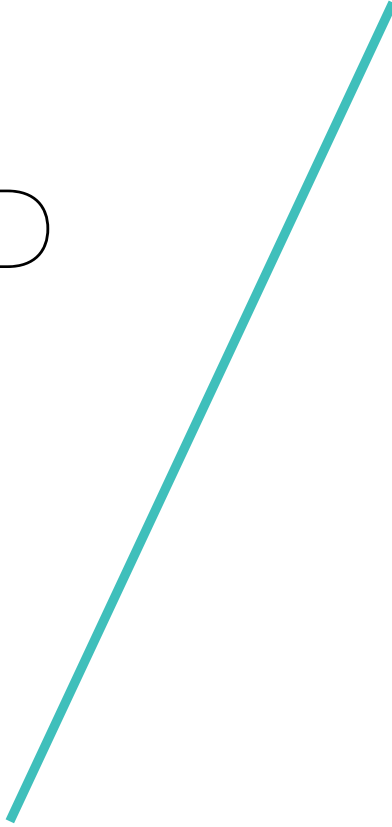


CAER

TOPLEDELSENS ROLLE I UDVIKLINGEN AF VELFÆRDSALLIANCER

INDHOLD



I PRAKSIS

// Fortællinger
fra seks cases

- 06 **ALBERTSLUND:** Verden i en lyskegle
- 10 **LEJRE:** Gotta give some to get some
- 22 **HEDENSTED:** Boost det lokale initiativ
- 26 **SKANDERBORG:** Det er heartcore
- 30 **HOLSTEBRO:** Hø til geden
- 36 **ALBERTSLUND:** En atypisk topchef
- 45 **HEDENSTED:** Velfærdsfacilitatoren
- 51 **HOLSTEBRO:** Gummistøvlerne på
- 52 **HOLBÆK:** Få borgerne med
- 55 **LEJRE:** Styrk det fælles

PERSPEKTIV

// Perspektiver
fra forskere i
offentlig ledelse

- 16 **OLE FOGH KIRKEBY:** Gæstevenskabet som metafor
for ledelse i det offentlige
- 32 **SØREN OBED MADSEN:** Nye roller kræver nyt sprog
- 42 **ANKER BRINK LUND:** Fra sam- til fællesskabelse
- 56 **CHRISTIAN BASON:** Den rigtige forretningsmodel?

INDBLIK

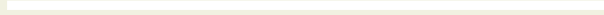
// Indsigter fra under-
søgelsen "Topledelse
i velfærdsalliancer"

- 14 3 typer velfærdsalliancer
- 28 Forudsætninger for succes
- 38 6 toplederrøller
- 46 Ledelsesopgaven

UDSYN

// Interview med topledere
fra det private erhvervsliv

- 21 **PER HAVE,** Danfoss: Et attraktivt Sønderborg
- 35 **PER BENDIX,** Bendix Consult: Hellere et orkester end en duo
- 41 **MICHAEL HALLGREN,** Novo Nordisk: 2 + 2 = 5



OM UNDERSØGELSEN "TOPLEDERE I VELFÆRDSALLIANCEN" / Undersøgelsen er gennemført som et casestudie. For at samle viden om, hvordan de kommunale topledere har arbejdet med at udvikle velfærdsalliancer, har undersøgelsen taget udgangspunkt i konkrete eksempler.

Eksemplerne er valgt ud fra at sikre spredning i forhold til kommunestørrelse, geografi, samarbejdspartnere samt fokus og ud fra, om allianceerne har haft effekt. Undersøgelsen baserer sig først og fremmest på interviews med den enkelte alliances kerneaktører fra kommunalt, civilt og privat regi.

Resultaterne af undersøgelsen er blevet bearbejdet sammen med en række kommunale topledere og en ekspertgruppe bestående af Christian Bason, Dansk Design Center, Claus Juhl, Struensee & Co., Ole Fogh Kirkeby, CBS, Anker Brink Lund, CBS, og Søren Obed Madsen, CBS.

HOVED- KONKLUSIONER

TOPLEDERROLLEN FÅR NYE FACETTER / Topledelsen spiller flere væsentlige roller i udviklingen af velfærdsalliancer, men den faciliterende karakter er markant. Topledelsens opbakning og opmærksomhed er en vigtig "driver" for udviklingen af velfærdsalliancer. Her handler det særligt om at sikre sig:

- at der er en stærk forankring og tydelig efterspørgsel i den administrative og politiske topledelse
- at ideer og initiativer kan vokse frem
- at strukturer og processer understøtter, at organisationen åbner sig
- at rammer og forventninger til egen organisation tydeliggøres
- at der vedholdende fokuseres på kultur og selvforståelse
- at man sætter sig selv i spil og vender sig udad.

SÅDAN OPSTÅR ALLIANCERNE / Ideerne bag de velfærdsalliancer, projektet har undersøgt, kommer alle mulige steder fra – politikere, topledelsen, NGO'er, borgere, virksomheder m.m. Topledelserne har vist sig at spille en væsentlig rolle som facilitatorer og "værter" i den spæde start.

VELFÆRDSALLIANCER KRÆVER ET NYT ORGANISATORISK RUM / At indgå i velfærdsalliancer påvirker kulturen, selvforståelsen og borgerforståelsen. I velfærdsalliancens DNA ligger nemlig en ophævelse af dem og os. Hele grundstrukturen i denne arbejdsmåde er, at man udvikler og løser opgaver sammen med aktører uden for ens egen organisation. Når man bevæger sig ind i velfærdsalliancens ramme, overgår den kommunale organisation fra at være det definerende fællesskab til at være en del af et fællesskab.

ORGANISATIONEN MÅ TILPASSES / Velfærdsalliancerne skaber behov for nye og anderledes organisatoriske strukturer og processer, som rummer andre hierarkier og logikker end det klassiske bureaukratiske system. Disse fora er ofte forankret tæt på topledelsen, de er åbne og overskrider organisationens grænser, og beslutningsgangene er kortere.

MAGASINET UDSPRINGER AF VÆKSTHUS-PROJEKTET LEDELSE AF VELFÆRDSALLIANCER / I magasinet kan du læse fortællinger fra praksis om, hvordan forskellige topledere har arbejdet med at udvikle velfærdsalliancer. Du kan læse om de indsigter om topledelsens rolle i arbejdet med at udvikle velfærdsalliancer, som projektet har affødt. Du kan for en stund stille dig i den private topleders sko. Og du kan fordybe dig i perspektiver fra forskningsverdenen, som går tæt på, hvad arbejdet med velfærdsalliancer betyder for ledelse og organisationsudvikling.

Formålet med magasinet er at inspirere de kommunale topledelse i en tid, hvor toplederens rolle bliver mere udadvendt.



6 CASES

HOLSTEBRO



CODE OF CARE / I Holstebro har en taskforce af lokale virksomhedsledere og nonprofitorganisationen Code of Care udviklet en model for at få flere unge med særlige udfordringer til at gennemføre en uddannelse eller komme i arbejde. Taskforcen består af uddannelsesinstitutioner, de unge, 65 lokale virksomheder, Code of Care og Holstebro Kommune. /s. 30-31 + 51

HEDENSTED



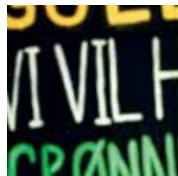
SLIP LOKALOMRÅDERNE FRI / Hedensted Kommune har sat en ny kurs ved at give en større del af ansvaret for fremtidens velfærd til borgerne i lokalsamfundet, så de blev medskabere af bæredygtig velfærd, og kommunen blev en velfærdsfacilitator. Her anvendes "en pose penge"-princippet, hvor pengene følger med, når borgerne overtager en velfærdsservice. /s. 22-25 + 45

SKANDERBORG



COME TOGETHER / I Skanderborg Kommune arbejder de med konceptet "Kommune 3.0", som er en bevægelse væk fra kommunen som en managementstyret servicevirksomhed og over til, at kommunen er et politisk ledet lokalsamfund, hvor borgerne sætter deres ressourcer i spil sammen med andre. /s. 26-27

HOLBÆK



HOLBÆK I FÆLLESSKAB / Holbæk Kommune stod over for økonomiske udfordringer og har derfor i fællesskab med borgere, politikere, NGO'er, virksomheder og ledere fra kommunen oprettet fire omstillingsgrupper. Her udvikles der forslag til nye måder at skabe velfærd på og på den måde få mere ud af ressourcerne. /s. 52-54

ALBERTSLUND



DOLL / Albertslund Kommune skulle udskifte al udendørs belysning, og det brugte kommunalbestyrelsen som en mulighed til at udvikle bæredygtige smart city-løsninger. Partnerskabet DOLL blev etableret som et samarbejde om bedre belysningsløsninger med aktører fra DTU, nationale og internationale virksomheder og Albertslund Kommune. /s. 6-9 + 36-37

LEJRE



ØKOLOGISKE LEJRE / Lejre Kommune har valgt at satse på strategien Økologiske Lejre, hvor de understøtter og dyrker netværksdannelsen mellem lokale madproducenter og andre aktører. Her er fx Lejremælk en lokalt produceret mælk, som udspringer af en alliance mellem kommunen, Arla, to økologiske landmænd fra Lejre og Føtex. /s. 10-13 + 55

”Den største udfordring har handlet om oversættelse og formgivning. At gøre sagen forståelig og engagerende for lægfolk og få udfoldet perspektiver og potentialer.”

JETTE RUNCHEL, KOMMUNALDIREKTØR
I ALBERTSLUND KOMMUNE.



VERDEN I EN LYSKEGLE

Det begyndte med nogle gadelamper, som trængte til udskiftning, og endte med at handle om meget mere. Fra bæredygtig byudvikling og state of the art-belysningsløsninger til ambitionen om at være en proaktiv vækstaktør, ikke bare lokalt, men også globalt.

DA ALBERTSLUND skulle udskifte al uden-dørs belysning, stod valget mellem at forlænge aftalen med den hidtidige leverandør eller opsige kontrakten og finde en bedre og mere nytænkende løsning. Valget faldt på det sidste. For potentialerne var mange og omfattende.

”Det her handler selvfølgelig om smart city-udvikling og om at finde de bæredygtige løsninger, men det handler også om meget mere end det. EU har udpeget fem Enabling Technologies, som vi skal leve af i fremtiden. Her er Europa nemlig førende på viden og forskning, men vi mangler at omsætte al den ekspertise til salgbare produkter. Med det drifts- og budgetansvar, vi sidder på i de danske kommuner, har vi et kæmpe potentiale for at



Albertslund Kommunes Living Lab giver andre kommuner mulighed for at hente inspiration og træffe kvalificerede beslutninger, når de skal udskifte deres belysning.

være drivere i den produktudvikling,” fortæller Niels Carsten Bluhme, direktør for By, Kultur, Miljø og Beskæftigelse i Albertslund Kommune.

Et Living Lab

Ambitionen om at finde bedre og nytænkende løsninger på belysning endte med et storstilet partnerskab mellem DTU, nationale og internationale virksomheder og Albertslund Kommune under titlen DOLL (Danish Outdoor Living Lab). 9,4 km vej og sti i Albertslund blev omdannet til et Living Lab, der omfatter mere end 50 state of the art LED-belysningsløsninger med tilhørende styresystemer. Det betyder, at kommuner, som i løbet af de kommende år skal udskifte deres belysning med nye, energisparende og intelligente løsninger, kan komme

”Både ledere og medarbejdere oplever at arbejde i samspil mellem politisk niveau, borgere, videninstitutioner og private virksomheder. Det, tror jeg, gør Albertslund til en attraktiv arbejdsplads.”

STEEN CHRISTIANSEN, BORGMESTER I ALBERTSLUND KOMMUNE.

til Albertslund og få et kvalificeret beslutningsgrundlag.

”Det er et eksempel på, hvordan man kan tænke vertikalt. Der står en by, som skal udskifte belysning, og der er en landsdækkende politisk dagsorden om clean tech og bæredygtighed, og der er en international interesse for at omsætte teknologi til salgbare produkter,” siger Steen Christiansen (S), borgmester i Albertslund Kommune.

En kompleks alliance

De 9,4 km vej er imidlertid ikke blevet til et Living Lab fra den ene dag til den anden. Det har ifølge kommunaldirektør i Albertslund Kommune, Jette Runchel, været en lang proces.

”Den største udfordring har handlet om oversættelse og formgivning. At gøre sagen forståelig og engagerende for lægfolk og at få udfoldet perspektiver og potentialer, så alle kan forstå og se dem. At komme fra vision til en model, som rent faktisk kan leve. Den del har involveret uhyre mange aktører og taget flere år,” forklarer hun.

Derfor er hun heller ikke i tvivl om, at alliancen er unik, da det er lykkedes at samle alle betydende danske samt en række af de vigtigste internationale lysvirksomheder i partnerskabet DOLL.

Uventet opmærksomhed

Borgmester Steen Christiansen havde dog ikke forventet, at alliancen ville få så stor opmærksomhed, som tilfældet rent faktisk er.

”Jeg skulle måske have foldet perspektivet mere ud for kommunalbestyrelsen. Men det er også kommet bag på os, hvor store perspektiverne i DOLL er, og hvor stor gennemslagskraft det har i forhold til medier og private virksomheder,” forklarer han.

Han understreger dog samtidig, at det har krævet noget særligt af topledelsen:

”Der skulle holdes fast fra toppen. Det har krævet fokus og vilje. Potentielt er der mange dagsordener, man kan prioritere, og der har også været uenighed,” siger han.

Det betyder bl.a., at oversættelse er en daglig opgave for topledelsen.

”Kommunikation både internt og med eksterne samarbejdspartnere, andre kommuner, kommunens borgere, medarbejdere og presse fylder stadig rigtig meget,” forklarer han.

FAKTA

Living Lab sparer allerede nu Albertslund Kommune penge, og ud fra de indledende målinger kan Albertslund Kommune se frem til en energibesparelse på 70 % i forhold til den gamle belysningsløsning.

DOLL er et samarbejde mellem kommuner, regioner, private virksomheder og forskere om at udvikle nye og bedre belysningsløsninger. DOLL er bl.a. finansieret med 15 mio. kr. fra Green Lab under Energistyrelsen og støttet af Vækstforum Hovedstaden og Region Sjælland.

Svært at finde ressourcerne

Det er en udfordring for en lille kommune som Albertslund at finde ressourcerne til så stor en satsning som DOLL, både personalemæssigt og økonomisk. Derfor har det været vitalt for kommunen at have samarbejdspartneren Gate 21 – et partnerskab mellem kommuner, virksomheder og videninstitutioner, som arbejder for at accelerere den grønne omstilling.

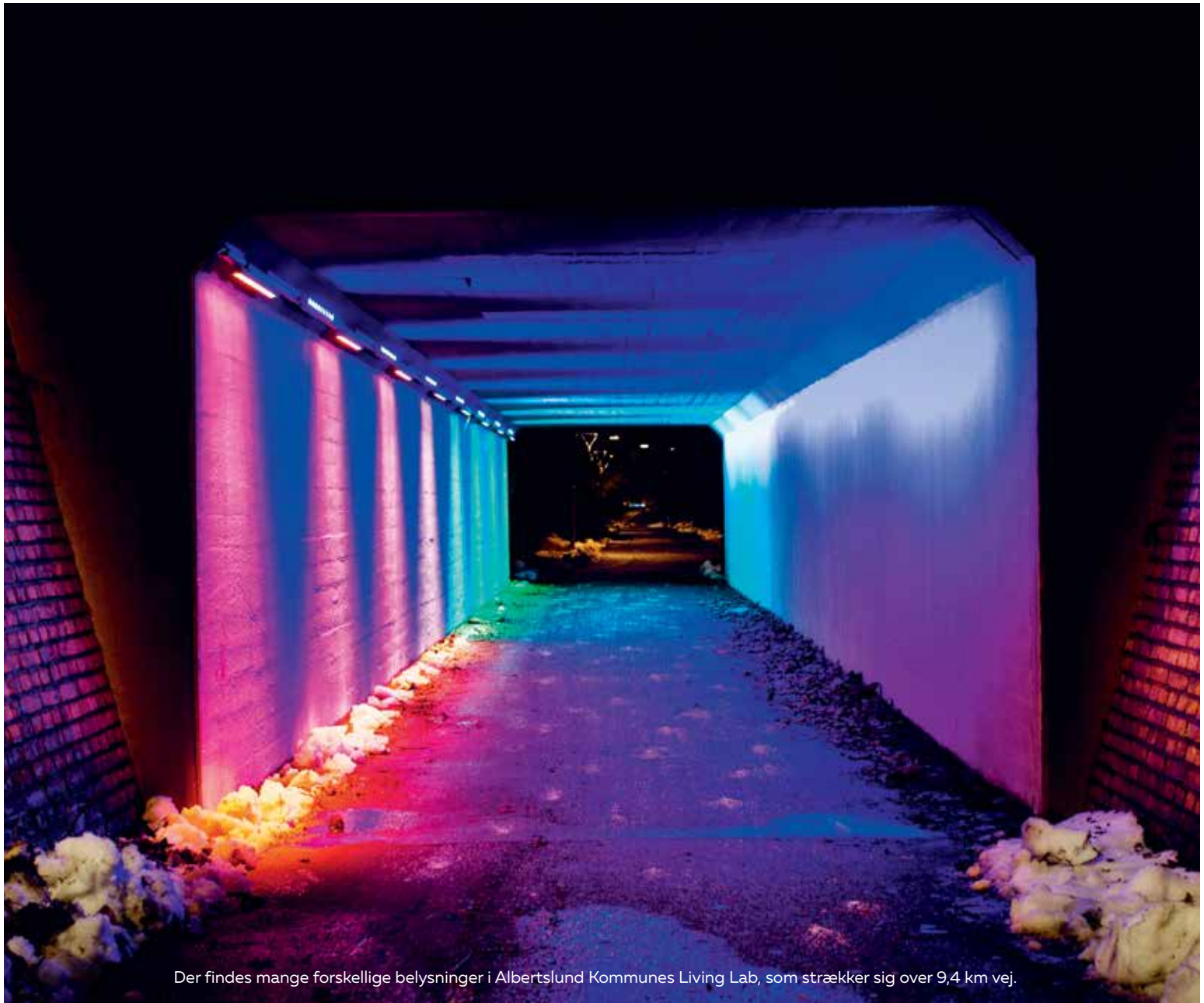
”Kommunen ønskede billige klimarigtige løsninger, men havde ikke den nødvendige viden. DTU havde viden og faglighed, men kunne ikke mobilisere kommunerne. Vi har stor erfaring inden for offentlig-private samarbejder og arbejder inden for gråzoner, hvor der skal udvikles koncepter og nye samarbejdsformer. Derfor kunne vi bedre trække virksomheder med i samarbejdet,” forklarer Poul Erik Lauridsen, direktør i Gate 21.

