

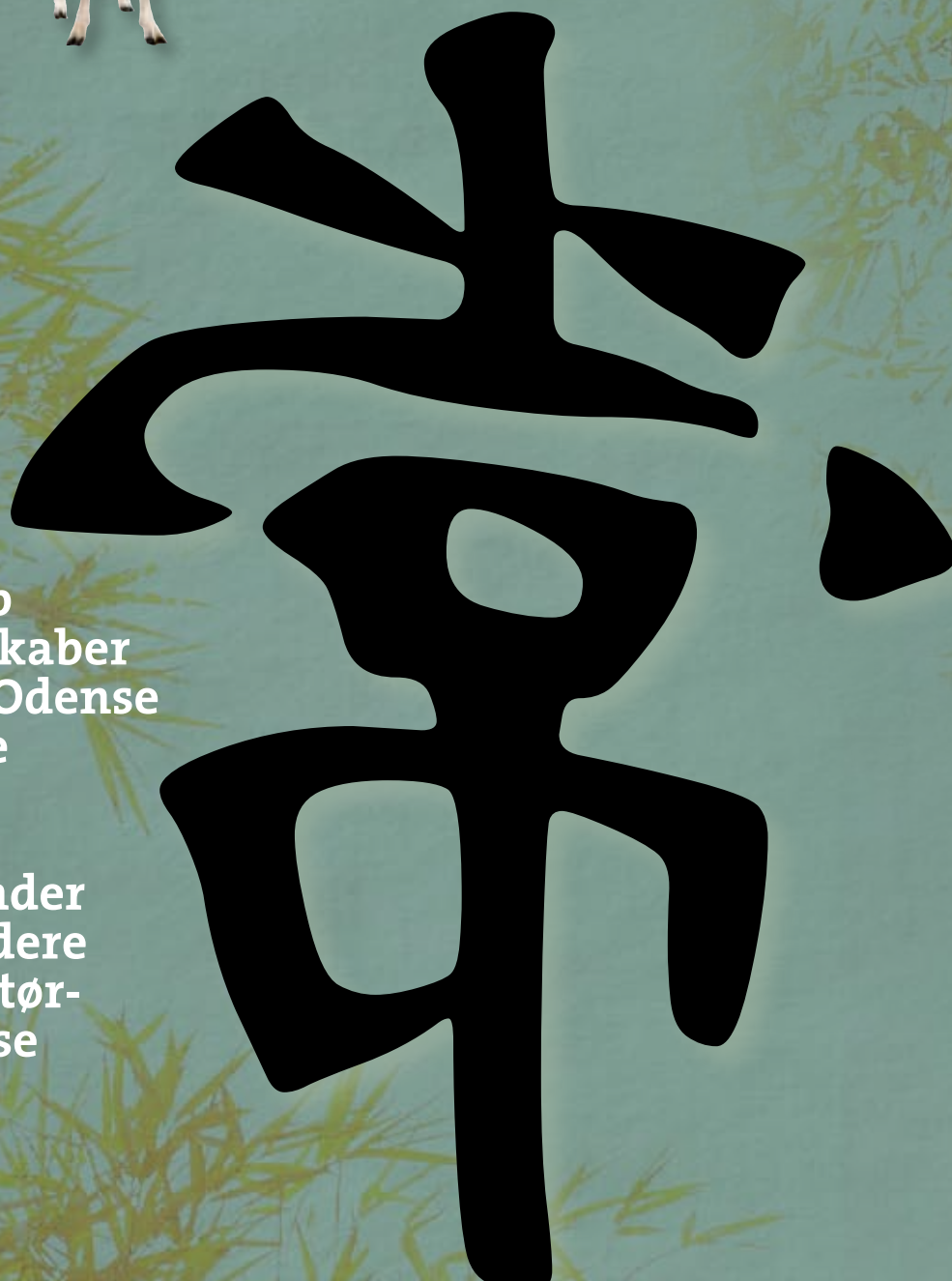
HVER ANDEN LEDER
SOVER DÅRLIGT.
FÅ GODE RÅD TIL
BEDRE SØVN
Side 2



OFFENTLIG LEDELSE 01 14

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

周董彭



Leadership
Pipeline skaber
klarhed i Odense
Kommune

Side 12

Ledere sender
medarbejdere
på innovatør-
uddannelse

Side 16

”Hvad taler du om?”

Vi sælger ikke varer og har ikke kunder. Vi arbejder med børn og sætter den faglige barre højt”

Ledelsens sprog og oversættelse af strategier skal matche medarbejdernes selvforståelse

Side 10

OPLAG

5.300 eksemplarer

DESIGN OG PRODUKTION

Datagraf

HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

UDGIVERE

Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

Mette Marie Langenge
HK Kommunal
Mail: 44MML@hk.dk

REDAKTIONEN

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

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

Adresseændring og abonnement:

Telefon: 3330 4340
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer 2. juni 2014.
Deadline for indlæg og annoncer er den
1. maj 2014.

Forside: Shutterstock/Dorte Kayser

Magasinet Offentlig Ledelse udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.

Næsten hver anden leder sover dårligt

Næsten halvdelen af HK Kommunals ledere har søvnproblemer på grund af stress. Heldigvis er der gode råd at hente.

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

STRESS ØDELEGGER NATTESØVNE, og det kender offentlige ledere alt til. Ifølge en ny personalepolitisk undersøgelse, som Epinion har gennemført for HK Kommunal, har næsten halvdelen af de 241 spurgte ledere og chefer haft svært ved at falde i søvn eller vågner mange gange i løbet af natten. Hele 47 procent svarer, at de det seneste år har oplevet søvnproblemer, og at stress på arbejdspladsen er årsagen.

– Det lyder af mange, men egentlig er tallet ikke overraskende. At være offentlig leder i dag er en kompleks opgave, og det kan være svært at få enderne til at hænge sammen. Det kan hurtigt gå ud over nattesøvnen. Det vigtigste er, at de søvnløse nætter ikke kommer i overtal, for så bliver situationen kritisk, siger lederkonsulent Mette Marie Langenge fra HK Kommunal.

Heldigvis er der muligt gode råd at hente mod søvnløshed. Forfatter til "Søvnkuren" og specialist i stress og ledelse, Lis Lyngbjerg, rådgiver dagligt ledere, der frygter, at stress vil sende dem ud i en sygdomsperiode.

– Stress går altid ud over nattesøvnen. Og man kan ikke komme ud af stress, hvis man ikke sover godt. Det to ting hænger uløseligt sammen, siger hun.



Stress går altid ud over nattesøvnen. Og man kan ikke komme ud af stress, hvis man ikke sover godt. Det to ting hænger uløseligt sammen.

Lis Lyngbjerg, forfatter og specialist i ledelse og stress

Sov dig fri af stress

Ifølge Lis Lyngbjerg kan mange stressede ledere undgå at bukke under, hvis de får styr på nattesøvnen. Og hun taler af erfaring. Ud af de 40 sparringsforløb, hun har gennemført, var 27 ledere eller medarbejdere i risiko for en langtidssygemelding. De 21 (77 %) var uden for risiko efter to-tre uger – især fordi søvnen kom på plads:

– Søvnen er helt afgørende, så den bedste måde at passe på sig selv i en presset periode er at sikre, at søvnen fungerer – eller kommer til det igen, siger Lis Lyngbjerg. ■



SÅDAN FÅR DU BEDRE SØVN

1. Kend dit søvnbehov. Mange tror fejlagtigt, at de kun har brug for seks-syv timers søvn i døgnet, fordi det er normen. Men søvnbehov er genetisk bestemt, og nogle har brug for mere. Prøv dig derfor frem. Sæt din nattesøvn op med en time i en uges tid. Forskellen vil være så stor, at du ikke vil være i tvivl.
2. Luk dagen ned – tøm hovedet ved at skrive ned, hvad du skal huske næste dag. Hjernen registrerer, at du har styr på det, og du sover bedre.
3. Slap af om aftenen. Lad din hjerne holde fri fra opgaver og problemer efter kl. 20 og lav noget rart og afslappende i stedet.
4. Stå op, hvis du ikke kan sove efter 10-15 minutter. Gå ind i et andet rum, læs avis, gæt kryds- og tværs, læg puslespil eller ked dig. Når du bliver døsig og gaber igen, gå du i seng og lægger dig til at sove. Kan du stadig ikke falde i søvn, gentager du seancen. Der vil ofte ikke gå mere end 1-2 nætter, før du falder hurtigere i søvn.
5. Gør soveværelset til et rart sted. Ryd op og gør rummet hyggeligt, så du glæder dig til at komme i seng. Sov gerne køligt (17-18 grader), og på en madras, der passer dig.

Kilde: Lis Lyngbjerg. Læs flere gode råd, fakta og få redskaber om søvn på www.lyngbjerg.dk

Sammen med dette nummer af Offentlig Ledelse udsender Væksthus for Ledelse et magasin fyldt med inspirerende synspunkter og ideer. I kombination med projekt Ledelsesrum1 håber man at få fart i den nødvendige debat om indretningen af fremtidens velfærdssamfund.



Nu skal der gang i debatten

Af journalist Berit Andersen // berit@bakommunikation.dk

NÅR BEHOVENE STIGER og ressourcerne daler, giver det uro i den kommunale andegård. Ledernes tid kommer til at gå med excel-ark og spareplaner. Politikerne kommer i vildrede. Og borgerne bliver frustrerede og vrede.

Dette tidstypiske billede af situationen i mange kommuner og regioner skal der vendes op og ned på. Hvordan det kan gøres, får man inspiration til i magasinet "Maskinrummet – Hvor er velfærdssamfundet på vej hen?", som blev udgivet af Væksthus for Ledelse i januar.

Magasinet er led i projekt Ledelsesrum1, der blev sat i gang i efteråret 2012 og er afsluttet nu. Kernen i projektet har været tre strategiske værksteder, som 11 kommunale og regionale direktioner har deltaget i. Udgangspunktet for det hele er den kendsgerning, at forholdet mellem borgere, politikere, forvaltning og erhvervsliv er under forandring, og at der er behov for at udfordre vanetænkningen og se nye muligheder i samspillet aktørerne imellem for at få fremtidens velfærdssamfund til at fungere.

Væk fra opsparing og ret

I "Maskinrummet" har Væksthus for Ledelse interviewet en række af Danmarks toneangivende topledere: Anders Eldrup, Ritt Bjerregaard, Margrethe Vestager, Mogens Lykketoft m.fl. De kommer med deres bud på indretning af velfærdssamfundets maskinrum og deler ud af egne erfaringer, synspunkter og ideer. Desuden kan man læse et referat fra en

rundbordssamtale, hvor Margrethe Vestager spiller ud med at sige, at "vi som borgere selv skal kunne række ud efter vores velfærd, selv være medskabere af den. Vi skal ikke længere være kunder i en butik, men borgere i et samfund." Heri bakkes hun op af sine samtalepartnere, der er enige i, at ord som ansvar, forpligtelse og fællesskab over årene er røget i glemmeskuffen, men nu trænger til at blive hevet frem igen. Fx siger Lars Wilms, kommunaldirektør i Egedal Kommune, at "vi skal holde op med at italesætte det offentlige

“

Vi skal holde op med at italesætte det offentlige som et supermarked eller en butik, men mere som et fællesskab. Vi må væk fra det med opsparing og ret.

Lars Wilms, kommunaldirektør i Egedal Kommune i magasinet "Maskinrummet"

som et supermarked eller en butik, men mere som et fællesskab. Vi må væk fra det med opsparing og ret.”

Småjusteringer ikke nok

Om baggrunden for magasinet og projekt Ledelsesrum1 siger formanden for Væksthus for Ledelse, Sine Sunesen, der også er direktør i KL, at de nødvendige ændringer af velfærdssamfundet ikke er gjort med småjusteringer. Der er behov for en anderledes større indsats og dermed også for anderledes midler og værktøjer.

– Formålet med at trække de 11 direktioner langt væk fra hverdagens telefoner og møder og sætte dem sammen i "lukkede værksteder" var at lade dem udfordre af en udvalgt kreds af professionelle resourcepersoner. Med inspiration fra dem og hinanden skulle de finde frem til nye konkrete løsninger på tidens udfordringer – til gavn for deres egne kommuner og for sygehusene. Og det er de godt på vej til.”

Sine Sunesen håber, at der kommer flere ting ud af projektet:

– Blandt andet at de medvirkende direktioner hjemme i deres egne kommuner og regioner kan få omsat nogle af deres gode ideer fra de strategiske værksteder til praksis og med den ønskede effekt. Og så håber jeg også, at "Maskinrummet" kan være med til at sætte en debat om velfærdssamfundets fremtid på dagsordenen, så mange flere kan blive inspireret til at dele deres tanker og ideer om, hvordan vi løser tidens udfordringer. Det er en helt nødvendig debat, som vi har hårdt brug for. ■

STRATEGI

– ikke kun for topledere

Strategi er noget topledere tager sig af, og de øvrige ledere i organisationen implementerer den. Det er en udbredt opfattelse. En ny bog folder ud, hvorfor alle ledere med ansvar eller delansvar for økonomi, personale, faglig kvalitet og effekt af ydelserne for borgeren, bør have stærke strategiske kompetencer.

Af Martin Lundkvist

DER ER EN UDBREDT opfattelse af, at virksomhedens topledere lægger strategien, som resten af organisationens ledere derefter implementerer i deres egen praksis. Men et godt bud på næste skridt i udviklingen af offentlig ledelse er, at lederne i driften skal kunne arbejde struktureret med strategi i praksis, fordi den offentlige sektor er under et økonomisk pres, der stiller større krav end nogensinde før til virksomhedernes evne til at anvende ressourcerne effektivt.

Hvis offentlige ledere reelt skal blive bedre til effektiv ressourceanvendelse, er det ikke nok med

Lean eller større tillid i relationerne. En mere effektiv ressourceudnyttelse kræver bedre færdigheder i at folde det strategiske ledelsesarbejde ud i praksis. Strategi er at skabe langsigtede resultater gennem et struktureret samspil mellem virksomhedens strategiske fokusområder. Strategi bryder med eksisterende paradigmer eller virkeligheder, der er u hensigtsmæssige eller skaber nye paradigmer, der giver helt nye muligheder.

Stram styring og kortsigtede resultater

Det økonomiske pres i den offentlige sektor kræ-

STRATEGOS 9-MODELLEN: STRUKTURERET LEDELSESDIALOG

Hvordan strukturerer man en ledelsesdialog om strategi? Bogen "Falkeblik" er bygget op om Strategos 9-modellen, som strukturerer strategiarbejdet og sikrer en konkret og praksisnær ledelsesdialog og en rød tråd fra strategi til implementering:

Trin 1. Analysefasen

Analysefasen giver dig mulighed for at identificere trends i samfundet, afdække behov, u hensigtsmæssige paradigmer, trusler og muligheder i den udvikling, der sker på områder, og som har betydning for din egen virksomhed.

Trin 2. Vision og målsætninger som drivkraft

Skab en vision for virksomheden, som bliver drivkraft for organisationen. Ledergruppen fastlægger retning og de overordnede målsætninger for virksomheden.

Trin 3. Identificer fokusområder

Identificer virksomhedens vigtigste fokusområder, der samler de områder, som virksomheden beskæftiger sig med.

Trin 4. Identificer statuskurven for performance

Identificer virksomhedens performance. Hvor godt præsterer organisationen/ledelsen på de strategiske fokusområder?

Trin 5. Identificer strategiske prioriteringer

Identificer og udfordr fremtidige strategiske prioriteringer. Lav et gennemarbejdet grundlag i prioriteringsskemaet.

Trin 6. Identificer fremtidskurve for ambitionsniveau

Virksomheden fastlægger hvilket ambitionsniveau, der skal være gældende for hvert fokusområde og sikrer, at der er sammenhæng i det samlede ambitionsniveau for alle virksomhedens fokusområder.

Trin 7. Identificer de strategiske træk

Identificer virksomhedens strategiske træk. Gør bundlinjen op og træf afgørende strategiske beslutninger for, hvilke spor der skal følges i en kommende årrække.

Trin 8. Ledelseskraft – sæt rammer for virksomhedens ledelseskraft

Sæt rammer for organisationens ledelseskraft og for, hvordan virksomheden styrer og implementerer den udarbejdede strategi og de strategiske træk. Ledelseskraft er det fænomen, der opstår, når lederne i en ledergruppe står sammen om at gøre deres overordnede beslutninger til virkelighed.

Trin 9. Handlekraft – tid og ressourcevurdering

Sæt fokus på virksomhedens handlekraft i praksis og find evne og vilje til eksekvering.

Læs mere på www.falkeblik.dk



ver resultater, og derfor er der opstået et stramt "styringstyranni" stort set alle vegne. Det munder ofte ud i kortsigtede resultater, som ikke gør en langsigtet forskel. Og det skaber tilmed frustrerede ledere, som oplever mistillid og at blive set på i nogen grad som uansvarlige ledere. Så hvis den offentlige sektor skal ud af dette dødvande, kræver det et reelt paradigmeskifte – ikke blot mindre stram styring.

De mange dygtige offentlige ledere skal lære at styre gennem kompetent strategiarbejde, der både sikrer kortsigtede og langsigtede resultater, men frem for alt binder de to ting sammen. Solidt strategiarbejde skal sikre, at det kortsigtede driftsarbejde kobles til det langsigtede strategiarbejde. Ledere i det offentlige har store udfordringer med at udarbejde konkrete strategier og arbejde efter dem. Forsøget bliver ofte til fluffy og ukonkrete ideer, visioner og mål, som er svære at oversætte til praktisk drift. Det er afgørende for at styrke kvaliteten af strategisk ledelse, at lederne klart kan skelne mellem strategisk og taktisk performance, at de kan arbejde struktureret og målrettet med begge dele i hverdagen.

Strategi er et ledelseshåndværk

I min bog "Falkeblik" folder jeg strategibegrebet ud og præsenterer blandt andet Strategos 9-modellen (se boks på modsatte side). For strategi og strategisk ledelse er et håndværk, der består af evnen til at have overblik over hele virksomheden, afdelingen eller det, lederen overordnet har ansvaret for.

Lederen skal kunne forholde sig realistisk til, hvordan det går på hendes enkelte ansvarsområder. Hun skal kunne vurdere,

hvordan områdernes indbyrdes samspil fungerer, for det er i samspillet, at de strategiske landvindinger sker. Og hun skal gennem sit strategiske overblik skabe et samspil, der gør det muligt at skabe helt nye virkeligheder, som når Horsens ændrer image fra fængselstil koncertby. Eller bryde med eksisterende negative virkeligheder, fx når en virksomhed har et nærmest ubrydeligt højt sygefravær.

Ledere kæmper med strategiarbejdet

Men strategiarbejdet er svært for de fleste ledere – på forskellige måder. I min research har jeg analyseret den strategiske praksis hos flere hundrede offentlige ledere og identificeret tre kategorier af ledere med forskellige tilgange til strategi:

1. De dygtige strateger med naturligt flair for strategi. De har et godt overblik, højt abstraktionsniveau og en evne til at tænke langsigtet. De har svært ved at drøfte og handle strategisk, fordi andre i ledergruppen eller i driften ikke den har samme forståelse og flair for strategi. De mangler værktøj til at konkretisere og strukturere deres strategitænkning og bliver derfor ofte svage i implementeringsfasen.

2. De handlekraftige ledere, der taler om strategi hele tiden, til trods for at hele deres ledelse er baseret på taktiske og operationelle handlinger. De er typisk målrettede og gode til at time forskellige aktiviteter, men de har meget svært ved at sætte mål, retning og fokus på den lange bane for virksomheden til stor frustration for medarbejderne. De har ikke forstået, hvad strategi er, og anvender ofte begrebet ukorrekt.

STRATEGI-EKSPERTEN

MARTIN LUNDKVIST er partner i konsulentvirksomheden ALOMENTOR, hvor han rådgiver, coacher og underviser offentlige ledere i strategi og strategieksekvering. Udgav i juni 2013 bogen "Falkeblik. Strategi, ledelseskraft og handlekraft i den offentlige sektor" på DJØFs Forlag.



3. De fagligt og/eller administrativt stærke ledere. De interesserer sig grundlæggende ikke for strategi, men for, om der er faglig kvalitet eller stærke administrative strukturer for arbejdet. De har svært ved at se eget område i et sammenhængende perspektiv med andre, hvilket koster på evnen til reel tværfaglig udvikling. Og de er i konstant risiko for at løse opgaverne rigtig i stedet for at løse de rigtige opgaver.

Basis for en helt ny dialog

Så hvis du som leder skal kunne skabe resultater på en arbejdsplads, kræver det, at du kan arbejde strategisk for at undgå et forkert fokus. At kunne arbejde strategisk er forudsætningen for at kunne prioritere og sikre, at alle bruger tiden på det rigtige. Og kompetent strategiarbejde udfoldes gennem struktureret dialog, som samtidig folder de strategiske perspektiver ud. Ledelsesdialoger skal ikke være centreret om drift, opgaver og orientering om sager, men om konkrete strategiske drøftelser af om opgaveløsningen understøtter virksomhedens strategiske målsætninger. ■

En fattiggørelse af sproget

I ARTIKLERNE ser jeg igen en reference til amerikansk management sprog, denne gang ordet "eksekvering." Jeg kender til sprogbrugen fra marketing og forstår dets betydning, men må igen-igen studse over, at det finder indpas i offentlig ledelse. Managementverdenen er som udgangspunkt kendetegnet ved fravær af et demokratisk tankesæt. Ordet "eksekvering" giver associationer til effektivitet, årsag-virkning-tankegang og uendelige valgmuligheder. Det er en radikalisme, som hverken giver mening eller er mulig i offentlig ledelse.

Senest mødte jeg den merkantile tankegang til et arrangement med chefredaktør Niels Lunde fra Børsen, der som oplægsholder skulle inspirere på social-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet. Han opfordrede til at "have kunden i centrum", "fokuser på kerneydelsen" og "eksekvere" i betydningen at fyre folk og sætte det rigtige hold.

Hvor fristende det end er at kopiere disse merkantile elementer, er meningen og konteksten for os i det sociale felt væsensforskellig. Ikke at det ikke kan være en god ide at fokusere særligt på et eller to "fly" i betydningen "mål," så længe man husker på, at der i det offentlige er mange delmål og opgaver, der fortløbende skal løftes på tværs af sektorer og med skiftende ressourcer.

Men: Hvis sproget "skaber verden," er det brandhamrende ærgerligt, at vi ukritisk integrerer og kopierer managementsproget ind i offentlig ledelse. Og for mit felt – socialt udsatte misbrugere – betyder det en decideret fattiggørelse af sproget, udover at begreberne på ingen måde favner de nuancer og mekanismer, vi har med at gøre. Hos os er "kunden" typisk en misbruger. Det kan være en unge kvinde på 20 år, som er ny stofbruger eller en kroniker på 48, som har været misbruger det meste af sit liv. De to "kunder" har vidt forskellige behov og skal have vidt forskellige tilbud. Så den mekaniske opfattelse af årsag-virkning-løsning, som New Public Management rummer, er ikke den virkelighed, vi arbejder i og med. Så i værste fald bliver det, vi siger, forkert – ganske enkelt fordi ordene ikke rækker.

Med venlig hilsen

Karin Raahauge,
Centerleder, Frederiksberg Kommunes
Rådgivningscenter

Livet kræver mange bolde i luften

JEG UNDRER MIG LIDT over artiklen: "Eksekvering – midt i hvirvelvinden." Forholder det sig virkelig således, at man vil under vise ledere i kun at have en-to fly i luften af gangen? Hvad skulle resten af samfundet gøre, hvis man også opfordrede til kun at have en-to opgaver eller projekter i luften ad gangen? Hvad med flyvelederne i Kastrup, som har flere hundrede fly i luften på en arbejdsdag, men kun en landingsbane? En bane, som endda kan skifte pga. vindforholdene ... Eller togene i Metroen: Vil I anbefale kun et-to metrotog ad gangen? Og hvad med læger, sygeplejersker og øvrigt sundhedspersonale?

Situationen er jo, at alle job – og livet i øvrigt – kræver, at man har mange opgaver og projekter i hovedet, og derfor at man har trænet evnen og dermed fået erfaring i at lande alle sine fly i den bedst mulige rækkefølge. Det, man vel har brug for for at kunne det – også som ledende socialrådgiver – er uddannelse, øvelse og erfaring i at have 50 fly i luften og adressere dem et af

gangen efter vigtighed? Jeg er helt enig i, at man skal prioritere sine opgaver. I virkeligheden handler alt om det. Men fordi man kun har fokus på ét fly i luften, betyder det jo ikke, at de andre falder ned.

Så: Lær lederne det og giv dem enden til at multitasking og prioritere. Når de kan det, så lær dem at lande flyene tættere og tættere. Lederen må tage magten tilbage, skære alt unødvendigt tidsforbrug væk og fokusere/prioritere for sig selv og så give sine medarbejdere fokus og overblikket tilbage, så de kan agere på bedste måde. På den måde kan der prioriteres og ofte ses, at kadencen stiger både for medarbejdere og ledere – hvad de tidligere ville have nægtet! Ledelse og medarbejdere lever altså i symbiose, så hvis lederen ikke prioriterer rigtigt, prioriterer medarbejdere også forkert.

Med venlig hilsen

Michael Jacobsen,
specialkonsulent,
Frederikssund Krisecenter

Svar fra redaktionen:

TAK FOR KOMMENTARERNE. Det er altid dejligt at få tilbagemeldinger og debatindlæg om bladets indhold.

Metaforer kan jo – ligesom fly – være svære at få landet rigtigt. I artiklerne om eksekvering var tanken, at "flyene" skulle repræsentere nye tiltag, dvs. forandringer, som skal gennemføres midt i hverdagens hvirvelvindinge (de allerede eksisterende opgaver). Og pointen var – som begge læsere også er inde på – at få prioriteret og fokuseret nye handlinger, så man ikke beder medarbejderne om at udvikle 12 nye ting samtidigt. Ordet "eksekvering" var i øvrigt ikke defineret som f.eks. afskedigelser, men som at få realiseret strategier ved at diskutere og aftale med medarbejderne, hvilke vaner der skal ændres eller nye handlinger, der skal udføres.

Debatten om brugen af ordet "eksekvering" har været med til at give inspiration til dette nummer af bladet, hvor flere af artiklerne handler om nødvendigheden af at kunne tale flere "sprog," når man sidder som leder mellem forskellige forståelsesparadigmer.

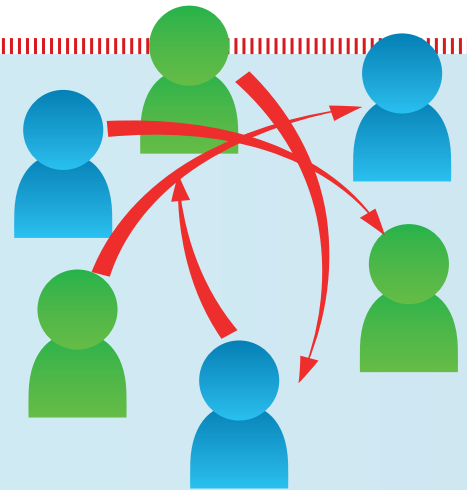
Med venlig hilsen

Mette Marie Langenge,
ledelseskonsulent, HK Kommunal
og ansvarshavende redaktør,
Offentlig Ledelse.

Ny platform for lederarbejdet

Socialpædagogerne Landsforbund har vedtaget en ny platform for forbundets lederarbejde. Baggrunden er, at Socialpædagogerne har brug for lederne og mellemliderne. Lederne og mellemliderne har brug for Socialpædagogerne. Det betyder nye måder at servicere og organisere forbundets leder- og mellemlidermedlemmer på:

- Lederlandsudvalget vælges fremover via den lokale ledersektion. Senest den 31. marts skal de lokale ledersektioner have udpeget en repræsentant til det centrale landsudvalg.
- Lederkonferencen flyttes til efteråret. Hvert andet år skal den afholdes lokalt. I 2014 afholdes lederkonferencerne som regionale konferencer. Samtlige kredse vil serviceklarere organiseringen af det lokale lederarbejde og kredsens service til lederne, herunder hvem og hvordan der forhandles løn for mellemliderne.
- De nye ledere skal bydes velkommen af kredsene.
- Mellemlidere får mulighed for at få foretaget en central juridisk vurdering af en eventuel sag om egne ansættelsesforhold.
- Det næste landsmøde afholdes den 14. maj, hvor det siddende landsudvalg afleverer stafetten videre til det nye udvalg. Deltagerne på landsmøderne er fremover udelukkende de lokale ledersektioner, kredsformændene og forretningsudvalget.
- Samlet set skal tiltaget give Socialpædagogerne en stærkere sammenhæng mellem forbundet, lederne og mellemliderne og forstærke den enkelte leders oplevelse af Socialpædagogerne som det naturlige valg af faglig organisation.



- Der findes allerede nu en række tilbud og services til ledere og mellemliderne: Et månedligt nyhedsbrev målrettet socialpædagogiske ledere, lønforsikringen, magasinet Offentlig Ledelse og en såkaldt "Lederlinje", hvor lederne gratis, og anonymt kan få fem timers coaching hos en erhvervspsykolog.

3 NYE



Social innovation

Social innovation kan være et bud på at lette det pres, den offentlige velfærd er under. Social innovation trækker på ressourcer uden for det offentlige, fx "skoletanter" – pensionister, som hjælper med lektier eller støtter eleverne socialt i folkeskolen. Bogen skitserer barrierer, aktører, problemstillinger og vejene, man kan gå ad i social innovation.

Sammen om velfærd – bedre løsninger med social innovation af Karsten Frøhlich Hougard og John René Keller Lauritzen, Gyldendal Business, 292 sider, 250 kr.



Ledelse af selvledelse

Afstanden mellem ledere og medarbejdere vokser, og kravet til at kunne omstille sig og agere selvstændigt bliver mere udtalt. Bogen inviterer til en ny forståelse af begrebet selvledelse og giver bud til lederen på at lede selvledende medarbejdere. Ligesom den byder på værktøjer og eksempler fra virkelighedens verden.

"Ledelse af selvledelse – skab visionært handlekraftigt følgeskab" af Sanina Kürstein, Hans Reitzels Forlag, 224 sider, 250 kr.



Det personlige lederskab

Hvordan forbinder man som leder teori med praksis - og ad den vej forbedrer og løfter sig som leder? Bogen præsenterer seks eksemplariske ledelsesopgaver fra Diplomuddannelsen i ledelse, syv teoretiske nedslag koblet med øvelser og refleksioner og en kobling mellem læringen og ledelsespraksis i hverdagen.

"Ind i ledelse" – lederens arbejde med sig selv og sin læring" af Poul Helth og Leif Pjertursson, Akademisk Forlag Business, 315 sider, 399 kr.

Tving ikke rugbrødselskerne til at spise fiskesuppe

Som leder er det ofte din opgave at fungere som oversætter mellem forskellige kulturer og logikker. Det gælder om at beherske flere sprog, for det nytter ikke noget at tale følelser og fællesskab til en tænker-type, der ser verden i regneark og processtyring.

Af journalist Malene Fenger-Grøndahl // malene@fenger-grondahl.dk • Illustration: Niels Poulsen

”**SOM I ALLE VED**, har vi ingen kunder i butikken. Så vi skal blive skarpe på, hvad vi kan. Vi skal identificere vores DNA, så vi kan brande os over for potentielle kunder. Vi skal til at tænke i prisstrukturer og udvikle forskellige pakker og tilkøbsprodukter.”

Omtrent sådan – i kort version – lød den peptalk, en nyansat leder holdt for de 40-45 medarbejdere i en selvejende institution, der arbejdede med handicappede børn. Institutionen havde i mange år haft faste aftaler med flere kommuner. Men nu skulle kommunerne spare og havde opsagt de fleste af aftalerne. Så institutionen kunne se frem til at lukke, hvis ikke der skete noget drastisk. Derfor havde bestyrelsen hentet en leder ind, som skulle gøre institutionen mere effektiv og resultatorienteret. Det burde jo være helt i medarbejdernes interesse. Men fra deres side så sagen anderledes ud, og efter få minutters peptalk begyndte de at protestere højlydt. ”Hvordan kan du tale om de her børn, som om de er en vare, vi skal tjene penge på? Kan man nu sætte pris på mennesker ud fra deres handicap?”

Et voldsomt kulturmøde

Eksemplet er et af mange kultursammenstød, som erhvervspsykolog Henrik Leslye har været vidne til i sit arbejde som coach og rådgiver. Sammenstød, der typisk opstår, når en leder ikke formår at formidle mellem to meget forskellige kulturtyper.

– En leders nok vigtigste opgave er at formidle og oversætte mellem forskellige kul-

turer, siger han og henviser til fire typer af kulturer, som findes i mere eller mindre ren form i alle virksomheder og organisationer i den vestlige verden: Handlerkulturen, tænkerkulturen, forandrerkulturen og følerkulturen (se boks på næste side).

– Ved personalemødet i den selvejende institution havde en bestyrelse præget af handler- og forandrerkultur sat en leder ind, som var en handlertype. Hun blev sat til at lede en institution med en typisk føler-kultur. Det behøver ikke at være et problem og kan tværtimod skabe gode resultater, men kun hvis lederen forstår, at der er tale om et voldsomt kulturmøde, og at hun skal fungere som oversætter og formidler mellem disse forskellige kulturer, siger Henrik Leslye.

Han tilføjer, at lederens peptalk var ”som at smide 10 liter fiskesuppe i hovedet på folk, som elsker rugbrød”. Billedet har han fra en nylig tur til en landsby i Thailand, hvor en del af de danske turister bestemt ikke brød sig om den fiskesuppe, de fik serveret til morgenmad. De kunne simpelthen ikke forstå, hvordan nogen kunne vælge at spise fiskesuppe.

– Noget så basalt som hvad vi spiser til morgenmad, er dybt forankret i vores kultur, og vi kan have meget stærke følelser omkring det. Vi synes måske, at det er ulækkert at spise fiskesuppe til morgenmad, og vi kan ikke tvinges til at holde af fiskesuppe. Så en leder skal ikke troppe op på et personalemøde og smide ti liter fiskesuppe i hovedet på en gruppe medarbejdere, som holder af rugbrød og aldrig har været vant til andet.



Skal give mening for modtagerne

Men hvad skal lederen så gøre? Hvis der skal spares og effektiviseres, nytter det vel ikke at lade tingene køre videre mod afgrunden?

– Nej, bestemt ikke, siger Henrik Leslye.

– Det handler om at oversætte fra den ene kultur og logik til den anden, sådan at det giver mening for modtagerne.

I eksemplet med den selvejende institution kunne lederen fx have talt om, at de børn, som institutionen plejede at tage sig af, havde ret til et værdigt liv, og at medarbejdernes kompetencer var vigtige at præsentere for kommunen, så de i sidste ende ville vælge den bedste løsning for børnene. Hun kunne have talt om ansvaret for at bevare værdigheden i børnenes liv og nødvendigheden af at gøre en forskel, mener Henrik Leslye.

Med det udgangspunkt kunne hun formentlig have fået medarbejderne til at bidrage til at udvikle nye tilbud til kommunerne. Og med de tilbud i hånden kunne hun have præsenteret kommunerne for nogle ”effektive løsninger med høj kvalitet, men lave omkostninger”.

Forvaltningen i kommunerne er ifølge Henrik Leslye ofte præget af tænkerkultur,



Når en leder taler om kunder, branding, pakker og tilkøbsprodukter, mens medarbejderne opfatter, at deres arbejde handler om at sikre værdighed og de bedste løsninger for børnene, som de arbejder med, svarer det til at lovprise fiske-suppe overfor mennesker, som elsker rugbrød, mener Henrik Leslye.

så der er det vigtigt at lægge vægt på standardiseringer, normoverholdelse og omkostningsreduktion.

– Det kan godt lyde, som om en mellemler mellem to kulturer skal agere skizofrent. Men sådan er det ikke, understreger han.

– Det handler om at blive bevidst om, hvilken kultur man står overfor og forstå den logik, der gør sig gældende der. Hvad giver mening i den kultur, og hvilke argumenter bliver opfattet som gode? Har man et bud på det, kan man tilpasse sin kommunikation, siger han.

– Det betyder ikke, at man som mellemler på et sygehus ikke skal kæmpe imod, hvis der skal skæres 10 pct. Men sandsynligheden for, at man kan ændre på den beslutning, er størst, hvis man forstår den logik, man taler ind i. Det nytter typisk ikke noget at tale om meningstab og dårligere trivsel blandt medarbejderne til et møde med sygehusledelsen. Der må man fx formulere det som et spørgsmål om lavere effektivitet og højere fejlrisiko.

Kan bevare stor frihed

En leder, der står mellem to kulturer, skal heller ikke tale to kulturers sprog perfekt:

– Man behøver ikke at gå tre år på CBS for at kunne tale ind i en tænker-kultur i forvaltningen, siger han – og tilføjer, at ledere, der selv primært tilhører "føler-typen" og er kommet ud af en følerkultur typisk har en fordel her. For følerkulturen er jo præget af masser af ord og kommunikation fra person til person. Det handler bare om at løfte den kompetence op på kulturniveau og blive bedre til at kommunikere fra kultur til kultur, siger Henrik Leslye.

Den nye leder af den selvejende institution kan præsentere samme peptalk med andre ord, og hun kunne tilmed have forklaret medarbejderne, at "ja, det er træls, at vi skal tænke mere i kroner og øre. Men giver vi kommunen et tilbud, de ikke kan afslå, har vi til gengæld mulighed for at bevare en høj faglighed og stor frihed," forklarer erhvervspsykologen og tilføjer:

– Den gode nyhed er jo også, at i tænkerkulturen i forvaltningen er de ofte ret ligegladede med, hvilken pædagogik institutionerne bruger, bare de lever op til målkravene og holder sig inden for de økonomiske rammer. ■



KENDER DU TYPEN?



HENRIK LESLYE, erhvervspsykolog, foredragsholder og strategisk rådgiver, arbejder med en model for fire kulturtyper og fire personstyper, der findes i alle virksomheder og organisationer:

Handlerkultur

Kendetegn: Fokus på mål, konkurrence, resultater.

Ledelsesstrategi: Lederne er ordregivende, karismatiske, autoritative, konkurrence-drevne.

Fokus i kulturen: Konkurrencepræget. Mål honoreres.

Succeskriterier: Markedsandele, vækst. Andres tab.

Ledelsesteori: Konkurrence skaber produktivitet.

Effektivitetskriterier: Markedsandele, målopfyldelse, at slå konkurrenterne.

Tænkerkultur

Kendetegn: Formaliseret. Fokus på strukturer, procedurer, overholdelse af normer.

Ledelsesstrategi: Lederne er koordinerende, LEAN-tænkende, kontrollerende, normoverholdende.

Fokus i kulturen: Stabilitet, snorlige arbejds-gange, effektivitet, standardisering, nul-fejl-tolerance.

Succeskriterier: Leverancer til tiden. Planlægning, effektiviseringer, omkostningsreduktion.

Ledelsesteori: Kontrol skaber effektivitet.

Effektivitetskriterier: Effektivitet, kvalitet, overholdelse af deadlines, processtyring.

Forandrerkultur

Kendetegn: Dynamisk. Fokus på kreativitet, innovation og udvikling.

Ledelsesstrategi: Lederne er risikovillige, energiske og innovative.

Fokus i kulturen: Tilegnelse af ny ressourcer. Vækst. På forkant med udviklingen.

Succeskriterier: Nye unikke ydelser

Ledelsesteori: Innovation skaber resultater

Effektivitetskriterier: Output der går til strengen. Trendsættende.

Følerkultur

Kendetegn: Humanistisk. Fokus på trivsel, omsorg, fællesskabsfølelse.

Ledelsesstrategi: Lederne er mentorer, coachende, lidt "forældre-agtige".

Fokus i kulturen: Udvikling af mennesker. Teamwork, commitment. Ligeværdighed.

Succeskriterier: Følsomhed over for den, man har med at gøre. Omtanke for mennesker og miljø.

Ledelsesteori: Deltagelse skaber commitment.

Effektivitetskriterier: Sammenhæng, meningsfuldhed, moral, omtanke og menneskelig udvikling.

Kunsten at mestre det strategiske sprog

Når vi taler om strategi, overser vi, at strategierne skal oversættes for at kunne fungere i organisationer præget af mange forskellige sprog og kulturer.

Af Søren Obed Madsen

FILOSOFFEN WITTGENSTEIN mente, at vores sprog sætter grænsen for vores verden. Vi erkender verden igennem vores sprog. Hvis vi derfor vil udvide den, bliver vi nødt til at udvide vores sprog. Det gør sig også gældende i strategisk arbejde.

Når vi taler om strategier, anvender vi et særligt sprog om vores strategiske arbejde. Det sprog sætter grænser for, hvad strategisk arbejde handler om, fordi det er udtryk for et særligt syn på virkeligheden. Vi laver visioner. Vi formulerer intenderede strategier og oplever emergente strategier. Vi anvender SWOT, forhandler os frem til, hvad der er trusler og muligheder og identificerer indikatorer. Sidst, men ikke mindst, implementerer vi eller eksekverer strategier. Eller gør vi?

Man skal ikke have arbejdet med strategi særlig længe, før man finder ud af, at der er noget i det eksisterende sprog, der ikke fanger det, som vi gør i praksis. Selvom vi formulerer planer, forhandler indholdet, spiller skuespillet og forsøger at styre processen, mangler der noget. De få undersøgelser, der er foretaget om succesraten i at implementere strategi, matcher de flestes erfaringer, som siger, at de fleste strategier ikke implementeres – eller i det mindste ikke implementeres på den måde eller i det omfang, vi forventede

eller håbede på. Så man kan spørge sig selv, om det skyldes manglende kompetencer udi kunsten at implementere, om strategierne er for dårlige, eller om vi mangler et sprog, der kan beskrive det, vi reelt gør, når vi arbejder med strategi. For i praksis producerer vi strategitekster, der skal fungerer under lokale forhold, som kan være meget anderledes end i den centrale kontakt, hvor de blev produceret. Disse tekster bliver til i en forhandlingsproces mellem mennesker, der kan have modsatrettede interesser. Afspejler det sig i teksten? Ja, selvfølgelig. Teksterne skal også være relevante for en hel organisation, og derfor bliver sproget i strategierne typisk abstrakt, så ingen kan være uenige i indholdet. Disse tekster bliver så kaldt for strategier, strategiplaner eller blot for planer.

