Stillingsopslag: 2007 vs. 2013
- * Case: Et strategisk kollektiv
- * Case: Røde knopper og svære breve fra kommunen
- * Case: Tværfaglige tilskyndelser
- * Case: Siloernes fald
- * Case: Liv i landsbyen
- * Case: Finanser for de lokale
- * Inspirationsguide: Redskaber til at gå i gang
- * Perspektiv: Haves: Faglig ekspertice, søges: Politisk projekt

FRA PAPIR TIL PRAKSIS - ET LANGT, SEJT TRÆK

”Horsens Kommune er rykket fra at være Danmarks kirkegård til at ligge i toppen målt på vækst i antallet af indbyggere. Den primære årsag er, at lokale aktører – virksomheder, organisationer og kommunen – samarbejder om alt fra uddannelse og beskæftigelse over erhvervspolitik til kultur.”

Tesen er Lise Uhre Pless'. Hun står som udviklingschef i spidsen for Horsens Kommunes strategiske arbejde med ny velfærdsledelse og kalder denne indsats et langt, sejt træk.

Alligevel er hun overbevist om det gode eksempel magt i arbejdet med at udbrede den ledelsespraksis, der handler om at mobilisere lokale kræfter om fælles muligheder og udfordringer. Ud over det store potentiale for vækst tæller mulighederne eksempelvis flere private arbejdspladser og større mobilitet i forhold til uddannelse, mens udfordringerne handler om andelen af borgere på overførselsindkomst og ulighed i sundhed. Her slår den hidtidige ledelsespraksis ikke til, vurderer Lise Uhre Pless.

”I bund og grund handler ny velfærdsledelse om at arbejde ud fra et nyt mindset i erkendelse af, at de store opgaver ikke kan løses af en enkelt aktør. Opgaven kan kun løses i krydsfeltet mellem den offentlige sektor, markedet og civilsamfundet. Og det har konsekvenser for den ledelse, der bedrives indad i egen organisation, men så sandelig også udad i forhold til borgere og samarbejdspartnere. Derfor er det også hamrende svært at sætte ord på ny ledelse i praksis, for hvordan implementerer man et nyt mindset?”

Velfærdsledelse indad og udad

Ny velfærdsledelse kræver en skærpet bevidsthed om, at lederen dels står i centrum af

sin egen organisation og dels befinder sig i et krydsfelt, der handler om både at skulle mobilisere ressourcer uden for sin organisation og at få organisationen med på nye opgaver.

Udadtil er samarbejde, partnerskaber, facilitering og netværk blandt kodeordene for opgaven. Indadtil har velfærdslederen en væsentlig opgave i at tune sin organisation til arbejdet med at lukke op, invitere ind og løse opgaver på nye måder, i andre samarbejdskonstellationer. Lederrollen i dette krydsfelt er illustreret på side 41, der indeholder en øvelse, der kan bruges til at sætte fokus på, hvad arbejdet indebærer.

Konsekvensen af at arbejde på kanten mellem indad og udad er, at Horsens Kommune ikke længere definerer hverken opgave eller løsning alene – begge dele er i stedet fælles anliggender sammen med de lokale borgere, virksomheder og organisationer. Og det er en stor omvæltning for organisationen indadtil, vurderer Lise Uhre Pless, som derfor vægter den interne omstilling tungt:

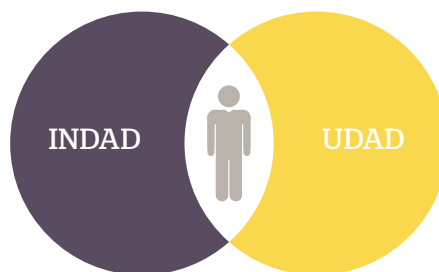
”Jeg er mere og mere overbevist om, hvor vigtig indad-dimensionen er i arbejdet med at mobilisere lokale kræfter udad om fælles udfordringer. Derfor har vi f.eks. også, som en del af indsatsen i Horsens Kommune, ansat en medarbejder til at varetage og understøtte den interne kommunikation.”

Bodil Otto, formand for OAO, er enig i, at det skarpe blik for, hvad der skal til for at lykkes med de nye opgaver, skal integreres i hele organisationen:

”Jeg tror, det er afgørende, at man ikke bare stikker lederne de nye opgaver. Den nye forståelse om velfærdssamfundet skal være diskuteret, erkendt og tiltrådt hele vejen fra kommunalbestyrelse og direktion til den enkelte leder,” vurderer hun.

Ledelse på kanten mellem indad og udad

Øvelse:
Lederen på kanten mellem indad og udad



Brug modellen som udgangspunkt for egne refleksioner eller som et diskussionsredskab sammen med eksempelvis lederkollegaer i egen organisation eller ledere fra organisationer, I samarbejder med.

Formålet med øvelsen er at skærpe opmærksomheden på, hvordan arenaerne indad og udad spiller sammen, med henblik på at blive bedre til at navigere i feltet imellem.

Indad er hjemme i din egen organisation, og udad er det, der ligger uden for din egen organisation, dvs. borgere, andre organisationer, lokalsamfundet etc.

Tegn gerne modellen i stort format og noter heri undervejs.

Del 1: Drivkræfter og succeskriterier

Hvilke drivkræfter påvirker din ledelse i dag? Hvilke burde fylde mere fremover?

Med "drivkræfter" mener vi f.eks. politiske målsætninger, lovgivning, syn på borgeren eller økonomiske prioriteringer.

Hvilke succeskriterier arbejder I efter i dag? Hvilke burde fylde mere fremover?

Med "succeskriterier" mener vi f.eks. effekt for borgeren, økonomiske mål, medarbejdertilfredshed, borgertilfredshed eller overholdelse af love og regler.

Del 2: Aktører, roller og relationer

Hvilke aktører er de vigtigste indenfor i din

egen organisation i forhold til at løse jeres opgave? Hvem er de vigtigste udenfor?

De vigtigste aktører indenfor kunne f.eks. være medarbejdere eller lederkollegaer. Udenfor kunne det f.eks. være pårørende, lokale virksomheder eller foreninger.

Hvilke relationer har du til de vigtigste aktører på nuværende tidspunkt? I hvilken retning kunne relationerne med fordel udvikle sig fremover?

Potentielle ord til at beskrive relationerne kunne f.eks. være ligeværdig, hierarkisk, kontrol, myndighed, åben eller formel/uformel.

Hvilke roller vil det kræve, at du indtager – udad og indad – fremover, hvis du skal lykkes med dine vigtigste opgaver?

Det kunne f.eks. være de nye lederroller fra kapitel 2, eller det kunne være nogle helt andre, som du synes passer bedre.

Del 3: Anledninger

Hvilke anledninger er der til at skubbe på udviklingen?

Det kunne f.eks. være ledelsesseminarer, udviklingssamtaler, resultatkontrakter, afdelingsmøder eller hverdagspraksis.

Del 4: Sammenhæng

Hvordan kan du/I arbejde med at skabe sammenhæng mellem indad og udad?

kræver en mental omstilling, fordi velfærdslederen ikke kan løse sin opgave med udgangspunkt i organisationens egen interne logik, mener Yvonne Barnholdt, direktør for Velfærd i Roskilde Kommune.

”Der er ikke nogen tvivl om, at det kræver et 360-graders eftersyn, hvis der for alvor skal rykkes ved vores ledelsespraksis. Vi er nødt til at arbejde med alle de redskaber og anledninger, der tilsammen udgør ledelsesgeringen – fra de lavpraktiske detaljer som spørgsmålene i lederudviklingssamtalen til mere udefinerbare størrelser som udvikling i hverdagen.”

Formaliserede anledninger

Anledningerne til at arbejde med en ny ledelsespraksis er talrige for de velfærdsledere, som allerede sidder på chefposterne. I årshjulet tæller de formelle anledninger eksempelvis lederudviklingssamtaler, lederseminarer og lederuddannelser, som i Sorø Kommune, hvor de efteruddanner i fællesskabsledelse. Se side 53.

Steffen Svendsen er udviklingsdirektør og prorektor på University College Lillebælt, og han har sammen med Aalborg Universitet og fem kommuner i trekantsområdet taget initiativ til et ph.d.-projekt, som skal se nærmere på effekten af dyrt betalte efteruddannelsesforløb.

”Det er vigtigt, at lederudvikling ikke foregår i osteklokker langt væk fra den hverdag, som udviklingen af nye kompetencer egentlig skulle ændre på,” mener Steffen Svendsen, som driver Ledelsesakademiet sammen med Erhvervsakademi Lillebælt og Tietgenskolen i Odense. Her uddanner de årligt knap 2.000 offentlige og private ledere på både AMU, akademi- og diplomniveau.

Ved de formaliserede anledninger er der bl.a. lejlighed til diskutere, hvilke opgaver man som leder står i spidsen for at løse, hvordan ens organisation er gearet til arbejdet, og hvem man kan samarbejde med om at løse opgaven. Disse diskussioner kan danne fundament for partnerskaber som projektet Ulstrup i bevægelse, et samarbejde mellem DGI Østjylland og Favrskov Kommune, og Familiens Hus, et samarbejde mellem Esbjerg Kommune og Mødrehjælpen. Se hhv. side 54 og 50.

Rekruttering af nye ledere er et andet eksempel på en formaliseret anledning til at udvikle ledelsespraksis i en organisation.

Den proces begynder allerede med jobopslaget, som skal tiltrække de rette kandidater. I Hedensted Kommune har de arbejdet intenst med deres jobannoncer, så de sender de rette signaler og reelt afspejler den opgave, lederne ansættes til. Se et eksempel på et gammelt og et nyt stillingsopslag på side 46.

Men rekrutteringen af de rette ledere og medarbejdere er mere end jobopslaget. Det handler også om de forventninger, man opstiller, før opslaget overhovedet udarbejdes. Et af de krav, som fylder mere og mere, når det offentlige rekrutterer topledere, er evnen til at orientere sig udad, fortæller Christian Kofoed-Enevoldsen, direktør og teamchef for det offentlige område i Mercuri Urval. Og selv et ”blødt” krav kan man ifølge Christian Kofoed-Enevoldsen sagtens teste for i en jobsamtale, ved f.eks. at stille kandidaten over for et konkret dilemma:

”Din egen organisation kæmper med tårnhøjt sygefravær, og budgetterne for næste år er ikke på plads. Samtidig bliver du inviteret med i et uforpligtende udviklingsnetværk, som kræver en del energi fra din side. Hvordan prioriterer du i den situation?”

Christian Kofoed-Enevoldsen understreger, at der ikke findes et rigtigt svar på spørgsmålet, men at lederens refleksioner over situationen fortæller noget om vedkommendes præferencer og evne til at håndtere den komplekse lederopgave.

Hverdagen rykker

Selv om der er mange formelle anledninger til at arbejde med ledelsespraksis, er det i en travl og kompleks hverdag, at vi for alvor skal tage fat, hvis det virkelig skal batte.

Det er Hanne Dorthe Sørensens erfaring på baggrund af adskillige samarbejder med organisationer om lederudvikling og sin tid som direktør i det tidligere Statens Center for Kompetenceudvikling, nu Kompetence sekretariatet.

”Vi skal se på tværs af enkeltstående ledelsesmæssige handlinger og reflektere over, hvilke generelle træk der kendetegner vores ledelsespraksis. Dermed får vi også en forståelse af, hvad der skal til for at forandre den, og her kan arbejdet med de fem lederroller spille ind,” siger hun.

I boksen på side 43 får du Hanne Dorthe Sørensens bud på, hvordan man kan arbejde med hver af de fem roller. Se kapitel 2 om de fem lederroller.

SÅDANKANDU ARBEJDE MED ROLLERNE



UDFORSKEREN: Udfordringen er at opretholde retningen i projektaktiviteterne og ikke igangsætte for mange projekter uden relation til hinanden. Det strategiske fundament skal være stærkt for at sikre koordination og sammenhæng.

SÅDAN TACKLER DU DET | Definér et eller to centrale fokusområder for dine projektaktiviteter. Sæt dig derefter med projektoversigten for dit område og evaluer projekterne i forhold til det valgte fokus. Er der nogle, der ikke leverer de planlagte resultater? Opretholdes nogle projekter udelukkende af hensyn til projektlederens følelser? Og leverer de værdi i forhold til de opsatte fokusområder? Som tommelfingerregel kan du også lade være at søsætte et nyt projekt, før et andet er nedlagt eller afsluttet.

INITIATIVDYRKEREN: Udfordringen er ikke at lade egne ideer være styrende, men i stedet at give plads til andres.

SÅDAN TACKLER DU DET | Eksperimentér med at tie stille – også længere, end det føles behageligt – under møder og forsamlinger med såvel medarbejdere som eksterne samarbejdspartnere. Stilheden giver anledning til pauser, hvor andre får plads til at byde ind. Vær opmærksom på at bruge din indflydelse som leder til at give plads til andres ideer og initiativer.

MENINGSSKABEREN: Udfordringen er at skabe vedkommende forbindelser mellem hverdagspraksis og den langsigtede retning.

SÅDAN TACKLER DU DET | Foretag et tjek af din uformelle kommunikation ved at overveje, hvilke historier du fortæller såvel medarbejdere som eksterne samarbejdspartnere. Har du to eller tre historier, som du fortæller jævnlige? Og giver de mening i forhold til, hvor I er på vej hen? Arbejd med historier, der indeholder konkrete hændelser og begivenheder, som

modtageren kan identificere sig med. Historier skaber sammenhæng og forbindelse til det større organisatoriske billede og de igangværende forandringsprocesser.

NETVÆRKSMEDEN: Udfordringen er at sikre det ligeværdige samspil i samarbejdsrelationerne, så forskellige aktører ikke behandles som underleverandører, men som ligeværdige partnere.

SÅDAN TACKLER DU DET | Opsøg løbende konstruktiv feedback på din adfærd som leder og samarbejdspartner, så evalueringskulturen forankres. Efter de næste tre møder, du har med eksterne samarbejdspartnere, kan du bede dem om feedback ud fra deres oplevelse af mødet, for at blive klogere på, om de følte de sig godt behandlet, hvordan tilrettelæggelsen fungerede, og om der var plads til deres bidrag.

EFFEKTJÆGEREN: Udfordringen er at anerkende kompleksiteten i løsningen af mange velfærdsudfordringer og den deraf manglende mulighed for fuldstændig evidens og effektgaranti.

SÅDAN TACKLER DU DET | Forsøg dig med at lave effektstiger, hvor du søger at skabe sammenhæng mellem de konkrete aktiviteter og initiativer på et givent område. Hvordan bidrager de til den ønskede effekt? Og måler I på ting, der er relevante i forhold til formålet? Der kan være mange trin på stigen, og effektstigen hjælper derfor til at samle trådene og fortælle en samlet historie om indsatsen på et givent område. Stigen vil altid kun afspejle en hypotese, og derfor er fleksibilitet i forhold til stogens trin nødvendigt. Giver din stige plads til ændringer, hvis processen kræver det?

Kilde: Hanne Dorthe Sørensen, stifter og direktør for Lederskabelse.dk.

At hverdagen er et vigtigt forum for lederudvikling, har de erfaret i Odense Kommune, hvor de har etableret lederkollegier mellem institutionsledere på tværs af børne- og ungeinstitutioner. Se side 49. På den måde har de organiseret sig til et dagligt udviklingsrum, hvor institutionslederne arbejder med at træde ind i den nye rolle, som handler om at skabe sammenhæng i kommunens samlede indsats over for børn og unge – og ikke bare at lykkes i egen institution.

Et lignende organisatorisk tiltag for at understøtte arbejdet med ny ledelse har de sat i værk på UC Lillebælt. Her sikrer puljer på tværs af uddannelserne, at udviklingsindsatsen sker på tværs af organisationen. Se side 53.

Udadvendt ledelsespraksis i hverdagen behøver ikke at udspringe af forkromede forandringsstrategier, det kan også være en konsekvens af en leders position i lokalområdet. Det er Peter Vinther Christensen fra Salling Bank et godt eksempel på. Se side 54.

Vejen mod ny ledelse er belagt med nye mål

”Vi får det, vi måler, og derfor er debatten om, hvordan vi måler, og hvad vi måler på, helt afgørende, hvis vi gerne vil tilskynde en anden adfærd fra lederne,” siger Steen Hildebrandt, mangeårig ledelsesekspert og professor ved Aarhus Universitet.

Arne Nikolajsen, som er direktør for Sundhed og Omsorg i Esbjerg Kommune, oplever ofte, hvordan snævre måltal ikke altid er retvisende i forhold til, hvordan han og hans forvaltning lykkes med opgaven:

”En borger med en kræftdiagnose kan godt blive erklæret helbredt, men ved endt behandlingsforløb have mistet sit arbejde og fået en depression. I stedet for at fokusere snævert på behandlingseffekten, vil jeg hellere måles på, hvordan vi understøtter borgernes handlekompetencer og mestrings-evne,” siger Arne Nikolajsen.

Peter Hansen, der er skoleleder på Skørping Skole, nikker genkendende til, at målbeskrivelser er et naturligt sted at sætte ind, når man vil fremme en særlig adfærd.

Ifølge Peter Hansens kontrakt for perioden 2013-2014 skal han:

- * styrke inklusionsarbejdet i folkeskolen
- * sikre sammenhæng og kvalitet for børn og unge i dagtilbud og skoler

* indgå i tværfaglige samarbejder (på tværs af centre) om børn og unge.

Umiddelbart fine mål, men ingen for dem foranlediger ham til at se uden for den kommunale sfære i løsningen af sin opgave. Det gør han dog alligevel, for relationerne til personer og organisationer uden for er afgørende for, at han har succes som leder.

