

Det taler de
om i USA:

Dyrk det, du
er god til, og
find formål
og mening i
arbejdet

Side 4

LO og FTF
fusionerer:

En stærkere
røst til lederne

Side 8

OFFENTLIG LEDELSE 02 18

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Hvordan har du det med dine medarbejdere?

En god relation mellem leder og medarbejdere skaber trivsel og tillid,
viser ny forskning. Bliv klogere på, hvordan du styrker jeres.

Tema: Side 10-15



OPLAG

5.400 eksemplarer

DESIGN OG PRODUKTION

OTW A/S

HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

UDGIVERE

Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening
Ledersektionen i Socialpædagogerne

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

Kjeld Sandahl Skov,
Socialpædagogerne
E-mail: kss@sl.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 Lauge, HK Kommunal
Mail: chefgruppen@hk.dk
Telefon: 33 30 43 40
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
10. september 2018. Deadline for indlæg
og annoncer er onsdag den 1. august
2018 på tina@juul-kommunikation.com

Forside: PantherMedia

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.

KORTNYT

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



Foto: Tom Ingvardsen

Ny bestyrelse for HK Kommunal Chefgruppen

På Chefkonferencen i marts valgte HK Kommunal Chefgruppen ny bestyrelse.

Fra venstre er det Poul Lindholm, tilbudsleder i Lemvig Kommune, Hanne Mølgaard, adm. leder på Sankt Annæ Skole og Gymnasium i København, Anni Hejlesen, ledende lægesekretær på Aalborg Universitetshospital, Jette Delfs Clausen, sekretariatschef i Ringkøbing-Skjern Kommune og Karin Termannsen, kontorchef i Region Nordjylland. Derudover er Marie Leth, afdelingsleder på Jobcenter Aarhus og Gitte Mathea Thoning, økonomichef i Vejen Forsyning, også valgt.

3 temadage for ledere:

Inspiration til dit personlige lederskab

Dansk Socialrådgiverforening inviterer til temadag om dit personlige lederskab. Føler du dig af og til presset, og oplever du, at det påvirker dit psykiske arbejdsmiljø? Så kom til en inspirerende temadag og få konkrete og brugbare metoder til at gøre dit arbejdsliv og din dagligdag mindre stresset:

- Skab mere plads og rum til ledelse på dine præmisser.
- Få et klart personligt billede af, hvad der stresser netop dig, og hvordan du kan opnå mere kontrol over de tanker, der forstyrrer dit fokus.
- Udvid dit personlige repertoire for måder at lede på.

- Se på, hvordan du kommunikerer mere hensigtsmæssigt ift. dine forskellige samarbejdspartnere i organisationen – og får større indflydelse.

Underviser er Solveig Gjerding, cand.psych. aut. og specialist i arbejds- og organisationspsykologi.

Møderne, der er henvendt til DS' ledermedlemmer, finder sted:

Den 28. august i Region Syd
Den 3. september i Region Nord
Den 11. september i Region Øst.

Praktisk info: Hold øje med socialraadgiverne.dk/faggruppe/ledersektionen/



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/

Druknedød eller redningsplanke?

Gode data giver bedre ledelse, men ...

Ledere kan og skal blive bedre til at udnytte data om effekten af det offentliges indsats. Men der er også faldgruber i datainformeret ledelse, advarer en ledelsesforsker og en kommunal chef, som du også kan høre, når Offentlig Ledelse inviterer til debat på Folkemødet.

Af redaktør Ola Jørgensen // ola@klartekst.dk • Foto: PantherMedia

– SELV OM VI I MERE END tredive år har talt om at styre efter mål og effekter, er det i praksis meget få steder, man virkelig har fået greb om det i praksis. Men i det mindste er det ikke længere til diskussion, at man som offentlig virksomhed er til for dem uden for organisationen.

Sådan vurderer ledelseskonsulent og ekstern lektor på CBS, Anders Raastrup Kristensen, udgangspunktet for den debat, der igen er blevet aktuel i forbindelse med Ledelseskommisionens fokus på brug af data i styring og ledelse.

Data skaber sjældent værdi for borgerne

Offentlige ledere får adgang til stadig flere tal og data, men det er ifølge ham sjældent, at det giver brugbar viden om, hvad der faktisk giver værdi for borgerne.

– Alt for ofte bliver der målt på enten prædefinerede servicemål eller ud fra de fagprofessionelles eget perspektiv på kvalitet. Måske får man spurgt borgerne om deres 'tilfredshed' med en ydelse, men man når sjældent ind til kernen af, hvad der egentlig har bidraget til tilfredsheden, siger han.

Derfor bliver en af fremtidens vigtige ledelseskompetencer at kunne afdække, hvordan medarbejdernes faglighed bedst skaber den værdi, borgerne ønsker. Og så skal man kunne omsætte dét til nogle få velvalgte indikatorer, medarbejderne kan se meningen med.

– Hvis ikke medarbejderne anerkender data som fagligt og etisk rigtige at styre arbejdet efter, fører datainformeret ledelse ingen steder hen. Data skal knyttes helt tæt til hverdagens opgaver, så man som leder også kan bruge dem til læring og dialog med de enkelte medarbejdere, mener Anders Raastrup Kristensen.

Styr på nogle få udvalgte mål

Jobcenteret i Kalundborg Kommune er en af de offentlige arbejdspladser, der har forsøgt at opstille nogle få tydelige effektmål og lade dem være styrende for indsatsen – hele vejen fra kommunalbestyrelsen til den enkelte medarbejder.

Tidligere rapporterede jobcenteret løbende og meget detaljeret til politikerne om stort set alle dele af jobindsatsen. Nu er det skåret ned til en kort månedlig status over fem enkle mål, fx hvordan det går med ungeledigheden, de langvarige sygedagpengesager og oprettelsen af fleksjob.

Ifølge arbejdsmarkedschef Jens Folman har udvælgelsen af få faste og politisk prioriterede mål haft en dobbelt positiv effekt:

– Politikerne er blevet betrygget i, at vi leverer på det, der er vigtigt for dem – resultat og effekt. Det giver til gengæld os ro og stabilitet til at fokusere på kerneopgaven. Vi skal ikke løbe efter enkeltsager eller navigere ud fra skiftende politiske dagsordener.

Mål brydes ned på medarbejderniveau

De politiske mål er i hverdagen omsat til en række indikatorer, som hver måned bliver opgjort for de enkelte team og helt ned til hver af de 185 medarbejdere. Det er et vigtigt styringsværktøj for ledergruppen, fortæller Jens Folman:

”

Hvis ikke medarbejderne anerkender data som fagligt og etisk rigtige at styre arbejdet efter, fører datainformeret ledelse ingen steder hen.

Anders Raastrup Kristensen, ledelseskonsulent og ekstern lektor på CBS

– Vi skal bruge ressourcerne dér, hvor vi får mest ud af dem. Hvis vi kan se, at et team er overbelastet og har svært ved at følge med, er der måske brug for at flytte ressourcer derhen. Fuld åbenhed om mål og performance styrker også dialogen med medarbejderne om, hvordan vi skal prioritere.

Arbejdsmarkedschefen betragter sit styrings-setup som "New Public Management på den gode måde", og det mener han ikke er uforeneligt med, at medarbejderne kan udnytte deres faglighed og dømmekraft:

– Det handler om at finde en sejrende mellem den uomgængelige politiske styring og medarbejdernes frihed til at vælge de rigtige løsninger i hverdagen. ■

Du kan høre Anders Raastrup Kristensen og Jens Folman på Folkemødet, når Offentlig Ledelse inviterer til debat under overskriften: Datainformeret ledelse: Druknedød eller redningsplanke? Det foregår fredag den 15. juni, kl. 13.30, i HK Teltet. Her deltager også formændene for ledersektionerne i Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne og HK Kommunal.





Marcus Buckingham (t.v.), Barack Obama, Tara Deakin og Joseph Grenny (t.h.) talte ledelse, motivation, disruption og sunde relationer på verdens største konference om talentudvikling.



Sådan får du dine medarbejdere til at blomstre og trives:

Mening og formål er den vigtigste drivkraft

Dyrk det unikke, den enkelte medarbejder kan. Løft det op og hædr det. Find ind til kærligheden i arbejdet. Og husk, at alle medarbejdere først og fremmest er mennesker – med hjerner og psyke, som blomstrer, når de oplever formål og mening. Det er de hotte trends i ledelse, læring og medarbejderudvikling i USA lige nu.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

BARACK OBAMA SAGDE DET UDEN OMSVØB:

”Worry less about what you wanna *be*, and more about what you wanna *do*”.

Tiljublet som en rockstjerne af 13.000 deltagere kunne han næsten heller ikke sige noget forkert, da han åbnede den 75. ATD-konference i San Diego, Californien i maj – verdens største af sin art om ledelse, læring og medarbejderudvikling. Men den tidligere præsidents opfordring flød også ganske gnidningsløst sammen med budskaberne fra andre hovedtalere og veteraner i ledelse, psykologi og hjerneforskning på konferencen. Dem vender vi tilbage til. Først får Barack Obama ordet igen.

For på sin vej til Det Hvide Hus har han mødt utallige, der har været mere optaget

af titler og af at tjene mange penge end af at ville udrette noget, der rakte ud over egen næsetip. Og han erkendte selv at have overvurderet sin egen betydning, da han opstillede til kongressen første gang i 2000 – og fik en ordentlig en på hatten.

– Jeg var ung og utålmodig og sikker på, at jeg kunne banke min lokale modstander af banen. Det lærte mig, at det er vigtigt at have noget at byde ind med og at ville noget med det, man gør. Ikke bare gøre det for at blive noget eller nogen, sagde en veloplagt Obama.

Hvad er din venstre fod?

Med en lidt anden ordlyd, men med samme kærlighed, løftede konferencens anden

hovedtaler, sociolog, forfatter og forskningschef Marcus Buckingham fra England, budskabet til nye højder: Love + Work.

