

OFFENTLIG LEDELSE 02 21

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Ikke et ord om corona

Denne gang taler vi med
ledere og eksperter om:

Humanokrati

– lad menneskets kreativitet vinde
over bureaukratiets rigiditet

Belønning og anerkendelse

– hvad er bedst, og hvordan gør du?

Krydspres i ledelse

– sådan oplever ledere selv deres
psykiske arbejdsmiljø



Dansk Socialrådgiverforening

HK
KOMMUNAL

Psykisk arbejdsmiljø:

**Ledere er ikke
superhelte**
SIDE 4

Konflikter i ledelsesgruppen:

**En god mulighed for
at vokse**
SIDE 7

Agile arbejdsmetoder:

**Fra snegl til gepard
i Viborg Kommune**
SIDE 18



JONATAN SCHLOSS. FOTO: PR



LENE ROED. FOTO: TOM INGVARSEN

Nyt indefra:

Nye ansigter og navn i Væksthuset og KLK

Væksthus for Ledelse (VfL) har fået nyt formandskab: Jonatan Schloss, direktør i Komponent, er udpeget som formand for Væksthusets bestyrelse. Lene Roed, forbundsformand for HK Kommunal, er næstformand. VfL er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet, som arbejder sammen om at bidrage til stadig bedre ledelse i kommuner og regioner gennem fælles udviklingsprojekter.

KL's konsulentvirksomhed har i forbindelse med fusion med COK fået nyt navn og hedder nu *Komponent – Kommunernes Udviklingscenter*. Komponent tilbyder ledelses- og kompetenceudvikling, efteruddannelse og rådgivning til kommuner.

Læs mere på henholdsvis

lederweb.dk og komponent.dk

Ny publikation fra Væksthus for Ledelse:

Sådan bruger du data bedst i din ledelse

Du skal kende faldgruberne, og du skal være i stand til at bestille data klogt. Og det skal ske med afsæt i åbenhed og dialog. Det er bare et par af de udfordringer, du skal kunne håndtere, når du benytter data i din ledelse. Læs i en ny publikation fra Væksthus for Ledelse, hvordan data kan gøres til et nyttigt ledelsesredskab, og bliv bekendt med fem potentielle faldgruber, som du skal være særligt opmærksom på. For der er næsten aldrig nogen enkel og direkte vej fra data om et problem til løsningen af det.

Download eller bestil publikationen her:

bit.ly/datadialog



INDHOLD

- 03 Lederen**
- 04 Ledere er ikke superhelte:** Sådan oplever ledere deres psykiske arbejdsmiljø
- 06 What's hot:** Søren Kryhmand, ny ambassadør for offentlig ledelse
- 07 Udfordringen:** Se på konflikter som en mulighed for vækst
- 08 Humanokrati:** Mennesker er ukuelige. Det er vores organisationer ikke
- 10 Humanokrati:** Vi kalder det bureaukrati. Men det er stivhed
- 11 Nye bøger**
- 12 Tina Persson:** Det ville jeg gerne have vidst, før jeg blev leder



FOTO: PR



I dag har vi mennesker enorme udfordringer – ikke blot med pandemien, men med klimænderinger, atomvåben, migration, job, cyber security, tab af privatliv og mange andre. Vi har ikke råd til at tabe så meget som et gram af menneskeligt initiativ. Vi er nødt til at give medarbejderne meget mere selvbestemmelse. Vi må sørge for, at bureaukratiet ikke står i vejen.

GARY HAMEL, AMERIKANSK LEDELSESGURU, I SIN OG MICHELE ZANINIS NYESTE BOG *HUMANOKRATI*. LÆS INTERVIEWET PÅ SIDE 8.



- 13 TEMA:** Belønning og anerkendelse. Hvordan gør du, og hvad virker bedst hvornår?

- 14 Ledere:** Sådan påskønner vi vores medarbejdere



- 18 Fra snegl til gepard:** Agile arbejdsmetoder skaber nye løsninger på rekordtid

- 20 Derfor får du Offentlig Ledelse**

Offentlig Ledelse
2/2021
ISSN 1602-3765

Oplag
3.500 eksemplarer

Layout
Lars Pryds, HK Kommunal

Tryk
Stibo Complete

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening

**Ansvarshavende
redaktør**
Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Redaktionen
Koordinator og redaktør:
Tina Juul Rasmussen
Telefon: 28 76 56 54
tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
ch@socialraadgiverne.dk

Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Forsidefoto:
Kristina Flour/Unsplash

**Adresseændring og
abonnement:**
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer
mandag den 11. oktober 2021.
Deadline for indlæg og
annoncer er mandag den
30. august 2021 på
tina@juul-kommunikation.com



Dansk Socialrådgiverforening



Tavshed duer ikke som anerkendelse af, at "du gør det godt"

AF ANDERS FLØJBORG,
FORMAND FOR LEDERSEKTIONEN
I DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING
OG FORSTANDER PÅ FJORDHUSENE
RINGKØBING
FOTO: TORBEN NIELSEN



Arbejdet bærer lønnen i sig selv ... eller gør det?

Forskning viser, at vi, der arbejder i den offentlige velfærdssektor, langt hen ad vejen er drevet af public service-motivation – ønsket om at gøre en forskel for de borgere, vi har med at gøre. Vi går altså ikke kun på arbejde for pengenes skyld, men har brug for anerkendelse og belønning af vores indsats.

Derfor er det også en klar ledelsesopgave at arbejde bevidst og systematisk med at anerkende den enkelte dygtige, dedikerede og ansvarsfulde fagprofessionelle medarbejder for den konkrete indsats, han eller hun yder. Og i nogle tilfælde også belønne mere håndfast, fx i form af en kroner og øre-bonus, når vi kan, og det giver mening, fordi arbejdet i en periode måske har trukket særligt store vekslers.

Må gerne gøre forskel på folk

Personligt tør jeg godt sige højt, at jeg som leder hylder at behandle medarbejderne forskelligt ved at se og anerkende den enkelte. Anerkendelsen skal falde både løbende som en naturlig del af hverdagsledelsen og systematisk i forbindelse med opfølgende medarbejdersamtaler. Jo stærkere en relation du har til den enkelte ansatte og derfor ved, hvad Birthe eller Bent sætter pris på, desto mere målrettet og effektivt kan du som leder formidle din anerkendelse.

"Du gør det bare så godt". Eller: "Den måde, du løste konflikten med borger xx på i går, viste mig, at du er fagligt supergodt funderet og samtidig har empatien med dig i arbejdet".

Det er to vidt forskellige måder at an-

erkende på. Den sidste, mener jeg, er den rigtige måde at anerkende på – præcist, konkret, hæftet op på opgaven eller adfærden og til tiden. For som leder taler du direkte ind i den adfærd, du gerne vil have understøttet fagligt og værdimæssigt. Og det skal gøres åbent – så alle ved, at du har anerkendt Bent eller Birthe.

Og jo, det kan godt være svært for medarbejderne at se og høre, at enkelte bliver fremhævet for en særlig indsats. Men så længe du som leder når 'raden' rundt, er det ikke noget problem. Og husk, at du også skal anerkende Hanne, Hans eller hele teamet for det lange, seje og vedholdende træk i

arbejdet. Den gode og stabile indsats år ud og år ind er lige så vigtig for organisationen som den ekstraordinære og særlige. Og skal anerkendes på helt samme vis. Det handler ganske enkelt om at se medarbejderne.

Er jeg inden for skiven?

I en foranderlig verden kan usikkerhed og tvivl om, hvorvidt man løser opgaven rigtigt og godt nok, ramme os alle. Derfor er anerkendelse og belønning i det omfang, man har mulighed for det, et vigtigt bidrag til motivationen. En bekræftelse af, at vi stadig er inden for skiven.

En ting er helt sikkert: Tavshed er ikke gyldig som anerkendelse af, at "du gør det godt". Ligesom anerkendelse ikke kun skal deles ud, når lokummet brænder, for at motivere til at tage en ekstra tørn. Anerkendelse skal strøs ud i hverdagen. Og er der mulighed for en bonus som belønning for den helt særlige indsats, vil de færreste nok takke nej med henvisning til, at arbejdet bærer lønnen i sig selv ... trods alt. ■

”

Tavshed er ikke gyldig som anerkendelse af, at "du gør det godt". Ligesom anerkendelse ikke kun skal deles ud, når lokummet brænder, for at motivere til at tage en ekstra tørn.



Ledere er **ikke** superhelte

“Du er under et pres, fordi du skal performe hver dag”. Sådan siger en leder i en ny undersøgelse af lederes psykiske arbejdsmiljø, som understreger det krydspres, ledere befinder sig i. Og som giver bud på løsninger til at tackle det.

AF JAN HEIBERG JOHANSEN | ILLUSTRATION: VALERIY KACHAEV/MOSTPHOTOS

Et ord sammenfatter lederens oplevelse af, hvad der definerer deres psykiske arbejdsmiljø: krydspres. Krydspreset kan blive en spændetrøje for ledere, der føler sig fastlåst uden gode handlevæje. Men det er samtidig udviklende og motiverende for ledere at navigere i selvsamme krydspres.

Det slår en ny undersøgelse af lederes psykiske arbejdsmiljø fast, som er blevet til i regi af BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans. I undersøgelsen konstaterer deltagerne også, at relationen til nærmeste leder og ledelsesgruppen er noget af det mest betydningsfulde for deres trivsel i hverdagen. Og for deres evne til at lykkes med ledelsesopgaven.

Hvad ligger i lederens krydspres?