”Jeg er helt overbevist om, at min kontakt til den lokale afdeling af Naturstyrelsen gjorde, at de valgte at se muligheder, da vi gik i gang med at lave en ny skolegård, som gik ind i et fredet område. De kunne lige så godt have stillet sig på bagbenene,” fortæller Peter Hansen, som gerne ser nye mål, som i højere grad matcher den opgave, han skal løse:

”Vi er vant til at måle værdiskabelse gennem tal: Karakterer, frafaldsprocenter, sygefravær, økonomi m.m. Jeg ønsker mig, at værdiskabelse i et større perspektiv er en del af min næste kontrakt. Det kunne være, at jeg skal arbejde med, at skolen bliver et lokalt fælles omdrejningspunkt, eller med at styrke samarbejdet med lokale foreninger.”

Gældende praksis inden for måling af ledelse trænger ifølge Steen Hildebrandt til et eftersyn:

”Når lederen bliver målt på sin egen bundlinje, kan det forhindre helhedsorienteret ledelse, eksempelvis i forhold til sygefravær. Den slags skader jo lederens eget budget, men måske er det bedre for den samlede bundlinje at fastholde medarbejderen, i stedet for at sende vedkommende ned til det lokale jobcenter eller ud i en længere arbejdsløshed.”

Steen Hildebrandt advarer mod tallenes tyranni. Han mener i stedet, at de traditionelle målemetoder bør suppleres med en kvalitativ vurdering af, om ledelsesstilen lykkes: ”Alt for ofte erfarer jeg, at ledere kun bliver målt på det, der let kan sættes tal på. For en skoleleder kunne det for eksempel være elevernes præstationer i PISA-test. Men hvad med hans bidrag til god stemning blandt sine medarbejdere eller til elevernes lyst til at tage en uddannelse, dyrke sport og passe på deres krop?”

På side 57 giver Steen Hildebrandt sit bud på, hvordan man kan arbejde med kvalitative effektmål.

”I Kolding Kommune har vi udviklet en selvværdsstrategi, som blandt andet betyder, at vi skal være bedre til at samarbejde med virksomheder, som kan rumme nogle af de borgere, som ellers ikke ville finde en plads på arbejdsmarkedet. Det kræver, at vores ledere er åbne for, at komplekse udfordringer ikke kan løses af kommunen alene.”

Kirsten Møller Nielsen, rådgivningschef og vicedirektør
i Social- og Sundhedsforvaltningen i Kolding Kommune

STILLINGSOPSLAG: 2007 VS. 2013

2007



Bliv vores nye chef for Sundhed og Forebyggelse – politisk sparring og strategisk ledelse med afsæt i sundhed og forebyggelse

Sundhed på alle rækker...

Hedensted Kommune hviler på en klar politisk vision, en offensiv værdibaseret personalepolitik og en progressiv organisationsform, der aktivt placerer ansvar og beslutninger tættest muligt på udførelstedet.

Chefen for Sundhed og Forebyggelse er med i kommunens øverste ledelse, er sekretær for Sundheds- og Forebyggelsesudvalget og har det overordnede og tværgående lederskab af sundheds- og forebyggelsesaktiviteter i hele organisationen.

Lægges disse tre præmisser sammen skabes en enestående invitation til at udfylde rummet og deltage i udviklingen af den nye organisation og de nye kommunale opgaver. Som chef bidrager du med dine personlige og faglige egenskaber til at skabe den bevidsthed der gør, at sundheds- og forebyggelsesaktiviteter naturligt indtænkes og indgår som tværfagligt elementer i kommunens aktiviteter.

Vi mener det vi siger...

Det bærende princip for organisationen er en flad struktur med fokus på fælles kultur og helhedsopfattelse.

I al udvikling og alle principper indarbejdes værdierne:

- **Ansvar**
- for alle og for den enkelte
- **Dialog**
- ved åben og ligeværdig kommunikation
- **Udvikling**
- ved at have medansvar for at prøve og gennemføre nyt

Og i praksis sættes handling bag ordene. Bl.a. er i januar 2007 startet et ledelsesudviklingsforløb for samtlige ledere i kommunen. Her fokuseres på hvordan de grundlæggende værdier foldes ud i organisationen. Bl.a. bliver der dannet netværksfora, hvor medarbejderrepræsentanter fra alle arbejdspladser i organisationen deltager sammen med den samlede ledergruppe.

2013



Topchef til Hedensted Kommune

Vi søger en topchef i Hedensted Kommune til at arbejde inden for det, vi kalder kerneopgaven Læring. Målgruppen er alle børn og unge – fra de bliver født til de er færdige med folkeskolen. Du bliver chef – og dermed medansvarlig – for, at forudsætningerne for at børn og unge kan lære, er tilstede. Målet er, at alle børn og unge bliver parat til en uddannelse eller et arbejde.

Stillingen

Som ny chef er du med i kommunens øverste administrative ledelse (direktion).

Der er to chefer indenfor kerneopgaven Læring. Den ene chefstilling – som vil blive varetaget af vores nuværende chef for undervisning – får ansvaret for den læring, der foregår i og omkring skolerne. Den nye chefs ansvarsområde bliver den læring, der sker i læselektøren; i børnehaverne, de integrerede institutioner og hos dagplejerne. Her til kommer de forhold, der også er forudsætninger for at børn og unge kan lære, nemlig at de trives og har et godt liv. Det handler fx om sundhedspleje, familierådgivning, handicapindsats og PPR.

I samarbejde med Udvalget for Læring, dine medarbejdere og øvrige chefkolleger bringer du nye dimensioner ind i offentlig velfærdsledelse. Du ser på læringsbegrebet i den retning, at læring ikke er noget, der alene foregår i skolen. Det foregår i familien, i lokalsamfundet, i vuggestuen osv. Du har ambitioner og visioner på børneområdet, og du kan gå foran i at skabe sammenhæng og helhed i børns og unges liv.

Det giver mening for dig at have fokus på kerneopgaver og involvering af civilsamfundet. Og du har lyst til at arbejde i en organisation, hvor dette er afsættet for fremtidens velfærd.

Lyder det som noget for dig?

Se den uddybende stillings- og personprofil og mere om os på www.hedensted.dk.

Herfra skal du også sende din ansøgning. Ansøgningsfristen er onsdag den 25. november 2013.

Ord som ”kerneopgave”, ”civilsamfund” og ”involvering” fylder meget i Hedensted Kommunes stillingsopslag fra efteråret 2013, hvor de søgte en ny chef til børne- og ungeområdet. Opslaget til en tilsvarende stilling inden for sundhedsområdet i 2007 var præget af ord som ”organisation”, ”personalepolitik” og ”kommunale aktiviteter”.

Jesper Thyrring Møller, kommunaldirektør i Hedensted Kommune, er omhyggelig med, at ordene i stillingsopslagene matcher det job, der venter på den anden side.

”For 6 år siden søgte vi en dirigent til det orkester, der skulle levere de mest sublime velfærdsydelser til vores kunder. Det var ren New Public Management. I dag søger vi en leder, der har fokus på den forskel, vi gør for borgeren, og som kan samle både sin

egen organisation og lokalsamfundet om at løfte den opgave.”

Derfor var stillingsbetegnelsen i 2013 ”chef til kerneopgaven læring” frem for eksempelvis ”chef for Børn og Unge”. Stillingsopslaget afspejler den udvikling, som kommunen er i gang med, hvor børns læring frem for kommunale ydelser skal i fokus. Borgerne er ikke længere kunder i velfærdsbutikken – de er samarbejdspartnere i opgaven med at skabe velfærd.

”Det er meget bevidst, at vi har kaldt stillingen ”chef til kerneopgaven læring”, og at vi lægger vægt på evnen til at involvere. Læring er kerneopgaven, og den kræver en chef, som kan engagere ressourcer i lokalsamfundet,” fortæller Jesper Thyrring Møller.

REPLIK

Christian Kofoed-Enevoldsen, direktør og teamchef for det offentlige område hos Mercuri Urval, reflekterer over stillingsopslagene fra Hedensted Kommune:

2007-opslaget

Annoncen taler til dem, jeg kalder ”policydyr”. Det er personer, der synes, der er høj prestige forbundet med at være en central figur i det interne maskineri i en politisk organisation. Ansøgeren er typisk en, der har erfaring med ledelse og organisationsudvikling og kan levere effektiv organisering og styring.

2013-opslaget

Annoncen taler til en med en faglig baggrund på børne- og ungeområdet, som kan bidrage til at udvikle kvaliteten i opgaveløsningen med fokus på effekten for brugerne. Ansøgeren er typisk en, der har erfaring med samarbejdsprojekter og kan involvere andre perspektiver, eksempelvis fra civilsamfundet.

Selv om annoncen fremhæver involvering, står der ikke meget om, hvordan Hedensted Kommune forventer, at deres nye chef skal involvere civilsamfundet. Her kunne de med fordel konkretisere den ønskede lederadfærd, f.eks. at facilitere, formidle eller danne relationer.



ET STRATEGISK KOLLEKTIV

Lederkollegier mellem børne- og ungeinstitutioner i Odense Kommune

Når en gruppe pædagoger fra Børneinstitution Rising om kort tid følges med lærere fra naboskolen på efteruddannelse om børn og motorik, er det et direkte resultat af, at skoler og dagtilbud i Odense bedriver ledelse på tværs. Det såkaldte ledelseskollegium har besluttet at lave en samlet efteruddannelse, fordi der er en sammenhæng mellem børns motoriske færdigheder og deres mulighed for at klare skiftet fra børnehave til skole uden for mange vanskeligheder.

I alt 15 ledelseskollegier har eksisteret siden 2012. De samler ledere fra dagtilbud og skoler i hver sit lokalområde. Formålet med strukturen er at sikre en sammenhængende indsats hele vejen gennem børnenes tilværelse, forklarer Mathilde Tronegård, programchef i Børn- og Ungeforvaltningen.

En brændende platform uden ild

”Til at starte med syntes jeg, det var vanskeligt at se den brændende platform, og få en fælles forståelse af vores nye kerneopgave” konstaterer Pia Hansen. Hun er leder i Børneinstitution Rising og en af fire i et lederkollegium, der lige skulle over et par bump, før de fandt den fælles takt.

”Vi havde svært ved at se formålet med den nye struktur, for vi arbejdede allerede meget på tværs til hverdag. At bruge hinanden strategisk har taget lidt længere tid at finde ud af,” siger hun.

I hendes kollegium har de udviklet en praksis, hvor to pædagoger i en overgangsperiode følger med de nye skolebørn fra børnehaven over i skolefritidsordningen. Hvor børnene før i tiden mødte nye pædagoger i SFO'en, har de nu et kendt ansigt med det første stykke ad vejen.

”Det stykke vej, vi nu er kommet, viser, at der hele tiden har været en vilje til at få noget ud af det. Nu skal vi bare finde ud af at bruge det endnu mere,” er Pia Hansens ambition.

Lederkollegierne handler om at forkorte afstanden imellem institutionerne, ikke om at en leder får ret til at bestemme, hvad der skal foregå på en andens matrikel.

De fire ledere bruger derfor stadig meget af deres tid sammen på at drøfte deres fælles kerneopgave, fortæller hun:

”Der, hvor vi kan se, at vi kan rykke meget sammen, er ved at skabe et trygt og sammenhængende børneliv.”

Hinandens kritiske ven

På Højmeskolen i udkanten af Odense har elever fra 8. klasse fået titlen it-agenter. Agenterne kommer, bevæbnet med kundskaber om it, på besøg i den nærliggende børnehave og

lærer de mindre børn om at bruge en computer eller en tablet.

Initiativet er en konsekvens af de strategiske arbejdsplaner Børn- og Ungeforvaltningen præsenterede ved implementeringen af den nye struktur.

”Vi kan arbejde på tværs ved folde et strategisk punkt ud, sådan at børnene får noget nyt ud af det. Før havde vi også en masse samarbejdsområder, men med den nye struktur besluttede vi os for at udnytte momentum til at gøre det mere systematisk,” siger skoleleder Jørn Mühl.

I det lederkollegium, Jørn Mühl er en del af, er det ikke kun børnene, der kommer på besøg hos hinanden. Da han for nylig skulle lave ny ledelsesstruktur på sin skole, inviterede han en af de to institutionsledere i kollegiet til at sidde med i sin arbejdsgruppe.

”Man kan sige, at hun er en kritisk ven, der kommer og ser på tingene lidt anderledes, end jeg selv gør,” siger han.

Nu er det fast praksis, at de to ledere deltager i bestyrelsesmøder i hinandens organisationer.

”Når vi åbner os for hinanden, kan vi både sikre en rød tråd i det fælles arbejde og lære af hinanden. Det er styrken.”

Han peger eksempelvis på, at samarbejdet om inklusion giver et særligt afkast.

”Vi i skolen er tit gode til eksempler, hvor de i dagtilbudene er stærke på selve tænkningen. Det inspirerer begge veje at besøge hinandens virkeligheder.”

OM LEDERKOLLEGIERNE



Lederkollegierne i Odense Kommune er en del af strategien ”Et sammenhængende børne- og ungeliv” fra 2012, der sigter mod at mindske afstanden mellem søjler og afdelinger i forvaltningen.

På baggrund af erfaringer fra de forskellige ledelseskollegier har Børn- og Ungeforvaltningen besluttet at gennemføre en videreudvikling af strukturen pr. 1. april 2014. Det betyder blandt andet, at en af de siddende ledere fremover vil have det overordnede ledelsesansvar for struktureringen af arbejdet i kollegiet.

RØDE KNOPPER OG SVÆRE BREVE FRA KOMMUNEN

Mødrehjælpen og Esbjerg Kommune sammen om Familiens Hus

”Vi hjælper med alt fra at søge om daginstitutionsplads og undersøge barnets røde knopper, fastholde de unge i uddannelse og tyde svære breve fra kommunen. Hos os kan unge mødre komme ind fra gaden og få hjælp til lige præcis det, der fylder for dem – de behøver kun at komme ét sted.”

Sådan fortæller Vibeke Stage, daglig leder, om Familiens Hus i Esbjerg, som er et partnerskab mellem Mødrehjælpen og Esbjerg Kommune. Ligesom et kærlighedsforhold skal partnerskaber styres ud fra en stor respekt for hinandens styrker og svagheder, er Vibekes erfaring.

”Mødrehjælpen kan byde ind med viden og erfaring i forhold til frivillighed og socialt arbejde, mens Esbjerg Kommune ud over faglige kompetencer, såsom pædagogiske og socialfaglige, har værdifulde kontakter til for eksempel pladsanvisningen og spædbarnsteamet.”

At dosere rigtigt

Vibekes opgave er at bringe de forskellige fagligheder – professionelle såvel som frivillige – i spil for at kunne hjælpe de unge mødre bedst muligt.

”Vi har for eksempel en håndværker, som kommer og lærer kvinderne, hvordan man hænger en lampe op. På samme måde har vi en frivillig økonom og en jurist tilknyttet. De frivillige bidrager med nærvær og netværk og er et vigtigt supplement til de professionelle social- og sundhedsfaglige kompetencer.”

Netop fordi Familiens Hus er blevet til i snitfladen mel-

lem kommunen og den frivillige organisation, er Vibeke meget eksplicit over for de forskellige folk, der er i huset, i forhold til at de har forskellige opgaver:

”Vi lader aldrig de frivillige udføre arbejde, som socialrådgiverne er uddannet til; heller ikke selv om de frivillige er socialrådgivere i deres professionelle liv. På samme måde sørger jeg også for, at alle får vigtige informationer om for eksempel nye tiltag og økonomi, så der ikke opstår en videnskabsmæssig ubalance. Og når vi har et svært juridisk spørgsmål, rådfører jeg mig både hos kommunens og Mødrehjælpenes jurister.”

Samarbejdets svære kunst

Ansvarsfordelingen mellem Mødrehjælpen og Esbjerg Kommune har været en ledelsesmæssig udfordring i forhold til samarbejdet om Familiens Hus. Mads Roke Clausen, direktør i Mødrehjælpen, fortæller, at det har taget lang tid at klarlægge, hvem der har ansvaret for hvad. Myndighedsrollen har de eksempelvis ladet blive på kommunekontoret.

”I et partnerskab som Familiens Hus må ledelsen af huset nødvendigvis være så decentral som mulig, når tilbuddene skal skræddersyes til den enkelte borger, og når ideen netop er at gøre brug af parternes fælles kompetencer. Det betyder, at hverken vi centralt i Mødrehjælpen, Esbjerg Kommune eller Region Syddanmark kan eller skal lede Familiens Hus i detaljen – det tager Vibeke som leder af Familiens Hus sig af. Vi sidder i bestyrelsen og udstikker i fællesskab de overordnede rammer. Det handler om at kunne lede gen-

”Mødrehjælpen kan byde ind med viden og erfaring i forhold til frivillighed og socialt arbejde, mens Esbjerg Kommune ud over faglige kompetencer, såsom pædagogiske og socialfaglige, har værdifulde kontakter til for eksempel pladsanvisningen og spædbarnsteamet.”

Vibeke Stage,
daglig leder af Familiens Hus

nem andre og give ansvar fra sig,” siger Mads Roke Clausen.

”Vores erfaring er, at de unge kvinder tit er bange for at fortælle hele deres historie, af angst for, at det kan medføre en sanktion eller foranstaltning som for eksempel anbringelse uden for hjemmet. Derfor gør vi et stort nummer ud af at skabe en tryk og hjemlig atmosfære med stearinlys og tæpper, så Familiens Hus ikke ligner et kommunekontor, når man træder ind ad døren,” fortæller Mads Roke Clausen.

Enevældens død

Samarbejdet om Familiens Hus betyder, at beslutninger nødvendigvis må tages i fællesskab.

”Jeg havde brug for Vibeke til en anden opgave i en periode. Men hvor jeg normalt ville kunne træffe sådan en beslutning selv, var jeg pludselig nødt til at have accept fra bestyrelsen for Familiens Hus. Og de var selvfølgelig ikke interesserede i at miste deres leder.”

Sådan fortæller Jørgen Bruun, chef for Familie og Forebyggelse i Esbjerg Kommune, der organisatorisk rummer Familiens Hus. Han blev udfordret, da han skulle have Familiens Hus’ bestyrelse med på ideen, og han er overbevist om, at han som leder fremover bliver nødt til at skærpe sine argumenter yderligere:

”Vi ser jo også internt i kommunen, at vi skal ud af siloerne og samarbejde på tværs. Det udfordrer de klassiske hierarkier og stiller krav om, at man som leder argumenterer ud fra, hvad der er bedst for borgeren og helheden i kommunen, i stedet for at læne sig op ad sin formelle beslutningsret.”

OM FAMILIENS HUS



Unge gravide, mødre og familier kan let fare vild i junglen af kommunalt bureaukrati og frivillige tilbud. I Esbjerg har man taget konsekvensen og indrettet Familiens Hus, som tager udgangspunkt i de unge frem for i systemet.

Familiens Hus er et tilbud til mødre under 26 år om at deltage i arrangementer, foredrag og kursusforløb om alt fra amning og bleskift til uddannelse og job. Socialrådgivere og frivillige arbejder sammen med en jordemoder og en sundhedsplejerske for at sikre, at de sårbare mødre kun behøver at komme et sted.

Esbjerg Kommunes chef for Familie og Forebyggelse og direktøren for Borger og Arbejdsmarked sidder i bestyrelsen for Familiens Hus sammen med Mødrehjælpens direktør og deres aarhusianske rådgivningschef samt den ledende jordemoder fra Region Syddanmark.

Danmark har to Familiens Huse, et i Høje-Taastrup og et i Esbjerg. Begge er blevet til i partnerskaber mellem de to hjemkommuner og Mødrehjælpen, med støtte fra Socialstyrelsen og Rockwool Fondens Forskningsenhed.

”Sammenhængskraften i lokalsamfundet bliver stærkere, når kommunen giver plads til borgernes egne bidrag til velfærdsopgaverne – eksempelvis når naboen tager vasketøjet for den ældre, eller når grundejerforeningen selv lægger arbejdskraft i at rydde op i gadekæret.”

Kenneth Kristensen, konstitueret kommunaldirektør
i Hørsholm Kommune

Tværfaglige tilskyndelser

UC Lillebælt

De kan lige så godt lære det fra starten, synes at være de- visen, når UC Lillebælt sammen med Odense Kommune og Syddansk Universitet udvikler tværfaglige forløb for de studerende på UC Lillebælts grunduddannelser. Frem mod 2015 er et af målene ti bacheloropgaver, som kan bidrage til at udvikle praksis inden for rehabilitering og borgerinddragelse.

”Kommuner, regioner og institutioner har længe erkendt, at monofagligt arbejde ikke er nok. Derfor er det strengt nødvendigt, at vi også implementerer den tværfaglige tankegang i vores organisation, og de tværgående uddannelsesforløb er et eksempel på, hvordan vi arbejder med det.”

Sådan fortæller Jørgen Hansen, leder af program for tværfagligt og tværprofessionelt samarbejde, som har 1,1 mio. kr. til at støtte projekter inden for området i 2014. Fordelingen af projektmidler er en del af en større satsning på UC Lillebælt, MOVE.

MOVE er UC Lillebælts samlede strategi for udviklingsprojekter. Den slags havde nemlig tidligere en tendens til

at stikke i forskellige retninger, erkender prorektor og udviklingsdirektør Steffen Svendsen. Og det er uholdbart, når ambitionen på direktionsgangen er ”sammen at skabe fremtidens velfærd i Danmark ved at levere uddannelser med mening, mennesker og muligheder”. MOVE-strategien er et forsøg på i praksis at forankre ambitionen om fremtidens velfærd på tværs af lederne på UC Lillebælt og rent organisatorisk at sikre, at nye projekter peger i samme retning.

I 2013 fik fire projekter inden for tværfagligt og tværprofessionelt samarbejde støtte. Nogle projekter har som ambition at etablere samarbejder mellem studerende og kommuner, andre at afholde seminardage på tværs af uddannelser og med inddragelse af kommuner, forskere og virksomheder.

Ifølge Steffen Svendsen muliggør MOVE værdiskabelse og gevinster på tværs:

”Programmerne – hvoraf tværfagligt og tværprofessionelt samarbejde blot er et enkelt – fungerer i virkeligheden som UC Lillebælts tværgående innovationsmaskine, fordi de går på tværs af forskellige uddannelser.”

Siloernes fald

Sorø Kommune

Engang var rod, skrald og uopsatte stole den virkelighed, der mødte servicepersonalet på Sorøs skoler. Det fortæller Giulia Lorenzen, som er leder af Teknisk Service og Rengøring i Sorø Kommune. Men sådan er det ikke længere. Sammen med skolelederne har Giulia opfundet en dukseordning, så hver klasse har et miljøteam bestående af fem elever. Miljøteamenes ansvar er at hjælpe deres klassekammerater til at efterlade klasseværelset i ordentlig stand.

At løsningen på rod i klasseværelser blev fundet i fællesskab lederne imellem, illustrerer tankegangen ved Sorø Kommunes nye satsning på lederområdet: Uddannelse i fællesskabsledelse. For Bodil Thomsen, chef for Borgerservice og IT, er forståelsen for kollegaernes udfordringer og snitfladerne imellem dem den største gevinst:

”Jeg har lært lederkollegaer fra andre dele af organisationen at kende og har fået øjnene op for, hvordan jeg kan trække på deres indsigter i mine egne ledelsesopgaver.”

Sorø Kommune har i samarbejde med UC Sjælland siden 2013 trænet ledere på alle niveauer i at tænke ”vi” i stedet for ”os og dem”, og Giulia Lorenzen oplever, at hun har fået et bredere perspektiv på, hvordan hendes egen

opgaveløsning påvirker resten af organisationen:

”Er sygefraværet hos en medarbejder for eksempel skyhøjt, lider produktiviteten godt nok hos mig. Men den nemme udvej med afskedigelse løser ingenting, for så dukker den medarbejder bare op hos min kollega i jobcentret.”

Sorø Kommunes diagnose er, at velfærdsudfordringerne – store som små – i stigende grad kræver løsninger på kryds og tværs af organisationsdiagrammerne, og derfor bliver lederne uddannet i at bryde siloerne ned, frigøre sig fra hierarkierne og samarbejde med kollegaer fra hele organisationen. Kell Hartmann, der er uddannelseskonsulent hos UC Sjælland, fortæller:

”Vi uddanner lederne i at se forskellene mellem deres arbejdsområder som en ressource i opgaveløsningen.”

Uddannelsesforløbet tager udgangspunkt i konkrete udfordringer for kommunen her og nu, som lederne skal løse i netværksgrupper. Miljøteamet er eksempelvis en konsekvens af, at Giulia Lorenzen sammen med vicekommunaldirektøren og ledere fra daginstitutioner, plejehjem, Borgerservice og Natur og Miljø arbejdede på at finde nye veje til at øge medarbejdertrivsel.

Liv i landsbyen

Projekt Ustrup i bevægelse

Dagplejerne bruger idrætshallen til leg og bevægelse, og idrætsforeningerne har fået flere medlemmer. Det er et par af konsekvenserne af ”Ustrup i bevægelse”, som er et partnerskab mellem DGI Østjylland og Favrskov Kommune. Partnerskabet involverer ledere på flere niveauer i begge organisationer og har betydet en langt mere udbygget og fokuseret relation mellem organisationerne end tidligere.

Målet med ”Ustrup i bevægelse” er en sundere by ved at forkorte afstanden mellem kommunens institutioner og foreningslivet. På det punkt har Flemming Mølgaard, direktør for DGI Østjylland, og Birgitte Holm Andersen, chef for Sundhedsafdelingen i kommunen, nemlig sammenfaldende interesser: DGI har interesse i et spændstigt foreningsliv med mange aktive medlemmer, og kommunen har interesse i sunde borgere.

Derfor har Ulstruphallerne siden foråret 2012 været lokalt samlingspunkt i den østjyske landsby med et par tusinde indbyggere. Frem for samarbejdsdeklarerer og lufttætte strategier skred parterne til handling – også selv om

det kan være svært at se ud over egen organisation:

”Tidligere var eksempelvis badmintonklubben mest optaget af badminton. I dag tænker man også i sundhed. Det tager tid, men det er nødvendigt, at idrætslederne erkender, at de også er en del af lokalsamfundets udvikling,” mener Flemming Mølgaard.

Og nu tænker Birgitte og Sundhedsafdelingen gerne foreningslivet ind:

”For få år siden var det primært Kultur- og Fritidsafdelingen, der havde kontakt med idrætsforeningerne. Nu tænker vi idræt og motion bredt, og idrætslederne er gode – nok bedre end vi – til at mobilisere lokale ildsjæle og skabe engagement,” erkender hun.

