OFFENTLIG LEDELSE 02 17

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Ryd op i din kummefryser

Kummefryseren styrer, når opgaverne øverst i bunken altid vinder. Læs, hvordan du skifter kummefryser-ledelse ud med et velorganiseret fryseskab.

Side 12

Linedans for ledere

– tre samtaler på Folkemødet om at holde balancen i hverdagens dilemmaer

Side 3

Karina er på vej mod ledelse

Et uddannelsesforløb for ledertalenter har afklaret Karina Kryger Foged i, at hun gerne vil være offentlig leder. Har du en medarbejder med talent for ledelse? Der er plads til flere.

Side 6

Offentlig Ledelse 2/2017
ISSN 1602-3765

Oplag
5.400 eksemplarer

design og produktion
Datagraf

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening
Ledersektionen i Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør
Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
Mail: mette.marie.langenge@hk.dk

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

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: ch@socialraadgiverne.dk
Janne Tynell,
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: jt@socialraadgiverne.dk
Telefon: 70 10 10 99
Mette Marie Langenge, HK Kommunal
Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk
Kjeld Sandahl Skov, Socialpædagogerne
Mail: kss@sl.dk
Telefon: 72 48 60 00

Adresseændring og abonnement:
Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer mandag den 11. september 2017. Deadline for indlæg og annoncer er tirsdag den 9. august på tina@juul-kommunikation.com

Forside: Torben Nielsen

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:

Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

HK KOMMUNAL

Dette er en svanemærket tryksag.

KORTNYT

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

Hvordan du som leder gør det, kan du læse mere om i hæftet **Et stærkt arbejdsmiljø sådan!**
Download det på **hk.dk/chefgruppen**

Et stærkt arbejdsmiljø – sådan!

Som leder kan du påvirke en medarbejders arbejdsklima: være tilgængelig, åben og venlig, give sparring, interessere dig for den enkeltes opgaver og udfordringer og for balancen mellem de rigtige kompetencer og ressourcer. Det er god ledelse.

Men konstant at holde 30–50 medarbejdere *fit for fight* eller redde det enkelte team i land hver dag har du ikke nødvendigvis alene ressourcerne til. Derfor sætter HK Kommunals Chefgruppe nu fokus på styrken i at udvikle medarbejdernes kollegiale fællesskab: At I sammen skaber et arbejdsmiljø, præget af psykologisk sikkerhed, så medarbejderne føler sig trygge, både over for dig som leder og over for hinanden. Et miljø, hvor alle kan tale åbent med hinanden om deres udfordringer.

Mon ikke vi allerede har svarene?

”Jeg er stadig skeptisk over for, om Ledelseskommissionen kan komme op med nye svar på udfordringer, vi kender i forvejen. Meget af det har vi jo afdækket i Væksthus for Ledelse igennem de seneste 12 år. Så mon ikke vi allerede har svarene?

Bodil Otto, formand for HK Kommunal, efter første møde i følgegruppen til regeringens Ledelseskommission.
Læs mere på **hk.dk/chefgruppen**

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

Mangler du inspiration til din lederrolle inden for socialt arbejde?

Supervisionshuset har samlet et hold af Danmarks mest erfarne og veluddannede supervisorer, som kan hjælpe dig med

- at navigere i forandringsprocesserne
- at håndtere modstand eller krydspres
- at udvikle dine ledelsesmæssige relationer
- at sikre din og dine medarbejderes trivsel
- at udvikle din personlige ledelsesstil

Læs mere på **supervisionshuset.dk**

PROFESSIONELT
OG MENNESKELIGT
OVERSKUD

SUPER
VISIONS
HUSET

addLemon

FOLKEMØDET
15.-18. JUNI 2017

Linedans for ledere

– tre samtaler om at holde balancen som velfærdsleder

Kom med til Offentlig Ledelses
folkemøde-debat
lørdag den 17. juni,
kl. 10.30-11.30,
i HK-teltet

Foto: Panthermedia

Lørdag den 17. juni, kl. 10.30-11.30, i HK's telt på Folkemødet kan du høre formanden for din ledersektion i samtale med en politiker, en forsker og en erhvervscoach om at holde balancen som velfærdsleder.

For: Offentlige ledere skal kunne tænke nyt, gå forrest og skabe værdi for og med borgerne. Samtidig er de ansvarlige for, at velfærden bliver leveret effektivt, ensartet og fejlfrit. Det skærper en række klassiske spørgsmål i rollen som leder:

- Hvornår er vi politikeres og toplederes ydmyge tjenere, og hvornår skal vi udfordre dem og deres løsninger?
- Hvem skal tage initiativet til – og ansvaret for – at gå nye og måske mere risikable veje i opgaveløsningen?
- Hvordan kan vi være loyale over for 'systemet' og samtidig personligt troværdige?

Tre dilemmaer for ledere

For at få svar på de spørgsmål inviterer *Offentlig Ledelse* til tre samtaler på scenen i HK's telt på Folkemødet. Her vil offentlige ledere, politikere og ledelseseksperter udforske ledernes balancekunst på en line spændt ud:

– mellem folkestyre og faglighed

De Radikales partileder Morten Østergaard i samtale med formanden for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening, Anders Fløjborg.

– mellem forvaltning og forvandling

Ledelseseksekspert og tidligere kommunal topleder Klaus Majgaard i samtale med formanden for Ledersektionen i Socialpædagogerne, Helle Riis.

– mellem loyalitet og autenticitet

Erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* faste coach Stig Kjerulf i samtale med formanden for Chefgruppen i HK Kommunal, Karin Termannsen. Læs også *Udfordringen* med Stig Kjerulf om netop det dilemma på næste side.

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.

Kom og hør

Stig Kjerulf på Folkemødet på Bornholm i samtale med formanden for HK Kommunals chefgruppe Karin Termannsen om autenticitet i ledelse.

Det sker lørdag den 17. juni, kl. 10.30-11.30, i HK's telt.

Autenticitet kræver klare værdier

Udfordring: At balancere sit personlige lederskab mellem loyalitet og autenticitet. Hvordan kan du som leder være loyal over for 'systemet' og organisationen og samtidig være personligt troværdig?

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk

HVIS MAN SOM LEDER skal være loyal over for organisationen og samtidig være autentisk, skal man have sine personlige og faglige værdier på plads. Man er nødt til at have nogle personlige stopklodser og i visse tilfælde kunne markere over for sig selv og omverdenen: "Det her er slet ikke mig, det kan jeg ikke være med til".

En leder kan arbejde med at finde sine værdier og personlige grænser med hjælp fra blandt andre en coach, hvor man i et fortroligt rum kan tage stilling til en række eksempler på dilemmaer. Øvelserne er med til at skabe bevidsthed om, hvor langt man kan strække sig. Hvor går den personlige grænse?

Kan ikke i længden holde til rollespil

Når du så som leder er helt afklaret med hensyn til dine egne værdier, og der viser sig en stor uoverensstemmelse mellem dit eget værdisæt og det, du skal være loyal over for, fx i organisationen, har du et problem. I den situation vælger mange at holde mund og blot henvise til skriftlige retningslinjer og juridiske termer om, hvilke regler der er gældende. De kan også begynde at spille et rollespil og foregive, at de personligt kan stå inde for de aktuelle tiltag. Men det kan kun de færreste holde til på den lange bane. De fleste begynder sandsynligvis at vise tegn på afvigende adfærd, fx ved at udtrykke frustrationer og depression eller måske ved et stigende forbrug af alkohol.

Hvis omgivelserne reagerer med udsagn a la "sådan plejer du ikke at være", eller "det ligner ikke dig at reagere på den måde", bør man som leder være opmærksom. Det kan være tegn på, at du har været på en glidebane i forhold til dine egne værdier. En glidebane, som fører til, at du ikke længere kan optræde som en troværdig leder.