Hans entydige mission er at lære ledere at arbejde med de styrker, folk har – frem for at forsøge at forbedre deres svage sider. I sin nyeste bog *Nine Lies About Work* argumenterer han for, at en udbredt løgn er, at det er bedre at være velafrundet (bred i sine kompetencer, red.).

– Nej, det er ej! Tag verdens bedste fodboldspiller, Lionel Messi. Han blev hentet til FC Barcelonas talentskole som en ung knægt, og her prøvede de i to år at ’runde ham af’ og få ham til at skyde med højre fod. Uden held. For han kunne kun spille med den venstre. Til sidst gav de op og sagde i stedet: ”Vær farlig. Og superudvikl din venstre fod”, fortalte Marcus Buckingham og viste et mål, Messi scorede i 2015. Her uddrøbler han fire-fem modstandere og sender bolden helt perfekt op i højre målhjørne. Alt sammen med venstre fod.

– Så hvad er din venstre fod, spurgte Marcus Buckingham publikum.

– Vi ved, at alle kan vokse, lære og blive bedre. Vi ved, at vi alle er *work in progress*, fordi hjernen skaber nye synapseforbindelser dér, hvor der i forvejen er nogle. Vi laver nye skud på eksisterende grene – vi laver ikke nye grene, sagde Buckingham.

Alligevel taler ingen om, at man skal arbejde med sine styrker frem for sine svagheder, når det handler om talentudvikling. Og det er decideret dumt, mente han.

– For vi ved godt, hvad der sker med hjernen, når vi får negativ feedback. Det sympati-



ske nervesystem går i gang, og vi producerer stresshormonet kortisol. Men det er jo det andet – det parasympatiske nervesystem, som får hjernen til at lyse op med dopamin og oxytocin, vi skal påvirke – med vores styrker. Se bare på Messi, hvor glad han er, når han lykkes med det, han er bedst til: at score med sin venstre fod. For det handler ikke om motivation og engagement. Det handler om kærlighed. Og du kan finde kærlighed i det, du laver. Hvis du elsker det, du gør.

Vi vil mere end at tjene penge på arbejdet

At bruge vores viden om hjernen til at finde mening og formål i arbejdet bakkede Britt Andreatta, forfatter, forsker og leder af virksomheden 7th Mind Inc., 100 % op om.

– Folk i dag vil have mere ud af arbejdet end penge. De vil have mening og formål. Vi har tal, som siger, at 71 % synes, at 'meningsfyldt arbejde' er i top-3, når vi taler om succes i vores karriere. 94 % vil gerne arbejde for et godt formål, og 89 % vil gerne bidrage til samfundet. Men kun 50 % oplever, at de har mulighed for det i deres arbejde. Det nedbryder deres engagement, og de skifter job.

Derfor, mener Britt Andreatta, er vi nødt til at se på, hvordan vi skaber formål og mening i jobbet.

For ser man på hjerneforskningen, drives vi alle, uanset race, kultur og oprindelse, af de samme tre ting.

– Vi vil overleve, dvs. have mad, vand og husly. Vi vil høre til – vi har behov for at blive accepteret for, hvem vi er. Og så vil vi blive til noget. Vi hungre efter at blive den bedste udgave af os selv. Her kan kemien i hjernen hjælpe os. Fx giver dopamin os motivation til at handle – sætte os nye mål, fejre, når vi opnår dem – og så igen sætte nye. Opioider giver os nydelsen ved det hele. Mangler vi dem, kan det give depression. Og oxytocin gør, at vi knytter os til hinanden. Det gælder også teams.



Kemien beskytter os mod sygdom

Det helt bemærkelsesværdige er ifølge Britt Andreatta, at hjernekemien også beskytter os mod sygdomme og aldring.

– Folk, som oplever en følelse af formål, reducerer deres risiko for demens med 50 % og hjerteanfald med 72 %. Det mindsker risikoen for depression hos både unge og ældre og sinker vores aldringsproces. Det er simpelthen en buffer mod dødelighed.

Derfor er vejen frem at arbejde med relationer, vækst og effekt i jobbet, understregede Britt Andreatta.

– Folk, som påtager sig opgaver, der ikke ligger i jobbeskrivelsen, men gør det, fordi de er gode til det og bliver anerkendt for det, oplever mening og formål. Så: Virksomheder kan have drømmeledere, som finder ind til det, folk drømmer om at gøre i livet, og som giver dem mening. Man kan tilbyde mindfulness, fordi forskningsresultaterne af, hvad det gør for hjernen, er så latterligt klare. Stilheden giver svar. Og så kan man investere i læring og sætte social ansvarlighed på dagsordenen, anbefalede hun.

Fortielser ødelægger relationer ...

Lad os runde af med en af veteranerne i adfærdsforskning i USA, sociolog, forfatter og forsker Joseph Grenny. Efter 30 års forskning i, hvad der får os mennesker til at fun-

gere, er han nået frem til et ganske enkelt resultat: hvor sunde vores relationer er.

Og sundheden defineres ifølge Grenny af den tid, der går imellem det, vi ser, og så det øjeblik, hvor vi siger det højt.

– Den 'forsinkelsestid' er afgørende. Problemet er ikke, at folk opfører sig tåbeligt eller utåleligt. Problemet er, hvordan vi håndterer det. Der er lavet en undersøgelse, som viser, at 93 % arbejder sammen med en 'urørlig' på jobbet. En man ikke kan tåle synet af eller kan samarbejde med. Og meget få – kun en ud af otte – får sagt noget højt om eller til dem.

... og koster mange penge

Den energi, der bindes i dårlig trivsel, performance osv., koster ifølge Joseph Grenny små 50.000 kroner pr. tilfælde.

– For vores medfødte bias siger os, at vi står med valget mellem at sige sandheden eller beholde en ven. Så når vores adfærd er allermost afgørende, gør vi det allerværste: Vi løber vores vej fra disse afgørende samtaler.

Men forestillingen om, at man skal vælge mellem at tale sandt eller beholde en ven, er ikke sand, mener Joseph Grenny. Og humlen er, at hvis vi ikke siger det svære højt, så handler vi alligevel på det i det skjulte.

– Som kvinden, der renser toilettet med sin mands tandbørste uden at sige det til ham. Det påvirker vores relationer. For vedvarende lykke i livet defineres af vores evne til sandhed, kærlighed og til at knytte os til andre. Så hvis der ikke er nogen sandhed, er der heller ingen kærlighed eller forbindelse imellem os.

Derfor er øvelsen ifølge Joseph Grenny først at tale til den venstre hjernehalvdel, som er ansvarlig for at holde os i live. Den træder i aktion, når der er fare på færde.

– Den skal først beroliges. Du skal skabe psykologisk sikkerhed. Det har du 30 sekunder til i en afgørende samtale. Når der ikke længere er fare på færde, kan du tale til den højre, fornuftige halvdel. Og: Man kan sagtens være både 100 % ærlig og samtidig 100 % respektfuld i sin måde at sige tingene på. ■

Ledelsesrummet er et ansvar – og det vokser

I fremtiden skal ledere kunne skabe og dokumentere større effekt af indsatserne for velfærd. Gøre mere af det, som virker. Det kræver nye styringsformer, som vil udvide ledelsesrummet og fordrer, at lederne især har styr på at styre økonomien.

Af Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen // Foto: PantherMedia

ANSVAR ER NOGET, MAN TA'R ... Eller også er det noget, man løber fra. Men uanset hvad formes det i en dialog med ens overordnede chef, når man leder opad, som det populært kaldes. Ansvar er en central dimension af ledelsesrummet, men sjældent en stabil størrelse. Det kan ændres over tid, kan pludseligt vise sig at være anderledes, end man troede – og ledes proaktive handlinger kan øge eller reducere ledelsesrummet.

De fleste foretrækker nogenlunde klare grænser for ledelsesrummet, og vi hører ofte ledere bede om større ledelsesrum i form af flere handlemuligheder. Ledelsesrum er imidlertid i lige så høj grad et spørgsmål om, hvordan man definerer det faglige og økonomiske ansvar. Derfor skal ledere interessere sig for økonomiske styringsmodeller, fordi styring af økonomien spiller lige så stor en rolle som den formelle organisering, når ledelsesrummet defineres.

Hvad er et ledelsesrum?

Ledelsesrummet har tre dimensioner:

1. Hvilke beslutninger kan man træffe, og hvilke aktiviteter kan man gennemføre?
2. Hvilke konsekvenser af beslutninger og aktiviteter har man ansvar for?
3. Hvordan påvirker beslutningerne og konsekvenserne de økonomiske rammer?

For at man kan fungere effektivt som leder, skal dimensionerne være afstemt med hinanden og passe til den opgave, man har ansvar for. Spørgsmålet er altså ikke blot, hvilke beslutninger man kan træffe, men også hvilket ansvar man har for de resultater, der opnås. Ledelsesrum er imidlertid i endnu mere markant grad et spørgsmål om budgetter, økonomisk ansvar og de muligheder, man har for at agere i dette rum.

Beslutningsautonomi og -ansvar skal passe sammen. Det nytter ikke noget at få ansvar for en opgave, hvis ikke man har de frihedsgrader, der er nødvendige for at løse den. Men det fungerer heller ikke, hvis det budget, man får tildelt, ikke passer til opgaven.

Fremtidens styring handler om effekt

Effekt er i de senere år blevet et centralt omdrejningspunkt for mange af de faglige og ledelsesmæssige forandringer i den offentlige sektor – og for det danske velfærdssamfund i det hele taget. Når der ikke er råd til at gøre mere af det samme, må der tænkes ud af boksen og gøres mere af det, der virker. Og det, som ikke virker, må nedprioriteres eller helt undlades – for at få den offentlige sektor til at fungere endnu bedre.

Det centrale i den form for effektbaserede strategier og styring, som vi ser i disse år, er ikke så meget, at der er fokus på effekt, men at der samtidig er fokus på den økonomiske side af aktiviteten. Det gør effektstyring til et spørgsmål også om økonomistyring.