Manglerne i det strategiske sprog

Selvom det eksisterende sprog om strategi handler om at udvikle, formulere, analysere, forhandle, engagere og implementere, overser sproget en ikke uvæsentlig detalje. Nemlig at der ikke er nogen, der udvikler strategiplaner. Derimod udvikler vi strategitekster, vi tildeler en særlig funktion: en plan. Men teksten kan også tildeles andre funktioner. En strategi kan være et dokument, der viser,

hvad de involverede parter blev enige om. Den kan være et manuskript, der tildeler forskellige aktører i organisationen forskellige roller. Eller blot være et signal til omgivelserne om, at vi har styr på situationen. Vores eksisterende sprog om strategi tager også kun i ringe grad højde for, at en tekst kan fortolkes forskelligt afhængigt af konteksten, fordi vi antager, at vi skal forstå den på samme måde som forfatterne – som i langt de fleste tilfælde er organisationens topledere.

Hvis vi nu i stedet tager udgangspunkt i vores erfaringer om strategisk arbejde, fortæller de os noget andet. Her vil der være et væld af forskellige tolkninger af teksten. Noget af teksten vil give mening, andre dele vil være uforståelige, mens noget synes rigtigt og andet forkert. Selvom sproget om strategi er veludviklet, mangler det ord for, hvad der sker, når en centralt udviklet strategi bevæger sig til forskellige lokale dele af organisationen, hvor situationen, kulturen og måske også sproget er en anden end der, hvor strategien blev produceret.

Oversættelsesteori kan give bedre sprog

Hvis vi ønsker at udvide den del af vores verden, så vi bliver i stand til at forstå og tale om, hvad der sker i den del af det strategiske arbejde, må vi udvikle sproget. Her tilbyder oversættelsesteori et veludviklet sprog, der handler om, hvordan mennesker ændrer tekster, så de på den ene side forandres og på den anden side forbliver de samme.

Formålet med at oversætte tekster er nemlig at gøre teksterne forståelige og tilgængelige for andre end dem, der kan forstå originalen. Her er fokus ikke på at standardisere forståelsen, men på at variere den, så originalteksten bliver forståelig for så mange som muligt. Her er det oversætterens opgave at producere den bedst mulige oversættelse ved at finde ud af hvilke dele af teksten, der skal ændres, og hvordan de skal ændres.

I en organisation er oversætterne de personer, der sørger for at strategierne videreføres fra en del af organisationen til en anden. Det vil typisk være en leder, da en del af ledelsesopgaven er at fungere som bindeled

mellem en eller flere dele af organisationen, der normalt ikke taler sammen. Hermed bliver modtagerne af oversættelsen de medarbejdere i en del af organisationen, der ikke har adgang til forfatterne, som typisk er topledelsen. Medarbejdernes forståelse af strategien afhænger derfor af lederens oversættelse.

De fire forskellige oversættelser

Lederne vil oversætte strategierne på fire forskellige måder afhængig af deres oversættelseskompetencer og arbejdsforhold for at gennemføre oversættelsesprocessen. Den samme oversætter kan anvende alle fire måder i samme tekst, og derfor kan oversættelserne af samme strategi komme til at se meget forskellige ud.



Lederne vil oversætte strategierne på fire forskellige måder afhængig af deres oversættelseskompetencer og arbejdsforhold for at gennemføre oversættelsesprocessen. Den samme oversætter kan anvende alle fire måder i samme tekst, og derfor kan oversættelserne af samme strategi komme til at se meget forskellige ud.

Den første måde at oversætte på er den *sproglige*, hvor akademiske ord kan laves om til ikke-akademiske ord, eller særlige fagtermer oversættes til dagligdagsudtryk.

Den anden er den *kulturelle*, hvor ord kan have forskellige betydninger afhængig af konteksten. Her vil oversætteren tage sig større friheder til at oversætte dele af strategien, så de i højere grad passer til den kultur, der er i den lokale kontekst.

Den tredje mulighed er en *funktionel* oversættelse. Her handler det om, hvordan forfatterens intentioner med teksten kan oversættes, og hvad teksten skal gøre modtagerne i stand til at udføre.

Den fjerde er en *ideologisk oversættelse*, hvor oversætteren enten viderefører eller ændrer ideologien i strategien. Enhver strategi har en beskrivelse af mål og midler, problemer og løsninger, men ikke alle er

OVERSÆTTELSE AF STRATEGIER

SØREN OBED MADSEN er cand.scient.pol. og ph.d.. Han er en erfaren underviser og oplægsholder. Til daglig studerer han oversættelse af strategier på CBS. Senest har han startet et forskningsprojekt om kvalitet i oversættelsen af strategier.



nødvendigvis enige i strategien. Derfor kan en oversætter ændre indholdet radikalt ved at ændre den forståelse af problemer og løsninger, strategien beskriver.

Strategien vil dog ikke blive oversat i sin helhed, men vil blive redigeret og kun oversat delvist, da oversætteren kun oversætter de dele, der er forståelige og rigtige. En strategi vil derfor kunne oversættes på mange måder af de mennesker, der har ansvaret for at tage den fra en kontekst til en anden. Det tager det eksisterende sprog ikke højde for, hvorimod det oversættelsesteoretiske sprog påstår, at ingen implementerer strategier. Vi implementerer vores *oversættelse* af strategierne. Derved bliver det muligt at diskutere manglende forståelse mellem forfattere og oversættere, og hvordan vi i højere grad får strategier til at fungere i organisationer, der er præget af forskellige fagsprog og kulturer. ■

VI FØLGER PROCESSEN I ODENSE

I dette og de kommende tre numre af Offentlig Ledelse følger vi Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltnings proces med Leadership Pipeline. De kommende numre fokuserer på temaerne "tid til ledelse," "at styrke kommunikationen for at bygge bro mellem den politiske og den faglige optik" og "forventningsafstemning mellem ledelsesniveauerne".

Afsnitsleder Sandy Højgaard (tv.) og chef for HR i Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning Iben Bøtker arbejder begge intensivt med at implementere Leadership Pipeline i den daglige ledelsespraksis på alle niveauer.



Leadership Pipeline-teorien er blevet den vej, mere end 80 ledere i Odense Kommune går sammen for at sikre bedre ledelse og opbygge en fælles forståelse af og forventninger til, hvad de hver især skal kunne på de enkelte ledelsesniveauer.

Nu ved alle, hvad en **silobuster** er

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

DEN ØVERSTE DIREKTØR, fem funktionelle chefer, 14 ledere af ledere og 62 ledere af medarbejdere. Så mange deltager i Leadership Pipeline i Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning, som tæller cirka 1.400 medarbejdere. Og det er ikke frivilligt. Alle ledere skal deltage – i den takt, de kan rumme det.

Sådan er betingelserne for den proces, hvor forvaltningsledelsen i knap halvandet år målrettet har arbejdet med Leadership Pipeline med det klare formål at "optimere ledelseskvaliteten i forvaltningen," som Iben

Bøtker, chef for HR og en af de centrale aktører i processen, udtrykker det.

– Hvis vi fortsat skal løfte velfærdsopgaverne på samme eller nye måder med samme eller færre ressourcer, skal vi sikre en løbende organisationsudvikling. Og det kræver, at vi optimerer ledelseskvaliteten. I kølvandet på en større omstrukturering, hvor mange ledere blev afskediget, gik vi i gang med at se på, hvordan vi fremover kunne udvikle i stedet for afvikle ledere og stødte her på Den Offentlige Leadership Pipeline, forklarer hun om baggrunden.

Og valget var enkelt, fordi Leadership Pipeline-teorien som en af de få beskriver, hvad man skal kunne på alle ledelsesniveauer.

– Den er et redskab til at få basisfundamentet for ledelse på plads – alt det, en leder minimum skal kunne for at lykkes. Og den giver mange input og redskaber til, hvordan man så gør det. De redskaber, som ikke findes, udvikler vi selv, så vi har et samlet fundament, siger Iben Bøtker og pointerer, at Leadership Pipeline har sat fokus på det helt basale ledelsesarbejde.

– At sætte mål, uddelegere, vurdere ind-



sats, coache og give feedback – de fem grundlæggende ledelsesfagligheder – har det med at forsvinde, netop fordi de er så basale. Så det fokus har vi fået igen på alle ledelsesniveauer. Derudover er vi blevet mere opmærksomme på de otte helt særlige kompetencer, som offentlige ledere skal mestre. Og så lægger vi stor vægt på, at ledelsesudviklingen er et ledelsesansvar. Det sker bedst i den hjemlige kontekst – i relation til den hverdag, man bevæger sig rundt i.

Rød tråd i sproget

I øjeblikket arbejder forvaltningen med at udvikle et fælles ledessprog, så alle ved præcist, hvad man mener med at "vurdere indsats" og "sætte mål" eller "at være 'silobusters'" og "at skabe bro mellem den politiske og den faglige optik," forklarer Iben Bøtke.

– Ledessproget går igen som en rød tråd i alle HR-støttesystemer. Når vi laver lederprofiler, lederudviklingssamler, ledervurdering, transitionssamtaler, lederrekruttering, stillingsopslag, vejledninger til introduktion af nye ledere osv. Vi kan præcist beskrive, hvilket niveau man er ansat på, og hvad man

grundlæggende skal kunne mestre her. Lige nu er vi ved at udvikle et visuelt progressions-system, som kan evaluere på ledelseskvaliteten, så man slipper det, der ikke virker, og gør mere af det, som virker.

Kritikken af, at Leadership Pipeline bygger på en klassisk, hierarkisk ledelsesstruktur og ikke er følsom nok overfor horisontale transitionsprocesser, har Iben Bøtke også svar på:

– At skabe bro mellem den politiske og den faglige optik giver øget fokus på at styrke procesledelsen både horisontalt og vertikalt – og også understøtte forventningsafstemningen mellem ledelsesniveauer, både opad og nedad. Og i det ligger noget af det vigtigste i denne proces: At ledelsesudvikling er et ledelsesansvar. ■

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.

Leadership Pipeline-teorien opstod hos amerikanske General Electric i 1970'erne, da ledelseskonsulent Walt Mahler udviklede "The Crossroads model," som senere blev til Leadership Pipeline. Han tænkte som den første succession i ledessystemet og konkluderede, at nøglen til succes var lederens evne til at forandre sine arbejdsværdier i takt med bevægelsen op ad karrierestigen.

Den Offentlige Leadership Pipeline er resultatet af et treårigt forskningsprojekt ved Aalborg Universitet, som i samarbejde med 15 offentlige organisationer og hundredevis 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

”Jeg lader mig ikke længere i samme grad diktere af ting udefra”

Afsnitsleder Sandy Højgaard Nielsen oplever større klarhed i sit ledelsesrum og -opgaver, efter Leadership Pipeline-modellen er blevet indarbejdet i organisationen.

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

– Jeg kan tydeligt se, hvad jeg skal kunne, hvad min chef skal kunne, og hvad mine medarbejdere skal kunne.

