

OFFENTLIG LEDELSE 01

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

20

SIDE 4

Annette Kaad er vokset med lederopgaven:

Gør som mændene – åbn munden og sig, hvad du tænker!

Tema:

**Kvinders selvtillid som ledere
overhaler mændenes – over tid**

SIDE 6

Mindsk ledelsesspændet:

**Gør som i Viborg
– ansæt flere ledere**

SIDE 15

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:

HK
KOMMUNAL



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

INDHOLD

03 Lederen: Vi ved ikke det, vi ikke ved

04 TEMA: Min selvsikkerhed er kommet med erfaringen i jobbet

06 TEMA: Kvinders selvtillid i lederjobbet vokser med alderen

07 TEMA: Fra medvind til modvind

09 Ny serie: Det ville jeg gerne have vidst, før jeg blev leder

10 Udfordringen: Du skal følge med i normer og trends

11 Nye bøger

12 Odsherred Kommune arbejder fire dage om ugen

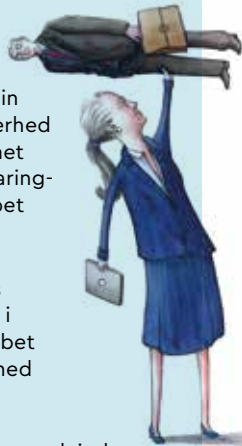
14 Kort nyt: Sådan håndterer du en medarbejder med kræft

15 What's hot: Ansæt flere ledere

16 Ledelsestip: Nu holder Vejen Jobcenter mere effektive møder

17 Integritet som leder kræver mod

20 Derfor får du Offentlig Ledelse



Arbejdsmiljø er tema hos Socialrådgiverne

Socialrådgiverne er den mest stressede faggruppe i Danmark. Det skal der gøres noget ved, og derfor vedtog Dansk Socialrådgiverforening (DS) en resolution på sit seneste repræsentantskabsmøde om at sikre alle medlemmer et bedre arbejdsmiljø. Det gælder både lederne og lederne som aktører i medarbejdernes daglige vilkår og trivsel.

DS har lanceret kampagnen *Tid til socialt arbejde* for at råbe politikerne op som ansvarlige for bl.a. de unødige dokumentationskrav, de evindelige reformer og omorganiseringer i den offentlige sektor. Målet med kampagnen er at dokumentere det daglige arbejdspress og konsekvenserne af det over for de ansvarlige på Christiansborg.

– Det er politikerne, som giver os flere og flere arbejdsopgaver, uden at der følger tid og nye kolleger med, sagde DS-formand Mads Bilstrup, da kampagnen blev lanceret.



Lene Roed ny formand for HK Kommunal

56-årige Lene Roed blev valgt til ny formand for 48.000 HK Kommunalmedlemmer på kongressen i januar. Hun har siden 2010 været formand for HK Kommunal Sydjylland. Hendes ambition er, at HK Kommunal skal være en fagforening, der tør gå nye veje.

– Om fem år skal vi gerne have sat os på den digitale dagsorden inden for vores mange fagområder, siger Lene Roed.

Mads Samsing blev genvalgt som næstformand.



Offentlig Ledelse 1/2020
ISSN 1602-3765

Oplag
5.700 eksemplarer

Design og produktion
OTW A/S

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk



Dette er en
svanemærket
tryksag

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

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

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

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
ch@socialraadgiverne.dk

Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Kjeld Sandahl Skov,
Socialpædagogerne
kss@sl.dk

Forsidefoto:
Torben Nielsen

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

Magasinet *Offentlig
Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

HK
KOMMUNAL

Man ved ikke det, man ikke ved

Learning by doing er et vilkår som ny leder, men med støtte og udvikling fra kolleger, chefer og organisation behøver læringskurven ikke at være helt så stejl som Mount Everest.

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

I 2003 gik jeg fra at være basisedarbejder i en kommune til få dage efter at være leder af medarbejdere i en anden kommune. Det var et stort skridt, også selv om jeg skiftede fra en stilling som socialrådgiver på børn og unge-området til at være leder for samme faggruppe på samme område et andet sted.

Selvfølge lig kunne jeg med stor fordel bruge min faglighed direkte i arbejdet.

Men personaleledelsen var en ny og stor ledelsesopgave, som jeg skulle lære. Og ja, der var mange spørgsmål som ny leder, jeg ikke på forhånd vidste, at jeg ville få brug for svar på. Spørgsmål, som jeg i sagens natur først kendte omfanget af, da jeg stod i situationen. *Learning by doing* kan man vist roligt sige.

Savnede mesterlære hos erfarne ledere

Men behøver det at være sådan? At man som ny leder lægger skinnerne, mens man styrer toget? Ikke nødvendigvis, vil jeg mene. Fx ville det have hjulpet mig at have en erfarne leder, som havde taget mig i en slags mesterlære. Forberedt mig på kendte udfordringer og generelle opgaver, givet mig sine bedste tips, tricks og erfaringer – og lyttet til mine overvejelser og evt. bekymringer som 'ny i job'.

Derfor er Nettos badges til de unge i kassen en genial idé. Tolerancen vokser i det sekund, man ser skiltet og tænker: "Han skal jo lige lære det først ...", når varerne glider langsommere hen ad båndet, end man er vant til.

Vi har brug for flere øvebaner

Jeg ved nu af erfaring, at uanset om transitionen er fra medarbejder til leder eller til leder af ledere er skiftet stort.

Og jeg mener, at vi som organisationer og kolleger kan gøre meget for at forberede kommende ledere på, hvad der venter dem.

Her er talentudvikling og før-lederprogrammer i egen organisation et godt bud. I den offentlige sektor må det være helt i orden at uddanne og kompetenceudvikle egne ledere, også så de bliver attraktive i andre organisationer. I nogle tilfælde vil der så være behov for at fastholde lederen, andre gange vil det handle om, at lederens næste naturlige skridt og udvikling er at komme til en ny organisation med nye krav for at fortsætte sin kompetenceudvikling.

Derfor har vi brug for mange flere øvebaner både for før-ledere og erfarne ledere. Vi bør tilbyde mentor- og mesterlæreordninger helt systematisk, ikke kun ad hoc. Vi skal have strukturerede, opgavele-

vante kompetenceudviklingsplaner, som omfatter 'systemforståelse', og vi skal også tilbyde egentlig lederuddannelse.

Det vil både give os endnu dygtigere offentlige ledere og gøre det offentlige ledelsesfelt attraktivt for unge med en leder i maven. I lyset af den mangel på arbejdskraft, også på lederposterne, vi ved, at vi vil stå med om få år, er der ikke så meget at betænke sig på.

Ledere bliver aldrig helt færdiguddannet

Jo, lederfaget er en livslang læringsproces, som man aldrig bliver helt færdiguddannet i og til, for uanset om man skifter lederniveau og tværfaglige fagområder eller ej, skal lederen hele tiden omfavne kompleksiteten og usikkerheden i lederopgaven. Derfor findes der heller ikke et rigtigt svar eller en rigtig løsning på et givent ledelsesproblem. Løsningen er den, du vælger, når du har undret dig og lyttet tilstrækkeligt. Men at få et erfarent råd med på vejen og en ledelsesfaglig ballast at stå på kan aldrig skade. ■



Der var mange spørgsmål som ny leder, jeg ikke på forhånd vidste, at jeg ville få brug for svar på.



Foto: Toben Nielsen



Annette Kaad, 56 år, uddannet socialpædagog. Afdelingsleder på Udviklingscenter Vest i Esbjerg Kommune i 12 år, p.t. på to dagtilbud for 87 borgere med udviklingshæmning og en personalenorering på 30 årsværk. Har taget diplom i ledelse, er medlem af Socialt Lederforums repræsentantskab og Socialpædagogernes Ledersektion, Kreds Sydjylland.

Min selv-sikkerhed er kommet med erfaringen



Det kan endda være en fordel, at kvindelige ledere starter stille og roligt, fordi min erfaring er, at man vokser med opgaven, siger afdelingsleder Annette Kaad.