> I yderste konsekvens er man nødt til at spørge sig selv, om man vil blive ved med at lade sig trække rundt i manegen og arbejde under værdisæt, som ikke matcher ens egne.

Svar sandfærdigt, hvis du bliver spurgt

Fra den øverste ledelses side er det vigtigt at kommunikere de værdier, der er forbundet med den loyalitet, man forlanger. Det gør ledere og medarbejdere i stand til at vurdere, om de personligt kan stå inde for værdierne.

Man kan godt være uenig i detaljer i fx en strategi, uden at man behøver at sætte sin autenticitet over styr. Man kan i forbindelse med konkrete afskedigelser måske blive pålagt nogle rammer, man som lokal leder er uenig i. Hvis medarbejderne så finder på at spørge, hvad man selv mener, er man nødt til – hvis man vil bevare sin troværdighed – at svare i overensstemmelse med sandheden. Det kan være, at man svarer, at man ikke selv ville have gjort det på den måde.

I yderste konsekvens er man nødt til at spørge sig selv, om man vil blive ved med at lade sig trække rundt i manegen og arbejde under værdisæt, som ikke matcher ens egne. Nogle vælger at sige stop. Ofte er dette baggrunden for, man med jævne mellemrum hører om direktører, der ophører i deres stilling med begrundelsen "uenighed om strategien". ■

Karina og Regina er rykket et skridt nærmere ledelse

Gruppekoordinator Regina Pedersen og faglig konsulent Karina Kryger Foged vil begge gerne være ledere. Springet op ad karrierestigen er rykket tættere på, efter de deltog i *På vej mod ledelse* – et uddannelsesforløb for medarbejdere med talent for ledelse.

Af journalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk • Foto: Torben Nielsen

NOGLE GANGE SKAL DER ikke meget til for at få et ledertalent til at spire. Spørg bare Regina Pedersen.

– Hvis nogen havde sagt til mig for fire år siden, at jeg skulle få lyst til at blive leder, havde jeg ikke troet dem, siger den 41-årige socialpædagog, som dengang arbejdede på et bosted.

For tre år siden skiftede hun til Region Syddanmarks Børne- og Autismecenter i Ringe på Fyn, hvor hun er gruppekoordinator på et værksted. Det er herfra, ambitionen om at blive leder er vokset frem.

– Jeg fik ret hurtigt ekstra opgaver, fordi min leder var meget væk i en periode. Min forrige arbejdsplads var jeg på i 13 år, uden at nogen pegede på mig til lederopgaver. Så for mig var det en stor tillid fra ledelsens side, at jeg kom i betragtning. Samtidig var mine kolleger glade for, at jeg trådte til. På den måde opstod min interesse for ledelse.

Får første modul af diplom i ledelse

En spire skal som bekendt have næring for at vokse, så Regina Pedersen tog ønsket om at komme på lederkursus med til en lønforhandling. Resultatet udmøntede sig i forløbet *På vej mod ledelse*, som Offentligt Ansattes Organisationer (OAO) og FTF udbyder til medarbejdere med talent for ledelse.

– Jeg har en overbygning som børne- og familiekonsulent og ville ikke undervises i noget, jeg vidste i forvejen. Det specielle ved førlederkurset er, at det består af første modul af diplomuddannelsen i offentlig ledelse, så jeg skal ikke begynde forfra, når jeg senere skal uddanne mig til leder, siger Regina Pedersen, som hen over vinteren og foråret har deltaget i seks undervisningsdage og været til en afsluttende eksamen i modulet.

Også Karina Kryger Foged, faglig konsulent i Ydelseskontoret i Randers Kommune, har lært om lederidentitet, kommunikation og organisationsforståelse.

– For mig har det ikke været et spørgsmål om at få afklaret, om jeg vil være leder eller ej. Det vidste jeg i forvejen. Jeg vil udvikle mig fagligt, men da jeg ikke er leder endnu, kan jeg ikke få tilbudt en egentlig lederuddannelse. Derfor var det oplagt for mig at komme med på forløbet, fortæller Karina Kryger Foged.

18 stole rykker ud

På uddannelsen har Regina Pedersen fået koblet teori på praksis. Især begrebet 'inkrementel innovation' har gjort indtryk på hende. Altså det at anvende de kompetencer, som allerede findes på arbejdspladsen, på en ny måde.

– Vi får hele tiden at vide, at vi skal være mere effektive i det offentlige, men vi arbejder med autister, hvor alt skal være planlagt i

Regina Pedersen har fået koblet teori på praksis på uddannelsen. Især har begrebet 'inkrementel innovation' gjort indtryk på hende – det at anvende de kompetencer, som allerede findes på arbejdspladsen, på en ny måde.

Fakta: På vej mod ledelse

- Er et forløb for medarbejdere med talent for og lyst til ledelse.
- Er et kompetencegivende modul på diplomniveau (5 ECTS-point).
- Finder sted over seks undervisningsdage i efteråret på Metropol i København.
- Har studiestart den 28. september 2017 og afsluttes med eksamen i januar 2018.
- Har fokus på ledelse og lederidentitet, kommunikation og organisationsforståelse.
- Har en mentor tilknyttet hver enkelt deltager.
- Har afsluttende coachsamtale med hver enkelt deltager.
- Udbydes af FTF og OAO, så deltagerne skal være medlem af en faglig organisation herunder.
- Koster 13.500 kr.
- Læs mere på ftf.dk/ledertalent

Tilmelding og yderligere information:

OBS! Frist for tilmelding er den 28. juni 2017. Kontakt konsulent Dorthe Storm Meier i OAO på e-mail: dsm@oao.dk

> Det specielle ved førlederkurset er, at det består af første modul af diplomuddannelsen i offentlig ledelse, så jeg skal ikke begynde forfra, når jeg senere skal uddanne mig til leder.
>
> Regina Pedersen, gruppekoordinator, Region Syddanmarks Børne- og Autismecenter

detaljen. Klokken 11.30 spiser vi frokost, og præcis 15 minutter senere rykker 18 stole ud fra bordet. Hvis vi ændrer en masse, giver det uro blandt vores borgere, men vi kan gøre hverdagen lettere og sørge for, at den giver mening for borgerne, ved at justere på nogle små ting. Det kan handle om alt fra, hvad tid de skal møde om morgenen, til hvilke produkter de laver i værkstedet. Derfor giver inkrementel innovation god mening for os, siger Regina Pedersen.

Med en baggrund som selvstændig ejendomsmægler savner Karina Kryger Foged fra Randers Kommune i dag at være tæt på beslutningernes centrum efter fem år i den kommunale verden. Hun synes også, at personaleledelse lyder spændende, men det er samtidig et nyt felt for hende, da hun som ejendomsmægler ikke havde ansatte.

– Jeg har lært, at et budskab ikke altid bliver opfattet, som man selv tror, man har sagt det. Derfor skal man spørge ind til, om medarbejderne har forstået, hvad man mener. Det er også vigtigt at inddrage dem i beslutningsprocessen, så de får ejerskab til det, der skal ske, siger Karina Kryger Foged.

En leder er klar i mælet

En gang imellem må ledere træffe upopulære beslutninger. Her har forløbet for førledere gjort Karina Kryger Foged bevidst om, at man kan imødegå utilfredse medarbejdere ved at melde baggrunden for valget klart ud.

– For mig er en dygtig leder god til at lytte til sine medarbejdere, hun kan bevare overblikket, og når det er nødvendigt, kan hun træffe beslutninger på egen hånd, selv om medarbejderne ikke er enige i afgørelsen. Men så må hun bagefter inddrage dem i, hvordan de får det bedste ud af situationen.

Alligevel glæder Karina Kryger Foged sig ikke til første gang, hun som leder skal præ-

> For mig har det ikke været et spørgsmål om at få afklaret, om jeg vil være leder eller ej. Det vidste jeg i forvejen. Jeg vil udvikle mig fagligt, men da jeg ikke er leder endnu, kan jeg ikke få tilbudt en egentlig lederuddannelse.
>
> Karina Kryger Foged, faglig konsulent i Ydelseskontoret i Randers Kommune

sentere medarbejdere for effektiviseringer. Det skræmmer hende dog ikke – men hun har reflekteret over, at man ikke kan være halvt leder, halvt medarbejder.

– Det er enten-eller. Man siger farvel til fællesskabet med kollegerne og goddag til sparring med andre ledere. Man bliver ikke uddannet leder af at tage en uddannelse. Det kræver erfaring, og jeg er i en startfase, så det vil være godt for mig at få mere ansvar, fx for et projekt. Min ledelse må også have gjort sig nogle overvejelser med at sende mig på forløbet, siger den 44-årige leder in spe.

'Hende fra autismecentret'

Efter forløbet står det endnu mere klart for Regina Pedersen, at en leder bør gå foran som et godt eksempel – en bevidsthed, som påvirker hende.

– Hvis jeg altid kommer for sent til møder og måske går før tid, kan medarbejderne også gøre det. Og hvis jeg sidder og småhvisker, må de gøre det samme. Det handler også om den måde, jeg omtaler organisationen på. Det kan godt være, jeg tænker på mig selv som Regina, men folk husker mig som 'hende fra autismecentret' og vil hæfte sig ved den måde, jeg udtrykker mig på.

Regina Pedersen har altid sagt, at hvis hun skulle være leder, ville hun uddelegere så meget som muligt. Så meget, at hun næsten kunne undværes. Den opfattelse har forløbet for førledere ikke ændret på, men hun anerkender, at den daglige kommunikation mellem medarbejdere og nærmeste leder spiller en stor rolle. Så helt overflødig kan hun ikke gøre sig.

– Jeg går ind for, at man bruger hver medarbejder til det, de er gode til. Samtidig skal de udvikle sig, og det kræver, at man som leder både er ambitiøs og anerkendende, siger Regina Pedersen.

Ligesom Karina Kryger Foged har Regina Pedersen mod på at blive leder, hvis det rigtige job viser sig.

– Jeg har mine styrker på specialområdet, hvor jeg altid har arbejdet. Men jeg er ambivalent over for at skulle gå fra gulv- til lederniveau på min nuværende arbejdsplads, fordi jeg kan have sagt noget kritisk om en beslutning, jeg pludselig vil skulle bakke op om. Det vil være nemmere, hvis medarbejderne ikke kender gruppekoordinatoren Regina, men kun lederen Regina.

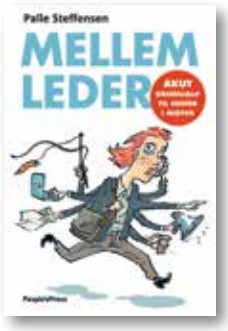
Et lærerigt kursus

Selv om man som leder på sigt risikerer at miste en god medarbejder, skal man ikke holde sig tilbage med at sende de medarbejdere, som har evner for og lyst til ledelse, på uddannelsen for førledere, mener de to lederaspiranter.

– Hvis man som medarbejder overvejer, om ledervejen er noget for én, er *På vej mod ledelse* et lærerigt kursus. Man får masser af viden om ledelse med hjem, og man udveksler erfaringer med folk fra andre faggrupper og får på den måde opbygget netværk, man kan bruge i sit arbejde, siger Karina Kryger Foged. ■

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

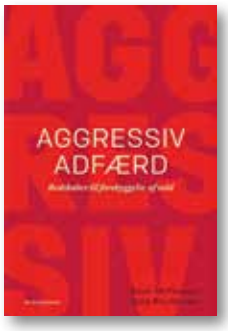
6 NYE



Mellemleder – bøffen i sandwichen

Rollen som mellemleder er på én gang uundværlig og ulidelig – en lus mellem to negle, klemt mellem det øverste ledelseslag og medarbejderne i et forsøg på at gøre begge parter tilfredse. Mellemledere fokuserer på opgaver, der er unødvendige, bruger deres tid forkert og er for dårlige til at udfordre deres øverste chefer. Mellemledere har akut brug for krisehjælp! Og det giver bogen dem.

Mellemleder: Akut krisehjælp til chefen i midten. Af Palle Steffensen, People'sPress, 160 sider, 225 kr.



Lær at tackle aggressiv adfærd

Når man står over for en aggressiv borger, er krop og sind i alarmberedskab. Måske overreagerer man fysisk eller verbalt, går i panik eller bliver handlingslammet. Som professionel omsorgsgiver er det afgørende, at man kan forebygge aggressiv adfærd og vold. Bogen rummer teori, praktiske eksempler samt særlig maps og øvelser til at styrke håndteringen af problemskabende adfærd, trusler og voldsepisoder.

Aggressiv adfærd. Redskaber til forebyggelse af vold. Af Gitte Riis Hansen & Kevin McPherson, Munksgaard, 184 sider, 250 kr.

Flyt magten

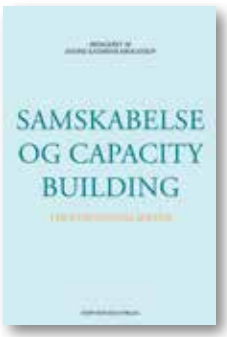
Følg med lobbyisten ind i magtens maskinrum og lær, hvordan du får politisk indflydelse. Bogen giver et overblik over maskineriet og psykologien i Folketinget, i ministerierne, på rådhuset og i medierne. Bogen giver lavpraktiske råd om, hvad der er takt og tone, hvis man skal overbevise den, der sidder på den anden side af bordet, også i et kommunalt valgår. Bogen stiller også skarpt på, hvordan man som leder sætter sit drømmehold og får baglandet med på rejsen mod indflydelse.

Flyt magten. Sådan bliver du en god lobbyist. Af Susanne Hegelund & Peter Mose, Gyldendal Business, 330 sider, 350 kr.

Tillidsskabende ledelse

Bogen beskriver det målrettede arbejde med tillidsskabende ledelse i Region Sjælland. Nøgleelementer er: at finde balancen mellem kontrol og tillid. At indse, at top-down (stadig) ikke virker – ledelse er samspil. At sikre gode relationer, engagement og inddragelse. At sikre samarbejde på tværs gennem ligeværdige dialoger. At arbejde med fælles forpligtelser og løsninger. Og at holde fokus på opgaven: borgerne.

Tillidsskabende ledelse i offentlige organisationer. Inspiration fra praksis. Af Carsten Hornstrup, Lotte Lykkegaard Laursen & Malene Laursen, Forlaget Mindspace, 158 sider, 200 kr.



Samskabelse og capacity building

Samskabelse er blevet et buzzword, som har vundet frem i det offentlige – med vægt på samarbejde og inddragelse. Bogen, som er en antologi, stiller skarpt på samskabelse og præsenterer capacity building som et perspektiv til at sikre bedre relationer, mere robuste organisationer og en bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer i den offentlige sektor.

Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor. Redigeret af Hanne Kathrine Krogstrup, Hans Reitzels Forlag, 200 sider, 250 kr.

Økonomi i et bredere perspektiv

New Public Management har længe været den dominerende styringsform i det offentlige, udtrykt i managementsystemer og ledelsesteknikker fra det private erhvervsliv – ikke altid med lige stor succes. De afgørende forskelle mellem det offentlige og private skal tænkes ind, når nye styringskoncepter indføres. Det anskueliggøres i bogen sammen med betydningen af ledelsesmæssig indsigt i og forståelse for økonomistyring.

Ledelse og økonomistyring i det offentlige, 2. udg. Redigeret af Henrik Wisbech m.fl., Hans Reitzels Forlag, 360 sider, 400 kr.