Undersøgelsen viser, at det krydspres, ledere ofte oplever at stå alene i, potentielt kan skade dem selv og resten af organisationen. De oplever, at krydspreset på én gang kan udfordre og virke

motiverende. Fx lægger forandringer ofte et stort psykisk pres på lederne, men det kan samtidig øge deres indflydelse på opgaven, hvilket er vigtigt for dem. Spørgsmålet er så, hvad der er hjælpsomt for at vende presset konstruktivt for lederne. De peger selv på fire temaer:

A Den organisatoriske, faglige og kollegiale støtte til lederen er afgørende

Støtten kan være hjælpsom i forskellige former og fra både interne og eksterne samt formelle og uformelle relationer, fx gennem personlig sparring med en ekstern coach, som kan støtte lederen i at navigere i den komplekse kontekst. Nogle nævner også behovet for at styrke adgangen til krisehjælp.

Den formelle støtte er central i relation til nærmeste leder og ind i egen ledelsesgruppe. Relationen til nærmeste leder bliver i udtalt grad fremhævet som den centrale formelle relation. Lederen

er afhængig af at blive autoriseret herfra, og selv i gode relationer ligger et potentiale for at blive deautoriseret som leder. Det betyder bl.a., at ledere holder sig tilbage fra at tale med deres nærmeste leder om evt. mistrivsel.

B Et højt niveau af psykologisk tryghed og tillid

Kvaliteten af lederens relationer hænger tæt sammen med den tillid og den psykologiske tryghed, de oplever og selv indgår i at skabe. Godt samarbejde, god kommunikation og gode relationer er blandt de vigtigste faktorer for at have et godt psykisk arbejdsmiljø.

Den professionelle og faglige relation er det væsentligste i samarbejdsrummet, men her skal også være menneskeligt at være, så “man tør tage sin person med på arbejde”, som en leder udtrykker det. Kulturen skal altså fokusere på kerneopgaven og fagligheden og skal samtidig give mulighed for at tale om sit psykiske arbejdsmiljø.

FAKTA:

Fire hovedbudskaber om lederes psykiske arbejdsmiljø

Undersøgelsen sammenfatter oplevelsen af lederes psykiske arbejdsmiljø i fire hovedbudskaber:

1. De skal skabe resultater i en kontekst præget af til tider meget kraftige krydspres mellem fx mange krav, begrænset tid og høje forventninger fra dem selv og omgivelserne. Krydspreset har på godt og ondt stor indvirkning på deres psykiske arbejdsmiljø.
2. For at vende krydspreset konstruktivt er disse fire temaer særligt vigtige for lederne:
 - a. **indflydelse og autonomi**
 - b. **psykologisk tryghed og tillid**
 - c. **behov for restitution og refleksion**
 - d. **organisatorisk, faglig og kollegial støtte.**
3. Lederes relationer, især til nærmeste leder og egen ledelsesgruppe, har stor betydning. Relationen til medarbejderne og på tværs af organisationen er også vigtig, men i mindre grad.
4. Der er en sammenhæng mellem **ledernes og resten af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø**. Et godt psykisk arbejdsmiljø giver bedre forudsætninger for at løfte arbejdspladsens samlede psykiske arbejdsmiljø.

KILDE: LEDERES PSYKISKE ARBEJDSMILJØ: FRA SPÆNDETØJE TIL KONSTRUKTIVT KRYDSPRES, BFA VELFÆRD OG OFFENTLIG ADMINISTRATION OG BFA FINANS 2021

FAKTA:

Undersøgelsen om lederes psykiske arbejdsmiljø

Undersøgelsen *Lederes psykiske arbejdsmiljø: Fra spændetrøje til konstruktiv krydspres* er gennemført i 2020-21 og er baseret på interviews med i alt 30 eksperter, videns-



personer og ledere i stat, regioner, kommuner og den finansielle sektor. Jan Heiberg Johansen har gennemført undersøgelsen for BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans i 2020-21.

Undersøgelsen følges op af tre værktøjer til at løfte lederes psykiske arbejdsmiljø.

Læs mere om resultaterne af undersøgelsen her:
arbejdsmiljoweb.dk/lederespsykiskearbejdsmiljo

C Indflydelse og autonomi

Ledere er motiveret af at have indflydelse og af at lykkes i de forventninger, der bliver stillet til dem. De har ofte en gejst for at gøre en forskel, bl.a. at egne ideer og projekter er med til at styrke opgaveløsningen. Det er væsentligt at have et ledelsesrum med plads til at handle og mulighed for at bringe sig selv i spil som leder. Derfor er indflydelse og autonomi væsentlige elementer i et godt psykisk arbejdsmiljø i krydspres.

Lederne giver generelt udtryk for, at et uafklaret ledelsesrum kan påvirke deres psykiske arbejdsmiljø negativt: "Hvad ligger hos mig, hvad skal jeg, og hvad skal jeg ikke beskæftige mig med, der skal være helt klare linjer", siger en leder i undersøgelsen. Det er dog ikke realistisk at forvente et fuldstændig afklaret ledelsesrum i en kontekst af uforudsigelighed og forandringer. Men det kan fremme lederens trivsel og resultater løbende af afstemme ledelsesrummet med nærmeste leder.

D Behov for restitution og refleksion

Lederens arbejde opleves som grænseløst i tid og rum: "Folk ringer i ferier, weekender og om aftenen. Det går ikke, der skal slås tilbage uden at virke klynkende. Vi har brug for at lade op for at være de bedste udgaver af os selv". Lederne er også udfordret af selv at have vanskeligt ved at sætte grænser for deres egen arbejdstid og -indsats.

Grænseløsheden hænger sammen med egen evne til selv at sætte grænser og afstemme forventninger, især med nærmeste leder, i forhold til sin opgave. Men også omgivelsernes evne til at bidrage til prioritering og rammesætning af forventninger, herunder i resten af styringskæden.

Omvendt peger nogle ledere på en praksis, hvor de selv bliver kulturbærere for en arbejdsplads med plads til restitution. De undlader fx at sende ikke-hastende mails uden for arbejdstiden for ikke at skabe forventninger til andre – og sig selv – om at holde øje med indbakken konstant.

Der er ofte heller ikke tydelige grænser for kvalitet og kvantitet af lederens opgave. Ud over et konstant præstationspres er der også principielt et konstant potentiale for at udvikle på op-



Jan Heiberg Johansen er selvstændig ledelsesrådgiver, forfatter og ekstern lektor på Master of Public Governance på Aalborg Universitet. Han har skrevet bøgerne *Paradoksledelse – Jagten på værdi i kompleksitet* (DJØF Forlag, 2018) og *Paradox Management. Contradictions and Tensions in Complex Organizations* (Palgrave Macmillan, 2018).

gaven, og lederne vil gerne gøre det så godt som muligt.

Samme faktorer påvirker arbejdsmiljøet

Nogle ledere fremhæver, at deres psykiske arbejdsmiljø påvirkes af de samme faktorer som andres psykiske arbejdsmiljø. Det bekræftes af, at de dominerende temaer i denne undersøgelse også er fundet i andre undersøgelser af psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen, som ikke er specifikke for ledere.

Der er en række af undersøgelsens pointer, som også gælder for andre medarbejdere. Og samtidig er der forskel på ledere og resten af organisationen. Lederne har større indflydelse og ofte også bedre udviklingsmuligheder. De har ofte større ansvar og arbejdsomfang, ligesom de hyppigt kan opleve et større krydspres.

Se særskilt på lederes arbejdsmiljø

Så ligesom fællestrækkene i det psykiske arbejdsmiljø skal have vægt og behandles organisatorisk og ikke føre til en særbehandling af ledere, kræver det en forståelse af lederens psykiske arbejdsmiljø, at de nævnte forskelle bliver forstået i deres egen ret. Der er med andre ord behov for et særligt fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø for at vende krydspreset konstruktivt. For ledere er ikke superhelte, som kan modstå ethvert pres – bare fordi de er ledere. ■

Din nye ambassadør for offentlig ledelse 2021:

Det, vi har lært under corona, forpligter

Beslutninger, der normalt tager lang tid at gennemføre, har corona sat turbo på. Og offentlige ledere har udviklet sig i samme takt. Den nye viden og de nye erfaringer er vi forpligtet til at bruge i fremtiden, mener den nyudnævnte ambassadør for offentlig ledelse, Søren Kryhlmund.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM | FOTO: RUNE JOHANSEN



Det seneste år har vi oplevet, hvor afgørende god ledelse er, når ydre omstændigheder pludselig tvinger os til at ændre kurs.

SØREN KRYHLMUND,
AMBASSADØR FOR OFFENTLIG
LEDELSE 2021

Vi havde ikke svarene. Men fordi vi skulle, lykkedes mange ting meget hurtigt under corona. Vi fik megen værdifuld erfaring i både tydelig kommunikation og samarbejde på tværs – i hele samfundet, siger Søren Kryhlmund, departementschef i Beskæftigelsesministeriet og nyudnævnt ambassadør for offentlig ledelse 2021, udnævnt af regeringen, KL og Danske Regioner.

Han skal være med til at skabe debat, samle eksempler på god ledelse og ikke mindst stå for ledelsesugen i uge 44.

Hvad er det vigtigste, du har på hjerte som ambassadør for offentlig ledelse?

- Tre budskaber: Ledelse er en muskel, der skal trænes. Det er ikke nok at tage kurser, man skal lede for at blive en god leder. Dernæst er klar kommunikation utroligt vigtig. At man kommunikerer, så medarbejderne og brugerne af den offentlige sektor forstår én. Og sidst: Man skal sætte et hold af medarbejdere, som ikke ligner en selv. Et velfungerende team kræver diversitet og forskellighed.

Alle er gået i samme retning

Som ledelsesambassadør ser Søren Kryhlmund især frem til at bidrage til debatten om, hvordan vi bedst samler de mange erfaringer fra corona og bruger dem til at styrke udviklingen af fremtidens offentlige ledere.