Halinspektør Peter Pedersen er kun glad for sin nye rolle:

”Engang var halinspektøren en gammel, sur mand med en nøgle. I dag er det mindst lige så vigtigt, at folk får rørt sig og er glade. Jo flere der bruger hallen, jo bedre. Om ti eller 30 personer skal i bad, er lige meget – der er stadig kun ét gulv, der skal vaskes.”

Finanser for de lokale

Salling Bank

Rådgivning uden beregning. Sådan lyder tilbuddet fra Salling Bank til iværksættere fra Skive og omegn. For bankdirektør Peter Vinther Christensen er den slags tiltag en logisk konsekvens af, at hans bank har fokus at skabe vækst og værdi i et afgrænset lokalområde:

”Vi føler et stort ansvar for den lokale jobskabelse. Vores aktionærer er helt almindelige borgere her fra egnen, som støtter tanken om, at hvis der er vækst i bankens lokalområde, så er der også overskud i lokalbanken. Det betyder, at jeg leder banken med udgangspunkt i et bredere behov, som handler om lokal velfærd.”

Det fokus betyder også, at Peter Vinther Christensen gerne støtter op om lokale initiativer uden at forvente den helt store profit på den korte bane. Det gjorde han eksempelvis i 2007, da Salling Bank stillede grundkapital til rådighed for etableringen af et lokalt hospice. Banken støtter ligeledes

lokale kulturaktiviteter og aktiviteter for unge.

Velfærdsleder er nok ikke den første betegnelse, Peter Vinther Christensen ville bruge om sig selv. Alligevel er det centrale velfærdsområder som beskæftigelse og sundhed, bankdirektøren engagerer sig i, når han rådgiver iværksættere og støtter det lokale hospice, og tankegangen bag er en del af bankens kerneforretning – ikke noget, der kun tales om ved festlige lejligheder:

”Jeg bor og handler i lokalområdet, og når jeg møder vores kunder og aktionærer nede i Brugsen, skal jeg selvfølgelig kunne se dem i øjnene. Vi bruger af princip ikke lønmæssige bonusordninger i banken. Jeg mener, bonusordninger appellerer til de værste sider i mennesket. Vi skal ikke træffe beslutninger ud fra en økonomisk gulerod til os selv, men fordi vi kan se, at vi gør det rette for kunderne, lokalområdet og banken.”

”Effektivt samarbejde er baseret på tillid og ligeværdighed. Da frivillige ikke lader sig tøjle af kontrakter, er det vigtigt, at fremtidens ledere mestrer effektivt samarbejde.”

Dan Taxbøl, udviklingskonsulent hos Center for Socialt Ansvar

”En af de absolut største ledelsesudfordringer, ny velfærd giver, er i forhold til at kunne skabe ligeværdige samarbejdsrelationer med eksterne aktører – ikke kun på papiret, men i praksis.”

Carsten Høy Gemal, lektor ved VIA University College

INSPIRATIONSGUIDE: REDSKABER TIL AT GÅ I GANG

Hver leder sin kontekst. Derfor præsenterer vi heller ikke en tjekliste fra A til Z for, hvordan velfærdslederne bør arbejde med at implementere en ny ledelsespraksis. I stedet kan du her læse en række bud på, hvor man kan tage fat, og inspiration til, hvordan man kan arbejde med principper og roller i ny velfærdsledelse. Spørgsmål og øvelser kan laves alene eller i samarbejde med lederkollegaer eller medarbejdere, og de kan anvendes uanset sektor, fagområde og ledelsesniveau.

Hvad er kerneopgaven?

Udgangspunktet for ny velfærdsledelse er en grundig forståelse af den kerneopgave, man står i spidsen for at løse. Formålet med disse spørgsmål er at indkredse den kerneopgave, som organisationen er sat i verden for at løse. Husk undervejs i øvelsen at udfordre hinanden på indforståetheder, så I får konkretiseret jeres svar mest muligt.

Refleksionsspørgsmål

- * Hvem er I sat i verden for?
- * Hvad ville de savne, hvis jeres organisation ikke var der i morgen?
- * Hvordan oplever du, at kerneopgaven i din organisation har ændret sig de sidste fem år – og hvordan vil den forandres de næste ti år?
- * Hvornår lykkes I bedst?
- * Hvilke roser får I fra dem, I er sat i verden for? Og hvad ville de gerne forandre hos jer?

Kilde: Morten Christensen, medforfatter til "Kend din kerneopgave" og chefkonsulent i Fredenborg Kommune.

Hvilken organisation er vi?

Erkendelsen af, at vi står over for en række fælles samfundsudfordringer, der ikke kan løses af én aktør alene, kræver, at velfærdslederne bryder fri af klassiske opfattelser af, hvad deres egen organisation kan og skal byde ind med. Formålet

med denne øvelse er at blive bevidst om, hvad egen organisation kan byde ind med i et eventuelt partnerskab.

Sådan gør du

Forestil dig, at du skulle lave en kontaktannonce, hvor du skulle gøre din organisation attraktiv som partner for andre organisationer. Som inspiration kan du forhøre dig hos borgere og repræsentanter for andre organisationer – både dem, I samarbejder med nu, og – endnu mere interessant: – dem, I ikke samarbejder med. Hvordan ville I sælge jer selv med maksimalt 50 ord?

Hvem kan vi samarbejde med?

I arbejdet med at finde fælles løsninger på fælles udfordringer er evnen til at identificere mulige samarbejdspartnere helt essentiel. Det gælder i forhold til partnerskaber på tværs i egen organisation, med eksterne organisationer og med borgeren. Formålet med denne øvelse er at udfordre tankegangen om, hvem der er de relevante aktører i forhold til at løse en given udfordring.

Sådan gør du

Udvælg en af de konkrete udfordringer, din organisation står over for. Find et eksemplar af "De gule sider" eller lignende, og slå op på en tilfældig side. Sæt fingeren et tilfældigt sted, og skriv virksomhedens eller organisationens navn op på en

tavle. Gentag øvelsen nogle gange, og brug nedslagene til at diskutere, hvordan I kan bringe disse eller lignende virksomheder eller organisationer i spil i forhold til at løse jeres aktuelle udfordringer.

Hvordan kan vi indrette os, så organisationen understøtter opgaven?

Ny velfærdsledelse er ikke nødvendigvis et opgør med den nuværende organisering, men opgaver, der går på tværs af forvaltningsområder, afdelinger, faglige kompetencer og hierarkier, udfordrer en siloopdelt organisation. Dermed giver tankegangen bag ny velfærdsledelse anledning til et grundigt eftersyn af den organisatoriske opdeling. Formålet med denne øvelse er at diskutere, hvordan I kan sikre, at organisationen indretter sig efter opgaveløsningen, og ikke omvendt.

Sådan gør du

Vælg en velfærdsudfordring, du ikke kan løse alene inden for din egen organisatoriske ramme, fordi den kræver en bredere indsats, men som formelt hører inden for dit ansvarsområde. Et eksempel kunne være en skoleleder, hvis skole har mange børn, som kæmper med overvægt. Du skal nu sammensætte et team af personer, som du mener kan bidrage til at løse udfordringen. Vælg seks til ti personer. De kan både være fra din egen organisation, f.eks. medarbejdere eller andre ledere, og udefra. Overvej gerne:

- * Hvordan ser dit nye team ud? Hvor mange er interne, og hvor mange er eksterne? Har du en eller flere borgere med i dit team?
- * Hvorfor vil dit nysammensatte team kunne løse udfordringen bedre, end tilfældet er i dag?
- * Hvad forhindrer dig i at sammensætte sådan et team? Er der eksempelvis strukturelle, organisatoriske eller kulturelle barrierer i din organisation? Hvad kan du gøre for at fjerne barriererne?

Hvordan sikrer vi de rette folk på posten?

Det kræver – måske – nye rekrutteringsprocesser, når man skal tiltrække ledere, som har erfaring med at bringe forskellige ressourcer i spil, og som kan indtage de forskellige nye ledelsesroller. Formålet med denne øvelse er at sætte fokus på nye lederkompetencer i rekrutteringsprocessen.

Sådan gør du

Find det seneste jobopslag, hvor I har søgt efter en ny leder, og overvej: Hvor meget fylder de

traditionelle ledelsesdiscipliner (såsom økonomistyring, personaleledelse og effektivisering) i forhold til nye ledelsesdiscipliner (såsom samarbejde, motivation og netværk)? Prøv at formulere jobannoncen på ny i lyset af de nye principper og roller.

Hvilket sprog understøtter den nye ledelsesopgave?

Den nye ledelsespraksis skal forankres i sproget, hvis vi skal lykkes med ny velfærdsledelse. De ord, vi bruger, kridter banen op for, hvilken ledelse der kan bedrives. Formålet med denne øvelse er at finde ord, der repræsenterer en ledelsespraksis, vi gerne vil væk fra. Brug dem til at diskutere, hvilke ord der i stedet kunne understøtte den praksis, vi efterstræber.