Ledelse er ligesom at vaske op – man bliver aldrig helt færdig

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Torben Nielsen

Rikke Rødekilde, centerleder på Center for Misbrug & Udsatte i Esbjerg Kommune og næstformand i Ledersektionens bestyrelse i Dansk Socialrådgiverforening

Hvad fylder mest på dit skrivebord lige nu?

– Ud over en masse gule Post-it-sedler, som minder mig om alt det, jeg skal huske ikke at glemme, ligger den nyeste vejledning på 84 sider til læger, der behandler misbrugere. Den viser, hvor uundværlig lægens arbejde er i misbrugsbehandlingen. Vi har udbredt mangel på læger her i Vestjylland, og det fylder meget, fordi lægens arbejde er indgangsdøren til misbrugsbehandlingen. Misbrugere, der skal indskrives eller have medicinsk behandling, skal alle tilbydes at blive tilset af en læge. Det, kombineret med at der er 14 dages behandlingsgaranti, betyder, at for at kunne servicere borgerne skal vi have de fornødne lægeressourcer til rådighed, og det har vi ikke.

– Det er en ledelsesmæssig frustration og et pres, når driften på den måde ikke hænger sammen.

Man kan opleve, at det er et område, som selv sætter dagsordenen. Når behovet for behandling popper op og ikke umiddelbart kan imødekommes, har man som leder et problem, man må prioritere at give den fornødne tid og økonomiske ressourcer, selv om det ikke lige var det, der var afsat.

– Det minder mig tit om, at Stine Bosse engang sagde, at ledelse er som at vaske op: Lige som man nyder at være nået i bund, vender man sig om og ser, at en ny opvask er kørt ind! Sådan oplever jeg det tit at være leder. Man tænker: "Det hele kører i olie", men så sker der et eller andet helt uforudset, som vælter alle planer.

Hvad var det sidste, du tænkte på, inden du gik ind til dette interview?

– Ud over det med driften tænkte jeg på, hvordan man skaber en god ledergruppe, hvor samspillet fungerer, så alle løfter i flok. Jeg tror på, at hvis lederne fungerer sammen på tværs i organisationen, smitter det af på medarbejderniveau. Mange af vores borgere bruger flere tilbud, så det komme dem til gode, når vi alle har et godt samarbejde med forståelse for hinandens kerneopgaver.

Hvad fylder allermest i dit arbejdsliv som leder lige nu?

– Hele tiden at have det bedste hold. At vores kerneopgave kun udføres på et højt fagligt niveau, hvis vi er i stand til at ansætte, rekruttere og fastholde medarbejdere med de kompetencer, der er brug for. Det betyder også, at vi konstant skal være opmærksomme på, at forskellige kompetencer er nødvendige, så det samlede niveau er højt. Tidligere har vi ikke tænkt så strategisk på det, og lidt for ofte har vi ansat kloner af os selv, fordi det kan være trygt og godt – men det giver ikke nødvendigvis det bedste resultat. At ansætte forskellige kompetencer og personligheder stiller krav til lederne om, at de kan skifte ledelsesstil efter behov. Fordi forskellige medarbejdertyper kræver forskellig ledelse, så der skabes motivation og følgeskab.

Hvis nogen spurgte dig, hvordan du leder, hvad ville du så svare?

– Jeg tror og håber, at andre ville sige, at de ved, hvor de har mig. Jeg ved, hvad jeg vil, og tør melde det ud – også når det ikke er behageligt. Jeg er ikke en stille og funderende type, men mere en leder, der danner mening i dialog. Jeg tror også, at de oplever en stor grad af medinddragelse i processer – at jeg går langt for, at de trives. Jeg er også kreativ og idérig. Noget, som kan udfordre de mere eftertænksomme typer er nok, at min tålmodighed ikke altid er så stor, selv om jeg er bevist om det. ■

Leder i den varme stol

Vi beder i hvert nummer en leder om at vise sin ledelse frem: Hvad fylder mest på skrivebordet og i hovedet lige nu, og hvordan opfatter lederen selv sin måde at lede på.

Kunne du tænke dig at være lederen i den varme stol i næste nummer af bladet, så send en mail til ***redaktionen@offentligledelse.dk***

”
Jeg ved, hvad jeg vil, og tør melde det ud – også når det ikke er behageligt. Jeg er ikke en stille og funderende type, men mere en leder, der danner mening i dialog.

Ryd op i din kummefryser!

Mange ledere griber til de opgaver, som synligt ligger øverst i bunken, og når sjældnere helt ned i bunden, selv om her også ligger vigtige sager. En uges egenregistrering af aktiviteter viste også overraskende forskel på, hvad lederne troede, de brugte deres tid på – og hvad de reelt gjorde, fx nærværende faglig ledelse.

Af Charlotte Larsen • Illustration: Niels Poulsen

"VI GØR MEGET FOR AT være tilgængelige – og det går desværre ud over vores muligheder for at arbejde med rigtig stor effekt".

Sådan lyder en af de erkendelser, som går igen på tværs af en gruppe på mere end 70 ledere i det offentlige. De er – via systematiske egenregistreringer – blevet opmærksomme på, at de for ukritisk giver deres tid til det, som synligt trænger sig mest på.

En tilgang til hverdagens mange gøremål, som ikke er helt ulig faren ved en kummefryser: Man fylder i den, indtil den fuld – og så griber man efterfølgende efter det, som man umiddelbart konfronteres med, når man løfter låget og kigger ned. Det, som ligger helt nede i bunden, kan være nok så aktuelt – man får bare ikke øje på det og når derfor sjældent derned.

Lederne, som er citeret her, arbejder på dagtilbudsområdet i henholdsvis en stor og en mellemstor kommune. De har i en uge registreret samtlige deres aktiviteter i et skema og har efterfølgende holdt deres tids- og opmærksomhedsforbrug op imod forskning om effektfuld ledelse. Af forskningen kan man observere, at der er store forskelle på, hvor meget dokumenteret effekt forskellige typer af ledelsesopgaver har for brugerne. Her kunne lederne selv identificere en række områder af deres ledelsespraksis, som indbyder til optimering og mulighed for både at plukke nogle lavthængende frugter, men også sætte større strukturelle ændringer i værk.

Når sjældent til nærværende faglig ledelse

"Vi havde en fornemmelse af, at vi måske godt kunne bruge vores ledelsestid mere effektivt. Men vi blev alligevel overraskede over, hvor mange ting vi faktisk selv kan gøre for at organisere vores ledelsesgerning, så den skaber større effekt for vores brugere". Sådan siger lederne, der sammen med deres ledelsesteam modigt har fordybet sig i spørgsmålet: "Bruger vi vores ledelsestid på det rigtige?".

Det mest alarmerende, som lederne for sjældent når til, er den nærværende faglige ledelse. Altså den faglige dialog med medarbejderne om udviklingen af deres praksis. I registreringer har lederne med ærgrelse set, hvordan de lader denne ledelsesdimension vige for andre opgaver, der har langt lavere dokumenteret effekt for deres brugere.

Derudover har processen bl.a. givet dem et blik for, hvor pletvist mange organiserer deres ledelsesopgave. For en del af lederne er det derfor en overraskelse, hvor lidt fx den administrative ledelse egentlig fylder i hele opgjorte timer: Det administrative arbejde fylder meget i deres hverdag, fordi de går til og fra det hele tiden. Derfor kommer det til at fylde mere i deres bevidsthed end i reel opgjort arbejdstid.

Rygstød fra forskningen til forandringer

Registreringerne viser også, at stort set ingen ledere arbejder med strategiske, lokale mål på den måde, som forskningen anviser er hensigtsmæssig. Og det koster på mulighederne for at skabe rigtigt store effekter for brugerne: Det skal være helt tydeligt for alle på matriklen – ledere og medarbejdere – hvad de to-tre særligt prioriterede mål for periodens arbejde er. Det er umuligt at realisere bemærkelsesværdige udviklingshop, hvis man smører sig selv eller sit udviklingsfokus for tyndt ud.

