

I januar holdt Chefgruppen i HK/Kommunal lederkonferencen "Ny struktur – Nyt lederliv?" for 90 ledere fra HK/Kommunal, DS og SL. På de følgende sider dækker vi udvalgte dele af konferencen. Vi har også spurgt tre deltagere om deres forventninger til lederrollen i de nye, offentlige organisationer.

Du kan læse mere fra konferencen på [www.offentligledelse.dk](http://www.offentligledelse.dk)

## Ledere skaber selv fremtiden

**Strukturreformen er et oplagt springbræt for nye ledelsesformer.**

**Erhvervsinspirator Tania Ellis tror på holistisk ledelse som vejen frem**

Af Henrik Stanek,  
Stichelbergs Bureau

Offentlige ledere kan bruge strukturreformen som springbræt til at skabe nye måder at organisere arbejdet på, så det fremmer motivation, nytænkning og kontinuerlig udvikling, mener Tania Ellis, der sidste år vandt konkurrencen "Hvordan skal Danmarks ledes" i Berlingske Nyhedsmagasin.

Hun relaterer filosofi, antropologi, sociologi, fysik og neuropsykologi til erhvervspraksis og ledelse. For eksempel sagde Albert Einstein for mere end 50 år siden: "Vi kan ikke løse de problemer, vi står over for i dag med samme bevidsthed, som vi skabte dem."

- Siden har vi øget vores velstand og vores teknologi, og verden er blevet mere kaotisk. Virksomhederne skal være på forkant med det ukendte, for vi ved nu så meget, at der er meget, vi ikke ved. Derfor må vi se andre veje end de traditionelle efter svar, siger Tania Ellis.

### Værdierne skal matche

Vi er på vej ind i en holistisk tidsalder, hvor det emotionelle, rationelle og spirituelle skal finde sammen i en fin balance, mener hun.

- Vi skal turde miste fodfæste og åbne for nye tilgange for at klare presset. Private virksomheder kan ikke længere nøjes med at tjene penge til aktionærerne, men skal også udvise etisk og social adfærd. Og i den offentlige sektor forventer borgerne hurtig, fleksibel og gerne individuel service, siger Tania Ellis, der har 12 års erfaring som leder i det private erhvervsliv.

Samtidig er der pres indefra. Medarbejdere vil ►

*- Moderne ledere skal tænke i hele mennesker, hvis de vil have udvikling. Medarbejdere vil være i en organisation, der er etisk troværdig og have tid til et liv ved siden af arbejdet, fastslår Tania Ellis*



Foto: Søren Holm/Chili

**Lis Apel,**  
afsnitsleder  
i Silkeborg  
Kommune



- Jeg så mest på min egen rolle, da jeg var yngre, men nu synes jeg, det er spændende, hvordan andre reagerer på forandringer. På konferencen hørte jeg, hvordan kommunale ledere oplever verden, og det kan jeg bruge på mig selv. Jeg har fået slået fast, at jeg hører til typen, der ikke behøver så megen kontrol som andre for at kunne fungere. Så jeg skal nok klare mig i den nye struktur.

**Peter Jørgensen,**  
afsnitsleder  
i Videbæk  
Kommune



- Det er spændende at være med til at drøfte, hvordan ledelsesrollen skal se ud i de nye kommuner. Tania Ellis' oplæg om den holistiske tankegang skærper min opmærksomhed på, at vi skal huske at arbejde med værdier. Det er vigtigt, at vi selv er med til at sætte ord på, så bliver vi mere bevidste om ledelsesrollen.

**Birgith Langballe,**  
institutions-  
leder i Fjends  
Kommune



- Jeg har ikke tænkt så meget over reformen hidtil, men konferencen har fået mig til at indse, at det er nu, jeg skal sige noget, hvis jeg vil have indflydelse på strukturen i min nye kommune. Det er nu, jeg har chancen for at komme frem med mine holdninger om, hvordan vi bør indrette os.

(Foto: Søren Holm/Chili)

være i en organisation, der er etisk troværdig. De vil være en del af et attraktivt socialt miljø, og de vil have tid til et liv ved siden af arbejdet.

- Det er afgørende, at medarbejdernes værdier matcher med virksomhedens. At de kan se, hvad de bidrager med i forhold til virksomhedens mål. Det er nonprofit-organisationer gode til. Ellers ville de ikke kunne tiltrække frivillige, fastslår Tania Ellis.

### Fra kontrollør til coach

Ledelsen skal sørge for at skabe rammer, så medarbejderne selv kan tage en større del af beslutningerne.

- Lederne skal hjælpe medarbejderne med at udvikle deres talenter og give dem rammer til at udfolde sig. I stedet for at sige "Du skal gøre sådan og sådan", skal lederen fungere som lærer og coach. Han skal finde ind til medarbejdernes værdier og bygge bro mellem deres arbejdsmening og organisationens mål.

Det kræver hele medarbejdere at udvikle nyt, og her skal der mere til end en stor løncheck og prestige. Der skal noget så stort som mening med i pakken. Tania Ellis trækker en parallel til den private sektor og fremhæver fællestræk ved virksomheder med økonomisk succes og lang levetid.

- De vægter økonomien og det menneskelige lige højt. Profit alene er ikke et mål i sig selv. De vil også bidrage til det samfund, som de er en del af. Tingene skal følges ad.

### Holdninger betaler sig

Følgeskabet fører til såkaldte "for benefit"-virksomheder, der arbejder for at tjene penge til gavn for alle. Det gør for eksempel Merkur Bank, der blev sat i verden for 25 år siden for at bidrage til en positiv samfundsudvikling.

- 80 procent af bankens udlån går til projekter inden for økologi, kultur og socialt arbejde. Projekter, som ville få nej i en traditionel bank, men som Merkur Bank bruger krudt på at rådgive om, så de bliver bæredygtige. Hvis banken analyserede sin cost-benefit, ville det måske ikke se godt ud. Men den har givet overskud alle år, og det er direktøren tilfreds med, for målet er ikke, at banken skal vokse sig større for størrelsens skyld, mener Tania Ellis.

Tankegangen kan måske ikke overføres direkte til den kommunale verden, erkender hun. Men måske kan nogle af indgangene bruges.

- I har to valgmuligheder, siger hun til de 90 deltagere på konferencen i Århus.

- I kan være reaktive og afvente, hvad der sker. Eller I kan være proaktive. Hvis vi følger Einsteins tankegang, fordrer nye lederskaber, at hver enkelt leder spørger sig selv: Hvad er det, jeg gerne vil? Ud fra det kan I finde fælles værdier i de nye kommuner. Som en opfinder engang har sagt: "Den bedste måde at forudsige fremtiden på er ved at skabe den selv."

te@taniaellis.dk

