

OFFENTLIG LEDELSE 04 14

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

EN SUND LEDER ER
ET VANEDYR
– og kan skabe
et sundt tidsmiljø.
Side 7

Når ledelseskæden knækker

Hvis topledere opfatter organisationen som en maskine, hvor kæden altid skal køre som smurt, risikerer de at løbe ind i problemer. Tema om ledelseskæder og styringsforståelser.

Side 8-14

”Bedre kvalitet for færre ressourcer”

Et velkendt krav i velfærdsdebatten – men hvad er kvalitet egentlig?

Side 4



4 NYE



Nye reformer – konstant

Siden 1983 har moderniseringen af den offentlige sektor konstant været på dagsordenen. Bogen gør status over, hvordan moderniseringen er forløbet, og hvordan den kan fortolkes med afsæt i de væsentligste reformtiltag og forvaltningspolitikker fra 1983-2013.

Moderniseringen af den offentlige sektor, af Niels Ejersbo og Carsten Greve, Akademisk Forlag, 304 sider, 399 kr.



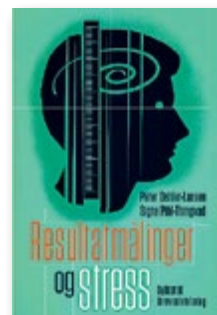
Sæt mål

Det er fint, men ikke nok, at ledere vil optimere driften og skabe trivsel og motivation på arbejdspladsen. De skal også forme fremtiden gennem strategiske beslutninger og initiativer. Bogen, som bygger på 30 års forskning i offentlig ledelse, fortæller alt, hvad en leder skal vide om strategisk ledelse, bekræftet gennem tre F'er: Fremskrive, forudse og forestille. *Strategisk ledelse i det offentlige. Fremskrive, forudse og forestille*, af Kurt Klaudi Klausen, Gyldendal Business, 365 sider, 400 kr.



Træf ikke beslutninger ...

Skab mening i stedet. Det er et af rådene i bogen, hvis perspektiv er den meningskabende organisering og ledelse med afsæt i den amerikanske teoretiker Karl E. Weick, der gør op med forestillingen om den rationelle analyse, planlægning og implementering som universelt indretningsværktøj. Som leder er det en vigtig opgave at skabe mening, fx når der sker forandringer i organisationen. *Meningskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers*, af Sverri Hammer og James Høpner, Samfundslitteratur, 239 sider, 299 kr.



Stress og resultatmålinger

Og er der sammenhæng mellem disse to størrelser? Det har få undersøgt, men bogen kortlægger resultatmålinger og stress hos tre grupper af offentligt ansatte: gymnasie-lærere, sprog-lærere og jobkonsulenter. Målet er bl.a. at svare på, hvor meget resultatmålinger fylder hos offentligt ansatte, hvordan de opleves, og om de skaber stress. *Resultatmålinger og stress*, af Peter Daler-Larsen og Signe Pihl-Thingvad, Syddansk Universitetsforlag, 243 sider, 160 kr.

Ny formand for socialcheferne

Social- og arbejdsmarkedsdirektør i Vordingborg Kommune, 58-årige Helle Linnet, er valgt til ny landsformand for Foreningen af Kommunale Social-, Sundheds- og Arbejdsmarkedschefer i Danmark. Helle Linnet er uddannet sygeplejerske og kom til daværende Møn Kommune som leder af ældreområdet i 1991. I 2007 blev hun direktør for social- og arbejdsmarkedsområdet i Vordingborg Kommune i forbindelse med kommunalreformen. Hun afløser Ole Pass, socialdirektør i Rødovre Kommune, som formand for socialcheferne.

Læs mere på www.socialchefforeningen.dk



Når du skal afskedige en medarbejder

Med til stillingsbeskrivelsen som leder hører også advarsler og afskedigelse af medarbejdere. Socialpædagogerne og ledersektionen har derfor samlet nyttig viden om netop det i en pjeces form for at give lederne et redskab, de kan bruge som forberedelse på at gennemføre en afskedigelse eller andre sanktioner over for medarbejderne.

Download pjecen på www.sl.dk (under 'faggrupper', 'leder' og 'lederens rolle')



Nyt netværk med sparring til ledelsesrolle

Giv dig selv tid og rum til at komme med i et godt ledernetværk i 2015. HK Kommunal Chefgruppen udbyder faciliterede netværk for henholdsvis nye og erfarne ledere. I netværkene forventer vi at sætte fokus på temaer som: det personlige lederskab, fokus på kerneopgaven, ledelse af forandringsprocesser og ledelse på tværs af organisationsstruktur, og det at lede både opad, udad og nedad i organisationen. Selv om vi har en plan for indholdet, er der mulighed for at præge dagsordenen i netværket, så der kan tages temaer op efter deltagernes ønsker.

Læs mere om netværkene på www.hk.dk/chefgruppen

Gode møder sparer penge

Skanderborg Kommune har sat mødekulturen under lup. Kreative mødeformer og digitale muligheder skal være med til at gøre møderne mere alsidige og effektive. En intern græsrodsbevægelse skal inspirere og løfte mødekulturen generelt og har allerede fået stor opbakning fra medarbejdere, der vil forpligte sig til at gøre en særlig indsats for mødekulturen. En rapport fra KMD Analyse viser, at bedre møder potentielt kan give en besparelse på 6,5 mio. kr. i en kommune på Skanderborgs størrelse, bl.a. gennem reduceret transporttid, bedre mødeledelse og selektiv mødedeltagelse.

Kilde: Skanderborg Kommune

Greve er "Danmarks mest digitale kommune"

Knap halvdelen af landets kommuner har i en konkurrence dystet om at få flest borgere tilmeldt Digital Post. Nu har Digitaliseringsstyrelsen og KL kåret Greve Kommune til både "Danmarks mest digitale kom-

mune" og til at have "Danmarks mest digitale unge", mens Jammerbugt Kommune blev kåret til "Danmarks digitale slutspurter".

En undersøgelse fra Projekt Udenfor viser, at hver anden hjemløs ikke ved, hvad NemID er,

og hver tredje bruger sjældent eller aldrig IT. To ud af tre hjemløse ved ikke, hvad obligatorisk Digital Post er.

Kilder: KL og udenfor.dk

Læg MUS-kortene på bordet

Gentofte Hospital har udviklet et nyt MUS-koncept, som andre hospitaler i Region Hovedstaden og to ministerier nu vil kopiere.

En trivselsundersøgelse i foråret viste, at medarbejderne på hospitalet vurderede deres muligheder for indflydelse og udvikling til knap 65 på en skala til 100, mens selve MUS kun scorede knap 51. Tallenes

tydelige sprog fik en gruppe ledere og medarbejdere til at udvikle et dæk af MUS-kort, som erstatter de tidligere skemaer med faste elementer. De i alt 15 MUS-kort med hvert sit tema giver plads til at både medarbejdere og ledere sætter egne ord på temaer, de gerne vil drøfte. De nye samtalemøder er i fuld brug på flere afdelinger

på Gentofte Hospital. Andre sygehuse og to ministerier har henvendt sig for at høre mere med tanke på at kopiere konceptet.

Vil du vide mere om MUS-kortene, kan du kontakte organisationskonsulent Gitte Behrens på Gentofte Hospital på tlf. 38 67 72 27 eller e-mail gitte.behrens@regionh.dk





Kunsten at levere kvalitet

”Bedre kvalitet for færre ressourcer” er et dogme, som klæber til velfærdsdebatten i disse år. Men hvad er kvalitet for en størrelse? Hvordan måler vi den – og hvad kan vi bruge den til, når vi taler om ledelse og styring i den offentlige sektor? Det har professor Peter Dahler-Larsen nogle svar på.

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

I DE SYV PRINCIPPER for modernisering af den offentlige sektor – en udløber af tillidsreformen – optræder ordet ”kvalitet” fem gange. I regeringsgrundlaget fra 2011 43 gange. Og i finanslovsforslaget for 2015 nævnes kvalitet 14 gange. Vi omgiver os også med krav om ”kvalitet i opgaveløsningen”, ”kvalitet i kerneopgaven”, og vi taler om kvalitetsstyring og kvalitetsudvikling.

Kvalitet i de offentlige velfærdsydelser er med andre ord langt fra et fremmedelement. Og det giver god mening, hvis man spørger Peter Dahler-Larsen, professor ved Institut for Statskundskab på Københavns Universitet og forfatter til bogen *Kvalitetens beskaffenhed* fra 2008. Bogen skrev han i skæret fra Fogh-regeringens kvalitetsreform.

– Dengang talte alle om kvalitet – fra statsminister til pårørende. Men ingen ved, hvad det er. Hvorfor kan ingen hegne det nærmere ind – og hvad sker der, når man måler

på kvalitet, siger Peter Dahler-Larsen om sin egen forskernysgerrighed på begrebet.

– Kvalitet er det næstmest betydningsfulde begreb i vores del af verden – kun



Det eneste, som binder kvalitetsbegrebet sammen, er, at det altid opfattes positivt, og at kvalitet er relativ.

overgået af begrebet ’kultur’. Det eneste, som binder kvalitetsbegrebet sammen, er, at det altid opfattes positivt, og at kvalitet er relativ.

Vi er alle dommere

Så ingen har i sagens natur patent på kvalitet.

– Vi er alle dommere, og alle kan til enhver tid råbe op og mene noget om kvaliteten af

det plejehjem, deres mor bor på, eller om den mad, vi serverer for de ældre, påpeger Peter Dahler-Larsen og fortsætter:

– Kvalitetsbegrebet rummer mange perspektiver, afhængigt af hvem man spørger. Men det indeholder også muligheden for at måle og veje, om ting lever op til en standard: Er køleskabet under fem grader varmt, er der mindst 50 pct. æbler i æblegrøden osv.? Og så rummer det den æstetiske eller følelsesmæssige side: Når vi oplever fantastisk musik eller et fantastisk måltid, som ikke kan rammes ind af en standard, fordi betagelsen ligger i den følelsesmæssige oplevelse.

Han fremhæver også, at når en diskussion om kvalitet går fra at være almen – ”kvaliteten af mad på plejehjemmene er ikke god nok” til fx at blive en konkret kritik – ”vakuumpakket mad til ældre er forfærdelig”, så skifter den karakter – og bliver sværere.

– Hvis man slår ned på, at det er forfærdeligt med vakuumpakkede madpakker til de ældre, er man nødt til at sammenligne med noget. Jo, det er forfærdeligt, hvis man sammenligner med, at der stod en kok eller smørrebrødsjomfru og serverede frisksmurt smørrebrød til hr. Jensen hver dag. I det perspektiv er vakuumpakket mad fattigt. Men hvis man forestiller sig, at hjemmehjælperen hiver noget pålæg, som ingen ved, hvor gammelt er, ud af hr. Jensens køleskab og serverer, så ville jeg da personligt foretrække vakuumpakket smørrebrød, fordi det i hvert fald hygiejnisk er i orden. Men det er jo ikke det eneste kvalitetsparameter. Så: Man kan lægge mange perspektiver ind over kvalitet, afhængigt af hvem man spørger. Og mange af de reaktioner, vi har hørt på fx den vakuumpakkede mad til ældre, er baseret på et æstetisk – eller om du vil følelsesmæssigt – perspektiv.

Fornuftigt også at måle på kvalitet

Ser vi kvalitet fra et ledelsesmæssigt perspektiv, er vi derimod nødt til at hegne det ind, mener Peter Dahler-Larsen.

– Ledere har fokus på det uforudsigelige, men det kan de kun tillade sig, fordi resten af organisationen har styr på alt det andet. De kan ikke bare møde ind mandag morgen,

gøre noget og så se, hvad der sker. Derfor måler man på gennemførelsen af handleplaner eller en anden standard, nogen er kommet op med, og finder ud af, hvad man kan gøre ved det, hvis tingene ikke lever op til det vedtagne. På den måde er der en snæver sammenhæng mellem at lede og styre kvaliteten og måle den.

I forlængelse heraf karakteriserer Peter Dahler-Larsen det som ”et vanskeligt kapløb” at skabe mere kvalitet for færre ressourcer, som kravet i den aktuelle offentlige dagsorden lyder.

– Og som de politiske ønsker ofte fremstilles, er man tilmed nødt til som leder at iscenesætte det ubehagelige, fx besparelser, med noget behageligt. Hvis jeg var leder og havde til opgave at melde en besparelse på to procent på socialområdet ud, ville jeg da også stille mig op og sige: ’Nu kører vi med samskabelse og inddrager borgeren i rehabiliteringen’. På den måde skaber man et paradigme. ’Og så skræker vi i øvrigt lige ned med to procent på personalet’. For hvad søren skal man ellers gøre? Det siger mere noget om vanskelighederne i vores samfund, at vi er nødt til at vinkle ubehagelige ting positivt.

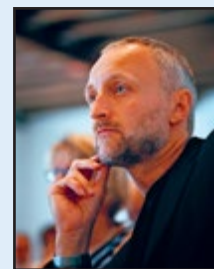
Rykker på den konkrete kvalitet

Peter Dahler-Larsen opfordrer dog ledere til at afstå fra de meget brede og abstrakte kvalitetsdiskussioner, som er frugtesløse.

– Det giver mere mening at se på, om man har et kvalitetsproblem, fx hvis brugerne er utilfredse med dit eller dat. Det er først, når kvalitetsdiskussionen bliver meget konkret og knyttet til en erkendelse af problemet, at man kan gøre noget ved det, fx ved at kon-

EKSPERT I KVALITET

PETER DAHLER-LARSEN er ph.d. og professor ved Institut for Samfundsvidenskab på Københavns Universitet.



Han har i årevis forsket i evalueringskultur og er forfatter til en lang række publikationer og bøger om evaluering og kvalitet.

statere: Vi har problemer med sårpleje i vores hjemmepleje. Det rykker ikke noget som helst at stille sig op på en conference og sige: ’Vi er alle committed til at levere bedre kvalitet på sundhedsområdet’. Og ’bla bla bla’ fristes man til at sige kl. 16, når man går hjem. Ligesom at konstatere, at 75 procent af brugerne er ’nogenlunde tilfredse’, også bare kan blive et forsvar mod ikke at gøre noget. Du kan altid få ’nogenlunde tilfredse’ brugere, hvis du bare lægger tilstrækkeligt mange kategorier sammen i din tilfredshedsundersøgelse.

Større pres på kvalitet

Siden Peter Dahler-Larsen skrev sin bog *Kvalitetens beskaffenhed* i 2008, har diskussionen om kvalitet ikke ændret sig betydeligt, vurderer han.

– Presset på kvalitet er blevet større, fordi vi har større fokus på pengene i dag end dengang. Men øvelsen med at få mere kvalitet for færre penge – og at få en spareøvelse til at se ud, som om den ikke betyder dårligere kvalitet – er den samme. Og det gælder i øvrigt, uanset om det er rød eller blå blok, som er ved magten. ■

OM BEGREBET ”KVALITET”

Ordet kommer af det latinske ”qualis”, som betyder hvorledes, af hvilken beskaffenhed. Platon problematiserer dette ved at stille spørgsmålet: Hvor meget beror på tingen selv – det objektive – og hvor meget på vores subjektive opfattelse af tingen? Bevidst eller ubevidst tillægger vi genstanden værdifulde egenskaber og får dermed et ansvar for kvalitetsbestemmelsen. Kvalitet kan bo i

produktet selv og i den måde, produktet produceres på. Kvalitet kan henvise til noget sanseligt og noget værdimæssigt. Begrebet lader sig ikke sådan indkredse, men vi kan kende kvalitet, når vi møder den, bl.a. i den ekstraordinære oplevelse; vi kan mærke den i maven.

Kilde: Peter Dahler-Larsen

Slip samarbejdet om ideerne løs

Innovation gennem tværgående samarbejde er et tema, der vil få stor betydning for offentlige ledere fremover. Men først skal lederne lære det, fastslår Jacob Torfing på baggrund af nyt forskningsprojekt.

Af Lone Schrøder Jeppesen // lone@businessstext.dk

HVORDAN FÅR VI FLERE unge i gang med uddannelse, mere vækst i Udkantsdanmark og bedre ældrepleje? Det er blot nogle af de store udfordringer, offentlige ledere står med. Kombineret med høje faglige ambitioner, et stigende forventningspres fra borgerne og knappe ressourcer har det skubbet "innovation gennem tværgående samarbejde" højt op på dagsordenen i disse år.

– Det er nødvendigt at tænke nyt og kreativt for at få bedre service for færre midler. At samarbejde om innovation ved at involvere brugerne, borgerne og medarbejderne fremmer iderigdom og giver et større ejerskab af nye og vovede løsninger, siger professor Jacob Torfing fra Institut for Samfund og Globalisering på Roskilde Universitet.

Han er sammen med forskerkollegerne Peter Aagaard og Eva Jørgensen aktuell med bogen *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. Den samler konklusionerne fra CLIPS-projektet – Collaborative Innovation in the Public Sector, som er et flerårigt forskningsprojekt finansieret af Det Strategiske Forskningsråd under Styrelsen for Forskning og Innovation.

Bor hul i siloerne

Forskerne har undersøgt, hvilke muligheder, udfordringer og dilemmaer samarbejde om innovation rummer. Og et stort dilemma er, at offentlige ledere ikke er parate til at lede samarbejdet om innovationsprojekter. De skal først til at lære det, fordi det kolliderer med gængs ledelsespraksis, som typisk handler om at styre ressourceforbrug og skabe gode præstationer ved at lede medarbejderne via regler og incitamenter.

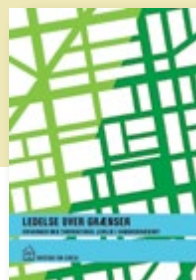
LEDELSE OVER GRÆNSER

Silobusting er et varmt emne i den offentlige ledelsesdebat. For det volder vanskeligheder at samordne indsatsen på tværs af modstridende mål og interesser, skæve økonomiske incitamenter, enhedsegoisme, strukturelle barrierer samt kulturforskelle og fagkonflikter. Men samtidig er der initiativer og ny tænkning i gang, bl.a. på sundhedsområdet med forløbsprogrammer og sundhedsaftaler. Væksthus for Ledelse har med et nyt projekt om tværsektoriel ledelse i sundhedsvæsenet forsøgt at:

- identificere samarbejdets vilkår og hovedudfordringer,
- indkredse de vigtigste ledelsesopgaver og -kompetencer,
- formidle inspirerende eksempler på og metoder til god samarbejdspraksis.

Resultaterne er nu udgivet i en publikation, der især henvender sig til chefer, som er ansvarlige for samarbejdet om tværgående patientforløb. Men resultaterne kan med fordel læses af ledere andre steder i det offentlige system for at skabe refleksion og dialog om den tværgående indsats. Publikationen

Ledelse over grænser kan downloades på lederweb.dk



“
Det kræver, at lederen borer huller i siloerne og skaber en mere fleksibel organisation.

Der er, mener Jacob Torfing, brug for mere horisontal ledelse, hvor lederen har fokus på kreative processer på kryds og tværs af orga-

nisationen. Også borgerne skal inddrages, for det kan være dem, der inspirerer til at finde nye og kreative løsninger. Det er virkelig en udfordring for offentlige ledere.

– Det kræver, at lederen borer huller i siloerne og skaber en mere fleksibel organisation, så medarbejderne får større frihedsgrader til at opsøge kolleger og etablere kontakter ud af huset. Og det skal gøres legitimt at fejle. Men det harmonerer ikke med det kontrolregime, vi har opbygget i den offentlige sektor, siger han.

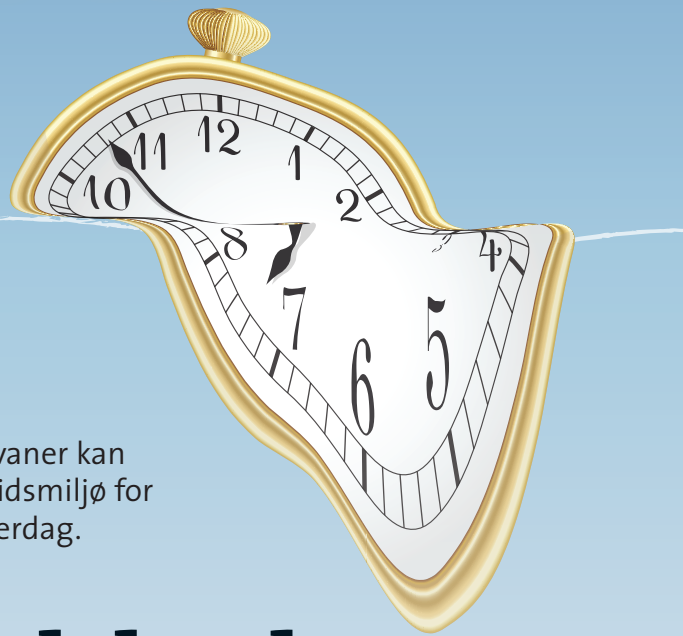
Der er mange bundlinjer

Offentlige ledere er heller ikke i tilstrækkelig grad opmærksomme på, hvad samarbejdsdrevet innovation skal føre til. Ofte ses det som noget, der skal effektivisere arbejdet og bane vejen for at kunne klare sig for færre midler, lyder en af forskningsprojektets konklusioner.

– Det handler også om at opnå en bedre kvalitet, løse problemer, der ellers var uløselige, eller fremme demokratiseringen via større åbenhed over for omgivelserne. Der er mange forskellige bundlinjer, forklarer Jacob Torfing.

Netop dét er vigtigt at få kommunikeret, for ellers risikerer innovationsdagsordenen at blive skudt ned af medarbejderne, fordi den i deres øjne kun handler om at spare. Fagprofessionelle har tit svært ved at sætte deres viden i spil og anerkende, at andre kan have væsentlig viden om et problem og løsningen af det. Ifølge Jacob Torfing er det vigtigt, at ledere tager diskussionen om, hvad god fagprofessionalisme er.

– Der skal en holdnings- og kulturændring til. Den debat er værd at indlede, for der ligger et stort potentiale i at arbejde systematisk med samarbejdsdrevet innovation i fremtiden. ■



En fast grundrytme, ritualer og vaner kan være med til at skabe et sundt tidsmiljø for ledere i en ofte uforudsigelig hverdag.

En sund leder er et **vanedyr**

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

KAOS ER OKAY. Der sker ikke noget ved at blive afbrudt hyppigt, at blive rykket i af medarbejdere eller at skøjte rundt mellem opgaver, som ikke var planlagt fra morgenstunden. Det kan vi sagtens klare – i perioder. Men mellem de uforudsigelige og kaotiske dage har både ledere og medarbejdere behov for at kunne falde tilbage i en grundrytme, der aflaster mentalt. Uden den går vi til grunde.

Det er en af hovedkonklusionerne fra et forskningsprojekt om arbejdsmiljø, som HK Kommunal og Roskilde Universitet står bag. Projektets mål er at finde en vej til både øget arbejdsglæde og højere produktivitet, som ofte er to sider af samme sag. Og ifølge forskerne er nøglen: et sundt tidsmiljø.

Sund tid og psykisk belastende tid

– Tidsmiljø er et nyt begreb i arbejdsmiljøforskningen, som fokuserer på tidens kvalitet i forhold til opgaverne. I stedet for kun at forholde os til tid som noget, der kan måles på et ur, reflekterer vi over, hvad vi putter ind i tiden, forklarer en af forskerne bag projektet, lektor og ph.d. Henrik Lund.

For eksempel kræver nogle opgaver ro. Andre kræver, at vi interagerer med hinanden eller deler viden. Andre igen et højt energiniveau eller at vi arbejder hurtigt. Og nogle opgaver kræver nærvær eller god og klar information.

Når tidskvaliteten lever op til opgavens krav, oplever vi, at vi er produktive. Det kal-

der forskerne for *sund tid*. Modsætningen er *psykisk belastende tid*, hvor vi føler, at vi bevæger os rundt om kerneopgaven og ikke kan få noget fra hånden pga. afbrydelser eller forhindringer.

– Især mange ledere arbejder i en ekstrem grænseløs tid, hvor en rytmeløs hverdag er et vilkår i deres arbejdsbetingelser. Det er meget belastende, og lederne risikerer at blive mindre produk-

tive, fordi de ikke har tid til at reflektere over opgaverne og overveje deres ledelsespraksis, forklarer Henrik Lund, som derfor anbefaler

“

Især mange ledere arbejder i en ekstrem grænseløs tid, hvor en rytmeløs hverdag er et vilkår i deres arbejdsbetingelser. Det er meget belastende.

at skabe sig et sundt tidsmiljø ved at sikre en grundrytme i arbejdsdagen, som man kan søge tilbage til efter hektiske perioder. Faste vaner og rutiner kan give det mentale frirum, som er nødvendigt for at overleve.

Tidsmiljø er en fælles opgave

– Men den enkelte leder kan ikke selv skabe et sundt tidsmiljø. Det er en organisatorisk opgave, fordi et sundt tidsmiljø skal indlejres

i kulturen på arbejdspladsen. Det kræver en fælles indsats og accept. Og at vi forpligter hinanden på at værne om rytmen, siger Henrik Lund.

En grundrytme vokser ud af den måde, arbejdet er organiseret på og fællesskabets måde at gøre tingene på. For eksempel vil det i et godt tidsmiljø være almindeligt accepteret, at en leder ikke deltager i møder mellem kl. 10 og 12, hvis han eller hun bedst kommer i sync med koncentrationskrævende opgaver om formiddagen. Eller at ledergruppen afsætter tid til refleksion mellem et krævende møde og næste punkt på dagsorden.

– At kunne veksle mellem ydelse og hvile giver en god balance i tidsmiljøet, fastslår Henrik Lund. ■

DIALOGVÆRKTØJ OM TIDSMILJØ

Roskilde Universitet og HK Kommunal har udarbejdet et dialogværktøj om tidsmiljø, der kan hjælpe med at styrke det psykiske arbejdsmiljø og samtidig hæve produktiviteten. Værktøjet "Tidsmiljø: Arbejdsglæde og produktivitet" kan downloades fra www.hk.dk (søg på "tidsmiljø" i søgefeltet). Her findes også projektets fulde rapport om tidsmiljø.



Styringsens **ulidelige** lethed

IDE & TEKST: METTE MARIE LANGENGE

Er ledelseskæden hoppet af i det offentlige Danmark?

Har mange års påvirkning fra New Public Managements kontraktstyring, definition af institutionerne som 'virksomheder' og den stigende andel af centralt oplærte DJØF'er i kommunale og regionale topledelse efterhånden bevirket, at ledelseskæden er blevet erstattet af en ny styringsforståelse? En styringsforståelse, hvor organisationen betragtes som en maskine, man blot kan overrække en plasticlamineret strategi til og så forvente, at det hele kører? Eller er vi begyndt for alvor at udnytte det læringsrum for ny forståelse og bedre beslutninger, der kan opstå, når to organisatoriske niveauer mødes?

Det kigger vi på i dette tema med bidrag og vinkler fra flere eksperter.

Som yderligere inspiration kan man ty til ledelseseksperter Paul Evans fra INSEAD i Frankrig, der har sat forventningen om effekt ind i en simpel ligning: $Q \times A = E$ (kvalitet \times accept = effekt). Hvis accepten er nul, er kvaliteten hamrende ligegyldig, for effekten vil alligevel blive ... ingenting.





Vejbump giver styringen vægt

Implementering volder ofte topledelsen vanskeligheder, og det er nærliggende at se det som et maskinel problem, der skal løses. Men måske er det ikke gavnligt kun at tænke på sin organisation som en maskine, hvor kæden skal køre som smurt.

Af Leon Lerborg



ALLE ORGANISATIONER HAR problemer med "implementering". Ledelsen har besluttet, at noget skal "gennemføres"; men ak og ve – det sker ikke! I al fald kun meget langsomt, kun delvist og ofte på en måde, som kun svagt minder om det, der blev besluttet. Og der er i det hele taget en masse bøvl med at få beslutningen "presset helt ud" i organisationen. Det kan fx dreje sig om et nyt projektstyringskoncept, et journaliseringssystem, en ny politik, et tillidskoncept eller en ny kontoplan.

Hvis man opfatter sin organisation som en maskine, så er det et mysterium. "Kæden er hoppet af", lyder forklaringen, og den skal sættes på igen. Eller man skal finde "the missing link" – det svage led, måske med hjælp fra en mekaniker. Men måske er det slet ikke hjælpsomt at betragte ens organisation som en maskine?

Det er vægten, det kommer an på

En historie af Bruno Latour, fransk filosof og sociolog, kan måske bringe os på sporet af en mere rammende metafor: Han fortæller om en hotelejer trakasserier med at få gæsterne til at aflevere deres hotelnøgle i receptionen, når de kortvarigt forlader hotellet. Fordi det er dyrt, når hotelnøgler forsvinder.

Lad os forestille os, at en dansk hotelejer

som udgangspunkt antager, at hotelgæster er velmenende, moralske personer med en rimelig god hukommelse. På den baggrund forventer hun, at gæsterne blot skal have fortalt ved indtjekning, at de skal huske at aflevere nøglen i receptionen, når de går ud. Det husker nogle gæster da også; men for mange gør ikke, og derfor går nøgler også tabt. Irriterende!

Hotelejeren antager, at det er hukommelsen, som ikke er lige god hos alle gæster. Derfor stiller nu hun et skilt på receptionsskranken: "HUSK AT AFLEVERE HOTELNØGLEN. PÅ FORHÅND TAK". Det hjælper. Lidt ...

Hotelejeren kommer hurtigt i tanke om, at mange af gæsterne ikke forstår dansk – og at de danske ikke altid forstår engelsk, ligesom de mange kinesere og portugisere. Derfor er et skilt på engelsk heller ikke en løsning. Og man kan naturligvis ikke have skilte på alverdens sprog stående på skranken. Ingen ville kunne overskue det – og kønt ville det heller ikke være. Hotelejeren laver derfor en

sprække i skranken, som gæsterne kan kaste nøglen ned igennem, og nu med et piktogram, der viser en nøgle og en pil nedad i retning af sprækken. Det kan selv børn forstå! Det hjælper faktisk. Men stadig for lidt ...

“
Hun starter med en mundtlig henstilling, udbygger med skilte og sprækker, men lykkes først tilfredsstillende med en betydelig vægtforøgelse af nøglen.

Derfor griber hotelejeren til et mere tungtvejende middel – nemlig at forsyne nøglerne med en ordentlig klump metal! Den er naturligvis pæn – rund, blank og af messing. Men også så tung, at den vil være irriterende at have i en lomme eller en taske. Derfor har gæsterne den stadig i hånden,

når de passerer skranken, og derfor er det praktisk talt alle, der husker at aflevere den!

Nøglen klarer moralen

Man kan konkludere, at hotelejerens hensigt (aflevering af nøgler) i stigende grad er realiseret, fordi der så at sige er lagt stigende vægt bag hensigten. Hun starter med en mundtlig henstilling, udbygger med skilte og sprækker, men lykkes først tilfredsstillende med en betydelig vægtforøgelse af nøglen. Igen-



nem denne række af transformationer optræder der i stigende grad materielle objekter (skilte, skranker, tegninger, sprækker, nøglevægte), men også et stigende antal aktører (receptionister, skiltemaler, snedker, smed), og hotelgæsterne spiller

også successivt forskellige roller (etiske subjekter, flersproglige, memoteknikere, nøglebærere). Hotelgæsternes motiver ændrer sig desuden. Fra begyndelsen er nogle af hotelgæsterne altruister, dvs. de afleverer nøglen af

hensyn til hotelejerens. Nogle afleverer nøglen for ikke at få bebrejdede blikke fra receptionisten eller kritik af sin ægtefælle. Men til slut er det kategoriske imperativ definitivt nedlagt i nøglens konstruktion, og hotelgæsterne skal derfor ikke længere være dydige, normfølgende m.v. De skal bare tage hensyn til deres lommer og tasker. Nøglen tager sig af moralen. Og hotelejerens kan tage sig af vigtigere sager.

Av mine støddæmpere!

Man kan fortælle en lignende historie om fx trafikken foran folkeskoler. Lad mig antyde, hvordan den kunne lyde: Når skoleåret begynder, er der nye, små trafikanter på vejen. Kan man bero på bilisternes fornuft og normer, så de kører langsomt forbi folkeskolerne, hvor de små nye skal krydse vejene? Nej. Kun delvist. For mange kører for stærkt. De har travlt, er ikke opmærksomme, tænker på noget andet, og vejen er måske bred, bilen kraftfuld osv. Derfor laves der først en fodgængerovergang. Det hjælper. Men ikke nok. Så sættes der skilte op. Det hjælper lidt mere. Men stadig ikke nok. Derfor får eleverne informationsfoldere

med hjem i skoletasken ... Ikke nok! Derfor etableres der skolepatruljer ... Derfor er der kampagner i lokalavisen ... Og derfor ender der med at være vejbumper, trafikameraer m.v.

Hvad sker der undervejs? For det første får man successivt understøttet ens hensigt med stadig mere tungtvejende initiativer, som modgår bilisternes modgående hensyn, vaner, normer og motiver. For det andet får man i stigende grad opbygget store systemer,

hvor der successivt indgår teknisk forvaltning, trykkerier, skolepatrulje-tjenesten, læreroverenskomster, skilteleverandører, asfaltfirmaer osv. Der opbygges således også organisatorisk-materiel inert. Men vigtigt får man for det tredje opbygget et stabilt system, hvor det ikke blot er luftige normer, der svæver rundt. Normerne er bygget ind i skilte, patruljer, pjecer, overenskomster og vejbumper. Derfor er der ikke længere nogen, der handler blot ud fra normer. Og slet ikke trafikanterne, der er tvunget til at tage hensyn til deres støddæmpere.

For ringe vægt bag målene

Lad os i lyset af eksemplerne ovenfor genoverveje det såkaldte implementeringsproblem. Som udgangspunkt kan man slå fast, at man sjældent kan forudsige præcist, hvor stor vægt man skal forsyne sit initiativ med. Men man kan være sikker på, at initiativet ikke sendes ud igennem det tomme rum. Det møder masser af andre aktører, som har deres egne dagsordner, interesser, gøremål, vaner, uvaner, normer osv. Ledelsens initiativ vil ofte blive opfattet som en forstyrrelse, en irritation, en

STYR PÅ STYRINGSPARADIGMERNE



LEON LERBORG

er magister i filosofi og statskundskab, ph.d.-studerende ved CBS, forfatter og foredragsholder. Han har bl.a. skrevet bøgerne *Styringsparadigmer i den offentlige sektor* og *Kommunikation på tværs*.

Styringsparadigmer i den offentlige sektor og Kommunikation på tværs.

provokation, en fejltagelse – i al fald noget, der ikke bare gennemføres. Med mindre der er lagt vægt bag ordene.

Oftentimes lægges der fra begyndelsen for lidt vægt bag. Det forekommer ressourcebesparende. Det forekommer også høfligt over for de berørte aktører, at man ikke som udgangspunkt mistænker dem for at have egne dagsordner, egne interesser, udokumenterede vaner, blot og bar irrationel modstand mod enhver forandring osv. Desuden er de vægtsvage initiativer tit dem med størst legitimitet, fx værdier, storytelling, råd, information ... Resultatet er ofte, at initiativer understøttes med en laaaaang række af aktiviteter, der ikke virker. Først når man sluttelig griber til et eller andet virksomt. Fx rygeforbud: Efter årtiers virkningsvage informationskampagner, reklamer, oplysningsprogrammer osv. har man fået fat i noget, der virker. Forbud mod rygning på offentlige arbejdspladser, værts-huse osv. Sådan!

Diagnose af behov for vægtning

Der er naturligvis forskel på, hvad der har vægt i forskellige systemer. En af implemen-





teringens hemmeligheder er at kunne foretage en præcis diagnose af, hvad der har tilstrækkelig vægt for at skabe forandringer i et system. Denne diagnose må tage stilling til, hvor stor forandringen er; hvor langstrakt den er; hvor mange led den skal bevæge sig igennem for at være gennemført; om den støder ind i stærke egeninteresser, fastgroede normer, tabubelagte felter, massiv presse-dækning, eksterne interessenter osv.

Nogle gange skal et initiativ sættes i søen med en enkelt effektiv mekanisme bag, fx en tung nøgle, en elektronisk fodlænke, en mærkbar prisstigning eller en alvorlig samtale. I nogle tilfælde er et vægtigt argument fra en vægtig person tilstrækkeligt. Andre gange skal der komponeres en cocktail af understøttende foranstaltninger med forskellig vægt:

information, kvalifikationstillæg, gå-hjem-møder, efteruddannelse, pressedækning osv.

Hvad har vægt?

Hvad, der har vægt, afhænger som sagt af situationen. Men der er dog tommelfingerregler.

Ofte er skriftlighed stærkt stabiliserende i den offentlige sektor. Især når der er de rigtige underskrifter på papiret. Det er også mere vægtigt, hvis man har skrevet en lov end blot en redegørelse eller et sæt guidelines. Økonomiske incitamenter er også i den øverste vægtklasse. Taxametre, bevillinger, refusioner, puljer, budgetter m.v. er yderst



tungtvejende grunde. I kølvandet herpå kan der ses fyringer, kassetækning, strejker, revisorpåtegninger og andre ubehageligheder.

Når man kommer til "faglighed", er faglige autoriteter, faglige normer og værdier, overenskomster, stillingsstrukturer og arbejdstidsregler også vægtige størrelser, der ikke lige ændres på. Faglig viden er ofte mere dif-

Tag livtag med silotænkningen

Opfølgning, forpligtende dialog og transparens i processerne. Nøgleord, hvis man vi sikre sig, at beslutninger taget i toppen også har et liv, når de skal gennemføres og ledes i bunden af organisationen. Her kan det offentlige lære noget af det private erhvervsliv, mener erhvervspsykolog Peter Klange.

– **DET AT INTEGRERE** processer frem for at fragmentere dem arbejdede vi med i det private erhvervsliv i 1990'erne, da jeg var ansat hos B&O 'Integrated management' betød, at vi samlede folk på tværs af organisationslag og projekter, fra receptionist til direktører, og prøvede at integrere ledelse på tværs, ikke kun fra top til bund. Så det var et tema, man allerede dengang følte sig udfordret af.

Sådan siger Peter Klange, privatpraktiserende erhvervspsykolog med en fortid hos blandt andre B&O og TDC. I dag leverer han personlig sparring til ledere og gennemfører kvalitetsundersøgelser i organisationer og virksomheder.

“
Hold fast i fagkulturen, men få de enkelte fagkulturer til at arbejde bedre sammen på tværs.

– Hvis man i en virksomhed beslutter og melder ud, at en given model af kerneproduktet, fx et tv, skal produceres hurtigere, eller kvaliteten skal øges, men ikke formår at føre det ud i livet, mister man forretning og troværdighed. Og man får smæk på børsen. Sådanne processer kræver, at man delegerer opgaver og ansvar ud – og følger op. Opfølgning opleves ikke nødvendigvis kun positivt, hvis man som medarbejder føler, man sidder som ekspert på et fagområde. Men arbejder man med tingene i projektregi og tværorganisatorisk, er man nødt til at følge op. Fordele er, at ingen ender med at sidde alene med tingene. Det skaber dialog og transparens.

Ingen skal sidde alene

I hans optik er det indlysende dårligt for forretningen og for evnen til at præstere, hvis ledelseskæden mellem top og bund ikke er integreret.

Tavlemøder skaber transparens

Og det, mener Peter Klange, er afgørende for, at ledelseskæden ikke knækker eller hopper af. En konkret måde at sikre den sammen-

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





fus, foranderlig, forhandlingsvenlig og føjelig.

Frit svævende strategiske ideer i antallet fire til seks er sjældent meget vægtige. Det kan man forvise sig om ved at tale med medarbejdere, som ofte klager over, at organisationens værdier ikke tages alvorligt. Måske har de ret. Eller måske er værdierne bare så vagt formulerede fra begyndelsen af, at de let væltes omkuld af mere vægtige styringsinstrumenter?

I forlængelse heraf bør tilføjes, at såkaldte styringsteknologier ofte er ganske efemere

“
Det er tungt, hvis man kun skal lede via ord. Hvis man selv skal udgøre al vægten bag beslutninger, bliver man selv overbelastet. Stresset. Krydspresset.

størrelser. De er ord. Begreber. Modeller. Tegninger. Spredt i bøger, via konferencer og frokoster. Når de skal ”implementeres”, er det ikke deres ”egenvægt”, som betyder noget. Den er nemlig meget ringe. Det er derimod den vægt (og modvægt), de tillægges i organisationen, der er væsentlig.

Tungt kun at lede via ord

Til slut et par ord om ledelse. Det er tungt, hvis man kun skal lede via ord. Hvis man selv skal udgøre al vægten bag beslutninger, bliver man overbelastet. Stresset. Krydspresset. Alle ledere har da også diverse systemer,

der aflaster dem. Der er stillingsbeskrivelser, direktionsbeslutninger, love, it-systemer, kontrakter, overenskomster med meget mere. De både åbner og begrænser lederens mulighedsrum. Hvis lederen ikke er omgivet af stabile systemer, skal der bruges for mange ord; og der opstår for meget tvivl og for mange konflikter. Desuden skal lederen have mulighed for at anvende instrumenter med den fornødne vægt: tildele tillæg, fremme og afskedige, sende på kursus, sætte dagsordner, prioritere indsatsområder osv. Hvis lederen ikke har vægtige rammer og adgang til vægtige styringsinstrumenter, er der intet, der bliver implementeret. Overhovedet. ■



hæng på, som han har set fungere med succes i private virksomheder, er med ugentlige tavlemøder, hvor direktører og fagchefer deltager:

– På tavlemøder er nogle eller alle forretnings- og fagområder repræsenteret med hver sin tavle. Her gennemgår hver sit eget område for de andre: Hvad er man i gang med, hvor er man udfordret, og er man i rød eller grøn med tingene: Lever man op til de mål, man har sat sig? Det kan være såvel bløde som hårde mål eller temaer. Det vurderer man selv, men de andre kender også målsætningerne. Alle kan så byde ind med, om de har samme oplevelse af status og dermed validere billedet. Man kan altså ikke bare sidde med korslagte arme og være ligeglad med de andres områder. På den måde bliver tingene både integrerede og helt transparente. Ingen kan gemme sig, siger Peter Klange.

Tavlemøder vil også afdække, hvis et fagområde konstant er i rødt.

– Det kan jo være, at man er særligt udfordret i en periode. Ingen kæde er stærkere end det svageste led, så alle har pligt til at hjælpe, og udfordringerne bliver tydelige for alle. Dermed undgår man store overraskelser eller den klassiske: ‘Jeg troede, vi havde aftalt ...’

Det er her, modellen er stærk. Man kan tage livtag med suboptimering i den silotækning, som nemt opstår.

Fagkulturen skal ikke slås ihjel

Når alt dette er sagt, anerkender Peter Klange, at rammebetingelserne og yderstyringen i det offentlige er meget anderledes end i det private erhvervsliv.

– Der private er jo rensset for det politiske lag. Samtidig har det offentlige mange standarder, kvalitetsmodeller og stram budgetorientering at leve op til. I det private er man i højere grad herre over egne rammer. Netop derfor kan der være et større behov for transparens og hyppig dialog i en offentlig organisation – fordi man ikke har det samme handlerum som en privat virksomhed, siger Peter Klange.

En betragtning udefra og ind er også, at den offentlige sektor generelt har en meget stærk fagkultur, som ofte ikke kan optimeres.

– Og som derfor heller ikke skal slås ihjel. Den er med til at sikre, at der er styr på tingene – at borgerne får den rigtige behandling. Så hold fast i den, men få de enkelte fagkulturer til at arbejde bedre sammen på tværs. Det har vi fx set med stor succes i kræftpak-

TJEK PÅ LEDELSESKÆDERNE



PETER KLANGE

er selvstændig erhvervspsykolog med base i Aarhus. Coacher topledere samt gennemfører strategiske HR-projekter og outplacement-forløb. Arbejder

primært for børsnoterede, internationale virksomheder. Har en fortid som ansat hos TDC og Bang & Olufsen. Er uddannet psykolog og godkendt specialist i arbejds- og organisationspsykologi.

keforløbene på sygehusene. Samtidig vil jeg opfordre til, at man skaber et proceslag, en projekttænkning og et flow i organisationerne, så den forpligtende dialog og transparens opstår. Den del oplever jeg ikke, at man er sulten nok på i det offentlige – endnu. ■



Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I "Udfordringen" deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

Afstem forventninger med din chef

Udfordring: Hvad gør du som leder, når du savner sparring eller støtte fra en chef, som du i øvrigt kun ser en gang om ugen eller sjældnere? Hvordan kvalificerer du din relation til chefen? Og hvordan sikrer du dig en konstruktiv dialog og afstemmer forventninger til jeres samarbejde om opgaveløsningen – uden at risikere at virke usikker eller svag?

Af journalist Lotte Winkler
// mail@winklers.dk



MIT BEDSTE RÅD TIL ledere, der er frustrerede over relationen til deres overordnede, er at studere begrebet Leadership Pipeline. Alt efter hvor højt du kravler op ad ledelseskampen, må du nemlig ændre dine forventninger til, hvad din overordnede kan tilbyde dig. Og hvad du selv skal leve op til af krav. Det forhold, du havde til din leder, da du selv var medarbejder, kan du ikke forvente vil genspille sig i forholdet til din næste overordnede, når du en dag bliver leder. Og igen er forholdet et andet til en direktør, den dag du selv bliver f.eks. områdeleder. For hvert skridt op ad stigen må du justere dine forventninger. Og i øvrigt også din egen ledelsesstil. Og præcis den udvikling beskriver Leadership Pipeline på bedste vis.

Sørg selv for synlighed

Hvis du savner sparring eller støtte fra en chef, bliver du derfor nødt til at være realistisk med hensyn til, hvad du med rimelighed kan forvente. Som leder må du tåle en vis ensomhed på posten, det er ganske enkelt et ledelsesvilkår. Det er også dit eget ansvar at sikre dit områdes synlighed op ad i organisationen. Det gør ingen andre for dig.

Til gengæld kan du med rette forvente, at din overordnede gør sit for at fremme jeres fælles fagområde i organisationen, er tilgængelig i faglige spørgsmål og kan kommunikere forståeligt. Din topled

bør også kunne rumme og acceptere forskelligheder og være god til at have antennerne ude og fornemme, hvad der sker omkring jer.

Det er helt basale krav til din overordnedes ledelsesadfærd, som han eller hun ikke kan undslå sig. Svigter din chef på de punkter, eller er han eller hun fraværende og uinteresset i organisationen, er den gal. Og går der *management by mail* i den, har du god grund til at være frustreret.

Tag initiativ til dialog

Hvis du stadig efter at have gransket Leadership Pipeline er overbevist om, at forholdet til din overordnede lader for meget tilbage at ønske, vil jeg foreslå, at du tager initiativ til en dialog med det klare sigte at stemme klaveret. Eventuelt kan du involvere andre ledere på dit niveau, hvis du fornemmer, at de har samme behov for at få tingene sat på plads.

Arranger et møde eller måske et seminar, hvor I sammen med jeres overordnede taler om ønsket og uønsket ledelsesadfærd i jeres

organisation og om gensidige forventninger og roller med baggrund i ledelsesniveauerne. Brug gerne Leadership Pipeline som udgangspunkt for diskussionen. Målet er, at I sammen finder frem til skarpe formuleringer, så I kender de præcise forventninger

og krav til ledere i jeres organisation. ■

Læs mere om Leadership Pipeline i artiklen "De skal ud og 'gøre ledelse'" på næste side.

“
Går der *management by mail* i den, har du god grund til at være frustreret.

SIDSTE ARTIKEL OM LEADERSHIP PIPELINE I ODENSE KOMMUNE

Offentlig Ledelse har i hele 2014 fulgt processen med at implementere Leadership Pipeline som tilgang til ledelse i Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning. I denne fjerde og sidste artikel i serien gør HR-chef Iben Bøtker-Rasmussen status over arbejdet indtil nu. De øvrige artikler kan læses på www.offentligledelse.dk

”De skal ud og gøre ledelse”

Processen med Leadership Pipeline som tilgang til ledelse i Odense Kommune kører ufortrødent videre i arbejdet med at løfte ledelseskvaliteten. Det er ikke raketvidenskab, men alligevel indimellem svært, fortæller HR-chef Iben Bøtker-Rasmussen.

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

– **HVIS MAN SOM LEDER** ikke ved, hvad man er sat i verden for at gøre, ved man heller ikke, hvad man grundlæggende skal mestre for at nå i mål. Med Leadership Pipeline er det blevet tydeligt for lederne, dels at de er sat i verden for at udøve ledelse, og dels hvilke ledelsesopgaver de skal løfte på de forskellige ledelsesniveauer.

Sådan gør HR-chef Iben Bøtker-Rasmussen fra Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning i korte træk status over den foreløbige proces med teorien og metoden Leadership Pipeline, som den har været anvendt hos dem de sidste to år.

Ikke raketvidenskab

Udgangspunktet for projektet og processen var og er stadig at udvikle lederne i forvaltningen – ikke afvikle dem, som Iben Bøtker-Rasmussen udtrykker det. Om det er sket, er svært at sige helt præcist, mener hun, eftersom man ikke målte kvaliteten på bestemte

parametre før eller har gjort det undervejs.

– Men det, at vi har fokuseret på, hvilke ledelsesopgaver man skal løfte på de enkelte niveauer, gør, at vi tillader os at fortolke, at det har løftet ledelseskvaliteten.

Når det er sagt, understreger Iben Bøtker-Rasmussen, at der ikke er tale om raketvidenskab, men om enkle og simple greb, som er til at gå til:

– Især for personalelederne handler det rigtig meget om at kunne sætte rammer og retning i forhold til kerneopgaven og at kunne og turde uddelegere. Hvis du løser medarbejdernes opgaver, er der ikke tid til at løse dine opgaver som leder. Og du får heller ikke udviklet medarbejderne. Nej, det er ikke raketvidenskab, men har været rigtig svært for nogle, siger hun og fortsætter:

– Derfor har vi gjort meget for at træne lederne i rammesætning og i at uddelegere. Mange af dem er rekrutteret fra medarbejderniveauet og har været glade for det

direkte arbejde med borgerne. Nu er man et sted, hvor man ikke skal håndtere, men organisere, så det at slippe borgerne og lade medarbejderne komme til har ikke været lige

“
Man kan ikke være personaleleder, hvis man ikke er sammen med sit personale. Det er ikke raketvidenskab.

nemt for alle. Det har været udviklende at drøfte i fortrolige ledelsesrum, hvor nogle har turdet indrømme: ‘Ja, jeg tog den opgave, for så følte jeg, at jeg havde gjort en forskel og fået noget fra hånden, når jeg gik hjem’. Men det handler også om ledernes ledere – hvis man ikke anerkender sine egne ledere for det gode lederarbejde, bliver det uklart for



personalelederne, hvad de er sat i verden for, og hvad de skal gøre for at være gode ledere, og det skaber ikke udvikling. Så det er hele ledelseskæden, som skal forstå det, siger Iben Bøtker-Rasmussen.

Efterspørger mere kompetenceudvikling

Et andet fokuspunkt i processen har været at skabe "tid til ledelse".

– Og det gør man ikke ved at tale om ledelse i et lukket rum eller ved at sidde til møder



Leadership Pipeline er bare en ramme for og en tilgang til ledelse, som kan rumme meget. Indholdet – hvad lederne skal mestre for at lykkes som ledere – vil forandre sig i takt med samfundsudviklingen.

hele tiden. Det handler om tid til medarbejderne, så man skal ud og 'gøre ledelse'. Det skal personalelederne prioritere rigtig meget

tid til – for det er det, de er ansat til. Man kan ikke være personaleleder, hvis man ikke er sammen med sit personale. Igen: Det er ikke raketvidenskab,

men vi skal blive bevidste om, hvad der sker, hvis vi bruger al vores tid i lukkede lederfora langt væk fra kerneopgaven og medarbejderne.

Et resultat, som ifølge Iben Bøtker-Rasmussen også indikerer, at Leadership Pipeline-processen er ved at synke ind i ledernes DNA, er, at de i højere grad efterspørger kompetenceudvikling på deres egne niveauer.

– 'Den nødvendige samtale', Lean-kompetencer, procesledelseskompetencer og kompetencer til at arbejde med og implementere strategier bliver efterspurgt. Mange ønsker også ledernetværk og et rum med deres egne chefer, hvor der drøftes ledelse. Og de efterspørger forventningsafstemning: Når vi skal

HVAD ER DEN OFFENTLIGE LEADERSHIP PIPELINE?

Leadership Pipeline-teorien peger på de færdigheder (det man skal kunne), arbejdsværdier (det man skal værdsætte) og prioriteter (det man skal skaffe sig tid til), som ledere på hvert niveau skal mestre for at lykkes. I overgangen fra et ledelsesniveau til det næste skal lederen igennem en række transitioner.

*Den Offentlige Leadership Pipeline er resultatet af et treårigt forskningsprojekt ved Aalborg Universitet, som i samarbejde med 15 offentlige organisationer og hundredvis af offentlige ledere har tilpasset og omformet teorien til den danske offentlige sektor. Teorien har været beskrevet i *Offentlig Ledelse*, nr. 3/2012, som kan downloades på www.offentligledelse.dk*

Hvad har indtil nu været dit udbytte som leder af processen med Leadership Pipeline?



Planlægningschef Ann-Dorrit Lagoni og ydelseschef Lone Sunesen (th.) fra BorgerServiceCentret:

– Vi oplever begge, at det, at vi nu benytter Leadership Pipeline som ledelsestilgang og som en ramme for ledelse, er med til at øge bevidstheden om de ledelsesmæssige udfordringer og det nødvendige samspil op, ned og på tværs i BorgerServiceCenter i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen og i hele Odense Kommune.

– Det er også blevet mere legitimt at afsætte tid til at tale ledelse på alle niveauer. Vi har faktisk direkte afsat tid til et refleksionsrum mellem chef og leder. Leadership Pipeline-tilgangen har også forbedret kvaliteten i LUS-samtalerne, så de forbliver i et ledelsesperspektiv. For at sikre fokus på de ledelsesmæssige udfordringer og løsninger har vi i BorgerServiceCentret udviklet et særligt Leadership Pipeline-værktøj, som både er et refleksionsværktøj og et redskab til forventningsafstemning mellem chef og leder.



Jakob Gudbrand, chef for Job og Netværk:

– Processen med Leadership Pipeline har bidraget til min forståelse af, hvordan ledelsesstrengen fungerer i en større organisation som vores forvaltning. Dels i forhold til min egen rolle, men ikke mindst i forhold til mine kolleger i ledelsesstrengen. Det har haft stor betydning, når der skal ledes nedad, opad og til siden i organisationen. Processen har skabt øget bevidsthed om, hvad vores opgaver er, hvilke forventninger vi bliver mødt med, og ikke mindst hvilke kompetencer det kræver af os. Det har været en god øvelse at se, hvor vi er i dag, hvilke udfordringer vi har, og hvor vi ledelsesmæssigt gerne skal bevæge os hen.

– Processen har også skabt en øget samhørighed – det at være en del af et ledelsesfællesskab. Som leder kan man føle sig isoleret i forhold til resten af organisationen, hvis ikke der er fokus på at skabe sammenhæng mellem ledere og motivere til at dele både udfordringer og succeser. Den enkelte leder har således igennem Leadership Pipeline fået mulighed for at træde ind i et fællesskab, der er mere markant og transparent, og hvor ledelse som begreb både er en faglighed og et kollegialt fællesskab.



Lotte Dalegaard Pedersen, chef for Job, Praktik og Tilbud:

– I Jobrehabiliteringscentret er vi ved at få skabt et fælles ledelsesprog og en øget bevidsthed om ledelsesopgaven. For mig betyder det, at forventningerne til, hvad jeg skal kunne, og hvad jeg skal bruge min tid på som leder af ledere, er meget tydelig. Jeg er bevidst om, at en af mine allervigtigste opgaver er at udvikle de ledere, der refererer til mig – uanset om de har få eller rigtig mange års ledererfaring. Det betyder naturligvis også, at jeg skal bruge tid sammen med dem. Den opmærksomhed på både deres og mine færdigheder og prioriteringer gør det lettere at tale ledelse og følge op på ledelsesopgaven i driften – og dermed understøtte udviklingen.

– I forhold til samarbejdet med mine chefkolleger har Leadership Pipeline været med til at sikre, at vi bruger vores chefmøder på strategiske spørgsmål, så vi kan bidrage til strategiudviklingen og diskutere med vores overordnede chefer – og samtidig se vores eget ansvarsområde i sammenhæng med resten af forvaltningen. Vores arbejde med at udvikle Jobrehabiliteringscentrets kerneopgave har været gennemsyret af radikal innovation, og jeg er helt sikker på, at Leadership Pipeline har været afgørende for resultaterne indtil nu.

– Vi har gjort meget ud af at træne lederne i rammesætning og i at uddelegere, fordi det at slippe borgerne og organisere i stedet for at håndtere har været svært for nogle, siger Iben Bøtker-Rasmussen, HR-chef i Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning.

mestre det og det som personaleledere, hvad har vi så brug for fra vores chefer? Så det går begge veje. Og de vil gerne have deres chefers feedback på egen ledelse.

Hvornår Leadership Pipeline-processen slutter, er der ikke sat tid på. I princippet stopper den nemlig ikke.

– Selvfølgelig ved vi ikke, hvad der sker om fem år. Men tit er det sådan, at der kommer en ny ledelsesretning, som er spændende i et halvt år – indtil der kommer en ny. Hos os har vi sagt, at Leadership Pipeline bare er en ramme for og en tilgang til ledelse, som kan rumme meget. Indholdet – altså hvad lederne skal mestre for at lykkes som ledere – vil forandre sig i takt med samfundsudviklingen og vil ikke nødvendigvis være det samme om fem år. New Nordic Welfare og Kommune 3.0 indikerer, at den offentlige sektor er på vej et nyt sted hen. Her skal vi kunne spille med og løfte det ledelsesmæssigt. ■

Status på Juleønsker og nytårsforsætter

Fik de tre ledersektionsformænd i Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne og HK Kommunal opfyldt deres ønsker for 2014, og kom de i hus med nytårsforsætterne? *Offentlig Ledelse* har bedt dem gøre status over, hvad der gik godt fagligt og organisatorisk i 2014, og hvad der kræver endnu en indsats i 2015.

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk



For et år siden spurgte vi de tre ledersektionsformænd om deres juleønsker og nytårsforsætter for 2014. Hvordan det gik, kan du læse i denne opfølgning.



BIRGITTE WOLD
formand for ledersektionen
i Socialpædagogerne og
forstander i Køge Kommune:

Hvilke af dine ønsker for 2014 gik i opfyldelse på det faglige og organisatoriske plan?

– Man får ikke altid, hvad man ønsker sig – i hvert fald ikke i det tempo, man gerne vil. Sidste år ønskede jeg mig en større imødekommenhed over for medlemmers ønske om kompetenceudvikling inden for bl.a. innovation og forandringsledelse. Det må jeg sige, at vi ikke har nået at arbejde videre med i 2014. Til gengæld er vi lykkedes med at skabe en bedre kontakt ud til de lokale ledersektioner, som nu har fået repræsentanter ind i vores landsudvalg. Vi har nået at holde to møder med de nye medlemmer, og jeg gik fra sidste møde med stor optimisme. Vi har virkelig fået sat et godt hold med nogle gæve ledere fra hele landet, der både vil noget og har holdninger til det at være leder. Det skal nok blive godt.

“
Vi har sat gang i lidt af et lokomotiv.

Hvilke nytårsforsætter kom ikke i hus og må bæres med ind i 2015?

– Det tættere samarbejde med de lokale ledersektioner er en del af en større lederplatform, som vi vedtog i 2013 for at gøre det mere attraktivt for ledere at blive i organisationen. Det er lidt af et lokomotiv, vi har sat i gang. Implementeringen tager tid, og vi kommer til at arbejde videre med den i 2015. En af intentionerne i lederplatformen er også, at der udarbejdes servicedeclarationer i samarbejde med de lokale ledersektioner, så alle ledere kan se, hvad de får ud af et medlemskab. Jeg ved ikke p.t., hvordan det ser ud i alle kredse, men jeg håber meget, at vi i 2015 sammen med SL kan følge op på det punkt. Og forhåbentlig får vi også tid til at finde en måde at imødekomme vores medlemmers ønsker om at lære mere om bl.a. innovation og forandringsledelse. ■



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

Hvilke af dine ønsker for 2014 gik i opfyldelse på det faglige og organisatoriske plan?

– Mit nytårsforsæt for 2014 blev en succes. Det er lykkedes Dansk Socialrådgiverforening at få vores ambitiøse lederpolitik rullet ud i landet, så vores ledermedlemmer er blevet mere opmærksomme på, hvad vi kan tilbyde dem af værdi. Det er i hvert fald min klare fornemmelse ud fra tilbagemeldingerne på bl.a. vores general-

“
Vi er ikke færdige med at diskutere god ledelse.

forsamling, hvor flere ledere har givet udtryk for, at de har 'opdaget' foreningen, og at de synes, vi har rigtig gode tilbud – specielt gode temadage. Vi får også at vide, at vores lederkonsulenter er hurtigt ude med kontakt til nyudnævnte ledere, som på den måde føler sig velkomne i foreningen.

– Internt har vores lederpolitik også haft god effekt, og jeg oplever, at hovedbestyrelsen helhjertet går ind for den og i højere grad end tidligere inddrager os i beslutningsprocesser angående strategisk udvikling. Det er glædeligt.

– Og så har vi bidraget til debatten om god offentlig ledelse og fået taget hul på en landsdækkende debat om, hvad god faglig ledelse er. Vi har udarbejdet ni bud på god faglig ledelse, som vi har fået gode tilbagemeldinger på.

Hvilke nytårsforsætter kom ikke i hus og må bæres med ind i 2015?

– Vi er slet ikke færdige med at diskutere, hvad god faglig ledelse vil sige. Der er slet ingen tvivl om, at emnet vil fylde meget i det nye år. Især vil vi sætte fokus på, hvordan god faglig ledelse skal se ud inden for beskæftigelses- og børneområdet. Vi har ikke tidligere debatteret, hvordan fagligheder skal ledes for at opnå bedst mulig kvalitet i sagsbehandling. Den diskussion har hidtil foregået på direktionsgangene, og det kommer til at kræve virkelig dygtige faglige ledere at bære den ud i praksis.

– Og selv om implementeringen af vores lederpolitik er gået godt i 2014, er arbejdet naturligvis ikke overstået. Der venter stadig et langt, sejt træk, før vi har implementeret alle hensigterne i den nye politik, og derfor kommer vi også i 2015 til at arbejde målrettet for at få den ud i alle kroge af landet. Som opfølgning på det planlægger vi en tilfredshedsundersøgelse i efteråret 2015. ■



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

Hvilke af dine ønsker for 2014 gik i opfyldelse på det faglige og organisatoriske plan?

– Den Kommunale Kompetencefond er blevet benyttet godt i 2014 som finansiering til kompetencegivende uddannelse af både ledere og medarbejdere. Dermed er mit ønske om, at ledere også ville få øjnene op for muligheden, gået i opfyldelse. Den har givet offentligt ansatte mulighed for at komme på kurser, som de med stor sandsynlighed ellers ikke ville have deltaget i af økonomiske grunde.

– Jeg ønskede mig også for 2014, at flere af vores ledermedlemmer ville gøre brug af HK Kommunals chefkoordinatorer. Ledere har jo lige så ofte som medarbejdere brug for at sparre med deres faglige organisation om rettigheder og muligheder, og chefkoordinatorerne er netop til for at støtte ledere i forhandlinger med arbejdsgiverne. Det ønske er til dels gået i opfyldelse med en begyndende bedre udnyttelse af chefkoordinatorerne.

Hvilke nytårsforsætter kom ikke i hus og må bæres med ind i 2015?

– Vi skal fortsat arbejde på at få ordningen med chefkoordinatorer helt på plads og gøre tilbuddet mere synligt på fx vores hjemmeside, også de lokale, så vores chef- og ledermedlemmer tydeligt kan se, hvad vi kan gøre for dem. Jeg ser også gerne en større professionalisering af vores chefkoordinatorer. De har ikke TR-kasketten på, men repræsenterer ledelse som fag og skal derfor kunne håndtere alle udfordringer, som chefer og ledere kan komme ud for, topprofessionelt. Derfor ser jeg gerne, at alle vores chefkoordinatorer har en diplomuddannelse.

– I 2015 vil jeg desuden fortsat arbejde på at løfte vores medlemmer, så de ligestilles med chefer og ledere med akademisk baggrund. Jeg vil også forsøge at udvikle vores tilbud til ledere, fx coaching. Måske skal vi også kunne tilbyde lederkurser og før-lederkurser til reduceret pris.

– Jeg er overbevist om, at vi fremadrettet bliver nødt til at se på, hvordan vi fortsat holder os attraktive som faglig organisation. Hvis ikke vi kan kæmpe en bedre løn hjem til vores medlemmer, må vi tilbyde noget andet. ■

“
Kompetencefonden var en succes.

| LEDEREN |

Af Anders Fløjborg,
 afdelingsleder i
 Vordingborg Kom-
 mune og formand
 for ledersektionen
 i Dansk Social-
 rådgiverforening



Vi kan vælge en ny vej

Det kræver et opgør med vanetænkning om ledelse på begge sider af bordet, hvis vi skal styre den offentlige sektor sikkert gennem det næste årtis udfordringer.

DEN OFFENTLIGE SEKTOR står over for en omstilling, vi endnu kun har set begyndelsen af. Uanset regeringens farve og de økonomiske konjunkturer skal vi levere velfærdsydelser og løse myndighedsopgaver stadig mere effektivt – uden væsentlig flere penge eller ekstra medarbejdere til formålet. Så på en eller anden vis skal vi have løst kerneopgaverne bedre og smartere. En hård, men ikke umulig, udfordring.

Umuligt bliver det kun, hvis omstillingen skal gennemføres i et klima af gensidig mistillid mellem ansatte og arbejdsgivere. Hvis arbejdsgiverne tror, at medarbejderne bare klynker og ikke gider gøre en indsats for det fælles bedste. Hvis de ansatte ser ethvert forsøg på effektivisering som et angreb på deres faglighed og velerhvervede rettigheder.

Dette scenario er en reel risiko. Når et system kommer under pres, søger parterne instinktivt mod skyttegravene. Sker det, får vi mange år med ufrugtbare konfrontationer både på arbejdspladserne og i offentligheden, og borgernes tiltro til de offentlige tilbud vil dale.

Ni bud på god offentlig ledelse

Men – vi kan vælge en anden vej. En vej, hvor ledere og medarbejdere bliver medspillere i omstillingen af velfærdssamfundet. Det kræver dog, at parterne får et klarere fælles

billede af, hvordan den offentlige sektor bør styres og ledes.

Som ledersektion i en fagforening for offentligt ansatte har vi særlige forudsætninger for at forstå, hvordan både medarbejdere og arbejdsgivere tænker. Derfor har vi formuleret en fælles platform med ni bud om god offentlig ledelse. Bud, der forhåbentlig kan fremme refleksion, debat og i sidste ende føre til bedre ledelse og samarbejde om fremtidens velfærd. Hvis du som leder kan blive enig med dine medarbejdere om disse udsagn, er succesen inden for rækkevidde:

- **Ledelse er for vigtig til at overlade til lederne**

God ledelse udøves i samspil og samarbejde mellem ledere og medarbejdere. Dygtige ledere involverer, delegerer og motiverer medarbejdere til at tage ansvar, vise følgeskab og levere konstruktivt med- og modspil. Vi har som ledere et samlet ansvar for både økonomi, kvalitet og arbejdsmiljø. At have godt styr på ressourcer, retning og resultater er den sikreste vej til høj trivsel og arbejdsglæde.



Hvis du som leder kan blive enig med dine medarbejdere om disse udsagn, er succesen inden for rækkevidde.

- **Det er resultaterne, der tæller**

Som ledere er det vores ansvar at skabe resultater, og dem skal vi styre efter og bedømmes på. Gennem relevante målinger, feedback og dialog skal vi sikre, at vores indsats er effektiv, så vi får det rigtige ud af den. Vi skal som ledere ikke blot optimere vores egne resultater, men lede med det fælles bedste for øje. Vi skal kunne være holdspillere på tværs af enheder, forbinde top og front samt bygge bro mellem faggrupper, forvaltninger og sektorer.

- **Vi skal værne om samarbejdskulturen**

MED-systemet skal være et forum til at opbygge og fastholde et godt samarbejde, hvor medarbejderne oplever sig ordentligt informeret om og involveret i beslutninger om arbejdspladsens udvikling. Samme kvaliteter skal vi som ledere efterstræbe i det daglige samarbejde.

Så kære leder og medarbejder: Den gode ledelse kommer ved at vise, hvordan ledelse og medarbejdere udfolder sig. Uddannelse er nødvendig – og intet slår handling.

PS: Du kan læse alle ni bud for god offentlig ledelse på www.socialraadgiverne.dk ■