Det er afgørende for ledernes mod til at gå hjem og lave strukturelle ændringer

Ekspert i fryseskabsledelse

Charlotte Larsen er ledelses- og organisationsudviklingskonsulent samt forfatter. Hun driver konsulentvirksomheden Mondays og har udgivet ledelsesbogen *Lær af de gyldne øjeblikke. En håndbog i ledelse med mening* sammen med Steen Hildebrandt og Trine Beckett (Akademisk Forlag, 2015).

> Det administrative arbejde fylder meget i ledernes hverdag, fordi de går til og fra det hele tiden. Derfor kommer det til at fylde mere i deres bevidsthed end i reel opgjort arbejdstid.

i deres prioriteringer og deres konkrete ledelse, at de holder deres tidsregistreringer op mod effektforskning.

Tidligt i en proces spurgte en leder frustreret: "Skal jeg tage hensyn til medarbejderne, eller skal jeg tage hensyn til mig selv, når de kommer og banker på med noget?". Med rygstød i forskningen kan hun nu spille sin vurdering over på en helt anden bane: "Givet, at jeg går efter at skabe mest mulig effekt med min ledelsestid, skal jeg her prioritere opgave X frem for Y!".

Den samme vurdering gælder oplagt også i relation til strømmen af opgaver og forespørgsler, som lander på ledernes bord fra forvaltningen. Her tegner sig et billede af en udstrakt grad af pligtopfyldenhed hos lederne. De synes at have en ikke-italesat overbevisning om, at der skal være "fuldstændig orden i butikken" og i den administrative ledelse, før de føler, at de kan tillade sig at tage sig tid til den faglige sparring med personalet.

Opgaver tager den tid, man giver dem

I processen får lederne derfor også forholdt sig til udsagnet: "Opgaver tager den tid, man giver dem" – og får genopfrisket deres bevidsthed om, at det langtfra altid er klogt at investere al den tid, det tager at løse en opgave til UG med kryds og slange: Det vil afhænge af, hvor megen glæde brugerne har af den konkrete opgave. Et centralt budskab er, at man med fuld rygdækning i forskningen som leder bør prioritere tid til den nærværende faglige ledelse. Og med rimelighed udføre andre opgaver med venstre hånd, givet der ikke er tid til det hele.

Andre ledere bruger en betydelig del af deres tid på klassisk personaleledelse, som har en langt lavere effekt for brugerne end nærværende faglig ledelse. Disse ledere kan med fordel lade sig inspirere til at veksle noget af den positive opmærksomhed, de giver medarbejdere i personaleledelsen, med en positiv opmærksomhed på medarbej-

Sådan skifter du kummefryseren ud med et fryseskab i din ledelse:

1. Allier dig med dit ledelsesteam: Det er lettere at gennemføre en forandring af den måde, man prioriterer og udfører ledelsesgerningen på, sammen.
2. Få syn for sagen: Registrer dine/hver jeres ledelsesaktiviteter over en uge. Gør det i farvekodede kategorier, som er lette at blive klog af.
3. Forhold registreringer til relevant forskning om effekt af forskellige typer ledelsesopgaver.
4. Identificer to-tre indsatsområder, som i særlig grad ville kunne løfte effekten af din ledelse.
5. Involver dine medarbejdere, ledelseskolleger og andre samarbejdspartnere om dine nye prioriteringer og den effekttankegang, der ligger bag: Så bliver overraskelsen mindre, første gang du handler anderledes eller anviser andre nye handlingsgange.

dernes praksis i form af nærværende faglig ledelse. Det får brugerne langt mere effekt af.

Som en leder konstaterede: "Det er jo faktisk også det, vi igennem flere år har krævet af vores medarbejdere: at de skal kunne prioritere skarpt i forhold til, hvad vi ved, der virker!".

Start med en nulpunktsanalyse

For at kunne arbejde kvalificeret med at udvikle sin ledelsespraksis er det afgørende at lave en indledende nulpunktsanalyse: Hvad har jeg i min tids-kummefryser? Stort set ingen af de mange ledere, som har arbejdet med tids- og effektspørgsmålet, var klar over, hvad de helt konkret brugte deres ledelsestid på. "Vi får det jo bare til at hænge sammen", som de sagde. Efter at have monitoreret sig selv nøje i en uge havde de et helt andet, tungtvejende materiale at træffe kloge beslutninger om forandringer ud fra.

Og kummefryserne ...? De bliver skiftet ud med fryseskabe med transparente skuffer og i energiklasse A+++. ■

De fire kategorier i kummefryser-processen

Nærværende faglig ledelse
Interaktion og dialog med medarbejderne om udviklingen af deres praksis i forhold til arbejdspladsens mål.

Strategisk faglig ledelse
Langsigtet planlægning og ressourceallokering mod fastsatte mål.

Personaleledelse
Den dialog med medarbejderne, som ikke direkte handler om udvikling af praksis.

Administrativ ledelse
Drift af økonomi, bygninger, servicemedarbejdere m.m.

Kategorierne er skruet sammen, så de bedst muligt hjælper med at belyse spørgsmålet: *Bruger vi vores ledelsestid på det, der giver effekt for brugerne?* Lederne i projektet har ladet sig guide af Viviane Robinsons forskning i elevcentreret ledelse.

På Folkemødet drøfter Anders Fløjborg, formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening, og Charlotte Larsen fra Mondays, om ledernes praksis har brug for et mekanisk eftersyn. Det sker sammen med de øvrige medlemmer af FTF's Lederråd i BUPL's telt, lørdag den 17. juni, klokken 12-13.

Forskningen bag kummefryser-ledelse:

Et insisterende fokus på, hvad brugerne får ud af det

VIL DU SKABE STORE *dokumenterede effekter* for de brugere, du arbejder for, skal du mestre den faglige ledelse. Både den strategiske del og den nærværende, for de to går hånd i hånd, når man skal skabe resultater sammen med og via sine medarbejdere. Det beviser den newzealandske forsker Viviane Robinson med sine årelange, internationale studier af skoleledelse. Hun gør os kloge på, hvilke konkrete ledelsesgreb og -initiativer der giver det største målbare udbytte for børnene.

Hendes forskning har ganske vist rødder i skoleverdenen, men det er ikke kun de klassiske fag-faglige parametre hos børnene, hun måler ledelseseffekten på. Logikkerne er de samme, hvis man som leder fx vil justere på aspekter af det sociale miljø mellem eleverne:

1. Du skal kunne identificere og sætte de rigtige mål for organisationen: de mål, som løfter netop jeres brugergruppe bedst. En organisation kan arbejde ordentligt med to-fire gennemgående mål over en to-treårig periode, vurderer Robinson. Målene skal formuleres efter SMART-tankegangen, hvilket bl.a. betinger, at målene er underbygget med data. Dernæst skal du sørge for at bakke målene op, når du fordeler ressourcerne: frie midler, medarbejdertimer og kompetenceudvikling skal målrettes målene, ikke spredes ud.

Disse strategisk faglige ledelsesindsatser har en middelstor effekt.

2. Du skal som leder kunne få medarbejderne onboard målene og det attraktive i den fremtidige situation, I skal arbejde hen imod. Du skal videre frem kunne identificere den type kompetenceudvikling hos medarbejderne, som vil gøre det realistisk at nå målene. Dette, understreger Robinson, er ikke en engangsproces, som kan eksekveres inde på kontoret. Det er afgørende, at lederen involverer sig i systematiske observationer af praksis, og at der etableres tilsvarende systematiske fora for feedback og refleksion.

Disse ledelsesindsatser, den nærværende faglige ledelse, har de absolut højeste effekter for brugerne.

Men: Kunne man her føle sig fristet til at kaste sig over den faglige sparring med medarbejderne, skal man være opmærksom på denne simple forudsætning: Uden mål scorer man ikke!

