





Nyt krav til den offentlige leder:

BEVIDST KONTROLTAB

Når de offentlige velfærdsopgaver i stigende grad løses i samarbejde med borgere, frivillige og private virksomheder, skifter den offentlige leders rolle. Uden stor åbenhed og tillid kan lederen ikke udfylde sine nye sko som facilitator og katalysator for eksternt samarbejde, påpeger ledelseseksperter. Afgivelse af kontrol er en af de nye ledelsesdiscipliner, lederen skal lære sig, når velfærdsopgaverne skal løftes på nye måder.

Nye mål om, at kommuner og regioner skal løse deres opgaver i samarbejde med private virksomheder, frivillige og borgerne selv, sætter i disse år de offentlige ledere under pres for at omstille deres ledelse. Oven i deres traditionelle "interne" ledelsesopgaver med økonomi og personale skal lederne også "lede udad" for at få samarbejdet med virksomheder, borgere og frivillige organisationer til at lykkes. Og det kræver et helt nyt sæt af ledelseskompetencer.

"Som offentlige ledere skal vi kunne engagere mennesker og organisationer, som vi egentlig ikke har ledelsesret over, i at bidrage til at udvikle nye velfærdsløsninger i fællesskab med andre. Det stiller store krav til ledernes blik for ressourcer i omgivelserne, deres kommunikationsevner og deres evne til at facilitere og skabe gode rammer for samarbejde," siger Jakob Kyndal, der er sundheds- og omsorgsdirektør i Aabenraa Kommune og en af de offentlige ledere, der står midt i den nye virkelighed, hvor velfærds-

opgaver løses i samarbejde med partnere uden for kommunen: virksomheder, frivillige og borgere.

"Hvor lederrollen traditionelt har været forbundet meget med "ledelse indad" i forhold til ens egen organisation, så skal morgendagens ledere også mestre at "lede udad" i forhold til borgerne og aktører i vores omgivelser," siger Jakob Kyndal.

Hans kollega i Roskilde Kommune velfærdsdirektør Yvonne Barnholdt oplever det samme skifte:

"Den offentlige sektor står over for et paradigmeskift i ledelsen. Vi går fra en tænkning om, at man som leder skal forvalte noget, til, at man skal være med til at drive en udvikling. 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," siger hun.

Som eksempel nævner Yvonne Barnholdt folkeskoleområdet, hvor der bl.a. som følge af folkeskolereformen >





DEN OFFENTLIGE LEDERS TRE KASKETTER

Den offentlige leder skal udfylde tre forskellige roller i kommunens samarbejde med eksterne partnere:

** IGANGSÆTTEREN etablerer og sætter rammerne for samarbejdet. Det indebærer at identificere, hvem der skal bidrage til samarbejdet, og italesætte deres gensidige afhængighed. Igangsættereren skal også sikre, at alle er klar over, hvilke roller de har, og sikre, at forventningerne til samarbejdet er afstemte.*

** FACILITATOREN understøtter samarbejdsprocessen ved at skabe tillid mellem deltagerne, udvikle fælles forståelsesrammer, løse eller mægle i konflikter og i det hele taget fjerne forhindringer for samarbejde.*

** KATALYSATOREN udfordrer de fælles værdier, forestillinger og forståelsesrammer, som samarbejdet er baseret på, uden samtidig at bringe samarbejdet i fare. Det kan ske ved at anlægge nye vinkler på emnet, bringe ny og anderledes viden i spil og hjælpe deltagerne til at tænke på nye måder om den opgave, de står over for.*



NY VELFÆRD, NY LEDELSE

Når velfærden skal skabes i samarbejde mellem aktører i den offentlige, private og frivillige sektor, skifter den offentlige leders rolle, og samarbejdet stiller nye krav til lederne i alle tre sektorer. De udfordringer stiller Mandag Morgens nye projekt "Ny velfærd, ny ledelse" skarpt på. Projektet sætter fokus på, hvilke nye kompetencer, roller og relationer velfærdsledere skal mestre. Man-

dag Morgen gennemfører projektet i samarbejde med blandt andre Odense, Roskilde, Aabenraa, Esbjerg og Horsens Kommuner, University College Lillebælt, University College Sjælland, FTF og OAO.