- Vi er forpligtet til at lære af de mange nye perspektiver på ledelse. Vi har set en helt særlig vilje til at samarbejde på tværs, hvor alle er gået i samme retning for at klare en akut situation. Det er lykkedes, og vi har fået skabt unikke relationer, der forhåbentlig kan bruges til at løse andre store samfundsmæssige opgaver, fx klimaudfordringer.

- Et oplagt eksempel på samarbejde har været

tilfælde af smitteeksplosion, der blev håndteret i et samarbejde mellem kommuner, regioner og stat. Ting, der før kunne tage uger, har kun taget timer. Der har også været øget samarbejde mellem det private og det offentlige ... det hele på kryds og tværs. Det kan vi alt sammen lære af – hvor meget vi hurtigt kan løse, når vi samarbejder mod samme mål.

Corona har også, pointerer Søren Kryhlmund, understreget behovet for klar og tydelig kommunikation. Det er en af de vigtigste opgaver som offentlig leder, og behovet for at kommunikere klart bliver kun større fremover, mener han.

God ledelse har vist sit værd

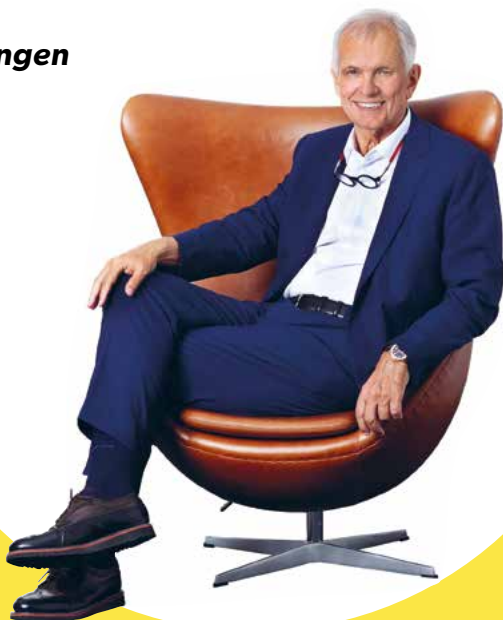
Hvad går offentlige ledere i møde efter corona?

- Det seneste år har vi oplevet, hvor afgørende god ledelse er, når ydre omstændigheder pludselig tvinger os til at ændre kurs. Alle os, som er ledere, har udviklet sig. Vi har måttet tage nye opgaver på os, hvor vi bare måtte lære undervejs.

- I den forbindelse er en række ledelsesformer blomstret op, bl.a. kriseledelse, tværgående ledelse og distanceledelse, siger Søren Kryhlmund, der selv benyttede sig af kriseledelse ved i langt højere grad end normalt at tage direkte kontakt til kolleger i andre sektorer og organisationer – frem for at lade det gå via de normale kanaler – for at speede tingene op.

Søren Kryhlmund fremhæver også, at nogle af de positive erfaringer med fx distanceledelse og virtuel ledelse også godt kan bruges fremover.

- Men de skal ikke længere fylde det samme. Det sidste år har nemlig også vist os, hvor vigtigt et fysisk arbejdsfællesskab er. Mine medarbejdere har arbejdet hjemme 90 % af tiden det seneste år. Det påvirker da trivslen. Så det fysiske arbejdsmiljø er også vigtigt – og dét at komme godt tilbage i det bliver jo en stor opgave for os alle i det kommende år. ■



Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I *Udfordringen* deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

Se på konflikter som en mulighed for vækst

Udfordring: Der er konflikter mellem nogle af kollegerne i din ledergruppe. Konflikterne gør møderne ukonstruktive og fastlåste, fordi flere kæmper for at få ret. Du har mest lyst til at holde dig væk fra møderne, for du ved ikke, hvordan du skal forholde dig. Hvordan tackler du bedst situationen?

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK | FOTO: TORBEN NIELSEN

Du har to muligheder: Enten tager du selv initiativ og får talt med din ledergruppe om, hvordan I kan få løst konflikterne. Eller du går til din chef, der eventuelt kan hente en konsulent ind, som kan stille de rigtige spørgsmål for at få løst konflikterne.

Sådan lyder anbefalingen fra Stig Kjerulf, erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* faste coach til udfordringen.

- Forsøg i første omgang at tale åbent med din ledergruppe. Sig fx: "Vi har en konflikt. Skulle vi ikke se at få løst den på en måde, så vi alle bliver vindere og samtidig har ret til at være os selv og leve med forskellene?" Udtal dig tydeligt og i 'jeg-budskaber'. Sig fx: "Jeg mener ..." eller "Jeg lægger mærke til ...". Fokuser på sagen i stedet for på det personlige. Og vær meget specifik om problemerne.

Stil uddybende spørgsmål

Når Stig Kjerulf kommer ud som konsulent til organisationer, hvor konflikter har skabt en fastlåst situation, starter han med at stille uddybende spørgsmål. De gør, at parterne begynder at forstå problemerne og kan se flere løsningsmuligheder.

- Det samme kan du gøre til din ledergruppe: Vær nysgerrig og forsøg at sætte dig i den andens sted for at finde ud af, hvad der er vigtigt for vedkommende. Parker dine egne problemer og holdninger til senere. Undersøg sammen for-

skellige løsningsmuligheder og fokuser på, at ingen føler sig tilsidesat, men at alle hver især får en eller to ting igennem.

- Tal jer igennem problemstillingerne emne for emne, med henblik på at jeres fælles løsninger skal være gode for organisationen og få den til at vokse. I skal alle være vindere, samtidig med at I har ret til at være jer selv. Og I skal kunne leve med forskellene. Vi er forskellige som mennesker, og det er vigtigt at respektere, siger Stig Kjerulf.

Konflikter er ikke af det onde

Konflikter i sig selv er ikke af det onde. En konflikt er udtryk for naturligt modstridende interesser, pointerer Stig Kjerulf.

- Konflikter er den eneste måde at vokse på i en organisation. Så det er positivt med konflikter, fordi de skaber vækst. Parterne får set tingene fra en anden side. Hvis en organisation er gået i stå og er præget af konfliktskyhed, vil en udefrakommende konsulent typisk skabe en konflikt for at få den til at vokse, forklarer han og fortsætter:

- Når nogen tør tage fat på at få løst en konflikt, skrider det fremad lige så stille. Men det kræver, at en person faciliterer processen. Så se på konflikter som en mulighed for vækst og ikke en nedadkørende proces. Hvis det ikke hjælper at italesætte den fastlåste situation i ledergruppen, må du gå til nærmeste chef. Chefens sidste udvej er at splitte gruppen og flytte en eller flere ledere. ■

”

Konflikter er den eneste måde at vokse på i en organisation. Så det er positivt med konflikter, fordi de skaber vækst.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

Mennesker er ukuelige. Det er vores organisationer ikke

Der er stadig for meget bureaukrati og alt for mange ledelseslag på arbejdspladserne. Det koster på medarbejdernes engagement og bidrag til arbejdet. Så afskaf nogle af de mange ledelseslag – og lad 'humanokrati' afløse 'bureaukrati', opfordrer Gary Hamel, international ledelsestænk, i ny bog.

AF JOURNALIST LINDA OVERGAARD | KONTAKT@LINDAOVERGAARD.DK | FOTO: PR/GARYHAMEL.COM

De fleste arbejdspladser fungerer væsentligt dårligere, end medarbejderne gør. Ja, faktisk er virksomhederne ikke særligt menneskelige, og de er sjældent innovative, mener den internationale ledelsestænk Gary Hamel. Budskabet bringer han til torvs i sin nyeste bog *Humanokrati*.

"Vi mennesker er ukuelige, opfindsomme og sprudlende af energi. Det faktum, at vores organisationer ikke har de samme egenskaber, peger på, at de på visse vigtige områder er mindre menneskelige end os. Ironisk nok lader det til, at organisationer, som er opbygget af mennesker, kun har ringe plads til de egenskaber, som gør os tobenede, pelsløse skabninger til noget helt

specielt – mod, intuition, kærlighed, legesyge og kreative talenter", hedder det i bogen.

Gary Hamel og hans medforfatter Michele Zanini efterlyser derfor et gennemgribende opgør med bureaukratiet, som skal erstattes med langt mere menneskelige forhold på arbejdspladserne – det, de kalder 'humanokrati'.

Flad organisation med kun to lag

Ifølge Gary Hamel er det nemlig kun 15 % af de ansatte, der generelt er engagerede i deres arbejde, når man kigger på tallene fra en række virksomheder rundt om i verden.

- Jeg blev chokeret, da jeg begyndte at kigge på data, for mennesker har jo en forunderlig og ukuelig evne til at tilpasse sig, og de tager mange fine initiativer i fritiden. Men vi har åbenbart en masse organisationer, som er mindre duelige end menneskene, der er ansat, siger

Gary Hamel over telefonen fra sin bopæl i Californien.

Ifølge ledelsestænkeren er alternativet altså humanokrati – en næsten flad organisation med blot ét eller to – og højst tre – ledelseslag. Tanken er at give medarbejderne langt mere frihed i modsætning til det traditionelle bureaukrati, som blev introduceret for omkring 150 år siden under den industrielle revolution.

- Vi har jo prøvet Lean, Six Sigma, mindfulness-træning osv. – alle disse initiativer, som skulle gøre bureaukratiet lidt mere fleksibelt og menneskeligt. Men det meste har fejlet og ikke fundamentalt ændret vore organisationer, konstaterer Gary Hamel.