Tidligere skulle ledere overholde budgetterne og føre kontrol med udgifterne. Nu handler de effektbaserede økonomistyringsmodeller i stedet om omkostningseffektivitet, om at fremme de offentlige virksomheders målsætninger og om at skabe værdi både for den enkelte borger og for samfundet som helhed.

Det betyder, at der er brug for et opgør med de grundlæggende principper, som offentlige organisationer styres efter. Hver enkelt organisation skal indrette sin sty-





ringspraksis og sine politikker og strategier, så effekten bliver udgangspunktet. Det er der et enormt potentiale i, men det stiller mange nye krav til politikerne, lederne og medarbejderne og betyder i praksis mange nye styringsmæssige komplikationer.

Nye prioriteringer og nye mål fordrer ændringer langt ned i de offentlige organisationer. Hvis ikke vi skal opnå det samme, skal vi heller ikke gøre det samme. Derfor skal ledere og medarbejdere have mulighederne for at gøre noget andet. Det betyder først og fremmest, at ledelsesrummet skal ændres.

Økonomistyringen skal ændres

Fokus skal rettes mod styringen, fordi ledelsesrummet i høj grad bestemmes af den økonomiske styring. Når strategien ændres, skal ledelsesrummet ændres, og derfor må styringen også ændres. Den omstilling er allerede i gang i hele den offentlige sektor, men udviklingen i kommunerne er mest markant. Her ændres ledelsesrummet, når den økonomiske styring rettes mod forløb frem for aktiviteter, eller når større dele af de takststyrede institutioners budget også udmøntes som kapacitet eller efter den effekt, de opnår, frem for alene at være bestemt af den aktuelle belægningsprocent.

Når det økonomiske ansvar for effekt vokser, øger det også muligheden for, at budgetterne afvises som konsekvens af forhold, der ikke er fuldt styrbare for den enkelte leder. Derfor skal den økonomiske politik i mange kommuner løsnes: De decentrale frihedsgrader til at overføre merforbrug og mindre forbrug skal blive større. Og der skal være bedre muligheder for driftsfinansierede investeringer, så nye indsatser kan fremme, at flere kan mestre eget liv.

Risikoen for budgetafvigelse vil også gøre det nødvendigt at ændre i budgetansvarets placering, fx så mindre institutioner indgår i et fælles budgetansvar. Det fordrer teambaserede ledelsesstrukturer, og det kan udfordre de kommunale takstberegningsskemaer. Mere kompleksitet og større styringsbehov vil nogle sige. Ja, men det betyder samtidig mindre detaljestyrelse og -kontrol, fordi ledelsesrummet forøges med det øgede ansvar.

Det drejer sig både om politik og ledelseskraft

Mere-for-mindre-paradigmet kræver større produktivitet, men også bedre effekt af indsatserne. Spørgsmålet er dog, hvilke effekter vi ønsker, og hvad ændringerne i velfærds-

samfundet vil betyde for de effekter, der prioriteres? Det er i bund og grund et politisk spørgsmål, og derfor skal effektdiskussionen og -prioriteringen på den politiske dagsorden. Men det er også et ledelsesansvar at skabe nye strategiske og ledelsesmæssige sammenhænge mellem det politiske niveau, borgernes ønsker og frontlinjemedarbejdernes handlinger.

Hvis strategi og politikker har fokus på effekt, og der formuleres mål for effekt frem for input, aktiviteter og processer, er man godt på vej med at etablere forudsætningerne for effektbaseret styring. Men det er ikke nok. Hvis organisationen skal orientere sig mod at skabe effekt, skal mange elementer spille sammen. Strategien og de overordnede politiske mål er ganske vist udgangspunktet, men strategien kommunikerer ikke sig selv, ligesom organisationen ikke ændrer sig, blot ved at strategien er klar.

I begejstring over nye mål og strategier glemmer politikere og direktører tit, at det er det lange, seje træk på de enkelte arbejdspladser, der skal skabe resultaterne. Og et effektbaseret fokus kan betyde store organisatoriske forandringer og udvikling af nye ledelsesrum. Men hvis ikke den enkelte leder fokuserer på, hvad effekt betyder i praksis, analyserer potentialerne og træffer beslutninger ud fra det, sker der ingenting. ■

Per Nikolaj Bukh er professor ved Institut for Økonomi og Ledelse på Aalborg Universitet. Forfatter til artikler og bøger og rådgiver for offentlige virksomheder om strategi og design af effektbaserede økonomistyrings- og ledelsessystemer. Har udviklet konceptet Fremtidens Økonomistyring, som mere end 500 kommunale ledere og specialister har deltaget i.



Karina Skovvang Christensen er lektor ved Institut for Økonomi på Aarhus Universitet. Underviser i økonomistyring og har tidligere arbejdet med organisationsadfærd og -strategi. Forfatter til artikler og bøger, bl.a. *Knowledge Management and Intellectual Capital* (Palgrave, 2005) samt *Succes med Balanced Scorecard* (Gyldendal, 2013). Sammen udgav de i maj bogen *Strategi og styring med effekt* (Djøf Forlag), som giver inspiration til arbejdet med effektbaseret strategi, ledelse og styring i alle dele af den offentlige sektor.



Efter fusionen:

En stærkere røst til lederne

Når fusionen mellem LO og FTF bliver en realitet fra årsskiftet, huser den nye hovedorganisation ca. halvanden million medlemmer. 38.000 af dem er ledere – 27.000 kommer fra FTF, 11.000 fra LO. Vi har spurgt seks lederformænd om, hvilke muligheder, håb og perspektiver de ser for lederne i den nye hovedorganisation.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com



Vi skal påvirke politikerne

Mona Striib,
formand for FOA:

– Der er ingen tvivl om, at presset på den offentlige sektor, styringsformer og detailstyring har indskrænket ledernes handlemuligheder og ledelsesrum voldsomt. Det skal vi have gjort noget ved, siger Mona Striib.

– Det er mit håb, at en ny hovedorganisation vil være i stand til at levere analysekraft, udspil og modspil i et fællesskab, som vil styrke ledernes stemme i den offentlige debat – og at vi dermed får bedre mulighed for at påvirke hele det politiske system. Et eksempel er, at vi skal have politikerne væk fra ideen om detailstyring, så der reelt er et ledelsesrum for lederne at udfylde i forhold til de overordnede mål.

Allerede i år præsenteres resultatet af Ledelseskommisionens arbejde sammen med udspil om en Sammenhængsreform. Det er et godt eksempel på, at lederne skal levere samlede modspil, mener Mona Striib.

– Der skal i det hele taget fokus på ledervilkår på tværs af faglige organisationer, og det kan vi i en ny hovedorganisation.



Håb om bedre arbejdsmiljø

Claus Hjortdal, formand for
Skolelederforeningen og for FTF's
Lederråd:

– Forhåbentlig kan vi bruge fusionen til at blive hørt mere.

– Den enkelte skoleleder vil måske synes, at der er langt op til toppen af den nye, fælles organisation. Men jeg har den drøm, at fusionen kan være med til at skabe et mere koordineret arbejde om fx et bedre arbejdsmiljø – noget, som vil kunne gavne både skoleledere og de øvrige ledere.

Claus Hjortdal forklarer, at planen er, at der i den nye organisation skal laves et fælles lederforum. Formen er endnu ukendt, men detaljerne vil blive besluttet efter sommerferien.

– Jeg tror på det her! De sidste fire år har vi i FTF haft et lederråd, hvor vi som ledere har fundet fælles fodfæste. Jeg tror på, at det vil lykkes også i den nye og meget større organisation. Der er en hel masse mennesker og kulturer, der skal mødes, og som hver især vil positionere sig. Så det tager lidt tid at finde fælles fodslag, også for lederne fra de to gamle organisationer, men det skal nok lykkes.



Jo større, desto stærkere

Michael Agerbæk, formand
for Politilederforeningen:

– Jeg håber, at jo flere ledere, vi er sammen, des større mulighed har vi for at forbedre fx arbejdsvilkår, løn og kompetencer. Ledere er også blot mennesker, der er ansat i nogle organisationer, så der er et lige så stort behov for at tale vores sag.

Ifølge ham har de offentlige ledere hverdag i nogle år været præget af New Public Management-krav om mål, styring og det at skulle bruge unødvendig tid på at dokumentere.

– Vi er på vej ud af det, men jeg håber, det kan gå endnu hurtigere. Vi skal tilbage til at udøve ledelse ud fra faglighed og det at have borgeren i centrum. Jeg håber, at en ny, større hovedorganisation kan understøtte den retning.

Michael Agerbæk er med i FTF's Lederråd og håber, at de sammen med de 'nye' ledere fra LO kan skabe en solid platform.

– Vi får to observatører i den nye hovedbestyrelse. Det er positivt, at vi ledere får mulighed for at argumentere for vores synspunkter, siger han.

Derudover håber han, at fusionen kan skubbe på i forhold til at kompetenceudvikle lederne mere.

– Det kan ikke være meningen, at man som leder tit skal kæmpe for at komme på kursus. Det skal vi have sat fokus på.



Håber, at gnisterne vil springe

Helle Riis, viceforstander på Autisecenter Storstrøm og formand for Socialpædagogernes Ledersektion:

– FTF har historisk haft et andet syn på organiseringen af ledere end LO, hvor vi udelukkende har været organiseret lokalt i de enkelte forbund. Og selv om det måske er lidt en overdrivelse, så har følelsen været en af 'tålt ophold', siger Helle Riis og forklarer det med, at LO traditionelt har sat ledelse lig med arbejdsgiversiden.

– Ud fra disse forskellige positioner skal vi finde fælles fodslag, og den proces glæder jeg mig til, siger hun.

– Jeg ser fusionen som en mulighed for at skabe sammenhængskraft og for – på tværs af stærke organisationer – at drøfte ledelse fra flere perspektiver med andre professioners ledersektioner. Det, tror jeg, betyder, at vi kan udvikle en mere nuanceret, fællesfaglig lederpolitik i en ny ledersektion, end vi kan i de enkelte fagforbunds lederudvalg.

