

OFFENTLIG LEDELSE 02

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

19

Hilary Cottam opfordrer
til social revolution:

Tag afsæt i mennesker – ikke i regler og systemer

SIDE 13

Direktør og chef:

Et makkerpar som skal
kunne samarbejde

SIDE 4

Jette Delfs og kollegerne øver sig:

Jeg står stærkere i min
kommunikation

SIDE 6

Få et effektivt team:

Giv hjernen pauser og
medarbejderne arbejdsro

SIDE 9

Leders arbejdsmiljø:

Sort samvittighed trives på direktiongangen

I en rundspørge fra kommunen.dk blandt landets kommunale chefer og direktører svarer 48 % af deltagerne, at de hver dag eller hver uge går hjem med dårlig samvittighed eller skyldfølelse over opgaver, de ikke når. 16,5 % – eller hver sjette – gør det dagligt.

Chefer med dårlig samvittighed oplever også, at de er mere stressede end kollegerne uden sort samvittighed. I undersøgelsen blev cheferne bedt om at vurdere deres stress-niveau på en skala fra 1-7, hvor 7 er meget stresset. Den gennemsnitlige vurdering er 3,6. Blandt de kommunale chefer, som ugentligt eller oftere oplever at have dårlig samvittighed, er niveauet derimod 4,5.

– Dårlig samvittighed er ikke det samme som stress, men det giver stress. Følelsen af, at det, du har udrettet, ikke er godt nok, er en stressfaktor. Det er ikke bare noget, du kan lægge bag dig og sige: "Pyt, det nåede jeg ikke", for det skal jo laves. Så hænger den på dig næste dag, siger stresssekspert Bo Netterstrøm.

Kilde: Kommunen.dk



Læggesekretærene Kristina Wulff Jensen (tv.), Lene Norre Larsen (ledende) og Ulla Jørgensen (th.) har sammen fået bugt med stress og utryghed på Radiologisk Afdeling på Aalborg Universitetshospital.

TRIO-samarbejdet:

Genvej til bedre arbejdsmiljø

Et bedre arbejdsmiljø. Det er en af de helt konkrete gevinster, hvis tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder har et uformelt samarbejde på arbejdspladsen. Trio-samarbejdet finder allerede i dag sted i kommuner og regioner, men der er behov for, at mange flere kommer med om bord. Derfor har HK Kommunal lavet en værktøjskasse, som ledere og tillidsvalgte kan gøre brug af. Den indeholder bl.a. de to videofilm fra Sønderborg Kommune og Aalborg Universitetshospital, ligesom der også er en 'køgebog' med ideer til, hvad man kan diskutere på et fyraftensmøde eller en temadag, og hvordan man konkret kommer i gang. Indsatsen sker som en del af HK Kommunals arbejdsmiljøstrategi. **Læs mere og se videoerne på hk.dk** (søg på 'Trio-samarbejde').

Får du vores nyhedsbrev?

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

Socialpædagogernes Lederkonference 2019:

Vi LEDER socialpædagogerne

Lederidentitet og personligt lederskab i en socialpædagogisk faglighed er temaet for Socialpædagogernes Lederkonference 2019. Den socialpædagogiske indsats lykkes bedst, når ledere med socialpædagogisk faglighed står i spidsen for indsatsen. God ledelse handler dog ikke kun om faglighed, men også om opmærksomhed på sin identitet som leder og sit personlige lederskab. Konferencen udfolder derfor spændingsfeltet mellem den socialpædagogiske faglighed, lederidentitet og udvikling af det personlige lederskab. Du kan høre oplæg af:

- Joy Mogensen, formand for KL's Socialudvalg
- Søren Skjødt, forstander og formand for FADD
- Camilla Wang, rektor, Professionshøjskolen Absalon
- Vincent Hendricks, forfatter og debattør m.v.
- Pernille Rosenkrantz-Theil, socialordfører for Socialdemokratiet.



Vincent Hendricks, forfatter og debattør, holder oplæg på Lederkonferencen.

Herudover sætter otte eksperter i mindre foredrag spot på temaer som fx distribueret ledelse, ledelse som holdsport og det personlige lederskab. Lederkonferencen afholdes på Hotel Nyborg Strand den 19.-20. september 2019 og er for ledere og mellemledere, som er medlemmer af Socialpædagogerne.

Læs hele programmet og tilmeld dig på www.sl.dk/leder



NYE BØGER

INDHOLD

03 Nye bøger

04 Samarbejde på topniveau: Kig opad, led nedad

06 Ledere har brug for at øve sig: Jeg står stærkere i min kommunikation



09 Sådan bliver du og dit team mere effektive: Giv hjernen pauser og medarbejderne arbejdsro



12 Udfordringen: Ledere skal lære at give rigtig og tilstrækkelig feedback

13 Hilary Cottam: Gør op med de gamle velfærdsmodeller

16 What's hot: Aarhus vil lægge forvaltninger sammen

17 Rekruttering: Sådan ansætter du den rette medarbejder



19 Fem gode råd til rekruttering

20 Lederen: En velsmurt ledelseskæde kræver løbende vedligeholdelse



De samvittighedsfulde ledere

Nye forskningsresultater og eksempler fra praksis i kommunerne viser, at politiske og administrative topledere er mere udadvendte og samvittighedsfulde end den gennemsnitlige dansker. Ledere, der i særlig grad har disse træk, udøver mere visionsledelse og anerkender oftere gode resultater og indsats. Bogen giver ny viden om nogle af de afgørende forhold for, hvordan ledelse bedrives i toppen af danske kommuner.

Politisk og administrativ ledelse. Roller, relationer og personlighed i toppen af de danske kommuner. Af Lotte Bøgh Andersen m.fl., Djøf Forlag, 132 sider, 250 kr.



Kønsstereotyper bremser kvinders karriere

Nye internationale undersøgelser viser, at Danmark er faldet drastisk ned ad ligestillingsranglisten. Men hvorfor er det gået sådan? Og hvordan kan denne tendens ændres? Det giver bogen bud på gennem 150 dybdegående interviews med mellem- og topledere. De viser, hvordan kønsstereotyper bremser kvinders vej til ledelsesgangen og samtidig gør det svært for mænd at vælge karrieren fra.

Ledelse af køn. Hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer. Af Sara Louise Muhr, Djøf Forlag, 200 sider, 250 kr.



Fra silopraksis til mod og ansvar

Lederteams er rollemodeller for organisationer. Modige lederteams, der udviser fælles ansvarlighed og ærlighed, skaber typisk velfungerende, sunde og lærende organisationskulturer. Usunde lederteams, hvor tillid og koordinering er fraværende, smitter til gengæld hele organisationer med silodannelse, politiske spil, fagmonopolisme og konflikt. Bogen giver en praksisnær introduktion til lederteams og deres udvikling, dynamikker, samspil, processer og potentiale.

Det frygtløse lederteam. Fra silopraksis til mod og ansvar. Af Morten Novrup Henriksen og Thomas Lundby, Dansk Psykologisk Forlag, 208 sider, 299 kr.



Kærlig hilsen fru Hansen

Hvordan ville den offentlige sektor se ud, hvis den kunne se sig selv med borgernes øjne? Forfatterne inviterer den offentlige sektor indenfor i borgerens liv. Med udgangspunkt i designtænkningen inspirerer de til, at fremtidens velfærd skabes mellem mennesker i et samfund, hvor det offentlige ikke længere spiller hovedrollen, men er en facilitator, der får andre til at lykkes. Bogen tilbyder et begrebsapparat og en værktøjskasse, der kan omsættes i samspillet mellem system og menneske.

Kærlig hilsen fru Hansen. Den offentlige sektor tilbage til virkeligheden. Af Malene Kjær-Jepsen og Anne Schødt Nielsen, Dansk Psykologisk Forlag, 208 sider, 299 kr.

Ny publikation om forholdet mellem chef og direktør:

Et særligt makkerpar

Sammen med dette nummer af *Offentlig Ledelse* får du frisk fra trykken Væksthus for Ledelses publikation *Mellem chef og direktør. Fem fokusområder for et godt samarbejde*. Den sætter fokus på relationen mellem de to øverste ledelsesniveauer i kommuner og regioner. 14 direktører og strategiske chefer fortæller i publikationen om, hvad der er vigtigt og vanskeligt i samarbejdet om at løse opgaverne. Og det portræt, der tegnes af den stærke relation, kan bruges til selvrefleksion og indbyrdes dialog, fx i en udviklings samtale eller ved etablering af en ny relation.

I samspillet mellem direktør og strategiske chefer peger de interviewede på, at disse fem hovedpunkter er vigtige, men også kan være vanskelige:

1. At etablere et fælles ledelsesperspektiv – herunder

- At sikre en tydelig strategisk retning for ledelsesopgaven
- At få alle til at tænke på tværs og tage ansvar for helheden
- At skabe en stærk samarbejdskultur i chefgruppen.

2. At opbygge den fundamentale gensidige tillid – herunder

- At være åben og udvise tillid
- At stole på hinandens opbakning og loyalitet
- At finde balancen mellem det professionelle og det personlige.

3. At hjælpe den anden til at lykkes – herunder

- At advare om potentielle problemer i tide
- At efterspørge hjælp
- At udnytte hinandens styrker.

4. At kunne gå tæt på hinandens ledelse – herunder

- At være en god gæst i den andens ledelsesrum
- At intervenere hensynsfuldt
- At turde udfordre hinanden.

5. At gøre relationen gensidigt udviklende – herunder

- At tage de kritiske samtaler
- At give og modtage feedback ordentligt
- At stille sin erfaring til rådighed.

Publikationen er beslægtet med tre andre udgivelser fra Væksthus for Ledelse: *Den politiske tango*, der beskriver samspillet mellem politisk og administrativ topledelse, *Kære chef! Kære leder!*, der undersøger lederes forventninger til deres chef, samt *Pas på trinene!*, der belyser opgaver og udfordringer, når man skifter ledelsesniveau.

Samarbejde på topniveau:

Kig opad, led nedad

Samspillet mellem direktør, chef og chefgruppe er vigtigt for hele organisationen. Knækker denne øverste ledelseskæde, forplanter det sig til alle niveauer og påvirker den fælles løsning af opgaverne negativt. Derfor er den under luppen i en ny publikation fra Væksthus for Ledelse.

AF JOURNALIST KIRSTEN WEISS | KW@KIRSTENWEISS.DK

Samarbejdet mellem direktør og chefer kan kun blive jævnbyrdigt, hvis man anerkender, at man har forskellige roller og en klar bevidsthed om sin egen rolle. Naturligvis har direktøren i sidste ende magten til at træffe en beslutning, men primært handler samarbejdet om at skabe et ledelsesmæssigt og fagligt fællesskab, hvor man spiller hinan-

den gode. Konkurrerer man indbyrdes, knækker kæden, og opgaverne bliver ikke løst. Man kan ikke gøre det alene.

Sådan siger sekretariatschef i KL, Solvejg Schultz-Jakobsen, om samspillet mellem direktør og chef(gruppe). Det er fokus i den nye publikation *Mellem chef og direktør. Fem fokusområder for et godt*

Mellem chef og direktør

Fem fokusområder for et godt samarbejde



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

lederweb.dk

samarbejde fra Væksthus for Ledelse. Her fortæller direktører og strategiske chefer fra både kommuner og regioner om 1:1-relationen mellem direktør og chef og om samarbejdet mellem direktør og chefgruppe. De kommer fra en bred vifte af fagområder. Ingen af dem er makkerpar i hverdagen, men de er fælles om at holde ledelseskæden i deres respektive organisationer så velsmurt, at opgaverne der, uanset niveau, løses så smidigt som muligt.

Rollerne skal sidde på ryggraden

De fem fokusområder handler om at kunne etablere et fælles ledelsesperspektiv, at opbygge gensidig tillid, at hjælpe den anden til at lykkes, at kunne gå tæt på hinandens ledelse og gensidigt at udvikle relationen. I publikationen beskriver direktører og strategiske chefer møder, der indimellem ikke går helt stille af. Men de pointerer også, at samarbejdet i toppen skal være præget af en vilje til at "få tingene til at gå op i en højere enhed". Det handler om at kunne bøje politik og faglighed mod hinanden. Men også om at respektere hinanden som mennesker og kolleger.

Eller som Jan Henriksen, chef for KL's konsulentafdeling, udtrykker det: "Det er tydeligt, at direktørerne og lederne har et stort behov for ikke at se hinanden som bare funktioner, men som personer".

– Ledere er ikke et stykke mekanik, men mennesker, der sammen skal løse meget komplekse opgaver, alt sammen med borgeren i centrum. Uanset om du står ude i 5. A, er leder af en PPR-rådgivning eller sidder hjemme hos fru Jensen, skal hele ledelseskæden hænge sammen. Det betyder, at man også på strategisk niveau er nødt til at være superkonkret, siger han og uddyber:

– De direktioner, vi møder, er meget optaget af, hvordan man omsætter politiske budskaber og signaler til konkret handling i borgernes hverdag. Spørgsmålet: "Hvad betyder tættere på borgeren i praksis?", bliver stillet hele tiden.

Målet er altså fælles, men debatterne om vejen til det er livlige, og de færreste makkerpar oplever i hverdagen et helt vindstille samarbejde, når fagligheder skal bøjes mod hinanden, og politiske beslutninger med store faglige konsekvenser undersøges. Derfor er det, som de interviewede mange gange understreger, helt fundamentalt at kunne opbygge respekt, relationer og tillid. Man er dybt afhængig af hinanden, men man skal ikke, som Solvejg Schultz-Jakobsen pointerer, være i tvivl om hverken sin egen funktion eller, hvornår man træder for langt ind over grænsen til andres ledelsesrum.

– Rollerne skal sidde på ryggraden. Det er resultaterne, der tæller her, og man er gensidigt afhængig af hinanden for at kunne levere dem. Man kan godt være gæster i hinandens ledelsesrum, men det skal gøres med respekt. Er man ikke i stand til at se sig selv og sine kolleger som del af et fagligt fællesskab frem for konkurrenter, går det galt. Og hvis ledelseskæden knækker, giver det dårligere resultater for borgerne, siger Solvejg Schultz-Jakobsen.

Hun peger på, at samarbejdet i toppen, på godt og indimellem på skidt, forplanter sig til hele organisationen. Og at hovedresultaterne fra publikationen er i god samklang med Ledelseskommisionens anbefalinger, når det gælder ønsket om at sætte borgerne forrest og anbefalingerne om, at ledere skal kunne sætte retning og udvikle ikke bare organisationen, men også sig selv og den personlige ledelse.

Kig opad, led nedad

Flere direktører og ledere giver i publikationen udtryk for, at det ikke er blevet lettere at holde balancen i den klassiske linedans i relationen mellem politikere og faglige/strategiske chefer. Men det er, som Solvejg Schultz-Jakobsen pointerer, vigtigt, at især direktører ikke bruger alle kræfterne på at lede opad, mod det politiske niveau, men også nedad.

– Det politiske niveau er bestemt vigtigt og helt centralt. Politikerne er de øverste i ledelseskæden. Og topchefer skal naturligvis kunne kigge opad og have et tæt samspil med politikerne. Men de skal også sikre, at politikerne får det tilbageskub, der skal til for at kvalificere politikernes beslutninger. Og her har direktørerne brug for faglighed, viden og erfaringer fra resten af organisationen og dens institutioner.

Bliver balancen i samspillet mellem politikere og ledelsen skæv, går det galt, fastslår Solvejg Schultz-Jakobsen.

– Hvis direktionen kun er optaget af at lede opad, er der nogle, der blive ladet alene hjemme. Noget tyder på, at ledelseskæden har det med at knække ude i leddene tættest på borgerne, og også derfor er KL optaget af, hvordan man kan give ledelseskæden et serviceeftersyn. ■

”

Hvis direktionen kun er optaget af at lede opad, er der nogle, der blive ladet alene hjemme. Noget tyder på, at ledelseskæden har det med at knække ude i leddene tættest på borgerne.

SOLVEJG SCHULTZ-JAKOBSEN,
SEKRETARIATSCHEF I KL

Jeg står stærkere i min kommunikation

Selv om man som sekretariatschef Jette Delfs Clausen har været leder i over 30 år, kan man stadig lære nyt og blive bedre ved at øve sig, fx i feedback og i at kommunikere klart. Læs, hvordan lederteamet i Ringkøbing-Skjern Kommunes strategiafdeling greb den øvelse an.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM • FOTO: TORBEN NIELSEN

Måske går dine arme som møllehjul, måske er din ansigtsmimik meget livlig, måske er du meget længe om at få sagt tingene og nå ind til sagens kerne. Eller måske bliver du bare meget nervøs, når du skal fremlægge noget fagligt for byrådet eller alle medarbejderne i afdelingen.

En kernekompetence som topleder er at kunne kommunikere. Helst klart og tydeligt. Det var lederteamet i Viden & Strategi i Ringkøbing-Skjern Kommune ikke altid lige skarpe til – var de helt enige om. Og besluttede sig derfor for at gøre noget ved det.

– Vi har kendt hinanden og arbejdet sammen i mange år, og alligevel var vi ikke altid helt sikre på, hvad de andre mente, når de sagde sådan og sådan. Men det er jo også vigtigt, at vi bliver forstået og lyttet til, når vi taler til politikere og medarbejdere, siger Jette Delfs Clausen. Til daglig er hun sekretariatschef i Viden & Strategi i Ringkøbing-Skjern Kommune og næstformand i bestyrelsen i HK Kommunal Chefgruppen.

Lærerrigt at se sig selv på video

Teamet, som tæller tre ledere og deres chef, hyrede en ekspert i kommunikation og fik en dags undervisning med øvelser i at holde oplæg og i at give og modtage feedback. Ganske konfronterende skulle de videofilme hinandens oplæg med deres mobiltelefoner og parvis drøfte, hvad de kunne gøre for at blive endnu tydeligere i at kommunikere deres budskab.

Det rykkede at se sig selv på video, erkender hun.

– Det var konfronterende, men også lærerrigt. Min udfordring er bl.a., at jeg er lidt længe om at komme til sagens kerne. Jeg har tendens til at tage for mange nuancer og detaljer med, fordi jeg har det faglige blik på. Det har jeg arbejdet med siden, siger Jette Delfs Clausen.

Trygt rum at øve sig i

Det gode ved processen var, pointerer hun, at det har været trygt at øve sig i ledergruppen. Her kan

Øv din kommunikation med skuespiller Jens Arentzen

Alle kan lære at kommunikere – eller kommunikere bedre, klarere og mere vedholdende. Det er historien fra Ringkøbing-Skjern Kommune et godt eksempel på.

For skuespillere er det altafgørende at være tydelige og bevidste i deres formidling af en rolle – både verbalt og i kropssprog. Derfor træner og øver de sig meget på at være helt præcise i måden, de går, taler, står på en scene.

Skuespilleres teknik kan ledere også have glæde af at øve. Derfor har Væksthus for Ledelse fået skuespiller Jens Arentzen til at dele ud af sine tips, tricks og erfaringer om at kommunikere fysisk og verbalt.

Det er blevet til en hel stribe korte videofilm, opdelt efter temaer, hvor Jens Arentzen ganske lavpraktisk og visuelt demonstrerer, hvordan en leder kan kommunikere i forskellige situationer – fra "talen til den store forsamling" over "personalemødet" til "en vanskelig samtale" og mange, mange flere. Læs introduktionen til *Jens Arentzens metode* og se de film, som matcher netop dine behov for at øve din kommunikation og fremtræden: lederweb.dk/udgivelser/jens-arentzens-metode/

Selv om det i begyndelsen var grænseoverskridende, har det at filme og give feedback på hinandens fremtræden været en god måde at øve sig i sin kommunikation på for lederteamet i Ringkøbing-Skjern Kommune.





Jette Delfs Clausen, siden 2007 sekretariatschef i Ringkøbing-Skjern Kommune i staben Viden & Strategi. Oprindeligt kommunalt uddannet. Har diplomuddannelse i ledelse samt andre ledelseskurser og -uddannelser. Ansvarlig for sekretariatsbetjening af byråd, borgmester og direktion, juridisk afdeling, udbud af varer og tjenesteydelser samt forsikring og risikostyring. Tidl. socialchef i Egvad Kommune.

→ Teamet lærte også at give og modtage konstruktiv feedback i øvelserne.

– Vi bruger en coachende tilgang og kan fx sige: ”For mig virkede det rigtig godt, at du ...”. Eller: ”Du havde ikke behøvet at tage det der med”. Det er vigtigt at gøre det ordentligt og også være åben over for den feedback, man selv får, uden at gå i forsvar, siger Jette Delfs Clausen.

– I starten var det lidt kunstigt, husker hun, men nu mere naturligt, og vi øver os på det med vores dagsordenspunkter på lederteammøderne. Vi bliver bedre og bedre til det, og det bliver sjovere at gå til møder. Det har gjort teamet stærkere.



Jeg føler, at jeg står stærkere over for medarbejderne og politikerne, når jeg skal give et budskab videre. Jeg oplever en større selvtilid og ro.

JETTE DELFS CLAUSEN, SEKRETARIATS-CHEF I RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

Bruger sproget til at skærpe pointer

For Jette Delfs Clausen har der været flere gaver i læringen.

– Dels føler jeg, at jeg står stærkere over for medarbejderne og politikerne, når jeg skal give et budskab videre. Jeg oplever en

større selvtilid og ro. Og dels ved jeg, at jeg gør mit bedste og kender mine faldgruber. Jeg ved, at jeg kan blive bedre ved at øve mig. Jeg har også lært, at det er bedre at tale kort og så bede om, at folk sen-

der mig en mail eller stikker hovedet ind på kontoret, hvis de vil have noget uddybet.

Fordelene ved den bevidste og klare kommunikation er også, understreger Jette Delfs Clausen, at det tager kortere tid og virker mere overbevisende.

– Jeg føler selv, at jeg virker mere forberedt, og at jeg bedre kan fastholde folks opmærksomhed. Jeg har lært at bruge sproget til at skærpe mine kernepointer, og jeg kan bedre aflæse mit publikum. De yngre generationer har jo andre forventninger til, hvordan vi kommunikerer, og derfor er topledelsen også begyndt at kommunikere sine budskaber i korte videoer til organisationen frem for alenlange dokumenter, de færreste får læst.

Og så kan en gammel cirkushest altså godt lære nye tricks, konstaterer Jette Delfs Clausen nøgternt:

– Man skal ikke tro, at man ikke kan lære noget nyt, selv om man har været chef i over 30 år, som jeg har. Så for mig har det været rigtig fint at få lov til at øve mig i et rum med nogle, jeg er tryk ved og har tillid til. ■

Lederteamet i Ringkøbing-Skjern Kommune fortsætter udviklingen af deres kommunikation med personlige profiler, så læringen i styrker og potentiale for forbedringer fortsætter.

Kommunikationseksperter Erik Barfoed:

Film hinanden og giv god feedback

Leders kommunikation handler om én ting: troværdighed. Hvis ikke modtagerne – medarbejderne, borgerne eller samarbejdspartnerne – tror på, hvad du siger, er det svært at lede dem.

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

Troværdigheden, når vi taler, ligger ifølge kommunikationseksperter Erik Barfoed fra Fokus Kommunikation i både det fysiske udtryk, dvs. kropssprog, mimik, måden at tale på osv., og i den stil, du som leder vælger at tale i: fakta, relationer, visioner eller praktik. Er du konkret, abstrakt, konkluderende eller undersøgende?

En måde at arbejde med sin kommunikation på er ved at blive videofilmet, som lederteamet i Ringkøbing-Skjern Kommune har gjort det sammen med Erik Barfoed.

– Fordelen ved at gøre det sammen med dine lederkolleger er, at det er et nogenlunde trygt rum. Som leder skal du ud at stå på ølkassen, så det at øve dig sammen med nogle, du kender godt, er jo ingenting sammenlignet med, når du skal tale til hele medarbejdergruppen eller direktionen, siger han og anerkender, at det sagtens kan være udfordrende og grænseoverskridende alligevel. Men også lærerigt at se sig selv in action.

