

“Den offentlige sektor skal fremover levere mere service af højere kvalitet med færre medarbejdere. Det kræver en ny vinderkultur – og et opgør med bureaukrati og snærende kontrol.”

SIDE 6

Nyhedernes Tænk tank

Mandagmorgen

Slip de offentlige ledere løs

Ledermangel – det offentliges store chance Side 9 **Farvel til detailstyringen** Side 19 **Guide til generationsskiftet** Side 61

TEMANUMMER: SLIP DE OFFENTLIGE LEDERE LØS

NÅR DET OFFENTLIGE inden for de kommende 5-8 år må sige farvel til små 20.000 ledere, vil der være mange stillinger, der ikke bliver genbesat – simpelthen fordi der ikke er hoveder nok til at fylde kasketterne. Men reduktionen i de mange ledelseslag kan vise sig at blive den offentlige sektors største chance, mener eksperter og praktikere, som Mandag Morgen har talt med: "Lidt provokerende kan man sige, at mange af de ledere, der forsvinder, ikke nødvendigvis vil blive savnet," siger fremtidsforsker Marianne Levinsen. Slankere forvaltninger, større institutioner og teamorganisering skal ruste sektoren til de kommende år med vigende arbejdskraftsudbud. **SIDE 9**

DEN OFFENTLIGE SEKTOR har siden 1960'erne været prøveklud for forskellige ledelsesfilosofier og styringsinstrumenter. I de senere årtier har New Public Management haft medvind, men nu forkastes denne styringsmodel til fordel for nye netværksbaserede ledelsesformer. **SIDE 14**

FÆRRE MÅL, STØRRE ANSVARLIGGØRELSE og skarpt fokus på borgernes behov. Det er opskriften på bedre offentlig performance og ledelse. Sådan lyder det fra en række eksperter og praktikere, der har forelsket sig i en ny styringsfilosofi: Performance Management, der et kraftigt opgør med New Public Management-bølgens kontrolfiksering. "Når man som leder af en organisation har 60 mål at leve op til, bliver værdigrundlaget meget uklart. Den gamle styringsfilosofi er sandt til," siger departementschef i Sundhedsministeriet, Kristian Wendelboe. **SIDE 19**

"Hvis vi for alvor skal øge effekten af de offentlige bestræbelser, skal vi se på hele leverandørkædens bæredygtighed."

INTERVIEW MED LEDELSESFORSKER STEPHEN OSBORNE **SIDE 24**

DEN PRIVATE SEKTOR vælter sig i lederikoner – fra Stine Bosse til Don Ø. Den offentlige sektor mangler derimod karismatiske rollemodeller, som potentielle medarbejdere og ledere kan se op til. Men flere steder er politikere begyndt at opfordre embedsværket til at blive mere synlige. Og det giver resultater – bl.a. i form af flere jobansøgninger fra unge. **SIDE 27**

UNGE KANDIDATER FRAVÆLGER i stigende grad det offentlige til fordel for det private. Skal udviklingen vendes, må den offentlige sektor igennem en omfattende ansigtsløftning, mener eksperter. Først og fremmest drejer det sig om at fortælle om de positive sider af at gøre karriere i et ministerium eller en kommune: at det er et spændende job med store faglige udfordringer. "Det er jo faktisk ikke støvet, når man skal strikke en bankpakke sammen og redde landet fra finanskrisen," siger Per Hansen, formand for de offentlige ledere i DJØF. **SIDE 61**

LEAN-FEBEREN RASER i den offentlige sektor. Metoden opfattes som en mirakelkur, der kan hjælpe kommunerne med at håndtere de store udfordringer, som reformiveren kaster af sig. Men eksperter frygter, at mange institutioner kommer i alvorlige vanskeligheder, når leaninitiativerne skal løftes fra projekt- til driftfasen. "Det virker som om, mange har sat gang i Lean-projekter, blot fordi de har hørt om det på golfbanen. De ved faktisk ikke, hvad det handler om," siger professor på Syddansk Universitet Jan Stentoft Arlbjörn. **SIDE 70**

Forårsrensning

Ledermangel truer den offentlige sektor ...

... og kan bane vej for fornyelse

Lederbølger

Farvel til detailstyringen

Performance

God styring kræver færre mål

Effektivisering

Gevinsterne ligger i grænserlandet

Lederikoner

Stærke rollemodeller giver flere jobansøgninger

Extreme makeover

Det offentlige har brug for en ansigtsløftning

Gråt image skræmmer unge

Lean

Det offentlige har svært ved at gøre Lean langtidsholdbar

.....

Best practice

Inspiration til det gode generationsskifte

HVORDAN SIKRER offentlige institutioner et smidigt generationsskifte blandt lederne? Mandag Morgen er gået på jagt efter de gode eksempler. I Halsnæs kommune matches unge talenter med en af kommunens erfarne ledere for at forberede de unge på lederrollen og sikre sig, at de gamle værdifulde erfaringer ikke går tabt. Fredericia Kommune besætter næsten halvdelen af lederstillingerne med kommunens egne talenter – og ansører afdelingslederne til at gå på talenthugst hos hinanden. På Bispebjerg Hospital skal en ny lederportal klargøre lederens ansvar og udviklingsmuligheder. **SIDE 56**

.....

Grænsegængere

Offentlige og private ledere kan lære af hinanden

LEDERE FRA DEN PRIVATE SEKTOR kan tilføre det offentlige større dynamik. Det er budskabet fra to af de påfaldende få topledere, der har krydset grænsen mellem offentligt og privat. "I det private tager man ledelse alvorligt på en helt anden måde. Hverken medarbejdere eller ledelse er i tvivl om, at ledelse er helt afgørende for alle," siger Agi Csonka, direktør for Danmarks Evalueringsinstitut og tidligere leder i bl.a. TDC. **SIDE 34**

.....

Den omvendte verden

Den offentlige sektor er sluppet af med sit mindreværds kompleks

“Efter krisen har der været en 180-graders vending i opfattelsen af den offentlige sektors lederrolle.”

INTERVIEW MED LEDELSESFORSKER KERRY BROWN SIDE 31

.....

Efterslæb

Offentlig lederløn halter bagud

OFFENTLIGE LEDERE ER MARKANT MERE UTILFREDSE med deres lønniveau end private. Det gælder især de kommunale. Lønnen kan blive en af de mest effektive skruer at dreje på i kampen om fremtidens ledertalenter. Det private er også langt foran med personalegoder som fri telefon, sundhedsforsikringer og firmabil. **SIDE 39**

.....

Standby

Ny diplomuddannelse trækker ud

ET AF SLAGNUMRENE i regeringens kvalitetsreform, den ambitiøse satsning på lederuddannelse, er forsinket i mindst et år. Hovedårsagen er, at KL har stået stejlt på at etablere et parallelt system til de nuværende diplomuddannelser, der varetages af de såkaldte professionshøjskoler. Det kræver en lovændring, som bl.a. Undervisningsministeriet har modsat sig. FTF, der rummer ca. 25.000 ledere på institutions- og afdelingsniveau, mener, at forsinkelsen undergraver kvalitetsreformen, og opfordrer regeringen til at skære igennem. **SIDE 42**

.....

Skolebænk

Nyt initiativ skal sikre offentlige topledere kompetenceudvikling

FORUM FOR OFFENTLIG TOPLEDELSE vil sende den offentlige sektors øverste ledelseslag på skolebænken. Et nyt initiativ skal styrke departementschefer og kommunaldirektørers muligheder for at arbejde systematisk med deres egen kompetenceudvikling. Ud over traditionelle tilbud som kurser, konferencer og netværk skal der også tænkes i langt mere kreative baner – f.eks. med mentorer, coaches, fælledninger og jobbytte. **SIDE 46**

.....

Fleksibelt redskab

Knæk komplekse lederopgaver med coaching

COACHING ER IKKE BARE EN MODEDILLE, men en vigtig del af moderne leders værktøjskasse. Næsten halvdelen af alle ledere i kommunerne har været på kursus i coaching inden for de seneste tre år, og det store flertal vurderer, at det påvirker deres resultater i positiv retning. "Coaching ligger godt i tidsånden, fordi moderne veluddannede medarbejdere ikke bryder sig om at blive kommandoført," siger kommunaldirektør Michael Schrøder, der har gjort coaching til "en grundtone i kommunens ledelsesmelodi". **SIDE 51**

.....

At lede generation Y

ER DEN OFFENTLIGE SEKTOR KLAR til generation Y? Fire eksperter og praktikere giver deres bud på, hvordan man tiltrækker og fastholder de bedste talenter i den næste generation. **SIDE 66**

Slip lederne løs

Konkurrencefordel

Den offentlige sektor har en del af æren for, at Danmarks konkurrenceevne er i top.

HVIS DANMARK SKAL KLARE SIG I DEN GLOBALE KONKURRENCE og skabe grundlaget for fornyet økonomisk vækst, er der ingen vej uden om den offentlige sektor. Veldrevne, effektive og stærkt ledede offentlige institutioner har været med til at give Danmark en fornem placering som verdens tredjemest konkurrencedygtige nation – i alt fald hvis man skal tro ranglisten i Global Competitiveness Report.

Vi har verdens bedst drevne offentlige sektor, og bringes private danske virksomheders innovationskraft og iværksætterdrift også i verdensklasse, kan vi meget vel overtage USAs status som verdens mest konkurrencedygtige land.

Men Danmark kan ikke hvile på laurbærene. I de næste 5-8 år går næsten halvdelen af alle offentlige ledere – cirka 19.000 – på efterløn eller pension. Og borgernes forventninger til den offentlige service stiger. Det vil sætte den offentlige sektor under hårdt krydspres i de kommende år. Mere end nogensinde før er der behov for at skabe et stærkt lederskab i den offentlige sektor. Lederne skal slippes løs, ledelsesmodellen skal fornyes og organisationsformerne skal nytænkes.

Regeringens stort anlagte kvalitetsreform forsøgte i sin tid at råde bod på noget af problemet, men mange af de over 180 initiativer er blevet udvandet. Og den fundamentale arbejdsmarkedsreform, der kunne have løst rekrutteringsproblemet ved at fjerne f.eks. efterlønnen, er af politiske årsager ikke blevet gennemført. Derfor øges presset på den offentlige sektor, og kravet om innovation og fornyelse er større end nogensinde.

I dette særnummer om offentlig ledelse har Mandag Morgen sat sig for at finde nogle af løsningerne på udfordringerne. Danmarks offentlige sektor, der har 800.000 medarbejdere i mere end 15.000 institutioner, kan godt drives mere effektivt, og overflødige dokumentations- og målekrav kan spares væk. Fra departementer til kommunerne kan man klare sig med færre ledelseslag og en slankere beslutningsgang. Og teamwork, selvledelse og netværksorganisering med større brugerinddragelse kan frigøre energi og ressourcer til at løse de fælles opgaver. Lean-processer kan også bidrage til at forbedre kvaliteten af den offentlige service, hvis de vel at mærke er velstyrede og tilpasset den offentlige sektors virkelighed.

Det tager tid at vende en nederlagskultur til en vinderkultur, og det kræver frem for alt dygtig ledelse.

SIDEN DE GLADE TRESSERE ER DEN ENE MANAGEMENTBØLGE efter den anden skyllet ind over den offentlige sektor. De har vakt begejstring for derefter at blive forkastet som uholdbare og snæversynede. Nu står en ny bølge af Public Performance Management klar til at skylle ind over sektoren. Den lover en mere fleksibel og mindre bureaukratisk styringstilgang end New Public Management-skolen, der har været fremherskende i de seneste mange år. En række offentlige topledere har, som De kan læse i dette særnummer, allerede fået øjnene op for, at mere meningsfuld dokumentation og et skarpere fokus på brugernes behov kan forbedre den offentlige service.

Men hvis den nye ledelsestrend skal undgå at ende på styringsværktøjernes kirkegård, skal der skabes en ny og stærk vinderkultur i det offentlige, og lederne skal slippes løs. Lykkes det ikke, kan det offentlige afprøve nok så mange teknikker og importere nok så mange managementopskrifter fra andre sektorer, uden at det skaber kvalitetsforbedringer og højere produktivitet.

Gejst og vinderånd har imidlertid trange kår i mange institutioner og organisationer. I de seneste år har man kunnet iagttage et vist mål af selvpineri og nedtrykt stemning blandt offentligt ansatte. I nogle kredse har det offentlige været udkældt for at være alt for bureaukratisk. Alt for sindrige

og komplekse målesystemer samt dokumentationskrav, der kræver præcision ned til sidste komma, har bidraget til den opfattelse. Når man fra statslig side opbygger kontrolsystemer, der betyder, at kommunale sagsbehandlere bruger mere end halvdelen af deres tid på at udfylde skemaer i stedet for at give borgerne ordentlig service, er det udtryk for dårlig ledelse.

Den offentlige stolthed får sig også et hak, når enkelthistorier om fejl og svigt i enkeltinstitutioner af medierne pustes op til mere, end de kan bære. Spørger man borgerne, er de i det store hele ret tilfredse med den offentlige service. Men de forventer med rette, at politifolk har tid til at rykke ud til gerningssteder, at arbejdende forældre kan få deres børn i daginstitution og at folk med livstruende sygdomme kan blive opereret i tide på hospitalet. Med dygtig ledelse kan man komme langt med de nuværende ressourcer - som f.eks. Vejle sygehus har bevist på sundhedsområdet - men det er også op til politikerne at prioritere de begrænsede offentlige ressourcer bedre.

Hvis man skal genrejse stoltheden og skabe en ny vinderkultur kræver det, at de offentlige ledere bliver dygtigere til at brande deres sektor som en attraktiv og værdifuld arbejdsplads og forstår at fortælle sektorens positive historier. Medarbejderne skal sætte en ære i at være effektive, dygtige, kvalitetsbevidste og i at give brugerne en fremragende service, så de hver dag kan føle sig stolte over deres arbejde. Det vil sikkert også reducere sygefraværet, der stadig er alt, alt for højt.

DET TAGER TID AT VENDE EN NEDERLAGSKULTUR til en vinderkultur, og det kræver frem for alt dygtig ledelse. Samtidig er der behov for opbakning fra de politiske ledere, der i stedet for at dyrke skandalesager skal fejre det offentliges mange helte, når de beviser deres værd. Ildsjælene og nytænkerne skal have plads af politikerne. Bureaukrati og kontrol skal skiftes ud med et større ledelsesrum og mere tillid. Den gamle sagsbehandlermentalitet skal udskiftes med et innovativt lederskab. Det er afgørende for, at lederne kan vokse og folde deres ideer ud.

Den danske ledelseskanon, som Mandag Morgen for nylig udgav i samarbejde med en række partnere, viste, at hele fem af de tolv største danske ledelsespræstationer siden 1945 er opstået i det offentlige. Fra etableringen af velfærdsstaten til handelsministeriets produktivitetsudvalg og videre til institutioner, der som Plejehjemmet Lotte viste ledelse på trods. Det er bedrifter, der viser, at det offentlige i generationer har haft fremragende ledere, som fortjener hyldet frem for ris.

I de senere år har det offentlige haft svært ved at holde på sine medarbejdere og ledere. Ikke mindst fordi det private erhvervsliv tilbød bedre løn som følge af finansielt spekulationsboom og høj vækst. Den globale økonomiske og finansielle krise ser dog ud til at bane vej for en ny tidsånd, hvor en effektiv offentlig sektor med dygtige ledere og medarbejdere igen betragtes som en værdifuld forudsætning for at sikre vækst og velstandsfremgang. Krisen kan i en periode gøre det lidt lettere for offentlige ledere at rekruttere dygtige medarbejdere og importere flere ledere fra den private sektor. Men på sigt må den offentlige sektor selv gøre noget aktivt for at løse rekrutteringsproblemerne. For den demografisk bestemte afvandring fra arbejdsmarkedet er et grundvilkår, som om få år vil ramme det offentlige som en tsunami. OECD har beregnet, at hvis Danmark skal opretholde det nuværende serviceniveau i stat, regioner og kommuner om ti år, så skal det offentlige måske ansætte op imod 75 pct. af alle nyuddannede danskere. Det er helt uholdbart, for de private virksomheder har også hårdt brug for kvalificeret arbejdskraft.

Noget af udfordringen bør løses ved mere liberale udlændingeregler, men det er næppe tilstrækkeligt. Derfor er der også brug for at forny den offentlige sektor og at udvikle nye organisations- og ledelsesmodeller, som gør det muligt at levere mere service af højere kvalitet med færre medarbejdere, og muligt at sikre bedre og mere ledelse med færre ledere. Vi får brug for en ny generation af offentlige helte og masser af ledelse i verdensklasse, hvis den omstilling skal lykkes.

.....

Rank ryggen

Stoltheden skal tilbage i den offentlige sektor.

Mandag Morgen

Invitation til vækstkonference mandag den 2. marts 2009

From Risky Business to New Growth

En pessimistisk krisemur har ramt økonomien, og alverdens regeringer har lanceret gigantiske redningspakker for at hjælpe banker og virksomheder ud af krisen. Men hvordan vendes krisen til ny vækst, og hvordan laver man effektiv risikostyring i krisetider? Om det handler denne vækstkonference.

Hør om Mandag Morgens nye globale vækstråd og om, hvordan verdens største risici kan vendes til nye muligheder. Og mød landechef i Nordea Peter Schütze, CFO i Novozymes Benny D. Loft, og partner i PwC Henrik Axelsen, der vil fortælle, hvordan man som virksomhedsleder kan komme styrket ud af krisen og skabe grundlag for ny vækst.

PROGRAM

8.00	Kaffe, morgenmad og networking.		
8.30–8.45	De syv forbundne kriser og den næste vækstbølge Præsentation af MMs nye globale initiativ: Global Growth Council Oplæg ved adm. chefredaktør Mandag Morgen, Bjarke Møller	9.00–9.15	Business case 2: Hvordan gøres klimakrisen til verdens største forretningsmulighed? Novozymes har vist, at man kan trodse krisen og kan lægge en ambitiøs vækststrategi Oplæg ved Benny D. Loft, CFO Novozymes
8.45–9.00	Business case 1: Hvordan navigerer man succesrigt gennem finanskrisen? Verden befinder sig midt i den værste finansielle krise siden 1930'erne, og stemningen befinder sig på et nulpunkt. Men Nordea har fremlagt et årsregnskab, der imponerer markedet. Hvordan skaber Nordea vækst på trods af krisen? Oplæg ved Peter Schütze, landechef for Nordea Danmark	9.15–9.30	Risky Business: Hvordan laver man effektiv risikoledeelse uden at miste blikket for væksten? PricewaterhouseCoopers og Mandag Morgen har undersøgt danske virksomheders arbejde med risikoledeelse. Hvad gør de bedste virksomheder for at styre deres risici, og hvordan bringer man sig styrket gennem krisen? Oplæg ved Henrik Axelsen, partner i PwC
		9.30–10	Debat mellem Benny D. Loft, Peter Schütze og Henrik Axelsen. Modereret ved Bjarke Møller
		10.00–10.05	Afrunding

TILMELDING

Konferencen er gratis for abonnenter på Mandag Morgens ugebrev – en person per abonnement. For andre er prisen kr. 1000,- ved tilmelding, som er bindende. Send e-mail til firstmonday@mm.dk med navn, stilling, organisationens navn og adresse samt dit kundenummer (findes på fakturaen og på bagsiden af dit Mandag Morgen.) Fristen er: 26. Februar kl. 12. Sted: Mandag Morgen, Valkendorfsvej 13, 1151 Kbh K.

Generationsskiftet er en unik chance for at rydde op i den offentlige sektors mange ledelseslag – Slankere forvaltninger, større institutioner og mere teamorganisering kan fremtidssikre sektoren mod de kommende års vigende udbud af arbejdskraft – Samtidig vil hovedrengøringen i de bureaukratiske ledelsespyramider gøre det nemmere at rekruttere, vurderer aktører på feltet

Forårsrengøring i de offentlige hierarkier

OP TIL TI STK. SÅ MANGE lag skal en beslutning igennem i Københavns Kommunes Børne- og ungdomsforvaltning, før ordren gennemføres af frontpersonalet, som har direkte kontakt til københavneren. Det er, når det står værst til, forstås. Men det er dog snarere reglen end undtagelsen, at borgerrepræsentationens afgørelser vandrer fra chefkontor til chefkontor, før den til sidst lander hos f.eks. lederen af daginstitutionen, der skal videregive den til sin pædagog. Se figur 1.

Og det står ikke bedre til, når københavneren forsøger at komme i kontakt med systemet. Det er langt fra usædvanligt, at en børnefamilie, der flytter til kommunen, skal møde fysisk op på hele seks forskellige institutioner og centre for at ordne praktikaliteterne omkring sin flytning.

“Hierarkierne er meget store, meget dyre og ikke særlig velfungerende,” erkender administrerende direktør i økonomiforvaltningen Claus Juhl.

En ny analyse af kommunens administrationsudgifter, som Rambøll Management har udført for kommunen, viser, at der i mylderet af organisations- og ledelseslag gemmer sig et effektiviseringspotentiale på omkring 160 millioner kr. Derfor vil kommunen nu se på mulighederne for at luge ud i antallet af ledelseslag og kæmpe forvaltningens omfattende kontrol- og valideringsprocedurer. Ud over den økonomiske gevinst skal initiativet fremtidssikre kommunen til en tid, hvor der bliver langt færre lederaspiranter at rekruttere fra.

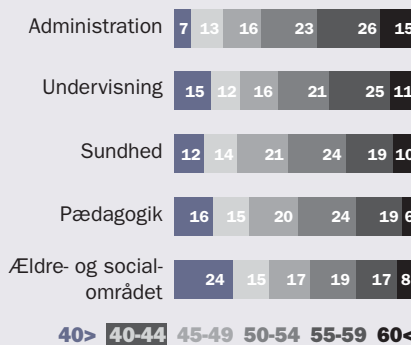
Københavns Kommune er med sin størrelse, særlige styreform og syv parallelle forvaltninger på mange måder et unikum. Samtidig er den et klokkeklart eksempel på, hvordan den offentli-

MM | Den offentlige sektor får grå hår

Næsten halvdelen af alle offentlige ledere – i stat, region og kommuner – skal udskiftes inden for de kommende år. På landsplan svarer det til, at der skal findes nye ansigter til op mod 19.000 lederstillinger. Se figur. Problemet med aldrende chefer og vigende vækstlag går igen på stort set alle ledelsesniveauer lige fra institutionslederen på den enkelte skole til kommunaldirektører og kontorchefer i ministerierne. Se også Mandag Morgen nr. 2, 2008. Men udfordringerne presser sig især på i landets kommuner, hvor affolkningen kommer til at mærkes i tusinder. På landets råduse er andelen af chefer over 50 år på hele 64 pct. I skolevæsnet er tallet 57 pct. Samtidig er institutionslederstillinger nogle af de allersværeste at genbesætte, når de gamle, erfarne kræfter trækker sig tilbage på pension.

MM | Kommunal ældrebyrde

Aldersfordeling på ledere i den kommunale sektor fordelt på arbejdsområde, pct.



Note¹: Alle ledende stillinger i kommuner og regioner: direktører, områdechefer og diverse institutionsledere. N = 37.138.
Kilde: Det fælleskommunale løndatakontor.

Dyrt hierarki

Mange gode lederkræfter går til spilde i bureaukratiske sagsbehandlingshierarkier.

MM | De lange beslutningsgange

Eksempel på beslutningsgang i Københavns Kommune.

Borgerrepræsentationen beslutter at etablere plads til nye vuggestue- og børnehavegrupper



Plads til nye vuggestue- og børnehavegrupper etableres.

Figur 1: Det er tid til at luge ud i de lange ledelseshierarkier.

Kilde: Københavns Kommune og mandag Morgen.

ge sektor ikke vil være organiseret i fremtiden. Når det offentlige inden for de kommende fem til otte år må sige farvel til op mod 19.000 ledere, vil der nemlig være en del stillinger, der ikke bliver genbesat – simpelthen fordi der ikke er hoveder nok til at fylde kasketterne ud. Se tekstboks.

Ved første øjekast kan scenariet virke skræmmende. Færre ledere fremkalder billeder af dårlig service og mindre velfærd. Men en reduktion i antallet af offentlige ledere kan vise sig at blive den offentlige sektors største chance, vurderer fremtidsforsker Marianne Levinsen:

“Lidt provokerende kan man sige, at mange af de ledere, der forsvinder, ikke nødvendigvis vil være savnet. Jeg tror, langt de fleste vil opleve det som noget meget positivt, at der endelig bliver ryddet op i nogle af de mange ledelseslag, som gør det træls for mange at arbejde i den offentlige sektor,” siger hun.

De aktører på feltet, Mandag Morgen har talt med, peger tilsammen på, at det offentlige vil undergå tre store omorganiseringer i de kommende år:

- **SLANK FORVALTNINGEN.** En slankere og fladere forvaltning er første skridt på vejen til en mere moderne offentlig sektor. Færre led og kontrolmekanismer giver samtidig mere ledelsesrum til de pressede institutionsledere, hvis stillinger er allersværest at genbesætte.
- **STØRRE ENHEDER – FLERE TEAM.** Ord som institutionssammenlægninger og områdeledelse klinger af forringelser. Men færre ledere, større enheder og mere teamorganisering kan skabe både mere bæredygtige institutioner og glattere medarbejdere, viser erfaringer fra dagtilbudsområdet.
- **MEDLEDELSE OG BORGERINDDRAGELSE.** Hvis man lader målet med opgaverne bestemme organiseringen, er der større mulighed for at gøre op med forældede strukturer og nytænke den offentlige sektor. Der er i princippet intet til hinder for, at borgerne på sigt kan overtage mange af de udviklingsopgaver, der ligger hos forvaltningen i dag.

Ekspert og praktikere peger samstemmende på, at jo hurtigere kommunerne kommer i gang med at nytænke deres organisering, desto bedre er de rustet, når rekrutteringsvanskelighederne for alvor slår ind.

Slut med spidse pyramider

Greve Kommune er en af de første i landet, der for alvor har formået at nedbryde de tunge forvaltningshierarkier. Her er man gået fra en traditionel pyramidestruktur til en centermodel med en flad, decentral struktur, hvor kommunens 16 fag- og fællescentre refererer direkte til en smal direktion med fire medlemmer, som kommunaldirektør Torben Kjærgaard står i spidsen for. Omstruktureringen betyder, at der nu reelt kun er tre ledelseslag i kommunen: direktion, centerchefer og institutionsledere.

“Vi mærker en voksende interesse for den måde, vi har organiseret os på,” fortæller Torben Kjærgaard. “Jeg tror, at der mange steder i landet er en stigende erkendelse af fordelene ved at vende det traditionelle hierarki ryggen og organisere sig på en enklere og mindre bureaukratisk måde.”

En del af formålet med omlægningen i Greve har været at give institutionslederne større frihedsgrader både i forhold til økonomi og strategi. Samtidig har det været en målsætning i sig selv at lette ledernes administrative byrde. Hvor man tidligere holdte institutionsledere i nogle gange temmelig kort snor, har man nu indført et fleksibelt aftalesystem med vægten lagt på kerneopgaverne og en afrapportering, der begrænses til to gange om året efter lyssignalsprincippet.

Men selvom decentralisering har været kodeordet bag mange af tiltagene i Greves centermodel, er det ifølge Torben Kjærgaard afgørende, at man ikke automatisk lægger alle opgaver ud til institutionerne. Tværtimod er der sideløbende med decentraliseringen blevet opbygget centrale fællescentre, som varetager opgaver som HR, økonomi og it.

Ideen er at lette centrene og institutionerne for administrative opgaver, som varetages bedre i strukturer med stordriftsfordele.

Samtidig skaber koncentrationen af de tværgående opgaver i fællescentre større ansvarsområder, og det gør dem til mere attraktive arbejdspladser:

“Sidst vi opslog en stilling på f.eks. HR-området, fik vi enormt mange ansøgninger – også fra folk fra bl.a. Novo Nordisk og andre private virksomheder. Den nye struktur appellerer helt klart til nogle andre typer, fordi professionsfagligheden bliver styrket i de nye koncentrerede centre,” siger Torben Kjærgaard.

Greve Kommune er ikke alene med sine tanker om enklere strukturer og slankede direktioner, siger formand for

Kommunaldirektørforeningen Jens Christian Birch. Mange af landets kommuner er i gang med en tilpasning af ledelses- og organisationsstrukturen fra den midlertidige fusionsorganisation til en mere permanent organisation, der peger fremad. Og selvom regnestykket viser netto færre ledere, er han overbevist om, at forvaltninger vil komme styrket ud af slankningerne:

“Vi arbejder med mantraet ‘færre ledere – mere ledelse’,” siger han. “Når nogle af lagene forsvinder, bliver der jo mere frihed og råderum til at lede for dem, der er tilbage. Så vil det også blive nemmere at rekruttere til f.eks. institutionslederstillingerne, som i dag er hårdt pressede. En organisering med færre chef- og ledertitler vil i sidste ende føles som mere ledelse for medarbejderne, hvis det gøres rigtigt.”

Bæredygtige team

Mens mange vil nikke bifaldende til ambitionen om at skære ned på rådhusenes ledelsesbureaukrati, bringer det anderledes følelseladede reaktioner frem, når talen falder på at ændre ledelsen på tusindvis af offentlige institutioner. Skolesammenlægninger skaber protester blandt elever og forældre, og borgergrupper advarer om lokalsamfundets opløsning.

Det er imidlertid netop institutionerne, som risikerer at opleve den alvorligste ledermangel, når de demografiske udfordringer presser sig på. Derfor mener formand for kommunaldirektørerne Jens Christian Birch, at vi kommer til at se mange eksempler på alternative organisationsformer på institutionsniveau.

“Hvordan vi end vender og drejer det, vil der jo være færre ledere i fremtiden,” siger han.

Og selvom brugerne umiddelbart ikke er henrykte ved udsigten til forandring, viser en nyere analyse fra Væksthus for Ledelse, at omlægningerne har mange positive konsekvenser. Analysen kortlægger erfaringerne med alternative ledelsesformer på dagtilbudsområdet, og konklusionen er klar: Når to institutioner fusioneres under samme ledelse, eller en række selvstændige institutioner underlægges en fælles administrativ leder, styrker det både ledelseskraften i institutionen, den faglige bæredygtighed, udnyttelsen af ressourcer og muligheden for at rekruttere til stillingerne.

De nye organisationsmodeller opererer med to klart definerede ledelsesniveauer med meget forskellige opgaver: en daglig leder og en overordnet leder. Mens den daglige leder – typisk en pædagog – hovedsageligt tager sig af personale- og faglig ledelse i hverdagen, har den overord-

nede leder det økonomisk-administrative og strategiske ansvar for institutionerne. I mindre enheder kan den daglige ledelse måske endda varetages af et selvstyrende team.

Ifølge Jens Christian Birch kan den organisationsform med fordel udbredes til andre fagområder. I Næstved Kommune, hvor han selv er kommunaldirektør, har man inden for de seneste år arbejdet med teamorganisering på ældreområdet. Og fra den 1. maj i år bliver de nuværende syv ældredistrikter lagt sammen til fire, en række lederstillinger bliver nedlagt, og de nuværende team får endnu større ansvar for at tilrettelægge det daglige arbejde.

“På sigt skulle vi gerne nå et udviklingstrin, hvor medarbejderne er så godt klædt på, at grupperne kan være delvist selvstyrende,” siger kommunens ældrechef Inge Selch. “Men sådan en omlægning tager tid. Flere år. For jo færre ledere, du har på området, jo vigtigere er det at opkvalificere dem, der er. Det skal gøres ordentligt, men det her er helt sikkert vejen frem.”

Hvis selvorganiserende teams skal fungere som styreform, kræver det, at forvaltningen skaber klare rammer for, hvad der ligger inden for teamenes arbejde, og hvad der ikke gør. Omvendt er det også nødvendigt, at politikere og de øverste ledere tør skrue ned for kontroltrangen. Og de skridt er forvaltningerne efterhånden klar til at tage, mener Jens Christian Birch:

“For den gamle, hierarkisk-bureaukratisk skoleleder vil det selvfølgelig være svært at give slip og give sig hen til de nye ledelsesformer. Men set i et større perspektiv vil det kun lykkes at organisere den offentlige sektor med færre ledere, hvis alle er indstillet på at regulere og styre mindre og frigive ressourcerne til fagfolkerne,” siger han.

Indhold før struktur

De store gevinster ved generationsskiftet får man dog først i det øjeblik, man giver slip på tanken om at løse problemet med de afgående ledere og i stedet tænker på, hvilke opgaver man gerne vil have løst i ældreplejen, på rådhuset eller i skolevæsnet, forklarer Tue Sanderhage. Han er chefkonsulent på Danmarks Forvaltningshøjskole og arbejder til daglig med netop lederuddannelser i innovation og strategisk udvikling af ledelse i den offentlige sektor.

“Lige nu bruger vi enormt meget energi på at bygge fundamentet til et hus, som det bagefter måske vil vise sig ikke kan rumme alle de funktioner, vi gerne vil have,” siger han.

I stedet for at stille spørgsmålet: “Hvordan

Brugerstorm

Brugerne piver, når institutioner lægges sammen, men undersøgelser viser, at fusionerne giver bedre ledelse.

Strukturelt hængedynd

Man bør fokusere på opgaver i stedet for strukturer – ellers ender man med at bevare utidssvarende organisationsformer.

kan vi omorganisere?” skal vi ifølge Tue Sanderhage indlede med spørgsmålet: “Hvad vil vi skabe?” Når man løser fortidens og nutidens problemer, bliver man nemlig i boksen og i de strukturer, der allerede kendetegner forvaltningens arbejde. Ved at fokusere på fremtiden og tænke indhold før struktur bevæger man sig omvendt ud i den innovative tankegang, der skal til for at sikre den offentlige sektors bæredygtighed i fremtiden.

Et eksempel på en sådan innovativ tænkning kunne være at inddrage borgerne langt mere i forvaltningens og det politiske arbejde. “I stedet for at den samlede kommunalbestyrelse sidder på rådhuset og diskuterer, hvordan man løser problemet med vold i Gellerupparken, kunne man i langt højere grad bruge ressourcerne blandt borgere og fagprofessionelle samt politikere i lokalsamfundet, der ofte er bedst til at komme med relevante og implementerbare løsningsforslag,” siger Tue Sanderhage.

På den måde kan en udfordrings indhold og karakter bestemme, hvilke aktører der bedst muligt løser opgaven.

“I en mere vidtgående variant kunne man forestille sig, at vi afskaffede forvaltningerne, som vi kender dem i dag, og i stedet lod for eksempel en fællesforvaltning spille en rolle som facilitator eller projektkoordinator for borgergruppernes og de fagprofessionelles input,” si-

ger Tue Sanderhage. I det tilfælde vil institutions- eller enhedslederen blive den helt centrale kommunikator mellem borger og politiker.

En sådan organisationsform kræver et mentalt og strukturelt skift, men er slet ikke umulig, understreger Tue Sanderhage. Og flere kommuner går allerede med spæde tanker i denne retning, siger han.

Tilbage i Københavns Kommune er alle løsninger oppe at vende. Omorganiseringen er sat på dagsordenen, og administrerende direktør i økonomiforvaltningen Claus Juhl er klar til at gå i gang med den helt store forårsrensning. Der virker uendelig langt mellem Danmarks største kommunes ti tunge beslutningslag og parallelle forvaltninger til lille Greves strømlinede trelagsorganisation. Men Claus Juhl mener ikke, der er nogen grund til at slække på ambitionerne:

“Hvorfor kan vi ikke også have det som mål?” spørger han. “For mig at se skal vi gøre alt, hvad der er muligt for at få ryddet op i forvaltningshierarkierne og gøre Københavns Kommune til en attraktiv arbejdsplads – ikke mindst for vores 1200 institutionsledere, som spiller en nøglerolle i forhold til københavnernes velfærd.”

MM

Carolina Kamil | cka@mm.dk



Opgør med pessimismen:

Hvem er bedst til vækst?

Mandag Morgen vil finde og berømme verdens bedste vækstskabere og præsentere deres strategier. I samarbejde med en kreds af førende internationale eksperter har vi taget initiativ til etableringen af Global Growth Cup. Formålet er at identificere de rollemønstre, der skal inspirere os til at tackle den aktuelle krise. Det være sig nationer, regioner eller virksomheder.

Læs mere om Global Growth Cup på www.mm.dk

Nyhedernes Tænkertank

Mandagmorgen

Jagten på den gode offentlige styringsmodel

Stigningen i de offentlige udgifter har været genstand for kritik i årtier – Men den offentlige sektor er ikke sådan at tæmme – Sektorplaner, perspektivplaner og senest New Public Management-teknikker har vist sig at være mangelfulde instrumenter – Nu er en ny styringsmodel ved at tegne sig – Netværksledelse vil præge offentlig innovation og udvikling i de kommende år

Strammere tøjler

De offentlige budgetters himmelflugt udløste de første styringsforsøg.

“STYRINGEN AF DEN OFFENTLIGE sektor er ikke effektiv. Vi må spørge os selv, om vi får de effekter, vi skal have, og om vi har udviklet attraktive arbejdspladser. I stedet for styring har vi fået overstyring,” sukker Henrik Kolind, der er kommunaldirektør i Roskilde Kommune.

Han mener, at forskellige ministerier “over-loader” kommunerne med regler og dokumentationskrav. Det, der skulle skabe effektivitet, er ifølge kommunaldirektøren endt med det stik modsatte, og derfor stiler Henrik Kolind nu mod en dramatisk reduktion af antallet af regler og krav. Roskilde Kommune går f.eks. med planer om at skære antallet af indikatorer på ældreområdet fra 23 til 6 inden sommerferien.

Og kommunaldirektøren fra Roskilde er ikke alene med sine ønsker og synspunkter. Selv fædrene til det nuværende New Public Management-regime (NPM) er kritiske over for deres skaberværk. I en meget omtalt kronik fra marts 2007 argumenterede otte af de embedsmænd, der har drevet udviklingen, for, at det er på tide at sætte grænser for styringsiveren. Antallet af omfangsrige kontrakter, evalueringer, årsrapporter, akkrediteringer osv. er vokset, uden at det har ført til øget tilfredshed med kvaliteten, lød det i kronikken, som bar overskriften “Tilgiv os, vi vidste ikke, hvad vi gjorde.”

De voldsomme angreb på NPM-tankegangen vidner om, at dens æra som dominerende styringsprincip for den offentlige sektor er ved at være forbi. Dermed skriver NPM sig ind i rækken af styringsfilosofier, som først er blevet hyldet som løsningen på den offentlige sektors problemer for derefter at blive udnævnt til alle problemers moder. Styringsprincipper forgår, styringsproblemerne består. Se figur 1.

Styringsambitionen fødes

De første sammenhængende forsøg på at styre den offentlige sektor så dagens lys i 1960'erne. Velfærdsstaten var under voldsom udbygning, og udgifterne steg. Allerede i 1960 disponerede det offentlige over 26,6 pct. af BNP. Men bare ti år efter var andelen godt 40 pct. Samtidig blev den offentlige sektor stadig bedre organiseret. Kommunalreformen fra 1970 kronede års arbejde med at fastlægge rollefordelingen mellem stat, amter og kommuner, og landsplaner og sektorplaner blev til i et forsøg på at planlægge og styre sig ud af det stigende udgiftspres. Men de mange planer kunne ikke tøjle sektorens vækst, og i den første perspektivplan, PPI, fra 1971 forudså Finansministeriet, at væksttempoet ville fortsætte, så det offentlige ville ende med at anvende 55 pct. af BNP i 1985.

Den fremskrivning satte for alvor den offentlige sektor til debat. Mange frygtede, at sektorens forbrug ville løbe løbsk, hvis ikke der blev gjort noget drastisk for at bremse udviklingen. Og kritikken tog til.

Med bogen “Den herskende klasse” fra 1973 blev Jørgen S. Dich bannerfører for et intellektuelt angreb på det offentlige. Under Stauning havde Dich selv deltaget i opbygningen af den tidlige velfærdsstat, men nu stillede han spørgsmålstegn ved nytteværdien af den voldsomme udbygning.

I hans øjne var det grundlæggende problem, at veluddannede ansatte inden for den sociale sektor, uddannelsessektoren og sundhedsvæsenet benyttede deres magt til at gennemtvinge en voldsom udbygning af netop deres del af den offentlige service. Holdningen var, at eksperterne vidste bedst, og forholdet mellem myndig-

hed og borgere var blevet til et ekspert-klient-forhold.

Selvom den offentligt ansatte elite begrundede udbygningen med, at den var til det fælles bedste, pegede Dich på, at de i virkeligheden mest af alt tjente deres egne interesser uden tanke for den samlede udgiftsspiral. Borgerens indflydelse var væk, selvom det var dem, som i sidste ende betalte gildet.

Opgøret med de offentlige eksperter og den stadig mere omfattende velfærdsstat fik også vind i sejlene i mere folkelige rækker. I 1973 vandt Mogens Glistrups Fremskridtsparti en jordskredssejr. Partiformanden kaldte skattesnydere for frihedskæmpere, og retorikken mod klientgørelsen og de i Glistrups øjne dovne skrankepaver var hård: "Det første skridt til afskaffelsen af bureaukratiet er anskaffelse af de mest ubekvemme kontorstole," tordnede han.

Selvom velfærdstanken fortsat var populær hos mange danskere, gødede kritikken jorden for ideen om, at den offentlige sektors forbrug måtte tøjles.

Private idealer for det offentlige

Regeringsskiftet fra Anker Jørgensen til Poul Schlüter i 1982 markerede et afgørende brud

med den hidtidige styring af den offentlige sektor. Den borgerlige regering ville give mere plads til den private sektor og satte loft over det offentlige forbrug.

Gennem de næste ti år blev de nye styringsideer stadig mere forfinede og kom med tiden til at gå under fællesbetegnelsen New Public Management. Der blev sat fokus på ledelsesansvar, målstyring og output, og kvalitetsmålinger og evalueringer blev hverdag på mange institutioner. Udlicitering og privatisering blev sat på dagsordenen, og markedsføring og management-principper fra den private sektor vandt frem. Borgeren var ikke længere klient, men bruger – og til en vis grad også forbruger af den offentlige service. Mantraet syntes at være: Hvis bare den offentlige sektor kunne fungere lidt mere som den private, ville mange problemer være løst.

Her godt 25 år efter at opgøret med den vildtvoksende offentlige sektor tog fart, ser det ud som om, bestræbelserne er begyndt at bære frugt. I hvert fald i nogen grad. Det er lykkedes at knække kurven for det offentlige forbrug, om end det forventes at stige i de kommende kriseår. Faldet begyndte under Poul Nyrup Rasmussen, og er fortsat under Anders Fogh Rasmussen. Se figur 2.

..... Hyldest til markedet

New Public Management-bølgen forsøgte at få det offentlige til at gøre som det private.

MM | Offentlig udvikling

Tidslinje over velfærdssamfundet

	Velfærd	Ideal	Borgerens rolle	Magtdeling	Ledende embedsmænd
1960'erne	Voldsom opbygning af velfærdsstaten	Rationelt bureaukrati og eksperternes velfærd	Klient		
1970'erne	Bureaukratisering. Planlægning skal styre vækst i velfærd	Fysisk planlægning og sektorplaner Perspektivplanerne – PP1/PP2	Klient	Kommunalreform 1970 Decentralisering	Erik Ib Schmidt (1962-1975)
1982-2000	Et reguleret marked skal styre udvikling af offentlig sektor	Loft over offentlige udgifter. Udlicitering. Markedslignende principper styrer offentlig sektor. New Public Management (NPM)	Bruger og forbruger		Erling Jørgensen (1975-1988) Hans Würtzen (1988-1991) Anders Eldrup (1991-2001)
2000'erne	Kompleks styring. Planlægning, marked og forhandlinger skal styre udvikling	NPM fører til ny bølge af bureaukratisering og supleres af netværksstyring	Bruger og partner	Kommunalreform 2005 Centralisering	Karsten Dybvad (2001-2005) Christian Kettel Thomsen (2005-)

Figur 1: Opbygningen af velfærdssamfundet krones med kommunalreformen i 1970. Men fremskrivninger slår alarm: Fortsætter udviklingen, bliver den private sektor til en niche. Siden 1982 har skiftende regeringer forsøgt at styre den offentlige sektor.

Note¹: Finansministeriet er den afgørende aktør i udviklingen i alle perioder. Først med støtte fra J.O.Krag, derefter med støtte fra stærke finansministre fra tre partier: Knud Heinesen (S), Henning Christoffersen (V), Henning Dyremose (K), Palle Simonsen (K), Mogens Lykketoft (S), Thor Pedersen (V), Lars Løkke Rasmussen (V).

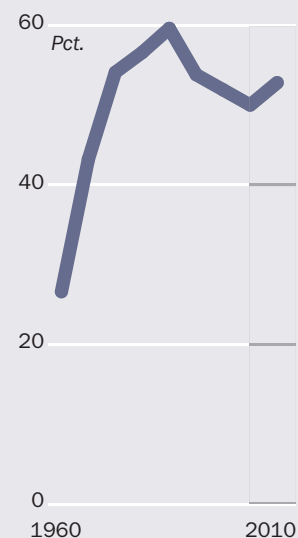
Kilde: Mandag Morgen.

Netværkeri

Netværksbaseret styring vil skabe fremtidens offentlige sektor.

MM | Velfærd koster

Udviklingen i den offentlige sektor, 1960-2010, pct. af BNP.



Figur 2: På godt fjerde år er udgifterne til den offentlige fordoblet. Tempoet – og den nuværende størrelse – forklarer interessen for effektiv styring af sektoren.

Note⁴: De samlede udgifter i 1960 er baseret på skøn.
Kilde: Danmarks Statistik.

Men som frustrationerne i Roskilde Kommune viser, er den hellige grav langt fra velforvaret. Selvom New Public Management repræsenterede et opgør mod ustyret offentlig vækst, ser det ud til, at der er grænser for, hvor hårdt man kan styre, før det går ud over effektivitet og kreativitet.

Efter New Public Management

I dag er det offentliges styringsudfordring at slippe af med New Public Managements uheldige bivirkninger, uden at de styringsmæssige landvindinger går tabt. For selvom detaljstyringen har taget overhånd, har der også været gevinster ved NPM.

“I dag ville en Jørgen Dich ikke kunne slå igennem med sin kritik på samme måde, som han kunne i 1970’erne. Der var rigtig gode pointer i hans kritik, og den blev begyndelsen til enden for eksperternes og de fagprofessionelle gruppers afvisning af økonomiske prioriteringer,” siger Henrik Hjortdal, der er projektleder på CBS og en af medunderskriverne på den berømte kronik fra 2007.

Ifølge ham kan holdningsskiftet hos offentligt ansatte bane vej for et helt nyt sæt af roller i tiden efter New Public Managements dominans. F.eks. er det blevet lettere at inddrage de fagprofessionelle i diskussioner om udvikling og prioritering af den offentlige sektor, fordi de nu er partnere og ikke modstandere.

“Vi ser et mere grundlæggende paradigmeskifte i de roller, de forskellige grupper har. Brugerne er i højere grad borgere, og de fagprofessionelle vil i stigende grad indgå i dialog med dem,” siger Henrik Hjortdal.

Fra hierarki til netværk

Jacob Torfing, der er professor ved Roskilde Universitet har i en årrække beskæftiget sig med styring af den offentlige sektor. Også han mener, at den er på vej mod et omfattende skifte. “Den er blevet splittet op i mindre fragmenter, hvor private og offentlige udbydere udfører de samme opgaver side om side. Det har givet en ny kompleksitet, hvor det er sværere at danne sig et overblik over den samlede indsats,” siger Jacob Torfing.

Derfor bliver gammeldags top-down-styring i stigende grad afløst af netværksstyring, hvor aktører fra forskellige sektorer i fællesskab får ansvar for at udføre bestemte opgaver. De private og de offentlige udbydere skal trods konkurrencesituationen samarbejde i et netværk, og de skal lære at tage organisationerne i det civile samfund med på råd.

“Ved at sætte de forskellige aktører sammen i et netværk kan man understrege deres gensidige afhængighed og på det grundlag etablere et samarbejde og en tillid, som ikke fungerer på markedet alene,” siger Jacob Torfing, som er sikker på at denne form for interaktiv netværksstyring vil vinde frem i de kommende år.

Tilbage i Roskilde Kommune har Henrik Kolind og hans folk allerede taget hul på de nye tider.

Når kommunen udvikler eller fornyer sine politikker og strategier, spiller interaktiv styring en fremtrædende rolle.

Man har f.eks. oprettet et stærkt netværk, som skal hjælpe med at udvikle Roskilde Kommune som uddannelsesby. Netværket består bl.a. af ledere fra erhvervsskolerne, gymnasierne, universitetet og flere lokale virksomheder, og det definerer selv sin dagsorden uden overordnet styring fra kommunens side.

Ifølge kommunaldirektør Henrik Kolind giver netværkstilgangen en række muligheder, som New Public Management havde svært ved at levere:

“Tag en folkeskole. Med New Public management som forståelsesramme kan vi trimme skolen som virksomhed. Vi kan se, hvordan den performer, vi kan holde fokus på mål og resultater. Det skal vi selvfølgelig holde fast i. Men New Public Management leverer ikke mange input til, hvordan vi skal forstå skolen som del af et lokalsamfund, hvor forældre kan bidrage til innovativ udvikling af skolen, eller hvor forældrene og andre parter i lokalsamfundet kan blive en del af opgaveløsningen,” siger Henrik Kolind,

MM

Jens Reiermann | jre@mm.dk

Målstyring med varme hænder

Ansvarliggørelse, brugerfokus og meget færre målepunkter – Det er hovedelementerne i en ny styringsfilosofi, der er ved at slå igennem herhjemme – Den repræsenterer et iøjnefaldende brud med New Public Management-bølgens detailstyring – Mandag Morgen har talt med eksperter og praktikere fra ind- og udland om perspektiverne i Performance Management på dansk grund

I TAKT MED DEN tiltagende kritik af den New Public Management-bølge, der skyllede ind over Danmark i 1990'erne, er et helt nyt styringsprincip ved at vinde frem i den offentlige sektor herhjemme.

Hvor NPMs dokumentationskrav, detailstyring og kontrol i stigende grad opleves som hæmmende for praktikerne og irrelevant for borgerne, introducerer såkaldt Performance Management (PM) et helt nyt fokus i den offentlige service. PM koncentrerer sig om få og klare mål, ansvarliggørelse af fagmedarbejderne og et skarpt fokus på den etiske forpligtelse over for de borgere, som modtager offentlige servicenydelser.

Under overskrifter som "resultatbaseret ledelse" eller "Public Performance Management" er fænomenet, der først og fremmest har rod i en angelsaksisk forvaltningstradition, med fuld fart på vej ind i den danske offentlige sektor. Departementschef i Sundhedsministeriet Kristian Wendelboe, som tidligere har beklædt den samme stilling i Velfærdsministeriet, kalder det "en bølge, der har rullet i et godt stykke tid". Principperne kommer bl.a. til udtryk i pilotprojekter og forsøg blandt en lang række myndigheder, institutioner og organisationer og er også forsøgt tænkt ind i aftalerne mellem stat og kommuner, i satspuljen og i dele af Kvalitetsreformen.

Wendelboe ser især den stærke interesse som en reaktion på det, mange offentligt ansatte og ledere oplever som en syndflod af overflødige målinger af ressourceforbrug og kvantitativ output.

"New Public Management er kørt af sporet – f.eks. i de rasende lange resultatkontrakter som

mange offentligt ansatte direktører har, men som reelt ikke kan bruges til ret meget. Når man som leder af en organisation har 60 mål at leve op til, bliver værdigrundlaget meget uklart. Den gamle styrings- og effektivitetsstrategi er sandt til – den er simpelthen udartet til noget alt for stort og uoverskueligt," siger han.

Mandag Morgen har talt med en lang række danske og udenlandske eksperter og praktikere inden for offentlig ledelse om perspektiverne i Performance Management på dansk grund. De fremhæver, at PM i højere grad end andre styringsfilosofier kan:

- Sætte borgeren i centrum som det centrale styringsparameter for indsatsen.
- Sikre meningsfuld dokumentation, der kan bidrage til videndeling, intern læring og øget ansvarliggørelse på flere niveauer i organisationen.
- Skabe et mere effektivt handlingsrum, der gør offentlige ledere bedre til at skabe positive resultater på en mere transparent måde.

Verdens førende ekspert i Performance Management og evaluering af offentlig ledelse, Ray Rist fra Verdensbanken, mener, at Danmarks offentlige sektor på visse områder har bedre forudsætninger for resultatbaseret ledelse end så mange andre. "Det er alt andet lige nemmere at tackle et bureaukrati, der er lille, konsensusorienteret og gennemorganiseret som det danske. Man kan nå hinanden gennem dialog, der allerede eksisterer inden for systemet," siger han til Mandag Morgen.

.....
Færre mål

New Public Management er udartet til et gigantisk vildnis af dokumentations- og målepunkter.

Medarbejderne i centrum

For Mødrehjælpen er PM ikke primært et ledelsesværktøj.

MM | Mødrehjælpen

Et tiltag for enlige kvinder ledes efter en resultatbaseret styringstilgang. Alle kvinder, der kommer ind i projektet, besvarer et spørgeskema med 35 spørgsmål, og det gør de derefter hvert kvartal. Spørgsmålene omhandler både faktuelle forhold som uddannelse og beskæftigelse og mere personlige forhold som selvtillid og handlingskompetence. Projektet er fokuseret på at hjælpe deltagerne, så de øger deres muligheder for uddannelse og beskæftigelse, samt styrke deres evne til at være forældre for deres børn.

For Mødrehjælpen var det revolutionerende at applicere en resultatbaseret styringstilgang. Socialrådgivere og psykologer var vant til at se klientkontakt som faglighed og dokumentation som unødigt bureaukrati. Nu har erkendelsen af, at faglighed og dokumentation kan understøtte hinanden, bredt sig i organisationen. Data om præstationer informerer projektmedarbejdere og frivillige og skaber rum for faglige refleksioner om indsats og metoder – og dermed ens egen rolle i at skabe de bedst mulige resultater for brugerne. Der er et konstant rum for faglig udvikling.

Kilde: Rambøll Management, 2009.

En resultatbaseret succes

En dansk organisation, der har haft stor succes med Performance Management, er Mødrehjælpen, der for alvor begyndte at arbejde med PM-princippet i 2006. Se også tekstboks. Organisationen fik en henvendelse fra Socialministeriet om at deltage i et udviklingsprojekt om effektstyring på det sociale område. Baggrunden var, at Rigsrevisionen havde anmodet ministeriet om at blive bedre til at vise effekterne af de mange støttekroner på det sociale område. Eftersom Mødrehjælpen i forvejen stod med nogle overvejelser om, hvordan den kunne skærpe fagligheden og blive bedre til videndeling, slog ledelsen til.

“Det, det har drejet sig om for mig, har været at klæde nogle medarbejdere fagligt på og styrke deres evner til at tage beslutninger,” siger Mødrehjælpenes direktør, Mads Roke Clausen. “Mine medarbejdere var i udgangspunktet mindre begejstret for tanken, end jeg var. De var umiddelbart skeptiske over for, hvordan en “teori” eller et “system” konkret skulle føre til en styrket indsats over for unge mødre eller voldsramte kvinder. Som medarbejder føler man jo ofte, at man ved, hvor tingene brænder på. Vore socialrådgivere og psykologer arbejder direkte med disse kvinders problemer og hopper ikke på en hvilken som helst smart teori.”

Efter det første projekt var medarbejderne dog glade for resultaterne. Den faglige dialog og refleksion var styrket, og videndelingen i organisationen var øget, fortæller Mads Roke. Han fremhæver dog også, at principperne skulle tilpasses efter de første erfaringer. “Vi endte med for mange facts i første omgang og måtte rydde op i datamængden. Vi har også lavet en intern ordbog over, hvad der er vigtigt på rådgiverniveau. Vi ved nu præcist, hvad “fidelitet” betyder for os. Vi ved, hvad det betyder at rådgive resultatbaseret. Og vi ved, at Performance Management hos os ikke først og fremmest er et ledelsessystem, men et medarbejder-/informationssystem,” understreger Mads Roke. Han vurderer, at det kan være nemmere at bruge PM i en overskuelig – og uafhængig – organisation som Mødrehjælpen end i f.eks. en kommune, hvor der eksisterer mange flere formelle niveauer og organisatoriske skel.

Effekter kan ikke købes

Peter Gorm Hansen, direktør for Kommunernes Landsforening, er enig med Mads Roke Clausen i, at det stærke fokus på medarbejderinvolvering

og brugernes behov er det vigtigste positive aspekt ved PM:

“Det, der gør PM umiddelbart anvendeligt, er, at medarbejderne er med. Organisationens værdier, effektmål og projekter skal sige dem noget i deres dagligdag. Men det er afgørende, at man husker de relations- og fagkulturer, som findes i vores systems grundmure. Det er derfor, god ledelse på alle niveauer bliver så vigtigt – både politisk og administrativt. Som PM-fædrene siger: Effekter skal ledes frem – de kan ikke budgetteres eller købes,” siger Peter Gorm Hansen.

Kristian Wendelboe fra Sundhedsministeriet fremhæver, at der også er politiske betingelser, som skal være opfyldt, for at PM kan fungere.

“Hvis PM skal virke, må politikerne tøjle deres instinktive trang til at regulere og måle på alle mulige processer og delområder. Hvis man vedtager ny lovgivning, hver gang man møder et nyt problem, så ender man med et reguleringsmonster, der i bedste fald er virkningsløst, men også kan være direkte skadeligt – og dyrt,” siger han.

“Der er i den grad brug for politiske signaler. Mit eget område, sundhedsområdet, er meget præget af rammelovgivning og som sådan enklere at have med at gøre end f.eks. socialområdet. På andre områder er der behov for en reel afbureaukratisering.”

Underdirektør Nicolaj Ejler er en af de drivende kræfter bag konsulentvirksomheden i Rambøll Managements arbejde med at introducere og videreudvikle PM i en dansk kontekst. Han har netop været i New York med 16 danske topchefer på departementschef- eller direktørniveau. Han siger til Mandag Morgen, at det afgørende ved PM er det konsekvente fokus på effekt.

“Det er nyt i forhold til den eksisterende danske styringstilgang til den offentlige sektor. Vi har utrolig svært ved at fokusere på effekterne, fordi man som offentlig organisation ikke kan holdes ansvarlig for resultatet. Det betyder, at vi i dag står med en ‘djøficeret’ kultur, hvor man konstant opfinder sindrige målesystemer, der opgør aktiviteter og output: Hvor mange kilometer vej er der bygget, hvor mange elever er der på en uddannelse, hvor ofte får gamle besøg af hjemmehjælpen. Her kommer PM ind og siger, at hvis ikke man kan holdes ansvarlig for resultaterne i en offentlig institution, må man samarbejde med andre organisationer, der er ansvarlige, og det må indbygges i incitamentstrukturerne.”•

Bronx og helhedssynet

Peter Gorm Hansen mener dog, at der er grænser for, hvor langt man kan gå, når man vil omplantere PM fra den ekstremt resultatorienterede angelsaksiske ledelsestradition til en dansk kontekst.

