



🕒 5 min. 👁️ 📌 22-03-2013

Topchefer sendt på værksted

Væksthus for Ledelse har lavet et forsøg med offentlige topchefer. De er sendt på Strategisk Værksted for at løse fremtidens udfordringer. Læs her, hvordan metoden har succes i direktionerne.

Skribentinfo



[Kirstine Petersen](#)

Lederweb

Væksthus for Ledelse

Medlemmer fra direktioner i ti kommuner og et hospital trak sidste efterår i et nyt sæt arbejdstøj og tog på strategisk værksted. Væksthus for Ledelse inviterede direktionerne til at samles for at sætte rammen for noget ekstremt svært: De skulle i fællesskab finde løsninger på velfærdssamfundets udfordringer, men med udgangspunkt i deres egen kommune eller eget hospital.

Indtil videre har tre sessioner sat rammen for direktørerne, hvor de har arbejdet intensivt sammen i nogle døgn. I sidste ende skal deltagerne præsentere konkrete strategier for at løse deres udfordringer på en sidste session i april.

Boot-camp som metode

I X-factor bliver deltagere sendt på boot-camp, når de skal skabe noget unikt inden for deres område. Noget så banalt som nye omgivelser, nye bekendtskaber og potentielt irriterende, men konstruktive paneldommere eller eksperter virker inspirerende.

Det Strategiske Værksted har på samme måde skabt et lukket rum for direktionerne - langt væk fra hjemegnen, hvor drift og budgetter let overtager dagsordenen. Et rum som sætter videndeling og sparring i centrum.

Medborgerskab, politisk passion og inddragelse af erhvervslivet er således nogle af de temaer, direktionerne har valgt at udvikle strategier ud fra.

Videndeling - er det nyt?

Ideen med værkstedet er, at lederne tvinges til at lære af hinanden og bruge andres råd og viden til at løse egne udfordringer. For hvorfor skal alle opfinde den dybe tallerken, hvis X-købing Kommune allerede har fundet løsningen? Det kan lyde banalt, at videndeling sparer tid og penge. Men det sker fortsat for sjældent, at direktioner og ledere lærer af hinanden. Den tradition har arbejdet på værkstedet forsøgt at aflive.

Myter får kniven

For at aflive myter om et velfærdssamfund i konstant krise, har eksperter, kunstnere og forskere undervejs bidraget med at levere kolde fakta om forandringerne i den offentlige sektor og med viden om, hvordan man håndterer store udfordringer med såkaldt forandringskraft.

Hjælpen og sparringen har opmuntret direktionerne til at kæmpe videre med at finde løsninger på deres udfordringer, som blandt andet lyder: Hvordan gør vi fremover politikere til ledere af, for og med borgere. En anden udfordring handler om at skabe en ny model for borgerinddragelse på klima- og miljøområdet.

Hvad mener deltagerne?

Nogle af de ledere, der deltager på værkstedet, er kommunaldirektørerne fra Silkeborg, Rødovre og Jammerbugt - tre vidt forskellige kommuner med hver deres udfordringer. De fortæller her om, hvad de indtil videre får ud af at samarbejde:

En demokratisk udfordring i Silkeborg

En af udfordringerne fremover er at "sælge" fremtidens velfærdssamfund til borgerne. En del af løsningen er politisk lederskab, mener direktionen i Silkeborg Kommune. På Det Strategiske Værksted har de derfor arbejdet med spørgsmålet: Hvordan bliver politikerne ledere af, for og med borgerne?

"Værkstedet gav os ro til at arbejde med vores strategier. Vi har fået mulighed for at tale med kollegaer og få inspiration, som vi ikke ville have haft, hvis vi havde siddet hjemme i kommunen og udviklet på nogle tanker for os selv," siger ordførende direktør fra Silkeborg Kommune Jann Hansen.

"Vi vil gerne sætte fokus på, hvordan vores demokrati kan udvikles fremadrettet, og hvordan vi styrker det politiske lederskab i kommunen. Det er ikke længere nok at sende en lokalplan i høring. Borgerne vil engageres og involveres tidligere i processen, hvis de skal interessere sig for det, der foregår i kommunen. Vi håber, at vores ideer til de nye strategier kan skabe større respekt for politikerne fremover," siger han.

Direktionens arbejde på værkstedet kommer til at præge byrådets arbejdsform efter næste valg. Der vil den nyudviklede strategi indgå i en introduktion til de nye politikere.