Ny lederuddannelse

Borgmester Steen Christiansen er heller ikke i tvivl om, at Albertslund Kommune profiterer af alliancen på flere bundlinjer. Den gør bl.a. kommunen til en attraktiv arbejdsplads.

”Både ledere og medarbejdere får jo det ud af det, at de oplever at arbejde i samspil mellem politisk niveau, borgere, videninstitutioner og private virksomheder. Det, tror jeg, gør Albertslund til en attraktiv arbejdsplads, fordi man som leder og medarbejder kan udvikle kompetencer, som kan hjælpe dem videre senere,” siger han og uddyber:

”Vi har lavet vores egen lederuddannelse, som fokuserer meget på at forstå, hvad det vil sige at arbejde i en kommunal organisation, som er meget kompleks, og som skal være meget åben. Vi ser os selv som en åben samarbejdsorganisation og arbejder sammen med alle, der vil.” ◀



Der findes mange forskellige belysninger i Albertslund Kommunes Living Lab, som strækker sig over 9,4 km vej.



GOTTA GIVE SOME TO GET SOME

Som topledelse er det vigtigt, at man tør støtte ideer, der ikke er groet i ens egen baghave.

LEJRE KOMMUNE kan man låne tre høns, hønsehus og vand- og fodertrug i to måneder. På den måde kan familier afprøve, om det er noget for dem at have høns, og hvis de vælger at beholde hønsene, skal de bare betale for tre nye høns til ordning.

Lånehøns er blot en af de skæve ideer, som Lejre Kommune har støttet. Kommunalbestyrelsen har nemlig bl.a. afsat en mio. kr. til udvikling af lokalsamfund, som borgere og foreninger kan søge midler fra til at gennemføre ideer, der skaber nye fællesskaber og gavner landsbyen eller lokalsamfundet. Det har bl.a. ført til et æblemosteri, hvor alle interesserede kan komme forbi og få deres æbler omdannet til gylden most, og en økologisk frugtlund, der fungerer både som et arbejdsfællesskab og som et grønt frihedsområde for naturlade borgere.

At turde støtte de skæve ideer

Ifølge kommunaldirektør Inger Marie Vynne ligger det ikke lige til højrebenet for en kommunal organisation, der – lad os bare være ærlige – i årevis er opdraget i nul-fejl og regelforvaltning.

I det hele taget mener hun, at den kommunale organisation skal blive dygtigere til at lede efter svar frem for selv at give dem og til at stille sig selv spørgsmålet: Løser vi egentlig de rigtige problemer, og hvad er effekten? Det kræver, at vi taler meget mere med borgere, virksomheder og andre samarbejdspartnere, end vi har haft for vane.

Når vi i Lejre Kommune i en periode har flyttet vores dygtige planlæggere ind i et fælles byudviklingskontor i et tomt erhvervslokale i den by, som de skal udvikle sammen med byens borgere, så er det, fordi det skaber bedre resultater. Bl.a. i form af et mere

tillidsfuldt samarbejde, løsninger, der bygger på borgernes ønsker til den by, de lever i, og flere borgerdrevne initiativer.

Når vi stiller kommunens bygninger

"VELKOMMEN TIL LEJRE"

"Nu skal du jo have høns, for det har vi i Lejre." Sådan lød velkomsten fra Lone Løvschals nabo, da hun og familien flyttede ind i deres nye hus i foråret 2015. Familien var netop flyttet til Lejre fra København og havde ikke haft høns før, men det var ikke noget problem, for i Lejre er der både en låne-hønseordning og hønseopdrætterkurser. Ventelisten til lånehøns var dog så lang, at familien i stedet anskaffede sig permanente høns i første hug.



Lejre Kommune giver tilflyttere mulighed for at låne nogle høns, så de kan se, om det er noget for dem.



til rådighed for aktiviteter i lokalsamfundene, så er det, fordi det skaber nye mødesteder og forbindelser mellem mennesker – og det føder igen nye ideer.

regler – det er jo ikke dét, der motiverer kommunalpolitikere! Nej – det handler om at skabe gode rammer for borgernes levede liv og om at skabe en

klare, hvem der har den største aktie i at brande Lejre som en økologisk kommune og i at få de mange initiativer til at blomstre.

”Jeg behøver ikke få ideen selv for at synes, den er god – men jeg arbejder gerne for at realisere de gode ideer.”

METTE TOUBORG, BORGMESTER I LEJRE KOMMUNE.

”Det vigtigste er at lytte og at turde gå forrest og formidle en fælles ambition. Vi har ikke opsat succeskriterier for indsatsen. Det er ikke et kommunalt projekt. Det er en vision, der er blevet til virkelighed, fordi borgerne har taget 100 initiativer, der er blevet til 100 fyrtårne frem for ét. Jeg behøver ikke få ideen selv for at synes, den er god – men jeg arbejder gerne for at realisere de gode ideer,” forklarer hun.

Grundlæggende er der tale om et fundamentalt skift i mindset – i forståelsen af, hvem vi er, og hvorfor vi er sat i verden som kommunal organisation. Er vi først og fremmest sat i verden for at forvalte regler, eller er vi først og fremmest sat i verden for at føre de politiske mål ud i livet? De politiske mål handler da sjældent om at forvalte

bæredygtig udvikling, der sikrer, at også fremtidige generationer kan få et godt liv et af de mange dejlige steder i Lejre Kommune.

Hav styr på 'hvorfor'

Borgmester i Lejre Kommune Mette Touborg (SF) fortsætter i samme spor og peger på borgerne, når hun skal for-

I Lejre har de en leveregel. Ud af en gruppe på 100 mennesker er der 1, der tager skovlen og graver hullet. 9 andre tænker: ”Super initiativ. Det hul skulle vi virkelig også have gravet,” griber en skovl og begynder at hjælpe. Og de sidste 90 tænker: ”Det var da dejligt, at hullet



Lone Løvschal og hendes familie er hoppet med på vognen og har anskaffet sig nogle høns efter flytningen fra København til Lejre.

bliver gravet,” og så går de hjem og ser tv-avisen. På rådhuset skal de have fokus på at få fat i l’erne – og det kan et skarpt fokus på ’hvorfor’ hjælpe med.

Topledelsen skal prioritere alliancer

Et af kendetegnene ved Lejre Kommunes økologiske satsning er, at topledelsen fra begyndelsen har prioriteret at søge alliancer og samarbejdspartnere uden for kommunens organisatoriske grænser. Styregruppen for Lejre – Den Økologiske Kommune har ikke været embedsmænd i administrationen, men toplederne for Danmarks Naturfredningsforening, Økologisk Landsforening og Lejre Kommune repræsenteret ved borgmesteren.

Mette Touborg fremhæver også rekrutteringen af programleder Tina Unger som en vigtig beslutning. Tina

Unger blev netop ansat til at facilitere dialog og netværk for at hjælpe borgerne egne ideer på vej og ikke til at skrive politiske sagsfremstillinger.

”Det blev hurtigt klart, at hvis hun skulle kunne operere, skulle hun have noget spillerum og mulighed for direkte kontakt til det politiske niveau – noget, som det traditionelle bureaukratiske system ikke egner sig godt til. Derfor besluttede kommunaldirektøren og jeg at give hende en organisatorisk forankring med direkte reference til Inger Marie Vynne,” forklarer Mette Touborg og slutter af med at fremhæve de virkelig gode resultater inden for vækst og erhvervsudvikling, som kendetegner Lejre Kommune disse år. Fx har Lejre Kommune Region Sjællands laveste ledighed, højeste overlevelsesrate for iværksættervirksomheder og har som den eneste kommune i regionen haft en

stigning på mere end 10 % på beskæftigede i detailhandelen. Dertil kommer, at der i perioden 2010-2014 er blevet skabt 400 nye private arbejdspladser, mens de fleste andre kommuner i regionen har tabt flere hundrede arbejdspladser i samme periode. ◀

FAKTA

Borgmester Mette Touborg peger bl.a. på følgende effekter af Lejre Kommunes økologiske satsning:

- Virksomheden Bager Sofus har åbnet et økologisk bageri og delikatessebutik i Lejre.
- Verdensmesteren i chokolade, Mikkel Friis-Holm, flytter sin virksomhed fra Frankrig til Lejre.
- Ca. 20 børnefamilier er flyttet til kommunen.

3 TYPER VELFÆRDSALLIANCER

Hvordan udvikles en velfærdsalliance, og hvad er det værd at være opmærksom på, når man som kommune vil være deltager i en alliance? Og hvad karakteriserer forskellige typer velfærdsalliancer? Det giver undersøgelsen indblik i.

Udviklingen af en velfærdsalliance forløber ikke som en lineær proces fra idé til en levedygtig alliance. I mange cases er den egentlige ophavsmands identitet uklar. Der er mange fortællinger om "begyndelsen". Mønsteret er, at processerne er lettere kaotiske, hvor initiativ og idérigdom kommer mange steder fra.

TOPLEDELSERNE HAR EN AKTIV ROLLE

I mange af undersøgelsens cases har kommunen meget tidligt spillet en aktiv rolle ved at banke på "ude hos" nogen eller inviteret flere aktører til dialog for at skabe et rum for ideer.

I de fleste tilfælde har kommunerne også været villige til at give slip på kontrollen i de tidlige faser og acceptere risikoen ved ikke at kende udfaldet. De kommunale topledelse har her haft en væsentlig opgave med at sikre den politiske opbakning.

Ofte er allianceerne en del af en større fortælling og hænger sammen med andre allianceer og partnerskaber. Det letter processen, fordi alliancen tager udgangspunkt i noget "kendt".

HVORDAN KAN ALLIANCERNE INDDLES?

Umiddelbart er det oplagt at tro, at de afgørende forskelle mellem forskellige typer velfærdsalliancer handler om, hvilke aktører der indgår i dem, og hvilke emner de handler om. Fx om det er allianceer, der involverer frivillige, private virksomheder eller brugere, eller om formålet med allianceerne er at innovere og udvikle, at løfte driftsopgaver eller skabe demokratisk inddragelse. I undersøgelsen "Topledere i velfærdsalliancer" er det dog nogle andre mønstre, der tegner sig. På tværs af de seks cases drejer det sig særligt om:

HVOR KOMPLEKS ER ALLIANCEN?

Har alliancen mange eller få parter og opgaver?

HVOR STOR RÆKKEVIDDE HAR ALLIANCEN?

Består alliancen kun af lokale aktører, eller omfatter den også regionale, nationale eller internationale aktører?

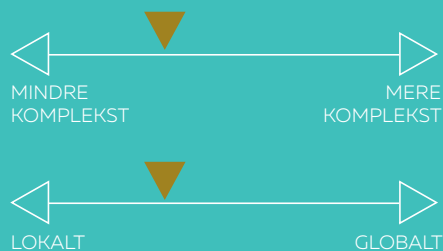
// Som topleder er det nok så centralt at overveje, hvilken type af velfærdsalliance der ligger mest til højrebenet. De tre typer af velfærdsalliancer åbner forskellige muligheder afhængig af, om man er mest optaget af at udvikle velfærdsydelserne på de indre linjer eller ekspandere kommunens ydelser på de ydre linjer.

KOMMUNALDIREKTØR

3 TYPER ALLIANCER

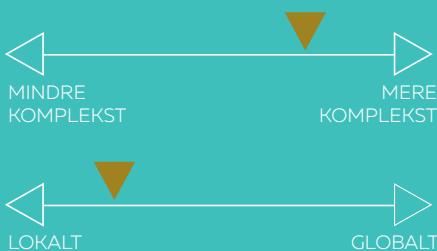
TYPE 1

Alliancen har et snævert emnemæssigt fokus, og den involverer et mindre antal aktører. Aktørerne og alliancens sigte/indhold er lokalt forankret.



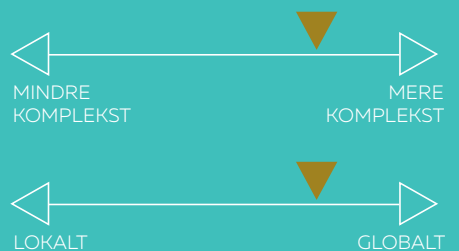
TYPE 2

Alliancen adresserer flere forskellige emner og rummer ofte flere forskellige samarbejdskonstellationer. Aktørerne og alliancens sigte/indhold er lokalt forankret



TYPE 3

Alliancen adresserer mange forskellige emner, involverer mange aktører og forskellige samarbejdskonstellationer. Såvel aktører som alliancens sigte/indhold er lokalt, regionalt, nationalt og internationalt forankret.



Gæstevenskabet som metafor for ledelse i det offentlige

Når den offentlige topleder skal indgå i alliancer med mange forskellige aktører uden for det kommunale rum, må der findes nye måder at være leder på. Det drejer sig om at skabe tillid og at invitere mange forskellige aktører indenfor – en rolle, hvor toplederen skal transformeres til at være både vært og gæst. Det drejer sig om en ny metaforik – gæstevenskabet metaforik.

AF OLE FOGH KIRKEBY, FILOSOF OG PROFESSOR VED CBS

NÅR MAN SKAL FORSØGE at forstå noget, der forekommer nyt, så er en god vej at ty til metaforen og ordenes oprindelse. Ordet ”leder” er selv tungt af metaforik. Det betyder, ”at søge efter, gå i spidsen for” og har etymologiske rødder i ordet ”at lide” – både at bevæge sig imod og at pine af smerte.

Men lad os i stedet tage et mindre dystert og mere anvendeligt udgangspunkt, nemlig metaforen ”gæst”, i forsøget på at forstå det nye og påtrængende perspektiv i offentlig ledelse – at man gør tingene sammen med andre.

Det er her vigtigt, at ordene ”gæst” og ”vært” kommer fra den fælles sproglige rod ”*ghos-ti-” – de har altså været knyttet sammen gennem lange tider, og interessant nok knytter de sig også gennem andre etymologiske stier til både ”fjende” og ”fremmed”. En direkte oversættelse af gæst kunne således være ”de fremmedes herre”. Det er tydeligt, at den samme rod

altså producerer begreber, der kan være modsætninger.

Lad os et øjeblik glemme ironien i, at den offentlige leder kan blive kaldt ”de fremmedes herre”, og se på begrebsparret vært og gæst.

Ven eller fjende?

Værten manifesterer sit herredømme over boligen og opstiller vilkårene for gæstens ophold. Det er en forpligtelse, der ikke kun kommer mytologisk til udtryk i det forhold, at denne gæst omvendt kan være den stærkeste – som det afspejles i normerne for det græske gæstevenskabs ældgamle hellighed, hvor den fremmede kunne være en forklædt gud, men gæsten ligeledes kunne være en fjende. Vi kender også denne mytologi fra Norden.

Gæsten kan repræsentere det lovløse, kaosset, det, der fornægter de herskende værdier og den etablerede orden; men gæsten kan også være befrieren, der

A photograph of a man with a beard and glasses, wearing a dark turtleneck, smoking a pipe. He is positioned in the lower right foreground, looking towards the left. The background is a cluttered room with a wooden bookshelf filled with books, papers, and a violin. A bust is visible on a higher shelf. The lighting is warm and indoor.

”Ideelt skal
lederen aldrig
forvandles
fuldkommen til
vært, men holde fast
i en flig af gæstens
høflighed og hemme-
lighedsfuldhed.”

”Lederen skal forstå, hvordan hun får de vigtigste af gæsterne til at blive og trives sammen. Hun skal foregribe, hvordan de vil trakteres, indlogeres, og hun må være lidt af et geni til at lave bordplan.”

ved at fratage værten hans magt også tager den ret, hvormed han hersker over huset. Under alle omstændigheder er det værten, der bærer ansvaret for at modtage gæsten, og det gælder både, når gæsten repræsenterer det begær, der i sidste instans kan tilintetgøre, og når han kommer som befrier. Den franske filosof Jacques Derrida lavede nydannelsen ”hospitality” for at vise, hvor meget fjendskab og venskab er filtret sammen i gæst-vært-forholdet.



Lederen som både vært og gæst

Nu er det en fristelse, som er svær at modstå, at forstå lederen som både gæst og vært på skift og undertiden på én og samme tid, hvor lederens hovedansvar er at forestå mødet, så det bliver til gavn for alle parter.

Lederen er gæst i sin egen organisation, og enhver ny leder ved, hvor vigtig måden, som man bliver modtaget på, er for ens skæbne i organisationen. Men er man topleder, så er man jo også vært. Det er man også som mellemlider, om end i mindre målestok.

Som gæst skal lederen gå stilfærdigt til værks og med de rigtige strategier arbejde omhyggeligt på at blive modtaget i organisationen. Den skal helst tage hende til sit hjerte – medmindre hun absolut ikke ønsker det. Men hele konsensus-maskineriet kræver jo denne formelle hjertelighed.

Ideelt skal lederen aldrig forvandles fuldkommen til vært, men holde fast i en flig af gæstens høflighed og hemmelighedsfuldhed. Man kan således argumentere for, at lederen, eller i det mindste en lille rest af hende, skal for-

blive gæst i organisationen. Hun må styre sin besiddelsestrang. Men det kan ikke diskuteres, at lederen må forvandle sig til vært.

Gæsterne skal føle sig hjemme

Gæster til organisationen, og nu taler vi ikke kun om lederen, har alle deres særlige årsager til at komme. På arbejdsmarkedet er de som regel enten indbudt, eller der går et generelt gæstebud ud, som evangelierne skriver om. Anledningen er som regel arbejde.

Men det er ikke sikkert, at de gæster, der bliver indbudt, har husket olien til deres lamper, når de skal modtage brudgommen. Værten må altså vurdere de enkelte gæsters evner til at møde op og deres motiver for at komme, også når de er indbudt.

Det forekommer mig indlysende, at den leder, vi nu ser ruste sig til nye samarbejdsformer, må forstå sig selv som vært snarere end som arbejdsgiver, og at denne følelse skal have psykisk tyngde. Gæsterne skal føle sig hjemme, de skal beværtes, om ikke fornemt så i det mindste anstændigt. Lederen skal forstå, hvordan hun får de vigtigste af gæsterne til at blive og trives sammen. Hun skal foregribe, hvordan de vil trakteres, indlogeres, og hun må være lidt af et geni til at lave bordplan. Det er samtidig ekstremt vigtigt, at hun ikke gør forskel på gæsterne, på sine frivillige hjælpere og sit personale på den ene side og så de fremmede, der i sidste instans ejer hele hjemmet, borgerne.

På den anden side skal lederen ikke forvente, at alle gæster er hende venligt stemt. Hun må med sig selv have gjort det ganske klart, hvad organisationen står for, hvad dens samfundsmæssige rolle er, dvs. hvis interessenters behov den varetager, og hvordan den forholder sig til fællesskabet, altså hvilket fællesskab der er eftertragtelssværdigt.

Når lederen besøger sine interessenter, så indtager hun selv gæstens position. Selv om hun kan have loven i ryggen, så handler det om evnen til at forsone. Det, hun skal forsone, er ikke kun modstridende materielle interesser, men i bund og grund forskellige fortolkninger af basale værdier. Hun skal derfor

bringe et perspektiv med, et blik, der på en gang kastes udefra og indefra.

Vi er nødt til at kunne stole på hinanden

Problemerne, som denne metaforik stiller, er formet af forholdet mellem følelsen af ejerskab, rettigheder, legitimitet og loyalitet. Med andre ord, hvad kan gæsterne tillade sig, hvad skylder de værten, og hvor går grænserne for godt og dårligt værtsskab?

Pointen med gæstevenskabets metaforik er jo at erstatte de klassiske begreber om rettigheder,

formelle skyldigheder, magt og legitimitet på arbejdspladsen med moralske og etiske indstillinger. Det drejer sig om det tankeeksperiment at fjerne juraen. For relationen bliver mere intens og letløbende, mere utvungen og spontant givende, jo mindre gæsterne tænker på deres rettigheder, og jo mere de tænker på deres reelle pligter; jo mindre værten tænker på, hvad han får ud af at have gæsten på besøg, og jo mere han tænker på det ansvar, han har for gæsten.

Indrømmet, meget

lidt af det, der sker i denne bureaukratiske verden, sker uden en bagvedliggende økonomisk rationalitet, og uden at der skæves til magtforholdets skæbne. Når borgeren skal servicere sig selv, så bliver han gæst hos det offentlige og ikke kunde, for en kunde har kun den forpligtelse at betale for sin vare. Når den offentligt ansatte skal hjælpe borgeren med at servicere sig selv, så bliver han ikke kontrollant, men medskaber af ydelsen, en vært i det små, med andre ord.

Netop som ved gæstevenskabet er man i dette

”Pointen med gæstevenskabets metaforik er jo at erstatte de klassiske begreber om rettigheder, formelle skyldigheder, magt og legitimitet med moralske og etiske indstillinger.”

”Med andre ord, i det ideelle vært-gæst-forhold er gensidigheden formet af generøsitet.”

ultramoderne samfund nødt til at kunne stole på hinanden. Det gør ”konkurrencestaten” til et problematisk begreb, for er der noget, gæster og værter ikke bør gøre, så er det at indgå i en aggressiv kappestrid. De gør det stik modsatte, hvis de skal leve op til gæstevenskabets moralske krav, de kappes om at foregå hinanden som gode eksempler. De kappes om gensidig hjælp-somhed. Det er jo klassisk, at mellem gæst og vært er konkurrencen organiseret i form af selskabsleg. Med andre ord, i det ideelle vært-gæst-forhold er gensidigheden formet af generøsitet.

Disse nye typer af relationer kunne blive personlige på en anden måde, hvor de i mindre grad er baserede på profit og forsøg på udbytning og mere bygger på samarbejde. For uden et vist mål af gensidigt hensyn og omtanke kan samarbejdet ikke lykkes.

Garanter for tillid

De offentlige ledere har en påtrængende opgave i takt med, at institutionerne åbner sig mod borgerne på en hidtil ukendt måde, båret frem af ressourceteknophedens bitre nødvendighed, af borgernes stigende uddannelse, af digitaliseringen og af de mange reaktioner på og virkninger af globaliseringen. De offentlige ledere skal være garanter for, at den tillid, som det offentlige nødvendigvis må vise borgerne, også kommer medarbejderne til del.

Skal den offentlige leder lede selvledende medarbejdere, så skal hun lede gennem ”ånd”. Ånden dirigerer både samtalen som dennes spøgelse og styrer medarbejdernes engagement, selvstændighed



OLE FOGH KIRKEBY
(f. 1947)

Filosof, ledelsesteoretiker, forfatter og professor ved Copenhagen Business School.

Ole Fogh Kirkeby begyndte sit ledelsesfilosofiske forfatterskab med *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv* (1997), udkommet i flere oplag og oversat til engelsk og svensk.

Han har udgivet en række værker om ledelsesfilosofi siden, bl.a. bestselleren *Det nye lederskab* (2004), og har været leder af tænketanken Public Governance med danske offentlige topledere i samarbejde med SAS-Institut.

LÆS MERE

Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv (1997), *Organisationsfilosofi – en studie i liminalitet* (2001), *Det nye lederskab* (2004), *Den frie organisation. Balance mellem passion og storsind* (2009), *Menneske og leder – bliv den du er*, m. Paula Health (rev. 2015), *Protreptik – Selvindsig og samtalepraksis* (2016).

og innovative beredvillighed som den dæmon, lederen helst ikke skal drive ud. Ledelses- og organisationstænkning har siden mellemkrigstiden vidst, at ”motivation” er nøgleordet i den praksis, der fører til resultater, og motivation er en funktion af sættet af værdier og af den grad, hvori de besætter individet.

Åbenhed, gennemsigtighed, tydelighed og ansvarlighed for legitimering af alle beslutninger må også gælde medarbejderne.

Den offentlige leder er tvunget til at forholde sig til følgende tre anbefalinger fra statsmanden og filosofen Cicero fra hovedværket *”De officiis”* (”Om pligterne”):

”Men til os har naturen givet bestandighed (constantia), selvkontrol (moderatio), selvbeherskelse (temperamentia), og agtelse for andre (verecundia), naturen lærer os ikke at være skødesløse i vores adfærd overfor andre.”

(Bog I, kap. xxviii, 98)

”Derfor bør vi i vores samkvem med andre vise, hvad jeg kan fristes til at kalde, ærbødighed (reverentia) overfor alle mennesker – ikke overfor dem, der er de bedste, men også mod andre.”

(Ibid. 99)

”men frem for alt må vi afgøre, hvem og hvilket slags menneske vi ønsker at være, og hvilket kald i livet, vi vil følge; og det er det vanskeligste problem i verden.”

(Ibid. 117)

Med andre ord: At forædle gæstevenskab forudsætter et gensidigt arbejde med moralsk og etisk identitet. ◀

4 HURTIGE
TIL NOGLE AF
DANMARKS MEST
FREMSTÅENDE LEDERE:

PER HAVE, Danfoss
PER BENDIX, Bendix Consult
MICHAEL HALLGREN,
Novo Nordisk Kalundborg



PER HAVE
(f. 1957)

Siden 2007 fondsdirektør i Bitten og Mads Clausens Fond (hovedaktionær i Danfoss Koncernen) og fra 2013 CEO i Danfoss Fonden. Per Have er derudover formand for Project Zero Fonden.

PROJEKTER

Danfoss Fonden samarbejder med Sønderborg Kommune om tre alliancer;

Project Zero, hvis målsætning er at være en CO₂-neutral kommune i 2029, og som siden sin start i 2007 har reduceret CO₂-udledningen med 23 % og skabt 800 grønne arbejdspladser i samarbejde med SydEnergi, DONG Energy og Nordea-fonden.

Derudover samarbejder de med kommunen om en forskerpark i tilknytning til Campus Sønderborg og et byudviklingsprojekt om havneområdet, hvor Danfoss sammen med PFA er investorer.

ET ATTRAKTIVT SØNDERBORG

HVAD ER JERES MOTIVATION SOM PRIVAT VIRKSOMHED FOR AT GÅ IND I DEN SLAGS SAMARBEJDER?

Som erhvervsdrivende fond har vi en interesse i at skabe en stærk infrastruktur i det område, hvor vi har vores hovedvirksomhed, Danfoss. Vi vil gerne gøre det til et interessant sted at være som borger og som arbejdstager. På den måde handler det for os om at skabe en kulturel og erhvervsmæssig 'attractiveness' i Sønderborg Kommune og være med til at skabe en god work-life-balance.

HVORDAN OPLEVER I KOMMUNERNE SOM ALLIANCEPARTNER?

I vores projekter samarbejder vi med den politiske top og oplever en meget kompetencetung kommunal deltagelse, hvilket vi ser som en klar styrke. Vi kan simpelthen se, at der kan tages beslutninger. Derudover har samarbejdet givet mulighed for at sætte en langsigtet tidshorizont, da et samlet byråd står bag Project Zero, og vi har uden problemer samarbejdet med kommunen under skiftende regeringer.

HVAD ER DINE PERSONLIGE LEDELSESERFARINGER I FORBINDELSE MED SAMARBEJDER PÅ TVÆRS AF SEKTORER?

I forhold til målsætninger og det strategiske perspektiv oplever jeg fra kommunens side stor samklang med, hvordan vi kommercielt tænker i Danfoss-regi, så det skaber naturligt et godt samarbejde. Som samarbejdspartner skal man dog være opmærksom på, at eksekveringsvejen ofte er noget længere i kraft af det politiske system.

HVAD SER DU AF MULIGHEDER OG EVT. UDFORDRINGER I FREMTIDEN FOR DENNE TYPE SAMARBEJDER?

Vores samarbejde om Project Zero bibringer byen og borgerne en større dimension, da alle lokale aktører fra borgere over kommunen til virksomheder er involveret. Det er et vigtigt projekt, man ikke slipper fra kommunal side. En udfordring for kommunerne i disse år centrerer sig klart om økonomi og synes at overskygge den politiske dagsorden om udvikling af fremtidens velfærd.



Da landsbyen Barrit i Hedensted Kommune blev ramt af debatten om 'Udkantsdanmark', valgte borgere og kommune at tage sagen i egen hånd.

BOOST DET LOKALE INITIATIV

I Hedensted Kommune har byrådet valgt at lade lokalområderne bestemme, hvad de vil bruge penge på. Det betyder fx, at landsbyen Barrit har fået 3,5 millioner kroner til byfornyelse.

BORGERE SOM MEDSKABERE

Byrådet i Hedensted Kommune har valgt at give en større del af ansvaret for fremtidens velfærd tilbage til borgerne i lokalsamfundene. De skal i højere grad være medskabere, mens kommunen skal indtage rollen som velfærdsfacilitator.

Det betyder bl.a., at når borgerne overtager en velfærdsservice, følger pengene med, og borgerne bliver ansvarlige for at forvalte pengene bedst muligt.

BARRIT LIGGER idyllisk tæt på Juelsminde og mellem Vejle og Horsens og huser blot 819 beboere. Trods den smukke og gode beliggenhed blev landsbyen hårdt ramt, da debatten om 'Udkantsdanmark' begyndte at rase. Kreditforeningerne ville fx ikke længere låne penge til huskøb.

Derfor besluttede borgerne, at de ville vende udviklingen. Lokalt engagement og Hedensted Kommunes strategi om at slippe lokalområderne fri blev byens redning.

3,5 mio. kr. til byfornyelse

Peter Andersen fra Barrit nævner som eksempel, at landsbyen har fået 3,5 millioner kroner til byfornyelse. Borgerne bruger nogle af pengene til

at købe gamle, faldefærdige huse for så at sætte dem i stand og sælge dem. De beholder selv provenuet, så de kan købe flere huse at sætte i stand, og resten bruges til opkøb af ejendomme til nedrivning.

"Kommunen er god til at give os information om, at der er penge til rådighed, og den ved, hvem den skal kontakte, fordi vi har nogle formaliserede kanaler med samarbejdsudvalg. Kommunen skriver fx ud og spørger, om vi har nogle idéer, og vi får respons på vores henvendelser. De har respekt for os," forklarer Peter Andersen.

Kommunen stiller med arbejdskraft

Når Hedensted Kommune er lykkedes med at få lokalområderne til at tage ansvar for deres egen udvikling, skyl-



I Barrit er borgerne gået aktivt ind i samarbejdet med Hedensted Kommune for at forny landsbyen.



”Når vi bliver sluppet fri, får vi et kollektivt selvværd og nogle gode historier om os. Vi får lov til at blive set på som dem, vi også synes, vi er.”

HELLE EGELIN, INSTITUTIONSLEDER OG BORGER I BARRIT.

des det ifølge Peter Andersen bl.a., at det er let for landsbyerne at søge penge, og at kommunen viser interesse for landsbyernes projekter.

”Kommunen deltager i vores møder i lokalrådet, hvor de stiller med en sekretær og tager referat. Så kommunen kommer med god arbejdskraft. Den vil os gerne og er med på utraditionelle løsninger. Der bliver ikke talt om begrænsninger. Kommunen er velvillig og positiv. Den bevæger sig ud til os og er synlig. Medarbejderne er meget uformelle og ikke bedrevidende. De respekterer vores lokalområder,” siger han og forklarer, at der er ca. 30 lokalråd i Hedensted Kommune, som fungerer som formelle samarbejdsråd.

tionelle løsninger. Der bliver ikke talt om begrænsninger. Kommunen er velvillig og positiv. Den bevæger sig ud til os og er synlig. Medarbejderne er meget uformelle og ikke bedrevidende. De respekterer vores lokalområder,” siger han og forklarer, at der er ca. 30 lokalråd i Hedensted Kommune, som fungerer som formelle samarbejdsråd.

Ifølge Helle Egelin, der er institutionsleder og borger i Barrit, handler det også om, at landsbyen får mulighed for at fortælle en anden historie om sig selv. ”Det kollektive lave selvværd, man får i en landsby, når butikkerne lukker, gør det svært. Men når vi bliver sluppet fri, får vi et kollektivt selvværd og nogle gode historier om os. Vi får lov til at blive set på som dem, vi også synes, vi er,” forklarer hun.

Hænderne op af lommen

Peter Andersen er da heller ikke i tvivl om, hvad rådet skal være til andre kommuner, der gerne vil støtte udviklingen i lokalområderne.

”Tag hænderne op af lommen, og kom



ud til os. Vis, at I vil dialogen,” siger han.

Han pointerer samtidig, at topledelsen i Hedensted Kommune spiller en central rolle. Den er nemlig god til at besøge lokalområderne og høre, hvad der sker.

”De kan jo ikke sidde inde på rådhuset og køre denne her kommune alene. Både borgmesteren og kommunaldirektøren kommer ud til møder hos os. Kommunaldirektøren deltager fx altid i møderne,” forklarer han.

Derudover har Hedensted Kommune fem udviklings- og innovationskonsulenter, der fungerer som bindeled mellem lokalrådene og kommunen. ”De er gode til at hive de relevante personer ind,” konkluderer Peter Andersen. ◀

INITIATIVER I BARRIT

- **Fællesspisning** – tag fat i en nabo, som har brug for at komme ud.
- **Barrit Univers** – et center for fællesskab, leg, læring og bevægelse.
- **Multibaner** – nye og kreative idrætsfaciliteter.
- **Landsbyhave** – drives af frivillige og giver skoler og daginstitutioner mulighed for at udøve praktisk pædagogik og blive selvforsynende.
- **Forskønnelse af byen** – bl.a. opkøb og renovation af faldefærdige huse.
- **Længere åbent i daginstitutioner** – frivillige afløser de ansatte i ydertimerne.

DET ER HEARTCORE

Når topledelsen i Skanderborg Kommune fortæller om kommune 3.0 til borgere, virksomheder og andre kommuner, er det ikke kun for at få dem med i samarbejder. Det handler også om, at kommunens medarbejdere hører historien om kommune 3.0 fra andre.

KOMMUNE 3.0 er fortællingen om en kommune, der ikke længere kun ser sig selv som serviceleverandør til borgerne. Nu fokuseres der i stedet på et aktivt lokalsamfund, hvor kommunen skaber velfærden i samspil med borgere, virksomheder og foreninger, og hvor alle deltager aktivt – også medarbejdere og politikere.

Ifølge kommunaldirektør i Skanderborg Kommune Lisbeth Binderup er kulturforandringen bl.a. lykkedes på grund af en særlig kommunikationsindsats.

”Kommune 3.0 er en bouillontering, der sammenfatter en generel tendens til et nyt borgersyn i byrådets mange politikker. Vi har bl.a. stort fokus på autokommunikation. Det sker, når vi er ude i forskellige sammenhænge for at tale om kommune 3.0, og vores egne medarbejdere så

hører om det fra andre efterfølgende. Vi har fx aldrig vedtaget kommune 3.0. Det er kommet til politikerne ved auto-kommunikation,” forklarer hun.

men det virker ikke nødvendigvis. De ansatte skal åbne deres hjerter og se borgerne som nogle, der bidrager. Forandring sker ikke altid ved at

”Min borgmester siger ’ud med de frivillige’ og provokerer på den måde lidt udadtil. Ordet frivillighed har kun en logik i kommune 2.0. Nu handler det om, at vi hver især tager et ansvar på os.”

LISBETH BINDERUP, KOMMUNALDIREKTØR I SKANDERBORG KOMMUNE.

Tal til hjertet

Hvis forandringer for alvor skal slå igennem, skal man satse på de gribende fortællinger om forandringerne. Derfor har medarbejderne ifølge Lisbeth Binderup en helt særlig rolle.

”Vi har en masse steder, hvor vi har skrevet ned, hvad kommune 3.0 er,

opstille mål, men måske snarere ved, at man skaber en fortælling, som griber om hjertet. Som fx ved ansvar for egen læring, grønne partnerskaber og recovery-tankegangen,” forklarer hun og uddyber:

”Vi spørger: Vil du være med til et konkret projekt? Så tjekker du ind i et

fællesskab. Det er langt mere givende at være med i et fællesskab end at være kunde i en servicebutik. Det er ikke et spørgsmål om dem og os, men om et fællesskab.”

Vær konkret

Tidligere direktør i Skanderborg Kommune Henning Haahr mener også, at kommunikationen spiller en vigtig rolle i kulturforandringen og samarbejdet med de forskellige parter. Han ser kommunaldirektøren som den, der sætter dagsordenen, mens hans rolle har været at gøre dagsordenen konkret, bl.a. gennem den frivillige mentorordning for unge, Come Together.

”Kommune 3.0 er overliggeren. Det kan virke luftigt og har behov for at få en krop på. Så jeg tog Come Together med som det konkrete eksempel på, hvad det handler om, når jeg mødtes med nogle af dem, der skal hjælpe med at løfte opgaverne,” forklarer han.

Mere end frivilligt arbejde

Ofte bliver samskabelse set som et spørgsmål om samarbejde med frivillige. Men det er langt mere end det. Samskabelse handler mindst lige så meget om at være aktiv i eget liv og i egen læring, egen sundhed og egen livssituation i det hele taget.

Når aktive borgere udefra laver fri-

villigt arbejde på fx et plejecenter, er det ligeledes vigtigt med respekt, ikke mindst for medarbejderne og deres arbejdsvilkår. ”Vrængbilledet er velmenende frivillige, der kræver deres ret til at lave alt det sjove og efterlader de ansatte med alt det kedelige. Det gode billede er, at professionelle og frivillige bakker hinanden op. De ansatte støttes og aflastes, og de frivillige får mulighed for et meningsfuldt fællesskab og for anerkendelse, der har betydning for deres egen livskvalitet. Kommunen 3.0 skal både være et sted, hvor det er bedre at være ansat, og et sted, hvor det er bedre at være borger,” forklarer Lisbeth Binderup.

Ledelse med hjertet

Synet på samarbejdet med borgerne passer godt med Skanderborg Kommunes syn på ledelse. Her er hierarki og retten til at bestemme tonet helt ned. Der findes ikke noget organisationsdiagram tegnet ved hjælp af kasser, fordi det kunne virke som symbol på en ret til at være sig selv nok inden for sin egen lille kasse. Alle skal bidrage til god ledelse, for ledelse er ikke først og fremmest en ret til at bestemme, men en pligt til at motivere og få andre med sig. ”Vi kalder det HeartCore-ledelse, fordi ledelse ikke kun handler om det hårde, at være effektiv, men i

endnu højere grad om det bløde – om at appellere til hjertet,” slutter Lisbeth Binderup. ◀

FAKTA

Skanderborgs projekt med kommune 3.0 drejer sig om, at borgere og kommune skal samarbejde på nye måder. Det er en bevægelse væk fra at tænke kommunen som en managementstyret servicevirksomhed og i stedet forstå kommunen som et politisk ledet lokalsamfund, hvor borgere sætter deres ressourcer i spil med andre.

COME TOGETHER

Er en mentorordning for unge i Skanderborg Kommune, der henvender sig til unge, som mangler en ressourcestærk voksen i deres netværk. Mentorerne er frivillige fra kommunen. De unge kan have problemer med ensomhed, psykiske lidelser eller have haft et misbrug.

FORUDSÆTNINGER FOR SUCCES

Undersøgelsen viser, at der er fire forudsætninger, som har betydning for, om velfærdsalliancen bliver en succes. De handler om at skabe værdi for alle parter og om vilighed til at forlade egen banehalvdel.

- 1 Der er noget på spil for alle.
- 2 Alle har noget at vinde.
- 3 Der er en samlende sag.
- 4 Den kommunale organisation tilpasser sig.

1 / DER ER NOGET PÅ SPIL FOR ALLE

De involverede risikerer hver især noget ved at være en del af alliancen. Risikoen kan have mange former for de forskellige parter.

Eksempel:

Come Together i Skanderborg

Come Together er en mentorordning for unge i Skanderborg Kommune, der henvender sig til unge, som mangler en ressourcestærk voksen i deres netværk. Mentorerne er frivillige fra kommunen. De unge kan have problemer med ensomhed, psykiske lidelser eller have haft et misbrug. Kommunen risikerer noget ved at løse opgaven på denne måde. For hvad nu hvis det ikke går godt? De frivillige risikerer også noget – for hvad nu hvis den udsatte får det dårligere af at være sammen med den frivillige? Eller den frivillige bliver afvist.

3 / DER ER EN SAMLENDE SAG

De forskellige alliancer, som projektet har undersøgt, er kendetegnet ved at rumme en værdibåren sag, som retter sig mod et højere formål, der rækker ud over de enkelte aktørers individuelle interesser. Det betyder ikke, at de individuelle interesser og den højere sag ikke kan overlappes til en vis grad. Det væsentlige er, at der er et formål, som rækker ud over den enkelte.

Eksempel:

Care for Young i Holstebro

Aktørerne i Care for Young i Holstebro har alle fortalt om at være drevet af ønsket om at gøre en positiv forskel i de unge mennesker, som deltager i Care for Young. Uanset at projektet skaber værdi for den enkelte virksomhed ved at gøre området mere attraktivt eller for kommunen, fordi det får flere unge ud af offentlig forsørgelse, så oplever aktørerne den altruistiske sag som stærkt motiverende.

2 / ALLE HAR NOGET AT VINDE

De involverede har alle noget at vinde ved at være med i alliancen. Gevinsten kan ligesom risici have forskellige former, og den varierer fra aktør til aktør.

Eksempel:

Slip lokalområderne fri i Hedensted

Alliancen rummer forskellige gevinster for de involverede aktører. Borgerne får mulighed for at udvikle deres lokalsamfund og for at få indflydelse på, hvad de fælles ressourcer skal bruges til. Samtidig kan de få realiseret deres personlige drive for at være noget for fællesskabet. Kommunen får mulighed for at skabe velfærds løsninger inden for den økonomiske ramme, som er til rådighed. Samtidig sikrer den opbakning i lokalsamfundet til den måde, midlerne bruges på. I bedste fald kan der skabes bedre løsninger end dem, kommunen kunne have fundet på egen hånd.

4 / DEN KOMMUNALE ORGANISATION TILPASSER SIG

I det traditionelle bureaukratiske system er der sjældent det manøvrerum, som kræves for, at alliancen kan udfolde sig. I alle projektets cases har topledelsen skabt et organisatorisk rum på alliancens præmisser inden for organisationens rammer.

Eksempel:

DOLL i Albertslund

Den største del af arbejdet med DOLL samler sig i Niels Carsten Bluhmes direktørområde. Han blev oprindeligt ansat som Teknik- og Miljødirektør, men området blev hurtigt udvidet til også at omfatte Kultur, Beskæftigelse og Sundhed. Dels fordi arbejdet med grøn omstilling kræver en bred forankring på tværs af mange områder, dels fordi der kræves en stor driftsøkonomi. Som direktør bruger Niels Carsten en del af sin tid i forskellige netværk i ind- og udland. Netværkene har skabt forbindelser og muligheder, som har været afgørende for udviklingen af DOLL.



HØ TIL GEDEN

I Holstebro Kommune har lokale virksomheder, kommunen, uddannelsesinstitutioner og unge uden arbejde fundet sammen om en fælles sag, der giver stor værdi for alle parter. Og netop derfor er det lykkedes at få mange lokale ressourcer i spil.

HOLSTEBRO KOMMUNE er en taskforce-gruppe med repræsentanter fra lokale virksomheder, uddannelsesinstitutioner og kommunen gået sammen om at skabe fremtidens arbejdskraft ved at bringe udfordrede unges talenter i spil. Det betyder, at de private virksomheder har forpligtet sig til at hjælpe unge i uddannelse og job, bl.a. ved at tilbyde uddannelsespladser til de unge på virksomhederne.

Ikke mere snak

”Vi gad ikke snakke mere. Nu skulle der handling til. Derfor kontaktede Code of Care kommunen for at spørge, hvad vi kunne hjælpe med. Det vil sige, at vi kontaktede Helle Bro (direktør i Holstebro Kommune, red.), og sammen fandt vi ud af, at vi virksomhedsledere skulle hjælpe. Det er bedre, at vi kom til kommunen, end at den kom til os. Vi har selv unge ansat, og vi har brug for arbejdskraften,” siger Peter Nørgaard, der er direktør for Creativ Company, som sælger hobbyartikler til private og virksomheder.

Taskforce-gruppen har udviklet modellen Care for Young, en underafdeling til nonprofitorganisationen Code of Care, som betales af kommunen for deres arbejde. Taskforcen støtter de unge i at tage en uddannelse, så de på den måde kommer videre ind i virksomhederne eller tilbydes et job, så de får kompetencerne til at tage en uddannelse.

Ikke kun for deres blå øjnes skyld

Selv om de lokale virksomhedsledere gerne vil hjælpe og være mentorer for de unge, gør de det ikke kun for deres blå øjnes skyld.

”Det skal give ’hø til geden’. Det skal altså i et eller andet omfang give noget

”Det skal give ’hø til geden’. Det skal altså i et eller andet omfang give noget til bundlinjen. Vi er jo ikke et socialkontor.”

TOM B. NIELSEN PRODUKTIONSCHEF HOS JYDEN BUR.

til bundlinjen. Vi er jo ikke et socialkontor. Vi skal også kunne sælge idéen til vores bestyrelser,” siger Tom B. Nielsen, der er produktionschef hos Jyden Bur, der producerer og sælger inventar til især kvæg- og svinestalde.

Han understreger dog samtidig, at det også i den grad giver mening på et rent menneskeligt plan; ”hvis man først har prøvet at hjælpe et andet menneske, giver det så meget benzin, at man gerne vil dele den oplevelse med andre mennesker. Vi får jo nogle af de allermest loyale medarbejdere. Det giver stærke tilknytninger både for os og for dem.”

Fleksible løsninger

Og så har virksomhederne nogle klare fordele frem for kommunerne, understreger Tom B. Nielsen: ”Vi kan sige tingene mere direkte til de unge, end kommunen kan. Kontaktpersonerne fra kommunen er presset af alle mulige forskellige regelsæt. Vi taler med de unge om, hvornår de skal møde på arbejdspladsen, og hvordan de skal opføre sig over for deres kollegaer. Hos os har det konsekvenser, hvis man ikke opfører sig ordentligt. Kollegaerne sætter én på plads.”

Han forklarer i samme ombæring, at det kræver en vis fleksibilitet fra virksomhedernes side, hvis indsatsen skal blive en succes.

”Nogle gange skal vi også være fleksible. Hvis de unge har svært ved at møde om morgenen, så aftaler vi, at vi kommer og henter dem, og at de om

en måned selv cykler frem og tilbage,” siger han.

Virksomhederne vil på banen

Hos Holstebro Kommune er formand for arbejdsmarkedsudvalget Lars Stampe (S) glad for virksomhedsledernes engagement i forhold til kommunens unge. Virksomhedslederne gjorde det fra begyndelsen klart, at de selv ville tage teten på alliancen. Og det giver ifølge Lars Stampe god mening.

”Ved deres indledende møde, hvor virksomhedslederne sagde, at de ikke ville have politikere med, følte jeg mig lidt afvist. Men det handler jo om, at de selv skal løfte opgaven, og det forstår jeg bedre nu. Det er bedre, at virksomhederne siger, at det vil vi. I stedet for at vi politikere siger, det skal I,” forklarer han. ◀

FAKTA

Målgruppen for projektet er unge, som:

- ikke er tilknyttet uddannelse eller arbejdsmarkedet
- er under uddannelse eller i job, men har brug for en mentor for at gennemføre
- er udfordret af fx psykisk sårbarhed, fysiske problemer eller mangel på voksenrelationer.

Kilde: Codeofcare.dk

Nye roller kræver nyt sprog

Når toplederen bevæger sig ud i nye opgaver, som retter sig ud af organisationen, medfører det nye roller, som udfordrer det eksisterende sprog og ledelsespraksis. Men hvordan skal topledelsen navigere uden et sprog for sine nye roller?

AF SØREN OBED MADSEN, PH.D. VED CBS, STRATEGIC LEADERSHIP IN THE PUBLIC SECTOR

ET IGANGVÆRENDE STUDIE i to offentlige organisationer i Danmark viser, at direktionerne kunne identificere mellem 41 og 53 roller, der er knyttet til toplederen. Hver af disse roller har sin egen stemme og bliver kaldt frem af bestemte situationer. Toplederens egentlige opgave er at finde ud af, hvornår hvilke stemmer skal have taletid, og om nogle fylder for meget eller for lidt.

Men hvad sker der, når toplederen bevæger sig uden for de veldefinerede roller og rammer – derud, hvor der ikke længere er et klart defineret sprog for de forskellige opgaver og roller?

Betegnelser handler om

I den situation opstår der en risiko for, at de eksisterende betegnelser for rollerne ikke er tilstrækkelige. Det lyder måske ikke så dramatisk, men konsekvenserne kan være betragtelige. For hvilken betydning har det egentlig for toplederens handlemuligheder, når de sproglige betegnelser kommer til kort?

Ganske kort og lidt groft sagt giver det potentielt anledning til to udfordringer. For det første kan utilstrækkeligheden bunde i, at de eksisterende betegnelser for toplederens rolle skaber associationer og

referencer, som ikke er hensigtsmæssige i forhold til den bagvedliggende intention.

Tag for eksempel ambassadøren som rollebetegnelse. Ambassadøren associeres ofte med en officiel repræsentant, som udstationeres i fremmede territorier for dels at pleje og skabe relationer, dels at håndtere eventuelle kriser – primært med det formål at varetage hjemlandets interesser. Hvis intentionen derimod er, at toplederen skal bidrage til at skabe et fælles tredje rum, hvor ”inde” og ”ude” kan mødes og samle sig om fælles sager og interesser, skaber betegnelsen ambassadør en u hensigtsmæssig rolleforståelse. Her ville forhandleren eller facilitatoren være et bedre begreb for den rolle, som toplederen skal have.

For det andet kan utilstrækkeligheden handle om et reelt fravær af sprog for de nye roller og opgaver. I den situation er der en fare for, at toplederen og andre i organisationen overser rollen og de opgaver, som knytter sig til den. Konsekvensen bliver, at toplederen de facto abdicerer.

Uanset hvilken udfordring man lander i, er det de forståelser og tankemønstre, der knytter sig til sproget og begreberne, der udstikker ens handlemuligheder. ▶



”Toplederen og andre
i organisationen kan
overse rollen og de opgaver,
som knytter sig til den.
Konsekvensen bliver,
at toplederen de facto
abdicerer.”



SØREN OBED MADSEN
(f. 1973)

Forsker ved Copenhagen Business School. Søren Obed Madsen forsker særligt i ledelse, implementering og oversættelse af styringsredskaber.

På nuværende tidspunkt har han et forskningssamarbejde med VIA, Børne- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune og Holstebro Kommune om, hvordan kvaliteten i oversættelserne af strategier kan øges.

LÆS MERE

Lederen som oversætter (ph.d.-afhandling, 2013), *Sprækker for fornyelse: Nye perspektiver på offentlig styring og ledelse* (bidragsyder, 2014), *Styringsværktøjer i medspil og modspil: Om styringsværktøjers funktioner* (2015).

Forringet handlekraft

I værste fald skaber de utilstrækkelige rollebetegnelser ikke den nødvendige ledelsespraksis. De manglende begreber kan sabotere handlekraften, da der mangler en bevidsthed og referenceramme om, hvad toplederen skal eller kan gøre, når der skal løses nye opgaver uden for organisationen. Det kan skabe rolleklarhed, fordi nogle roller fylder for meget og andre for lidt, simpelthen fordi der ikke er sprog for dem.

Det skyldes, at rollebetegnelserne afgør forventninger, ansvar, egenskaber, funktioner og muligheder for at udfolde sig. Tænk blot på, hvordan betegnelserne for potentielle samarbejdspartnere, modstandere eller hjælpere påvirker rollen. Det betyder altså noget, om opgaverne skal løses i samarbejde med civilsamfundet, foreninger, erhvervsliv, borgere, vælgere, markedet eller frivillige.

I arbejdet med at udvikle velfærdsalliancer skal toplederen derfor håndtere det vilkår, at rollen som topleder afhænger

af, hvilken benævnelse rollen får i denne kontekst. Og med hvilke ord samarbejdspartnerne benævnes. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på, om sproget rent faktisk dækker de roller og opgaver, som skal varetages.

Nye ord kan fjerne uklarhed

Ambitionen om at åbne den kommunale organisation og udvikle og skabe velfærd sammen med mange flere aktører uden for ens egen organisation sender toplederen ud i nye opgaver. Her er de eksisterende betegnelser for topledelsens rolle ofte ikke længere tilstrækkelige. Derfor er der behov for at finde nye betegnelser for rollerne og derved udvide repertoiret, som toplederen har til rådighed, når organisationen skal åbne sig op for omverdenen. Eller sagt på en anden måde: Betegnelsen topleder er kun en overkategori for andre roller.

Disse nye betegnelser kan skabes ved hjælp af at undersøge, hvilke funktioner der mangler i repertoiret af roller. Det kan enten gøres individuelt eller i den gruppe, der skal samarbejde. Formålet er at fjerne rolleklarheden og skabe handlekraft.

Der skal en vis portion kreativitet til, da nogen af rollebetegnelserne ikke findes og derfor skal udvikles igennem analyser og samtaler. Det førnævnte studie om topledelsens roller resulterede i rollebetegnelser som for eksempel proportionsætter, kompleksitetshåndterer, iscenesætteren og syntesemageren. Her må den enkelte topledelse finde ud af, hvilke betegnelser der passer bedst til dem i forhold til forventninger, ansvar, funktioner og personlige præferencer. ◀

4 HURTIGE
TIL NOGLE AF
DANMARKS MEST
FREMSTÅENDE LEDERE:

PER HAVE, Danfoss
PER BENDIX, Bendix Consult
MICHAEL HALLGREN,
Novo Nordisk Kalundborg

HELLERE ET ORKESTER END EN DUO



PER BENDIX
(f. 1940)

Ejer af Bendix Consult og projektleder for en række offentlige-private samarbejder, bl.a. Carlsberg i København, Køge Park og p.t. etableringen af Vinge Centrum i Frederikssund Kommune.

VINGE BY

Vinge er et af Danmarks allerstørste byudviklingsområder med et samlet areal på 370 ha og vil rumme ca. 20.000 indbyggere, 4.000 arbejdspladser, S-togsstation, skole, daginstitutioner, idrætshaller osv. Vinge udvikles i et samarbejde mellem Frederikssund Kommune og en lang række virksomheder med Bendix Consult som projektleder for udviklingen af Vinge Centrum og S-togsstationen.

HVAD ER JERES MOTIVATION SOM PRIVAT VIRKSOMHED FOR AT GÅ IND I DEN SLAGS SAMARBEJDER?

Som projektleder for bl.a. udviklingen af Vinge bys centrum er min tilgang, at den slags projekter er dybt fascinerende: multidisciplinære samarbejder med mange partnere fra forskellige sektorer. Og det er jo væsentligt sjovere at tjene til det daglige brød i et stort symfoniorkester end i en guitar duo.

HVORDAN OPLEVER I KOMMUNEN SOM ALLIANCEPARTNER?

Kommunen har en kæmpe styrke pga. sin økonomiske kapacitet og særlige pligt til at sætte gang i udviklingen og bære den initiale risiko. Den store udfordring er, at kommunen skal være igangsætter og driver for projektet og så på det helt rigtige tidspunkt træde over i myndighedsrollen. Kommunen kan ikke varetage begge roller, og derfor har vi i Vinge-projektet adskilt de to roller.

HVAD ER DINE PERSONLIGE LEDELSESERFARINGER I FORBINDELSE MED SAMARBEJDER PÅ TVÆRS AF SEKTORER?

Kunsten ved et stort projekt som Vinge er, at dirigenten, altså i dette tilfælde mig, skal være opmærksom på alle instrumenter i orkestret – og skal gribe ind, hvis nogen spiller falsk. Det handler i vores danske system egentlig bare om at være lidt opmærksom og flittig – så er det heller ikke vanskeligere.

HVAD SER DU AF MULIGHEDER OG EVT. UDFORDRINGER I FREMTIDEN FOR DENNE TYPE SAMARBEJDER?

Ud over at den politiske vilje og flertal kan være svingende og derfor kan gøre det svært at fastholde en linje over længere tid, er en af de største udfordringer de stive udbudsregler, hvor EU's rigide konkurrenceretsregler støder mod snusfornuftig dansk praksis. I Danmark har vi ikke tradition for korruption, hvorfor reglerne tit er en spændetrøje og en omkostningsmotor for virksomhederne. Det kan betyde, at nogle af de potentielt bedste samarbejdspartnere trækker sig, og det er rigtig ærgerligt.

EN ATYPIISK TOPCHEF

En stor del af Albertslund Kommunes succes med alliancen DOLL skyldes, at topledelsen har skabt en organisation, hvor der er plads til andre arbejdsformer og udviklingsperspektiver end i det traditionelle bureaukrati.

KOMMUNENS direktør for By, Kultur, Miljø og Beskæftigelse er ikke den typiske kommunale direktør, han bruger nemlig omkring 80 pct. af sin tid i relationer med eksterne samarbejdspartnere fra forskning og virksomheder.

Da Niels Carsten Bluhme i 2003 skiftede til en stilling som teknik- og miljødirektør i Albertslund Kommune, var det en anderledes type direktør, der trådte ind ad døren på rådhuset. Han har ikke nogen lang karriere i det offentlige bag sig, men kom fra sit eget rådgivende ingeniørfirma.

En fra det private

Borgmester Steen Christiansen (S) er da også overbevist om, at Niels Carsten Bluhme, der efterfølgende er blevet områdedirektør for By, Kultur, Miljø og Beskæftigelse, spiller en central rolle i udviklingen af alliancen om DOLL – en platform for udvikling af innovativ LED-belysning.

”Carsten fungerer som en slags udenrigsminister med mange kontakter og indblik i forskning, EU, stat osv. Han er ikke en typisk profil på en teknisk direktør. Baggrunden er, at vi var optaget af facility management, og vi ville have en fra det private til det,” forklarer han og fortsætter:

”Så kom Carsten, som i virkeligheden havde arbejdet på den her måde gennem sin private karriere. Han kom med partnerskabsperspektivet og vidste samtidig en masse om, hvordan de private virksomheder tænker.”

Det kræver et godt netværk

Niels Carsten Bluhme anerkender, at hans netværk har betydet meget i forbindelse med at skabe DOLL. Det har bl.a. givet bedre muligheder for funding og rekruttering af virksomheder.

”Jeg bruger en stor del af min tid på netværk og på at sidde i forskellige

en rummelig og støttende organisation.

”For mig har det været en vigtig opgave at designe en organisation, der muliggør, at en direktør – eller en anden innovativ kraft i organisationen – kan få plads og rum, support og ikke mindst accept. Det indebærer fx, at der skal være etableret nogle funkti-

”Carsten fungerer som en slags udenrigsminister med mange kontakter og indblik i forskning, EU, stat osv. Han er ikke en typisk profil på en teknisk direktør.”

STEEN CHRISTIANSEN, BORGMESTER I ALBERTSLUND KOMMUNE.

fora som eksempelvis EU's ekspertgruppe om fotonik (bl.a. generering og styring af lys, red.). Det har givet udviklingsperspektiver og muligheder, som nok ellers ikke var kommet. Men det kræver samtidig en stærk chefgruppe, som kan varetage nogle af de traditionelle direktørfunktioner,” siger han.

... og et godt setup

Niels Carsten Bluhme udfylder direktørstolen på en anden måde end den traditionelle direktørprofil. Når han fokuserer på den innovative udvikling, kræver det et organisatorisk setup, som giver plads til det.

For kommunaldirektør Jette Runchel har det derfor været afgørende at skabe

oner, der understøtter en person som Carsten på udvalgte opgaveområder.”

Tænk på tværs

Niels Carsten Bluhme mener, at tiden i netværk og eksterne relationer er givet godt ud. Kommunerne har nemlig brug for dygtige partnere, når den skal skabe effekt for borgerne.

”Samskabelse er en nødvendighed, og kommunen kan løfte sine opgaver væsentligt bedre, hvis den formår at koble sin opgaveløsning til andre aktører og deres dagsordner,” forklarer han.

Niels Carsten Bluhme opfordrer derfor sine direktørkolleger i kommunerne til at finde det sammenfaldende og tænke opgaverne ind i flere perspektiver. ◀

6 TOPLÉDER- ROLLER

Undersøgelsen "Topledere i velfærdsalliancer" viser, at arbejdet i og med velfærdsalliancer ændrer ledelsesopgaven for toplederne og tilføjer den nye dimensioner. Toplederne selv og de andre aktører i velfærdsalliancer beskriver en række nye roller, som toplederne indtager.

Rollerne fungerer som metaforer for toplederens ledelsesform, når de arbejder med udviklingen af velfærdsalliancer. Rollerne retter sig ikke kun mod kommunaldirektøren, men mod hele topledelseren, og toplederne varetager typisk mere end én rolle og står også for forskellige roller på forskellige tidspunkter i forløbet. Rollerne er altså dynamiske og ikke lige meget i spil hele tiden.

DE 6 ROLLER ER:

- 1 MEDSPILLEREN
- 2 BROBYGGEREN
- 3 STYRMANDEN
- 4 DESIGNEREN
- 5 FORTÆLLEREN
- 6 OVERSÆTTEREN

Rollerne gliderne over i hinanden, og det er både den enkelte rolle og rollerne i samspil, som beskriver den samlede ledelsesopgave. Rollerne er derfor relevante at forholde sig til såvel som topleder og som samlet topledelse. Ideelt set skal man som topledelse dække alle roller, men den enkelte topleder behøver ikke være stærk i alle seks roller.

TO DIMENSIONER

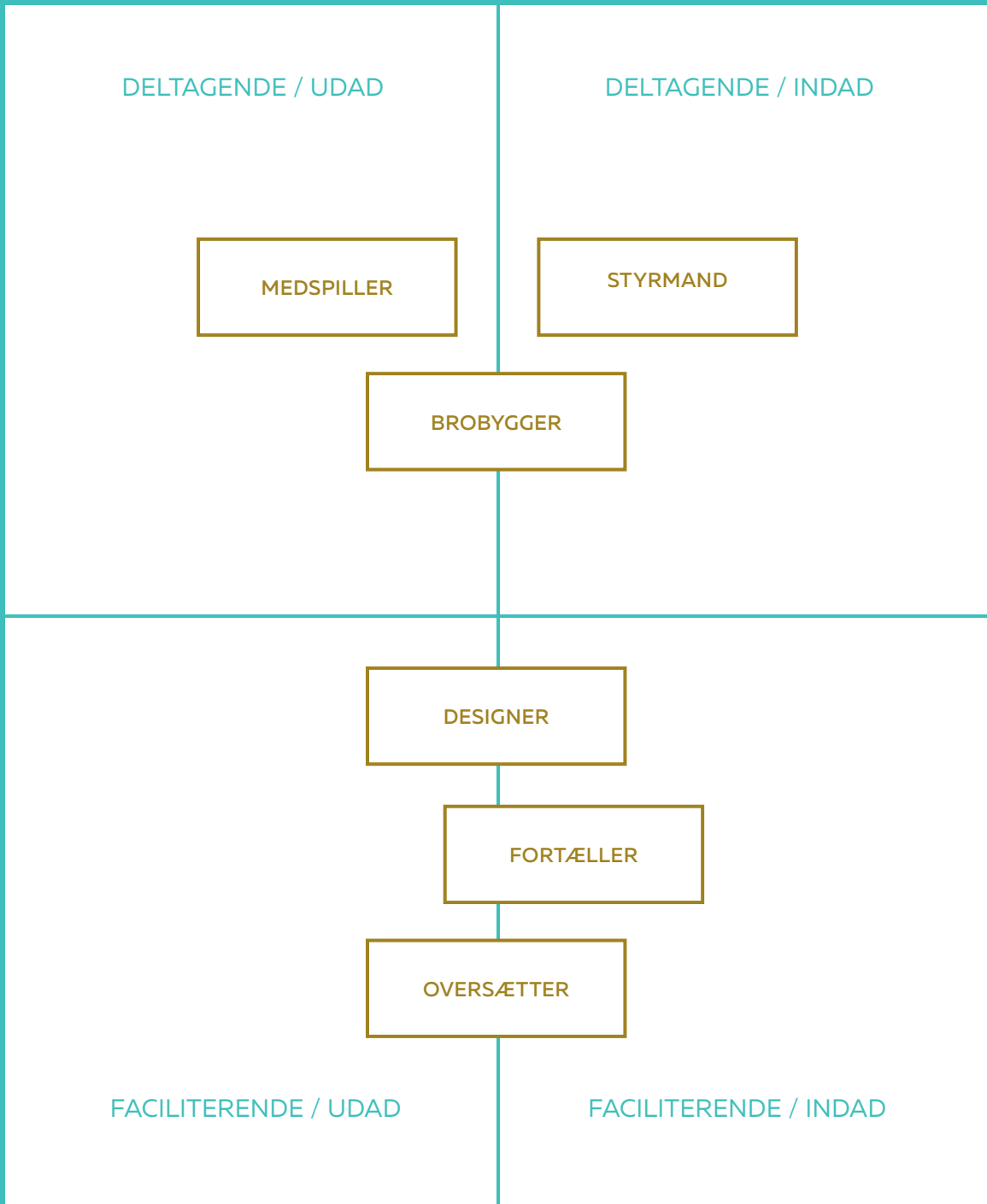
Rollerne udfolder sig i spændet mellem to dimensioner: udad-indad og faciliterende-deltagende.

UDAD-INDAD-DIMENSIONEN

Dimensionen handler om de situationer, hvori rollen primært bruges. I forbindelse med velfærdsalliancer handler en stor del af topledelsens arbejde om at udvikle rammerne for et tredje rum, hvor "inde" og "ude" kan mødes på en fælles bane. Etableringen af det tredje rum opløser ikke organisationens grænser, men overskrider dem. Derfor retter en del af rollerne sig både udad og indad.

FACILITERENDE-DELTA-GENDE-DIMENSIONEN

Den faciliterende-deltagende dimension handler om rollens fokus. Inden for det faciliterende område arbejder toplederen med at skabe forudsætninger for, at alliancer kan vokse frem og lykkes. Inden for det deltagende område medvirker toplederen aktivt i alliansens udvikling og drift og er engageret i at definere og udvikle indhold.



1 / MEDSPILLER

Som medspiller bliver toplederen aktiv i udviklingen af en alliance. Det vil sige, at toplederen selv er på banen som idé-mager, udvikler og kapacitet.

Det kræver, at toplederen har noget at bringe til bordet rent indholdsmæssigt – med andre ord hænger medspillerrollen tæt sammen med faglig/indholdsmæssig indsigt eller måske ligefrem ekspertise. Toplederen skal i denne rolle have indsigt i alliansens indhold og det felt, alliancen er etableret i.

I rollen som medspiller bevæger toplederen sig fra den faciliterende dimension og ind i det deltagende felt. Deltagerens arbejde retter sig primært udad mod omverdenen.

2 / BROBYGGER

Det er vigtigt for aktørernes engagement i en alliance, at toplederen formår at bygge bro mellem kommunen og andre aktører.

Et væsentligt element i det handler om evnen til at repræsentere noget andet end 'kommunen', som kan forbindes med noget tungt, myndighedsudøvende og begrænsende.

Toplederen som brobygger møder partnerne i alliancen med et åbent sind, betjener sig af et sprog som deres, bringer indsigt med til bordet og taler klart om, hvad man skal med hinanden.

Brobyggerens virke retter sig primært udad mod omverdenen, men også implicit indad, da broerne bygges mellem organisationen og aktører i omverdenen.

Brobyggeren har en deltagende karakter, da toplederen bliver en aktiv agent.

3 / STYRMAND

Styrmanden er den, der forfører, over-taler, guider og tvinger organisationen til at følge trop. Hun kender og kan aflæse himlen og havet og ved, hvordan skuden styres sikkert igennem.

