Tæt på hverdagens ledelsespraksis

12 cases fra Ledelseskommissionen

Ledelses
Kommissionen

Forord

Ledelse gør en forskel – både for borgere og for medarbejdere. Ved at gå tæt på hverdagens ledelsespraksis vil vi gerne vise, hvad ledere gør, når de bedriver ledelse. Det gør vi ved at præsentere 12 jordnære fortællinger om ledelse, der fokuserer på at skabe resultater for borgerne – direkte eller indirekte alt efter opgaven.

Den gode fortælling kan gøre ledelse nærværende og vedkommende og give nye indsigter ved at vise andre perspektiver og sammenhænge end dem, vi kender. Den kan inspirere til nye tanker og ny handling ud fra andres erfaringer.

Vi har besøgt skoler, politi, sygehuse, handicaptilbud, jobcentre, forsvaret og en IT-virksomhed rundt i hele landet, og vi har talt med ledere, medarbejdere, borgere og et enkelt sted politikere om, hvordan de tænker og gør ledelse - og hvordan borgere og medarbejdere konkret mærker, at ledelse gør en forskel. Vi er blevet mødt med gæstfrihed, åbenhjertighed og en stor lyst til at dele ud af refleksioner og erfaringer. Det vil vi gerne takke og kvittere for. Alle steder, vi har besøgt, har vi oplevet, at lederne og deres medarbejdere er drevet af at skabe resultater for borgerne. Bedre patientoplevelser, mere læring, flere i beskæftigelse, større frihed, højere sikkerhed. Vi har mærket energien, motivationen og begejstringen for hele tiden at flytte sig og søge videre i bestræbelserne på at gøre en forskel – i sidste ende for borgerne. Men de skal også have ambitionen om at dokumentere resultaterne.

De 12 fortællinger indeholder helt konkrete eksempler på, hvordan hverdagens ledelse i praksis håndterer og balancerer dagligdagens udfordringer og dilemmaer. Ti af fortællingerne er fra den offentlige sektor, én er fra selvejesektoren og én er fra den private sektor. Det har givet værdifuld viden og inspiration til vores arbejde med at formulere anbefalinger, der kan forbedre offentlig ledelse på tværs af sektorer, fagområder, niveauer og geografi. Vi håber, at fortællingerne også vil inspirere ledere og andre læsere til at udvikle driften til gavn for borgerne.

God læselyst
Ledelseskommissionen

Overblik

1 Arbejdsmarkeds-forvaltningen i Hjørring Kommune

Rette indsats til rette borger til rette tid
Fokus på borgerens muligheder og ressourcer kombineret med en hurtig tværfaglig indsats har fået flere borgere i beskæftigelse.

Side 5

2 Forsvarets Hoved-værksted Produktions-område Aalborg

Udvikling frem for afvikling
Ny situation krævede nye kompetencer. Et udviklingsprojekt båret af tillid og inddragelse bidrog til løsningen.

Side 9

3 Nordjyllands Politi

En reaktionspatrulje bliver til
Klar kommunikation, involvering af med-arbejderne og fokus på faglighed var nøgleord i opbygningen af en ny patrulje.

Side 13

4 It-virksomheden netIP i Thisted

Målstyret ledelse har veget pladsen for det hele menneske
Lydhørhed, nærvær og social intelligens under-støtter vækst og bedre resultater.

Side 17

5 Aarhus Universitetshospital

Fremtidens hospital skal have de yngre læger på banen
Praksisnære trænings-baner og hjælp fra en kaospilot vækker lyst til ledelse.

Side 21

6 Region Syddanmark

Synlig ledelse forbedrer kvaliteten for patienterne
En amerikansk for-bedringsmodel bidrager til et mere sammen-hængende patientforløb via medarbejdernes forslag til forbedringer.

Side 25

7 Tåsingeskolen i Svendborg Kommune

"Alt tager udgangs-punkt i, at vi skal gøre det bedre for børnene"
En vidensbaseret ledelsestilgang med et entydigt fokus på elev-erne fremmer læring og trivsel.

Side 29

8 Sammen om Ny Velfærd i Halsnæs Kommune

Ressourcerne skal gøre gavn for borgerne
Innovation, tværfaglighed og koncerntænkning er ingredienserne i en helhedsorienteret tilgang til udsatte borgere.

Side 33

9 Det specialiserede bo- og dagtilbud Jonstrupvang

Her er brugerne selv med til at ansætte deres personale
Mottoet "Forvent det utænkelige!" og borger-fokuseret ledelse skaber frihed for beboerne.

Side 37

10 Nærum Gymnasium

Den gode lærer er interesseret i, hvordan eleverne lærer bedst
Med fagbaserede læringsfællesskaber og struktureret dataind-samling tager lærerne fælles ansvar for elevernes læring og dannelse.

Side 41

11 Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret i Gentofte Kommune

Tillidsbaseret ledelse giver borgerne nye muligheder
Visionen om at alle kan lære noget, udvikle sig og få nye muligheder, er vokset ud af et tæt og involverende samarbejde mellem leder og personale.

Side 45

12 Facility Management-enheden på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital

Dialog og frihed under ansvar understøtter bedre patientforløb
Tydelig ledelse, krav og konsekvens skaber fokus på kerneopgaven og sikrer tillid, tryghed og trivsel for medarbejderne.

Side 49

Sådan har vi gjort

Casefortællingerne er en del af Ledelseskommissionens arbejde med at skabe nye indsigter om styrker og udfordringer i offentlig ledelse.

Casene er blevet udvalgt ud fra tre kriterier: at de handler om ledelse, at der er skabt resultater for borgerne, samt at de repræsenterer forskelligartede dele af den offentlige sektor. Der er ikke som gennemgående træk en klar dokumenteret sammenhæng mellem ledelsesindsatsen og resultaterne.

Ud over egne forslag bad kommissionen medlemmerne af kommissionens følgegruppe om bistand til at finde relevante cases, ligesom deltagerne i kommissionens spørgeskemaundersøgelse blev spurgt. Det gav en bruttoliste på 96 forslag. Efter en indledende screening og baggrundsanalyse ud fra kriterierne valgte kommissionen at besøge 12 casesteder.

I september 2017 tog sekretariatet på rundtur til de udvalgte cases for at gennemføre dybdegående interviews med ledere, medarbejdere, borgere, politikere og andre relevante personer. Alle interviews er gennemført med en fælles, tematiseret og semistruktureret interviewguide, til dels styret efter kommissionens fokus og samtidig med søgelyset rettet mod forståelsen af ledelse og ledelsesopgaven i den lokale kontekst. For hver case er der blevet gennemført fra 8 til 12 timers interviews, der alle er blevet transskriberet og analyseret ud fra kommissionens fokus.

Materialet er blevet sammenfattet i 12 fortællinger med hverdagens ledelsespraksis som omdrejningspunkt. Tyngden i den enkelte fortælling er på at fremhæve og give plads til det stedlige og personlige for at vise forskelligheder og nuancer i offentlig ledelse.

Den tværgående analyse ud fra kommissionens fokusområder viser en række fællestræk i tilgangen til at bedrive ledelse. Det giver værdifuld indsigt i offentlig ledelse på tværs af sektorer, fagområder, niveauer og geografi.

Case #1

Arbejdsmarkedsforvaltningen
i Hjørring Kommune

Rette indsats til rette borger til rette tid

Hjørring Kommune er lykkedes med at få flere ledige og sygemeldte i beskæftigelse. Det er sket gennem en ny beskæftigelsesindsats, der baserer sig på mottoet "rette indsats til rette borger til rette tid". Med fokus på borgerens muligheder og ressourcer kræver indsatsen, at ledere og medarbejdere tænker på en helt ny måde.

Hjørring Kommune stod i 2015 med udsigt til en faldende arbejdsstyrke og mangel på arbejdskraft til kommunens virksomheder. Samtidig ville kommunen gerne styrke indsatsen for at få borgere på kontanthjælp og sygedagpenge ud i arbejde eller uddannelse. Mange af de ledige og sygemeldte var på offentlig forsørgelse i al for lang tid, og de gængse løsninger fik ikke de ledige borgere ud på arbejdsmarkedet i tilstrækkelig grad. Der var brug for at tænke nyt.

Et enigt byråd besluttede derfor at omstille beskæftigelsesindsatsen og investere 125 mio. kr. over perioden 2015-2018 i en aktiv og individuel beskæftigelsesrettet indsats med udgangspunkt i den enkelte borger som individ kombineret med en hurtig tværfaglig indsats. De kalder det Hjørring-metoden.

Foto – Frederik Bredkjær, Ledelseskommissionen

De 125 mio. kr. er omsat til at ansætte flere sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter, mentorer og en bred vifte af sundhedsfagligt personale. Derudover er der investeret i udviklingen af et nyt tværfagligt screeningskoncept, IT-understøttelse og kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere.

Empowerment som drivkraft

Den nye beskæftigelsesindsats indeholder en ny forståelse af borgeren. Ved at sætte borgeren i stand til at tro på at kunne selv begynder borgeren at tage ejerskab for at ændre sin situation.

> Ledelsen kom på banen og sagde, at vi skulle stole på det og gøre det. Og det, som vi synes er kreativt, må vi faktisk gerne ifølge lovgivningen
>
> Medarbejder

Borgeren skal altså på banen som aktiv deltager i sit eget liv. Indsatsen skal tage udgangspunkt i borgerens ønsker, problemer og ressourcer, så borgeren oplever at blive hørt. Det betyder, at fagpersonalet skal tænke og handle ud fra en grundlæggende anderledes tilgang til borgeren end tidligere.

Med en ny forståelse af borgeren følger også en ny måde at løse opgaverne på. Arbejdsmarkedschef Michael Duus Nielsen var bevidst om, at en lovgivnings- og siloorienteret sagsbehandlerkultur skulle ændres til en kultur, hvor medarbejderne leverer individuelle løsninger og arbejder tværfagligt og helhedsorienteret.
Det kræver nogle helt andre kompetencer hos ledere og medarbejdere, en omstrukturering af arbejdsgange og mere tværgående samarbejde – ikke blot mellem interne afdelinger, men også på tværs af forvaltninger. Ledelsesopgaven var derfor at sikre, at der blev tænkt og handlet på en ny måde, samtidig med at der blev skabt resultater.

Kreative processer til kreative løsninger

Medarbejderne blev fra start involveret i at udvikle den nye måde at løse opgaver på for at kunne lykkes. Meldingen fra ledelsen var klar. De skulle tænke nyt og i kreative løsninger med udgangspunkt i borgeren, også når det udfordrede regler eller tidligere praksis. *"Vi fik at vide, at vi måtte gøre det, der virker. Ledelsen kom på banen og sagde, at vi skulle stole på det og gøre det. Og det, som vi synes er kreativt, må vi faktisk gerne ifølge lovgivningen,"* fortæller en medarbejder.

Medarbejdernes tilbagemelding var et behov for færre sager pr. medarbejder for at sikre ordentlig kvalitet og indsatser, der svarede til borgernes behov. På baggrund af tilbagemeldingen gennemførte området en proces, hvor ledere og medarbejdere sammen udviklede og testede nye metoder og arbejdsgange.

> Empowerment er guld. Det har ændret vores fælles fokus i forhold til at lade være med at blive eksperter på borgernes vegne, men i stedet stille åbne spørgsmål til borgerne
>
> Medarbejder

For at få de nye metoder og arbejdsgange til at virke var der behov for flere medarbejdere og mere samarbejde på tværs af fagligheder. Det krævede kom-

Om Arbejdsmarkedsforvaltningen

Arbejdsmarkedsforvaltningen står for Hjørring Kommunes samlede arbejdsmarkedsrettede indsatser. Forvaltningen har 280 medarbejdere med arbejdsmarkedschef Michael Duus Nielsen i spidsen. Arbejdsmarkedschefen refererer til Økonomi- og Arbejdsmarkedsdirektør Leif Johannes Jensen. Politisk er området underlagt Arbejdsmarkedsudvalget.

Flere i beskæftigelse, færre på forsørgelse

Den nye beskæftigelsesindsats gav allerede i 2016 et overskud, som kunne finansiere de første to års investeringer. I 2017 investeres 38 mio. kr., mens det forventede regnskab viser afledte besparelser på forsørgelsesudgifter på 69 mio. kr. og et overskud på 31 mio. kr.

360 kontanthjælpsmodtagere langt fra arbejdsmarkedet er blevet jobparate, og 250 jobklare kontanthjælpsmodtagere er kommet videre i job eller uddannelse. Derudover er mange borgere med nedsat arbejdsevne kommet i fleksjob, heraf ca. 1.000 borgere i den private sektor. Ni ud af ti fleksjob er i perioden etableret på arbejdspladser uden for den kommunale driftsorganisation.

Aalborg Universitet har i 2017 evalueret indsatsen. Evalueringen viser, at et positivt borgersagsbehandlersamarbejde er med til, at flere udsatte borgere kommer i job og uddannelse, og at den tværfaglige metode giver helhed i afdækningen af borgerens problemer. Byrådet har forlænget perioden til 2021 og indarbejdet det budgetterede overskud i flerårsbudgettet.

Foto – Arbejdsmarkedsforvaltningen, Hjørring Kommune

petenceudvikling af medarbejderne, en handlekraftig ledelse og at sætte det rigtige hold.

> Det er nødvendigt, at vi som ledere kontinuerligt går foran og sikrer, at redskaberne anvendes af medarbejderne
>
> Leder

Flere medarbejdere med forskellige fagligheder

Først og fremmest ansatte forvaltningen cirka 40 nye medarbejdere, blandt andet socialrådgivere, fysioterapeuter, sygeplejersker og psykologer. De forskellige fagligheder skal tidligt i udredningen af borgeren udarbejde en tværfaglig analyse, hvor sagsbehandleren sammen med en psykolog, en fysioterapeut og en sygeplejerske laver en indsatsplan i samarbejde med borgeren.

De enkelte sagsbehandlere har omkring 30 sager hver, hvilket er markant færre end tidligere. Det giver tid til bedre vejledning og rådgivning af den enkelte borger. *"Da jeg startede, sad jeg med dobbelt så mange sager som nu. Jeg keder mig ikke, men har nu mulighed for at være tættere på borgeren. Nu har vi ikke længere faste tilbud, nu kigger jeg på borgeren og finder vejen,"* fortæller en medarbejder.

Styrket samarbejde med kompetenceudvikling

Medarbejderne blev uddannet og trænet i empowerment, koordinering, samarbejde og samtaler med borgerne. Uddannelsen skete i et skræddersyet forløb med en kombination af seminarer, supervision, tværfaglig sparring og læringsdage. For at holde fast bliver nye medarbejdere også introduceret til Hjørring-metoden, fortæller en medarbejder: *"Vores ledelse gør meget ud af, at nye medarbejdere får en introduktion for at lære dem at være medarbejder her."*

En handlekraftig ledelse med ledelsesrum

At få flere fagligheder til at spille sammen om nye metoder og en ny forståelse af borgeren øger kompleksiteten. Kompetenceudvikling skal derfor gå hånd i hånd med ledelsens opmærksomhed og handling for at forankre den nye praksis. *"Det er nødvendigt, at vi som ledere kontinuerligt går foran og sikrer, at redskaberne anvendes af medarbejderne,"* uddyber en leder.

> Det er stadig svært at omsætte lovgivningen til individuelle løsninger. Og aflære de rutiner, vaner og mønstre, som kommer af mange år i systemet. Regeltyranniet giver jo også tryghed for dem, der har vænnet sig til det
>
> Arbejdsmarkedschef Michael Duus Nielsen

Lederne er enige om, at beskæftigelsesindsatsen ikke var blevet en succes uden det ledelsesrum, de har fået: *"Vi har et stort ledelsesrum. Før spurgte jeg, hvad jeg kunne få lov til, og jeg fik lov til alt. Så nu spørger jeg ikke engang længere – jeg gør bare, fordi jeg har ledelsesrummet til det."*

Faglig mening løfter opgaven

Efter de seneste års arbejde har medarbejderne taget tilgangen til sig. *"Empowerment er guld. Det har ændret vores fælles fokus i forhold til at lade være med at blive*

eksperter på borgernes vegne, men i stedet være nysgerrige og stille åbne spørgsmål til borgerne," fortæller en medarbejder og forklarer, at hun nu er i stand til at arbejde med udgangspunkt i den enkelte borger.

At sætte det stærkeste hold

Hjørring-metoden kræver, at både ledere og medarbejdere har vilje og kompetencer til at gå ind i en tværfaglig, borgerfokuseret sagsbehandlerkultur og finde tværfaglige løsninger i samarbejde med kolleger. Det er en vanskelig omstilling. Medarbejderne er gået fra at lave proces og overholde regler til at tage udgangspunkt i borgerens drømme og ønsker. Derfor er ledelsen opmærksom på, at processen skal følges tæt. Michael Duus Nielsen siger: *"Det er stadig svært at omsætte lovgivningen til individuelle løsninger. Og aflære de rutiner, vaner og mønstre, som kommer af mange år i systemet. Regeltyranniet giver jo også tryghed for dem, der har vænnet sig til det."*

> "Vi har givet input til ledelsen, men ledelsen og medarbejderne har fået frie hænder til at gennemføre omstillingen
>
> Udvalgsformand

Ikke alle har købt ind på den nye tilgang – og nogen kunne ikke. Michael Duus Nielsen forklarer: *"Vi er gået fra at have én myndighedskultur til en anden; det er den omstilling, vi er i. Det er svært for mange, både medarbejdere og ledere. Vi har måttet forholde os kritisk og kontant i forhold til medarbejdere og ledere, og hvis du ikke vil det 100 %, lykkes du aldrig, og så skal du ikke være her."* Derfor har forvaltningen i processen sagt farvel til godt halvdelen af lederstaben og ca. 20 % af medarbejderne.

Den politiske opbakning gør alt

Byrådet opstillede mål og værdier for den nye beskæftigelsesindsats, men gav Arbejdsmarkedsforvaltningen frie tøjler til at organisere og tilrettelægge indsatserne. Formanden for Arbejdsmarkedsudvalget Ivan Leth (A) siger: *" Vi har været enige om at styre på mål og værdier frem for proces- og detailregulering. Vi har ikke blandet os i ledelsens arbejde med organisering og arbejdstilrettelæggelse. Vi har fulgt projektet tæt undervejs – især med fokus på, om værdierne blev afspejlet i borgernes og medarbejdernes oplevelser. Vi har givet input til ledelsen, men ledelsen og medarbejderne har fået frie hænder til at gennemføre omstillingen."*

Den politiske rammesætning og efterfølgende opbakning er afgørende for at lykkes med omstillingen, fortæller Økonomi- og Arbejdsmarkedsdirektør Leif Johannes Jensen: *"Vi har ubeskåret fået de penge og den implementeringstid, som vi har bedt om. Vi har fra politisk hold fået udmeldt klare mål og værdier, men også frihed i opgaveløsningen og opbakning til at skabe det stærkeste hold. Det er afgørende for både ledere og medarbejdere, at politikerne bakker op hele vejen – i fagudvalget og i byrådssalen, i pressen og ude på gaden – og det har de gjort. Ellers ville en sådan fuldstændig omstilling ikke kunne lykkes."*

Foto – Trine Vallebo, Ledelseskommissionen

Tre borgere i nye liv

Borger A, kontanthjælpsmodtager siden 1993, er kommet i uddannelse: "Jeg er aldrig før blevet lyttet til. Når man bliver lyttet til og kommer ud til noget, man har lyst til, så giver man den bare lidt mere."

Borger B, kontanthjælpsmodtager siden 1999, har efter en virksomhedsrevalidering på ni måneder fået ordinært arbejde. B er 'meget glad.'

Borger C har tidligere været i flere længerevarende virksomhedspraktikker uden resultat. C deltog i et individuelt ressourceforløb med tilknyttet mentor, hvor der var god kontakt. C er nu i fleksjob to timer dagligt: "De tog det, jeg sagde, til sig, og efter jeg havde sagt det, begyndte det hele bare at glide."

Case #02

Forsvarets Hovedværksted
Produktionsområde Aalborg

Udvikling frem for afvikling

F-16-værkstedet gik fra afvikling til udvikling, da der kom nye ordrer til. Et kompetenceprojekt bidrog til udviklingen, og værkstedets opgaveløsning fik et kvalitetsløft via inddragelse af medarbejderne, tillidsbaseret ledelse og kompetenceudvikling. Samtidig lykkedes det værkstedet både at fastholde og rekruttere medarbejdere og holde gang i produktiviteten.

Set fra luften dækker Forsvarets Hovedværksted i Aalborg (PO-AAL) et kæmpe landområde med flere haller og hangarer, som alle bliver brugt til eftersyn og vedligeholdelse af forsvarets fly. Det er nødvendigt med meget plads, når opgaven er at holde forsvarets kampfly og redningshelikoptere klar til at gå på vingerne i vigtige missioner eller redningsaktioner. De bliver skilt ad og fordelt ud på mindre værksteder for igen at blive samlet og malet. Der stilles store krav til kvalitet, sikkerhed og dokumentation. Alt i et flys liv skal kunne spores – hver en bolt og skrue skal der redegøres for.

Find de kritiske veje og forbedringer

Sikkerhed og kvalitet er nøgleord i alle eftersyn og vedligehold.

Foto – Forsvarets Hovedværksted, Produktionsområde Aalborg

Da Jan Quist Jakobsen tiltrådte som chef i 2014, satte han fokus på procesforbedringer og produktivitet i arbejdet med at vedligeholde fly, helikoptere og øvrige forretninger. Helt konkret valgte Jan Quist Jakobsen at indføre LEAN som styringsværktøj for at finde de kritiske veje og skabe forbedringer i produktionen.