For at kunne arbejde med din måde at kommunikere på skal du kende til re-

torisk teori og virkemidler. Det kan man ifølge Erik Barfoed relativt hurtigt blive klogere på.

– Når du har lært lidt teori og teknik, kan du gentage din tale på video og se, om du med din nye viden er blevet mere bevidst i måden, du taler på. Målet er at nå dertil, hvor du flytter din bevidsthed og fokus fra dig selv ud til dine tilhørere. En dygtig taler går i dialog med sit publikum – også selv om der sidder 10.000 tilhørere i salen, siger han.

Tre gode råd til feedback

En måde at blive klogere på, hvordan du fremstår i din kommunikation, er ved at bede om feedback fra dine lederkolleger. Det kan være sårbart at høre, hvordan andre oplever dig, så derfor er det fornuftigt at aftale nogle spilleregler for feedback, pointerer Erik Barfoed.

– Feedback skal først og fremmest være konkret. Hvad lægger du mærke til? Hvilken kommunikationsstil har du? Det handler altså ikke om, hvem du er som person inderst inde, men om dine teknik-

ker, som har betydning for, hvor troværdig du fremstår, siger han.

Feedback skal også være direkte for at virke. Derfor er det ifølge Erik Barfoed vigtigt, at den er konkret, konstruktiv og kærlig, og at du på forhånd har formuleret, hvad feedbacken skal handle om. Den kan så med fordel bygges op efter disse tre trin:

- 1. Observer:** Jeg har observeret, at du taler meget hurtigt.
- 2. Fortolk:** Jeg synes, at du virker nervøs, når du taler så hurtigt.
- 3. Konstruktivt forslag:** Jeg foreslår, at du arbejder med at sætte farten ned. Hvis det er svært, kan du arbejde med at gøre dit manuskript kortere eller træne åndedrætsøvelser lige inden, du skal tale.

Du, som modtager feedbacken, skal tie og lytte. Ikke gå i forsvar, men tage det til dig, som du kan bruge. Du behøver ikke at være enig i al feedback, men blot sige tak for den feedback, du får, siger Erik Barfoed. ■



Sådan bliver du og dit team mere effektive

Vores hjerne er ikke skabt til at arbejde på den måde, vi gør i dag. De mange skift og afbrydelser gør os ineffektive, viser hjerneforskning. Så hvordan kan vi blive effektive uden nødvendigvis at skulle løbe endnu hurtigere, både som individer og teams? Her får du to eksperter bud.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANN.AGG@MAIL.DK • ILLUSTRATION: OLIVER STREICH

Du arbejder på en rapport, da en mail popper op på skærmen. Du tjekker mailen og vender tilbage til rapporten. Lidt efter ringer telefonen. Du lader dig igen afbryde, selv om der er afdelingsmøde om lidt. Midt i din telefonsamtale, hvor du tjekker mails imens, kommer en af dine medarbejdere for at spørge om noget ...

Mange af os har vænnet sig til at arbejde sådan – med mange opgaveskift og afbrydelser i løbet af en arbejdsdag. Men det er langtfra effektivt, viser forskning.

– Hvis du arbejder med en opgave og lader dig forstyrre, viser undersøgelser, at det kan tage op til 25 minutter, før du er tilbage til det koncentrationsniveau, du var på, før du blev forstyrret.

Hjernen er omkring 100.000 år gammel og er ikke indrettet til mange afbrydelser, siger Pernille Garde Abildgaard, kommunikationsrådgiver, foredragsholder og forfatter til bogen *Fokus giver frihed. Gode råd om arbejdsmetoder i en verden fuld af forstyrrelser*.

Giv hjernen pauser

Når hjernen bliver presset af skiftende arbejdsopgaver og afbrydelser, aktiveres det sympatiske nervesystem. Vores nervesystem har kun to niveauer: det sympatiske og det

parasymptatiske. Det sympatiske nervesystem fungerer som at træde på en speeder. Det er designet

til at reagere på fare og kaldes også 'flygt-kæmp-systemet'.

Hvis vi i længere tid har været i dette system, kan vi føle os stressede og have svært ved at sove, koncentrere os osv. Det parasymptatiske nervesystem kaldes af hjerneforskeren Troels W. Kjær 'pisse, prutte, parre-systemet', fordi det fungerer som at slippe speederen. Det får os til at slappe af.

– Det gælder om at skabe balance mellem de to nervesystemer, hvis man ønsker en fokuseret og produktiv hjerne. For at aktivere det parasymptatiske nervesystem har hjernen brug for pauser, lyder anbefalingen fra Pernille Garde Abildgaard.

Derudover er det vigtigt at være opmærksom på, at hjernen bliver langsommere af at gøre to ting på én gang. Vi kan kun multitasking, når det drejer sig om meget simple ting, fx at gå og tale samtidig. Så hvis du vil optimere din hjernes effektivitet, duer det ikke at tale i telefon og tjekke mails samtidig. Eller at hoppe mellem to opgaver, fx skrive på en rapport og tage telefoner indimellem.

– Task switching – at hoppe frem og tilbage mellem opgaver – er praktisk at kunne, men prisen er, at vi mister kapacitet og bliver dårligere til at løse opgaver, fordi det er anstrengende for hjernen. Når vi i stedet gør én opgave færdig ad gangen, kan vi komme i flow, hvor vi er fokuserede og langt mere effektive. Fordi vi er vant til at arbejde med flere opgaver på samme tid, springe fra opgave til opgave og lade os forstyrre, kræver det ofte, at vi træner os i at komme i flow. Til gengæld kan vi



I teamet kan man skrive på en tavle, hvornår og hvor længe man ikke vil forstyrres. Eller man kan aftale, at man har markører, der viser, at man er optaget.

PERNILLE GARDE ABILDGAARD,
KOMMUNIKATIONSEKSPERT
OG FORFATTER

Vores urhjerne er dannet i en tid, hvor forstyrrelser var mindre hyppige, og mængden af information mindre voldsom og kompleks. Og urhjernen kan ikke håndtere nutidens massive krav om opmærksomhed fra alle sider.

→ mærke en positiv forskel i løbet af meget kort tid, siger Pernille Garde Abildgaard.

Når andre forstyrres

Når man er optaget af en opgave, er det derfor vigtigt ikke at blive forstyrret af sine kolleger. Pernille Garde Abildgaard anbefaler, at den, der ikke vil forstyrres, tager ansvar og melder ud på forhånd.

– I teamet kan man skrive på en tavle, hvornår og hvor længe man ikke vil forstyrres. Eller man kan aftale, at man har markører, der viser, at man er optaget, fx et skilt, en rød lampe på computeren eller et par høretelefoner på ørerne, foreslår Pernille Garde Abildgaard.

Trine Kolding er tidscoach og forfatter til bogen *Effektive sammen*. Om at skabe tid, motivation og arbejdsglæde. I sit arbejde som tidscoach i virksomheder oplever hun ofte, at medarbejdere er bange for, at andre skal opfatte dem som sure og afvisende, hvis de giver udtryk for, at de ikke vil forstyrres.

Det problem, mener hun, kan løses ved, at man som leder taler med sine medarbejdere om det legitime i at bede om arbejdsro for at kunne være effektiv. Nogle

gange er det nødvendigt at forstyrre, hvis fx en medarbejder har en borger i røret og har brug for et svar med det samme. I så tilfælde kan man skabe en 'hjernekrug', som Trine Kolding kalder det.



Lederen skal tale med sine medarbejdere om det legitime i at bede om arbejdsro for at kunne være effektiv.

KILDE: TRINE KOLDING, TIDSCOACH OG FORFATTER

Øg effektiviteten i dit team

- Gå arbejdsdagen efter i sømmene med medarbejderne.
- Vær så konkret som muligt om, hvad der fungerer, og hvad der ikke fungerer.
- Studier viser, at op imod 20 % af møder er tidsspilde. Kan møderne være kortere og færre?
- De fleste hjerner fungerer bedst om formiddagen. Kan du lægge møder efter kl. 12, så medarbejderne kan arbejde koncentreret om formiddagen?
- Afstem, hvornår en opgave er løst tilfredsstillende, så medarbejderne ikke bruger mere tid end højst nødvendigt på en opgave.
- Husk, at det er en løbende proces at være effektive. Evaluer ofte.

Kilde: Trine Kolding, tidscoach og forfatter





Pomodoro-metoden kan gøre dig mere effektiv

- Er oprindelig udviklet af effektivitetskonsulenten Francesco Cirillo i slutningen af 1980'erne.
- Anbefales som værktøj af bl.a. Niels Bohr Institutet og bruges fx af det digitale bureau IIH Nordic.
- Går ud på at arbejde intensivt i 25 minutter og holder pause i 5 minutter.
- Pauserne skal bruges til noget ikke-arbejdsrelateret, fx at hente kaffe, kigge ud i luften, rejse sig og gå lidt rundt.
- Metoden er tidsbesparende og sikrer, at man arbejder fokuseret uden at hoppe mellem forskellige opgaver eller spilder tid på at tjekke mails osv., når koncentrationen begynder at svigte.
- Kan installeres som app på mobil, tablet og computer.

Kilde: Pernille Garde Abildgaard, kommunikationsekspert og forfatter

– Man siger til den, der forstyrrer, at man lige vil skrive ned, hvor man er kommet til, før man svarer. Og så skriver man en note til sig selv om, hvor man er nået til, og hvad næste skridt er, når man vender tilbage til opgaven. Så mister man ikke så meget tid på at finde tilbage til sit fokus, og man kan bedre koncentrere sig om kollegaens spørgsmål.

Metoden kan også bruges, når man har gang i flere opgaver på én gang og er nødt til at lægge dem fra sig, fordi man afventer noget fra andre. Nogle gange kan der gå lang tid, før man kan vende tilbage, og så kan det være svært at huske næste skridt i en bestemt opgave. Her kan man spare tid og arbejde mere effektivt ved at skrive en note til sig selv om det, når man lægger opgaven fra sig.

En kollektiv udfordring

Ifølge Trine Kolding er det et paradoks, at det på arbejdspladser forventes, at man skal løse hjernekrævende opgaver og fordybe sig, samtidig med at man skal være tilgængelig hele tiden. Ligesom Trine Kolding mener Pernille Garde Abildgaard, at virksomheder og organisationer fejlagtigt gør effektivitet til en individuel udfordring.

– Der er meget at hente for virksomhederne i at tænke forstyrrelser som et strukturelt problem. Og strukturelle problemer kalder som bekendt på kollektive løsninger – som med klimakrisen, hvor man godt kan gøre noget individuelt, men hvor det for alvor batter, når vi rykker kollektivt. Så det handler om, at man kollektivt laver klare regler og retningslinjer for at undgå forstyrrelser, siger Pernille Garde Abildgaard. ■



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.

Ledere skal lære at give rigtig og tilstrækkelig feedback

Udfordring: Hvordan kan du som leder være med til at opbygge en konstruktiv feedbackkultur mellem ledere og medarbejdere og indbyrdes blandt lederne?

AF JOURNALIST
LARS FRIIS |
POST@
LARSFRIIS.DK
FOTO TORBEN
NIELSEN



At give og modtage feedback kræver mod, et højt selvværd, empati og interesse i andre mennesker. Mange reagerer følelsesmæssigt i en feedbacksituation, hvor du måske bliver opmærksom på nogle blinde pletter hos dig selv.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

Mange ledere tror fejlagtigt, at de kan måle deres succes ved at se på, hvor dygtige de er til at uddelegere opgaver. Men at overdrage opgaver til medarbejdere kræver også kontrol, og moderne kontrol er at give begavet og tilstrækkelig feedback. Det er en facet af delegering, som mange ledere ikke er tilstrækkeligt opmærksomme på, mener *Offentlig Ledelses* faste ledelsescoach, erhvervspsykolog Stig Kjerulf.

– Hvis du blot delegerer opgaverne uden at kontrollere udførelsen, lever du ikke op til dit ansvar som leder. Det er mit indtryk, at mange stadig gør det på den måde og så bare håber på, at det ikke bliver opdaget, siger han.

Men feedback kan for mange også være et problemfyldt terræn at bevæge sig ind i.

– At give og modtage feedback kræver mod, et højt selvværd, empati og interesse i andre mennesker. Mange reagerer følelsesmæssigt i en feedbacksituation,

hvor du måske bliver opmærksom på nogle blinde pletter hos dig selv. Men samtidig er feedback også et eksistentielt behov, som vi alle har. Et behov for at blive set, hørt og accepteret.

Feedback er lederens morgenmad

Grundlæggende skal der være en forståelse for, at feedback er forudsætningen for at lære af sin adfærd med henblik på at udvikle organisationen og sig selv som menneske. Man skal lægge det ind som en kultur i organisationen, mener Stig Kjerulf.

Den grundlæggende forudsætning for god feedback er, at modtageren overhovedet er interesseret i at få feedback.

– Derfor skal de første spørgsmål være: Er du interesseret i at få feedback, og hvad vil du gerne have feedback på? Derefter skal du være forsigtig og sørge for at holde dig til den afgrænsning. Selv om der måske er 30 ting, du gerne vil sige, holder du dig til de 11 inden for det område, modtageren ønsker feedback på. Resten må vente til en eventuel anden lejlighed.

Feedback skal handle om noget konkret

I processen handler det om at være specifik. En feedback, der ikke handler om noget konkret, kan i bedste fald være bekræftende og give en positiv følelse og i værste fald være destruktiv, men i begge tilfælde er der ingen læring i processen.

– Feedback må aldrig være generaliserende. Den, der giver feedback, skal forsøge at undgå ord som ”aldrig”, ”ikke”, ”lad være med” og ”hold op”, for de kan opfattes som en fordømmelse og dermed blokere muligheden for udvikling. Grænsen mellem at fordømme og vurdere er hårfin, siger Stig Kjerulf.

Han er til gengæld ikke i tvivl om, at der er store gevinster ved en god og løbende feedback.

– Feedback er med til at motivere og øge loyaliteten. Som den, der giver feedback, får du samtidig trænet din empati og evne til at se objektivt på tingene. Det kan i mange situationer føre til mere velovervejede beslutninger frem for en umiddelbar og følelsesmæssig reaktion, der ofte viser sig ikke at være hensigtsmæssig. ■

Hilary Cottam opfordrer til social revolution:

GØR OP med de gamle velfærdsmetoder

Tag afsæt i mennesker frem for i regler og systemer og start din egen lille velfærdsrevolution, lyder opfordringen til offentlige ledere fra den britiske socialentreprenør Hilary Cottam. Hendes tilgang til at løse komplekse velfærdsproblemer har gjort hende verdenskendt.

AF JOURNALIST ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN | ANNEMETTE@SCHULTZJØRGENSEN.DK
FOTO: CHARLIE HOPKINSON OG JOACHIM ADRIAN/POLITIKEN/RITZAU SCANPIX

For 15 år siden flyttede den britiske socialiværksætter Hilary Cottam bogstaveligt talt ind hos de trængte borgere, hun ville hjælpe. Hun havde en klar vision om, at hvis folk skal have støtte til at skabe forandringer i de kaotiske liv, som velfærds-systemet ofte holder dem fanget i, kræver det en radikal ny tilgang – med afsæt i borgernes egne oplevelser af muligheder frem for systemets regler.

De muligheder finder man kun ved helt konkret at opholde sig midt i deres hverdag.

Det blev starten på Hilary Cottams pionerende velfærdseksperimenter i Storbritannien. Siden er hun blevet verdenskendt for sine banebrydende velfærdspilotprojekter for udsatte ældre, unge, familier, langtidsledige og kronisk syge. Og hun har udviklet en radikal model for, hvordan vi kan løse disse komplekse velfærdsproblemer i vores samfund.

– Helt overordnet er problemet med dagens velfærdsmetoder, at de overfokuserer på at styre og administrere folks problemer. Vi kigger kun på alt det, der er galt, og på de risici, folk har i deres liv. Og så tilbyder vi hjælp, indtil de lige præcis er kommet ud af risikozonen, hvorefter vi slipper dem, så vi kan leve op til effektivitetskravene og hurtigt tage os af de næste i køen. Men det hjælper ikke folk med selv at skabe varigt bedre liv, og derfor vender mange tilbage til systemet og bliver fastholdt der. Den negative spiral prøver jeg at bryde, siger Hilary Cottam.

Tillid brudt sammen i dagens systemer

Hun er uddannet fra Oxford University, men startede sin social entreprenante karriere et helt andet sted: udstationeret i Afrika og Latinamerika som fattigdomsspecialist for Verdensbanken og CARE International. Det var her, hun flyttede ind side om side med nogle af verdens fattigste familier i slumkvarterer i Den Dominikanske Republik. Og det var gennem de lokale socialarbejdere, at hun fik øjnene op for en helt ny måde at hjælpe folk ud af selv de mest håbløse livsvilkår på – ved at begynde med at opbygge tillid og relationer og herfra tage afsæt i folks egne oplevelser af, hvor de ønsker at skabe



Hilary Cottam, bachelor i historie fra Oxford University og ph.d. i socialvidenskab. Internationalt anerkendt social iværksætter, udvalgt af World Economic Forum som ung global leder og i 2005 kåret som årets designer i Storbritannien. I 2006 grundlagde Hilary Cottam Participle (www.participle.net) for at designe en ny ramme til velfærdsstaten.

→ forandring. En tilgang Hilary Cottam tog med sig hjem til Storbritannien.

– Hele velfærdstanken handler om at drage omsorg for folk. 'Borgeren i centrum', siger vi. Men omsorg bygger jo på relationer, hvilket der nærmest ikke er tid til i dagens velfærdsarbejde. En socialrådgiver i England bruger gennemsnitligt 86

% af sin tid bag skrivebordet og på at tale med kolleger, fordi administrationsbyrden er så tung. De sidste 14 % går med at kontrollere og krydse af, at borgerne gør, som de skal, for at være berettiget til støtte. Derfor er deres tillid til systemet brudt sammen. Af samme grund er det præcis der, jeg begynder mit arbejde og mit møde med borgere, fortæller hun.

Relationer og kompetencer er det centrale

Hilary Cottams første velfærdspilotprojekt var på ældreområdet i Sydlondon, fordi udfordringen med aldring netop er noget, det offentlige åbenlyst kæmper med. Derfor fik hun

hurtigt ja til at gå i gang med at opbygge de relationer til borgerne, som siden er blevet et af kerneprincipperne i hendes arbejde.

– Jeg startede dengang med at placere mig der, hvor folk bor og lever, for at etablere relationerne. Det gør jeg stadig. Jeg vil helst ind i borgernes hjem, men da jeg fx senere arbejdede med unge, var det ikke så let, så jeg lejede en bus fyldt med pizzaer for at få dem til at komme til mig, fortæller hun og fortsætter:

– Når jeg så indleder min samtale med borgerne, er det altid med samme budskab: "Jeg er her for at hjælpe jer, og den eneste regel, der gælder, er, at det er jer, der selv bestemmer, hvordan I ønsker at få den hjælp, og hvem der skal give den".

Borgerne bestemmer selv deres udvikling

Det budskab – at lade borgerne selv afgøre, hvor forandringerne skal ske – er siden blevet hendes andet kerneprincip for samarbejdet med borgerne. Afsættet er en simpel kompetencemodel, udviklet over årene i samarbejde med borgerne, der bruges som et planlægningsværktøj for, hvordan de selv ønsker at udvikle sig og hvordan.

– Vi har udviklet en enkel ramme, der fremhæver fire kompetenceområder, som efter vores mening skal blomstre, hvis folk selv skal kunne skabe forandringer og have et godt liv: arbejde og lære, leve sundt, indgå i lokalsamfundet og pleje relationer både i og uden for familien, siger Hilary Cottam.

”

Hele velfærdstanken handler om at drage omsorg for folk. 'Borgeren i centrum', siger vi. Men omsorg bygger jo på relationer, hvilket der nærmest ikke er tid til i dagens velfærdsarbejde.

HILARY COTTAM,
SOCIALENTREPRENØR



Den ramme går igen på alle de velfærdsområder, hvor hun og hendes team arbejder.

– Og den virker, fordi den er enkel og hjælper folk med at se, hvor de rent faktisk bliver stærkere og udvikler sig undervejs – og derfor skaber positiv fremdrift, siger hun.

Metoden skaber arbejdsglæde

Hilary Cottam har også gennemført eksperimenter på familieområdet, for teenagere, i arbejdslivet og på sundhedsområdet. Flere af eksperimenterne har ført til nye sociale organisationer og permanente projekter, alle steder i tæt samarbejde med lokale myndigheder og lokalsamfund.

– Vi udvikler hele tiden på metoderne, men har alle steder haft fantastiske resultater. For det første fordi metoderne reelt får folk til selv at skabe varige forandringer i deres liv, også på de mest udfordrede og komplekse områder. For det andet fordi det giver en voksende arbejdsglæde hos frontlinjemedarbejderne, der oplever en synlig effekt af deres arbejde. Og endelig fordi vi hver gang opnår økonomiske besparelser, fordi folk jo hjælpes ud af systemerne og derfor koster samfundet meget mindre.

Start med de små revolutioner

Hilary Cottam arbejder fortsat med at få spredt budskabet og få metoderne indført som permanente velfærdsmodeller hos lokale myndigheder i Storbritannien. Internationalt har hun allerede vundet hæder for sine resultater. I 2005 blev hun kåret som årets designer i Storbritannien. World Economic Forum har udråbt hende som ung global leder, og hendes TED Talk, *Social services are broken. How we can fix them*, har allerede haft tæt på en million visninger. I Danmark og Skandinavien er Hilary Cottam engageret i samarbejder med kommuner og organisationer og er hyppig gæst på konferencer om sine radikale metoder. Arbejdet fortsætter ufortrødent.

– Vi er mange sociale iværksættere i mange lande nu, der fortsat arbejder gennem eksperimenter og forsøg, men der er stadig lang vej. Derfor er mit råd til offentlige ledere, der gerne vil i gang med at skabe forandringer på samme måde, at begynde med at skabe små revolutioner og forandringer på områder, hvor resultaterne viser sig hurtigt. Det kan de bruge til at overbevise systemet om at fortsætte. Og så må man ikke tro, at man kan gøre det alene. Find samarbejdspartnere og skab gode relationer. De er ikke bare afgørende for det gode liv for borgerne. De er også forudsætningen for det gode arbejde. ■

Hilary Cottam har samlet sine erfaringer i bogen Radikal hjælp. Hvordan vi genopbygger indbyrdes relationer og revolutionerer velfærdsstaten, der udkom på dansk sidste år (Forlaget Mindspace). Ved en reception i Rockwool Fonden den 25. juni 2019 holder hun selv oplæg om sit arbejde.

Danske socialrådgivere taler 11 minutter i timen med børn og deres familier

En undersøgelse fra Dansk Socialrådgiverforening i 2011 viste, at socialrådgivere i børne- og ungeforvaltninger kun brugte 11 minutter ud af hver time (**18 %**) på at tale med børnene og deres familier.

82 % af deres tid gik til øvrige, ofte administrative, opgaver. Det svarer til, at socialrådgivere i gennemsnit brugte **1 time og 20 minutter om dagen** på at tale med børnene og deres familier og **3 ½ time om dagen** på administrativt arbejde.

Kilde: Notat-tidsforbrug. Dansk Socialrådgiverforening, 2011

What's hot

– i kommunal ledelse

Bedre indsats for udsatte:

Aarhus vil lægge forvaltninger sammen

I Aarhus overvejer man at lægge social- og beskæftigelsesforvaltningerne sammen til én. Målet er en bedre indsats for særligt borgere med komplekse forløb – og på sigt at spare penge.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM

Hvordan gør vi op med siloerne i den offentlige forvaltning, så borgerne oplever større sammenhæng, og arbejdet bliver mere effektivt og meningsfuldt – gerne med sparede ressourcer til følge?

Det er et af tidens varme spørgsmål. Som svar har Kristian Würtz, rådmand for Sociale Forhold og Beskæftigelse i Aarhus Kommune, foreslået at lægge social- og beskæftigelsesforvaltningerne sammen til én forvaltning med fælles ledelse. Forvaltningen skal bygges op om målgrupperne: børn, unge og voksne.

– Jeg har været bekymret for, om vi kunne blive ved med at levere høj kvalitet. Der er hele tiden krav om at effektivisere, samtidig med at vi hvert år har en tilvækst af nye borgere. Mine medarbejdere slider for at levere en god indsats, men i en ufleksibel struktur, hvor der tit ikke er råderum – ledelsesmæssigt eller økonomisk – til at krydse linjerne for at lave den gode indsats for fx borgere med komplekse problemer, siger han.

Vi skal møde borgeren ordentligt

Kristian Würtz giver som eksempel en ung mand, der har haft en udsat opvækst, er på kanten til hjemløshed og er skrevet op til et forsorgstilbud. Han er ledig, modtager en ydelse, er i behandling for et hashmisbrug og har desuden brug for socialpædagogisk bistand.

– Det kan være komplekst for os at gå i takt og endnu sværere for borgeren, som skal fortælle den samme historie igen og igen. Nu vil han kun skulle henvende sig ét sted. Man siger tit, at 'borgeren

er kompleks'. Men det er os, der skal kunne møde borgeren ordentligt.

Hver tiende bliver hængende i systemet

Kristian Würtz forklarer, at de fleste af de 80.000 aarhusianere, der hvert år betjener på social- og beskæftigelsesområdet, hurtigt er ude af systemet igen. Men 10 % har de en langvarig relation til, og dem vil de gerne hjælpe bedre ved at slå kræfterne i de to forvaltninger sammen.

En del af forslaget er at oprette et nyt, selvstændigt driftsområde for unge i alderen 15 til 29 år. Her skal de kunne få hjælp til sociale udfordringer og afklaring af uddannelse og job.

– Ifølge loven bliver man voksen på mange forskellige tidspunkter. Den kriminelle lavalder er 15 år, man er myndig som 18-årig, man kan være i efterværn, til man er 23 år. Og i kontanthjælpsystemet er man ung, til man er 30 år. I de forskellige overgange er det ofte ret svært at få tandhjulet til at glide i hak. Håbet er, at når det er lige meget, hvilken kasse der skal betale, bliver det lettere at lave de tidlige sociale indsatser, forklarer Kristian Würtz, som også håber, at sammenlægningen vil spare penge.

– På social- og beskæftigelsesområdet bruger vi langt de fleste af vores penge på overførselsindkomster. Hvis vi bliver bedre til at hjælpe tidligt, kan vi måske spare på den konto. Men forslaget er ikke født med et sparekrav. Ansatte vil få andre ansvarsområder, men vi planlægger ikke fyringer.

Hvis forslaget bliver vedtaget i byrådet, vil sammenlægningen træde i kraft i sommeren 2019. Flere andre kommuner vil gøre eller har gjort som Aarhus, bl.a. Odense Kommune.



Man siger tit, at 'borgeren er kompleks'. Men det er os, der skal kunne møde borgeren ordentligt.

KRISTIAN WÜRTZ

Sådan ansætter du den rette medarbejder



Hvordan sikrer du dig, at nye medarbejders kompetencer matcher jobkravene frem for fx deres kemi? Og hvad hvis ansøgeren er overkvalificeret? Få to rekrutteringseksperters bud på, hvordan du undgår de gængse faldgruber, når du ansætter.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANN.AGG@MAIL.DK • ILLUSTRATION: PANTHERMEDIA



Rekruttering lider under, at mange ledere er pressede, og at det ikke er deres primære beskæftigelse. Man begynder ofte at rekruttere, fordi en medarbejder har sagt op, så man står med et akut behov.

JENS SØNDERBERG,
REKRUTTERINGSEKSPERT

Ledere er ofte mere tilbøjelige til at se på, om jobansøgere er kvalificerede nok, i stedet for at vurdere, om de er overkvalificerede. En undersøgelse fra Rockwool Fonden viser, at hver tredje dansker er overkvalificeret i forhold til sin stillingsbetegnelse. Det er dog ikke nødvendigvis en ulempe, mener Jens Sønderberg fra konsulentfirmaet SearchKompagniet, der bl.a. har specialiseret sig i rekruttering.

– Det er ikke entydigt, om det er en fordel eller en ulempe med overkvalificeret arbejdskraft, fordi mennesker er forskellige. Det handler om den enkelte medarbejders motivation, og hvilke opgaver man giver vedkommende. For at sikre et godt match i en rekrutteringsproces er det vigtigt, at man som leder nøje får undersøgt, hvad der får ansøgeren til at søge stillingen, og hvilket indhold i det konkrete job ansøgeren motiveres af, siger Jens Sønderberg.

Gør et grundigt forarbejde

Hvis man ikke ved, hvad man leder efter, ved man heller ikke, hvornår man har fundet den rette. Derfor skal man gå struktureret til værks og bruge tid i starten af rekrutteringsprocessen på at analysere arbejdsopgaver og fastsætte krav til ansøgenes kompetencer. Og det er en mangelvare, pointerer Jens Sønderberg.

– Rekruttering lider under, at mange ledere er pressede, og at det ikke er deres primære beskæftigelse. Man begynder ofte at rekruttere, fordi en medarbejder har sagt op, så man står med et akut behov, der helst skulle være løst i går. Derfor får man ikke brugt den nødvendige tid på et grundigt forarbejde, siger han og peger på, at en typisk faldgrube er, at man som leder starter processen med at fokusere på den medarbejder, der netop har forladt stillingen.

– Lederen tænker fx: "Vi skal bare have en ligesom Pia, for hun var rigtig god". Men den tankegang duer ikke, fordi der dels er en årsag til, at Pia ikke er i stillingen længere, og dels kan ting have ændret sig i organisationen. Se i stedet på, hvilke opgaver der skal løses i stillingen. Måske tror man, at man skal have en socialrådgiver ligesom Pia, men når man går arbejdsopgaverne igennem, viser det sig, at det er en HK-stilling, man skal have besat".

Adskil job og personprofil

Konsulent Dorte Cohr Lützen fra Lützen Management er enig med Jens Sønderberg i, at det er afgørende at være grundig i den første del af rekrutteringsprocessen for at sikre et godt match. Hun anbefaler desuden, at man får adskilt job og personprofil.

– Man skal først definere, hvilke opgaver der skal løses, før man ser på personprofilen. Ofte er ledere ikke gode til at ansætte, så benyt dig af professionel hjælp og lav faste måder at rekruttere

→ på, så I har et ordentligt beslutningsgrundlag hver gang. Det kan betale sig at være grundig og gøre sit forarbejde, for alt for mange ledere får for hurtigt nye folk om bord. Det er både dyrt og besværligt at få dem ud igen, hvis de ikke performer tilfredsstillende, siger Dorte Cohr Lützen.

Hellere for mange interviews

Når det gælder jobinterviews, lyder anbefalingen fra de to rekrutteringskonsulenter, at man hellere skal indkalde til for mange jobinterviews end for få.

– Hvis der er 400 ansøgere, duer det ikke kun at tage et par stykker til samtale. Hvis man keder sig i tre samtaler ud af ti, hvad så?! Jobinterviews tager tid, men hvis man ikke bruger den nødvendige tid,

risikerer man at ansætte den forkerte. Så hellere bruge for meget tid. Hold også gerne flere samtaler og i flere sammenhænge. Man kan fx have forskellige medarbejdere med til nogle af samtalerne og sørge for, at flere forskellige personer interviewer, siger Dorte Cohr Lützen.

Stil de rigtige spørgsmål

En tommelfingerregel er, ifølge Dorte Cohr Lützen, at ansøgeren skal tale i knap halvdelen af tiden om sin erfaring og faglige kompetencer. Under interviewet er det vigtigt at få stillet de rigtige spørgsmål, så man får et ordentligt beslutningsgrundlag.

– Man kommer ofte til at sige: "Hvordan vil du have med at ...", og så svarer ansøgeren: "Intet





Det kan betale sig at være grundig og gøre sit forarbejde, for alt for mange ledere får for hurtigt nye folk om bord. Det er både dyrt og besværligt at få dem ud igen, hvis de ikke performer tilfredsstillende.

DORTE COHR LÜTZEN,
REKRUTTERINGSEKSPERT

problem, det kan jeg sagtens klare!". Men det svar kan man ikke bruge til noget, for der er ingen sammenhæng mellem, hvordan man performer til en ansættelsessamtale og i jobbet. Bed i stedet ansøgeren fortælle om konkrete situationer fra tidligere, hvor hun fx havde succes og virkelig følte, at hun gjorde en forskel, siger Dorte Cahr Lützen.

Hun anbefaler også at bede ansøgeren fortælle om en situation, hvor hun følte sig meget stresset, eller hvor hun var i en vanskelig samarbejdssituation. Spørg fx: "Hvad gjorde du, hvad blev resultatet, og hvad har du lært af situationen?". For når man beder kandidaterne fortælle konkrete historier fra deres tidligere arbejdsliv, er det Dorte Cahr Lützens erfaring, at de glemmer at tænke taktisk, men er ærlige. Via de konkrete eksempler får man desuden meget at vide om motivation og om, hvordan ansøgeren fungerer i samspil med andre mennesker.

Det er også vigtigt at huske at stille de samme spørgsmål til hver af kandidaterne. Ellers bliver det som at skulle sammenligne æbler og pærer bagefter, påpeger Jens Sønderberg.

"Hun fik os til at grine"

God kemi kan være en faldgrube. Derfor anbefaler begge konsulenter, at man undlader at stille spørgsmål om privatliv og fritid før til allersidst.

– Luften går ofte ud af interviewet, når man snakker privatliv, og så er det svært at komme tilbage til det faglige. Derfor er det vigtigt at fokusere på det faglige fra starten, siger Dorte Cahr Lützen.

Ifølge Jens Sønderberg er to ting afgørende for den rette ansættelse: de faglige kompetencer og de personlige kompetencer.

– Begge dele er vigtige – man må gerne have god kemi og få hinanden til at grine, det må bare ikke være det eneste. Man skal huske det faglige og undersøge motivation. Hvis man er så heldig at have fire egnede kandidater til stillingen, er det okay at vælge ud fra kemi. Men kemi må ikke komme ind i billedet, før man ved, om vedkommende er egnet. ■



5

gode råd til rekruttering

1

Brug den tid, der skal til. Gå struktureret til værks og gør et grundigt forarbejde ved at starte med at fokusere på, hvilke opgaver der skal løses. Se først herefter på, hvilke kompetencer ansøger skal have. Husk, at selv om du er presset på tid, så skal du bruge endnu mere tid, hvis du skal rette op på en fejlansættelse.

2

Fokuser ved jobinterviewet på fortællinger fra kandidatens arbejdsliv – refleksioner over succeser, de sværeste opgaver, de mest motiverende opgaver osv. Få konkrete eksempler på det bedste samarbejde og det værste samarbejde.

3

Spørg ikke til privatliv og fritid før til sidst i interviewet – lad opgaver, kompetencer, motivation og erfaring komme i forgrunden.

4

God kemi må ikke være afgørende, før du har sikret dig, at vedkommende er den bedste egnede til jobbet.

5

Ansæt ikke den, som er den bedste, men som du ikke er helt sikker på. Når først man har lagt sig fast på kravene til potentielle ansøgers kompetencer og erfaring, er det vigtigt ikke at slække på dem. Lad hellere processen gå om og find nogle andre mulige kandidater – måske med en anden baggrund.

Kilder: Dorte Cahr Lützen og Jens Sønderberg

→ **Lederen**

Husk at smøre ledelseskæden

En ledelseskæde kræver løbende vedligeholdelse, for hvis den knækker, påvirker det hele organisationen. Her er ledernes evne til at samarbejde både vertikalt og på tværs helt afgørende.

En velkendt kliché lyder, at ”en kæde er aldrig stærkere end dens svageste led”. Det er jo sådan med klichéer, at de både er banale – men også sande. Det gælder også, når vi taler ledelseskæden i en organisation.

Med dette nummer af *Offentlig Ledelse* sender vi dig en ny publikation fra Væksthus for Ledelse – *Mellem chef og direktør. Fem fokusområder for et godt samarbejde* – der netop handler om, hvor vigtig sammenhæng i ledelseskæden er. Eller sagt på en lidt mere jordnær måde: Samarbejdet og relationen mellem fx en direktør og chefen på niveauet under er afgørende for, hvordan resten af organisationen fungerer og præsterer.

Lederteams skal være afstemt på tværs

Er relationen og samarbejdet godt, slår det igennem i den kommunikation, som flyder fra de niveauer videre ned igennem lagene til personale- og frontlederne. En vigtig opgave for dem er jo at oversætte informationerne oppefra, så de kan omsættes til praktisk og daglig velfærdsproduktion.

Ledelseskæden skal altså hænge sammen og være velsmurt vertikalt – fra den politiske ledelse til afdelingslederen. Det skal den også være horisontalt. Ledere på samme niveau skal på samme vis spille hinanden gode og ikke konkurrere. Fokus skal være på opgaven, ikke på rollen. Og leder-teamet skal være samstemt på tværs.

Hvordan sikrer man så det? Det kræver først og fremmest en åben dialog. Vi skal som ledere kunne sige til hinanden, hvis noget ikke fungerer optimalt. Det kræver, at man kender sin egen opgave og er ydmyg over for, at man ikke træder ind over grænsen til sine kollegers kompetencer eller fagområder. En velfungerende ledelseskæde både vertikalt og horisontalt handler med andre ord om vores evne til at samarbejde.

Jeg oplever ofte, at når vi står med et problem, har vi en tendens til at løse det ved at organisere os på en ny måde. Men det er der i min optik langt fra altid brug for. Ofte kan det klares med management – tegninger og tidsplaner på papir.

Spil hinanden gode

Derimod er der behov for, at vi kigger nærmere på *ledelsen* og på, hvordan vi styrker hinandens ledelse. At vi tør se hinanden som mennesker frem

for roller og funktioner. For som mennesker kan vi ofte løse problemerne sammen.

Derfor er mit budskab, at vi som ledere skal spille hinanden gode. Og at vi er forpligtede til at gøre opmærksom på, hvis en samarbejdsrelation ikke fungerer helt, som den skal – frem for at sidde og vente på, at det nok går over eller løser sig selv. Det gør det sjældent.

God læselyst! ■

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



Foto: Torben Nielsen



En velfungerende ledelseskæde både vertikalt og horisontalt handler med andre ord om vores evne til at samarbejde.

Offentlig Ledelse 2/2019
 ISSN 1602-3765

Oplag
 5.200 eksemplarer

Design og produktion
 OTW A/S

Hjemmeside
 www.offentligledelse.dk

Udgivere
 Chefgruppen,
 HK Kommunal
 Ledersektionen i Dansk
 Socialrådgiverforening
 Ledersektionen i Social-
 pædagogerne



Dette er en
 svanemærket
 tryksag

Ansvarshavende
 redaktør
 Charlotte Holmershøj,
 Dansk Socialrådgiverforening
 ch@socialraadgiverne.dk

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

Charlotte Holmershøj,
 Dansk Socialrådgiverforening
 ch@socialraadgiverne.dk
 Mette Marie Langenge,
 HK Kommunal
 chefgruppen@hk.dk
 Kjeld Sandahl Skov,
 Socialpædagogerne
 kss@sl.dk

Forsidefoto:
 © Charlie Hopkinson

Adresseændring
 og abonnement:
 chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer
 mandag den 9. september
 2019. Deadline for
 indlæg og annoncer er
 mandag den 12. august
 2019 på tina@juul-
 kommunikation.com

Magasinet *Offentlig
 Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