Sådan gør du

- * To og to finder deltagerne tre ord, der virker som en barriere for en ny ledelsespraksis. Brug tre minutter.
- * I grupper på fire til seks deltagere diskuterer deltagerne sig til enighed om maksimalt fem ord. Hvert ord skrives på et papkort. Brug ti minutter.
- * En repræsentant fra hver gruppe "sælger" på et minut gruppens ord for resten af deltagerne.
- * Alle får tre stemmer (f.eks. i form af små klistermærker) og kan stemme på de ord, de helst vil af med.
- * Lav en top-5 med de ord, der har fået flest stemmer, og tag en diskussion om deltagerens refleksioner over top-5-listen og ordenes betydning for det daglige arbejde. Diskuter herefter alternative, bedre ord.

Hvilke mål bidrager til ny ledelse?

God ledelse kan måles på mange forskellige måder. Formålet med denne øvelse er at supplere kvantitative mål med kvalitative, der sætter ord på de resultater, der ønskes opnået.

Sådan gør du

Beskriv lederens overordnede mål med udgangspunkt i organisationens fælles mål.

Det kunne eksempelvis være at ...

- * styrke samarbejdet med lokalområdet
- * skabe de bedste forudsætninger for sundhed og trivsel.

Diskuter, hvilke handlinger de overordnede mål giver anledning til for lederen.

Det kunne eksempelvis være at ...

- * tage initiativ til et møde, hvor alle aktører (for-

”Sproget må nødvendigvis tilpasses nye fælles opfattelser af, hvordan vi håndterer udfordringerne.”

Karen Marie Johansen,
*stabschef for Intern Udvikling og Personale
i Ringkøbing-Skjern Kommune*

eninger, organisationer, virksomheder, institutioner etc.) i området inviteres med

- * prioritere tid i sin kalender hver måned til at holde kaffemøder med aktører i området
- * beskrive sundhedsperspektivet eksplicit i alle fremtidige tiltag.

Aftal med lederen, hvordan afrapporteringen skal udarbejdes. Det kunne eksempelvis være et notat, som beskriver, hvordan man har levet op til de aftalte handlinger. Vurder, om lederens praksis har effekt, ud fra samtaler med såvel lederen som de aktører, lederen finder relevante, eksempelvis ved at spørge de lokale foreninger, om de oplever at blive inviteret med.

Kilde: Steen Hildebrandt, professor ved Aarhus Universitet og formand og partner i Hildebrandt & Brandi A/S.

Hvad kan vi lære af andre?

En væsentlig del af den nye lederopgave er at lære af hinandens erfaringer. Det handler ikke om at kopiere og implementere andres løsninger direkte, men om at orientere sig bredt og at tage

det bedste med hjem og tilpasse det til egen virkelighed. Formålet med denne øvelse er at skærpe opmærksomheden på andres erfaringer med en opgave og lade sig inspirere heraf.

Sådan gør du

Find en konkret velfærdsudfordring, I står over for, og ring til tre til fem organisationer, der minder om jer selv, og spørg til, hvordan de vil løse udfordringen. Overvej for hvert løsningsforslag:

- * Hvad har de konkret gjort?
- * Hvem har været involveret, og hvordan?
Hvilken rolle har borgerne spillet?
- * Hvad er lykkedes, og hvad har været svært?
Har de løst udfordringerne?
- * Hvordan lyder det gode råd, hvis løsningen skal bringes i spil andet sted?
- * Hvem kunne hjælpe med at implementere ideen?

Når du har hørt nogle forskellige bud, saml din ledergruppe og drøft forslagene med dem. Hvad har størst potentiale til at virke hos jer? Hvordan og i hvilken form kan løsningen implementeres?



BYRADSVALGET 2013
AMHUS KOMMUNE

Projektet ”Ny velfærd, ny ledelse” har hovedfokus været på lederrollen og på de relationer, lederne indgår i. I disse diskussioner har relationen til politikerne, men også politikernes selvstændige rolle som velfærdsledere, været et tilbagevendende tema.

Det er ikke muligt at dække politikerrollen i ny velfærd fyldestgørende i denne publikation, men i perspektivet her kan du læse om, hvordan den politiske retning – eller mangel på samme – spiller sammen med velfærdslederens nye rolle. Nedenfor kan du læse nogle af de spørgsmål, perspektivet rejser.

PERSPEKTIV

HAVES: FAGLIG EKSPERTISE, SØGES: POLITISK PROJEKT

”Det 20. århundredes store politiske projekt med at sikre, at alle borgere kan leve et nogenlunde anstændigt liv, er vi langt hen ad vejen lykkedes med.”

Det vurderer Helene Bækmark, administrerende direktør for Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune. Men i stedet for at dvæle ved succesen efterspørger hun, at politikerne definerer det nye store projekt. Konsekvensen, hvis de ikke gør dette, er nemlig, at embedsmændene bestemmer for meget af retningen for vores velfærdssamfund.

En bekymrende udvikling i et demokratisk samfund, mener Helene Bækmark.

Demokratisk arbejdsdeling

”Vi embedsmænd er jo lønmodtagere som så mange andre. Vi har behov for og ser gerne en politisk kurs at styre efter, og en demokratisk legitim kurs kan kun folkevalgte politikere udstikke.”

Sådan fortæller Helene Bækmark, og det er også Uffe Steiner Jensens erfaring fra den anden side af bordet. Han har været i kommunalpolitik i 24 år og har siddet som borgmester gennem 12 år i Fredericia. I 2003 stod han i spidsen for at udvikle en 10-årig vision for byen – ”Vision 2012” – sammen med det øvrige byråd, mens embedsmændene blev sat uden for døren.

”Vi havde brug for, at politikerne tog teten, og min fornemmelse var, at en langsigtet politisk kurs skabte ro til, at embedsmændene kunne gøre deres arbejde.”

Det er politikernes rolle at sætte nye mål for organisationen, og de mål må gerne udfordre gængs praksis blandt topledere, reflekterer Uffe videre.

”Jeg er overbevist om, at den største trussel mod forandring ligger hos topledelsen og i en indgroet faglighed. Hvis embedsmændene indtager politikernes rolle, så begrænser udviklingen sig til at reparere på den eksisterende samfundsmodel. Det er og skal ikke være dem, der finder på en ny.”

Jacob Bundsgaard har været borgmester i Aarhus siden 2011, og han er enig i, at politikken er politikernes domæne, men alligevel skal den udformes i tæt samspil med en række forskellige aktører.

”I Aarhus har vi et medborgerskabsudvalg, hvor politikerne og borgerne i fællesskab udvikler politiske visioner for byen,” fortæller han.

Hvis det står til Jacob Bundsgaard, er der ikke nogen tvivl om, at politiske visioner skal kvalificeres i et bredere fællesskab end byrådet:

”Der er en stor risiko for, at vi mister vigtig viden og perspektiver, hvis vi former politiske visioner uden borgere, embedsmænd, frontmedarbejdere og virksomhe-

”Der er en tendens til, at politikerne i nogle sammenhænge smelter sammen med administrationen. Sat på spidsen er politik mange steder blevet reduceret til et mål om budgetoverholdelse. Det er ikke et godt udgangspunkt for politikudviklingen eller for dialogen med borgerne.”

*”Op af sofaen - anbefalinger til lokaldemokratiet”
Marianne Thyrring (2013), Økonomi- og Indenrigsministeriet.*

der. Embedsmændenes rolle er eksempelvis at sikre en effektiv drift, men deres erfaringer fra hverdagen er helt nødvendige, når vi skal sætte en ny kurs.”

Politikerne skal gå forrest

I 2013 blev Marianne Thyrring, tidligere departementschef i Miljøministeriet, nu direktør i DMI, udpeget af Margrethe Vestager til at tage temperaturen på det danske lokaldemokrati. Hun mener, at det er vigtigt at huske, at den, der skriver først, har et forspring, og uddyber:

”Mange steder ser vi, at forvaltningerne allerede har lavet et stort forarbejde, før politikerne overhovedet kommer på banen, og det indskrænker naturligvis politikernes ledelsesrum.”

Marianne Thyrring eksemplificerer med den lokale folkeskole:

”Embedsmændenes rolle er at estimere de økonomiske udsigter og antallet af børn. Politikernes rolle er at tage debatten om, hvordan skolen skal udvikle sig inden for den ramme.”

Helt så firkantet ser det dog ikke ud i Helene Bækmarks perspektiv. Hun har god erfaring med at bringe politikernes visioner i spil.

”Jeg har adskillige gange spurgt nyvalgte udvalgsmedlemmer om deres politiske visioner. En fortalte mig, at hendes største øn-

ske var, at alle borgere i kommunen havde nogen at drikke kaffe med. Det er en klar vision om en civilsamfundsudvikling, hvor mennesker trives og har en naturlig lyst til at være sammen med andre og deltage i det sociale fællesskab. Det sætter en meget klar retning, vi som forvaltning kan arbejde efter,” siger Helene Bækmark.