Læs mere om "Ny velfærd, ny ledelse" på Mandag Morgens hjemmeside, mm.dk.

bliver stillet krav om, at skolen skal åbne sig over for lokalsamfundet og være en kulturbærende institution, der tager et ansvar for udviklingen i sit lokalområde. Det betyder, at skolelederne skal meget mere end at sørge for undervisning til eleverne. Andre offentlige ledere har samme udfordring, og det betyder ifølge Yvonne Barnholdt, at deres traditionelle "indadvendte" ledelse med fokus på, at budgetter og love bliver overholdt, medarbejderne trives og driftsopgaverne bliver løst, ikke længere er nok.

"I fremtiden skal lederne lede meget mere udad og hele tiden være i dialog med det omgivende samfund i forhold til, hvad det er for en kerneydelse, man skaber i samspil med andre," siger hun.

Samspillet mellem offentlige institutioner og det omkringliggende lokalsamfund står allerede højt på ledelsesdagsordenen hos Jakob Kyndal i Aabenraa.

"Det er noget, vi har meget fokus på. For eksempel har vi udviklet et nyt modelplejehjem her i Aabenraa, som vi har arbejdet med at integrere i lokalområdet og mere gøre til en bydel end et egentligt plejehjem. Vi vil gerne have, at det smelter sammen med omgivelserne, så de relationer, der normalt er mellem beboerne på en villavej, hvor man f.eks. hjælper hinanden med at klippe hæk, også har gode rammer her."

NYE LEDELSESROLLER

Selv om kommuner og regioner i flere år har haft målsætninger om at samarbejde mere på tværs og ud af egne organisationer, så er mange af dem fortsat udfordret på den ledelsesopgave, det indebærer. Det siger Jacob Torfing, der som professor i politik og ledelse på Roskilde Universitet forsker i udviklingen:

"Det offentlige skal blive meget skarpere på, hvad samarbejdsprocesser kræver rent ledelsesmæssigt. Mange offentlige ledere er flasket op med New Public Management-paradigmet, og de bliver stillet over for nogle helt anderledes krav og udfordringer, når opgaven er at etablere samarbejder."

Jacob Torfing peger på tre relevante ledelsesroller, som den nye virkelighed kræver, at den offentlige leder skal kunne tage. *Se modsatte side.*

"Lederrollen i en samarbejdsrelation handler om at kunne sætte i gang og samle det rigtige hold. At kunne facilitere og understøtte samarbejdet og skabe tillid mellem de forskellige parter. Og så er der også en vigtig rolle som katalysatoren, der udfordrer de fælles forståelser og den fælles viden i samarbejdet, så man kan begynde at tænke nyt," siger Jacob Torfing.

LÆR AT SLIPPE KONTROLLEN

Jacob Torfing peger især på én central disciplin, som offentlige ledere skal kunne mestre i den nye virkelighed. De skal være i stand til at give deres medarbejdere og deres eksterne samarbejdspartnere frihed og plads til at udvikle nye måder at gøre tingene på. Det medfører et kontroltab, som Jacob Torfing mener udfordrer mange offentlige ledere.

"Hele New Public Management-tankegangen tilskynder offentlige ledere til at fokusere på, at der er styr på økonomi og resultater i egen organisation, fordi det er det, de bliver målt på. Det betyder, at den rationelle offentlige leder først og fremmest vil have fokus på egen organisation og så kun i anden omgang søge ud af huset og lave samarbejder, hvis der er overskud til det," siger professoren.

I en kultur, hvor der er stort fokus på at levere resultater og ikke lave fejl, kræver det en hel del mod at søsætte samarbejdsprocesser og projekter, som man i udgangspunktet ikke ved, hvor ender, påpeger Eva Sørensen, der er professor i politik og administration på Roskilde Universitet.

"Hvis der skal tænkes nyt, kræver det altså, at lederen tør slippe tøjlerne lidt og sætte noget i gang, som man ikke har helt kontrol over hvor ender. Man må acceptere, at der kan komme nogle helt andre ting ud af det, end man egentlig havde forestillet sig," siger hun.

Det er ikke en opgave, den lokale institutionsleder kan løfte alene. Lokalpolitikere og topembedsmænd i kom- >>



Per Christensen
ODENSE

VI SKAL IKKE TRO AT VI HAR ALLE SVARENE

PER CHRISTENSEN er leder af Korsløkke Ungdomsskole i Odense Kommune. Han oplever, at hans ry som en åben samarbejdspartner er helt centralt for, at han kan etablere frugtbare samarbejder.

“Der er ingen, der gider samarbejde, hvis de føler, at de bliver spændt for en andens vogn. Jeg skal kunne gå ind til samarbejdet med ydmyghed og med den indstilling, at vi som offentlig organisation ikke ved det hele,” siger han.

Korsløkke Ungdomsskole samarbejder blandt andet med erhvervsskoler og arbejdsgiverorganisationer omkring 10. klasse. Startskuddet til ungdomsskolens fokus på eksternt samarbejde lød, da Odense Kommune stod over for store nedskæringer for ca. 10 år siden. Det satte gang i en proces, der for Per Christensen betød, at en af hans store ledelsesopgaver blev at vise politikere i Odense Kommune, at ungdomsskolen var villig til at gribe kommunens udfordringer, f.eks. med frafald på ungdomsuddannelserne.

“Der er kommet en ny dimension til min lederrolle, som handler om, at jeg skal være i stand til at gribe den

slags dagsordener. Jeg skal simpelthen vise, at vi er relevant som partner i opgaven med at udvikle vores lokalsamfund, og at vi kan bidrage til at løse udfordringer, som egentlig ligger ud over en ungdomsskoles klassiske opgaveportefølje,” siger Per Christensen.

I sit samarbejde med arbejdsgiverforeninger og erhvervsskoler har Per Christensen været opmærksom på at sætte sig i sine samarbejdspartneres sted.

“Vi skal ikke være belærende, og vi skal gå ind i samarbejdet med åbenhed og forståelse for de udgangspunkter og behov, som vores samarbejdspartnere har,” siger Per Christensen.

“Når vi f.eks. samarbejder med erhvervsskolerne, så handler det jo om, at vi har en fælles udfordring: 95 pct. af alle unge skal have en ungdomsuddannelse. På ungdomsskolen vil vi gerne bidrage, uden at vi sådan skal komme og kloge os på, hvordan de gør tingene på erhvervsskolerne. Det er en indstilling, jeg som leder både skal bære ud af organisationen og indad i forhold til mine medarbejdere,” mener Per Christensen.

KOLDING KOMMUNE AFGIVER SERVE- RETEN

BIRTE MUHS er udviklingschef i Kolding Kommune. Hendes erfaring er, at når kommunen skal etablere samarbejde med virksomheder, så skal den godt nok sætte rammerne, men i øvrigt være meget åben over for de løsningsforslag, der kommer fra virksomhederne.

“Jeg er blevet meget positivt overrasket over, hvor mange virksomheder der gerne vil bidrage til at løse nogle af de udfordringer, Kolding har på beskæftigelses- og socialområdet,” siger hun.

Det gælder f.eks. på det meget konkrete niveau, hvor hoteller f.eks. laver mad til væresteder for unge eller virksomhedsledere tilbyder ledige træning i at gå til jobsamtale. Men det gælder også på det mere strategiske niveau, hvor nogle virksomheder f.eks. bidrager til at udvikle en strategi for iværksætteri i kommunen.

Koldings samarbejde med virksomheder blev skudt i gang ved et møde, hvor lokale virksomheder blev præsenteret for kommunens udfordringer på beskæftigelsesområdet. Herefter blev virksomhederne opfordret til at byde ind på problemer, som de mente, de kunne bidrage til at løse.



“Kommunens primære rolle i det her var at skabe rammerne – i helt bogstavelig forstand som at invitere indenfor og servere noget kaffe.”

“Kommunens primære rolle i det her var at skabe rammerne – i helt bogstavelig forstand som at invitere indenfor og servere noget kaffe. Vi gav noget input, men så stod det ellers virksomhederne ret frit for at byde ind med det, de havde lyst til. Det, tror jeg, er en vigtig årsag til, at samarbejdet har været så stor en succes,” mener Birte Muhs.



Birte Muhs
KOLDING



Elise Dittmann
NÆSTVED

JEG HAR ET ANSVAR FOR LOKALSAMFUNDET

“SOM OFFENTLIGE LEDERE har vi en forpligtelse til at se ud over vores egen institution. Vi har en platform, der rummer mange muligheder for at bidrage til lokalsamfundet og udvise noget social ansvarlighed.”

Sådan siger Elise Dittmann, der er leder af daginstitutionen Grønnebakken i Næstved. Hun understreger, at det sociale ansvar skal løftes på en måde, der hænger godt sammen med daginstitutionens pædagogiske opgave over for børnene.

Elise Dittmann samarbejder blandt andet med jobcenteret i Næstved Kommune om en praktikordning for socialt udsatte mødre, der bliver tilknyttet vuggestuen under deres graviditet, og som får mulighed for at sparre med pædagogerne både under og efter graviditeten. Og så har hun gennem årene haft ansatte, som på den ene eller den anden måde har haft svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

“Jeg har f.eks. lige ansat en ung fyr fra Eritrea, der har boet på asylcenter meget af sit liv, og som ikke taler så godt dansk. Ham har jeg teamet op med en arbejdsløs murer, der tidligere har været sjakbajs. Sammen skal de løse nogle af de praktiske opgaver med

bl.a. vedligeholdelse her i institutionen,” siger Elise Dittmann.

Hun har stærkt fokus på, at hendes medarbejdere hele tiden skal kunne se, hvor de samarbejder, som hun etablerer, giver mening for kerneopgaven. Derfor laver hun interessentanalyser, der skal klargøre for medarbejderne, hvad det er for et netværk af aktører, som spiller ind på daginstitutionens vilkår for at skabe gode børneliv, og som samtidig tydeliggør de muligheder, daginstitutionen har for at spille en positiv rolle i lokalsamfundet.

“Vi lærer børnene om tolerance, social ansvarlighed og inklusion ved selv at praktisere det i den måde, vi laver daginstitution på. Når vi laver de her lidt alternative samarbejdskonstellationer, så gør vi det altid med øje for, at det skal give mening i forhold til den pædagogiske kerneopgave,” understreger hun. Den tankegang er institutionens medarbejdere er helt med på.

“De står faktisk i kø for at varetage opgaven med at støtte de unge mødre. Det rammer jo lige ind i deres pædagogfaglighed at give unge mødre nogle gode værktøjer. Men det skal man som leder selvfølgelig være med til at skabe en fortælling om,” siger hun. >

VELFÆRDENS INNOVATIONSDAG 2014

Torsdag d. 23. januar samler Mandag Morgen for femte år i træk velfærdens frontløbere i Øksnehallen i København til en dag med fokus på bedre og mere bæredygtig velfærd. På tværs af faggrænser, sektorer og geografi skal deltagerne på Velfærdens Innovationsdag dele løsninger for, erfaringer om og inspiration til, hvordan man kan arbejde med velfærd på nye måder. Læs mere om dagen og tilmeld dig på www.velfaerdensinnovationsdag.dk.

munerne bærer et stort ansvar for at skabe gode rammer for, at lederne kan tillade sig at slippe kontrollen lidt. Når politikere reagerer på fejlslagne enkeltsager med yderligere regler og stramninger, tager de modet fra lederne og indskrænker deres spillerum for eksternt samarbejde og alternative løsninger på institutionerne, mener Klaus Majgaard, der er selvstændig ledelsesekspert og selv tidligere kommunal chef bl.a. som kommunaldirektør i Furesø Kommune.

Lokalpolitikere og kommunale topledere vil ofte gerne sætte et lokalt aftryk på nationale initiativer og målsætninger. I stedet skal politikere og topembedsmænd have tillid til, at lederne i frontlinjen selv kan finde ud af, hvordan de vil løse opgaverne, opfordrer han.

Som eksempel nævner Klaus Majgaard folkeskolereformen, hvor mange kommuner pålægger skolerne en masse ekstra ud over de nationale mål og krav.

“Toplederne skal i stedet se det som deres opgave at skabe gode rammer for, at skolerne lokalt etablerer gode samarbejdsprocesser og finder ud af, hvordan opgaven bedst løses,” siger Klaus Majgaard.

FRIVILLIGE KRÆVER EMPATI

En anden væsentlig udfordring, som de offentlige ledere står over for, er, at de skal samarbejde med personer eller organisationer, der har andre fagligheder eller tilgange til arbejdet, end de selv har, påpeger Klaus Majgaard.

“Hvis en skoleleder f.eks. observerer en far, der er frivillig lektiehjælper på skolen, som i sin iver for at lære en elev noget om brøkgregning faktisk fuldstændig kører bar-

net over, skal skolelederen selvfølgelig gribe ind. Men hun skal gøre det med en fornemmelse for, at lektiehjælperen gør det af den bedste vilje og ikke har samme faglige baggrund som hun selv. For ellers risikerer hun, at samarbejdet går i stykker,” siger han.

Klaus Majgaard peger først og fremmest på empati og anerkendelse som personlige kompetencer, skolelederen skal trække på i sådan en situation. Og det gælder generelt i den nye type samarbejder.

“En forudsætning for, at vi kan samarbejde med mennesker, der er forskellige fra os selv, er, at vi grundlæggende anerkender det udgangspunkt, de har, og at vi er i stand til at sætte os ind i deres situation,” siger Klaus Majgaard.

Den tillid og åbenhed, som lederen selv skal vise eksterne partnere, skal lederen samtidig sørge for, at hans medarbejdere også udviser. Det er altså også en af lederens nye opgaver at skabe en kultur blandt sine medarbejdere, der gør, at de er åbne over for at samarbejde med borgere, frivillige og private virksomheder, understreger ledelseseksperten.

“Lederen skal bidrage til at skabe en fælles forståelse mellem de forskellige mennesker, som man har bragt sammen for, at de i fællesskab kan løse en opgave. Det handler bl.a. om at få skabt en ramme for, hvad man skal med samarbejdet, samtidig med at man lader de forskellige samarbejdspartnere være med til at definere problem og mulige løsninger – kort sagt handler det om at kunne få medarbejderne til at se meningen med samarbejdet,” som Eva Sørensen siger.

100 MEDARBEJDERE
I ÆLDRE EJENDOM

2.600 m² à 1.680,- KR.
= 4.368.000 KR. p.a.
43.680,- / MEDARBEJDER

100 MEDARBEJDERE
I HAVNEHOLMEN TOWER

1.900 m² à 2.089,- KR.
= 3.969.100 KR. p.a.

39.691,- / MEDARBEJDER

TOTAL LEJE
INKL. DRIFT
OG FORBRUG



Logik for beslutningstagere

Det er en udbredt opfattelse, at det er billigere at blive boende i gamle lokaler frem for at flytte til nye, topmoderne kontorer. Opfattelsen beror på kvadratmeterprisen, som ofte er den mest anvendte målestok ved valg af lejemål.

Men kvadratmeterprisen er kun en simpel indikator i det store regnestykke. Vil man have et ærligt og retvisende sammenligningsgrundlag, må der kalkuleres med flere faktorer.

Derfor introducerer Norrporten en helt ny måde at beregne og anskue kvadratmeterpriser på.

I vores regnestykke indgår også faktorer som fx energiforbrug plus andre vitale omkostninger såsom kvadratmeterforbrug pr. medarbejder.

Eksemplet herover taler sit eget sprog. Vi kalder det Logik for beslutningstagere®.

Lej logisk i Havneholmen Tower

Norrporten har flere energi- og kvadratmetermæssigt attraktive, moderne og fleksible kontorlejemål i København. Bl.a. Havneholmen Tower beliggende på en halvø i hovedstadens havne-

indløb, hvorfra der er kort til alt, inkl. byens centrum og puls, lufthavnen, Øresundsbroen og det europæiske motorvejsnet. S-tog og busser kører næsten til døren, og der er gode parkeringsmuligheder for såvel medarbejdere som forretningsforbindelser.

Vil du vide mere, er du velkommen til at kontakte markedsdirektør Thomas Wenzell Olesen, tlf. 42 14 48 66.

Ejendomsselskabet Norrporten. Tlf. 33 11 57 11. www.norrporten.dk

Norrporten er et af Skandinavien største ejendomsselskaber med ejendomme i København, Hamburg og fra Helsingborg til Luleå i Sverige. Vi ejer og forvalter ejendomme på i alt ca. 1,1 million kvadratmeter. Heraf er 85 % kontor, 10 % butikker og 5 % boliger. Ejendommenes samlede værdi udgør ca. 25 milliarder kroner. Norrporten er certificeret efter ISO 14001.

Norrporten ejes af Andra AP-fonden og Sjtätte AP-fonden.


NORRPORTEN
Moderne, fleksible kontorer