

# OFFENTLIG LEDELSE 04 13

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGOGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING



Eksekvering i hverdagens hvirvelvind:

## Kunsten at lande ét fly ad gangen

Side 9

Mindfulness i ledelse  
– modefænomen  
eller mirakelmiddel?

Side 2

DET GRÆNSELØSE  
ARBEJDE KRÆVER  
GOD FEEDBACK  
FRA LEDEREN  
Side 4

**OPLAG**

5.500 eksemplarer

**DESIGN OG PRODUKTION**

Datagraf

**HJEMMESIDE**

www.offentligledelse.dk

**UDGIVERE**

Chefgruppen, HK Kommunal  
Ledersektionen i  
Dansk Socialrådgiverforening  
Socialpædagogerne

**ANSVARSHAVENDE REDAKTØR**

Charlotte Holmershøj,  
Dansk Socialrådgiverforening  
Mail: ch@socialrdg.dk

**REDAKTIONEN**

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

Charlotte Holmershøj,  
Dansk Socialrådgiverforening  
Mette Ellegaard,  
Dansk Socialrådgiverforening  
Telefon 70 10 10 99  
Mail: me@socialrdg.dk  
Mette Marie Langenge, HK Kommunal  
Telefon: 33 30 43 40  
Mail: chefgruppen@hk.dk  
Bjarne Hesselbæk, Socialpædagogerne  
Telefon 72 48 60 00  
Mail: bhe@sl.dk

**Adresseændring og abonnement:**

Telefon: 3330 4340  
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer 17. marts 2014.  
Deadline for indlæg og annoncer er den  
17. februar 2014.

**Forside:** Shutterstock/Dorte Kayser

Magasinet Offentlig Ledelse udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en  
svanemærket tryksag.

# Mindfulness: Mirakelmiddel eller mode- fænomen?

Mindfulness er blevet et modeord. Flere og flere arbejdspladser tilbyder både ledere og ansatte kurser i den årtusindgamle meditationsteknik, som siges at reducere stress og øge arbejds- glæde og effektivitet. Men mindfulness er ingen mirakelkur, advarer eksperter.

Af journalist Malene Fenger-Grøndahl // malene@fenger-grondahl.dk • Foto: Torben Nielsen

"Meditér ti minutter om og lær dine medarbejdere at gøre det samme. Så bliver I mere effektive og engagerede."

Omtrent sådan præsenterer nogle udbydere af kurser i mindfulness deres tilbud til private og offentlige virksomheder. Mindfulness beskrives som noget nær et mirakelmiddel, der skaber større produktivitet og reducerer risikoen for stress. Metoden har fortalere inden for store virksomheder som Google, Carlsberg, Lego, Novo Nordisk og Nykredit, der alle tilbyder træning i mindfulness til deres medarbejdere. Carlsberg har ligefrem lagt tid til meditation ind i arbejdsdagen og stiller et lokale til rådighed til medarbejdernes daglige praksis.

## Vælg tilbuddet med omhu

Så hvad er der at betænke sig på – det må da være værd at bruge kursusmidler på? Ja, men ... lyder svaret fra flere eksperter i mindfulness og ledelse. Mindfulness dækker over et bredt udsnit af tilbud, og langt fra alle er lige gode. Så det gælder om at vælge med omhu, understreger eksperterne. En af dem er Rasmus Hougaard, leder af The Potential Project, der tilbyder mindfulness-træning til organisationer over hele verden:

– Mange mennesker føler sig under pres på grund af en travl arbejdsdag med mange forskellige opgaver. Derfor har vi brug for metoder til at skabe ro og koncentration, og her er mindfulness et fantastisk værktøj. Mens vi i Vesten har brugt årtusinder på at

forfine teknologier til at forbedre vores ydre liv med alt fra fladskærms-tv til biler, har man i Østen forfinet metoder til at forbedre menneskets mentale evner og tilstand. De østlige metoder er en gave til os, men den skal behandles med omhu, så vi ikke blot tager elementer ud, som ikke fungerer alene, siger han.

Det program, som Rasmus Hougaard udbreder via The Potential Project, har dannet grundlag for hans bog "Et sekund foran. Bliv mere effektiv med mindfulness." Heri optræder en række ledere, der har oplevet, at daglig mindfulness-træning gør dem i stand til at stå fast midt i de storme, som deres arbejdsliv byder på. Men selv om træningsforløbet typisk kan gennemføres på fire måneder, understreger Rasmus Hougaard, at mindfulness ikke er et "quick fix" til at løse problemer med stress og dårligt arbejdsmiljø.

– Mindfulness kan ikke erstatte alle andre ledelsesværktøjer og -teknologier, og jeg ville nødig lede en virksomhed alene ved hjælp af mindfulness, siger han, men mener, at mindfulness kan lægge en god bund under andre ledelsesmæssige tiltag.

Det er ledelsescoach Charlotte Mandrup fra Mandrup & Co enig i. Virksomheden tilbyder kurser i mindfulness for ledere, og hun mener, at det er et oplagt svar på de udfordringer, de fleste ledere står over for, uanset om de er ansat i det offentlige eller private:

– Lederen bruger sig selv som instrument til kommunikation, motivation, retning og



energi i forhold til organisationen. Mindfulness styrker lederens evne til at læse situationen, forvalte sin energi og sine egne behov. Dermed bliver hun mere effektiv som leder og opnår mindre personlig belastning.

Charlotte Mandrup påpeger også, at mindfulness adskiller sig fra de fleste andre tiltag, målrettet lederens personlige udvikling, ved at inddrage kroppen gennem fokus på åndedrættet – og dermed centralnervesystemet.

– Det er også usædvanligt, at den samme metode både træner evnen til dyb selvrefleksion og distance fra egoets tyranni, siger hun.

Kombinationen af selvrefleksion og evnen til nærvær over for andre er vigtig at huske, mener professor i ledelsesfilosofi på CBS, Sverre Raffnsøe:

– Mindfulness er et oplagt svar på de stigende krav om selvledelse og selvrefleksion. Men man må ikke overse, at mindfulness er vokset ud af en tradition, som har en eksistentiel, etisk og social dimension.

Det eksistentielle, sociale og etiske aspekt risikerer at forsvinde ud af mindfulness, hvis det opfattes som et nemt redskab til at fjerne stress, mener han:

– Mindfulness kan blive en form for symptombehandling, hvis virksomhedsledere bruger det til at gøre medarbejderne individuelt ansvarlige for at forebygge stress. Hvis medarbejderne samtidig selv påtager sig dette ansvar, risikerer man at overse arbejdsmiljøproblemer, som bør løses på en anden måde.

### For overfladisk og tilfældigt

En anden faldgrube ved at integrere mindfulness i ledelse er, at det bliver brugt for overfladisk og tilfældigt, advarer psykolog og ph.d. i mindfulness, Jacob Piet.

– Der findes et væld af kurser, hvor folk, der måske ikke selv har praktiseret mindfulness i ret lang tid, tilbyder at lære andre at praktisere og undervise i det. Der er en alvorlig risiko for, at mindfulness som et mainstream fænomen bliver udvandet, hvis man ikke sikrer sig, at det er en forskningsbaseret form for mindfulness, man benytter sig af.

Sammen med læge og ph.d. Lone Fjorback har han etableret en uddannelse i mindfulness-baseret stress-reduktion (MBSR) ved Aarhus Universitet. Uddannelsen varer i alt cirka to år med både praktiske og teoretiske elementer og bygger på det såkaldte MBSR-program med mindfulness-meditation svarende til 45 minutter dagligt for deltagerne. Forskning har vist, at programmet kan reducere symptomer på stress, angst og depression.

– Mindfulness kan være særdeles effektivt, hvis man bruger det struktureret og seriøst. Til gengæld er det ikke videnskabeligt undersøgt, om blot ti minutters meditation daglig har nogen særlig effekt. Så "mindfulness light" kan i bedste fald være spild af penge, i værste fald skadeligt, siger Jacob Piet.

Han tilføjer, at det er afgørende, at den, der står for undervisningen, selv praktiserer mindfulness-meditation og har arbejdet

*Mindfulness kan styrke lederens effektivitet, men er ikke i sig selv et ledelsesværktøj, er eksperter enige om.*

med at integrere det i sit liv og desuden har en ordentlig uddannelse inden for området. Charlotte Mandrup er enig:

– Det er risikabelt at bruge "mindfulness light", som man har læst sig til uden helt at have forstået det – især, hvis man selv eller ens medarbejdere ikke er følelsesmæssigt robuste. Det er som med dans eller skisport: Man kan læse sig til noget, men i sidste ende er det bedst med en dygtig lærer.

Et godt råd til den leder, der ønsker at bruge mindfulness til sine medarbejdere, er altså, at vedkommende selv "smager medicinen". Desuden bør lederen være parat til at rumme de reaktioner, som kan blive et resultat af tiltaget, mener Sverre Raffnsøe:

– Mindfulness er ikke kun et spørgsmål om velvære, men også om at mærke sig selv mere bevidst. Træningen rummer derfor et konfliktpotential, for hvis medarbejderne vælger at stå ved det, der rører sig i dem, vil de måske forsøge at skabe plads til sig selv ved at sige nej til organisationens og ledelsens fordringer.

Både Rasmus Hougaard og Charlotte Mandrup understreger, at det bør være frivilligt for medarbejderne, om de vil deltage i mindfulness-træning. Til gengæld mener ingen af dem, at mindfulness generelt bliver brugt af ledere til at skubbe ansvaret for et dårligt arbejdsmiljø fra sig.