For, håber Helle Riis:

– Tør vi se disse modsætninger i øjnene og tør mødes i fælles undren og nysgerrighed, kan vi få gnister til at springe i processen. Hvis vi kan tale ledelse uden at være enige på forhånd, kan vi måske finde løsninger, der ikke nødvendigvis er oplagte fra starten og sammen brodere et tæppe, der skaber vores fremtidige fælles fundament.



Størrelsen betyder noget

Anders Fløjborg, centerchef for Børn & Familier i Bornholms Regionskommune og formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening:

– Den nye lederforening vil være robust. Den vil skabe et større fokus, både på ledernes arbejdsvilkår og – på grund af bredden – på ledelse i de forskellige kontekster, vi er i, både i den offentlige og private sektor, siger Anders Fløjborg.

Personligt ser han frem til det nye samarbejde med lederne på LO-området.

– Fordi vi har fælles, store udfordringer i at sikre offentlig ledelse af høj kvalitet. For at lykkes med det skal lederne tænkes ind som en vigtig faktor i tilrettelæggelsen af arbejdspladserne. Og vi skal huske, at ledere og medarbejdere er to sider af samme mønt. Man kan ikke alene tage udgangspunkt i den ene side, for den anden side er der også, siger han og håber også, at der er ny læring at hente.

– Vi er jo både offentlige og private ledere sammen, og meget vil være fælles, men som Ledelseskommisionen også har slået fast, så er forudsætningerne og vilkårene for ledelse i det offentlige og private forskellige og kræver derfor noget forskelligt af lederne. Heri ligger potentialet for at lære af hinanden.

Anders Fløjborg mener også, at erfaringerne fra FTF's Lederråd, hvor han selv sidder med, skal styrkes i den nye konstellation.

– Lederne skal have et stærkt mandat både indadtil og udadtil med organisatorisk legitimitet og pondus – en selvstændig og stærk stemme. Og her betyder størrelsen noget.



Legitimitet og indflydelse til ledere

Karin Termansen, kontorchef i Region Nordjylland og formand for bestyrelsen i HK Kommunal Chefgruppen:

– Jeg tænker, at vi får lige så meget ud af det, som alle andre, der kommer med over i den nye hovedorganisation: At vi kommer til at stå stærkere som ledere ud fra devisen, at jo flere man er sammen, des mere kan man, siger Karin Termansen og uddyber:

– Det kunne fx gælde vores forhold og arbejdsmiljø som ledere. Vi skal selvfølgelig finde hinanden, finde et niveau og være enige, men det tror jeg ikke bliver noget problem.

Hun forestiller sig også, at lederne kan lære meget af hinanden.

– Gennem input, samarbejde og energi håber jeg, at vi kan få det bedste fra hinandens ledelsesstile og blive bedre som hold med et større ledelsesfællesskab og ledelsestværfaglighed, hvis vi ser ledelse som et fag. Min erfaring er i hvert fald fra ledelse af forskellige faggrupper, at der er mere, som forener, end som skiller ad.

– Jeg håber også, at vi som ledere får en formaliseret legitimitet og indflydelse for på den måde at anerkende, at vi gerne må være der. Jeg synes, at vi trænger til, at der bliver kæmpet for et ordentligt arbejdsmiljø for os som ledere. Det kan man, når man bliver større og robust. Og ja tak – også mere i løn!

Hvordan har du det med dine medarbejdere?

Hele organisationen påvirkes positivt, når ledere og medarbejdere har det godt med hinanden, viser ny forskning. Men en god relation kommer ikke af sig selv. Den kræver, at du prioriterer at lære dine medarbejdere at kende og skaber psykologisk sikkerhed. Læs her, hvordan du gør.

Af journalist Annette Aggerbeck // ann.agg@mail.dk // Illustration: PantherMedia

NÅR RELATIONEN mellem leder og medarbejdere er god, bliver der overvægt i den positive vægtskål: Det psykiske arbejdsmiljø bliver bedre, så medarbejderne oplever større arbejdsglæde og yder en bedre indsats, der fører til gode resultater og er med til at fastholde de ansatte.

Sådan lyder nogle af konklusionerne i en ny forskningsrapport fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø: Social kapital på arbejdspladsen. Forbindende social kapital – ressourcer og samarbejde i moderne leder- og medarbejderrelationer.

Det afhænger dog ikke kun af lederen, om forholdet mellem leder og medarbejder er godt eller dårligt, fastslår rapportens hovedforfatter, post.doc. Malene Friis Andersen.

– Den moderne relation mellem leder og medarbejder er en del mere gensidig end hidtil antaget. Selv om lederen via sin stilling har det største ansvar for relationen, viser vores forskning, at medarbejderne også påvirker lederen og dermed ikke kun er passive modtagere af ledelse, siger hun.

For at sikre gode relationer anbefaler forskerne derfor i rapporten, at lederen i højere grad inviterer sine medarbejdere til samtaler om, hvordan de har brug for, at hun leder dem.

– Det er også vigtigt, at medarbejderne har blik for, hvordan de påvirker relationen til lederen, siger Malene Friis Andersen.

Det er flere komponenter i en god relation

Retfærdighed og psykologisk sikkerhed er vigtige komponenter i en god arbejdsrelation, dokumenterer rapporten. En vej til at skabe tillid og tryghed er at give medarbejdere en grundlæggende oplevelse af, at man som leder handler bedst muligt, og at man

er på samme hold, når det handler om at løse afdelingens kerneopgaver. Man skal føle sig stolt af sin arbejdsplads, og derfor er det ifølge forskerne en god idé, at lederen taler med medarbejderne om værdier og visioner – og ikke mindst får afstemt forventninger.

– Samarbejdet kan besværliggøres af, at lederen prioriterer anderledes end medarbejderne, eller at medarbejderne tror, at der forventes mere eller andet af dem, end lederen reelt gør, siger Malene Friis Andersen.

70 % er nok – men hvordan?

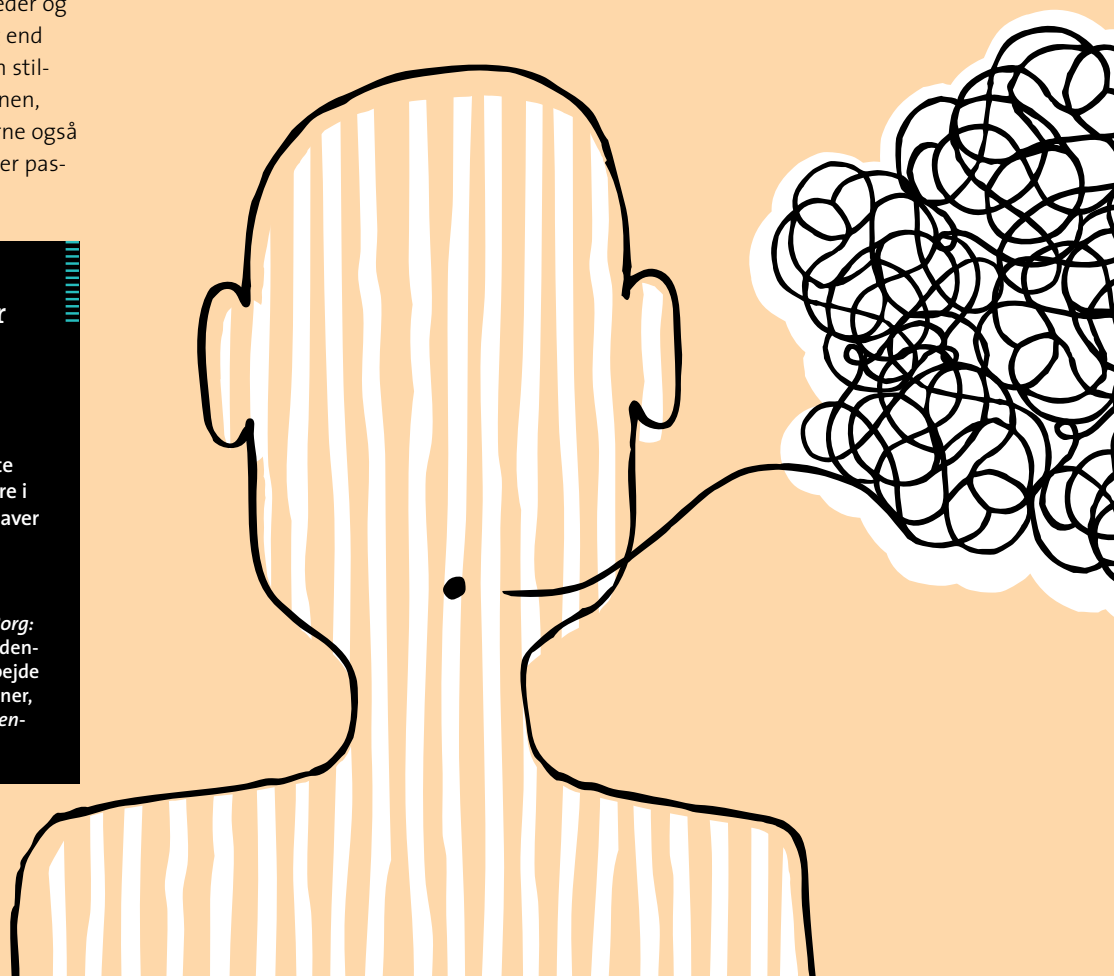
Dialog er vigtig, men mindst lige så vigtigt er det, at lederen tænker over sin kommunikation. – Det nytter ikke at sige til en medarbejder, at

Fakta:

4 afgørende komponenter i den gode relation

1. Kvaliteten af relationen
2. Interaktionshandlinger, dvs. konkrete handlinger fra leder og medarbejdere i at løse arbejdsopgaver og kerneopgaver
3. Fælles vision
4. Organisatorisk tilhørsforhold.

Kilde: Malene Friis Andersen & Vilhelm Borg: Social kapital på arbejdspladsen. Forbindende social kapital – ressourcer og samarbejde i moderne leder- og medarbejderrelationer, rapport, nr. 4. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2018.



det er nok, at han yder 70 %, fordi der skal spares. For hvad er 70 %? Og hvem tager ansvar for konsekvenserne? Gør det så konkret som muligt – tal helt konkret om, hvor medarbejderen kan nedprioritere opgaver, foreslår Malene Friis Andersen og understreger, at man ved besparelser dog kan nå til et punkt, hvor man ikke kan få det til at hænge sammen mere. Det kan man ikke kommunikere sig ud af som leder.



At vise sin tvivl som leder og rådføre sig med medarbejderne kan også være med til at skabe tillid. Dog er det kun relevant i de sammenhænge, hvor medarbejderne faktisk har indflydelse.

Malene Friis Andersen, forsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

– En god relation handler også om, at lederen leder opad ved at tage problemstillingen op med sin egen ledelse, så medarbejderen føler sig taget alvorligt. Det er ikke en nem situation, konstaterer hun.

Vær på forkant og undgå rutinen

Som leder gælder det også om at være på forkant, så man hele tiden sikrer sig, at der ikke går rutine i kontakten til medarbejderne.

– Undersøg med medarbejderne, om de synes, at I har hyppig nok kontakt, om I får holdt de møder, der er behov for, hvordan jeres møder fungerer, om I får talt om det, der er vigtigt osv. Tal også med dem om, hvorvidt de synes, der er nok en-til-en-møder, siger Malene Friis Andersen.

For det er vigtigt at erkende, pointerer hun, at det er sværere at få en tæt medarbejderrelation med et ledelsesspænd på fx 50 medarbejdere.

– Her er det en god idé at drøfte med medarbejderne, hvordan man kan være synlig inden for de eksisterende rammer.

Fakta:

Sådan skaber du et godt forhold til dine medarbejdere

- Det tager tid at opbygge et tillidsfuldt forhold til medarbejderne. Se på den tid, du bruger på dine medarbejdere, som en investering og forebyggelse af stress-sygemeldinger.
- Prioriter personalemøder og en-til-en-samtaler. Gå med ud og følg medarbejderne i deres arbejde.
- Hvis ikke du har mulighed for at tale med dem så ofte, som du ønsker, fx på grund af et stort ledelsesspænd, så tag kontakt via jeres intranet.
- Tal om din ledelsesstil med medarbejderne og om rammerne for jeres kontakt. Er der noget, der kunne være anderledes og bedre?
- Jo større ledelsesspænd, desto sværere er det at skabe tætte relationer. Overvej, om I skal indføre en ordning med en trivselsmakker eller nedsætte mindre teams, der holder øje med hinandens trivsel.
- Afstem dine forventninger med medarbejderne. Måske har de højere forventninger til dem selv, end du har.

Kilder: Malene Friis Andersen, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Tanja Kirkegaard, organisationspsykolog, Arbejdsmedicinsk Klinik, Herning

Retfærdighed i beslutningerne er vigtig

Når lederen træffer beslutninger, kan hun skabe psykologisk sikkerhed ved at vise, at der er plads til uenighed, og at det er okay at komme med fagligt funderet kritik, fordi det hjælper hende til at træffe beslutninger på et mere informeret grundlag. Det er også en god idé at bede om feedback fra medarbejderne om sin ledelsesstil.

– At vise sin tvivl som leder og rådføre sig med medarbejderne kan også være med til at skabe tillid. Dog er det kun relevant i de sammenhænge, hvor medarbejderne faktisk har indflydelse, siger Malene Friis Andersen.

Et godt forhold bygger også på retfærdighed og forståelse for lederens bevæggrunde.

– Vores forskning viser, at det er vigtigt at opleve beslutningsprocesser som retfærdige, selv om man ikke nødvendigvis er enig i selve beslutningen. Man skal fx opleve, at lederen sørger for, at det er de rigtige medarbejdere, der får bonus, får de spændende opgaver eller bliver forfremmet, siger Malene Friis Andersen og anbefaler, at man informerer grundigt flere gange op til beslutningen for at gøre den gennemsigtig, og at medarbejdere får mulighed for at komme med input. ■



Den gode relations betydning for stress

Som leder er det nemmere at tage en nøglesamtale om noget alvorligt, fx stress, når man i forvejen har det godt med sine medarbejdere.

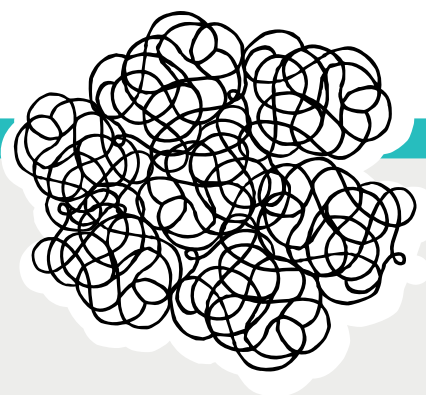
Af journalist Annette Aggerbeck // ann.agg@mail.dk

– En central konklusion i vores rapport er netop vigtigheden af at lære medarbejderne at kende, så lederen formår at opbygge en tillid, så de går til lederen i tide, siger Tanja Kirkegaard.

Hun er organisationspsykolog og ph.d. på Arbejdsmedicinsk Klinik i Herning og har sammen med organisationspsykolog og ph.d. Janne Skakon, Institut for Psykologi på Københavns Universitet, skrevet rapporten *Stressforebyggelse – anbefalinger til ledere*.

– Hvis man føler, at man har svært ved at slå til på arbejdet og er stresset, er lederen nemlig ofte den sidste, man går til. Samtalen med lederen kan derfor blive afgørende for, om medarbejderen kan undgå en stress-sygemelding, siger Tanja Kirkegaard.

Deres rapport er baseret på dybdegående interviews med 32 ledere og medarbejdere fra offentlige og private virksomheder og kortlægger fire forskellige tilgange til nøglesamtalen. Hvilken tilgang, lederen vælger, kan hænge sammen med temperament, personlige præferencer, relationen til medarbejderen eller den herskende kultur i organisationen. Undersøgelsen viste, at når lederen overvejende anvendte én af tilgangene til nøglesamtalen, kunne det resultere i, at der ikke blev handlet i tide eller blev handlet skævt i forhold til, hvad medarbejderen havde behov for.



Fire tilgange til nøglesamtalen

De er nødvendige, men skal doseres rigtigt for ikke at gå skævt:

1.

Den empatiske tilgang

Lederen viser sig empatisk ved at lytte meget og engagere sig i medarbejderens psykiske velbefindende. Lederen har så mange samtaler med medarbejderen og får så meget information om både arbejds- og privatliv, at hun mister overblikket og ikke får gjort noget ved de arbejdsmæssige forhold, medarbejderen oplever som problematiske.

2.

Den teoretiske tilgang

Med fokus på at forstå problematikken til bunds kører samtalen i mange retninger, fordi lederen forsøger at finde mulige forklaringer for at kunne handle hensigtsmæssigt. Tiden går, mens lederen arbejder på at få alle vinkler og detaljer med. Det betyder, at medarbejderen ikke føler sig taget alvorligt, fordi de beskrevne udfordringer ikke fører til handling. Lederen får dermed ikke forhindret en sygemelding i tide.

3.

Den reservede tilgang

Overdreven respekt for grænsen mellem arbejdsliv og privatliv får lederen til at søge at beskytte medarbejderen mod at udlevere sine følelser og sit privatliv. Typisk har lederen det selv ikke godt med, når der vises følelser og tales om personlige forhold. Problemet er her, at lederen risikerer at virke afvisende over for en følelsesladet medarbejder, eller hvis stressproblematikken er af relationel eller personlig karakter. Nøglesamtalen hjælper ikke den stressede medarbejder, fordi lederen ikke søger for at få indblik i, hvordan tingene hænger sammen.

4.

Den praktiske tilgang

Lederen er fortravlet, vil gerne handle hurtigt og giver sig derfor ikke tid til at lytte ordentligt og forstå problemet. Hvis en medarbejder i løbet af samtalen fx nævner støj som et problem, handler lederen ved straks at flytte medarbejderen. Lederen når ikke at få fat i den reelle problemstilling, og handlingerne bliver derfor skæve i forhold til medarbejderens behov. Medarbejderen føler sig hverken hørt eller forstået, og handlingen kan i værste fald forværre situationen.

Fakta:

4 gode råd til at tackle nøglesamtalen

1. Indstil dig på at bruge tid til at lytte til medarbejderen.
2. Vis, at du tager din medarbejder alvorligt, og undgå at bagatellisere eller give 'gode råd'.
3. Forhold dig nysgerrigt og spørg ind til det, din medarbejder fortæller, så du sikrer dig, at du forstår, hvad det handler om.
4. Det er vigtigt, at du handler velovervejet og konsekvent. Tal med din medarbejder om, hvilke hjælpsomme foranstaltninger arbejdspladsen kan foretage.

Kilder: Organisationspsykologer og ph.d. er Tanja Kirkegaard & Janne Skakon

Den konstruktive nøglesamtale

Alle fire tilgange er ifølge forskerne bag stressrapporten nødvendige, men de skal doseres rigtigt.

- Det er nødvendigt at møde medarbejderen empatisk og forstå problematikken. Det er også nødvendigt at være sig bevidst om sin rolle som leder og forholde sig nøgternt til det, der bliver fortalt, så man ikke involverer sig personligt siger Tanja Kirkegaard.
- Samtidig er det vigtigt at forholde sig til det, medarbejderen taler om, uden at inddrage egne alternative hypoteser om, hvad problematikken også kunne handle om. Det er afgørende for medarbejderen at føle, at han bliver taget alvorligt. Vis, at du tager et tydeligt ansvar i forhold til, hvad arbejdspladsen har mulighed for at gøre for at ændre situationen, siger hun. Endelig er det også vigtigt at være opmærksom på, hvilke holdninger man formidler til medarbejderne om stress.
- Nogle af de medarbejdere, vi interviewede, afholdt sig fra at gå til deres leder, fordi de havde hørt fra andre stressede kolleger, at det var et vilkår at have travlt. Og så blev samtalen lukket dér. En sådan holdning kan få medarbejderne til at tro, at det er dem, der er noget galt med, og at de må klare det selv. Så tænk over, hvad din egen holdning er til stress, og hvad du sender af signaler, anbefaler Tanja Kirkegaard.

”Med ydmyghed og oprigtig interesse kan man nå langt”

Af journalist Annette Aggerbeck // ann.agg@maildk // Foto: Torben Nielsen

Afdelingsleder Marie Leth fra Jobcenter Aarhus er opmærksom på, at et godt forhold til medarbejderne ikke kommer af sig selv, men skal plejes og prioriteres. Hun bruger tid på at tage en-til-en-samtaler ud over de fælles møder for at lære sine medarbejdere at kende og opbygge tillid ved at vise oprigtig interesse.

– Ligesom mennesker er forskellige, er mine medarbejdere det også. De skal derfor behandles forskelligt alt efter deres behov, selv om de har lige vilkår. Ved at interessere mig for deres liv kan jeg opbygge tillid, der er afgørende for, at de kommer til mig, når noget er svært, så jeg kan hjælpe dem i tide. Man kan komme langt ved at vise oprigtig interesse, siger Marie Leth, der har været leder siden 1999, først i det private erhvervsliv og siden fem år i den kommunale verden.

Manglende tid er en udfordring

Til trods for en ofte hektisk hverdag forsøger Marie Leth at være så meget til stede over for sine medarbejdere, som hun kan, i løbet af arbejdsdagen. Det er dog ikke altid, det lykkes at nå rundt til alle, selv om Marie Leth tilstræber at få sagt godmorgen til alle hver dag.

– Når jeg går rundt og siger godmorgen, taler nogle meget, mens andre ikke siger noget. Jeg øver mig i spørge ind til dem, der ikke siger noget. Det er en hårfin balancegang at vide, hvor meget og hvor ofte jeg skal spørge ind til dem. Man kan sammenligne det med at møde en ven i et supermarked en dag, hvor man har travlt, og spørge: ”Hvordan går det?” og så afslutte samtalen hurtigt, fordi man egentlig ikke har tid til en samtale. Så jeg er bevidst om kun at spørge, når jeg har tid til at snakke, siger Marie Leth, der dog ikke oplever ledesspændet på 30 medarbejdere som en barriere for en god relation. Når hun har svært ved at nå omkring medarbejderne, sender hun mails til dem i stedet.

– Hvis jeg ved i forvejen, at jeg får en travl uge, sender jeg en mail mandag morgen om,



Marie Leth,
afdelingsleder i
Jobcenter Aarhus

hvordan min uge ser ud, så mine medarbejdere ved, hvad jeg laver, og hvordan de kan få fat i mig. Efter en hektisk uge, hvor jeg ikke har haft nok tid til dem, sender jeg en mail om, hvad jeg har været optaget af. Jeg får meldt ud, at jeg ved, at jeg har svigtet, og forsøger at sikre mig, at de forstår, hvorfor jeg ikke har været der nok for dem, og at jeg har savnet dem.

Herudover har Marie Leth ved personale-møder et fast punkt på dagsordenen, hvor hun fortæller om, hvad hun er optaget af lige nu, så medarbejderne ved, hvor hun har sit fokus. Ved møderne spørger hun, om der er andre ting, de synes, er væsentlige at prioritere.

Ledelse som følgeskab

Da Marie Leth i sin tid blev leder, var det et paradigme, at man skulle være handlekraftig. At der skal sættes handling bag ord, mener Marie Leth fortsat er vigtigt, men hun er blevet mere opmærksom på, at det kan være en god investering at forberede sig grundigt, før hun fx melder forandringer ud.

– Ved forandringer bruger jeg lidt tid på at finde ro og forsøge at forudse, hvem der kunne tænkes at reagere, og hvad der er på spil hos den enkelte. På den måde gør jeg mig klar til at kunne rumme medarbejdernes eventuelle modstand, så jeg ikke går i forsvarsposition. Det gør, at medarbejderne har tillid til, at jeg lytter til dem, siger Marie Leth.

Hun øver sig også i at se ledelse som et følgeskab ved at skabe en ligeværdig relation, samtidig med at hun er bevidst om, at hun som afdelingsleder har magten i relationen. Så hun tænker over de signaler, hun sender til medarbejderne.

– Jeg forsøger altid at virke rolig og tydelig, selv om jeg er presset. Hvis medarbejderne kan mærke, at jeg føler mig presset, bliver de usikre på mig og tør ikke komme til mig. Selvfølgelig er der også nogle gange, hvor det hele ramler, og jeg ikke når det, jeg gerne vil, men ledere er jo også kun mennesker. ■



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.



Kun på kanterne bliver man bedre

Udfordring: En god relation mellem leder og medarbejder bygger bl.a. på psykologisk sikkerhed. Men hvorfor er den vigtig – og hvordan kan ledere skabe den?

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk • Foto: Torben Nielsen

NÅR MEDARBEJDERE FØLER SIG trygge i et team, skabes der bedre muligheder for læring, kreativiteten frisættes, og præstationerne bliver bedre. Heldigvis er psykologisk sikkerhed noget, vi er rigtig gode til i Danmark, konstaterer erhvervspsykolog Stig Kjerulf.

– I Danmark er der i udpræget grad en tillidsfuld kultur. Vi tror på, at folk yder deres bedste, og man bliver ikke udstillet, hvis man laver fejl. Retten til at begå fejl er central, når man skal vurdere fordelene ved en følelse af tryghed. Man får ny læring og udvikler kreativitet, når man er i krise på grund af fejl. Når vi har tillid, tør vi være åbne og indrømme vores fejl i stedet for at forsøge at skjule eller benægte dem, siger han.

Begrebet stammer fra USA

Indholdet i begrebet 'psykologisk sikkerhed' – tillid og tryghed som en vej til kreativitet og gode præstationer – er velkendt, men selve udtrykket er først for nylig dukket op i ledelsesteoriene. Som mange andre ledelsesbegreber er det opstået i USA, hvorfra Stig Kjerulf for nylig er vendt hjem. Her havde han bl.a. lejlighed til at tale med professorer fra Stanford University.

– De kunne fortælle, at begrebet er opstået hos Google, hvor man havde sammensat teams af kreative og fagligt kompetente medarbejdere, men alligevel opdagede nogle

hindringer for præstationerne. Så begyndte man at tale om *psychological safety* som den manglende ingrediens, beretter Stig Kjerulf.

På kanten af skiene

Han ser de store udviklingsspring i den danske robot- og medicinalindustri som eksempler på, at man i Danmark har forskningsmiljøer, hvor man har tilstrækkelig med tillid og tryghed til, at man tør tage en chance og lære af sine fejl, når det går galt.

– Man kan sammenligne det med at stå på ski. Man skal turde stå på kanterne og turde vælte, hvis man vil blive hurtigere. Man kan stå trygt og roligt på den flade ski, men man udvikler ikke sine præstationer – sin teknik og hastighed – på den måde. Man lærer kun på kanterne.

Maksimalt 32 medarbejdere i et team

Når en leder vil skabe psykologisk sikkerhed i et team, handler det om at kende de ansatte og tackle personlighederne forskelligt.

– I lederudvikling er det et vigtigt element, at man lærer at stimulere medarbejderne

på forskellig vis. Derfor skal man selvfølgelig være interesseret i at lære dem godt at kende, så man fx leder introverte på én måde og ekstroverte på en anden.

Af samme grund må teams heller ikke være for store.

– En leder skal helst ikke have mere end 30-32 medarbejdere, hvis han skal kende dem rigtig godt.

Stig Kjerulf fortæller, at den regel har sit udspring i en erfaring, man gjorde sig i England under krigen. Efter at mange skoler var blevet bombet, underviste man børnene i lader i det, man kaldte 'åbent plan'. Her opdagede man, at undervisningen fungerede meget dårligt, når der var mere 32 elever. Det er siden blevet til en teori og overført til arbejdspladser.

– Men nøglen til gode præstationer er tillid. I mange andre lande har man længere arbejdstider, men der har man problemer med, at de færreste laver noget, hvis lederen ikke er til stede. I Danmark har vi tillid til, at alle knokler videre og udfører deres opgaver, selv om lederen har fri eller er til møde et andet sted, siger Stig Kjerulf. ■



Nøglen til gode præstationer er tillid. I mange andre lande har man længere arbejdstider, men der har man problemer med, at de færreste laver noget, hvis lederen ikke er til stede.

Tag et godt greb i forvaltningskulturen

I de senere år er flere svenske myndigheder havnet i voldsom blæst på grund af sager om korrupsion og brud på lovgivningen. Erfaringerne herfra viser, at arbejdet med bevidst at styrke forvaltningskulturen skal prioriteres. God forvaltningskultur. Den opstår ikke af sig selv.

Af Camilla Gjerde // Foto: PantherMedia

SOM CHEF OG LEDER har du et stort ansvar, også for forvaltningskulturen på din arbejdsplads. En god forvaltningskultur er med til at opretholde en stor tillid til den offentlige sektor og til demokratiet. Det er altså et vigtigt spørgsmål for alle lande, som har en stor offentlig sektor.

En god forvaltningskultur handler grundlæggende om tillid: at borgerne har tillid til og stoler på det offentlige. Vi, der arbejder her, skal vide, at vi skal være kendetegnet ved en række faglige værdier, hvis vi skal kunne skabe en god forvaltningskultur. Vi skal kende og overholde lovgivningen, være upartiske og forhindre korrupsion. Men det betyder også, at vi som medarbejdere og ledere skal bruge vores etiske kompas, og at vi udvikler vores evne til at vælge hensigtsmæssige og passende løsninger på vanskelige problemer.

Vælg gode løsninger på svære problemer

Som offentligt ansatte havner vi ofte i situationer, hvor forskellige værdier og love kolliderer med hinanden. Hvordan kan vi fx balancere retssikkerhed og effektivitet på passende vis? Tit skal det foregå både hurtigt og korrekt. I en god forvaltningskultur spotter medarbejdere og ledere disse vanskelige situationer og tør spørge kollegerne, hvad de ville gøre i samme situation.

En dårlig forvaltningskultur er en, hvor offentlige medarbejdere sætter egne private hensyn før forvaltningens. Medarbejdere ved ikke, hvad der er okay at gøre og sige som repræsentanter for det offentlige. Det kan føre til, at folk ikke behandles ens, eller at ledere rekrutterer deres venner til ren



”

God forvaltningskultur er, når der er bevidsthed og gennemsigtighed i organisationen, og du tør rejse spørgsmål og dilemmaer fra hverdagens arbejde i en dialog med alle niveauer. Det gør det lettere bagefter at handle ud fra det værdigrundlag, som vi bygger på. Og det giver et opdateret og bevidst etisk kompas at styre efter, når der skal træffes beslutninger.

Rebecca Källskog, HR-chef i den svenske Post- og telestyrelsen





korruption. Som leder er du derfor nødt til at arbejde systematisk og bevidst med at træne din egen og dine medarbejders evne til at få øje på dilemmaer og værdikonflikter og vælge de gode løsninger.

Ved vi ikke, hvad som er rigtigt og forkert?

Men måske tænker du, at vi her i Norden allerede er præget af en god forvaltningskultur? Ligger det ikke nærmest i vores dna, at vi ved, hvad der er rigtigt, passende og troværdigt?

Nej, det gør det ikke. Bevidstheden om, hvad der er lovligt, hensigtsmæssigt og

rimeligt, er noget, vi skal tale om, diskutere og opøve. I Norden har vi også problemer, selv om vores offentlige sektor fungerer godt, og borgerne har stor tillid til forvaltningen sammenlignet med andre lande.

I Sverige har særligt to sager tiltrukket sig opmærksomhed i medierne de seneste år. Politiet undersøger nu mulig korruption hos Fastighetsverket (svarende til Slots- og Ejendomsstyrelsen i Danmark, red.), den myndighed, der forvalter statsbygninger, ambassader og statslige jorder. Medarbejderne advarede internt, men oplevede, at ledelsen ikke gjorde noget, og så informerede de i stedet medierne. Hvordan kunne det gå så galt?

Statskontoret (den svenske regerings uvildige analysetjeneste, red.) peger på nogle

årsager i en rapport fra 2017. En var, at myndigheden ikke så sig selv som en statslig myndighed, men mere som et ejendomsselskab. Det førte til, at medarbejdere i visse dele af organisationen fokuserede mere på kundetilfredshed og effektivitet end på at gøre, hvad der er lovligt og hensigtsmæssigt. Desuden havde ledelsen svært ved at løse problemer og træffe ubehagelige beslutninger. En grund var, at venskabsrelationer var vigtigere end topledernes kompetencer, som betød, at chefer og medarbejdere ikke turde sige fra.

Overtrådte bevidst sikkerhedsreglerne

Et andet eksempel er Transportstyrelsen, der brød loven, da man godkendte, at it-driften skulle gives til et udenlandsk firma. Personalet her var endnu ikke sikkerhedsgodkendt og risikerede at sprede hemmelige oplysninger. Myndighedschefen måtte forlade sin stilling, og to ministre måtte udtræde af regeringen som konsekvens.

PROBLEM

ETIK

Camilla Gjerde er afdelingsleder på Statskontoret i Stockholm og arbejder med at fremme god forvaltningskultur i den svenske stat – en opgave, som Statskontoret har haft siden 2017. Hun forelæser, holder kurser og udvikler webbaseret støtte til myndighederne.





Vi har fået en bedre forvaltningskultur, selv om den ikke var dårlig før. Bevidstheden om den er vokset, og vi har fået et bedre fælles sprog, der gør det lettere at tale om tingene og holde den gode kultur i live. Holdningerne til, hvad en god ledelseskultur er, er også blevet udvidede. Der er en bevidsthed om, at god forvaltningskultur ikke kun handler om de helt store spørgsmål på et højt plan, men også om, at jeg som offentlig tjenestemand hele tiden bidrager til den gode kultur – hver gang jeg står i et etisk dilemma. Det kan være i alt fra en indkøbssituation til en frokost eller en kommentar til en kollega.

Jonas Wessel, afdelingschef i den svenske Post- og telestyrelsen

En undersøgelse bestilt af regeringen peger på, at den øverste chef bevidst overtrådte sikkerhedsbestemmelserne. Forklaringen var, at der herskede en 'undtagelseskultur', hvor ledere og medarbejdere mente, det var i orden at gøre en undtagelse fra loven, fordi detastede at få it-driften på plads. Myndighedsledelsen havde også en strategi om at skjule hemmelige oplysninger som en nål i en høstak for at gøre det svært for andre at finde dem. Det betød, at få chefer vidste, at de håndterede hemmelige oplysninger, der kunne påvirke landets sikkerhed. De, der var ansvarlige for at outsource it-driften, vidste eller forstod derfor ikke, at de oplysninger, som konsulenterne skulle håndtere, var delvist hemmelige.

Kultur opstår ikke af sig selv

En god forvaltningskultur opstår ikke af sig selv. Alle offentlige ledere må tage ansvar for forvaltningskulturen på deres arbejdsplads og i deres gruppe.

"Åh nej, endnu en ting, vi som ledere skal tage hånd om! Kan vi ikke nøjes med at fokusere på vores opgave og levere de ydel-

ser, som politikerne har bestemt, at vi skal?". Lyder den respons bekendt?

Selvfølgelig bør du fokusere på kerneopgaven! Men at arbejde med forvaltningskulturen er ikke i modstrid med at arbejde med kerneopgaven. Begynd med at diskutere myndighedens opgave, og hvorfor organisationen overhovedet eksisterer. Det er et centralt udgangspunkt at være enige om for at kunne skabe en god forvaltningskultur.

Derefter kan I fokusere på, hvilke værdier der skal kendetegne jer, for at I kan løse opgaverne på bedst mulig måde. Dette billede påvirker både kulturens og myndighedens værdier. Det styrer også, hvordan du og dine medarbejdere agerer i hverdagen.

Ja, du har et stort ansvar som leder

For det er noget særligt at arbejde i den offentlige sektor. Offentligt ansatte arbejder på borgerens opdrag, ikke for at tjene penge til en virksomhed. Det betyder, at vi skal handle lovligt og upartisk, følge lovene og behandle ensartede sager ensartet. Men det betyder også, at vi skal håndtere skatteydernes penge på en effektiv måde. Som leder er du ansvarlig for, at dine medarbejdere er bevidste om det særlige dna i at være offentligt ansat. Det kan de blive gennem kurser og uddannelse. Det allervigtigste er at diskutere jeres roller og de forventninger, borgerne har til jer.

Og ja, du har et stort ansvar som leder. Den største er måske, at du er en rollemodel. Dine medarbejdere vil stort set gøre, som du gør. Derfor er et skridt i retning af en god forvaltningskultur at reflektere over, hvem du vil være som leder, og hvem du selv har som rollemodel. Hvilken kultur vil du skabe på din arbejdsplads? ■

3 måder at arbejde med god forvaltningskultur på

1. Vær enige om opgaven

Hvorfor findes I? Hvad skal I i virkeligheden lave? Er I enige om formålet med virksomheden? Mange problemer har afsæt i, at grupper i organisationen ikke er enige om, hvor de er på vej hen, og hvad formålet med virksomheden er.

2. Få styr på kulturen – spørg de nye medarbejdere

Spørg dine nye medarbejdere, hvilken kultur der karakteriserer jer. Nyansatte opdager hurtigt, hvad der tegner en organisation og gruppe, mens dem, der har arbejdet der i et stykke tid, ikke kan se skoven for bare træer og gør det samme som alle andre. Diskuter derefter disse observationer med gruppen og find ud af, hvilke værdier I ønsker skal præge jer med afsæt i jeres opgave, og hvad I skal gøre for at nå derhen.

3. Øv det etiske kompas

Begynd at diskutere de vanskelige situationer, der opstår. Spørg dine medarbejdere, hvad de synes er svært, og hvilke værdier der bremser dem i arbejdet. Skriv dem ned og diskuter dem som dilemmaer. Diskussionen sigter imod at blive bevidst om, hvad alle mener er passende og upassende – og hvorfor.

Det kan fx være: "Hvad gør du, hvis en af de konsulenter udefra, som du har samarbejdet med i lang tid, inviterer dig til frokost?". Eller: "Hvad gør du, hvis din myndighed får en opgave, som du er uenig i, og som strider imod dine værdier?". Målet er ikke, at alle skal være enige om, hvad I skal gøre. Målet er at træne alles evne til at træffe passende beslutninger i vanskelige situationer.

Læs mere om arbejdet med god forvaltningskultur på www.forvaltningskultur.se

Brug mere tid på at lytte og inddrage

Mange ledere ønsker sig at lede efter andet end fokus på ressourcer, produktion, dokumentation og kontrol af medarbejderne. Et alternativ er ledelse, der bygger på metoder fra antropologien: at inddrage, lytte til og lære af medarbejderne.

Af Suna Christensen // Illustration: Niels Poulsen

LEDELSE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR burde være mere end at forvalte økonomiske ressourcer til velfærdsydelser. Den tilbagevendende kritik af en ensidig styringstænkning, der reducerer ledere til bogholdere og borgere til ressourcer, peger på behovet for at spørge: Hvad er helt grundlæggende formålet med ledelse?

At lytte til medarbejdere er meget tidskrævende, ligesom det er et stort arbejde at involvere mange mennesker. Men det er også et nødvendigt spor for at finde nye løsninger. For at lytte og involvere inddrager erfaringer fra relationerne mellem det offentlige system og konkrete mennesker. Pointen er, at offentlig ledelse også er ledelse af kultur.

Ønsker at gå fra kontrol til inddragelse

Mange ledere vil gerne lede medarbejderne til en mere værdibaseret dialog med borgere, men frygter, at et stort ledelsesspænd er en forhindring. De ønsker sig også et alternativ til industriel ledelse med fokus på ressourcer, produktion og dokumentation.

Til det kan de bruge antropologien. Her får de sprog og metoder, der åbner for at lede *indefra* – gennem inddragelse af medarbejdere, i stedet for *udefra* – gennem kontrol af medarbejdere. Ledelse baseret på inddragelse kan sikre, at medarbejdere kan træffe

selvstændige beslutninger og få ting til at ske, uden at lederen er til stede. Derfor bør det være en prioriteret ledelsesopgave.

Med Ledelseskommisionens anbefalinger på trapperne rettes opmærksomheden igen mod bedre ledelse af den offentlige sektor. Fokus på, hvad der kan betale sig, har vænnet os til at se velfærd som et spørgsmål om antallet af ydelser, der kan skrues op eller ned for – i stedet for at se det som en investering i relationer og livskvalitet. Den offentlige sektor er sat i verden for at løfte borgernes livskvalitet. Hvis folk er raske og har det godt, bidrager de mere til fællesskabet. Det gælder også medarbejdere og borgere.

At lytte kan sprede sig som ringe i vandet

Velfærd skabt gennem kvalitet i relationer sætter fokus på sammenhængen mellem ledelsespraksis, medarbejderinddragelse og borgerens oplevede livskvalitet. Hvis ledere lytter mere til medarbejderne, kan medarbejderne gøre det samme med borgerne. Det forplanter sig altså nedad og udad i systemet. Og det står i modsætning til den nuværende industrielle og økonomisk orienterede ledelse, hvor medarbejdere kan føle sig som en (udskiftelig) møtrik i et stort maskineri. For føler man sig som en møtrik, kan man komme til at møde borgere som

produktionsapparater, der skal forvaltes. Det strider mod kerneopgaven.

At regeringen nedsætter Ledelseskommisionen adresserer et behov for forandring i den offentlige sektor. Ekspertter taler om styringskrise, velfærdsillusion og nye synteser for bare at nævne nogle af tidens buzzwords. Ordene understreger, at der er en voksende opmærksomhed på, at tidligere offentlige ledelsesreformer ikke har ført til de forbedringer, man havde håbet på. Hvis kommissionen har læst med i debatten, er der grund til at håbe, at en omstilling er på vej. Det kan betyde nye måder at arbejde med kvalitet på, som kan gøre den offentlige sektor mere borgernær. Det kræver ledere, der prioriterer at lytte.

Hvad: lederen som antropolog

For antropologer er det en kernekompetence at lytte og undre sig. Når vi går ud i virkeligheden, behandler vi de eksempler på liv, vi ser, som nye svar på måder at leve livet på. Når vi kommer hjem fra besøg hos 'de andre', reflekterer vi systematisk over sammenhængen mellem disse svar – det kan være et ord eller en handling – og den indre sammenhæng, de indgår i. Ved at zoome ind på det får vi viden om, hvordan lige præcis det menneskes verdensbillede ser ud.

Inddragende dialog og refleksion, hvor



SERVICE



medarbejdere føler, at der bliver lyttet til deres fagspecifikke forståelse af borgernes behov, giver også ledere nødvendig information om, hvordan livet for borgere ser ud og dermed også om, hvorvidt de rammer, ledere og medarbejdere tilsammen skaber for borgerne, er de mest livsfremmende.

Hvorfor: Bud på kvalitet findes i medarbejders levede erfaringer

I antropologien ser vi på begreber og fænomener i historisk og kulturel sammenhæng. Oversat til ledelse betyder det, at ledere ikke



De problemstillinger, medarbejderne møder i hverdagen, er komplekse og involverer komplekse livshistorier. Derfor bør det være en prioriteret ledelsesopgave at sætte tid af til at lytte og lære af medarbejdernes erfaringer fra relationen til borgerne.

behøver at tage begreber om hverken samfund eller ledelse for givet. I stedet kan de vælge, hvilken betydning af fx ledelse de vil sætte i verden gennem deres valg af praksis.

I den offentlige sektor er formålet

med velfærden at tage vare på hinanden. Og de problemstillinger, medarbejderne møder i hverdagen, er komplekse og involverer komplekse livshistorier. Derfor bør det være en prioriteret ledelsesopgave at sætte tid af til at lytte og lære af medarbejdernes erfaringer fra relationen til borgerne.

Antropologer bruger ofte lang tid på at skabe den tillid, der skal til, for at deres informanter inviterer dem ind i deres verden. Det er en ledelsesopgave at skabe et miljø, hvor tillid kan gro. Man kan ikke lære folk tillid, men man kan give dem mulighed for, at den

vosker. Som systemet fungerer nu, føler nogle medarbejdere sig sprunget over i ensidigt hensyn til borgere. Det vidner antallet af stressramte om. Og det kan heller ikke lade sig gøre at springe dem over, for de er knudepunkterne i at udvikle kvaliteten i velfærden. De er

tættest på borgernes sociale liv og dermed tættest på dér, hvor koblingen mellem systemets muligheder og barrierer og den levede velfærd finder sted. Det er derfor, at ledere åbner for en ægte dialog, medinddragelse og

uddelegering af ansvar til medarbejdere, så de kan træffe beslutninger og få del i viden, der forbedrer den fælles velfærd.

Hvordan: Skab rum til fælles refleksion og læring

Den viden, den offentlige sektor har brug for for at blive bedre, findes allerede. Så skab mulighed for, at medarbejdere kan fortælle historier fra hverdagen om, hvad der er værdifuldt i deres arbejde. Det kan lyde banalt, men ledere, som er tæt på i hverdagen med en intention om at lære, er også en kulturel handling. Det sender et signal om nysgerrig ledelse, der er villig til at afgive magt og rum til medarbejderne.

For hvis den gruppe, der er forudsætningen for, at systemet fungerer – medarbejderne – føler sig overset og kørt i sæk, kan de ikke yde et ordentligt stykke arbejde. Skal den offentlige sektor levere bedre kvalitet, er der brug for ledere, som tager ansvar for at reflektere med medarbejderne om deres udfordringer i den fælles opgave, de er ansat til at løse. ■

Suna Christensen er antropolog, ph.d. og specialist i ledelse, læring og organisering, bl.a. i at udvikle kontakt i professionelle relationer, fx mellem medarbejdere og ledelse, og i at understøtte ledelse af kulturel værdiskabelse. Har lavet antropologisk feltarbejde om læring og ledelse i den offentlige sektor og blandt rensdyrjægere i Grønland.



Af Poul Lindholm,
afdelingsleder på
Lemvig Kompetence-
værksted og medlem
af bestyrelsen for
Chefgruppen i HK
Kommunal



Ledelsesrum eller frirum?

At udvikle og kvalificere sin handlekraft som leder kræver frirum og ro til refleksion og strategisk tænkning. Balancen mellem ledelsesrum og frirum er til tider svær at finde i en hektisk hverdag med fokus på drift. Men den er nødvendig for at sikre sit mandat som leder.

MED ET SMIL OG ET GLIMT i øjet siger han: "Vi er ikke mange som os to, der er helt fejl-frie". Eller: "Der er ikke noget, vi to ikke kan klare". Hvad mere kan man som leder ønske sig af sin chef? En opbakning, som fortæller alt om, både hvor svært det kan være at lede (fordi du laver fejl af og til), og at du ikke står alene med de udfordringer, du møder. Det burde være de bedste forudsætninger for at gå ud og indtage ledelsesrummet og gøre det til dit. Så hvorfor kan det alligevel være svært?

Måske fordi du ikke oplever at skabe den handlekraft og -mulighed for dig selv, som du ønsker og har brug for i arbejdet som leder. Det er i hvert fald her, jeg personligt oplever en udfordring. (For) meget af min tid går med fokus på drift, der til tider helt kan tage pusten fra mig.

For hvordan og hvornår kan jeg så finde mit frirum til at eksperimentere, være innovativ og tænke strategisk som leder? Det skal selvfølgelig reserveres i min arbejdskalender, men i praksis ender det ofte med at blive i min private kalender i stedet for. Mit engagement i jobbet som leder og ønsket om at være den bedste udgave af mig selv – også

som familiefar til fem – er med til at udfordre min balance mellem arbejde og fritid.

Har en indre og ydre scene at agere på

Ifølge forsker og forfatter Klaus Majgaard, som jeg hørte tale på HK Kommunal Chefgruppens konference i foråret, har lederen en ydre og en indre scene at agere på. Den ydre er det usikre ledelsesrum, som altid vil være skabt i et kompromis mellem mange af de aktører og interesser, der hersker – det, som autoriserer lederen. Den indre er de personlige strategier, lederen har til at håndtere den usikre, ydre scene.

Min autorisation som leder finder jeg i bevidstheden om, at min vigtigste opgave er at motivere medarbejderne, finde begejstringen og give den videre, så de kan stråle. Det udvikler os som mennesker, når det sker,

og giver mig opbakning og mandat som leder. Og ledermandatet er tæt koblet til mit ledelsesrum, som kræver opbakning fra både medarbejdere og chef. Med det mandat kan jeg indtage og udvide rummet – bl.a. med afsæt i min evne til at reflektere over egen praksis og til at træffe selvstændige og modige beslutninger.

”

Min autorisation som leder finder jeg i bevidstheden om, at min vigtigste opgave er at motivere medarbejderne, finde begejstringen og give den videre, så de kan stråle.

Lige indtil fru en bryder ind ...

I min fritid skal jeg selvfølgelig først og fremmest være far. Men det er også her, jeg er mest i ro, og hvor jeg netop har mulighed for og tid til at reflektere og dermed udvikle og kvalificere min handlekraft som leder.

Lige indtil fru en bryder ind med: "Husk: Du har fri nu". Heldigvis er jeg godt gift ...

I dette nummer af Offentlig Ledelse sætter vi bl.a. fokus på ledelsesrum.

God læselyst! ■