DISKUSSIONS- SPØRGSMÅL



- * Hvordan kan man arbejde med at videreudvikle politikerrollen, så den spiller sammen med de nye velfærdstendenser og den udvikling, velfærdslederne undergår?
- * Hvordan kan man udvikle nye former for samspil mellem velfærdsledere og politikere, som medtænker borgerne og andre samarbejdspartnere?
- * Hvilke af de beskrevne principper og roller i denne publikation kunne også gælde for politikere?

KILDER



- Anette Rock Larsen**, virksomhedskonsulent i Jobcenter Næstved i Næstved Kommune
- Bodil Thomsen**, chef for Borgerservice og IT i Sorø Kommune
- Birgitte Holm Andersen**, sundhedschef i Favrskov Kommune
- Christian Kofoed-Enevoldsen**, direktør og teamchef for det offentlige område i Mercuri Urval
- Dorthe Lysgaard**, projektchef for sundhed og trivsel i TrygFonden
- Elise Dittmann**, leder af Børnehuset Grønnebakken i Næstved Kommune
- Flemming Mølgaard**, direktør for DGI Østjylland
- Giulia Lorenzen**, leder af Teknisk Service og Rengøring i Sorø Kommune
- Hanne Dorthe Sørensen**, stifter og direktør for Lederskabelse.dk
- Ida Tang**, leder af plejehjemmet Rise Parken i Aabenraa Kommune
- Jacob Bundsgaard**, borgmester i Aarhus Kommune
- Jacob Storch**, direktør for Attractor i Rambøll Management Consulting
- Jesper Nygård**, administrerende direktør i Realdania
- Jesper Thyrring Møller**, kommunaldirektør i Hedensted Kommune
- John Hatting**, formand for Kriminalforsorgsforeningen
- Jørn Mühl**, skoleleder på Højmeskolen i Odense Kommune
- Jørgen Bruun**, chef for Familie og Forebyggelse i Esbjerg Kommune
- Kell Hartmann**, uddannelseskonsulent på University College Sjælland
- Lone Mortensen**, beboer i Rise Parken i Aabenraa Kommune
- Marianne Thyrring**, direktør for DMI
- Michael Juul**, sognepræst i Rise Sogn
- Morten Christensen**, medforfatter til "Kend din kerneopgave" og chefkonsulent i Frederiksberg Kommune
- Ole Juel Jakobsen**, direktør for Brugsforeningen for Middelfart og Omegn
- Per Laursen**, fabrikschef på Danish Crown
- Peter Hansen**, skoleleder på Skørping Skole i Rebild Kommune
- Peter Pedersen**, halinspektør i Ulstruphallerne i Favrskov Kommune
- Peter Scharff Smith**, seniorforsker ved Institut for Menneskerettigheder
- Peter Vinther Christensen**, direktør for Salling Bank
- Pia Hansen**, leder af Børneinstitution Rising i Odense Kommune
- Steen Hildebrandt**, professor ved Aarhus Universitet og formand og partner i Hildebrandt & Brandi A/S
- Steen Vinderslev**, kommunaldirektør i Middelfart Kommune
- Søren Bojer Nielsen**, direktør for Det Obelske Familiefond
- Thea Hass**, national chef i Ungdommens Røde Kors
- Trine Schaldemose**, udviklingschef i Mødrehjælpen
- Uffe Steiner Jensen**, forhenværende borgmester i Fredericia Kommune
- Vibeke Stage**, leder af Familiens Hus i Esbjerg

INDEKS



- Arne Nikolajsen: 5, 7, 8, 14, 44
 Anders Folmer Buhelt: 7, 19, 21, 34, 35
 Brugsforening: 23, 27, 28, 62
 Carsten Høy Gemal: 55
 Christian Kofoed-Enevoldsen: 42, 47, 62
 Civilsamfund: 5, 6, 9, 16, 40, 47, 61
 Daginstitution: 28, 29, 50, 53
 Dan Taxbøl: 55
 Det gode liv: 5, 10, 11, 23
 Det Obelske Familiefond: 36, 37, 62
 DGI Østjylland: 42, 54, 62
 Diskussionsspørgsmål: 61
 Effekt: 9, 33, 34, 36, 41, 42, 43, 44, 47, 58
 Effektojager: 18, 23, 25, 43
 Elise Dittmann: 19, 22, 28, 29, 62
 Embedsmænd: 60, 61
 Esbjerg Kommune: 5, 7, 14, 42, 44, 50, 51
 Fagforening: 15, 25, 26
 Familiens Hus: 42, 50, 51, 62
 Favrskov Kommune: 42, 54, 62
 Fonde: 34, 35, 36, 37, 51, 62
 Frivillig: 10, 14, 16, 21, 30, 31, 34, 35, 50, 51, 55
 Frivilligrådet: 7, 8
 FTF: 5, 7, 16, 26
 Fællesskabelse: 10
 Fællesskabsledelse: 42, 53
 Hanne Dorthe Sørensen: 42, 43, 62
 Helene Bækmark: 5, 7, 11, 60, 61
 Horsens Kommune: 5, 7, 10, 21, 32, 40
 Ida Tang: 20, 22, 30, 31, 32, 62
 Idrætsforening: 54
 Initiativdyrker: 18, 20, 43
 Jacob Bundsgaard: 60, 62
 Jakob Kyndal: 5, 7, 10, 11
 Jesper Kofoed-Melson: 13
 Jesper Nygård: 36, 37, 62
 John Hatting: 20, 23, 25, 26, 62
 Jørgen Bruun: 51, 62
 Jørn Mühl: 49, 62
 Kenneth Kristensen: 52
 Kerneopgave: 4, 10, 17, 18, 21, 29, 31, 32, 46, 47, 49, 56, 62
 Kirsten Møller Nielsen: 45
 Kompetencer: 9, 11, 14, 15, 16, 18, 29, 32, 33, 37, 42, 50, 51, 57
 Kriminalforsorgsforeningen: 20, 23, 25, 26, 62
 Ledelse indad: 17, 40
 Ledelse udad: 4, 17, 33
 Ledelsesret: 17
 Lederkollegier: 44, 49
 Lederuddannelse: 42
 Lederudviklingsamtaler: 42
 Lena Venborg Pedersen: 7, 10
 Lise Uhre Pless: 7, 40
 Lokalsamfund: 27, 29, 32, 41, 47, 52, 54
 Luisa Gorgone: 7, 16
 Marianne Thyrring: 61, 62
 Mathilde Tronegård: 7, 49
 Meningsskaber: 18, 21, 43
 Mercuri Urval: 42, 47, 62
 Mindset: 40
 Mødrehjælpen: 7, 29, 37, 42, 50, 51, 62
 Netværksmed: 18, 22, 43
 Næstved Kommune: 19, 22, 28, 29, 62
 OAO: 5, 7, 10, 40
 Odense Kommune: 5, 7, 11, 44, 49, 53, 60, 62
 Ole Juel Jakobsen: 27, 62
 Partnerskaber: 11, 34, 40, 42, 50, 56
 Peter Hansen: 44, 62
 Peter Sinding Poulsen: 5, 7, 10
 Pia Hansen: 49, 62
 Politikere: 5, 16, 41, 60, 61
 Principper: 4, 15, 16, 17, 18, 20, 37, 56, 57, 61
 Realdania: 36, 37, 62
 Rekruttering: 42, 57
 Relationer: 5, 6, 10, 11, 17, 22, 35, 41, 43, 44, 47, 60
 Ressourcer: 4, 10, 13, 14, 17, 18, 22, 40, 47, 57
 Resultatkontrakt: 41
 Roller: 4, 18, 43, 56, 57, 61
 Roskilde Kommune: 5, 7, 10, 42
 Salling Bank: 44, 54, 62
 Samarbejdspartnere: 17, 18, 21, 22, 23, 25, 28, 36, 40, 43, 47, 56,
 Sorø Kommune: 42, 53, 62
 Sprog: 57, 58
 Steen Hildebrandt: 44, 58, 62
 Steffen Svendsen: 5, 7, 38, 42, 53
 Styling: 9, 10, 16, 17, 18, 22, 23, 47, 57
 Trine Schaldemose: 62
 Udforsker: 18, 19, 43
 Uffe Steiner Jensen: 60, 62
 Ulla Koch: 5, 7
 Ulstrup: 42, 54, 62
 University College Lillebælt: 5, 7, 38, 42
 University College Sjælland: 5, 7, 62
 Velfærd: 4, 5, 8, 9, 10, 11, 14, 17, 32, 36, 37, 47, 53, 56
 Velfærdsleder: 4, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 36, 37, 40, 42, 54, 56, 61
 Velfærdsopgaver: 17, 52
 Velfærdspanel: 6, 11
 Velfærdsudfordringer: 5, 17, 43, 53
 Velfærdsydelser: 5, 47
 Vibe Klarup Voetmann: 7, 8
 Vibeke Stage: 50, 51, 62
 Yvonne Barnholdt: 5, 7, 10, 42
 Øvelse: 16, 18, 41, 56, 57, 58
 Aabenraa Kommune: 5, 7, 10, 30, 31, 62
 Aarhus Universitet: 44, 58, 62