“Det er på mange måder en smart og fokuseret metode. Men i sit udgangspunkt er den ikke lige så fleksibel og samarbejdsorienteret som den danske tradition. Vores administrative kultur er samarbejds- og procesorienteret og lægger vægt på faglig kompetence og indflydelse. Vi søger typisk at løse de bagvedliggende årsager til problemerne ved at inddrage f.eks. sociale, kulturelle og økonomiske instrumenter. Risikoen er naturligvis, at koordinering og afstemning af de mange virkemidler tager kraften ud af indsatsen.”

Han nævner et eksempel fra Rambølls nyeste studietur: “Når man i Bronx skal have hjemløse væk fra gaden, er målet opfyldt, når de ikke er synlige i gadebilledet, men gemt væk i shelters. Måske var det en mere holdbar løsning at skaffe beskæftigelse, forbedre sundheden og afhjælpe sociale problemer osv. i en direkte indsats. Det er ofte det problem, amerikanerne og briterne selv nævner, at de står tilbage med. I Danmark står vi typisk med det modsatte fænomen: Vi ønsker at tackle 25 problemer på samme tid. Så kommer der f.eks. en servicelov med alt for mange uklare og dårligt afstemte mål ud af lovgivningen. Så er enhver PM-tankegang så at sige smadret på forhånd – den kommer aldrig op at flyve.”

Peter Gorm Hansens pointer er velkendte: Overfører man PM-principperne kritikløst til den danske offentlige sektor, risikerer man at skabe en papirtiger. Vil man for meget for hurtigt, lægger det grunden for uendelige proxykrige mellem de administrative niveauer om rationalet bag det, der rulles ud.

Men ifølge Nicolaj Ejler er selv de mest skeptiske offentlige ledere stort set alle sammen endt med at være positive over for PM-tankegangen – i hvert fald dele af den. Ét element, der særligt har slået an, er PMs konsekvente fokus på brugerne:

“Kombinationen af at sætte brugeren i centrum og konsekvent stille skarpt på effekterne af ens arbejde giver jo en høj grad af ansvarliggørelse af institutionen og ledelsen. Det er f.eks. ikke tilstrækkeligt, at vi har travle ledere. Vi skal kunne måle, om al den travlhed også skaber de resultater, vi ønsker. Virker tingene? Det er det, PM-teorien kalder det etiske argument. Alt for ofte går vi rundt og bilder brugerne og os selv ind, at det, vi foretager os, virker, uden at sikre os,

at det er tilfældet. Og det er simpelthen ikke rimeligt over for ofte udsatte grupper som f.eks. svage børn, ældre, syge eller ledige.”

Netop dette fremhæves af Mads Roke Clausen fra Mødrehjælpen, når han skal pege på de to vigtigste erfaringer, han selv har høstet som topleder ved at arbejde med PM:

“For det første har vi gode resultater. PM har bidraget til at løftet det faglige niveau. Men resultaterne er nu også en konsekvens af, at Mødrehjælpen er uafhængig. Vi kan bedre opbygge en tillid til vores klienter, fordi vi ikke har en dobbeltrolle som rådgiver og myndighed, sådan som det f.eks. er tilfældet for en kommune. For det andet har PM-principperne gjort det muligt at sætte “den etiske forpligtelse” i centrum for organisationens arbejde. Det kan virkelig motivere medarbejderne. Socialrådgivere og psykologer går på arbejde hver dag, fordi de virkelig ønsker at gøre det bedste for de borgere, der har hjælp behov. De bliver ikke fagligt tændt, fordi jeg fortæller dem, at ‘Rigsrevisionen er bekymret’. Men de kan se, at det gode sociale arbejde også kræver god planlægning.”

Danske styrker og svagheder

Verdens ledende ekspert i Performance Management, Ray Rist fra Verdensbanken, har et indgående kendskab til Danmark, bl.a. som tilknyttet rådgiver for Rambøll. Han mener, at det danske samfund har bedre forudsætninger for resultatbaseret ledelse end andre, bl.a. i kraft af den overskuelige størrelse og den lange forhandlingstradition. Men i samme åndedrag gør han opmærksom på, at de samme samfundstræk også kan være en hæmsko.

“I Danmark er der ikke tradition for konflikt. Man viger ofte tilbage fra åbne uenigheder. Den kultur er helt anderledes i USA, hvor man har et meget skarpt fokus på at kunne levere varen. I det amerikanske samfund udfordres alle konstant. Der er ikke den store forskel mellem den private og den offentlige sektor på det område,” siger han.

“En anden interessant forskel, jeg har bemærket, er, at i Danmark kan man fortsat slippe af sted med den undskyldning, at man har travlt, hvis en opgave ikke bliver udført, eller et projekt ikke lykkes. *So what?* Alle har travlt – det er en almen tilstand. Du har travlt, jeg har travlt, men hvad kommer der ud af den travlhed? Dét er det afgørende.”

“Det store dilemma for offentlige ledere er, at du kan budgettere dit input og dit output, men det er outcomes – resultatet – du er sat i verden

Problematiske import

Man kan ikke ukritisk omplantere PM til en dansk forvaltningstradition.

MM | CEO, New York

Center for Employment Opportunities (CEO) i New York City er en nonprofit-organisation, som arbejder for at hjælpe kriminelle med at vende tilbage til samfundet efter endt fængselsophold. Målgruppen er mænd og kvinder i alderen 18-35 år, der ikke har været dømt for mord eller seksualforbrydelser.

CEOs indsats er baseret på en velbeskrevet metode, hvor sammenhængen mellem midler og mål er klar. Såvel ledere som medarbejdere anerkender, at det er centralt, at deres arbejde er understøttet af informationer om, at deres klienter udvikler sig i positiv retning. Når klienterne er kommet fra fængslet til CEO, er første fase således at "arbejdsprøve" dem på en række arbejdspladser, som CEO har kontakt til. Her tilknyttes klienten en supervisor, som dagligt vurderer hans/hendes udvikling på en skala fra 1-5 på flere kriterier:

- Samarbejde med supervisor
- Arbejdsflid
- Rettidigt fremmøde
- Samarbejde med kolleger på arbejdspladsen

Disse data registreres og evalueres sammen med klienten. Når han/hun har en tilfredsstillende score, laves en aftale med en jobkonsulent, og sammen udarbejder de en realistisk jobplan, mens CEO søger at matche ham/hende med en arbejdsgiver. Når klienten har fået fast arbejde, bistår CEO med efterværn i form af rådgivning og konkrete bonusprogrammer på op til 600 dollar årligt, hvis de kan fastholde deres job.

CEOs metode undergår p.t. en effektevaluering, der omfatter et randomiseret kontrolstudie. De hidtidige resultater viser, at CEO er hurtigere til at få eks-fanger i beskæftigelse, men at forskellen udlignes over tid. Samtidig dømmes færre klienter dog for nye forbrydelser eller kommer tilbage i fængsel.

Kilde: Rambøll Management, 2009.

for at lede," siger han. Han henviser til, at myndigheders budgetposter er gearret til konkrete aktiviteter – anlæg af veje og jernbaner, opførelse af skoler, hospitaler og daginstitutioner, aflønning af personale.

"Problemet er, at *outcomes* ikke kan købes. Og det er det eneste, brugerne/borgerne er interesserede i: Når du ser på dine børns skole, så er det resultatet, der interesserer dig. Lærer børnene noget? Giver skolen dem en god basis for at klare sig senere i livet? Hvis ikke du som forælder føler, at skolen skaber værdi for dine børn, har den fejlet."

Rist pointerer dog, at gode mål og dokumentation kun er den ene side af sagen. Den anden handler om dialogbaseret ledelse: Data skal bruges til at lære, hvordan god performance opnås, og til at ansvarliggøre hele organisationen. I Rists optik er der ikke noget modsætningsforhold mellem "kolde" og "varme" hænder. For når ledelsen og medarbejderne er i dialog om at skabe en fælles mission om at bruge data til at skabe læringsrum, bliver det også muligt at etablere dokumentationsmodeller, der er meningsfulde og skaber mening for alle niveauer i organisationen.

Ifølge Peter Gorm Hansen er netop skolen dog samtidig et godt eksempel på vanskelighederne ved at importere PM:

"Hvordan måler man sig til, om man står over for en god folkeskole? Er det elevernes kundskaber i dansk, matematik eller engelsk? Er det evnen til at tænke selvstændigt og deltage i samfundet? Der kan udledes hundredvis af mål fra lovgivningsgrundlaget for folkeskolen. Ægte PM forudsætter så få og klare mål, at der kan ledes efter dem. Så der er et skalaproblem her. Regioner og kommuner har så mange aktører og institutioner med hver sit sektorlovgivningsgrundlag, at det hurtigt bliver u håndterligt, uoverskueligt eller ligefrem meningsløst. Livet leves jo ikke i sektorer," siger han.

"Men fordi metoden lægger op til at gå så behårdt efter resultater, får man hvirvlet noget støv op og skabt politisk og ledelsesmæssig opmærksomhed om, hvad det egentlig er, vi går og laver. Det er jo helt grundlæggende fornuftigt. Det kan gøre, at man får stillet skarpt på en måde, vi ikke altid er gode til i Danmark. Men omvendt forsvinder gevinsten ved PM, hvis vi både vil det nye og bevare alt det gamle, vi hidtil har gjort. Med den model bliver det rigtig dyrt og dårligt."

Kristian Wendelboe peger på, at det danske system er "godt gearret til horisontal management.

Vi har større problemer, når det gælder det vertikale. Man skal huske, at den landspolitiske dagsorden kan være en helt anden end den lokale. Som regering og centraladministration har man typisk et helikopterperspektiv – f.eks. når man skal beslutte sig for at bygge nye hospitaler eller lukke gamle. Det kan se særdeles fornuftigt ud, når man betragter det samlede sundhedslandskab, men tager man de regionale briller på, ser det måske fuldstændig anderledes ud. Her lægger selve strukturen i det danske samfund op til nogle magtkampe."

Det danske problem

Ray Rists alvorligste forbehold over for PM i en dansk kontekst handler dog om noget helt andet: lovgivning – eller rettere: manglen på samme. I det meste af den angelsaksiske verden – New Zealand, Australien, Storbritannien og USA – er der et føderalt lovkompleks, som ikke kendes herhjemme.

I USA er den såkaldte Government Performance and Results Act, som Rist selv var med til at udarbejde i 1993, det strategiske udgangspunkt for al føderal planlægning. Det er det lovgivningsgrundlag, som alle centraladministrative institutioner og myndigheder bliver holdt ansvarlig over for, både når det gælder ressourceforbrug og opnåelse af de planlagte programresultater.

"Det er svært at forestille sig, at man virkelig kan reformere den danske offentlige sektor og gøre den mere resultatbaseret, hvis der intet klart politisk fundament findes. Hele projektet bliver meget skrøbeligt og kunne i princippet laves om fra den ene dag til den anden. Hvis det kan indføres uden lovgivning, kan det også fjernes uden lovgivning. Så det er nødvendigt for jeres offentlige topledere at få det politiske niveau interesseret i en reform og lægge substans bag. Ellers er jeg bange for, at Performance Management i Danmark bliver bygget på et alt for skrøbeligt fundament."

Annegrethe Rasmussen | mm@mm.dk

Referencer:

- Daniel Schwartz Bojsen m.fl.: Når måling giver mening. Resultatbaseret styring og dansk velfærdspolitik i forvandling. Rambøll Management, 2009.

I årtier har offentlige ledere fokuseret på at effektivisere deres egne institutioner – Men hvis indsatsen skal gavne brugerne, skal de interessere sig for de andre organisationer i leverandørkæden – De bedste offentlige ledere formår at opbygge stærke netværk og samarbejdsrelationer med de organisationer, institutioner og virksomheder, der omgiver dem, siger professor i offentlig ledelse Stephen P. Osborne

Fra effektivitet til effekt



De fleste er vokset op i et miljø, hvor den individuelle organisations effektivitet var i centrum. Derfor kræver det her, at man ændrer deres mindset.

MM | Stephen P. Osborne

Stephen P. Osborne er professor i international offentlig ledelse ved Edinburgh i Scotland. Inden han i 1990 blev en del af den akademiske verden, arbejdede han 14 år i den offentlige sektor. Det har givet ham stor interesse for udviklingen i offentlige management trends, og han har skrevet adskillige bøger om, hvordan det offentlige får mest muligt ud af sit samarbejde med den private sektor og civilsamfundets frivillige organisationer. I øjeblikket skriver han på en bog med arbejdstitlen "New public Governance", som bl.a. skal analysere, hvordan den klassiske New Public Management-filosofi kan justeres, så offentlige institutioner får incitament til at arbejde sammen i stedet for at fokusere på deres egne snævre mål. Stephen P. Osborne er præsident for International Research Society for Public Management, som i april afholder en tredages konference på CBS i København.

EFFEKTIVITETEN SKAL OP! Den beslutning traf laborantafdelingen på et større britisk sygehus for et par år siden. Der blev omlagt arbejdsgange, formuleret succeskriterier, fulgt op på mål. Missionen lykkedes: Effektiviteten steg. Men det kom aldrig patienterne til gode – de ventede stadig lige længe på deres prøvesvar. Lægerne var nemlig *ikke* blevet mere effektive. Derfor lå laboranternes testresultater bare endnu længere og samlede støv.

Historien er et af professor Stephen P. Osbornes yndlingsseksempler på, at offentlige institutioner ofte tænker begreber som effektivitet og kundeservice alt for snævert. Osborne, der forsker i offentlig ledelse ved University of Edinburgh, har den hovedpointe, at succesfulde offentlige ledere ikke bare koncentrerer sig om at lede deres egen institution. De fokuserer i lige så høj grad på at skabe frugtbare relationer til organisationer i deres omverdenen og sikre, at arbejdsprocesser spiller sammen på tværs af institutionsgrænser.

"Det er blevet endnu vigtigere i de senere år. Det skyldes især, at produktionen af offentlige serviceydelser er blevet mere og mere fragmenteret og involverer stadig flere organisationer, faggrupper og sektorer," forklarer Osborne.

Hvis man vil have et indtryk af kompleksiteten, behøver man bare kigge på behandlingen af psykisk syge. Her er alt fra psykiatere, psykologer og sygeplejersker til hjemmehjælpere, pædagoger, sagsbehandlere og frivillige involveret. Nogle af dem arbejder på hospitaler, andre i kommuner, frivillige organisationer eller private virksomheder.

"Nytten af behandlingen afhænger af, om de forskellige enheder arbejder sammen. Derfor er

det ikke nok, at de hver især søger at opfylde deres egne individuelle målsætninger," fastslår Osborne.

Selvom man mange steder gør en dyd ud af at få grupperne til at arbejde sammen, har bestræbelserne ofte trange kår. Dels står traditionelle faglige uoverensstemmelser i vejen. Dels arbejder de offentlige ledere i incitamentsstrukturer, som belønner dem for et snævert fokus på deres egen institution:

"I de seneste årtier har man været meget optaget af at måle *unit costs* og fordele ansvar og forpligtelser rationelt i den enkelte organisation. Performanceindikatorer har stillet skarpt på delelementer i den enkelte organisations præstationer. Den slags er fortsat nødvendigt, men hvis vi for alvor skal øge effekten af de offentlige bestræbelser, skal man også se på hele leverandørkædens bæredygtighed," siger Osborne.

For ledere, der mestrer den disciplin, er en række sidegevinster inde for rækkevidde.

Professoren peger på Peak District National Park Authority (PDNPA), som står for vedligeholdelsen af en af Storbritanniens ældste nationalparker. I de senere år er PDNPA begyndt at arbejde sammen med en række andre aktører – f.eks. børnehaver, skoler og lokale erhvervsudviklingsmyndigheder. Det har bl.a. resulteret i en række uddannelsesprojekter. Gevinsten for skovfogederne er, at børn og unge lærer at passe på naturen, hvilket gør det lettere at nå målet om at beskytte området. For lærere og pædagoger betyder samarbejdet nye undervisningsmuligheder.

Tilsvarende har samarbejdet med de lokale erhvervsudviklingsmyndigheder gjort begge parter mere bevidste om, hvordan parken kan spil-

le en rolle for udviklingen af den lokale økonomi – f.eks. i forhold til turisme.

Nyt udsyn

For mange ledere er det imidlertid sin sag at ændre fokus fra deres egen lille organisation til den bredere leverandørkæde.

“Det er en kæmpe udfordring. De fleste er vokset op i et miljø, hvor den individuelle organisations effektivitet var i centrum. Derfor kræver det her, at man ændrer deres *mindset* og hele den kultur, de er opflasket med,” siger Osborne.

Der er dog flere tegn på, at de relationelle kompetencer er ved at komme i søgelyset. Osborne peger f.eks. på, at samarbejdskompetencer, forhandlingsevner og talent for *networking* efterlyses i flere og flere jobopslag for offentlige lederstillinger. Herudover ses det ofte som et stort plus, hvis lederkandidater har været ansat i organisationer, som er centrale samarbejdspartnere for den nye arbejdsplads.

I forsøget på at udvikle lederne til de nye opgaver tilbydes mange arbejdspladser nu kurser i forhandlingsteknik. Og i USA, hvor kompetenceprofiler og -modeller længe har været lovpriste medarbejderudviklingsinstrumenter, er evnen til at opbygge holdbare relationer i stigende grad i fokus, når medarbejderudviklingstiltag planlægges. Samtidig arbejder man flere steder med performanceindikatorer, som kan hjælpe lederne til at måle udbyttet af deres samarbejds- og netværksbestræbelser.

Men det er langt fra tilstrækkeligt, at lederne ændrer deres egen adfærd – de skal også være i stand til at tilpasse medarbejdernes kultur til den fragmenterede og samarbejdskrævende virkelighed. Her er ét nyttigt værktøj at sende ansatte på alle niveauer af organisationen i praktik hos samarbejdspartnerne.

“De får simpelthen et indblik i, hvordan den anden organisation virker. Man får først for alvor en fornemmelse af andres kultur og udfordringer, når man kommer helt ned i materien og ser, hvordan de udfylder timesedler og planlægger arbejdet,” forklarer Osborne.

Et andet vigtigt led i kulturomlægningen er at skabe strukturer, som tvinger fagpersonalet til at fokusere på brugernes behov som en helhed. I det psykiatriske behandlingssystem i Storbritannien arbejder man f.eks. med såkaldte patientplaner. Ideen er, at patienter og pårørende selv stiller krav til behandlingen, herunder hvordan de forskellige faggrupper og organisationer skal arbejde sammen. Erfaringen er, at det ændrer de professionelles fokus. I stedet for

at opfylde deres egne organisationers behov, koncentrerer de sig om at opfylde den kontrakt, der er indgået med patienten.

“De faglige og organisatoriske siloer rives langsomt ned, og man fokuserer på effekten af den samlede behandling frem for sine egne snævre effektivitetsmål,” forklarer Osborne.

Men ledere, der forsøger at ændre deres organisationer på denne måde, kan godt belave sig på, at øvelsen ikke bliver nem. Både de fagprofessionelle og brugerne er vant til en fast rollefordeling, og begge parter bliver ofte usikre i første omgang, når der pilles ved de gængse mønstre.

“Den offentlige sektor er domineret af professionelle, som er vant til at “vide bedre”. Meget af deres identitet ligger i den rolle. Samtidig er brugerne vant til, at de professionelle beslutter, hvad der skal gøres ved dem. Det kan være skræmmende pludselig at få indflydelse og skulle tage stilling til sin egen situation,” siger Osborne.

I starten af 1990'erne gav man f.eks. forældre til engelske børn med indlæringsvanskeligheder mulighed for at vælge mellem en lang række forskellige metoder og tilbud – i stedet for at følge en præfabrikeret plan kunne de selv sammensætte deres forløb. Den nye valgfrihed blev ikke modtaget med jubelråd, men rådvildhed. Forældrene vidste simpelthen ikke, hvad de skulle gribe og gøre i.

“Det tog virkelig lang tid at ændre deres forventninger og forestillinger om indflydelse. Der er et udtalt behov for, at uddannelse af brugere og udbydere går hånd i hånd.”

Men hvis det lykkes at uddanne brugerne og ændre deres forventninger til det offentlige, vil flere af dem sandsynligvis bidrage til at udtænke og udvikle nye tilbud. Foreløbig er man dog ikke nået ret langt af den vej, mener Osborne:

“Langt størstedelen af den dokumentation, jeg har set, viser, at brugerne har det svært med at være en del af designprocessen. De er vant til bare at sammensætte deres service ud fra det, der allerede eksisterer. De er ligesom gæster i en restaurant. De vælger fra menuen. Men lykkes det at uddanne dem og ændre deres forventninger, kan det billede naturligvis også ændre sig. Derfor er brugeruddannelse en kæmpe udfordring for fremtidens leder.”

MM



Brugerne har det svært med at være en del af designprocessen. De er ligesom gæster i en restaurant.

Susan Knorrenborg | skn@mm.dk

Offentlige ledere skal ind i rampelyset

Offentlige ledere holder sig helst i baggrunden og lader deres politiske chefer føre ordet i medierne – Derfor mangler unge lederaspiranter forbilleder, og det sænker deres lyst til en karriere i det offentlige – Lederne skal blive mere synlige både over for deres medarbejdere og i medierne, hvis de vil tænde gnisten hos de unge, lyder det fra eksperter og praktikere på feltet

DET PRIVATE ERHVERVSLIV har Stine Bosse, Asger Aamund og Don Ø. Langt sværere er det at remse navne op på lederikoner i det offentlige – dem, som skal vise ansatte og studerende, at ledelse i det offentlige er en interessant karrierevej. Den gode offentlige leder holder sig nemlig i baggrunden og overlader rampelyset til politikerne.

Men den klassiske arbejdsdeling går ikke længere. Mangel på ledere tvinger cheferne ud i rampelyset. For uden synlige chefer bliver det svært at sikre næste generation af ledere. Sådan lyder konklusionen på en række samtaler, som Mandag Morgen har haft med eksperter i offentlig ledelse samt nuværende og tidligere offentlige ledere fra forskellige sektorer.

“Vi skal rekruttere de bedste – ikke bare de middelmådige – til de mange stillinger, der bliver, når mange offentlige ledere går på pension. Der er tradition for, at den offentlige chef er en blodfattig type, der går bagved den politiske ledelse og ikke eksponerer sig selv. Men god offentlig ledelse er ikke lig med usynlig ledelse. Det giver problemer med rekrutteringen,” konstaterer Søren Thorup, der er formand for Væksthus for ledelse og afdelingschef i Kommunernes Landsforening.

Lige nu oplever han, at flere politikere og kommunale chefer er i gang med at aftale rollefordelingen i forhold til den enorme rekrutteringsopgave. Og politikerne accepterer i stigende grad, at embedsmænd ikke skal gå i et med tapetet, vurderer Søren Thorup:

“Der skal flere hænder til den offentlige sektor. Derfor er der en forståelse i den politiske ledelse for, at både den offentlige ledelse og den offentlige arbejdsplads skal synliggøres.”

Det er it-direktør Jan Kold i Koncern It Region Hovedstaden et eksempel på. I efteråret brød et vigtigt it-system ned, og syv københavnske hospitaler var overladt til blyant og papir, når vigtige informationer skulle registreres. Men i stedet for traditionel krisekommunikation fra den ansvarlige politiker for området stod Jan Kold frem og orienterede og forklarede om nedbruddet. Det gav ham og Koncern It Region Hovedstaden en synlighed på godt og ondt. Jan Kold er i hvert fald ikke i tvivl om, at åbenheden er en af forklaringerne på, at han efterfølgende har modtaget flere uopfordrede jobansøgninger end tidligere. For godt nok var nedbruddet negativt, men it-enheden håndterede problemerne professionelt og var undervejs helt ærlige om arbejdet. Samtidig fik den vist omverdenen, at enheden byder på en række spændende udfordringer.

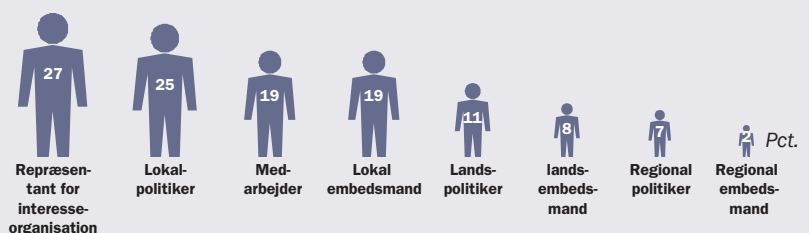
Rolleskiftet er dog langt fra slået igennem alle steder. I centraladministrationen og på topniveau i kommuner og regioner fastholder man

..... Problematiske arbejdsdeling

Når det altid er politikerne, der fører ordet i medierne, bliver de offentlige ledere usynlige.

MM | De usynlige topchefer

Forskellige aktørers synlighed i offentlige trykte medier¹, pct.



Figur 1: Embedsmænd er sjældnere gæster i den offentlige debat.

Note¹: Aktører i artikler fra metroXpress, JydskeVestkysten, Fyens Stiftidende, Politiken, Jyllands-Posten, hvori velfærdstemaerne "sundhed, børn eller ældre" indgår. Periode fra 1/9-08 til 31/1-09.

Kilde: Kontrabande.

MM | De offentlige lederikoner

En større undersøgelse fra PA Consulting peger på følgende nuværende og tidligere lederforbilleder i den offentlige sektor:

Holger Lavesen, for sit lederarbejde som tidligere departementschef i Ministeriet for Forureningsbekæmpelse. Ved at eksportere sine bedste fuldmægtige til chefstillinger andre steder i den offentlige sektor signalerede han, at ministeriet var springbrættet til højere lederstillinger, samtidig med at han selv opnåede et bredt netværk med gode og indflydelsesrige folk.



Jørgen Jørgensen, som afgående direktør på Rigshospitalet. Flere peger på, at han har formået at skabe et ledelsesrum for sine egne visioner, samtidig med at han har taget fat omkring konfliktområder og håndteret dem kompetent. Konkret har han løst en for et hospital vanskelig opgave: styr på økonomistyringen.

Hans Henrik Brydenscholt, for sin direktørtid i Kriminalforsorgen. Han vendte tingene på hovedet og udfordrede konventionerne. Han gjorde bl.a. Statsfængslet i Ringe verdenskendt, fordi kvinder og mænd kom til at sidde på samme afdeling. Han afskaffede også det centrale køkken, så de indsatte selv kunne lave mad i mindre køkkener.

Figur 2: Forbillederne går mod strømmen, agerer uventet og handler anderledes end gennemsnittet.

Kilde: PA Consulting.

Sporene skræmmer

Flere offentlige ledere har mistet deres job, fordi de var for åbenmundede.

fortsat traditionen for, at politikerne tegner butikken udadtil. Ministeren og borgmesteren er virksomhedens ansigt. Departementschefen og kommunaldirektøren er nærmest anonyme. De blander sig yderst sjældent i den offentlige debat. Se figur 2.

“Sådan er vilkårene, og det kan formentlig ikke være anderledes i et politisk ledet system. Problemet er bare, at politikere jo ikke er forbilleder for unge med en faglig profession,” siger Christian S. Nissen, der tidligere har beklædt topposter i det offentlige bl.a. som DR-direktør, direktør på Rigshospitalet og på Nationalmuseet.

Rollemodel for sine egne

Selvom det kan være svært for mange at træde frem på den store offentlige scene, er flere offentlige ledere blevet stadig mere bevidste om at vise deres nære medarbejdere, at jobbet som leder er værd at stræbe efter. Derfor forsøger de at være mere synlige i hverdagen, og mange vil gerne stå som forbilleder for deres stab.

“Som rollemodel har man en forpligtelse til både at fortælle om det, der er godt, og det, der er skidt – at synliggøre det hele. Jeg har taget et aktivt valg om at være med, hvor jeg kan bidrage med noget,” siger Jan Kold fra Koncern IT Region Hovedstaden. “Hvis man er gammel i gårde i det offentlige, har man lært at tie stille.

Men mange har prøvet meget og har meget at byde på. Vi sidder på landets største arbejdspladser, så selvfølgelig kan vi noget.”

Åbenheden bidrager bl.a. til at aflive nogle af de myter, som han oplever er forbundet med den offentlige lederrolle. En af dem, han helst vil have bugt med, er den om, at man er færdig som offentlig chef, hvis man begår en fodfejl i offentligheden. “En karriere er ikke slut i det offentlige, fordi du tager et fejltrin,” understreger han.

Det er der dog talrige eksempler på, at den netop er. F.eks. forsvarede en skoleinspektør i Roskilde for nogle år siden sin arbejdsplads i et lokalt medie, da formanden for Roskilde Kommunes Børne- og Kulturudvalg i et læserbrev beskyldte skolen for at have ondt i fagligheden. Det endte efter få uger med en fyreseddel. Borgmesteren og kommunaldirektøren i kommunen udtalte efterfølgende i pressen, at “enhver skoleleder gør klogt i ikke at stikke hovedet frem”. Og på Gentofte Sygehus endte en administrerende overlæges udtalelse til et tv-dokumentarprogram i en fyring, selvom overlægen på forhånd havde clearret sine udtalelser med ledelsen. I programmet fortalte overlægen, at der hvert år unødigt dør hundreder af patienter med apopleksi. Ifølge lægen ville dødeligheden falde markant, hvis patienterne blev behandlet på specialafsnit. Efter udsendelsen modtog overlægen en mail fra sin ledelse med en pressemeddelelse. Heri stod, at man fandt udsendelsen utroværdig, og at det på Gentofte Sygehus ikke gjorde nogen forskel, om apopleksi-patienter blev behandlet på specialafsnit eller ej. Dernæst blev overlægen opfordret til at dementere sine udtalelser. I stedet gik han til medierne, og så blev samarbejdet med ledelsen for alvor problematisk. Til sidst resulterede vanskelighederne i en fyring.

“I det private erhvervsliv er det ikke et kainsmærke at tage en risiko. Men den offentlige sektor er langt mere nådesløs. Derfor træder færre frem offentligt,” mener Christian S. Nissen.

Lotte-effekten

Der findes dog også eksempler på, at offentlige ledere kan komme med kritiske og kontroversielle udtalelser og slippe godt fra det. Thyra Frank, som leder Plejehjemmet Lotte på Frederiksberg, har flere gange meldt ud, at hun ser stort på regler og love, hvis det øger beboernes livskvalitet. Hendes budskab om, at omsorg går forud for papirarbejde og bureaukratiske regler, har været centrum for adskillige tv-indslag og avisartikler, og hun har modtaget adskillige

.....

Netværk skaber mod

Når ledere står frem i faglige netværksgrupper, bliver det lettere for dem at stå frem for den brede offentlighed.

priser for sit arbejde og opnåede tidligere i år en placering i Den danske ledelseskanon. Thyra er blevet i et lederikon for omsorgsområdet, som ellers sjældent får positiv omtale i offentligheden og medierne, lyder det fra flere sider.

“Thyra Frank er et bevis på, hvad det er muligt at gøre, hvis man tænker anderledes. Det er sådan, man skaber en anden adfærd. Det kan alle gøre uanset de rammer, de har,” mener Mikkel Pødenphant, der er partner hos PA Consulting og ofte arbejder som konsulent i den offentlige sektor. “Men hun er et enkeltstående tilfælde. Generelt går det offentlige ikke bredt og aktivt nok ud for at motivere unge til lederstillinger.”

Hos fagforbundet FOA peger formand Dennis Kristensen på, at Thyra Frank netop slipper af sted med at lede plejehjemmet Lotte, fordi hun er blevet så kendt. Så Lotte-effekten vil ikke få flere af hans medlemmer til at søge lederjob, mener han. Dennis Kristensen har svært ved at se Lotte-lederen som et bevis på, at det er attraktivt at være leder i det offentlige:

“Thyra Frank er kendetegnet ved, at hun gør det modsatte – ting, som andre ville ryge på. Man skal ikke bygge ledelsessystemet op om, at man skal bryde alle regler, og at man skal sætte sit eget job på spil hver dag,” siger Dennis Kristensen.

I stedet for den slags enkeltstående medie-fænomener mener han, at der er behov for, at medarbejderne generelt mødes af synlige, handlekraftige og kompetente ledere, som ikke kun er budbringere mellem rådhuset og kollegerne. Det kræver, at den enkelte leders rammer forbedres, så de ikke ender uden beslutningskompetence som lus mellem to negle, konstaterer han.

Den københavnske hjemmeplejeleder Karen Sonne er en af de ledere, der lever op til visionen om den synlige og handlekraftige leder. Og det i en sådan grad, at Væksthus for Ledelse har udpeget hende som lederforbillede, fordi hun ved at være synlig og ved at tage rekrutteringsudfordringen op helt har undgået problemer med at skaffe medarbejdere.

En stor del af de ansatte i hendes distrikt er faglærte, personaleudskiftningen er lav, og sygefraværet er blevet halveret de sidste seks år, Karen Sonnes succes skyldes bl.a., at hendes enhed er god til at integrere nydanskere, og at det er muligt at blive leder uden at have ledererfaring i forvejen. Mentorordninger og fokus på relationsledelse sørger for at klæde de grønne ledere på. Men vigtigst af alt er det, at Karen Sonne er bevidst om at være et forbillede for sine medarbej-

dere og vise dem, at det er muligt at gøre en forskel som leder. “Ledelsesrum er man selv med til at skabe. Vi arbejder inden for nogle rammer, der på nogle områder er blevet strammet. Men andre er blevet mere fleksible, og her må man tage action på tingene og gøre en forskel,” siger hun.

Hun oplever, at ledelsesdisciplinen er blevet mere krævende, og at det ikke er nok at have en faglig baggrund, hvis man vil være en god leder. Selv har hun suppleret sin baggrund som sygeplejerske med to lederuddannelser. “Ledelse er svært, og ingen videregående uddannelse kvalificerer i sig selv til at blive leder. Men nu har jeg fået flere redskaber til at skabe mit eget ledelsesrum,” konstaterer Karen Sonne.

Professionaliseringen af den offentlige ledelse betyder samtidig, at flere chefer trækkes ind i ledernetværk, hvor de diskuterer og udveksler tip og gode råd med ligesindede. Og når man først som leder har stået frem her, bliver det lettere at tage mod til sig og levere sine budskaber til den bredere offentlighed. Det mener i hvert fald formanden for Væksthus for Ledelse Søren Thorup: “Lige nu blomstrer en række ledernetværk frem, hvor de offentlige ledere træder frem og bliver synlige for kolleger og udadtil for politikere. Det vil bidrage til at sætte offentlig ledelse endnu mere på dagsordenen.”

MM

Marianne Kristensen Schacht | mak@mm.dk

Indtil for nylig var det fleksible og effektive erhvervsliv mange offentlige leders store inspirationskilde – Men det har den økonomiske krise ændret – Nu repræsenterer den offentlige sektor det store håb om, at den private sektor kan hjælpes tilbage på sporet – Fremtiden tilhører offentlige ledere, der formår at mobilisere civilsamfundets ressourcer, siger den australske ledelsesforsker Kerry Brown

Krisen skaber nye idealer for offentlig ledelse

DEN ØKONOMISKE KRISE, bankpakker, nationaliseringer og redningspakker til nødlidende brancher kan vende op og ned på forholdet mellem den offentlige og private sektor. Og det er ikke kun pengestrømme og ejerforhold, der forandrer sig – krisen har også potentiale til at ændre de offentlige leders selvforståelse og værdier. Det mener ledelsesforskeren Kerry Brown, professor ved Queensland University of Technology i Australien.

“I mange år har man talt om, at det offentlige ikke var tilstrækkeligt tilpasningsdygtigt eller effektivt. Derfor skulle man overlade så meget som muligt til den private sektor – og så i øvrigt holde sig på afstand. Men så kom krisen, og nu ser mange det offentlige som redningsmanden: Det er den offentlige sektor, der skal begrænse erhvervslivet – tidligere var det omvendt,” siger Kerry Brown.

Og i en verden, hvor tilliden er gået fløjten, tvivler hun på, at det offentlige vil nøjes med at regulere fallerede industrigiganter på afstand. I mange tilfælde vil offentlig støtte blive fulgt op af krav om adgang til bestyrelseslokalerne. “Det er trods alt en gammel offentlig dyd at passe på skatteborgernes penge. “Selvom virksomhederne slår sig i tøjret, slipper de næppe for tiltagende indblanding,” mener hun.

Derfor spør Kerry Brown, at der vil blive stor efterspørgsel på folk med kompetence til at dykke ned i detaljen, overvåge de støttede industriers performance og blande sig i de beslutninger, der er afgørende for, om støttetekronerne får den ønskede effekt.

Selv i de tilfælde, hvor man giver hjælpepakker uden at kræve indflydelse til gengæld, vil det offentlige kompetencer være i høj kurs. Blot at

træffe beslutningen om, hvilke virksomheder det kan betale sig at redde, og hvilke man skal holde sig på lang afstand af, kræver dyb indsigt i den enkelte branche og blik for detaljen. “Hvis man ikke råder over den slags kompetencer, risikerer man at tabe alle pengene,” siger Kerry Brown.

Hun understreger, at den lederprofil står i skarp kontrast til den hidtidige opfattelse af den gode offentlige leder. I de seneste to årtier, hvor New Public Management har været fremherskende, har de offentlige ledere i stigende grad udviklet sig til generalister og kontraktmanagere. Markedslignende organisationsprincipper har været højt besungne. Det gælder f.eks. den såkaldte bestiller-udfører-model, hvor én offentlig institution spiller rollen som indkøber af offentlig service, der leveres af en anden offentlig institution eller en privat virksomhed. Her er offentlige leders rolle at sikre, at deres medarbejdere finder de bedste og billigste udbydere og aftaler vilkårene for leveringen i klare kontrakter, som senere kan bruges til at følge op på, om kvaliteten af ydelserne er i orden. Serviceleverandørens maskinrum holder embedsstanden sig på længst mulig afstand af.

Ifølge den australske professor vil den tilgang næppe forsvinde fra jordens overflade, blot fordi krisen kradser. Men mange steder vil man blive tvunget til at gå nye veje og skifte generalisten ud med specialisten:

“Efter krisen har der været en 180-graders vending i opfattelsen af den offentlige lederrolle. Tidligere gik man ind for armslængdeprincipper, og vi så løbende privatiseringer af gamle offentlige selskaber. Nu går man igen ned i detaljen. Meget tyder på, at man ligefrem er parat til



Tidligere gik man ind for armslængdeprincipper, og vi så løbende privatiseringer af gamle offentlige selskaber. Nu går man igen ned i detaljen.

MM | Kerry Brown

Kerry Brown er professor ved School of Management på Queensland University of Technology i Australien. Her forsker hun bl.a. i forandringsledelse, offentlig ledelse og netværksledelse. Hun har skrevet og redigeret en række management bøger bl.a. "Managing Change and Innovation in Public Service Organizations", som kortlægger, hvordan innovationsinitiativer opstår og ledes i offentlige organisationer. I april kommer Kerry Brown til Danmark for at deltage i International Research Society for Public Managements årlige konference på CBS i København.



Offentlige ledere skal ikke kun forstå regler, reguleringer og politikker – de skal også kunne tilpasse og smidiggøre dem.

at påtage sig en fornyet leverandørrolle,” siger hun med henvisning til, at flere stater overvejer at nationalisere skibbrudne banker, og at flybranchens krise meget vel kan ende med, at det offentlige må overtage ruter, som de private ikke længere vil kendes ved.

Det skifte er langt fra overraskende, understreger Kerry Brown: “Faktisk er denne her udvikling lige efter bogen: Det offentlige må skride ind, hvor det private har fejlet – den afgørende forskel fra tidligere er, at de private fejl er langt større, end vi er vant til. Vi er i *free fall capitalism* – og derfor vendes der op og ned på de to sektors roller,” siger hun.

Hun peger på, at forkærligheden for det offentlige og hyldesten til det private altid har afløst hinanden i bølger. Og ofte er det netop de økonomiske konjunkturer, der bestemmer, om vi har mest tiltro til de offentlige eller de private ledere.

Ny inspiration, nye fællesskaber

Den økonomiske krise og den nye rollefordeling mellem sektorerne vil også få indflydelse på de offentlige lederes værdier, mener Kerry Brown.

Hun peger på, at mange offentlige ledere indtil for nylig var meget optaget af den private sektors måde at løse opgaver på. De beundrede de privates effektivitet og tog i stort tal den private sektors ledelsesværktøjer til sig.

“Forretningsmanden var sindbilledet på den gode leder. Det var ham, fremtidens offentlige leder skulle ligne. En del var selvfølgelig opmærksomme på, at der nødvendigvis må være forskel på de to sektorer. Men dem anså man ofte for bagstræberiske,” siger Kerry Brown.

Mens glansen er pillet noget af lederikonerne fra den private sektor, er nye idoler klar til at tage over. USAs nytiltrådte præsident Obama kan f.eks. vise sig at blive en af fremtidens leders største inspirationskilder.

“For ham har offentlig service en berettigelse i sig selv, og han opererer med et helt andet værdisæt end erhvervsledernes. Han taler f.eks. om, at hvis man arbejder i den offentlige sektor, er man en del af noget, som er langt større end en selv,” siger Kerry Brown.

Hun har hæftet sig ved, at det rationelle og nyttemaksimerende individ ofte er skiftet ud med fællesskabet i Obamas taler. Det kan ikke slås hen som blot et udspekuleret produkt fra en vel-formuleret taleskriver. Ifølge Kerry Brown er de nye idealer bidende nødvendige. For hvis den offentlige sektor i de vestlige lande skal klare de

enorme udfordringer, som den økonomiske krise og den demografiske udvikling kaster af sig, bliver der netop behov for offentlige ledere, der kan skabe fællesskaber og netværk mellem samfundets forskellige grupper.

“Det handler om at skabe lokalsamfund, der arbejder sammen om ikke at blive lagt ned af den økonomiske situation,” forklarer hun.

Hvis det skal lykkes at engagere befolkningen i den enorme opgave og få dem til at tro på, at deres indsats nytter, er det nødvendigt, at offentlige ledere er villige til at møde civilsamfundets organisationer som ligemænd.

Desværre viser forskning, at det offentlige traditionelt indtager en dominerende rolle i opgaveløsningen og kun overlader mindre støttefunktioner til organisationer og borgergrupper. Det har skabt et over-underordningsforhold, som ikke gavner samarbejdet. I mange tilfælde er det endt med direkte mistillid mellem parterne. Derfor er det alfa og omega, at offentlige ledere bliver bedre til at lytte og finde plads til utraditionelle ideer.

“Offentlige ledere skal ikke kun forstå regler, reguleringer og politikker – de skal også kunne tilpasse og smidiggøre dem, så de ikke står i vejen for, at man kan skabe resultater sammen med grupper, som ikke passer ind i de traditionelle rammer,” siger Kerry Brown.

Samtidig er der behov for en grundlæggende revision af tilgangen til at bedrive offentlig ledelse: “Offentlige ledere bruger tit deres autoritet til at lede. Hele ideen bag New Public Management-regimet er, at hvis der er uenigheder, eller hvis man ikke synes, at man får nok for pengene, så opsiger man kontrakten og finder en anden udbyder,” siger Kerry Brown. “Men når det drejer sig om at få brugerne, civile grupper eller den brede befolkning til at yde en indsats, duer den attitude ikke.” **MM**

Susan Knorrenborg | skn@mm.dk

Efterlysning: Selvbevidste offentlige ledere

Ledere i den offentlige sektor ser for meget opad og for lidt indad og udad. De offentlige ledere må træde i karakter som ledere og fortælle den gode historie om deres arbejdspladser. Sådan lyder anbefalingen fra to topledere med erfaring i ledelse af både offentlige og private arbejdspladser

At krydse grænsen

Meget få ledere krydser grænsen mellem det offentlige og det private. De to sektorer har ellers meget at lære af hinanden.

KAN LEDERE i den offentlige sektor lære af kollegerne i det private? Ja, lyder det klare og entydige svar fra to af de påfaldende få topledere, der har erfaringer med at lede både offentlige og private organisationer: Agi Csonka, direktør for Danmarks Evalueringsinstitut, og Carsten Krogsgaard Thomsen, koncerndirektør i DONG Energy.

I en fælles samtale med Mandag Morgen peger de fra hver sit ståsted på en stribe faktorer, der kan styrke ledelsen af offentlige institutioner og virksomheder. Begge har tydelig respekt for den ofte meget komplekse ledelsesopgave, der hviler på ledere i det offentlige. "I det offentlige diskuterer man stadigvæk, om ledelse nu er så relevant. Det gælder både medarbejdere og ledere. De fleste vil gerne have koordinering, anerkendelse og opbakning, men egentlig ledelse – det at give en retning og tage et ansvar for at føre organisationen et bestemt sted hen – er der ikke rigtig accept af i det offentlige. I det private tager man ledelse alvorligt på en helt anden måde. Hverken medarbejdere eller ledelse er i tvivl om, at ledelse er helt afgørende for alle," siger Agi Csonka.

De to topledere peger i fællesskab på tre problemområder, som offentlige ledere skal have ekstra fokus på:

- **LEDELSE PÅ TRODS.** Offentlige virksomheder hviler på et fundament af politisk vilje – og ikke mindst af politiske kompromiser. Det skaber komplekse betingelser for at udøve ledelse sammenlignet med private virksomheder, der i sidste ende er sat i verden for at skabe merværdi.

- **BRANDING.** Ledere i det private arbejder hele tiden med virksomhedens brand for at tiltrække gode medarbejdere, mens offentlige ledere alt for ofte glemmer det – selv om deres organisationer gerne har mere brug for det. Job i den offentlige sektor står ofte nederst på ansøgernes ønskeseddel. Der er brug for at skabe bedre arbejdsvilkår og – også fra politisk hold – gøre op med myter om det offentlige.

- **OPGØR MED NULFEJLSKULTUREN.** Den offentlige sektor fører på point over den private, når medarbejdere og leders uddannelsesniveau er målestokken. Bagsiden af medaljen er, at den ensartede baggrund blandt offentlige ledere kan hæmme innovation og udvikling. I mange offentlige institutioner er fejl et ubetinget onde. Det er i sig selv positivt, men risikerer også at blokere for nødvendig fornyelse.

Ledelse på trods

I den private sektor sætter pengene dagsordenen – i det offentlige svinger politikerne taktstokken. Det er i helt grove vendinger den grundlæggende forskel på ledelsesopgaven i de to sektorer.

"For virkelig at kunne udøve ledelse i en privat virksomhed, udarbejder direktion og bestyrelse en vision for virksomheden. Det kan de stort set gøre, uden at nogen blander sig i det. Visionen udmøntes i en strategi, og man laver handlingsplaner og fører tingene ud i livet. Langt hen ad vejen finansierer virksomheden selv udviklingen. Det giver en god baggrund for at være handlekraftig og udvise ledelse. I det offentlige

er det mere mudret, hvem der udarbejder visionen og strategien. Det er langt hen ad vejen politikerne, der skal lave nogle forlig for at løse en opgave, og det er langt fra sikkert, at det giver en klar strategi for den enkelte offentlige institution,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen.

Men har offentlige ledere overhovedet mulighed for at træde i karakter i dette “mudrede” spil?

Det er rigtigt, at politikerne i høj grad sætter dagsordenen, men man skal passe på, at det ikke bliver en sovepude for slet ikke at tage ledelsesopgaven på sig. Jeg synes, at ledere i det offentlige ser for meget opad og koncentrerer sig for lidt om det, der foregår i deres egen organisation,” siger Agi Csonka.

“Som leder i det offentlige skal man være orienteret mod det politiske – ellers overlever du ikke som leder. Men det er ikke nok til, at din virksomhed gør det godt. Derfor er det en ekstra udfordring at anvende fornuftige ledelsesprincipper i det daglige,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen.

Bedre branding – flere incitamenter

En vigtig ledelsesopgave, der ifølge begge to ledere er underprioriteret i den offentlige sektor, er at profilere organisationen over for potentielle medarbejdere. Det er noget, de fleste private ledere opfatter som helt naturligt. Men mange steder i det offentlige er lederne ikke gode nok til at “sælge deres institution”.

“Vi kan se store forskelle mellem, hvor gode offentlige institutioner er til at brande sig, og hvor populært det er at søge job der,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen.

“Jo stærkere et brand en offentlig virksomhed har, jo bedre rustet er den til at håndtere de enkeltsager, som opstår. Det synes jeg, at offentlige topledere overser. Lederne skal sikre rekruttering af dygtige medarbejdere ved hårdt salgsarbejde. Deres varer er gode arbejdspladser og spændende job,” siger Agi Csonka.

“På de store velfærdsområder må offentlige ledere profilere sig på, at rigtig mange offentligt ansatte opfatter deres arbejde som noget meget meningsfuldt. De arbejder meget og går gerne en ekstra mil for at sikre kvaliteten af deres arbejde. De er også meget opmærksomme på, at borgerne skal have en god oplevelse. Den offentlige sektor har en fantastisk styrke, fordi den har en ordentlig spandfuld meningsfulde job. Det skal man fortælle meget højt,” siger Agi Csonka.

Carsten Krogsgaard Thomsen er enig. “Offentligt ansatte har tit opgaver, som har stor

MM | To grænsekrydsere

Direktør Agi Csonka, Danmarks Evalueringsinstitut

- Født 1960.
- Uddannet cand.phil. og ph.d. fra Institut for Statskundskab på Københavns Universitet.
- Kommer fra en stilling som afdelingschef i Koncern HR hos TDC.
- Har tillige arbejdet som uddannelseskonsulent hos Arbejdsmarkedsstyrelsen, som forsker ved Socialforskningsinstituttet og som bl.a. business manager i Rambøll Management.
- Har skrevet bøger om arbejdsliv og ledelse og været medlem af Beskæftigelsesministerens Seniortænketank, Erhvervsforskerudvalget, Regeringens arbejdslivs- og familielivskommission.

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har godt 100 ansatte og evaluerer og udvikler kvaliteten af undervisning, uddannelse og dagtilbud for børn i Danmark.

Koncerndirektør Carsten Krogsgaard Thomsen, DONG Energy

- Født 1957.
- Uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet i 1983.
- Kom til DONG som økonomidirektør i 2002 efter syv år som økonomidirektør i DSB.
- Har været økonomichef på Rigshospitalet og konsulent hos McKinsey & Company.
- Karrieren omfatter derudover lederstillinger i Andelsbanken, Finansministeriet og Indenrigsministeriet.
- Næstformand for bestyrelsen for NNIT A/S og medlem af bestyrelsen for GN Store Nord A/S samt BaneDanmark.

DONG Energy har godt 5.000 ansatte

betydning for samfundet. Fagligheden og kvalifikationsniveauet er meget højt. Ude omkring i det private har man måske en ide om, at man ikke skal være så voldsomt kvalificeret for at bestride jobbene i det offentlige. Det er helt forkert,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen.

Rekrutteringsudfordringen bliver dog ikke mindre af, at man savner en række af de værktøjer, som er til rådighed i den private sektor.

“Som offentlig leder skal du virkelig have styr på dine bevillinger og samtidig sørge for, at du får dig organiseret på den rigtige måde og får ansat de rigtige ledere omkring dig. Her savner jeg et redskab i form af mere fleksible lønsystemer. Uden dem gør man det lidt vanskeligere inden for det offentlige end i det private,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen.

“Når det offentlige er i direkte konkurrence med det private, er det en hæmsko, at man ikke kan benytte løn- og bonussystemer, altså i det hele taget incitamenter. Det skal ikke bruges som en sovepude for, at man ikke kan udøve ledelse, for det mener jeg, at man skal, men det giver dig en ekstra udfordring,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen.

Han mener i nogle tilfælde, at det kan være nødvendigt at “kortslutte” det tunge offentlige lønsystem. Han henviser til Banedanmark – en

Imagekamp

Den offentlige sektor har forsømt at fortælle de gode historier, der skal gøre den interessant for fremtidens medarbejdere.

.....
Nul fejl

Der er for lidt innovation og for meget perfektionisme i det offentlige.

af de offentlige virksomheder, der kan udføre opgaver i direkte konkurrence med private – og den omkring 15 milliarder kr. store investering i et nyt signalanlæg til jernbanerne. For at gennemføre projektet skal Banedanmark hyre “de dygtigste af de dygtigste tekniske eksperter og projektledere”, og kun en særlig aftale, som løfter opgaven ud af det offentlige lønsystem, har gjort det muligt at tiltrække de rigtige folk.

Innovation og cirkulation

Nøjagtig som private virksomheder har offentlige organisationer et permanent innovationsbehov. Deres “marked” er ikke mindre omskifteligt end andre branchers. Alligevel er innovation mange steder i det offentlige en lille planet i et fjerntliggende solsystem.

Agi Csonka mener, at det bl.a. hænger sammen med ledelsens sammensætning i det offentlige.

“I det offentlige rekrutterer man fra de samme lag i middelklassen. Offentlige ledere er selv rundet af offentlige ledere, og de får selv børn, som også bliver offentlige ledere. Den sociale rekruttering er meget homogen i det offentlige,” siger Agi Csonka.

Hun henviser til to britiske forskere fra London Business School, Rob Goffee og Gareth Jones, som i et tiår har rejst verden tynd og stillet et basalt spørgsmål til ledere: “Why should anyone be led by you?”

“De to briter mener, at de bedste ledere skal være i stand til at læse sammenhængen og forstå, hvad der sker i deres organisation. Netop den kompetence udvikles ved at skifte miljø og krydse nogle grænser. Det gavner også, at man som leder har været i nogle meget forskellige settings. Derfor tror jeg, at man finder en større evne til at krydse grænser i det private, end man gør i det offentlige, fordi lederne i det private har en helt anden baggrund end i det offentlige. De har bevæget sig op i en virksomhed, i uddannelsessystemet eller begge dele,” siger Agi Csonka.

Også Carsten Krogsgaard Thomsen ser den ensartede baggrund som en barriere for innovationen: “De virkelig store opfindelser kommer tit fra folk med noget skæv baggrund. Google, Microsoft etc. – det har været fallerede studerende, som har slået sig op. Det var aldrig gået inden for det offentlige, for der skal du være cand.polit. eller cand.jur.”

Hvad skal der til for at skabe mere innovation?

MM | Aha-oplevelser

Mandag Morgen har spurgt de to topchefer om deres aha-oplevelse, da de skiftede

fra det offentlige til det private ...

“Det var dejligt enkelt at se og forstå kriterierne for succes. Det synes jeg var en lise i forhold til det offentlige,” siger Agi Csonka, der bl.a. havde arbejdet for Arbejdsmarkedsstyrelsen, inden hun fik job i TDC som afdelingschef for HR.

“I det offentlige kan vejen til målet tit være snørklet, og man er afhængig af politiske bevillinger, så dine frihedsgrader er typisk meget små. I det private har man helt andre frihedsgrader og mere entydige mål, nemlig at skabe størst mulig værdi,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen, der flere gange har skiftet mellem offentlige og private lederstillinger.

... og fra det private til det offentlige

“Personligt oplevede jeg et større udsyn i forhold til samfundets behov. Det er styrken ved det offentlige. Selv var jeg i en privat virksomhed, som opfattede sig som en vigtig aktør i samfundet. Men stadigvæk oplever jeg, at man i det daglige virke i det offentlige er mere optaget af bredere samfundsmæssige problemstillinger. Det synes jeg personligt er en fornøjelse,” siger Agi Csonka efter skiftet fra TDC til Danmarks Evalueringsinstitut.

“I Rigshospitalet oplevede jeg, at vores arbejde havde betydning for borgerne i landet. Det gav virkelig mening at få så stort et hospital til at fungere og til at udvikle det. Sådan oplevede jeg det også, da jeg kom til DSB. Det var spændende at arbejde med infrastrukturen og med den kollektive trafik,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen. Før Rigshospitalet og DSB havde Carsten Thomsen bl.a. arbejdet for Andelsbanken.

“Der skal være mere frie rammer for at løse en opgave, så man ikke altid er så stramt styret fra centrale ministerier eller fra politikerne. Det kan give ledelsen rum for selv at tilrettelægge løsningen af opgaverne mere hensigtsmæssigt. Jeg synes heller ikke, at institutionerne skal aflevere alle pengene i statskassen, når de har effektiviseret deres arbejdsgange. De må have lov til at beholde noget af overskuddet for at være motiveret til en ekstra indsats,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen.

Opgør med nulfejlskulturen

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har spurgt deres brugere om, hvad de var mest interesseret i, når de skulle registrere en virksomhed – en hurtig sagsbehandling eller en fejlfri sagsbehandling?

MM | Forbillederne

Carsten Krogsgaard Thomsen:

“Hvis jeg skal nævne én person bliver det Christian S. Nissen. Han har vist mig, at meget stive organisationer faktisk godt kan ændres til at fungere på en helt anden måde. Da jeg kom til Rigshospitalet, kørte overlæger og professorer deres egne afdelinger helt selvstændigt. Der var ikke meget styring af hospitalet som en samlet virksomhed. Christian S. Nissen fik hele hospitalet til at forstå, at de kun ville overleve, hvis de kom til at fungere som en virksomhed med orden i budgetterne. Hans visioner og hans evne til at få fat i de rigtige folk til at føre tingene ud i livet, har inspireret mig lige siden.”

Agi Csonka: “Tidligere HR-direktør i TDC Henriette Fenger-Ellekrog er en fantastisk dygtig chef på mange måder – og meget inspirerende at være i nærheden af. Af hende har jeg bl.a. lært vigtigheden af løbende kommunikation om, hvordan strategi, mål og den enkeltes opgaver hænger sammen, og hvor vi og omverdenen er på vej hen. Det er umuligt at overvurdere betydningen af klar og engageret kommunikation. Jeg vil sige, at som offentlig leder er det hele tiden inspirerende at se, hvordan andre topembedsmænd håndterer politiske dagsordener.”

Flertallet lagde vægt på hastigheden, og det er lykkedes styrelsen at sænke sagsbehandlingstiden dramatisk mod til gengæld at acceptere flere fejl. Er det o.k.?

“Hvis det skal være i orden, skal politikerne sige ja. Det nytter ikke, at brugerne i en undersøgelse accepterer fejl, for når der alligevel kommer en bruger, der bliver behandlet forkert, så kan vedkommende køre det op gennem hele systemet, og så falder der brænde ned. Der skal være en styrelseskontrakt, der siger, at målet er, at sagsbehandlingen skal være afsluttet inden et bestemt antal dage, og at en vis fejlprocent er acceptabel. Hvis ikke der er politisk legitimitet, tror jeg ikke, du får nogen ledere af sådan en institution med på det,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen. “Det er et interessant dilemma, som må afhænge af, hvad det er for en type fejl. Man vil nødig være blandt de 5 pct. “acceptable” fejl, hvis det handler om en livsvigtig operation.”

Kan man acceptere fejl fra Danmarks Evalueringsinstitut?

“Nu er der jo ingen, der dør af, at vi offentliggør en evalueringsrapport med en forkert tabel, så i princippet jo. Men vores troværdighed står og falder med, at vores metoder er 100 pct i orden. Det nytter ikke noget at bilde sig selv eller andre ind, at det er ok at lave fejl, for det er det ikke. Men så må vi skabe små rum, hvor vi eksperimenterer og afprøver nye metoder. Her er det faktisk meningen, at vi skal begå nogle fejl. Men vi gør det i et afgrænset rum, hvor vi siger, at her er der et laboratorium, hvor vi afprøver nogle metoder,” siger Agi Csonka.

“Det er helt naturligt, at der bliver begået fejl. Selvfølgelig er der grænser for, hvilke typer fejl man må lave. Har man med menneskeliv at gøre, kan man ikke acceptere fejl. Men hvis du tager DSBs område, så indgår man kontrakter om, hvor store forsinkelser der må være. Det har også betydning for, hvor store bevillingerne skal være. Meget få forsinkelser kræver store ekstrabevillinger. I grunden kan man vel sige, at hvis ikke der bliver begået fejl, er man er alt, alt for forsigtig i det, man gør, eller også har man har alt for mange ressourcer,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen.

De gode fortællinger

Ser man den offentlige sektor under ét, er den i særklasse største udfordring at skaffe nye medarbejdere. Det er, mener de to topledere, ikke en opgave, lederne kan løse alene – den kræver opbakning fra politisk hold.

“Politikerne skal som ejere bakke op om de offentlige institutioner – så vil de også gøre dem mere attraktive. Det tror jeg vil betyde meget for, om man f.eks. kan få private ledere til at søge job i det offentlige og skabe egentlig cirkulation mellem private og offentlige ledere,” siger Carsten Krogsgaard Thomsen.

Netop politikernes indstilling til deres egne “virksomheder” – de offentlige institutioner – er helt afgørende, når private og offentlige arbejdspladser skal kæmpe om ansøgerne. Her er de mange myter om den offentlige sektor en enorm klods om benet.” Vi hører, at der er et stort bureaukrati, hvor man ikke får lov til at bestemme særlig meget selv. Det er en kæmpemyte – for det kan man i allerhøjeste grad,” siger Agi Csonka.

“Lederne skal profilere arbejdspladserne som de spændende og attraktive arbejdspladser, som de faktisk er. Indadtil skal lederne være med til at udvikle arbejdsvilkår, så det bliver attraktivt at arbejde der. I dag er der et mismatch mellem medarbejdernes stærke loyalitet over for arbejdsopgaverne og nogle vilkår, der ikke passer til den indstilling,” siger Agi Csonka.

Jens Reiermann | jre@mm.dk

Offentlige ledere, specielt kommunale, er langt mere utilfredse med deres løn end private – Der er påtrængende behov for at gøre lederjobbet mere attraktivt – Løn kan blive en helt central front i kampen om ledertalenter – Personalegoder som fri telefon og sundhedsforsikring stiger markant

Det offentlige lønefterslæb vokser stadig

HØJERE LØN er en af de mest effektive skruer at dreje på, hvis det offentlige skal gøre sig gældende i kampen om fremtidens ledertalenter og lette generationsskiftet i de kommende år, når store grupper af ældre ledere går på pension.

Men det er en kamp, der kommer til at foregå op ad bakke. Offentlige ledere er markant mere utilfredse med deres lønniveau end ledere i den private sektor. Over to ud af tre mener, at deres løn er for lav. Og næsten tre gange så mange offentlige ledere som private mener, at deres løn er "alt for lav". Se figur 1.

Det viser tal fra Det Danske Ledelsesbarometer, en undersøgelse blandt et stort udsnit af de 250.000 offentlige og private ledere i Danmark, som Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus står bag.

Der er dog meget store forskelle på lønholdningerne blandt ledere i staten, kommunerne og regionerne. Størst utilfredshed er der blandt de kommunalt ansatte ledere, hvor hver fjerde giver udtryk for, at lønnen er "alt for lav".

Chef for ledelsespolitisk afdeling i Ledernes Hovedorganisation, Kim Møller Laursen, mener, at kommunerne står over for en meget stor udfordring, når de mange ældre ledere forlader arbejdsmarkedet. Det er nødvendigt at gøre lederstillingerne langt mere attraktive, mener han.

"Det handler om at give lederne en fornuftig løn. Men det handler også om et fornuftigt ledelsesrum med beføjelser og ansvar, så man ikke hele tiden bliver kigget over skuldrene af kommunalpolitikere. Man skal også have sat gang i en afbureaukratisering, så lederen har tid til ledelse og ikke skal bruge tid på at afrapportere om alt muligt. Det er med til at skabe frustration og utilfredshed," siger Kim Møller Laursen.

Løngabet vokser

Lønnen for offentlige ledere ligger pænt under det private arbejdsmarked. I september sidste år tjente en offentlig leder i gennemsnit 41.044 kr. inklusive bonus, tillæg, personalegoder og pension.

De offentlige ledere har ganske vist oplevet en stigning på 5,4 pct. og dermed en reallønsfremgang på ca. 1,2 pct. det sidste år. Men i samme periode er lønnen for ledere i det private steget en smule mere, og dermed er løngabet mellem de to sektorer udvidet. I snit har private ledere en månedsløn på 49.309 kr., viser en lønstatistik, som Ledernes Hovedorganisation har udarbejdet på baggrund af oplysninger fra godt 13.600 medlemmer.

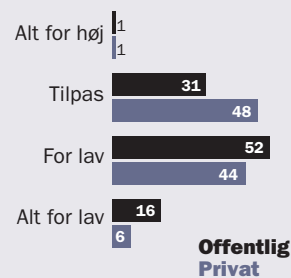
Der er dog en klar overvægt af private ledere blandt svarpersonerne, og tallet giver derfor ik-

Voksende gab

Højere lønstigning til private ledere end til offentlige.

MM | Offentlige ledere dumper løn

Offentlige og private lederes vurdering af deres løn i forhold til deres ledelsesmæssige ansvar, pct.



Figur 1: Over to ud af tre offentlige ledere mener, at deres løn er for lav.

Kilde: Det Danske Ledelsesbarometer, 2008.

Intet gennembrud endnu

Aftaler om outplacement og genplacering er endnu ikke slået igennem.

ke nødvendigvis et 100 pct. sandfærdigt billede af lønforskellene mellem de to sektorer. Det endegyldige svar kommer formentlig først, når den lønkommission, som regeringen nedsatte i efteråret som en udløber af de offentlige overenskomstforhandlinger, er færdig med sin kulegravning senest i maj 2010.

Lønstatistikken dokumenterer til gengæld en klart stigende interesse for at sammensætte sin løn mere individuelt og supplere den månedlige løncheck med andre ordninger som fri telefon, betalt hjemme-pc, sundhedsforsikring og fri avis. Men også på dette område halter det offentlige langt bagefter det private.

I dag har godt fire ud af ti offentlige ledere fri telefon eller betalt hjemme-pc. Se figur 2. Der er også sket en markant vækst i antallet af sundhedsforsikringer, og godt hver femte er nu omfattet som led i ansættelsen. Men til sammenligning har hele 56 pct. af de privatansatte ledere en sundhedsforsikring som en del af supplerende aflønning.

Et forholdsvis nyt element, som ledere har mulighed for at få med i lønpakken, er aftaler om outplacement eller genplacering i tilfælde af, at man mister sit job. Den ordning er ikke slået igennem endnu, viser lønstatistikken. Kun 1-2 pct. af lederne i begge sektorer har fået denne garanti i deres kontrakt. **MM**

Torben K. Andersen | tka@mm.dk

MM | Private ledere har flest goder

Andel af offentlige og private ledere med forskellige personalegoder som led i ansættelsen, pct.



Figur 2: Selv om offentlige ledere har fået flere personalegoder i de senere år, så halter de bagefter de private ledere.

Kilde: Ledernes Hovedorganisation, 2008.

Regeringens ledelsesreform trækker i langdrag

Ledelsesreformen, der var et af slagnumrene i regeringens kvalitetsreform, er blevet forsinket mindst et år – KL har trukket forhandlingerne i langdrag med et hovedkrav, som regeringen ikke kan opfylde – Udvikling af nye lederuddannelser er dog ikke sat på standby – En række regioner og kommuner har selv sat sig i bevægelse

Bremseklods

KLs stejle holdning har foreløbig forsinket den nye diplomuddannelse et år.

DEN NYE UDDANNELSE af offentlige mellemledere, der er et af hovedpunkterne i regeringens kvalitetsreform, er blevet stærkt forsinket. Ifølge trepartsaftalen fra 2007 – mellem regeringen, kommunerne, regionerne og FTF – skulle den nye uddannelse på diplomniveau have været etableret i efteråret 2008. Men den kommer nu tidligst i gang i efteråret 2009. Lidt bedre er det gået for en ny masteruddannelse, der netop er kommet på plads. Også den udbydes fra efteråret, men kun med et halvt års forsinkelse.

Vanskelighederne med at udmønte trepartsaftalen og kvalitetsreformen har dog ikke sat udviklingen helt i stå. I en række regioner og kommuner har man valgt at tage skeen i egen hånd og i samarbejde med en række professionshøjskoler selv etableret lokale lederuddannelser.

Forsinkelsen skyldes især, at Kommunernes Landsforening har stået stejlt på, at den nye uddannelse skulle etableres parallelt med de nuværende anerkendte diplomlederuddannelser, der varetages af de såkaldte professionshøjskoler, f.eks. Professionshøjskolen Metropol i København.

Ifølge FTF har forsinkelsen undergravet intentionerne med kvalitetsreformen, fordi kommunerne i det forløbne år har været tilbageholdne med at sende deres mellemledere på uddannelse. En ny spørgeskemaundersøgelse fra FTF, der omfatter forbund som Danmarks Lærerforening, Dansk Sygeplejeråd og BUPL, viser, at der sidste år skete en meget beskedent stigning i antallet af offentlige ledere, der er i gang med en diplomuddannelse.

Ifølge formand Bente Sorgenfrey er FTF ved at miste tålmodigheden og presser nu på for at få regeringen til at skære igennem: "Vi mener, at

der er et enormt behov for at få sat gang i uddannelsen af de offentlige ledere. Derfor er vi naturligvis ikke særlig glade for, at processen er gået i stå. Ledelse var et af de højest prioriterede emner i regeringens kvalitetsreform, og derfor er det også et område, hvor regeringen må træde i karakter, så vi kan komme videre."

Det er Personalestyrelsen, der har koordineret forhandlingerne, og herfra siger chefkonsulent Jens Qvesel, at det er det høje ambitionsniveau, der har forsinket processen: "Det er et nyskabende projekt, og det har rent teknisk vist sig at være langt mere kompliceret end forudset. Ambitionen hos de offentlige arbejdsgivere – Finansministeriet, KL og Danske Regioner – er fortsat, at det skal lykkes. Vi er allerede godt på vej, og målsætningen er, at den nye uddannelse skal udbydes fra det kommende efterår."

Afdelingschef i KL Mikala Kreiser er enig i, at det går for langsomt: "Vi bliver nærmest dagligt kimet ned af kommuner, der gerne vil i gang. Det har taget alt for lang tid. Til gengæld er vi ikke enige i, at det er KL, der bærer ansvaret. Vi har fra første færd gjort det klart, at det for os var meget afgørende, at vi med den nye uddannelse fik en større fleksibilitet og et større antal udbydere. Og da det også fremgår af aftaleteksten, undrer det mig, at vi beskyldes for at være besværlige."

Krav om private aktører

Da regeringen forud for valget i efteråret 2007 præsenterede sit udspil til en kvalitetsreform, var et af de største slagnumre en ledelsesreform. Kvalitetsreformen er først og fremmest rettet mod de offentlige serviceinstitutioner, der er i direkte kontakt med borgerne: børnehaver, vug-

gestuer, plejehjem, sygehusafdelinger osv. Derfor sigter ledelsesreformen især mod at styrke ledelseslaget på de enkelte institutioner og gøre det mere attraktivt at være mellemlider.

I dag har kun ca. 10 pct. af de offentlige ledere en diplomuddannelse og ca. 5 pct. en masteruddannelse. Derfor blev en massiv uddannelsesindsats udset til at være krumtappen i reformen.

Det stærke fokus på ledelse var også et stærkt ønske fra de faglige organisationer, der i forsommeren 2007 indgik en trepartsaftale med regering, kommuner og regioner. Akademikernes Centralorganisation (AC) var især optaget af, at der blev etableret en ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse, mens hovedkravet fra FTF, der organiserer ca. 25.000 ledere på institutions- og afdelingsniveau, var at give disse ledere ret til at gennemføre en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau.

Begge ønsker blev imødekommet af regeringen. Til den nye masteruddannelse, der skulle udbydes fra 2009, blev der afsat en pulje på 75 millioner kr., mens den nye diplomuddannelse fik en ekstravæbning på 200 millioner kr. i perioden 2008-2011. FTFs største sejr var dog, at der også blev sat klare tidsgrænser for, hvornår de offentlige ledere kunne udøve deres nye rettigheder: Eksisterende ledere uden diplomuddannelse fik ret til at gennemføre en uddannelse senest i 2015, mens målsætningen for nye ledere blev, at de skulle påbegynde deres uddannelse senest tre år efter deres tiltræden.

De 200 millioner fra staten vil kun dække en lille del af kommuners og regioners udgifter. Bl.a. derfor stod kommunerne stærkt på, at antallet af udbydere af anerkendte lederuddannelser blev udvidet, så også private aktører – herunder kommunernes egen uddannelsesinstitution, Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK) – fik mulighed for at byde ind. Det skulle ske i form af en certificeringsordning, hvilket også kunne bidrage til at øge kvalitetsniveauet blandt de mange private konsulenthuse mv., der i dag er storleverandører af kurser til den offentlige sektor.

Men ét er at vedtage en plan, noget andet er at gennemføre den. Mens masteruddannelsen faldt på plads for godt en måned siden, er der fortsat problemer med udformningen af den nye diplomuddannelse, som de offentlige arbejdsgivere stadig forhandler om.

På den nye masteruddannelse har man løst problemet med de private aktører ved at oprette to konsortier, der har fået Akkrediteringsrådets

blå stempel: et 'vesthold' bestående af Syddansk Universitet og Aarhus Universitet og et 'østhold' med CBS og Københavns Universitet i samarbejde med Aalborg Universitet. De to konsortier har på forhånd indgået samarbejde med private aktører, der især står for de personlige udviklingsforløb, som universiteterne ikke har haft på programmet i de hidtidige masteruddannelser i offentlig ledelse. Universiteterne står som garanter for den samlede uddannelses kvalitet. Se tekstboks.

Et umuligt krav?

En lignende model kan blive resultatet af de nuværende forhandlinger om diplomuddannelsen. Men KL har til det sidste presset på for at gennemføre den oprindelige ide: at de private aktører skulle lukkes ind, hvis deres undervisning havde tilstrækkelig kvalitet. Hvormed man i realiteten ville skabe et nyt uddannelsessystem ved siden af det eksisterende, hvor det er professionshøjskolerne, der har retten til at udbyde diplomuddannelserne og garanterer kvalitetsniveauet.

KL kan med god ret hævde, at man blot holder sig til formuleringerne i trepartsaftalen fra forsommeren 2007. Se tekstboks. Problemet er blot, at en sådan omkalfatring er i strid med den nuværende lovgivning om professionshøjskolerne, som et meget bredt flertal i Folketinget står bag. Derfor har Undervisningsministeriet modsat sig modellen, der selvsagt heller ikke har vakt begejstring på professionshøjskolerne.

Ingen af parterne har ønsket at udtale sig om detaljerne i forhandlingsforløbet på arbejdsgiversiden. Men Mandag Morgens kilder vurderer, at det især er KLs stædighed, der har forsinket processen.

Selvom FTF kun indirekte har deltaget i forhandlingerne, er det også Bente Sorgenfrens vurdering: "Den sag har trukket unødigt længe ud, fordi KLs ønske om fleksibilitet forudsætter opbygningen af et helt nyt parallelt uddannelsessystem. Det er ikke et synspunkt, som vi har støttet, for det forekommer ikke særlig smart, når vi i forvejen har diplomuddannelser, der både har fået gode karakterer af Danmarks Evalueringsinstitut og af deltagerne."

Hvad der er årsagen til stædigheden, står ikke klart. Ingen mistænker KL for at forsøge at sabotere ledelsesreformen, for også her er der stærk støtte til synspunktet om, at offentlige ledere har stærkt brug for at supplere deres faglige kompetence med en egentlig lederuddannelse.

MM | Ny master

Den nye masteruddannelse i offentlig ledelse, der fra efteråret udbydes i København, Århus, Odense og Aalborg, adskiller sig især på to måder fra de nuværende uddannelser: Den er mere fleksibel. Og den omfatter også udvikling af deltagerens personlige lederskab.

Den fulde masteruddannelse er normeret til minimum to års deltidsstudier, men kan fordeles fleksibelt over op til seks år. Og i modsætning til de nuværende masteruddannelser er det ikke en betingelse, at man fuldfører uddannelsen. De fleste moduler kan gennemføres i valgfri rækkefølge og udgør hver for sig et afrundet enkeltforløb. Det indebærer, at man som leder frit kan vælge modulerne ud fra egne behov og interesser.

Uddannelsen indeholder en række af de samme moduler, som de ordinære uddannelser. Men som noget helt nyt indeholder den også et personligt udviklingsforløb, der tager afsæt i deltagerens individuelle situation og behov, f.eks. med udgangspunkt i en 360-graders-evaluering.

Det er især de tilknyttede private konsulenthuse som Attractor, Mannaz, Right Management, Ankerhus og Udviklingskonsulenterne, der står for denne del af uddannelsen.

.....

Master-plan

Modellen for den nye masteruddannelse kan blive forbilledet for diplomuddannelsen.

Ude i kulden

Professionshøjskolerne, der udbyder de nuværende diplomuddannelser, håber at blive inddraget i forhandlingerne.

MM | Trepartsaftalen

"Regeringen, KL og Danske Regioner tilkendegiver, at der – ud over de eksisterende diplomuddannelser i ledelse – skal være et højt kvalificeret udbud af lederuddannelser for institutionsledere, som giver den enkelte leder en relevant, generel ledelsesfaglig og praksisnær lederuddannelse. Lederuddannelserne skal være opbygget i moduler, så den enkelte leder kan sammensætte et individuelt og målrettet uddannelsesforløb med progression. Uddannelserne skal indeholde et tværgående grundforløb (30 ECTS-point). Grundforløbet skal bl.a. tage udgangspunkt i de særlige vilkår og værdier og krav til faglighed i den offentlige sektor. Herudover skal der være supplerende moduler, som rækker op til diplomniveau (60 ECTS-point). Kravene om kvalitet, relevans mv. skal sikres ved certificering af uddannelserne og auditering af udbyderne i henhold til kravspecifikation. Alle offentlige og private lederuddannelser, der opfylder de fælles certificeringskrav, kan udbydes som anerkendt lederuddannelse. En styregruppe skal med dette udgangspunkt udarbejde et samlet forslag til en efteruddannelsesmodel for offentlige institutionsledere, så uddannelserne kan blive udbudt senest i 2. halvår 2008."

Kilde: Aftale mellem regeringen, KL, Danske Regioner og FTF.

Til gengæld peger flere på, at KL muligvis har ønsket at undergrave professionshøjskolerne for selv at blive den dominerende aktør på området, bl.a. ved at fremme COKs interesser.

Det afvises på det bestemteste af KLs Mikala Kreiser: "Vi har intet som helst imod professionshøjskolerne. Tværtimod har vi deltaget i udviklingen af deres nuværende lederuddannelse. Vi er blot tilhængere af, at udbuddet af aktører bliver endnu større, så man i højere grad end i dag kan tilpasse uddannelsesstilbuddene til den enkelte leder og den enkelte kommune."

Flere af Mandag Morgens kilder påpeger, at KL har bundet sig så stærkt op på modellen i forhold til sine egne medlemmer, at det har været meget vanskeligt at skifte hest. For de enkelte kommuner ville fordelene ved en friere konkurrence dels være, at de kunne få større indflydelse på indholdet af uddannelserne, dels at de mange lederkurser, som de selv udbyder i dag, kunne blive en del af en ny fleksibel diplomuddannelse.

Stor fleksibilitet i dag

Man kan dog spørge, om den fleksibilitet ikke allerede er til stede i det nuværende system. Både Region Syddanmark og Region Midtjylland har f.eks. indgået aftaler med de lokale professionshøjskoler, så de har fået mulighed for at sætte deres særpræg på diplomuddannelsen.

I Region Syddanmark har man i samarbejde med de lokale professionshøjskoler – University College Lillebælt og University College Syd – udbudt et særligt modul, der fokuserer på de ledelsesmæssige vilkår, som er særlige for regionen. Modulet, der giver 9 ECTS-point, kan enten tages separat eller indgå i den samlede diplomuddannelse, der i alt kræver 60 ECTS-point. Se figur 1.

I Region Midtjylland har man inden for sit eget omfattende lederudviklingsprogram i samarbejde med VIA University College udarbejdet et program for funktionsledere og ledere med personaleansvar. Det giver en rabat på 18 ECTS-point, hvis man efterfølgende ønsker at fuldføre en diplomuddannelse.

At den efterspurgte fleksibilitet allerede har eksisteret som en mulighed i adskillige år, fremgår af den såkaldte Albertslund-model. Albertslund Kommune har i samarbejde med Danmarks Forvaltningshøjskole i København (nu en del af Professionshøjskolen Metropol) skruet en diplomlederuddannelse sammen, der både omfatter personlig udvikling, ledelsesteori og refleksion over egen ledelsespraksis. I hele for-

MM | Fleksibilitet

Diplomuddannelsen i Region Syddanmark

Obligatorisk modul 1:
Det personlige lederskab (9 ECTS)

Valgmodul 1:
Valgfrit tema (9 ECTS)

Obligatorisk modul 2:
Ledelse og medarbejdere (9 ECTS)

Valgmodul 2:
Ledelse i Region Syddanmark (9 ECTS)

Obligatorisk modul 3:
Ledelse og organisation (9 ECTS)

Hovedopgave/afgangsprojekt:
(15 ECTS)

Figur 1: I Region Syddanmark har man i samarbejde med de lokale professionshøjskoler lavet et specielt undervisningsmodul, der fokuserer på de ledelsesmæssige vilkår, der er særlige for regionen.

Kilde: Region Syddanmark.

løbet arbejder den enkelte leder med et udviklingsprojekt, der udspringer af den pågældende egen dagligdag.

Uddannelsen, der har eksisteret siden 2005, indebærer bl.a., at undervisningen foregår i et samarbejde mellem lokale undervisere og undervisere fra Danmarks Forvaltningshøjskole. Al undervisning foregår i princippet i Albertslund Kommune, men det er forvaltningshøjskolen, der har ansvaret for niveau og kvalitet.

Formanden for Professionshøjskolernes Rektorkollegium, Laust Joen Jacobsen, der kun perifert har været involveret i forhandlingerne indtil videre, håber og regner med, at professionshøjskolernes erfaringer bliver inddraget, når den endelige model skal udmøntes: "Vores holdning er, at diplomuddannelsen for offentlige ledere lever og har det godt. Vi har en stor søgning og har allerede et meget tæt samarbejde med rigtig mange kommuner. Det betyder ikke, at uddannelsen ikke kan gøres bedre, og vi vil være meget lydhøre og konstruktive over for forslag, der peger i den retning. Men på den anden side mener vi heller ikke, at man bare skal kaste vrag på alle de gode erfaringer, som vi faktisk har gjort i årenes løb."

MM

Poul Albret | pal@mm.dk

Offentlige topchefer skal på skolebænken

Offentlige topledere skal have langt mere fokus på at udvikle egne kompetencer – Forum for Offentlig Topleddelse søsætter nyt toårigt initiativ – Der skal tænkes kreativt og hentes inspiration fra udlandet

Brud på traditioner

Ofte er det tilfældigheder, der afgør, om toplederne kommer på kursus.

DEPARTEMENTSCHEFER, kommunaldirektører og andre offentlige topledere skal på skolebænken. De skal fremover arbejde langt mere systematisk med at udvikle deres egne lederkompetencer, så de bliver bedre rustet til at tackle de stadig flere udfordringer, der følger med den offentlige sektors konstante forandring.

Det er sigtet med et nyt initiativ fra Forum for

Offentlig Topleddelse, hvis bestyrelse bl.a. tæller et supertrekløver af Danmarks øverste chefer i stat, kommuner og regioner: departementschef i Finansministeriet Christian Kettel Thomsen, adm. direktør i Kommunernes Landsforening Peter Gorm Hansen og adm. direktør i Danske Regioner Per Okkels. Se tekstboks.

Ud over de mere traditionelle tilbud som kurser, efteruddannelse, konferencer og netværk skal der tænkes i langt mere kreative baner. Ligesom der skal skeles til erfaringerne fra private topledere, og der skal hentes inspiration fra både den nyeste internationale forskning på området for leadership samt fra den danske forskerverden.

En offentlig topleder kan for eksempel være en slags føl hos en anden offentlig eller privat topleder og kigge vedkommende over skulderen i en periode. Mentorer, coaches og jobbytte er andre muligheder for at klæde toplederne bedre på. Kun fantasien sætter reelt grænser for, hvordan toplederne i højere grad selv skal tage ansvar og have fokus på deres egen kompetenceudvikling.

Peter Gorm Hansen har store forventninger til det nye projekt. "Der foregår så mange forandringer af den offentlige sektor i dag. En offentlig topleder, som ikke kender noget til per-

MM | Forum for Offentlig Topleddelse

Forum for Offentlig Topleddelse ledes af en bestyrelse bestående af repræsentanter fra Finansministeriet, Danske Regioner og Kommunernes Landsforening. I Bestyrelsen deltager:

- Adm. direktør Peter Gorm Hansen, KL
- Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Næstved Kommune
- Administrerende direktør for Danske Regioner Per Okkels
- Regionsdirektør Helle Ulrichsen, Region Hovedstaden
- Told- og skattedirektør Ole Kjær, Skat
- Erik Lohmann-Davidsen, tidligere amtsdirektør, Roskilde
- Departementschef og formand for bestyrelsen Christian Kettel Thomsen, Finansministeriet

formance management eller benchmarking har svært ved at fungere. For bare 15 år siden var der ikke en eneste, som talte om disse ting. Derfor gælder det om hele tiden at udvikle sine egne kompetencer,” siger Peter Gorm Hansen.

Brud på traditionen

Det nye initiativ er på flere måder revolutionerende. Der er ikke udbredt tradition for, at offentlige topledere i Danmark tænker systematisk på egen kompetenceudvikling. Ofte er det tilfældigheder, der afgør, om en topleder kommer på kursus eller uddannelse. Ligesom en meget travl kalender også sætter sine klare begrænsninger. Som departementschef i Finansministeriet Christian Kettel Thomsen siger:

“For mit eget vedkommende har det været uendeligt bøvet at få stoppet det ind i en presset hverdag. For mange år siden var jeg på lederudviklingskursus, og jeg har løbende prøvet at planlægge nogle flere ting. Men det har altid været meget vanskeligt. For den institution, jeg arbejder i, har det med hele tiden at komme med ting, som kræver min opmærksomhed.”

Mange topledere føler ikke, at det er legitimt pludselig at forlade stolen i en kort eller længere periode – enten af hensyn til den politiske leder eller af hensyn til medarbejderne. De er omgærdet af en forventning om, at de blev ansat til toplederstillingen, fordi de var de dygtigste og allerede havde alle de nødvendige kompetencer. Men alle topledere har blinde vinkler eller hvide pletter, som kan trænge til at blive udfyldt. Derfor handler det nye initiativ også om at få dræbt myten om, at det kun er lavere lederniveauer, der kan have behov for at komme på skolebænken.

Hidtil har der heller ikke været den store politiske opmærksomhed på behovet for at udvikle toplederens egne kompetencer. Regeringens plan om at gennemføre den største og mest ambitiøse ledelsesreform i den offentlige sektor nogensinde omfatter “blot” de tusindvis af ledere i landets børnehaver, plejehjem, sygehusafdelinger og andre offentlige mellemledere. Se også artiklen side 42. Derfor skal det nye initiativ også bruges som en løftestang, så toplederen kan gå foran og være en slags foregangs eksempel på livslang læring.

Tomrum af viden

Det nye initiativ bliver for alvor skudt i gang om få dage, når Forum udsender en stor spørgeskemaundersøgelse blandt alle landets topledere i den offentlige sektor. Målet er at kortlægge de

MM | De ni bud

Kodeks for god offentlig topledelse



Figur 1: De ni anbefalinger kendetegner den gode offentlige topleder.

Kilde: Forum for Offentlig Topledelse.

muligheder, behov og barrierer, som toplederne selv peger på i forhold til deres egen kompetenceudvikling.

Denne e-survey bliver senere fulgt op af en række interview med både offentlige og private topledere. Målet er at komme et spadestik dybere og konkret få undersøgt, hvordan toplederne arbejder med kompetenceudvikling i dag. Hvad er deres erfaringer? Hvad virker, og hvad virker ikke?

Samtidig ønsker Forum at skabe overblik over den nyeste internationale forskning om toplederes kompetenceudvikling samt den danske forskning. Det bliver en stor opgave, forudser kontorchef i KL og del af sekretariatet i Forum for Offentlig Topledelse, Solvejg Schultz-Jakobsen.

“Udlandet er langt foran Danmark på dette område, da forskning i leadership ikke er særlig udbredt herhjemme. Men det er det i lande som USA, England og Australien. Derfor går vi nu i gang med at få kortlagt, om der er nogle erfaringer fra den internationale forskerverden, som vi kan bruge. Ikke for at kopiere dem direkte. Men for at få dem bragt ind i den kommende diskussion om, hvordan danske offentlige topledere kan have fokus på egen kompetenceudvikling,” siger Solvejg Schultz-Jakobsen.

Planen er, at projektet om et par år skal munde ud i en række anbefalinger eller målrettede guidelines om, hvordan man som offentlig topleder arbejder med egen kompetenceudvikling.

.....

Danmark halter bagefter

Lande som USA og Australien er langt foran med forskning i leadership.

.....

Livslang læring

Efter ledelseskodex og måleredskab tager Forum for Offentlig Topledelse hul på 3. fase.

Stanford var øjenåbner

Peter Gorm Hansen er en af de offentlige topledere, der selv bruger en bred vifte af værktøjer for løbende at udvikle sine kompetencer. Han har bl.a. byttet job med adm. direktør Jakob Lyngsø fra IT-Brancheforeningen, hvor han bl.a. deltog i bestyrelsesmødet og var med til at finde ud af, hvem der skulle have årets it-pris.

Han har også haft en professor fra Handelshøjskolen i København som en slags coach, der fulgte ham i halvandet år, deltog i møder og skrev sine iagttagelser ned, så de løbende kunne drøfte KL-direktørens ledelseskompeterencer.

En af de største og mest berigende oplevelser var dog et 14-dages-kursus i *executive leadership* på Stanford University i Californien tilbage i 2000, hvor han sad i en lille gruppe sammen med bl.a. lederen af Chiles største detailhandelskæde, direktøren for Singapore Airlines, lederen af de schweiziske vandkraftværker og en departementschef fra New Zealand.

“Hele holdet var en blanding af private og offentlige topchefer fra hele verden. På mit hotelværelse stod der en flyttekasse fyldt med bøger, som jeg skulle læse forskellige kapitler i som forberedelse. Hver dag klokken 18.00 fik vi udleveret en kæmpe stak papirer med cases, som vi skulle læse til næste morgen. Det var meget intensivt. I flere måneder bagefter gik jeg rundt to meter over jorden,” siger Peter Gorm Hansen.

Opholdet på det anerkendte universitet førte bl.a. til en proces, hvor KL reformulerede sine visioner og værdier, strategiske mål samt ledelsessystem og -tænkning. Og siden har næsten alle medlemmer af KLs direktion været på kursus på Stanford.

Tredje fase

Med det nye initiativ tager Forum for Offentlig Topledelse hul på et helt nyt kapitel. De første tanker om et tværgående toplederforum for stat, kommuner og de daværende amter opstod for syv år siden, var en af ambitionerne at udvikle et kodeks for Public Governance. Efter flere års diskussioner mundede det for to år siden ud i ni bud på god offentlig topledelse. Se figur 1. Disse anbefalinger er siden blevet brugt i store dele af den offentlige sektor.

Da de ni bud var hugget i sten, stak bestyrelsen en finger i jorden for at finde ud af, om man nu skulle lukke og slukke. Forum har aldrig været tænkt som et permanent organ, og det var formentlig kun de færreste, som i 2002 troede, at det fortsat ville leve i 2009. Men man kom frem til,

at der var en værdi i, at toplederne havde et sted at diskutere ledelse med ligesindede. Der var også stiftet forskellige netværk.

I stedet for at dreje nøglen om tog man hul på anden fase, som gik ud på at lave et måleredskab til at teste topledernes kompetencer. Målingen blev udviklet af et rådgivningspanel, der bl.a. bestod af departementschef Michael Lunn fra Justitsministeriet, kommitteret Henrik Hassenkam fra Finansministeriet og direktør i Skat Ole Kjær. Efter længere tids arbejde lå dette måleredskab sidste år færdigt i form af 40 spørgsmål til toplederne om for eksempel strategisk ledelse, ledelse i hverdagen og personlig ledelsesstil. Målingen skal hjælpe de enkelte topledere til at udvikle sig.

Nu tager man så hul på tredje fase. Udvikling af topledernes egne kompetencer ligger i naturlig forlængelse af de initiativer, som Forum hidtil har beskæftiget sig med. For én ting er at skruet et sæt anbefalinger sammen og opfinde måleredskaber til at teste topledernes evner. Noget helt andet er at komme i gang med at udfylde de hvide pletter på ledernes eget kompetencelandkort.

MM

Torben K. Andersen | tka@mm.dk

Flere og flere offentlige ledere bruger aktivt coaching til at løse problemer på arbejdspladsen eller som instrument til at udvikle organisationen – Metoden kan gøre dialogen med medarbejderne mere frugtbar, men man skal holde sig til arbejdspladsrelevante problemstillinger, for ellers ender seancerne i løs snak, viser nyt studie

Coaching-feberen raser i det offentlige

BAG ENHVER STOR LEDER står en coach. Den lille omskrivning af det gamle mundheld er måske en kende overdrevet, men faktum er, at stadig flere offentlige ledere bruger coaching som en genvej til at blive bedre til deres arbejde.

Tal fra Kommunernes Landsforening (KL) viser, at næsten halvdelen af alle ledere i kommunerne har deltaget i coaching inden for de seneste tre år, og at hver tredje mener, at coaching kan gøre ham eller hende til en bedre leder. Tiltroen til coaching er så stor, at kun engagement i ledernetværk virker mere lovende i de adspurgtes øjne. Se figur 1.

“Coaching er et fantastisk redskab, fordi det er så “spot on”. I coaching taler man lige præcis om den problemstilling, som lederen står over for, og ikke om en helt masse i en kursusplan, som lederen måske ikke kan bruge,” siger Stine Hinge, projektleder i KL.

Forklaringen på den meget direkte tilknytning til dagligdagen er, at coaching altid tager udgangspunkt i hverdagens problemer. Coachens opgave er at hjælpe fokuspersonen med at afdekke et problem gennem en særlig spørgeteknik. Coachen definerer ikke problemet og kommer heller ikke med løsninger, domme eller konklusioner – dem skal den coachede selv nå frem til. Metoden er med andre ord hjælp til selvhjælp:

“Jo mere non-direktiv dialogen er, des lettere og hurtigere kommer fokuspersonen igennem forløbet og frem til en løsning. Jo mere styrende du er som coach, des mere afhængig bliver fokuspersonen af dig,” siger Stig Kjerulf, der gennem sit firma Kjerulf og Partnere har årelang erfaring med at coache topledere i den private og offentlige sektor.

Ud over coachings meget præcise fokus på de problemer, der optager fokuspersonen, er der flere forklaringer på, at coaching har vundet udbredelse blandt ledere i den offentlige sektor. Eksperter og praktikere på området peger bl.a. på følgende fordele:

- **FLEKSIBELT REDSKAB.** Coaching kan både anvendes til at løse konkrete problemer og som strategisk værktøj til implementering af nye visioner, strategier eller handlingsplaner.
- **DIALOG MED MEDARBEJDERNE.** I den daglige ledelse kan ledere bruge coaching til at hjælpe medarbejderne med at tænke sig frem til nye løsninger. På den måde får de mest muligt ud af de ansattes ekspertviden.

Coaching er in

Halvdelen af de kommunale ledere har været på coachingkursus.

Nye roller

Coaching hjælper ledere til at finde deres rolle i en stadig mere kompleks virkelighed.

- **PÅ VIRKSOMHEDENS PRÆMISSER.** I virksomheder og institutioner handler god coaching om opgaver og problemer på den konkrete arbejdsplads. Den sigter på at udvikle ledere og medarbejders evne til at løfte faglige og samarbejdsrelaterede udfordringer, mens der ikke bruges tid på dybere, menneskelige eller psykiske problemer.
- **GOD EFFEKT.** Flere virksomheder peger på, at coaching skaber afklaring og fokus, så virksomheden bedre kan nå sine mål.

Men fordelene kan hurtigt sættes over styr, advarer eksperter og praktikere. Den største faldgrube er, at samtalen let kommer til at handle om personlige problemstillinger. Dermed træder de faglige udfordringer i baggrunden, og arbejdsgiverens mål tabes af syne. Derfor er det ikke virksomhedens opgave at levere interne coach-timer til medarbejdere, der tumler med personlige problemer, heller ikke selvom de kan påvirke arbejdsindsatsen.

“Mit råd til ledere, der coacher kolleger og medarbejdere, er, at de skal holde sig til det arbejdsmæssige,” siger Kim Gørtz, der er senior-konsulent i Copenhagen Coaching Center og netop har afleveret sin ph.d.-afhandling om coaching og ledelsesudvikling til Danmarks Pædagogiske Universitetsskole.

Nye ledelsesroller

Ifølge Stig Kjerulf er coachingmetodens fremmarch på de offentlige arbejdspladser tæt forbundet med en grundlæggende ændring af ledelsesvilkårene. Stadig mere komplekse opgaver og bedre uddannede medarbejdere stiller i stigende grad spørgsmålstegn ved direkte instruktioner som ledelsesredskab, og i den situation hjælper coaching lederen med at definere sin nye rolle:

“Coaching er kommet for at blive, fordi medarbejderne stiller meget store krav til moderne ledere. Som børn er de nærmest blevet dyrket af deres forældre, og som voksne har de fortsat behov for anerkendelse og et stort råderum. Det gør, at det bliver sværere at lede. Allerede i dag kan vi se, at flere og flere fravælger ledelsesopgaverne opfattes som alt for komplekse,” siger Stig Kjerulf.

Han møder ofte de komplekse lederproblemer hos topledere, som benytter hans ydelser:

“Ledere bliver hele tiden provokeret på deres rolle. De skal på den ene side give råderum og fri-

MM | Ledere lærer nyt

KL har spurgt deres ledere om deltagelse i og ønsker til efteruddannelse, pct.

Hvilken lederudviklingsaktivitet har du deltaget i inden for de seneste tre år?

Deltagelse i ledernetværk	70
Kurser af mere end to dages varighed	65
Sparring med chefkolleger	63
Lederuddannelse	55
Coaching	47

Hvis du kunne få tre ønsker opfyldt, som kunne gøre dig til en bedre leder, hvad ville du så vælge? Angiv de tre højeste ønsker (af ti)

Deltagelse i ledernetværk	45
Coaching (ekstern)	35
Kompetenceudvikling inden for en faglig disciplin	32
Lederevaluering	27
Lederuddannelse	16

Pct.

Figur 1: Coaching indgår i halvdelen af de kommunale lederes efteruddannelse, og hver tredje har sat coaching på ønskelisten.

Note¹: Lederne har kunnet krydse mere end en aktivitet af.
Kilde: KL 2008.

hed og på den anden side sikre sig, at tingene bliver gjort. Det er den type af dilemma, coaching tager op,” siger Stig Kjerulf.

Kommunaldirektør Michael Schrøder i Furesø Kommune er en af de topledere, der benytter sig af en ekstern coach.

“Jeg er blevet meget overrasket over, hvor effektivt coaching er. Nogle gange har jeg forbedret mig på en problemstilling, jeg gerne vil tage op, andre gange når jeg frem til problemet i forløbet. En coach er ret god til at finde vej ind til problemets kerne gennem sine spørgsmål, og på den halvanden time, en coachingseance varer, finder jeg faktisk frem til en løsning på dem. Det er da lidt fantastisk,” siger han.

Medarbejdercoaching

Coaching er ikke kun et redskab til at udvikle topledere. I mange kommuner bruger lederne værktøjet som en fast del af deres dialog med medarbejderne. I Furesø Kommune er coaching ligefrem “en grundtone i kommunens ledelsesmelodi”, som Michael Schrøder udtrykker det. Både kommunaldirektøren og afdelingscheferne coacher medarbejderne på de underliggende chefniveauer.

“Coaching ligger godt i tidsånden, fordi moderne veluddannede medarbejdere nok kan ac-

ceptere en vis form for instruktion og vejledning, men de færreste bryder sig om at blive kommandoført,” siger kommunaldirektør Michael Schrøder.

Han mener, at redskabet er nyttigt, når ledelse og medarbejdere f.eks. skal udvikle arbejdspladsen i fællesskab.

“Vi har et fælles projekt med at skabe en attraktiv arbejdsplads. Det er ikke kun en ledelsesopgave. Når vi har emnet oppe på møderne i samarbejdsudvalget, spørger jeg lige så meget, som jeg giver svar,” siger Michael Schrøder.

Gennem coaching kan ledelsen inddrage medarbejderne i en given problemstilling, lytte til deres opfattelser og efterlyse deres løsningsforslag. Hvis metoden for alvor skal give bonus, er det nødvendigt, at lederne forholder sig åbent over for deres medarbejders synspunkter:

“Hvis mine direktører og afdelingschefer tror, at de er vældig meget klogere end alle andre, så tror de fejl. Derfor skal de arbejde med en coachende stil og stille spørgsmål og finde svarene hos dem, der står med selve problemet,” siger kommunaldirektøren.

Pointen er, at lederne skal have respekt for, at medarbejderen ofte er ekspert – altså den person, der ved mest om et bestemt emne, eller i hvert fald ved mest om, hvordan en bestemt arbejdsrutine fungerer i praksis. Jo flere vidensarbejdere en virksomhed eller institution tiltrækker, des skævere bliver fordelingen af ekspertviden.

“Når jeg coacher min it-chef, så ved han meget, meget mere om it, end jeg gør. Min rolle bliver at spørge ham til de problemer, han har med at gennemføre vores planer, eller hvad det nu kan være,” siger Michael Schrøder og peger på, at målet med processen er at “gøre komplekse ledelsesopgaver mindre komplekse og dermed mere overskuelige”.

Knuser små og store problemer

Når topledere søger en ekstern coach som Stig Kjerulf, rækker problemstillingerne vidt fra omfattende tiltag som fusioner eller implementering af nye visioner og strategier til den mere daglige ministerbetjening.

“De øverste ledere kan f.eks. tage betjeningen af deres minister op. Ministeren forfølger ofte bestemte sager, som måske ikke har den rigtige prioritet. Det er et dilemma for en leder,” siger Stig Kjerulf.

Et andet problem, som han ofte møder, er gennemførelsen af store reformer som domstols-, kommune- eller politireformen.

En vigtig pointe i sidstnævnte reform er, at politifolk skal frigøres fra administrative opgaver, så de i stedet får mulighed for at udføre det arbejde, de egentlig er uddannet til. Da man tog fat på omlægningerne, blev et af de store spørgsmål, om politiet fortsat skal afholde køreprøver, eller om opgaven skulle udliciteres til certificerede eksperter, sådan som man har gjort det i andre lande. Diskussionen om den problemstilling blev hurtig heftig:

“Det er svært at flytte de opgaver. Modstanden kan skyldes, at de betjente, der står for køreek-saminerne, er bekymrede for, om de så bliver kastet ud i hårde opgaver som f.eks. rydning af Ungdomshuset. Spørgsmålet er, hvordan man bygger en ny organisation op, så netop de medarbejdere får nye opgaver. Her handler det også om at fastholde seniormedarbejdere,” siger Stig Kjerulf.

Derfor forsøger han gennem coaching at få lederen til at udtænke løsninger, som begge parter vil være tilfreds med:

“I min optik drejer det sig om at etablere win-win-situationer, så problemerne ikke ender med voldsomme konfrontationer,” siger han.

Reformerne i den offentlige sektor medfører også enorme udfordringer, fordi de stiller krav om sammenlægninger og fusioner, som kræver, at gamle arbejdsformer og kulturer tilpasser sig nye rammer. Den problematik fik kommunaldirektør Michael Schrøder ind på livet, da Furesø Kommune blev skabt ved en fusion af Værebros og Farum Kommuner. Det krævede bl.a., at den sammenlagte kommune beskrev visioner, strategier og handlingsplaner for arbejdet i den nye struktur.

“Det er meget spændende at arbejde med den type af opgaver, men medarbejderne kan opfatte det som meget flydende begreber, der er vældig svære at internalisere i en organisation”, siger Michael Schrøder.

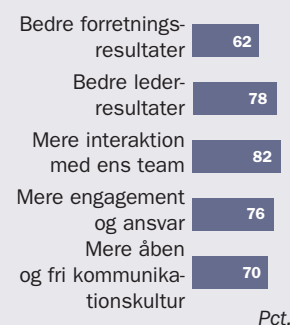
I den situation hjælper selv nok så mange informationsmøder ikke, “du kan ikke dosere en kultur eller give instruktioner om den, men du kan fremelske den ved at beskrive en sammenhæng og få folk til selv at formulere sig i forhold til den,” siger Michael Schrøder.

Derfor har han og den øvrige ledelse brugt coaching som et af de redskaber, der skulle få medarbejderne til at forholde sig til den nye kommunes vision, strategier og handlingsplaner.

“I coachingen kan vi tage udgangspunkt i alle tre elementer og få de enkelte medarbejdere til at forstå den sammenhæng, som deres konkrete arbejdsopgaver indgår i,” forklarer Schrøder.

MM | Coaching giver gevinst

Nordeas ledere¹ om udbytte af coaching:



Figur 2: Nordea har uddannet sine godt 3.000 ledere i at coache på arbejdspladsen. Mange oplever betydelige effekter af coaching – og det kan ses på bundlinjen.

Note¹: Gennemsnit af 150 ledes svar.
Kilde: Kim Gørtz, 2008.

.....

Sludder og vrøvl

Coaching kan let køre af sporet.

Pas på lomme psykologi

Det store spørgsmål er nu, om coaching virker for andre end heldige enkeltpersoner som Michael Schrøder. Ifølge Kim Gørtz er svaret et entydigt ja. Gennem tre år har han observeret og stillet spørgsmål til de omkring 3000 ledere i Nordea, der aktivt arbejder med coaching.

“Selvom nogle mener, det er svært at gøre op, siger langt over halvdelen af lederne, at coaching påvirker resultaterne i en positiv retning,” siger Kim Gørtz om sin undersøgelse, der er den første af sin art i Danmark. Se figur 2.

I coachingen kan lederen f.eks. invitere medarbejderen til at forholde sig til, hvordan arbejdet kan gøres mere effektivt. I Nordea handler coaching om produktivitet, effektivitet og kvalitet. Målet er, at sagerne ekspederes så hurtigt som muligt, uden at det går ud over kvaliteten. Coaching skal afdække de problemer, som medarbejderne oplever for at nå målsætningen.

“Ledere siger, at de bliver bedre til at forholde sig fleksibelt til de problemer, de arbejder med. De bliver mere afklarede og skarpere. Der er mange, der oplever, at de også nemmere finder ud af, hvad de selv kan gøre for at løse problemerne,” siger Kim Gørtz.

I hans øjne er en af de største fordele ved coaching, at den kan være med til at skabe en kultur, hvor det “er legitimt at diskutere dårligt samarbejde med en kollega eller andre problemer på arbejdspladsen”, siger Kim Gørtz.

Men coachingens skinnende medalje har også bagsider:

“Faldgruben er, at coaching nemt kan udvikle sig til for meget snak. Det er en ledelsesstil, der tager tid og kan virke upræcis. Nogle medarbejdere opfatter det som en stil, der er lidt løs i betrækket, og hvis coaching drives for vidt, kan det godt blive oplevet som mangel på ledelse,” siger Michael Schrøder.

Han opfordrer lederne til at være meget bevidste om deres egen rolle under coachingforløbet. Det er særligt vigtigt, at de hele tiden holder fokus på arbejdspladsens professionelle problemstillinger. Hvis samtalen bevæger sig over i mere personlige emner, kan en leder nemlig gøre mere skade end gavn, fordi han ikke mestrer psykologiens kunst.

I Furesø Kommune henviser ledere til kommunens abonnement hos Falck Care, når en medarbejder har behov for professionel assistance på områder, hvor lederen må trække sig.

Kim Gørts studier af coaching i Nordea peger også entydigt på, at coaching har den bedste effekt, hvis den er tæt knyttet til virksomhedens drift.

“Coaching på arbejdspladsen skal flugte med virksomhedens overordnede målsætninger. Det skal fremgå direkte, for ellers giver det ikke mening. Det er en stor forskel fra life-coaching, hvor den enkelte meget frit taler om de problemer, der tynger,” siger Kim Gørtz. **MM**

Jens Reiermann | jre@mm.dk

I Halsnæs Kommune har man ladet sig inspirere af den gamle mesterlære. Unge ledertalenter tilknyttes en af kommunens erfarne ledere, der lytter til deres spørgsmål og øser af egne erfaringer. En smart rekrutteringsstrategi og øjenåbner for både mester og lærling, fortæller deltagerne i programmet.

BEST PRACTICE

I mesterlære som leder

NÅR DEN GAMLE GENERATION af ledere i de kommende år træder af i stort tal, står de kommunale arbejdspladser ikke alene med et rekrutteringsarbejde af dimensioner. De risikerer også at miste en stor del af den viden og ledelseserfaring, som de afdøde ledere tager med sig på pension.

Den dobbeltudfordring har fået Halsnæs Kommune til at skæve til håndværksfagenes traditionelle mesterlære. I et nyt talentprogram, som kommunen søsatte sidste efterår, matches unge ledertalenter med en erfaren leder i kommunen. Ifølge kommunaldirektør Michael Graatang er målet, at man på en og samme tid kan forberede den unge generation på lederrollen og sikre sig, at værdifulde erfaringer fra ældre ledere ikke går tabt.

En vigtig pointe er, at talenterne parres med en leder fra et andet område i kommunen. Generationsskiftet skal nemlig også bruges til at nedbryde fagsiloer, give lederne indblik i hinandens fagområde og til at sætte fokus på det, det virkelig handler om: nemlig ledelse.

“Fremtidige ledere i Halsnæs Kommune skal ikke kun være ledere i deres egen skole, daginstitution eller kontor på rådhuset – de skal se sig selv som ledere i det kommunale system. Jeg er overbevist om, man bliver en bedre leder af at vide, hvordan det foregår andre steder organisationen,” siger kommunaldirektøren.

Ordningen har været lidt af en øjenåbner for skolelærer Thomas Nørregaard, som er et af talenterne i programmet. Han havde længe overvejet at kaste sig ud i et lederjob, men var i tvivl om, hvordan det skulle passe sammen med en nystartet familie, og hvordan lederrollen skulle gribes an i praksis. Møderne med mentor Lis Herand, der er leder af plejehjemmet Solhjem, har aflivet noget af hans tvivl. Ved at drøfte sin usikkerhed og lytte til Lis Herands erfaringer og input har Thomas Nørregaard fundet frem til, at et lederjob ikke behøver være uforeneligt med et sammenhængende familieliv.

“Jeg må indrømme, at jeg først tænkte, at det var mærkeligt, at jeg skulle snakke med en leder af et plejehjem, når jeg gerne ville være skoleleder,” siger Thomas Nørregaard. I dag mener han dog, at ordningen er rigtig godt tænkt. “Vi taler om nogle ting, der er meget universelle: hvordan man driver personaleledelse eller får jobbet til at hænge sammen med familien. Hvis det hav-

de været en mentor inden for mit eget felt, var vi sikkert kommet til at tale om forskellige faglige problemstillinger i stedet for egentlig ledelse,” siger han.

Møderne med mentoren tager udgangspunkt i talentets spørgsmål og behov. Alligevel kan mentoren også få masser af udbytte af ordningen. F.eks. oplever Lis Herand, at hun får et frirum til at diskutere og forholde sig til, hvad god ledelse er. “Jeg bliver også meget skarpere på, hvad der virker, og hvad der ikke gør, når der hele tiden bliver stillet spørgsmål til min måde at drive ledelse,” siger Lis Herand. “Det lille spørgsmål ‘hvorfors det?’ kan virkelig være sundt at forholde sig til.”

Hun mener ikke, at rollen som mentor er meget anderledes end rollen som leder:

“Jeg fungerer mest af alt som en coach eller lytter, der så spiller ind med mine egne kompetencer og erfaringer. I virkeligheden er det jo også det, meget god personaleledelse handler om. På den måde kan jeg også teste mine egne evner på Thomas og finde ud af, hvad jeg kan blive mere skarp på som leder,” siger hun.

Thomas Nørregaard havde i første omgang tænkt sig at søge en certificeret diplomuddannelse i ledelse, men nu er han glad for at følge kommunens interne udviklingstilbud i stedet.

“Det fede ved det her i forhold til alle mulige andre kurser er, at det hele handler om mig,” siger Thomas Nørregaard. “Samtidig bliver jeg en del af et større puslespil og får et værdifuldt netværk i kommunen, som jeg ikke på samme måde kunne få på et mere generelt diplomkursus,” siger han. **MM**

MM | Halsnæs Kommune

Indbyggertal: 31.000

Medarbejdere: 2500

Ledere: 100

Mentorprogrammet har eksisteret siden efteråret og tæller 23 talenter og mentorer fra hver deres fagområde i kommunen.

Fredericia Kommune var en af de første kommuner i landet, der lavede talentprogrammer for medarbejdere med særlige lederevner. I dag besættes næsten halvdelen af lederstillingerne internt. Karrierekulturen gør de dygtige medarbejdere synlige og holder afdelingscheferne til ilden. For med den nye kulturs konkurrenceånd er det pludselig blevet legalt at gå på strandhugst i andre afdelingers medarbejderstab.

BEST PRACTICE

På medarbejderhugst i nabokontoret

“Det er ikke fordi, vi ikke vil have nye medarbejdere. Vi vil bare meget hellere holde på dem, vi allerede har.” Ordene kommer fra Steen Ravnsbæk, personalechef i Fredericia Kommune. De seneste tre år har kommunen fokuseret på at sætte navn på sine dygtigste medarbejdere. Målet er at fastholde især unge medarbejdere med særlige ledertalenter, så de kan tage over i takt med, at de ældre nærmer sig pensionsalderen. Og indsatsen har båret frugt. Det seneste år er 23 ud af 52 nye lederstillinger blevet besat med interne kandidater. Det svarer til 44 pct. – en anseelig stigning fra de 10-15 pct., der før var standarden i kommunen.

“Tidligere kunne man gøre karriere i sin egen afdeling, eller også kunne man søge et helt andet sted hen – til det private erhvervsliv eller en anden kommune. I dag arbejder vi meget målrettet på at headhunte medarbejdere på kryds og tværs af organisationen,” fortæller personalechef Steen Ravnsbæk. “Det giver de unge talenter flere muligheder, men det betyder også, at der kommer mere konkurrence mellem afdelingerne, og det tror jeg egentlig er sundt,” siger han.

Som en del af kommunens satsning har man ansat en talentchef, der skal guide lederaspiranterne til at fastlægge et individuelt udviklingsforløb. En vigtig pointe i talentprogrammet er nemlig, at ledelse ikke alene kan læres på kurser, hvor medarbejderne får gennemgået nogle generelle grundprincipper. Lederevner udvikler man ved at påtage sig stadig flere konkrete opgaver.

Derfor er det også helt centralt, at de siddende ledere giver de unge plads og ansvar til at udvikle deres kompetencer ved selv at træde et skridt tilbage og give nogle opgaver fra sig. “Det går bedre, men det er stadig noget, de siddende chefer skal blive bedre til,” fortæller Steen Ravnsbæk. “Vi plejer at sige: ‘Tag væk, tag på ferie i 14 dage, og overlad styringen til talenterne’. Man vil blive overrasket over, hvor meget de unge allerede kan,” siger han.

En anden ting, de siddende chefer lige skulle vende sig til, var, at deres medarbejdere ikke er deres ejendom. I starten kviede flere sig ved at give slip på deres talenter, når de blev tilbudt en bedre stilling i en anden afdeling i kommunen. I dag forstår de fle-

ste, at selvom det er ærgerligt, når en medarbejder bliver “hugt” af naboafdelingen, er det trods alt mindre ærgerligt, end hvis han forsvinder helt ud af organisationen.

Kontorassistent i Fredericia Kommunes arbejdsmarkedsafdelingen Bo Christiansen har været tilknyttet talentprogrammet siden slutningen af 2007. Som et led i sin udvikling fik han kortlagt sine kompetencer og styrker, og resultatet blev gjort frit tilgængeligt for alle chefer i kommunen, så de kunne bruge det, når nye lederstillinger skulle besættes.

Da der opstod et barselsvikariat som driftschef i Uddannelsescentret, fik Bo Christiansen tilbudt stillingen. Han slog til, og arbejdsmarkedsafdelingen blev en kontorassistent fattigere. Selvom hans exit fra sin gamle afdeling betød, at opgaverne skulle omstruktureres for at få arbejdsgangene til at gå op, er afdelingsskiftet i sidste ende en gevinst for Fredericia Kommune. Lederåbningen er ifølge Bo Christiansen en helt afgørende faktor for, at han overhovedet er blevet i kommunen.

“Det er da ikke nogen hemmelighed, at jeg nok havde søgt ud i det private, hvis ikke jeg var med på talentprogrammet og var blevet tilbudt lederjobbet i uddannelsescentret,” siger Bo Christiansen. “Motivationen for at blive i Fredericia Kommune er helt sikkert, at jeg ved, at hvis der åbner sig en stilling, så har lederne i de andre afdelinger mig i tankerne. Så indtil videre er jeg her endnu,” siger han.

MM

MM | Fredericia Kommune

Indbyggertal: 49.000

Medarbejdere: 4200

Ledere: 220

Talentprogrammet har eksisteret i tre år og er åbent for medarbejdere med særlige talenter i alle dele af kommunen.