– Meget få ledere tror, at de kan lægge ansvaret fra sig ved at give en frugtcur eller sende medarbejderne på mindfulness-kursus, siger Charlotte Mandrup. ■

## SÅDAN BRUGER DU MINDFULNESS

Vil du bruge mindfulness, så husk, at:

- det bør være frivilligt for medarbejderne
- det typisk vil kræve, at du selv deltager aktivt
- er mange kurser på markedet, som ikke er baseret på forskning
- det ikke kan erstatte alle andre ledelsesværktøjer
- det kan reducere stress, men ikke fjerne årsager til det.

# Det grænseløse arbejde

Vores arbejde flyder i både tid, rum og omfang, og selvledelse bliver et naturligt vilkår, når man som medarbejder skal organisere sin egen arbejdsindsats. Det efterlader lederen med en særlig vigtig opgave: At levere brugbar feedback, der skaber klare rammer for medarbejderen, siger ekspert i selvledelse, Signe Groth-Brodersen.

Af redaktør Tina Juul Rasmussen // [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**DET MODERNE ARBEJDSLIV** er under konstant forandring. Arbejdstid og -sted har løst sig fra vores fysiske arbejdsplads, og vi taler om "det grænseløse arbejde." Vi arbejder ude, hjemme og på farten. Vi multitasker, jonglerer med en uophørlig strøm af opgaver og deadlines, og vi organiserer selv, hvordan, hvornår, hvorfor og med hvem. Men hvor går grænsen for, hvad vi kan overskue og rumme uden at lade os overmande af stress? Og hvilke udfordringer og værktøjer efterlader dette grænseløse arbejde lederen med, hvis hun vil lykkes som leder?

Det har psykolog og ph.d. Signe Groth-Brodersen, som til daglig er konsulent i virksomheden TeamArbejdsliv, beskæftiget sig med. Hun har skrevet en ph.d. om selvledelse, ledelse og stress i moderne arbejdsliv og fremhæver en ny og tankevækkende dimension i det grænseløse arbejde:

– Vi har talt grænseløst arbejde i længere tid – det, at man kan arbejde hvor som helst og når som helst. Den fleksibilitet i arbejdslivet kan de fleste godt håndtere, hvis der ikke er tale om den totale opløsning af tid og sted. Men der er kommet en anden grænseløshed ind, nemlig det grænsløse arbejdspresset, siger hun og uddyber:

– I dag er det uklart for mange, hvor meget de skal nå, før de kan sige, at de har nået deres arbejde. Dermed bliver arbejdspresset

grænsløst. Samtidig leder mange medarbejdere sig selv, fordi distanceledelse vinder frem, og fordi deres arbejdsopgaver er blevet så specialiserede, at lederen ikke kan lede dem fagligt. Det betyder, at medarbejderen selv skal trække grænser for sit arbejde og selv skal kunne vurdere, hvornår arbejdsopgaven er løst og kan lægges væk. Det sætter selvledelsen under pres, og tager lederen ikke hånd om det med klare rammer og feedback til medarbejderen, kan det potentielt betyde, at folk bliver syge af at gå på arbejde.

## Skal kunne sige "tak, men nej tak"

Selvledelse er ikke et nyfødt begreb. De første bøger om emnet kom i 2004 – sammen med ansvarsuddelegeringen og i en tid med højkonjunktur. Med finanskrisen fulgte stramninger med ønsker om kontrol og dokumentation.

– Så hvor selvledelse før var frihed i opgaveløsningen, er det i dag svar på noget andet. Som medarbejder skal jeg både lede mig selv, men også lade mig lede. Og jeg skal tænke mig ind som en, der samarbejder for værdiskabelsen og produktiviteten i virksomheden – ikke for min egen selvudviklings skyld.

Læg dertil, pointerer hun, en generel stigning i kompleksitet med globaliseringens tilgang til kæmpe mængder af viden og en enorm forandringshastighed. Når tingene

bliver så komplekse, er det svært at bevare overblikket over, hvad den egentlige kerneopgave er, siger Signe Groth-Brodersen. Og fremhæver endnu et karakteristika – eller rettere tre – ved selvledelse, som er nyttigt for lederne at kende, hvis selvledelsen i det grænsløse arbejde skal lykkes: Pligt, engagement og proaktivitet er tre centrale dimensioner i selvledelse.

– Alle har pligt – dvs. ansvaret for en opgave. Og når vi uddelegerer ansvaret gennem selvledelse, søger vi at skabe et større engagement hos medarbejderen. Men det, som ofte overses i selvledelsen, er proaktiviteten – at have en selvstændig refleksion på det, som foregår og kunne sige "tak, men nej tak," fx til en ekstra opgave. Denne kognitive forpligtelse er vigtig. For hvis medarbejderen bliver for styret af ledelsen, som fortæller, hvordan den enkelte skal komme fra punkt a til b, og medarbejderen knokler derudaf uden at kunne lægge noget ansvar fra sig, bliver vedkommende syg. Så i selvledelse er det vigtigt at holde fast i, at man på sæt og vis har en egenstyring.

Men den positive oplevelse af egenstyring eller egenkontrol afhænger af, at lederen kan skabe klare rammer og give brugbar feedback i den daglige arbejdsproces. Ellers bliver egenkontrollen et pres, som skaber stress, pointerer Signe Groth-Brodersen.



Man kan ikke have selvledelse uden indflydelsesrum. Men det er her, selvledelsen ofte støder på grund, fordi ledelsen ikke har synliggjort og afgrænset det rum for medarbejderen.

Signe Groth-Broderson, cand. psyk og ph.d.

– Alle vil jo gerne skabe gode resultater, og vi har undersøgt, at klare rammer reducerer betydningen af egenkontrol, som igen sænker stressniveauet. Og her er feedback-dialogen mellem leder og medarbejder afgørende for at afklare de rammer.

### Gør medarbejderen synlig

Det kræver, mener Signe Groth-Broderson, at man kigger på de feedback-systemer, som findes i organisationen og lægger dem i faste rammer og strukturer.

– Medarbejderne skal også lære at sende feedback opad i organisationen, hvis man fx mener, at man bliver målt på noget forkert – ikke kun som brok, men som brugbar information, ledelsen skal lytte til. De vil jo gerne lede på et oplyst grundlag. Lederens opgave er så at lægge en struktur ind, der gør medarbejderen synlig for organisationen som en del af værdiskabelsen, fx ved at sige: "Det, du gør, spiller helt perfekt ind i den strategi, vi har her."

Omvendt, argumenterer Signe Groth-Broderson, skal medarbejderne også indse, at det kun skaber mere stress at blive ved at disku-

tere beslutninger, ledelsen har truffet, og som man som medarbejder dybest set ikke har indflydelse på.

– Hvis man konstant prøver at styre noget, man ikke kan, og tager ansvar for ledelse, man ikke skal, bliver man stresset. Både ledere og medarbejder har felter, hvor de ikke har indflydelse, men hvor der er tale om vilkår, de må affinde sig med.

I det hele taget er indflydelsesrummet vigtigt at få afklaret. For selvfølgelig har selvledende medarbejdere også et ledelsesrum, understreger Signe Groth-Broderson.

– Man kan ikke have selvledelse uden indflydelsesrum. Men det er her, selvledelsen ofte støder på grund, fordi ledelsen ikke har synliggjort og afgrænset det rum for medarbejderen.

Den "samarbejdende dialog", som Signe Groth-Broderson kalder den, er nødvendig for at passe godt på medarbejdernes pligt og engagement – to af selvledelsens dimensioner.

– Jeg oplever generelt, at der er vanvittigt dygtige og veluddannede medarbejdere der-

ude, men man risikerer, at de bruger kostbar arbejdstid på det forkerte og mister kvaliteten i kerneopgaven, hvis vi ikke får fokus på den samarbejdende dialog, som handler om, at vi har samme mål, selvom vores interesser kan være forskellige. Der kan være masser af kampe mellem A og B side, men de skal udkæmpes om de rigtige ting i de rigtige fora. Det kræver samarbejde, siger Signe Groth-Broderson.

### Meningen trækkes ud af arbejdet

Og jo, lederne står også i et voldsomt krydspress. De skal føre nye organisationsprincipper, som taler imod selvledelse, ned gennem systemerne – med kontrol, bureaukrati, dokumentation og ensrettede løsninger. Med de krav oplever medarbejdere, at meningen trækkes ud af deres arbejde, og kerneopgaven fortaber sig i horisonten.

– Derfor er det vigtigt at sige, at vi ikke har råd til at miste dialogen om kvaliteten i kerneopgaven. For gør vi det, mister vi også medarbejdernes engagement og proaktivitet og ender med at stresse dem. Så det kræver et samarbejde om ledelse. Og kræver, at medarbejderne accepterer at lade sig lede.

Den gode nyhed er til gengæld, at lykkes ledere og medarbejdere med projekt selvledelse i det grænseløse arbejde, er gevinsterne store.

– Hvis vi får et samarbejdet lederskab, vil vi finde bedre løsninger og øge kvaliteten i kerneopgaverne. En selvledet medarbejder vil sparke en helt anden refleksion ind: "Det her fungerer, det her gør ikke." Og det er virkelig en gevinst og en fantastisk udviklingsmulighed. ■

## SELVLEDELSE, LEDELSE OG STRESS

Signe Groth-Broderson, cand. psyk, afsluttede i 2012 sin erhvervs ph.d. "Selvledelse: Fra ledelse til selvet," baseret på fire års forskning i Nordea Bank, hvor hun gennemførte kvalitative interviews med 31 ledere og to spørgeskemaundersøgelser blandt 1.500 medarbejdere for at analysere forholdet mellem selvledelse, ledelse og stress. Et overordnet resultat var, at oplevelsen af selvkontrol vokser i betydning i takt med at arbejdet vokser i grænseløshed og indvirker på stressniveauet hos den enkelte medarbejder. I dag løser Signe Groth-Broderson opgaver med organisations- og ledelsesudvikling hos TeamArbejdsliv.



## Chefkonference i Svendborg

Sæt kryds i kalenderen **den 13.-14. marts 2014**, hvor HK Kommunal afholder sin traditionsrige chefkonference – denne gang på Hotel Christiansminde ved Svendborg. Information om program, tilmelding m.m. kommer på [hk.dk/kommunal](http://hk.dk/kommunal) under 'ledelse' og 'arrangementer'.



## Følg væksten i landets 98 kommuner

Hvordan er uddannelsesniveaulet i min kommune, og er der økonomisk vækst?

Med en ny VækstMonitor fra Center for VækstAnalyse kan alle nu følge vækstens vigtigste parametre i samtlige danske kommuner – ganske gratis. Klik blot på din kommune på kortet og se tallene. Se Vækstmonitor her: [vaekstanalyse.dk/vaekstmonitor](http://vaekstanalyse.dk/vaekstmonitor)

## Kender du din markedsværdi – og har du en plan B?

Har du overvejet dine muligheder, hvis du en dag skulle ønske dig et andet job eller måske bliver tvunget til at finde et nyt job? Ved du, hvad du er værd på markedet, og hvordan du forøger dit handlerum i forhold til en eventuel jobsøgning?

Som medlem af HK Kommunals Chefgruppe kan du deltage i inspirationsmøder her:

**Onsdag den 8. januar 2014 kl. 9.00–15.30 på First Hotel, Høje Taastrup**  
eller

**Onsdag den 15. januar 2014 kl. 9.00–15.30 på Sabro Kro, ved Aarhus.**

Se mere på [hk.dk/kommunal](http://hk.dk/kommunal) under 'ledelse' og 'arrangementer'.

### ANNONCE



## KLAR – lederudvikling 2014 i Silkeborg

**KLAR** – Kognitiv Ledelse Anerkendende og Ressourcefokuseret (Ledelsesudgaven af KRAP)

Ønsker du at professionalisere din ledelse gennem en Lederuddannelse – med vægt på praktisk træning?

PsykologCentret ApS udbyder i januar 2014

**KLAR – lederuddannelsen** for Ledere med personaleansvar på alle niveauer, som ønsker at professionalisere deres lederrolle og optimere deres evner og færdigheder til at kunne performe i ledelsesfunktionen.

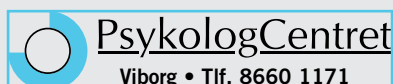
Undervisere og trænere er Adm. Direktør og psykolog

**Lene Metner** og konsulent og håndboldtræner

**Peter Bredsdorff-Larsen** PsykologCentrets lederudvikling.

Obs.: begrænset antal pladser

Hent udførligt program på vores hjemmeside: [www.pcaps.dk/Klar](http://www.pcaps.dk/Klar)



PsykologCentret

Viborg • Tlf. 8660 1171

## Vigtig – og overflødig

”Og jeg fik øje på et dilemma, som også gælder for store dele af ledelsesopgaven: På den ene side er du enormt vigtig. Men når det kommer til stykket, er du helt overflødig.”



Kasper Holten, operachef og forfatter i bogen "Forførelsen", som udkom i november på Gyldendal Business.



### Strategisk kommunikation som ledelsesværktøj

Hvordan kommunikerer du som leder i en krisesituation? Hvor ligger udfordringerne i intern kommunikation? Hvorfor er kommunikation nødvendig for at overleve? Det er nogle af temaerne i bogen, som tager fat i de særlige udfordringer, der ligger i de strategiske kommunikationsprocesser, den offentlige leder skal håndtere.

*"Offentlig ledelse og strategisk kommunikation" af Hanne Houlberg Salomonsen (red.), Djøf Forlag, 208 sider, 325 kr.*



### En ny forståelse af ledelse

Udfordringerne i en stadig mere globaliseret, hyperkompleks og mangfoldig verden fordrer nye forståelser af ledelse, hævder forfatterne. Bogen fokuserer på ledelse som opgaver og processer, der er fordelt ud i organisationen, også til medarbejdere uden formelt ledelsesansvar. Derfor skal ledelse forstås som distribueret, situeret og en refleksiv praksis, der handler om empowerment.

*"Ledelsespsykologi" af Claus Elmholt, Hanne Dauer Keller og Lene Tangaard, forlaget Samfundslitteratur, 260 sider, 299 kr.*



### Sagt fra toppen

Sig: "Jeg vil gerne ..." Ikke: "Man kunne også ..." Sådan siger Margrethe Vestager, økonomi- og indenrigsminister, fordi hun er optaget af sin egen retorik, men også for ikke at spille folks tid med information, man først skal sortere i for at forstå. For ledelse er kommunikation – så hvad har topledere lært sig om det på vej til toppen? Det svarer bogen på med konkrete eksempler og casehistorier.

*"Sagt fra toppen – inspiration til retorisk lederskab" af Anne Katrine Lund og Pernille Steensbech Lemée, Gyldendal Business, 266 sider, kr. 300.*



### Sammenhængskraft og bæredygtighed

Bogens udgangspunkt er fire tendenser: Tidssvarende mentale modeller, globalisering, stigende forandringshastighed og stigende ressourcepres. Forfatterens hensigt er at udvikle strategisk forandringskapacitet gennem kompetente bidragydere. Og at give lederen bud på at skabe effektfulde forandringer gennem relationer og kommunikation.

*"Strategisk relationel ledelse. Systemisk ledelse af forandringer" af Carsten Hornstrup og Thomas Johansen, Dansk Psykologisk Forlag, 280 sider, kr. 398.*



### Trivselstrategier som giver overskud

Vi skal løbe hurtigere og præstere mere – hele tiden. Det giver mange en følelse af at være drænet for energi efter arbejde. Forfatteren giver bud på teknikker til at bryde negative reaktionsmønstre, fordi det ofte er vores forestillinger om, hvad vi skal kunne klare, som stresser os. I stedet skal fokus være på trivselstrategierne. Bogen giver også indblik i nyeste viden om evnen til at tænke kreativt.

*"Giv mens du vokser – fra travlhed til trivsel" af Helen Eriksen, Lindhardt og Ringhof, 208 sider, kr. 300.*



### Få andre til at følge dig

Overraskende ideer, der rusker op i fordomme og selvfølgeligheder, river i vanerne og sætter tankerne i bevægelse. Sådan præsenterer forfatteren resultatet af at have talt med nytænkende ledere i jagten på god lederkommunikation. Det er blevet til en visuel guide med Leadership Pipeline som ramme med bud på at skabe mening, motivation og retning for organisationen.

*"En visuel guide til kommunikation på alle ledertrin – få andre til at følge dig" af Vibeke Hartkorn, Dansk Psykologisk Forlag, 272 sider, kr. 348.*

# Søg penge til uddannelse nu

Midlerne i den Kommunale Kompetencefond og Regionernes Lønnings- og Takstnævn kan nu søges af ansatte i kommuner og regioner. Mange ledere kan også søge.

Af redaktør Tina Juul Rasmussen // [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**ANSATTE I KOMMUNER** og regioner har siden 1. oktober kunnet søge op til 25.000 kroner til kompetencevikling enten gennem Den Kommunale Kompetencefond eller via Regionernes Lønnings- og Takstnævn. Pengene stammer fra OK13 og har til formål at øge kompetenceniveauet. Som leder- eller chefmedlem af Dansk Socialrådgiverforening og HK Kommunal kan du også søge, mens Socialpædagogerne ikke prioriterer at støtte generelle lederuddannelser. Formand Benny Andersen forklarer:

– Socialpædagogerne har brugt overenskomstmidler til at etablere vores egen kompetencefond, hvor medlemmerne kan søge midler til diplom-, master-, og kandidatuddannelser. Vi har på vores område desuden præciseret, at uddannelserne skal handle om at styrke pædagogiske kompetencer eller indsigt i det specialiserede sociale område. Vores ledermedlemmer kan selvfølgelig også søge midler, men der gælder det samme på

vores fondsområde som på de øvrige – nemlig at generelle lederuddannelser ikke støttes. Vi ønsker at bidrage til at styrke den socialpædagogiske faglighed ude på arbejdspladserne – derfor denne model.

**OBS:**  
På det regionale område er puljen på HK Kommunals område allerede opbrugt. Der arbejdes på at skaffe flere midler.

Hos Dansk Socialrådgiverforening lyder meldingen fra formand Majbrit Berlau:

– Det er vores efteruddannelsesstrategi, at socialrådgivere især skal gå efter kompetencegivende efter- og videreuddannelse på diplom- og masterniveau. Derfor figurerer diplom- og masteruddannelser på DS' positivliste over uddannelser, der vil kunne bevilges op til kr. 25.000 til fra fonden.

Formand for HK Kommunal, Bodil Otto præciserer, hvad der gælder for hendes medlemmer:

– Alle, der arbejder under HK's overenskomst med KL og Danske Regioner kan søge – dog ikke hvis man er ansat på cheftalen, dvs. fra grundløn 49 og opefter. Heller ikke hvis man er ansat på en arbejdsplads med tiltrædelsesoverenskomst eller en serviceaftalevirksomhed samt privat institution.

HK Kommunal anbefaler i tråd med DS, at ansøgerne fokuserer på formelt anerkendte kompetencer.

– Det vil sige formelt anerkendt uddannelse på videregående niveau, der giver ministerielt anerkendte ECTS-point. Herved får man kompetencer, der reelt øger ens værdi i forhold til arbejdsmarkedet, og som man kan skrive på sit CV og tage med sig. Samtidig har man også en vis sikkerhed for kvaliteten af uddannelsen, siger hun og fremhæver akademi-, kommunom-, diplom og masteruddannelser. ■

## SÅDAN GØR DU

1. Tal med din leder om dine udviklingsmuligheder. Få inspiration hos din faglige organisation.
3. Afklar, hvilken uddannelse du er interesseret i, og hvornår du kan deltage.
3. Download ansøgningsskemaet på nettet.
4. Ansøgningen skal underskrives af dig, din leder og den lokale repræsentant for din faglige organisation. Derefter scanner du ansøgningsskemaet og indsender det via mail. Der er svar i løbet af 14 dage. Fremgangsmåden er lidt forskellig, afhængig af om du er ansat i en kommune eller region.

Læs mere på din egen organisations hjemmeside:

[www.hk.dk/kommunal/karriere\\_og\\_uddannelse/kompetencefond](http://www.hk.dk/kommunal/karriere_og_uddannelse/kompetencefond)

[www.sl.dk/kompetencefond](http://www.sl.dk/kompetencefond)

[www.socialrdg.dk/jogogkarriere](http://www.socialrdg.dk/jogogkarriere)

Du kan søge nu, og pengene udbetales fra 1. januar 2014.





# Kunsten at lande ét fly ad gangen

Offentlige ledere bliver ofte fanget i den hvirvelvind, som daglig drift er, hvor alle har rygende travlt. Det efterlader hverken tid eller ressourcer til at eksekvere strategierne om forandring og udvikling. Eksekvering kræver få, men udvalgte mål, som medarbejderne inddrages i at opfylde.



*Den daglige drift er en hvirvelvind, som kvæler den indsats, lederen skal levere for at eksekvere sine strategier og nå målene, mener det amerikanske konsulentfirma FranklinCovey, som under-viser ledere i eksekvering.*



”HVEM SKULLE TRO, at eksekvering kunne være så svært – folk i organisationen arbejder trods alt for ham. Han betaler deres løn. Men da han i sin tid læste ledelse, lærte han om strategi – ikke eksekvering. Han har nu fulgt sin plan i et år, men skal han være ærlig, er intet forandret. Hvorfor er det så svært?

Fordi: Den energi, det kræver at fastholde og gennemføre den daglige drift – det, vi kalder hvirvelvinden – kvæler den indsats, som er nødvendig for at eksekvere strategierne.

Tænk på de strategier, du har set fejle – falder de ned med et brag? Eller dør de stille og roligt ud, kvalt af den daglige drift? Ja. For medarbejderne er ikke dovne, dumme eller modvillige, men de har travlt – med det, de kalder "det rigtige arbejde".

Og som de fleste kreative og ambitiøse ledere har han også begået den fejl at forfølge for mange mål på én gang. Når alt, hvad han prioriterer som vigtigt, bliver rodet sam-

men i hvirvelvinden, mister medarbejderne fokus – de kan ikke se, hvor de står. De måler på alting, men tallene giver ikke mening.

Han har det, som om han styrer bilen ved at kigge i bakspejlet. Hans mellemledere bruger kræfterne på enten at kæmpe mod hvirvelvinden eller hænge over de bagudrettede tal og målinger. Og medarbejderne spiller kun med for ikke at tabe, i stedet for at spille med for at vinde.

Faktisk er han ikke en dårlig leder. Men han taber til hvirvelvinden – og det er hans skyld. For der findes regler for at eksekvere midt i den hvirvelvind, men dem ignorerer han, fordi han ikke ved bedre. De ignorerer bare ikke ham.”

### 50 fly til én landingsbane duer ikke

Sådan præsenterer det amerikanske konsulentfirma FranklinCovey de udfordringer, lederen møder, når han skal eksekvere orga-

nisationens strategier og mål. Og eksekvering som begreb har også fundet vej til danske ledelsesrum. Men er det overhovedet relevant for en dansk velfærdsleder at tænke eksekvering som amerikanerne gør det?

– Ja, for når vi taler velfærd, er den ene side af mønten jo, at vi gerne vil have så meget som muligt for pengene. Og i stedet for at skyde med spredehagl i den proces, siger vi: Prøv at indsnævre fokus til en-to ting. I gerne vil optimere ressourceforbruget på – udvælge de mål. Budskabet er, at man skal lande ét fly ad gangen. Det nytter ikke at sende 50 fly op og kun have én landingsbane – ikke mindst af respekt for, at medarbejderne jo i forvejen har travlt med den daglige drift – hvirvelvinden, siger Lars Jepsen, partner i den danske afdeling af FranklinCovey.

Og – tilføjer han: – Den anden side af mønten er, at for at opnå de et-to mål, man aldrig før har opnået, er det jo nødvendigt at

DA B. J. WALKER kom til som direktør for Georgia Department of Human Services, var det med et budget på 3,2 mia. dollars og næsten 20.000 ansatte. Afdelingen løser alle opgaver i borgervelfærd – fra vugge til grav. Men fejl i frontlinjearbejdet, et massivt bureaukrati og manglende sammenhæng og kontinuitet i indsatsen lå tungt over organisationen med næsten daglig dårlig presseomtale.

Ved hjælp af FranklinCoveys eksekveringsdiscipliner blev ét vildt vigtigt, overordnet mål for hele organisationen identificeret: At imødegå dødsfald og alvorlige skader som følge af fejl i forvaltningens arbejde.

– Jeg vidste godt, hvor vi skulle hen, men vi havde ingen redskaber til at komme fra a til b. Ingen proces fra dag til dag, uge til uge. Det

har vi nu. Og den følelse af kadence og rytme, virker. Jo mere jeg gør det, jo mere virker det. For i denne uge har jeg et møde. Og i næste uge har jeg et møde. Og fortæl mig lige, hvilken offentlig ansat, som elsker at blive indkaldt til endnu et møde? Men det gør de. Og resultatavlen fangede mig også. At kende stillingen gør, at man ved, om man er ved at tabe eller vinde, fortæller B. J. Walker.

### Sagstallet faldt og arbejdsmoralen steg

Børne-familieafdelingen udvalgte også et vildt vigtigt mål: Kun at efterforske sager, hvor indberetningen lød på alvorlige overgreb eller forsømmelser mod børn.

– Resten af sagerne kunne vi håndtere



## Georgia Department of Human Services



Pointen er, at alle har travlt, så når man skal lave eksekvering, sker det midt i hvirvelvinden, og det kan vi kun, hvis vi har opmærksomheden rettet mod det vildt vigtige, skærer ned på det andet og italesætter: "Vi gør det her, fordi det er vildt vigtigt."

Lars Jepsen, parter i FranklinCovey

folk begynder at gøre noget, de aldrig før har gjort. De skal ændre vaner, og det er svært, selvom man gerne vil løse sine opgaver bedre.

Her, mener Lars Jepsen, kan den danske velfærdsleder bruge FranklinCovey eksekveringsdiscipliner (se boks på side 12) til at snævre prioriteterne ind og følge en process til at nå nye og bedre resultater.

– Der er ting, som er vigtige, og så er der ting, som er vildt vigtige. Det er ledelsens opgave at sikre den prioritering – indsnævre de en-to vildt vigtige mål og kommunikere det klart ud til medarbejderne. For pointen er, at alle har travlt, så når man skal lave eksekvering, sker det midt i hvirvelvinden, og det kan vi kun, hvis vi har opmærksomheden rettet mod det vildt vigtige, skærer ned på det andet og italesætter: "Vi gør det her, fordi det er vildt vigtigt"

### Lav korte, effektive processer

En anden måde at tænke eksekvering på er at bedrive fair proces, der er en forskningsbaseret og prisvindende metode til ledelse af forandringer med social kapital. Bo Vestergaard er forfatter til bogen "Fair proces" og til daglig underviser og konsulent ved University College Nordjyllands kursusvirksomhed, act2learn. I bogen svarer han på, hvordan ledelsen kan vende upopulære forandringskrav til løsninger, udviklet af medarbejderne gennem en retfærdig forandringsproces.

– Otte ud af ti gange kan jeg forudsige, om forandringsindsatsen skaber bedre resultater. Jeg ser og lytter efter to ting: Er medarbej-

derne i frontlinjen engagerede i at udvikle og afprøve løsninger, og udtrykker de et ejerskab til formålet med forandringen?

For ham er eksekvering at lave korte, men effektive udviklingsprocesser på højst otte uger. Og optimalt set kun én ad gangen. Så er chancen for succes størst.

– Udviklingsprocessen består af tre principper: Sæt konteksten, involver og forklar rationale bag beslutninger, siger han og uddyber:

– Første step er at sætte rammer og retning samt svare på medarbejdernes spørgsmål: Hvad skal kunne lade sig gøre, som ikke kan lade sig gøre nu? Ellers var der jo ingen grund til at lave en forandring. Og ikke mindst: Hvad er ikke til diskussion i forandringen? Næste step er at involvere medarbejderne i at udvikle løsninger, der kan afprøves i praksis, efterfulgt af lederens forklaring på, hvorfor nogle af løsningsforslagene ikke bliver afprøvet. Sidste step er at afprøve løsningen over to-otte uger.

Ifølge Bo Vestergaard er forklaringen på mislykket eksekvering ofte, at lederen glemmer et af de tre principper.

– Vi ved fra de seneste 30 års forskning, at to ud af tre forandringsprocesser ikke skaber mere værdi for organisationen. Vi ved også, at i en strategiproces vil alle helst have, at resultatet falder ud til ens fordel. Men er de tre trin, jeg nævner, overholdt, kan medarbejderne bedre acceptere resultatet, fordi processen har været fair: De har reelt haft mulighed for at lave kloge løsninger, der kan virke i hverdagen, og som samtidig er i overensstemmelse med de overordnede krav fra ledelsen. Hvis man samtidig stræber efter kun at lave én forandring ad gangen, er der større chance for at lykkes.

### Mål er ikke bare mål

Mikael Wennerberg Johansen, ledelseskonsulent hos BUPL, har som vært i Væksthus 3 under Væksthus for Ledelse kigget på sammenhængen mellem mål, kvalitet og evaluering. Eller med andre ord: Processen gennem en organisation – fra den politiske beslutning tages og til ydelsen når ud til borgerne. Han pointerer, at det er vigtigt at definere, hvad "mål" betyder på de enkelte niveauer i organisationen og afklare, hvem som har



gennem lokal støtte – uden at vi behøvede at rykke ud og gribe ind, fortæller souschef i afdelingen, Isabel Blanco.

– Det betød et markant fald i sagstallet hos den enkelte medarbejder. Og det fik arbejdsmoralen til at stige. Folk var ikke længere overbebyrdede og mærkede glæden ved at nå tingene til tiden.

I tal har eksekveringsdisciplinerne også virket: Antallet af sager med gentagne tilfælde af børnemishandling er faldet fra seks til to procent. Og genanbringelser i familiepleje er ligeledes faldet fra knap 9,5, til lidt over seks procent.

– Det lykkedes os at få medarbejdernes innovation, kreativitet og begejstring til at flyde. Og det gjorde ledelsens opgave mindre

politiagtig overvågende og mere opmuntrende i jagten på resultater. Og så fik vi en meget farverig måde at tale om data på. Noget, der normalt føles meget fra hovedet og ikke nok fra hjertet. Men de vildt vigtige mål fik hjerte ind i dataene, fortæller Isabel Blanco.

### Det er et mirakel

I topchefens stol var det, som gjorde allerstørst indtryk, engagementet hos medarbejderne – på alle niveauer.

– Normalt er det et problem i store hierarkier som vores at holde alles engagement på bundlinjen. Vi har ikke råd til at give anerkendelse gennem bonusløn – her betaler alle deres egen frokost. Så jeg måtte sige: "Jeg har ikke noget ekstra til jer – andet end arbejdet."

Som i forvejen ikke er højt betalt. "Men vær engageret!". Og det har de været, siger B. J. Walker.

Faktisk oplevede hun, at den største kilde til modstand for mange var at acceptere 'kun' at fokusere på et-to vildt vigtige mål udover hvirvelvinden.

– Men det var dagsordenen. Alle vidste, at vores vildt vigtige mål var at reducere dødsfald og alvorlige skader. Og det, at alle i en så stor, bureaukratisk organisation som vores ved så meget om det, vi gør – det er et mirakel. ■

Beretningen fra Georgia Department of Human Services er hentet på [FranklinConvey.com](http://FranklinConvey.com)



Det svarer lidt til, at man drejer på rattet i en bil, som får hjulene og derfor bilen til at dreje. Men nogle gange drejer bilen ikke, fordi hjulene ikke har vejgreb. Forklaringen er, at chaufføren manglede overblik eller viden om, at vejen var glat. Det billede kan vi overføre til kommunen.

Mikael Wennerberg Johansen, ledelseskonsulent, BUPL

ansvaret for dem, hvis topledelsen vil komme succesrigt i hus med det, de sætter sig for.

– Et mål forstås ikke entydigt af forskellige ledere eller medarbejdere for den sags skyld. Alt efter hvor lederne befinder sig i det kommunale ledelseshierarki, tillægges målet forskellige betydninger. Det væsentligste er, at jo længere man kommer væk fra det sted, hvor velfærdsydelsen produceres, jo mere tænker ledelsen i strategi, overordnede planer og målsætninger, som kan blive misforstået og tillagt fejlagtige fortolkninger mange steder ned gennem systemet. I sidste ende kan det betyde, at når medarbejderens faglighed skal sættes sammen med det ønskede mål, kan ydelsen, der leveres, være en anden end den, politikerne besluttede til at begynde med.

Derfor, siger Mikael Wennerberg Johansen, er lederne på alle niveauer nødt til at drøfte med hinanden, hvad målene indebærer, og hvordan de skal implementeres.

– Det svarer lidt til, at man drejer på rattet

i en bil, som får hjulene og derfor bilen til at dreje. Men nogle gange drejer bilen ikke, fordi hjulene ikke har vejgreb. Forklaringen er, at chaufføren manglede overblik eller viden om, at vejen var glat. Det billede kan vi overføre til kommunen – at den styring, der udøves fra toppen ikke automatisk behøver at blive udmøntet i bunden. Derfor er der behov for løbende feedback, så styringen tilpasses de faktiske muligheder.

### Men hvad med tilliden?

Et begreb, som også spiller ind i den danske eksekveringsdiskussion i offentlig regi, er tillid. Regeringens tillidsreform blev længe bragt på banen som en af løsningerne på at få enderne mellem ressourcer og behov i den offentlige velfærd til at mødes. Og tillid er stadig relevant i eksekveringen, er eksperterne enige om.

– Det er almen kendt, at udvises der tillid til medarbejderne, uanset om de er ledere

*Når lederen mangler overblik og har for mange mål i horisonten, bliver det også svært for medarbejderne at fokusere på det, som er vigtigst.*



### EKSEKVERING IFØLGE FRANKLINCovey

En opskrift på vellykket eksekvering af nye mål midt i hvirvelvinden er ifølge konsulentfirmaet FranklinCoveys at bruge De 4 EksekveringsDiscipliner™:

- 1. Fokusér på det vildt vigtige:**
  - udvælge et-to mål, som hver især forsynes med en startlinje, en slutlinje og et tidsperspektiv.
- 2. Handl på de fremadrettede aktiviteter:**
  - ikke kun de bagudrettede målinger, som fortæller, hvor tæt man er på målstregen. Identificer de få fremadrettede handlinger, som flytter adfærd, og mål på dem også.
- 3. Skab en motiverende resultat-tavle, som fastholder fokus:**
  - processen skal være lidt som en kamp, der spilles for at vinde, og resultatet skal være synligt, så man kan se, om man er ved at tabe eller vinde, og om man derfor skal spille offensivt eller defensivt.
- 4. Hold hinanden ansvarlige – hele tiden:**
  - med et kort møde, max. 20 minutter, hver uge i de teams, der arbejder med de vildt vigtige mål.

*Kilde: Lars Jepsen, partner i FranklinCovey*

*Læs mere om De 4 Eksekverings-Discipliner™ på [FranklinCovey.dk](http://FranklinCovey.dk)*

*Læs mere om Bo Vestergaards "Fair proces" på [www.fairproces.dk](http://www.fairproces.dk)*





# Tre tavler gjorde forskellen

eller ej, bliver de mere engagerede i deres arbejde og får mere selvtilid, selvværd og større arbejdsglæde. Alt det smitter positivt af på kvaliteten af den velfærdsydelse, der leveres. Men tillid hjælper ikke nødvendigvis på, at målene opfyldes, fordi det stadig kræver implementering og dialog om forventningerne. Hvis ledelsen har en anden opfattelse af, hvad kvalitet er, end medarbejderen har, har vi stadig et problem, påpeger Mikael Wennerberg Johansen.

Bo Vestergaard kan slet ikke se, at processer eller opgaver kan lykkes uden at vise medarbejderne tillid og inddrage dem.

– Der vil selvfølgelig være opgaver, som de ikke nødvendigvis er kvalificerede til at blive inddraget i eller som er urimelige at inddrage dem i, fordi de ikke ved noget om emnet – fx hvilket nyt økonomistyringssystem man skal vælge. Men ellers vil jeg sige, at når ledelsen inddrager medarbejderne, bliver løsningen altid klogere. Ja, det er lidt mere besværligt og tager lidt længere tid, men chancen for, at det lykkes, er også meget større.

Lars Jepsen fremhæver, at når først ledelsen har aftalt med medarbejderne, hvad målet er, kan de principielt set godt melde sig ud, når det kommer til "hvordan".

– Ingen ved jo mere om, hvor socialrådgiverens sko trykker end socialrådgiveren selv. Derfor må lederen nødvendigvis bede hende bidrage i at udfylde de mål, ledelsen udformer med den tillid, det indebærer. Medarbejderen er ekspert – ledelsens øvelse er at skabe rammer – hjælpe med at ændre vaner. Folk siger måske: "Det kan ikke lade sig gøre!" Nej, selvfølgelig ikke, for så havde vi jo ikke problemet. Det, vi som ledelse beder om, er, at vi alle prøver at se på problemet fra en ny synsvinkel og bidrager til at løse det. Der er altid nogen, som har tænkt en ny tanke. Det næste er så, at vi gør det nye, nogen har fundet ud af – og så bliver det en ny vane, siger Lars Jepsen og eksemplificerer:

– Det er som højdespring – i gamle dage sprang man forlæns over stangen, og på et tidspunkt kunne man bare ikke springe højere. Indtil der var en, som fandt ud af at springe over med ryggen først. ■



I Odense Kommunes Borgerservice har man i over et år benyttet sig af målstyringstavler som et dagligt arbejdsredskab. Og målene er blevet mere end indfriet – til glæde for både borgere, medarbejdere og leder.

Af journalist Berit Andersen // [berit@bakommunikation.dk](mailto:berit@bakommunikation.dk)

Foto: Torben Nielsen

**LISTEN OVER ALT** det fantastiske, der er sket, siden Mie Lintrup og hendes medarbejdere i Pensionsteamet sidste år købte et nyt arbejdsredskab i form af tre tavler, er efterhånden alenlang. Og er nogen i kommunen i tvivl om resultaterne, kan de bare se, hvor højt Pensionsteamet er kommet op i den seneste store trivselsundersøgelse.

De tre tavler er målstyringstavler, som bruges til at registrere, hvad de 18 medarbejdere laver og med hvilke resultater. Over tid måles der på flere parametre. I øjeblikket står der øverst på hver af de tre tavler: Drift, kvalitet og mennesket. Det sidste dækker over medarbejderne og lederen.

For hver overskrift har man i afsnittet i samarbejde fastlagt nogle mål, man gerne vil nå. For driftens vedkommende er det fx sagsbehandlingstiden. For kvalitetsens vedkommende er det antal klager fra borgerne og nævnet. Og for menneskets vedkommende er det fx fremmøde, tillid, samarbejde og retfærdighed. Målingerne foregår ved, at hver





“

Det har lettet min ledelsesopgave helt enormt, og det er dejligt, da jeg er chef for to store afsnit med over 40 medarbejdere.

medarbejder en gang om måneden udfylder et skema med forskellige udsagn, de kan vurdere på en skala fra 1-10.

### Lettelse i ledelsesopgaven

Arbejdet med målstyringstavlerne er nu foregået i lidt over et år. Og resultaterne taler deres eget tydelig sprog: Sagsbehandlingstiden er forkortet, antallet af klager fra borgere er faldet, fremmødet blandt medarbejderne er helt i top og meget mere.

– Effekten er, at borgerne er gladere, medarbejderne er mere tilfredse, og det er jeg også, siger afsnitsleder Mie Lintrup.

Hende største lettelse skyldes, at medarbejderne i afsnittet er blevet fuldstændig selvkørende. Og vil hun vide, hvordan det går, behøver hun blot tage et kig på tavlerne.

– Det har lettet min ledelsesopgave helt enormt, og det er dejligt, da jeg er chef for to store afsnit med over 40 medarbejdere.

Mie Lintrup understreger, at afsnittet i forvejen var meget velfungerende. Hun var dog sikker på, at det kunne blive endnu bedre. Og det holdt stik. Som overordnet mål satte man sig, at vurderingerne på social kapital skulle ligge på et ottetal i snit. Og faktisk lå det ved seneste måling på 8,85. Succesen tilskriver hun især, at der er kommet stor synlighed i arbejdet og en plan, som fungerer rigtig godt. Driftstavlen føres fx ved, at samtlige medarbejdere hver morgen mødes ved tavlen i fem minutter for at fordele dagens opgaver. I starten styrede den faglige koordinator processen, men nu er der skabt en turnusordning, så medarbejderne skiftes til at stå ved tavlen og have det sidste ord i forhold til, hvordan tingene den dag skal fordeles.

– Før fordelte vi også opgaverne. Men det, at vi nu får dem op på tavlen, så enhver



*I sommer havde medarbejderne i Mie Lintrups (th.) afsnit i tre måneder i træk 100 procent fremmøde. Et resultat, der udløste is til alle og en flot overskrift i Odense Kommunes nyhedsbrev. – Jeg oplever en enorm motivation, arbejdsglæde og tilfredshed hele vejen rundt. Det er jo bare skønt for mig som leder, siger Mie Lintrup.*

kan se, hvem der laver hvad, har gjort os alle meget bevidste om, at vi løfter i flok. Vi har fået en høj grad af fællesskabsfølelse. Medarbejderne skiftes til at føre tavlerne og styrer i det hele taget alting fuldstændig selv, siger Mie Lintrup.

### Motivation og arbejdsglæde er vokset

Som konsekvens er der nu gået sport i for medarbejderne at nå målene. Er der fx en periode, hvor det halter med sagsbehandlingstiden, giver de den lige en ekstra skalle. Samtidig har den nye måde at organisere arbejdet på fået alle medarbejdere ud af busken. De, der før sad og puttede sig lidt, er kommet helt med.

– Jeg oplever en enorm motivation, arbejdsglæde og tilfredshed hele vejen rundt. Det er jo bare skønt for mig som leder. Jeg bliver jo også vurderet en gang om måneden. Og det har jeg det helt fint med, fordi det så bliver tydeligt, hvis der for eksempel er et felt, hvor der er behov for, at jeg lige tager mig

lidt sammen, justerer min ledelse og bruger mere tid på personalet, siger Mie Lintrup, som hver dag glæder sig over medarbejdere, der blomstrer, borgere, der er mere tilfredse og hende selv, der som leder har fået større overskud.

Den frygt, som målstyringen i starten førte til, fordi nogen var bange for, at det handlede om fyringer og besparelser, kan hun også konstatere, er helt væk.

– Nu har alle forstået, at det kun handler om, at vi som kommunalt ansatte er her for borgernes skyld og for at gøre dem glade og tilfredse. Og det har så vist sig, at når vi får hjertet med – også i forhold til medarbejdere – så rykker det virkelig, siger Mie Lintrup.

Hun er netop gået i gang med også at implementere målstyringstavlerne i det andet afsnit, hun leder. Og i øvrigt er ideen ved at brede sig i resten af kommunen, fordi medarbejdere fra hendes afdeling er begyndt at optræde som ambassadører og tager rundt og underviser i det. ■



### Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Udover 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.

# Inviter din chef med i en styregruppe

**Udfordring:** Nogle offentlige topchefer er meget fokuseret på strategi, men virker mindre interesserede i processen, når resten af organisationen skal realisere strategien. For mange i de underliggende ledelseslag føles det som om, realiseringsopgaven er overset og underkendt i topledelseslaget. Hvorfor tror du det er sådan, og hvad kan man som leder gøre for at få topcheferne til at samarbejde om og forholde sig til strategiens eksekvering og realiseringens nødvendigheder?

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

**DET ER FORVENTELIGT** og påkrævet, at topledelsen er optaget af at være visionær og tegne strategien for organisationens vej frem. Og at næste ledelseslag realiserer strategien. Sådan er arbejdsdelingen. Når det er sagt, skal enhver dygtig og moderne chef naturligvis vise interesse for eksekveringen og være i dialog med sine ledere om processen. Er det ikke tilfældet, vil jeg sige, at der er tale om chefer, der mangler vigtige kompetencer, og som har fuldstændigt misforstået deres ledelsesansvar.

#### Foreslå en projektorganisation

Hvis du som leder savner din chefs interesse og samarbejde om realiseringen af organisationens strategi, vil jeg derfor anbefale, at du i fredstid – altså før et vigtigt projekt sættes i søen – foreslår, at I indfører en projektorganisation. Det vil sige, at I ved større forandringsprojekter nedsætter en styregruppe, hvor chefen sidder med. Det kan for eksempel være i forbindelse med, at en række institutioner i kommunen skal indføre et nyt it-system eller en større omrokning af

arbejdsopgaver fra en afdeling til en anden.

Styregruppen kan mødes eksempelvis fire gange i løbet af projektets løbetid og har til formål at følge op på milepæle og i øvrigt diskutere muligheder og udfordringer undervejs – naturligvis på et overordnet plan.

Her kan du og dine lederkolleger sparre med jeres chef og få diskuteret knaster eller få anerkendelse for gode resultater. På den måde bliver styregruppen et vigtigt bindeled mellem strategi og eksekvering.

Denne type projektorganisation bruger mange større organisationer i dag – også i det offentlige. Det kører helt automatisk, at hver gang en forandring skal gennemføres, nedsættes en styregruppe, hvor topledelsen indtager bordenden.

Den dygtige chef er nemlig interesseret i



Enhver dygtig og moderne chef skal naturligvis vise interesse for eksekveringen og være i dialog med sine ledere om processen. Er det ikke tilfældet, vil jeg sige, at der er tale om chefer, der mangler vigtige kompetencer.”

at få en ny strategi til at spille og værdsætter at blive informeret og inddraget i en styregruppe, hvorfra han eller hun kan følge håndteringen, trin for trin.

#### Duer kun til forandringsprojekter

Det er vigtigt at forstå, at en projektorganisation med styregruppe kun er valgt til lukkede forandringsprojekter – det vil sige projekter med en klar start- og slutfase, og hvor lederne får til opgave at gennemføre ekstraordinære opgaver i relation til topledelsens strategi.

Den daglige drift er en helt anden sag, som ikke kræver styregrupper eller lignende tiltag. Det er nok også de færreste ledere, der ønsker sig en chef, der blander sig for meget i hverdagens opgaver. ■

# Den uhyggelige slagside i moderne ledelse

Moderne ledelse er livsfarlig, fordi den bruger psykologiske kneb, som får os til at arbejde os halvt ihjel – uden at den ruster os til at nå vores resultater.

Af Christian Ørsted • Illustration: Niels Poulsen

**FAREN VED MODERNE** ledelse er at vi løber ud over kanten. Vi bliver så enormt motiverede til at gøre mere og løbe hurtigere, men når det ikke lykkes os at nå vores mål, føler vi, at det er os selv, den er gal med, og at vi skal sige fra, tage os sammen eller løbe hurtigere.

I en tid, hvor vi måler som aldrig før, er det et paradoks, at det netop er den moderne og velmenende leder, der er farligst for sin organisation og ansatte. At den coachende, anerkendende ledelse med demokrati og ligeværdighed og store grader af frihed for medarbejderne ikke er løsningen, men en af

indre, får vi mindre fokus på de ting, der rent faktisk kan skabe bæredygtig produktivitet i organisationen.

Vi får ikke dialogen om de mål, der er sat, de ressourcer, vi har til rådighed eller den måde, vi bliver ledt på. Og det er præcis den dialog, der er brug for, når vi skal have rettet op på tingene.

Når velmenende ledere følger coachingens mantra om at "du har potentiale og talent" og "du kan, hvad du vil," bliver medarbejderen glad – lige indtil man når tilbage til skrivebordet, og intet har ændret sig. Nu

i den ufatteligt motiverende kraft, der ligger i konkrete mål. De er faktisk så motiverende, at hvis vi får mål uden nok indflydelse og ressourcer til at nå dem, vil vi ofte overbevise os selv om, at vi skulle have gjort mere, inden vi overhovedet kigger på målenes relevans og ressourcekrav.

Robert Karasek, amerikansk forsker i arbejdsrelateret stress, dokumenterede allerede i 1979, at når kravene er høje, og indflydelsen eller ressourcerne er lave, bliver arbejdet farligt. Og alligevel er det præcis det, som karakteriserer såvel mellemlideropgaven som mange andre generaliststillinger: Stort ansvar uden at indflydelsen følger med. Sætter man graden af ansvar ned, mister man ofte præcis det, som gør ens arbejde meningsfyldt og engagerende. Faktisk giver det i sig selv stress at vide, at man kan miste sit ansvar og mulighed for at gøre en forskel i det daglige. Der er brug for at fastholde og øge krav, så vores arbejde bliver spændende, udviklende og lærerigt, men husk, at når kravene øges, skal indflydelse og ressourcer matche.

For når de gør det, kan det godt være, at belønning og straf kan medvirke til at skabe ønsket adfærd. Men det kan aldrig skabe det, vi i virkeligheden har brug for: Ledere og medarbejdere, der tænker selv. Kreativitet. Innovation og godt samarbejde. I stedet fjerner ledelse gennem belønning og straf effektivt fokus fra det, vi laver, til, hvad andres vurdering af det, vi laver, vil være. Dermed fjernes væsentlige ressourcer fra opgaveudførelsen og medfører, at resultaterne bliver dårligere.

“  
Man får ikke den adfærd, man belønner. Man får den adfærd, der optimerer chancen for belønning og en kamp for at positionere sine resultater som gode frem for en dialog om, hvordan vi i fælleskab sikrer varig produktivitet.”



kilderne til problemet. For i sidste ende er der de samme krav til resultater, som der altid har været, men det er blevet uklart, hvem der har ansvar for hvad, hvilke ressourcer man disponerer over, og hvordan de forvaltes hensigtsmæssigt.

Skal man følge mange af tidens populære råd, skal ledere rette op på det ved at fungere som en slags udvidet psykolog for deres ansatte. I dag ved vi, at den løsning forværrer problemerne frem for at løse dem. For når vi går på jagt i ledernes eller medarbejdernes

føles det bare som om, det er ens egen skyld. Det er ikke nok, at vi støtter hinanden psykologisk. Vi skal også støtte hinanden fagligt og give de nødvendige ressourcer til at løse opgaverne ordentligt.

## Myten om belønning og resultat

Den mest udbredte myte, vi møder, er nok myten om, at vi bare skal sætte nogle flere mål med røde, gule og grønne tal, og at man så får de resultater, man belønner. Det er imidlertid langt fra tilfældet. Den har sin rod





Så: Man får ikke den adfærd, man belønner. Man får den adfærd, der optimerer chancen for belønning og en kamp for at positionere sine resultater som gode frem for en dialog om, hvordan vi i fælleskab sikrer varig produktivitet.

### Myten om anerkendelse

Vi har lært, at vi skal have og give ros og anerkendelse. At vi skal tænke positivt. På overfladen er det besnærende. Selvfølgelig er ros bedre end skam og straf, men skyggesiden af ros er også til at tage og føle på.

Det har professor på Stanford University, Carol Dweck forsket i hele sit liv og har til sin forbavselse opdaget, at børn, der roses for at være kloge frem for flittige, klarer sig markant

dårligere i skolen. De tager færre chancer og vælger mere overkommelige opgaver, når de kan. Deres fokus på at klare sig godt er så underminerende for dem selv, at de har flere fejl i andet forsøg end i første, hvis man giver dem samme test to gange i træk. Det er en så grundlæggende psykologisk mekanisme, at resultaterne er de samme, når Carol Dweck har undersøgt kunstnere, sportsfolk og erhvervslivets top-performere.

Jo, ros gør os gladere, men også dummere. Og glæden er kort, for rosekulturen – hvor vi ikke får talt konkret om udfordringer og forbedringer – gør arbejdspladsen til en gættekonkurrence, hvor man aldrig ved, om man er købt eller solgt. Det er katastrofalt, hvis vi nøjes med at vurdere hinanden med overfladisk ros eller kritik. I stedet bør vi vise oprigtig interesse og nysgerrighed på hinandens viden og præstationer.

Så hvor den traditionelle leder skældte ud, og den moderne leder roser, er der en tredje vej: At stille klare krav og lade den ledsage af opbakning og nysgerrighed, så man får skabt nytænkning, stolthed og vidensdeling. Når vi er trygge, forsvinder den falske beskedenhed, som ros kan mødes med. Fordi man ved, at man bakker hinanden op – både når det går godt, og når der er brug for støtte.

### Mod en mere levedygtig ledelse ...

Faktisk er de fleste af os slet ikke i motivationsunderskud. Vi føler en forpligtelse overfor de mennesker, vi arbejder sammen med, og de mennesker vores arbejde kommer til

gode. Når vi sidder i et team, og vi alle er pressede, vil vi ikke svigte de andre. Vi vil ikke være den, der er nødt til at give op midt i kampen og overlade hele arbejdsbyrden til de andre. Danskernes ansvarlighed overfor kollegaerne så stor, at de fleste af os møder på arbejde, selv når vi er syge, viser en undersøgelse fra Analyse Danmark. Vi må derfor videre til en mere levedygtig ledelse, hvis mål og rammer er klare, men hvor friheden indenfor rammerne afspejler respekten for den enkeltes kompetencer. Der skal ikke være frihed til alt, men det skal være tydeligt, hvad der kræves.

Lederne skal holde sig til dét, de har ansvar for, nemlig at drøfte med medarbejderne, hvordan opgaverne løses bedst muligt. Det er ikke medarbejdere, der skal "udvikles." Det skal deres kompetencer og den organisation, de er en del af.

Vi skal sige farvel til de fornærmende simple løsninger, eksperterne stiller os i udsigt. Løsningen er ikke fem gode råd eller endnu et to-dages ledelseskursus. I stedet for at jage simple løsninger må vi ruste hinanden til bedre at kunne håndtere kompleksiteten i hverdagen og skabe en kultur, med bevidsthed om vores ansvar for at gøre det godt og samtidigt passe på vores allervigtigste ressource: Hinanden. ■

*Artiklen er baseret på Christian Ørstedes bog "Livsfarlig Ledelse", der udkom på People'sPress tidligere i år. Læs mere og download et gratis kapitel fra bogen på [www.livsfarligledelse.dk](http://www.livsfarligledelse.dk).*

## VÆK FRA LIVSFARLIG LEDELSE

**CHRISTIAN ØRSTED** er cand.merc., ledelsesrådgiver, underviser og foredragsholder. Har i 15 år undervist ledere og virksomheder og modtaget flere priser, blandt andet en bronze-løve i Cannes. Er også kendt som ledelsekspert fra blandt andet DR2 Deadline, Aftenshowet og Dagbladet Børsen.



# Juleønsker og nytårsforsæt

Årsskiftet er om hjørnet – og med det ønsker og planer for et nyt år. Offentlig Ledelse har spurgt de tre ledersektionsformænd om, hvad de gerne ser, at det nye år bringer, både i det faglige lederarbejde og på den organisatoriske plan i hhv. Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne og HK Kommunal.

Af journalist Lotte Winkler //  
mail@winklers.dk



**BIRGITTE WOLD**  
*formand for Socialpædagogernes  
ledersektion og forstander  
i Køge Kommune:*

## **Hvad ønsker du dig for 2014 i det faglige lederarbejde?**

– For nogen tid siden spurgte Socialpædagogerne ledermedlemmerne om blandt andet deres ønsker til kompetenceudvikling. Der kom det frem, at lederne rigtig gerne vil vide mere om emner som innovation og forandringsledelse. Det gjaldt både på forstander- og mellemlider-niveau. Derfor er det mit ønske, at vi i 2014 arbejder videre med de tilbagemeldinger og forsøger at imødekomme ønskerne om faglig udvikling. Ud over at give lederne et fagligt løft kan de rigtige tilbud om kompetenceudvikling også være med til at fastholde lederne som medlemmer hos os.

## **Hvad er dit nytårsforsæt for det organisatoriske lederarbejde?**

– Socialpædagogerne arbejder i øjeblikket på at udvikle en lederplatform, der skal styrke samarbejdet med lederne. Et af elementerne i den er, at vi vil styrke samarbejdet mellem de lokale ledersektioner og det centrale landsudvalg. For eksempel ser jeg rigtig gerne, at vi i 2014 har lokale ledersektioner i alle kredse, som har valgt repræsentanter til det centrale lederudvalg. På den måde kan vi få endnu bedre føling med, hvad der sker ude i kommunerne, og hvad lederne har brug for fra vores side – og omvendt. Det vil styrke synergien og opkvalificere arbejdet både centralt og lokalt. Et tættere samarbejde med de lokale ledersektioner medfører, at vi kan bære lokale ideer og holdninger ind i det centrale landsudvalg, hvilket forhåbentlig vil styrke ledernes indflydelse i SL.

– Intentionen med den nye platform er derfor et rigtigt godt initiativ, som jeg håber, vil gøre det mere attraktivt for lederne at være medlemmer. Det er virkelig et stort ønske for mig, at flere ledere, som hører hjemme i Socialpædagogerne, melder sig ind. Eller undlader at melde sig ud, når de bliver ledere. I den forbindelse ser jeg også gerne, at vi i 2014 får skruet op for platformens intention om, at der udarbejdes servicedeclarationer lokalt, så ledere kan se, hvad de får ud af et medlemskab. Oplysninger om, hvem de kan gå til lokalt, for eksempel i forbindelse med lønforhandlinger og ansættelsesforhold, skal ikke være noget, de skal lede efter. SL skal være synlig – også for lederne. ■



**ANDERS FLØJBORG**  
*formand for ledersektionen  
i Dansk Socialrådgiverforening  
og afdelingsleder i Vordingborg  
Kommune:*

**Hvad ønsker du dig for 2014 i det faglige lederarbejde?**

– Mit store ønske er, at der bliver mere opmærksomhed om, hvad det vil sige at være en god faglig leder. Hvilke kompetencer og profil skal en faglig leder have? Det skal drøftes grundigt igennem både ude på arbejdspladserne og på organisatorisk plan. For ligesom der er et kodeks for god topledelse, er der også brug for at få en fælles standard for, hvad der menes med god faglig ledelse, uanset om det er med personaleansvar eller ej. Det vil give lederne et bedre ståsted og blive mere klart, om de har de rette kompetencer, og hvis ikke – hvad de så har brug for af udvikling for at kunne løfte opgaven. Alle har ret til god ledelse. Det gælder også lederne selv, der ligesom medarbejdere har krav på at kende deres rammer og muligheder i jobbet.

**Hvad er dit nytårsforsæt for det organisatoriske lederarbejde?**

– At Dansk Socialrådgiverforening tydeligt viser, at ledere har et naturligt tilhørsforhold hos os. I 2013 vedtog vi en ganske ambitiøs lederpolitik og fik også udarbejdet en handle- og implementeringsplan for at få politikken ud over rampen. Derfor er det vores nytårsforsæt, at vores medlemmer i hele landet i det nye år kommer til at mærke den politik folde sig ud. Det bliver fantastisk spændende.

– Vores mål er at fjerne usikkerheden hos socialrådgivere med lederjob om, hvor de får deres interesser bedst varetaget. For det vil de få hos os. Vores lederkonsulenter i alle regioner bliver klædt på til at møde lederne på ledernes niveau og tage udgangspunkt i deres vilkår og muligheder og ikke mindst i deres identitet som ledere – med socialrådgiverbaggrund. Derfor vil det primært være i kontakten med vores lokale lederkonsulenter, at vores medlemmer vil mærke organisationens holdning til, at ledere også hører hjemme i DS. De vil føle sig genkendt som ledere og få råd og vejledning, som er centrale for dem.

– Det bedste ved mit nytårsforsæt er, at jeg er sikker på, at det vil gå i opfyldelse. Vi har i 2013 gjort et meget grundigt benarbejde for, at denne nye ledelsespolitik kan blive rullet ud i hele landet. Vi har gjort os alle de strategiske implementeringsovervejelser, så jeg er ikke i tvivl om, at det vil lykkes i 2014. ■



**TORBEN HALD**  
*formand for Chefgruppen  
i HK Kommunal og  
kontorchef i Lyngby-  
Taarbæk Kommune:*

**Hvad ønsker du dig for 2014 i det faglige lederarbejde?**

– Jeg ønsker, at flere ledere får øjnene op for Den Kommunale Kompetencefond, der blev etableret ved overenskomstforhandlingerne i 2013. Her kan alle – både medarbejdere og ledere – søge om op til 25.000 kroner til en kompetencegivende uddannelse, og det skal lederne absolut benytte sig af. Desværre tror jeg, at mange ledere tænker, at det kun er et tilbud til medarbejdere. Den misforståelse ser jeg rigtig gerne udryddet i 2014.

– Ud over uddannelse og kompetencefonden ønsker jeg mig også, at vores ledermedlemmer i langt større grad vil bruge vores chefkoordinatorer, der sidder i samtlige syv HK Kommunal-afdelinger i landet. Rigtig mange af vores ledere sidder med driftsansvar, og de bliver berørt, når afdelinger lægges sammen eller når der sker andre organisatoriske ændringer. Derfor ønsker jeg, at de vil benytte sig af muligheden for at få en chefkoordinator, der kender lederens situation, ud og støtte sig i forhandlingssituationer. For ledere har lige så ofte behov for at sparre med deres faglige organisation som medarbejderne har. Og når de står over for forandringer, er det smart, at de er på forkant med deres retigheder og muligheder som ledere.

**Hvad er dit nytårsforsæt for det organisatoriske lederarbejde?**

– På det organisatoriske plan ser jeg gerne, at vi gør det mere synligt for vores ledermedlemmer, hvilke muligheder for støtte og sparring vi tilbyder – blandt andet via vores hjemmeside. Især vil jeg som sagt gerne have chefkoordinatorerne gjort mere kendte, og de skal være nemmere at finde for medlemmerne, fordi de kan styrke medlemmerne i situationer, hvor deres arbejdsvilkår, opgaver eller muligheder ændrer sig. Og de kan bekræfte lederne i, at de har en stor værdi i kraft af deres erfaring og evne til at håndtere driftsopgaver. Det er vigtigt at slå fast, at vores ledermedlemmer fuldt ud matcher ledere med akademisk baggrund. Nogle gange er de faktisk bedre, fordi de ud over driftserfaring også har en diplomuddannelse i ledelse.

Det skal vi som fagforening være bedre til at fortælle både lederne og vores omverden. ■

| LEDEREN |



Af Birgitte Wold, formand for Socialpædagogerne's lederlandsudvalg og forstander for tre socialpædagogiske tilbud i Køge Kommune

# Tillid og inddragelse er forbundne kar

Anbefalingerne i Produktivitetskommissionens rapport er ikke raketvidenskab, men vi kan blive bedre til at inddrage medarbejderne, som man anbefaler. Lad os sammen gå i helikopteren og undersøge det.

I Produktivitetskommissionens rapport rettes der en hård kritik mod nogle af de dominerende styringsprincipper i den offentlige sektor, og der fremlægges samtidig en række forslag til modernisering og effektivisering. Overskrifterne har været få, men larmende. Som ledere af de offentlige velfærdstilbud eller som myndighedsudøvere i samme kan vi både se undrende til noget og nikke genkendende til andet.

Kommissionens konkrete anbefalinger om medindflydelse og kompetenceudvikling har især fanget min interesse. Kommissionen peger i sin rapport på, at det for offentlige ledere er afgørende at inddrage medarbejderne i tilrettelæggelsen af arbejdet, af to grunde: "... dels motiverer det, dels har medarbejderne formentlig ideer til, hvordan man bedst løser opgaverne, og måske også ideer til, hvordan man kan effektivisere arbejdet".

## Længe siden jeg har spurgt dem

Hvis vi vælger at se bort fra den lidt nedladende tone i anbefalingen, må vi konstatere, at anbefalingen i sig selv ikke er raketvidenskab. Alligevel er jeg sikker på, at vi kan gøre det bedre. De offentlige velfærdsydelser kan kun leveres i den nødvendige kvalitet, hvis medarbejderne er inddraget i tilrettelæg-

gelsen af arbejdet. De træffer dagligt selvstændige, faglige funderede beslutninger i hobetal. Da der også bliver færre ledere i disse år, skal medarbejderne kunne tilrettelægge arbejdet selv, de skal prioritere og selvstændigt træffe beslutninger om, hvilke opgaver der skal løses med hvilken grad af indsats. Endelig har vi også et mere formaliseret MED-system i organisationerne, hvor medarbejdere og ledere i fællesskab kan drøfte arbejdets tilrettelæggelse.

Men det er længe siden, jeg har spurgt dem. Jeg ved, at de af og til tynges af byrden af modstridende krav og i deres oplevelse af følelsesmæssige belastninger. Måske det er på tide, at vi går i helikopterperspektivet – sammen med medarbejderne – og undersøger, om vi som ledere og de som medarbejdere rent faktisk har oplevelsen af at blive (relevant) inddraget i arbejdet. Vi taler af og til om *ledelsesrummet*, men vi har aldrig defineret *medarbejderrummet*, og det giver associationer til et af de andre store aktuelle samtaleemner på de bonede gulve: Tillidsreformen.

## Bevidst kalkuleret risiko

Tillid er med Niels Thyge Thygesens ord "at løbe en kalkuleret risiko mod forventet merværdi, men at gøre det bevidst og reflekteret." Der er helt sikkert andre anbefalinger i Produktivitetskommissionens rapport, som kan skabe effektivitet og højere produktivitet. Indrømmet: Det kan være lidt svært som lokal leder at implementere de store linjer. Vi kan dog altid starte i det små, med en lille bid af en stor linje, på de områder, der kan bære frugt og skabe merværdi. Jeg er sikker på, at (endnu) mere tillid og højere medarbejderinddragelse er som forbundne kar, der



Vi taler af og til om *ledelsesrummet*, men vi har aldrig defineret *medarbejderrummet*.

vil skabe bedre plads til fagligheden, styrke motivationen og give de enkelte medarbejdere mulighed for at trække på andres kompetencer viden og erfaringer i opgaveløsningen.

Lad os i 2014 arbejde målrettet på at sikre medarbejdernes beslutningsrum, gøre tilliden større og fagligheden tydeligere. ■