

**KUNNE ROBIN HOOD
VÆRE OFFENTLIG LEDER?**
Nej. Læs hvorfor i artiklen
om etik i offentlig ledelse.
Side 4

OFFENTLIG LEDELSE 03 14

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING



Hvem bor her?

Fortæller indretningen og placeringen af dit lederkontor noget om dig som leder? Vi kigger indenfor hos fem ledere.

Side 10

Fra tæsk til taskforce

Hvordan guider du medarbejderne igennem en proces med at tage imod og rette op på kritik udefra? To kommuner fik først tæsk og siden taskforce på besøg.

Side 6



Hjælp et ungt talent til en progressiv fremtid

Er der en ung HK'er på din arbejdsplads, som de andre ser op til og lytter til? Hvis ja, kan du opfordre vedkommende til at søge ind på HK Ungdoms nye talentprogram for fremtidens faglige ledere. Uddannelse gør deltageren i stand til at tage lederskab, der kan skabe konkret forandring og engagere kollegaer,

organisere nationale og lokale aktiviteter samt holde oplæg og taler, der får folk til at følge vedkommende. Uddannelsen løber over fire weekender:

- 28. - 30. november 2014
 - 10. - 11. januar 2015
 - 14. - 15. februar 2015
 - 7. - 8. marts 2015.
- Uddannelsen er gratis.

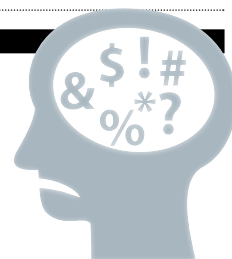
Ansøgningsfristen er den 13. oktober kl. 12.00, hvis man selv søger. Du kan som leder supplere med din indstilling til, hvorfor du mener, vedkommende bør komme med på uddannelsen, eller blot inden den 13. oktober indsende et tip om en mulig deltager.

Læs mere på www.hk.dk/ungdom

Driller psyken på arbejdspladsen?

Som leder kan du hjælpe medarbejdere med psykiske sygdomme, bl.a. stress, skizofreni og depression, gennem rådgivning hos Psykiatrifonden. Du får brugbare redskaber til at tackle konkrete situationer og mere generel viden om adfærd hos medarbejdere med psykiske udfordringer. Rådgivningen er anonym og uforpligtende og kan være alt fra svar på et enkelt spørgsmål eller et længerevarende forløb. Psykiatrifondens erhvervspsykologer kan kontaktes alle hverdage ml. kl. 9-17 på tlf. 30 349 348.

Læs mere: psykiatrifonden.dk/guides/flexjob-hotline/hotline-om-fleksjob.aspx



Efterårets arrangementer

HK Kommunals Chefgruppe tilbyder en række arrangementer for egne medlemmer og medlemmer af DSs og SLs ledersektioner:

Djøjf med løgn – komiker og storyteller Per Helge Sørensens anmelderroste show.

- Hvornår: Torsdag den 2. oktober 2014 fra kl. 17-19
- Hvor: Hotel Scandic Vest i Aarhus.
- Hvor meget: Det koster 150 kroner. HK er vært ved et glas vin eller vand undervejs.
- Tilmelding: På Chefgruppens hjemmeside: hk.dk/chefgruppen

Seminar: Bliv en bedre forhandler – med Malene Rix

- Hvor og hvornår: Fredag den 26. september (Odense), torsdag den 9. oktober (Aalborg), onsdag den 29. oktober (Aarhus), mandag den 10. november (Taastrup).
- Hvor meget: 400 kroner for medlemmer af Chefgruppen, DS og SLs ledersektion.
- Tilmelding: På Chefgruppens hjemmeside: hk.dk/chefgruppen.
- Ledermedlemmer af DS og SL skal kontakte Susanne Løndal på 44sln@hk.dk

Temadag: Har du en Plan B, og kender du din markedsværdi – med Jørgen Uhrbrand

- Hvor og hvornår: Tirsdag den 25. november i Odense (kl. 9-16) eller onsdag den 3. december i Høje Taastrup (kl. 9-16).
- Hvor meget: Gratis og forbeholdt medlemmer af HK Kommunals Chefgruppe.
- Tilmelding: På Chefgruppens hjemmeside hk.dk/chefgruppen

3 til Jacob Bøtter

Iværksætter og forfatter. Han har netop udgivet boget "Udefra" om crowdsourcing – kunsten at række ud og inddrage brugere, borgere og andre aktører for at skabe udvikling i organisationen.

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

Hvordan kan den offentlige sektor crowdsource – og med hvilke resultater, tror du?

– For mig at se er kernen i at række ud ved hjælp af crowdsourcing at gøre komplekse organisationer mere simple og dermed mere værdiskabende. Vores måde at organisere os på igennem de sidste 100 år har gjort vores organisationer til svampe, der suger alle former for opgaver til sig; for hver gang en opgave er løst, opstår der fem nye.

– Jeg tror, vi skal se tilbage på formålet med vores organisationers eksistens og prøve at fokusere alle kræfter på det. Det vil kræve, at nogle andre – udefra – må løse de fleste af vores nuværende arbejdsopgaver, og det vil kræve, at vi får mere hjælp til at løfte formålet, fx fra borgerne. Ingen af delene kan løses uden crowdsourcing.

Du skriver i din bog, at du håber, den kan inspirere til at prøve at række udad frem for at bureaukratisere indad. Hvis du selv var offentlig leder i en stor organisation, hvordan ville du så gribe det an?

– Næste gang du har dine kolleger samlet, så prøv at stille dette skrækindjagende simple spørgsmål: "Hvorfor er I dukket op i dag?" De fleste, undertegnede inklusive, som har lavet denne øvelse, har fundet ud af, at meget få af vores kolleger kan sætte ord på, hvorfor de egentlig gør det, de gør. Måske fordi formålet er forsvundet blandt andre – i virkeligheden irrelevant? – opgaver.

– Når der er opnået konsensus om, at formålet er druknet i bureaukratiet, foreslår

jeg, at man smider alle opgaver på bordet og har en fælles dialog om, hvilke opgaver det er vigtigt, at vi selv løser, og hvilke vi bør få hjælp udefra til. Herfra er den bedste metode at eksperimentere; måske indføre et dogme om at afprøve en ny metode til at få hjælp udefra engang om måneden eller ugen, alt efter temperament.

– Når modenheden stiger med de små ting og nemmere metoder, bliver organisationen forhåbentlig klar til at afprøve lidt større og mere ambitiøse metoder. Det kunne være at åbne hele processer op. Skal kommunen fx udvikle de grønne områder, kunne de lade sig inspirere af initiativer som OpenIDEO og spørge borgere og andre aktører om hjælp.

Hvorfor mener du, at en leders største styrke i dag er at se det som en styrke at opsøge hjælp udefra?

– Jeg tror, at en del af grunden til at vores organisationer i dag er blevet så bureaukratiske og kæmpestore skyldes, at lederens rolle er at styre og kontrollere alt i organisationen – altså at have alle svarene. Det er ganske enkelt umuligt at forestille sig, at man kan arbejde på denne måde i det 21. århundrede, hvor alt er blevet transparent og meget mere komplekst. ■

HVAD ER CROWDSOURCING?


Crowdsourcing er, når en organisation eller virksomhed distribuerer ideudviklingen, problemløsningen og/eller produktionsprocessen ved at lægge opgaverne ud (outsources) til en relevant mængde (crowd) af mennesker i stedet for at ansætte flere internt til at løse sagen. Det fører ofte til mere bureaukrati og overflødige systemer. Og når mængden af viden og kreative ideer udenfor organisationen er langt større end indenfor, hvorfor så ikke gøre brug af dem?

Når Apple lader alle mulige udvikle apps til iPhone og Ipad i stedet for at insistere på, at kun de selv kan og må det, er det en form for crowdsourcing. General Electric har fået en hollandsk familiefar til at udregne en smartere flyrute. Quirky har udviklet 427 husholdningsapparater sammen med 759.000 brugere. Og danske Airtame fik syv millioner kroner i startkapital fra folk via internettet, som synes deres ide til en trådløs forbindelse mellem computer og projektor var god. Eksemplerne stammer fra Jacob Bøtters bog "Udefra," som er udkommet på Gyldendal Business.





Man kan ikke være venner med alle – **hele tiden**



Etisk ansvarlighed og god ledelsespraksis bliver ofte forbundet med et lighedstegn. Men hvordan sikrer man som leder, at man bliver opfattet som etisk ansvarlig? Og hvordan agerer man etisk ansvarligt, når man samtidig gerne vil stille alle tilfredse i et spændingsfelt mellem mange interesser?

Af Christina Busk

FOR AT GØRE en lang historie kort: Det kan ikke lade sig gøre til enhver tid i enhver situation at gøre alle tilfredse. Offentlig ledelse er et minefelt af interesser, og mange offentlige ledere oplever det som et krydspres, hvor hverdagen nærmest består i at holde presset fra døren. Borgerens interesser er kernen og det vigtigste fokus for de fleste ledere, dernæst medarbejdernes interesser. Men også de politiske og ikke mindst økonomiske interesser fylder. Ligeledes kan der være overvejelser om individets interesse set i forhold til fællesskabets. Og hvad med ens egne interesser? Altså sådan som man gerne vil være som leder, den integritet man gerne vil have, og de værdier man gerne vil stå for – hvordan bliver der plads til det?

Som offentlig leder risikerer man at ende med at fare rundt som en flue i en flaske med fare for at træffe beslutninger, der peger både i øst og vest og gør det svært for andre

at finde retning. Konsekvensen kan blive en organisation, der har svært ved at følge en strategisk retning, og hvor beslutningsagiliteten bliver stækket, fordi ingen kan regne ud, hvad der er det rigtige at gøre i givne situationer. Og derfor er den af de vigtige opgaver i offentlig ledelse, som i al anden ledelse, at skabe retning – også værdimæssigt.

Robin Hood som offentlig leder?

Tag nu bare Robin Hood. Forestil dig, at han havde været en offentlig leder. Han begår røverier og overfalder sagesløse mennesker. Men fordi han tager fra de rige, der har udbyttet de fattige, betragter vi ham som en etisk helt, fordi han varetager de svages interesser og sætter sig selv og sit eget liv på spil for det. Robin Hood ville ikke holde mange sekunder som offentlig leder, for her har man ikke muligheden for at fokusere ensidigt på interesser; man har ansvaret for alles interesser.

Det betyder, at den offentlige leder havner i en lang række etiske dilemmaer, som Robin Hood end ikke skænker en tanke. Den offentlige leder kan ikke bare handle efter folkets stemning eller flertallets afgørelse, han

kan heller ikke handle alene, efter hvad han personligt mener er det rigtige. Den offentlige leder er nødt til at kunne håndtere de etiske dilemmaer, han havner i professionelt, med integritet og loyalitet overfor både kerneopgaven og den organisation, han er en del af.

Derfor har han brug for konkrete redskaber, men det, som ofte gør det vanskeligt at håndtere disse dilemmaer, er vores forestilling om, at der findes et rigtigt og et forkert svar. Det, man i højere grad må tale om, er, hvordan der findes en *etisk forsvarlig løsning* i den givne kontekst.

Man kan bruge etikken som et analyseredskab – en metode til at analysere situationer og muligheder på. Det kan hjælpe til at orientere sig i det holdningsunivers med mangeartede argumenter for og imod en given handling, man møder i sin hverdag. Særligt er det gavnligt at analysere lidt på holdningsuniverset, man er en del af i arbejdslivet, hvor fællesskabet er bundet op på en profession og en opgave og ikke nødvendigvis på, at vi har fælles holdninger eller deler det samme livs- eller menneskesyn.

Benyt Den etiske metode

Hvordan gør man så det? Man kan udvælge sig nogle etiske teorier som hjælp, eksempelvis dem vi i Etikos bruger i det, vi kalder "Den



Robin Hood ville ikke holde mange sekunder som offentlig leder, for her har man ikke muligheden for at fokusere ensidigt på interesser; man har ansvaret for alles interesser.

Etiske Metode." Metoden giver en afgrænset model for den nødvendige refleksion og tager sit afsæt i tre etiske teorier, der repræsenterer hver sin argumentationsplatform for, hvornår noget er etisk forsvarligt. De har vidt forskellige argumenter og udgangspunkter for, hvorfor en handling er etisk forsvarlig.

Den Etiske Metode består af nærhedsetikken, pligtetikken og konsekvensetikken. En nærhedsetiker vil argumentere for hensynet til den enkelte. Individets behov og ønsker.

En nærhedsetiker vil blive påvirket i sine beslutninger, når der rejses enkeltmandsager i medierne eller i den direkte kontakt med mennesker. Nærhedsetikerens beslutninger er influeret af empatien, medfølelsen og forståelsen for den andens situation, og sådan vil man ofte høre nærhedsetikeren argumentere. Nærhedsetikeren vil således træffe sin beslutning ud fra den givne situation, sindstilstand og "mavefornemmelse," man har. Nærhedsetikeren vil spørge: "Hvad føles rigtigt?"

Disse argumenter har pligtetikeren det svært med. En pligtetiker baserer sine argumenter på fornuften. Det vil sige, at en pligtetiker altid vil forsøge at argumentere objektivt. En pligtetiker lader sig ikke styre af situationen og forsøger at holde sig fri af påvirkningen fra følelser. Pligtetikeren vil argumentere for, at de handlinger vi foretager os, skal kunne gøres til en almenyldig lov; og i det hele taget, at de love og de aftaler og kontrakter, vi har indgået med hinanden, skal overholdes. Pligtetikeren vil spørge: "Hvad har jeg pligt til at gøre?"

For konsekvensetikeren er det hverken pligt eller mavefornemmelser, der gælder som gyldige argumenter. Det er derimod de rationelle argumenter. Kan det betale sig, og hvad nytter det at gøre, det vi gør? Konsekvensetikeren argumenterer for, at målet skal være det afgørende, altså at konsekvenserne af det vi gør, skal være gode. Man vil overveje for og imod og vælge den løsning, der giver størst mulig nytte til det størst mulige antal af mennesker og interesser.

Men hvad gør jeg så?

Ja, hvad gør du, når du nu genkender dig selv i en af disse? Forhåbentlig er du også skizofren, forstået på den måde, at du er alle tre på én gang og kan genkende dig selv i hver eneste. Alligevel vil de fleste have et første udgangspunkt. Et sted, hvor de føler sig mest hjemmevant med argumenterne. De fleste har præference for en af teorierne, hvor argumenterne i din optik alligevel er mere lødige end de andre. Husk på, at sådan har

SPECIALIST I ETIK

CHRISTINA BUSK er indehaver og stifter af Etikos, konsulenthus og videncenter for praktisk etik. Uddannet teolog og har gennem mastermoduler i Applied Ethics specialiseret sig i etik. Forfatter til bøgerne "Etik i praksis for socialrådgivere" og "Etik i offentlig ledelse." Har siden 2006 hjulpet virksomheder med at sætte etik på dagsordenen gennem temaer som



organisationsudvikling, arbejdsmiljø og samarbejde, strategiimplementering, personlig lederudvikling og velfærdsudvikling. Læs mere på etikos.dk

alle det. Det vil sige, at hvad du selv oplever som lødigt, gyldigt og etisk forsvarligt, kan af andre tolkes som, at den nærhedsetiske leder er en svag omsorgsboble, at den pligtetiske leder er rigid og bedrevidende, og at den konsekvensetiske leder er kynisk og beregnende.

Det bedste, du kan gøre for at navigere, er for det første at kende dit eget hjemsted for argumenter, og dernæst at "spørge" de andre teorier, hvordan de ville forholde sig. Forestil dig, at du deltog i "Mads og monopoleet," og de tre etiske teorier var monopoleet, hvad ville de så svare? Alle argumenter og overvejelser skal være i spil, når der træffes beslutninger, for at finde den etisk forsvarlige løsning.

Etik kræver overblik og overskud

Etik i offentlig ledelse er mere end blot en forventning, det er en del af selve kerneopgaven i ledelse at holde overblik over alle de interesser, der skal tilgodeses. Og det kræver overskud at forholde sig åbent og reflekterende til de mangeartede argumenter og holdninger, der så vidt muligt skal tages hensyn til. Den gode nyhed er, at det at være etisk forsvarlig i sin ledelse ikke er et medfødt talent, men en kompetence, der kan trænes og udvikles i al den tid, man fungerer som leder. ■

Dialog skal hjælpe sagsbehandlere gennem kritisk granskning

Fem kommuner har taget imod hjælp fra Socialministeriets taskforce efter en række alvorlige socialsager. Men hvordan fører man som leder kommunens medarbejdere gennem processen med at få sit arbejde gransket og stå model til offentlig kritik? Inddragelse og klar kommunikation er afgørende, siger to af de involverede ledere.

Af Steffen McGhie // steffen@mcghie.dk
Illustration: Niels Poulsen



DER HAR VÆRET STOR efterspørgsel efter den taskforce, som Socialministeriet etablerede i 2012 i kølvandet på en lang række eksempler på kommunal svigt i sager om vanrøgt og overgreb mod børn. Taskforcen, som er et rejsehold af embedsmænd fra Ankestyrelsen og Socialstyrelsen, tilbyder en analyse af de involverede kommuners sagsbehandling og rådgivning i et efterfølgende udviklingsforløb. Fem kommuner har indgået et samarbejde med rejseholdet, mens flere kommuner i år har henvendt sig med ønsket om at få taskforcen sendt ud. Det viser et notat, som Socialministeriet har sendt til Folketinget.

Halsnæs og Aabenraa er blandt de kommuner, der nu er i gang med udviklingsforløb, efter taskforcens analyse har afdækket alvorlige problemer. For Steen Bager, leder af familieafdelingen i Halsnæs Kommune, har det krævet decideret kriseledelse at føre kommunens sagsbehandlere igennem processen med at få gransket kommunens arbejde under offentlig bevågenhed. Nøglen til et vellykket forløb er ifølge ham at inddrage medarbejderne i processen.

– Jeg har faktisk frem til for nylig lavet egentlig kriseledelse. Jeg startede med nogle medarbejdere, som ikke havde retningslinjer eller faglige standarder i ret mange opgaver, fortæller Steen Bager, som blev ansat i Halsnæs Kommune i juni 2013, kort tid før taskforcens rapport om kommunens sagsbehandlingsarbejde på familieområdet udkom.

Stod med ny personalegruppe

– Ledelsen og politikerne i Halsnæs Kommune havde i efteråret 2012 foretaget en intern analyse af sagsbehandlingens kvalitet og vurderet, at hvis Ankestyrelsen kom forbi, ville resultatet blive en alarmerende rapport. Derfor traf man den politiske beslutning om at bede taskforcen om hjælp i stedet for, at de lige pludselig stod

der, fordi én eller anden sag havde givet anledning til det, siger Steen Bager.

Taskforcens 48 sider lange rapport om Halsnæs Kommune udkom i september sidste år. Taskforcen fandt fejl i 19 ud af 20 sager, herunder direkte lovovertrædelser og ”betydelige fejl og mangler.” Den politiske ledelse i kommunen påtog sig det politiske ansvar for problemerne, og man besluttede at opnordre familieafdelingen med otte stillinger.

– Resultatet i taskforcens rapport var ventet. Samtidig havde der i en periode været alarmerende personaleomsætning på grund af et meget bekymrende arbejdsmiljø. Derfor har vi stået med en ret ny personalegruppe. Da jeg startede, var der kun syv sagsbehandlere, der havde været ansat før januar 2013, siger Steen Bager.

I Halsnæs Kommune har man som en integreret del af processen taget medarbejderne med på råd. I marts holdt kommunen et kickoff-seminar om taskforcens resultater og udviklingsplanens formål.

– Vi har taget udgangspunkt i rapporten og lavet en udviklingsplan, hvori vi så vidt muligt har medarbejderne med. For eksempel har en medarbejder opfundet såkaldte pit-stops, som går ud på, at vi har lagt ind i planen, at medarbejderne ikke bare bliver undervist; vi bruger også efterfølgende spørgeskemaer, der skal vise, om de nye kompetencer bliver brugt i praksis, siger Steen Bager.

– Vi prøver at involvere medarbejderne så meget, som vi overhovedet kan. Vi taler i ledelsen meget om, hvorvidt vi stadig har det tætte samarbejde med medarbejderne. Og vi måler os selv på det hele tiden, siger han.

Ville undgå heksejagt

Også i Aabenraa Kommune var det ventet, at taskforcens rapport, som udkom i marts i år, ville være kritisk, fortæller børne- og fami-



“ Det kræver sådan set almindelig fornuftig ledelse, som i min optik handler om, at man siger tingene åbent.

Christian Lorens Hansen, børne- og familiechef i Aabenraa Kommune

liechef Christian Lorens Hansen. Taskforcen konkluderede blandt andet, at der i en stor andel af de gennemgåede sager var ”både lovgivningsmæssige og sagsbehandlingsmæssige mangler” i arbejdet med underretninger, i børnefaglige undersøgelser og i handleplaner.

Christian Lorens Hansen fortæller, at det har været nødvendigt med en høj grad af åbenhed fra ledelsens side for at undgå, at medarbejderne oplevede processen som en heksejagt.

– Det kræver sådan set almindelig fornuftig ledelse, som i min optik handler om, at man siger tingene åbent. For eksempel at der er nogle problemer i vores sagsbehandlingskvalitet, og at vi fra ledelsens side har valgt at få hjælp udefra for at komme videre, og at taskforcen vil påpege nogle fejl. De fejl skal vi forholde os til, og det kræver tid og samarbejde. De ting har jeg gentaget, siger han og fortsætter:

– Og så har jeg kunnet sige fra starten, at det ikke handler om, at vi skal afskedige eller flytte medarbejdere rundt. Vi har gjort det klart, at vi ville løse disse udfordringer med de medarbejdere og den ledelse, vi har. Dagsordenen har fra starten ikke været en heksejagt. Jeg kan forestille mig den uro, det skaber, hvis der går intern heksejagt i en organisation, og det er vi sluppet for, siger Christian Lorens Hansen, men konstaterer også:

– Det er jo ikke lutter lagkage. Stemningen i forbindelse med taskforcens rapport har også været spændt afventende.

Nye krav til sagsbehandlere

Lige som i Aabenraa Kommune har stemningen blandt medarbejderne i Halsnæs Kommune i perioder været påvirket negativt af processen. Steen Bager oplever blandt andet, at de mange nye krav til sagsbehandlingen lægger pres på medarbejderne.

– Selvfølgelig er der tidspunkter, hvor det er mere surt end andre. Jo mere håndfaste, kravene bliver – for eksempel, at underretninger skal vurderes inden for 24 timer, eller at vi skal overholde firemåneders-fristen på børnefaglige undersøgelser – desto hårdere bliver det for medarbejderne. Der er ingen tvivl om, at det er nyt for vores fag i almindelighed, at sagsbehandlere både måler hinanden og bliver meget detaljeret målt af en ledelse på, om de præsterer det nødvendige for at nå målene. Det er klart, at det nogle gange skaber usikkerhed hos den enkelte medarbejder.

Samtidig har de kritiske konklusioner i taskforcens rapport og den medfølgende medieomtale særligt ramt de sagsbehandlere, der har været ansat i kommunen før 2013, siger Steen Bager.

– Dem, der blev mest påvirkede og kede af det over rapporten, var de medarbejdere, der også var ansat før, taskforcen kom. Endvidere fortalte en tidligere medarbejder dengang til en avis, hvordan hun havde oplevet situationen, da tingene var allerværst. Og det var hårdt for de medarbejdere, der gennem hendes udtalelser genoplevede, hvordan det

havde været at være ansat i Halsnæs Kommune, siger han.

Alene ledelsens ansvar

Han fortæller lige som Christian Lorens Hansen i Aabenraa Kommune, at det har været afgørende for ledelsen i Halsnæs Kommune at understrege, at der ikke var tale om en heksejagt.

– Hvad angår de medarbejdere, der var med, inden taskforcen kom ind i billedet, har det været vigtigt for os ikke at italesætte, hvor dårligt arbejde der blev lavet dengang. For der blev også lavet godt arbejde. Men når der er fejl i 19 ud af 20 sager, kan man ikke rigtig løbe fra det. Og det var selvfølgelig en hurdle at få snakket med de gamle medarbejdere om, at disse fejl ikke var til diskussion, på en måde så de ikke følte sig som dårligere sagsbehandlere og fuldstændig diskvalificerede, siger Steen Bager.

I den henseende har taskforcens tilgang været frugtbar for processen, mener Steen Bager, fordi det fulde ansvar for problemerne bliver pålagt ledelsen.

– Taskforcen pålægger ensidigt ledelsen ansvaret. Så man kan sige, at konceptet med taskforcen gør medarbejderne ansvarsfri. Og det er jo sådan set det rigtige, uanset hvordan man vender og drejer sagen.

Udviklingsforløbet i Halsnæs forventes afsluttet næste år, og forløbet i Aabenraa i starten af 2016. ■



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.

Kom igennem krisen ved at se fremad

Udfordring: "Dine medarbejders arbejde bliver udsat for kraftig, faglig kritik udefra. Hvordan kan du som leder vende krisen til en konstruktiv udviklingsproces i afdelingen, så fagligheden bliver styrket, og kvaliteten stiger – uden at medarbejdere føler sig hængt ud, eller at der opstår intern mudderkastning mellem medarbejdere og ledelse?"

Af freelancejournalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

ALLERFØRST ER DET VIGTIGT at du som ansvarlig leder klarlægger, om de kritiserede fejl i afdelingen bunder i dårlige rammevilkår eller inkompetence. I flere kommuner har nedskæringer udsultet afdelinger, og konsekvensen kan være fejl som oversete indberetninger, for lang sagsbehandling og lignende.

I de tilfælde, hvor fejl skyldes mangelfulde ressourcer i en udsultet afdeling, må de politisk ansvarlige og ledelsen give sin uforbeholdne undskyldning til medarbejderne og påtage sig det fulde ansvar for det skete. Medarbejderne skal straks opleve, at ledelsen står bag dem i en krisesituation.

“
Er krisen meget alvorlig, vil jeg foreslå, at du simpelthen får lukket afdelingen midlertidigt. Indkald eventuelt en facilitator med det rette speciale udefra, der kan hjælpe jer med at diskutere det skete igennem, samle op og analysere.

Tal ikke uden om kernen

Sagen er naturligvis anderledes, hvis ressourcer og rammevilkår har været i orden, og der er tale om direkte svigt. Det må du som leder konfrontere dine medarbejdere med. Det er aldrig en behagelig situation, men som leder kan du ikke tale uden om sagens kerne. Måske er du endda nødt til at afskedige.

Er afdelingens fejl gået ud over borgere, og især hvis børn er indblandet, skal du vide, at krisen rammer hårdt. Dine medarbejdere reagerer følelsesmæssigt stærkt, og alle vil forsøge at kaste "aben" videre til næste led.

Hurtig debriefing

Uanset om krisen skyldes manglende ressourcer eller inkompetence, skal du derfor straks sørge for at indkalde til en debriefing. Og sæt rigeligt med tid af til den. Medarbejdergruppen skal have mulighed for at tale det skete grundigt igennem og få fakta på plads.

Er krisen meget alvorlig, vil jeg foreslå, at du simpelthen får lukket afdelingen midlertidigt. Indkald eventuelt en facilitator med det rette speciale udefra, der kan hjælpe jer med at diskutere det skete igennem, samle op og analysere.

Efter debriefingen starter genopretningen. Du og dine medarbejdere skal nu foku-

sere 100 procent på, hvordan I kan forhindre, at lignende fejl sker igen. Har I brug for nye arbejdsgange, nye procedurer? Skal arbejdsopgaver fordeles anderledes, og kan der være brug for at udlicite opgaver? Måske har medarbejdere brug for efteruddannelse? Igen kan en facilitator udefra gavne processen.

Soner det skete

Det er utroligt vigtigt, at hele gruppen deltager i processen med at finde den fremtidige, ideelle model for arbejdet. Teamet skal fremover kunne arbejde sammen, og der skal være åbenhed om håndteringen af sager.

Dertil kommer, at der i det fremadrettede, konstruktive fokus foregår en vigtig soning og sorgbearbejdning. Ved at arbejde aktivt for at undgå fremtidige fejl bearbejder dine medarbejdere ubevidst den oplevede krise. Man kan sige, at de soner det skete ved at forhindre noget lignende i at ske. Altså en meget vigtig proces.

Når I har fundet den ideelle arbejdsmodel, som er realistisk både økonomisk og praktisk, kan I tage fat på arbejdet igen. Skylden for det skete, må I lære at leve med, men I har taget ansvaret på jer og gjort, hvad I kan, for at undgå nye tilfælde. ■

Farver og indretning påvirker hverdagen



Vægfarver og indretning kan gøre ledelsens mål håndgribelige. Det har man erfaring med i områdeinstitutionen Børnehusene i Kokkedal.

Af Lone Schrøder Jeppesen // lone@businessstext.dk • Foto: Hilda Clausen

INDRETNING KAN VÆRE et effektivt visuelt ledelsesværktøj. Det viser erfaringerne fra Børnehusene i Kokkedal, en områdeinstitution i Fredensborg Kommune for i alt 740 børn, 110 medarbejdere, seks daglige ledere og to afdelingsledere.

– Vi kan se, at det virker. Det er blevet tydeligt, hvad målene er. Og det gør noget ved den måde, pædagogerne arbejder på, siger områdeleder Kristina Avenstrup.

I 2009 fik Fredensborg Kommune områdeledelse på institutionsområdet. Flere steder var det faglige niveau lavt, og de enkelte institutioner var tilfældigt og trøstesløst indrettet uden hensyn til institutionens faglige mål og børnenes læringsbehov. Det fik den nye områdeledelse til at overveje, hvilken betydning visuel støj har, og om indretning og farver kunne bruges som ledelsesværktøj. Og starten på et flerårigt samarbejde med indretningstegnesteuen Locus Lab om at bruge indretning som et visuelt ledelsesværktøj gik i gang.

– Indretningen påvirker i høj grad, hvordan dagligdagen fungerer i institutionen. Fokus på indretning og farver sætter gang i refleksion og dialog, hvor ledelse og personale i samspil tager stilling til, hvad rummene skal kunne, forklarer rumdesigner, mDD Hilda Clausen fra Locus Lab.

Understøtter bestemt adfærd

Hver enkelt institution er nu indrettet i klart opdelte zoner, der understøtter de ledelsesmæssige og pædagogiske mål. Fx er det blevet tydeligt, hvilke faglige opgaver og aktiviteter de enkelte rum indbyder til. I tråd med institutionens mål for børnenes læring er der indrettet rum til ro og fordybelse, der giver lyst til at læse bøger enten alene eller i fællesskab.

– Her er der ikke nogen, der løber rundt, og bøgerne står i nå-højde. De fysiske rammer underbygger det, vi gerne vil fremme, fortæller Kristina Avenstrup.

Som led i institutionens bevægelsespolitik er der også rum, som tilskynder til bevægelse og aktiv leg. Og for at stimulere kreativiteten er der indrettet legezoner med god gulvplads, hvor eksempelvis atelier, teater og konstruktion kan foregå uforstyrret. Alle områder er gjort inspirerende og æstetisk indbydende uden forstyrrende synsindtryk. Legetøj og børnenes kreative produktioner står ordnet på flotte hylder.

Omstilling tager tid

Det kræver vedholdenhed at få indretning som visuelt ledelsesværktøj til at virke. En central ledelsesmæssig opgave er at finde balancen mellem at give processen tid til at forankre sig og samtidig være åben over for justeringer og nye ideer.

– Udfordringen har været, at man på institutionsområdet traditionelt skal være enige, inden en beslutning kan træffes. Nu kommer der så en rumdesigner udefra og anviser, hvilken farve væggen skal have. Her er det vigtigt, at medarbejderne er med i processen og allerhelst bliver ambassadører for den. Men når noget er besluttet, skal man ikke længere forhandle, men holde fast, understreger Kristina Avenstrup.

Hun lægger ikke skjul på, at der undervejs er blevet kæmpet imod, så forandringerne er ikke sket uden sværdslag med medarbejderne.

Nu udvider Børnehusene med en fritidsklub for de 9-13-årige børn, hvor børnene inddrages i en *co creation*-proces. Indretningen skal understøtte målet om en klar pædagogisk profil, der nytænker klubtilbuddet med brug af den nyeste viden på området. ■

Vis mig dit lederkontor

... Og jeg skal sige, hvem du er. Eller? For hvor meget siger dit lederkontor egentlig om dig? Er placering, indretning og størrelse et spejl på din ledelsesstil eller blot udtryk for det muliges og lidt tilfældiges kunst? Offentlig Ledelse tog på Tour de Chambre hos fem ledere, der har indrettet sig meget forskelligt.

Tekst: Journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Christoffer Regild





HOLGER TORP, leder af Opgangsfællesskaberne, et botilbud for voksne udviklingshæmmede i Fredericia Kommune med tre opgange, hvor godt 30 beboere bor i egen lejlighed med støtte. Holger Torp er daglig leder for 15 hjemmevejledere. ■



Radioen og tegningen har Holger Torp fået af to borgere, og derfor skulle de have en plads i det lille kontor.

Funktionelt og ikke prangende



”DEN LILLE BUTIK” står der på et printet A4-papir på glasvæggen ind til Holger Torps kontor – et tidligere køkken, som nu er lederkontoret. Og et meget lille et af slagsen med tre vægge uden vinduer og en fjerde med glasparti ud til en lille opholdsstue. Kontoret rummer kun det allermest nødvendige – skrivebord med computer og skærm, kontorstol, og en lille reol med papirer og en radio.

– Det fungerer fint for mig. Det er ikke prangende, men funktionelt. Jeg sidder her et par timer om dagen, når jeg ikke er til møder ude i byen eller rundt i huset. Jeg har ikke brug for et stort hjørnekontor, bare fordi jeg er leder. Jeg vil hellere være tæt på medarbejderne. Jeg har fået en radio og en tegning af mig selv af to borgere, så de skal selvfølgelig også være her.

– Jeg tænker, at mit kontor signalerer, at jeg er nøjsom og påholdende. I det offentlige i dag er vi jo nødt til at sætte tæring efter næring og være påholdende, så der også er penge sidst på måneden. ■



PERNILLE RANDRUP THOMSEN (TV.), SUSANNE TRINEKE OG JES BARSØE er afdelingsledere i Job og Uddannelse på Jobcenter Århus for omkring 55 sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter, der arbejder med unge ledige under 30 år, som enten modtager uddannelseshjælp eller skal have deres arbejdsevne afklaret. Pernille og Jes er oprindeligt uddannet socialrådgivere, Susanne er cand. mag. i nordisk sprog, litteratur og oldtidskundskab. ■



MED BRUUNS GALLERI og Århus Banegård som naboer sidder Pernille Randrup-Thomsen, Susanne Trineke og Jes Barsøe i bogstaveligste forstand tre på stribe i lederkontoret, kun adskilt af nogle halvhøje reoler, og blikket mod husets glasfacade.

– Vi er afdelingsledere for hver vores afdeling her i Job og Uddannelse på Jobcenter Århus og har valgt at sidde sammen på kontor. Valget har skabt noget undren, og nogle medarbejdere har ønsket, at vi i stedet havde kontorer ude blandt dem, men vi har vurderet, at vi mister den ledelsesmæssige sparring, hvis vi ikke sidder sammen, siger Pernille Randrup-Thomsen, som er bevidst om, at man som leder så må sikre sin synlighed hos medarbejderne på en anden måde, når man ikke sidder tæt på dem.

– Ja, det har en rigtig god effekt, at vi sidder sammen i forhold til at bruge hinanden i den daglige ledelse. Vi kan bare lige spørge ud i lokalet. Det sparer mange mails, supplerer Susanne Trineke, som går rundt og siger godmorgen til sine medarbejdere for at være synlig. Jes Barsøe tilføjer:

– Der er klare stordriftsfordele ved at sidde sammen. Vi behøver ikke holde formelle møder om alt, fordi vi har løbende sparring i teamet. Har man f.eks. en samtale med en medarbejder, kan man lige vende sine ideer inden.

De tre er enige om, at deres kontorfællesskab signalerer teamledelse, socialt sindelag og et godt fællesskab.

– Men det kræver, at man kan tåle forstyrrelser og nøjes med lidt plads, siger Susanne Trineke, der har stået for indretningen af kontoret. ■

*Det lidt trætte tigerdyr
afføder ofte spørgsmål
fra gæster på kontoret.
Det er en gave til
Susanne Trineke fra
chefen efter en jule-
frokost.*



Rum til sparring



”Her er man
velkommen”



SUSANNE LASSEN, ledende lægesekretær på børneafdelingen og gynækologisk-obstetrisk afdeling på Regionshospitalet i Randers. Leder for 20 lægesekretærer. Næstformand i Chefgruppens bestyrelse i HK Kommunal. ■

Valmuerne er klistermærker fra IKEA, som lyser op på væggen. Løsningen med ledningerne er Susanne Lassens egen. Så falder man da ikke i dem.



AD LANGE UNDERJORDISKE gange, op ad trapper, gennem glasgange – og til sidst ind i en baraklignende bygning, som vistnok er blevet permanent, vurderer ledende lægesekretær Susanne Lassen, hvis kontor ligger her.

Gangen deler hun med sine chefer. Og hendes kontor ligner ... en barak. Vægge med støvgrønt glasvæv, lofter med lydæmpende grå plader og et anonymt linoleumsgulv. Udsigten til centralkøkkenets røde murstens-

væg et par meter væk er heller ikke prangende. Men Susanne Lassen synes efterhånden, at hun har fået indrettet sig fint.

– Jeg trives nu. Jeg har gjort rummet til mit og synes selv, hvis man kigger ind, at det er et kontor, som signalerer, at ”her er man velkommen.”

Men der var kedeligt til at begynde med, erkender Susanne Lassen, som har rykket rundt på møblerne, har klistret tre meterhøje

valmuer fra IKEA på den ene væg og hængt forskellige rammer med plakater op på de andre. Og medbragt en lampe hjemmefra.

– Jeg er meget ude at gå i løbet af dagen, men jeg bruger jo kontoret bl.a. til samtaler med mine medarbejdere, mine ledere og hvad der ellers måtte være. Og jeg trives med at sidde alene. Det giver en frihed i forhold de forskellige samtaler, jeg har. ■

”Jeg gik løftet derfra”

Statusmøder hvert kvartal mellem ledere og deres chefer giver tid og rum til at se på og justere egen lederadfærd og afstemme forventninger mellem ledelseslagene. Afsnitsleder Christian Blaschke i Odense Kommune har netop været til sit første kvartalsstatusmøde.

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

DET VAR MED EN VIS skepsis, at Christian Blaschke, afsnitsleder for Jobfacilitering i Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning, tog imod beskeden om ”løbende forventningsafstemning i form af kvartalsstatusmøder mellem lederniveauer” fra HR-chef Iben Bøtker-Rasmussen.

– Jeg oplever, at hele jobcentret bliver mere og mere akademiseret. Alt skal beskrives ... Så jeg tænkte i første omgang: ”Endnu en gang statusmøde”. Men efter jeg var til mit første kvartalsstatusmøde med min chef i går, er jeg noget mere positiv.

Christian Blaschke har med sine 55 år 20 års ledererfaring, de sidste godt to år for en skare på 28 ansatte i Jobfacilitering. Og han kan godt se pointen i at få tid og rum til at se på, reflektere og få sparring på sin adfærd som leder.

– Min chef og jeg brugte toenhalf time på mødet, og det forpligter jo også mig. Hvis jeg ikke forbereder mig ordentligt, får jeg ikke det ud af mødet, jeg kan. Det at både jeg og min chef har reflekteret på forhånd, gør en forskel, og derfor gik jeg løftet ud fra mødet i går, siger han og har indset, at hvis han bruger før-, under- og efterprocessen for samtalen, kan han udnytte chancen til at udvikle sin

egen ledelseskvalitet – til gavn for hele afdelingen og de ansatte.

Går jeg den rigtige vej?

Det første kvartalsstatusmøde kom i høj grad til at handle om de selvstyrende grupper, Christian Blaschke har indført i afsnittet.

– Vi fik en lang snak om, hvad ”selvstyrende” egentlig betyder – har jeg fået tænkt det ordentligt ind? Næh, det havde jeg faktisk ikke, så jeg skal ud og efterjustere. Og hvordan kan jeg, som er et meget styrende menneske, styre en selvstyrende gruppe? Det er jo selvmodsigende. Her fik jeg nogle gode tip af min leder til, hvad jeg kunne prøve.

For Christian Blaschke var det også givtigt at få taletid til at afstemme forventninger og justere kurs og mål med topledelsen.

– I vores organisation kan vi godt tabe ”luftforbindelsen” op til den øverste ledelse, som er langt væk, og som har nogle meget overordnede styringsværktøjer og strategier. Vi andre bliver slugt af alt det, som foregår nede på jorden. Derfor var det rart for mig at få drøftet, om jeg er på rette vej i mit afsnit. Om de mål, jeg har sat for afdelingen, passer til den tankegang og strategi, topledelsen styrer efter. Og det gjorde de heldigvis. Så når

jeg følte mig løftet efter mødet, var det også fordi, at det jo er dejlig at blive bekræftet i, at det, jeg gør, går i den rigtige retning – og samtidig få sparring på de justeringer, jeg også skal lave.

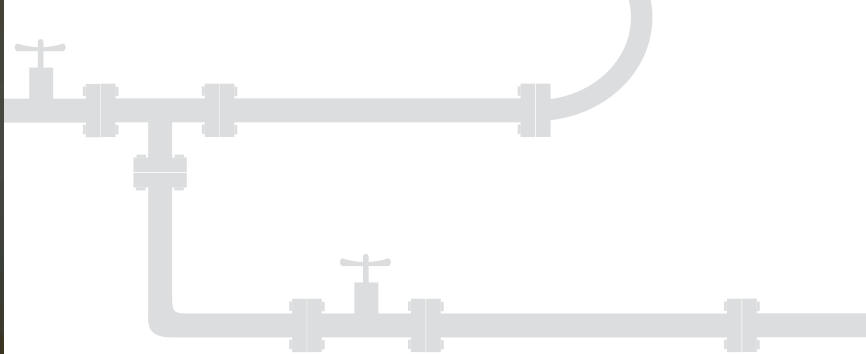
Kunne ikke gøre det alene

I den afklaring er dialogen afgørende, vurderer Christian Blaschke.

– Jeg kunne ikke gøre det her alene. Og netop her ligger pipelinen – sammenhængen mellem min leder og mig. Vi kan ikke blive ”gode” uden hinanden, og det kan vores kvartalsmøder være med til at sætte ord på.

I Leadership Pipeline-processen i forvaltningen er det overordnede mantra, at ”Ledelses-





Christian Blaschke var først lidt skeptisk over for ideen med kvartalsstatusmøder med sin chef, men har efter sit første af slagsen skiftet holdning.

udvikling er et ledelsesansvar.” Det kan Christian Blaschke også godt se en mening med nu.

– Vi har på hvert lederniveau selv ansvaret for at udvikle ledelseskvaliteten. Men jeg er også begyndt at sige til mine medarbejdere, at de har et ansvar for at kompetenceudvikle sig på deres niveau. Tidligere kunne man jo bare gå ind til sin leder og skælde ham hæder og ære fra, hvis han ikke gjorde, hvad man forventede. I dag er vi mere fokuserede på, at alle deler ansvaret for et godt arbejdsmiljø, kompetenceudvikling osv., så vi i fællesskab kan komme videre.

Forudsætningen for, at Christian Blaschke kan udvikle sig som leder er dog helt grundlæggende, at han føler sig tryk og oplever tillid fra sin leder.

– Jeg kan ikke agere på baggrund af frygt, og her er kvartalsmøderne igen et godt redskab til at holde dialogen åben og få udbygget tilliden. Og jeg er overbevist om, at det på sigt vil højne kvaliteten af vores ledelse. Bare det at sætte tiden af, gør en forskel – det er luksus at få den egentid og rum til selv at reflektere, men også til at høre, hvordan min chef mon ser mig. Det ville ikke ske uden de møder. ■

Den fjerde og sidste artikel i serien om Odense Kommunes proces med Leadership Pipeline bringes i næste nummer af Offentlig Ledelse. Her gør de status på Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningens Leadership Pipeline-program og ser på, hvordan man fremover vil arbejde videre med det. De foregående artikler kan downloades med bladet på www.offentligledelse.dk

Kvartalsstatusmøder – et værktøj til udvikling

ODENSE KOMMUNES SOCIAL- og Arbejdsmarkedsforvaltning (SAF) har valgt at bruge Leadership Pipeline som en tilgang til at udvikle ledelseskvaliteten for at sikre en løbende forbedring og udvikling af forvaltningens kerneopgaver.

Som model giver Leadership Pipeline et overblik over de helt basale og nødvendige ledelsesmæssige kompetencer, som skal mestres på hvert lederniveau.

– Mestrer lederne de færdigheder, sætter de det vigtigste i centrum for deres ledelsesindsats og prioriterer de tiden til det, er der lagt et solidt ledelsesmæssigt fundament for god ledelse og dermed både organisationsudvikling og en forbedring af SAF's

løsning af kerneopgaverne, siger HR-chef Iben Bøtker-Rasmussen. At man har valgt kvartalsstatusmøder som en måde at styrke ledelseskvaliteten på, forklarer hun således:

– Forskningen viser, at chefer ofte er rigtig gode til – sammen med deres ledere – at få drøftet og sat mål for lederens område men, at chefen ikke får drøftet og eller lavet mål og aftaler om, hvilken lederadfærd, der skal fokuseres på, og hvilke lederkompetencer der måske skal styrkes for at nå målene. Derfor er løbende forventningsafstemning i form af kvartalsstatusmøder mellem lederniveauerne et godt redskab til at få afstemt de forventninger, sat mål for lederadfærden og at få sat fokus på evt. relevant kompetenceudvikling.

Løft medarbejderne med psykologi i din daglige ledelse

En effektiv måde for ledere at gøre dygtige medarbejdere endnu dygtigere på er ved at bruge psykologi i talentudviklingen, viser erfaringer fra det private erhvervsliv i USA.

Af Wendy Axelrod



PÅ TRODS AF DEN OVERFLOD af talentudviklingsprogrammer og udviklingsressourcer, der er tilstede i mange organisationer i dag, er det faktisk lederne, som har det bedste udgangspunkt for på daglig basis at udvikle medarbejdernes talent.

Men findes der virkelig ledere, som uopmærksomt kan få medarbejderne til at vokse? I min forskning er jeg stødt på ledere, som gør netop det; de inddarbejder fokuseret og bevidst udvikling i deres daglige personaleledelse. Og en af deres vigtigste aktiver er evnen til at bruge psykologi i udviklingen af medarbejderne.

Bare rolig, jeg mener ikke, at du og andre ledere skal være terapeuter. Men for at støtte medarbejderne i at mestre komplekse færdigheder, som gør det muligt for dem at påtage sig mere sofistikeret arbejde med en større grad af selvstændighed, skal disse

udviklingsprocesser ikke kun være logiske, de skal også være psykologiske.

Forstå hjernens styresystem

Et sted at starte er at bruge viden fra den psykodynamiske verden. Herfra ved vi, at enhver medarbejder, leder – ja, os alle sammen – har et slags styresystem i vores hjerner, vi kalder vores psyke. Dette operativsystem er komplekst og temmelig godt implementeret, og selvom det ikke kontrollerer os, så styrer det, hvordan vi foretrækker at blive påvirket. At forstå det, er nøglen til den måde, ledere kan udvikle deres medarbejdere.

En udviklingsorienteret leder kan lære nye måder at interagere med medarbejderne på, ved at studere den enkelte medarbejders adfærdsmønstre. Det kan fx være den specialiserede medarbejder, der bliver ophidset, når kunderne klager. Eller medarbejderen, der

henfalder til soloarbejde fremfor at samarbejde med kollegerne. Og selvom lederen ikke behøver at kende hver en afkrog i de ansattes psyke, har han/hun brug for at vide, hvordan de i fællesskab kan opbygge en tryk og støttende relation. En sådan relation åbner op og gør medarbejderen i stand til at tage imod feedback, som styrker dem mentalt, så de kan favne nye udfordringer, selv når de kan virke skræmmende. Og jo større udfordringer – indenfor rimelighedens grænser – en leder støtter sine medarbejdere i at påtage sig, jo større er udviklingspotentialet.

Sådan hjalp Andrew Jakob

Her er et eksempel på, hvordan ledere i praksis kan bruge psykologiske principper til at skyde medarbejdernes udvikling i jobbet af sted med tophastighed: Over et par måneder førte Andrew, direktør for institutionelle

investeringer, Jakob, en ivrig investeringsanalytiker, igennem en udviklingsproces, da Jakob bad om et markant større ansvar i forbindelse med at håndtere et vaklende kundeforhold:

Andrew opdyrkede et tillidsfuldt forhold til Jakob, hvor intet var tabu; han støttede Jakob i øget selvindsigt (blandt andet i hvordan han brugte sin viden til at vinde kunden over på sin side) ved at stille spørgsmål som: "Hvordan øger din viden kundens tillid til dig som deres rådgiver?" "Kan du gøre det på andre måder?"

Han ansporede til et gennembrud i uhenigtsmæssig adfærd hos Jakob, igen ved at stille spørgsmål, som åbnede Jakobs øjne for, hvordan han var næsten for servicerende overfor kunden: "Hvad håber du på at opnå ved at være så imødekommende hele tiden?" "Har det den forventede effekt?"

Andrew fokuserede også på at opbygge Jakobs selvtilid gennem rollespil med fælles feedback, så Jakob kunne stå i spidsen for vigtige kundesamtaler. Og Jakobs anstrengelser blev en stor succes på flere planer: For kunden, for Andrew og for Jakob selv, hvis selvtilid og kompetencer voksede markant.

Kan du gøre det samme?

Udviklingsorienterede chefer som Andrew ved, hvordan de skal gøre praktisk brug af psykologi i medarbejderudvikling. Hvad ville det kræve, hvis du skulle gøre det samme? Det ville kræve, at du går skridtet videre end den typiske ledelsesmæssige coaching opfordrer til og lærer at mestre disse tre adfærdsmåder:

1. Skab et tillidsfuldt forhold til hver enkelt medarbejder

Hvorfor skulle dine medarbejdere tage imod feedback fra en leder, hvis motiver de ikke har tillid til? Nogle ledere tror, at tillid automatisk følger med ledertitlen. Det gør den ikke. Men når tilliden er opbygget, vil medarbejderne være villige til at lytte til og lære af din feedback, uanset om det svier eller synger. Forskning viser, at tillid skaber selvtilid, så folk tør tage chancer og ændre adfærd. Man opbygger tillid ved konsekvent at leve op til sine forpligtelser, være oprigtig og anerkende folks styrker og behov. Denne tillid udgør et sikkerhedsnet for den sårbarhed, som også følger af medarbejderens udvikling.

2. Udvikl medarbejdernes grad af selvindsigt

At støtte et andet menneske i at udvikle sin selvindsigt (selfawareness på engelsk, *red.*) starter med, at du viser din egen. Demonstrer sammenhæng mellem ord og handling samt indsigt i og refleksion over egen adfærd. Så viser du vejen for medarbejderne. De ved, hvor de har dig og stoler på din viden om dem. Men at øge selvbevidsthed sker aldrig ved blot at videregive observationer. Det kræver en "giv-og-tag"-samtale, konstruktivt undersøgende, som virker bedst i små bidder og over tid. De fleste af os ændrer ikke adfærd, blot fordi vi får en enkelt omgang feedback. Vi har brug for gentagelser, dialog og refleksion over tid for at lave store forandringer.

3. Fremme gennembrud af blinde pletter

Bevidstgørelse er værdifuldt, men at hjælpe medarbejderne til at spotte deres egne

EKSPERT I TALENTUDVIKLING

WENDY AXELROD er ph.d og en anerkendt ekspert i lederdrevet, performanceorienteret udvikling. Hun har arbejdet med tusindvis af amerikanske ledere og er medforfatter til bogen "Gør talent til din forretning: Hvordan ekstraordinære ledere udvikler mennesker og samtidig skaber resultater," forfatter til snesevis af artikler og en efterspurgt oplæserholder. Læs mere på www.TalentSavvy-Manager.com.



Wendy Axelrod er ph.d og en anerkendt ekspert i lederdrevet, performanceorienteret udvikling. Hun har arbejdet med tusindvis af amerikanske ledere og er medforfatter til bogen "Gør talent til din forretning: Hvordan ekstraordinære ledere udvikler mennesker og samtidig skaber resultater," forfatter til snesevis af artikler og en efterspurgt oplæserholder. Læs mere på www.TalentSavvy-Manager.com.

blinde pletter giver endnu større gevinst og kræver en planlægning.

Når man er under pres for at opnå bestemte resultater, forfalder mange til en ineffektiv adfærd og er ofte helt uvidende om den påvirkning, det har på omgivelserne, fx hvis man mobber dem, som ikke kan følge med tempoet eller selv agerer i panik. Under stress gør vi "hvad der føles naturligt", drevet af mekanismer, vi har fulgt hele livet. Vi undersøger ikke, hvad der gemmer sig under vores egen overflade, eller hvordan andre oplever os. Ofte er det lederen, som får øje på det indarbejdede adfærdsmønster. Udviklingsfokuserede ledere ser også potentialet for medarbejdernes gennembrud og holder et spejl op for dem ved at stille spørgsmål som:

- Hvilke overvejelser lå bag de valgt, du traf i den konkrete kunderelation?
- Hvordan påvirkede dine handlinger andre omkring dig? Var det meningen?

Sådanne spørgsmål stillet med en oprigtig nysgerrighed og ikke i en anklagende tone er hjælpsomme for medarbejdere i den proces.

Ud af komfortzonen

Dygtige ledere hiver også deres medarbejdere ud af komfortzonen og involverer dem i mere komplekse opgaver, som gør dem usikre. Og uden en manual ved hånden vil mange føle sig utilpasse. Men netop her kan lederne mere end noget andet yde udviklingsmæssig støtte. Og slutresultatet vil være medarbejdere, som har lært lektien og opnået resultaterne, godt støttet af ledere, som ved, hvordan man bruger psykologi for at skabe vækst. ■

SÅDAN SKAL DU IKKE GØRE

Mange ledere spørger, om der er adfærd, de bør undgå, og svaret er ja:

1. De tre "u'er"

- Utålmodig
- Ubønhørlig
- Ufølsom.

2. Sig og sælg

- Envejs-kommunikation til medarbejderen om, hvad der gik galt
- At "sælge"medarbejderen en anden måde at opføre sig på.

3. At vise vrede eller frustration

- at udvise mangel på forståelse for blinde pletter
- at forvente hurtige forandringer hos mennesker, hvis mønstre blev grundlagt tidligt i livet, og som gentages under pres.

4. At agere terapeut eller socialarbejder

- at tro du er ekspert i stedet for at bruge filteret psykologi som støtte til bedre samarbejde
- at ignorere grænser og tillade, at diskussionen strækker sig længere end til arbejdsrelateret adfærd.

Kilde: Wendy Axelrod

| LEDEREN |

Af Birgitte Wold, formand for Socialpædagogernes lederlandsudvalg og forstander for tre socialpædagogiske tilbud til voksne udviklingshæmmede i Køge Kommune



Foto: Torben Nielsen

Er der plads til lederen med den kritiske faglige røst?

En sag på børneområdet har i sommer givet anledning til refleksioner om, hvordan både medarbejdere og ledere kan råbe vagt i gevær uden at skulle frygte for deres job.

SOMMEREN SYNGER NU på sidste vers, og jeg håber, at alle ledere har haft en velfortjent sommerferie. Selvom sommerferien giver mulighed for at hive stikket ud, giver den også tid til at reflektere lidt over lederrollen, og de paradokser og dilemmaer, vi som ledere står med i hverdagen.

Denne sommer gav især sagen fra en jysk kommune mig anledning til at reflektere over lederens mulighed for at hæve sin kritiske faglige røst. Ifølge medierne handler sagen om to børn, som boede hos deres mor, trods diverse alvorlige indberetninger om misrøgt. Efterfølgende blev de to børn anbragt på en akutinstitution i ni måneder – en institution, som er beregnet til at rumme børn i ca. tre måneder, og hvor det ligeledes viste sig, at andre børn havde været anbragt i en periode på to år.



Det må siges at være management by fear.

Ifølge medierne fremgår det af sagens akter, at lederen på den pågældende akutinstitution faktisk forinden havde gjort opmærksom på, at smertegrænsen var nået for, hvor mange børn der kunne rummes - uden at dette tilsyneladende var blevet taget alvorligt.

Management by fear

Når denne case giver anledning til refleksion, er det både fordi det er helt uacceptabelt, hvad de to børn har været udsat for, men også fordi spørgsmålet om, hvorfor der blev handlet, som der blev, brænder sig på. Og det næste melder sig: Hvordan kunne denne sag være undgået? Jeg kender ikke svaret, og det er nok ikke helt ukompliceret, men jeg er overbevist om, at de sagsbehandlere og andre ansatte i den pågældende kommune, tager deres arbejde alvorligt og gør deres bedste for at løse sagerne bedst muligt og efter lovens forskrifter. Alligevel er

det påfaldende, at medierne kan berette, at samme familieafdeling kort forinden havde fået beskeden om, at alle i afdelingen ville blive fyret, hvis ikke budgettet i afdelingen blev overholdt! Det må siges at være management by fear, og det kalder i den grad på, at mellemledere (og medarbejdere) er nødt til at tænke sig grundigt om, inden den kritiske faglige røst slippes løs.

Der kan naturligvis ikke generaliseres ud fra denne konkrete sag, men den giver stof til eftertanke: Hvordan kan vi i fællesskab og i tide sikre, at både mellemledere og medarbejdere får plads til den kritiske, faglige røst, når det er nødvendigt, uden at det betragtes som illoyalitet?

Min opfordring skal være, at der skal være plads til og lydhørhed for, at der i kommunerne kan tales åbent om fagpersonale og mellemlederes bekymringer – også før kæden er ved at knække. Det er i min optik ikke illoyalt at være kritisk eller i tvivl. Det er efter min opfattelse derimod at tage et ledelsesmæssigt ansvar for at sikre, at barnet eller borgeren får de rigtige muligheder. ■