Nødt til at udfordre os selv

Han ser dog enkelte lyspunkter og fremhæver bl.a. det hollandske hjemmeplejefirma Buurtzorg, som beskæftiger mere end 10.000 sygeplejersker m.fl. og har skåret ned på ledelse, administration og dokumentation, så der blot er to ledelseslag.

- Hvis jeg fortalte en direktør i et andet højt udviklet firma om Buurtzorg-modellen, ville han sige, at det er sindssygt og umuligt. Men det er det ikke. Vi er blot alle slaver af det, vi kender, så vi bliver nødt til at udfordre os selv, mener Gary Hamel.

Han erkender også, at der er barrierer for at gøre organisationer mere menneskevenlige. Dels en mental barriere, for hvis man er vokset op internt på en arbejdsplads, kan man let forfalde til at tro, at der ikke er noget alternativ til det eksisterende. Dels en magtbarriere, fordi de ledere, der møjsommeligt har arbejdet sig op i hierarkier, sjældent er særlig tilbøjelige til at afgive magt og titler. Men anerken-

der samtidig, at mange topchefer nu er klar til at menneskeliggøre den magt, lederne har.

- De har indset, at ledelsesmodellen er den virkelige trussel. At de er for konservative, for langsomme til at træffe beslutninger og for lidt innovative. Sådan var holdningen ikke for ti år siden, men den vinder frem nu, siger Gary Hamel.

Nye generationer forventer meritokrati

Han sætter også lid til, at en ny generation nu rykker ind på arbejdsmarkedet – nemlig de unge, der er vokset op med internettet. Der vinder man respekt, i kraft af at andre vælger at følge én. Der spørger ingen om anbefalinger, men kigger i stedet på, hvad vedkommende faktisk har publiceret, fx en flot video på YouTube eller interessante tweets på Twitter.

Gary Hamel mener derfor, at de nye generationer vælger arbejdspladser, som afspejler de unges forventninger om en mere meritokratisk (hvor meritter definerer positioner, red.) og langt fladere organisation, hvor magten snarere går opad end nedefter. Han forventer også, at nye teknologier gør det lettere at samle viden på tværs, så det bliver nemmere at få de bedste ideer frem og træffe beslutninger kollektivt.

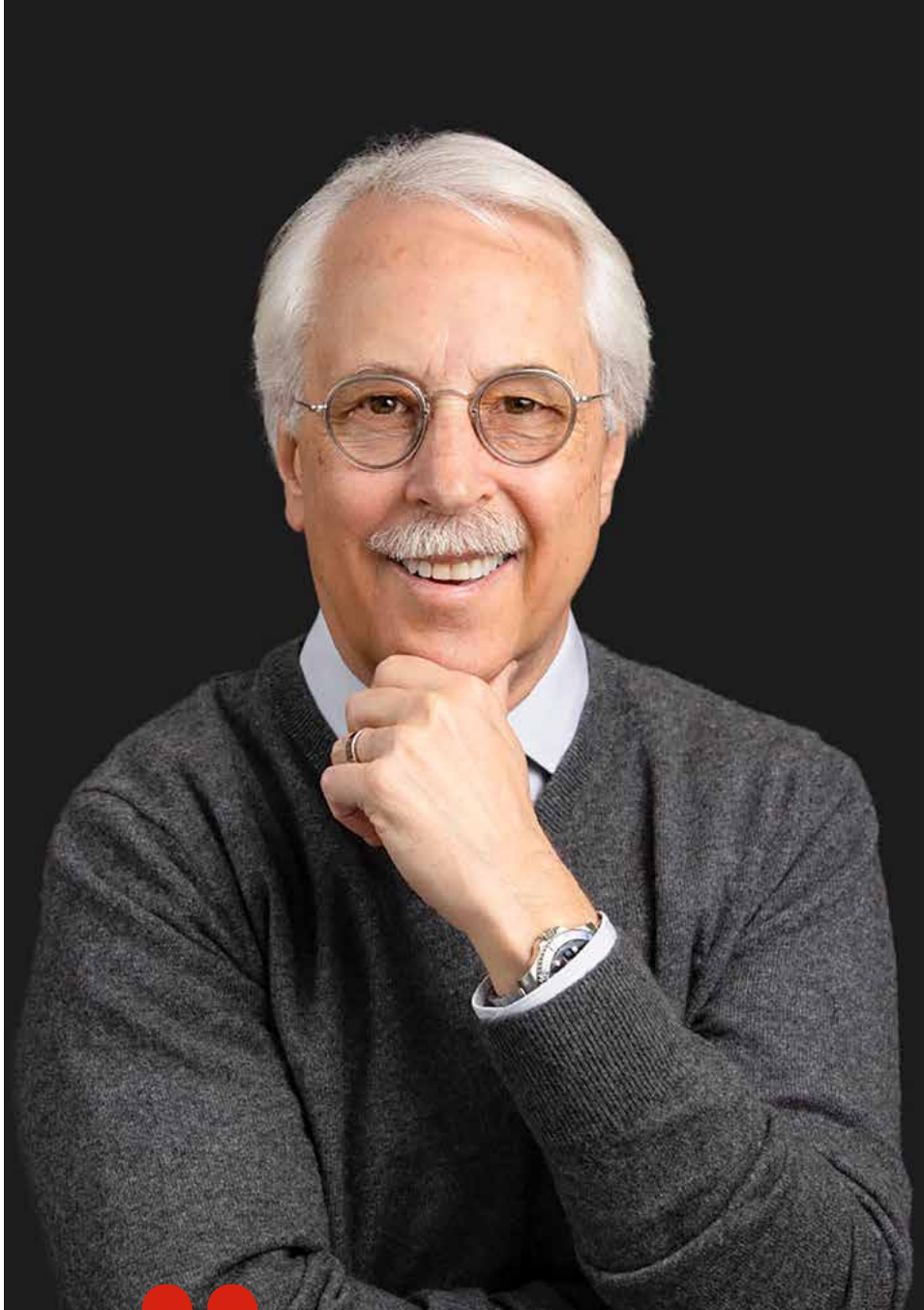
- Det vil tage noget tid, før alle venner sig til de nye teknologiske muligheder, men de vil gøre det muligt at undvære flere ledelseslag og give medarbejderne større frihed, forventer Gary Hamel.

Ledere skal reparere vores sjæl

Her og nu anbefaler han alle ledere at komme i gang med afbureaukratisering, fordi det kræver eksperimenter at finde løsninger på tidens mange udfordringer: corona-pandemien, klimaændringer, atomvåben,



Gary Hamel anses for at være en af verdens mest indflydelsesrige og banebrydende ledelsestænkere. Han holder foredrag og rådgiver om ledelse i hele verden og er tilknyttet London Business School. Hans bøger er oversat til mere end 25 sprog.



Hvis vi venter på, at bureaukrater skal nedbryde bureaukratiet, svarer det til at vente på, at teenagere ville rydde op på deres værelser. Det kunne ske, men det er ikke værd at satse på.

GARY HAMEL

migration, arbejdsløshed, cyber security og tab af privatliv.

- Man må have revolutionære mål og tage evolutionære skridt. Og så er det nødvendigt at kunne forestille sig en ny og anderledes organisation, lyder Gary Hamels råd.

I sin bog anbefaler han og Michele Zanini, at vi skal "reparere vores sjæl på de områder, hvor bureaukratiet har nedbrudt vores menneskelighed", og derfor må lederen starte med at ændre sig selv.

- Hvis vi venter på, at bureaukrater skal nedbryde bureaukratiet, svarer det til at vente på, at politikerne ville sætte landet over deres parti, at virksomhederne bag de sociale medier ville forsvare vores privatliv, eller at teenagere ville rydde op på deres værelser. Det kunne ske, men det er ikke værd at satse på. Hvis du vil opbygge en organisation, der er lige så kompetent som menneskene i den, er du nødt til at tage foringen, siger Gary Hamel. 

3 gode råd til at komme i gang med humanokrati

1. Mål det bureaukratiske træk

Mange organisationer måler bl.a. miljøpåvirkning og brugertilfredshed, men kun få måler omkostningerne ved bureaukrati, fx antal organisatoriske lag og stabsgruppens størrelse, medarbejdernes beslutningskompetence, eller hvor længe det varer at skaffe finansiering til et nyt projekt.

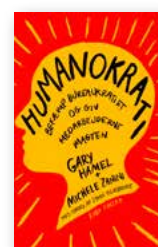
2. Start med dig selv

Organisationer har det med at ændre sig, når lederen gør det. Spørg derfor dig selv, hvornår du opfatter dig selv som bureaukratisk. Hvornår stoler du mere på din egen autoritet, end du rådfører dig med andre? Ledere lærer en vis adfærd i bureaukratiet for at komme frem, men den skaber ikke værdi. Den hjælper dig blot til at vinde det bureaukratiske magtspil. Så alle ledere bør evaluere deres egen adfærd en gang om ugen.

3. Hack den gamle model

Der er brug for organisationer, som er mere åbne, eksperimenterende og meritokratiske, så de opleves mere som fællesskaber og mindre som hierarkier. Så spørg dig selv, hvordan du kan bevæge dig i den retning med dit team. Ændringer kommer aldrig – aldrig – fra toppen. De starter med mennesker, som ønsker at eksperimentere. Men på mange arbejdspladser er der en slags hjælpeløshed, så folk tror, de ikke har magt eller indflydelse. Venter vi på, at bureaukraterne skal afinstallere bureaukratiet, bliver ventetiden meget lang.

KILDE: GARY HAMEL OG MICHELE ZANINI: HUMANOKRATI (DJØFS FORLAG, 2021)



Vi kalder det bureaukrati. Men det er stivhed

Ledelsesforskningens grand old man, **Steen Hildebrandt**, bakker fuldt ud op om det humanokratiske budskab, Gary Hamel præsenterer i sin nye bog. Han tror på, at vi vil se et ledelsesmæssigt vendepunkt også i Danmark, godt hjulpet på vej af corona-krisen.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM | FOTO: KENNET ISLANDI HAVGAARD

Vi kalder det bureaukrati. Men det er stivhed. Og det er det, Gary Hamel vil gøre op med.

Men vi skal vide, at det er nærmest umuligt at komme ud af. Vi kan ikke bare 'afskaffe' det, fordi det bunder i dybe traditioner og kulturer, hvor alle værner om og passer sit.

Sådan siger Steen Hildebrandt, grand old man i ledelse på de højere læreanstalter igennem en menneskealder, om forsøget på endnu en gang at give bureaukratiet et dødbringende skud for boven.

Han er forfatter til forordet i

Gary Hamel og Michele Zaninis nye bog om humanokrati – et opgør med bureaukratiet i styringen og ledelsen af organisationer til fordel for at 'give medarbejderne magten tilbage', som der står på bogens forside.

Nej tak til 'resort-fnidder'

Og tag endelig ikke fejl, Steen Hildebrandt er mere end almindeligt begejstret for projektet om at bringe de menneskelige ressourcer og kompetencer tilbage i første række i både den offentlige og private sektor. For, som han siger:

- Alt for mange organisationer er karakteriseret ved en stor mængde bureaukrati. En kæmpe orientering mod det lodrette – siloer, søjler, fag og sektioner. Og selv om der jo har været masser af bevægelser imod det, så er det stadig realiteten i kommuner, regioner, styrelser og mange virksomheder, siger han og pointerer, at den snævre og kortsigtede rationelle organisationstænkning har høje offeromkostninger.

- Det koster penge, tab af kvalitet i sagsbehandlingen, aber, som sendes videre i systemerne – og i sidste ende får vi ikke det ud af menneskerne og deres kompetencer, som vi kunne få, hvis der ikke var alt det 'resort-fnidder'. Et udtryk, statsministerens egen departementschef brugte i en e-mail til sine ministeriekolleger, da hun i marts 2020 gjorde opmærksom på, hvor akut corona-krisen krævede handlekraft befriet fra silotækning. Det er ret tankevækkende, synes jeg.

Corona har skubbet på en udvikling

Men nej, selvfølgelig dræber (endnu) én ny bog ikke et mangeårigt bureaukratimonster. Steen Hildebrandt er ikke blåøjet. Men han er

dog optimistisk. For han tror, at vi står over for 'et ledelsesmæssigt vendepunkt'. Og her har corona faktisk skubbet på en udvikling i den rigtige retning, mener han.

- Vi har set, at når lokummet brænder, statsministeren taler hårdt, og alvoren er tydelig, så kan folk samarbejde på kryds og tværs af siloer. Især i sundhedsvæsenet har man virkelig vist, at man kan kigge ud ad vinduet og få nogle nye samtaler i gang. Det, som under corona har taget få måneder, ville under normale omstændigheder have taget år. Men det er også lige før, at der skal lig på bordet, inden vi kan.

Dagsordener ingen kan takke nej til

Steen Hildebrandts optimisme stikker imidlertid dybere end corona-krisens akuthed.

- Det ledelsesmæssige vendepunkt, som jeg tror på, er et resultat af en længerevarende bevægelse – den tværfaglige og antibureaukratiske bevægelse sammen med bæredygtighed, verdensmål og digitaliseringstendenserne. Alle de krav og muligheder gør tilsammen, at jeg tør tale om og tro på et vendepunkt. For det er dagsordener, ingen kan melde sig ud af eller takke nej til. Så bliver de skåret af, sejlet agterud.

Og så er vi tilbage til udgangspunktet for denne samtale: Der findes ingen lette løsninger på at overvinde bureaukratiske arbejdsgange, søjler, siloer og udbredt resort-fnidder.

- I bogen viser Gary Hamel og Michele Zanini i en lang række eksempler, at humanokratiet faktisk kan lade sig gøre. Succesen er karakteriseret ved, at nogle mennesker har villet det, har risikeret det og er gået til makronerne. For der skal mod til. ■



Det, som under corona har taget få måneder, ville under normale omstændigheder have taget år. Men det er også lige før, at der skal lig på bordet, inden vi kan.

STEEN HILDEBRANDT

Steen Hildebrandt

Ph.d., professor emeritus i organisations- og ledelsesteori, Aarhus Universitet, adjungeret professor i lederskab på CBS og adjungeret professor på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet. Forfatter til en lang række bøger om ledelse, de senere år med vægt på bæredygtighed i ledelse.

NYE BØGER

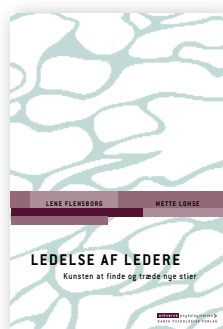


Leder og ikke-leder

■ Inbetweenere i organisationer er de medarbejdere, som får ledelsesmæssige opgaver uden at have tydelige ledelsesmæssige beføjelser. Hvordan tackler man det i forhold til sin leder, sine kolleger og sin egen selvforståelse? Og hvordan går man fra at være medarbejder til at få ledelsesansvar? Bogen tilbyder positioneringsteori i et ledelsesteoretisk perspektiv for at gøre læseren bevidst om sin egen position.

Leder og ikke-leder. Om inbetweenere i organisationer.

Af Birgit Søndergård og Pernille Damm Mønsted Pjedsted, Samfundslitteratur, 94 sider, 150 kr.



Et niveau op?

■ Når du som leder rykker op i organisationen, skal noget læres og andet aflæres. Men hvad – og hvordan? Overgangen fra at lede en gruppe medarbejdere til at lede andre ledere er for mange en udfordrende transition. Det kræver vilje og omtanke at lykkes som leder af ledere. Bogen tilbyder hjælp til at indtage, forme og udfylde den nye rolle, baseret på interviews med ledere, teori, øvelser og forfatternes egne erfaringer fra ledelsesrådgivning.

Ledelse af ledere. Kunsten at finde og træde nye stier.

Af Lene Flensborg og Mette Lohse, Dansk Psykologisk Forlag, 156 sider, 280 kr.



Succes med offentlige projekter

■ Hvornår er et offentligt projekt en succes, og hvordan bør det gennemføres for at få succes? Det er to nøgle spørgsmål, bogens forfatter søger at besvare. For i offentlige organisationer er præmisserne for, hvornår noget er en succes, særlige, bl.a. fordi projekterne bliver til i en arena med mange aktører, der kan have modsatrettede interesser, krav og forventninger. Komplexiteten er med andre ord høj og kræver god ledelse.

Det offentlige projekt set i et organisatorisk perspektiv.

Af Mikkel Kaels, Samfundslitteratur, 167 sider, 220 kr.



Human Leadership

■ Ledelse er ikke svært. Og det er ikke et spørgsmål om at lede enten med et stort hjerte eller en skarp hjerne. Det er både-og. Ledelse handler dybest set om én ting: mennesker. Det er medarbejdernes samlede adfærd, som skaber resultaterne, og for at gøre det bedste muligt har de brug for tydelige ledere. Ledere, der tør tage scenen, skabe tryghed og give plads til, at alle får mulighed for at udfolde deres fulde potentiale i organisationen. Bogen tilbyder genveje frem for omveje til at nå i mål og giver nogle af erhvervslivets topledere mulighed for at fortælle om deres take på human leadership.

Human Leadership. 5 genveje til ambitiøse resultater og et liv, du ikke fortryder.

Af Rie Dalsgaard, Empower People Publishing, 272 sider, 299 kr.

Kjerulf & Partnere

COACHING v. STIG KJERULF

Bliv klogere på dine ledelsesmæssige eller personlige dilemmaer med udgangspunkt i en test og et kort coachingforløb til en surpris.

Vi tilbyder samtaler på vores kontor eller via et digitalt medie.

Kontakt os mellem kl. 9-12 og hør mere.
Telefon: 3313 1344 eller Mail: info@kpas.dk

Hvad ville du gerne have vidst, inden du blev leder?

Set i bakspejlet er vi alle kloge. Men hvad ville have været hjælpsomt at vide som ny leder i jobbet? Hvad var overraskende svært, let – eller bare overraskende? I denne serie beder vi ledere se tilbage på deres debut udi ledelse og dele indsigter.



FOTO: PRIVAT

Jeg vidste for lidt om at lede og gennemføre forandringer

Som ny leder var Tina Persson, leder af Familiecentret i Lyngby-Taarbæk Kommune, ikke klar over, hvor meget af hendes tid der skulle gå med at skabe forandringer. Hun ville derfor ønske, at hun havde vidst mere om forandringsledelse og om betydningen af at skabe medejerskab hos medarbejderne.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK

Tina Persson, 58 år, leder af Familiecentret i Lyngby-Taarbæk Kommune siden 2008. Uddannet socialformidler suppleret med flere uddannelser og kurser i ledelse. Har hele sit arbejdsliv beskæftiget sig med børn, unge og familier, bl.a. som rådgiver og behandler. Fik sit første lederjob for 19 år siden.

Jeg savnede viden om forandringsledelse og især om, hvordan man implementerer forandringer. Der er så mange forandringer inden for det offentlige, en masse ny lovgivning og lokalpolitikere, man også skal forholde sig til. Det overraskede mig, hvor stor begejstringen er for forandring, og hvor lidt blik vi har for, hvad vi mister på vejen. Vi forandrer konstant, og jeg har set, at det kan betyde, at vi ikke når at få høstet den succes, vi skulle opnå, fordi den ene forandring afløser den næste. Når vi hele tiden begynder forfra, giver vi slip på en masse erfaring i systemerne, og som er opbygget og forfinet gennem lang tid.

Hvad kom bag på dig som ny leder?

- Det kom mest bag på mig, hvor mange ressourcer der bliver brugt på forandring, som går fra at løse kerneopgaverne. Jeg følte mig ladt alene i at finde ud af, hvordan jeg skulle balancere i det. Jeg opdagede, at jeg ikke skal komme med færdige projekter, hvis jeg kan undgå det, for så er det vanskeligere at høste succeser. Mine medarbejdere skal føle, at det er deres eget projekt. Før jeg blev leder, var jeg ikke bevidst om, hvor vigtigt det er, at medarbejdere vil en forandring, og at det er min opgave at facilitere den gode historie om, hvorfor vi skal forandre.

Hvad ville have hjulpet dig?

- Jeg ville ønske, at der havde været en mentorordning, så jeg ikke bare blev kastet ud i forandringsledelse. Jeg ville gerne have vidst, at det er en stor opgave at være forandringsleder, for man har typisk mest fokus på kerneopgaverne som ny leder. Jeg havde kunnet høste flere succeser, hvis jeg havde været bevidst om processerne i forandringsledelse. Jeg ville også ønske, at jeg havde fået at vide, at man skal skabe medejerskab hos sine medarbejdere.

Hvad har du lært om dig selv?

- Jeg lærte at slippe kontrollen og at finde balancen mellem at rammesætte, så jeg både kan se mig selv i forandringen og give nok plads til, at implementeringen kan blive farvet af dem, der skal foretage den. At sætte mine medarbejdere fri var angstprovokerende, men jeg lærte, at det er den eneste måde, hvis man som leder vil i mål med forandringsprocesser. Man kan ikke instruere andre til forandring, men man kan understøtte energien til, at de kan gennemføre forandringer. Mit værdigrundlag blev frihed under ansvar. ■



At sætte mine medarbejdere fri var angstprovokerende, men jeg lærte, at det er den eneste måde, hvis man som leder vil i mål med forandringsprocesser.

TINA PERSSON, LEDER AF FAMILIECENTRET I LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE



**Belønning eller
anerkendelse:**

Hvad virker bedst?

Mere i løn? En ekstra fridag ved
særlige lejligheder? En virkelig god
computerskærm eller et godt headset?
En eftertragtet efteruddannelse? Eller
fagligt anerkendende ord?

Vi har spurgt to eksperter og to chefer
om, hvornår og hvordan belønning og
anerkendelse kommer tættest på målet.



Sådan belønner og anerkender du bedst dine medarbejdere

Selv om lønbonus tit bliver fremhævet som meget motiverende, viser forskning, at anerkendelse ofte har størst betydning for medarbejdertilfredsheden. En erhvervspsykolog og en forsker giver deres bud på, hvordan du kan ramme plet med din belønning.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK | ILLUSTRATIONER: OLIVER STREICH

De færreste ledere vil erklære sig uenige i udsagnet om, at det er vigtigt at anerkende medarbejderne. Og de gør det også – ofte verbalt, men anerkendelsen kan også antage andre former – mere i løn, en materiel belønning, kompetenceudvikling osv.

Et vigtigt budskab er, uanset om du anerkender eller belønner dine medarbejdere, at vi er forskellige som mennesker. Derfor skal du kende dine medarbejdere godt for at kunne give belønninger og anerkendelse, som skaber værdi og motivation hos den enkelte, pointerer erhvervspsykolog Søren Braskov, partner hos konsulentvirksomheden HumanAct.

- Du skal kunne se lyset tændes i din medarbejders øjne, når du giver en belønning. For at ramme rigtigt med en belønning kræver det, at du har forståelse for den enkeltes behov, så du ved præcis, hvad der skal til for at imødekomme vedkommendes behov. Jo mere præcis du kan ramme medarbejdernes behov, desto mere tilfredse vil de være. Når det er sagt, kan du dog aldrig være sikker på at ramme rigtigt på forhånd. Derfor må du også stole på din egen fornemmelse af den enkelte medarbejder, siger Søren Braskov.

Han mener også, at det er vigtigt

at have forskellige typer belønninger i rygsækken, netop fordi det er forskelligt fra medarbejder til medarbejder, hvad der motiverer – materielle belønninger som lønbonus, særlige personalegoder, restaurantbesøg, chokolade, blomster osv. Det kan også være ikke-materielle belønninger som anerkendende ord.

Hvordan undgår man misundelse hos kollegerne, når man belønner?

- Hvis de andre medarbejdere ikke forstår, hvorfor du belønner en enkelt medarbejder, bliver de utilfredse og kan mene, at det er uretfærdig forskelsbehandling. Men vi kan godt tåle forskelsbehandling, hvis vi kan forstå hvorfor. Derfor skal du være meget bevidst om, hvorfor du vil belønne. Hvad er det præcist, du vil belønne? Det skal være knyttet til noget ekstraordinært. Du skal gøre din begrundelse for at belønne helt tydelig over for de andre medarbejdere, så de forstår, at deres kollega har fortjent det, siger Søren Braskov.

Bagslag i økonomisk belønning

Lotte Bøgh Andersen, professor og leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet, har et stort kendskab til public service-motivation fra sin egen forskning. Hun peger på undersøgelser, der viser, at du som leder skal være varsom med at belønne økonomisk, fordi det kan give bagslag.

- Det kan skabe misundelse, hvis flere medarbejdere fortjener en

økonomisk belønning, men der ikke er penge nok. Eller måske værdsætter medarbejderen ikke belønningsstørrelse, og så kan den have en modsat effekt. En lønbonus kan desuden opfattes som en kontrolforanstaltning, hvis man belønnes for noget, som man også forventes at gøre fremover, men så bare uden at få ekstra i løn, siger hun.

Udefra kommende belønninger som bonusser, lønstigninger osv. har ikke samme effekt som den motivation, der kommer indefra. Især i socialt arbejde har medarbejdere



En medarbejder, der brændende ønsker at føle sig kompetent og få større råderum, bliver ikke motiveret af en lønstigning.

LOTTE BØGH ANDERSEN,
PROFESSOR OG LEDER AF
KRONPRINS FREDERIKS
CENTER FOR OFFENTLIG
LEDELSE, AARHUS UNIVERSITET



Gør det tydeligt, hvad det er, du præcist anerkender vedkommende for. Sig fx ikke: "Det har du gjort godt!", men udtryk dig mere konkret. Tal om, hvad det er, medarbejderen har gjort godt.

SØREN BRASKOV, ERHVERVSPSYKOLOG, HUMANACT



3 gode råd om belønning og anerkendelse

1. Lær dine medarbejdere at kende, så du forstår, hvad den enkelte motiveres af.
2. Fokuser på indsats og resultat, når du vil belønne eller anerkende.
3. Vær meget konkret i din begrundelse for, hvorfor du belønner eller anerkender.

KILDER: ERHVERVSPSYKOLOG SØREN BRASKOV OG PROFESSOR LOTTE BØGH ANDERSEN

en stor public service-motivation, dvs. de er motiveret af at ville lykkes med at gøre noget godt for andre mennesker og samfundet. Det betyder ifølge Lotte Bøgh Andersen, at anerkendelse, der fokuserer på public service-motivation, typisk tilgodeser medarbejderens behov bedre.

- Medarbejderen har behov for at føle sig kompetent, bestemme selv og føle, at han eller hun hører til. En medarbejder, der brændende ønsker at føle sig kompetent og få større råderum, bliver derfor ikke motiveret af en lønstigning. Når man derimod føler sig anerkendt, fordi lederen har set, at man har gjort noget godt for borgerne, ser man sig selv som mere kompetent og som en del af noget. Det øger ens motivation for at gøre en indsats, siger hun.

Især på det sociale område skal du være opmærksom på ikke kun at belønne resultater, selv om det er formålet med arbejdet. Der er mange andre faktorer end medarbejderens egen indsats, der påvirker resultatet, understreger Lotte Bøgh Andersen.

- Måske kan medarbejderen ikke få en udfordret familie på ret køl, uanset hvad han eller hun gør. Så hvis du kun belønner resultater, som kommer sjældent, kan kollegerne opleve det uretfærdigt, når en medarbejder bliver belønnet. Samtidig er det vigtigt ikke kun at belønne indsatsen, for som offentlig ansat skal man også gøre en forskel for borgerne. Derfor er det vigtigt også at belønne for resultater, fordi

det er med til at fastholde medarbejdernes fokus på borgerne, siger Lotte Bøgh Andersen.

Når ros rammer ved siden af

Erhvervpsykolog Søren Braskov påpeger, at der er flere ting at være opmærksom på, hvis du vælger at bruge anerkendelse frem for materiel belønning.

- Gør det tydeligt, hvad det er, du præcist anerkender vedkommen-de for. Sig fx ikke: "Det har du gjort godt", men udtryk dig mere konkret. Tal om, hvad medarbejderen har gjort godt. Måske er medarbejderen i en bestemt situation lykkedes med at hjælpe en borger i job eller har ydet noget ekstra under corona-krisen, har evnet at bevare ro og er lykkedes med at få tingene til at køre osv. Giv udtryk for, at du kan se, at det har krævet noget ud over en almindelig arbejdsindsats. Ved at høre dét føler medarbejderen sig set. Vi har alle behov for at blive set i det, vi gør, og derfor er det ikke nok med en bredt formuleret ros, siger Søren Braskov.

Selv om man gør sin ros helt konkret, kan du stadig godt få det indtryk, at medarbejderen ikke oplever det som en anerkendelse. Sådan kan det fx være, hvis medarbejderen ikke selv synes, at hun eller han har gjort noget særligt.

- Hvis du mærker, at medarbejderen ikke opfatter din ros som anerkendelse, så sig det højt. Du kan måske sige: "Jeg kan høre på dig, at du ikke synes, at det, du har gjort,

er noget særligt. Men det synes jeg, fordi ...", anbefaler Søren Braskov.

- Hvis en medarbejder ikke oplever dine rosende ord som anerkendende, har du ikke set, hvad din medarbejder har brug for. Måske handler det om, at vedkommende ikke værdsætter sig selv. Men det kan også handle om, at du overser personen og selv får en tilfredsstillelse ved at sige rosende ord, siger Søren Braskov.

Han opfordrer også til, at du, før du anerkender, gør dig umage for at pejle dig ind på medarbejderens behov i forhold til, hvad du siger, når du skal anerkende.

- Spørg ind til, hvad medarbejderens motiver var for at gøre, som vedkommende gjorde. Du kan også spørge om, hvordan din medarbejder selv synes, at det lykkedes. Når du har sat dig ind i din medarbejders opfattelse, har du en idé om, hvordan du kan formulere din anerkendelse, så den rammer plet. ▣



Sådan påskønner vi vores medarbejdere

Ordet 'belønning' klinger ikke godt i offentlige lederes ører. Anerkendelse møntet på den enkelte medarbejders indsats i en konkret opgave spiller derimod lige ind i deres public service-motivation, er to chefer enige om.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN |
TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

Belønning og/eller anerkendelse? Der er nok faldet en del flere flødeboller, rundstykker og chokolade af fra ledere i corona-perioden for at vise medarbejderne påskønnelse af deres ekstraordinære indsats i en helt ekstraordinær periode. Men spørgsmålet om, hvorvidt belønning eller anerkendelse er vejen at gå for ledere, er ikke et reelt gyldigt valg. Det er Jette Delfs Clausen og Rikke Toft, begge offentlige chefer, enige om.

Dels er mulighederne i det offentlige budget typisk ganske små for at belønne medarbejdere i kroner og øre. Og dels ser anerkendelse ud til at strække længere og være direkte nærende for både enkelte medarbejders og grupperes motivation og trivsel. Her fortæller de to chefer, hvordan de arbejder med anerkendelse af medarbejderne i hverdagen. ▣

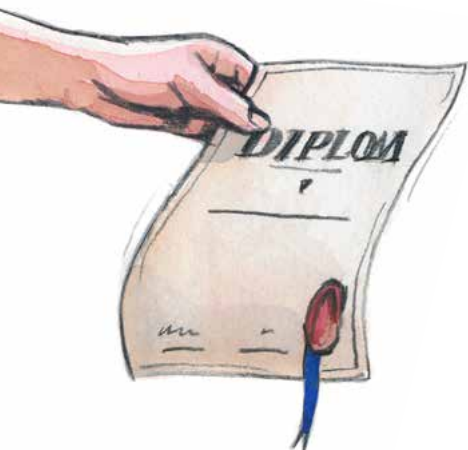


FOTO: TOMINGVARDSEN

Jeg bruger enhver anledning til at fejre stort og småt

Jette Delfs Clausen, sekretariatschef i Ringkøbing-Skjern Kommune og næstformand i HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse:

- Jeg bruger ikke ordet 'belønning', men 'anerkendelse', i både ord og kroner og øre. Anerkendelse skal have sin berettigelse og skal begrundes. Det er ikke nok at sige: "Ej, hvor godt lavet". Jeg skal være helt sikker på, at anerkendelsen har en værdi for den enkelte, og modtageren skal kunne mærke, at jeg er nærværende og mener det, når jeg siger det.

- For mig er ordet 'belønning' lig med kroner og øre. Og det er der som sådan ikke noget galt i, det bruger jeg også, fx hvis vi har haft en vakant stilling i længere tid, og nogle har knoklet på uden at kny, hvor jeg kan se, at det output, de leverer, ikke kan nås inden for almindelig arbejdstid. Det kan jeg godt give et engangsbeløb for. Her kan medarbejderne mærke, at jeg har respekt for deres indsats og er bevidst om, hvor meget det har krævet. Jeg anerkender også nye medarbejdere,

som jo ikke er inde i stoffet til at begynde med, men hvor jeg ved, at de har gjort en kæmpe indsats for at nå derhen. Det er vigtigt også at sætte pris på.

Spiller hele organisationen god

- Jeg oplever helt klart, at anerkendelse er vigtig for mine medarbejdere. De er drevet af public service-motivation, også selv om de fleste ikke har direkte borgerkontakt. I vores organisation er samskabelse med borgerne oversat til, at vi samskaber med hele organisationen, så vi er med til at spille vores kolleger gode med vores arbejde, som indirekte kan være en del af en løsning til borgerne. Så mine medarbejdere er drevet af samme ønske om at hjælpe og gøre en forskel. Og de motiveres af anerkendelse for den indsats. Selvfølgelig tager de også gerne imod en ekstra lønbonus,



”

Jeg anerkender alle medarbejdere, men gør det individuelt, fordi de jo ikke er ens. Og jeg siger højt, hvorfor jeg anerkender den enkelte, som jeg gør.

JETTE DELFS CLAUSEN

men de forventer det ikke. Og den skal i øvrigt være af en vis størrelse, hvis den skal have værdi som anerkendelse. Det duer ikke at komme rendende med 500 kr.

- Anerkendelse kan også være at få bevilget uddannelse. Eller at få lov til at komme ind på kontoret under corona for at arbejde, hvis man har en dårlig internetforbindelse hjemme. Nogle har haft brug for adgang til nogle særligt store geografiske kort, vi har her. Andre har haft tre børn i hjemmeskole og haft brug for at komme hjemmefra for at arbejde osv. Jeg har også anerkendt over for medarbejdere med børn hjemme fra børnehaven og skole, at de ikke kunne nå den samme opgavemængde som normalt.

Altid en anledning til fest

- I øvrigt bruger jeg enhver anledning til at fejre stort og småt med flødeboller, chokolade-julekalender eller en kage på gangen om eftermiddagen. Det behøver ikke altid at være vanvittigt stort.

- Min strategi i forhold til anerkendelse er at behandle folk forskelligt. Jeg anerkender alle medarbejdere, men gør det individuelt, fordi de jo ikke er ens. Og jeg siger højt, hvorfor jeg anerkender den enkelte, som jeg gør. Den synlighed og gennemsigtighed er vigtig – ellers opstår der ulmen i krogene. ■

Anerkendelse kræver viden om, hvad folk laver

Rikke Storgaard Toft, børne- og familierådgivningschef, Thisted Kommune og medlem af Ledersektionens bestyrelse i Dansk Socialrådgiverforening:

- For mig at se kan anerkendelse godt være en belønning i sig selv, og personligt er jeg mest tilhænger af anerkendelse. Belønning i kroner og øre skal man i hvert fald have helt klare retningslinjer for, have dem afstemt med TR og sikre, at systematikken i goderne er gennemsigtig for alle. Ellers kan vi komme til at trykke på uretfærdighedsknappen, som er roden til alt ondt – mistrivsel, dysfunktionelle teams osv. "Nu får Lise lige 10.000 kr. Vi ved faktisk ikke hvorfor ... måske fordi hun er chefens højre hånd". Det duer ikke. Så belønning skal for mig at se have et helt tydeligt formål og en tydelig retning. Det har jeg været med til at give i særlige situationer, hvor en mellemleder måske dækker to stillinger i en periode og derfor arbejder langt mere, end man kan forvente.

- Jeg kan også sagtens finde på at fejre, at vi er kommet over en opgavepukkel med en gang rundstykker. Eller give de sekretærer, som sidder meget ved telefonen, nogle særlige høretelefoner. Så længe jeg kan retfærdiggøre belønningsfordelen over for alle.

Anerkender altid på opgaven

- Jeg ved, at anerkendelse har en kæmpe betydning for at sikre høj motivation og fastholde glæden ved at gå på arbejde. Vi ved jo fra forskningen, at mange af vores medarbejdere går på arbejde for at gøre en forskel for borgerne. Og som leder skal man huske at se og anerkende

alle – hvis det altid kun er de samme tre medarbejdere, jeg anerkender, har jeg en udfordring. Anerkendelse skal også gå til dem, som går forrest i de tunge sager. Dem, som altid smiler på gangen. Og dem, som bidrager til den gode trivsel i gruppen.

- Når vi taler anerkendelse, gør jeg det altid på opgavevaretagelsen – på, hvorfor vi er her. For det er det, jeg gerne vil have, at folk vokser af. "Hvor var det godt skuldret, Hanne, i den sag, hvor du ...". Jeg prøver virkelig at holde mig up to date om, hvad der rører sig, komme rundt til afdelingsmøder eller holde mig orienteret gennem mine ledere. Det kræver viden om, hvad der foregår, hvis jeg skal kunne anerkende den konkrete indsats.

- Jeg kan også sagtens finde på at komplimentere en medarbejder for en flot kjole, spørge til, hvor hun har købt sine støvler, eller om konfirmationen gik som forventet. For mig er det ikke det samme som at anerkende, men simpel menneskelig interesse og at komme mine medarbejdere ved ... Jeg har bestemt også været mere rundhåndet med at købe chokolade og rundstykker under corona – eller logget ind på Teamsmøder så meget som muligt for at sige, hvor supergodt folk har klaret situationen med bekymring, frygt, hjemmeskolede børn osv. Og bare det at være på fornavn med folk på gangen og hilse gør en forskel, kan jeg mærke – at jeg ved, hvem de er. ■

”

Anerkendelse skal også gå til dem, som går forrest i de tunge sager. Dem, som altid smiler på gangen. Og dem, som bidrager til den gode trivsel i gruppen.

RIKKE STORGAARD TOFT

FOTO: PRIVAT



Fra snegl til gepard: Agile arbejdsmetoder skaber nye løsninger på rekordtid

Maratonlange og tunge beslutningsprocesser, som bremser innovation og kreativitet, er skiftet ud med sprintforløb i Viborg Kommune. Her får et team kun seks uger til at løse en kompleks problemstilling i det nye Sammenhængslaboratorium.

AF RASMUS THY GRØN, ANDREA SØNDERGAARD POULSEN OG TINA JUUL RASMUSSEN

Viborg Kommune er frontløber i at bruge agile arbejdsmetoder til at løse komplekse velfærdsopgaver. I samarbejde med konsulentvirksomheden LEAD har de udviklet og taget en ny agil arbejdsmetode i brug som løftestang i det politiske mål om at skabe mere sammenhæng for borgerne.

For ligesom mange andre offentlige organisationer skal Viborg Kommune løse opgaver, der ikke bliver mindre komplekse, forandrer sig hurtigt og går på tværs af fagligheder og forvaltninger. Det kan fx handle om at sikre en optimal og effektiv overgang for udsatte unge mellem familieområdet og voksenområdet, finde indsatser, der øger

antallet af kommunale praktikpladser og studiejobs eller indsatser til at nedbringe sygefraværet i organisationen.

Nødt til at gå nye veje

Afsættet til at tænke og arbejde agilt var en politisk beslutning i byrådet om at skabe sammenhæng på tværs for borgerne, som skulle omsættes til praktisk drift.

- Her var hele topledelsen meget bevidst om, at det krævede helt nye metoder og adfærd for at nå i mål. Så da LEAD spurgte, om vi var modige og ville afprøve noget, som ikke var afprøvet før i det kommunale Danmark, slog vi til. For os gav det god mening at supplere vores værktøjskasse og at tænke 'vandfaldsprojekter' på en ny måde med Scrum- og sprintmetoderne, fortæller Hanne Jansfort, chef for Personale og Organisation i Viborg Kommune.

Det blev startskuddet til den agile arbejdsmetode Sammenhængslaboratoriet – i daglig tale SamLab.

- SamLab er et rum, vi mødes i, og en metode og et mindset, vi arbejder efter. Det gør os i stand til at arbejde meget enkelt og fleksibelt – tage små skridt, udvikle prototyper og afprøve dem. Vi har oplevet flere gange, at der opstår en helt vild energi i rummet, når vi gør det – en innovationskraft, som kan styrke os i at udvikle nye løsninger til de tværgående indsatser, fortæller Hanne Jansfort.

Inspiration fra Silicon Valley

Selv om der er langt fra det digitale frontrunnermiljø i Silicon Valley i

USA til Viborg i Danmark, lod kommunen sig inspirere af amerikanernes ønsker om hurtigere og mere brugerinvolverende måder at udvikle softwareløsninger på.

I IT-verdenen bruger man de agile arbejdsmetoder til at bryde softwareudviklingsforløb ned i korte intervaller, hvor virksomhederne kan teste, justere og forbedre produktet hurtigere.

Metoden kan ikke overføres 1:1 til en kommunal sammenhæng, hvor udfordringerne typisk opstår, når de agile arbejdsmetoder skal bruges på tværs af forvaltningernes afdelinger til at løse velfærdsopgaver. Den skal derfor tilpasses den konkrete velfærdsopgave med de regler, procedurer, magtforhold og strukturer, som gælder her.

Nye byggeklodser til processer på seks uger

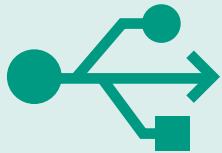
I praksis fungerer det sådan, at man bruger de agile arbejdsmetoders grundprincipper, procesgreb og systematikker som byggeklodser til at udvikle arbejdsmetoder, som er tilpasset de lokale og konkrete rammer og vilkår. I Viborg Kommune blev det i praksis til SamLab.

- Men det er vigtigt at være kritisk over for, hvilke problemstillinger man tager med ind i SamLab. Vi har fx lært, at temaerne ikke må have for stor volumen. De må gerne være komplekse, men skal være afgrænsede. Fx er den grønne omstilling umiddelbart et tema med stor volumen, men da vi fik skåret problemformuleringen til, lykkedes det os at pege på konkrete løsningsforslag. Det samme er sket med fx ned-



- SamLab er et rum, vi mødes i, og en metode og et mindset, vi arbejder efter. Det gør os i stand til at arbejde meget enkelt og fleksibelt – tage små skridt, udvikle prototyper og afprøve dem.

HANNE JANSFORT, CHEF FOR PERSONALE OG ORGANISATION I VIBORG KOMMUNE

DAG 1

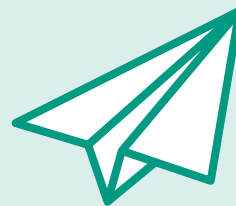
Undersøg processen og vær nysgerrig

DAG 2

Tegn mulige løsninger: vær åben og nysgerrig

DAG 3+4

Vælg mulige løsninger til afprøvning

DAG 5

Vælg løsning og skab "prototype"

DAG 6

Præsenter prototype, test og lær

KILDE: VIBORG KOMMUNE

bringelse af sygefravær og overgangen fra ung til voksen for udsatte borgere, fortæller Hanne Jansfort.

Et bredt sammensat team er afgørende

Visionen er, at med det rette team og mandat kan udfordringer løses hurtigere og bedre end i vante arbejdsgange, hvor hierarkiske strukturer, langstrakte arbejdsprocesser og konkurrerende beslutningsparadigmer og -logikker kan være barrierer.

- Rollebesætningen i teamet er afgørende. Der skal både være faglighed, beslutnings- og handlekraft i rummet. Målet er nemlig at tage skridt helt ud til borgerne og afprøve modeller og løsninger sammen med dem for at sikre den bedste tværgående sammenhæng. Vi skal ikke komme med færdige 120 %-løsninger til dem, som vi ellers er godt trænet i. Og det er en svær øvelse, har vi erkendt – at stoppe os selv, arbejde i kortere loop og afprøve dele af løsningen undervejs, justere den og arbejde videre, siger Hanne Jansfort.

I teamet skal alle relevante fagligheder være repræsenteret. Det består derfor af ansatte med forskellige kompetencer, specialer og ledelsesniveauer fra forskellige områder, inklusive topledelsen, for at sikre opbakning. Det giver samlet set teamet adgang til alle nødvendige

ressourcer, der skal til for at udvikle prototyper på problemstillingen og få dem afprøvet.

Sprint på seks uger

De udvalgte initiativer, kommunen arbejder med i SamLab, får altså ekstra kraft i et seks-ugers 'sprint', hvor de nøje udvalgte teammedlemmer mødes en gang om ugen i seks uger og arbejder med en problemstilling. Kriterierne er også, at problemstillingerne skal have et højt innovationspotentiale, være tværgående og ikke være blevet løst i den daglige drift på grund af deres kompleks natur.

- Nogle af de løsninger, vi er nået frem til på de seks uger, kunne vi også have fundet frem til i et vandfaldsprojekt. Men det kunne i værste fald have taget os to år, og med den stigende hast i omskiftelighed og vilkår, vi agerer under, er det ikke sikkert, at vi ville kunne bruge løsningen to år senere, fordi problemstillingen måske havde forandret sig. Derfor er sprintmetoden så velegnet til os – vi finder brugbare løsninger på kort tid, og det nye mindset har skærpet vores blik for, hvorfor det er så svært at arbejde tværgående, konstaterer Hanne Jansfort. ■

Rasmus Thy Grøn og Andrea Søndergaard Poulsen er konsulenter i LEAD – *enter next level*. Tina Juul Rasmussen er journalist og redaktør af *Offentlig Ledelse*.

3 gode råd fra Viborg Kommune:

Kom godt i gang med agile arbejdsmetoder

1. Tid til og engagement i at arbejde på en ny måde, evt. til at udvikle jeres egen model, er afgørende forudsætninger og kræver topledelsens opbakning.
2. Sprintmetoden er både en konkret og stringent metode med dogmeregler at arbejde efter og et mindset, som skal læres og indarbejdes. Det kræver konstant åbenhed og nysgerrighed i processen. Og det kan være en god idé at få hjælp udefra til at komme i gang.
3. Find et-to små projekter at begynde med, nedsæt et team til hvert og bliv enige om en problemformulering. Følg herefter modellen ovenfor.

Derfor får du Offentlig Ledelse

Tre gange om året lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af Ledersektionen i Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

Som leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os “dit fagblad for velfærdsledere” – og bladet udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal. Socialpædagogerne har desværre ikke haft mulighed for at fastholde samarbejdet om bladet og er udtrådt af udgiverkredsen den 1. april 2020.



Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

Tre gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 4.000 modtagere.

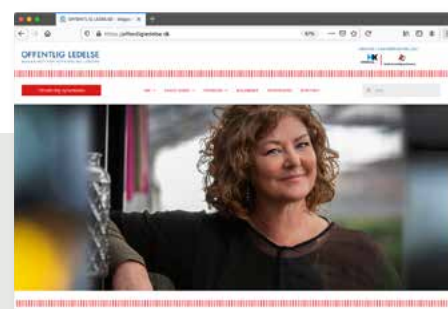
Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til os på adressen redaktionen@offentligledelse.dk.

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet. Fortsat god læselyst!



Får du nyhedsbrevet?

Vil du til snigpremierre på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev



Offentlig Ledelses nye hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx “Ledelseskommissionen”, “tillid”, “ledelsesrum” eller “stress” på offentligledelse.dk?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være

relevante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og

fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk