



# Offentlige organisationer skal lykkes (endnu) bedre med at nå deres målsætninger via relevant viden om offentlig ledelse – og dermed skabe værdi for borgere og samfund



## Centerets tre gensidigt afhængige aktiviteter:

1. Topforskning inden for offentlig ledelse
2. Udvikling af nuværende og kommende ledere
3. Skabelse og deling af relevant viden  
i dialog med praksis



# INDHOLD AF RESTEN AF FORMIDDAGEN

---

## Forskningsoplæg

Hvad er ledelse, og hvorfor er det vigtigt?

Hvad er tværgående ledelse, og hvorfor er det vigtigt (og svært)?

**Praksisnært eksempel** fra Aarhus Kommune på tværgående ledelse v. Ina Eskildsen

**Paneldebat:** Merete Gommesen (Jobcenter), Tue Frøsig Fabricius (Bastionen) og Jytte Hansen (Serviceteam) og chefkonsulent Ina Bøge Eskildsen (Aarhus Kommune). Anders Bager er ordstyrer.



AARHUS  
UNIVERSITET  
INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB



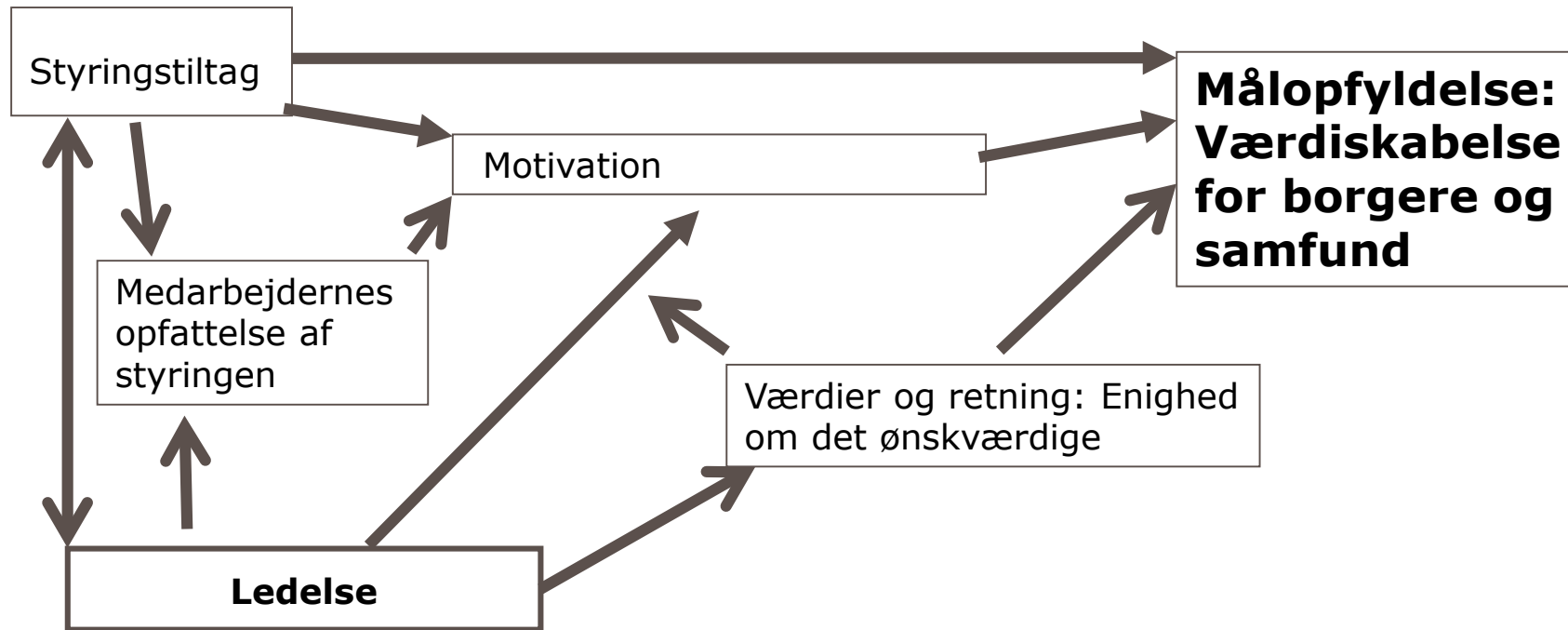
---

# Ledelse

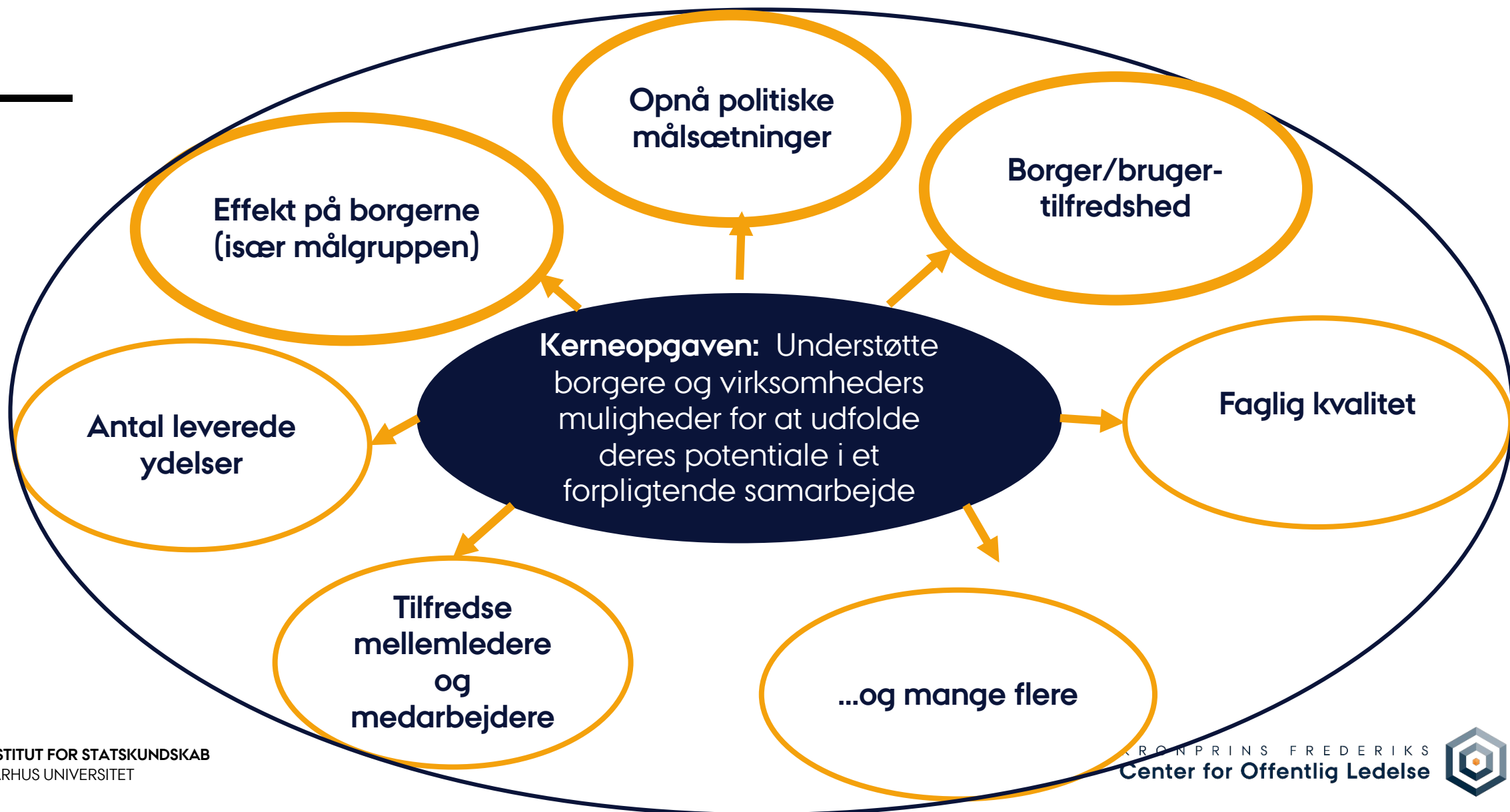
Med fokus på den  
tværgående ledelse



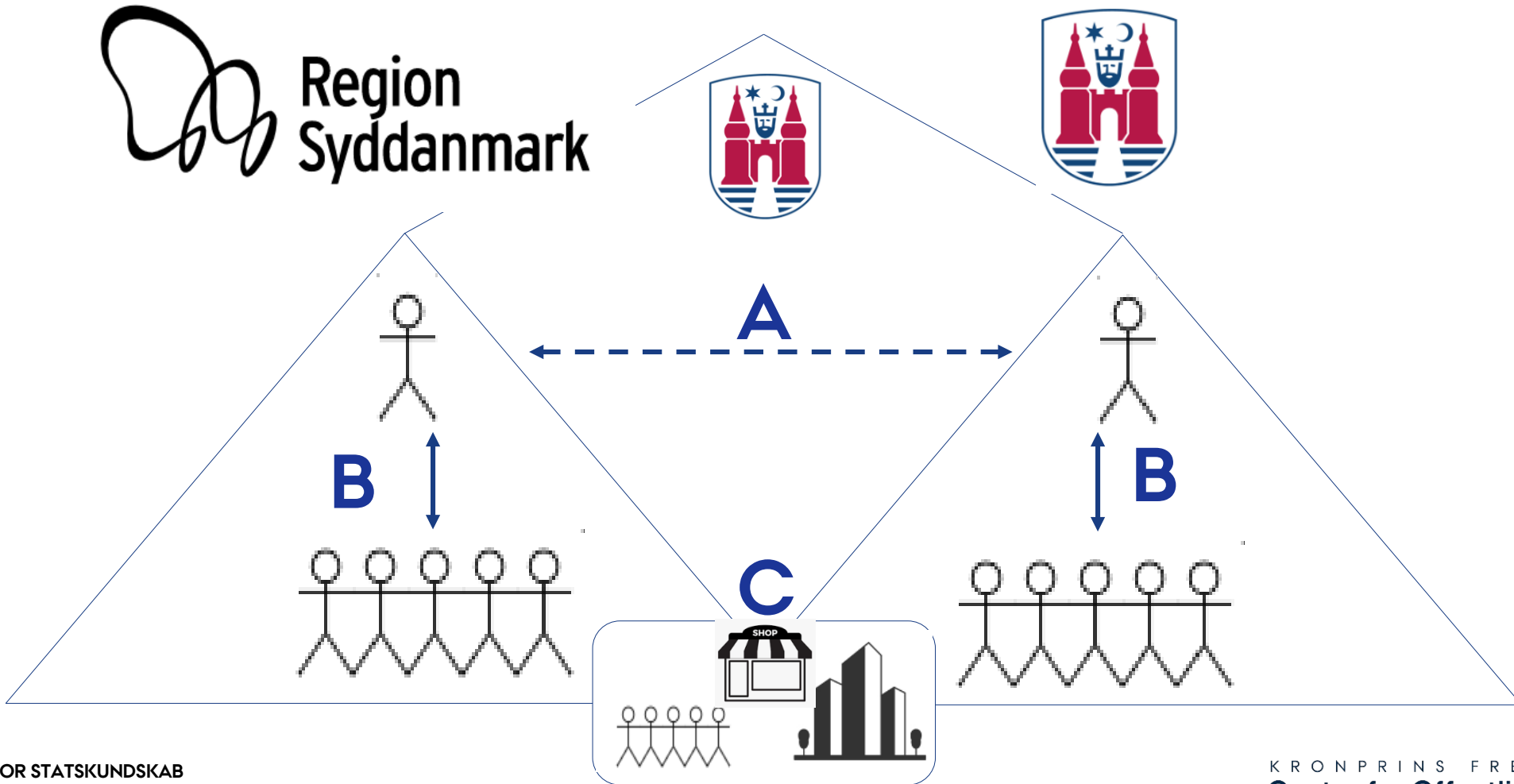
# Hvad er ledelse, og hvorfor er det vigtigt?



# MANGE TING AT LYKKES MED SAMTIDIG



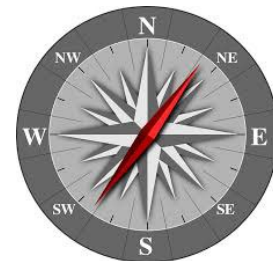
# HVAD ER TVÆRGÅENDE LEDELSE? OG HVAD VED VI OM DET?



# KURS, KOORDINERING, COMMITMENT

## Kurs:

Den fælles retning for arbejdet.  
Klarhed og enighed om formål, vision, og mål.



## Koordinering:

Organisering og udveksling af viden og handlinger.  
Har både strukturelle og relationelle aspekter.

## Commitment:

Forpligtelse til det fælles arbejde.  
Villighed til at underlægge egne prioriteter til de fælles.



# COMMITMENT

---

Commitment "Kræfter, som binder individer til bestemte mål eller handlinger rettet mod mål"  
(Meyer & Allen, 2009).

**Giv hver enkelt  
succes og  
personligt udbytte**

**Direkte og  
undersøgende  
dialog**

**Opbyg stærke  
personlige  
relationer**

Konfliktende værdier som en udfordring for commitment –  
men på ingen måde en forhindring for tværgående ledelse

*Anders Trillingsgaard, Ledelsesteamet Gentænkt*

# EKSEMPLER PÅ KONFLIKTENDE VÆRDIER

---

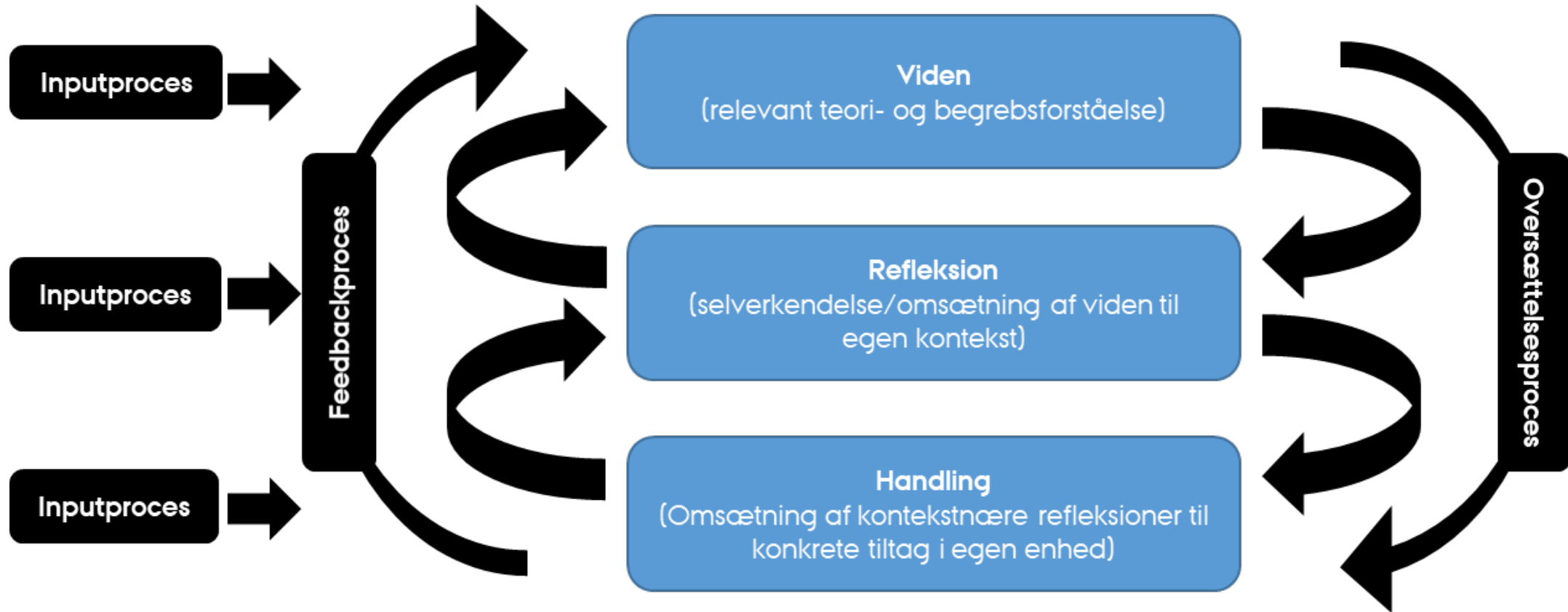
"Borger" vs. "borgere og samfund": Antibiotika

Ønsket vs. ønskværdigt: Karaktergivning

Nogle borgere vs. andre borgere:  
(Befolknings-)vækst vs. natur



# HELDIGVIS KAN (TVÆRGÅENDE) LEDELSE TRÆNES



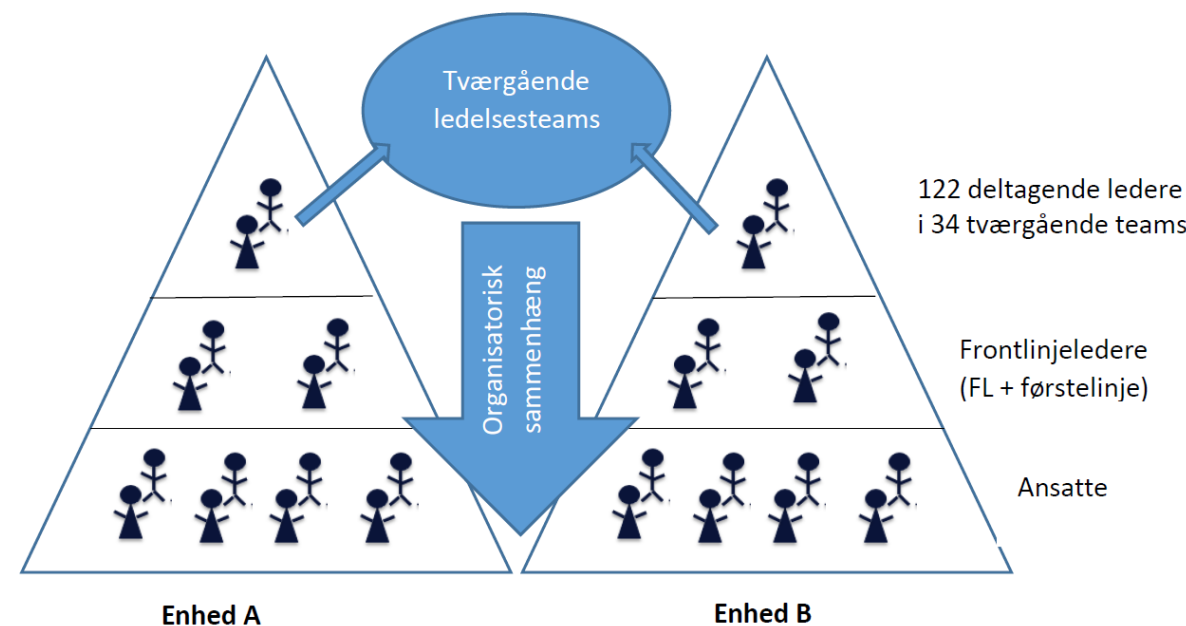
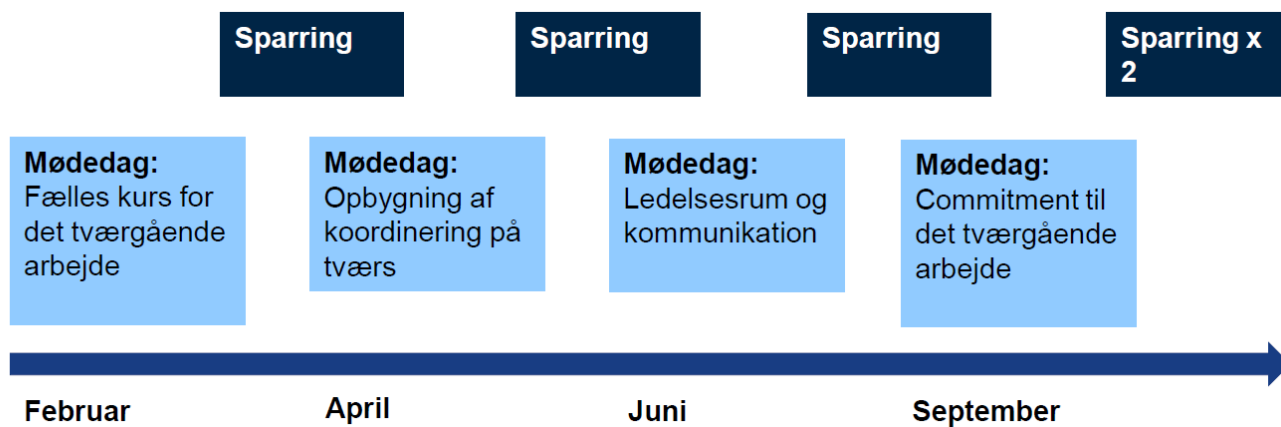
# LEOS-PROJEKTET: LEDELSE AF ORGANISATORISK SAMMENHÆNG

---

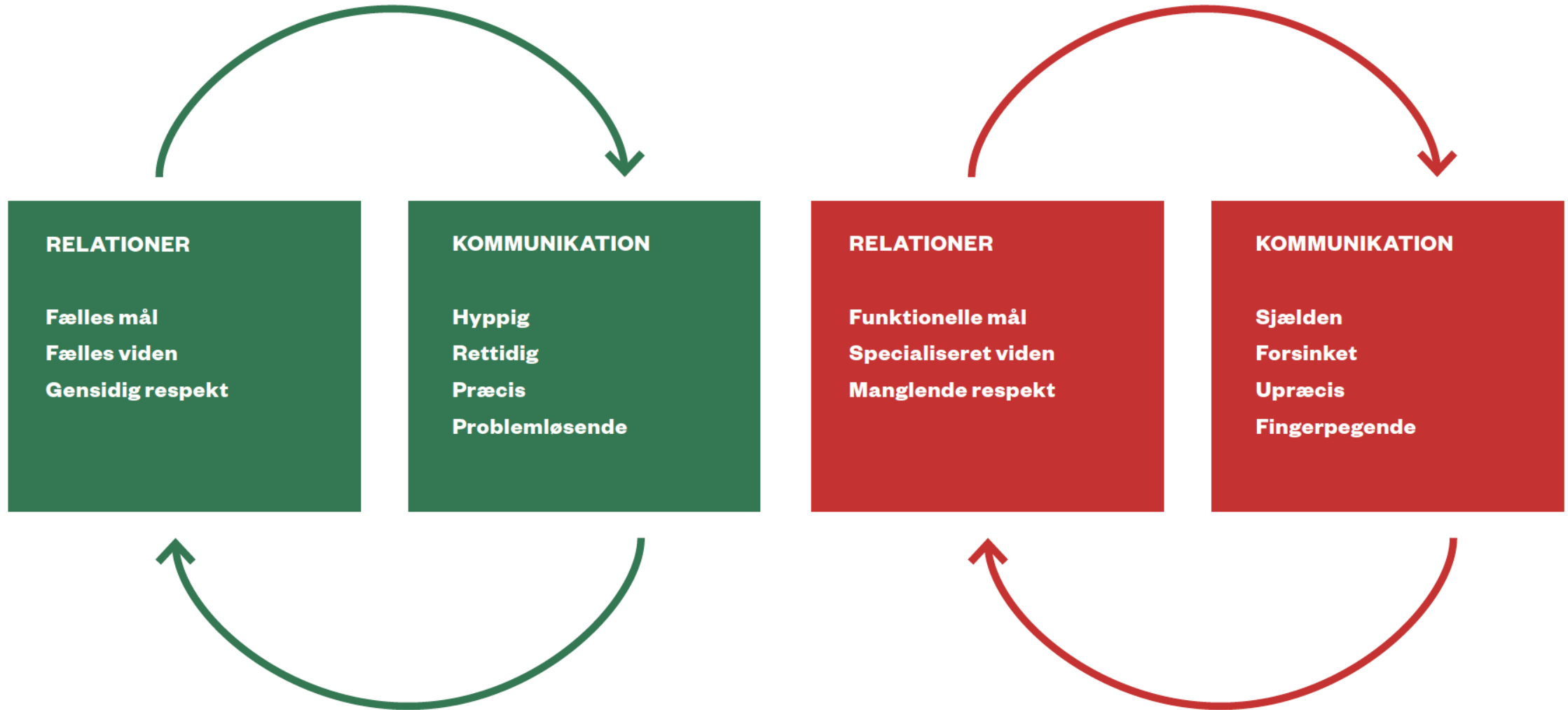
- Samarbejde mellem Region Midtjylland (RM) og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, AU
- Et lodtrækningsforsøg med 68 afdelinger og kommunale enheder – tidsforskud randomiseret
- Udvikling af ledelsesteams på tværs af afdelinger - fokus på fælles retning, relationsdannelse og rammer
- Coachingforløb og træning foretages af RM og AU
- Dataindsamling og analyse foretages af AU



# HVAD ER DER FOREGÅET?



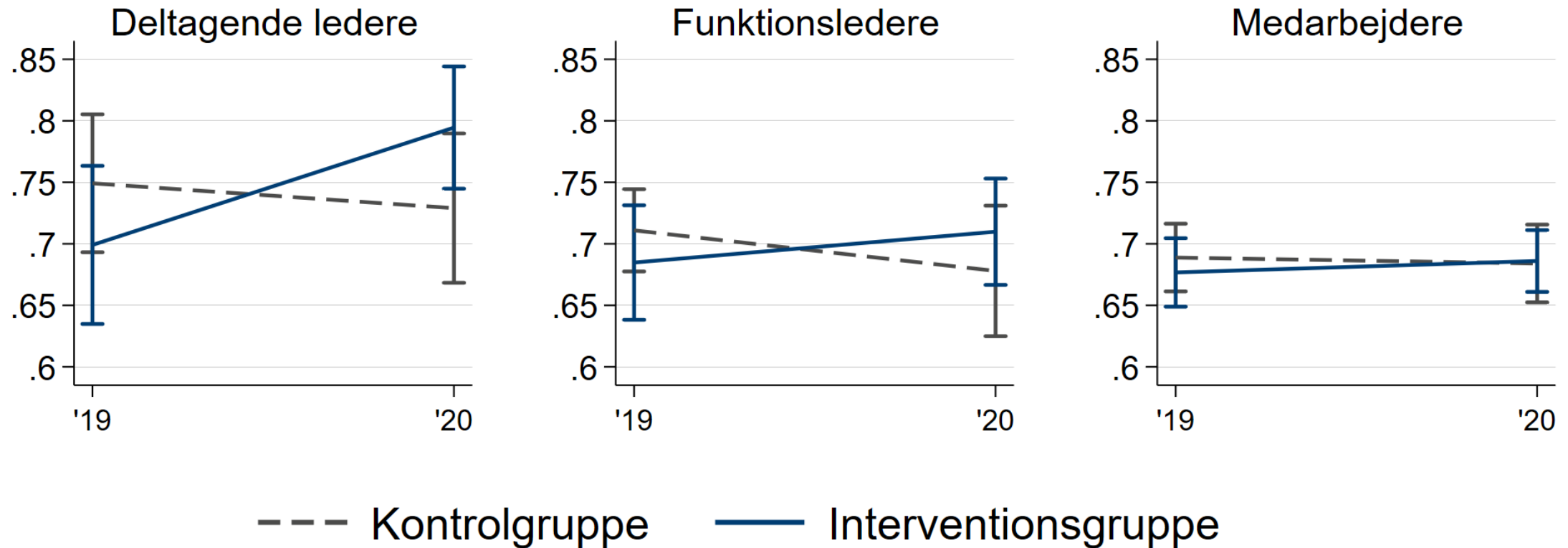
# RELATIONEL KOORDINERING

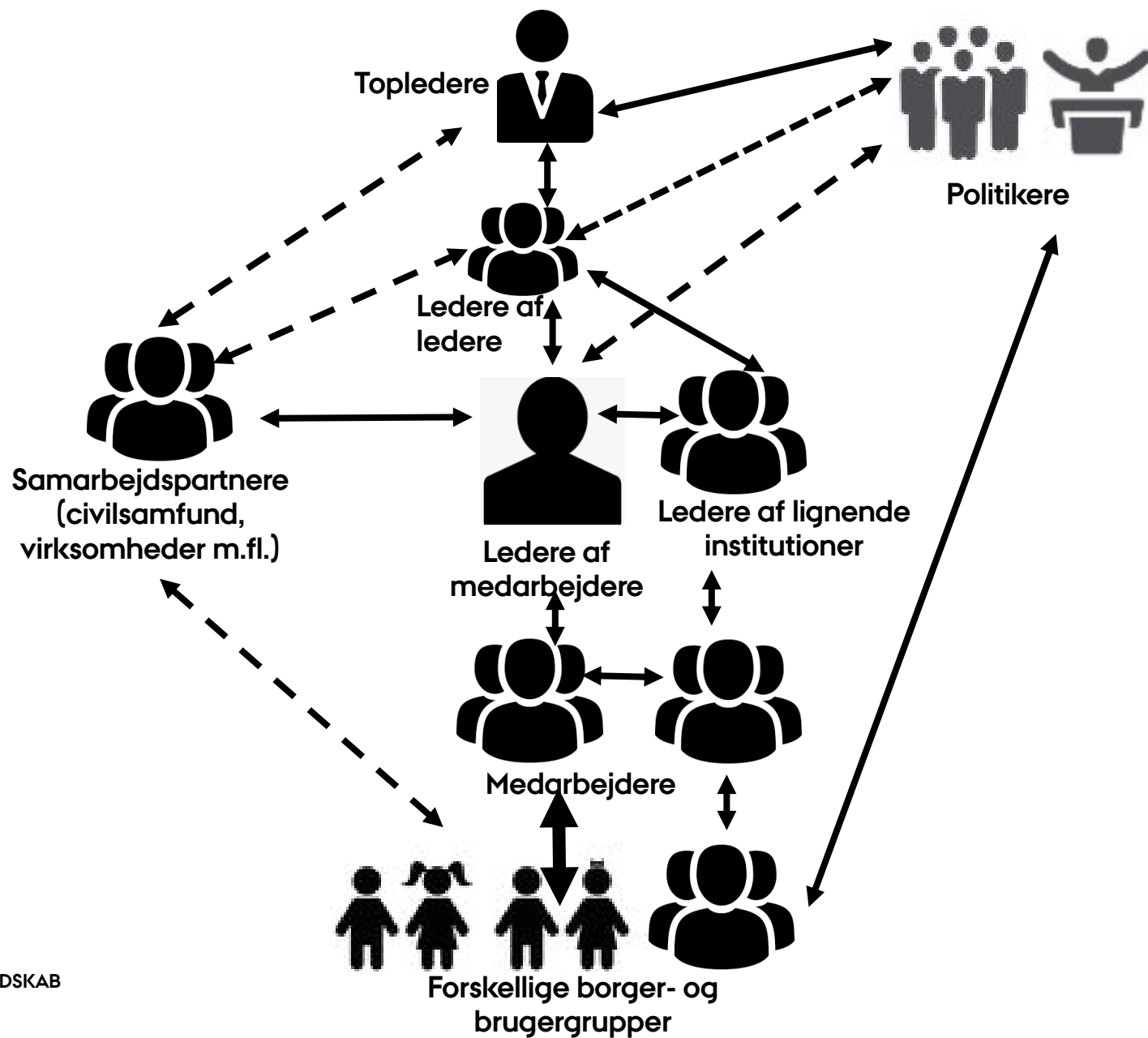


**Figur 2:** Den positive og den negative spiral i relationel koordinering.

Kilde: Jody Hoffer Gittel: Effektivitet i sundhedsvæsenet.

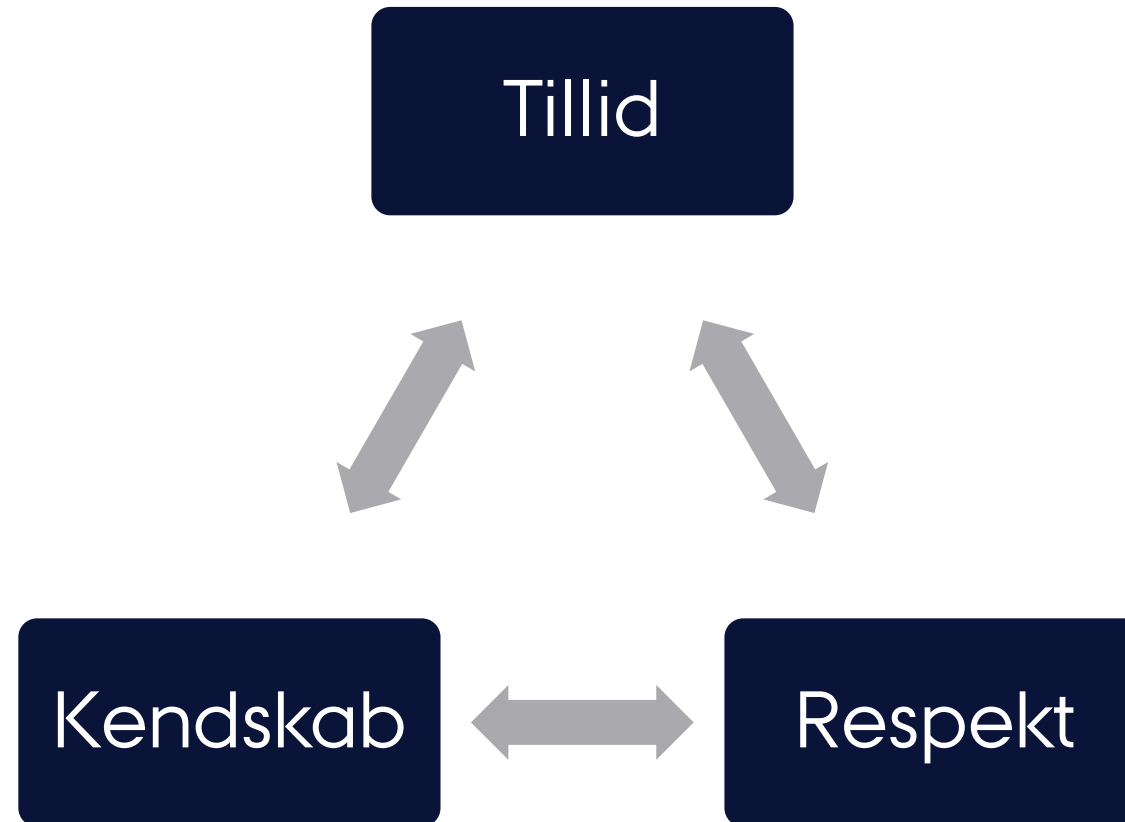
# GØR TVÆRGÅENDE LEDELSESTRÆNING EN FORSKEL FOR GRADEN AF RELATIONEL KOORDINERING?





# FORUDSÆTNINGER FOR AT LYKKES SAMMEN

---





KRONPRINS FREDERIKS  
**Center for Offentlig Ledelse**



# Aarhuskompasset

Et eksempel på et afsæt for tværgående ledelse

Nyborg Kommune d. 27/10 2022



# AARHUS KOMPASSET



De næste 30 min.

## Aarhuskompasset som forståelsesramme

- Hvorfor skulle Aarhus Kommune ha' et Aarhuskompas, og hvad handler det om?
- Hvordan er det blevet til – og modtaget?
- Hvordan virker det som løftestang for tværgående ledelse?



# AARHUS KOMPASSET



Vi starter med...

**Aarhuskompasset som forståelsesramme**

- Hvorfor skulle Aarhus Kommune ha' et Aarhuskompas, og hvad handler det om?
- Hvordan er det blevet til – og modtaget?
- Hvordan virker det som løftestang for tværgående ledelse?



# AARHUSMÅLENE

Vi skulle ha' en ny forståelsesramme, fordi...

... Aarhus skal være en god by **for alle!**

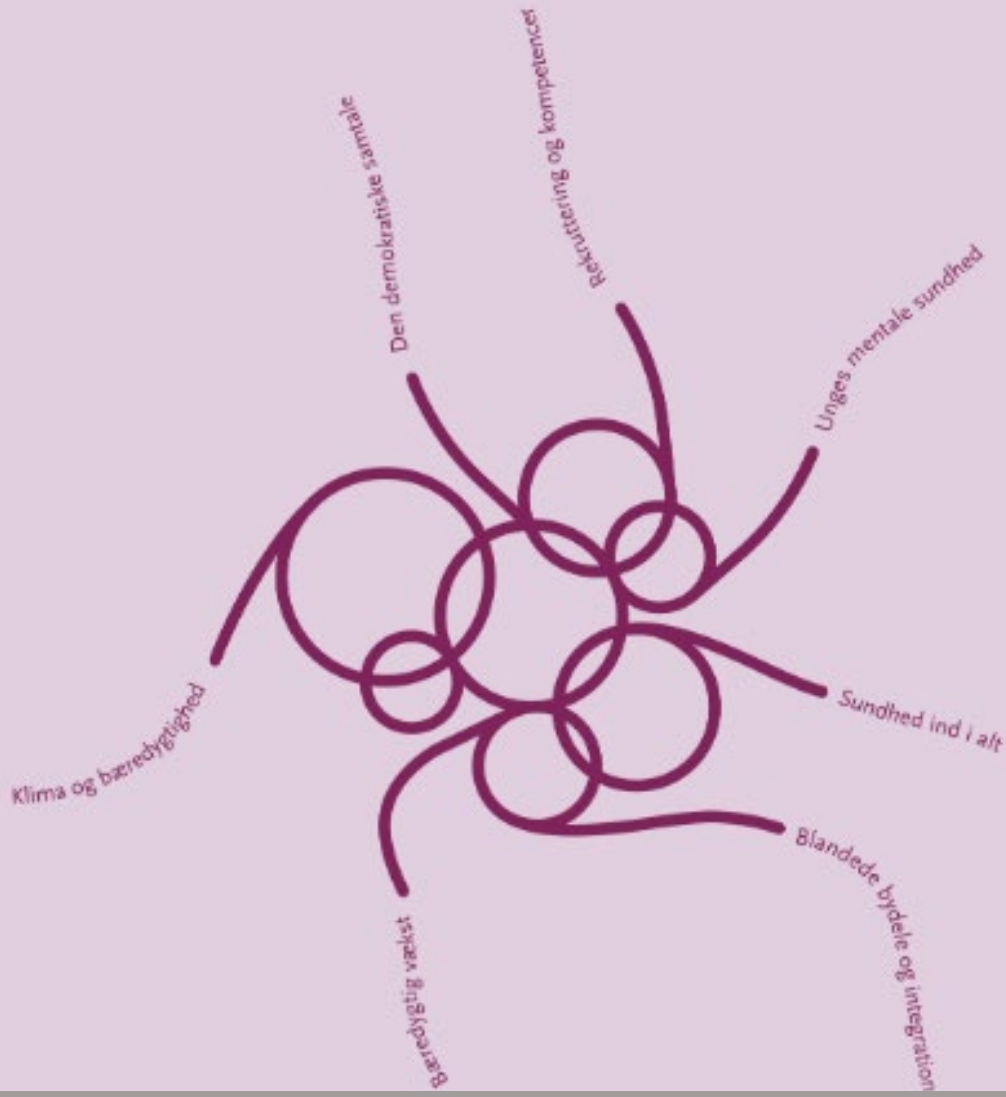
- En by med **brug for alle**.
- En by, hvor alle er **sunde og trives**.
- En by i **vækst** og med et **stærkt erhvervsliv**.
- En **bæredygtig** by med **gode by- og lokalmiljøer**.
- En by med **fællesskab og medborgerskab**.

Lykkes vi med det, lykkes vi med 'Fortællingen om Aarhus'.

Vi **vil** lykkes med Aarhusmålene – og den tilgang, vi har haft indtil nu, har bragt os **langt, men ikke langt nok**.



# 7 VILDE PROBLEMER



... og fordi...

Der er **pres på behovet** for velfærd:

- Demografisk udvikling
- Rekrutteringsudfordringer

Vi kan ikke **løse velfærdsopgaverne uden et stærkt engagement fra civilsamfundet**. Tag fx:

- Klima
- Folkesundhed
- Fragmentering

Samtidig er vi **udfordret af**:

- Tillidskrise
- Individualisering

**Det kan vi ikke effektivisere os ud af!**



# Den nye forståelsesramme handler om...



— +

**SYSTEM**

**BORGER**



# AARHUS KOMMUNES NYE FORSTÅELESRAMME HAR TRE HOLDEPUNKTER:

## Styrket fokus på værdi

– *Aarhus skal være en god by for alle*

Aarhusmålene er vores udgangspunkt

Vi udvider vores effektebegreb til et værdibegreb

Vi sætter værdi for borgerne og samfundet helt i centrum

## Styrket samskabelse

– *vi skaber værdi sammen med borgerne  
og samfundet*

'Kommune Forfra' og Medborgerskabspolitikken er vores udgangspunkt

Værdi er noget, vi skaber sammen

Opgaven definerer, hvem der bedst kan bidrage

## Mere vidensinformeret ledelse og praksis

– *vi omsætter viden til værdi*

Vi forstår viden som data i bred forstand

Mål og målinger skal give mening for dem, der samarbejder om at skabe værdi

Vi supplerer vores styring med en stærk læringskultur

# Aarhuskompasset er et perspektivskift

Vi skal skrue op for



Fokus på værdi



Samskabelse



Vidensinformeret ledelse



# De fire veje i Aarhuskompasset:



## NYE VEJE TIL AT LYTTE

Velfærd er ikke noget, kommunen giver til borgeren. Velfærd er noget, kommune og borgere skaber sammen. De gode løsninger skal findes i et samspil, hvor fokus ikke er på systemet, men på borgerens ressourcer og de relationer, som borgeren indgår i. Det starter med evnen til at lytte aktivt og være oprigtigt nysgerrig på borgerens perspektiv.

## NYE VEJE TIL AT LØSE

Mange af de største velfærdsudfordringer skal løses i nye samarbejder mellem kommune, borgere, foreninger, organisationer og private virksomheder. Udfordringer som f.eks. klima og miljø, ensomhed, livsstilssygdomme og hjemløshed kræver både innovation og medborgerskab. Det kræver også, at mange forskellige kompetencer, perspektiver og ressourcer får plads og tager fælles ansvar. Derfor skal kommunen ikke altid sætte sig for bordenden, men invitere til et mere ligeværdigt samarbejde.

## NYE VEJE TIL AT LÆRE

Velfærd handler om gode liv. Borgernes viden skal med om bord, både når kommunen måler værdi og udvikler nye løsninger. Den klassiske styring skal derfor suppleres af mere praksisnære udviklings- og læringsfællesskaber. Det handler om at styrke den fælles faglighed og have modet til at turde lege, afprøve, fejle og sadle om.

## NYE VEJE TIL AT LEDE

Mål og målinger skal først og fremmest give mening for dem, der bidrager direkte til velfærdsudviklingen. Det vil sige hos frontmedarbejderen og dem, der skal leve et godt liv: borgerne. Nye veje til at lede handler grundlæggende om en ny politisk og demokratisk kultur, hvor det bliver meningsfuldt og nærværende at engagere sig i byens udvikling. Og så handler det om en ny ledelsesstil, hvor vi åbent kan tale om, hvordan det går – også når det ikke går, som vi drømmer om.

# Vi skal gå nye veje for at lykkes



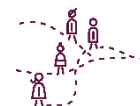
Nye veje til at lytte



Nye veje til at løse



Nye veje til at lære



Nye veje til at lede



# AARHUS KOMPASSET



Så når vi til...

## Aarhuskompasset som forståelsesramme

- Hvorfor skulle Aarhus Kommune ha' et Aarhuskompas, og hvad handler det om?
- Hvordan er det blevet til – og modtaget?
- Hvordan virker det som løftestang for tværgående ledelse?



An aerial photograph of a circular wooden walkway or bridge extending over a body of water. The scene is captured during sunset or sunrise, with warm orange and pink light reflecting on the water and the surrounding forest. The walkway is made of wooden planks and has a low railing. The water is a deep blue-green color. The forest on the left is dense with green trees.

**Et billede på  
tilblivelsen...**



# Tværgående ledelse i tilblivelsesprocessen

- Politisk
- I Direktørgruppen (!)
- Blandt ledere på alle niveauer i organisationen
- I samspil mellem kommune, faglige organisationer, civilsamfund, lokalt erhvervs- og foreningsliv, danske og international eksperter og forskning



An aerial photograph of a circular wooden walkway or bridge extending over a body of water. The scene is captured during sunset or sunrise, with warm orange and pink light reflecting on the water and the surrounding forest. The walkway is made of wooden planks and has a low railing. The water is a deep blue-green color. The forest on the left is dense with green trees.

**– og et billede på  
modtagelsen**



## Byrådets modtagelse – en invitation og et frihedsbrev

Ikke en klassisk implementeringsproces!

- En **kultur**, der med tiden skal indlejres
- Vi må **handle** os til ny tænkning, ikke kun tænke os til ny handling
- Både starte **lokalt** - få øje på, hvor vi lykkes og ikke lykkes med at skabe værdi (nok) i dag, og hvor fornyelsesmulighederne ligger.
- Og så er der de 'vilde' problemer. Her kan vi ikke kan nøjes med at starte lokalt. Vi har brug for nye **partnerskaber**, fælles mandat og organisering.

Aarhuskompasset er

- En *invitation* at **få øje på, hvor og hvordan** vi kan skrue op for vores fokus på værdi
- Et *frihedsbrev* til at **afprøve nye veje til at lytte, løse, lære og lede**

... og vi skal turde at prøve





## Organisationens modtagelse: Efterspørgsel efter – og tilbud om - hjælp til fornyelse!

- Aarhuskompasset som lydbog
- Aarhuskompasset på engelsk
- Oplæg og facilitering
- Skabeloner: Byrådsindstillinger, budgetforslag, budgetredegørelser, årsberetninger...
- Værktøjet Målskompasset
- Værktøjet Samarbejdskompasset
  - Inkl. Dilemmadialoger
- Udvalgte fælles trænings- og læringsforløb
- Kommunikation om fornyelsen via mikrofortællinger
- Bidrag til andres podcasts, antologier, mv.

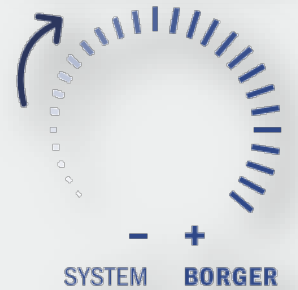




**... og oplevelsen af at være en del af en (stadigt større) national og international trend**

# Troværdig kommunikation om de fornyelser, I sætter i gang – tre gode råd

- 1) Brug Aarhuskompasset aktivt, når I fortæller om, hvad der skal ske
  - ✓ ”Vores måde at ... skal hjælpe os til at have større fokus på værdi. Det skal også muliggøre læring og samskabelse. Vi har fået øje på, at det kræver fornyelse af...”
- 2) Vær realistisk – og overdriv ikke dikotomien.
  - ✓ Tal om læring og udvikling (evolution frem for revolution)
  - ✓ Fortæl om bevægelsen (fra A og på vej mod B – små skridt, små perspektivskift)
  - ✓ Fortæl om nye balancer (”Vi skal stadig... Men vi skal også...”)
  - ✓ Tal om dilemmaer – hvad bliver svært?
- 3) Stil jer i den andens sted – hvilke faglige normer fylder?
  - ✓ Hos dem, hvis hverdag vil blive påvirket af jeres ambitioner om fornyelse
  - ✓ Hos dem, der beslutter



# AARHUS KOMPASSET



## De sidste minutter...

### Aarhuskompasset som forståelsesramme

- Hvorfor skulle Aarhus Kommune ha' et Aarhuskompas, og hvad handler det om?
- Hvordan er det blevet til – og modtaget?
- Hvordan virker det som løftestang for tværgående ledelse?



# Mod til tværgående ledelse



# Dilemmadialoger som værktøj



## Nærhed

Jeg sætter altid den nære relation og det nære møde mellem mennesker højt. Mit etiske skøn afhænger af situationen og relationen.

Jeg er optaget af min umiddelbare fornemmelse og min evne til indlevelse.

Jeg er svært ved at forsvare, at der skal laves regler, der gælder for alle.

dan ser  
tikerer

## konsekvens

Hvordan ser  
konsekvensetikeren  
dilemmaet?

er det altid konsekvenserne af  
gerne, der tæller. Målet helliger altså  
me så længe konsekvenserne er gode.  
er vejer altid, hvilke positive konsekvenser  
handling har for flest mulige - også selvom  
dingen begrænser individet.

## Pligt

For mig helliger målet aldrig midlet. Det er  
selve handlingen, der er vigtig.

Når jeg handler, bruger jeg altid min fornuft  
og gør ikke noget forkert.

Jeg overvejer om min handling kan accepteres,  
hvis alle gjorde det samme som mig. Og jeg  
vil aldrig gøre noget mod andre, som jeg ikke  
vil gøre mod mig selv.

Hvordan ser  
pligtetikeren  
dilemmaet?

# Hvis I vil vide mere...



NYE VEJE TIL VELFÆRD OG VÆKST ▾



[Nye veje til velfærd og vækst](#) > [Nye veje til velfærd og vækst](#) > Aarhuskompasset

## Aarhuskompasset

Print Del

Borgerne og samfundet omkring os har flyttet sig, og vi er nødt til at følge med, hvis vores velfærdsmodel skal bestå. Derfor har Aarhus Kommune fået en ny forståelsesramme. Vi kalder den Aarhuskompasset.

Aarhuskompasset beskriver den slags kommune og fællesskab, vi gerne vil være – og er på vej til at blive. Den tilgang, vi har haft indtil nu, har bragt os langt i forhold til Aarhusmålene, men vi skal videre.

Med sigtet om *'Mindre system. Mere borger.'* vil vi med Aarhuskompasset styrke vores fokus på, hvad der har værdi for borgerne og samfundet. Vi vil skrue op for samskabelse i vores tilgang til velfærdsudvikling – og vi vil arbejde, udvikle, styre og lede mere vidensinformeret.

Grundlæggende indebærer det, at vi indleder ethvert samarbejde med at sætte os i den andens sted – og at vi skaber råderum til lokal ledelse og til medarbejdernes faglighed og erfaringer.

Aarhuskompasset er blevet til i en bred inddragelsesproces. Siden byrådet i marts 2019 besluttede, at Aarhus Kommune skal have en ny forståelsesramme, har borgere, virksomheder, medarbejdere, ledere, politikere, danske og internationale

[Gå til siden her](#)





# EFTERMIDDAGENS PROGRAM I HOVEDTRÆK

## **Forskningsoplæg**

Fokus på visionsledelse

Fælles optakt til Lego-øvelse

## **Træning af ledelse.**

Viden – refleksion – handling med masser af feedback

## **Inspirationsoplæg og kobling tilbage fra ledelsestræning til fælles viden om ledelse**

Arne Gram, Politidirektør fra Fyns Politi

Afslutning på ledelsescenterets del af programmet v. Lotte Bøgh Andersen

Anders Lund Madsen (om Hjernen, arbejdsglæde og omstillingsparathed)

# Visionsledelse

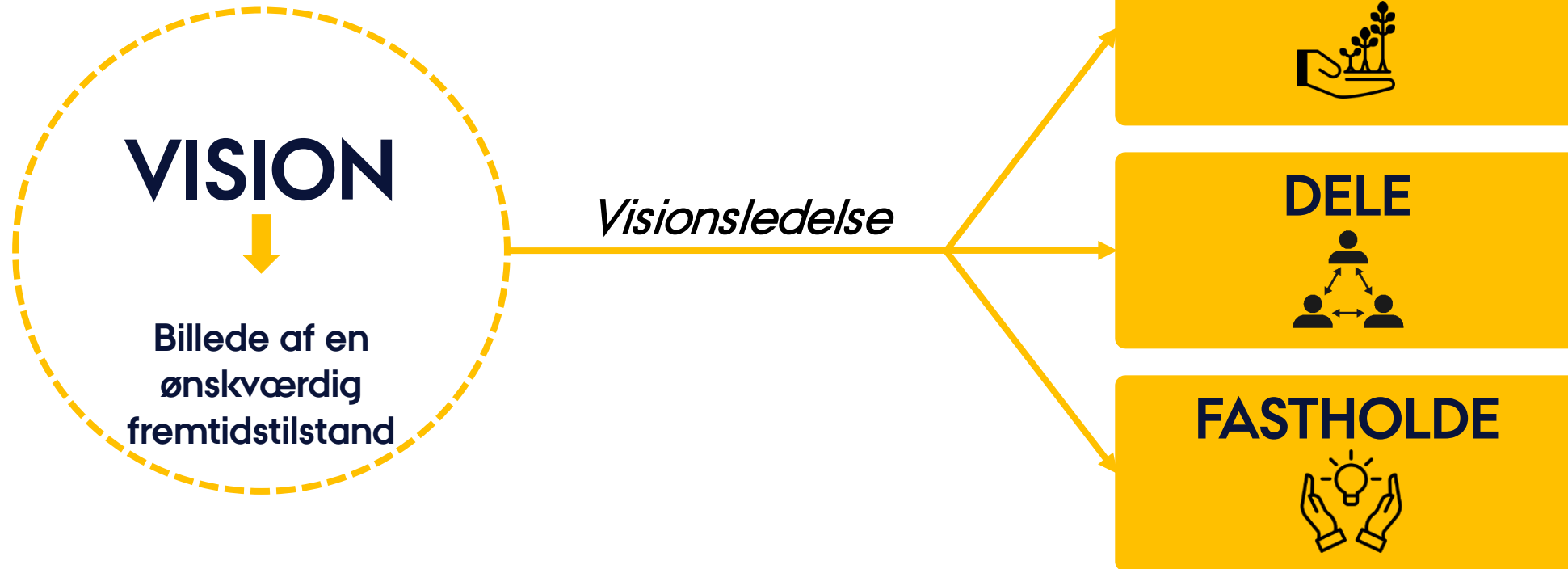


INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB  
AARHUS UNIVERSITET

KRONPRINS FREDERIKS  
Center for Offentlig Ledelse



# \_\_HVAD ER VISIONSLEDELSE?



---

## OVERSÆTTE OG OMSÆTTE ET FÆLLES "HVORFOR" BEGGE VEJE: IKKE NOGEN ENKEL OPGAVE

## BETYDNINGEN AF TOVEJSKOMMUNIKATION FACE-TO-FACE



# FRA ABSTRAKT KERNEOPGAVE/VISION TIL KONKRET ADFÆRD

**Abstrakt**



**Konkret**

Vi sætter patienten først

Vi sørger for, at patienten føler sig godt taget imod på sygehuset

Vi overvejer, hvad der er vigtigt for patienten (i forhold til modtagelsen) og balancerer det med andre hensyn

Vi parkerer på de fjerneste P-pladser, så P-pladserne tæt på indgangen er fri til patienterne

**Abstrakt**



**Konkret**

# VISIONER SOM LEDELSESREDSKAB

---

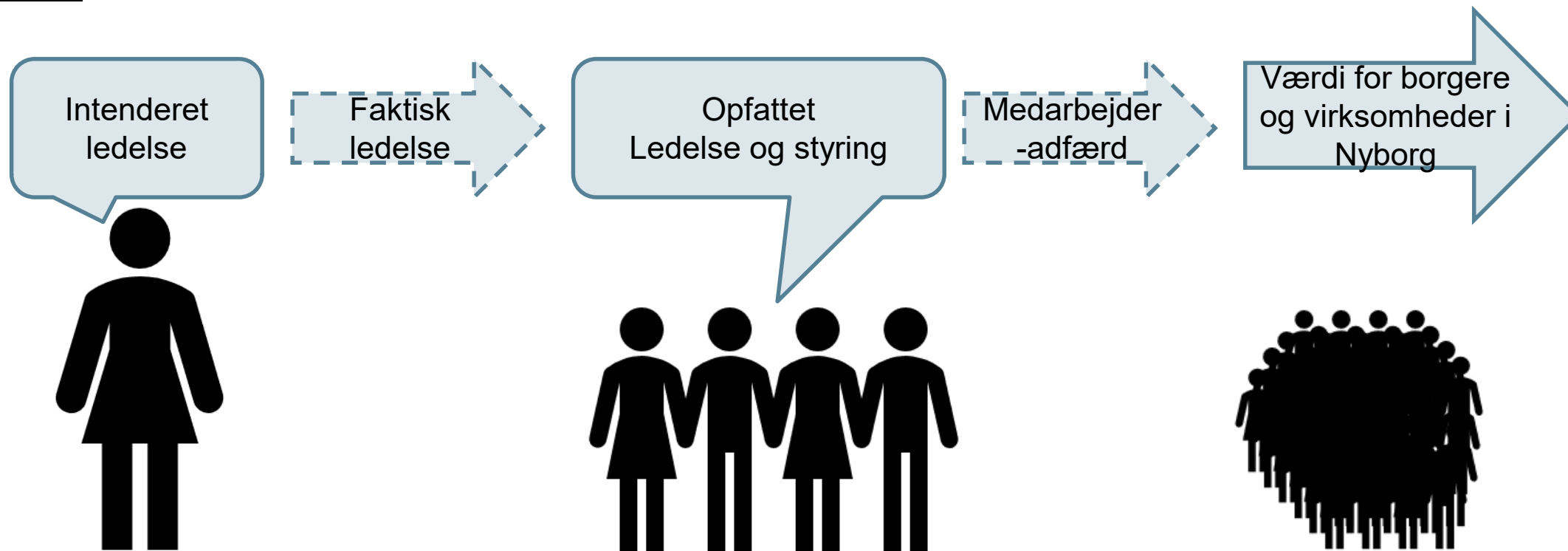
Motiverende: Hvorfor er medarbejders arbejde meningsfuldt? Muligheden for at lykkes

Styrende: Retningsgivende. Kan understøtte *lysten* til at leve op til målsætninger

Evaluering: Hvornår har vi gjort det godt nok?

Legitimitet: Eksistensberettigelse/overlevelse

# FRA INTENTIONER TIL MEDARBEJDEROPFATTELSESR TIL ADFÆRD OG RESULTATER



Det er Nyborg Kommunes kerneopgave at

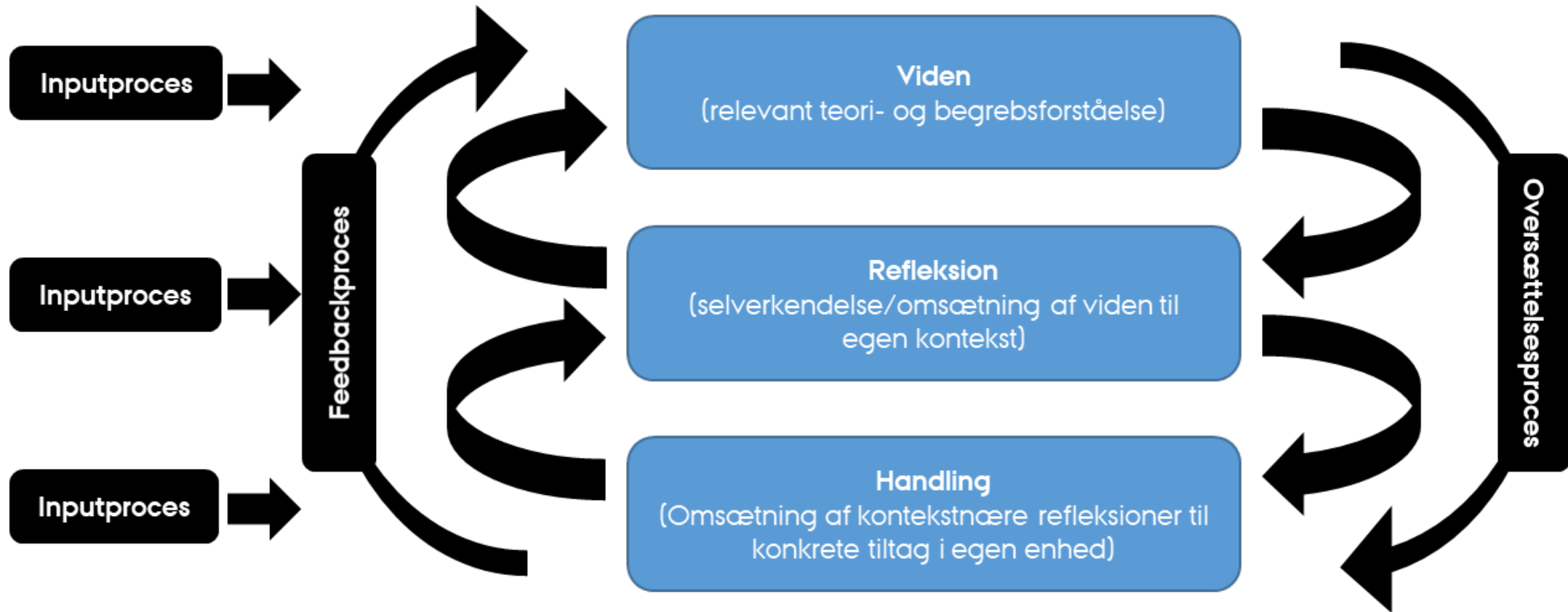
*understøtte borgere og virksomheders muligheder for at  
udfolde deres potentiale i et forpligtende samarbejde*

**Det betyder, at Nyborg Kommune skal:**

1. Understøtte borgernes potentiale til at forsørge sig selv og sikre at virksomhederne har den rette arbejdskraft
2. Understøtte borgernes mulighed for at leve et sundt, aktivt og værdigt liv
3. Understøtte, at alle børn trives, lærer og udvikles som deltagere i fællesskaber
4. Understøtte borgere med særlige behov i at blive så selvhjulpne som muligt
5. Understøtte borgernes mulighed for at engagere sig i fritidsliv, kulturliv og kulturarv
6. Understøtte borgernes adgang til sunde og gode bo- og leverum
7. Understøtte at Nyborg Kommune er et attraktivt sted for borgere og virksomheder at bosætte sig og besøge



# SAMME PRINCIPPER FOR JERES LEDELSESTRÆNING SOM LEOS + ANDEN SUCCESSFULD TRÆNING



- Udvælg et tiltag, som på dit område vil kunne bidrage til at realisere Nyborg Kommunes kerneopgave. Det må gerne være meget konkret.
- Overvej, hvordan tiltaget kan illustreres med Legoklodser
- Overvej, hvordan du vil gå til opgaven, hvis du selv bliver "leder af ledere" i øvelsen
  - Din leder af medarbejdere skal instruere medarbejderen i at bygge. Denne mellemlider må meget gerne have løbende dialog med dig
  - Du opholder dig i et andet lokale end Legoklodserne, men din mellemlider vil udgøre et stærk bindeled
  - Når tiden er gået, præsenterer du dit tiltag (via Lego-bygningen) for de andre deltagere



**Understøtte borgere og virksomheders muligheder for at udfolde deres potentiale i et forpligtende samarbejde**

# REGLER FOR ØVELSEN

---

Leder af ledere må kun tale med mellemlideren. Leder af ledere aftaler med mellemlider, hvor ofte de mødes.

Mellemlideren skal guide medarbejderen i, hvordan tiltaget skal illustreres.

Mellemlideren må ikke deltage i produktionen (må ikke røre byggedelene)

Medarbejderne skal bygge illustrationen af tiltaget, som de forstår og opfatter det baseret på instruktionerne fra mellemlideren.

Leder af ledere præsenterer Lego-bygningen for resten af gruppen, når tiden er udløbet.

---

# FORKLAR TILTAGET BASERET PÅ LEGO-FIGUREN

# FEEDBACK PROCES

---

Hvordan oplevede I som "ledere af ledere" at formidle tiltaget (og dets kobling til kerneopgaven) og at se det færdige produkt?

Mellemledernes oplevelse af

- At få formidlet ideen med tiltaget fra leder af ledere
- At videreformidle til medarbejderne
- Hvad var svært? Hvad lykkes?

Medarbejdernes oplevelse af at skulle bygge illustrationen i Lego

- Hvad var svært? Hvad lykkes?
- Oplevede I koblingen til Nyborg Kommunes kerneopgave?

---

**VI MØDES TILBAGE I PLENUM KL. 15.30  
(PRÆCIS – NÆSTE OPLÆGSHOLDER ER  
POLITIDIREKTØR)**

—

# INDSIGTER FRA INSPIRATIONSOPLÆG OG LEGO-ØVELSE

# HVAD ER FAGLIG LEDELSE?

Ambitionen: At facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet inden for rammerne af organisatoriske målsætninger og at indfri denne i praksis