De velfærdsalliancer, projektet har undersøgt, har alle indvirkning på resten af organisationen, men i forskellig grad. I nogle tilfælde er det primært bestemte dele af organisationen, der påvirkes, i andre er det hele organisationen.

Uanset hvad medfører arbejdet med velfærdsalliancer nye krav og omstillinger, som skal gennemføres. Det kræver den rette blanding af tydelige forventninger, proceskundskab og lydhørhed at få organisationen med på de nødvendige forandringer.

Styrmandens virke ligger i den deltagende dimension og retter sig indad mod organisationens medlemmer.

4 / DESIGNER

Designeren arbejder med at skabe de rum, strukturer og processer, som er nødvendige for at understøtte arbejdet med at initiere og udvikle velfærdsalliancer.

I alle cases har der været behov for at skabe nye og anderledes organisatoriske rum og strukturer såvel som processer, når velfærdsalliancerne skulle etableres og udvikles. Det kan handle om at skabe plads og rum på de indre linjer, eller om at skabe anledninger og processer, hvor eksterne og kommunale aktører kan mødes.

Som designer skal toplederen formå at indtage en mangfoldighed af perspektiver og tænke i andre logikker og spilleregler end dem, som kendetegner det klassiske hierarkiske bureaukrati.

Det behov gør sig gældende internt i den kommunale organisation og i forhold til den fælles bane, alliancerne udfolder sig på. Designerens virke retter sig således både indad og udad.

5 / FORTÆLLER

Fortælleren sætter en ramme og retning for organisationens arbejde med velfærdsalliancer – og herefter er det op til andre at udfylde rammerne. Fortællers rolle er overvejende faciliterende, fordi den arbejder med at skabe forudsætninger for, at andre kan handle.

Som fortæller formidler toplederen værdier, intentioner og meninger, som ligger til grund for kommunens engagement i velfærdsalliancen. Og toplederen evner at skabe en fortælling, som inviterer til, at organisationens forskellige dele kobler sig på den.

Fortælleren evner at formidle, hvad kommunen vil, og hvorfor det giver mening at arbejde med velfærdsalliancer. Fortællers virke retter sig primært indad mod organisationens medlemmer, men kan udfolde sig i mange forskellige arenaer.

6 / OVERSÆTTER

Oversætteren skaber et grundlag for fremdrift i alliancen ved at sørge for, at politikerne har et ordentligt grundlag at træffe beslutninger på.

Alliancer kan være ukendt land for en kommune at betræde, og derfor kræver det, at politikerne har den fornødne viden til at være trygge ved de beslutninger, de skal træffe.

Oversætteren kan derfor fx formidle alliansens konstruktion (hvem gør hvad) eller alliansens indhold (hvad skal alliancen løse for os). Oversætteren er også den, der formidler forståelse for alliansens indhold og intention, fx til medarbejdere, borgere og andre aktører.

Oversætters virke retter sig udad og indad i organisation: udad i forhold til at oversætte kommunens mål og intentioner til eksterne samarbejdspartnere; indad i forhold til at oversætte både den konkrete alliance og de strategiske retningslinjer internt.

4 HURTIGE
TIL NOGLE AF
DANMARKS MEST
FREMSTÅENDE LEDERE:

PER HAVE, Danfoss
PER BENDIX, Bendix Consult
MICHAEL HALLGREN,
Novo Nordisk Kalundborg

$$2 + 2 = 5$$



MICHAEL HALLGREN
(f. 1965)

Produktionsdirektør i Novo Nordisk Kalundborg, der beskæftiger 3.300 medarbejdere, og formand for Kalundborg Symbiosis. Novo Nordisk er verdens største producent af insulin.

KALUNDBORG SYMBIOSIS

40-årigt ressourcesamarbejde mellem Kalundborg Kommune og en række virksomheder, bl.a. Novo Nordisk, Novozymes og Dong, hvor deling af ressourcer og reststrømme samt genanvendelse af energi, vand og materialer kommer miljøet og virksomhederne til gavn.

HVAD ER JERES MOTIVATION SOM PRIVAT VIRKSOMHED FOR AT GÅ IND I DENNE TYPE AF SAMARBEJDER?

Vores motivation er, at det gavner os som firma. De projekter, vi laver sammen, er lige så meget til fordel for os som for de andre parter. Det handler om at få to ender til at mødes, så to plus to giver fem. Vi accepterer dog også, at en aftale kan blive en smule dyrere, såfremt den på længere sigt kan gavne virksomheden, fx ved at involvere os i uddannelsesområdet, så vi også om 10 år er sikret veluddannet arbejdskraft i lokalområdet.

HVORDAN OPLEVER I KOMMUNEN SOM ALLIANCEPARTNER?

Jeg oplever Kalundborg Kommune som meget aktiv. Vi har fornylig udarbejdet en fælles strategi, og efter at have forstået hinandens strategiske udfordringer er det blevet meget lettere at indgå i et samarbejde. Vi ved, hvad hinanden hver især kan og ikke kan. Det har løftet samarbejdet utrolig meget, og på den måde kan vi gå mere straight to the case.

HVAD ER DINE PERSONLIGE LEDELSESERFARINGER I FORBINDELSE MED SAMARBEJDER PÅ TVÆRS AF SEKTORER?

Det er meget vigtigt, at alle har et klart billede af hinandens udfordringer og muligheder. Ellers får man ofte gjort sig nogle negative antagelser, som vanskeliggør samarbejdet. Jo hurtigere du kommer i gang med den afklaringsproces, jo lettere bliver samarbejdet for alle parter.

HVAD SER DU AF MULIGHEDER I FREMTIDEN FOR DENNE TYPE SAMARBEJDER?

I dag samarbejder vi med kommunen på mange fronter: forsyning, uddannelse, infrastruktur, boliger, tilflytning og det strategiske område, og inden for de seneste år er vores samarbejde blevet udvidet meget, bl.a. i forbindelse med at udvikle Kalundborg by. Så hvis der opstår nye områder, hvor vi har nogle fælles interesser, ser jeg ingen begrænsninger. Det skal bare være en win-win-situation.

Fra sam- til fællesskabelse

Bæredygtige fællesskaber er ikke noget, man bare kan tage for givet. De kan kun opstå gennem tidssvarende ledelsesudvikling, og her har foreningsdanmark brug for en ledelsesmæssig håndsrækning.

AF ANKER BRINK LUND, PROFESSOR VED CBS, CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES

KOMMUNER KAN være mere eller mindre vel-fungerende rammer for bæredygtige fællesskaber, men nogle borgere vil føle sig ekskluderede eller kan aktivt modarbejde lokaldemokratiet. Heller ikke udbudsstyrede partnerskaber eller diffus brugerinddragelse er pr. definition fællesskabende. Tværtimod kan kontraktbaserede udvekslingsrelationer generere mistillid i eksisterende netværk. Derfor må gensidigt forpligtende relationer hele tiden udvikles ledelsesmæssigt.

Fælledens tragedie

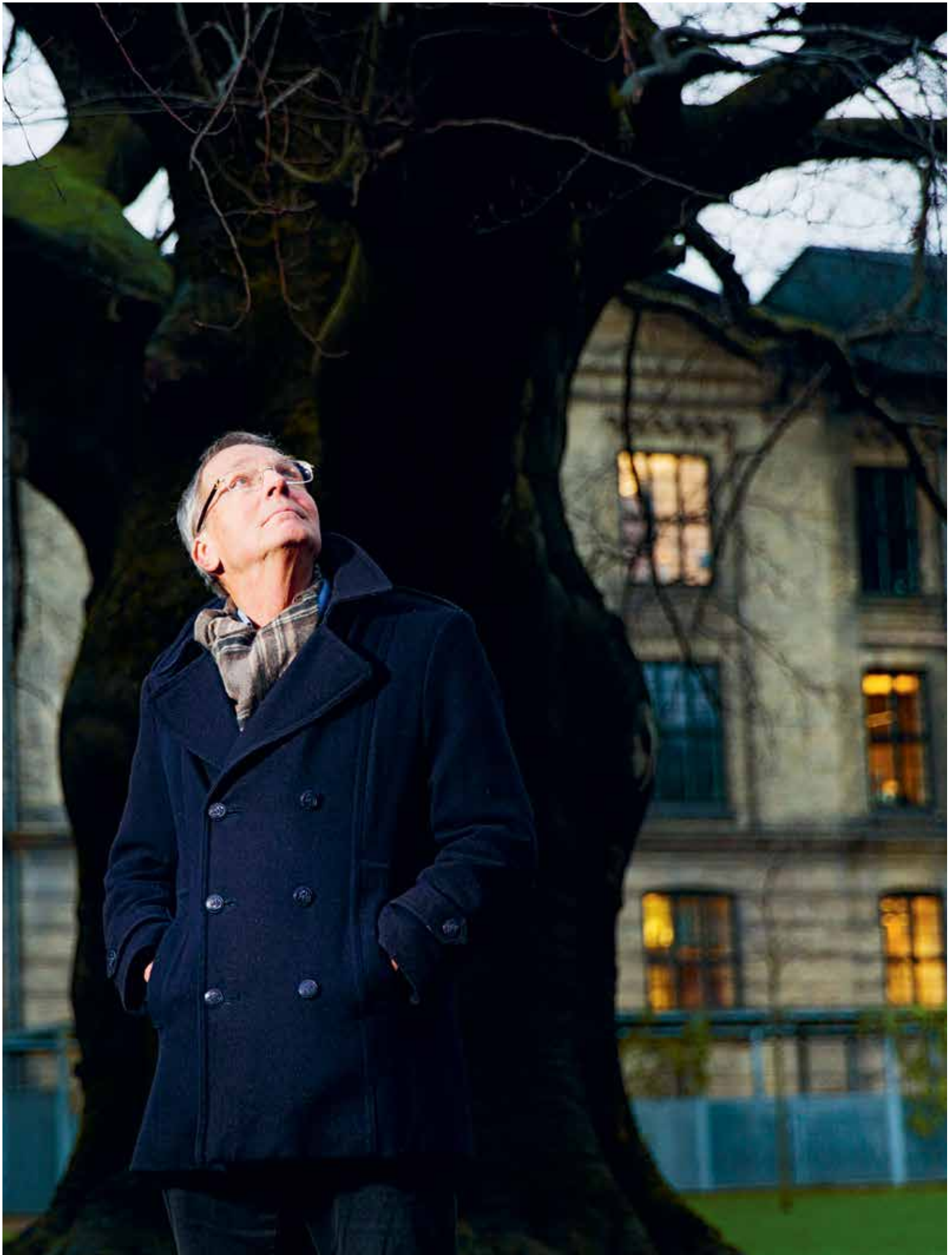
”Samskabelse” er ikke nogen ufejlbarlig trylleformular, der hokuspokus kan gøre det muligt for kommunale ledere at få skattekronerne til at række længere på velfærdsområdet. At tale om at skabe noget sammen med andre i kommunalt regi giver kun mening, hvis det funderes i gensidigt forpligtende organisationsformer. Men samtidig med at der både fra det politiske højre og venstre knytter sig store forventninger til erhvervsliv og civilsamfundsaktører som aktive medspillere, svækkes ledelseslaget i Danmarks aller-vigtigste fællesskaber: foreningslivet.

I de fleste lande – også i Danmark – havde vi tid-

ligere ganske store fællesarealer, hvor lokale bønder kunne lade deres kreaturer græsse frit mellem hinanden. Det var herude på overdrevet, at man ”mistede ævred” (som det hedder på gammelt dansk): På fælleden var der hverken indhegninger eller grænsedomme. Alle kunne være med, men det kunne kun lade sig gøre, fordi der blev udviklet effektive former for selvledelse.

Kritiske økologer med Garrett Hardin i spidsen har advaret mod uheldige bivirkninger ved disse uregulerede fælledskaber. Frie afbenyttelser fordrer civiliseret hensyntagen. Hvis alle og enhver har ret til at gå egensindigt til værks, ender det let med, at grundlaget for hele fællesskabet går i opløsning. Derfor taler Hardin og hans tilhængere om ”the Tragedy of the Commons” og anbefaler, at fælleder indhegnes på regulerede markedsvilkår.

En af dem, der har argumenteret imod indhegning og for bevarelse af selvorganiseret fælled-ledelse, er den svensk-amerikanske samfundsforsker Elinor Ostrom, der i 2009 modtog Nobelprisen i økonomi for sin forskning i fænomenet social kapital. Hun påviser, at frivilligt samarbejde uden nedskrevne regler skaber gensidig tillid, og de fleste mennesker



vil faktisk gerne samarbejde, hvis formålet er fællesskabende. Men kun hvis de også oplever, at andre også gerne vil medvirke til at styrke almenvellet. Det sker bedst i foreninger, der kan indgå i forpligtende samspil med andre selvorganiserede foreninger.

Frivillighed og anerkendelse

Foreningsliv, forstået som kollektiv organisering af frivillighed, rummer et stærkt fællesskabende potentiale baseret på gensidig anerkendelse. Det skønnes, at der i Danmark er over 200.000 foreninger, der leverer ulønnet arbejde i størrelsesordenen 100.000 årsværk.

Over halvdelen lægger deres indsats på idræts- og fritidsområdet. Det ville næppe være realistisk at opretholde et tilsvarende aktivitetsniveau, hvis indsatsen skulle betales efter markedets tariffmæssige normer.

Foreninger spiller allerede en central rolle i kommunal forvaltning. Ikke kun på udgiftssiden, men også på opgaveløsningen. Det ligeværdige samvirke kan ikke erstattes af kommunal "sam-skabelse". Det handler blandt andet om gensidig respekt. At organisere noget af fri vilje forudsætter nemlig ikke kun, at man er i stand til at tale frit sammen, men indebærer også, at man vil noget med hinanden. Det stiller store krav til anerkendende ledelse – både oppefra og opad.

I løst koblede fælledskaber, der hviler på uorganiseret frivillighed, er det svært at undgå, at nogle medlemmer er uvillige til at yde, før de kan nyde. De vælger rollen som uansvarlige individualister (også kaldet free riders). Sådanne fribyttere nyder gerne frugterne af den sociale kapital, som genereres gennem foreningslivet. Men de kunne ikke drømme om selv at yde en indsats

som stoleopsætter eller sekretær for bestyrelsen. Det er en ledelsesmæssig udfordring, der ikke kun bunder i ond vilje, men også i manglende kendskab til og respekt for de foreningsdemokratiske spilleregler.

Den forsømte foreningsdannelse

Vi ved, at 80 procent af danskerne siger, at de gerne vil gøre noget mere for hinanden, men at kun en tredjedel faktisk udfører frivilligt foreningsarbejde i større omfang. Blandt andet fordi de ikke er blevet opfordret til det. Her er kort sagt nogle lavthængende frugter, som kommunerne kan plukke ved at give bedre rammevilkår og tilbyde ledelsesmæssig bistand til det lokale foreningsliv. Vel at mærke på frivillig basis.

Det kan kun ske gennem tidssvarende ledelsesudvikling. Den nuværende bestyrelseskultur virker decideret frastødende – især på mange unge. Vejen frem er ikke bare rekruttering af flere medlemmer, men mere målrettet ledelsesaktivitet, så de menige i praksis kan bidrage med noget relevant, fx på velfærdsområdet.

Dette potentiale kan kun aktiveres, hvis de allerede aktive bliver bedre til at inddrage de mere passive, så lokale foreninger ikke får karakter af Tordenskjolds soldater eller opfattes af udenforstående som "forsteninger". Så skru lidt ned for den kommunale bragesnak om "samskabelse", og giv i stedet foreningsdanmark en ledelsesmæssig håndsrækning, der kan revitalisere og nyudvikle bæredygtige fællesskaber. Til gavn for fremtidig velfærdsalliancer. ◀

Hvis du vil læse mere om fællesskabelse:

Civilsamfundet.dk

Garrett Hardin, "The Tragedy of the Commons", 1968 (garretthardinsociety.org/articles/art_tragedy_of_the_commons.html)

A.B. Lund & G. Meyer, *Civilsamfundets ABC – Fonde og foreninger i krydsfeltet mellem stat og marked*, Forlaget Møller, 2011.

Elin Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, 1990.



ANKER BRINK LUND
(f. 1950)

Professor i medieledelse fra Center for Civilsamfundsstudier ved Copenhagen Business School.

Anker Brink Lund har blandt andet forsket i private fondes værdiskabelse og er aktuelt en del af det internationale forskningsprojekt ITSSOIN, hvor forskere fra 11 partneruniversiteter i Europa undersøger "den tredje sektors" potentiale for social innovation.

Sideløbende med universitetskarrieren har han beskæftiget sig med formidling af forskning som foredragsholder, ledelsesrådgiver og klummeskribent.

LÆS MERE
Civilsamfundets ABC, m. Gitte Meyer (2011)
Offentlig ledelse og strategisk kommunikation (bidrag, 2013)

VELFÆRDS- FACILITATOREN

Når man vælger at give borgerne mulighed for selv at disponere over en del af kommunens penge, betyder det, at organisationen skal rustes til en helt ny måde at løse opgaverne på i samarbejde med lokalsamfundet.

HEDENSTED KOMMUNE har byrådet besluttet at give borgerne i lokalsamfundet en del af ansvaret for velfærdsopgaverne. Borgerne er medskabere, og kommunen faciliterer. Men det kræver en del tilpasning, når man ændrer grundlaget for kommunens kerneopgave.

En del af løsningen har været at nytænke organisationen, så kommunen er organiseret omkring fire kerneopgaver: Beskæftigelse, Fritid & Fællesskab, Læring samt Social Omsorg. Forvaltningerne er skiftet ud med kompetencegrupper og snitflader med samarbejdsrum. Samtidig bygger organisationen på et princip om en flad organisation, hvor dialogen og samarbejdet mellem borgere, politikere og medarbejdere er i centrum.

At turde stå stille

Forandring kommer ikke fra den ene dag til den anden. Derfor er det ifølge kommunaldirektør i Hedensted Kommune Jesper Thyrring Møller en vigtig pointe, at man er tålmodig, selv om man arbejder med forandringer.

”Man skal tro på, at borgerne får mere ud af pengene, end kommunen ville gøre. Tro på, at de nok skal rykke, og blive ved at drive processen med samme entusiasme. Det kræver sit at være tålmodig. For hvis man bare kommer rendende med nye ting hele tiden, så går både borgere, medarbejdere og ledere kolde i det,” siger han.

Samtidig påpeger kommunaldirektøren, at det også handler om at have respekt for andre mennesker, når velfærdsopgaverne skal løses på nye måder. ”Bare fordi vi har en faglighed, må vi ikke være smagsdommerne,” siger han.

Færre dagsordner, flere holdninger

Det er dog ikke kun organiseringen i Hedensted Kommune, der har fået en makeover, der er også tale om en nytænkning af de politiske udvalg.

”Vi har de fire kerneopgaver, der er udgangspunktet for vores politiske arbejde. Der har tidligere været møder med for mange dagsordener og for få holdninger og en tendens til, at lyset

”Man skal tro på, at borgerne får mere ud af pengene, end kommunen ville gøre. Tro på, at de nok skal rykke.”

JESPER THYRRING MØLLER, KOMMUNAL-
DIREKTØR I HEDENSTED KOMMUNE.

slukkes lidt for hurtigt hos politikerne. Det er ærgerligt, når forvaltningen har lavet et stort stykke arbejde, hvis vi så ender med at sidde og diskutere en lille flig af det og misser det store perspektiv,” forklarer borgmester Kirsten Terkilsen (V). ◀

LEDELSES- OPGAVEN

Hvad består ledelsesopgaven i, og hvilke spændingsfelter bliver centrale for topledere, når velfærdsalliancer skal udvikles og blive succesfulde for alle parter?

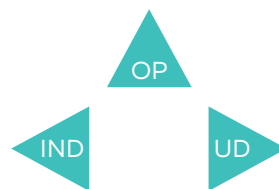
Arbejdet med at udvikle velfærdsalliancer involverer hele organisationen, men kræver et bestemt fokus hos topledelsen. På baggrund af undersøgelsen "Topledere i velfærdsalliancer" kan den ledelsesopgave, der er forbundet hertil, beskrives som en række handlinger, der bør prioriteres. Disse handlinger udfolder sig i et spændingsfelt, som topledelsen bliver konfronteret med og skal forholde sig til i arbejdet med velfærdsalliancer. De beskrevne ledelsesopgaver og spændingsfelter er valgt ud fra to kriterier:

RELEVANS i forhold til topledelsens rolle i arbejdet med at udvikle velfærdsalliancer.

TYNGDE i forhold til, hvor mange respondenter og hvor forskellige typer aktører der direkte eller indirekte fremhæver ledelsesopgaverne og dilemmaerne.

Ledelsesopgaver og -dilemmaer beskrives ud fra tre ledelsesveje: de opgaver og dilemmaer, som primært

- 1) retter sig **IND** mod organisationen,
- 2) retter sig **OP** mod det politiske niveau og
- 3) retter sig **UD** mod omverdenen.



Skab rum for initiativer

HVAD

At dyrke grobunden for initiativer fra lokalsamfundet og fra den kommunale organisation handler dels om selv "at invitere", dels om "at blive inviteret".

HVORDAN

Toplederne i undersøgelsen har arbejdet aktivt med at skabe rammer for dialog med forskellige aktører. Her fremhæver næsten alle topledere, hvor vigtigt det er:

- at begrænse sig til at styre rammerne
- at investere ressourcer i understøttelse
- at give plads til, at andre kan sætte dagsordenen
- at definere den fælles sag og de mulige løsninger.

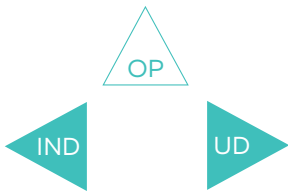
Modsat lægger topledere også vægt på:

- at være synlige og tilgængelige
- at tage imod invitationer til dialog
- at gribe de bolde, som borgere, virksomheder eller foreninger spiller op.

Man skal altså turde prøve ideer, som ikke er groet i egen baghave – og man skal være villig til at investere noget og tage en risiko.

// Vi har lagt vægt på at styrke og skabe bedre forudsætninger for de netværk og dialoger, som allerede eksisterede i lokalsamfundet. Fx ved at stille lokaler og ressourcer til rådighed.

KOMMUNALDIREKTØR



Facilitere nye organisatoriske rum

HVAD

Fælles for de seks cases i undersøgelsen er at arbejdet med alliancen har ført til etableringen af nye organisatoriske rum, der ikke er styret af samme hierarkier og logikker som resten af kommunen.

HVORDAN

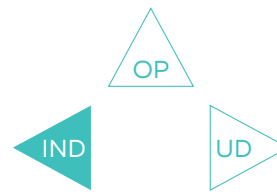
Disse nye organisatoriske rum vender sig både indad og udad, hvor ansatte i kommunen og aktører uden for kommunen kan agere sammen uden at være på den enes eller andens banehalvdel.

Kunsten for topledelsen er:

- at skabe mulighed for, at en anden type hierarki kan eksistere, uden at det bureaukratiske hierarki nedbrydes
- at sikre en stærk forankring i den administrative og politiske topledelse
- at understøtte beslutningskraft og handlekraft
- at nye og anderledes initiativtagere sættes i spil.

// Alliancen får betydning for organisationen. Det er ikke bare noget, der kører for sig selv uden sammenhæng til organisationen. Det har bl.a. betydet, at vi reorganiserer os efter kerneopgaven.

BORGMESTER



Inspirere til nye roller

HVAD

I undersøgelsen har velfærdsalliancerne stillet nye krav til kommunens ansatte, da samarbejdet med forskellige typer aktører udfordrer de ansattes professionelle selvforståelse og forståelse af omverdenens aktører. I mange tilfælde kan det medføre usikkerhed i organisationen.

HVORDAN

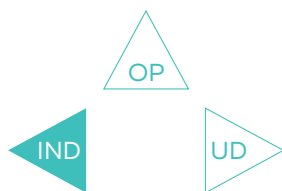
Samarbejdet kalder på nye tilgange og kompetencer i opgaveløsningen. Man er ikke længere eksperten, man sætter ikke dagsordenen alene, man skal tænke ud af boksen og lade sig forstyrre af fremmede input og ideer. Det betyder:

- at vanemæssig tænkning og adfærd ofte skal lægges på hylden
- at nye praksisser skal opfindes
- at topledelsen skal inspirere sin organisation og kommunikere, hvad de nye rammer kan rumme
- at topledelsen tydeligt udstikker, hvad forventningerne er.

At åbne organisationen mod omverdenen er ikke et lille skridt, og det kan næppe gøres halvt. Derfor er det vigtigt at gøre visionen og retningen klart og turde gå hele vejen.

// Vi skal kunne gribe, hvad borgere siger, og facilitere, at mange forskellige stemmer kommer til orde. Det er ikke klassiske forvaltningskompetencer.

CENTERCHEF



Navigere gennem den "ustyrige" fase

HVAD

Når man indgår i velfærdsalliancer, er man i et samarbejdsrum befolket af aktører fra forskellige sektorer. I de seks cases beskriver toplederne alle behovet for at have mod og give rum til at håndtere den fase, hvor alt flyder og er usikkert – for den åbne proces er afgørende for at finde den fælles bane, alle parter kan se sig selv på.

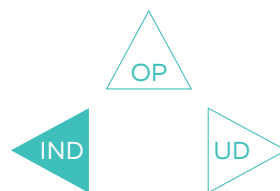
HVORDAN

Den åbne proces indebærer en vis grad af kontroltab set fra topledelsens perspektiv, og den kommunale organisation skal balancere mellem at:

- bakke op om nye tiltag
- give plads til ideer og initiativer
- have et mandat til at handle
- have styr på den interne koordinering på alle niveauer
- sikre byrådets opbakning på et oplyst grundlag.

// Der var en kritisk fase, hvor projektet var noget luftigt, og hvor det store spørgsmål var, om det ville lykkes at komme fra noget fantastisk til noget reelt. Det har været afgørende, at alle har været villige til at lægge noget på bordet uden at vide på forhånd, hvad outcome ville blive.

KOMMUNALDIREKTØR



Forventningsafstemme rollefordelingen

HVAD

I samarbejdet med eksterne aktører er det vigtigt, at topledelsen er afstemt indadtil. Det er en forudsætning for, at den strategiske udviklingsproces kan komme til at fylde inden for velfærdsalliancens ramme.

HVORDAN

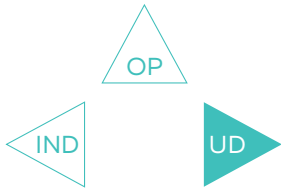
De roller, som kommer i spil i velfærdsalliancer, er tit vidt forskellige fra dagligdagen – særligt når medlemmer af topledelsen indgår i samarbejder, som kræver, at der bruges tid og energi på opgaver, som ikke traditionelt fylder meget i toplederens opgaveportefølje.

Derfor skal topledelsen:

- have stor opmærksomhed på roller – uanset om man har en meget fast eller mere løs opgavefordeling
- løbende koordinere og forventningsafstemme rollefordelingen
- indstille sig på selv at udfylde nye roller.

// Topledelsen skal have stor opmærksomhed på roller – uanset om man har en rigid eller mere uortodoks opgavefordeling. Hvis man ikke i samarbejdet har en naturlig kontakt og flow, skal man sikre sig, at man får skabt et rum, hvor man koordinerer og forventningsafstemmer rollefordelingen.

KOMMUNALDIREKTØR



Tale "flere sprog"

HVAD

I arbejdet med velfærdsalliancer oplever toplederne tit, at de skal trække på nogle andre kompetencer end dem, man forbinder med den klassiske direktørrolle. Fra kontekst til kontekst varierer måden, man taler og klæder sig på, normer for samarbejder og forventninger i forhold til professionalisme.

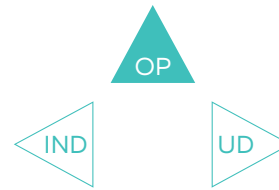
HVORDAN

Selv om den grå eminence er den helt rette rolle på direktørgangen eller i økonomiudvalget, så ville han være helt fejlcastet til et borgermøde. Skal toplederen skabe tillidsfulde relationer, er det vigtigt at kunne:

- afkode og indordne sig andre normer og adfærdsmønstre
- bruge tid og energi på at sætte sig ind i emner uden for komfortzonen
- udleve sin professionalisme under andre former
- bevare sin troværdighed.

// Direktøren har forstået at tage den der kommunale overfrakke af og stikke i gummi-støvlerne. Det skal give hø til geden det her, og det forstår hun godt.

VIRKSOMHEDSLEDER



Stærkt samspil med det politiske niveau

HVAD

Der er stor forskel på, hvor initiativer og ideer kommer fra. Uanset om ophavet er det politiske niveau eller ej, er det vigtigt at skabe en god proces, som giver mulighed for bred ejerskab og gode politiske beslutningsprocesser.

HVORDAN

I de cases, som projektet har undersøgt, er forankring i og tydelig opbakning fra det politiske niveau blevet fremhævet som afgørende trædesten på vejen til en succesfuld velfærdsalliance. Det er derfor vigtigt at:

- have konstant fokus på samspillet med det politiske niveau
- have et skarpt øje for tilrettelæggelse af beslutningsprocesser
- vide, hvad man skal sikre mandat til hvornår
- overveje, om beslutningsprocessen skal gennemføres i flere etaper
- afgøre, hvordan man bedst muligt sikrer et oplyst beslutningsgrundlag.

// Det har været vigtigt at skabe bred politisk opbakning og støtte til projektet og strategien, for den var ikke givet på forhånd. Det har krævet omhyggelig proces-tilrettelæggelse og formidling af sagens indhold.

KOMMUNALDIREKTØR

CENTRALE SPÆNDINGSFELTER

SPEEDEREN I BUND

Topledelsen skal vide, hvornår tempoet skal være højt, og hvornår tålmodighed er en dyd. Samspillet med andre aktører kræver tid og rum i nogle faser og drænes for energi af for lavt tempo i andre.

EN FOD PÅ BREMSEREN

SPRÆNG RAMMERNE

Topledelsen skal facilitere, at nye ideer opstår, og samtidig skal kommunens rolle som myndighed holdes i hævd.

OVERHOLD REGLER OG LOVE

DET KENDTE HIERARKI

Samtidig med at det eksisterende hierarki respekteres, skal topledelsen skabe rum og mulighed for initiativ nedefra og udefra.

RUM FOR ALTERNATIVE HIERARKIER OG LOGIKKER

RISIKOVILLIGHED

Topledelsen skal udvise og understøtte risikovillighed på det politiske niveau, men samtidig skal risikovilligheden ikke forveksles med dumdristighed.

SIKKERHED

AT HAVE LEDELSESBEFØJELSER

I velfærdsalliancer skal topledelsen agere i og skifte mellem rum, hvor de har og ikke har ledelsesbeføjelser.

IKKE AT HAVE LEDELSESBEFØJELSER

GUMMI- STØVLERNE PÅ

Direktør i Holstebro Kommune Helle Bro er ikke bange for at tage gummi-støvlerne på og møde kommunens samarbejdspartnere på deres hjemmebane. Det handler om at tale et sprog, som virksomhederne forstår, siger hun.

HELLE ER MERE en med gummistøvler på end én fra kommunen, forklarer en lokal virksomhedsleder, når talen falder på Holstebro Kommunes direktør for personale, social og arbejdsmarked, Helle Bro. Og det har ifølge virksomhedslederne betydet meget for det gode samarbejde.

Alliancen Care for Young har formålet at bringe virksomhedsledere og kommunen tættere på hinanden i deres arbejde for sammen at få udfordrede unge i enten arbejde eller uddannelse, og i det samspil har kommunikationen en helt central rolle ifølge Helle Bro.

Kridt danseskoene

I sit arbejde som direktør vægter Helle Bro dialogen med virksomheder og andre lokale aktører højt, og hun betoner, at man som topleder skal tage imod en invitation fra ildsjæle, når de byder op til dans.

”Det handler om at udvise rettidig omhu, hvis der er nogen, der byder sig til med noget, der på sigt kan give

”Topledelsen skal også gøre sit for at blive inviteret op til dans. Så det handler også om at være synlig, der hvor dansepartnere befinder sig.”

HELLE BRO, DIREKTØR
I HOLSTEBRO KOMMUNE.

værdi for kommunen. Men toplederen skal også gøre sit for at blive inviteret op til dans. Så det handler også om at være synlig, der hvor dansepartnere befinder sig,” siger hun.

Hun understreger samtidig, at penge ikke må blive det bærende i en alliance. Det skal være den fælles bundlinje, der driver værket; i dette tilfælde at skabe arbejdskraft i lokalområdet.

Slip kontrollen

Det handler dog også om at vide, hvornår man skal trække sig. I forbindelse

med Care for Young var det fx afgørende at få et stort antal virksomheder med i alliancen, men kommunen har ikke været ude at stemme dørklokker. Det har de virksomheder, som var med til at udtænke initiativet. Og ifølge Helle Bro har det stor betydning.

”Fordi initiativet ikke er opstået ’på kommunen’ og det ikke er kommunen, der har været frontpersoner i processen, er det blevet virksomhedernes eget projekt. De kan genkende sig selv og er dermed også mere villige til at forpligte sig til at varetage konkrete opgaver i projektet,” forklarer hun. ◀

FÅ BORGERNE MED

Når borgerne inviteres ind i maskinrummet for at udvikle kerneopgaverne, er det vigtigt at invitere bredt og definere rollerne fra start. Samtidig skal topledelsen vide, hvad borgere og virksomheder er optagede af. Sådan lyder nogle af erfaringerne fra Holbæk Kommune.

SOM MANGE andre kommuner har Holbæk erkendt, at udfordringerne i kommunen ikke kan løses alene. Derfor gik kommunen i dialog med borgerne og dannede omstillingsgrupper, hvor borgere, ledere, medarbejdere og NGO'er er aktive medspillere. Her indgår de i budgetprocessen og diskuterer forslag til omstillinger og effektiviseringer mv.

Kommunen er et fællesskab

Ifølge borgmester i Holbæk Kommune Søren Kjærsgaard (V) har kommunen i flere år haft en dialogmodel med lokalområderne, men der var ganske enkelt for mange borgere, som ikke var repræsenteret.

”Det ville vi gerne gøre bedre. Derfor oprettede vi omstillingsgrupperne.

Vi har i for lang tid siddet alene som kommune og forsøgt at finde løsninger. Ved at inddrage civilsamfundet ville vi få andre perspektiver i spil, og borgeren sættes i centrum,” siger han og uddyber:

”Vi er et fællesskab som kommune, og det skal tydeliggøres. Derfor er det vigtigt med involvering af civilsamfundet, så engagementet kommer nedefra og ikke oppefra. Vi kan samtidig skabe bedre ressourcer ved at inddrage andre end kun kommunen og få åbnet nogle faglige miljøer op,” forklarer han.

Op på ølkassen

Holbæk Kommune har lavet fem forskellige omstillingsgrupper: Læring og trivsel, Aktiv hele livet, Uddannelse til alle unge, Vækst og bæredygtighed og Alle kan bidrage. Omstillingsgrup-

perne handler om ”mere med flere”, altså ikke blot at inddrage flere mennesker, men også at udvide samarbejdet til ikke kun at omhandle lokale emner. De arbejder med fokus på de effekter, kommunen skal skabe sammen med borgerne. Efter omstillingsgrupperne begyndte i 2014, har Holbæk Kommune redesignet deres organisation efter de fem kerneopgaver og tilføjet Fællesskab som en sjette og tværgående kerneopgave.

”Med vores nye administrative organisering sikrer vi fokus på kerneopgaven og borgerne,” siger Kenn Thomsen, koncerndirektør i Holbæk Kommune.

Den nye struktur og arbejdet med omstillingsgrupperne krævede ikke bare omstilling for borgerne, men også for topledelsen.

”Vi skal have en mere udadvendt

GULD
VIVILHÅ
GRØNNE
SKOVE





”Vi er et fællesskab som kommune, og det skal tydeliggøres. Derfor er det vigtigt med involvering af civilsamfundet, så engagementet kommer nedefra og ikke oppefra.”

SØREN KJÆRSGAARD, BORGMESTER I HOLBÆK KOMMUNE.

rolle som direktører. Jeg skal være synlig og mere op på ølkassen. Både i forhold til organisationen og omverdenen. Jeg er med ude at tale med borgerne og indgår i diskussionen. Jeg klæder mig anderledes og siger nok tingene på en anden måde end til direktionsmøderne,” pointerer Kenn Thomsen.

Masser af procesledelse

Kommunen oplevede imidlertid, at flere borgere enten faldt fra eller undlod at deltage i debatten. Derfor skulle der findes en samarbejdsform, der fun-

gerede for både borgere og politikere, og der er afprøvet mange workshop-aktiviteter og kommunikationsformer for at finde den bedste model.

”Man skal være villig til at begå fejl undervejs, og så skal man have et vedholdende fokus på procesledelse. Vi havde i virkeligheden kastet os ud i nogle processer, som lå helt uden for vores komfortzone som forvaltningsfolk. Og det udfordrede os i den grad. I de her processer er det nogle helt andre kompetencer, vi skal trække på, og det skal vi som ledelse hele tiden holde os for øje,” fortæller Thomas de Richelieu, chef for

strategi og udvikling, og uddyber:

”Man skal turde slippe kontrollen og bruge kreative arbejdsformer i processen. Turde udfordre vores traditionelle tilgang til kommunen og dens opgaver.”

Drop dagsordnerne

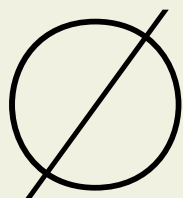
Det er samtidig vigtigt, at topledelsen er tydelig i forhold til, hvad borgernes rolle er. For Bella Marckmann, som bor i Holbæk Kommune og har deltaget i en af kommunens omstillingsgrupper, handler det om at lade borgerne udtale sig bredt, så de ikke føler sig bundet af en dagsorden.

Selv om Bella Marckmann mener, der er plads til forbedringer i processen med at inddrage borgerne, ser hun mange fordele.

”Det virker, som om politikerne fik et bedre indblik i, hvad der foregår ude i lokalområderne,” fortæller hun. ◀

STYRK DET FÆLLES

Hvis man skal lykkes med sine velfærdsalliancer, skal den kommunale top- ledelse være skarp på, hvad der er kommunens styrker. Sådan lyder opskriften fra Lejre Kommune, der satser på mikrovirksomheder og bæredygtighed.



ØKOLOGI er blevet en del af Lejre Kommunes dna og sker i samarbejde med private virksomheder

og lokale ildsjæle. Tina Unger, programleder i Lejre Kommune, vurderer, at der er mere end 100 initiativer i gang.

På grund af den økologiske satsning er der også flyttet nye virksomheder til Lejre Kommune, fordi de kan se en netværks- og brandingeffekt.

En lydhør kommune

Ifølge Tina Unger er det kommunens opgave at skabe mødesteder og forbindelser mellem samarbejdspartnere.

Kommunen skal skabe rammerne ved at kommunikere sine mål og sætte sig ind i vækstlagets behov.

”Konkret arrangerer vi temamøder, fyraftensmøder, madmesser og skaber kontakt mellem interessenter. Vi skal ikke være dem med idéerne. I virkeligheden vil borgere og virksomheder fællesskabet. De skal opleve kommunen som en partner, der understøtter udviklingen og er lydhør over for borgernes behov,” forklarer Tina Unger og uddyber:

”Vores måde at arbejde med platforme på er en udefra og ind-bevægelse. Det kan sommetider være en udfordring for

nogle dele af organisationen at se borgerne og virksomhederne som partnere.”

Kommunens ’åbne dør’

Som de fleste andre kommuner kæmper Lejre med økonomiske udfordringer. I stedet for at gå efter det sikre har Lejre satset på fortællingen om en økologisk kommune i idylliske rammer en god halv times kørsel fra København.

Kommunen iværksatte i 2011 en gennemgribende indsats for at udforske økologiens muligheder i kommunalt regi, i landbruget, blandt borgerne og som forretningsstrategi i private virksomheder. Målet var at gøre Lejre til en

attraktiv kommune at bo og arbejde i, at producere kvalitetsfødevarer og at beskytte natur, klima og drikkevand.

”De seneste år har vi arbejdet på, hvordan økologien kan skabe vækst og udvikling i kommunen. Det er nødvendigt at tænke økologien ud i alle kroge af kommunen. Der er et bredt samarbejde om økologi med mange aktører; kirken, virksomheder, ildsjæle m.v. Økologi bliver også tænkt ind i de enkelte forvaltningsområder. Vi har fx talt med dagplejemødre om, hvordan økologi giver mening i deres hverdag,” forklarer Tina Unger.

For at denne type af velfærdsalliancer skal lykkes, er det vigtigt, at den offentlige topledelse sender tydelige signaler til samarbejdspartnerne og holder det store overblik over, hvor organisationen er på vej hen. Det er altså afgørende, at topledelsen indtager en central rolle i samarbejdet:

”Topledelsen skal turde stille skarpt på, hvad der er kommunens styrke. Det indebærer bl.a. at træffe nogle til- og fravalg. Den skal sætte en retning og sende et klart signal til de andre aktører om, at kommunen har ’åbne døre’. Derudover skal topledelsen bruge sit netværk og kommunikere udadtil,” understreger Tina Unger. ◀

DELEBY

Lejre Kommune er gået med i partnerskabet Deleby for at udforske, hvordan borgere, virksomheder og det offentlige kan dele hinandens ressourcer. De første erfaringer er gjort med fx fælles frugtlunde og nyttehaver.

Deleby er iværksat af Dansk Arkitektur Center, Realdania og Erhvervsstyrelsens Grøn Omstillingsfond. Også Slagelse, Næstved, Middelfart og Nyborg kommuner deltager.



Den rigtige forretningsmodel?

Vi er nødt til at gøre tingene sammen med andre, hvis vi skal lykkes. Den erkendelse har spredt sig med stor styrke i den kommunale sektor. I det lys er den forretningsmodel, vi har haft i årtier, kommet til kort. I hvert fald ifølge direktøren for Dansk Design Center, Christian Bason.

AF CHRISTIAN BASON, DIREKTØR FOR DANSK DESIGN CENTER OG PH.D.-STIPENDIAT I OFFENTLIG LEDELSE

DET OFFENTLIGE skal ikke tjene penge, men skabe effekt for borgerne. Derfor er det væsentligste spørgsmål: Hvordan skaber vi en forretningsmodel, så den er bedre i stand til at skabe effekt?

Effekten er afhængig af andre aktører som borgere, virksomheder, foreninger osv. Udfordringen er derfor, at vi ikke kan løse problemet alene. Vi kan ikke sidde i vores egen silo og udvikle det eller bare omsætte noget, andre har gjort i fx Holland. Man skal være involveret i udviklingen, hvis det skal implementeres. Man kan ikke få det serveret.

Har vi nået (bjerg)toppen?

I min ph.d. om, hvordan styringsmodellen for den offentlige sektor har udviklet sig, og hvor den er på vej hen, er en af de foreløbige konklusioner, at vi måske ikke kan komme længere ad den samme vej. Lige nu står vi på et bjerg, som vi har kravlet op ad siden starten af 1900-tallet. I fundamentet har vi den weberske organisationsforståelse, oven på det HR-tankegangen og op mod toppen New Public Governance. Nu begynder vi så at rette fokus mod innovation, netværk og samskabelse. Spørgsmålet er imidlertid,

om vi kan bygge videre på det bjerg, vi befinder os på – eller om vi er nødt til at hoppe over på et helt andet bjerg (se model s. 59).

Effektdreven governance

Den fremtidige offentlige organisation handler hverken om netværk eller New Public Governance, men i stedet det, man kan kalde effektdreven governance.

Det betyder, at man kigger på målet for fx den ældre, hvilket kan være selvhjulpethed, og så indretter man sig efter effekten – og tænker i at løse opgaven sammen med andre uden for den kommunale organisation. Men hvis kommunerne skal blive effektdrevne, vil der være styringsmæssige implikationer hele vejen op gennem det kommunale, regionale og statslige system. For de rammer, kommunerne arbejder inden for, sætter jo grænserne. Vi bør derfor øve os i at indtage forskellige udkigsposter og finde ud af, hvordan successer ser ud – sammen.

Det er en del af en fælles opdagelsesrejse. Man skal mødes i processer og få ideer til veje frem. Det handler om at skære ind til benet og spørge sig selv:

Hvilken retning vil vi sammen? Hvad drømmer vi om sammen? Hvordan skal det nye se ud? Hvem skal

gøre hvad? Men det er også her nogle af de største udfordringer ligger i forhold til at åbne organisationen op. For det kræver nogle helt andre organisatoriske strukturer, processer og kompetencer, end når man arbejder inden for rammerne af egen organisation.

For hvis den fremtidige forretningsmodel i kommunerne skal være mere effektskabende og gøre en forskel, har det nemlig nogle konsekvenser ud i resten af systemet.

De rammer, staten sætter, skal tilpasses. Og der er nogle udfordringer, som skal imødegås. Man skal fx kunne give svar på, hvordan den nye model kan håndtere retssikkerhed, faglighed, transparens osv.

Sats på beta frem for alfa

Det er altså en vanskelig opgave, det offentlige står over for.

Det er virkelig svært. Vi falder let tilbage i siloerne og tænker, som vi altid har gjort. Men vi skal øve os på fremtiden. Vi skal prøve ting af og teste dem sammen. Organisation, processer, kompetencer, data m.v. er afhængige af problemet. Der er ikke én model, der passer.

En del af svaret handler om at

opgive jagten på 'den perfekte organisation'. For hvis den kommunale organisation skal kunne efterleve ambitionen om at løse opgaverne sammen med andre aktører, skal den satse mere på netværk og løsere og mere situationsbestemt organisering.

I virkeligheden er der meget inspiration at hente fra it-verdenen. Her arbejder man mere i betaversioner og er altid i bevægelse. Der er ikke en fastfrosset og statisk struktur. Og ideen om at have et skelet eller et stillads, der er baseret på nogle bestemte principper, men som kan udbygges og udvikles, er ikke uden potentiale.

Topledelsens ansvar

Det er uden tvivl et langsigtet spil at udvikle en ny forretningsmodel i det offentlige. Derfor har topledelsen et særligt ansvar for at designe og udvikle.



CHRISTIAN BASON
(f. 1972)

Direktør i Dansk Design Center, rådgiver og foredragsholder inden for offentlig ledelse og innovation og ph.d.-stipendiat ved CBS om samspillet mellem offentlige ledere og designere.

Han har været ansvarlig for offentlig organisation og ledelse i Rambøll, stået i spidsen for EU-Kommissionens ekspertudvalg for offentlig innovation og fungeret som innovationschef i den tværoffentlige udviklingsenhed MindLab, hvor han har arbejdet med at udvikle og udbrede designmetoder i den offentlige sektor.

LÆS MERE

Velfærdsinnovation (2007)
Sæt borgeren i spil (2009)
Leading Public Sector Innovation (2010)
Design for Policy (2014)
Form fremtiden (2016)

5 GODE RÅD TIL AT ÅBNE ORGANISATIONEN OP

- 1 Hæv ambitionsniveauet for den forskel, vi vil gøre for og med borgerne.
- 2 Hav større ydmyghed over for med hvem, og hvordan man kan gøre det.
- 3 Vælg et område, hvor det kan prøves af, gerne på en mindre skala.
- 4 Inviter folk i egen organisation med i allianceerne, gerne nogle, der brænder for det.
- 5 Design alliancen sammen med alle deltagerne, gerne tidligt i processen.

”Vi kan ikke sidde i vores egen silo og udvikle eller bare omsætte noget, andre har gjort i fx Holland. Man skal være involveret i udviklingen, hvis det skal implementeres. Man kan ikke få det serveret.”

Toplederens opgave handler i fremtiden i høj grad om at designe organisationen hensigtsmæssigt i forhold til:

- *Strukturer* – Har vi de rigtige organisatoriske rum og systemer?
- *Processer* – Involverer processerne relevante aktører og skaber relevante forbindelser mellem fx udvikling og drift?
- *Kompetencer* – Hvilke kompetencer har vi brug for i organisationen?
- *Data* – Hvilken type viden har vi brug for?

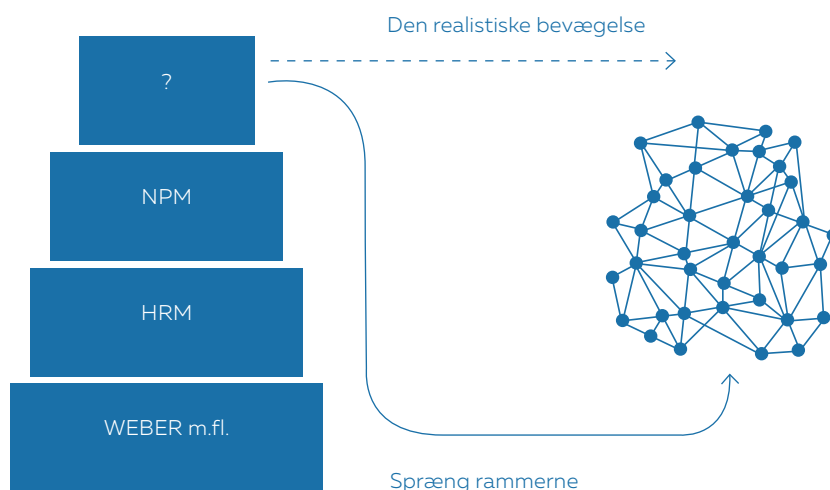
Men det er på ingen måde simpelt: Ideelt set burde vi som offentlige organisationer hoppe helt uden for de gældende rammer og tage springet til et nyt fundament for indretningen af forretning (jf. modellen).

Men sådan fungerer det jo ikke i virkelighedens verden. Når du skal flytte en hel organisation, er du nødt til at tage det i mindre ryk og finde en anden rute – en, som nok er nødt til at rykke ved rammerne frem for at sprænge dem. ◀

MODEL

DET GAMLE FUNDAMENT

DET NYE UDGANGSPUNKT



Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner. Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk

I BESTYRELSEN
FOR VÆKSTHUS FOR
LEDELSE SIDDER:

SOLVEJG SCHULTZ-JAKOBSEN
Sekretariatschef,
KL (formand)

BRITTA BORCH EGEVANG
Direktør,
Djøf

BODIL OTTO
Forbundsformand,
HK Kommunal (næstformand)

MARIANNE BRINCH-FISCHER
Afdelingschef,
KL

SIGNE FRIBERG NIELSEN
Forhandlingsdirektør,
Danske Regioner

HJALTE AABERG
Direktør,
Region Hovedstaden

HELLE KROGH BASSE
Sekretariatschef,
Forhandlingsfællesskabet

PER ULLERICHS
Kommunaldirektør,
Rødovre Kommune

KLAUS MATTHIESEN
Overenskomstchef,
FTF-K

RENÉ G. NIELSEN
Chef for Læring,
Hedensted Kommune

ALLIANCER

Udgiver
Væksthus for Ledelse

Projektledelse
Astrid Christine Jensen-Kanstrup, KL
Lina Matz, Djøf

Redaktion
Christel Sunesen, KommaStreg

Forfatter
Rasmus Onslev Kremmer, KL

Fotograf
Jacob Carlsen

Grafisk design
Tegnestuen RHG3
Trine Bjerre
Nygårds Maria Bengtsson

Tryk
KLS Grafiske Hus

© Væksthus for Ledelse 2016
Artikler og fotos må ikke eftertrykkes uden skriftlig
tilladelse fra Væksthus for Ledelse.

ISBN
978-87-933-6533-9
978-87-933-6534-6-pdf

Udvalgte publikationer fra Væksthus for Ledelse:

Den politiske tango, 2012

Sammenhængskraft – i virkeligheden, 2013

Maskinrummet, 2014