Robinson fremhæver opsamlende denne konstante ledelsesudfordring: *The main thing is keeping the main thing the main thing*. Derfor er oprydningen i kummefryseren vigtig!

Kilde: Viviane Robinson: Elevcentreret skoleledelse *(Dafolo, 2015).*

Vi er altid motiverede, spørgsmålet er bare: af hvad?

Scott Kelly klarede sig ikke specielt godt i skolen. Alligevel blev han astronaut – ved hele tiden at prøve at blive lidt bedre til det, han lavede.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: The Association for Talent Development

Psykologisk sikkerhed, tillid og motivation er afgørende greb, hvis medarbejdere skal trives og dermed præstere godt, og de virker ikke overaskende også på ledere. Amerikansk ledelses- og uddannelseskonference gav bud på nyttig viden og modeller.

HVAD HAR ET PAR AMERIKANSKE astronautbrødre, en højt estimeret stressforsker, adskillige hjerneforskere og en hel del konsulenter, der beskæftiger sig med medarbejderes og lederes trivsel og udvikling, til fælles?

Én ting: De er alle sammen optaget af, hvordan vi som mennesker bliver den bedste udgave af os selv – uanset om vi er medarbejdere, ledere, en del af et team, astronauter eller noget helt femte. De interesserer sig for, hvad der motiverer os, hvordan det kan forfines, hvornår vi trives, og hvorfor vi ikke gør. Og så arbejder de med, hvad der kan flytte os fra ét punkt til et nyt og gøre os til bedre udgaver af os selv.

Følelser styrer vores adfærd

De har også en anden ting til fælles: De var blandt de 450 oplægsholdere, som stod for 300 workshops for 10.000 deltagere fra 78 lande på ledelses- og uddannelseskonferencen ATD (The Association for Talent Development) i Atlanta, USA i maj.

En af dem var forfatter og motivationsekspert Susan Fowler fra The Ken Blanchard Companies. Hun stillede spørgsmålet: Hvad nu, hvis motivation er en kompetence – altså noget, man kan lære?

Susan Fowler har bl.a. beskæftiget sig med de ståsteder, medarbejdere passerer, når de går fra at være motiverede til ikke at være det – eller omvendt.

– Vi har alle sammen følelser og tanker om, hvad der foregår omkring os. Følelserne er mest afgørende for de valg, vi træffer, også i arbejdssammenhæng. Når man kobler det med, at vi er i kontakt med vores arbejdsidentitet 75-80 % af vores vågne tid, begynder det at være vigtigt, at vi føler os godt tilpas med arbejdet, sagde hun.

Grundlæggende behov skal opfyldes

For når vi føler os godt tilpas, påpegede hun, er vi i kontakt med vores intentioner – det, vi gerne vil, fx med vores arbejde. Og det er udgangspunktet for vores adfærd, lød hendes analyse. For at føle os godt tilpas skal vi have tre grundlæggende psykologiske behov opfyldt: autonomi, forbundethed og kompetence.

– Autonomien er forestillingen om, at vi har valgmuligheder. Forbundethed er vores

– Vi ved, at optimister lever længere. Betyder det, at stress kan bruges positivt? Ja, mener Kelly McGonigal, som er psykolog og forsker ved Stanford University. Hun interesserer sig for, om stress kan fremme vores præstationer og samtidig være godt for vores helbred.

behov for at føle, at andre holder af os, og at vi holder af dem. Det giver en følelse af mening og af at høre til. Og kompetence er vores behov for at lære og vokse, så vi kan klare hverdagens opgaver. Når de tre behov er opfyldt, trives vi – og modsat, sagde Susan Fowler.

Hendes påstand er, at vi som mennesker altid er motiverede – spørgsmålet er blot: af hvad?

– Fx viser undersøgelser, at folk, som deltager i konkurrencer om at tabe sig, og hvor præmien er en iPad, tager mere på efter konkurrencen er slut, end de tabte undervejs. Hvorfor? Fordi de er motiverede af at vinde iPad'en – ikke af at tabe sig.

Susan Fowlers budskab var, at en leder ikke kan motivere nogen til at gøre noget, men lederen kan skabe et miljø, hvor medarbejderne hyppigt oplever optimal motivation. Og det vil over tid gøre deres vurdering af opgaverne og arbejdspladsen positiv.

Vores hjerne er på bølgelængde

En anden indgang til trivsel og motivation kan ske gennem hjernen. Forsker, forfatter og ph.d. Britt Andreatta fra Andreatta Consulting har bl.a. beskæftiget sig med, hvad der sker neuralt, når mennesker samarbejder i teams. Og helt overordnet viser forskellige undersøgelser uafhængigt af hinanden, at vores hjernebølger med tiden synkroniserer, når vi arbejder sammen og kommunikerer.

> Vi ved, at taknemmelighed smitter – ligesom glæde. Så man kunne jo vælge at begynde alle sine møder med at tale om, hvad man lykkes godt med lige nu.
>
> Psykolog Doug Grey, action-learning.com

– Der sker det, at vi går fra at være individer til at opleve en følelse af 'vi' – at være del af et kollektiv. Men det er en rytme, som tager tid at finde. Det skal man tænke over, når man splitter teams op, der har arbejdet sammen. Og hvis man fx giver en gruppe en svær opgave at løse i fællesskab, tager det tid, før deres hjerne er på bølgelængde og kan løse den.

En anden mekanisme, som spiller en rolle for et team, er hjernens spejlneuroner, forklarede Britt Andreatta:

– Vi ved med sikkerhed nu, at når vi observerer hinanden, lyser de samme områder af hjernen op hos os. Når du ser en anden spise noget, lyser den del af din hjerne op, som har med mad at gøre. Spejlneuroner har også en smittende effekt i en gruppe – vi griner, når andre griner. Bagsiden af det er, at hvis nogle er uengagerede, smitter det også.

Så selv om vi altså er neuralt koblet op til at samarbejde, også om komplekse opgaver, er der benspænd.

– For at blive vores bedste selv har vi et basalt psykologisk behov for at høre til. Det gælder også teams. Vi deler krybdyrshjerne og det limbiske system (sanser og følelser, red.) med dyrene. Det er vores neocortex, den del af vores hjerne, hvor læring, logik og tænkning foregår, som gør, at vi adskiller os fra dyrene. Og det er også den del af hjernen, som får teams til at præstere deres bedste. Neocortex kan give os en følelse af at høre til, når vi er neuralt forbundet. Studier viser, at den følelse oplever fanatiske sportsfans, som hepper på den samme klub.

Eksklusion udløser fysisk smerte

En vigtig pointe i den sammenhæng er ifølge Britt Andreatta, at konkurrence, fx medarbejdere imellem, for at fremme præstation og motivation ikke er en god strategi.

– 'Os' tænder gode følelser, mens 'dem' – fx i en konkurrencesammenhæng – trigger dårlige egenskaber og følelser. Studier viser også, at følelsen af eksklusion tænder de samme områder i hjernen som fysisk smerte. Derfor er inklusion vigtig for teams på jobbet. Når folk føler sig ekskluderede, er de i deres krybdyrshjerne. Når de føler sig inkluderede, er de i neocortex og præsterer bedst muligt.

I den sammenhæng er psykologisk sikkerhed også rigtig vigtig, sagde Britt Andreatta.

– Den betyder, at folk tør sige, hvad de tænker uden at være bange for at blive ydmyget. Det opbygger tillid – en interaktion ad gangen. Og det udløser oxytocin, det vi kalder 'kærlighedshormonet'. Vi går fra *struggle* (at kæmpe, red.) til *snuggle* (at ligge tæt sammen, red.). En *driver* i den sammenhæng er følelsen af formål. Den skaber kognitiv resiliens.

