

OFFENTLIG LEDELSE 03

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

11



Hanne og Anita i grønt makkerskab:

NETVÆRK BANER VEJEN

Ledere i 17 kommuner løfter nu i flok
i Danmarks største miljønetværk. Læs mere side 17

Offentlig Ledelse/2011

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Tryk og produktion

Datagraf

Hjemmeside

www.offentligledelse.dk

Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Mette Marie Langenge,
HK/Kommunal

Redaktionen

Koordinator og redaktør:
Tina Juul Rasmussen
Telefon 28 76 56 54
Mail: tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Mette Ellegaard,
Dansk Socialrådgiverforening
Telefon 70 10 10 99
Mail: me@socialrdg.dk

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal
Lene Grumløse, HK/Kommunal
Telefon 70 11 45 45
Mail: chefgruppen@hk.dk

Bjarne Hesselbæk, Socialpædagogerne
Christian Jensen, Socialpædagogerne
Telefon 72 48 60 00
Mail: bhe@sl.dk

Adresseændring:

Lene Grumløse: telefon 33 30 44 08

Abonnement:

Fire numre pr. år: 196,- inkl. moms og porto.
Kontakt Lene Grumløse på tlf. 33 30 44 08
eller offentligledelse@hk.dk

Næste blad udkommer den 5. december
2011. Deadline for indlæg og annoncer er
den 7. november 2011.



Af Ulla Blok Kristensen
Afdelingsleder ved Hedebo-centret og
næstformand i Socialpædagogerne
ledersektion

Innovation kræver rammer, retning og tid

Vi skal som ledere i den offentlige sektor være kreative, innovative og omstillingsparate. Enhver, der ikke har begrebet det, bør gå stille med dørene og i hvert fald på papiret svare ja til alle tre ting – og så efterfølgende tænke konsekvenserne igennem.

Men der er samtidig brug for en begrebsafklaring af, hvad det vil sige, at den offentlige sektor og lederne her skal være innovative. Derfor er det også en fornøjelse at læse artiklerne i dette temanummer, som udfolder det mod, den åbenhed, kreativitet og ikke mindst handlekraft, der findes blandt ledere og medarbejdere i flere kommuner, der er nødvendigt for, at innovationen kan flyve højt. I Odense Kommune har medarbejdere på et botilbud for eksempel udviklet nye socialpædagogiske metoder med udgangspunkt i de behov, brugerne selv formulerer.

Tidligere professor i psykisk arbejdsmiljø, Tage Søndergaard Kristensen, sagde engang i en debat, citeret frit efter min hukommelse: "Kreativitet er at få de gode ideer. Innovation er at få nogen til at betale for at udvikle dem." Mange store private virksomheder har en udviklingsafdeling med budget og ansatte til at sikre innovation og fremskridt. Bør det samme ikke gælde i den offentlige sektor, hvis kravet om innovation skal tages alvorligt? Med pressede budgetter og en truende finanskriser har innovationen nok ikke de bedste kår alle steder i disse år.

Men hvis vi skal nå længere end skåltalerne og det glittede papir, vil en overordnet og målrettet styring af, hvad der ønskes i den enkelte sektor, i høj grad være på sin plads – for både teori og praksis skal nytænkes. Her kunne for eksempel professionshøjskolerne, KL, Socialministeriet, de faglige organisationer og fagfolk fra praksisfeltet passende spille sammen.

Jeg er sikker på, at de gode ideer findes og kan udvikles. Og det vil være en skam, hvis innovation ender med blot at blive en besparelsesøvelse frem for forbedringer i den offentlige velfærd og service.

“

Kreativitet er at
få gode ideer.
Innovation er at
få nogen til at
betale for at
udvikle dem.



Hæder til hverdagens helte

De kommunale ledere løser umulige udfordringer på niveau med superhelte. Det bliver de belønnet for med Den Kommunale Lederpris, som uddeles igen i år.

KOMMUNALE LEDERE leverer en superindsats og kan håndtere de velfærdsdilemmaer, kommunale ledelser befinder sig i. Den bedrift og disse kommunale superhelte har vi brug for, så derfor er det temaet for Den Kommunale Lederpris i år, forklarer institutleder Erik Lohmann-Davidsen fra Center for Offentlige Kompetenceudvikling (COK), der er sekretariat for prisen.

Trækkes i fra alle sider

Historier om ældre, der ligger forsømte hen i deres eget skidt eller elendige forhold for

børn i daginstitutionerne er hyppige i medierne. Og det kunne tyde på både dårlige ledere og medarbejdere. Men set fra et kommunalt ledersynspunkt er billedet et andet. Her er man presset af fire faktorer, der trækker i lederne fra alle sider, påpeger Erik Lohmann-Davidsen.

– Der er ikke penge nok og ikke personale nok, fordi vi ikke har råd til at ansætte dem eller ikke kan få kvalificeret arbejdskraft. Vi har et tungt bureaukrati, og endelig vil brugerne hele tiden have bedre ydelser, kun med fokus på sig selv, uden sans for fællesskabet.





MERE END 350 SUPERHELTE

Igen i år er indstillingerne til Den Kommunale Lederpris væltet ind. Da fristen udløb, var der kommet 354 indstillinger fra 78 kommuner. Til sammenligning blev 330 ledere fra 71 kommuner indstillet sidste år, som var første gang prisen blev uddelt. Blandt de indstillede udvælges ni ledere, som nomineres i tre kategorier: Topleder, afdelings- eller sektionsleder og institutionsleder. Der kåres tre vindere, som hver får 50.000 kr., og priserne uddeles i november i København. Bag prisen står 12 faglige organisationer, blandet andet HK/Kommunal, Dansk Socialrådgiverforening og Socialpædagogerne.

Læs mere på www.lederprisen.dk

Så billedligt set er den kommunale leder spændt ud med reb i fire retninger, og for at kunne håndtere det skal man altså være superhelt og kunne noget helt særligt. Det er dem, vi sætter fokus på med Den Kommunale Lederpris.

Og superhelte er der faktisk mange af, erfarer Erik Lohmann-Davidsen. Det viser de over 350 indstillinger, som er kommet til prisen. Fælles for superheltene er, at de har personlighed, gode ledelsesteknikker og er innovative. Individuelt har nogle en meget karismatisk personlighed, andre er særligt empatiske eller innovative, og nogle er meget teknisk orienterede, men deres grundvilkår er de samme.

– De har den samme evne til at få medarbejderne til at fungere optimalt. Forskellen på en superhelt og en kommunal leder er blot, at superhelten løser opgaverne alene, mens lederne gør det igennem medarbej-

derne. De mange indstillinger er også et tegn på stort engagement, når så mange medarbejdere gerne vil fremhæve deres ledere. Og det skal velfærdssamfundet overleve på, siger Erik Lohmann-Davidsen.

Men tror du, at lederne vil bryde sig om at blive fremstillet i rollen som superhelte?

– Ja, når vi gør det sagligt. For noget andet, som karakteriserer kommunale ledere er, at når tingene fungerer, så er de tilfredse. De er fagligt dybt dedikerede og optaget af sagen, og det er, hvad vi siger: Den ledelsesbedrift, de udøver, er relevant. Og samtidig siger vi, at mange rundt omkring gør en superhelteindsats i hverdagen. Vi har taget lidt fra det private, hvor man godt må fremstille sig selv som helte, men vi adskiller os fra dem ved at have fokus på de offentlige velfærdsverdier til alles bedste. ■

Kriser skaber tillid

Lederen, der har ført den kriseramte organisation sikkert igennem de oprørte vande, vinder medarbejdernes tillid. Det viser mange af indstillingerne til årets Kommunale Lederpris, som lektor Søren Voxted har analyseret.

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

ET RØNTGENBILLEDE af 60-70 af indstillingerne til årets Kommunale Lederpris afslører, at 'organisationen i krise' er en genganger. Det konkluderer lektor og ledelseksperter Søren Voxted fra SDU, som har læst indstillingerne. Og ellers ligner medarbejdernes bevæggrunde og motivation for at indstille lederen til årets pris i forbavsende grad sidste år, erfarer han.

– Chefens faglighed vejer stadig tungt, ligesom hans eller hendes empatiske evner og evne til at kommunikere med brugergrupper på alle niveauer også i år er gennemgående. Men til forskel fra sidste år er der mange fortællinger om organisationen i krise – dårlig ledelse, lukningstrusler, nedskæringer osv. Indstillingerne til prisen går



Prisen er jo ikke et objektivt udtryk for ledernes evner, men derimod et skulderklap som afspejler medarbejdernes begejstring.

så i høj grad på, at lederen har evnet at styre organisationen igennem krisen. Den historie så jeg ikke sidste år. Det afspejler jo dybest set det, prisen er udtryk for – at der er tillid og til-

tro til offentlig ledelse, og at de professionelle systemer ikke er ledelsesresistente – lederen betyder noget, konstaterer Søren Voxted, som også hæftede sig ved, at flere kvindelige ledere på det sociale område blev fremhævet for at altid at være til rådighed.

– De møder som de første om morgenen, går hjem som de sidste om aftenen og er altid til at få fat i. Spørgsmålet er jo, om det er noget, som skal præmieres.

Kan identificere sig med chefen

Søren Voxted påpeger, at han i år har læst indstillingerne 'frisk fra fad', hvor han sidste år fik et sorteret materiale at analysere på, og det kan spille en rolle for det billede, som tegner sig. Men sikkert er det, at institutions-



Lektor Søren Voxted var på talerstolen med en analyse af de kommunale leders kvaliteter, set med medarbejdernes øjne, da Den Kommunale Lederpris blev uddelt for første gang i november 2010.

lederens faglige identitet stadig spiller en vigtig rolle hos medarbejderne.

– I en tid med budgettilpasninger og forandringer er det vigtigt at have nogen at diskutere og identificere sig fagligt med, når der skal tænkes i muligheder og begrænsninger, så det går mindst muligt ud over kvaliteten af ydelsen. Det kræver faglig indsigt.

Nu er det anden gang, prisen uddeles – er der brug for den?

– Man skal huske på, at prisen jo ikke er et objektivt udtryk for lederens evner, men derimod for medarbejdernes oplevelse af lederne – et skulderklap, som afspejler deres begejstring. Så ja, på den måde er der brug for den. Jeg mener, at prisen har en styrke på de

indre linjer, men jeg tror ikke, at den har den store betydning for omverdenens billede af de offentlige ledere. For medierne er og bliver den dårlige historie altid bedre end den gode, mener Søren Voxted.

– Men at det aftvinger overskrifter, hver gang en ældre borger vanrøgtes eller et barn bliver klemmt, er jo netop udtryk for, hvor sjældent det sker. Der findes da uden tvivl offentlige organisationer, som er dybt nede i et morads, men det er langt fra normen, det ved vi jo. Og mange steder har man jo netop ansat dygtige ledere for at rette op, inden man havnede på forsiden af en avis, siger Søren Voxted og påpeger:

– Man skal også huske, at de medarbejdere, som indstiller deres leder til prisen, er

medarbejdere, der gør det nemmere at være leder. Netop i kriseorganisationer er man ofte meget motiveret for at bakke op og være loyal over for lederne. Jeg siger altid, at hvis jeg nogensinde skulle være koncerndirektør, skulle det være hos DSB. Med så stor krise ville hele organisationen være indstillet på succes, og derfor ville man som leder have nogle gode muligheder – lidt polemisk sagt. ■



Tryghedspuljen: Ansøgninger efterlyses

Indtil nu har kun 52 ansøgt om del i pengene i Tryghedspuljen, som blev oprettet 1. juni 2011 af KL og KTO. Puljens i alt 80 mio. kr. er afsat til at hjælpe afskedigede medarbejdere videre med efteruddannelse, sparring og kompetenceudvikling. Leder og medarbejder skal i fællesskab søge om puljemidlerne. Der kan søges op til 10.000 kr. per medarbejder. COKs kompetenceudviklingschef, Peter Høier, opfordrer lederne til at tænke puljemidlerne ind så tidligt som muligt i varslingsprocessen.

– Man skal have tilbuddet klar til den afskedigede medarbejder allerede omkring varslingsstidspunktet, så vedkommende så hurtigt som muligt kan etablere forudsætningerne for at komme videre i et nyt job. Situationen må og skal så vidt muligt bruges konstruktivt og offensivt, og her kan den professionelle bistand understøtte et nyt fokus på arbejdslivet.

Læs mere på www.tryghedspuljen.dk

Mød Ulrik, Pia og Peter

HK/Kommunal inviterer igen i år medlemmerne af deres chef-gruppe til to-dages konference med inspiration til den ledelsesmæssige hverdag og udvikling – og samvær med kolleger fra hele landet. Fokus er i år på udviklings- og uddannelsesaspektet, da Trepartsaftalen har sat gang i meget lederuddannelse i kommuner og regioner. Blandt navnene på programmet i år er filosof Pia Lauritzen, musiker Peter Bastian og håndboldlandsholdstræner Ulrik Wilbek.

Konferencen finder sted den 24.- 25. november på Munkebjerg Hotel ved Vejle. Se hele programmet og tilmeld dig inden den 1. oktober på www.hk.dk/kommunal under punktet "ledelse" og "arrangementer".



Vi bliver tyngt af gamle viden, praksis og rutiner. Derfor kan vi ikke se det, der er lige for øjnene af os. Vi indeholder selv kilden til løsningen, hvis vi kan give slip og lade være med at "downloade" gammel viden.

Allan Chang om professor Claus Otto Scharmers U-teori. Allan Chang underviser i U-teorien på FTFs Lederuge i oktober 2011.

Kilde: www.ftf.dk

Vi vil så gerne have, at du bliver lidt længere ...

Hver fjerde af de 46.000 ledere i kommuner og regioner er mellem 55-59 år. Og halvdelen af dem vil gerne trække sig tilbage, inden de bliver 65 år, viser en ny undersøgelse. Det er dog muligt at få flere af dem til at blive, hvis man får sat deres ønsker til senkarrieren på dagsordenen. Det er bl.a. mulighed for fortsat at arbejde med interessante opgaver, nedsat arbejdstid med delvis lønkompensation, fleksible arbejdstider og samme ansvarsniveau. Undersøgelsen er lavet af Væksthus for Ledelse, hvor flere end 2.000 ledere har deltaget.



Ledelse og økonomistyring

Der er afgørende forskel på offentlige og private virksomheder, og det skal tænkes ind, når man indfører nye styringskoncepter i det offentlige. Bogen sætter økonomistyring ind i en bredere sammenhæng, hvor både politiske rammebetingelser og klart ledelsesfokus spiller en rolle. Bogen er rettet mod uddannelse og videreuddannelse af offentlige ledere.

“Ledelse og økonomistyring i det offentlige” af Henrik Wisbech (red.), Hans Reitzels Forlag, 332 sider, 300 kr.



Er New Public Management død?

Styringen af den offentlige sektor er løbende til debat, og der er mange meninger om, hvilke styringsparadigmer, som er de bedste. Er man til New Public Management og for eller i mod afbureaukratisering? I bogen opfordrer forfatteren til mere fordragelighed i debatten og konstruktiv dialog mellem de lokale og centrale led.

“Styringsparadigmer i den offentlige sektor” af Leon Lerborg, Jurist & Økonomforbundets Forlag, 311 sider, 570 kr.



Til borgernes bedste

Christian S. Nissen er bl.a. tidligere generaldirektør i Danmarks Radio, men har også haft andre ledelsesjob i det offentlige. I bogen tager han læseren med på en rejse gennem de landskaber og kulturer, han har mødt på sin vej. Og skildrer den svære manøvre, det er, som offentlig leder at håndtere de ofte modstridende krav og muligheder.

“Lederskab – til borgernes bedste” af Christian S. Nissen, Gyldendal Business, 248 sider, 250 kr.



At fremelske innovationskompetence

Innovationskompetence er evnen til at skabe innovation ved at navigere effektivt i komplekse sammenhænge. Innovationspædagogik er at designe og tilrettelægge undervisningsforløb, som fremelsker den kompetence. Bogen tilbyder teoretiske modeller og nye praksisser til undervisere, projektledere og konsulenter i netop at fremelske innovationskompetence.

“Innovationspædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence” af Lotte Darsø, Samfundslitteratur, 192 sider, 299 kr.



Hæv overliggeren!

Alt for mange organisationer famler i blinde, når det handler om talentudvikling. Hvis talenterne skal foldes maksimalt ud, må overliggeren hæves. Talentudvælgelse, talentudvikling og talentfastholdelse er tre discipliner, som skal have et professionelt løft, mener forfatterne, som også gør op med myter som f.eks., at kun unge mennesker er talenter.

“Fra potentiale til talent” af Stig Kjerulf og Lone Shilling Andersen, Gyldendal Business, 264 sider, 300 kr.



Forandring kræver engagement

Ingen organisationer slipper uden om forandringsprocesser. Men mange glemmer, at det kræver stor energi hos medarbejderne konstant at være 'under ombygning'. Bogen giver bud på, hvordan du som leder kan hjælpe med at skabe mere energi, nærvær og engagement hos alle. For engagement skaber både større kvalitet, produktivitet og værdi for virksomheden.

“Dit engagement. Udfold din energi og bring dig selv og din organisation i topform” af Morten Dohrmann Hansen, Bent Kock og Mette Skøt, Lindhardt og Ringhoff Business, 240 sider, 475 kr.

Slip ideerne løs

Stram økonomi, demografisk pres og stigende forventninger til velfærden kalder på nye måder at servicere borgerne på. De offentlige ledere må skærpe opmærksomheden og sætte mål før middel, mener innovations-ekspert.

Af freelancejournalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk

Foto/illustration: Hung Tien Vu // hungogvu.com

BORGERNE HAR OPLEVET mange forbedringer, siden velfærdssamfundet blev skabt, men opgaverne bliver sjældent løst på helt nye måder. Nu gør det økonomiske og demografiske pres det imidlertid nødvendigt, at ledere og medarbejdere går radikalt til værks og begynder forfra med at indrette de offentlige velfærdstilbud. Innovation er ikke længere forbeholdt opfindere og designere, men vinder også indpas i den offentlige sektor.

– Udvikling forbedrer noget eksisterende, mens innovation hjælper os til at tænke i, hvordan vi laver ydelsen helt om, så den bliver bedre og måske kan løses med færre hænder. Vi skal være parat til at tænke ud af de vante rammer, og det er sjovt, fordi man bruger sig selv endnu mere til at gøre en forskel for borgerne, siger innovationsdirektør Stine Carsten Kendal fra tænketanken Mandag Morgen.

Og netop fordi samfundet forandrer sig med stadig stigende hast, er innovationen uundgåelig, mener hun.

– Økonomien bliver stadig mere presset, og vi ved, at der bliver flere og flere ældre. Vi ved også, at borgernes forventninger til service vokser, så alt i alt er vi nødt til at løse opgaverne på nye måder. Og vi er nødt til at være flere om at finde ud af, hvordan det kan lade sig gøre.



TEMA: Innovation – tænk ud af boksen

På en innovativ arbejdsplads møder ledere og medarbejdere udfordringerne ved at tænke de sædvanlige arbejdsgange ud af boksen og på tværs af organisationen. Målet er nye løsninger, som giver bedre velfærd for færre penge og med mindre arbejdskraft.



Presset skærper opmærksomheden

De offentlige ledere er i gang – med skærpet opmærksomhed på, at det er nødvendigt at finde på nye løsninger. Det fremgår af Mandag Morgens panel med 3.100 velfærdsledere. Og sidste år uddelte KL for første gang priser til to kommunale innovationsprojekter. Men innovation kræver målrettet arbejde, understreger Stine Carsten Kendal.

“

Vi skal være parat til at tænke ud af de vante rammer, og det er sjovt, fordi man bruger sig selv endnu mere til at gøre en forskel for borgerne.

– Vi kommer let til at tale om timer og teknologi, men ved innovation ser vi først på kerneydelsen: Hvad vil vi opnå? Først derefter finder vi midlet. Mennesket har til alle tider været i stand til at innovere. Vi skal bare gribe det an på den rigtige måde i den offentlige sektor. ■

HVAD ER INNOVATION?

- › kendt eller ny viden kombineret på en ny måde eller bragt i anvendelse i en ny sammenhæng
- › ideer omsat til bedre praksis, som altid skaber merværdi
- › en eksperimenterende tilgang, der er driftig, dristig
- › en måde at forholde sig til opgaverne på – en innovationskultur
- › resultater, der ikke kendes på forhånd.

Kilde: MidtLab, Region Midtjylland

Jubii, vi tog fejl!

Men vi blev klogere og prøvede så en anden vej. Det er essensen af innovation. Og det kræver mål, mod og handlekraft at tænke i helt nye baner, mener eksperter.

Af freelancejournalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk

Foto/illustration: Hung Tien Vu // hungovu.com

KL UDDELER INNOVATIONSPRIS

For at sætte fokus på, hvordan kommuner innoverer i praksis, uddelte KL i 2010 for første gang to innovationspriser – til et projekt, som skaber banebrydende nytænkning og til et, der med små midler skaber innovativ merværdi. Vinderne var Fredericia og Odense Kommuner for projekterne "Længst muligt i eget liv" (om forebyggelse for ældre frem for klassisk pleje) og "Når innovation giver arbejdsglæde" (om at tage afsæt i brugernes ønsker – læs artiklen side 14).

I år uddeles priserne på Innovationsdagen den 7. december i Odense Congress Center.

Sidste frist for tilmelding til konkurrencen er torsdag den 27. september. Læs mere og find ansøgningsskemaer på www.kl.dk/innovationspris.

INNOVATION HANDLER OM at sætte helt ny viden i spil, bruge ny teknologi eller kendt viden på nye måder, så man opnår bedre resultater for de samme eller for færre penge.

– Det er ikke innovation at lave indsko-

lingen i folkeskolen på en ny måde, hvis det koster 20 millioner kroner. Man skal spørge sig selv, hvordan man kan give borgerne bedre service med færre hænder og færre ressourcer, siger innovationschef Annemette Digmann fra Region Midtjylland.

Så på sin vis er det en gave, at den offentlige sektor er så presset på økonomi, demografi og borgernes høje forventninger. Det er en god drivkraft for innovation.

– Ford havde næppe bygget en bil af majsstivelse, hvis ikke der var mangel på stål i verden. Det er, når man står over for problemer, at der for alvor sker noget, konstaterer Annemette Digmann.

Den store opgave er at forstå borgernes behov, mener innovationschef Christian Bason fra den tværministerielle enhed Mind-Lab, der involverer borgere og virksomheder i at skabe bedre offentlige løsninger.

– Innovation begynder med borgernes perspektiv. Man skal udvikle sammen *med* borgene – *ikke* til dem. Og det er nemmere sagt end gjort, siger han.

Et billede af fremtiden

Ifølge Annemette Digmann ved man ikke

præcis, hvilke rammer der skal være til stede for at skabe innovation, men der er nogle forudsætninger.

– Lederen skal have et billede af den ønskede fremtid. Man kommer let til at bygge et nyt sygehus ud fra det, vi kender, men det

“

Man kommer let til at bygge et nyt sygehus ud fra det, vi kender. Men det duer ikke, når forskere siger, at de kan printe levende organer om ti år.

duer ikke, når forskere siger, at de kan printe levende organer om ti år. Du er nødt til at have et mål at bevæge dig hen imod.

Innovation kræver mod og handlekraft af lederne, for de har ansvaret for at drive processen, mener Christian Bason.

– Lederne skal skabe rammerne, men de gode ideer kan komme alle mulige steder fra. Innovation kræver flade hierarkier, og at man

er orienteret mod projektarbejde, så medarbejderne kan bringe deres kompetencer, erfaringer og ideer i spil.

Organisationen var kompleks

Faglighed kan imidlertid stå i vejen for innovation, fordi det er svært at forestille sig sit eget område radikalt anderledes, har Annemette Digmann iagttaget. F.eks. er lærere og skoleledere ikke de bedste til at se, hvordan man skaber en skole med halvt så mange lærere, fordi de er uddannet til at tænke skole på en bestemt måde.

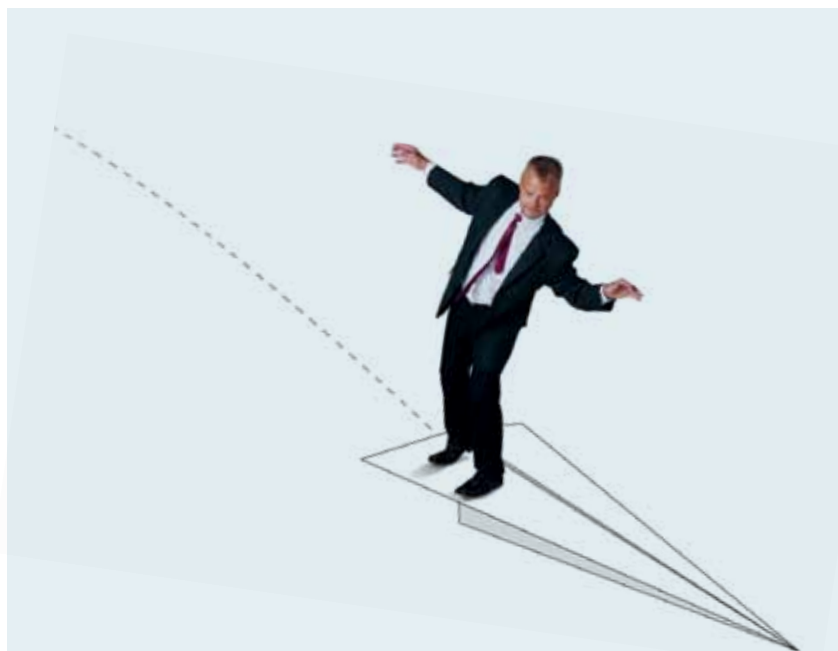
En vej frem er at bringe andre faggrupper i spil, mener Annemette Digmann. Hun giver et eksempel med en ledende overlæge, der bad en gruppe læger og sygeplejersker se på, hvem som først skulle til – kirurgen eller medicineren – når en patient på afdelingen fejlede mere end én ting.

– Da de ikke nåede frem til et resultat, inviterede overlægen en industriel designer, som efter et par timer konkluderede, at det ikke var patienterne, der var komplicerede. De var bare syge. Men organisationen var kompleks. Det er svært at se, når man går i den til daglig, men nu var vejen banet for et sengeafsnit for disse patienter, siger Annemette Digmann.

Vi blev klogere

Også lederne selv kan være en hindring for nye ideer, fordi de straks forestiller sig alt det, der kan gå galt.

– Ledere er hurtige til at forudse, hvilke problemer en beslutning kan give i det politiske system. Derfor kommer de let til at sige nej til ideer, de burde have sagt ja til. Vi er nødt til at have politikerne med på, at det er nødvendigt at eksperimentere med nye løsninger. Samtidig er evaluering helt essentielt. Man skal være parat til at sige: ”Jubii, vi tog fejl, men vi blev klogere af det”, hvorefter man prøver en anden vej, siger Annemette Digmann. ■



Slå en skævert

Ledere og medarbejdere kan ikke tage på et kursus og lære at være innovative, mener direktør Ib Oustrup fra Center for Offentlig Kompetenceudvikling.

– Man kan ikke sige til folk, at nu skal de være innovative. Men man kan udfordre deres praksis og selvforståelse ved f.eks. at lade forskellige faggrupper arbejde sammen. Det er, når lærere og pædagoger arbejder sammen om vanskelige børn, at der kan opstå noget nyt og spændende, siger han.

Selvom direktøren ikke tror på, at man kan lære om innovation på et abstrakt plan, ligger der megen uddannelse i innovativ tankegang for både ledere og medarbejdere.

– Al erfaring viser, at innovation kommer ved, at man spiller sammen på en ny måde. Tænk bare på it-teknologien. Den er enormt brugerstyret, og det er den tankegang, der skal gennemsyre organisationen. Derfor laver vi konkret strategiudvikling med kommuner, hvor vi bringer ledere sammen på tværs af sektorer om at udvikle f.eks. hjemmepleje, folkeskole eller administration med velfærdsteknologi.

Innovation handler om at give gode ideer optimale vækstvilkår, mener Ib Oustrup.

– Ledere kan let føle sig presset til at kontrollere og jage fejl, men man vil slå nogle skæverter, når man arbejder innovativt, fordi vi bevæger os i ukendt farvand. Alle vores forløb er bygget op som en virtuel træningsbane, hvor man kan øve sig, uden at det får virkelige konsekvenser. Og det er ikke sikkert, at ordet innovation nogen sinde bliver nævnt. ■

“
Man vil slå nogle skæverter, når man arbejder innovativt, fordi vi bevæger os i ukendt farvand.”

Terrortrusler kan motivere

Hvis det er svært at få medarbejdere til at tænke i helt nye baner, kan det hjælpe at spille på deres motivation for udfordringer som ungdomsledighed, klimaudfordringer og terrortrusler – grunden til at, de arbejder i det offentlige.

Af freelancejournalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk

Foto/illustration: Hung Tien Vu // hungovu.com

SKAL MAN FINDE den hellige gral i innovation, skal man væk fra reaktioner som: "Det kan ikke lade sig gøre", "Det har vi prøvet" og "Vi plejer ..."

– I det private har man begreber som copyright, patent og mærkevarer, fordi man lynhurtigt stjæler ideer fra hinanden. I det offentlige er der tendens til at gøre som altid, og her er ikke en stor belønning som incitament til at prøve nye veje. Tværtimod fører det ofte til bøv, siger innovationschef Christian Bason fra den tværministerielle udviklingsenhed MindLab.

Han mener, at offentligt ansatte går på arbejde for at gøre noget for borgerne – de har bare glemt det. Derfor ser de verden fra systemets synsvinkel, og det mønster skal man bryde.

– De fleste arbejder til en lavere løn, end de kunne få i det private, fordi komplicerede problemstillinger som ungdomsledighed, klimaudfordringer og terrortrusler motiverer dem. Det kan lederen bruge som afsæt til at motivere dem til at finde nye løsninger til gavn for borgerne, siger Christian Bason.

Netop borgerne er ofte det rigtige sted at begynde, men det er tit der, man slutter.

– Det er en udbredt misforståelse, at vi skal lave borgerne om. Det er os, der skal blive bedre til at forstå deres virkelighed, så vi

“

Det er en udbredt misforståelse, at vi skal lave borgerne om. Det er os, der skal blive bedre til at forstå deres virkelighed.

kan redesigne arbejdsgange, organisationsstrukturer og it-systemer. Vi skal ikke holde mikrofonen op for borgerne og bede dem om ideer, men lytte til deres behov. Så har de offentligt ansatte erfaringer og kompetencer til at udvikle relevante løsninger, siger Christian Bason.

Hvorfor siger de nej?

I Region Midtjylland eksperimenterer innovationschef Annemette Digmann med at involvere medarbejderne og har for eksempel holdt oplæg på en ungdomsuddannelse med et stort frafald.

– De unge vil ikke fastholdes, men vi kan bruge deres viden om, hvordan skolen skal være, for, at de kan holde den ud. En lærer spurgte, hvordan de dog skulle få tid til at finde ud af det. Det er et fremragende innovationsspørgsmål, så jeg bad dem undersøge, hvorfor de oplevede, at driften fyldte det hele.

Det havde de svært ved at sige nej til, og det viste sig, at de havde utrolig mange møder. Man kan altid begynde der, hvor medarbejderne føler, det brænder på.

Et andet eksempel er en leder med 100 medarbejdere i sin forvaltning. 20 af dem ville ikke være med til at arbejde med innovation.

– Lederen ville bare lade dem være i fred, men hvorfor ikke bede dem analysere, hvorfor de siger nej? Man kan altid gøre noget andet, end det man plejer, siger Annemette Digmann. ■

INNOVATION I HVERDAGEN

Væksthus For Ledelse har udgivet en pjece med 10 enkle veje til, hvordan ledere i kommuner og regioner kan skabe innovation i deres hverdag. Pjecen 'Innovation i hverdagen' kan downloades på www.lederweb.dk under Innovation/Seneste publikationer.

Rykker ud samme dag

I frustration over en træg arbejdsgang fandt en gruppe sagsbehandlere i Københavns Kommune en radikal anderledes måde at løse opgaverne på.

Af freelancejournalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk

Foto: Torben Nielsen

INDEN EN KLAGE OVER STØJ fra en byggeplads fandt vej til toppen i sagsbehandlerens bunke, var håndværkerne ofte rykket videre til nye opgaver. Det var ikke tilfredsstillende for klagerne, men heller ikke for medarbejderne i Team for Miljøgener i Københavns Kommune.

Det fik den halve snes sagsbehandlere til at sætte sig sammen for at finde ud af, hvordan de kunne gøre deres team til det mest attraktive i Center for Miljø.

– Vi ville skabe gode oplevelser for os selv, klagerne og de "anklagede". Det er vigtigt, at man føler sig hørt, forstået og taget alvorligt, så i stedet for blot at lave en støjmåling, når en borger mener, at et værtshus spiller for høj musik, bringer vi nu parterne i dialog. Så kan de også bedre tale sammen næste gang, der er et problem, fortæller miljøtekniker Jesper Hansen.

Beroliger bekymrede borgere

En konkret forandring blev også, at sagsbehandlerne, som tidligere delte klagerne i mellem sig hver tiende dag, nu gør det hver morgen og rykker ud på åstedet samme dag eller senest dagen efter.

– Klagerne er både overraskede og glade for, at vi rykker hurtigt ud. F.eks. klagede en gravid kvinde over lugtgener fra cykelsmeden under sin lejlighed, men vi kunne berolige hende med, at hans produkter ikke var farlige. Hvis vi først var kommet efter tre uger, havde hun haft tid til at forestille sig det værste, siger Jesper Hansen.

Et heldigt sammenfald af flere forhold gjorde sagsbehandlerne i den lille enhed i stand til at tænke innovativt, vurderer han.

– Vi kan godt lide hinanden, der er ildsjæle i gruppen, og jeg selv var lige kommet til fra en opfindervirksomhed og var vant til at tænke i nye baner. Min chef sagde, at han havde ansat mig til at være den uartige dreng i klassen. Det var meget inspirerende for mig.

Udvikling stadig på dagsordenen

Afgørende var også, at arbejdsgangene ikke



Lader medarbejderne eksperimentere

Hanne Damsted Vilsbøll, 48 år, uddannet kemiingeniør. Har været områdechef i Center for Miljø i Københavns Kommune i godt tre år med ansvar for miljøgener og Grønne Erhverv. Har 20 års ledererfaring fra det private erhvervsliv, senest som chef for varesikring i COOP Norden.

blev ændret af ledelsen, men af sagsbehandlerne, mener Jesper Hansen. Det er områdechef Hanne Damsted Vilsbøll enig i. Hun blev leder af teamet umiddelbart efter omlægningen og oplevede medarbejderne som meget motiverede.

– Det kan kun blive en succes, når de selv er med til at skabe forandringerne. Man er en dårlig leder, hvis man ikke giver medarbejderne lov til at eksperimentere, når man ser den energi, det udløser, siger Hanne Damsted Vilsbøll.

I dag holder teamet stadig fast i den innovative tilgang ved jævnligt at huske hinanden på, hvor de kom fra, og hvor de gerne ville hen.

“

Man er en dårlig leder, hvis man ikke giver medarbejderne lov til at eksperimentere, når man ser den energi, det udløser.

– Det er altid sundt at se på, hvordan vi løser opgaverne, så vi taler løbende om, hvordan vi bliver ved med at udvikle os, siger Hanne Damsted Vilsbøll. ■

“Ingen rammer plet hver gang”

Lederen skal stille uddybende spørgsmål, når medarbejdere afprøver nye måder at løse opgaverne på, understreger sidste års vinder af KL's lille innovationspris. Og hvis et forsøg slår fejl, er det bandlyst at udbrøde: "Hvad sagde jeg?"

Af freelancejournalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk

Foto: Torben Nielsen

MEDARBEJDERE PÅ beskyttede værksteder har altid vidst, hvad der var bedst for udviklingshæmmede at beskæftige sig med. De skulle bare lige hjælpe beboerne til at forstå det.

Sådan var det også på Odense Værkstederne – tre beskæftigelses- og aktivitetssteder for personer med betydelig og varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne.

Men ikke længere – sidste år fik et af værkstederne KL's lille innovationspris for at have udviklet socialpædagogiske metoder, der tager udgangspunkt i brugernes ønsker, som spænder over alt fra fodbold på stor-skærm til en tjans i køkkenet.

– I stedet for at antage noget på forhånd stiller vi os uvidende. Forskellen er, at personalet lytter meget mere til brugerne og leger med tanken om, hvad der kan lade sig gøre. Det vender op og ned på den måde, vi tænker organisation, faglighed og indhold i vores

stillinger på, siger lederen af værkstederne, Annette Lund.

Odense Værkstederne blev skubbet i gang af et KL-projekt, hvor deltagerne blev understøttet i innovation af blandt andre designere og var sammen med folk fra andre faggrupper. Men man behøver ikke deltage i et projekt for at komme på innovative tanker, mener Annette Lund.

– Det afgørende er, at man tror på, at brugerne er eksperter i deres eget liv, siger hun.

Overfortolkede brugernes ønsker

Hvis ikke man tør lade medarbejderne lede sig selv, når man ingen vegne med innovation, mener Annette Lund. Selv henter hun sit mod fra, at hun som leder vil udvikle værkstedernes tilbud i dialog med medarbejderne.

– Min fornemste opgave er igen og igen at sige på personalemøder, hvad vi er til for, så alle husker det. Samtidig skal jeg skabe en

eksperimenterende kultur, hvor der er plads til at fejle, for medarbejderne kan ikke ramme plet hver gang.

Det er brugernes ønske om at lave teater et godt eksempel på. Et lokale blev indrettet med scene og en skuespiller ansat. Men et år senere syntes brugerne ikke, det var sjovt mere.

– I vores ører lød teater som en gammel drøm, så vi overfortolkede deres ønske og glemte, at de ikke har tålmodighed til at vente et halvt år på, at en forestilling bliver klar. I stedet for straks at sætte scenen skulle vi have spurgt ind til, hvad de mente, da de gav os stikordet teater, siger Annette Lund.

Pas på fejlfinderen

Det er grænseoverskridende at give plads til eksperimenter, erkender hun.

– Der ligger en fejlfinder dybt begravet i os alle, men det går ikke at reagere med et



Holder fokus på brugerne

Annette Lund Petersen, 45 år, uddannet socialpædagog og sociolog, har taget kurser i det gamle Fyns Amt for ledere af beskyttede værksteder. Blev ansat som leder af Odense Værkstederne for tre et halvt år siden. Var inden da leder af Tarup gamle præstegård, et aktivitetstilbud for senhjerneskadede.

”hvad sagde jeg?” Tværtimod er det befriende for medarbejderne, at jeg holder fast i, at vi arbejder innovativt for at skabe et godt sted for brugerne.

Selv om medarbejderne i udstrakt grad har frie hænder, ser Annette Lund det som en ledelsesopgave at spørge ind til, hvorfor de gør, som de gør.

– De må ikke tro, jeg beder dem uddybe deres ideer, fordi jeg synes, de er dårlige. Jeg spørger, fordi jeg vil have dem til at kvalificere ideerne, og til hverdag gør vi en dyd ud af at sige, at vi tester en løsning. En bilproducent



En bilproducent foretager måske 80 test, før han har den rigtige løsning. Vi behøver heller ikke ramme rigtigt i første hug.

foretager måske 80 test, før han har den rigtige løsning. Vi behøver heller ikke ramme rigtigt i første hug. Det betyder meget for vores måde at tænke på.

Svært at bryde rutiner

Tidligere var de 80 medarbejdere tilknyttet et bestemt værksted. Som et resultat af innovationsprocessen cirkulerer de nu mellem værkstederne, alt efter hvem der bedst kan imødekomme brugernes aktuelle ønsker. Men det har været en udfordring at få medarbejdere til at bryde deres rutiner, især når de har haft 25 og 40 års jubilæum.

– De ved, hvad de har, og ikke, hvad de får, så for ikke at skabe modstand har vi lovet hinanden i ledergruppen, at vi aldrig må sige, at det, medarbejderne har ydet i årenes løb, har været noget skidt. Tværtimod tager vi det bedste af det, siger Annette Lund.

Nogle har brug for tid til at vænne sig til den nye måde at arbejde på, men fordi ledelsen holder fast i, at fokus skal ligge på, hvad brugerne vil, kommer langt de fleste medarbejdere stærkt igen.

– I ledelsen har vi hele tiden fokus på, om nogen ikke fungerer i vores måde at arbejde på, men nu handler det mere om, at en medarbejder måske ikke altid har lige meget overskud til at gå i dialog med brugerne, siger Annette Lund. ■

Tør de fjollede spørgsmål

I Gladsaxe Kommune udfordrer en ny plan på det psykosociale område den kommunale søjlestruktur. Nu skal der tænkes på tværs af alle forvaltninger.

Af freelancejournalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk

Foto: Torben Nielsen

BORGERE MED PSYKOSOCIALE problemer vil gerne bidrage til samfundet. I Gladsaxe har kommunen sat sig for at finde frem til deres ressourcer og kompetencer. En af metoderne er, at alle forvaltninger skal kende til principperne bag psykosocial rehabilitering.

Det fremgår af en plan, der frem mod 2020 skal sikre, at borgere med psykosociale handicap får bedre forudsætninger for at benytte sig af normalsamfundets tilbud. Og planen udfordrer den kommunale opbygning i søjler, mener lederen af det psykosociale område, Jonny Holme-Pedersen.

– Borgeren skal tildeles en koordinerede sagsbehandler, som skaber kontakt til fx jobcenter, pensionsafdeling og distriktspsykiatri. Det bryder med bestiller-udfører modellen, fordi sagsbehandleren ifølge vores plan skulle kunne komme fra hvilken som helst forvaltning. Den udfordring skal vi eksperimentere med.

Drift kan forstyrre ideer

For at gøde jorden for nye tanker har Jonny Holme-Pedersen haft brugere og medarbej-

dere igennem et fælles kompetenceforløb om brugerindflydelse. Og som leder skal han også selv være parat til innovation.

– Hvis al min tid er fyldt med drift, risikerer jeg at blive irriteret, når der kommer nye



Hvis al min tid er fyldt med drift, risikerer jeg at blive irriteret, når der kommer nye ideer på bordet.

ideer på bordet. Jeg skal have tid til at være nysgerrig og til at granske, hvad det er for spørgsmål, jeg ikke tør stille af frygt for, at andre synes, de er fjollede. Kan vi fx sørge for, at om ti år er halvdelen af de ansatte tidligere brugere, selv om det betyder, at nogle af de professionelle så ikke skal være her? ■



Bruger tid på nysgerrighed

Jonny Holme-Pedersen, 59 år, uddannet socialrådgiver, forstander på botilbuddet Nybrogaard i Københavns Amt i 2003 (nu Gladsaxe Kommune) og leder af det psykosociale område i Gladsaxe Kommune siden 1. august 2010 med base i aktivitets- og uddannelseshuset Carlshuse. I gang med en efteruddannelse i livsfilosofi.



Dilemmas faste coach

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

Fokus på udvikling – ikke forandring

Dilemma: Som leder ønsker du medarbejdernes opbakning til og engagement i innovation. Men de beder åbenlyst om arbejdsro efter sparerunder og organisationsændringer. Hvad gør du?

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

Der er en væsentlig forskel på sparerunder og innovation. Besparelser – og muligvis også organisationsændringer – signalerer noget negativt og demotiverende. Innovation derimod er positivt ladet. Det er nyt og spændende. Noget der kan gøre arbejdet smartere, lettere og bedre. Derfor er det ikke en selvfølge, at udmattelse efter sparerunder og organisationsændringer spænder ben for medarbejderes engagement i innovative processer.

Som leder skal du dog være opmærksom på, at innovation kan opleves som en forandringsproces. Vi mennesker reagerer ofte negativt på forandringer. Vi kan ikke lide det nye og utrygge. Vi kan på den ene side blive bange for at miste vores job, vores position, vores opgaver eller kolleger. På den anden side har vi alle i vores psyke en vilje til udvikling. Vi vil gerne blive bedre, hurtigere, rigere, gladere osv, og forbinder altså udvikling med noget positivt – i modsætning til forandring.

Styr med klar kommunikation

Den gode leder mestrer kunsten at få medarbejdere til at opfatte en innovationsproces

som en mulighed for udvikling – og ikke som en udefrakommende forandring. Det er en hårfin balance, du som leder først og fremmest styrer med klar og tydelig kommunikation. Du skal gentagne gange forklare dine medarbejdere nødvendigheden af innovation og lægge vægt på, hvilke perspekti-

“

Døm ikke udfaldet af processen for tidligt, for de medarbejdere, der reagerer negativt i starten, kan være de mest positive i slutningen.

ver innovation rummer. Hver enkelt af dine medarbejdere skal erkende, forstå og acceptere vigtigheden af at gå aktivt ombord i en innovationsproces. De skal se perspektiver for jeres fælles arbejdsplads og især personlige muligheder i form af for eksempel bedre

karriereveje, mere spændende opgaver eller et bedre arbejdsmiljø. I samme øjeblik dine medarbejdere ser et personligt incitament til accept, vil de mentalt give projektet grønt lys og arbejde med i stedet for imod. Og så flytter tingene sig.

Ha' is i maven

Som leder skal du også have is i maven og vente på, at accepten indfinder sig. Det kan tage kort eller lang tid. Døm ikke udfaldet af processen for tidligt, for de medarbejdere, der reagerer negativt i starten, kan være de mest positive i slutningen. Og de medarbejdere, der var tændte i starten, kan ende med at være udmattede og mindre entusiastiske i slutningen. Det er uforudsigeligt.

Vær tålmodig og erkend, at dine medarbejderes accept er nødvendig for at få energi, entusiasme og drive i din afdelings innovation. Accept er nødvendig for at se resultater.

■



Grønt netværk skaber lovændringer

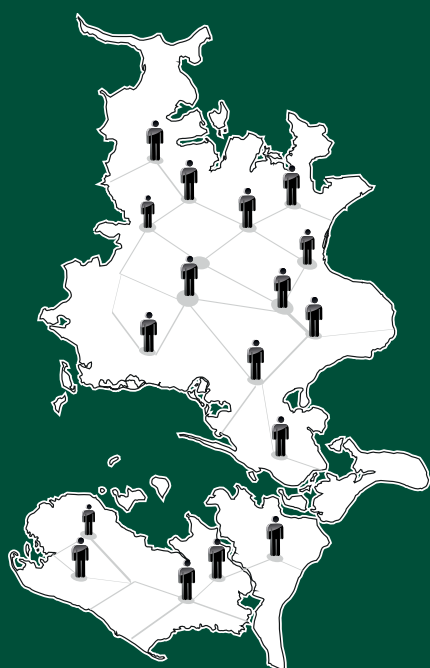
Fagligheden topper i et veludbygget natur- og miljønetværk på tværs af Region Sjællands 17 kommuner – landets måske største.



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

Foto: Torben Nielsen

NETVÆRK – SÅDAN GØR DE



Det sjællandske natur- og miljønetværk omfatter de 17 kommuner i Region Sjælland og er med både chef- og faggrupper nok det mest veludbyggede netværk i landet. Og strukturen er knivskarp: De ti faglige grupper har hver nedsat en bestyrelse og formuleret et sæt vedtægter, som chefgruppen har godkendt. Grupperne mødes fire-otte gange om året, og værtsrollen går på omgang. Inden mødet skriver værten en dagsorden, som alle kan komme med input til, og der er altid emner nok til et møde på tre-fire timer.

På møderne fortæller de også hinanden om sager og løsninger, som kan være relevante for andre. De arrangerer ekskursioner eller temadrøftelser, hvor de måske inviterer en udefra til at holde oplæg. Og de deler erfaringer.

– For eksempel har Odsherred Kommune lige lavet et godt materiale om kystbeskyttelse, som vi andre også kan bruge. På den måde højner vi kvaliteten i hinandens arbejde, siger Hanne Stensen Christensen, miljøchef i Næstved Kommune.

Hvordan beskytter vi bedst kysten? Hvordan forholder vi os til landmanden, der ønsker at nedlægge en sti? Hvordan kan vi samarbejde med borgere om at bevare naturen?

Der er mange udfordringer for natur- og miljømedarbejdere i kommunerne. Og ofte sidder der kun ganske få, der skal kunne det meste. Men ikke i de 17 kommuner i Region Sjælland. Her fandt cheferne inden for natur- og miljøområdet sammen i et stærkt netværk, allerede inden kommunalreformen spredte det tidligere amts specialister ud på nye arbejdspladser.

Da netværket viste sig at være en succes, etablerede cheferne også ti faglige netværk for medarbejderne. Faggrupperne er inddelt efter emner som landbrug, drikkevand og jordforurening. På den måde har alle medarbejdere "kolleger" på tværs af kommunegrænserne, selvom de sidder alene med opgaverne på deres arbejdsplads.

Vi løfter godt i flok

– Før kommunalreformen var jeg bekymret for, om vi ville tabe faglighed. Men i kraft af vores netværk har vi faktisk en meget høj kvalitet i vores arbejde. Jeg er positivt overrasket over, hvor godt vi løfter i flok, siger miljøchef Hanne Stensen Christensen fra Næstved Kommune.

Hun deltager i chefgruppens netværk og er samtidig kontaktperson for det faglige netværk, der angår vandløb. Dialogen med chefer fra de andre kommuner er med til at opfylde Hanne Stensen Christensens behov for at tale om ledelsesudfordringer med ligestillede.

– Som miljøchef i Næstved Kommune er jeg jo alene om de faglige problemstillinger på mit felt. Derfor har jeg stor gavn af netværket, siger hun og tilføjer, at hun til enhver tid kan kontakte de andre telefonisk eller på mail, hvis hun har behov for det. Og via det veletablerede netværk

kan kommunerne også hurtigt informere hinanden, hvis de hører om noget nyt, der vedkommer alle, for eksempel nye støt-teordninger.

Fik gennemført lovændring

– Netværket giver også pondus, siger Hanne Stensen Christensen og fortæller, at natur- og miljøcheferne i de 17 kommuner på et tidspunkt gik sammen om en henvendelse til Miljøstyrelsen og KL om oprensning af olieforurenet jord i villahaver, hvilket resulterede i en lovændring.

– Kommer der omvendt krav om mere samarbejde på tværs af kommunegrænser om konkrete opgaver, så kan vi lynhurtigt sætte det i værk. For vi kender allerede hinanden godt, konstaterer Hanne Stensen Christensen.

Livline til eksperter

Også de faglige medarbejdere sætter pris på formaliserede netværk. Anita Pedersen arbejder bl.a. med naturbeskyttelsesloven i Guldborgsund Kommune.

– Jeg deltager i det, vi kalder naturnetværket, og det er jeg rigtig glad for. På nogle områder kan jeg stadig føle mig lidt grøn, og hvis jeg ikke internt i min temagruppe i kommunen kan afklare en problemstilling, er det godt at kunne søge hjælp i netværket, hvor andre har mere ekspertise eller erfaring, siger hun.

Står Anita Pedersen overfor en ny udfordring, kan hun altid ringe eller maile en af kollegerne i netværket. Måske har de fundet en praktisk løsning på opgaven, som hun kan bruge.

– Det kan også bare være hjælp til, hvor jeg finder mere info om et emne, siger hun og prioriterer derfor møderne i det faglige netværk højt, fordi hun altid får noget ud af dialogen med de andre. Dog er der meget langt fra Guldborgsund til f.eks. Kalundborg Kommune.

– Regionen er geografisk meget stor,

Hold dig fit for fight

Mere end hver fjerde leder ville gerne være med i et netværk, men er det ikke.

Det viser en rundspørge blandt ca. 1.300 OAO-ledere. Og netværk kan netop være der, hvor du som leder også sikrer dig, at du kan leve op til de stadigt voksende krav til din ledelsesmæssige, din fag-faglige og din personlige præstation.

– Uddannelse er selvfølgelig en vigtig måde at holde sig *fit for fight* på, men et andet væsentligt "fitnessparameter" er et godt netværk – eller måske endda flere gode netværk. De kan både sikre dig opdateret, faglig viden og være der, hvor du får uvildig, ledelsesmæssig supervision og sparring. Faktisk kan det netop være nødvendigt med flere forskellige netværk for at forsyne dig med de forskellige udviklingsfordele som leder, siger Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent i HK/Kommunal.

Lad dig ikke nøjes

Hun understreger, at det professionelle netværk skal have et klart mål med at mødes og skal give både udfordringer og støtte.

– Vær ikke nøjsom med dine professionelle netværk, og brug dem både strategisk og taktisk. I artiklen om miljønetværket bliver du præsenteret for et velorganiseret fagligt netværk, der involverer undernetværk, hvor medarbejdere mødes og bliver klogere – måske er der også belæg for at etablere noget i den retning på dit fagområde, opfordrer Mette Marie Langenge.

Læs mere om netværk på www.lederweb.dk (under Dig selv – Leder-netværk).

og den lange transporttid er nok det eneste minus, jeg kan komme på angående netværket, siger hun.

Engagement giver succes

Netværkets tværkommunale chefgruppe ser helst, at medarbejderne prioriterer møderne i faggrupperne – uanset køreafstand. Det faglige udbytte af en god dialog på tværs af kommunegrænserne er så stor, at aktiviteterne i et netværk ikke får lov at dø ud. Så hanker chefgruppen op i gruppen.

Chefernes åbenlyse engagement og opbakning er en væsentlig årsag til den sjællandske netværks-succes, mener Hanne Stensen Christensen.

– Det handler om at etablere et netværk, som alle har et udbytte af. Alle skal kunne byde ind og opleve nødvendigheden af at støtte det, siger hun.

Desuden anbefaler hun andre kommuner, der gerne vil etablere noget lignende, at få struktur på fra starten (se boksen: Netværk – sådan gør de).

– Skriv vedtægterne ned. Det gælder også i de faglige netværk. Når ansvaret er tydeligt placeret, så tager folk det også på sig og er aktive, lyder Hanne Stensen Christensens råd. ■

4 ud af 10 gør det

1.300 ledere fra hele landet, organiseret under Offentligt Ansattes Organisation, OAO, deltog i foråret 2011 i en rundspørge, som viste, at

- næsten **40%** deltager i et formaliseret ledernetværk
- **29%** deltager i uformelle ledernetværk
- knap **14%** ønsker ikke at deltage i netværk
- knap **26%** vil gerne, men gør det ikke
- ledere organiseret i HK/Kommunal og Socialpædagogerne deltager i langt højere grad i ledernetværk end ledere fra andre LO-organisationer.

| **DET SKARPE
HJØRNE** |



Af Mille Østerlund,
partner i Rambuk & Co.

Skaber frustration og spilder ressourcer

Mere kvalitet for færre penge er den offentlige sektors udfordring. En del af løsningen er at lede på tværs af organisationen, men gevinsten er indtil videre ikke indløst på grund af manglende erkendelse på topniveau.

EN KOMMUNAL HR-CHEF slår hovedet på sømmet med denne udtalelse: "Når direktionen kommer med nye tværgående tiltag, siger vi som regel ja. Det er det letteste. Også selvom vi overhovedet ikke tror på, at tiltaget kan gennemføres".

Citatet stammer fra en kvalitativ undersøgelse af ledelsesvilkårene for de tværgående opgaver i 12 store danske organisationer, som Rambuk & Co lavede i samarbejde med Wanscher og Nielsen i efteråret 2010.

Undersøgelsen viser to klare tendenser: At tværgående organisering og opgaveløsning vinder frem alle steder i vores organisationer som et svar på effektiviseringskravet. Og at der mangler styrings- og prioriteringsværktøjer, som understøtter de særlige udfordringer, den tværgående organisering kræver. Den stigende tværgående opgavemængde, koblet med de manglende kompetencer og strukturer skaber frustration og ressourcospild – altså det modsatte af effektivisering.

Forstå de nye krav

Når det går galt, er det fordi, der mangler en erkendelse af, at tværgående ledelse stiller helt andre krav til både lederne og medarbejderne.

“

Hvis ikke deltagerne kan se en interesse i at bidrage, vil de (når det er muligt) undlade at levere, og tingene falder fra hinanden.

Et første ledelsesmæssigt skridt er derfor at forstå, at de tværgående opgaver stiller anderledes krav til motivation og prioritering. Når opgaverne går på tværs, kan vi ikke operere med de traditionelle sanktions- eller belønningsstrukturer, vi kender fra linjeledelsen.

Hvis en fagchef ikke passer sine driftsopgaver, får det konsekvenser – men hvis hun nedprioriterer deltagelsen i f.eks. en tværgående Lean-implementering, bliver hun sjældent mødt med sanktioner. Hvis vi skal høste effektiviseringsgevinsten ved tværgående organisering, skal de traditionelle incitamentsstrukturer gentænkes og motivation og meningsskabelse skal i centrum.

Derfor er næste skridt for at lykkes at have en klar kontrakt mellem medarbejdere og ledere, der er ansvarlige for en tværgående opgave. Og kontrakt betyder her, at ledelsen afdækker medarbejdernes motivation for at engagere sig og bidrage. For hvis ikke deltagerne kan se en interesse i at bidrage, vil de (når det er muligt) undlade at levere, og tingene falder fra hinanden. En fælde for både ledere og medarbejdere i det tværgående arbejde, der resulterer i ressourcospild og mistrivsel.

Når det lykkes at skabe motivation i processerne, er man kommet langt i forhold til at kunne prioritere de rigtige indsatser og sige fra overfor resten. Så væltes man ikke omkuld af den næste tværgående bølge, affødt af de konstant skiftende politiske vinde. Og så bliver det muligt at skabe mere kvalitet for færre ressourcer. ■

Konsulentfirmaet Rambuk & Co arbejder sammen med Wanscher og Nielsen på at kvalificere og optimere tværgående processer, særligt i offentlige organisationer.