> Vi arbejder hele tiden på at optimere vores timeforbrug, for at vores fly og helikoptere kan komme ud og redde menneskeliv
>
> Områdechef Jan Quist Jakobsen

Det tager flere måneder at foretage et kritisk gennemsyn af en F-16. Der ligger et mylder af arbejdstegninger og kontroltjek bag de mange processer, der tilsammen udgør et eftersyn af en redningshelikopter eller en F-16. Værkstederne arbejder hele tiden med forbedringer af processerne for at forkorte gennemløbstiderne, så fly og helikoptere kan komme ud af værkstedet og hurtigt i luften igen. Alle ændringer og vedligehold i et fartøjs levetid skal kunne genfindes, hvis noget går galt, eller der senere skal foretages vedligeholdelse.

> Det bliver gjort klart for medarbejderne fra første dag, at hvis de laver en fejl uden at fortælle det, er det ud af klappen, fordi det kan betyde menneskeliv. Det er essentielt, at vi hele tiden erkender og lærer af vores fejl, så vi kan undgå dem i fremtiden
>
> Områdechef Jan Quist Jakobsen

Samtidig er hver proces systematiseret, så ledere og medarbejdere i detaljer kan få viden om, hvordan deres værksteder i detaljer præsterer – og kan dokumentere det. *"Vi producerer for, at andre kan løse opgaverne. Hvis vi ikke producerer nok eftersyn, kan piloten ikke løse sin opgave. Vi arbejder hele tiden på at optimere vores timeforbrug, for at vores fly og helikoptere kan komme ud og redde menneskeliv,"* forklarer Jan Quist Jakobsen.

Kvalitet i opgaveløsningen gennem teknisk specialisering

Værkstedernes arbejdsopgaver kræver en høj grad af teknisk specialisering, så samtlige nye medarbejdere gennemgår en toårig oplæring for at komme op på det påkrævede faglige niveau. Det koster mellem 600.000 kr. og 800.000 kr. pr. medarbejder. En nyansat smed skal lære at bruge helt nye værktøjer og arbejde med komplekse arbejdstegninger på engelsk, følge detaljerede procedurer og nitte plader sammen. En medarbejder fortæller: *"Inden for flyproduktion skal kvaliteten være i orden. Der er helt klare linjer."*

Under oplæringen lærer alle, at de skal tage ansvar for opgavernes kvalitet og fremdrift, så ledelsen kan have tillid til, at alle sikkerhedsforanstaltninger bliver fulgt. Det er de erfarne medarbejdere, der sidemandsoplærer og kontrollerer nye kollegers arbejde. Rammerne er tydelige, fortæller Jan Quist Jakobsen: *"Det bliver gjort klart for medarbejderne fra første dag, at hvis de laver en fejl uden at fortælle det, er det ud af klappen, fordi det kan betyde menneskeliv. Det er essentielt, at vi hele tiden erkender og lærer af vores fejl, så vi kan undgå dem i fremtiden."*

Om Forsvarets Hovedværksted Produktionsområde Aalborg (PO-AAL)

PO-AAL er en del af Forsvarets Hovedværksteder. De to andre produktionsområder dækker fortrinsvis det landmilitære og det maritime område. Forsvarets Hovedværksteder er underlagt Værnsfælles Forsvarskommando.

PO-AAL er opdelt i syv specialværksteder, hvis primære opgave er at vedligeholde og modificere Forsvarets F-16-kampfly, T-17-træningsfly, EH-101- og Seahawk-helikoptere samt tilhørende mekaniske og elektroniske systemer.

PO-AAL råder over ca. 350 medarbejdere, hvoraf hovedparten kommer fra faggrupperne flymekanikere, elektrikere, elektronikmekanikere, klejnsmede, industriteknikere og specialarbejdere.

Orlogskaptajn Jan Quist Jakobsen er PO-AAL's øverste leder. Overværkmester Frank Kjærup er leder af F-16-værkstedet, som har 81 medarbejdere.

Samarbejde med faglige organisationer

Da PO-AAL skulle besætte et større antal stillinger, gik Jan Quist Jakobsen og Frank Kjærup – ved siden af de traditionelle opslag – en ny vej sammen med den lokale fagforening i Aalborg. Alle interesserede medlemmer blev inviteret til informationsmøde hos fagforeningen. Forventningen var, at 25 interesserede ville dukke op. Der kom over 90. Allerede dagen efter modtog værkstedet mere end 66 ansøgninger.

Foto – Mette Knudsen, Ledelseskommissionen

Rekruttering og fastholdelse af de rette medarbejdere

For at sikre kvalitet i opgaveløsningen er det nødvendigt for PO-AAL at kunne holde fast på medarbejderne, også ud fra et ressourceperspektiv. Hovedværkstedet kan imidlertid ikke konkurrere med lønniveauet på det civile arbejdsmarked: *"Vi er på et marked, der skriger på medarbejdere. Så vi er nødt til at gøre noget for at holde på dem. Og vi kan ikke holde på dem med lønnen,"* siger Jan Quist Jakobsen. Han betegner derfor rekruttering af de rette medarbejdere og fastholdelse som værkstedets største ledelsesmæssige udfordring. Han arbejder målrettet med at fastholde sine ledere og medarbejdere ved at give dem opgaver, der udvikler dem – og forhåbentlig fastholder dem – og ved at give medarbejderne frihed under ansvar.

> "At nedbygge noget er ikke en uspændende ledelsesopgave. Det handler om at få det bedste ud af det for organisationen i processen
>
> Overværkmester Frank Kjærup

F-16-værkstedet - fra afvikling til udvikling

Siden Jan Quist Jakobsen kom til som områdechef for PO-AAL, har værkstedet oplevet fremgang og ordretilgang og en markant stigning i medarbejdere. Det skyldes ikke mindst F-16-værkstedet. Som følge af et politisk forlig om indkøb af nye kampfly blev der i 2012 sat gang i en gradvis afvikling af F-16-værkstedet. De mere end 30 år gamle kampfly var ved at være skrotklare, og ordrerne om eftersyn af flyene ebbede ud.

Frank Kjærup blev sat ind for at lede nedbygningen. Han skar gradvist ned på værkstedet, og mange af medarbejderne blev rykket over i helikopterværkstedet via omskoling. Den ledelsesmæssige opgave bestod i at fastholde medarbejderne, holde moral og motivation oppe og fortsat holde driften kørende: *"At nedbygge noget er ikke en uspændende ledelsesopgave. Det handler om at få det bedste ud af det for organisationen i processen,"* fortæller Frank Kjærup, overværkmester på F-16-værkstedet.

> "Vi er på et marked, der skriger på medarbejdere. Så vi er nødt til at gøre noget for at holde på dem. Og vi kan ikke holde på dem med lønnen
>
> Områdechef Jan Quist Jakobsen

I 2015 vendte situationen imidlertid helt rundt som følge af en politisk beslutning om at udskyde indkøbet af de nye kampfly. Det betød, at F-16-flyene skulle gøres i stand til at holde sig på vingerne længere end planlagt – helt frem til forventeligt 2024. F-16-værkstedet iværksatte derfor et levetidsforlængelsesprogram for F-16-flyene, kaldet SLSP (Service Life Sustainment Program).

Den konkrete udfordring på F-16-værkstedet

Med en medarbejderstab nede på 46 henholdsvis ældre medarbejdere på vej mod pension og meget unge og uerfarne medarbejdere stod ledelsen pludselig med en konkret udfordring. De gamle fly var slidte, og der begyndte at opstå revner og korrosion, som kan være fatalt. Ud over relevante eftersyn og udskiftninger skulle det nye levetidsforlængelsesprogram også omfatte reparation og forstærkning af flystel og vinger.

Nøglefunktionerne på værkstedet var der. Men produktionsapparatet skulle optimeres og processer og gennemløbstid forbedres. Det var nødvendigt at opkvalificere de eksisterende medarbejdere og samtidig ansætte og oplære nye. For Frank Kjærup lå her en ny ledelsesopgave: *"Jeg havde et hold, som var blevet valgt fra, som pludselig skulle spille i superligaen."*

For at få medarbejderne ordentligt ombord i det nye levetidsforlængelsesprogram satte Frank Kjærup et kompetenceprojekt i gang under titlen "Fælles løft for F-16 – omstilling til flere fly og bedre trivsel". Formålet var blandt andet at tage hånd om medarbejderne, så de kunne få sjælen med og var motiverede og klar til den nye opgave.

Ordretilgang og opbygning af nye programmer

PO-AAL har de seneste år oplevet en tilgang i ordrer og produkter, blandt andet modifikationsprogrammet SLSP for F16-fly og T17-fly samt opbygning af Seahawk-program m.m. Værkstedet er konkurrencedygtigt på pris og kvalitet i forhold til civilleverandører – både nationalt og internationalt – og flere vedligeholdelsesprogrammer er på vej.

Det tværgående samarbejde er forbedret. Det sikrer løbende læring og procesoptimering, hvilket har etableret ressourceeffektive arbejdsgange, kortere gennemløbstider og høj kvalitet.

Frank Kjærup var særligt opmærksom på behovet for at få afdækket medarbejdernes frustrationer, mistro og usikkerheder, men også at få medarbejdernes input til den nye situation. Ikke mindst handlede det om at få foldet ud, hvad medarbejderne havde brug for fremadrettet for at kunne leve op til de nye krav til vedligeholdelse og samtidig stå for oplæring og indslusning af en masse nye kolleger på kort tid.

> "Jeg havde et hold, som var blevet valgt fra, som pludselig skulle spille i superligaen
>
> Overværkmester Frank Kjærup

Kompetenceprojektet bestod blandt andet af en række workshops for at sætte retning, møde 'kunden' i form af en pilot samt modtage og samarbejde med nye kolleger. Til at hjælpe med at afdække situationen involverede Frank Kjærup eksterne konsulenter, der gennemførte fokusgruppeinterviews med medarbejderne. Frank Kjærup fortæller: *"Vi er nået længere, end vi ellers ville have, fordi de havde et fortroligt rum til at afdække virkeligheden. Det kunne vi ellers ikke have nået."*

Task Force som fast dialogrum

For at fastholde et rum til dialog valgte Frank Kjærup at nedsætte en Task Force. Det er en tværorganisatorisk gruppe med repræsentanter fra alle faggrupper i F-16-værkstedet, inklusive værkførere, lærlinge og tillidsrepræsentanter. Det handlede om at invitere medarbejderne ind i processen, finde ud af, hvad de ikke forstod, og høre deres gode input og ønsker til, hvordan de i fællesskab kunne skabe et værksted med både høj produktivitet og trivsel.

Foto – Mette Knudsen, Ledelseskommissionen

> "Vi er nået længere, end vi ellers ville have, fordi de havde et fortroligt rum til at afdække virkeligheden
>
> Overværkmester Frank Kjærup

Task Force blev derved faggruppernes talerør og medindflydelsesorgan for værkstedets arbejde med det nye levetidsforlængelsesprogram for F-16 – både i forhold til den konkrete opgaveløsning og til trivsel. Frank Kjærup har oplevet Task Force som et tillidsfuldt rum, hvor han har kunnet dele sine ledelsesmæssige overvejelser og få et mere ufiltreret beslutningsgrundlag. Den gav mulighed for at få en fælles forståelse af opgaven og få kundeperspektivet ind – og ganske enkelt at skabe et bedre flow med bedre gennemløbstider.

Case #03

Nordjyllands Politi

En reaktionspatrulje bliver til

Klar kommunikation, involvering af medarbejderne og fokus på faglighed var nøgleord i en politikommissærs ledelse, da han blev sat i spidsen for at opbygge en reaktionspatrulje i Nordjyllands Politi. En vej til accept hos det almindelige beredskab var at lade den nye patrulje uddanne kollegerne i deres nye færdigheder.

Som en del af den nationale strategi for udvikling af politiets beredskab besluttede Rigspolitiet i 2015 at indføre reaktionspatruljer i alle landets politikredse. I Nordjyllands Politi blev politikommissær Kenneth Ginnerup udpeget til at rekruttere, uddanne og opbygge politikredsens nye reaktionspatrulje. Kenneth Ginnerup blev valgt til opgaven, da han dels havde deltaget i den nationale udvikling af konceptet, dels var operativ stærk som følge af hans tidligere erfaring som faglig ansvarlig for politikredsens indtrængningsgruppe.

Ledelsen var forberedt på, at den nye reaktionspatrulje ville afstedkomme en vis modvilje fra det øvrige beredskab. Politiet er kendetegnet ved at have en homogen kultur med en stærk sammenhængskraft, korpsånd, dedikation og fællesskab. Dette er alle faktorer, som er væsentlige i løsningen af politiets opgaver.

Foto – Nordjyllands Politi

Men en sammentømret kultur reagerer også, når fællesskabet bliver udfordret. Og sådan kan det opleves, når udvalgte betjente får en særlig specialistuddannelse.

Allerede tidligt i forløbet var der en generel skepsis og bekymring i det øvrige beredskab for en mulig forskelsbehandling i form af et A- og et B-hold. Bekymringen var, at reaktionspatruljen i kraft af deres nye uddannelse ville blive vagtchefens førstevalg, når der skulle sendes patruljer ud på udfordrende opgaver – altså også til de opgaver, hvor der ikke var behov for deres særlige kompetencer og udstyr.

Særligt reaktionspatruljens øgede træningsmængde på 18 årlige træningsdage mod to dage i det almindelige beredskab udløste nogen murren i krogene hos det øvrige beredskab, som også ønskede ekstra træning for at blive dygtigere.

> "De skulle være dygtige, men de måtte ikke skille sig ud, så der opstod misundelse eller subkulturer

Politikommissær Kenneth Ginnerup

Den afgørende ledelsesmæssige udfordring for Kenneth Ginnerup var derfor både at få den nye patrulje op at køre og samtidig få resten af beredskabet til at anerkende og acceptere, at kollegerne i reaktionspatruljen fik særlige beføjelser og uddannelse.

Fokus på faglighed og værdier

Opgaven med at bygge reaktionspatruljen op indebar rekruttering, udvælgelse, test og træning af mandskabet i den nye patrulje. Undervejs gjorde Kenneth Ginnerup det klart for patruljen, at der var en risiko for, at deres øvrige kolleger ville se skævt til dem, dels fordi det var en ny enhed med særlige opgaver og beføjelser, dels fordi de fik så meget træning. Han gjorde det klart, at den rette håndtering var ydmyghed, kompetent opgaveløsning og klare værdier: *"Lad være med at fortælle alt det, du kan, bare vis det, så skal du nok få anerkendelse. Gå stille med dørene og løs opgaven 100 %."*

> Implementeringen heroppe var meget kommunikation, fordi politifolk er så skeptiske

Politikommissær Kenneth Ginnerup

Særligt værdierne brugte Kenneth Ginnerup meget tid på at forklare: *"Værdisnak står ikke beskrevet i indførelsen af reaktionspatruljen, men det er vigtigt."* Det skal være acceptabelt at ville være dygtig og at gøre sig umage for at blive bedre til sit håndværk.

Samtidig var han optaget af, at reaktionspatruljen ikke måtte danne sin egen subkultur, da det ville kunne medføre splittelse i det samlede beredskab: *"De skulle være dygtige, men de måtte ikke skille sig ud, så der opstod misundelse eller subkulturer."*

At håndtere denne problemstilling var en fin balancegang, da reaktionspatruljen selvfølgelig kom til at kunne noget, som de øvrige ikke skulle mestre*: "Så der skulle være noget i det, så de følte sig stolte og dygtige, men samtidig var det allervigtigste for mig, at de kunne gå hånd i hånd med det almindelige beredskab. En reaktionspatrulje har blot særlige beredskabsfaglige kompetencer. Det er en ganske almindelig patrulje, indtil konceptet bliver aktiveret, og de så har en anden bevæbning og indsættes som reaktionspatrulje."*

Om Nordjyllands Politi

Nordjyllands Politi er en ud af i alt 12 politikredse i Danmark. Politikredsen dækker ni kommuner med et indbyggertal på ca. 500.000. Kredsen er opdelt i en hovedstation, tre lokalstationer, et politicenter i Aalborg Lufthavn samt landpoliti på Læsø. Antallet af medarbejdere er ca. 800, heraf 650 politiuddannede, 35 jurister og 90 administrative medarbejdere.

Nordjyllands Politi ledes af en politidirektør, hvor politidelen ledes af en chefpolitiinspektør. Beredskabet indgår som del af det operative center og består af tre hold med hver sin politikommissær som leder, hvor Kenneth Ginnerup er den ene. Reaktionspatruljen går på tværs af de tre hold, og betjentene refererer ikke til samme leder, men til lederen af deres respektive hold.

Hvad er en reaktionspatrulje?

En reaktionspatrulje er en beredskabspatrulje, hvor betjentene har en særlig uddannelse i at handle effektivt i kritiske og risikofyldte situationer, hvor menneskeliv er i fare, og tid er afgørende. Patruljen rykker kun ud ved uventede og særlige hændelser. I dagligdagen indgår mandskabet i reaktionspatruljen på lige fod med det almindelige beredskab.

At blive betjent i reaktionspatruljen sker gennem en optagelsesprøve med fysiske tests, test i skydning, test i mental parathed og taktiske egenskaber samt interview. Alle betjente kan søge optagelse.

Foto – Nordjyllands Politi

Klar kommunikation og synligt lederskab

Af samme årsag havde klar og transparent kommunikation fra start høj prioritet hos Kenneth Ginnerup, blandt andet for at afmystificere og forklare den nye patruljes rolle: *"Implementeringen heroppe var meget kommunikation, fordi politifolk er så skeptiske. Det er kultur. Nordjylland har jo også en særlig kultur, det behøver ikke lyde negativt, men man skal fandeme ikke tro, man er noget. Så det var jeg meget bevidst om og sagde på et indledende møde i beredskabet: "Nu kommer der reaktionspatruljer, lad nu være med at være bange for det." De kendte jo indtrængningsgruppen, så de vidste, det var noget af det, reaktionspatruljen skulle lave."*

> Alting var ikke lyserødt
>
> Politikommissær Kenneth Ginnerup

Kenneth Ginnerup tog derfor rundt til informationsmøder i hele politikredsen og fortalte om tankerne bag konceptet, og hvad det konkret indeholdt. Det havde et selvstændigt formål for Kenneth Ginnerup at være til stede og give medarbejderne mulighed for at komme i direkte dialog med ledelsen. Samtidig var det vigtigt for ham at vise autoritet og slå fast over for medarbejderne, at nogle enheder har et legitimt behov for ekstra træning og særligt udstyr til særlige opgaver, uden at alle andre skal have det samme.

Kenneth Ginnerups kommunikationsform var med hans egne ord 'den ligefremme facon', og han var klar til at tage diskussionen med medarbejdere eller tillidsmænd, når nogle stillede spørgsmål eller var skeptiske eller bekymrede. Ved at komme rundt i politikredsen fik han desuden mulighed for at fornemme stemningen og reagere, når det var nødvendigt. *"Alting var ikke lyserødt,"* som han udtrykker det.

Ledelsens synlighed blev bemærket af medarbejderne, både i reaktionspatruljen og det øvrige beredskab. En medarbejder fra det øvrige beredskab fortæller: *"Min oplevelse med Ginnerup, da jeg havde ham som nærmeste leder, var, at han gerne tog en skæv vagt engang imellem. Bare for at komme ud og se, hvordan vi havde det."*

Løbende kompetenceudvikling via mikrotræning

Ledelsen ønskede, at reaktionspatruljen gav deres læring videre, for at det øvrige beredskab kunne få værdi af det og derved højne den samlede kvalitet i beredskabet. Politiinspektøren forklarer: *"De gode kompetencer, reaktionspatruljen havde, bød vi ud til det resterende beredskab."*

> Min oplevelse med Ginnerup var, at han gerne tog en skæv vagt engang imellem. Bare for at komme ud og se, hvordan vi havde det
>
> Medarbejder

Fra sit virke som faglig leder for den taktiske indtrængningsgruppe havde Kenneth Ginnerup konkret og praktisk erfaring med at bringe en gruppes nyerhvervede kompetencer bredere i spil ved at lade medarbejderne uddanne deres kolleger. Den tilgang overførte han til reaktionspatruljen: *"Reaktionspatruljen skal agere som instruktører. Dermed sikrer jeg mig, at de er fagligt dygtige og er inde i stoffet, ingen vil klædes af til skindet foran kollegaer. Dermed slog jeg to fluer med ét smæk.*

Det står i stillingsbeskrivelsen, når de søger i reaktionspatruljen, at de kommer til at agere som instruktører og undervise indimellem."

Reaktionspatruljebetjentene fungerer derfor som instruktører på politiets efter- og videreuddannelse (PEVU), som er de to årlige træningsdage for hele beredskabet. Det kan være i forskellige beredskabsfaglige emner som for eksempel standsning af farlig gerningsmand, håndtering af psykisk syge, mental parathed m.m.

Øget professionalisme og kompetenceudvikling af kollegaer i beredskabet

Ledelsen på alle niveauer oplever, at reaktionspatruljen har gjort en mærkbar forskel og har øget det faglig niveau i hele Nordjyllands Politi gennem brug af deres nye kompetencer i politiets efter- og videreuddannelse (PEVU) og mikrotræning i beredskabsfaglige emner med det resterende beredskab. Vicepolitiinspektøren forklarer: "Det kan man mærke ved, at der er skabt en professionel tilgang ved skarpe opgaver. Der er blevet sat struktur på det."

Reaktionspatruljen har konkret ført til udvikling af en sanitetsuddannelse (håndtering af skudsår), som først blev gennemført for samtlige våbenføre mand i Nordjyllands Politi og senere blevet et landsdækkende kursus for alle kredse.

Ønsket om mere træning fra det øvrige beredskab gav desuden Ginnerup idéen til 'mikrotræning', som er korte spontane træningssessioner på ½ til 1½ time – alt efter emne og tid til rådighed i vagten – hvor reaktionspatruljen underviser det øvrige beredskab i de færdigheder, som reaktionspatruljen er blevet specialtrænet i. I praksis sker det ved, at reaktionspatruljen og vagtchefen aftaler, at der kan gennemføres mikrotræning med det tilstedeværende beredskab. Oplevelsen er, at mikrotræningen har været med til at nedbryde barriererne mellem reaktionspatruljen og det øvrige beredskab.

> "Vi fik det til at hænge sammen ved at snakke sammen. Vi bakkede hinanden op
>
> Leder

Udover mikrotræning sker der daglig læring og vidensoverførsel i samarbejdet mellem reaktionsbetjente og det almindelige beredskab. En betjent forklarer: *"Jeg var ude til et husspektakel med en kollega fra reaktionspatruljen. Jeg havde én indgangsvinkel, han havde en anden. Så det gav mig lidt refleksioner efterfølgende om, hvordan man også kunne gribe opgaven an. Det er noget, jeg har med mig i baghovedet."*

Sparring og opbakning i ledelseskæden

I arbejdet med at opbygge og skabe accept af reaktionspatruljen har Kenneth Ginnerup aktivt søgt sparring og støtte hos sine to ligestillede lederkolleger. De talte meget sammen for at være og fremstå som en fælles ledelsesgruppe på tværs af beredskabet. Som en lederkollega fortæller: *"Vi fik det til at hænge sammen ved at snakke sammen. Vi bakkede hinanden op."*

Foto – Mette Knudsen, Ledelseskommissionen

> "Det, at jeg har haft opbakning i mit bagland, har været altafgørende
>
> Politikommissær Kenneth Ginnerup

På samme måde har Kenneth Ginnerup også været bevidst om at hente opbakning fra sin nærmeste leder og ledelsen på niveauet over, både som rygstød og sparringspartnere for at afsikre sit ledelsesrum og gøre løbende status. Om dette konkluderer han: *"Det har betydet alt. At have mandatet til at føre det igennem har betydet alt. Og sparringen med chefen har også været godt. Hvis ikke jeg havde haft opbakningen, så havde det været en svær nød at knække. Det, at jeg har haft opbakning i mit bagland, har været altafgørende."*

Case #04

It-virksomheden netIP

Målstyret ledelse har veget pladsen for det hele menneske

Socialt intelligente ledere og trygge medarbejdere, der slukker for computeren og går hjem klokken 16. Det er ikke en ledelsestilgang, man møder hver dag i en virksomhed, der lever af at sælge IT-produkter. Ikke desto mindre har netIP erstattet den individuelle målstyrede ledelse med troen på, at medarbejderne skal i spil som hele mennesker. Og det betaler sig.

Carsten Hedemann kom til netIP som administrerende direktør i 2013. Det blev startskuddet til en ny ledelsesmæssig æra for virksomheden. Carsten Hedemann blev ansat med den opgave at føre virksomheden fra at være en mindre familievirksomhed præget af høj medarbejdertrivsel, men med et manglende fokus på ledelse, til at være en professionel drevet virksomhed gearet til vækst.

En ny ledelsesfilosofi

Ved ansættelsen gjorde Carsten Hedemann det klart, at han ville bruge den ledelseserfaring, han havde opnået gennem mange år i Oticon og Vestas, til at praktisere en mere proces- og menneskeorienteret ledelsesfilosofi.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

Tilgangen tager afsæt i psykologien og har 'det hele menneske' i centrum.

Hos netIP stræber ledelsen derfor efter at give plads til at være det samme menneske på arbejde som hjemme, og det kræver tryghed og trivsel på alle niveauer i organisationen: *"Lederskab handler for mig om personligt nærvær. Hvis ikke du kan lytte og have social intelligens, så skal du ikke være leder. Det, vores ledere arbejder meget med, er at have medarbejdere, der er trygge og til stede. Alle andre punkter kommer derefter,"* fortæller Carsten Hedemann.

> Vi siger det samme, og medarbejderne er ikke i tvivl om, hvad vi mener
>
> Adm. direktør Carsten Hedemann

Tilgangen til ledelse giver virksomheden et andet dna end konkurrenternes og et mere langsigtet perspektiv på, hvad god kundeservice er. Det har givet netIP succes både på bundlinjen, og når der skal rekrutteres nye medarbejdere.

Livet i ledergruppen

For Carsten Hedemann starter arbejdet med at skabe det rigtige klima for trivsel og vækst i ledergruppen: *"Hvis jeg har trygge ledere, bliver de fænomenalt gode ledere. Så bliver medarbejderne også trygge ved lederen. Når den tryghed opstår, kan vi næsten alt. Lederne oplever, at en masse værdi frigives, fordi de ikke skal tænke intern positionering."*

Denne procesorienterede ledelsesfilosofi betyder, at både direktørgruppe og mellemledergruppe tager sig den nødvendige tid til at drøfte, hvordan de bedriver ledelse, og hvilken vej netIP skal bevæge sig. Processen hen til beslutningen er vigtig, for alle ledere skal være enige, før de melder en beslutning ud i virksomheden. Der forekommer oftest ledermøder uden dagsorden, hvor Carsten Hedemann beder lederne om at sætte ord på det, der fylder allermest for dem.

Til gengæld har netIP en ledergruppe, der står sammen om beslutningerne, når de møder medarbejderne: *"Vi siger det samme, og medarbejderne er ikke i tvivl om, hvad vi mener."* Den involverende ledelsesstil og klarhed om rammerne gør det muligt at arbejde med et mere personligt lederskab og mere tryghed og frihed i opgaveløsningen for medarbejderne.

Mellemledere og direktører giver samtidig udtryk for, at tilgangen på ingen måde er en blødsøden ledelsesstil. Det kræver meget af den enkelte at arbejde med procesorienteret ledelse. En direktør forklarer: *"Succeserne bliver kraftigere, og fiaskoerne gør mere ondt, fordi vi investerer os selv. Man har ikke bare lige en facade, man kan tage på. Det betyder også, at så gør man mange ting for at undgå, at man kommer i en situation, hvor man laver noget, der ikke er godt."*

> Lederskab handler for mig om personligt nærvær. Hvis ikke du kan lytte og have social intelligens, så skal du ikke være leder
>
> Adm. direktør Carsten Hedemann

Medarbejderne er det vigtigste råstof

Grundfilosofien i netIP er, at medarbejderne går på arbejde, fordi de er topmotiverede, og at de fortjener ledernes fulde opmærksomhed, opbakning og gode rammer i hverdagen.

Om netIP

netIP leverer komplette IT-løsninger til virksomheder såsom outsourcing, infrastruktur, servicedesk mv. Virksomheden blev grundlagt i 1996 af Jens Mølgaard under navnet Mølgaard NetCom A/S. I 2013 tiltrådte den nuværende administrerende direktør Carsten Hedemann som afløser for Martin Kjølhede, der ejer aktiemajoriteten og nu er bestyrelsesformand.

Under Carsten Hedemann har virksomheden tre ledelsesniveauer: et direktørniveau med tre ledere, et mellemlederniveau med syv mellemledere og et funktionslederniveau med otte ledere.

netIP beskæftiger i dag ca. 100 medarbejdere og har afdelinger i Thisted, Skive, Aalborg, Holstebro og Herning – og senest også i Aarhus.

netIP har blandt andet modtaget Børsens Gazellepris, og virksomheden runder en omsætning på 100 mio. kr. i 2017.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

netIP leverer ikke løsninger, som konkurrenterne ikke kan levere. Det er gennem medarbejdernes tilgang til opgaverne, netIP differentierer sig fra andre leverandører. Derfor er medarbejderne virksomhedens vigtigste råstof. Carsten Hedemann forklarer: *"Hvis vi vil have max ud af medarbejderne, må vi anerkende, at de er mennesker, ikke maskiner."*

> Succeserne bliver kraftigere, og fiaskoerne gør mere ondt, fordi vi investerer os selv
>
> Direktør

For at passe på medarbejderne, også på længere sigt, har netIP ikke flekstid, og virksomheden har desuden gjort op med en udbredt kultur i IT-branchen om, at medarbejderen altid er online og på arbejde. I stedet gør lederne en dyd ud af at understrege for medarbejderne, at alle forventes at gå hjem kl. 16 – og holde fri. Det kræver konsekvente ledere, der selv går foran. En leder fortæller: *"Jeg gør meget ud af at forklare, hvordan mit liv hænger sammen. At jeg er til rådighed fra 6-17, men derfra er jeg sammen med min familie. Når man har fri, har man fri, og hvis man arbejder i weekenden, er man ikke klar om mandagen."*

Accept af det uperfekte skaber tryghed

Lederne i netIP er meget afklarede i forhold til ledelse af personalet. En direktør forklarer: *"At bedrive ledelse er i min verden at være tæt på og åben i forhold til medarbejderne og få det bedste ud af dem i forhold til den situation, de er i individuelt. Det er ikke et spørgsmål om at skære alle over én kam."*

> Hvis vi vil have max ud af medarbejderne, må vi anerkende, at de er mennesker, ikke maskiner
>
> Adm. direktør Carsten Hedemann

Derfor gør lederne meget ud af at kende hver enkelt medarbejder og dennes situation, både personligt og arbejdsmæssigt. Det er en ledelsespligt at spørge ind til medarbejdernes udfordringer, tanker og eventuelle forbehold, så det bliver muligt for dem at have hjertet være åbne over for medarbejdernes input. En medarbejder fortæller: *"Det giver en kæmpe tryghed i hverdagen ikke at skulle spekulere over sin position. Lederen har ikke altid svaret, du kan have et lige så godt bud."*

Carsten Hedemanns ambition er at have trygge ledere, der tager hånd om problemer og tør gå tæt på medarbejderne, også dem, der ikke præsterer godt nok. Det vigtige er at have lyst til arbejde med sig selv og sin udvikling, og til det får man kollegernes og ledernes fulde opbakning. Der er ingen, som behøver at fremstå som perfekte – faktisk er det hos netIP perfekt at være uperfekt, for det giver motivation til at blive ved med at udvikle sig. Lederne skal ikke fremstå som overmennesker.

Afskaffelse af traditionelle styringsredskaber giver bedre resultater for kunden

Virksomheden forklarer sine gode forretningsmæssige resultater med, at de er gået bort fra den gængse praksis i branchen om individuelle salgsmål til salgsmedarbejderne og filialer. Det sker ud fra den erfaring, at

salgsmålene forvrider medarbejdernes fokus og leder dem mod aktiviteter, der gavner den enkelte medarbejder, frem for at se på, hvad der virkelig ville gavne kunden.

> "Du skal udvikle dig selv, for at du kan udvikle andre
>
> Adm. direktør Carsten Hedemann

Ledelsen følger stadig helt overordnet med i, hvordan den enkelte afdeling klarer sig, men det bruges ikke som et styringsredskab. Nogle afdelinger kan i perioder præstere godt og i andre perioder mindre godt. Det er det samlede resultat, der tæller. Ifølge medarbejderne betyder det, at der i højere grad er fokus på kvalitet frem for kvantitet. Det kan kunderne mærke, og det giver tillid.

Når sælgerne ikke er provisionslønnede, og dermed tænker 'vi' frem for 'mig', kan de for eksempel videreformidle kundens ordre til en kollega, så den bliver hurtigere behandlet, eller kunden får et andet produkt, der er mere brug for. Den åbenhed opbygger tillid og giver klare konkurrencefordele, som kan måles på bundlinjen.

Ledelsesudvikling hele året rundt

netIP har intenst fokus på ledelsesudvikling og ikke som afsluttede forløb. Det er en fortløbende proces for alle, såvel direktører som mellemledere.

Carsten Hedemanns mantra er *"Du skal udvikle dig selv, for at du kan udvikle andre."* Formålet med ledelsesudvikling i netIP er netop at udvikle det personlige lederskab. Det sker gennem et eksternt samarbejde med et konsulenthus, hvor alle ledere har samtaler med en psykoterapeut ti gange årligt. Det går tæt på den enkelte leders udfordringer og potentialer og giver sparring i forhold til dagligdagens problemstillinger.

> "Kan du ikke være dig selv, så kommer du ikke til at lykkes i det her
>
> Direktør

Generelt finder lederne samtalerne givende og betragter dem som en værdifuld støtte i ledelsesarbejdet. En mellemleder fortæller: *"Jeg har været der mange gange. Jeg tror, jeg som menneske har forandret mig. Jeg er mere rummelig nu og ved, hvor jeg har det svært, og hvad jeg skal arbejde med."*

Hos netIP er der er ingen krav til formel lederuddannelse hos lederne. De menneskelige egenskaber står forrest i kombination med viljen og lysten til at lede – eller potentialet til på sigt at kunne det. En direktør fortæller: *"Det er den omvendte verden. Når vi rekrutterer, ser vi mennesket før ressourcen. Der er mange ekstremt gode CV'er, som vi sorterer fra, fordi de ikke kan være i at være sig selv, når vi snakker med dem. Kan du ikke være dig selv, så kommer du ikke til at lykkes i det her."*

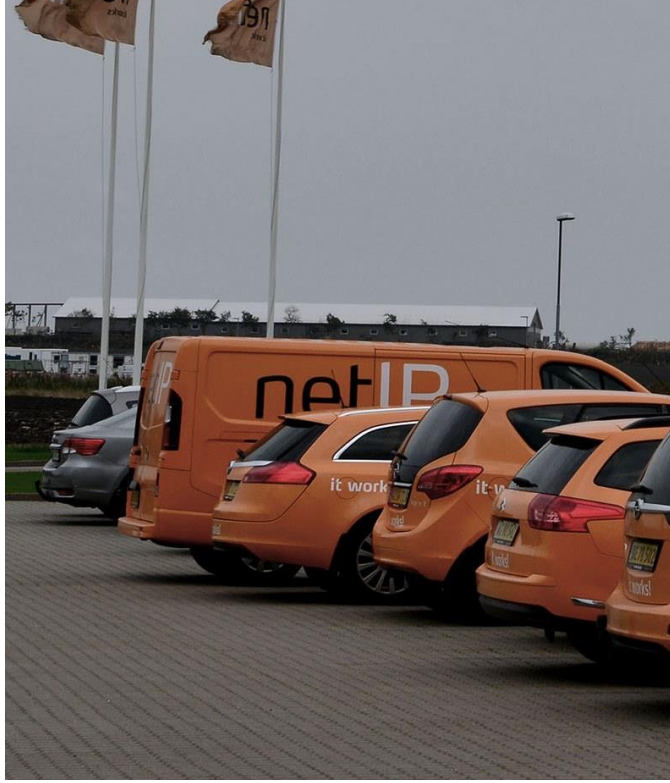


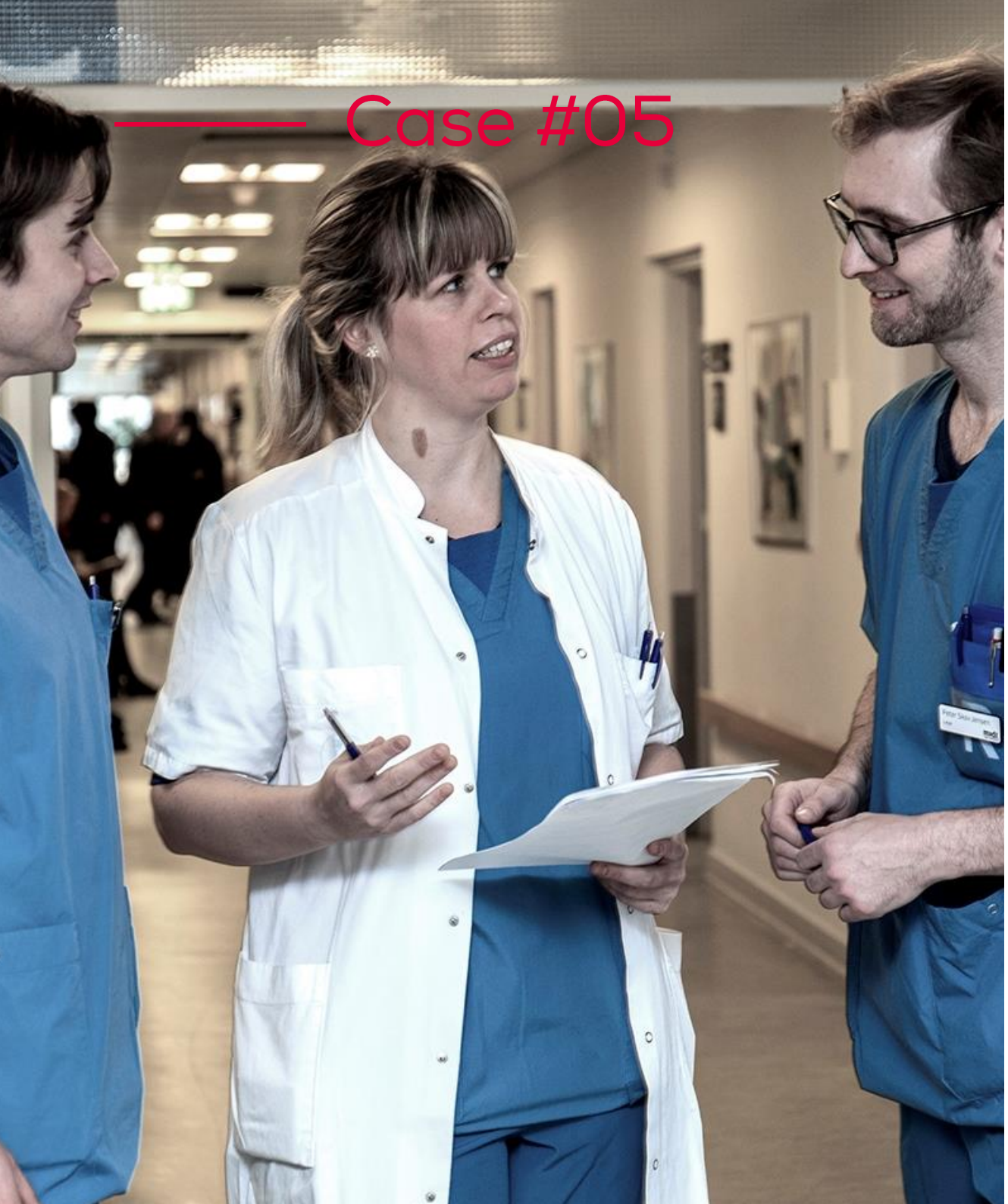
Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

En virksomhed i vækst

netIP har rundet en omsætning på 100 mio. kr. og har i perioden 2015 til 2017 øget bruttofortjenesten med 12,9 mio. kr. Virksomheden er modtager af Børsens Gazellepris tre gange (2009, 2015 og 2017).

Virksomheden har nu langt flere ansøgere til stillingerne end tidligere – fx 208 ansøgere til en stilling som HR-ansvarlig, som for få år siden ville have tiltrukket maks. 10 ansøgere. Medarbejderantallet er steget fra 60 til 100 på fire år, og der er heller ikke længere problemer med at rekruttere lærlinge.

Alle medarbejdere får del i overskuddet hvert kvartal – i gennemsnit giver det en bonus på 30.000 kr. på årsbasis. Ca. 40 % af medarbejderne er aktionærer.



Case #05

Aarhus Universitetshospital

Fremtidens hospital skal have de yngre læger på banen

Læger, der ønsker at fungere i lederstillinger, er en mangelvare. Det har Aarhus Universitetshospital sat sig for at gøre noget ved. Hospitalet arbejder derfor med at vække yngre lægers interesse for ledelse ved at give dem en træningsbane, hvor de i hverdagen kan prøve kræfter med ledelses- og forbedringsinitiativer – med hjælp fra en kaospilot.

De fleste danske hospitaler står med den ledelsesmæssige udfordring, at der kun kommer ganske få ansøgninger til stillinger med lægelig ledelse. Det er også tilfældet på Aarhus Universitetshospital (AUH). Ganske få – hvis overhovedet nogen – søger stillinger som ledende overlæge.

Læger har en stærk faglig identitet. Fagligheden giver status, indflydelse og legitimitet blandt lægekolleger, mens ledelse som fag i langt mindre grad høster kollegial anerkendelse, da indflydelsen som leder er administrativ og rettet mod drift. Desuden er det minimalt, hvad lægers uddannelsesforløb indeholder af organisation og ledelse.

Foto – Michael Harder

Yngre læger på banen

For at fremme de yngre lægers interesse for ledelse har AUH taget initiativ til et utraditionelt træningsinitiativ under overskriften "Yngre læger på banen".

Pointen med programmet er at skabe en træningsbane for ledelse og tænke ledelse og forbedringer ind som en del af det daglige arbejde. Ved at deltage i forløbet bliver de yngre læger allerede tidligt i deres karriere introduceret til organisatorisk tænkning. Det stimulerer interessen for ledelse, samtidig med at de yngre læger arbejder med innovative løsninger og faglige forbedringer i afdelingen.

> "Nutidens gode patientbehandling og hospitalsdrift forudsætter et højt fagligt niveau og forbedringskraft
>
> Centerchef Kirsten Wisborg

For AUH er det en mulighed for at gøre brug af yngre lægers værdifulde viden og idéer om drift og organisering, som de typisk opnår via hyppigt skiftende stillinger – ofte på forskellige sygehuse. Mange yngre læger har et unikt blik for forskellige måder at organisere og udføre arbejdet på.

De yngre læger har imidlertid været en overset ressource i udviklingen af AUH's organisation og opgaver, blandt andet fordi afdelingsledelserne ikke i tilstrækkelig grad har haft blik for det potentiale, der er i at inddrage de yngre læger i udvikling af organisationen og skabe forbedringer med betydning for patienterne og arbejdsmiljøet. Kirsten Wisborg, der som daværende centerchef stod i spidsen for "Yngre læger på banen", uddyber: *"Nutidens gode patientbehandling og hospitalsdrift forudsætter et højt fagligt niveau og forbedringskraft. Ledelse og forandringskapacitet skal i højere grad ses som kompetencer, der understøtter og muliggør den høje faglige specialisering og det veldrevne hospital – og dermed den gode patientbehandling."*

Forløbets rammer og forankring

For at hjælpe de yngre læger med at arbejde sig ind i organisationen og forstå, hvordan de kan få deres idéer omsat til forbedringer til gavn for patienter, får de hjælp af en kaospilot.

Initiativet startede i 2015 i én enkelt afdeling og med involvering af én kaospilotstuderende. Den kaospilotstuderende gav som del af sit studie sparring til en gruppe yngre læger i en afdeling, for at de kunne synliggøre idéer til forbedringer og få dem implementeret i praksis.

En række læger og organisationsudviklingsfolk videreførte initiativet til programmet "Yngre læger på banen" med deltagelse af seks afdelinger i 2016. Yderligere fire afdelinger kom til i 2017. Tanken er, at initiativet lige så stille skal sprede sig til resten af hospitalet, men stadig på græsrodsniveau uden for bestående strukturer og praksisnært, så hver afdeling får lov til at tilpasse initiativet til egen hverdag og virkelighed.

> "Ledelse og forandringskapacitet skal i højere grad ses som kompetencer, der understøtter og muliggør den høje faglige specialisering og det veldrevne hospital
>
> Centerchef Kirsten Wisborg

Om "Yngre læger på banen"

Projektejer Centerchef i Hoved-Hjerte-Centret på AUH, Kirsten Wisborg - pr. 1. november 2017 tiltrådte som vicedirektør på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital.

Nuværende projektejer er lægefaglige direktør på AUH, Jørgen Schjøler Kristensen. To organisationskonsulenter er tilknyttet som tovholdere for at sikre udvikling, koordinering og fremdrift.

Programmet har ikke en styregruppe, men i stedet et board bestående af interessenter. Medlemmerne har alle en opgave og et ansvar i forløbet og kan bruge boardet til at få sparring/hjælp til *deres* andel af opgaven. Medlemmerne bliver løbende skiftet ud i takt med, at nye afdelinger bliver tilknyttet. Boardmøder ejes og drives af deltagerne selv.

Fremtidsværksteder bliver brugt til at opsamle viden og udvikle forløbene. Her deltager en bredere kreds (board + relevante aktører).

Ferniseringer markerer de yngre læger og deres lederes arbejde med forbedringer, organisationsudvikling og ledelse samt læring og vil fremover blive koblet til initiativer ifm. strategisk ledertalentudvikling. Ferniseringer er et forbindelsespunkt, hvor interesserede læger, eksterne aktører og interesserede ledelser kan skabe kontakt og melde sig til at deltage. Det er med til at sprede initiativet i organisationen.

Foto – Michael Harder

Afdelingsledelsen forpligter sig til stille op med en eller flere yngre læger, som med deres egne idéer til konkrete forbedringer ønsker at indgå i et to-tre måneders sparringsforløb med en kaospilot. Afdelingsledelsen skal sikre organisatorisk sparring og frirum til den yngre læge, mens den yngre læge har ansvaret for at udvikle og gennemføre sin idé. Til gengæld får afdelingen en yngre læge, der arbejder med en idé, som kan skabe forbedring i afdelingen – og som udvikler sit ledelses- og organisationstalent.

> Vi ser, at de yngre læger kan noget, ser deres talenter, og at afdelingen kan lave forandringen og udvikle sig
>
> Afdelingsleder

Otte principper for "Yngre læger på banen"

De overordnede rammer for forløbet er fastlagt af otte vedtagne principper for "Yngre læger på banen", men selve ejerskabet og udførelsen af de konkrete initiativer ligger suverænt i afdelingerne – og ingen forløb er ens.

Principperne er:

- Ledelse læres i praksis. Det kræver god ledelse
- Læring sker i og omkring praksis
- Der er mulighed for at lære hele tiden
- Innovation sker uden for faste strukturer
- Afdelingerne ejer forløbet og designer derfor selv deres forløb
- Gode løsninger og forløb skal genopfindes og tilpasses den nye sammenhæng, de skal fungere i
- Vi skal bruge aktørernes energi og nå dem der, hvor de er
- Vi skal hele tiden udfordre vores tænkning og afprøve nye måder til at opnå det, vi vil

Kaospilotens rolle

I forløbet hjælper kaospiloten den yngre læge med at udvikle sin idé og sit organisatoriske potentiale. Kaospiloten bruger sin faglighed inden for iværksætterkompetencer, projekttænkning og viden om innovation til at stille reflekterende spørgsmål til idéen. En yngre læge forklarer: *"Man kommer ind i et gammeldags system, hvor man gør, hvad der bliver sagt, og hvor man ikke skal stille for mange spørgsmål. Potentielt kan det blive taget ilde op. Kaospiloten har stillet spørgsmål til mig, der har fået mig til at tænke."*

Et konkret spørgsmål fra kaospiloten i forbindelse med morgenkonferencen på en afdeling har været: *"Hvorfor skal de medicinstuderende sidde ude ved væggen?"* En sådan iagttagelse forekommer typisk ikke fra en person, der er forankret i organisationen og de faglige traditioner. Og morgenkonferencen blev ændret til en tværfaglig og stående konference, som de yngre læger står for at styre.

> Man kommer ind i et gammeldags system, hvor man gør, hvad der bliver sagt. Kaospiloten har stillet spørgsmål til mig, der har fået mig til at tænke
>
> En yngre læge

Ledelsesudvikling på flere niveauer

Efter ønske fra de deltagende afdelinger har hospitalet fastansat en kaospilot. Det giver desuden mulighed for direkte kontakt til og sparring med afdelingsledelsen. Afdelingsledelserne er også nødt til at ændre praksis og udvikle sig. En udviklingskonsulent fortæller: *"Når afdelingsledelsen først har sagt ja, så slipper vi det. Så sender vi kaospiloten ind, og så har han den direkte kontakt med de yngre læger, men også med afdelingsledelsen. Vi ved, at hos nogen skal man 'banke lidt ekstra på' og sige, der er også en personlig udviklingsopgave for jer som afdelingsledelse."*

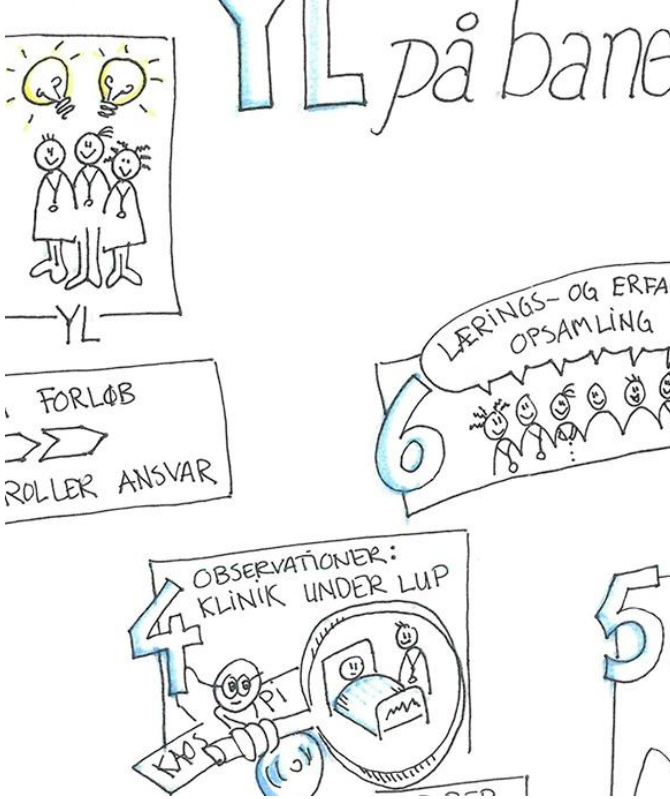
Med de idéer, som indtil nu er gennemført, er det tydeligt, at de primært handler om forbedringer af afgrænsede idéer – men idéer, der gør en forskel. Det grundlæggende mål er, at de yngre læger drister sig ud på en ukendt træningsbane og tager ansvar. Samtidig giver det mulighed for at træde tydeligere frem i det fagprofessionelle fællesskab på afdelingen – de yngre læger får en stemme.

> "Når afdelingsledelsen først har sagt ja, så slipper vi det. Så sender vi kaospiloten ind, og så har han kontakten direkte med de yngre læger og afdelingsledelsen
>
> Udviklingskonsulent

Det giver en dobbelt forstyrrelse i organisationen, hvor såvel den yngre læge som afdelingsledelsen kan videreudvikle deres ledelsesfaglighed. Resultat er med en afdelingsleders ord: *"Vi ser, at de yngre læger kan noget, ser deres talenter, og at afdelingen kan lave forandringen og udvikle sig. Og så er vi blevet tydeligere ledere med en anden form for ledelse end tidligere."*

Kan man holde liv i de yngre læger på banen

På AUH er det et bevidst valg ikke at sætte for mange forløb i gang på samme tid. Læringen og erfaringen skal sprede sig i et tempo, som organisationen kan håndtere.



De involverede afdelinger skal holdes til ilden og videreudvikle det forandringsarbejde, som "Yngre læger på banen" har sat i gang.

For de gennemførte idéer er implementeringsgraden høj med en umiddelbar gevinst i forhold til at forbedre behandlingen af patienterne. Det burde også være et salgbart argument. En investering i vækstlaget for ledelse er afgørende for, hvor godt fremtidens hospital lykkes. Det kalder på at få yngre læger på banen.

Udvalgte resultater fra 2016 og 2017

Levermedicinsk Afdeling: Optimering af stuelægefunktion og af aftenstuegang

Patologisk Afdeling: Øget uddelegering af opgaver til yngre læger

Afdelingen for plastik- og brystkirurgi: Ny organisering af aftenstuegang, ny systematik for anlæggelse af dræn og udvidelse af oplysningsskemaer

Initiativer påbegyndt i efteråret 2017

Øjenafdelingen: Visitering af planlagte henvisninger

Reumatologisk Afdeling: Kontinuitet i patientforløb

Klinisk Farmakologisk Afdeling: Undervisningstiltag for yngre læger

Case #06

Region Syddanmark

Synlig ledelse forbedrer kvaliteten for patienterne

Med fokus på værdi for patienterne og forbedringsforslag fra medarbejderne arbejder ledelse og medarbejdere systematisk med at forbedre behandlingen af patienterne og skabe mere sammenhængende patientforløb. Det sker efter en fælles forbedringsmodel hentet fra et amerikansk sygehus.

Region Syddanmarks koncernledelse besluttede i 2014 at indføre en standardiseret forbedringsmodel, der med udgangspunkt i LEAN er udviklet til at forbedre sygehusets aktiviteter med fokus på værdi for patienten.

Forbedringsforslag skal komme fra medarbejderne, da det er dem, der har viden om det daglige arbejde og kender rutinerne. Lederne skal være med til at skabe de rette forudsætninger for, at medarbejderne uhindret kan komme med løsninger, der forbedrer patientbehandlingen. For at fastholde, gennemføre og tilskynde nye forbedringer kræver det en ledelse, der er synlig, vedholdende og til stede i det daglige arbejde.

En amerikansk standardmodel i dansk kontekst

Forbedringsmodellen er hentet fra hospitalet Virginia Mason i Seattle. For at få en amerikansk model til at

Foto – Region Syddanmark

virke i en syddansk sygehuskontekst med en høj grad af decentralisering bliver beslutningerne om modellen truffet i fællesskab. Men det er op til den enkelte driftsenhed at finde ud af, hvilke områder og værdistrømme det lokalt giver mening og værdi at belyse og forandre.

I regionen bliver strategiske beslutninger generelt truffet på de månedlige koncernledelsesmøder. Det giver opbakning, at der er plads til dialog og inddragelse, fortæller regionsdirektør Jane Kraglund: *"Lederne oplever, at der bliver lyttet til dem. Så er der ejerskab over beslutningerne, og lederne bringer det med videre i deres organisation."*

> "Synlig ledelse er også bare at være til stede. Jeg går ud og følger op på tiltagene konkret og ser, hvad jeg oplever
>
> Overlæge

Koncerndirektør Kurt Espersen, der for nylig er kommet til regionen, har samme vurdering: *"At der sidder mindst tre direktører fra hvert sygehus og hører den samme fortælling og går den samme retning gør, at det er stærkt. Den her overførsel af information, at gå fra det strategiske til det operationelle, der er vi alignet på dét ene møde. Det er en kæmpe fordel."*

Modellen er blevet tilpasset, så den spiller sammen med de allerede eksisterende målsætninger for regionen. Regionernes fælles pejlemærker og de otte mål fra det nationale kvalitetsprogram er blevet inkluderet i forbedringsmodellen og er med til at skabe retning i forbedringsarbejdet. Modellen understøtter endvidere brugen af lokale produktionsdata, hvilket gør det muligt at evaluere resultaterne af forbedringstiltagene.

Forbedringsarbejdet sker ud fra en fast struktur blandt andet gennem workshops, systematiske opfølgninger på initiativerne efter en fast kadence, minimering af spild, standardiseringer af rutiner og stærke udviklingshold tæt på klinikken. 1.700 ledere på alle regionens ledelsesniveauer har gennemført eller er på vej til at gennemføre et uddannelsesforløb i forbedringsledelse i samarbejde med Virginia Mason.

Ledelsesopgaven – synlighed og vedholdenhed

At arbejde med forbedringsmodellen stiller ændrede krav til ledelserne på hospitalerne. De skal i højere grad ud af kontoret og ud i praksis tæt på patienterne. De skal gå forrest uden at gå i vejen og hele tiden understøtte medarbejderne i at holde blikket fast på målene og formidle data om, hvordan det går med behandlingen. Det er nemlig afgørende for, at forbedringsmodellen virker: *"Hvis det skal lykkes, så skal vi hjælpe og understøtte ved at sætte retning, og det gør vi ikke kun med sådan en her-og-nu-indsats. Det er her den store udfordring ligger – ikke bare at igangsætte, men at følge op!"* forklarer sygeplejefaglig direktør på Sydvestjysk Sygehus, Susanne Lauth. Det er en kontinuerlig proces at understøtte med retning og rammer.

> "Værdien ligger i, at personalet udgør en ressource for forbedring
>
> Kommitteret Arne Poulstrup

Lederne skal hele tiden stille sig til rådighed, så medarbejderne kan komme til dem, hvis de oplever problemer eller udfordringer. I dette arbejde spiller data en central rolle. Data gør det muligt løbende at eva-

Om Region Syddanmark

Region Syddanmark er en af landets fem regioner med ansvar for opgaveområderne sundhed, social, psykiatri og regional udvikling. Den samlede medarbejderstab er på 27.000 medarbejdere.

Regionen har fire sygehusenheder, hhv. Sydvestjysk Sygehus, Sygehus Sønderjylland, Sygehus Lillebælt og Odense Universitetshospital/Svendborg, der hver består af en række behandlingssteder rundt om i regionen, samt et psykiatrisygehus og det sociale område opdelt i seks centre.

Regionens øverste administrative ledelse består af en koncerndirektion bestående af regionsdirektør, Jane Kraglund, og tre koncerndirektører. Koncerndirektionen varetager den strategisk administrative ledelse af regionen og koordinerer de overordnede processer og beslutninger.

Hvert sygehus har en direktion med reference til regionsdirektøren, ligesom direktøren for det sociale område. Alle enheder har eget driftsansvar i en enstrenget ledelsesstruktur.

Koncerndirektionen og ledelserne af alle sygehusene, det sociale område og øvrige driftsenheder udgør tilsammen koncernledelsen. Det skal styrke den vertikale og horisontale koordination og øge sammenhængen.

Foto – Charlotte Dahl

luere forbedringsarbejdet og hjælper både ledere og medarbejdere med at holde fast i modellen og arbejde målrettet med initiativerne: *"Vi kan vurdere, hvor langt vi er kommet med implementeringen, og det har også gjort, at vi kan se, at vi ikke er helt i mål endnu, og derfor fokuserer på det,"* siger en medarbejder.

> **"Når vi ser, at der er noget, der bliver bedre, og det giver mere kvalitet, giver det os lysten til at fortsætte**
>
> Ledende overlæge

Ud over at sætte retning og systematisk følge op skal ledelsen være synlig og nærværende. Lederne er enige om, at man skal stikke hovedet helt ned i driften og tale med medarbejderne for at få den nødvendige viden om, hvordan de løser opgaverne på bedste vis: *"Synlig ledelse er også bare at være til stede. Jeg interesserer mig for det, og det kan medarbejderne også se nu – jeg går ud og følger op på tiltagene konkret og ser, hvad jeg oplever,"* udtaler en overlæge.

Medarbejderne er en ressource til forbedring

Medarbejderne har en central rolle i hele forbedringsmodellen. De er kilden til nye forandringsinitiativer. Medarbejderne har qua deres faglighed og daglige kontakt til patienterne en værdifuld indsigt i de benspænd, der kan ligge i et patientforløb. Det er ledernes ansvar at skabe de rette rammer, så medarbejderne uhindret kan komme med løsningsforslag. *"Værdien ligger i, at personalet udgør en ressource for forbedring. Lederne skal ikke komme med idéerne, de skal sætte retning, skabe de rette rammer og ændringer til, at forbedringen kan implementeres,"* udtaler kommitteret Arne Poulstrup.

Den inddragende og anerkendende tilgang på regionens sygehuse har betydet, at medarbejderne oplever deres ledere som lydhøre. Det stimulerer lysten til at være aktiv og komme med konkrete forslag til forbedringer. Det fortæller en medarbejder: *"Det, der gør forskellen, er, at det er os, der har været med i de her forbedringer. Man får et andet ejerskab. Det er os, der løber foran og holder fast, fordi vi kan se det gode i det."*

> **"Det er en kulturskabelse, der er i gang, hvor det ikke handler om, at det er mig, som er leder**
>
> Sygeplejefaglig direktør

Når medarbejderne identificerer en problemstilling, melder de det ind til et Guiding Team, som debatterer emnet. På den måde forener lederne og medarbejderne kræfterne og bliver mere effektive i arbejdet med at udvikle både den faglige kvalitet og den oplevede kvalitet i patientforløbet. Og det arbejde er noget, som sætter gang i en god proces på afdelingerne, både hvad angår motivationen til at forandre og til at holde fast i nye arbejdsgange og beslutninger. Det forklarer en ledende overlæge: *"Når vi ser, at der er noget, der bliver bedre, og det giver mere kvalitet, giver det os lysten til at fortsætte. Og medarbejdere, der ikke har været med, men kan se, det fungerer, vil så efterfølgende også gerne være med til at forbedre."*

En kulturforandring er ikke let

Målet er at skabe en forbedringskultur, hvor alle medarbejdere og ledere er involveret, og hvor forandringerne

hele tiden forbedrer patientforløbene. *"Det er en kulturskabelse, der er i gang, hvor det ikke handler om, at det er mig, som er leder. De forbedringstiltag, vi laver, skal betyde noget for patienten og komme nedefra,"* siger den sygeplejefaglige direktør.

Forbedringstiltag

Fælles Akutmodtagelse: Personalet taler direkte med patienten i stedet for via skadekort.

Mammograficenteret: Etablering af en fælles standard og arbejdsprocedure i forbindelse med forundersøgelser for mammografi og cancerknuder.

Fælles Akutmodtagelse: Alle telefoner går nu direkte til sygeplejersken. Bagvagten kan i stedet følge med i antal patienter på en skærm. Det giver færre forstyrrelser og mere tid til patienten.

Fælles Akutmodtagelse: Køb af nye apparater reducerede sygeplejerskernes daglige antal skridt med ¼.

Ortopædkirurgisk Sengeafdeling: En udskrivningskoordinator sikrer, at patienterne bliver udskrevet til tiden.

> Vi skal respektere, at vores medarbejdere er faglige, men vi skal også styre, hvad det vil sige at have patienterne først
>
> Ledende overlæge

Det er dog ikke altid let at ændre på etablerede rutiner og arbejdsgange, og det var heller ikke alle ledere og medarbejdere, der klappede i hænderne, da forbedringsmodellen blev introduceret. *"Det er hårdt pludselig at skulle lave tingene på en anden måde, end man har gjort i 20 år. Derfor er det vigtigt, at det kommer fra medarbejderne, ellers virker det ikke,"* forklarer socialdirektør Christian Schacht-Magnussen.

Styrket tværfagligt samarbejde med patienten i centrum

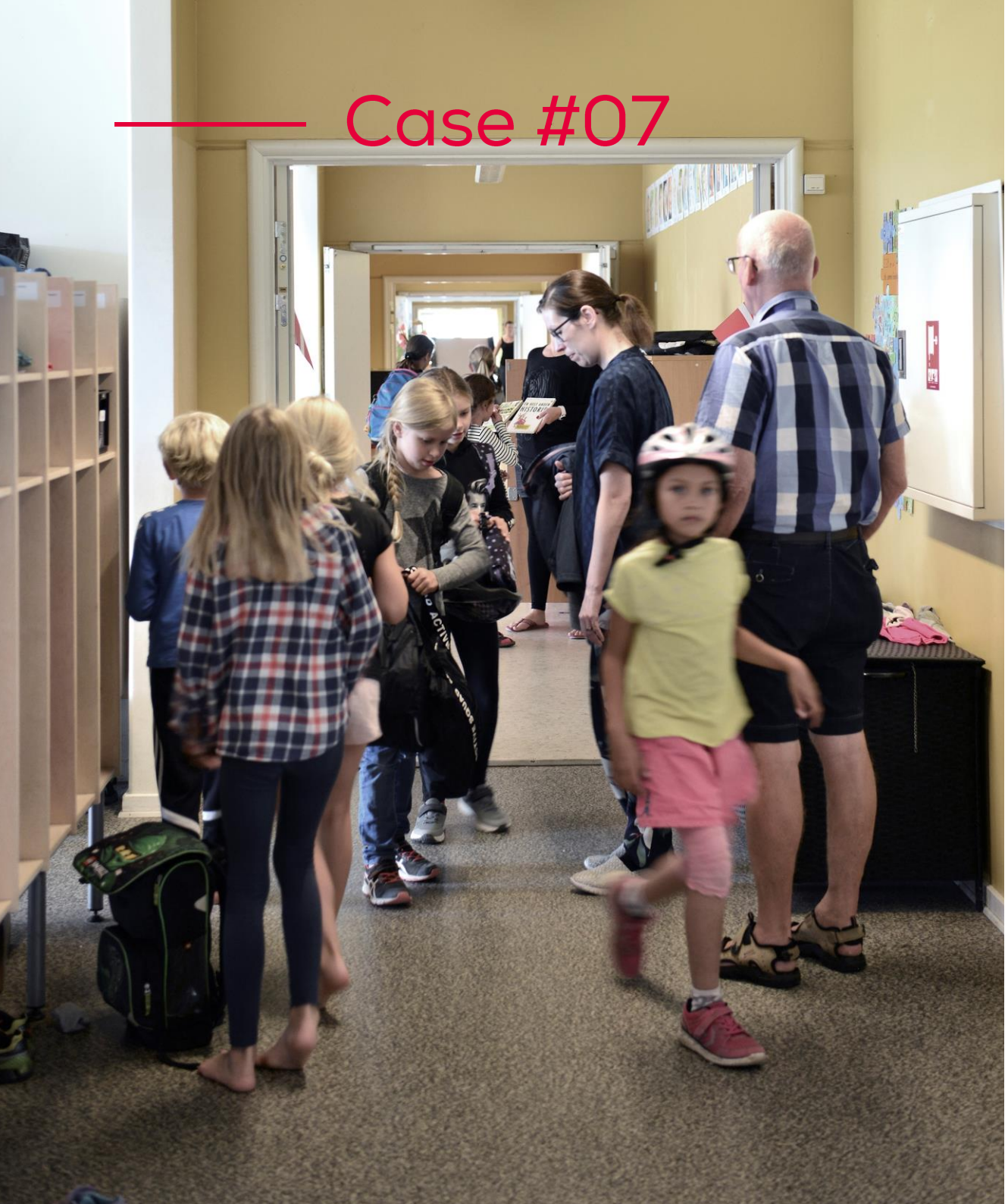
Forbedringsmodellen er med til at styrke det tværfaglige samarbejde – et samarbejde, som ellers traditionelt godt kan afstedkomme diskussioner om, hvad der er det rigtige at gøre ud fra forskellige fagtraditioner. Ledelsesopgaven er her at balancere de faglige hensyn i forhold til patienten. En ledende overlæge siger: *"Vi skal respektere, at vores medarbejdere er faglige, men vi skal også styre, hvad det vil sige at have patienterne først."* Arbejdet med at identificere problemer i fællesskab og se på betydningen for patienten i forhold til forskellige handlemuligheder gør det meget nemmere at finde løsningsmodeller, som alle gerne vil støtte.

Også ansvaret for patienten bevæger sig væk fra uhensigtsmæssige opdelinger i 'jeres' og 'vores' patienter. En medarbejder fortæller: *"Hvis der kommer en patient ind, er det vores alles patient. Nu handler vi også oftest sammen i samme teams og indarbejder en rutine. Det sparer en masse tid og gør, at vi er trygge ved hinanden."*

Foto – Charlotte Dahl

> Hvis der kommer en patient ind, er det vores alles patient. Nu handler vi også oftest sammen i teams. Det sparer en masse tid og gør, at vi er trygge ved hinanden
>
> Medarbejder

Case #07



Tåsingeskolen
i Svendborg Kommune

"Alt tager udgangspunkt i, at vi skal gøre det bedre for børnene"

Et entydigt fokus på elevernes læring og trivsel har – sammen med en vidensbaseret tilgang til ledelse – skabt en professionel og handlekraftig organisation på Tåsingeskolen. Forandringerne har givet fremgang i børnenes læring, men de er ikke sket uden hårdt arbejde. Det vidner om en ledelse med ambitioner på elevernes og skolens vegne.

Da Kasper Føns i 2012 tiltrådte som skoleleder på Tåsingeskolen, var det en skole præget af en netop gennemført skolesammenlægning og en kultur generelt præget af glade og tilfredse elever, men presset på resultater og økonomi.

For Kasper Føns var ledelsesopgaven derfor at introducere ledelse – både som begreb og i praksis – for at styrke skolen som en professionel organisation med orden i økonomien, respekt for de politiske beslutninger og med elevernes læring og trivsel i centrum for alle beslutninger.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

Og i vid udstrækning at gøre det sammen med medarbejderne – for som Kasper Føns formulerer det: *"God ledelse er at invitere medarbejderne ind til at være med på holdet som medspillere."*

Skolen som bevidst professionel organisation

Et centralt element i at skabe en bevidst professionel organisation var at gøre skolen til elevernes skole snarere end medarbejdernes. Derfor tog ledelsen fat i at ændre kulturen hos medarbejderne og sætte elevernes læring og trivsel i centrum for alt arbejde på skolen. Det betyder, at kerneopgaven, som er 'elevernes læring og trivsel', skal være udgangspunkt for alle skolens aktiviteter, uanset om det er pedellen, skolelederen eller en lærer, der står for dem.

> God ledelse er at invitere medarbejderne ind til at være med på holdet som medspillere
>
> Skoleleder Kasper Føns

Eleven skulle i centrum for alle handlinger, og medarbejderne skulle i højere grad arbejde sammen om børnenes læring og trivsel. I stedet for at tænke 'mine' elever skulle medarbejderne tænke helhedsorienteret og samarbejde om opgaveløsningen på tværs i professionelle læringsfællesskaber. En lærer fortæller: *"Vi har rykket os meget med kulturen. Det er jo blandt andet med ledelsens fokus. Nu arbejder vi i teams om de forskellige elever. Ikke én lærer, der lukker døren."*

Ledelsen er nærværende, sætter retning og intervenerer

Forandringen blev sat i gang, ved at ledelsen gjorde sine holdninger og værdier tydelige for alle i organisationen. *"Jeg holdt oplæg for alle, som handlede om, hvordan jeg som øverste leder så på etik, faglighed, medarbejderrollen og på vores kerneopgave. Jeg brugte meget tid på at være ude at intervenere i alle lag og være tydelig med, hvad jeg ville,"* forklarer Kasper Føns.

> Vi har rykket os meget med kulturen. Det er jo blandt andet med ledelsens fokus. Nu arbejder vi i teams om de forskellige elever. Ikke én lærer, der lukker døren
>
> Lærer

Sideløbende var han rundt for at tage bestik af organisationen: *"Jeg var med i alle relevante sammenhænge og processer for at få et billede af, hvad der var på spil."* Hvis noget var uafklaret, blev det klargjort for eksempel med en retningslinje eller en strategi.

Klar opgavefordeling i ledelsesopgaven

Som en del af den nye retning indførte ledelsen eksplicitte mål, som alle medarbejdere skulle kende og forstå. Målene består af nationale mål, fælles kommunale progressionsmål og skolens lokale mål. En meningsfuld oversættelse og sammenhæng i målstyringskæden betyder blandt andet, at hver enkelt afdelingsleder, lærer og pædagog skal tage konkret stilling til målet som grundlag for hver enkelt aktivitet, som de planlægger at gennemføre.

Desuden besluttede ledelsen en tydelig opgavefordeling mellem den øverste strategiske skoleledelse, afdelingsledelsen og lærere/pædagoger ude i klasselokalerne. Formålet var blandt andet at skabe

Om Tåsingeskolen

Tåsingeskolen er én af 11 folkeskoler i Svendborg Kommune. Den består af tre afdelinger fordelt på to matrikler: Almenskolen fra 0.-9. klasse og centerafdeling i Sundhøj samt almenskolen fra 0.-6. klasse i Lundby. Skolen har et samlet elevtal på ca. 750 og 180 medarbejdere.

Skolens strategiske ledelse består af skoleleder Kasper Føns, udviklingsleder Nikolaj Uhrenholdt, viceskoleleder Lina Johansen og daglig leder af centerafdelingen Laila Fiil.

Hertil kommer fire afdelingsledere for henholdsvis indskoling/mellemskole/SFO, udskoling, centerafdeling og Lundby, der sammen med viceskolelederen og udviklingslederen udgør skolens tværgående ledelsesteam.

Derudover er der en skolebestyrelse og 4 elevråd, hvoraf udskolingens elevråd deltager i bestyrelsesmøderne.

Program for Læringsledelse

Svendborg Kommune er sammen med 12 andre kommuner med i et fireårigt udviklingsprogram i regi af Aalborg Universitet. Formålet er at skabe bedst mulig trivsel, udvikling, læring og dannelse for alle børn gennem kortlægning, læringsmål og kompetenceløft.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

professionelle relationer og transparens i dialogen med ledelsen. Mens den strategiske skoleledelse står for strategi, organisationsudvikling, administration og netværksledelse, og afdelingsledelserne for personaleledelse, faglig ledelse og målopfyldelse, er det lærere og pædagogers opgave at udøve klasserumsledelse og undervisning via samarbejde i professionelle læringsfællesskaber.

> Vi sætter lederopgaven, så nye ledere har en god 'kasse' at være i
>
> Skoleleder Kasper Føns

Lærerne ser denne arbejdsdeling som en del af skolens professionalisering og kulturforandring, men har også i en periode oplevet, at arbejdsdelingen kan betyde tab af sammenhæng og forankring hos medarbejderne. En lærer forklarer: *"Medarbejderne ønsker at høre den øverste ledelse forklare, hvilken retning skibet sejler."* Det er altså ikke altid nok at høre visionen fra sin afdelingsleder.

Et tæt ledelsessamarbejde styrker kerneopgaven

For afdelingsledelserne gør den klare opgavefordeling det nemmere at navigere som mellemleder, og det skaber frihed og energi i opgaven. De skal som afdelingsledere både kunne agere i linjen og samarbejde på tværs. Udviklingslederen forklarer: *"Lederne skal være dygtige individuelt, men de skal også kunne samarbejde ind i en læringskultur. Det er to ligeværdige ben."*

Afdelingsledelsesteamet bruger hinanden til at hente inspiration og sparring på konkrete opgaver for eksempel i forhold til at arbejde med at udvikle medarbejdernes undervisningspraksis med fokus på elevernes læring og trivsel. Det er en kompleks opgave, i og med at alle børn er forskellige, forklarer en afdelingsleder: *"Det, der virker over for ét barn, virker ikke nødvendigvis for det næste barn."*

Ledelse læres i trygge rammer

For at gøre ledelsen mere synlig og nærværende i hverdagen sidder afdelingslederne fysisk placeret i afdelingerne. Det skal understøtte udviklingen af kerneopgaven. Afdelingslederne skal ud at møde og samarbejde med børn, forældre, lærere og pædagoger, som dermed også kommer tættere på deres nærmeste leder.

> Medarbejderne ønsker at høre den øverste ledelse forklare, hvilken retning skibet sejler
>
> Lærer

Kasper Føns er i tæt dialog med afdelingslederne om den løbende drift, og han er desuden opmærksom på ledelse som en personlig og krævende læringsproces. Nye ledere skal kende opgaven og være trygge ved den. For nye ledere er opgaven faglig ledelse og personaleledelse. Først senere bliver de inviteret ind i det strategiske rum med komplekse opgaver og økonomistyring. Som Kasper Føns siger: *"Vi sætter lederopgaven, så nye ledere har en god 'kasse' at være i."*

Ugentlige 1-1-møder mellem skoleleder og hver enkelt afdelingsleder er med til at udvikle det personlige lederskab. Kasper arbejder systematisk med den enkelte afdelingsleders udvikling og har fokus på at tage hånd

om usikkerheden hos de nye ledere. Samtidig giver den tætte kontakt med afdelingslederne løbende feedback fra hverdagen.

Fokus på effekt gennem progression i elevernes læring og trivsel – og høj medarbejdertrivsel

Kommunalbestyrelsen i Svendborg Kommune har omsat folkeskolereformens mål til en lokal progressionsmåling som erstatning for den nationale kvalitetsrapport, der havde et mere bagudrettet sigte. Med progressionsmålingen bliver hver af kommunens skoler årligt målt på 16 målepunkter om såvel læring og trivsel som forældreinddragelse, læringsmiljøer og eksterne partnerskaber i forhold til en baseline fra 2015.

Fra 2015 til 2016 viser progressionsmålingen, at Tåsingeskolen har opnået fremgang på hovedparten af målepunkterne. Det gælder for eksempel andelen af elever, der er gode til at regne, som er steget fra 79 % til 80,8 %, og andelen af elever, der er i gang med en ungdomsuddannelse, som er steget fra 93 % til 98 %.

På enkelte områder har skolen imidlertid oplevet tilbagegang, for eksempel er andelen af elever, der er gode til at læse, faldet fra 71,5 % til 66 %.

Data giver bedre læring for eleverne

En central opgave for afdelingsledelsen er at intervenere i praksis og facilitere læring for medarbejderne med udgangspunkt i data om elevernes læring og trivsel, som er tilgængelige på årgange, klassetrin og individuelt elevniveau. *"Alt tager udgangspunkt i, at vi skal gøre det bedre for børnene. Og vi skal gøre noget, som, vi evidensbaseret ved, virker,"* slår Kasper Føns fast.

> "Lederne skal være dygtige individuelt, men de skal også kunne samarbejde ind i en læringskultur. Det er to ligeværdige ben
>
> Udviklingsleder

To gange om året gennemfører ledelsen en konference om progression, hvor hvert årgangsteam sammen med afdelingsledelsen med udgangspunkt i relevante data diskuterer resultaterne og udarbejder handleplaner for eleverne. Alle lærere fra årgangen ser desuden på den enkelte elevs progression. En lærer forklarer: *"Nu er der data på det. Nu er vi meget mere professionelle i tilgangen til den enkelte elev."*

En til tider konfliktfyldt og krævende omstilling

Den gennemførte omstillingsproces har med flere ledere og medarbejderes ord været konfliktfyldt og krævende. For ledelsen var det et kardinalpunkt at holde fast i den fastlagte retning og ramme, selvom det var svært og til tider konfliktfyldt. Tingene skal eksekveres som besluttet – de skal ikke modificeres hele tiden. Det var en stor forandring i medarbejderkulturen og en læreproces at arbejde i samme retning inden for rammen.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

> "Alt tager udgangspunkt i, at vi skal gøre det bedre for børnene. Og vi skal gøre noget, som, vi evidensbaseret ved, virker
>
> Udviklingsleder

Kasper Føns søger inspiration til at udvikle Tåsingeskolen mange steder, også fra relationer og kontakter, der ikke kommer fra skoleverdenen og den offentlige sektor. Det vigtige er alene, at det er fremsynet og nytænkende og kan gøre en forskel for kerneopgaven. Opgaven for ledelsen er så at transformere det, så det kan komme ind og virke i en skoleverden og være med til at skabe progression i elevernes læring og trivsel. Det er – set i Kasper Føns' optik – hovedopgaven i folkeskolen lige nu.

Case #08

Sammen om Ny Velfærd i Halsnæs Kommune

Ressourcerne skal gøre gavn for borgerne

Sammen om Ny Velfærd er en ny vej for udsatte borgere til at mestre livet gennem sammenhængende forløb med én plan og én kontakt til kommunen. Ingredienserne er innovation, tværfaglighed og helhedstænkning. Både i tilgangen til borgeren og i den ledelsestilgang, der ligger bag med udpræget koncerntænkning og fælles ansvar for at gøre det bedste for borgeren.

Sammen om Ny Velfærd er et paradigmeskifte i tilgangen til de mest sårbare og udsatte borgere i Halsnæs Kommune. Tilgangen bygger på LØFT-metoden, hvor borgerne med en intensiv, individuel og løsningsfokuseret indsats på ét år skal opleve et løft. Når medarbejderne skal finde bæredygtige løsninger for og sammen med borgeren, sker det ud fra borgerens ønsker og drømme for at støtte borgeren i at mestre eget liv. Det er kerneopgaven.

Det betyder, at særligt udsatte voksne, unge og familier i kommunen nu modtager en tidsafgrænset og helhedsorienteret indsats med én kontaktperson – borgerkonsulenten – og én plan. Planen tager afsæt i borgerens egne ønsker og i at bruge borgerens netværk som et aktiv. Det overordnede mål er altid øget tilknytning til arbejdsmarkedet og en bevægelse mod normalområdet.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

> Det var vigtigt, at medarbejderne fik samme tilgang til borgerne og også at skabe et fællesskab i teamet

Teamleder Susanne Lefevre

Medarbejderne oplever med den nye tilgang, at det særligt gør en forskel for borgerne, at der er mere tid til den enkelte borger, og at indsatsen er tidsafgrænset. *"Vi kommer tættere på borgeren og kan arbejde på en måde, der giver ro og tid til at inddrage borgerne. Det giver dem tillid, at vi følger dem hele vejen rundt,"* fortæller en medarbejder.

Effektivisering gennem innovation og samskabelse

Sammen om Ny Velfærd er udviklet i forlængelse af kommunens budgetproces i 2015 med et politisk krav om at effektivisere ved at udvikle nye indsatser og løsninger på tværs af de relevante fagområder: sundhed, beskæftigelse, social, skole og dagtilbud.

Processen er ledet af en lille styregruppe med direktør Lisbeth Rindom som projektejer og to chefer i tæt dialog med et tværfagligt ledelsesteam med faglige ledere fra forskellige dele af de berørte områder som krumtap for den faglige udvikling og koordinering.

Ledelsesteamet har aktivt brugt hinandens forskellige perspektiver og fagligheder til at udvikle den tværfaglige indsats. Desuden har såvel borgere som medarbejdere og ledere fra store dele af organisationen været involveret – både for at indsamle viden og for at skabe forankring og opbakning til arbejdet.

Processen har ikke været tilrettelagt efter en færdig plan, men ved at gå i gang og prøve af og så rette til løbende. *"Vi måtte kaste os ud i det og tage den risiko,"* fortæller Pernille Kjeldgård, daværende chef for Borgerservice og Beskæftigelse og medlem af styregruppen.

Organisering af den tværfaglige indsats i drift

Efter innovations- og testprocessen i 2016 har ledelsesopgaven i første halvdel af 2017 været at få organiseringen af den tværfaglige indsats til at fungere i drift, og der er undervejs gennemført forskellige strukturelle ændringer.

Borgerkonsulenten har som borgerens primære kontaktperson mange forskellige 'kasketter' på over for borgeren. For at kunne udfylde de mange kasketter er indsatsen organiseret i tværfaglige teams, hvor borgerkonsulenterne med forskellig faglig baggrund kan trække på hinandens fagligheder og få den nødvendige viden til at hjælpe den pågældende borger eller familie. De kan desuden trække på særlige ekspertiser for eksempel psykologudredning, fysioterapi og misbrugsbehandling ad hoc.

> Vi kommer tættere på borgeren og kan arbejde på en måde, der giver ro og tid til at inddrage borgerne

Medarbejder

I stedet for faglig kompetenceudvikling har teamledelsen valgt kompetenceudvikling i fælles metoder til at få borgerens egne ressourcer i spil. Teamledelsen har desuden iværksat forskellige former for kompetenceudvikling, blandt andet eksterne oplæg, ekstern undervisning og supervisering samt interne workshops, hvor medarbejderne underviser hinanden i

Om Sammen om Ny Velfærd – innovation af særligt dyre enkeltsager

Sammen om Ny Velfærd blev sat i gang i 2015 på baggrund af en analyse af kommunens indsatser og udgifter til udsatte borgere. Analysen viste et potentiale for at udvikle en mere helhedsorienteret og virkningsfuld indsats til borgere med omfattende kontakter og indsatser inden for fagområderne sundhed, beskæftigelse, social, skole og dagtilbud.

I en trinvis innovationsproces har ledelse, medarbejdere og borgere udviklet nye indsatser og løsninger, hvor borgerens behov og ønsker står øverst. Borgerne bliver udvalgt til den tværfaglige indsats ved hjælp af data, der klassificerer dem som særligt udsatte ud fra antal af kontaktflader og indsatser. Borgernes progression bliver målt på et livshjul med seks dimensioner. Med livshjulet vurderer medarbejderne hver anden måned borgerens fremgang.

Den tværfaglige indsats er foreløbigt kun for borgere med komplekse problemstillinger, men visionen er i 2020 at yde en sammenhængende velfærdsservice for alle borgere ud fra en ressourceorienteret tilgang med fokus på samskabelse og progression.

Politisk har processen været forankret i en referencegruppe med alle relevante udvalgsformænd, der har mødtes hver tredje måned i de første halvandet år. Efter idriftsættelsen sker den politiske opfølgning i de relevante stående udvalg.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

deres fagspecialer. Teamleder Susanne Lefevre fortæller: *"Vi prioriterede kompetenceudvikling af medarbejderne blandt andet i LØFT-metoden og i at udvikle borgernes netværk. Det var vigtigt, at medarbejderne fik samme tilgang til borgerne og også at skabe et fællesskab i teamet. Det har været med til at samle teamet."*

> Det giver nogle helt andre perspektiver og et helt andet samarbejde at kende hinandens måder at arbejde på. Det har givet mig en helt anden forståelse
>
> Teamleder Pernille Kleffel

Da de nye teams blev etableret, var medarbejderne til en start udvalgt efter et hensyn om, at alle relevante fagligheder skulle være til stede i teamet. Samtidig var medarbejderne delt i tid med opgaver både i det nye tværgående team og i den eksisterende afdeling i søjlen. Og med mange ufærdige støttestrukturer i for eksempel IT-systemer oplevede medarbejderne en del praktiske udfordringer og loyalitetskonflikter.

Både ledelse og medarbejdere er enige om, at det har givet udfordringer, at blandt andet lokaler, arbejdspladser og systemer ikke var på plads ved driftsstart, og at den initiale teamstruktur ikke fungerede hensigtsmæssigt, så det er blevet ændret.

For medarbejderne har det været en lettelse, fortæller en medarbejder: *"Vi har fået en ny teamledelse. Før var det diffust, men nu oplever vi, at der bliver taget hånd om det, vi siger, og at der er en forståelse for det, vi laver."*

Organiseringen med medarbejdere fra andre områder og med andre kompetencer har samtidig givet ledelsesteamet en øvelsesbane til at være leder på nye måder. De har øvet sig i at være ledere sammen for hinandens og andres medarbejdere og har blandt andet skullet håndtere medarbejdernes dobbelte tilknytnings- og loyalitetsforhold og organisatorisk kassetænkning. Leder af familieteamet, Pernille Kleffel, siger: *"Det giver nogle helt andre perspektiver og et helt andet samarbejde at kende hinandens måder at arbejde på. Det har givet mig en helt anden forståelse."*

> Det kræver så meget af den enkelte leder at arbejde så komplekst med ledelsesopgaven, som denne tilgang kræver
>
> Direktør Lisbeth Rindom

Koncernledelse som ledelsesprincip

For at forankre den nye tværfaglige indsats og skabe stærke holdepunkter til den øvrige driftsorganisation inviterede styregruppen til en række ledelsesarrangementer for alle kommunens ledere om den fælles ledelsesopgave i en organisation, der arbejder på tværs, også når det ikke direkte berører eget ansvar i søjlen. Pernille Kjeldgård fortæller: *"Der sagde vi, at en vigtig ledelsesopgave faktisk ligger hos dem, der ikke direkte er med, fordi de er med til at formidle den løbende fortælling og understøtte motivationen."*

Sammen Om Ny Velfærd bygger dermed oven på den koncernledelsestænkning og forståelse af ledelsesopga-

ven, som er en grundsten i Halsnæs Kommune. Lisbeth Rindom understreger: *"Vi havde ikke kunnet drive dette program i det tempo og med den opbakning, hvis vi ikke allerede havde arbejdet systematisk i flere år forinden med koncernledelse. Det kræver så meget af den enkelte leder at arbejde så komplekst med ledelsesopgaven, som denne tilgang kræver."*

> Vi løser opgaverne fælles, og vi lægger ressourcerne derhen, hvor de giver bedst gavn for borgerne
>
> Direktør Lisbeth Rindom

Selvom Halsnæs Kommune formelt er organiseret i traditionelle fagområder med et afgrænset opgaveansvar, er ledelsesansvaret fælles, og lederne skal prioritere ressourcerne, ud fra hvad der er bedst for den samlede kommune, også i et effektiviseringsperspektiv. *"Vi løser opgaverne fælles, og vi lægger ressourcerne derhen, hvor de giver bedst gavn for borgerne,"* forklarer Lisbeth Rindom.

Det er en tilgang, der hænger sammen med en grundlæggende forståelse af at være til for borgeren og finde professionelle løsninger på tværs af fagligheder med udgangspunkt i den enkelte borger eller virksomhed.

Borgere og virksomheder skal opleve at være en del af løsningen, ved at medarbejdere understøtter borgerens egen bevægelse, faciliterer hele løsninger og skaber synergier på tværs af fagligheder. *"I sidste ende skal borgerne mærke vores værdier. Jeg er optaget af, at borgeren skal mærke koncerntankegangen, og det skal medarbejderne vise dem. Derfor er det vigtigt, at alle taler samme sprog. Alle værdier skal tilbage til borgerne. Det er dér, medarbejderne ser meningen,"* forklarer Pernille Kjeldgård.

> I stedet for at kæmpe for midler til sit eget område bliver vi enige om, hvad det vigtigste er
>
> Chef Pernille Kjeldgård

Med kommunaldirektøren som bannerfører har direktionen de seneste år arbejdet målrettet med at udbrede denne koncernledelsesforståelse som det bærende ledelsesprincip i hele styringskæden. Det sker blandt andet med et fælles ledelsesgrundlag og ledelsessprog om ledelsens fælles ansvar.

For at omsætte koncernledelsesforståelsen til konkret ledelsespraksis deltager alle kommunens ledere blandt andet i et fælles lederforum fire-seks gange om året og i systematiske ledelsesudviklingssamtaler hver tredje måned.

Direktionen og cheferne deltager i et fælles chefforum hver 14. dag, hvor mange beslutninger træffes. Direktionen delagtiggør desuden cheflaget i direktionens beslutninger. Det viser retning og forstærker båndene på tværs, så cheferne kan bruge og hjælpe hinanden til at skabe effektiviseringer og understøtte helhedstænkning på tværs af fagområder.

Pernille Kjeldgård fortæller: *"I stedet for at kæmpe for midler til sit eget område bliver vi enige om, hvad det vigtigste er. Vi gør det sammen, og chefgruppen er på den måde koncernorienteret og ikke silo-orienteret."*

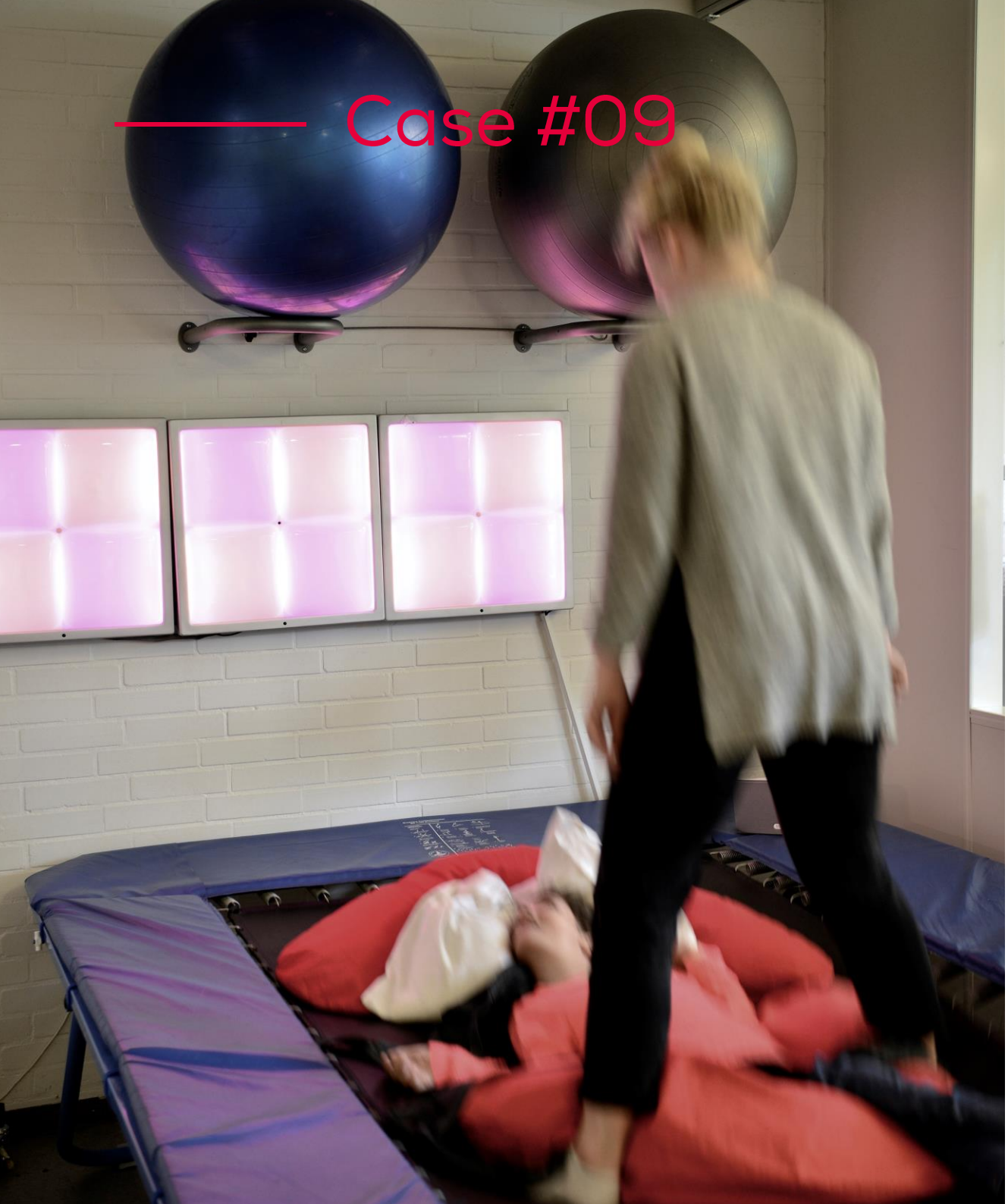
Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

Færre udsatte borgere og færre udgifter

Med Sammen om Ny Velfærd er der fundet effektiviseringer, som samlet set slår igennem med 4,5 mio. kr. i 2018.

Andelen af ydelser og udgifter til udsatte borgere er reduceret. Antallet af borgere i målgruppen er reduceret, og medarbejdere oplever indsatsen som sammenhængende og forebyggende, herunder at tilgangen de facto har været med til at forhindre, at børn er blevet fjernet fra hjemmet.

Case #09



Det specialiserede bo- og dagtilbud Jonstrupvang

Her er brugerne selv med til at ansætte deres personale

Borgerne på det specialiserede bo- og dagtilbud Jonstrupvang er selv med til at bestemme, hvad der skal ske i deres liv og hverdag. Med mottoet "Forvent det utænkelige!" og borgerfokuseret ledelse sætter personalet mest mulig frihed til beboerne højt. Det skaber motivation til at arbejde innovativt og tværfagligt – og giver høj trivsel for alle.

"Vi har altid beboere med til ansættelsessamtalerne for at se, hvordan ansøgerne taler til beboerne, for det er vigtigt, at dem, der arbejder her, kender deres kernegruppe. Det er så vigtigt for mig, at medarbejderne forstår, at beboerne er det vigtigste, vi er her for," forklarer Kim Frederiksen, der er forstander på Jonstrupvang.

Proceduren med, at brugerne er med til at ansætte nye medarbejdere, er et led i en samlet tilgang, der stræber efter at skabe et almindeligt liv med mest mulig frihed og selvbestemmelse for de borgere, der benytter eller bor på stedet. En tilgang, der kræver medarbejdere, som er motiveret af at gøre en forskel for borgerne – og som kan arbejde tværfagligt og kreativt for at udvikle gode individuelle løsninger til beboerne.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

Kerneopgaven om frihed og selvbestemmelse for borgerne udspringer af en workshop om borgernes drømme med beboere, pårørende, medarbejdere og ledelse. På tværs af bud og forslag fra workshoppen stod det klart, at for beboerne er mere personlig frihed og uafhængighed det vigtigste, og derfor er visionen for Jonstrupvang ganske enkelt *"mere frihed til beboerne"*.

> "Det er så vigtigt for mig, at medarbejderne forstår, at beboerne er det vigtigste, vi er her for
>
> Forstander Kim Frederiksen

Det kræver vide rammer for ledelsen at kunne realisere borgerens individuelle behov, der er meget forskellige, og det oplever Kim Frederiksen, at både regionen og bestyrelsen giver ham: *"God ledelse befordres af et stort ledelsesrum, og jeg tror, vi er lykkedes med så meget, fordi jeg har et stort ledelsesrum, og jeg har kunnet prøve og udvikle."* Det kan dog til tider være svært at skaffe midler til beboernes ønsker, men ved en stædig, vedholdende indsats og god indsigt i økonomi lykkes det ofte.

En innovativ og borgerfokuseret ledelseskultur

På Jonstrupvang er der mange ting, som man ikke lige forventer, at voksne med CP kan eller gør – fra at spille teater til at tage på skitur eller gå til ridning og have idrætsdag. Og det er en klar ledelsesmæssig prioritering, at beboerne skal have spændende oplevelser og samtidig have mest mulig frihed og uafhængighed i hverdagen. *"Det står klart for alle, at det er beboeren, der er afsættet i alt, vi laver,"* understreger Kim Frederiksen.

Det er det samlede ledelsesteam, der har fokus på at løfte den fælles ledelsesopgave. En afdelingsleder uddyber: *"Ledelse foregår med beboerne for øje, alt er målrettet beboerne. Det er os som ledere, der er forpligtet til at holde fast på det."*

For at udnytte den teknologiske udvikling til at give beboerne mest mulig frihed i eget liv har ledelsen nedsat en innovationsgruppe, der sikrer, at Jonstrupvang flytter sig – men ikke hurtigere, end beboerne kan følge med. Gruppen inddrager systematisk input fra beboerne og medarbejderne for at sikre løsninger, der både er ønskede og anvendelige i praksis. En beboer har for eksempel fået mulighed for at åbne egne døre, styre gardiner og åbne sit tøjskab med en iPad, og i caféen er der spisemaskiner, så beboerne selv kan spise.

> "God ledelse befordres af et stort ledelsesrum, og jeg tror, vi er lykkedes med så meget, fordi jeg har et stort ledelsesrum, og jeg har kunnet prøve og udvikle
>
> Forstander Kim Frederiksen

Aktuelt arbejder innovationsgruppen med et nyt *"afhentningssystem"*, der gør det muligt for buschaufføren selv at finde beboerne, når bussen kommer for at køre beboerne på arbejde eller til andre aktiviteter.

Om Jonstrupvang

Jonstrupvang er et specialiseret bo- og dagtilbud i Værløse for fysisk handicappede voksne med cerebral parese – også kendt som spastisk lammelse. Der er 23 pladser i dagtilbuddet og 46 lejligheder i botilbuddet, som alle er besatte.

Tilbuddet er opdelt i tre overordnede bo-grupper, en terapiafdeling, en aktivitetsafdeling samt en serviceafdeling. Der er 100 ansatte fordelt på pædagogisk og sundhedsfagligt personale, terapeuter, køkken/rengøring, pedeller og administration.

Kim Frederiksen har været forstander på Jonstrupvang siden 2003. Han blev kåret til årets leder i Region Hovedstaden i 2012. Ledelsesteamet består af fem afdelingsledere, som varetager personaleledelsen af medarbejderne.

Jonstrupvang er selvejende, og ledelsen refererer både til bestyrelsen og Region Hovedstaden.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

For beboerne vil det betyde, at de ikke længere behøver at sidde klar ved indgangen og vente på bussen – nogle gange i timer.

Borgerne oplever frihed og medbestemmelse

Gitte og Johnny er to af beboerne på Jonstrupvang, som hver dag tager handicapbussen på arbejde på et eksternt tilbud for beskyttet beskæftigelse. De har høje forventninger til det nye *"afhentningssystem"*, som de har været med til at teste: *"For allerede de to dage, hvor vi afprøvede det, fandt vi ud af, hvor skønt det egentlig var at kunne blive hjemme, indtil man bliver hentet."*

Både Gitte og Johnny er tilfredse med dagligdagen og de forskellige aktiviteter, stedet tilbyder. De oplever, at beboerne selv klarer det, de er i stand til: *"De lytter meget på, hvad man selv vil, og hvad man selv har lyst til. Selvfølgelig er der ting, som personalet skal tage sig af i huset, som vi ikke må tage os af, men ellers synes jeg, at det primært er os selv, der kører stedet."*

> "Værdierne er rettesnor i forhold til vores ledelse og introduktion af nye medarbejdere og studerende. Det er de rammer, vi arbejder indenfor
>
> Afdelingsleder

Værdier sætter retning og skaber motivation

Da Kim Frederiksen blev forstander, tog han fat i at gøre op med en situation præget af klager, opsigelser og dårligt ry. Derfor besluttede han sammen med sin ledergruppe at skabe en værdibaseret ledelsesstil. Ambitionen var at skabe et sted, hvor spastikere var vilde med at bo og medarbejdere stolte af at arbejde.

> "Selvfølgelig er der ting, som personalet skal tage sig af i huset, som vi ikke må tage os af, men ellers synes jeg, at det primært er os selv, der kører stedet
>
> Beboer

Ledelsen tog initiativ til sammen med medarbejderne at formulere et fælles værdigrundlag med fire værdier; ansvarstagen, faglighed, respekt og kreativitet. Og for at bringe værdierne ind i den daglige opgaveløsning skulle medarbejderne formulere deres forventninger til hinanden for at leve op til værdierne i praksis. *"Det skaber en dialog mellem medarbejderne at blive enige om, hvad man forventer af hinanden. Og det er nemmere at håndtere, når det er en bottom-up-proces, hvor medarbejderne selv skriver, hvordan de gerne vil have, at deres kollegaer skal være – det giver en helt anden slagkraft,"* siger Kim Frederiksen.

Værdierne er i dag omdrejningspunktet for alle aktiviteter i huset, ledelsesgrundlaget og det løbende kulturarbejde. En afdelingsleder siger: *"Værdierne er rettesnor i forhold til vores ledelse og introduktion af nye medarbejdere og studerende. Det er de rammer, vi arbejder indenfor."* Flere af medarbejderne forklarer, at værdierne med til at skabe samarbejde, trivsel og motivation i opgaverne.

Det begynder og slutter med rekruttering

For Kim Frederiksen er det afgørende at have et ledelsesteam med personlighed og talent, der matcher visio-

nen for Jonstrupvang. Det handler om at ansætte mennesker med den rigtige tilgang – og det er ikke nødvendigvis dem med lederuddannelser eller ledererfaring, understreger han: *"Jeg har rekrutteret ledere med værdier og ledere, der kan udvikles. Og folk, der synes, ledelse er sjovt, og gerne vil uddanne og udvikle sig."* Han fremhæver, at lederne skal have faglige kvalifikationer, men det kan tage mange former – eksempelvis en pædagog, der også er teolog.

Jonstrupvangs udvikling er resultatet af et langt sejt træk med de samme ledere ved roret gennem en årrække. Det har været en udviklingsproces at få skabt en ledergruppe, som gik fra at være singler i mange år til at være et velfungerende team.

> "Jeg har rekrutteret ledere med værdier og ledere, der kan udvikles. Og folk, der synes, ledelse er sjovt, og gerne vil uddanne og udvikle sig
>
> Forstander Kim Frederiksen

Det kontinuerlige træk med gode resultater har betydet, at botilbuddet i dag har let ved at rekruttere medarbejdere, men også at flere ledere nu er søgt videre til gode lederstillinger andre steder. Det er prisen for at være en talentfabrik – en ny ledergruppe skal nu til at finde sit fodfæste og bære visioner og motto videre.

Opbygning af et nyt ledelsesteam

Det er en markant anden ledelsesopgave nu at skulle understøtte de nye ledere i også at udvikle sig til at blive et stærkt sammentømret og velfungerende team. Kim Frederiksen fortæller: *"Jeg skal skabe rammen for mine ledere, de skal udfordres og have det sjovt og se meningen med det her."* Han forklarer, at de nye ledere på samme tid skal overtage en stærk kultur og have plads til at sætte deres præg på stedet for at bevare motivationen. For det kræver både udvikling, vejledning og anerkendelse at skabe dygtige ledere.

> "Jeg skal skabe rammen for mine ledere, de skal udfordres og have det sjovt og se meningen med det her
>
> Forstander Kim Frederiksen

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

Borgernes ideer bliver til virkelighed

To gange om ugen får Jonstrupvang besøg af en hest, så beboerne kan gå til handicapridning. Denne aktivitet udsprang af en konkret idé fra en beboer om at få heste på Jonstrupvang. Ledelsen undersøgte forskellige muligheder, og det viste sig, at der var en rideskole med handicapridning i lokalområdet, der gerne ville ride med beboere og brugere på Jonstrupvang. Det kræver blandt andet, at hestene er trygge ved liften og kan stå stille, imens borgeren bliver hejst op og ned af hesten.

Samtidig var der nogle hesteinteresserede medarbejdere, som gerne ville tage ansvar for aktiviteten. På den måde blev det muligt at imødekomme beboernes ønske inden for den økonomiske ramme.

Høj trivsel for beboerne og faglig kvalitet i opgaveløsningen

Jonstrupvang har siden 2006 foretaget målinger af beboernes trivsel på beboernes eget ønske. I hele perioden har trivslen været høj, dog undtaget utilfredshed med størrelsen på lejligheder og tid afsat til beboerne. En gennemgribende renovation af de fysiske forhold har stået højt på ledelsens arbejdsplan i flere år. Medarbejdernes sygefravær har i flere år ligget på 4,5 % eller under. Trivselsopgørelser fra 2010 og 2014 viser høj personaletrivsel både psykisk og fysisk. En ekstern tilsynsrapport fra 2017 viser, at faglige tilgange og metoder er velimplementerede, og at medarbejdere og ledere vurderes engagerede og kompetente. Trivsel, udvikling af selvstændige og sociale relationer samt inddragelse anerkendes også.

Case #10

Den gode lærer er interesseret i, hvordan eleverne lærer bedst

På Nærum Gymnasium arbejder lærerne systematisk med at udvikle elevernes læring og dannelse gennem fagbaserede læringsfællesskaber. Tydelige rammer giver plads til faglig autonomi, mens undersøgende læringssamtaler og struktureret dataindsamling viser vej til nye praksisser. Det har bragt ledelsen tættere på kerneopgaven og den faglige opgaveløsning.

"Det rykker elevernes læring, når lærere arbejder sammen om kerneopgaven. Hvis det virkelig skal rykke, skal lærere i fællesskab udvikle undervisningen," forklarer rektor Niels Hjølund Pedersen og uddyber, at forskningen bakker op om, at lærersamarbejde øger effekten af undervisningen og skaber bedre resultater for eleverne.

Med det afsæt er ledelsen og lærerne på Nærum Gymnasium begyndt at arbejde i professionelle læringsfællesskaber. Det indebærer, at de fagprofessionelle lærere samarbejder om at forbedre undervisningen for at øge kvaliteten af elevernes faglige udvikling og læring: *"Vi arbejder hen imod, at lærergruppen i fællesskab tager ansvar for elevernes læring – at den samlede læring for*

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

en given elev er et ansvar for lærerne i fællesskab," fortæller rektoren.

> Hvis det virkelig skal rykke, skal lærere i fællesskab udvikle undervisningen
>
> Rektor Niels Hjølund Pedersen

I praksis sker det ved, at grupper på fire-seks lærere inden for et fagligt område arbejder sammen om at udvikle en undervisningspraksis gennem afgrænsede interventioner. At samarbejdet sker inden for samme område, skal gøre det lettere for lærerne at udvikle undervisningen.

Forankring og relevans gennem fokus, deltagelse og data

For at mobilisere hele skolen til at være med i udviklingen inviterede ledelsen til en længerevarende dialog- og samtaleproces om at finde fokusområder, hvor læringen ville kunne forbedres. Fokusområderne er samlet i et katalog, hvorfra faggrupperne selv kan udvælge de områder, som den enkelte faggruppe ønsker at arbejde med.

Undervejs i forløbet var en del af ledelsesopgaven at være insisterende og meningsskabende for at holde fast i det langsigtede udviklingsperspektiv i en hektisk hverdag, hvor lærerne naturligt er optagede af at få løst her-og-nu-problemer, der forstyrrer den daglige undervisning, opgaveløsning og dialog med eleverne. Niels Hjølund Pedersen påpeger: *"God ledelse er også at være lyttende og løse driftsmæssige problemer hurtigt og smidigt for ikke at skabe støj og irritation."*

Ledelsen havde desuden en særlig opmærksomhed på at få eleverne i tale. Niels Hjølund Pedersen understreger: *"Hvis vi skal finde ud af, hvordan vi skaber værdi for eleverne, er det vigtigt at have dem med."* Eleverne ville gerne kunne arbejde mere vedholdende og fastholde det faglige fokus. Et andet fokusområde, som eleverne pegede på, var feedback på deres præstationer og afleveringer fra lærerne.

Også forskellige kvantitative data blev brugt som kilde til at udvælge fokusområder til kataloget. En systematisk forskel mellem mundtlige og skriftlige karakterer har eksempelvis gjort skriftlige eksamener til et fokusområde.

I det hele taget ser ledelsen data som en vej til at skabe bedre læring for eleverne – både ved at finde forbedringspotentialer og til at måle og følge op på, om en ændret undervisningspraksis rent faktisk fører til bedre læring for eleverne.

> Hvis vi skal finde ud af, hvordan vi skaber værdi for eleverne, er det vigtigt at have dem med
>
> Rektor Niels Hjølund Pedersen

Det gælder fx data om evnen til at løfte elevernes karaktergennemsnit. Derfor har gymnasiet allieret sig med et forskerteam fra SDU for at optimere værdien af læringsfællesskabernes arbejde ved at styrke brugen af data til at udvikle elevernes læringsstrategier.

Læringscentreret ledelse løfter kerneopgaven

Som alment gymnasium er kerneopgaven elevernes dannelse og læring – at udfordre eleverne og give dem læring, så de kan agere som selvstændige, re-

Om Nærum Gymnasium

Nærum Gymnasium er et selvejende alment gymnasium med over 1.100 elever, fordelt på 14 spor og 100 lærere, opdelt i 18 fagbaserede læringsfællesskaber/teams med fire-seks lærere i hver.

Den daglige ledelse består af rektor Niels Hjølund Pedersen, der sammen med vicerektor og fem øvrige ledere udgør den samlede ledelse. Ledelsen dækker samlet ansvarsområderne pædagogisk udvikling, læringsledelse, økonomi, uddannelse, administration og HR og fungerer samtidig som tværgående ledelsesteam med fælles ansvar for gymnasiets udvikling.

Gymnasiet har en bestyrelse, der er sammensat af repræsentanter fra grundskolerne, de videregående uddannelser og erhvervslivet.

Udvikling af undervisningen gennem interventioner i praksis

De fagbaserede lærerteams samarbejder om at udvikle undervisningen ved at afprøve konkrete interventioner i undervisningen og evaluere effekten for elevernes læringsudbytte.

Det sker efter en fastlagt systematik, hvor udgangspunktet er elevernes læringsbehov. Lærerteamet undersøger muligheder for at imødekomme elevernes behov og afprøver ud fra en problemformulering og et løsningsforslag nye læringsaktiviteter i undervisningen, der ændrer på praksis. Til sidst evaluerer teamet effekten af den gennemførte intervention for elevernes læring.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

flekterende og dannede mennesker. En lærer siger: *"Vores kerneopgave er at undervise og skabe rum for elevernes læring. Og så fremme deres dannelse i bred forstand, gøre dem til mere bevidste demokratiske medborgere og give dem mere selvforståelse."*

> Det er i samspil med eleverne, at læring finder sted. Det er noget, jeg har taget til mig over årene, at jeg skal forholde mig til eleverne
>
> Lærer

Ledelsesopgaven er derfor at skabe det udviklings- og læringsforløb, der giver eleverne mest mulig læring og dannelse med i bagagen til deres videre uddannelse og liv. Et afgørende element i den proces er lærernes klasseledelse, fremhæver udviklingschefen: *"God klasseledelse er at have en lærer, der er meget tydelig i sin rammesætning og hele tiden er indstillet på dialog med den enkelte elev. Man kan måle, at det giver gode resultater i modsætning til lærere, der er utydelige, tvetydige og konfliktopsøgende."*

Også relationen til eleverne er central. En lærer forklarer: *"Det med elevers læring er en dynamisk relation. Vi kan opstille nogle rammer ud fra en masse didaktiske overvejelser og valg, men det er i samspil med eleverne, at læring finder sted. Det er noget, jeg har taget til mig over årene, at jeg skal forholde mig til eleverne; hvem de er, hvor de er henne, og at jeg på en eller anden måde rammer dem i stedet for bare at undervise på tavlen."*

Lærernes tilgang til eleverne og variation i undervisningen gør en forskel

Eleverne Alexander, Ofelia, Rebecca, Thorbjørn, Freja og Alexander er enige om, at lærernes tilgang gør en stor forskel for elevernes læring og motivation. At lærerne er dygtige og engagerede og giver udtryk for, at eleverne er vigtige og gerne vil lære eleverne at kende. Som en af dem siger: *"Nogle lærere er bedre til at 'bonde' med eleverne, og det giver bare godt."*

> Jeg har mange ting, jeg gerne vil ændre, og jeg synes, ledelsen har givet rigtig god plads til, at jeg som elev kan komme ind og trække noget i en anden retning
>
> Elev

Kontakten mellem lærer og elev gør, at undervisningen lettere fanger eleverne, og det påvirker motivation til at forberede sig for at kunne følge med og deltage i timerne. Selv om emner kan være kedelige, kan den inspirerende lærer gøre det spændende, ligesom lærernes humør og energi smitter meget af på eleverne. *"Når man kommer for at lære noget og ikke bare vise læreren, at man er klog, er det rigtig godt at gå i skole."*

I relation til ledelsen oplever eleverne at blive taget alvorligt gennem forskelligt udvalgsarbejde: *"Jeg har mange ting, jeg gerne vil ændre, og jeg synes, ledelsen har givet rigtig god plads til, at jeg som elev kan komme ind og trække noget i en anden retning. Der er gensidig respekt, og selvom jeg er elev, vil de meget gerne lytte til mig."*

Faglig frihed i faste rammer

Ledelsens strategiske overvejelser i forhold til arbejdet i de professionelle læringsfællesskaber går først og fremmest på at finde balancen mellem at fastsætte en klar ramme og at give faglig autonomi til lærerne.

> "Vi har tillid fra ledelsen til at gøre ting på vores egen måde, så længe vi bare følger den overordnede plan
>
> Lærer

I forhold til tidligere er ledelsen trådt mere ind på scenen for at angive en klar ramme for de nye læringsfællesskaber. De skal være sammensat i fagfællesskaber, og de skal munde ud i konkrete interventioner i undervisningen ud fra et fokusområde i det fælles katalog.

Inden for denne ramme har læringsfællesskaberne autonomi til at tilrettelægge det undervisningsfaglige arbejde og bruge deres professionelle dømmekraft til at undersøge og udvikle egen undervisningspraksis gennem design og evaluering af læringsforløb. En mellemleder forklarer: *"Vi har sat en ramme, og inden for den skal lærerteamene finde interventioner at arbejde med elevernes læring på."*

Lærerne oplever, at den valgte balance er motiverende for den faglige opgave i læringsfællesskaberne. En lærer forklarer: *"Vi har tillid fra ledelsen til at gøre ting på vores egen måde, så længe vi bare følger den overordnede plan. Men jeg tror også, de fleste vil lave noget meningsfuldt, hvis man sætter dem sammen i en gruppe."*

Fællesskabet løfter

Læringsfællesskaberne bliver ledelsesmæssigt understøttet gennem læringssamtaler mellem læringsteams og ledelse. Omdrejningspunktet er elevernes læring og dannelse. Alle ledere er kontaktperson for og gennemfører læringssamtaler med tre lærerteams to gange årligt. For lærerne har samtalerne stor værdi, og de fortæller, hvordan de oplever, at ledelsen lytter til deres udfordringer og giver konkrete værktøjer til at klare dem.

Inden for et læringsfællesskab giver lærerne hinanden sparring i forhold til de interventioner, de gennemfører. Det sker blandt ved at lærerne observerer hinanden og giver feedback. For lærerne er det en klar fordel, at læringsfællesskaberne er sammensat efter fagligheder: *"Det har styrket samarbejdet, at vi primært er i fag nu – vi har nemmere ved at tale samme sprog og finde fælles fodslag i forhold til, hvor vi skal sætte ind."*

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

Læring i ledelsen

Overgangen til at arbejde i professionelle læringsfællesskaber har sat mange aftryk i ledelsens måde at forstå og bedrive ledelse på, men særligt én læringspointe bliver fremhævet.

En tættere faglig ledelse gennem tydelige rammer kan være befordrende for den faglige udvikling, og det giver mod til at gå videre ad den vej. Niels Hjølund Petersen understreger: *"Som ledelse skal vi vide, at hele organisationen kan det her, så det ikke bare er de entusiastiske lærere og elever, der får det bedste produkt. Det skal alle elever have!"*

Eleverne oplever høj faglig værdi af undervisningen og tillid til egne evner

Gymnasiet har oplevet en karaktermæssig fremgang på 0,2 procentpoint fra 2016 til 2017, men fremhæver, at den positive udvikling kan skyldes mange andre forhold end læringsfællesskaberne. I den seneste gennemførte elevtrivselsundersøgelse fra 2015 ligger elevtrivslen på 83 på en skala fra 0-100, mens landsgennemsnittet er 78. Størstedelen af eleverne oplever desuden, at den faglige værdi af undervisningen er høj, og de har tillid til egne evner.

Case #11

Job-, Aktivitets- og Kompetence-centeret i Gentofte Kommune

Tillidsbaseret ledelse giver borgerne nye muligheder

Alle kan lære noget, og alle kan udvikle sig og få nye muligheder i livet. Det er den fælles vision på Job-, Aktivitets- og Kompetencecentret (JAC). Visionen er vokset ud af samarbejdet mellem leder og personale via en tydelig ledelse med en klar ambition og retning – og et tæt og involverende samarbejde med personalet om at skabe værdi for borgerne.

JAC's kerneopgave – eller mission, som de hellere kalder det – er at skabe læring, udvikling og nye muligheder i livet for borgere med psykiske og/eller fysiske funktionsnedsættelser eller sociale udfordringer.

Visionen er at ændre diskursen på handicapområdet ved at gå foran og vise verden, at alle borgere, uanset kognitionsniveau, har et udviklingspotentiale, kan lære noget og kan udfylde en vigtig plads i samfundet. Visionen sætter retning og er ledetråden i alt, hvad der sker på JAC. Alle aktiviteter holdes op imod, om de skaber læring og udvikling – og i sidste ende værdi – for borgerne.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

Det betyder konkret, at ingen borgere er i et forløb eller en aktivitet, hvor den pædagogiske profil ikke svarer til borgerens muligheder for at tilegne sig nye kompetencer. En medarbejder forklarer: *"I gamle dage var det sådan, at dér, hvor der var plads, blev borgeren placeret. Nu bliver borgeren matchet med tilbuddet."*

JAC skal være borgernes tilbud

I det hele taget er både ledelsen og personalet optagede af, at JAC skal være til for borgerne og være borgernes tilbud. Borgerne er for eksempel med til at ansætte lederne, til at indrette JAC og til at udvikle nye idéer til aktiviteter i værkstederne.

> "Ledelse handler om at skabe passion, engagement og gode idéer – og så komme i mål med det
>
> Centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen

Som noget helt unikt i Danmark bliver borgerne desuden tilbudt kurser og læringsforløb med eksamen og dimissionsfest. Kurserne blev i første omgang udviklet af det faglige personale for at understøtte borgernes individuelle udviklingsmuligheder, men i dag er borgerne også med til at udvikle kursusidéer.

Rikke, Kevin, Peter og Flemming er nogle af de borgere, der arbejder i JAC's mange forskellige værksteder og deltager i de udbudte kurser og aktiviteter. De udtrykker glæde over deres arbejde og for at være en del af JAC. De deltager aktivt i sikkerhedsudvalg og brugerbestyrelse for at gøre JAC til en god arbejdsplads med gode arbejdskolleger, ordentlige fysiske arbejdsforhold og en god tone. Det er tydeligt, at det at være en del af en arbejdsplads og bestå et kursus er vigtigt for selvforståelsen og udviklingen af identiteten.

Og den årlige dimissionsfest med de pårørende, hvor borgmesteren uddeler diplomer og kursusbeviser, og der bliver taget billeder på den røde løber, er en skelsættende begivenhed for både borgere og personale.

Kompetencekompasset understøtter borgernes udvikling

For at kunne følge op på og dokumentere den pædagogiske effekt af indsatsen for den enkelte borger i hverdagen har fagpersonalet udviklet et dokumentationsværktøj 'kompetencekompasset'. At borgeren udvikler sine kompetencer er hele tiden det fælles målepunkt. Med kompetencekompasset kan fagpersonalet og borgeren sammen følge op på, at borgeren udvikler sig, og beslutte nye indsatser, der understøtter borgerens udviklingsforløb.

> "Noget, der giver mig motivation, er fokus på faglighed. Fokus på kerneopgaven. Så er det lettere at arbejde målrettet
>
> Medarbejder

Gennem synliggørelse af udviklingsmålene bliver det lettere for borgeren selv at handle på sine mål. En borger fortæller for eksempel om sit mål om at udvide sit sociale netværk, at hun med kompetencekompasset fik modet til at invitere en kollega på café efter arbejde. Det krævede overvindelse, men skabte også stolthed i at lykkes med at få et større netværk – og mere livsglæde.

Kompetencekompasset har desuden gjort det muligt at målrette den pædagogiske indsats og har skabt en fælles stolthed for personalet, når borgeren gennem

Om JAC

Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret (JAC) er et kommunalt tilbud til unge og voksne med psykiske og/eller fysiske funktionsnedsættelser eller sociale udfordringer. P.t. har JAC ca. 400 borgere fra 20 forskellige kommuner. JAC ligger i Gentofte Kommune på 12 forskellige matrikler.

Tilbuddet er takstfinansieret med over 100 personaler, som er organiseret i 18 teams inden for indsatserne beskyttet beskæftigelse, aktivitets- og samværstilbud, specialterapi og Nextjob. Tilbuddet er organiseret som en almindelig arbejdsplads med brugerbestyrelse, sikkerhedsudvalg, kompetencegivende kurser og medarbejderudviklingssamtaler.

JAC's ledelse er struktureret med centerlederen Ann-Christina Matzen Andreasen som øverste leder, et tværgående ledelsesteam bestående af fire funktionsledere fra hvert område, en kontorleder samt en strategisk projektleder.

JAC er et af i alt 15 bo- og dagtilbud på handicap- og psykiatriområdet i Gentofte Kommune med reference til kommunens chef for Social & Handicap Drift.

JAC har en overordnet udviklingsplan, der er udformet i dialog med forvaltningen.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

deltagelse i JAC's tilbud opnår nye kompetencer. En medarbejder uddyber: *"Noget, der giver mig motivation, er fokus på faglighed. Fokus på kerneopgaven. Så er det lettere at arbejde målrettet. Og at vi deler succeshistorier, det er fedt at se. Når borgerne trives, så er det så fedt!"*

Tillid til medarbejderne skaber motivation og følgeskab

Visionen om, at alle borgere kan udvikle sig, blev formuleret sammen med medarbejderne på et strategiseminar i 2012 – kort efter, at Ann-Christina Matzen Andreasen var tiltrådt som JAC's nye centerleder. Med visionen som øverste pejlemærke er medarbejderinddragelse, ansvarsdelegering og tillid centrale greb i ledelsens måde at motivere medarbejderne på. Ann-Christina Matzen Andreasen uddyber: *"Ledelse handler om at skabe passion, engagement og gode idéer – og så komme i mål med det."*

Guldet ligger hos dem, der er tættest på borgeren

"Vi møder hinanden med et mindset om, at vi kan skabe noget sammen og er med til at give borgerne nye muligheder i livet. Det er en fantastisk gave som leder - du får organisationens fulde potentialer sat i spil," fortæller Ann-Christina Matzen Andreasen. Den aktive involvering af medarbejderne beror på en grundlæggende tro på, at alle har noget at byde ind med, og at tillid bringer det bedste frem i medarbejderne.

> "At se effekten af de mål, man sætter sig, er guld værd
>
> Medarbejder

Når et mål er nået, bliver succesen fejret i fællesskab med klapsalver og festivitas – det skaber synlighed, stolthed og holdånd, når alle oplever at være med og gøre en forskel, både for medarbejdere og borgere. Ann-Christina Matzen Andreasens enkle opskrift lyder: *"Sæt dig nogle mål, kom i mål, og fejr så stoltheden ved at komme i mål sammen!"* Det styrker det fælles sprog, den faglige stolthed og fortællingerne om at gøre en forskel for borgeren, så indsatsen bliver selvforstærkende. *"Man arbejder meget mere målrettet, og vi kan se udviklingen af det. At se effekten af de mål, man sætter sig, er guld værd,"* siger en medarbejder. Senest har ledelsen valgt at uddelegere dele af økonomistyringsopgaven, så medarbejderne tættest på borgerne kan disponere midlerne i overensstemmelse med borgerens og personalets behov.

En flad ledelsesstruktur

I det hele taget er der en flad ledelsesstruktur med 'MED-ledelse', hvor alle beslutninger træffes sammen i MED-gruppen af både ledere og medarbejdere. Det sikrer fælles retning, bedre idéer og kvalificerer beslutningerne. Både ledermøder og MED-møder er åbne, så alle kan deltage og bidrage.

> "Sæt dig nogle mål, kom i mål, og fejr så stoltheden ved at komme i mål sammen!
>
> Centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen

Også den strategiske udvikling sker sammen med medarbejderne. Ja, faktisk er det medarbejderne, der formulerer strategierne inden for de hjørneflag, som ledelsen sætter. Det skaber energi og frisætter kreativitet.
Og så kender medarbejderne strategierne i detaljer og tager med det samme ejerskab for at gøre dem til handling og nye muligheder for borgerne.

Samtidig er ledelsen meget bevidst om også at samarbejde og spille op ad kommunens og forvaltningens politikker og strategier og oversætte dem nedad i egen organisation – blandt andet via den årlige udviklingsplan for JAC.

> Du skal vise dine personaler, at de kan stole på dig, at du tager ansvar for personaler, der ikke er med til at løfte

Centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen

For Ann-Christina Matzen Andreasen er rammerne muligheder, ikke begrænsninger, og hun søger aktivt forvaltningschefens opbakning til sin ledelse. Forvaltningschefen giver udtryk for samme oplevelse og supplerer: *"Den store udfordring for JAC er at tøjle idérigdommen uden at dræbe den."*

Opgaven sætter holdet

Som ledelse handler det hele tiden om at sætte det rigtige hold og få alle potentialer i spil – både til den enkelte opgave og samlet set på hele JAC. Det er samtidig den sværeste ledelsesopgave, da det også kan indebære et behov for at gå i kritisk dialog med ledere og medarbejdere, der ikke bærer kulturen og bidrager til holdånden. En mellemleder forklarer: *"Det kan godt være, personen er fagligt dygtig, men vil de ikke tale ind i værdigrundlaget og visionen på JAC, så er vi som ledelse nødt til at handle for at få det rigtige match."*

> Man skal ikke være bange for at udstille sig selv og fejle. Vi fejler ikke, vi øver os. Og det er jeg god til

Centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen

En tjenstlig samtale giver nye perspektiver og kan betyde, at begge parter flytter sig sammen, men en konsekvens kan også være en afskedigelse. Med Ann-Christina Matzen Andreasens ord: *"Du skal vise dine personaler, at de kan stole på dig, at du tager ansvar for personaler, der ikke er med til at løfte."*

På JAC skal en leder være bevidst om at kunne sige undskyld og opbygge tillid ved ikke selv at være et overmenneske. En funktionsleder forklarer: *"Lige så vigtigt det er at være kulturskaber, lige så vigtigt er det ikke at være ufejlbarlig og at kunne sige undskyld og rette op på det."*

Og så skal en leder være generøs med at tilgive, også sig selv. Som Ann-Christina Matzen Andreasen udtrykker det: *"Man skal ikke være bange for at udstille sig selv og fejle. Vi fejler ikke, vi øver os. Og det er jeg god til."*

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

Flere glade borgere og medarbejdere

Konkrete resultater er blandt andet individuel lærings- og kompetenceudvikling af den enkelte borger og stigende tilgang af borgere, så JAC i dag har venteliste til flere tilbud. Det står i kontrast til situationen i 2012, hvor JAC oplevede en vigende efterspørgsel på tilbud til borgere i beskyttet beskæftigelse og aktivitets- og samværstilbud, da mange kommuner trak deres borgere hjem til egne tilbud.

Af øvrige resultater kan nævnes en høj og stigende medarbejdertrivsel, målt i APV'en via Great Place to Work og kåring til en af Danmarks bedste arbejdspladser.

Case #12

Facility Management på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital

Dialog og frihed under ansvar understøtter bedre patientforløb

Tydelig ledelse med klare krav og konsekvens skaber fokus på kerneopgaven og sikrer tillid, tryghed og trivsel for medarbejderne. Samtidig er den tydelige ledelse også grundlaget for bedre patientoplevelser for færre ressourcer.

"Hvis vi ikke leverer, er kunden der ikke – det er jeg vant til." Lars Falk er chef for FM-enheden og bruger sine 20 års erfaring fra den private sektor til at lede enheden med en klar kundeorientering og en langt mere forretningsmæssig tilgang end normalt for den offentlige sektor. Han forklarer, at alt, hvad FM-enheden laver, derfor i sidste ende skal handle om patienten og om at skabe sammenhængende patientforløb: *"Vi leverer serviceydelser og drift, så vi i fællesskab kan understøtte den gode patientoplevelse."*

I praksis kommer det for eksempel til udtryk ved, at køkkenet udvikler lækkert og indbydende smørrebrød og desserter til patienterne i samarbejde med en kendt smørrebrødskok og konditor i stedet for alene at have fokus på, om måltiderne holder sig inden for et fast antal kalorier i et rent ernæringsperspektiv.

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

"Hvis vi ikke leverer, er kunden der ikke – det er jeg vant til

Chef for FM-enheden Lars Falk

Grundingredienserne i Lars Falks ledelse er at skabe struktur, klarhed om opgaver og ansvar, styring på mål og data samt at sikre, at organisationen har de rette kompetencer til at løfte kerneopgaven. Hans ledelse er desuden præget af dialog for at skabe tillid og tryghed for medarbejderne – og tillid og tryghed handler om værdier, krav og konsekvens.

Struktur er nøglen

"Struktur er udgangspunktet. Hvis vi ikke ved, hvor vi skal hen, så ved vi ingenting," siger Lars Falk og forklarer, at struktur var dét, FM-enheden havde brug for, da han kom til. Ansvarsfordelingen var uklar, og økonomien usund. Opgaven for Lars Falk var derfor at skabe en ensartet organisationsstruktur, ledelseskultur og økonomistyring. Med entydigt ansvar og struktur trækker alle mod fælles mål, kender deres opgaver og ved, hvad deres økonomiske ansvar er. Og altid ud fra kerneopgaven: *"Uanset hvad vi gør, så skal vi altid understøtte sammenhængende patientforløb,"* understreger Lars Falk.

"Struktur er udgangspunktet. Hvis vi ikke ved, hvor vi skal hen, så ved vi ingenting

Chef for FM-enheden Lars Falk

For at skabe struktur var det vigtigt for Lars Falk, at FM-enheden fik sin egen ledelsesudvikling, HR og økonomienhed, som kunne producere detaljerede produktions- og økonomital til de enkelte ledere og afdelinger, så lederne kunne styre deres respektive område. Samtidig overtog enheden alle administrative opgaver, så faglederne fik plads til kerneopgaven. Lars Falk pointerer: *"Hver leder skal kende sit ansvar og skabe tillid inden for sin afdeling. Det handler om hele tiden at være klar i sin rolle ved at lede opad, nedad, udad og til siden."*

Rette kompetencer gør forskellen

Det kræver, at organisationen har de rette kompetencer til opgaven. Ved at rekruttere skarpt på kompetencer mindskes behovet for kontrol. Så Lars Falk vil have de bedste: *"Jeg ansætter kun folk, der er dygtigere end mig selv på deres områder. Det sikrer, at jeg kan fokusere på at lede langt mere strategisk."*

Regionens lønstruktur gør det imidlertid vanskeligt at konkurrere med den private sektor om at rekruttere de rette ledere med de rette kompetencer, fortæller Lars Falk: *"Jeg er udfordret af, at jeg ikke kan betale folk det, de koster."* I det hele taget oplever Lars Falk en udfordring med at mobilisere arbejdskraft fra den private sektor: *"Det handler om at få folk fra det private til at se, at det offentlige er et godt sted at arbejde – for det er det på rigtigt mange måder!"*

Fællesskabskultur og dialog på tværs

Struktur og klar ansvarsfordeling går hånd i hånd med en stærk fællesskabskultur med tæt dialog på tværs af FM-enhedens afdelinger. Mantraet er *"Vi er ét FM, vi vinder sammen, vi taber sammen."* Fællesskabskulturen skaber retning, tværfagligt samarbejde og fælles ansvarstagen. *"Vi oplever FM-enheden som én arbejdsplads efterhånden. Vi er gode til at hjælpe hinanden, og folk er altid villige til at gøre en ekstra indsats, hvis der er behov,"* fortæller en medarbejder.

Om FM-enheden

FM står for Facility Management. FM-enheden på Frederiksberg og Bispebjerg Hospital har 750 medarbejdere og varetager fem hovedområder: rengøring, vaskeri, logistik, portører og køkken.

Hvert område er organiseret med en fagchef, en driftsleder og egne medarbejdere. Ledelsesstrukturen er baseret på Leadership Pipeline, så driftslederne leder medarbejderne, mens fagcheferne kan fokusere på ledelse på et mere strategisk niveau. FM-enheden har desuden en administrationsenhed til at varetage ledelsesudvikling, HR- og økonomiopgaver. Lars Falk er chef for FM-enheden med reference til hospitalsdirektionen.

Samarbejdsaftalen

For at understøtte dialog og skabe tillid til ledelsen indgik ledelse og medarbejdere Samarbejdsaftalen. Aftalen indeholder FM-enhedens værdier og fungerer som et redskab til at gøre gensidige forventninger om samarbejde mellem ledelse og medarbejdere tydelige.

Samarbejdsaftalen kræver, at lederne inddrager og bruger medarbejdernes input og idéer. Aftalen gør det nemmere at indføre nye tiltag, fordi medarbejderne har været med i beslutningen, er blevet hørt og derfor tager ejerskab over tiltaget. Medarbejderne oplever i dag, at de i praksis ikke behøver aftalen længere. En medarbejder siger: *"Det virker, som om vi ikke har behov for den – vi har god kommunikation og godt samarbejde i hverdagen."*

Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

Fællesskabskulturen er vokset ud af Samarbejdsaftalen, der er et sæt fælles spilleregler og det fælles holdepunkt for samarbejdet med klare krav og tydelig konsekvens. I dag er FM-enheden et sted, hvor døren altid er åben, og hvor medarbejderne støtter op om fællesskabskulturen. Ledelsesstilen er dialogbaseret, lyttende og delegerende. Lars Falk forklarer: *"Jeg tror på, at det er medarbejderne, der driver værket. Det er dem med mest kundekontakt."*

> Jeg ansætter kun folk, der er dygtigere end mig selv på deres områder. Det sikrer, at jeg kan fokusere på at lede langt mere strategisk
>
> Chef for FM-enheden Lars Falk

Medarbejderne nikker genkendende til dialogen og indragelsen, og en siger: *"Har vi noget i dag, som ikke virker hensigtsmæssigt, er ledelsen i dag meget lydhør. Det var den ikke før i tiden."* Medarbejderne oplever, at dialogen har medvirket til at nedbringe sygefraværet og øge trivslen i FM-enheden, fordi der bliver taget hånd om medarbejderne ved at lytte til dem.

Frihed til ledelse

Inden for regionens og hospitalets overordnede rammer har FM-enheden stor frihed til at udøve ledelse. Lars Falk bruger hovedparten af sin tid på at lede nærmeste ledelseslag, op og ud, for sikre opbakning fra hospitalsledelsen og et godt samarbejde med klinikken og kunden. Ved at dedikere tid og energi på at lede opad og have dialog mod hospitalsdirektionen sikrer Lars Falk opbakning til sin ledelsestilgang og vælger også nogle gange at løbe en risiko og udfordre rammerne for eksempel ved at oprette sin egen ledelsesudvikling, HR- og økonomienhed på et tidspunkt, hvor det økonomiske underskud var på det højeste. *"Direktøren gav det ledelsesrum, der skulle til. Det var ikke sket, uden vi havde fået carte blanche til at gøre dét, der skulle til,"* siger han.

> Så længe vi leverer, kan vi selv bestemme, hvordan vi strikker tingene sammen. Det er frihed under ansvar
>
> Driftsleder

På samme måde giver Lars Falk frihed under ansvar til sine egne ledere: *"Det er meget vigtigt for mig, at lederne har et stort ledelsesrum! De har frie tøjler til at lede, så længe de overholder rammerne og når målene."* Og det oplever lederne klart, fortæller en driftsleder: *"Så længe vi leverer, kan vi selv bestemme, hvordan vi strikker tingene sammen. Det er frihed under ansvar."* En kollega supplerer: *"De økonomiske rammer er dækkende, men inde i den kasse kan vi frit udfolde vores ledelse."*

Ingen beslutninger uden data

For ledelsen i FM-enheden er data afgørende. Lars Falk forklarer: *"Vi forsøger altid at træffe større beslutninger på et oplyst grundlag. Derfor er de fleste af vores processer datadrevne. Jeg træffer sjældent beslutninger, som ikke kan underbygges med data."*

I første omgang handlede det om at gøre lederne i stand til at læse og handle på data om for eksempel økonomi, leveringsevne, produktivitet og sygefravær: *"Lederne skulle lære at arbejde med data-warehouse, at trække tal ud og arbejde med tal,"* fortæller administrationschefen.

For at understøtte en smidig opgaveløsning har FM-enheden indført et digitalt Task-Management System, hvor hospitalets forskellige afdelinger og klinikker kan bestille de opgaver, de har brug for at få løst. Når en opgave kommer ind, kan medarbejderne vælge opgaven, og på den måde bliver det monitoreret, om opgaverne bliver løst rettidigt, for eksempel om en patient bliver hentet og er fremme ved næste behandlingsstop til tiden.

> Jeg tror på, at det er medarbejderne, der driver værket. Det er dem med mest kundekontakt
>
> Lars Falk, chef for FM-enheden

Efter skepsis i begyndelsen er medarbejderne nu begejstrede, fordi systemet skaber gennemsigtighed i opgaveløsningen og samtidig har fjernet alt overarbejde. En medarbejder fortæller: *"Hvis der har været brok fra afdelingerne, kan vi gå tilbage og se, hvornår de bestilte, og om vi har været der til tiden. Har vi det, skal vi ikke høre for det."* Om det at blive målt siger en medarbejder: *"Det er godt. Mine kollegaer oplever det samme. Vi kan se vores opgaver, og hvor vi kan forbedre os. Det hjælper med at prioritere dagen."*

Tillid, tryghed og eksekvering

Tillid og tryghed er nogle af de helt centrale værdier i ledelsen hos FM-enheden. *"Mit slutmål er, at alt kører på tryghed og tillid, så tror jeg, folk performer bedst. Dem, som har tryghed og tillid, er langt hen ad vejen selvledende,"* siger Lars Falk og forklarer, hvordan tillid mellem medarbejdere og ledelse er den afgørende forskel. Når medarbejderne har tillid til ledelsen, skaber det følgeskab: *"Vi viser, at vi vil medarbejderne. De kan mærke, når man er autentisk, og det er noget af det, der fungerer, tror jeg."*

En anden central del af ledelsesfilosofien i FM-enheden er eksekvering – at stille krav og være konsekvent. Dialog er kun værdifuld, når det bliver fulgt op af handling. En fagchef understreger: *"Det vigtigste i det her er, at har vi sagt det, så gør vi det!"* Det er med til at styrke medarbejdernes tillid til ledelsen ved at vise, at ledelsen er til at stole på – hver gang.

Medarbejderne er enige i, at ledelsen er til at stole på, og det skaber tillid. En medarbejder siger: *"Vi er gået fra uld i mund til færre ord i organisationen, men til gengæld bliver der fulgt op på det, og der sker noget."* Og selvom det kan medføre afskedigelser, oplever de, at alle får en fair chance. For ledelsen handler konsekvens og eksekvering også om at styrke medarbejdernes arbejdsmoral. Ledelsen valgte derfor at afskedige nogle medarbejdere, der under dækning af tjenestemandsstatus ikke ønskede at være med til at løfte opgaverne, fortæller driftslederne: *"Man fik luget ud i de brodne kar, og det virker godt, at vi begynder at tage det alvorligt."*

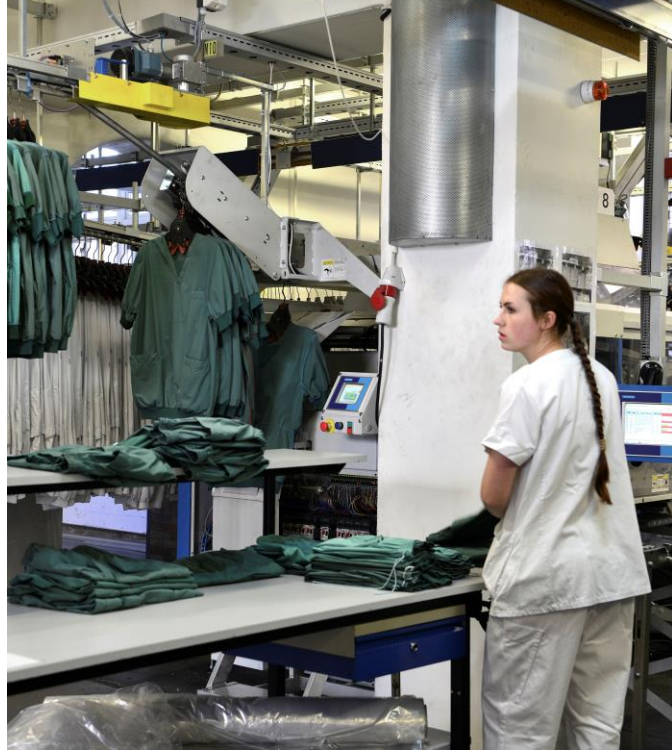


Foto – Lea Block, Ledelseskommissionen

> Vi er gået fra uld i mund til færre ord i organisationen, men til gengæld bliver der fulgt op på det, og der sker noget
>
> Medarbejder

Det samme gælder på ledelsesniveau. Her blev de ledere afskediget, der ikke så medarbejderens trivsel, tillid og tryghed som en ledelsesopgave, fortæller organisations- og administrationschefen: *"Lederne sagde dengang, at de var trætte af at høre om trivsel, og at det var noget, medarbejderne kunne købe i tivoli for deres surt tjente penge. Det kunne vi ikke leve med."*

Rationalisering i en forbedringsoptik

FM-enheden har rationaliseret for 40 mio. kr. fra 2014 til 2017 og har samtidig skabt en forbedringskultur med høje målsætninger. Sygefraværet er faldet fra 8 % til 4,5 %, og medarbejdertilfredsheden er steget.

Lars Falk blev indstillet til årets leder i Region Hovedstaden i 2016.

Fællestræk i tilgangen til ledelse

Set i forhold til kommissionens fokus viser casene en række fællestræk i tilgangen til at bedrive ledelse.

Værdi for borgerne – fokus på kerneopgaven

Casene viser, at fokus på værdi for borgerne udspringer fra lederen. I alle casene bliver kerneopgaven og værdiskabelsen for borgerne konsekvent italesat i den løbende dialog med medarbejderne, både i den daglige opgavevaretagelse og som centralt mål for den langsigtede udvikling. Det gælder, uanset om der er tale om den direkte borgerrettede opgaveløsning, eller om værdiskabelsen for borgerne sker mere indirekte. Tilgangen er at se på tværs og se opgaveløsningen i en større sammenhæng med borgeren i centrum.

Ledernes drivkraft - at gøre en forskel for borgerne

Ledernes drivkraft er lysten til at gøre en forskel for borgerne og lykkes med at give bedre vilkår og muligheder i morgen end i dag. Lederne motiveres af det meningsfulde i fortsat at udvikle kerneopgaven – og at gøre det sammen med borgerne, med medarbejderne, med andre områder og fagligheder og med eksterne aktører.

Data giver handlemuligheder

For at vide, at opgaveløsningen skaber værdi og har en effekt, spiller data flere steder en stor rolle i forhold til at understøtte kerneopgaven og driften. Andre steder er betydningen af data ikke tydelig. Data kan dokumentere resultater, give handlemuligheder, men bliver samtidig brugt opmærksomt og helhedsorienteret for at bidrage til læring og retning fremfor kontrol og mistillid.

En afgørende ledelsesopgave at sætte holdet og flytte folk

At sætte holdet og sikre de rette kompetencer er central i forståelsen af ledelsesopgaven. Det står højt på listen at sætte retning og arbejde med kultur og mindset, og så tage de nødvendige kritiske dialoger og støtte ens underordnede i at flytte sig, og i sidste ende afskedige både ledere og medarbejdere, der ikke bruger kræfterne på at trække i den fælles retning.

Dialog i styringskæden – administrativ og politisk opbakning

En del af ledernes handlemønster er at søge dialog i styringskæden. Lederne oversætter mål og rammer for medarbejderne og spiller samtidig opad - det sikrer ledelsesmæssig og i sidste ende politisk opbakning. Lederne tager og søger ledelsesrummet og bruger det aktivt og strategisk i en fortsat forhandling og afstemning af rammerne.

Nærværende/synlig ledelse – at være i driften og kende butikken

Ledelse praktiseres ved at være synlig i driften, vise interesse og være nærværende efter behov. Det er vigtigheden af at kende butikken og vide, hvad der aktuelt rører sig i den daglige kontakt mellem borgere og medarbejdere. Og det er den åbne døres politik med sparring og hurtige beslutninger på hverdagens trakasserier.

Lederidentitet og ledelse som disciplin

Generelt er der en opfattelse af ledelse som disciplin. Ledelse kræver fokus og opmærksomhed og kan styrkes gennem dialog, refleksion og fælles sprog. Det går igen, at ledelse er at lykkes med opgaven gennem medarbejderne, at motivere medarbejderne og få dem med hele vejen.

Inddragelse af medarbejdere

Involvering af medarbejderne er med til at skabe ejerskab og holdånd for både medarbejdere og ledelse. Der skal være en ordentlig tone og omgangsform. TR og SU/MED ses som en relevant samarbejdspartner og anvendes proaktivt i ledelsesopgaven til at skabe opbakning og mærke stemninger.

At lykkes med ledelsesopgaven – struktureret ledelsesstøtte

For at fastholde fokus på ledelsesopgaven er ledelsesfunktionen mange steder oprustet med forskellige former for struktureret ledelsesstøtte – for eksempel i form af en dedikeret udviklingschef, en fagkoordinator, en sekretariatsfunktion, en strategisk projektleder.

Fælles for tilgangen er, at det kræver en vedvarende opmærksomhed at lykkes med ledelse, der vil mere end at fastholde det eksisterende.

Interviewpersoner – oversigt

Case #01 – Arbejdsmarkedsforvaltningen i Hjørring Kommune
Arbejdsmarkedsudvalgsformand Ivan Leth (A) og næstformand Jørgen Christensen (V)
Økonomi og arbejdsmarkedsdirektør Leif Johannes Jensen
Arbejdsmarkedschef Michael Duus Nielsen
4 ledere
4 medarbejdere
3 borgere
Ph.d.-stipendiat Rasmus Ravn, AAU

Case #02 – Forsvarets Hovedværksted Produktionsområde Aalborg
Områdechef orlogskaptajn Jan Quist Jakobsen
Overværkmester Frank Kjærup
Lederkollega
5 medarbejdere og tillidsrepræsentant

Case #03 – Nordjyllands Politi
Politiinspektør Marianne Vestergaard-Lau
Vicepolitiinspektør Poul Severinsen
Politikommissær Kenneth Ginnerup
Lederkollega fra ledelsesteamet
5 medarbejdere og tillidsrepræsentanter

Case #04 – It-virksomheden netIP
Administrerende direktør Carsten Hedemann
Salgsdirektør Carsten P. Anthonisen
Teknisk direktør Jan Christensen
3 mellemledere
4 medarbejdere

Case #05 – Aarhus Universitetshospital
Centerchef Kirsten Wisborg
2 organisationskonsulenter
3 afdelingsledere – 1 overlæge og 2 oversygeplejersker
3 yngre læger
1 kaospilot

Case #06 – Region Syddanmark
Regionsdirektør Jane Kraglund
Koncerndirektør Kurt Espersen
Sygehusdirektør Susanne Lauth
Socialdirektør Christian Schact-Magnussen
Afdelingschef Vera Ibsen
Kommitteret Arne Poulsen
4 ledere – 3 overlæger og 1 oversygeplejerske
4 medarbejdere

Case #07 – Tåsingeskolen i Svendborg Kommune
Formand og næstformand for skolebestyrelsen
Skolechef Helle Hansen
Skoleleder Kasper Føns
Udviklingsleder
Ledelsesteamet - 5 ledere
3 medarbejdere/tillidsrepræsentanter
4 elever

Case #08 – Sammen om Ny Velfærd i Halsnæs Kommune
Direktør Lisbeth Rindom
Chef for Borgerservice og Beskæftigelse Pernille Kjeldgård
2 ledere fra det tværgående ledelsesteam
4 medarbejdere

Case #09 – Det specialiserede bo- og dagtilbud Jonstrupvang
Forstander Kim Frederiksen
Ledergruppen - 3 ledere
Innovationsgruppen
4 medarbejdere
2 borgere

Case #10 – Nærum Gymnasium
Rektor Niels Hjølund Petersen
Udviklingschef
4 afdelingsledere
5 undervisere
5 elever
Lektor, ph.d. Ane Qvortrup, SDU

Case #11 – Job-, Aktivitets- og Kompetencecentret i Gentofte Kommune
Centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen
Handicapchef Elsebet Schultz
Ledelsesteamet - 5 ledere
5 medarbejdere/MED-repræsentanter
4 borgere

Case #12 – Facility Management-enheden på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital
Hospitalsdirektør Janne Elsborg Larsen
FM-Chef Lars Falk
Administrations- og organisationschef
3 fagchefer
5 driftsledere
5 medarbejdere
2 fællestillidsrepræsentanter

Ledelses
Kommissionen

Ledelseskommissionen
2017 - 2018

Landgreven 4
Postboks 2193
1017 København K

www.ledelseskom.dk