Stress kan virke positivt

Oxytocin får os altså til at føle kærlighed. Og er vi som leder eller medarbejder nået til et punkt i vores arbejdsliv, hvor vi ikke trives på grund af stress, kan oxytocin hjælpe os – faktisk helt derhen, hvor vi kan lære at opfatte og bruge stress positivt i stedet for det modsatte.

Det var kernen i budskabet fra Kelly McGonigal, psykolog, ph.d. og stressforsker fra Stanford University og en af hovedtalerne på ATD-konferencen.

– Fx viser et studie, at de mennesker, der ikke opfattede stress som en trussel for deres helbred, var med større sandsynlighed i live i slutningen af undersøgelsen end dem, som tænkte negativt om stressens betydning for deres sundhed.

Det resultat var et vendepunkt for Kelly McGonigal. For hvis måden, vi tænker om stress på, har betydning for vores helbred – kan vi mon så lære at ændre vores tanker, så stress i stedet kan påvirke os i positiv retning?

– Vi ved fra undersøgelser, at optimister lever længere. Vi ved også, at folk, som opfatter det at blive ældre som noget positivt,

– Hjerneforskning viser, at vi synkroniserer hjernebølger, når vi samarbejder i teams, fortalte Britt Andreatta.

Tvillingebrødrene Mark og Scott Kelly har begge en karriere bag sig som astronaut. De delte deres erfaringer om at forfølge et mål, både på jorden og i rummet.

ældes bedre. Men kunne det også gælde for stress? Så stress ikke nedbryder dig, men giver dig energi, styrker relationer i grupper osv.?

Ja, lød Kelly McGonigals svar. Mennesker, som har et mere balanceret syn på stress, ser ud til både at være mere effektive, men også bedre beskyttede mod fx udbrændthed, forklarede hun og gav et eksempel fra en psykologisk stresstest, hun har været med til at gennemføre:

– Forsøget har til formål at stresse: Du får at vide, at du skal holde et foredrag om dine svagheder, og mens du gør det, bliver du vurderet af kommunikationseksperter, som giver feedback undervejs. Du har ikke tid til at forberede dig, og du har et kamera og lamper lige i ansigtet. Dine tilhørere signalerer på alle måder undervejs, at det ikke går godt, for at få dig til at føle dig elendigt til mode.

Og hvad gør det så ved dig? spurgte Kelly McGonigal:

– Dit hjerte pumper hurtigt, du sveder. Det er ubehageligt. Men hvad nu hvis du i stedet tænker på det, som at din krop gør dig klar til at præstere bedst muligt? Vi ved, at fx topatleter kan tage den stressenergi og bruge den som brændstof til en *peak performance*, fordi kroppen giver dem mere ilt til hjernen og glukose til musklerne.

Topatleter udnytter stressenergi

Og det viste sig, fortalte stressforskeren, at de deltagere fra stresstesten, som på forhånd var blevet instrueret i at tænke sådan, holdt bedre taler og følte sig bedre tilpas undervejs.

– Hvis du har en flygt-kæmp-reaktion i en stresset situation, vil dine blodkar trække sig sammen, give dig adrenalin i blodet, højere blodtryk – og større risiko for inflammation. Det er usundt for dig. Men hvis du ved at tænke anderledes i stedet kan få dine blodkar til at slappe af, og du har præcis det niveau af stresshormoner i kroppen, som er godt for dig, styrker det både dit immunsystem og hjælper dig med at præstere bedst muligt i den pressede situation. Og folk, som gør det, lever længere og har et bedre kardiovaskulært system.

På den baggrund var Kelly McGonigals råd at tænke på stress som en energi, der kan udnyttes til at nå sine mål. Og her kommer oxytocinet ind i billedet igen.

– Oxytocin er en del af dit stressresponssystem og et socialt hormon, som gør, at vi gerne vil forbinde os med andre mennesker. Dit oxytocinniveau stiger, når du har brug for det. Det hjælper dig til i en stresset og presset situation at række ud til andre mennesker og måske endda hjælpe dem, selv om du selv er presset, fordi det gør dig godt. Det vil dæmpe dit eget stressniveau, fordi oxytocin dæmper frygt og fremmer følelsen af håb.

Hvad er dine signaturstyrker?

Som en krølle på den hale tilbød psykolog, ph.d. Doug Grey fra action-learning.com positiv psykologi som et redskab til struktur, der fremmer motivation på arbejdspladsen.

– Vi ved, at taknemmelighed smitter – ligesom glæde. Så man kunne jo vælge at begynde alle sine møder med at tale om, hvad man lykkes godt med lige nu, og hvad man er taknemmelig for. Tænk engang, hvis man gjorde det … hvordan man ville have det, når man gik fra mødet?

Eller, fortsatte han:

– Tænk, hvis vi brugte et helt nyt sprog til at hilse på hinanden med: "Hej, jeg hedder Doug. Hvem er du, og hvad er dine signaturstyrker?". Altså: Hvem er du, når du er den bedste udgave af dig selv? Jeg siger ikke, at en positiv bias er svaret på alt. Hvis vi oplever noget trist, bliver vi kede af det. De følelser er ægte og skal føles. Ligesom hvis du har en gnaven kollega, skal du takke gud for, at der findes så bredt et spektrum af normale følelser. Der er ikke noget galt med at være gnaven. Men jeg siger, at vi kan bruge positivitet som en struktur, fx til at indlede vores møder med for at opleve glæde, som smitter. Og hvis den gnavne kollega forhindrer dig i at være den bedste udgave af dig selv, så kan du bruge de positive redskaber.

Vi bor på en smuk, blå ø

Til at sætte det hele lidt i perspektiv var tvillingebrødrene Mark og Scott Kelly inviteret på scenen. Til trods for en karriere i det ydre rum som astronauter satte de helt jordnære ord på deres erfaringer med, hvad der har motiveret dem til at kaste sig ud i bl.a. et helt års ophold i en rumsonde og andre vanvittige missioner:

– Hvis man ikke hele tiden gør sig umage med at blive bare lidt bedre til det, man laver, så bliver man dårligere. Og når noget har været rigtig svært, har det givet mening for os, fordi det at gøre noget rigtig svært som nation, er den største gave, vi kan give til jorden og os mennesker. Når man flyver rundt derude og ser ned på jorden, forstår man, at vi bor på en smuk, meget blå ø i universet. Man kan ikke se landegrænser. Så hvorfor er det, at vi ikke gør, hvad vi kan for at passe rigtig godt på den og på hinanden …? ■

Læs mere om ATD, konferencen og oplægsholderne på ***www.atdconference.org***

What's hot – i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejbæk // tinesejbaek@gmail.com • Illustrationer: Niels Poulsen

Ledelsesordbog: KPI, NPM, CEO ...

Har du styr på begreberne?

Kløjes du også nogle gange i betydningen af de nye hotte ledelsesbegreber? Her er et handy overblik over nogle af tidens mest brugte termer.

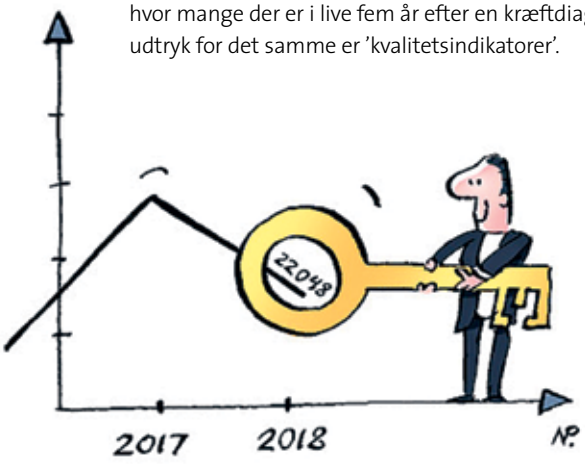
Det lyder godt at jonglere rundt med udtryk som målstyring, KPI, disruption, CEO og onboarding. Men hvad betyder de egentlig, hvis man skærer helt ind til benet – og hvilken relevans har de i hverdagen som leder i den offentlige sektor? Bliv klogere her:

Disruption: Mange taler om det, og få ved, hvad det er. Det betyder, at man finder en helt ny måde at levere ydelser på, der nedbryder den vante orden, typisk via nye teknologier. Nogle gange bliver hele brancher nedlagt, fx som typograferne. Det er nok i den offentlige sektor, at vi indtil nu har set mindst disruption. Men også her er det begyndt at opstå, fx med støvsugerrobotter i hjemmeplejen og robotter, der laver fysioterapi på ældre. Det digitale Tinglysningssystem og Sundhedsplatformen er andre eksempler på disruption i form af større it-systemer.