## Overensstemmelse

ml. organisatoriske  
målsætninger og  
professionelle normer

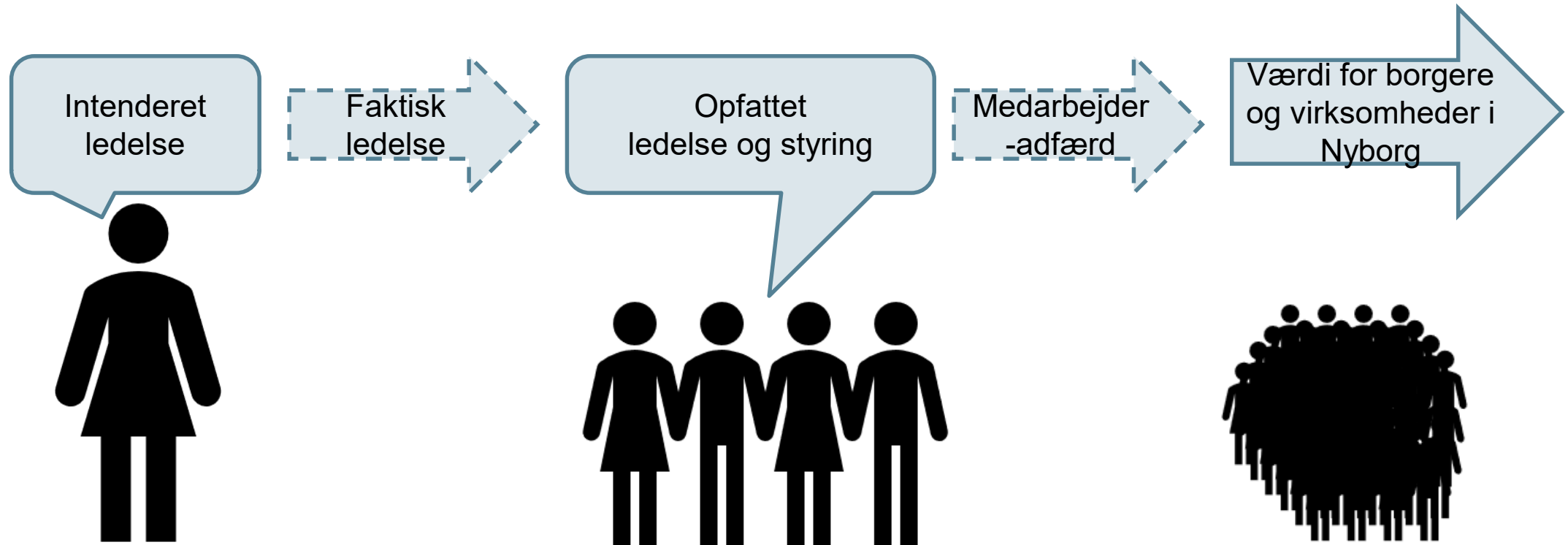
## Udvikle

medarbejdernes faglig  
viden

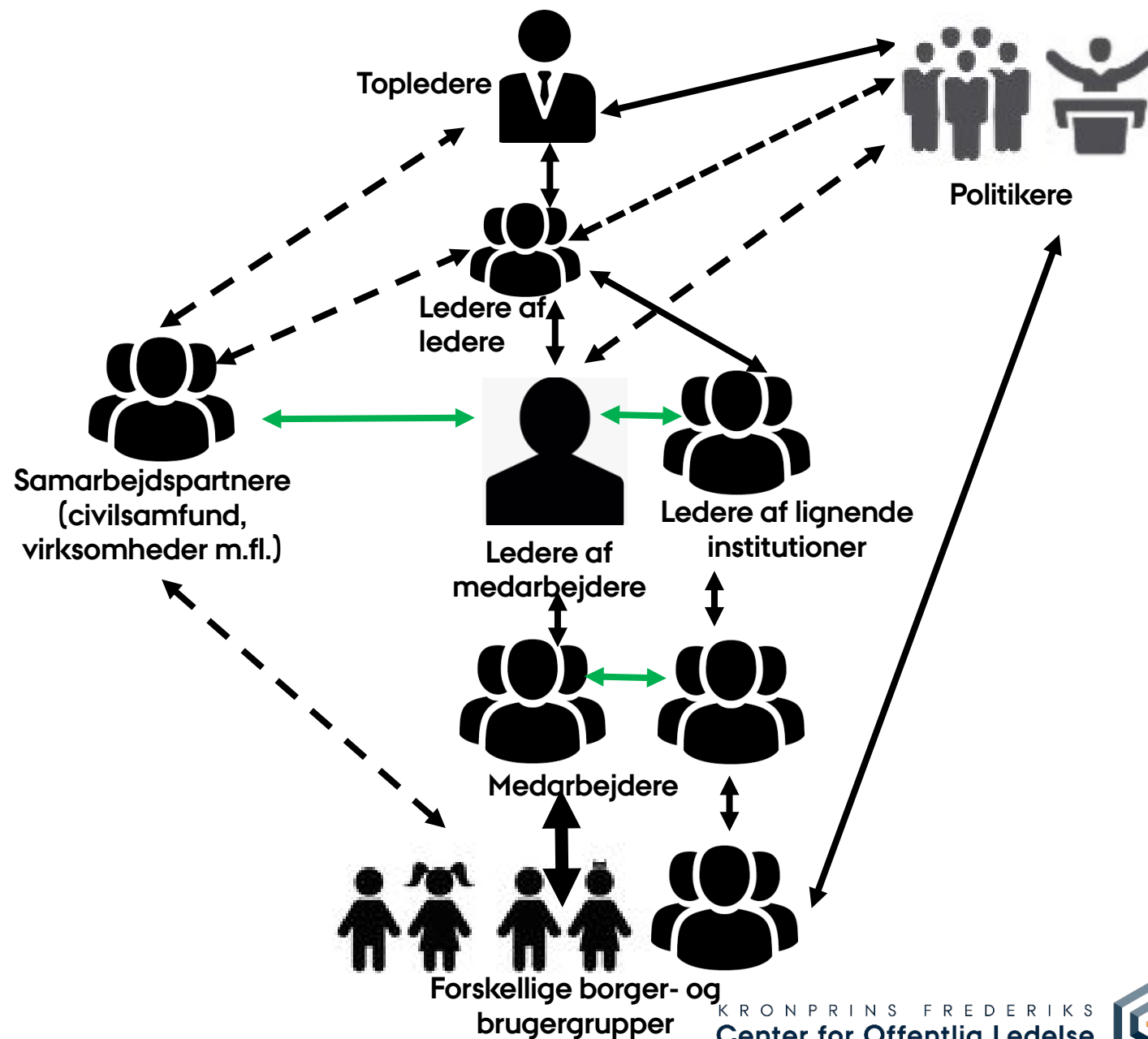
## Aktivere

professionelle normer og  
faglig viden i praksis

# TILBAGE TIL DEN SVÆRE DIALOGOPGAVE



# LEDELSE BEGGE VEJE I KÆDEN SAMT PÅ TVÆRS



# HVAD SKAL DER TIL FOR AT LYKKES MED VISIONSLEDELSE?

---

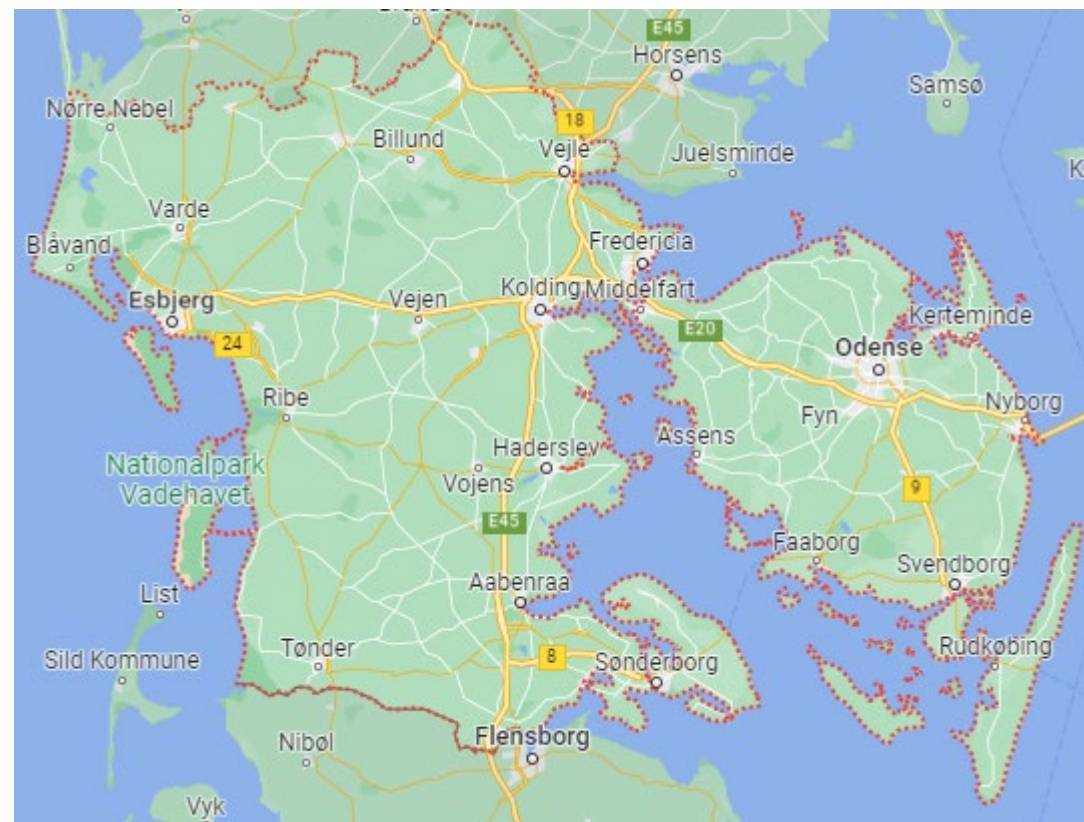
En meningsfuld vision/kerneopgave, som forbliver levende

To vejs kommunikation ansigt til ansigt

(Nogenlunde) enighed om de grundlæggende værdier

En passende balance mellem lederidentitet og faglig identitet

# LEDELSE FOREGÅR ALTID I FORPLIGTENDE FÆLLESSKABER





## Introduktion

Langå - fyn  
Her kan man finde billeder og informationer om aktiviteter i og omkring Langå - "syn"

Side · Fællesskab

[langaafyn.dk](http://langaafyn.dk)

## Billeder

[Se alle billeder](#)



Langå fyn  
16 t. ·

Running dinner / Tartelet fest 4 /11

### Fællesspisning fredag d. 4. november

Vi gentager succesen fra tidligere år med "Running dinner" / "Tartelet fest"

Men i år..... Er det muligt at servere en anden lille ret end tarteletter, hvis man har lyst til det. Husk dog, små anretninger. Det skal så vidt muligt svarer til det beløb I modtager pr. deltager.

Der er ingen begrænsninger for kreativitet, men husk det er selvfølgelig ingen madkonkurrence, alle kan være med.

Vi inddeles i grupper med 6-8 personer på hvert hold. Hvert hold besøger ca. 5 forskellige forud-aftalte husstande/hjem, hvor man bliver budt på EN tartelet/madret per person.

Man kommer således i løbet af en aften rundt i byen og ind og spise hos flere forskellige. Det vil sige, hvis man vælger, at ville være hjemme og servere tarteletter frem for at gå rundt, vil man få besøg af lige så mange hold på ca. 6-8 personer, som man ønsker eller har plads til.