Så kort sammenfatter Sandy Højgaard Nielsen, hvad Leadership Pipeline (LP) har betydet for hende som leder. Hun er uddannet socialrådgiver, har været leder siden 2006 og er i dag afsnitsleder i Jobrehabiliteringscenteret, Borgerplan og proces, Kompetenceprofil og Design i Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning. Her leder hun 20 medarbejdere, primært socialrådgivere.

Hvad betyder det for dig som leder at være en del af denne LP-proces?

– Det giver en meget stor gennemsigtighed og tydelighed af, hvad jeg bliver målt på i forhold til kompetencer, prioriterer og værdier – og hvilke medarbejderkompetencer, jeg skal modsvare. Så begrebet ”ledelsesrummet” er blevet noget tydeligere for mig, hvad det ikke var tidligere. Det er også væsentligt at vide, at det ledelsesværdisæt, vi styrer efter, giver mening for mig – ellers skal jeg jo ikke være her. Og endelig er det med prioriteringerne vigtigt – på mit niveau handler det om, at jeg skal bruge tid på at skabe succes gennem resultater hos medarbejderne. De skal ”komme hjem” på vores prioriteringer, som samtidig skal passe ind i en hverdag og virkelighed med de ressourcer, her er.

Bliver du en bedre leder af LP-processen?

– Det har jeg da et håb om. Jeg har som sagt fået større klarhed over, hvad næste led – min chef – tænker, at jeg skal arbejde med. Og vi har i LUS (Lederudviklingssamtaler, red.) brugt Leadership Pipeline til en forventningsafstemning, hvor vi lå meget på linje med, hvad mit fokus skal være. Så hvis jeg er bagud på point,

er det meget klart, hvor jeg skal udvikle mig. Den forståelsesramme gør tingene enklere. Men jeg siger ikke, at det er nemt ...

Hvor i din daglige ledelsespraktik bruger du konkret LP og hvilken forskel gør det?

– Både til MUS og LUS. Senere skal det også slå igennem på rekruttering og lønudvikling, men det er vi ikke nået til endnu. Vi har kommunikeret det ud i hele organisationen – nu skal det forankres i hverdagen. Jeg har, for selv at blive skarpere på det hele, hængt nogle af konsulenternes materialer op på min opslagstavle, så jeg kan se det. Det betyder, at når jeg fx sidder og tilrettelægger min kalender, gør jeg det ud fra de værdier, vi har vedtaget – snarere end ud fra alle de invitationer, som kommer ind – for ikke at blive dikteret af alt det, som foregår udenfor, men mere lad mig styre af tingene indefra.

Betyder LP, at du skal tænke din ledelsespraksis anderledes?

– Ja, for hvor jeg tidligere manglede tydelighed af, hvad jeg helt præcist skulle mestre, og hvor min ledelsespraksis mere var ”hvad synes jeg selv”-agtig, er jeg i dag helt klar over, hvad jeg bliver målt på og har en fælles forståelsesramme rundt om det. Så på den måde er min ledelsespraksis blevet mere fokuseret – på ledelse af medarbejdere. Det betyder også, at jeg kan søge leder- og kompetenceudvikling med det i ryggen.

Det lyder, som om der ikke er plads til megen kreativitet og improvisation, når alt er beskrevet så minutøst?

– Nej, grænserne mellem, hvad der er mit rum og den næstes rum, er klarere defineret nu, og det har faktisk givet mig et langt større

rum at navigere i. Derfor kan jeg være langt mere kreativ og innovativ – inden for en vis ramme, selvfølgelig. Men jeg skal ikke længere bruge kræfter på også at dække ind over næste ledes ansvarsområder, og det frigiver kreative kræfter.

Hvordan tror du, dine medarbejdere mærker, at du som leder er med i LP-processen?

– Forhåbentlig ved, at jeg forsøger at understøtte, hvad de skal kunne som medarbejdere for at få kæderne til at arbejde sammen. De vil mærke en leder, som uddelegerer en del opgaver, og hvis ikke de selv er i stand til at løse dem, vil de også mærke en leder, som ikke giver svarene, men som hjælper dem til selv at generere spørgsmålene. Medarbejdere, som har været her længe, vil også mærke en forskel i, at de selv skal trække af på mange flere ting. Kravene til selvledelse er afgørende for, at vi lykkes. Og vi har, for at få svar på, om vi har været dygtige nok i ledelsen til at kommunikere alt det her ud, lavet en gruppe med nogle medarbejdere, der undersøger, om der stadig er ting, som frustrerer eller ikke fungerer godt nok.

Bliver I nogensinde ”færdige” med sådan en LP-proces?

– Én enkelt teori eller model passer aldrig 100 procent til en organisation, så der skal tilpasses, og konteksten er afgørende for, om det hele giver mening. Så færdige – nej. Jeg tænker, at vi med tiden vil arbejde med det på en anden måde. Det er jo heller ikke en religion, man skal kunne lire af sig, men mere noget, man har på rygmarven. Og man skal også passe på, at der ikke går autopilot i den, det er farligt. Men jeg synes, vi har fået en fælles forståelsesramme, som giver mening. ■



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.

Afdæk din medarbejders prioriteringer

Udfordringen: En af dine medarbejdere klager over stress, mens andre medarbejdere klarer samme mængde arbejde uden problemer. Som leder har du en mistanke om, at medarbejderens problem bunder i ineffektive arbejdsgange, men du er ikke sikker, da medarbejderen selv tilrettelægger og styrer sin arbejdsdag. Hvordan afdækker du problemet uden at intimidere og demotivere medarbejderen?

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

TILRETTELÆGGELSE AF DET daglige arbejde er blevet en privat sag i de senere år, og det kan være svært for dig som leder at gå tæt på en enkelt medarbejders prioriteringer, uden at han føler, at du blander dig for meget. Derfor er det vigtigt, at dine handlinger bliver opfattet som konstruktive. Og at medarbejderen ikke føler sig peget ud.

For at få det bedste resultat, anbefaler jeg, at du indkalder hele teamet eller afdelingen til et personalemøde, hvor emnet er prioritering af arbejdsopgaver. På mødet udlever du et skema, en prioriteringsmatrix, som du beder dine medarbejdere om at udfylde hver især med udgangspunkt i deres egen målsætning. Forklar dem, at skemaet kan skabe overblik i en travl hverdag, og at de kan betragte det som et nyttigt værktøj.

Når du ser de udfyldte skemaer, vil du ofte lynhurtigt kunne vurdere, hvor prioriteringen går galt hos den eller de medarbejdere, der føler sig mere presset end andre. Typisk vil de have en overvægt af opgaver i venstre side af skemaet. Alt haster i deres optik. Måske roder de også rundt i felt A og C (se illustration i boks) og har svært ved skelne mellem vigtige og mindre vigtige hasteopgaver. Og det kan stresse.

Mere kompetente medarbejdere vil have "fuld plade." De forstår at fordele opgaver i alle fire felter og har derfor også et godt overblik i dagligdagen over, hvilke opgaver, der er vigtigst at få løst lige nu.

Indgriben opleves som hjælp

Efter personalemødet indkalder du til individuelle samtaler, hvor du gennemgår medarbejdernes udfyldte skemaer. Tag en rolig snak med den pressede medarbejder om hans prioriteringer. Forklar hvilke opgaver, du mener, bør flyttes til højre side af skemaet. Lyt dig til, om medarbejderen har brug for kompetenceudvikling, der kan gøre opgaverne mere overskuelige eller mindre tidskrævende.

Tal også med medarbejderen om, at opgaver i C-feltet måske kan delegeres. Eller at medarbejderen kan skære ned på mængden ved at blive bedre til at sige fra. Kom eventuelt med forslag til, hvordan medarbejderen kan disponere arbejdsugen, så han på stille formiddage får klaret nogle af de vigtige opgaver, der ikke haster. Og dermed undgår at de med tiden ender i felt A. På den måde vil din medarbejder opleve din indgriben som konstruktiv hjælp og ikke som en personlig kritik. ■

Prioriteringsmatrix

A) HASTER / VIGTIGT	B) HASTER IKKE / VIGTIGT
C) HASTER / IKKE VIGTIGT	D) HASTER IKKE / IKKE VIGTIGT

Skemaets fire felter:

Felt A er vigtige hasteopgaver, som kræver opmærksomhed straks. Det kan for eksempel være deadlines, brandslukning, telefonopkald og mails.

Felt B er også vigtige opgaver, men de haster ikke – endnu. Det kan være forberedelse, planlægning, vedligeholdelse og andet, som typisk kan vente lidt.

Felt C er haste-opgaver, der ikke er vigtige. Det kan for eksempel være et møde, mails, et uventet besøg eller andet, som kræver opmærksomhed her og nu, men som ikke er afgørende for den enkeltes opgaveløsning.

Felt D er trivielle opgaver, der hverken haster eller er vigtige, men som kan være gode at koble af med mellem pressede perioder.

Sådan skaber I en ægte innovationskultur

Danmark ligger stadig i det bløde midterfelt, når det handler om at skabe en stærk innovationskultur. Vi mangler et nyt sigtepunkt, et fælles sprog og helt konkrete værktøjer til at løfte innovation fra buzzword til actionword.

Af Mads Bab og Jonathan Løw

VI VED FRA ATLETIKKENS verden, at verdens bedste hækkeløbere konstant træner i at fokusere på et punkt længere fremme end den førstkommande hæk. Hvis de udelukkende fokuserede på de umiddelbare forhindringer, ville de miste både momentum og flow, mens et udvidet sigtepunkt tilfører deres løb rytme og determination.

Samme logik gælder for dig som leder, når du skal etablere en stærk innovationskultur.

Ledere kender disse sigtepunkter fra mange andre sammenhænge end innovation og ved, hvorfor det er vigtigt at have både et langsigtet og et kortsigtet fokus. For: Enhver organisation skaber de resultater, den er designet til, og den kultur, der hersker, hersker over resultaterne. International forskning udført af bl.a. The Economist bekræfter, at først i det øjeblik, ledere sikrer, at såvel strategi, forretningsmodeller, værktøjer som kultur hænger sammen, skabes en organisation, der leverer innovative resultater – hele tiden!

”Vi laver da innovation hver eneste dag”

Som oplægsholdere møder vi ofte dette udsagn til både workshops, foredrag og længere innovationsforløb: ”Vi laver da innovation hver eneste dag”. Det er som sådan korrekt, men det sker ofte ubevidst og bliver sjældent benævnt ved navn. Hvis dialogerne om innovation er tilfældige, vil det være svært at udvikle et stærkt og fælles sprog om det. Her er innovationsstigen et ledelsesværktøj, du som leder kan bruge til at vurdere jeres fremskridt med (se illustrationen på næste side).

Den beskriver forskellige bevidsthedsniveauer og tilgange på organisations- og ledelsesplan. Selvom målet for enhver organisation bør være det fjerde og øverste trin, hvor en ægte innovationskultur er etableret, er det vigtigt at være ærlig og selvkritisk overfor udgangspunkt og mål. Det er fint at stille efter fjerde trin som det langsigtede mål, men sæt først og fremmest tiltag i gang, der

flytter kulturen til det næste trin. Omsat til praksis peger vi på disse fem konkrete råd til dit arbejde som innovativ leder:

1. Du skal ikke selv være innovativ

Den innovative leder evner at gøre sine ansatte gode. Har du skabt en kultur, hvor din medarbejder siger noget i retning af: ”Min chef har min ryg,” er du lykkedes med at etablere en kultur, hvor medarbejderne stoler nok på dig til at turde være innovative.

2. Tænd gnisten – den er kilden til innovation

Italesæt innovationsvisionen, så den virker motiverende. Find og dyrk den enkelte medarbejders motiver for innovation og fokuser på de styrker, der giver den enkelte medarbejder maksimalt drivkraft i innovationen. Pas på med ensidigt fokus på belønninger fastsat på baggrund af slutresultater.

3. Fokusér på en ny måde

Målsætninger og budgetter for innovation skaber ikke øget vækst eller bedre innovation, nærmere tværtimod. Sæt i stedet ledelsesmål for innovationsindsatsen:

- hvilke strategier I skal fokusere på?
- hvem skal inddrages i de konkrete innovationsprojekter?
- hvordan kan I bruge den viden, I opnår på et område, i andre områder af organisationen?

4. Tænk lidt som en venture investor

Betegnelsen venture investor kan lyde ultrakommerciel og kynisk. Men i sidste ende handler venture investorers arbejde om at balancere risikoen for tab overfor mulige gevinster. Det centrale er accepten af, at der også kan begås fejl i arbejdet for at lykkes. Dette mindset er helt afgørende i forhold til at fremme en innovationskultur.

5. Lyt højere til omverden

Samarbejde og eksterne partnerskaber er nøgleord indenfor innovation. Husk som leder at ”lytte højere” til omverden – til makrotrends, andre brancher og aktører. Indhent viden om, hvad andre gør. Etabler eventuelt samarbejde med nogle af disse aktører, og husk at det største problem indenfor innovation ikke er, at andre risikerer at stjæle dine idéer, men at du kommer i en situation, hvor ingen andre har lyst til at stjæle dine idéer. ■

INNOVATION I PRAKSIS



MADS BAB, rådgiver og sparringspartner for ledere i Danmark og udlandet med afsæt i virksomheden Gnist. Holder foredrag og workshops om psykologien bag innovation og engagement. Ekstern lektor på Aarhus Universitet og forfatter til bogen ”Gnisten i arbejdslivet.”

tern lektor på Aarhus Universitet og forfatter til bogen ”Gnisten i arbejdslivet.”



JONATHAN LØW, innovationseksperter og rådgiver i virksomheden Listen Louder. Har startet den prisbelønnede virksomhed engod-sag.dk og er kåret blandt Danmarks 100 mest lovende ledere af Berlingske. Modtager af e-handelsprisen, Computerworld's Edison Award m.m.

ske. Modtager af e-handelsprisen, Computerworld's Edison Award m.m.

Trin 1: Ureflekteret innovation

På dette trin er innovation ikke kulturelt forankret, italesættes sjældent, og der forekommer kun ganske lidt bevidst refleksion om emnet. At befinde sig på trin 1 viser, ifølge international forskning, et begrænset potentiale i forhold til vækst og innovation. Befinder man sig her og gerne vil i gang, er målet måske ikke trin 4, men derimod at begynde med enkle innovationstiltag.

Tre råd til trin 1:

1. Du bør være 100 pct. afklaret om, at innovation starter med, at du som leder sætter innovation på dagsorden.
2. Overvej, hvordan den formelle struktur og adfærd er blandt dine ansatte, og hvad det afslører i forhold til innovation.
3. Gentag spørgsmål 2. I stedet for at vurdere virkeligheden definerer du, hvordan trin 2 ser ud for jer.

Trin 2: Italesat innovation

Her fokuserer medarbejdere og ledelse fortsat på at gøre tingene bedre i hverdagen, men nu mere bevidst. Forbedringer sker ved, at lederen kommunikerer tydeligere om tiltagene, fx gennem en decideret innovationsmodel som Jonathan Løws "Listen Louder-model" eller i form af løbende statusmøder og mindre dokumenter, hvor man reflekterer over vigtigheden af hele tiden at forny og forbedre den måde, man gør tingene på.

3 råd til trin 2:

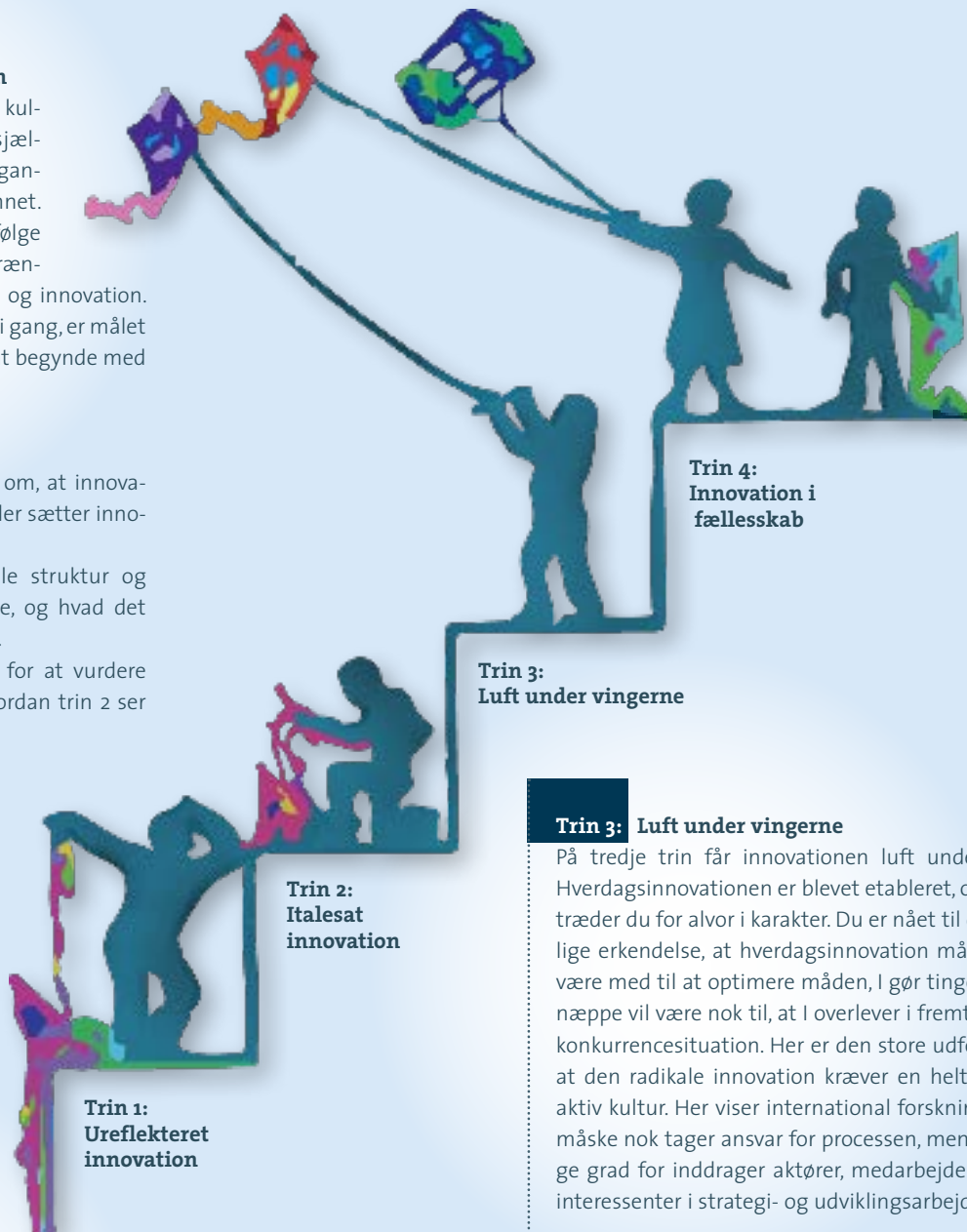
1. Hav modet til at skabe refleksion midt i en meget struktureret hverdag og mange møder.
2. Synliggør, hvorfor du sætter innovation på dagsorden.
3. Afdæk, hvilke faktorer der løbende giver den enkelte medarbejder styrke til at være innovativ.

Trin 4: Innovation i fællesskab

Her løfter I i flok. Og kulturen i afdelingen eller organisationen bekrives som innovativ såvel internt som eksternt. Nu er det kulturen og ikke lederen, der realiserer innovationsstrategien. Stigens fjerde og sidste trin er således den reflekterede og konstant italesatte innovationskultur, hvor medarbejderne med en særlig grad af personligt engagement skaber fællesskaber, der sikrer såvel hverdagsinnovation som radikal innovation.

3 råd til trin 4:

1. Du bør sikre, at medarbejderne er dybt involverede i at fastsætte den retning og de mål, som organisationen arbejder hen imod.
2. Du bør ikke blot udvikle endnu en handlingsplan som middel til at skabe innovation, men i stedet være opmærksom på handlemuligheder, der opstår spontant.
3. Du skal konstant balancere innovativ tænkning med væsentligheden af at få implementeret idéerne.



Trin 3: Luft under vingerne

På tredje trin får innovationen luft under vingerne. Hverdagsinnovationen er blevet etableret, og som leder træder du for alvor i karakter. Du er nået til den væsentlige erkendelse, at hverdagsinnovation måske nok kan være med til at optimere måden, I gør tingene på, men næppe vil være nok til, at I overlever i fremtidens hårde konkurrencesituation. Her er den store udfordring ofte, at den radikale innovation kræver en helt særlig proaktiv kultur. Her viser international forskning, at ledere måske nok tager ansvar for processen, men i alt for ringe grad for inddrager aktører, medarbejdere og øvrige interessenter i strategi- og udviklingsarbejdet.

3 råd til trin 3:

1. Integrer i langt højere grad aktører, medarbejdere og andre interessenter i strategiarbejdet.
2. Vær 100 pct. dedikeret til at skabe engagement blandt dine medarbejdere.
3. Dyrk dine mest passionerede innovatører og giv dem nøgleudfordringer i udviklingen.

”Vi har brug for nogle som kan tænke anderledes”

Ledere kan ikke alene tænke sig frem til de bedste løsninger for borgerne. På en ny uddannelse lærer kommunale medarbejdere både at se deres opgaver udefra og at omsætte deres ideer til nye arbejdsgange til handling. Og det virker.

Af journalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk • Foto: Torben Nielsen

MED FAGLIG INDSIGT og daglig kontakt med brugerne har kommunale medarbejdere et særligt godt udgangspunkt for at udvikle deres arbejdsplads. Men de skal vide, hvordan de kommer i gang, og det kan de lære på en ny uddannelse til innovatør. De første ni hold startede i efteråret med fem undervisningsdage fordelt over et halvt år. Ind imellem prøver deltagerne deres nye viden af hjemme i kommunen.

Grubeleder Lenna Vogn Petersen fra Jobcenter Nyborg har socialrådgiver Heidi Lassen-Philipsen med på uddannelsen.

– Man kan ikke lægge innovation ind i en skabelon, men Heidi lærer om de forskellige trin, man skal have styr på for at kunne gen-

Afdelingsleder Holger Torp fra Bofællesskabet Nr. Voldgade i Fredericia har sendt en af hjemmevejlederne på innovatøruddannelse.



nemføre en udviklingsproces. Hun skal blandt andet være nysgerrig og gå ind i en opdagesfase, siger Lenna Vogn Petersen.

Afdelingsleder Holger Torp fra Bofællesskabet Nr. Voldgade i Fredericia stiller med hjemmevejleder Hennie Eriksen.

– Vi har færre midler at gøre med end i går og lur mig, om vi ikke har endnu færre i morgen, så vi har brug for nogle, som kan tænke anderledes, siger han.

Uddannelsen et strategisk valg

I Nyborg valgte Lenna Vogn Petersen at anbefale Heidi Lassen-Philipsen, fordi socialrådgiveren tænker i udvikling.

– Heidi har et ønske om at arbejde med projektledelse, så her er uddannelsen til innovatør oplagt. Hun vil gerne blive i Nyborg Kommune, men hun skal måske ikke behandle sygedagpengesager resten af livet, så uddannelsen er både en anerkendelse af, at hun ofte tænker i nye samarbejdsflader, og et strategisk valg, siger grubelederen.

I første runde kunne hver kommune sende fem medarbejdere på uddannelsen. I Fredericia vægtede man medarbejdere fra MED-systemet, fordi de kender hinanden og kan udveksle erfaringer. Også Lenna Vogn Petersen lægger vægt på, at der deltager flere fra samme kommune.

– Heidi har fået et klarere billede af, hvad det vil sige at være i en innovationsproces, men det er en tænkemåde, som skal holdes ved lige, og her giver det meget, at hun er af sted med kolleger fra andre forvaltninger. Også fordi nogle af deres projekter lapper ind over hinanden.

Gavner borgerne her og nu

De første kursister er færdige i marts, og begge ledere vurderer, at uddannelsen har styrket deres medarbejdere.

– Hennie har altid været god til at få ideer, men alligevel har hun fået et nyt syn på, hvad vi kan gøre bedre. Det handler om lavpraktiske ting, som kan ændre noget for borgerne her og nu, siger Holger Torp.

I sit innovationsprojekt har hjemmevejlederen samlet bofællesskabets beboere til et møde om, hvordan de selv kan skabe sociale aktiviteter.

– Kommunens tilbud om fx aftenskole bliver færre og færre, så beboerne kommer let til at sidde hver for sig. Det øger deres selvværd, når de får indflydelse på deres eget liv og selv er med til at arrangere aktiviteter. Derfor skal vi ikke gøre det for dem, men vi skal virke som katalysatorer og hjælpe dem med at komme i gang, siger Holger Torp.

Det motiverer også de øvrige medarbejdere, når de kan se, at en kollegas ide kommer beboerne til gavn, uden at det koster en stor pose penge.

– Hennie kan ikke trække læsset alene. Hun skal have kollegerne med, siger afdelingslederen.

Både kollega og i førertrøjen

I Nyborg vil Heidi Lassen-Philipsen afprøve, hvordan jobcentret kan hjælpe kommunens egne institutioner med at undgå, at sygemeldte medarbejdere bliver langtidssyge.

– Vi vil skærpe fokus på, hvordan denne opgave kan fungere i praksis: Kan man som et forsøg indlede et formaliseret samar-



Lenna Vogn Pedersen, gruppeleder i Jobcenter Nyborg har sendt en socialrådgiver på uddannelse i innovation, som har et projekt undervejs om forebyggelse af langtidssygemeldinger blandt kommunens egne ansatte.

INNOVATION FRA A TIL Z

- Det er nødvendigt at stille spørgsmål til den måde, man arbejder på, og være nysgerrig på at finde nye løsninger. Det er udgangspunktet for uddannelsen til innovatør, som KL og KTO har skabt for kommunale medarbejdere. Løsningerne findes tit ved at genoverveje arbejdsgange og arbejdsmetoder og se på brugernes behov, og da medarbejderne har den hyppigste kontakt med brugerne, giver det dem – sammen med deres faglige viden – særlige forudsætninger for at arbejde med innovation.
- Deltagerne i uddannelsen lærer at gennemføre innovationsprocesser, både på egen arbejdsplads og på andre arbejdspladser i kommunen. De afprøver metoderne på uddannelsen og hjemme på deres arbejdspladser mellem undervisningsmodulerne. Deltagerne lærer, hvorfor innovation er vigtigt – også set ud fra et medarbejderperspektiv – og hvordan organisationen, dens ledere og dens medarbejdere kan arbejde med at få ideer til at blomstre.
- Uddannelsen består af fem hele undervisningsdage fordelt over et halvt år.
- De første ni hold med cirka 250 medarbejdere fra over 30 kommuner begyndte i oktober sidste år og er færdige i marts i år. I slutningen af januar begyndte yderligere tre hold, og til september kommer endnu en runde.
- Uddannelsen indgår i KL og KTO's landsdækkende kampagne, som sætter fokus på medarbejdernes kompetencer til at arbejde med innovation i kommunerne.

Læs mere under 'uddannelse' på danmarksbedstemindsteide.dk.

bejde med et begrænset antal ledere om at rykke indsatsen frem? Det kan være, at lederen er bekymret for en medarbejder med spredt fravær. Hvis vi kan undgå, at det udvikler sig til en sygedagpengesag, gavner det både kommunen, institutionslederen og medarbejderen, siger Lenna Vogn Petersen.

Kollegerne har taget fint imod ideen, men gruppelederen er opmærksom på, at det altid er vigtigt at sikre fælles ejerskab til en given udviklingsproces ved løbende at inddrage medarbejderne.

– Jeg sparrer med Heidi om, hvordan hun både kan være kollega og komme med ind-

spark, uden at hendes kolleger ser det som manglende anerkendelse af deres måde at løse opgaverne på. Innovation handler om at danne en ny fælles virkelighed, og Heidi lærer netop at være innovativ i en gruppe, hun selv er en del af.

Måske en fremtid som tænketank

Lenna Vogn Petersen ser det som sin opgave at sætte en klar ramme for innovatørens funktion og råderum, både over for hende selv og for gruppen som helhed.

– Alle i gruppen skal vide, hvilken platform hun arbejder ud fra, så det er legalt for hende

at komme med forslag. De andre skal også kunne komme med input til, hvordan vi bringer Heides viden i spil, så måske skal vi have en idekasse. Det kan sagtens være, at hun skal være tovholder på ideudvikling.

Lederen skal også være parat til at bakke vedkommende op med blandt andet sparing, mener Lenna Vogn Petersen. Hun ser samtidig et behov for en overordnet plan i kommunen.

– Innovation er et *fluffy* begreb, hvis man ikke ved, hvad man vil med det. Heidi bruger energi på at tage uddannelsen, og hun forventer, at vi inddrager hendes nye viden. Derfor bør vi overveje på kommunalt plan, hvad vi skal bruge vores nye innovatører til: Skal de udelukkende være innovatører i deres egne afdelinger, eller kan vi bruge dem mere overordnet? Skal de fx være tænketank, hvis en afdeling har brug for at sparre om en ide til en alternativ løsning? Det handler om at bringe dem i spil, siger Lenna Vogn Petersen. ■

“

Innovation er et *fluffy* begreb, hvis man ikke ved, hvad man vil med det. Derfor bør vi overveje på kommunalt plan, hvad vi skal bruge vores nye innovatører til.

Gruppeleder Lenna Vogn Petersen, Jobcenter Nyborg

| LEDEREN |

Af Anders Fløjborg, formand for ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening og afdelingsleder i Børn og Unge, Vordingborg Kommune.



Lederen som oversætter

Når det ikke lykkes at komme i mål med strategier og mål, kan forklaringen ofte findes i en mangelfuld oversættelse fra topledelsen til de næste ledelseslag.

Når en politik eller strategi er kommet på papir, starter en proces med at implementere strategien, som har afgørende betydning for, om den opfylder sit formål eller bare forbliver en papirtiger. I ledelsesverdenen taler vi meget om betydningen af at kommunikere strategien fra topledelse eller politikere til ledere og medarbejdere – og at det ofte ikke lykkes. Men hvorfor går det galt?

Vi kender godt svaret: Vi taler ikke det samme sprog. Og der er altid noget, der forsvinder i en oversættelse fx fra det strategiske metaplan til den socialfaglige praksis, så frontmedarbejderen kan omsætte det til handling i det daglige arbejde.

Vi har forskellige modersmål

Det er topledelsens ansvar at være rollemodel for hele organisationen, når det gælder oversættelsen af en strategi – både horisontalt og vertikalt. For kvaliteten af denne oversættelse kan aflæses direkte i kvaliteten i næste ledelseslags videre arbejde med strategien. På den måde er topledelsens oversættelses-

evner den væsentligste brik i at virkeliggøre strategien overfor den enkelte leder.

Og udfordringen er, at der ikke kun findes ét fælles sprog i den offentlige organisation. Pt. er det mest fremherskende sprogbrug det merkantile med ord som "kunder", "varer", "cost-benefit" og "eksekvering". Men medarbejdere som fx pædagoger, socialformidlere og socialrådgivere har deres modersmål i deres respektive fagspecialer med ord som "pædagogiske udviklingsplaner" og "barnets bedste."

Når de fleste offentlige ledere i dag er ledere for flere fagspecialer, kræver det, at lederen behersker flere sprog – det merkantile så vel som de fagspecifikke sprog. Strategiplaner, der er vedtaget i kommunalbestyrelsen, kan ikke bare udleveres til medarbejderne med en forventning om, at de kan omsætte den til

handling. Det kræver oversættelse af dygtige og sprogkyndige ledere.

I dette nummer af Offentlig Ledelse sætter vi fokus på sprog og oversættelse af strategier. Søren Obed Madsen, som har skrevet ph.d. om netop dette emne, forklarer blandt

“

Når de fleste offentlige ledere i dag er ledere for flere fagspecialer, kræver det, at lederen behersker flere sprog – det merkantile så vel som de fagspecifikke sprog.

andet oversætterens opgave og udfordringer. Og erhvervspsykolog Henrik Leslye fortæller, hvordan kultursammenstød i en organisation netop kan udspringe af sprogbruget og konstaterer: "Tving ikke rugbrødselskerne til at spise fiskesuppe". ■