"Jeg er sikker på, at arbejdet i Det Strategiske Værksted kommer til at præge den måde, byrådet arbejder på, og den måde administrationen og politikerne arbejder sammen på. Det kan være svært at sige, om borgerne mærker det i første omgang. Men vi kommer i hvert fald til at holde nogle andre typer borgermøder fremover," uddyber Jann Hansen.

Det samlede resultat af arbejdet med strategien for politisk lederskab præsenteres sammen med de andre direktioners resultater på den sidste workshop den 10.-11. april 2013.

En ny Fredericia-model fra Rødovre

Rødovres Kommunes kommunaldirektør, Per Ullerichs, er også positiv over for direktionens deltagelse i projektet. Skellet og metoden på værkstedet betyder, at direktionen har haft tid til at arbejde tæt sammen om at kvalificere kommunens overordnede strategi:

"Resultatet af vores arbejde kommer til at stå som en referenceramme for os selv om tre-fire år. Det Strategiske Værksted er et tilbud om en samarbejdsform, som falder på et godt tidspunkt, hvor vi har uhyggeligt ens dagsordener i kommunerne, fordi vi er pressede på økonomien", siger Per Ullerichs. Rødovre Kommune er i gang med et større projekt om velfærdsfornyelse. De vil skabe en ny såkaldt Fredericia-model, hvor borgerne er med i opgaveløsningen i henholdsvis den klassiske velfærdsproduktion og i klima- og miljøindsatsen.

"Arbejdsformen har klart styrket direktionens fælles forståelse af vores strategiske udfordringer, og de mulige svar. Og jeg er overbevist om, at det afsluttende strategioplæg vil spille godt sammen med vores øvrige initiativer til velfærdsfornyelse, som vil blive godt modtaget af kommunalbestyrelsen," uddyber Per Ullerichs.

Jammerbugt undgår lemming-effekten

De økonomiske rammer og forventningerne til fremtidens velfærd har sat sit tydelige præg på diskussionerne på værkstedet. Selvom fx Silkeborg, Rødovre og Jammerbugt kommuner er forskellige både geografisk og demografisk, har de flere fælles udfordringer.

Udgangspunktet i den nye økonomiske virkelighed har i høj grad præget strategi-forløbet. Det er relevant, men det er samtidig en udfordring at holde fokus på de lokale behov i strategiplanlægningen, frem for at skabe en lemming-effekt, hvor alle kommuner arbejder med de samme temaer: borgerinddragelse og medborgerskab eksempelvis, fortæller Henrik Hartmann Jensen, kommunaldirektør i Jammerbugt Kommune.

Jammerbugts direktion har taget udgangspunkt i at arbejde med en udfordring, som landets øvrige kommuner kender til: At se muligheder under de nye økonomiske vilkår – "Mere for mindre".

"En udfordring er at omsætte overordnede trends og strategier til lokalt niveau. Værkstedet har hjulpet os med inspiration og med at samle lederne om at blive mere skarpe på vores egne udfordringer i forhold til velfærdssamfundet fremover. Vi har med andre ord fået syretestet, om vores strategier er tilpasset konkret til vores behov," siger han.

Arbejdet på det strategiske værksted har derfor ikke ført til en klappet og klar PowerPoint-præsentation for fremtidens Jammerbugt Kommune. Direktionen vil hjem og sparre med medarbejdere og politikere for at lave endelige delstrategier, der kan omsættes til handlinger og mærkes helt ind i hjemmet hos borgerne.

”Metoden med at give direktionen input og tid til refleksion – også med andre direktioner som sparringspanel – har været interessant. Det har en stor værdi fremadrettet”, slutter Henrik Hartmann Jensen.

Deltagerne på værkstedet

Der deltager i alt 70 direktionsmedlemmer fra Holstebro, Odsherred, Jammerbugt, Silkeborg, Hjørring, Rødovre, Brønderslev, Lyngby-Taarbæk, Lejre og Egedal Kommuner samt Glostrup Hospital.

Læs også:

[Publikationen til topledere "Ledelse i fællesskab"](#)

[Print publikationen "Strategisk ledelse i en brydningstid"](#)

[Topchefernes 10 bedste ledelsesværktøjer](#)

[Ledelsesudfordringer i magtens maskinrum](#)