Samskabelse: Essensen i det er, at man ønsker at mobilisere borgernes og lokalsamfundets ressourcer til at finde nye og ofte utraditionelle løsninger. Begrebet er en del af en international trend og er opstået ud fra en erkendelse af, at problemstillinger er komplekse, og at det offentlige derfor ikke kan være alene om at løse dem. Man må også have fat i virksomheder, foreninger og borgere, fx når det handler om at integrere flygtninge eller støtte op om udsatte unge.

Og det er om noget hot! Der er ligesom med 'målstyring' en hel række forskellige ord, der betyder lidt det samme: Samskabelse er udledt af co-creation eller co-production. Eller 'brugerdreven innovation', 'Kommune 3.0' (opfundet i Skanderborg Kommune, *red.*), og 'Kommunity' (fra Assens Kommune, *red.*).

KPI: Står for Key Performance Indicator – et smartere og mere internationalt udtryk for nøgletal. Det er målstyring sat i system. KPI er det, man måler på, når man skal se, om man har nået sine mål, fx hvor meget sygefraværet er faldet på skoleområdet. Eller hvor mange der er i live fem år efter en kræftdiagnose. Et andet udtryk for det samme er 'kvalitetsindikatorer'.



Performance management: Endnu en fætter til målstyring og de engelske ord for resultatstyring, aftalestyring eller målstyring.

CEO: Står for Chief Executive Officer og er blot den engelske oversættelse af titlen 'administrerende direktør'. CEO er ret udbredt i det private erhvervsliv, men ikke i offentligt regi. De færreste kommunalchefer ville nok kalde sig selv CEO.

Målstyring: Betyder ganske enkelt, at man sætter sig mål for sit arbejde og for, hvilke resultater der skal komme ud af det. Fx når ledelsen i en forvaltning laver en kontrakt med hele skoleområdet om, at sygefraværet skal ned, eller at eleverne skal læse bedre. Og så senere måler på resultaterne. Målstyring opstod i 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne i kølvandet på effektiviseringen af den offentlige sektor via NPM (New Public Management). Begrebet 'målstyring' er i familie med 'kontraktstyring' og 'aftalestyring' – forskellige navne for det samme. Når nogle kritiserer fænomenet, kalder man det ofte noget andet, så folk ikke bemærker, at det stadig er det samme. Man bruger i stedet udtryk som 'dialogbaseret aftalestyring', som kan lyde blødere og mere spiseligt end 'målstyring'. Kritikerne mener bl.a., at man i sin jagt på at måle resultater kan glemme processen og ikke mindst formålet.

Onboarding: Er et værktøj, hvor man via vejledning og støtte i typisk de første tre måneder integrerer nyansatte i jobbet, så de føler sig velkomne og hurtigt kommer 'om bord' og dermed er produktive fra dag ét. Begrebet har ikke megen fremdrift i Danmark og slet ikke i det offentlige. Det hører nok mere hjemme i store amerikanske virksomheder, hvor man typisk ansætter 100 nye medarbejdere ad gangen og dermed kan lave store introduktionsprogrammer.

Kilder: Forsker og konsulent Leon Lerborg, Institut for Offentlig Styring, CBS, Torben Pedersen, professor i international business, CBS, og formand for Frivilligrådet, Vibe Klarup Voetmann.

POST
PP DANMARK
Sorteret magasinpost
ID-nr. 46409

Anders Fløjborg,
formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening og afdelingsleder i Børn & Unge, Vordingborg Kommune

Foto: Torben Nielsen

Fremtidens ledere: ud af skabet nu

De offentlige arbejdspladser skal være så attraktive, at vi også kan tiltrække ledere i fremtiden. Og vi skal allerede nu finde og gøde de lederspirer, som stikker op af den offentlige muld for at sikre, at vi overhovedet har nogle at sætte i lederstolene om fem-ti år.

GOD OFFENTLIG LEDELSE er en alvorlig sag. Og alle, der kender mig, ved, at det ligger mig dybt på sinde. Men nogle gange lister budskabet sig alligevel bedre igennem, hvis man retter de alvorlige ansigtsfolder en anelse ud. Så lidt plat vil jeg sige: På engelsk siger man 'leadership'. På dansk siger vi 'lederskab'. Det kan man jo så tænke lidt over.

Mit budskab er blot: Ledelse skal ikke foregå i skabet, i mørke bag lukkede døre. I dette nummer af *Offentlig Ledelse* sætter vi bl.a. fokus på uddannelse af lederspirer gennem det førlederforløb, som OAO og FTF udbyder. Og her kommer skabet ind i billedet igen. For vi skal finde fremtidens ledere allerede nu – få dem ud af skabet, frem i lyset, hvor vi kan nyde dem, forme dem og støtte dem i at tage over i det konstante og lange, seje træk, det er at bedrive og udvikle god, offentlig ledelse.

> Men hvad er et attraktivt offentligt lederjob i fremtiden? Det er et, hvor der er en fornuftig balance mellem ledelse og styring.

Vi skal rekruttere

Det er helt naturligt vores ansvar som arbejdspladser at spotte de spirer, som har lysten og potentialet til ledelse. Vi har en forpligtelse til at fremelske ledere, også selv om de ikke skal være i vores organisation fremover, men søger væk til andre jobs. Det er en altruistisk gerning, om man vil – men vi kan jo så nyde godt af de ledere andre steder fra, som vælger at søge vores jobs.

Det er en dagsorden, der også taler ind i det arbejde, Ledelseskommissionen har sat i søen. Et arbejde, vi kvalificerer fra følgegruppens side, hvor jeg repræsenterer Dansk Socialrådgiverforenings Ledersektion. Et budskab herfra er, at vi i langt højere grad fremover vil se og skal kunne håndtere, at offentlige og private ledere skifter jobs på tværs af sektorgrænser. Så det at fremme førledere er en naturlig del af vores rekrutterings- og fastholdelsesstrategi for arbejdspladserne. Derfor er det også vigtigt, at vi hele tiden gør, hvad vi kan for at gøre arbejdspladserne attraktive, så vi også kan holde på de ledere, vi fremelsker og ansætter.

Det er hyperkomplekst – og spændende

Men hvad er et attraktivt offentligt lederjob i fremtiden? Det er et, hvor der er en fornuftig balance mellem ledelse og styring. De to er gensidigt forbundne, men vægten skal være fordelt, så ledelse dominerer. Og med et ledelsesrum, hvor der er plads til at udfylde den opgave, man har fået som leder.

Det kræver også, at vi taler den offentlige ledelse op igen. For det er et hamrende spændende og attraktivt felt at være i – med mange bundlinjer og hensyn, som gør det hyperkomplekst. Og det er netop det, som gør det så interessant: at der ikke er et entydigt svar på noget som helst. Hvilket regeringen forhåbentlig vil erkende med Ledelseskommissionens hjælp. Der findes ikke en 'one size fits all'-løsning på god offentlig ledelse. Og heldigvis for det. Det giver ledertalenterne chancen for at sætte deres præg på fremtidens offentlige sektor. ■