

OFFENTLIG LEDELSE 02 13

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Brug Kierkegaard som coach

– og gør det med måde

Ekspertter afdækker filosofiens potentiale for offentlige ledere anno 2013.

Side 8

20,50, ?
100...!

Centralisering, klyngeledelse og distanceledere vinder frem. Men hvor går grænsen for, hvor mange medarbejdere én leder kan håndtere, spørger forskere i ny undersøgelse om ledelsesspænd. Side 4

**LEDERNETVÆRK
ER DIT ÅNDEHUL**

Vær med i
"Ledernetværk
– der virker"

Side 2-3

OPLAG

5.500 eksemplarer

DESIGN OG TRYK

Datagraf

HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

UDGIVERE

Chefgruppen, HK/Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening

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 16. september 2013.
Deadline for indlæg og annoncer er den
26. august 2013.

Forsidefoto: Torben Nielsen

Magasinet Offentlig Ledelse udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.



Kom med i "Ledernetværk der virker"

– på tværs af fag og arbejdsplads

Ledernetværk er et åndehul, hvor fokus er på dig og dine ledelsesudfordringer i dialog med andre ledere. Dansk Socialrådgiverforening, HK/Kommunal og Socialpædagogerne tilbyder dig at deltage i tværgående ledernetværk.

Af Charlotte Holmershøj, ledelseskonsulent i Dansk Socialrådgiverforening // ch@soicalrdg.dk

ØNSKER DU KVALIFICERET og målrettet sparring fra lederkolleger uden for din daglige arbejdsplads? Så har vi et nyt tilbud om at deltage i et ledernetværk på tværs af de tre faglige organisationer HK/Kommunal, Dansk Socialrådgiverforening og Socialpædagogerne. Netværkene bliver understøttet af et velafprøvet netværkskoncept, der er designet til at sikre engagement og aktiv deltagelse fra alle.

Du vil møde ledere fra andre typer arbejdspladser end dem, du selv er eller har været leder på. Du vil også møde ledere, der ud fra andre perspektiver end dine egne kan give dig råd og vejledning hvad angår dine daglige ledelsesopgaver. Og du vil få rig lejlighed til at

spejle og genkende egne udfordringer i andre kontekster.

Manual og fjernfacilitering støtter

Rammen for mødernes indhold og proces er tilrettelagt på forhånd, så du som leder både får mulighed for og gensidigt forpligtes til at kvalificere ledelsesmæssige udfordringer sammen med de andre ledere i netværket. I skal modtage og give sparring samt i fællesskab skabe innovation og tænke nyt i forhold til de problemstillinger, I selv bringer med på møderne.

I står selv for at lede og facilitere dialogerne på selve møderne, men støttes og fjern-faciliteres via en manual og proces-

Ledernetværk er mit frirum

Ledermedlemmer i Dansk Socialrådgiverforening har fået tilbudt at deltage i ledernetværk efter Bettina Skårsups koncept, som nu udvides til HK/Kommunal og Socialpædagogernes ledermedlemmer. En gruppe på ni medlemmer har gennemført netværkets seks moduler og har valgt at fortsætte netværksgruppen. Men hvorfor gik de med, og hvad fik de ud af det?

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



Anni Spiele, leder af Iværk-Ste-det Kildehuset, Gladsaxe Kommune:

– Jeg valgte at gå med i ledernetværket, fordi jeg havde behov for et forum at drøfte lederarbejdets dilemmaer i – udenfor rammerne af min egen arbejdsplads og kolleger. Det har givet mig et stærkt og tilidsfyldt netværk, som jeg kan trække på, når det gælder mine egne ledertanker. Jeg har fået et rum til at drøfte de svære situationer, jeg oplever som leder, for eksempel krydspresset mellem medarbejdere og topledelse eller stresssygemeldte medarbejdere.



Birgitte Chemnitz Marcher, områdeleder på Platangårdens Ungdomscenter, Region Sjælland:

– Jeg gik med i ledernetværket ud fra et ønske om at være i dialog med ledere fra andre arbejdspladser, hvor vi sammen kan give hinanden sparring og dele erfaringer, både personligt og fagligt. Fordelingen af ledelsesfaglige temaer og et fokus på det personlige lederskab har været rigtig godt.

– Jeg har opnået at blive en del af et netværk, hvor vi i fællesskab kan finde ny inspiration i løsningen af de ledelsesudfordringer, vi møder. Netværket er blevet et frirum, hvor vi drøfter faglige og personlige ledelsesmæssige dilemmaer. Det har været betydningsfuldt for mig i forhold til min rolle som mellemlider.



Lone Vandborg, leder af familieafsnittet i Børn og Unge Rådgivningen, Solrød Kommune:

– Til daglig er jeg en del af et velfungerende lederteam, hvor vi har forskellige faglige baggrunde. Her er vores fælles udfordring at kunne se vigtigheden af en fællesfaglig platform – samtidig med, at vi hver især bidrager med egen faglighed. Jeg har via min diplomuddannelse i ledelse været sammen med ledere med anden uddannelsesmæssig baggrund end min, men det spændende ved dette forum har været, at vi har samme baggrund og derfor har fokus på ledelse ud fra en socialrådgiverfaglig vinkel, selvom vi arbejder inden for forskellige fagområder.

beskrivelser, der beskriver dialogøvelser og procesforløb. Konceptet er udviklet af ledelseskonsulent Bettina Skårup, som også er til rådighed for spørgsmål undervejs i "fjernprocessen."

Rolle- og ansvarsfordelingen for deltagerne er klart beskrevet for at sikre, at møderne bevarer fokus, og at tiden udnyttes optimalt. Manualen er både med til at støtte tovholderen og skabe et fælles fokus for de respektive møders ledelsesfaglige indhold, ligesom den kan siges at være med til at sikre mandatet hos den leder, der er tovholder på det enkelte møde. Med respekt for lederens ofte travle kalender, vil deltagerne dog maksimalt skulle stå som tovholder for ét møde hver i hele forløbet. Konceptet understøtter desuden et fælles ansvar for møder og proces, da rolle- og ansvarsfordelingen på forhånd er helt klar.

Alle får taletid

Ledere, der tidligere har benyttet konceptet, udtrykker blandt andet tilfredshed med, at der på forhånd er meldt faste emner ud, fordi det bidrager til en fælles forventningsafstemning.

Konceptet rummer seks moduler med temaerne:

- Opstart og gensidig sparring
- At støtte og løfte hinanden:
- Coaching/sparring
- Lederens egne visioner og mål
- Ledelse af selvledende medarbejdere
- Om at udfordre sig selv – og lade sig udfordre
- Lederens egen strategiske udvikling.

Deltagerne har også været glade for, at tiden der bruges på netværksmøderne udnyttes optimalt, at emnerne er ledelsesmæssigt relevante, og at alle både gives taletid, men også forpligtes på at bidrage. Der er således ikke plads til, at der går kaffeklub i møderne, og ikke mulighed for, at nogen kommer til at tage al taletid. Erfaringerne fra tidligere grupper er også, at konceptet har været med til at sikre en god ramme og mødestruktur i den netværksgruppe, de har fortsat, efter de første seks moduler.

Ledernetværkskonceptet har tidligere været benyttet af blandt andet Århus Kommune, Nyborg Kommune, ledere i den finansielle sektor via Finansforbundet og Dansk Socialrådgiverforening. ■

DET PRAKTISKE

OBS: Bemærk tilmeldingsfristen er den 14. juni!

- Møderne holdes som udgangspunkt som tretimers møder én gang om måneden på skift hos deltagerne. Netværkene sammensættes af syv-ni ledere, så vidt muligt lokalt af hensyn til transporttiden. Hvis muligt placeres ledere fra samme arbejdsplads i to forskellige netværk, medmindre de ønsker det anderledes.
- Ledernetværkene starter i september 2013. Datoerne aftales i henhold til deltagerens kalender.
- Tid: September 2013-februar 2014
- Sted: På skift hos deltagerne
- Tilmeldingsfrist: 14. juni 2013
- Pris: Kr. 1.800 + moms
- Tilmeld dig ved at sende en mail med navn, arbejdssted samt adresse, medlemsnummer, mail og mobil til følgende:
- HK/K Chefgruppe-tilmeldinger mailes til chefgruppen@hk.dk
- DS-ledere sender tilmelding til Charlotte Holmershøj på ch@socialrdg.dk
- Socialpædagogiske ledere tilmelder sig på til LRH@sl.dk

20,50, 100...?

Præcis hvor mange medarbejdere en leder kan have ansvar for og stadig sikre trivsel og produktivitet på arbejdspladsen, er svært at sætte tal på. Men en ny undersøgelse giver nogle fingerpeg.

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

TENDENSEN ER KLAR: Centralisering, store enheder og dermed distanceledelse vinder frem i det offentlige i stordriftens og effektivitetens navn. Som konsekvens får lederne flere og flere medarbejdere under sig, ofte fordelt på fysisk adskilte adresser. Hvad gør det ved kvaliteten og karakteren af den daglige ledelse – og hvordan opleverne lederne dette udvidede lederspænd?

Det har forskningsinstituttet KORA og OAO sammen med LO søgt at finde svar på – med en spørgeskemaundersøgelse blandt knap 1.200 ledere og 12 kvalitative interviews. Undersøgelsen "Når ledelsesspændet vokser – lederes erfaringer med større ledelsesspænd" er bestilt af en række fagforbund

under LO, blandt andre HK og Socialpædagogerne.

– De ledere, vi har interviewet, er alle gået fra færre til flere medarbejdere og leder nu mellem 30-80 ansatte. Det ændrer lederrollen, og det er særligt for dem i den øvre ende mange medarbejdere at holde MUS-samtaler med, siger senior projektleder Christina Holm-Petersen fra KORA.

– Nogle af de interviewede ledere har flere afdelingsledere under sig, og dermed er deres ledelse af medarbejderne indirekte. Disse centerledere har helt op til 400 medarbejdere. Og de oplever blandt andet, at det er svært at slippe kontakten med den enkelte medarbejder. De mister fingerspidsførm-



Viser det sig, at for eksempel 30-35 medarbejdere pr. leder er fint de fleste steder, men at kurven knækker skarpt omkring de 40, er det særdeles vigtig viden for os at få på bordet.

Ledelseskonsulent Mette Marie Langenge, HK/Kommunal

melsen for og detailkendskabet til, hvad der sker i organisationen, så de har svært ved at gribe hurtigt ind, når noget går galt, for eksempel i sager om sygefravær og stress. De bliver mindre synlige som ledere, men erkender samtidig, at sådan er vilkårene, siger forskningschef Olaf Rieper fra KORA.

– Et andet aspekt er, at ledere med et meget stort ledelsesspænd – fra 50 medarbejdere og op – også mister kontakten med borgerne, og det bekymrer dem. På det socialpædagogiske område mener lederne faktisk, at deres ledelsesspænd bør være mindre end andre førstelinjelederes, fordi borgernes behov er så komplekse. Så det optimale ledelsesspænd afhænger også af borgernes behov, supplerer Christina Holm-Petersen.

Flere knapper at trykke på

Men undersøgelsen afdækker også fordele ved et større ledelsesspænd.

– Større enheder og flere medarbejdere giver større fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen – lederne får flere knapper at trykke på. De kan blandt andet nemmere udveksle medarbejdere på tværs af huse, hvis de har samme leder, og det giver potentielt flere muligheder, hvis ellers der er en kultur for at gøre det, siger Christina Holm-Petersen.

– Ofte har lederne også selv været med i forandringsprocessen og står derfor inde for den nye struktur. Vi var faktisk overraskede over, at de ikke var mere kritiske – det er respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen i højere grad. Men lederne erkender, at forandringen var nødvendig, fordi den økonomisk er mere effektiv. Deres opgave bliver derfor i højere grad at lære at prioritere egne opgaver og gøre medarbejderne mere selvkørende og kompetente, siger Olaf Rieper.

– Det var også kendetegnende, at lederne var særdeles udviklingsorienterede hvad angår ny viden, kurser og videreuddannelse. Med få undtagelser havde alle som minimum en diplom i ledelse, og flere var i gang med en mastergrad, tilføjer han.

– Der er tale om en meget mere professionaliseret lederrolle – på godt og ondt. Det gode er, at man kan løfte flere ting på en professionel måde, især hvis lederen får den coachende rolle overfor medarbejderen. Skyggesiden er, at nogle vil blive *squeezed* ud – ikke alle kan klare den omstilling. Og man kan ikke vælge forandringen fra ved at sige: ”Det store ledelsesspænd er ikke noget for mig”, for det er den vej, udviklingen går. Måske kan man endda blive presset til at tage et større ledelsesspænd, end man reelt kan klare, siger Christina Holm-Petersen.

Vigtigt at vide hvornår kurven knækker

HK/Kommunal er blandt de forbund, der har lagt ledermedlemmer til undersøgelsen. Her vurderer ledelseskonsulent Mette Marie Langenge, at der er vigtig viden for de faglige organisationer gemt i resultaterne.

– Vi ved jo fra vores medlemskontakt over årene, at både for få og for mange medarbejdere, der refererer til én leder, skaber problemer – for begge parter. Og lige nu er der gang i meget store omlægninger, hvor der bliver nedlagt gruppe- og teamlederstillinger. Der bliver færre ledere i det nederste ledelseslag, og de får større områder. Det ved alle, men der findes ikke tal, som dokumenterer, hvordan den konkrete udvikling og konsekvenserne af den ser ud, siger hun og pointerer, at det netop er formålet med undersøgelsen at få kortlagt.

NY PJECE OM DISTANCELEDELSE

Væksthus for Ledelse har udgivet pjecen ”Nærværende ledelse på afstand – når der er langt til den nærmeste leder.” Fortolkning af interviews med 10 ledere, som leder medarbejdere på afstand, er afsættet for publikationen. Den kommer rundt om temaerne ”ledelse af selvledelse” og ”kommunikation og nærvær.” Der er mange gode råd til distanceledere om blandt andet at finde den rette kontrol, styrke tillid og relationer, gøre mål og værdier tydelige og være tilgængelig for sparring. Pjecen kan downloades på lederweb.dk





– Dels vil vi gerne have helt konkret viden om udviklingen og samtidig undersøge, om der er mønstre, vi skal være opmærksomme på. Viser det sig, at for eksempel 30-35 medarbejdere pr. leder er fint de fleste steder, men at kurven knækker skarpt omkring de 40, er det særdeles vigtig viden for os at få på bordet, så ledere og MED-udvalg kan forholde sig til det, inden alt for mange ledere og medarbejdere – og borgere for den sags skyld – skal mærke, hvad der er for meget, på egen krop og sjæl.

Mette Marie Langenge mener også, at undersøgelsen giver fingerpeg om, hvad ledere og medarbejdere skal lære, når ledelsesspændet bliver større og måske mere geografisk spredt.

– Det kalder jo typisk på dyder som større selvstændighed i medarbejdernes opgaveløsning og tydeligere kommunikation fra lederen. Undersøgelsen skal indhente nogle af de konkrete erfaringer med den udvikling, så vi kan bringe dem videre til inspiration for både lederne, HR og uddannelsessystemerne. ■

Undersøgelsen kan downloades på kora.dk og oao.dk.

TAL OM LEDELSESPÆNDET

Knap 44 procent af HK/Kommunals respondenter i spørgeskemaundersøgelsen har fået flere medarbejdere i direkte reference som følge af fusioner eller andre organisatoriske omlægninger inden for de seneste fem år, mens 28 procent har fået hhv. færre eller uændret antal. Blandt Socialpædagogernes ledere har næsten 55 procent fået flere medarbejdere, kun knap 20 procent fået færre og 26 procent uændret. Af HK/Kommunals ledere, som medvirker, har kun 50 procent sine medarbejdere placeret geografisk samme sted som sig selv. For Socialpædagogerne er tallet knap 32 procent. Lederne svarer også, at det at være leder af geografisk spredte enheder/afdelinger ligger i top 6 blandt de største ledelsesmæssige udfordringer – sammen med personaleledelse, administrative opgaver og politisk/forvaltningskontakt, besparelser/stram økonomi, arbejdspress og manglende/dårligt samarbejde med andre ledere. Blandt de i alt knap 1.200 deltagere i undersøgelsen svarer cirka hver femte, at det ville have positiv betydning for både opgaveløsningen og trivlsen, hvis den pågældende leders samlede ledelsesopgave blev fordelt på flere personer.

Kilde: OAO



Større enheder og flere medarbejdere giver større fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen – lederne får flere knapper at trykke på.

Senior projektkonsulent Christina Holm-Petersen, KORA

Hjælp et ungt talent til en progressiv fremtid



Er der en ung HK'er på din arbejdsplads, som de unge ser op til og lytter til? Én som får ting til at ske og får andre til at følge med? Hvis ja, så kan du opfordre vedkommende til at søge ind på HK Ungdoms helt nye talentprogram for fremtidens faglige ledere. Og de kommer ikke til at sidde stille på skolebænken. De vil få praktisk erfaring med at lede, organisere og kommunikere. Uddannelsen er gratis, men der er rift om pladserne. Når uddannelsen er slut, kan deltageren:

- Tage lederskab, der kan skabe konkret forandring og engagere andre.
- Organisere nationale og lokale aktiviteter
- Holde oplæg og taler, der får folk til at følge med

Uddannelsen forløber over fire weekender: 13-15. september 2013, 19.-20. oktober 2013, 30. november-1. december 2013 og 11.-12. januar 2014.

Ansøgningsfristen, hvis den pågældende selv søger, er den **17. juni kl. 12.00**. Som leder kan du supplere med en indstilling til, hvorfor du mener, at den unge bør komme med på uddannelsen. Du kan også inden den 17. juni blot sende os et tip om, hvem du synes, det kunne være, og et par ord om hvorfor, så sørger vi for den videre kontakt.

Deltagerne på HK's Talentuddannelse skal være kendetegnet af:

- De er engagerede medlemmer af HK under 31 år.
- De kan og vil tage lederskab på arbejdspladsen, i elevklubben, i den lokale afdeling eller andre steder i HK.
- De har lyst til at blive dygtigere til at lave forandringsskabende aktiviteter lokalt og engagere flere.
- Læs mere om det hele på www.hk.dk/ungdom



Glem alt om de første 100 dage

Det skal spille fra dag et, når en ny topleder tiltræder. Men selv om den nye chef er topmotiveret, er forberedelserne til det nye job ofte mangelfulde, og det kan koste dyrt, advarer Troels Gjerrild, managing partner i Odgers Berndtson og manden bag en ny bog om begrebet »onboarding«. Ofte forpasser organisationen muligheden for at hjælpe

en kommende leder ordentlig i arbejdstøjet. To ud af tre topledere er kun i mindre grad i kontakt med deres nye arbejdsplads, før de tiltræder. Og det koster virksomhederne millioner af kroner om måneden at være under ledelse af en, som ikke er fuldt beslutningsdygtig og ikke kender sin organisation godt nok, skriver Berlingske Business.

Citat nr. 5 på gaden

Eller rettere ... nettet. Offentligt Ansattes Organisationer, OAO, udgiver magasinet Citat, som er kommet i sin femte udgave. Temaet er innovation i den offentlige sektor, og blandt andre professor Eva Sørensen, Jacob Torfing og en lang række politikere giver deres besyv med i debatten om et af tidens mest omtalte emner.

Læs Citat på oao.dk



Ledelse af frivillige

Debatten om civilsamfundets rolle i den offentlige velfærd er på dagsordenen i disse år. Men et aspekt af debatten, som ikke just springer i øjnene, er ledelsesaspektet. Hvad betyder det for den enkelte leder, at de frivillige inviteres med helt ind i maskinrummet i den offentlige sektor? Og hvilke særlige opgaver giver det lederen? De spørgsmål søger magasinet "Ledelse af frivillige – en vigtig del af fremtidens velfærd" fra Væksthus for ledelse at give svar på – gennem artikler, debatindlæg og baggrund.

Download magasinet på lederweb.dk



Sjove og kloge citater om ledelse

Mangler du den sjove eller spidsfindige indgang til talen på afdelingsmødet eller sommerfesten, er der måske inspiration at hente på www.nordsprog.dk/kategori/Ledelse. Her ligger over flere sider et større udvalg af citater om leder og ledelse. Vi har nappet et par stykker:

"Et menneske, som ikke har information, kan ikke tage ansvaret. Et menneske, som har information, kan ikke undgå at tage ansvaret."

Jan Carlzon, tidl. direktør i SAS

"For den, der ikke ved, hvilken havn han styrer imod, er ingen vind gunstig."

Lucius Annaeus Seneca (4.fKr.65)

"Den bedste chef er den, der har fornuft nok til at vælge gode medarbejdere til at gøre arbejdet, og selvbeher-skelse nok til at lade være med at forstyrre dem, mens de gør det."

Theodore Roosevelt, tidl. Præsident i USA



Danmarks mest berømte teolog og filosof, Søren Aabye Kierkegaard, fyldte 200 år den 5. maj i år. Året igennem fejres hans fødselsdag med bogudgivelser, foredrag og meget andet. Også for offentlige ledere kan det give mening at kippe med flaget for Kierkegaard, for selv om begreber som coaching, virksomhedsetik og værdiledelse ikke var opfundet, da Kierkegaard levede, var mange af hans tanker i tråd med moderne ledelsesteorier.

Kierkegaard som coach

– **KIERKEGAARD VAR INSPIRERET** af Sokrates' såkaldte jordemodermetode – at den ene ved at spørge den anden kan hjælpe denne med at finde svarene i sig selv. Kierkegaards forfatterskab er opbygget omkring denne metode, forklarer leder af Søren Kierkegaard Forskningscentret, Pia Søltøft. Hun har blandt andet afholdt kurser om Kirkegaard på Copenhagen Summer University, hvor deltagerne bliver præsenteret for en anden udgave af coaching end den fremherskende inden for moderne psykologi og ledelsesteori.

– Forskellen på Kierkegaard og megen moderne coaching er, at Kierkegaard ikke vil mene, at man kan sætte sig et mål om, hvor man vil være om fem år og så arbejde sig derhen. Med Kierkegaard begynder vi langsomt med at spørge, hvad et selv overhovedet er. Dernæst om, hvordan man bliver det selv, man allerede er. Vi kan ikke beslutte, hvor vi vil være om fem år, men vi kan besinde os på, hvor vi er nu, og hvordan dette nu præger vores fremtidige valg. ■

SØREN AABYE KIERKEGAARD

- dansk digter, teolog og filosof, der levede fra 5. maj 1813 til 11. november 1855
- kendt som eksistentialismens fader og religiøs tænkner, der var meget kritisk over for den institutionaliserede kristendom
- skrev en lang række bøger, både i eget navn og under pseudonym.

Læs mere:

Søren Kierkegaard Forskningscenteret:

www.sk.ku.dk

Søren Kierkegaard-året: <http://kierkegaard2013.dk/>

Kom ind i kampen

Med Kierkegaard kan du ikke coache dig væk fra dilemmaer mellem faglighed og økonomi, besparelser og menneskelige hensyn – og du kan ikke undgå at fejle. Men Kierkegaard kan hjælpe dig med at forstå, at det giver mening at tage ledelsesopgaven på sig alligevel, mener Kierkegaard-ekspert Kirstine Andersen.

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

EN SKOLELEDER VED, at en af skolens lærere er presset på hjemmefronten. Han har et handicappet barn, og hans mor har længe været alvorligt syg. Læreren, som ellers er engageret og fagligt dygtig, reagerer på presset ved at blive kort for hovedet, tale grimt til børnene og miste overblikket. En forældregruppe har klaget over ham, og skolelederen har forsøgt sig med støtte og opbakning, kurser og coaching – foreløbig uden resultat. Lederen føler sig fanget mellem hensynet til medarbejderen og til forældrene og børnene. Hvad skal han gøre?

– Der er ingen lette løsninger, og ingen ledelsesværktøjer kan svare på det bagvedliggende spørgsmål: "Hvad vil jeg gøre, som den jeg er?" svarer Kirstine Andersen, foredragsholder, konsulent og forfatter til bogen "Kierkegaard og Ledelse."

Hun har formuleret eksemplet med skolelederen som en situation, hvor Kierkegaard kan komme på banen – ikke for at løse problemet, men for at tydeliggøre det:

– Kierkegaard har ikke skrevet et ord om ledelse. Men Kierkegaard kan hjælpe ledere med at acceptere, at de konstant står i svære dilemmaer, midt i livets kamp. Kierkegaards pointe er ikke, at vi skal sætte os hen i studerekammeret eller kommentatorboksen; han vil tværtimod have os til at træde ud i livet og påtage os ansvar og kæmpe, så godt vi kan.

Lederen må forene person med rolle

Kirstine Andersen er uddannet i statskundskab og har i en årrække arbejdet som lederkonsulent. Men under en studieorlov begyndte hun at nærlæse nogle af Søren Kierkegaards værker, og her fandt hun det, hun savnede i det moderne management-univers: Et sprog for de almenmenneskelige og eksistentielle spørgsmål og dilemmaer, som også ledere tumler med. Det gav hende mod på at formulere et nyt sprog om ledelse – med afsæt i Kierkegaards univers.

– Når man overfører Kierkegaards tanker til moderne ledelse, kan de være med til at tydeliggøre, hvordan lederen altid må forsøge

at forene sin person med sin rolle. Det er et evigt og uovervindeligt dilemma, og at vide det er første skridt.

Men hvordan formår Kirstine Andersen at gøre Kierkegaards ofte tunge teologiske tekster relevante for ledere, der er pressede af stram økonomi, skiftende politiske udmeldinger og forskelligartede forventninger fra medarbejdere, brugere og politikere?

– Når ledere skal uddanne sig til at blive gode ledere, er der en række teorier og værktøjer at lære. Men de skal også finde en identitet som ledere: Kan jeg være mig selv, når jeg er leder, eller bliver jeg nødt til at parkere dele af mig selv uden for? Hvordan kan jeg træde i karakter både som menneske og leder – og forene de to? Og hvem er jeg, når jeg som leder skal gennemføre besparelser eller forandringer, som jeg ikke selv kan se meningen i?

“Kierkegaard har ikke skrevet et ord om ledelse. Men Kierkegaard kan hjælpe ledere med at acceptere, at de konstant står i svære dilemmaer, midt i livets kamp.”

Deltagerne på Kirstine Andersens lederseminarer bliver sat til at tænke grundigt over, hvem de er, og for nogle bliver det klart, at de faktisk har en modvilje mod at tage lederrollen på sig.

– Mange ledere føler, at de har fået et jakkesæt på, som de konstant skal forsøge at tilpasse sig. Den gode nyhed er, at opgaven ikke er at lave om på sig selv, men at være sig selv, som den man er. Det Kierkegaardske perspektiv er, at vi som mennesker er skabt, som dem vi er, og vi skal ikke skabe os selv, for så bliver vi skabagtige. Og når vi bliver ledere, skal vi stå ved vores fejl og mangler i stedet for at skjule os bag nye smarte managementteorier eller forsøge at dække os af ved at sætte perspektivløse forandringer og projekter i gang.

Udfør det svære på en ordentlig måde

Men med lederrollen og magten følger ansvar og skyld, og hermed er dilemmaet tegnet op, så vi kan vende tilbage til skolelederen med den pressede medarbejder og de utilfredse forældre. Hvad kan han stille op? Kirstine Andersen anbefaler, at han tegner en cirkel af sig selv som den leder, der træder i karakter som sig selv, og derefter tegner en firkant, der beskriver hans lederrolle og de mange, ofte modstridende forventninger.

GODE RÅD MED AFSÆT I KIERKEGAARD

- Vælg dig selv, som den du er – og tag ansvar for det. Er du introvert og har tendens til at gemme dig på kontoret, så skriv en note på computeren, der hver uge husker dig på, at du skal ud og snakke med medarbejderne. Eller sørg for at ansætte andre i lederteamet, som er mere udadvendte.
- Skru ned for teorierne, der siger, hvordan en "rigtig leder" skal være. De fører blot til, at du bliver væk for dig selv i stedet for at komme hjem til dig selv. Brug tid sammen med andre ledere, hvor I taler om de svære dilemmaer i ledelse.
- Husk, at medarbejdere hellere vil have en leder, de ved, hvor de har, end en, der dækker sig ind bag en facade af ledelsesværktøjer. Det vigtige er, at du står på broen og udstikker retningen og er parat til at sejle gennem stormen, fordi du ved, at der er noget bedre på den anden side. Vis dine medarbejdere, at du brænder for det sted, du er leder – og ikke bare for din karriere.

Kilde: Kirstine Andersen



– Opgaven er at få cirklen til at fylde så meget som muligt i firkanten og samtidig erkende, at cirklen aldrig kan fylde firkanten helt ud. Der er nogle hjørner, som ikke dækkes ind. Det er her, dilemmaerne findes, og det er her, du står med det personlige ansvar. Nogle gange må du tage en beslutning, hvor du sårer et menneske i fællesskabets eller helhedens navn. Det må du stå ved, og du må udføre det på en ordentlig måde. At fyre en person via sms, sådan som det desværre sker, er ikke godt nok. ■



Tør du tage på ørkenvandring med Kierkegaard?

Med Kierkegaard ved hånden kan du tegne et kort over dit menneskelige landskab og lære dig selv bedre at kende som leder. Det kræver, at du tør kigge dig selv efter i sindets sømme og er villig til at lægge vanetænkningen væk, siger ledelseskonsulent Kim Gørtz.

Af Malene Fenger-Grøndahl, freelancejournalist // malene@fenger-grondahl.dk

HVORDAN FØLES DET at stå i ørkenen og føle dig magtesløs? Hvordan er du endt der, og hvad er forskellen på at stå i den brændende sol, være i den skyggefulde skov eller sidde ved den brusende flod? Spørgsmål som disse lyder måske ikke relevante i dagligdagen som offentlig leder. Men ikke desto mindre oplever Kim Gørtz gang på gang, at den slags overvejelser åbner for erkendelser og indsigter hos de ledere, der deltager i hans kurser.

Han er uddannet i filosofi og psykologi, arbejder som konsulent og underviser med udgangspunkt i Copenhagen Coaching Center og Centret for erhvervs- og ledelsesfilosofi og bruger i den sammenhæng Søren Kierkegaard i kombination med narrative metoder.

– Når jeg beder deltagerne i et seminar om at tegne et kort over deres organisatoriske landskab ved hjælp af symboler som skov, flod, ørken, verdens ende, osv., dukker der de mest overraskende ting op på papiret, siger Kim Gørtz.

Vælg din dæmon

Inden kursisterne går i gang med de symbolske landskaber, beder han dem vælge en af Kierkegaards 12 "dæmoniske formationer"

(se boks) – der på nudansk kunne kaldes en "skyggeside" – som han eller hun skal gå i dialog med. Når deltageren har placeret sig selv et sted i det symbolske organisatoriske landskab, skal deltageren også forsøge at alliere sig med den valgte "dæmon".

– Spørgsmålet kan så være, hvordan din dæmon kan hjælpe dig med at komme fra ørkenen ned til floden, siger Kim Gørtz og forklarer, at tanken, som er hentet fra Kierkegaard, er, at der ligger et forløsende potentiale i det svære og angstfyldte.

– Kierkegaard mener, at vi skal se vores angst i øjnene, for ellers forvrænges den og manifesterer sig som dæmoner. Han mener, at det, der forhindrer os i at blive os selv, er vores angst for friheden. Når vi mærker den, låser vi os fast i de dæmoniske formationer.

Korset symboliserer paradokset

Kierkegaard er imidlertid meget bevidst om, at friheden ikke er absolut, understreger Kim Gørtz, og det er vigtigt i en ledelsessammenhæng.

– Et gennemgående tema hos Kierkegaard er øjeblikket, og han bruger korsets symbolik for at beskrive det paradoksale, at vi som

mennesker er naglet til et krydsfelt mellem den horisontale timelighed og den vertikale akse, som i sidste ende betegner evigheden, men også den verdslige mulighed. Kierkegaard siger, at eksistensen opstår der, hvor nødvendighed og mulighed mødes, og man kan vel sige, at ledelse handler om at skabe og bruge den slags øjeblikke.

Det kan lyde abstrakt, erkender Kim Gørtz.

– Men de ledere, jeg præsenterer for korsets symbolik, kan sagtens relatere til det. De kan ofte se deres udfordringer i et klarere lys, når de tænker det ind i skæringspunktet mellem nødvendighed og frihed.

Skåret ud i pap er nødvendighedens ekstrem den leder, der konstant henviser til økonomien som en begrænsende faktor, mens den anden ekstrem kan være en leder, der hele tiden afprøver nye ting uden at afslutte noget.

– De fleste ledere opdager, at de mangler en balance mellem de to akser, og efter en "ørkenvandring" med Kierkegaard, oplever mange, at de har fået en frugtbar erkendelse af, hvilke ting der står i vejen for, at de kan opnå en balance. ■



Alt med måde – også Kierkegaard



Sætter man Søren Kierkegaard ind i moderne ledelsestænkning, kan man kalde hans tanker en radikal form for værdiledelse, og det er der muligheder i. Men en leder, der prøver at følge Kierkegaard hele vejen, kan ende i destruktiv selvrefleksion, advarer ledelsesteoretiker Ole Fogh Kirkeby.

Af Malene Fenger-Grøndahl, freelancejournalist // malene@fenger-grondahl.dk

DE 12 DÆMONER

I Søren Kierkegaards værk *Begrebet Angest* beskriver han 12 såkaldte ”dæmoniske formationer”, en slags skyggesider eller lamnende tilstande. De kan bruges som et inspirationskatalog, som den enkelte leder kan arbejde med i forhold til sig selv og sine medarbejdere. De er alle forsynet med et spørgsmål, der kan åbne op for at arbejde sig ud af den dæmoniske tilstand. Listen kan altså bruges som en tjekliste, der i bedste fald helt konkret kan være med til at minimere dæmoniske tendenser hos én selv, andre og i kulturen på ens arbejdsplads.

1. *Overspændthed*; hvordan mærkes den høje grad af sensibilitet og irritabilitet?
2. *Hysteri*; hvordan opleves det at gå over gevind – ud over kanten?
3. *Hypokondri*; hvordan føles det at være rask?
4. *Dyrisk fortabthed*; hvordan er det at ”lade dig gå for det elendige jeg, du er”?
5. *Viljen til tungsind*; beskriv en stemning af sørgmodighed eller depression
6. *Den nedtrykte offervilje*; hvordan var det ”dengang du måske kunne være blevet frelst”?
7. *Angstens socialitet*; hvem er det sorte hul i stemningsfeltet?
8. *Mageligheden*; hvem ligger mest på langs – uden at have travlt?
9. *Nysgerrighedens tomgang*; hvordan er det ikke at blive til mere end det?
10. *Selvbedraget*; er du redelig eller uredelig i dette bedrag – og hvem siger det?
11. *Den fornemme ignorance*; hvordan bemærker og opfanger du din uvidenhed?
12. *Den dumme travlhed*; hvor stupid kan du være, når du jager for hurtigt af sted?

Kilde: Kim Gørtz

– **DET ER FRISTENDE** at inddrage nogle af Kierkegaards begreber i moderne ledelsesteori, og det har mange gjort de senere år. Nogle har gjort det med seriøsitet og soberhed; andre har plukket nogle appellerende citater og gjort dem til buzzwords, som strengt taget ikke betyder noget.

Så barsk er ledelsesteoretiker og filosof Ole Fogh Kirkebys dom over den måde, Danmarks ”nationalfilosof og -teolog” Søren Kierkegaard er blevet hevet ind i managementteoriernes evigt ekspanderende landskab.

– Talemåder som ”at træde i karakter som menneske” og ”at sætte sig selv på spil”, som er hentet fra Kierkegaards univers, bliver brugt rigtig meget, og det er også stærke billeder. Men de har deres begrænsning i ledelsesteorien. For det første har Kierkegaard ikke nogen præcis definition eller beskrivelse af, hvad selvet er, og derfor har hans beskrivelser det med at blive selvrefererende og lidt lukkede. For det andet er Kierkegaard ikke en social tænkner. Han er borgerskabskritiker og mentalitetskritiker, men ikke socialkritiker, og ledelse er i sin natur et socialt foretagende, påpeger Ole Fogh Kirkeby.

Søren Kierkegaards kompromisløse krav om, at mennesket har ubetinget respekt for det andet menneske er imidlertid både relevant og interessant i forhold til ledelse, mener Ole Fogh Kirkeby, der selv især er kendt for sin humanistiske ledelsesfilosofi.

– I Kierkegaards tilgang til det andet menneske ligger en dybfølt anerkendelse, som kan være et stærkt værdimæssigt fundament for en leder. Man kan sige, at Kierkegaard lægger op til en radikal form for værdiledelse. Kierkegaard ville for eksempel aldrig prioritere bundlinje højere end velfærd.

Behandler mennesker som ting

Netop radikaliteten i Kierkegaards tænkning gør det også svært at bruge ham som grundlag for sit virke som leder, mener Ole Fogh Kirkeby:

“**Ikke mindst Kierkegaards krav om, at man er totalt ærlig over for sig selv, er svært at efterleve. Det indebærer en aldrig hvilende selvrefleksion, og det ender med at blive selvdestruktivt for ledergerningen.**”

– Som leder er man i sidste ende ansat til at dømme folk ude eller inde. Det indebærer, at man i yderste konsekvens behandler mennesker som ting. Her bliver det svært at følge Kierkegaard i hans krav om respekt for det andet menneske. Man kan forsøge at føre sine beslutninger ud i livet på en respektfuld måde, men det er svært at følge Kierkegaard hele vejen, hvis man vil fungere som leder, siger han og tilføjer:

– Ikke mindst Kierkegaards krav om, at man er totalt ærlig over for sig selv, er svært at efterleve. Det indebærer en aldrig hvilende selvrefleksion, og det ender med at blive selvdestruktivt for ledergerningen.

Så ifølge Ole Fogh Kirkeby skal man gøre med Kierkegaard som med så meget andet: Bruge ham med måde. ■

Slå den kulturelle autopilot fra når du ansætter

Uhomogene grupper indeholder mere dynamik og innovation, end når medarbejdere ligner hinanden til forveksling. Men det kræver god ledelse at frigøre potentialet, siger kultursociolog.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist // mail@winklers.dk • Illustration: Niels Poulsen

DE DIGITALE INDFØDTE er en ny gruppe af medarbejdere, som i disse år søger ud på arbejdsmarkedet. Med deres meget åbne kommunikationskultur er de anderledes end deres ældre kolleger, de digitale immigranter, og rummer på én gang store muligheder og udfordringer for deres arbejdsgivere.

Der bliver derfor skrevet og talt meget om, hvordan ledere bedst tackler disse nye, unge medarbejdere. Men ret beset er de digitale indfødte blot endnu et bidrag til de i forvejen uhomogene medarbejdergrupper, ledere skal forholde sig til.

For i dag er der langt mellem arbejdspladser, hvor medarbejdere er kloner af lederen. Dygtige ledere tør rekruttere mennesker, der er anderledes end dem selv og kollegerne, for selvom det kan være besværligt at være uenige og rumme hinandens forskelligheder, er det netop i forskellene, at udviklingsmulighederne ligger.

Bruger manuel styring

Kultursociolog, forfatter og ledelseskonsulent Elisabeth Plum har mange års erfaring med organisationsudvikling og brobygning mellem kulturer. For et par måneder siden udgav hun endnu en bog om, hvor vitale forskelle i en organisation er.

– Jeg ser flere og flere ledere slå den kulturelle autopilot fra og i stedet bruge manuel styring, når de ansætter nye medarbejdere, siger hun og forklarer, at manuel styring er, når ledere er bevidste om deres egne kulturelle baggrunde og måder at handle og tænke på og derfor ikke automatisk opfatter det, der er anderledes hos andre som noget negativt. I stedet observerer de, spørger, lytter og forsøger at forstå forskelle.

Resultater kommer ikke af sig selv

Men ét er at erkende værdien af uhomogene medarbejdergrupper. Noget andet er at kunne lede mennesker med kompetencer, evner, erfaringer og personligheder, der stritter i hver sin retning. For resultaterne kommer ikke af sig selv, bare fordi medarbejdere udfordrer og supplerer hinanden.

Ifølge Elisabeth Plum kan der meget hurtigt opstå konflikter og manglende forståelse mellem medarbejderne, hvis ikke lederen forstår at guide dem i at bruge forskellene konstruktivt i samarbejdet.

– Og her taler vi altså ikke blot om at berømme vores forskelligheder ved særlige lejligheder, men virkelig håndtere og forstå medarbejdernes forskellige styrker i dagligdagen, så der opstår synergi og innovation, siger Elisabeth Plum.

Det opnår lederen først og fremmest gennem sin egen adfærd. Ved aktivt at lytte og spørge kan han eller hun demonstrere over for hele medarbejdergruppen, at forskellige holdninger og ideer er velkomne. Og ved at tale om, hvorfor forskelle er vigtige og insistere

på at få det bedste ud af de mangfoldige tilgange og måder at løse opgaver på, kan en leder fremelske en åben kultur på arbejdspladsen. Målet er at udvikle alle medarbejdere til at blive bevidste om at lytte til hinanden og forsøge at forstå andres tankegange og idéer.

Balance mellem individ og fællesskab

– Samtidig er det vigtigt, at lederen sikrer en balance mellem fællesskabet og det individuelle. Medarbejdere skal stå sammen om afdelingens fælles mål og strategi og acceptere hinandens forskelle, siger Elisabeth Plum og tilføjer, at professionel ledelse af forskelle handler om helt basal, god ledelse: Lykkes det en leder at styre sin uhomogene medarbejdergruppe uden om konflikter og ind i et dynamisk samarbejde, kan det give overraskende gode resultater gennem at dele og kombinere viden og ad den vej skabe udvikling.

– En dygtig leder frygter ikke kritik eller uenighed, men ser det som et konstruktivt og nyttigt bidrag.



SÅDAN FÅR DU DET BEDSTE UD AF FORSKELLENE

- se alle medarbejdere som nuancerede personer
- fortæl, hvorfor forskelle er godt for resultaterne
- efterspørg forskellige synspunkter og input
- opmuntr dine medarbejdere til samme adfærd
- se kritik som konstruktive bidrag
- veksle mellem at fokusere på det fælles og det forskellige.

Kilde: Elisabeth Plum, som har udgivet bøgerne "Kulturel intelligens", "Mangfoldighed som virksomhedsstrategi" og seneste "Samarbejdet lokalt og globalt – forskelle er vitale".
Se mere på <http://www.samarbejde-lokalt-og-globalt.dk/>



I dag er der langt mellem arbejdspladser, hvor medarbejdere er kloner af lederen. Moderne ledere tør rekruttere mennesker, der er anderledes end dem selv og kollegerne, for selvom uenigheder og forskelligheder kan være besværlige at håndtere, er det netop i forskellene, at udviklingsmulighederne ligger, mener ekspert Elisabeth Plum.



Farligt at fokusere på forskelle

Der er dog også faldgruber for ledere af uhomogene afdelinger. Især advarer Elisabeth Plum mod at fokusere på en enkelt, synlig forskel hos en eller flere medarbejdere, for eksempel alder eller etnicitet.

– Når man oplever at ens leder og kolleger fokuserer på, at man er den eneste nydansker på arbejdspladsen eller måske den eneste under 30 år, føler man sig mere anderledes end godt er. Måske ligefrem uden for fællesskab. Det får ikke det bedste frem i en medarbejder, siger Elisabeth Plum og understreger, at grupper af mennesker er uhomogene, når man ser ordentligt efter – og næver disse tre typer af forskelle:

1. De grundlæggende forskelle: Vores køn, alder, etnicitet, seksuel orientering, funktionsduelighed osv.
2. Sociale forskelle: Vores jobfunktion, uddannelse, erhvervs erfaring, placering i hierarkiet, familiesituation osv.
3. Personlige forskelle: Er vi ekstroverte eller introverte, hurtige, grundige, konfliktsky, nysgerrige, meget talende, sårbare, modige osv.

– Ofte begår vi den fejl kun at fokusere på den første kategori, som er de mest synlige forskelle. Men det er som regel ligegyldigt om hænderne er brune eller hvide, rynkede eller glatte, for i virkeligheden er det de sociale og personlige forskelle, der har størst betydning for samarbejdet og opgaveløsningen på en arbejdsplads. ■

Opfinder den dybe tallerken hver dag

De digitale indfødte er en ny gruppe på arbejdsmarkedet – og guld værd, siger forsker.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist // mail@winklers.dk

I DISSE ÅR STRØMMER den første generation, der har levet et helt barne- og ungdomsliv med digitale medier, ud på arbejdsmarkedet: De digitale indfødte. Mobiltelefoner og internettet er 100 procent integreret i deres sociale adfærd, som i høj grad handler om at inkludere og dele viden med andre.

– De digitale indfødte har aldrig kendt andet og handler på rygraden og hurtigere end os andre, der har skullet sætte os ind i de nye medier, siger forsker og ekstern lektor ved CBS, Søren Schultz Hansen.

Forny sig hele tiden

I forskningsprojektet "Digitale indfødte på job" undersøger han, hvordan mødet mellem de digitale indfødte og de lidt ældre "digitale immigranter" skaber ny dynamik på arbejdspladserne.

Søren Schultz Hansen mener, at de unge er en uudtømmelig kilde af ideer, indfald og udvikling, og at ledere, der forstår at få de

unges nye normer, samtale- og handleformer til at fungere med de øvrige medarbejdere, vil blive belønnet med mere kreativitet og innovation.

– De unge er vokset op i en verden, der konstant forandrer sig. De ved, at det de lærte for år siden, er ubrugeligt i dag. De har altid skulle forny sig og tilpasse sig og har på en måde skulle opfinde den dybe tallerken hver dag. De er så at sige flasket op med innovation, siger han.

Men de digitale indfødte er også sarte blomster, ledere skal værne om.

– De unge er ekstremt tilpasningsparate. Det er deres kernekompetence. Ledere skal derfor være bevidste om at få deres potentiale frem og i spil, for ellers risikerer vi, at de tilpasser sig vores kultur og bare bliver dårlige kopier af os andre, og så har vi mistet deres værdifulde evner.

Læs mere på <http://sorenschultzhanzen.blogspot.dk/> ■



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.

Skub følelserne i baggrunden

“Hvordan undgår jeg at lade mig styre af min utryghed, når jeg skal rekruttere nye medarbejdere, der adskiller sig fra mig?”

Af Lotte Winkler, freelancejournalist // mail@winklers.dk

Utryghed er en følelse. Og i en rekruttering gælder det om ikke at lade sig styre af sine følelser, men af rationelle overvejelser. Allerede når I formulerer jobbeskrivelse og jobannonce er det vigtigt, at I diskuterer og italesætter, hvilke typer af kompetencer stillingen kræver.

Når forarbejdet er grundigt udført og gerne diskuteret med en kreds af andre ledere, har du et rationelt grundlag at vurdere ansøgere ud fra. Det bliver med andre ord lettere for dig at holde fokus på det vigtige, nemlig ansøgernes kompetencer, og ikke lade dig overvælde følelsesmæssigt af forskelle, som du ubevidst bliver utryg ved.

Det er min erfaring, at ledere og specialister generelt har en tendens til at overvurdere deres egen betydning og indsats på en arbejdsplads. Deres selvbillede er ofte større og bedre end realiteterne. Derfor kan de også automatisk gå ud fra, at mennesker, der ligner dem selv, vil være et plus for arbejdspladsen. For når de selv er et kæmpe aktiv, så kan det jo kun blive endnu bedre at få flere medarbejdere ind af samme type.

Den tendens ser jeg, når ledere skal rekruttere, og når ledere skal udpege talenter til særlige træningsforløb – og det er en fælde, mange ledere ubevidst dumper i.

Konservativ psykologi

Egentlig er det ikke sært, for vi er ofte hurtigere på bølgelængde med mennesker, der har samme uddannelse som os selv, samme alder, bor i samme type boligkvarter eller på anden måde ligner os selv. Den umiddelbare kommunikation og forståelse er god. Det er også ofte den type kolleger, man omgås privat, for genkendelsen skaber tryghed.

Det ukendte er der til gengæld noget truende ved. Vi bliver nervøse og usikre. Når

noget bryder med det vante, reagerer vi følelsesmæssigt. Det er helt naturligt, for vores psykologi er grundlæggende meget konservativ, og vores indbyggede konservatisme er en form for selvbeskyttelse. Og jo ældre vi bliver, jo mere konforme bliver vi. Vi bygger en række normer op, som hjælper os med hurtigt at håndtere oplevelser og vurdere vores omgivelser.

Vær opmærksom på din reaktion

Den eneste måde, du kan nedbryde selvbeskyttelsen på, er ved at være opmærksom på mekanismerne i dig selv. Vær bevidst om ikke at lade følelserne styre dig til et jobinterview, men lad det rationelle gå foran ønsket om tryghed, når du møder og vurderer mulige medarbejdere. Det kan lade sig gøre.

Efter nogen tid vil du typisk opleve, at den nye og "anderledes" medarbejder bliver en af flokken, trods anden uddannelse, socialklasse, erhvervskarriere eller noget helt fjerde. Når først vi lærer hinanden at kende, er forskellen ikke noget problem. Det nye og anderledes, som fik dine følelser i oprør, bliver til hverdag, og du kan slet ikke forstå, hvorfor du nærede modstand mod at lukke vedkommende ind på arbejdspladsen. For det er jo bare Kirsten, Muhammed eller Bent ... ■

“
Lederes selvbillede er ofte større og bedre end realiteterne. Derfor kan de også automatisk gå ud fra, at mennesker, der ligner dem selv, vil være et plus for arbejdspladsen. For når de selv er et kæmpe aktiv, så kan det jo kun blive endnu bedre at få flere medarbejdere ind af samme type.

6 NYE



Ledelse fra hjertet

Thyra Frank, leder af plejehjemmet Lotte, vandt stor opmærksomhed med sine budskaber om ledelse, der lå langt fra talbaseret regelstyring og new public management. Derfor er hun udvalgt som en af 12 ledere til den danske ledelseskanon. Og bogen om hendes måde at lede på er dermed både en fortælling om en anderledes ledelsesstil og samtidig et bidrag til værdidebatten om styring, kvalitet og resultater i den offentlige sektor.

"Thyra Frank & Plejehjemmet Lotte"
af Mikael Lindholm og Frank Stokholm,
Gyldendal Business, 116 sider, 200 kr.



Når forandring er nødvendig

Organisationer udgør vigtige byggeklodser i samfundet, og der finder vigtige forandningsprocesser sted mange steder i disse år. Bogen giver et overblik over væsentlige tankegange om og metoder til at ændre. Forfatteren identificerer fire grundlæggende fremgangsmåder til at forandre organisationer og diskuterer fordele og ulemper ved dem.

"Strategier for organisationsændring"
af Finn Borum, Handelshøjskolens Forlag,
162 sider, 290 kr.



At tale med omtanke

Kommunikation er det eneste, en leder har at gøre godt med i dagens ledelse. Men det er samtidig ikke en teknik, man bare kan tage ned fra hylden, når det lige passer. Forfatteren giver ledere redskaber til at lytte og forstå, mens de taler. Og til at bruge kommunikation, når det gælder udfordringerne i eget lederskab, som i dag kræver, at man bruger sin egen personlighed i alle facetter.

"At tale med omtanke – kommunikation i det personlige lederskab" af Paula Helth,
Samfundslitteratur, 200 sider, 299 kr.



Gearet til innovation

Alle taler om det – innovation. Men hvordan går vi fra skåltalerne til en konkret og innovativ hverdag? Ifølge forfatteren skal innovationspotentialet have de rette rammer og betingelser, og opskriften består af fire V'er: Viden, vision, virkelyst og vilje, som bogen også er bygget op om. Herfra skabes handling og værdi.

"Gearet til innovation" af Susanne Rubæk,
Djøf Forlag, 158 sider, 300 kr.



Velfærdsstatens udfordringer

Dagpenge og SU-støtte er elementer i den danske velfærd, som diskuteres i øjeblikket. Bogen giver viden om velfærdsstatens udvikling og indretning og sammenligner forskellige former for velfærdssystemer. Forfatteren er blandt andet kendt for at kunne gøre statistik forståelig for almindelige mennesker.

"Velfærdsstaten og dens udfordringer"
af Jan Plovsing, Handelshøjskolens Forlag,
160 sider, 210 kr.



I fællesskabets tjeneste

Kommunaldirektørforeningen fylder 100 år, og det fejrer man blandt andet med denne bog, som sætter fokus på, hvad vilkårene for kommunal ledelse er og har været gennem årene. Bogen fortæller den kommunale ledelses historie og lægger op til debat om, hvad vi skal bruge det kommunale fællesskab til.

"I fællesskabets tjeneste – 100 års kommunal ledelse" af Søren Thorup (red.),
Gyldendal Business, 200 kr.

Sådan gøder du jorden til en god lederløn

Ingen kender dit job og dine resultater bedre end dig, og det kan du bruge til at få mere i løn. Forhandlingsretten ligger hos din faglige organisation, men du står stærkest, hvis du selv begynder bearbejdet i god tid og jævnlige gør chefen opmærksom på dine forventninger.

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

LEDERE SER FREM TIL den årlige forhandling om deres løn. Selve forhandlingen tager ikke så lang tid, men grundlaget for at få mere i posen skabes hen over året ved, at du italesætter din værdi, pointerer forhandlingskonsulent Susanne Fagerlund fra HK/Kommunal.

– Nogle ledere venter med at forlange mere i løn, til de er færdige med et forandringsprojekt, men man står langt bedre, hvis man taler med chefen om, hvordan man skal aflønnes, inden man går i gang med arbejdet. Så får man en helt anden snak om, hvad chefen forventer af lederen. På samme måde skal lederen ikke vente til sidst på året med at få forhandlet sin egen løn, for så er man afhængig af, om der er penge tilbage på budgettet.

Selv om forhandlingsretten ligger hos fagforeningen, ordner de ikke det hele.

– Det er bedre, at lederen selv peger på sine særlige kompetencer og opgaver, for det ved hun meget mere om, end vi gør. En samtale med chefen om lønnen kan gøde jorden, inden vi skal forhandle, siger Susanne Fagerlund.

Lønnen forbedres i fire faser

Den økonomiske ramme er ikke uendelig, så det er i tiden, hvor cheferne skal prioritere, at de er til at påvirke, understreger Bjarne Hansen fra virksomheden Negotia, der tilbyder forhandlingsrådgivning og -træning.

– Hvis de først har besluttet sig for en ramme på 2,1 procent, er de svære at flytte. Hvis de derimod ved, at lederne forventer mere, kan de være nødt til at gå op på 2,4 procent for at undgå, at lederne bliver utilfredse, siger Bjarne Hansen.

Han deler forhandlingsforløbet op i fire faser: I det daglige, tiden op til mødet, selve mødet og tiden efter mødet.

– Når lederne møder cheferne på gangene, til møder og under punktet "eventuelt" på ledermøder, kan de spørge, hvad de lægger vægt på til lønforhandlingerne. Hvis cheferne fortæller, at der skal spares, kan man spørge, om det får indflydelse på lønforhandlingerne til foråret. Man skal ikke stille krav i den uformelle dialog, men med opklarende spørgsmål viser man, at lønnen er vigtig, siger Bjarne Hansen.

Brug ord fra lønpolitikken

Når man nærmer sig selve forhandlingen, skal man være mere præcis.

– Hvis ledelsesopgaven har udvidet sig, kan lederen spørge chefen, hvordan han synes, ansvaret og lederopgaven har udvidet sig. Jo, han synes også, du har påtaget dig flere opgaver. Senere siger du: "Ansvar og løn bør hænge sammen, hvad mener du, chef?" På den måde bliver det mere og mere klart, at du bør have mere i løn, siger Bjarne Hansen.

Kommunens lønpolitik byder ofte på hovedpunkter som ansvar, udvikling, initiativ og innovation, og det kan man formulere over på sin egen situation, så ønsker og politik stemmer overens.

– Den leder, der holder skruen i vandet og skaber ro, er lige så vigtig som projektlederen. Det handler om ansvar, kontinuitet og sikker drift – ord, som man sikkert også kan finde i lønpolitikken, siger Bjarne Hansen.

Lad chefen argumentere

Alligevel skal man være forberedt på, at chefen ikke vil give den stigning på 4.500 kroner, man selv har tænkt sig.

– Her skal du spørge ind til, hvad han så vil give, og hvad der skal til for, at du kan få 4.500 kroner. Hvis du selv argumenterer, får det che-

fen til at modargumentere. Ved at stille spørgsmål får du chefen til at arbejde på din sag.

Spørgsmålene må ikke blæse chefen omkuld. Han skal have tid til at svare.

– Ved at notere svarene ned giver du chefen tid til at tænke sig om. Samtidig kan du lytte efter åbninger. Hvis du kun kan få 2.500 kroner på nuværende tidspunkt, siger han reelt ja til, at du senere kan få mere. Så spørg ind til, hvornår det så er, og hvad der skal til for at komme højere op.

Efter en række spørgsmål og svar kan du bede om fem minutters pause til at tænke over, hvad øget ansvar skal koste, foreslår Bjarne Hansen.

– Pauser skaber bevægelse i forhandlinger, fordi man giver hinanden tid til at regne og genoverveje. Man skal ikke gå fra mødet uden at få noget med sig, så brug noterne i pausen: Hørte konsulent fra fagforeningen det samme, som du gjorde? Sagde chefen ja til, at jeg kan få mere i løn senere?

Hold dig ikke tilbage

Den ene lønforhandling er en forberedelse af den næste, så man skal vedligeholde de frø, man såede på mødet.

– Det er vigtigt, at du bekræfter chefen i, at lønftalen har den effekt, du beskrev, for ellers ryger den ud af hans bevidsthed, siger Bjarne Hansen.

Den økonomiske krise kan få ledere til at holde igen med lønkrav, men det advarer Susanne Fagerlund fra HK/Kommunal imod.

– Vi har forholdsvis mange ældre ledere i det offentlige, og når de går på pension, genererer de nye penge i systemet. På samme måde er der penge til både besparelser og løntillæg, når kommunerne slår afdelinger sammen og reducerer i antallet af ledere. ■



“

Pauser skaber bevægelse i forhandlinger, fordi man giver hinanden tid til at regne og genoverveje. Man skal ikke gå fra mødet uden at få noget med sig.

Konsulent Bjarne Hansen, Negotia

Chefen har svært ved at sige nej

JO HØJERE I HIERARKIET lederen sidder, desto mere pondus har hun. Derfor er det naturligt, at hun selv forhandler sin løn. Ja, chefen forventer det måske ligefrem.

– Det kan være sværere for chefen at sige nej til lederen, fordi han ved, at de skal samarbejde dagen efter, hvor det nogle gange er nemmere at afvise os, siger faglig konsulent Peter Westberg fra Dansk Socialrådgiverforening.

Foreningen har forhandlings- og aftaleretten for sine ledermedlemmer, men nogle forhandler selv deres løn.

– Det afgørende er ikke, hvem der gør hvad, men at finde en så god løsning som muligt, og ledere kan lægge et psykologisk pres på chefen. Men de skal være gode til at forhandle, og det sparrer vi gerne med dem om, siger han og tilføjer, at det kan give bagslag, hvis lederen ikke har undersøgt løn-

FEM TIP TIL BEDRE LEDERLØN

1. Tjek dit lønniveau

Du skal være ambitiøs, men også realistisk i dit lønkrav. Balancen finder du ved at sparre med din fagforening, som ved, hvordan din løn ser ud i forhold til gennemsnittet. Spørg også ledere på samme niveau på din arbejdsplads og ledere, som du kender i andre kommuner, hvad de får i løn.

1. Du skal være proaktiv

Du kommer på baghjul, hvis du vil have mere i løn efter en omstrukturering. Du står langt bedre, hvis du på forhånd tænker over, hvad forandringsprocessen vil kræve af dig, og hvad kravene vil være, når du er i mål. Gør som minimum din chef opmærksom på, at du forventer en lønstigning.

3. Bed om en samtale om din løn

Det er svært for fagforeningen at fremhæve dine præstationer, hvis chefen aldrig har hørt dig sige, at der er noget særligt ved de opgaver, du løser. Så bed chefen om en samtale om din løn i god tid inden forhandlingerne, så du kan gøde jorden.

4. Peg på konkrete opgaver og resultater

Skriv dine opgaver og resultater ned, så du kan møde chefen med konkrete eksempler. Det er også en måde at klæde fagforeningen på. Den skal kende de særlige værdier og mål, du skal leve op til, for at kunne forhandle en god løn hjem.

5. Overvej alternativer

Hvis du ikke kan få mere i løn, så lav en aftale, der kan danne grobund for en lønstigning næste gang. Det kan handle om dine karrieremuligheder, nye opgaver, betalt uddannelse eller en ny forhandling om et halvt år. Ved at udvide området for at finde løsninger, gør du det nemmere at finde én.

Kilder: Susanne Fagerlund, HK/Kommunal, og Peter Westberg, Dansk Socialrådgiverforening

niveauet for ledere i tilsvarende stillinger og derfor udtrykker forståelse for, at man ikke kan få så meget, som man har tænkt sig.

– Det svarer til et halvt nej, og så er det sværere for os at komme på banen bagefter. Selv om lederen selv forhandler, skal vi køre et parløb, for jo mere samarbejde mellem lederen og konsulenten i fagforeningen, desto bedre resultat opnår man, siger Peter Westberg. ■

Stop kontrollen – og skab tillid på bundlinjen



Tillid er det nye ledelsesparadigme og har været på den politiske dagsorden i flere år. Men hvilke principper skal offentlige ledere benytte, hvis de skal lede med tillid?

Af Niels Thygesen og No Emil Kampmann // Foto: Torben Nielsen

VI SKAL LEVERE BEDRE kvalitet for færre penge. Ekkoet af dette mantra har efterhånden forplantet sig blandt alle ledere i danske kommuner. Den svindende finansiering er selvfølgelig en udfordring, men den reelle ledelsesudfordring består i, at effektiviseringspotentialet i eksisterende ledelsesprincipper efterhånden er ved at være udtømte. De kan ikke længere stå alene.

Den gode nyhed er, at Danmark er verdensmestre i tillid. Det viser internationale undersøgelser, blandt andet fra Aarhus Universitet. Den tillid er en af vores helt store samfundsressourcer, og det faktum skal vi være dygtigere til at omsætte i ledelse. Vi skal satse på "tillidsbaseret ledelse," og vi skal satse på at skabe en "tillidsøkonomi" i vores offentlige organisationer. Tillidsbaseret ledelse betyder kort fortalt, at man som leder arbejder konsekvent med det rette effektiviseringsmiks og med at mobilisere ressourcer frem for at forbruge dem.

Find det rette effektiviseringsmiks

Ledelse med tillid skal doseres korrekt i forhold til ledelse baseret på regler og kontrakter. Alle tre dimensioner er dog nødvendige

for et opnå effektivitetsforbedringer. Regler kan faktisk gentages, og heri ligger der en stor effektiviseringsgevinst, man ikke må undervurdere. Kontrakter gør det muligt at finde den bedste og billigste udbyder, og det kan også føre til øget effektivitet. Men de kan ikke stå alene. Faktisk fører både regler og kontrakter i mange tilfælde til drastisk forøgede kontrolomkostninger, der overstiger de faktiske besparelser.

For at komme ud af denne klemme byder tillid sig til som ledelsesprincip. Her bliver det ikke blot muligt at erstatte regler, kontrakter og kontrol med tillid, men også at skabe værdi på helt nye måder. Det spørgsmål, lederen i kommunen med fordel kan stille sig selv (og andre) er derfor: Hvordan finder vi det rette effektiviseringsmiks? Hvor skal vi beholde (nuværende) regler og kontrakter, fordi de er nødvendige eller effektive? Og hvor skal vi sætte ind med tillid?

Vi bliver ofte spurgt om, hvad effektiviseringsmiks har at gøre med tillidsbaseret ledelse. Svaret er, at når man sætter ind med tillid de steder, hvor der er grobund for det, er der tale om tillidsbaseret ledelse – fremfor at tro på, at tillid er gangbart alle steder og

til alle tider. Det sidste er ikke tillid. Det er naivitet.

At mobilisere ressourcer

Næste skridt er at mobilisere ressourcer mest effektivt gennem tillid – sætte gang i værdiskabende processer gennem tillid. Og den værdi, man som leder i særdeleshed kan satse på, er minimering af transaktionsomkostninger og maksimering af social kapital.

I Kultur- og fritidsforvaltningen i Københavns Kommune har de indført budgetstyringsprincippet "intet nyt er godt nyt." Det har minimeret transaktionsomkostningerne forbundet med kontrol væsentligt – til alle parters store tilfredshed. Når direktionen ikke hører fra institutionerne i løbet af året, har man tillid til, at der er styr på økonomien. Og det viser sig faktisk at være tilfældet, for institutionerne kan udmærket se fordelene i ikke at skulle bruge tid på indrapportering, når den i stedet kan bruges på kerneydelsen. I direktionen er de derfor rolige: Der er både styr på økonomien og så er der økonomi i styringen.

Mens minimering af transaktionsomkostninger har at gøre med, hvad der bliver mindre af, så har social kapital at gøre med, hvad



Tillid bliver ofte omtalt som et alternativ til kontrol og kan være en konstruktiv måde at skelne i sit ledelsesvirke. Men man kan også arbejde konstruktiv med tillid til kontrol. Det gjorde Hvidovre Kommune, da det handlede om at nedbringe sygefraværet, som var for højt i to af kommunens største personalegrupper. Med metoden "tillidsbaseret tilsyn" skelnede ledelsen i forvaltningen mellem de institutioner, der krævede tilsyn, og dem, der udmærket selv kunne holde sygefraværet nede. Det krævede kontrol af sygefraværet i alle institutionerne, men ved at skille dem, der havde lavt fravær, fra i indsatsen, var der allerede sparet bunker af penge. Tilliden til institutionerne med højt fravær blev håndteret ved at erstattet det stive hierarki med et fleksibelt, der sammensatte netop det hjælpekorps, som kunne hjælpe de resterende institutioner bedst muligt. Resultatet af den samlede indsats blev, at sygefraværet faldt med to arbejdsdage om året per medarbejder i de to personalegrupper, svarende til 3.000 arbejdsdage blandt de i alt 1.500 ansatte. Hele forløbet er beskrevet i bogen "Tillid på bundlinjen."

der bliver mere af. Når Københavns Kommune aktivt arbejder med ubemandede biblioteker, er det helt bevidst med tillidsværdien for øje. At bibliotekerne overhovedet kan være ubemandede skyldes, at brugerne udmærket kan låne og returnere bøger. De bliver med andre ord en social kapital for forvaltningen, og den supplerer den økonomiske kapital – driftsbudgetterne. Og "med-arbejderne" bliver i stedet for ansatte til dem, der nu "arbejder-med." ■

Niels Thyge Thygesen og No Emil Kampmann har skrevet bogen "Tillid på bundlinjen," der udkom i foråret på Gyldendal Business. Den er ifølge forfatterne den første af sin art, fordi den kobler tillid til offentlig ledelse og udpeger, hvilken værdi tilliden kan skabe.

OG HVORDAN GØR MAN SÅ?

Et godt råd til alle ledere er at forsøge at opbygge en tillidsøkonomi, fordi det kan betale sig. Erfaringerne viser, at tillid rummer en uforglignelig værdi. Og selvom tilliden ikke kan sættes på formel, findes der flere gode råd:

1. Begynd først med det rette effektiviseringsmiks og vurder, hvor der er plads til tillid. Du vil blive overrasket over hvor megen forpligtelse, tillid skaber, og hvor lidt af styringen, der reelt sættes over styr.
2. Tag fat på, hvordan transaktionsomkostningerne kan nedsættes. Her vil du opdage, at der kan sættes ind mange steder, fordi der er for megen kontrol.
3. Sæt derefter ind med intensive dialoger om hvilke social kapitaler, der kan aktiveres på de forskellige indsatsområder eller institutioner. Social kapital behøver ikke blot at være borgerne, men i det hele taget det netværk af samarbejdsrelationer, der kan skabes på tværs af forvaltninger, områder og institutioner.
4. Til sidst: Vær ikke bange for at arbejde med tillid til kontrol. På nogle områder er kontrollen kommet for at blive, og på andre områder kan den ligefrem være en forudsætning for tillidsbaseret ledelse.

Kilder: Niels Thygesen og No Emil Kampmann



FORSKERE I TILLID



NIELS THYGESEN er ph.d. og lektor ved CBS. Hans forskningsfelt er offentlig ledelse og omfatter tillid, teknologi og tid. Han har udgivet flere bøger om tillid, senest "Tillid på bundlinjen" (2013), *The Illusion of Management Control* (2012) og *Tillid – samfundets fundament. Teorier, tolkninger og cases* (2011).



NO EMIL STÖBERG KAMPMANN, ph.d.-stipendiat ved Institut for Samfund og Globalisering (RUC), forsker i vilkårene for offentlig ledelse med særlig fokus på tillid, tværprofessionelt samarbejde og innovation. Han har skrevet flere artikler om tillid og ledelse og var tidligere forskningsassistent ved Akademiet for Tillidsbaseret Ledelse samt ekstern lektor ved CBS.

| LEDEREN |



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

Tag dit **lederskab** på dig

Som leder er dit arbejde risky business. Ledelsesrummet er hele tiden til forhandling og afhængig af dialogen med medarbejdere og andre ledere. Men ledelse er samtidig den kreative kraft, som skal få alt til at lykkes.

Som offentlig leder i 2013 skal du se dig selv som en del af en større organisme, et vel-smurt maskineri. Samtidig er det en konstant, at den offentlige forvaltning er under evig forandring. Det kræver systematisk dialog med din leder om mål og midler til at sikre, at organisationen er på rette kurs.

Det betyder, at alle i den offentlige forvaltning er i samme båd: politikeren, toplederen, mellemlideren og medarbejderen. Og at det er den enkeltes ansvar at bidrage til og tage ansvar for, at det velsmurte maskineri fungerer.

Den enkelte leder må forhandle sit ledelsesrum med sin overordnede: hvad kan jeg? hvad må jeg? og hvad skal jeg? Og svarene skal holdes op imod: hvad vil jeg? Hvis du ikke er afklaret med, hvad du vil, er det svært at vide, om du er på rette spor. Hvis du ikke ved, hvor du og din leder vil hen med organisationen, risikerer du at famle i blinde. Det

kan ingen være tjent med – hverken borgere, medarbejdere eller dig selv.

Derfor er det afgørende at få afklaret rammerne og værdierne for ledelsesopgaven samt hvilke konkrete resultatmål, der styres efter. Den gode embedsmand kan ikke frit vælge rammerne og værdierne for sin del af organismen. Der er grænser, og noget er mere rigtigt end andet, dér hvor du er. Kan du ikke se dig som en del af konteksten, er du ikke den rigtige til at løse opgaven.

Ledelse er nøglebegrebet. Ledelse skal være den kreative kraft og formidle beslutninger og værdier i ord og gerning, overskride paradokserne, skabe mere for mindre og gøre det inden for rammerne. Det er lederne, der skal få det hele til at lykkes.

Du bliver ansat som leder af et ansættelsesudvalg, men det er menneskene omkring dig, der skal vælge *dig* som deres leder. Dit ledelsesrum er hele tiden til forhandling, så

“

Ledelse skal være den kreative kraft og formidle beslutninger og værdier i ord og gerning, overskride paradokserne, skabe mere for mindre og gøre det inden for rammerne. Det er lederne, der skal få det hele til at lykkes.

dialogen med din leder og dine medarbejdere, uanset om de også er ledere, er central. Og det gør ledernes arbejde til *risky business*.

Men husk: Alle har ret til god ledelse. Så tag dit lederskab på dig. ■