Diffust ansvar og uklar rollefordeling kan let skræmme hospitalssektorens lederspirer. Derfor fokuserer Bispebjerg Hospital på at gøre krav og forventninger til sine ledere helt klare. Eksplicit forventningsafstemning er en nøglefaktor, hvis man skal tiltrække og fastholde især de unge ledere.

BEST PRACTICE

Klare forventninger er et must

PÅ BISPEBJERG HOSPITAL oplever man endnu ikke decideret ledermangel. Men det kan hurtigt komme, når den demografiske udfordring rammer sygehussektoren, mener Dorthe Knauer, udviklingschef på Bispebjerg Hospital: "Vi kan bestemt ikke hvile på laurbærene. Det er nu, vi har chancen for at komme på forkant med udfordringen. Og den skal vi gøre alt for at gribe."

Sammen med en stab af konsulenter arbejder Dorthe Knauer med at opkvalificere og klæde Bispebjerg Hospitals 300 ledere på til den stadig mere komplekse opgave, det er at være leder på et hospital. For mens de mange fusioner og nedlagte lederstillinger i første ombæring har skånet sygehusområdet for rekrutteringsproblemer, har de til gengæld øget kravene til de ledere, der fortsat sidder i stolen. Og det store ansvar kan få nogle ellers dygtige kandidater til at vælge lederjobbet fra.

"Fagligheden fylder enormt meget i hospitalssektoren. Og heldigvis for det. Men derfor er der stadig mange, der ikke helt har erkendt, at ledelse er en fagdisciplin i sig selv, der faktisk tager tid som et fuldtidsjob," fortæller Dorthe Knauer.

Derfor har Bispebjerg Hospital sat fokus på forventningsafstemning. Erfaringerne viser nemlig, at lederne bliver stressede, når de er usikre på, hvad der forventes af dem. Især de unge ledertalenter vil have afklaret, hvad de får ud af at påtage sig lederjobbet, og hvilke forventninger der følger med den nye titel. Men ofte kan det være svært at finde ud af, hvem der har ansvar for hvilke opgaver.

Hospitalet har bl.a. udarbejdet en håndbog om 'ledelsesuniverset' og en digital lederportal, som giver klart overblik over, hvilke krav der stilles til de forskellige ledere i organisationen. Lederne kan også se, hvilke uddannelses- og udviklingsmuligheder der knytter sig til den enkelte leders niveau. Dermed bliver det lettere at afklare, hvilke ansvars- og udviklingskrav der stilles til dem. Formålet er at gøre forventninger til lederjobbet mere eksplicitte og skabe et fælles sprog blandt ledere i organisationen.

Gennemsigtigheden gør det lettere at prioritere, hvilke opgaver der ikke hører til den enkelte leders bord. "Og samtidig kan man nemmere vurdere, hvorvidt lederen lever op til sit ansvar og lave mere meningsfulde læringsplaner og evalueringer," forklarer Dorthe Knauer.

Ud over arbejdet med at skabe klarere ansvars- og rolleforde-

ling tilbydes alle fra førleder- til direktionniveau regelmæssigt kurser, coaching, psykologhjælp og udviklingsprogrammer. For nye ledere er det obligatorisk at deltage.

Tiltagene er en del af en samlet strategi om at skabe fokus på ledelse som en disciplin i sig selv – men også at forberede næste generation på udfordringen. For det er helt afgørende at have en plan, der sikrer, at der altid ligger nok æg i 'rugerkassen' til at dække fremtidens lederbehov, forklarer Dorthe Knauer. "En stor del af vores arbejde går med hele tiden at være to skridt foran udviklingen. Selvom prognoserne ser fine ud nu, og vi ikke mangler hverken ledere eller villige kandidater, ved vi jo godt, at der skal helt andre midler til at rekruttere de unge i dag," siger hun.

Ud over arbejdet i udviklingsafdelingen, er Dorthe Knauer formand for en projektgruppe i Region Hovedstaden, der skal udarbejde et Corporate Leadership Programme på tværs af Region Hovedstadens mange virksomheder og flere tusind lederstillinger. Formålet er at harmonisere udviklingsindsatserne og skabe klare karrieremuligheder i organisationen, så de dygtige ledertalenter ikke søger over i det private for at få nye udfordringer. For selvom hospitalerne konkurrerer om den samme arbejdskraft, mener Dorthe Knauer, at det offentlige sygehusvæsen står stærkere, hvis hospitalerne lader sig inspirere af hinandens tiltag.

"Det er helt essentielt, at vi alle deler og bruger hinandens gode ideer og samtænker vores strategier for ledelsesudvikling. For når det kommer til stykket, er vi i sygehusvæsenet jo alle kunder i den samme butik," siger hun.

MM

MM | Bispebjerg Hospital

Optageområde: 400.000

Medarbejdere: 3000

Ledere: 300

Bispebjergs elektroniske lederportal har eksisteret i tre måneder og samler information om alt fra krav til ledernes arbejde til tilbud om opkvalificering og udvikling.

Stadig flere nyuddannede kandidater går til den private sektor – Det giver den offentlige sektor problemer med at udfylde lederstillingerne, når de store krigsårgange går på pension i løbet af de kommende år – Sektoren skal på charmeoffensiv, der skal ryddes op i bureaukratiske regler og arbejdsgange, og vejen til toppen skal forkortes, påpeger eksperter

Det offentlige skal rebrandes

TOTAL REBRANDING. Det er kodeordet for den offentlige sektor, hvis den skal gøre sig håb om at tiltrække den næste generations bedste ledertalenter. For sektoren slås med omfattende imageproblemer. Grå, uncool, støvet, bureaukratisk og hierarkisk er bare nogle af de ord, der popper op i nyuddannedes hoveder, hvis talen falder på en fremtid i det offentliges tjeneste, påpeger flere eksperter, som Mandag Morgen har talt med.

En række undersøgelser og statistikker bekræfter billedet af de unges manglende lyst til en karriere i sektoren. Mens ca. to tredjedele af de nyligt uddannede kandidater i jura, økonomi og statskundskab for få år siden fik deres første job i den offentlige sektor, er tallet nu faldet til omkring 50 pct. Se figur 1. Da mere end 80 pct. af chefstillingerne i staten i dag beklædes af DJØFere, betyder gruppens svigt, at talentmassen i det offentlige svinder.

Der er ikke tegn på, at udviklingen vender, når de yngre årgange bliver klar til arbejdsmarkedet. En undersøgelse blandt DJØFs studentermedlemmer afslører, at under en tredjedel drømmer om at blive ansat i den offentlige administration. Se figur 2. Og en mere generel undersøgelse fra Personalestyrelsen tegner et endnu mere dystert billede: Kun 15 pct. af unge arbejdsløse og uddannelsessøgende drømmer om at arbejde i den offentlige sektor. Se figur 3.

Det er dårligt nyt for de offentlige arbejdsgivere, som allerede i dag mangler unge ledertalenter. Situationen kan blive endnu værre, for op imod halvdelen af de nuværende offentlige chefer går på pension i løbet af de næste ti år. Se Ugebrevet nummer 2, 2009.

Hvis trenden skal vendes, er der behov for en indsats på flere områder, lyder vurderingen fra

en række nøgleaktører inden for feltet, som Mandag Morgen har talt med:

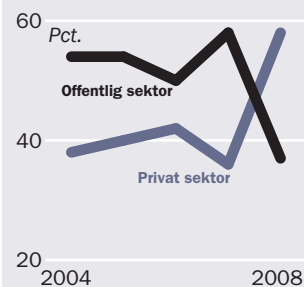
- **ET JOB MED MENING.** For at kunne klare sig i konkurrencen med den private sektor, skal det offentlige blive radikalt bedre til at spille på sine særlige aktiver. Bl.a. skal man slå på, at offentligt ansatte har mulighed for at 'gøre en forskel', mener Mikkel Planthoin, kontorchef for personale- og ledelsespolitisk division i Personalestyrelsen: "I den offentlige sektor kan vi tilbyde job, der giver mening enten på det borgernære niveau eller på samfundsniveau – det er da attraktivt i sig selv. Der er ingen tvivl om, at det er der, vi kan konkurrere med det private," siger han.
- **ORDNEDE FORHOLD.** Det offentlige skal blive bedre til at gøre opmærksom på, at sektoren har bedre pensions- og barselsforhold end de fleste private virksomheder, samt at familievenlighed og jobsikkerhed mange steder er i top. Især den sidstnævnte kvalitet er attraktiv i en tid, hvor den økonomiske nedtur har bragt mange private virksomheder på glatis.
- **BESKÆR REGELJUNGEN.** Intet virker mere afskrækkende på unge, driftige karrieremennesker end historier om papirbunker, der flyttes rundt i en uendelighed og endeløse registrerings- og dokumentationsopgaver, hvis formål alle synes at have glemt. Derfor er afbureaukratisering helt centralt.

.....
Not hot

Den offentlige sektor har et støvet image hos de unge.

MM | Talenter vil i den private sektor

Det offentlige får kun halvdelen af de nyuddannede kandidater



Figur 1: Siden 2004 har den private sektor ansat en stadig større andel af de nyuddannede medlemmer af fagforeningen DJØF.

Note: Undtagelsen er 2007, hvor den private sektor faktisk ansatte lige så mange som året før, men den samlede årgang var noget større, så procentuelt giver det et vist udslag.
Kilde: DJØF.

MM | Unge højdespringeres drivkraft

Mandag Morgen spurgt to unge ledere, hvorfor de har valgt at satse på en offentlig karriere

“Det skal være sjovt, før jeg gider være med”

Jesper Villumsen, administrationschef i Sikkerhedsstyrelsen, 32 år.

Cand.scient.pol., Aarhus Universitet. Herefter ansat i Sikkerhedsstyrelsen som fuldmægtig. Administrationschef per 1. januar 2009, personaleansvar for 29 personer.

Hvorfor satser du på det offentlige?

Der var en ledig stilling, da jeg søgte job. Stillingen var spændende, fordi den indebar ministerbetjening og udarbejdelse af resultatkontrakt.

Hvorfor vil du være leder frem for ‘almindeligt’ ansat?

For det første er det spændende at motivere folk. For det andet får man mulighed for at forandre tingene.

Hvordan er det at være leder i det offentlige?

Det er udfordrende og spændende. Det skal være sjovt, før jeg gider være med – der skal ske noget. Vi skal ikke sætte os tilbage og forvalte ifølge traditionen. Ofte bliver man overrasket over, hvor mange ting, der spiller tæt sammen, når man tror, man f.eks. bare skal rette en simpel blanket.

Har du tænkt dig at blive i det offentlige?

Hvis jeg skulle et andet sted hen, ville det ikke per definition være i det offentlige.

Hvilke fordele ser du ved at være ansat i det offentlige?

Jeg har haft adgang til rigtig meget efteruddannelse, så systemet har i hvert fald ikke stået i vejen. Samtidig har jeg også siddet med store opgaver som f.eks. reguleringer, der påvirker den måde, som alle i Danmark skal gøre tingene på.

Hvordan ser du på karrieremulighederne i det offentlige?

Mit indtryk er, at det ikke bare er automatisk forfremmelse, fordi det er ens tur. Det sker, fordi man har vist, at man kan løfte de forskellige opgaver.

Hvad ville i dine øjne gøre det lettere at tiltrække unge ledere i det offentlige?

Man skal synliggøre de muligheder, der findes i det offentlige. Der er ikke ret meget åbenhed om arbejdsopgaverne.

Svært at brænde for en bundlinje

Martin Præstegaard, 32 år, kontorchef i Økonomistyrelsen, skifter til kontorchef i Finansministeriets departement den 1. marts.

Cand.scient.pol. fra Københavns Universitet, herunder økonomisk, politisk og forvaltningsmæssig overbygning på London School of Economics og Harvard University. Personaleansvar for 15 personer.

Hvorfor satser du på det offentlige?

Det med at stå op hver morgen og arbejde hårdt for én bundlinje har jeg svært ved at brænde for. Det interessante i den offentlige sektor er den mangesidede bundlinje.

Hvorfor er du leder frem for ‘almindeligt’ ansat?

Jeg har fra starten haft ambitionen om at blive leder og har løbende signaleret dette til mine overordnede. Jeg har så været så heldig at blive opfordret til at søge mine næste stillinger.

Hvordan er det at være leder i det offentlige?

Det er interessant og udfordrende, fordi vores bundlinje umiddelbart er mere kompleks end i det private. Man kan opnå gode resultater og så blive ramt af en modsatrettet politisk stemning – som jo skifter over tid – og så er man pludselig en fiasko.

Har du tænkt dig at blive i det offentlige?

Lige nu er jeg godt tilfreds. Hvis jeg vidste, jeg kunne komme tilbage på nogenlunde passende niveau, og så bruge det, jeg havde lært i det private, ville jeg måske have et større incitament til at springe “over på den anden side”.

Hvilke fordele er der i det offentlige?

Grundlæggende kan det offentlige tilbyde en række overordentligt spændende stillinger og organisationer at arbejde i. Herudover er der ordnede forhold vedr. pensions- og barselsforhold.

Er karrieremulighederne i det offentlige gode nok?

Ja, og der er mange muligheder for dem, der har evnerne og lysten.

Hvad bør det offentlige gøre for at være mere attraktiv for unge ledertalenter?

Det offentlige kunne godt arbejde med at ændre kulturen, så man var åben over for at ansætte en leder fra det private på en lederpost i det offentlige. Det ville øge mobiliteten i retning af at gå ind og ud af det offentlige.

- **GENVEJ TIL TOPPEN.** Talenter skal hurtigt kunne katapulteres fra fuldmægtigstillingen til chefniveauet, ellers søger de over i den private sektor, der har tradition for hurtig forfremmelse.

Gråt og støvet

Et af de store paradokser i den offentlige rekrutteringsindsats er, at sektoren har masser af faglige udfordringer og spændende opgaver at tilbyde kommende ansatte, men at den sjældent formår at kommunikere det glade budskab.

“Det er jo faktisk ikke støvet, når man skal strikke en bankpakke sammen og redde landet

fra finanskrisen, eller når man skal rådgive udlændinge om deres mulighed for ophold i Danmark. Det kræver, at man er på dupperne og har de rette spidskompetencer,” siger Per Hansen, formand for de offentlige chefer i DJØF.

Og eftersom de spændende opgaver kan kombineres med ret til langvarig, betalt barsel, gode pensionsordninger og fleksible arbejdstider, burde den offentlige sektor kunne score mange point hos ambitiøse unge, der ønsker at få karriere og familieliv til at gå op i en højere enhed:

“Der er mange dygtige kvindelige jurister, som frem for at slide sig op i advokatbranchen har spændende job i den offentlige sektor. Men

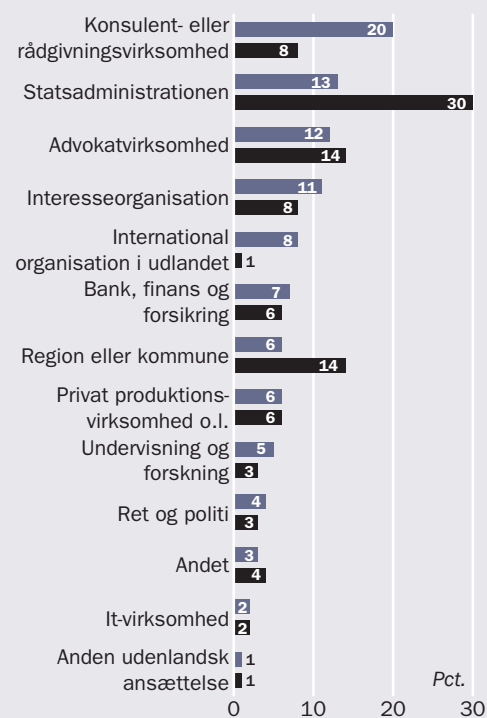
det er klart, at strejker og andre skandalesager kan skæmme det offentlige image. Derfor skal både arbejdsgivere og arbejdstagere passe på ikke at tale sektoren ned. Og så skal vi være bedre til at få de gode historier på forsiden. Det er vigtigt at få synliggjort, når der er noget, der rykker”, siger Elisabeth Hvas, afdelingschef i Finansministeriet.

Meget tyder imidlertid på, at den offentlige sektor er begyndt at lytte til kravene om bedre markedsføring. I de seneste år er jobannoncerne gået fra det klassiske sortindrammede opslag til farvebilleder af glade unge medarbejdere ved caféborde.

Herudover deltager flere offentlige institutioner på jobmesser rundt om i landet for at komme i direkte kontakt med de nyuddannede. Udlændingesservice har sågar produceret en film, som blev bragt i reklameblokken på TV 2 blandt reklamer fra McDonald's, Tryg Forsikring etc.

MM | Unges drømme og virkeligheden

Hvor vil de unge gerne ansættes, og hvor får de deres første job?



Kandidatstuderendes 1.-prioritet ift. ansættelsesbranche

Nye kandidater fra 2008 fordelt efter branche

Figur 2: Mange af DJØFs medlemmer får deres første job i det offentlige, selvom de hellere ville have været i det private.

Kilde: DJØF.

Filmen fik ansøgerbunken til at vokse markant.

Også fra kommunal side styrker man indsatsen for at skabe attraktive arbejdspladser. Her vil man bl.a. ikke stå tilbage for den private sektors frynsegoder. Langt over halvdelen af kommunerne tilbyder personalegoder som internet, avisabonnement etc. Herudover er Kommunernes Landsforening ved at udvikle en brandingguide, som kommunerne kan hente på nettet.

Generelt er det enkeltministerier eller enkelte kommuner, som tager initiativet til de rekrutteringsfremmende tiltag, men Per Hansen efterlyser en fælles satsning målrettet direkte mod DJØFs medlemmer:

“Ansatte i administrationen bliver anset for at være grå og kedelige, så forsøget burde gøres, for der er faktisk mangel på vores medlemmer,” siger han.

Færre regler

Hvis man vil gøre sig forhåbninger om at komme det 'grå og kedelige' image til livs, er afbureaukratiseringen et godt sted at starte. Den offentlige sektor har nemlig ry for at være præget af en uoverkommelig mængde af love og regler, som forhæler beslutningsprocesserne og gør det svært at bruge ressourcerne fornuftigt. Det bør der rettes op på, vurderer Per Hansen:

“Den offentlige sektor skal være en arbejdsplads, hvor der er mindre bureaukrati, så man som ansat har indflydelse på løsningen af egne opgaver og i mindre grad skal være en bogholdertype, der går rundt med en paragrafbog og sætter flueben,” siger han.

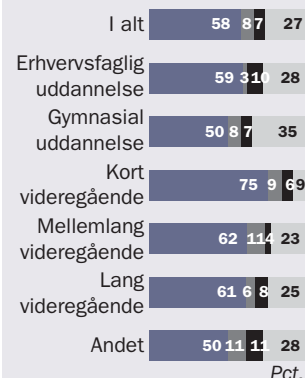
Og faktisk er afbureaukratisering et centralt led i kvalitetsreformen. Det erklærede mål er at skabe et større ledelsesrum ved at fjerne regler, der netop gør det besværligt at træffe beslutninger. F.eks. har man indført den såkaldte udfordringsret, som gør det muligt for institutioner, der leverer offentlig service, at blive fritaget for nogle af de gældende regler mod til gengæld at afprøve nye måder at gøre tingene på. Det foregår på forsøgsbasis og har til formål at fremme innovationen nedefra. Men ifølge Elisabeth Hvas er der lang vej igen, før det generelle ledelsesrum er udvidet tilstrækkeligt.

“Det er en lang og sej proces, som foregår på mange niveauer, og den er først lige startet. Der er mange regler og styringskoncepter, men de er jo ikke opfundet af ond vilje. Problemet er, at det er sandt til over årene. Man har eksempelvis ikke ryddet tilstrækkeligt op, når man har lavet nye ordninger,” siger hun.

Ud over regeljunglen virker de seneste års re-

MM | Den offentlige sektor er usexet

De unges jobvalg fordelt på sektorer



Den private sektor
Amt/region/kommune
Staten

Ved ikke

Figur 3: 15 pct. af de unge foretrækker at arbejde i enten en kommune, en region eller i staten. Tallene er fra 2006, men billedet er stadigvæk retvisende ifølge Personalestyrelsen.

Kilde: Personalestyrelsen.

Stop skandalen

Strejker og skandalesager er med til at give det offentlige et dårligt ry.

Afbureaukratisering

Færre regler vil gøre de offentlige lederjob mere interessante.

formiver afskrækkende på unge talenter, vurderer Gorm Harste, lektor ved Statskundskab på Aarhus Universitet. Den har fjernet fokus fra det faglige indhold i opgaveløsningen, så man i stedet bruger mange kræfter på organisatoriske og strukturelle problemer. En pause i reformerne kunne derfor i sig selv gøre det mere attraktivt at søge ind i den offentlige sektor, vurderer han:

“Den faglige irritation over reformerne er stor. Samtidig er der blevet iværksat flere reformer samtidig, og det har skabt yderligere gnidninger.”

Herudover mener han, at det offentlige bør afklare, hvad man forstår ved god offentlig ledelse: “Problemet er krydsfeltet mellem organisationsledelse og faglig funktionsledelse. Det offentlige har ikke en præcis forestilling om, hvilken form for ledelse man ønsker.”

Kortere til toppen

Men fængende reklamer, frynsegoder og afbureaukratisering gør det ikke alene. Hvis det offentlige skal vække de unges interesse for en fremtid som offentlige ledere, er det afgørende, at lederstillingen rent faktisk er i sigte inden for en overskuelig fremtid. Derfor gavner det ikke de offentlige arbejdsgivers konkurrenceevne, at vejen til en offentlig chefstilling er radikalt længere end en ditto i det private erhvervsliv. Se figur 4.

Den lange ventetid opstår især, fordi mange af de nuværende offentlige ledere har besat den samme post det seneste årti – for nogles vedkommende endda gennem de seneste to årtier. En af mulighederne for at skabe hurtigere plads til de unge talenter er at oprette en art ekspertstillinger til de aldrende cheferne. Samtidig vil det gøre det lettere at fastholde de ældre ledere, så deres viden ikke forsvinder ud af organisationen, så snart de når pensionsalderen.

“I dag er det alt eller intet, og så skal man klamre sig fast til en stilling med stort personaleansvar, indtil man skal pensioneres. I stedet kunne vi få meget ud af ekspertstillinger,” vurderer Per Hansen.

Herudover er det vigtigt tidligt at vise de unge, at ledelsen tror på deres lederevner og er villig til at bruge ressourcer på at udvikle dem. Ca. halvdelen af kommunerne investerer i konkrete talentudviklings- og uddannelsesprojekter, og også i staten bruger man mange penge på lederuddannelse og coachingforløb. Flere steder forsøger man også at give de unge konkrete ledererfaringer tidligt i deres karriere. F.eks. overlades specialkonsulenter det faglige ansvar for en min-

dre gruppe fuldmægtiges arbejde. Det giver både faglige og ledelsesmæssige udfordringer, som man ellers først ville have fået på kontorchefniveau.

Krise skaber håb

Mens de offentlige institutioner bryder hovedet med, hvordan de skal fange ledertalenternes interesse, tyder meget på, at den økonomiske krise kan løse nogle af rekrutteringsproblemerne. Når det private erhvervsliv neddrøler rekrutteringsiveren, bliver det nemmere for det offentlige at fange talenternes opmærksomhed.

Og i modsætning til nedturen i 2002, hvor regeringens skar i de offentlige udgifter og indførte ansættelsesstop i staten, kan det offentlige i denne recession gå hen og blive en sikker havn for unge nyuddannede.

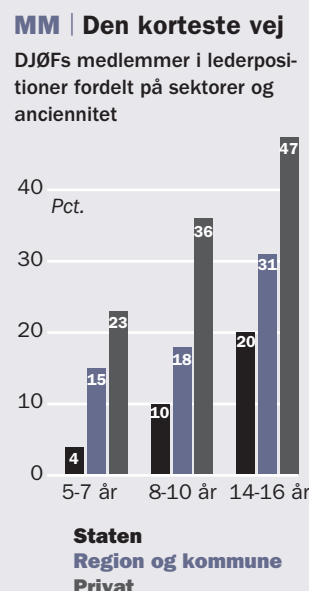
Allerede nu er der indikatorer på, at det private erhvervsliv må afgive nogle af talenterne. F.eks. er væksten i antallet af ansatte DJØFere i den vidensintensive del af konsulentbranchen på vej til at stagnere.

Det er imidlertid tvivlsomt, om krisen i sig selv kan lukke hullet. De yngre årgange, der i disse år kommer ud på arbejdsmarkedet, er som bekendt små – de store krigsårgange, som går på pension, er væsentligt større. Samtidig er krisen en stakket frist. Når den er ovre, og det private erhvervsliv igen begynder at hyre, bliver det vanskeligt for det offentlige at klare sig i konkurrencen om talenterne. Som Lars Munck, arbejdsmarkedspolitisk chef i DJØF, udtrykker det:

“Trenden er, at mange nyuddannede begynder deres karriere i det offentlige, de anser det for at være en slags uddannelsesstilling. Når de så kan sælge sig selv noget dyrere til det private erhvervsliv, gør de det.”

MM

Solveig Gram Jensen | sgj@mm.dk



Figur 4: Det private gør en større indsats for at skabe fast tracks til toppen og udvikle ledertalenterne end det offentlige. Tallene er fra 2007, men billedet holder fortsat.

Kilde: DJØF.

Er den offentlige sektor klar til at modtage den nye talentgeneration? Hvordan udfordrer generation Y de traditionelle magtstrukturer i den offentlige sektor? Hvordan tiltrækkes og fastholdes zapper-generationen? Mandag Morgen har spurgt en række eksperter om, hvilke krav generations-skiftet i den offentlige sektor stiller til den dens ledere.

GENERATIONSSKIFTE

Byg bro over generationskløften

Søren Tingskov, økonomi- og personalechef i Arbejdsmarkedsstyrelsen

“Nøglen til at fastholde de yngre medarbejdere er at tænke karriere på en ny måde. Kodeordet er “meningsfuld udvikling”. De har høje faglige ambitioner og vil se resultater på den korte bane. De vil have ansvar og stiller krav til deres ledere. Den type medarbejder er altid en udfordring, men giver også mulighed for at høste nye gevinster, hvis man som leder nytænker strukturer og arbejds gange.

Ledelseskvalitet er et helt centralt begreb, hvis man vil tiltrække og fastholde de unge. Mener de ikke, at de bliver ledet godt nok, er det svært at holde på dem.

Som chef skal man mestre at holde dem til ilden, samtidig med at man giver dem en masse erfaring. Det er en balancegang. På den ene side skal de have en gulerod. På den anden side er de ofte nødt til at slå en smule koldt vand i blodet forhold til deres lederambitioner.

Ledelseskvalitet er et helt centralt begreb, hvis man vil tiltrække og fastholde de unge.

En af de vigtigste ledelsesudfordringer, som den nye generation bærer med sig ind på arbejdsmarkedet, er at sikre, at der ikke opstår en kløft mellem de forskellige grupper af medarbejdere. Der er stor forskel på de unge medarbejdere og de lidt ældre. Netop derfor er det også en fordel at have begge typer. De ældre medarbejdere skal ikke glemmes. Og de to grupper kan sagtens arbejde sammen.

Begge generationer vil gerne have ansvar, udfordringer og ros. Men hvor de ældre er lidt mere overbærende og tålmodige, er de yngre ivrige og vil se resultater. Det stiller krav om situationsbe-

stemt ledelse, hvor man bør være opmærksom på, hvad de forskellige typer medarbejdere tænder på.

For at imødekomme udfordringerne arbejder vi målrettet med talentudvikling, karriereplaner, karriere-coaching, efteruddannelse osv., så medarbejderne kan se, at de kan blive ved med at videreudvikle sig. Vi arbejder desuden mere med teamarbejde og med socialt uformelle relationer, hvilket naturligvis skaber udfordringer, men også giver nogle fladere strukturer. Det har utvivlsomt øget effektiviteten, produktiviteten og motivationen over en bred kam. Det er på ingen måde skidt at lade sig påvirke af generation Y. Det kræver blot, at man som leder er omstillingsparat og villig til at lade sig inspirere.”

MM

Lydhørhed er nøglen til troskab

Birgitte Simonsen, professor og leder af Center for Ungdomsforskning ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole

“Jeg tror ikke umiddelbart, at Generation Y og det offentlige er helt klar til hinanden. Meget ofte hører jeg ledere beskrive konflikter med de yngre medarbejdere – også sammenstød med den ældre del af medarbejderskaren, der generelt er mere ydmyg og tålmodig. Så længe lederne ikke forstår generation Y, vil det både være en konstant udfordring at få samarbejdet til at glide og at fastholde de yngre. De er hurtige til at se sig om efter noget andet, hvis de ikke får opfyldt deres ofte meget høje forventninger til deres arbejde.

De unge bryder sig ikke om hierarkier, de stiller spørgsmålstegn ved magtstrukturer og sætter grænser for, hvilke arbejdsopgaver de vil udføre. De vil behandles ordentligt og er ikke bange for at skifte job. Det kan give nogle sammenstød. De unges tendens til at sætte spørgsmålstegn og stille krav bliver opfattet negativt blandt nogle ledere. Desuden har de meget høje ambitioner og forventninger til det arbejde, de skal udføre.

Det kræver meget af ledelsen at fastholde de unge uden at træde på de gamle. Man skal passe på, at det ikke bliver en decideret generationskonflikt, for der er bestemt brug for både ældre og yngre medarbejdere. Det er en fin balancegang.

Det er ikke et spørgsmål om, hvem der skal bøje sig, men om

GENERATIONSSKIFTE

samarbejde. Første skridt på vejen er, at lederne faktisk er opmærksomme på de unges særpræg og ønsker. Man er nødt til at prøve at forstå de unge, hvis man skal kunne forebygge nogle af de gnidninger, der ellers kan opstå. Lederne er nødt til at være lydhøre, for det er svært at få de unge til at omstille sig.

Lederne må indstille sig på, at kravene fra generation Y ikke forsvinder af sig selv.

Lederne må indstille sig på, at kravene fra generation Y ikke forsvinder af sig selv. Naturligvis justeres de unges ønsker og forventninger, i takt med at de realitetstestes. Men grundlæggende forbliver deres ambitioner, ønsker og selvtillid en intakt del af deres værdigrundlag.

Det er en udfordring. Men som leder kan man sørge for at klæde sig bedst muligt på til opgaven. Kilden til de unges troskab ligger i de personlige relationer. Det kræver commitment fra lederens side, men til gengæld er der også positive resultater at hente i samarbejdet. Som leder må man have fokus på den enkelte – der er ikke én standardløsning. De personlige relationer skal i højsædet, hvis man skal kunne holde fast i de troløse unge.”

MM

Gør udviklingsmulighederne synlige

Torben Langer, chef for Økonomi-, personale- og organisationssekretariatet i Arbejdsskadestyrelsen

“I arbejdsskadestyrelsen har vi for et par år siden implementeret en helt konkret strategi for at være bedre rustet til at fastholde generation Ys interesse. De unges tilgang er *“what’s in it for me?”* Det har inspireret os til en kompetencestrategi for at hjælpe dem med at udvikle deres kvalifikationer i retning af deres mål. Til gengæld sikrer vi os, at de bliver hos os længere, fordi de kan se, at de udvikler sig. På den måde bliver det *win-win*.

Vores tiltag har betydet et markant fald i personaleomsætningen. De nyansatte bliver væsentligt længere hos os end tidligere.

Nøglen til at fastholde de yngre medarbejdere ligger i at stille faglige udfordringer og at tydeliggøre de fremtidige muligheder. Vi tilbyder karriere-coaching og muligheder for at prøve kræfter med projektledelse. Vi har generelt oplevet stor positiv respons på de forløb, som vi tilbyder – som i øvrigt ikke kun retter sig mod de yngre medarbejdere.

For et par år siden etablerede vi en håndfuld definerede karrierespor inden for policy, jura, sagsbehandling osv. Men især Yerne efterspurgte mere individuelle karriereplaner, som vi nu tilbyder med stor succes. Desuden tilbyder vi miniturnusordninger, hvor medarbejderne kan få mulighed for at prøve nogle forskellige områder. For de af vores medarbejdere, der har lederambitioner, tilbyder vi et førleder-forløb, som er utrolig eftertragtet.

Nøglen til at fastholde de yngre medarbejdere ligger i at stille faglige udfordringer og at tydeliggøre de fremtidige muligheder.

For at gøre os selv mere synlige for potentielle medarbejdere har vi også oprettet en profil på Facebook. Det giver os mulighed for at blive en del af et netværk på halvanden million danskere, inklusive vores egne medarbejdere. Vi har fået meget positiv feedback. I efteråret havde vi en ansættelsesrunde og annoncerede udelukkende på facebook.com og på job-i-staten.dk. Det gav over 300 ansøgninger uden brug af traditionelle stillingsopslag – og siger dermed lidt om potentialet.

I den offentlige sektor skal vi være mere fremme i skoene for at gøre opmærksom på os selv, hvis vi gerne vil kunne tiltrække den nye generation. Den offentlige sektor har måske ikke så godt et ry, som vi selv tror, men vi har meget at byde på, og det skal vi være bedre til at gøre opmærksom på.

Vi skal være tilgængelige og synliggøre mulighederne, hvis vi skal kunne tiltrække den bedste arbejdskraft.”

MM

GENERATIONSSKIFTE

Bliv en del af de unges netværk

Carsten Beck, forskningschef i Institut for fremtidsforskning

“Generation Y er en udfordring. Men den skaber også nye muligheder for den opmærksomme leder. De unge medarbejdere er mere utålmodige end de ældre – de sætter spørgsmålstejn ved de traditionelle magtforhold og hierarkier. De har høje forventninger til deres arbejdsplads og er hurtige til at skifte job, hvis de skuffes. Derfor ses det ofte som en stor og vanskelig opgave at holde på de unge. Men “zapperkulturen” er ikke udelukkende et onde.

De unges motivationsmønster er anderledes, og det stiller nye krav til lederne på arbejdspladserne – både de private og de offentlige. Den helt afgørende faktor er image. Her kan den offentlige sektor godt forbedre sig. Der er masser af gode historier at fortælle – om ansvar, indflydelse og muligheder for at præge sit job. Eksemplets magt vil kunne gøre det offentlige som arbejdsplads mere attraktiv for de unge.

dem, der søger nye udfordringer. Derved kan der skabes nye strukturer og metoder for offentlig ledelse, der udnytter potentialet i de unge medarbejders netværkskultur.

Spørgsmålet på længere sigt er, hvad der vil kendetegne denne generation senere i arbejdslivet. Utålmodighed og iver efter nye udfordringer er også kendetegnende for en bestemt livsfase. Måske vil de unge “falde til ro” med alderen. Men meget tyder faktisk på, at de tager en del af zapperkulturen med sig gennem livsfaserne.”

MM

“Zapperkulturen” er ikke udelukkende et onde.

Det er ikke kun en udfordring at tiltrække de unge til den offentlige sektor, men også at fastholde dem, når først de er ansat. Det er håbløst at bekæmpe deres lyst til at prøve noget nyt, og i stedet for at kæmpe med næb og klør for at fastholde de unge, bør lederne forsøge at vende det til noget positivt. Lederne kan sagtens udnytte de unges udsyn og udlængsel – f.eks. ved at danne netværk for tidligere ansatte, der hver især selv har et betydeligt netværk, som man på den måde kan blive en del af.

Ved at holde en mental krog i de tidligere ansatte, kan “zapperiet” blive et aktiv for lederne, når de f.eks. skal rekruttere arbejdskraft i denne generation.

Det er heller ikke utænkeligt, at man kan gøre brug af udveksling eller turnusordninger på tværs af organisationer og på den måde “dele” medarbejdere i stedet for helt at smække døren bag

Jagt på produktivetsforbedringer skaber historisk Lean-boom i den offentlige sektor – Pilotprojekter står i kø for at gå i driftsfase, men mange institutioner mangler de nødvendige kompetencer – Ledelseksperter maner til besindighed: Lean-feberen er ved at koge over

Offentlig Lean i kritisk fase

Mirakelkur

Det offentlige bruger ukritisk Lean som universalmiddel mod ethvert problem.

DEN JAPANSKE LEDELSEFILOSOFI Lean er blevet et af den offentlige sektors mest yndede værktøjer. På blot to-tre år har størstedelen af såvel statslige som kommunale institutioner kastet sig ud i Lean-projekter for at øge produktiviteten og serviceniveauet. Se tekstboks. “Det er gået ekstremt hurtigt. For tre år siden var der dårligt nogen i den offentlige sektor, der vidste, hvad Lean var. Siden har der været en meget, meget voldsomt vækst i Lean-projekter, og antallet er

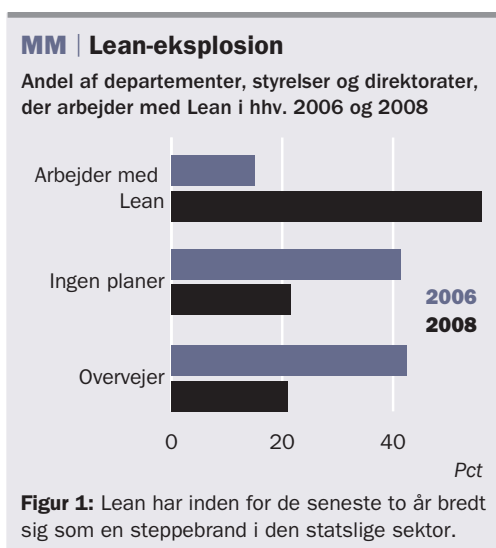
fortsat eksponentielt stigende,” siger kontorchef i Økonomistyrelsen Erik Hammer.

Hidtil har der for det meste været tale om afgrænsede pilotprojekter, men mange står nu for at udrulle større projekter, som de færreste har tilstrækkelige kompetencer til at gennemføre på en succesfuld måde.

Det viser Mandag Morgens analyse af den offentlige sektors flirt med Lean. Analysen, som er baseret på samtaler med ledelsesforskere og centrale aktører i den offentlige Lean-debat, peger på, at den offentlige Lean-satsning lider under en forceret stræben efter at opnå samme dramatiske produktivetsgevinster, som Lean har skabt i det private erhvervsliv.

Økonomistyrelsen er i samarbejde med konsulentvirksomheden DIOS Consulting i færd med at kortlægge de statslige institutioners erfaringer med Lean, og undersøgelsens resultater vil løbende blive eksponeret på Økonomistyrelsens hjemmeside. DIOSs seneste evalueringsrapport fra juni 2008 viser, at der på mindre end to år næsten er sket en firdobling i antallet af statslige institutioner, der har kastet sig ud i Lean-projekter. Se figur 1.

Samme udvikling ses i den kommunale sektor. En spørgeskemaundersøgelse fra Kommunernes Landsforenings Konsulentvirksomhed,



Kilde: DIOS Consulting.

KLK, fra november 2007 angav, at godt 70 pct. af kommunerne var i gang med at indføre Lean. En stigning fra kun 20 pct. i 2006. Og konsulent i KLK Peter Lager vurderer, at praktisk talt alle kommuner i dag har iværksat Lean-projekter i en eller anden form: "Vi har ikke en opdateret analyse af udbredelsen af Lean, men det er min vurdering, at langt hovedparten af landets kommuner har indført eller er i gang med at indføre Lean på ét eller flere af deres forvaltningsområder."

Ifølge Peter Lager er Lean en "oplagt metode til at skabe medarbejderinvolvering og en forbedringskultur, der gør kommunerne i stand til at håndtere de mange forandringer, reformer og lovændringer, som er kommet i forbindelse med Struktur- og Kvalitetsreformen".

Den offentlige sektors omfavnelser af Lean bekymrer imidlertid en række ledelsesforskere. "Jeg tror aldrig, jeg nogensinde har set et ledelsesbegreb, der i den grad er har slået an så hurtigt og så voldsomt," siger professor i økonomistyring på Aalborg Universitet, Per Nikolaj Bukh, som bl.a. fungerer som yndet redaktør for Børsen Ledeshåndbøger.

Han mener, at den offentlige sektor oplever et nærmest "hysterisk boom" i Lean, og han frygter, at mange institutioner vil blive svært skuffede, når Lean-flirten i den kommende tid skal løftes fra projekt- til driftsfase. "Udfordringen er, at Lean skal oversættes til en helt ny kontekst. Det har hverken de offentlige ledere eller konsulenterne særlig stor erfaring med," siger Bukh.

Klap lige hesten

Ifølge Aalborg-professoren er problemet, at Lean i udgangspunktet er udviklet til at organisere, lede og optimere arbejdsprocesser i en masseproduktion. "Der er ikke mange offentlige processer, der har den karakter," siger han og konstaterer, at alt fra hospitalssektoren over byggespekulatorer til vuggestuer og plejehjem alligevel har kastet sig ud i Lean-projekter.

"Det vil kræve et omfattende oversættelsesarbejde at bruge Lean i alle disse sammenhænge. Og det er ganske enkelt ikke realistisk, at man på kort sigt kan opbygge kompetencer til at føre det ud i livet," vurderer Per Nikolaj Bukh.

Han mener derfor, at mange projekter vil klaskes sammen. "Mit råd er, at de ansvarlige for de eksisterende offentlige Lean-projekter klapper hesten og bruger tiden på efteruddannelse og planlægning af velovervejede opfølgings- og udbredelsestiltag, frem for at ile videre med flere projekter," siger han.

MM | Arbejdsdirektoratet speeder op

En fjerdedel. Så meget har Arbejdsdirektoratet og a-kasserne skåret af den tid, det tager at afgøre, om en dagpengemodtager har modtaget ydelsen uberettiget. Tidligere kunne der snildt gå et halvt år, før en borger fik at vide, om vedkommende fortsat er berettiget til dagpenge. I dag er sagsbehandlingstiden i gennemsnit blevet forkortet med hele 45 dage.

Resultatet blev opnået ved, at Arbejdsdirektoratet og a-kasserne brugte Lean på tværs af organisatoriske skæld: "Vi er gået uden for vores egne fire vægge og har fokuseret på, hvordan vi samlet set kan give borgeren en bedre sagsbehandling på tværs af flere myndigheder," fortæller kontorchef i Arbejdsdirektoratet, Susanne Bærentzen.

Det er bl.a. Arbejdsdirektoratets opgave at føre tilsyn med, om a-kasserne udbetaler eller har udbetalt dagpenge til borgere, der samtidig har været i arbejde. Er det tilfældet, sender Arbejdsdirektoratet en sag til a-kasserne, som efterfølgende varetager den egentlige sagsbehandling og borgerkontakt.

På årsbasis bliver det til ca. 2.000 af den slags sager. Men på grund af snørklede rutiner og uklar kommunikation om arbejdsgange og regler institutionerne i mellem skete det ofte, at sager blev sendt retur eller "slyt". Det problem satte Arbejdsdirektoratet, som længe har anvendt Lean, sig for at komme til livs ved at eksportere Lean-rutinerne til sine samarbejdspartnere. Og det gav det pote.

"Vi lavede en total gennemgang af sagsgangen, fra vi trækker sagen ud i Arbejdsdirektoratet, til den har været gennem behandling i a-kassen. Vi identificerede årsager til stop i sagsbehandlingen og skar unødige procedurer bort," siger Susanne Bærentzen.

Den øvelse betegnes i Lean-terminologi som Value Stream Mapping – eller på dansk: Værdistrømsanalyse. Målet er at kortlægge de arbejdsprocesser, der er forbundet med at skabe en given ydelse eller "værdi". I Lean-tankegangen betragtes arbejdsgange, der ikke skaber værdi for kunden, som spild, der bør skæres bort. Målet er at tilrettelægge arbejdsgange og forretningsprocesser, så de udgør en kontinuerlig værdistrøm frem til kunden.

Arbejdsdirektoratet har dog ikke fulgt Lean-manualen så stringent. I sagsbehandling af dagpengeudbetalinger er kundebegrebet nemlig meget mere mudret, end når man producerer traditionelle produkter eller service i en privat virksomhed.

Arbejdsdirektoratet skal på en gang levere en kontrolydelse for Staten og sikre, at den ikke lider tab ved uberettiget udbetaling af dagpenge. I forhold til a-kasserne skal Arbejdsdirektoratet levere regler og vejledning, der får sagsbehandlingen til at forløbe smidigt, og i forhold til borgerne skal direktoratet sikre en hurtig og fair sagsbehandling.

"Vi skal have et lidt bredere syn på, hvem der er kunden for vores ydelser. I det her tilfælde er vores kundefokus tredelt mellem staten, a-kasserne og borgerne. Udfordringen er at få regnestykket til at gå op, så alle kunder får værdi," siger Susanne Bærentzen.

Den form for Lean, som Arbejdsdirektoratet arbejder med, er derfor langt fra en 1:1-oversættelse af Lean-begreberne, som de kendes fra produktionsvirksomheder. Og direktoratet gør langt fra brug af hele Lean-værktøjskassen. Men Susanne Bærentzen mener, at Arbejdsdirektoratet har haft succes med at trække hovedessensen ud af Lean-tankegangen:

"Vi har fået indarbejdet en kultur, hvor vi laver arbejdsgangsbeskrivelser, evaluerer og optimerer meget. Og det har højnet kvaliteten og gjort os bedre til at lave ensartede produkter."

Professor på Syddansk Universitet, SDU, Jan Stentoft Arlbjörn, er også bekymret over situationen. "Det virker som om, mange har sat gang i Lean-projekter, blot fordi de har hørt om det på golfbanen. De ved faktisk ikke, hvad det handler om. Det er et problem, hvis det nu skal rulles ud i større skala, for det er i sidste ende mine skattepenge, det drejer sig om."

Særligt tre ting udfordrer, ifølge de to forskere

MM | Plejehjemmet tabte pusten

Der er langt fra Toyotas produktionshaller til ældreplejen i Roskilde. Muligvis for langt. I hvert fald er Plejehjemmet Bernadottegården i Roskilde et eksempel på en offentlig institution, hvor Lean røg ud med badevandet, da institutionen skiftede leder. "Det var alt for projekt- og opgaveorienteret frem for at være orienteret mod borgeren. Og personalegruppen havde intet ejerskab til processen," siger centerleder Britta Monrad.

Bernadottegården var ellers en ud af fire udvalgte kommunale institutioner, som skulle prøve Lean af i praksis i projektet "Effektivisering i fællesskab", som Væksthus for Ledelse søsatte i slutningen af 2006. Projektet skulle undersøge Lean som genvej til effektiviseringer, kvalitet og arbejdsglæde på kommunale arbejdspladser og forløb frem til november 2007. Men Bernadottegården stod af allerede i sommeren 2007, da Britta Monrad blev centerleder.

"Jeg kom til en institution, der var i opløsning. Sygefraværet var højt, og der var problemer med at besætte 14 ledige stillinger. Og det var min vurdering, at Lean kun bidrog til at øge forvirringen," siger hun.

Inden Britta Monrad satte sig i chefstolen, havde plejehjemmet arbejdet et halvt år med Lean-redskaber som værdistrømsanalyse og "Kaizen"-møder for at kortlægge arbejds-gange og definere kunderollen i forhold til den "produktion", der er på et plejehjem. Men medarbejderne havde svært ved at omstille sig til Lean-tankegangen. I en evaluering, som konsulenthuset Implement efterfølgende lavede af processen, gav en medarbejder decideret udtryk for, at forløbet var "plat". Og Britta Monrad oplevede ved sin tiltrædelse, at medarbejderne fandt Lean-forløbet meget kunstigt, og at de var "lykkelige for at slippe af med Lean-rutinerne".

"Det er jo ikke en filetfabrik eller køen nede i Netto det her. Det handler om, at give vores ældre borgere en værdig afslutning på livet. Dem, der arbejder på et plejehjem, er her, fordi, de kan lide at arbejde med ældre. Og hele den faglighed tror jeg ikke, at man tilgodeså i Lean-projektet," siger Britta Monrad.

Bernadottegården står i øjeblikket overfor at redefinere sin funktion fra at være fokuseret på tidligere modstandsfolk og KZ-fanger. I dag er den yngste i Danmark med en fortid i modstandsbevægelsen 82 år, så udfordringen er at omdefinere hele kulturen til at kunne håndtere "almindelige" ældre. I den forandringsproces har Britta Monrad ikke fundet resultaterne fra Lean-projektet meget bevendte:

"Alt er skrottet. Der har ikke været noget at arbejde videre med," siger hun.

Lean-projektet havde bl.a. bevirket, at personalestuerne var blevet fjernet med det argument, at alt skulle foregå sammen med beboerne for at spare tid.

"Det er fuldstændigt uhensigtsmæssigt. Man kan jo ikke holde personalemøder og faglige drøftelser om en beboer foran beboerne," siger Britta Monrad, der som en af sine første initiativer genindførte personalestuerne igen.

Trods Bernadottegårdens beslutning om at skrotte Lean har Roskilde Kommune dog ikke opgivet tanken om at bruge værktøjet inden for plejeområdet. I øjeblikket kører der forsøg på tre andre plejehjem i kommunen. Her skal Lean bruges til at tilrettelægge arbejdsprocesserne, så sygefraværet kan nedbringes. Endnu er projekterne ikke så langt, at der kan berettes om erfaringer herfra.

re, den offentlige sektor i forbindelse med den videre Lean-flirt:

- **BEGREBSFORVIRRING.** De senere års tendens til at anvende Lean inden for administrative processer og i servicesektoren viser, at ledelseskonceptet med succes kan bruges inden for mange forskellige områder. Men der er langt fra Toyotas produktionshaller til den produktion til offentlige domæner som socialforvaltning og ældrepleje. Derfor er det vigtigt at erkende, at Lean ikke er "one size fits all". Tankegangen skal bøjes meget

for at passe til de meget forskelligartede offentlige opgaver. Mange har behov for at udvikle et helt nyt sprog til at kommunikere internt om Lean. En særlig ufordring er at undgå begrebsforvirring og misforståelser i kommunikationen på tværs af offentlige Lean-projekter.

- **KONSULENTJUNGLE.** Offentlig Lean er blevet et eldorado for konsulenter. I første omgang har de hjulpet de offentlige institutioner med at definere pilotprojekter og komme i gang med at tolke Lean i en ny kontekst. Nu retter efterspørgslen sig mod kurser og uddannelser, der skal gøre det muligt at løfte pilotprojekterne ind i driftfasen. Og store som små, nye som gamle konsulenthuse står i kø for at samle efterspørgselen op. Som Per Nikolaj Bukh siger: "Enhver, der skriver Lean på sit kursusprogram, fylder lokalet." Men det er vigtigt, at være opmærksom på at kvaliteten af tilbudene svinger meget. Ikke alle har lige stor erfaring med Lean, og endnu færre har erfaring med at overføre ledelsesprincipperne fra den private til den offentlige sektor. Det gør det vanskeligt, at manøvrere blandt de mange konsulenter." Bed om referencer, tal med kunder og undersøg, hvad det er for konsulenter, der reelt bliver tilknyttet projektet," råder Bukh.

- **GRÅ HVERDAG.** En ting er, at opnå succes med Lean i en afgrænset projektperiode i en afgrænset del af organisationen. Noget helt andet er, at holde dampen oppe, når de lavt-hængende frugter er plukket, og hverdagen sætter ind. For på længere sigt kan Lean ikke holdes i gang af konsulenter eller interne Lean-agenter. Det er et langt sejt træk at forankre de nye tiltag og det kræver gennemgribende forandringer af virksomhedskulturen. Derfor er det vigtigt, at man ikke sætter Lean-ambitionerne for højt.

Mere mål end middel

Ifølge Jan Stentoft Arlbjörn har mange offentlige institutioner hidtil sat automatpiloten til, når det gælder Lean. "Det virker, som om Lean mere har været målet end midlet. Konsulenterne har virkelig gjort et godt stykke salgsarbejde, og mange offentlige institutioner er hoppet med på vognen for at vise handlekraft i forhold til de stigende produktivitetskrav," siger Arlbjörn.

Han gennemførte sidste forår en omfattende

de spørgeskemaundersøgelse for at kortlægge, hvordan danske kommuner og virksomheder anvender og opfatter Lean. Den viste bl.a., at mange indfører Lean uden at have undersøgt, om andre løsninger passer bedre til deres situation. Samtidig er det sjældent, at der internt i organisationerne er en klar opfattelse af, hvad Lean i det hele taget er. Se figur 2.

Til marts udgiver Arlbjörn en opdateret undersøgelse med en dybere analyse af den kommunale sektors Lean-erfaringer. Men han har ikke de store forventninger til, at den vil afsløre en ændret tilgang det populære ledelseskoncept: "Lean-debatten er fortsat meget flad og ensidig. Mange glemmer at spørge sig selv, hvad det egentlig er, de vil opnå, før de beslutter sig for, at Lean er svaret," siger Arlbjörn.

Fra flere sider arbejdes der imidlertid på at kortlægge, hvilke udfordringer den offentlige Lean-flirt har kastet af sig, og identificere, hvad man kan gøre for at overvinde dem.

"Vi har i KL netop udbudt en opdateret udgave af vores Lean-uddannelse. Desuden arbejder vi på at etablere et Lean-netværk for kommuner – ikke mindst for at imødekomme de mere garvede Lean-kommuners efterspørgsel efter nye input," siger Peter Lager.

Konsulentvirksomheden DIOS arbejder ligeledes på at opdatere sin analyse af Lean fra i sommer. "En af de helt centrale udfordringer i ar-

bejdet med at gå fra projektfase til drift er at forankre principperne solidt i ledelsesopgaven. Og så skal man have mere fokus på, hvad det er for mål, man vil nå – både på kort og lang sigt," siger adm. direktør i DIOS Consulting Kim Pedersen.

Et interessant perspektiv for den videre Lean-debat er i øvrigt, at selvom det i øjeblikket kniber med håndfaste resultater fra den offentlige Lean-indsats, er der muligvis en del bløde gevinster at hente. "Specielt kommunerne ser ud til at skabe bedre arbejdsmiljø, mindre stress og mindre sygefravær," siger Kim Pedersen.

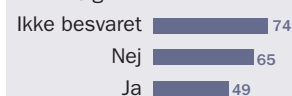
Han advarer i øvrigt mod, at det offentlige Lean-resultater sammenlignes alt for meget med erfaringerne fra industrien. "Man bør skelne mellem den traditionelle Lean-tilgang i Toyota og de specielle omstændigheder, der er i en offentlig institution. Hvis man skal have succes med offentlig Lean-ledelse, skal konceptet og kommunikationen tilpasses. Det nytter ikke noget at docere japanske udtryk for, hvordan man monterer en kofanger."

MM

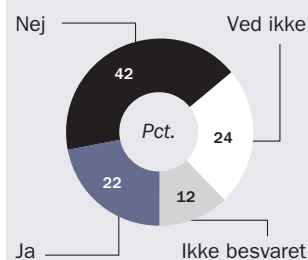
Bjarke Wiegand | bw@mm.dk

MM | Med hovedet under armen

Har alternativer til Lean været undersøgt?



Er der i organisationen en klar opfattelse af, hvad Lean er? Pct.



Figur 2: Mange offentlige institutioner sætter automatpiloten til, når det kommer til Lean, og undersøger eksempelvis ikke alternative produktivetskoncepter.

Note: N=188 respondenter fra virksomheder og kommuner.

Kilde: Jan Stentoft Arlbjörn, spørgeskemaundersøgelse 2008.

Guide til offentlig ledelse

Den offentlige sektor mødes af en række store udfordringer og et stigende omstillingspres. Det øger lederne behov for ny viden og nye redskaber. I dette temanummer af Mandag Morgen præsenterer en række danske virksomheder og uddannelsesinstitutioner, hvad de kan tilbyde.

KLEO	SIDE 2	Right Management	SIDE 45
Grundfos	SIDE 5	Mercuri Urval/University College Sjælland	SIDE 49
Lundgaard Konsulenterne	SIDE 13	VIA University College	SIDE 50
Danmarks Forvaltningshøjskole	SIDE 17	Lisberg	SIDE 55
University College Syd/University College Vest	SIDE 18	Aarhus Universitet/Syddansk Universitet	SIDE 59
University College Nordjylland	SIDE 23	Samuelson	SIDE 60
Aalborg Universitet	SIDE 26	CBS	SIDE 65
Mannaz	SIDE 29	MacMann Berg	SIDE 69
CFL Center for ledelse	SIDE 33	Ledernes KompetenceCenter	SIDE 75
Personalestyrelsen	SIDE 37	Væksthus for ledelse	BAGSIDEN
Implement	SIDE 41		

MM | Kolofon

Administrerende direktør og ansvarshavende chefredaktør Erik Rasmussen.
Direktør Lars Jannick Johansen.

REDAKTIONEN: Bjarke Møller, adm. chefredaktør, Kalle Jørgensen, redaktionschef, Susan Knorrenborg, redaktionssekretær, Poul Albret, Torben K. Andersen, Anna Holst Jensen, Carolina Kamil, Jens Reiermann, Ole Vigant Ryborg (Bruxelles), Marianne Kristensen Schacht, Bjarke Wiegand. **Grafik** Nynne-Cecilie Schmidt, Astrid Waagstein. **Korrektur** Lise Nielsen.

TÆNKETANKEN: Asger Daugbjerg, erhvervsdirektør, Per Meilstrup, klimadirektør, Johannah Christensen, projektchef, Emilie Normann, projektchef, Ida Strand, projektchef, Gry Bauer, Adrien Bory, Izabela Butenko-Olesen Morten Christensen, Anne Veronica D'Souza, Morten Fisker, Elisabeth Frederiksen,

Christian Eika Frøkiær, Justin Gerdes, Iben Berg Hougaard, Morten Hyllegaard, Ida Høgstedt, Theis Stoltze Kaspersen, Marianne Lentz, Astrid Læssø, Sarah Pickering, Bjørn Borbye Pedersen, Anne Kjær Skovgaard, Laura Storm Svendsen, Torben Vemmelund, Nina Andrea Wehmeyer, Meik Wiking, Scott Willis.

SALG OG MARKEDSFØRING: Sidsel Bogh, salgskchef, Niels-Erik Broberg, Hans Nydam Buch, Martin Frost, Rasmus Lund.

ØKONOMI OG ADMINISTRATION: Morten Christensen, økonomidirektør, Søren Werner Borgquist, Hanne Lyng Christiansen, Isabella Frenning, An'mary Jonasson, Sanja Lukic, Jørgen Dalsgaard Olsen, Heidi M. Rasmussen, Anne-Sofie Thomsen.

Tryk Ekspresen. **Design** e-Types
Mandag Morgen udgives af Huset Mandag Morgen A/S og udkommer hver mandag. Citater kun tilladt med tydelig kildeangivelse. **ISSN** 0905-4332.
Kopiering er kun tilladt ifølge COPY-DAN-aftaler.

Etiske regler Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på www.mm.dk.

Abonnement Halvår kr. 3.745,- ekskl. moms. Helår kr. 7.490,- ekskl. moms.