AF JOURNALIST THOMAS DAVIDSEN | THOMAS.DAVIDSEN61@GMAIL.COM • FOTO: TORBEN NIELSEN

På Udviklingscenter Vest i Esbjerg Kommune er Annette Kaad del af en ledergruppe på 24 ledere og i alt 800 medarbejdere. Hun har aldrig opfattet sig selv som én, der manglede selvtillid. Ikke desto mindre kan hun sagtens huske sig selv som en ung, nystartet medarbejder, der langt fra havde den pondus og afslappethed på jobbet, som hun besidder i dag.

– Jeg var ikke så selvsikker dengang, som jeg opfatter mange af de yngre kvinder er i dag. De er blevet virkelig skarpe i argumentationen og sikre i deres fremtoning. Selv fik jeg først den form for sikkerhed med erfaringen.

– Man vokser jo med opgaven. Lytter lidt til, hvordan de mandlige kolleger gør det. ”De kommer da fint igennem med bare at sige, hvad de har lyst til. Så kan jeg vel også gøre det”. Sådan har jeg tænkt i mange situationer, fortæller Annette Kaad, som er afdelingsleder i Borger & Arbejdsmarked.

Ikke gode til at bruge albuer

I begyndelsen af lederkarrieren skulle hun som regel først analysere, hvad hun ville sige, før hun kunne få det sagt. I dag vælter det ofte bare ud af munden på hende.

– Det betyder så også, at man af og til får nogle afklapsninger, det har jeg da godt kunnet mærke. Og skulle jeg pege på én forhindring, de fleste kvindelige ledere skal forbi, som mændene tilsyneladende ikke har nogen særlige problemer med, så er det dén, siger Annette Kaad og uddyber:

– Vi tænker meget over, om vi støder nogen. Vi kan ikke særlig godt lide at bruge albuer. Som ud-

gangspunkt er vi lidt pæne og tilbageholdende. Det kan der være fordele ved, især på den lange bane, men flest ulemper for den kvinde, som her og nu går efter en højere stilling.

Multitasking er en myte

Det er ikke det eneste parameter, hvor kvinderne er bagud på point i forhold til mændene, vurderer Annette Kaad.

– Mange kvinder har fokus to steder, indtil børnene flytter hjemmefra: På jobbet og i hjemmet. Uanset hvor meget, der er sket med ligestillingen, og uanset hvor meget mænd går på barsel og går højt op i deres børn, så er det stadigvæk kvinderne, som ikke fuldstændig kan slippe deres fokus på hjemmet.

– ”Men kvinder er jo gode til at multitasker”, siger man så. Det er noget vrøvl, og det har forskningen også dokumenteret. Vi mennesker kan rent faktisk kun have vores opmærksomhed rettet mod én ting ad gangen. Resultatet er, at mange kvinder går rundt med en følelse af at være et eller to skridt bagud. ”Har jeg nu nået det hele, husket det hele?”. Det er hverken befordrende for selvtilliden eller lederambitionerne, mener Annette Kaad.

Hun dvæler lidt ved kvinders selvtillid. Og selvværd, som hun ikke mener er specielt kønsbetinget.

– Ud fra mine personlige erfaringer giver det god mening, at kvinder i første omgang bremses af mangel på selvtillid. Men bagved kan der sagtens gemme sig et sundt og godt selvværd, som vil have tendens til først at slå igennem på selvtilliden på sigt. ■



Kvindens selvtillid i lederjobbet vokser med alderen

I begyndelsen af karrieren ligger kvinders selvtillid i lederjobbet lavere end mændenes, men de ender med at overhale deres mandlige kolleger, viser tal. Dog er det ærgerligt, at den voksende selvtillid ikke udmønter sig i flere kvindelige topledere, mener erhvervspsykolog.

AF JOURNALIST THOMAS DAVIDSEN | THOMAS.DAVIDSEN61@GMAIL.COM • ILLUSTRATION: OLIVER STREICH

Du fokuserer på de tre ting i stillingsannoncen, som du føler dig usikker på, og glemmer de syv ting, hvor du er på hjemmebane. Du agerer klassisk feminint lige nu. Du taler dig selv ned.

Det sker mere end jævnligt, at erhvervspsykolog Pernille Frisch fra konsulentvirksomheden Human-Act siger nogenlunde sådan til sine kvindelige kunder, som hun har i coaching, fordi de søger afklaring i deres karriere.



Mange gange skal der ikke mere til, end at den, der har problemer med selvtilliden, overvinder betænkelighederne ved at søge stillingen. For hvem ved, måske får man den, og derfra kan det gå stærkt.

PERNILLE FRISCH, ERHVERVSPSYKOLOG

Kvinder udfordres af tvivl på egne evner

Rigtig mange bærer rundt på en generel usikkerhed om sig selv – både kvinder og mænd, hvoraf

mange endda er meget succesfulde på ydersiden. Men over en bred kam udfordres specielt kvinderne af en blanding af tvivl på egne evner og usikkerhed på, om 'det egentlig er det, de vil', vurderer Pernille Frisch.

– Når det kommer til stykket, afholder det mange fra at række ud efter næste ledige job på et højere trin. Jeg siger til mine kvindelige kunder, at jeg både har forskningsmæssigt belæg og personlig erfaring for, at de er en del af et sejlivet, kvindeligt mønster, hvor man undervurderer, hvad man egentlig kan. Og dybest nede tvivler lidt på, om det er i orden at gå efter guld, siger hun.

En vigtig del af hendes coaching er derfor at booste kvindernes selvtillid. Og et af de mest effektive redskaber, Pernille Frisch kender, er at få dem til at indse, at der kan sidde noget i dem, der stammer fra en kultur, hvor kvinder – stadigvæk

– helst ikke må rage til sig og fortælle verden om, hvor gode de er. Hvilket mændene, som kvinderne er i direkte konkurrence med, generelt ikke har nogen problemer med, når en stilling bliver slået op.

– Det kan være en befrielse at erkende, at det, der virkede som ens egen 'sandhed', måske i virkeligheden blot er en kulturbetinget tvivl. For det får mange kvinder til at stille spørgsmålet: "Vil jeg være en del af den statistik", siger Pernille Frisch.

Indhenter mændene i 40-årsalderen

Og netop statistikkerne taler deres tydelige sprog.

I 2019 offentliggjorde *Harvard Business Review* en undersøgelse med mere end 8.000 deltagere, som viste, at kvinder har markant mindre selvtillid end mænd, når de starter ud på arbejdsmarkedet.

Selv om de på 17 ud af 19 parametre scorer højere end mændene på de såkaldte *keyleadershipabilities* – ærlighed, integritet, kommunikation, evnen til samarbejde, evnen til at udvikle andre m.m. – så er deres selvtillidsscore, mens de er i 20'erne, hele 60 % lavere end mændenes.

Men så sker der noget: I 30'erne vokser kvindernes selvtillid, mens mændenes står stille. I 40-årsalderen er forskellen udlignet, og minsandten om ikke kvinderne i 60-årsalderen har fået mere selvtillid end mændene.

Pernille Frisch genkender tendensen fra sin coaching.

– Der er ingen tvivl om, at det går rigtig godt på jobbet for mange kvinder. De starter ud på arbejdsmarkedet med en god uddannelse i ryggen. De får anerkendelse for det, de kan, som ofte er mere, end de troede. Det giver dem selvtillid med årene, kan jeg jo se.

Men, pointerer hun, selvtillid kan udmønte sig i mange forskellige ting i jobbet.



Fra medvind til modvind

De uformelle strukturer i en organisation rummer mekanismer og vanetænkning, som ubevidst ekskluderer kvinder fra topjobs, vurderer international ekspert i ligestilling.

– Og lige præcis der, hvor jeg møder dem – når de vil række ud efter en stilling på et højere trin – vil jeg sætte et spørgsmålstegn ved, i hvor høj grad deres større selvtillid veksles til at gå all in på at få den højere stilling i konkurrence med andre ambitiøse kolleger, hvoraf de fleste er mænd.

Bryd mønstret – søg stillingen

Der skal imidlertid ofte ikke så meget til for at bryde mønstret, fortæller Pernille Frisch, der selv har en god statistik, når det gælder om at inspirere og motivere en kunde til at gå benhårdt efter en højere stilling – og få den.

– Mange gange skal der ikke mere til, end at den, der har problemer med selvtilliden, overvinde betænelighederne ved at søge stillingen. For hvem ved, måske får man den, og derfra kan det gå stærkt.

– Og det kan udmønte sig i endnu mere udfordrende og ansvarsfulde arbejdsopgaver, der igen giver mere selvtillid, siger Pernille Frisch. ■

Når tiden er inde for team- og afdelingsledere i det offentlige til at søge stillinger højere oppe i ledeshierarkiet, falder et uforholdsmæssigt stort antal kvinder fra.

Tal fra Danmarks Statistik bekræfter den historie: Fra 2010-2017 steg andelen af kvindelige ledere i den offentlige sektor fra 34,5 til 43,7 % – en ganske markant stigning. Men jo lavere ledelsesniveauet er, desto større er andelen af kvinder. I 2017 var andelen af kvindelige øverste ledere i det offentlige 30,8 %, mens de udgjorde næsten halvdelen på mellemlederniveau.

For mændene forholder det sig stik modsat: Jo højere ledelsesniveau, desto højere andel af mænd. Kvinderne starter altså med medvind i lederjobbet, men blæser den dem helt op på direktionsgangen, hvor mænd stadig udgør det store flertal, forvandler vinden i ryggen sig til noget, der minder om modvind.

Indlejret vanetænkning vælger mændene

– Vi ser, at det stadigvæk er mændene, der bliver forfremmet – af mænd, siger Charlotte Kirkegaard, →

→ direktør i E-QUALITY og forfatter til bogen *Vi har jo døtre, der følger efter os. Sådan får vi flere kvinder i ledelse*, som udkom sidste år.

De uformelle strukturer i en organisation spiller ofte en større rolle end de formelle, så det er dem, vi skal se på, hvis mønstret skal brydes, mener hun.

– Langt de fleste, som bliver forfremmet i en organisation, er reelt spottet af den øverste ledelse på forhånd. Og skulle man alligevel tage en skriftlig ansøgning alvorligt, så viser undersøgelser, at man foretrækker en mandlig ansøger.

For lige så snart en kvinde rækker op mod de højere ledelsesniveauer, træder en lang række kønsbetingede eksklusionsmekanismer i spil, mener Charlotte Kirkegaard.

– Det foregår som oftest, uden at nogen er bevidste om det. Hvis man som mand er vant til at arbejde sammen med mænd, så er det trykke, sikre valg en mand, der minder om én selv. Det er indlejret vanetænkning, og det foregår på et individuelt plan, men i

høj grad også i kulturen, hvor en leder stadig er en mand i jakkesæt, siger hun.

Anerkendelse og indflydelse

I 2014 viste en EU-undersøgelse, at når kvinder når til et vist ledelsesniveau, vælger mange at forlade jobbet. De fleste tror, at det har noget med familie- og arbejdsliv at gøre. ”De vil hellere tage sig lidt mere af det derhjemme”, lyder forklaringen. Men ifølge Charlotte Kirkegaard er der to hovedgrunde til, at kvindelige ledere vælger at gå, og familien er ikke en af dem.

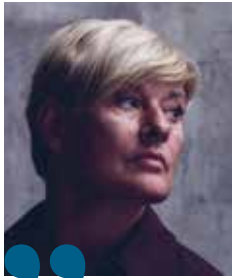
– Den ene grund er, at de ikke får anerkendelse. Heller ikke i form af samme løn som mændene. Den anden grund er, at de ikke får den indflydelse, som de mener, deres stilling berettiger dem til. I de lederrum, hvor der sidder en-to kvinder og otte-ni mænd, kan det være svært at få noget som helst igennem, siger hun.

Men der skal ikke så meget til for at ændre på netop den situation. Det forløsende tal er tre. To

kvinder i en topledelse er for lidt, men er der først tre, er der tale om en lille folk, der kan gøre sig gældende, viser undersøgelser.

– I mange år har vi tænkt i en *fix the women*-strategi for at løse problemet: ”Kvinderne skal bare søge jobs, de ikke føler sig helt kvalificerede til, for det gør mændene” osv. Nu er man så småt ved at få øje på den rette tilgang, som er, at virksomhederne og organisationerne skal arbejde med deres kultur, fortæller Charlotte Kirkegaard.

– Vi bliver nødt til at få noget bevidsthed om, hvordan eksklusionen helt konkret foregår. For den medfører jo et helt enormt spild af ledertalent. Hvad sker der i de uformelle strukturer, som afholder kvinder fra at blive topledere? Det skal vi have undersøgt med lup i hver enkelt organisation. ■



– Vi bliver nødt til at få noget bevidsthed om, hvordan eksklusionen helt konkret foregår. For den medfører jo et helt enormt spild af ledertalent.

CHARLOTTE KIRKEGAARD,
EKSPERT I KØN OG LIGESTILLING



NYE
BØGER



Førstehjælp til stressramte

Stress er aldrig den stressramtes ansvar alene, men man kan selv gøre noget for at forebygge og håndtere stress. Bogen er en enkel trin for trin-guide til de mange, der går på arbejde med alvorlige stress-symptomer, er sygemeldt med stress eller er på vej tilbage efter en sygemelding. Og den betoner, hvor vigtigt samarbejdet med lederen og arbejdspladsen er for et godt arbejdsliv.

Førstehjælp til stressramte. Af Marie Kingston, Forlaget Klim, 188 sider, 200 kr.

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

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

De mange dilemmaer kom bag på mig

Som ny leder på UC Syd ville Charline Amdisen Bossen gerne have vidst mere om de forandringsprocesser og krydspres, hun kom til at stå i, for at føle sig bedre klædt på til at håndtere dem.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK
FOTO: ANNE CHRISTINE AMDISEN BOSSEN

Jeg ville gerne have haft viden om krydspres og de mange dilemmaer, man står i som leder – og ikke mindst, hvordan man håndterer det i hverdagen. Da jeg startede i min første ledelsesstilling som uddannelsesleder på UC Syd, stod organisationen over for en stor forandringsproces. Vi skulle implementere OK13, som var en kæmpe kulturændring, samtidig med at vi skulle lave en ny pædagoguddannelse.

– Sådanne forandrings- og implementeringsprocesser kan være svære på grund af de mange forskellige dagsordner og interesser. Før jeg startede som leder, ville jeg gerne have vidst, hvad sådan en proces kan indebære rent psykologisk – hvilke følelser der kommer i spil hos medarbejderne, de studerende, borgerne i socialpsykiatrien osv.

Hvad kom bag på dig som ny leder?

– Det kom mest bag på mig, at en organisation kan være en kamparena, hvis man som leder ikke er tydelig og får skabt en god kultur, hvor man fokuserer på fællesskabet ved løsning af kerneopgaven. Måske kom det bag på mig, fordi jeg blev leder i den organisation, hvor jeg var ansat som lektor, og som medarbejder havde jeg ikke lagt mærke til kamparenaen, eller hvor meget modstand kan ødelægge.

Hvad ville have hjulpet dig?

– Jeg ville ønske, at jeg havde været igennem et før-leder- eller et talentforløb. Det burde alle medarbejdere med potentiale for at blive ledere gå igen-

Charline Amdisen Bossen, 44 år. Leder af Socialpsykiatrisk Center i Vejen Kommune siden 2015. Tidligere uddannelsesleder på UC Syd. Master i offentlig ledelse, kandidat i pædagogisk psykologi og master i specialpædagogik. Oprindeligt uddannet pædagog i 2005.



nem. Også selv om man ikke nødvendigvis bliver leder, giver det god mening. Som medarbejder er det vigtigt at få forståelse for, hvad ledelse vil sige, og at det også er en del af lederens arbejde at stå i dilemmaer. Jeg ville også ønske, at jeg som ny leder havde været mere tilbagelænet og turdet stole mere på mig selv, selv om jeg jo godt ved, at det også kommer med erfaring.

Hvad lærte du om dig selv dengang?

– Jeg lærte, at det er meget vigtigt at være opmærksom på sit ledelsesmæssige ståsted og sine værdier. Så vælter man ikke så let omkuld af andres dagsordner. Jo mere fast man står, uden at være rigid, desto bedre. Jeg blev klar over, at det at skabe sammen og have forståelsen af at være et arbejdsfællesskab er en stærk værdi for mig, og derfor var jeg ekstra udfordret, da jeg opdagede, at vores værdier stødte mod hinanden. Så jeg satte gang i en proces med MED-udvalg, afdelingsledere og medarbejdere om i fællesskab at formulere organisationens DNA. I dag har vi værdierne stående som figurer i en glasmonter i vores indgangsparti for at konkretisere og understøtte vores fælles retning. ■



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.

Du skal følge med i normer og trends

Udfordring: Hvordan forvalter du bedst dine erfaringer som leder, så du modnes og med tiden bliver en endnu bedre leder?

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



Du skal nysgerrigt og aktivt forholde dig til det nye og ikke bare stædigt holde fast i, at alting var bedre i gamle dage.

STIG KJERULF, PSYKOLOG
OG LEDELSESCOACH

Hvis du er en god leder og ønsker at blive ved med at være det, skal du ikke bare fortsætte med at gøre det, der har vist sig at fungere godt. *If it ain't broken, don't fix it*-strategien holder altså ikke helt. Så er der nemlig stor fare for, at du ikke længere bliver taget alvorligt som leder, vurderer erhvervspsykolog Stig Kjerulf.

– For en erfaren leder, der gerne vil fortsætte med at være relevant og respekteret, handler det om hele tiden at følge godt med i, hvordan normer og trends udvikler sig i befolkningen. Du skal nysgerrigt og aktivt forholde dig til det nye og ikke bare stædigt holde fast i, at alting var bedre i gamle dage.

Og det gælder alle forhold, som kan gribe ind i eller påvirke arbejdslivet, fx digitalisering, MeToo-kampagnen, firedagesuge, diversitet og sociale medier, fremhæver Stig Kjerulf.

– Når samfundet rykker sig, skal du sørge for selv at modnes i forhold til det, der sker omkring dig. Du skal have som motto at være i livslang læring. En leder skal selvfølgelig også forholde sig kritisk til nye tendenser, men du skal undersøge dem og i nogle tilfælde inkorporere dem. Det nytter ikke, at du har en forudindtaget holdning om, at ”det nye nok ikke er relevant” på lige præcis din arbejdsplads.

Verdensmål som markør på tendenser

For mange år siden handlede ledelse næsten udelukkende om at udføre opgaven. En leder skulle instruere de ansatte i, hvad de skulle gøre, og kun have fokus på den aktivitet, de skulle udføre, eller det produkt, de skulle lave. I dag skal ledere i langt højere grad tage hensyn til det hele menneske, og

der skal tages andre hensyn ved sammensætningen af medarbejderstaben end kun faglige kompetencer.

– Et af FN's verdensmål handler om diversitet. Det er et godt eksempel på, hvad du som leder i dag skal forholde dig til. Den rette sammensætning med hensyn til køn, alder og etnicitet kan jo betyde, at du skal til at sætte dig ind i forskellige kulturer for bedre at kunne lede nogle, der måske tænker og handler på en anden måde, end du selv er vant til.

At gøre mental sundhed og trivsel til en ledelsesværdi er også en trend, du skal være opmærksom på og understøtte som leder. Det kræver nærvær og interesse i dine ansatte, hvilket også er vigtigt ud fra et ønske om effektivitet.

– Som ledelseskonsulenter bruger vi ofte en del tid på at tale om, hvad der er vigtigt for at fastholde den gode arbejdsstyrke, så man undgår den hyppige udskiftning, der ikke kan undgå at skabe en dårlig stemning og nedgang i produktionen. Svaret er, at man lægger megen vægt på den nærmeste leder, der skal være nærværende, inspirerende og vidende, siger Stig Kjerulf.

Find sammen med andre ledere

Det kan, erkender erhvervscoachen, være vanskeligt at have overblik over alle nye trends og at finde ud af, hvad du skal stille op med dem på arbejdspladsen. Men en vigtig regel er ifølge Stig Kjerulf at finde sammen med andre ledere.

– Hvis man spørger erfarne ledere, hvad de gerne ville have vidst, dengang de blev ledere, handler det ofte om ensomheden på lederposten. Så hvis du tør åbne dig over for andre ledere, så du i det fællesskab får diskuteret, hvad der skaber følgeskab, kan det give fornyet glæde i jobbet. ■

Vi er irrationelle væsner – og hvad så?

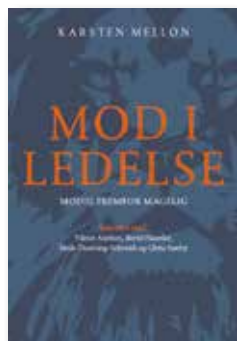


Hvis du stiller den sunde mad forrest i en buffet, bliver der taget mere af den, end hvis den står længere bagude. Hvis du vil holde op med at ryge og sætter kryds i kalenderen 1. maj som startdato, er chancen for at lykkes større. Og hvis borgerne bliver opfordret til at stemme til et valg, gør flere det, end hvis de ikke bliver opfordret.

Vi ved det godt, men kan vi bruge det til noget? Vi mennesker handler på ingen måde så rationelt, som vi tror. Derfor er nudging-begrebet blevet så populært – fordi det anviser veje til netop at få os mennesker til at ændre adfærd med blide skub frem for gulerod og pisk. Endnu bredere end nudging er adfærdsinformeret politik. Den betyder, at man inddrager indsigt og viden om den menneskelige adfærd med afsæt i adfærdsøkonomi og psykologi.

Bogen er en oversigt over, hvordan faktisk menneskelig adfærd adskiller sig fra standardøkonomiens antagelse om det rationelle menneske. Bogen viser også, hvordan indsigt i faktisk menneskelig adfærd kan kvalificere offentlig politik, og forklarer, hvordan man kan udvikle løsninger på samfundsmæssige problemer ved at bruge den viden om adfærd. Bogen er den første på dansk, som samlet set præsenterer adfærdsinformeret politik.

Adfærdsinformeret politik. Anvendelse af indsigter fra adfærdsøkonomi og psykologi i offentlig politik. Af Kirsten Bregm, Djøf Forlag, 234 sider, 320 kr.



Hellere modig end magelig leder

Hvad har en tidligere statsminister, en prisbelønnet skuespiller, en guldvindende badmintonspiller og Folketingets rekordholder i ministertid til fælles? Svaret er: erfaringer med mod og ledelse. Helle Thorning-Schmidt, Ghita Nørby, Bertel Haarder og Viktor Axelsen medvirker derfor alle i bogen om mod i ledelse med budskabet om, at mod kan være et middel til bedre ledelse.

Mod er som en muskel, der skal trænes, så man kan udvikle både sine egne og organisationers potentialer, skriver bogens forfatter. Robusthed, ydmyghed og sårbarhed er alle aspekter af mod, som også afdækkes, og bogens målgruppe er både ledere og studerende på diplom- eller masteruddannelser samt andre uddannelser, hvori ledelse indgår.

Mod i ledelse. Modig fremfor magelig.

Af Karsten Mellon, Hans Reitzels Forlag, 240 sider, 250 kr.



Fremad – angriib!

Strategi udspringer længe før vores tid af en militær tankegang om måden at planlægge og udføre krig på. I dag taler vi meget ofte om strategi i relation til ledelse. Men hvad er strategi og strategisk ledelse egentlig for en størrelse? Bogens forfattere mener, at strategi foregår på alle niveauer i ledelse. Bogen giver derfor et indblik i det grundlæggende strategibegreb og i, hvordan du i praksis og på forskellige niveauer kan lede strategisk. Bogens mål er altså både at styrke din bevidsthed og din handlekompetence som offentlig, strategisk leder.

Strategisk ledelse for offentlige ledere. Tilgange, værktøjer og dilemmaer i strategiarbejdet. Af Jens Holmgren og Christina Nüssler, Samfundslitteratur, 240 sider, 299 kr.



Spil hinanden gode i teamet

Hvorfor får vi ikke automatisk gode resultater, når vi sammen sætter et team af dygtige medarbejdere? Det grundlæggende spørgsmål søger bogens forfatter at svare på. Og hun mener, at forklaringen findes i teamkulturen på arbejdspladsen og evnen – eller manglen på samme – til at samarbejde på trods af forskellighed i teamet. Hun præsenterer begrebet 'teaming', som er en social kompetence til at spille hinanden gode. Og mener, at vi er nødt til at tage både en ydre og indre kompleksitet alvorligt, hvis teamsamarbejdet skal lykkes. I bogen udfolder hun hvordan med teori, modeller og cases. Til bogen er også knyttet websitet Teamingbogen.dk.

Teaming. Håndbog i teamledelse.

Af Elisabeth Plum, Djøf Forlag, 350 sider, 395 kr.



Velfærd – fup eller fakta?

Debatten om den offentlige sektors kvaliteter og mangler er evig. Fortællingerne om den ligeså. Men hvad er fup, og hvad er fakta? Har der reelt været nedskæringer i den offentlige velfærd de senere år, som nogle hævder? Og er uligheden i Danmark vokset som følge af det? Bogens forfatter går i kødet på velfærdsstaten og dokumenterer både sandheder og fortolkninger – og prøver at vise en vej til at bevare velfærdsstaten uden at svigte borgernes forventninger til den. Bogen henvender sig til alle med interesse for velfærdsdebatten.

Velfærdssamfundet. Enkelt, retfærdigt og effektivt?

Af Bent Greve, Hans Reitzels Forlag, 180 sider, 300 kr.

Lederen:

Godt for kerneopgaven at se den fra andre vinkler

Som leder har Tina Balsig for øje, at produktionen ikke skal gå ned i en firedages arbejdsuge, men hun ser positivt på, at medarbejderne nu arbejder opgavestyret frem for tidsstyret.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM • FOTO: TORBEN NIELSEN



Selvfølgelig er der udfordringer, men dem ville der også være i en arbejdsuge på fem dage.

TINA BALSIG, LEDER AF YDELSER

Firedagesugen har givet værdifulde muligheder for at se på rutiner og arbejdsgange til gavn for kerneopgaven, forklarer Tina Balsig, leder for 21 medarbejdere, primært HK'ere, i Ydelser i Odsherred Kommune.

– Firedagesugen går godt. Og det er bl.a., fordi vi har gjort meget ud af dialogen med den enkelte medarbejder om: ”Hvad er det positive og negative? Hvordan vil firedagesugen påvirke dit privatliv – og selvfølgelig dine arbejdsopgaver?”, siger hun.

Netop nu er MUS-samtalerne i gang, og her er et af punkterne netop firedagesugen. Tilbagemeldingerne er positive.

– Jeg havde præcis håbet på, at de ansatte ville bruge de to kompetencetimer godt. Og det sker. Vi har bl.a. været på førstehjælpskursus, og ansatte har fået læst lovstof i dybden og har meldt sig til e-learning. Medarbejderne arbejder i kompetencetimerne også på procedurer for møder, fx hvordan vi kan lave

en dagsorden mere effektiv, så vi bliver skarpere og sparer tid, fortæller Tina Balsig.

Har produktionen for øje

Pausekulturen er stadig vigtig, fordi arbejdsdagene er lange og komprimerede.

– Hvis man skal drøfte noget med en kollega, kan man fx gøre det ved lige at gå en tur rundt om huset – og på den måde også få motion og ilt til hjernen.

En anden øvelse er at strukturere arbejdet, så de kan udføre de komplekse opgaver, når de ansatte er mest friske.

– Vi kigger på, hvornår den enkelte er mest effektiv, og tilpasser arbejdstiderne efter det. Nogle har brug for at møde tidligt, for andre er det omvendt, siger Tina Balsig, der som udgangspunkt har det fint med, at de ansatte arbejder mere opgavebaseret frem for styret af at skulle være til stede fra kl. 8 til 16.

– Jeg arbejder meget tillidsbaseret, men selvfølgelig har jeg

produktionen for øje. Sådan vil det være, uanset om vi arbejder fire eller fem dage. Nu er jeg leder på et regelbundet område, så på den måde er der i sig selv meget kontrol med kvaliteten og med, hvad der bliver produceret.

Tina Balsig understreger, at hun som leder er optaget af kerneopgaven – af, at produktiviteten ikke falder.

– Det er for tidligt endnu at sige, om det sker. Men bare det at forholde sig til kerneopgaven fra andre vinkler er rigtig godt, konstaterer hun.

Og foreløbig ser det ikke ud til at ske. Der har fx også været en fredag op til jul, hvor medarbejderne mødte ind for at nå det hele.

– Som leder er jeg positiv. Selvfølgelig er der udfordringer, men dem ville der også være i en arbejdsuge på fem dage. Og når opgaverne kalder, er vi her. Det var vi også med femdagesugen – så var vi bare mødt ind en lørdag i stedet for, siger Tina Balsig. ■

Forskeren:

Odsherred er blevet rockstjerner

Arbejdstider er et følsomt område, så det kræver omsorgsfuld inddragelse at pille ved dem, vurderer RUC-forsker Janne Gleerup, som følger forsøget i Odsherred.

Jeg havde på fornemmelsen, at interessen for firedagesugen ville være stor. Arbejdstid er kontroversielt, fordi det betyder så meget for både hverdagsliv og samfundsøkonomi. Men jeg er overrasket over, hvor meget interesse det har skabt, bl.a. i medierne. Odsherred er jo blevet rockstjer-

ner, siger Janne Gleerup, forsker fra RUC, der sammen med en kollega følger forsøget i alle tre år.

Hun mener, at når det stadig går godt, skyldes det, at kommunen har været lydhør for dialog fra begyndelsen.

– Odsherred har selvfølgelig stadig meget, der

Firedages arbejdsuge i Odsherred

Offentlig Ledelse følger Odsherred Kommunes forsøg med at indføre en arbejdsuge på fire dage som den første offentlige instans nogensinde. Vi sætter spot på lederens måde at tilgå opgaven og løse den på – og vi hører medarbejderes og andres vurdering af forsøget. Dette er den tredje ud af fire artikler fra Odsherred Kommune af journalist Tine Sejbæk.

Fællestillidsrepræsentanten:

Fleksibilitet er vejen frem

Stemningen er stadig meget positiv over for firedagesugen, siger Eva Haupt-Jørgensen, fællestillidsrepræsentant for 150 HK'ere.



Det kræver tillidsbaseret ledelse.

EVA HAUPT-JØRGENSEN,
FÆLLESTILLIDSKVINDE

Odsherred har ingen ansatte fravalgt firedagesugen, efter den blev indført i september 2019. Faktisk har et par stykker af de ret få, der ikke var med fra start, nu valgt den til, og andre overvejer det samme. Ældre medarbejdere, der kunne gå på pension, har valgt at blive længere, fordi de har større fleksibilitet i at kunne planlægge deres arbejde. Og fordi der med fri om fredagen nu er tre velgørende fridage i træk.

– Det går bare godt, og der har ikke været de store udfordringer. Jeg tror, at dét, at man arbejder ud fra, hvornår opgaverne er der – og ikke er styret af, at man skal sidde der fra kl. 8 til 16 hver dag – er vejen frem, siger Eva Haupt-Jørgensen.

De ansatte arbejder stadig fuldtid fordelt på i gennemsnit 35 timers arbejde på fire dage. Og to ugentlige kompetencetimer, som kan lægges, når man vil, fx i fritiden søndag eftermiddag.

– At arbejde mere fleksibelt betyder, at vi kan lægge arbejdskraften, når der er brug for den. Vi kan gøre det endnu bedre i de travle perioder. Det giver god mening. Og når folk er glade, stiger produktiviteten. Jeg får selv mere fra hånden, fordi

dagene er længere, og jeg bliver, til opgaven er løst, siger HK'ernes fælles-TR.

Ledere skal inddrages tidligt

Eva Haupt-Jørgensen forklarer, at der netop har været et fyraftensmøde med 90 HK'ere, som beskrev deres oplevelse af den nye arbejdsuge. Ord som "fantastisk", "fleksibilitet" og "tre sammenhængende fridage" var de første, der poppede op.

– En uge går dødhurtigt, når man kommer mandag morgen og har weekend sent torsdag, siger Eva Haupt-Jørgensen, der også synes, det er fantastisk, at kommunen vil afsætte to kompetencetimer.

Hendes råd til andre kommuner, der vil prøve noget lignende, er, at lederne skal ind i processen tidligt, bl.a. fordi de nye arbejdstider betyder, at der er affolket i ydertimerne.

– Nogle møder kl. 7 og går måske kl. 16, mens andre møder senere. Men fra cirka kl. 8.30 til 16 er vi der som regel alle.

– Det kræver tillidsbaseret ledelse – at lederen er med på, at der vil være affolket i ydertimerne, men at de ansatte gør deres arbejde alligevel. Det har lederne mindre mulighed for at have kontrol over end i en 8-16-struktur, siger Eva Haupt-Jørgensen. ■



Det er så følsomt at pille ved arbejdstiden, og andre kommuner kan ikke bare copy-paste Odsherred. Man skal være lydhør over for, hvordan det lige præcis kan komme til at fungere i ens egen kommune.

JANNE GLEERUP,
FORSKER, RUC

skal falde på plads: Hvor opgavebaseret kan de ansatte arbejde? Hvor selvtilrettelagt kan de fire dage være? Alt det er under afklaring.

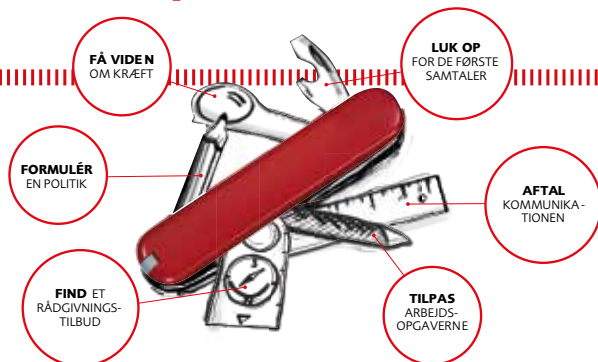
Andre følger i Odsherreds fodspor

Forskerne er først lige begyndt feltarbejdet og har derfor ingen resultater at dele endnu. Men Janne Gleerup forklarer, at siden efteråret er andre kommuner blevet interesseret i at gå i Odsherreds fodspor, bl.a. Esbjerg og Syddjurs.

Hendes råd til andre kommuner, der overvejer det samme, er tidlig inddragelse af og dialog med medarbejderne, så man sammen skaber meningsfulde modeller for familie- og arbejdsliv.

– Odsherred udskød faktisk deres start for at lave en grundigere afdækning. Andre kommuner bør først se nøje på, hvor der er utryghed blandt medarbejderne. Det har stor betydning for det langsigtede succespotentiale, siger Janne Gleerup og forklarer, at en forandring fra en fem- til en firedages arbejdsuge omfatter så mange forhold, at hvis det bliver indført top down, risikerer ledelsen modstand og usikkerhed, som ikke går væk.

– Det er så følsomt at pille ved arbejdstiden, og andre kommuner kan ikke bare copy-paste Odsherred. Man skal være lydhør over for, hvordan det lige præcis kan komme til at fungere i ens egen kommune, siger hun. ■



Sådan håndterer du en medarbejder, som får kræft

Den første gang, jeg oplevede det, var min instinktive reaktion bare at sige til medarbejderen, da hun kom og fortalte det: ”Du går bare hjem, og så kommer du, når du er klar”. Og det var jo nok den største fejl i virkeligheden. For er der noget, du ikke skal, er det at tage afstand og bare tro, at så finder de ud af det selv, og så går de hjemme og er syge og er væk.

Sådan fortæller Michael Steen Holst, Executive Vice President hos KMD Human Resources om, hvordan han håndterede en medarbejder med kræft, første gang han oplevede det. Han har siden prøvet det flere gange, er blevet klogere og bedre til at håndtere det – gennem åbenhed, forståelse og dialog med medarbejderen.

Hver anden leder udfordret af kræft

Hvert år får 14.000 danskere i den erhvervsaktive alder konstateret kræft. Det kan give udfordringer på arbejdspladsen, og hver 3. kræftpatient oplever, at det har været udfordrende for deres leder at håndtere deres kræftforløb, både mens de var syge, og da de vendte tilbage efter behandlingen. Blandt ledere oplever hver anden det som en udfordring, hvis en medarbejder får kræft, viser undersøgelser fra Kræftens Bekæmpelse.

Sikre klare rammer og tryghed

Det er baggrunden for kampagnen Taghåndom.dk, et samarbejde mellem Kræftens Bekæmpelse, Dansk Industri og CO-industri. Målet er at klæde ledere bedre på til den situation, som mange sandsynligvis vil komme til at stå i på et tidspunkt, alene fordi flere overlever kræft, og vi er længere tid på arbejdsmarkedet. ■

Fakta:
Kræftpatienter, arbejde og ledere

85 % af kræftpatienterne mener, at arbejdet var vigtigt for dem, da de fik kræft.

Hver 2. kræftpatient siger, at det var en udfordring for deres leder at håndtere forløbet med kræft.

2 ud af 3 kræftpatienter følte sig støttet af deres leder gennem kræftforløbet.

Fakta:
Ledere, medarbejdere og kræft

Hver 2. leder oplever, at det er en udfordring, hvis en medarbejder får kræft.

Hver 3. leder føler sig ikke klædt på, hvis en medarbejder får kræft.

50 % af lederne ønsker gode råd til, hvordan man tilpasser arbejdsopgaverne, når medarbejderen kommer tilbage.

Kilde: taghåndom.dk

6 gode råd

Taghåndom.dk har formuleret seks gode råd til ledere om at håndtere en medarbejder med kræft:

①

Luk op for de første samtaler

Tag initiativ til at tale om kræft. Du skal skabe tryghed hos den kræft-ramte medarbejder, så din medarbejder kan koncentrere sig om at blive klar igen – både mentalt og helbredsæssigt.

②

Aftal kommunikationen

Lav klare aftaler med din medarbejder om, hvordan situationen skal meldes ud til kolleger og resten af organisationen.

③

Tilpas arbejdsopgaverne

Arbejdsopgaverne skal tilpasses din medarbejders fysiske og mentale helbred både under kræftforløbet, og når medarbejderen vender tilbage.

④

Find et rådgivningstilbud

Kend til de rådgivningstilbud, som eksisterer, og tilbyd dette til din medarbejder og de kolleger, der er berørt af situationen. Søg også selv hjælp, hvis der er brug for det.

⑤

Formuler en politik

Det er vigtigt, at du som leder kender til din virksomheds personalepolitik på området for kritisk sygdom – og at du kan vejlede ud fra den. Tag initiativ til at formulere en politik, hvis din virksomhed ikke har én.

⑥

Få viden om kræft

Søg information om kræft – men husk, det er ikke forventet, at du er ekspert på kræft.

Læs mere om at håndtere medarbejdere med kræft på taghåndom.dk

What's hot

- i kommunal ledelse

Mindsk ledelsesspændet:

Ansæt flere ledere

I Viborg har kommunaldirektør Lasse Jacobsen ansat 22 nye ledere af medarbejdere i kommunen. Fordi det er helt galt, når en leder på ældreområdet kan have helt op til 80-100 ansatte i direkte reference, mener han.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM

Som kommunaldirektør har Lasse Jacobsen syv personer i direkte reference. Det er et typisk ledelsesspænd for en kommunaldirektør. På et plejecenter har en leder typisk op til 80-100 ansatte, som vedkommende skal lede direkte.

- Syv er åbenbart det antal, man mener, at jeg kan overkomme. Mens en leder et sted med døgnbemanning for ældre skal lede over 10 gange så mange. Enhver kan jo se, at det er helt galt, siger Lasse Jacobsen.

- Jo tættere man kommer på borgerne - ude i de yderste led, hvor man gør en reel forskel - desto flere ansatte har en leder i direkte reference. Det

betyder, at medarbejderne sjældent ser deres leder og kan ikke få afklaret simple ting. Og man kan ikke lede nogen, man ikke er i kontakt med, siger kommunaldirektøren.

Lasse Jacobsen er tidligere medlem af Ledelseskommisionen, som i 2018 bl.a. anbefalede at mindske ledelsesspændet, så de ansatte kommer tættere på lederen. Ikke længe efter tog Viborg Kommune konsekvensen og begyndte at oprette nye lederstillinger.

- Forskningen viser, at når man kommer ud over et ledelsesspænd på 25-30 - afhængigt af konteksten - så

bliver effekten af ledelse reduceret. Vi ved, at god ledelse gør en forskel. Det gør dårlig ledelse også, konstaterer Lasse Jacobsen.

Ikke i mål endnu

I Viborg har man derfor oprettet 22 nye lederstillinger, primært på kommunens plejecentre, men også nogle på socialområdet. Det er sket inden for det eksisterende lønbudget, bl.a. ved at reducere i konsulentfunktioner.

- Vi er ikke i mål endnu og vil sandsynligvis ansætte flere, også på socialområdet. Vi følger

fortsat op på, om vi er gået langt nok, siger Lasse Jacobsen og uddyber:

- På ældreområdet er ledelsesspændet nu nede på mellem 25-40. Det er stadig højt, men dog en halvering. På socialområdet har vi fx på et døgntilbud med 40 medarbejdere ansat en ekstra leder, så der nu er to.

Mere nærværende ledelse højner trivsel

De første tilbagemeldinger viser, at lederne er blevet mere synlige for medarbejderne. Og når man er tættere på de enkelte medarbejdere og hele gruppen af ansatte, får man hurtigere beslutningsgange, fremhæver Lasse Jacobsen.

- Lederne på plejecentre og døgntilbud er, som en anden positiv effekt, også kommet tættere på borgerne og deres pårørende. Både ledere og ansatte siger, at det har givet mere nærværende ledelse, større mulighed for sparring - og en bedre stemning på arbejdspladsen. Og så tror vi også på, at det på sigt vil give lavere sygefravær, fordi mere nærværende ledelse giver højere trivsel på arbejdspladsen.

Skal gribe ind over for store spænd

Lasse Jacobsen mener, at hvis ledelsesspændene er så store som 60-80-100, så skal man gøre noget.

- Det står slet ikke til diskussion. Vi har ikke råd til at lade være. Man kan sagtens satse på flere 'varme hænder', men hvis der ikke er nogen til at lede dem, får vi ikke det optimale ud af ressourcerne.

Han mener dog ikke, at den eneste vej er at ansætte flere ledere.

- Man kan også forsøge at mindske ledelsesspændet ved at koordinere sig i lederteams eller fx uddelegere særlige opgaver til bestemte medarbejdere. Men i min optik er den rene model at oprette flere rigtige lederstillinger med fuld lederkompetence. ■



Man kan sagtens satse på flere 'varme hænder', men hvis der ikke er nogen til at lede dem, får vi ikke det optimale ud af ressourcerne.

LASSE JACOBSEN,
KOMMUNALDIREKTØR
I VIBORG KOMMUNE



Nu holder Vejen Jobcenter mere effektive møder

Ledergruppen på Vejen Jobcenter har kunnet fjerne adskillige møder fra deres kalendere. Med hjælp fra en forsker er møderne blevet kortere, mere effektive og samtidig mere kreative og grundige i beslutningsprocesserne.

AF JOURNALIST BRITT HAFSTRØM JOHNSEN | BHJO@IBA.DK • FOTO: MARIA TUXEN HEDEGAARD

60% af en leders tid går med møder. Og 10% af dem er helt uden effekt, viste en undersøgelse fra Lederne i 2017. Det var en del af afsættet for, at chefgruppen på Vejen Jobcenter åbnede døren til deres møder for forsker Fredrik Seistrup fra IBA Erhvervsakademi Kolding, der bl.a.

udbyder diplom i ledelse og MBA.

Han fik lov til at observere chefmøderne med det formål at udvikle dem. Og det har ifølge afdelingschef Anneth Jensen på Vejen Jobcenter betydet, at møderne og de beslutninger, deltagerne træffer, er mere gennemtænkte, effektive og værdiskabende – og derfor heller ikke skal ændres så ofte senere i et forløb.

- Vi har ikke haft opfattelsen af, at noget ikke fungerede før. Men vi tænkte meget i løsninger og i at træffe beslutninger. Nu

har vi fået et andet *mindset*, som gør os mere kreative med fokus på analysedelen, fortæller hun og tilføjer:



Vi har ikke haft opfattelsen af, at noget ikke fungerede før. Men vi tænkte meget i løsninger og i at træffe beslutninger. Nu har vi fået et andet mindset, som gør os mere kreative med fokus på analysedelen.

AFDELINGSLEDER ANNETH JENSEN, VEJEN JOBCENTER

- Risikoen ved hurtige beslutninger er jo desværre, at vi (ledere, red.) går i hver sin retning efter mødet. I den bedste mening. Men vi har bare talt så lidt om beslutningen, at vi slet ikke har fået én fælles forståelse for, hvordan vi fører den ud i livet.

Cheferne har nu færre møder

Ikke nok med at chefgruppen oplever, at de nu træffer bedre og mere kreative beslutninger på møderne – de holder også færre af dem. For både tilgangen til møderne og måden at afvikle dem på gør en forskel, er erfaringen.

Allerede i mødeinvitationen står det nu tydeligt, hvorvidt der er tale om et driftsmøde eller et udviklingsmøde. Det fremgår også, hvis de enkelte chefer skal forberede noget, og hvis der er særlige punkter, det skal gennemgås på en særlig måde. Forskerens observationer og input har også fået lederne til at træffe modige beslutninger, bl.a. at de nu kan have faste roller på møderne.

- Før lod vi ordstyrer- og referentrollen gå på omgang. Men nu ved vi også, at Niclas (en af lederne, red.) er bedst til at styre møderne. Som facilitator er han god til at lede os igennem punkterne på en måde, hvor vi bliver holdt bevidste om, hvorvidt vi er klar til at træffe en beslutning – eller skal blive i processen i længere tid, fortæller Anneth Jensen.

Niclas Graugaard Valdis, leder af Job & Integration på Vejen Jobcenter, kan ikke sætte tal på, præcis hvor mange møder han og resten af ledergruppen har sparet med deres nye viden. Men han er ikke i tvivl om, at processen har gjort dem mere målrettede.

- Vi har sparet en del, og møderne er blevet kortere, mere præcise og effektive. Og det er en af de største gevinster, siger han. ■



- Innovation er ikke bare at tænke kreativt, det er også at forenkle og bevidst skabe den rette proces. Altså at se på det, man gør, på en ny måde, siger forsker Fredrik Seistrup (th.) fra IBA's Smart Academy i Kolding, som hjalp Vejen Jobcenter til bedre møder.

Hvad betyder 'integritet'?

Ordet integritet kommer af latin integritas – 'helhed, uskadthed' og af integer – 'hel, uberørt, fuldstændig'.

Integritet kan defineres som 'en persons evne og vilje til at handle selvstændigt, ærligt og redeligt uden uvedkommende eller upassende hensyntagen til nogen eller noget'.

Kilder: Den Danske Ordbog og Gyldendals Den Store Danske



Integritet som leder kræver MOD

Som leder skal du have integritet for at sikre følgeskab og opbakning til din ledelse. Mod er forudsætningen for din integritet, og tillid er dens benzin, argumenterer to eksperter i ledelse.

AF CAMILLA WANG OG KARSTEN MELLON • ILLUSTRATION: GETTYIMAGES

Integritet opfattes som væsentlig i lederskabet, når vi kaster et blik på den internationale ledelseslitteratur. Studier viser, at medarbejderes engagement og performance er direkte relateret til lederes integritet.

I det perspektiv finder vi det betydningsfuldt, at ledere tager mod til sig og fokuserer på deres egen integritet, selv om det er langt fra nemt at gøre. Den amerikanske forsker i organisation og ledelse Gary Hamel opfordrer i sin bog *The Future of Management* til fokus på, 'hvem man er' som leder. Hamels forskning viser, at det er de færreste ledere, der har en nødvendig såkaldt dybere indsigt i deres egen ledelsesforståelse: "Det er min erfaring, at få ledere har tænkt over de fundamentale [ledelses]principper [...]. Dermed er de lige så lidt bevidste om deres

ledelses-DNA, som de er om deres biologiske DNA", skriver han.

Ledelse er individuel og relationel praksis

Vi vil som henholdsvis rektor for en professionshøjskole (Camilla Wang) og lektor og forsker i ledelse (Karsten Mellon) pege på en væsentlig grundantagelse i vores ledelsesforståelse: Ledelse er et komplekst fænomen, der simpelthen ikke kan defineres entydigt. På den ene side opfatter vi ledelse som en grundlæggende relationel affære. I det perspektiv finder ledelse sted i sociale eller kollektive processer. På den anden side mener vi også, at ledelse er en individuel praksis, som vedrører den enkelte leders både personlige og professionelle tanker, følelser og forestillinger om at udøve

→

→ ledelse – og hvad han eller hun opfatter som betydningsfulde værdier at lede ud fra.

Skal man absolut elske sit faglige felt som leder?

I mit lederskab som rektor er der ingen tvivl om, at spørgsmålet om integritet er nært knyttet til, at jeg føler en stærk personlig forbundenhed med organisationens formål og opgave, og at jeg både erfaringsmæssigt og teoretisk har en viden om det, vi arbejder med.

Men ikke alle har det sådan. Der finder en stående diskussion sted blandt ledere, forskere og ledelseskonsulenter om, hvorvidt man som leder

skal have en særlig kærlighed til og viden om det felt, man leder. En diskussion, der også handler om, hvorvidt henholdsvis generisk eller selvstændig ledelse som faglighed og disciplin kan tænkes og praktiseres ude i organisationerne. Vores erfaring er, at der ikke findes en afklaring på denne diskussion, som i grunden må opfattes kontekstafhængig.

Troværdighed bærer ledelsesintegriteten

Vi har været i dialog med professor Lotte Bøgh Andersen, leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet, hvor hun forsker i ledelse og integritet. Hun peger på troværdighed som det, der bærer ledelsesintegritet. Som



Karsten Mellon er lektor ved Professionshøjskolen Absalon. Ph.d. og cand.mag. i pædagogik, master i organisationspsykologi og diplom i ledelse. Associate professor ved The Taos Institute, USA og universitetet i Stavanger, Norge. Forfatter til en lang række bøger og artikler om ledelse.



Camilla Wang er rektor ved Professionshøjskolen Absalon. Cand.mag. i dansk og psykologi. Tidligere evalueringskonsulent og projektleder i uddannelsessektoren samt direktør og dekan på den daværende Professionshøjskolen Metropol.



leder skal man simpelthen leve op til sine udtrykte ledelsesintentioner. Det kræver, at lederen er klar i mælet, påpeger hun. Lederen bør derfor deklarere sig selv tydeligt over for medarbejderne. For hvis man leder uklart, utydeligt, tvetydigt eller i værste fald 'usynligt', mister medarbejderne tilliden, fordi man ikke kan regne med og stole på lederen.

Mod er en forudsætning for integritet

Det kræver utvivlsomt mod at forholde sig til troværdighed og integritet, fordi man som leder konstant sætter sig i og på spil. Som leder har du alles øjne rettet mod dig, når du står på mål for den ret-

ning, der er sat, og som du selv er med til at sætte i organisationen.

Dette mod i ledelse er en forudsætning for integritet. Det kræver nemlig en accept af og evne til at udholde og være i de besværligheder og til tider ligefrem ubehag, som ledelsesopgaven rummer. Samtidig skal man holde hovedet koldt og træffe de rigtige beslutninger. Det skal man uden at forfalde til det, jeg som forsker (Karsten Mellon, red) i min nyeste bog *Mod i ledelse* kalder for 'magelig ledelse'.

Det magelige handler om, at når modet slipper op, kan man som leder være tilbøjelig til at prøve at slippe for besværet. Man risikerer at 'glemme', bevidst eller ubevidst, organisationens opgave, og man tager de nemme beslutninger. Men man risikerer samtidig at miste tillid fra medarbejderne, der ser en leder sige ét og gøre noget andet end den aftalte opgave i organisationen. Resultatet er, at troværdigheden fordamper, og lederen står tilbage med en lav grad af integritet og dermed følgeskab. Det har vi set flere eksempler på i ledelseshistoriens praksis.

Tillid er integritetens benzin

Erhvervspsykolog Janne Skakon og cand.comm. Signe Bonnén peger i deres artikel på Lederweb, "Har du mod på et tillidsfuldt ledelsesteam?" på, at tillid og åbenhed ikke kommer af sig selv, men kræver mod og vilje. Det er vi enige i. For medarbejderen, der har tillid til sin leder og sin organisation, har det stor betydning for følgeskab, engagement og motivation. Tillid er simpelthen integritetens benzin. Integritet i ledelse handler derfor også om åbent at anerkende, at vi ikke altid kender svaret på, hvordan vi når målet. Med den realitet følger, at vi tør rette fokus derhen, hvor det er nødvendigt i processen, frem for behårdt kun på endemålet.

Vi har peget på, at det kræver mod at stille sig frem som leder og være katalysator for at udvikle og formidle organisationens formål og opgave sammen med og over for medarbejderne. Samtidig skal man sørge for indsigt i og deklarere, hvor 'man står' som leder. Integritet står centralt, fordi det forudsætter troværdighed og tillid fra medarbejderne. Med inspiration fra den amerikanske forsker i ledelse og mod Brené Brown opfordrer vi dig til at finde sammen med en ledelseskollega og sætte tid af til at tale om:

- 1 Hvordan I forstår integritet og betydningen af det i organisationen.
- 2 Hvordan I kan arbejde yderligere på at styrke troværdigheden og integriteten.

God fornøjelse! ■

”

I mit lederskab som rektor er der ingen tvivl om, at spørgsmålet om integritet er nært knyttet til, at jeg føler en stærk personlig forbundenhed med organisationens formål og opgave, og at jeg både erfaringsmæssigt og teoretisk har en viden om det, vi arbejder med.

CAMILLA WANG,
REKTOR PÅ PROFESSIONSHØJSKOLEN ABSALON



Derfor får du Offentlig Ledelse

Hver tredje måned lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af Ledersektionen i Socialpædagogerne, Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

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

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

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os "dit fagblad for velfærdsledere" – og udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialpædagogerne, Socialrådgiverne og HK Kommunal.

Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det

været redaktionens klare målsætning at klæde dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

Fire gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer fire gange om året og sendes til i alt omkring 5.000 modtagere.

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

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet, hvis du ikke lige fik det læst.

Fortsat god læselyst!



Offentlig Ledelses nye hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "Ledelseskommisionen", "tillid", "ledelsesrum" eller "stress" på offentligledelse.dk?

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

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

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk



Får du nyhedsbrevet?

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 vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev