

WHAT'S HOT
I KOMMUNAL LEDELSE?
New Nordic Welfare
og Kommune 3.0
Side 11

OFFENTLIG LEDELSE 02 15

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Tag ansvar og skab ro

Skyld og ansvar er svære temaer i ledelse, men nødvendige at forholde sig til, mener forsker Camilla Sløk

Side 14



”Det er først, når folk faktisk bevæger sig koordineret, at man kan tale om ledelse”

Effektive ledelsesgrupper og professionel forsimpling af opgaverne:
To nye metoder, som gør det nemmere og mere effektivt at være leder.

Side 4-9



4 NYE



Kend dagsordenen

Projekter i politisk styrede organisationer påvirkes af andre forhold end i traditionel projektledelse. Afgørelser og uforudsigelighed præger hverdagen, hvor dagsordenen sættes af forskellige aktører, projektlederen bør kende til. Bogen introducerer til de vigtigste redskaber og klæder lederen på til at agere kompetent i en politisk kontekst. *Projektledelse i politisk styrede organisationer* af Jørgen Rybirk, Samfundslitteratur, 260 sider, 349 kr.



Kurs, koordinering og commitment

Ledermøder, der ikke producerer de resultater, de kunne. Teamsamarbejde, der forstås forskelligt og ikke er den optimale arbejdsform til alle ledelsesopgaver. Og ønsket om at bryde mønstre i ledergruppen. Det er de tre afsæt for forfatterens 12 pointer i udvikling af ledergrupper, så de bliver mere effektive. *Ledelsesteamet gentænkt. Sådan skaber I kurs, koordinering og commitment* af Anders Trillingsgaard, Dansk Psykologisk Forlag, 288 sider, 399 kr.



For mentor og mentee

Mentoring har vundet indpas i mange organisationer som en strategisk udviklingsaktivitet, der kan støtte langsigtede mål. Bogen er en guide for både mentor og mentee og handler om overvejelser, dilemmaer, spille-regler og etik i samarbejdet. Den rummer eksempler fra både Danmark og Norge. *Mentor+guiden – om mentorskab og en-til-en-relationer* af Kirsten M. Poulsen, KMP+Forlag, 244 sider, 225 kr.



Den sanselige arbejdsplads

Duft, farver, smag, lyd, stilhed, lys, æstetik, natur, kaos og atmosfære har indflydelse på vores arbejde. Forfatteren billedliggør den sanselige arbejdsplads for læserne og har bl.a. fået filosof Ole Fogh Kirkeby til at skrive om sanselighed i en bred kontekst. Bogen er rigt illustreret med mange arbejdssteder og -situationer.

Den sanselige arbejdsplads af Uwe Bødewadt, Gyldendal Business, 224 sider, 300 kr.

KORTNYT

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

Kursus i stress med fokus på lederopgaven

68 pct. af lederne føler sig ikke rustet til at tackle stress blandt medarbejderne, fastslår en FTF-undersøgelse. Men selv om det er vanskeligt, er det ikke umuligt at lede stress. Det kræver mod, redskaber og viden hos lederen. Kurset er udviklet

sammen med stressforskere Bo Netterstrøm og Bettina Damsbo, Kalmia, Center mod stress.

Kurset er deltageraktivt med erfaringsudveksling, gruppeopgaver og små situationsspil. Det afholdes over halvanden dag med

maks. 16 deltagere for at sikre størst muligt udbytte.

Læs mere om indholdet og tilmeld dig på www.ftf.dk/kurser/singleview/artikel/naar-stressen-rammer-fokus-paa-lederopgaven/

TO NYE PUBLIKATIONER FRA VÆKSTHUS FOR LEDELSE:

Områdeledelse

Pjecen *Ledere sammen – og hver for sig* er baseret på et intensivt forløb med ni udvalgte områdeledelser og tidligere undersøgelser af feltet. Den peger på to afgørende forudsætninger, som skal være til stede, for at gevinster ved områdeledelse kan høstes: rammer for ledelsessamarbejde og relationerne i ledelsesteamet. Bestil eller download publikationen på: www.lederweb.dk/omradeledelse



Videokursus om kerneopgaven

Med et nyt videobaseret undervisningsforløb er det muligt for ledere og medarbejdere at arbejde systematisk med at styrke samarbejdet om kerneopgaven. KL og Forhandlingsfællesskabet har udviklet forløbet, som er målrettet kommunale arbejdspladser. Det kræver blot en videoskærm eller projektor for at følge undervisningen.

Journalist Trine Sick guider deltagerne gennem forløbets to moduler, der tager syv-otte timer og kan tages hver for sig. Undervisningen tager afsæt i forskningen i social kapital og relationel koordinering samt analyser af kerneopgaven. Forløbet er udviklet i samspil med lokale arbejdspladser og kommunale praktikere. Det henvender sig til alle typer kommunale arbejdspladser og egner sig særligt til enheder med op til 30 deltagere.

Læs mere på styrksamarbejdet.dk



Ledermøde om professionel forsimpling

Foredrag af ph.d. Anders Trillingsgaard om professionel forsimpling som nødvendigt ledelsesredskab. Læs interviewet med ham på side 4-7 her i bladet.

Mødet arrangeres i regi af hovedorganisationerne FTF og OAO, og alle ledermedlemmer fra HK Kommunal, Socialpædagogerne og Dansk Socialrådgiverforening er velkomne. **Hvornår:** Den 9. september fra 14.00–16.30.

Hvor: Aarhus.

Pris: Gratis.

Tilmelding: Påkrævet hos MAH@OAO.dk

Lederuddannelse

Lederuddannelse virker, siger 96 pct. af lederne i en ny undersøgelse. Den gør lederne bedre til at lede forandringer, tænke strategisk og kommunikere, men skal gevinsterne høstes, kræver det planlægning, et godt bagland og en udtalt evne til at uddelegere, viser undersøgelsen fra Væksthus for Ledelse, som har interviewet 15 ledere, 35 medarbejdere og 15 forvaltningschefer om, hvad lederuddannelse betyder. Læs mere om, hvordan du får en vellykket lederuddannelse, i pjecen *Få din lederuddannelse til at skabe ringe i vandet*. Bestil eller download publikationen på: www.lederweb.dk/lederrudd



Jyder er mindre syge

Jyder har, uanset om de bliver boende i Jylland eller flytter til Sjælland, mindre sygefravær end sjællændere, viser en ny undersøgelse fra Momentum. Forskelle i den grundlæggende holdning til arbejde og sygdom samt geografiske forskelle i helbredstilstanden er blandt hovedforklaringerne, mener Claus D. Hansen, lektor på Institut for Sociologi og Socialt Arbejde på Aalborg Universitet.

Gennemsnitligt antal sygedage i 2012 blandt 18-49-årige offentligt ansatte fordelt efter bopæl (%)



Kilde: Momentum



Hovedopgaven i fokus

Væksthus for Ledelse sætter i en ny artikelserie fokus på de offentlige chefers rolle i at tydeliggøre og fastholde organisationens hovedopgave, mission eller formål. Anders Trillingsgaards artikel "Chefens nye kerneopgave: professionel forsimpling" er nummer to i denne serie, som senere vil blive fulgt op med dialogmøder og andre formidlingsaktiviteter. Artiklerne finder du her: www.lederweb.dk/hovedopgaven

Ledergrupper kvæles i kompleksitet

Nyudviklet teori fra forskningschef Anders Trillingsgaard vil gøre det nemmere at være chef. Mantraet er 'professionel forsimpling'.

Af journalist Ulla Bechsgaard // ulla.bec@gmail.com

CHEFER GÅR TIT FRA ET chefmøde med endnu flere opgaver, end de kom ind med, og de fortolker mødets beslutninger frit og forskelligt. De løser også tit nye fælles opgaver på hver sin måde.

Det er ineffektivt, mener forskningschef, psykolog og ph.d. Anders Trillingsgaard. Han vil have ledere til at bruge ledergruppen som et stærkt, fælles afsæt til dét, han kalder 'professionel forsimpling'. Ledergruppen skal forvandles fra at dræne til at forøge lederens energi.

Anders Trillingsgaard har netop udgivet bogen *Ledelsesteamet gentænkt – sådan skaber I kurs, koordinering og commitment*. Hans pointe er, at ledergrupper alt for ofte ikke producerer de resultater, de kunne – hverken for lederne selv eller for organisationen. Derfor skal der gøres op med gamle, individualiserede måder at lede på. En ledergruppe bør have fælles ambitioner, effektiv koordinering og større engagement, argumenterer Anders Trillingsgaard, som har udviklet en række greb til, hvordan den transformation kan lykkes, henvendt til ledere og chefer på alle niveauer i en organisation.

Den nødvendige forsimpling

Hans helt overordnede budskab er, at ledere er nødt til at forsimpler på en række områder. Den offentlige dagsorden er meget kompleks med modstridende forventninger og høje krav, bl.a. til rapportering. Forsimpling vil gøre det nemmere for medarbejderne at tage et større ansvar.

– Vi har en dyr arbejdskraft og forventer, at medarbejderne i stort omfang kan lede sig selv. Det kan de også, men lederne er ansvarlige for at skabe nogle 'mentale støttestykker'. At forsimpler over for medarbejderne, hvilken retning vi skal i, og hvorfor og hvordan vi kommer det, er lederens fælles opgave, understreger Anders Trillingsgaard og forklarer, at ordet 'forsimpling' er valgt for at gøre det tydeligt, at reduktion af kompleksitet har en pris.

– Organisationer er stadig komplekse, så ordet forsimpling signalerer, at vi godt ved, at vi ikke kan få kompleksiteten til at forsvinde. Den vil kun blive større i de kommende år. Vi laver en forsimpling, så vi bedre kan handle; og vi bliver enige i ledergruppen, så vi ikke vælger hver vores forsimpling til frustration for medarbejderne.



– Det er først, når folk faktisk bevæger sig koordineret, at man kan tale om ledelse, mener Anders Trillingsgaard.

Nyt syn på hovedopgaven

Den gamle tankemåde om, at 'medarbejder er medarbejder, leder er leder', har vi for længst gjort op med, mener Anders Trillingsgaard. I dag tager de fleste medarbejdere et stort ansvar, og dét, de gør, ville man tidligere i stor udstrækning have betragtet som ledelse. Det handler bl.a. om faglig udvikling, en lang række beslutninger og overvågning af sig selv og hinanden i teams.

– Bevægelsen med selv at træffe beslutninger er allerede i gang og vil bare vokse i fremtiden. Lederne skal så til gengæld levere dét, medarbejderne har brug for: retning, energi og en klar strategi. Lederne skal producere fælles kurs, koordinering og commitment, siger Anders Trillingsgaard, som mener, at der er brug for et nyt syn på chefgruppen og på chefernes fælles hovedopgave.

– Vi har brug for en helt andet måde at forstå ledelse på. Der er ledelse til stede, når vi har fælles kurs, velfungerende koordinering og højt commitment. Det nye er, at det ikke er den enkelte chef, men chef- eller ledergruppen, der i fællesskab former det. Selvfølgelig skal chefen for en myndighedsafdeling og it-chefen udmønte kursen forskelligt, men der er en fælles retning; og hvor der er samarbejdsflader, er det rigtig vigtigt at have skabt enkle, fælles forståelser.

Lederens hovedopgave handler derfor nu om at forsimpler, og det kalder på en anderledes type ledere, som er mere tværgående, har en koordinerende rolle og hele tiden har fokus på den bedst mulige forsimpling. En ny og krævende rolle, hvor evnen til at facilitere er central.

– Vi taler om en ny generation af ledere, som ikke er bange for at skrive på tavler. Engang var internettet sjældent, nu er det i alt. Engang kunne ledere ikke facilitere et gruppearbejde. Det skal de kunne i dag – ikke nødvendigvis topchefen, men en af de andre i ledergruppen skal kunne. Formålet er at udvikle tydelige mål, systemer og mening, som gør det nemmere for medarbejderne at tage ansvar, forklarer Anders Trillingsgaard.

Tre nøgleord styrer forsimplingen

Med forsimpling som hovedopgaven præsenteres her nøgleord for de tre områder: kurs, koordinering og commitment:

- 1) Forsimpling af **kurs** går ud på at skabe et fælles billede af den situation, vi står i. Når ledergruppen har skabt det, skal gruppen få en fælles forståelse af billedet og beslutte, hvor der skal sættes ind.
- 2) Forsimpling af **koordinering** foregår typisk ved, at man beslutter, hvilke møderækker man skal have, hvilke grupper der skal sættes sammen, og hvem der skal møde hvem. Man skal sikre, at projektledere har ansvar og beføjelser også på tværs i organisationen.
- 3) Forsimpling af **commitment** inspirerer til historiefortælling: Hvordan kan ledergruppen fortælle de gode historier, gerne med et slogan, fx om en fusion, som giver mening for medarbejderne? Her er **commitment** vigtigt – uden det sker der ikke noget.

Mere end strategi og værdier

Med andre ord er det ikke nok at formu-

MANDEN BAG PROFESSIONEL FORSIMPLING

ANDERS TRILLINGSGAARD er cand.-psych.aut. og ph.d. Har 13 års konsulent- og forskererfaring med leder- og organisationsudviklingsforløb. Er partner og forskningschef i konsulentvirksomheden UKON. Har netop udgivet bogen *Ledelsesteamet gentænkt* på Dansk Psykologisk Forlag.



lere strategi eller værdier og lægge det på hjemmesiden og kalde det ledelse, pointerer Anders Trillingsgaard.

– Det er først, når folk faktisk bevæger sig koordineret, at man kan tale om ledelse. Når ledergruppen sammen med medarbejderne producerer fælles kurs, koordinering og commitment og derigennem skaber resultater, så er det ledelse.

Efter hans mening er alt for mange ledergrupper ambitiøse på forkerte områder. De laver en god strategi, men får ikke skabt den fælles kurs og får ikke medarbejderne med. Guleroden ved at gentænke ledelsesteamet og skabe kurs, koordinering og commitment er, at det bliver nemmere for medarbejderne og lederne at tage et større ansvar uden at gå ned med stress.

– Det er ikke arbejdsmængden, som stresser. Folk går ned med stress på grund af frygt, forvirring og dilemmaer, de ikke kan løse, siger Anders Trillingsgaard. ■

Vi effektiviserer hele tiden

I en tid med konstant fokus på effektiviseringer ser bocenterchef Vivian Elkjær det at skabe mening for medarbejderne som en af sine vigtigste ledelsesopgaver.

Af journalist Ulla Bechsgaard // ulla.bec@gmail.com • Foto: Torben Nielsen

CHEFERNE I SOCIALFORVALTNINGEN i Aarhus Kommune arbejder dybt seriøst med at skabe mening for medarbejderne, men det er bestemt ikke altid nemt at forklare, hvorfor der skal effektiviseres.

Det fortæller bocenterchef Vivian Elkjær, som leder seks botilbud og ét aktivitetscenter på handicapområdet i det nordlige Aarhus; hun er overordnet chef for cirka 130 medarbejdere, og hendes område vokser. Alene i år udvides med 12 pladser og i 2016 med yderligere 36.

– Vi skal yde mere for mindre. Vi står konstant i omorganisering og effektivisering. Komplexiteten vokser, og vi har vanvittigt travlt. Det er stordrift det her, siger Vivian Elkjær og pointerer, at det er et vilkår, alle må acceptere. Men hun er også opmærksom på, at uanset hvor travlt man har, skal arbejdet give mening for den enkelte. Ellers engagerer man sig ikke.

Vi har ret til fortolkning

Vivian Elkjær kender psykolog og forskningschef Anders Trillingsgaards teori om professionel forsimpning og mener, at chefgrupper, som den, hun selv er en del af, kan bruge hans ideer til at producere bedre resultater for hele organisationen. Når hun skal skabe mening for sine medarbejdere, skal hun gøre det gennem andre ledere – som chef for seks afdelingsledere og med otte tværgående, ligestillede chefkolleger.

– Vi gør meget ud af ledelse i centerchefgruppen. Vi tager temaer op og diskuterer forskellige ledelsesteorier, fx Leadership Pipeline, og vi arbejder med værdisæt og fælles vision for, hvor vi skal hen, siger Vivian Elkjær.

Men hun mener også, at hendes chefgruppe i højere grad kunne diskutere, hvad kerneopgaven er, og hvordan chefgruppen bedre kan skabe fælles kurs, koordinering og commitment.

– Vi kan i hvert fald blive mere bevidste om vores valg. Det er nok rigtigt, som Anders Trillingsgaard siger, at chefer tit omsætter visionen vidt forskelligt, men nogle gange er

det okay, fordi konteksten er forskellig. Vi har en fortolkningsret, præciserer Vivian Elkjær og tilføjer:

– Hans ideer lyder i hvert fald gode på papiret, men tid og ressourcer er altid en udfordring for os. Det er dog klart, at der er forskel på at slingre ud ad en bugtende vej, hvor der kan gøres svinkeærinder, og så gå ud ad en lige vej. Den bugtende vej tager længere tid. Selv om man nok når til det samme resultat, kan det formentlig være en god ide at tage den lige vej, som er hurtigere. ■



– Vi kan blive mere bevidste om vores valg som chefer, mener Vivian Elkjær, bocenterchef på handicapområdet i Aarhus. Hun leder seks botilbud og et center med i alt 130 medarbejdere.



Chefer omsætter tit visionen vidt forskelligt, men nogle gange er det okay, fordi konteksten er forskellig. Vi har en fortolkningsret.

Effektiv ledergruppe, ja tak. Men hvordan?

Evnen til at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper er en afgørende, men også lidt overset, del af ledelsesfaget. Derfor har et treårig forskningsprojekt kortlagt metoder til at udvikle effektive ledergrupper.

Af Thorkil Molly-Søholm, Claus Elmholdt, Kristian Dahl, Rasmus Engelbrecht og Rasmus Thy Grøn

I NUTIDENS ORGANISATIONER er effektive ledergrupper blevet en afgørende faktor for at sikre implementering af beslutninger og strategier, skabe rum for understøttende sparring mellem ledere og binde organisationen sammen på tværs. Det bekræftes af nyere forskning, som viser, at ledergruppers evne til at sikre stærk koordination af udvikling, implementering og drift på ledergruppens samlede område er tæt forbundet med områdets produktivitet.

Hvordan kunne det gå så galt?

Lad os indledningsvist zoome ind på en konkret frontledergruppe for at få et billede af de resultater, der kan skabes her:

Jens er områdeleder for Familier, Børn og Unge i en stor socialforvaltning med ansvar for ni afdelinger, som han leder igennem en ledergruppe med ni medarbejdere. Hans område står for indsatser til udsatte børn, unge og familier og familier med handicappede børn. Forandrings tempoet har været højt de senere år: Ny lovgivning har ændret den måde, opgaverne løses på, og besparelser har tvunget området til at effektivisere og indføre nye teknologier.

Især det sidste har vist sig rigtig svært. I øjeblikket har to af Jens' afdelingsledere, Jette og Christina, lagt sig med stress, og økonomien sejler – ikke bare i de to berørte

afdelinger, men i en tredje med. Der er både tale om overskridelser af budgettet og masser af bogholderiproblemer. Jens er blevet kaldt til en samtale hos socialchefen Ole, som er kendt for at være en dygtig chef, der ikke er bange for at tage bladet fra munden og kalde en spade for en spade:

Ole: *Hvordan søren har det kunnet gå så galt? Og hvorfor opdager du det først nu? Problemerne har jo tydeligvis stået på i hvert fald fire-fem måneder!*

Jens: *Det er Jette og Christina, de havde simpelthen ikke det, der skal til for at løfte opgaven med at implementere det nye økonomistyringsystem. Det kræver også enormt meget opfølgning og understøttelse af medarbejderne. De skal jo ændre vaner totalt, nu hvor økonomimedarbejderstillingerne er nedlagt. Det ved jeg alt om – jeg har nærmest skullet gøre det for Ullas folk (en tredje afdelingsleder, red.).*

Ole: *Har du rendt rundt og taget fat i Ullas medarbejdere på den måde? Det er ikke dit job, det har vi da snakket om. Det er Ullas ansvar at lave den opfølgning og implementering. Hvad har du tænkt dig at gøre for at få løst problemerne med de to afdelinger?*

Jens: *Ullas afdeling er der nogenlunde styr på, og jeg skal nok få hende til at løfte mere. De to afdelinger, som står uden ledere, kunne Bo og Michael vikariere for. Deres afdelinger*

kører stabilt, og de vil kunne få ryddet op og få Jettes og Christinas medarbejdere over på det nye system.

Ole: *I bør også trække på økonomikonsulenterne fra staben.*

Jens: *Ja, jeg tænker, at jeg vil lægge en slagplan med Bo og Michael – få dem til at forstå, at økonomikonsulenterne skal med i det, og så følge det på ugentlig basis.*

Ole: *God plan! Husk at sørge for at holde Ulla ansvarlig på opfølgningen i hendes afdeling, og hold mig orienteret løbende. Men hør lige: Det, der underer mig mest i det her, er, at det er lykkedes for to tredjedele af dine afdelingsledere at komme hurtigt og problemfrit over på det nye system, mens en tredjedel fuldstændig har knækket nakken. Har de overhovedet ikke talt sammen? I må have haft det oppe at vende på de ugentlige ledermøder? Det er jo en central udfordring, som berører alle ledere.*

Jens: *Ja, det burde vi helt klart have gjort noget mere. Men jeg har haft hulens svært ved at få gruppen og møderne til at fungere. Sidste år prøvede jeg at involvere lederne i nogle drøftelser, og da sejlede møderne i øst og vest. Jeppe, Lotte og Michael meldte sig totalt ud – altså, de deltog stadig fysisk i møderne – så i år har jeg valgt at tage styringen, og nu er de alle totalt passive.*

Ole: *Har I nogensinde fået skåret helt ud i pap, hvad ledergruppens formål og opgaver er?*



Der kører jo rigtig mange centrale fælles dagsordener i øjeblikket – hele parallelindsatspolitikken, de tværgående visitationsteams, vores målstyringsprogram og den nye visitationslovgivning.

Jens: Nej, jeg ville egentlig have afholdt et strategiseminar sidste år, men så kom alle problemerne, og vi har haft så travlt siden.

Ole: Det bliver du nødt til at få gjort hurtigst mulig. Ellers aner dine ledere jo ikke, hvad ledergruppen er sat i verden for at lave. Tag også at få luget godt ud i jeres dagsordener, så de kun indeholder det, som er relevant for alle i ledergruppen.

Jens: Tak, jeg har brug for nogle råd her. Jeg tror også, at jeg alligevel vil prøve at uddelegere nogle af vores punkter og indsatser til mine ledere – det med, at jeg skal trække det hele, det er jeg virkelig træt af.

Ole: God ide at gøre dem ansvarlige for særskilte sager og områder. Det vil formodentlig være oplagt at gøre det samme i forbindelse med implementeringen af de tværgående teams, der skal løfte de nye visitationskrav. De er ikke kommet op at stå endnu?

Jens: Nej, jeg har prøvet at definere en struktur, men den er ikke implementeret. Der var en masse diskussion af det. Det er oplagt, at de skal træde op, og at vi må udvikle en fælles løsning på tværs af afdelingerne. Jeg ved godt, at vi skal handle på det nu.

Ole: Godt, så har du jo en masse ting at tage fat i. Tak for snakken. Og lad os holde en tæt dialog om, hvorvidt tiltagene virker. Jeg skal jo informere direktøren løbende.

Forudsætninger

- ▼ Klart formål
- ▼ Rigtige opgaver
- ▼ Balanceret sammensætning
- ▼ Organisatorisk understøttelse

Processer



Resultater

- ▶ Merværdi for organisationen
- ▶ Merværdi for ledergruppen
- ▶ Merværdi for den enkelte

Hvad skaber effektive ledergrupper?

Casen viser os, at det at kunne spille effektivt sammen som ledergruppe er nødvendigt for at skabe en række resultater i nutidens komplekse og fleksible organisationer. Derfor har vi i samarbejde med to norske eksperter, Henning Bang og Thomas Midelfart, samlet den eksisterende viden om, hvilke forudsætninger og samarbejdsprocesser der er mest vitale for at skabe effektive ledergrupper, og har testet det i forhold til 76 danske ledergrupper. Forskningsprojektets konklusion er, at det at sætte, drive og udvikle effektive ledergrupper fundamentalt set kræver tre ting:

1. **Et skarpt blik** for de resultater, en ledergruppe kan og skal sikre. Effektive ledergrupper optimerer de tværgående indsatser og arbejds gange, sikrer implementerings- og udviklingskraft inden for eget område og styrker og udvikler den enkelte leder.
2. **En stærk forståelse** for ledergruppens særlige rolle og opgave i organisationen –

især i forhold til om man er en topleder, mellemlider- eller frontledergruppe.

3. **En stærk praksisteori** om, hvilke forudsætninger og arbejdsprocesser der skal arbejdes med for at skabe en effektiv ledergruppe.

En model for effektive ledergrupper

Effect-modellen for effektive ledergrupper bygger på de seneste 30 års forskning om ledergrupper og på vores danske forskningsprojekt om effektive ledergrupper. Modellen er praksisrettet og beskriver de vigtigste forudsætninger og processer for at skabe effektive ledergrupper samt effektive ledergrupperes vigtigste resultater.

Som det fremgår af illustrationen, har vi organiseret faktorerne i *Effect-modellen* ud fra en klassisk input-proces-output-model, hvor vi skelner mellem tre faktorer: forudsætninger, processer og resultater.

For at en ledergruppe kan fungere effek-



Oftest viser det sig nemlig at være forholdsvis ligetil for ledergrupper at udvikle bedre praksisser og blive mere effektive, når de først ved, hvilke områder de skal arbejde på at forbedre.

tivt, er det afgørende, at ledergruppen har en fælles forståelse af, hvilke resultater den skal skabe, og hvad dens grundlæggende rolle er. Hvis det ikke er på plads, går det ud over ledergruppens sammenhængskraft og effektivitet. Forskningen viser, at vi bør arbejde med tre resultatdimensioner, når vi snakker om ledergrupper: resultater i organisationen, merværdi for ledergruppen og resultater for den enkelte.

Resultater i organisationen

Effektive ledergrupper skaber omfattende merværdi for organisationen, hovedsageligt ved at diskutere og træffe beslutninger om sager med central betydning for organisationens nutidige og fremadrettede drift og udvikling. De mest centrale resultater er:

- Styrket udvikling og implementering af tværgående tiltag.
- Overordnede mål og strategier.
- Ejerskab til og loyalitet over for mål og strategier.
- Råd og beslutningsgrundlag for beslutningstagere.
- Fælles mentale modeller.
- Koordineret og optimeret samarbejde mellem enheder.
- Udvikling af organisationen.
- Bedre ressourceudnyttelse og målopnåelse.
- Motivation, energi, selvtillid og entusiasme.

Derudover skaber en effektiv ledergruppe også merværdi ved at udvikle sin funktionsmåde, så dens medlemmer med tiden bliver bedre til at skabe resultater i fællesskab.

Resultater for den enkelte leder

Den tredje form for merværdi, effektive ledergrupper skaber, er for den enkelte leder. Ledergruppen er således afgørende for den enkelte leders motivation, læring og udvik-

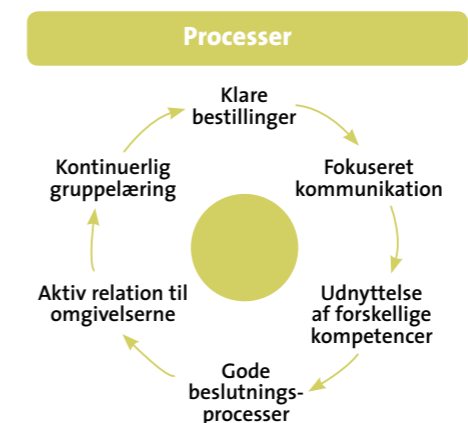
ling i lederjobbet samt for lederens resultatskabelse på eget ansvarsområde. Det mest centrale resultat er, at ledergruppen:

- Løfter og understøtter den enkelte leder.
- Styrker udvikling af og implementering af beslutninger, strategier og praksisser på hver enkelt leders område.

Processer i effektive ledergrupper

Men hvad påvirker så ledergruppens evne til at være effektive? En gennemgang af de sidste 40 års international forskning i ledergrupper og lignende grupper viste, at særligt fire faktorer øger sandsynligheden for, at ledergrupper fungerer effektivt: klart formål, rigtige ledergruppeopgaver, balanceret sammensætning af ledergruppen og organisatorisk understøttelse.

Studier af effektive ledergrupperes konkrete arbejde har vist, at særligt seks samarbejds- og proceskompetencer har betydning for effektive ledergrupper, som det fremgår af illustrationen:



Disse samarbejds- og proceskompetencer kan springe i øjnene som ligetil, men forskningen fortæller en anden historie. Den viser, at mange ledergrupper har svært ved at mestre disse kompetencer og få samarbejdet til at blive effektivt. Et studie af norske topledergrupper viser eksempelvis, at topledere opfatter 40 pct. af den tid, de bruger i ledermøder, som uproduktiv. Kilderne til produktivitetstab er:

OM FORSKNINGSPROJEKTET

På baggrund af de seneste 30 års forskningsbaseret viden om emnet har de to norske eksperter Henning Bang og Thomas Midelfart sammen med Thorkil Molly-Søholm og Claus Elmholdt forsket i, hvad der skaber effektive ledergrupper. De har testet og udviklet en velfunderet og anvendelsesorienteret model, *Effect-modellen*, for udvikling af effektive ledergrupper i et forskningsprojekt med deltagelse af 76 danske ledergrupper fra 17 offentlige og private organisationer. Fokus har været at udforske, hvad der skaber effektive ledergrupper generelt samt på tre organisatoriske niveauer: topledergrupper, mellemledergrupper og frontledergrupper. Resultaterne er publiceret i bogen *Effektive ledergrupper*, der udkom i maj på Dansk Psykologisk Forlag.

- For mange afsporinger fra den sag, der diskuteres.
- Uklare hensigter med de opgaver, der tages op på mødet.
- For meget irrelevant information fremlægges.
- Medlemmerne arbejder primært for deres egne enheders interesser i stedet for at anlægge et mere helhedsorienteret perspektiv i diskussionerne.
- Manglende konklusioner i de opgaver, der diskuteres.

Stort set alle kilder til effektivitetstab har formodentlig en god chance for at kunne imødegås med en professionel ledelse af ledergruppen, der styrker *Effect-modellens* forudsætninger og samarbejdsprocesser. Alle ledergrupper har et udviklingspotentiale, der kan realiseres gennem systematisk og vedholdende udviklingsfokus.

Ledergrupper kan bruge den præsenterede *Effect-model* til at evaluere og udvikle egen praksis. Herved er der gode chancer for at opnå et kvalificeret og nuanceret indblik i, hvor ledergruppen kan udvikle sig for at blive mere effektiv. Oftest viser det sig nemlig at være forholdsvis ligetil for ledergrupper at udvikle bedre praksisser og blive mere effektive, når de først ved, hvilke områder de skal arbejde på at forbedre. ■

Om forfatterne: Thorkil Molly-Søholm er studieledet i ledelse ved Aalborg Universitet og stifter og partner i LEAD – enter next level A/S. Claus Elmholdt er lektor i ledelse ved Aalborg Universitet og partner i LEAD – enter next level A/S. Kristian Dahl er studieledet ved Aalborg Universitet og stifter og partner i LEAD – enter next level A/S. Rasmus Engelbrecht er chefkonsulent i LEAD – enter next level A/S og Rasmus Thy Grøn er erhvervspsykolog i LEAD – enter next level A/S.



Offentlig Ledelse, marts 2014.

Hvordan gik det så?

For et år siden talte vi med to ledere, som havde sendt deres medarbejdere på uddannelse som innovatører. Hør her, hvordan det gik med de innovative medarbejdere og deres ideer.

Bytter boliger og forebygger sygdommeldinger

Der kommer resultater ud af at lære medarbejdere at gå nye veje, fortæller to ledere, som hver har fået uddannet en innovatør. Men det er ikke altid nok at have en god ide, andre skal også brænde for den.

Af journalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk

RENGØRING SLIDER på helbredet, og faren for sygdommeldinger er høj. På Jobcenter Nyborg arbejder socialrådgiver Heidi Lassen-Philipsen med et forsøg, som skal forebygge, at det sker. Indsatsen er en direkte udløber af uddannelsen til innovatør, som hun blev færdig med for et år siden. Her lærer kommunale medarbejdere at bruge deres faglige indsigt og daglige kontakt med brugerne til at udvikle deres arbejdsplads.

– Heidi er frikøbt nogle timer om ugen til at mødes med lederne fra kommunens rengøringsteam. Hvis en leder mener, at en medarbejder er på vej ud i en sygdommelding, kan vi lave en forebyggende indsats, siger gruppeleder Lena Vogn Petersen fra Jobcenter Nyborg.

For et år siden fortalte hun i *Offentlig Ledelse*, at hun havde peget på Heidi Lassen-Philipsen til uddannelsen, fordi hun stiller nysgerrige spørgsmål.

– Det er kernen i innovation, og nu har Heidi fået skærpet sit blik for forandringer. Hun afprøver en ide, som ligger ud over vores normale indsats, og jeg overlader trykt til hende at styre forsøget. Når det slutter til september, evaluerer vi. Hvis det virker, kan det måske udbredes som en metode, der nedbringer sygefraværet generelt i kommunen, siger Lenna Vogn Petersen.

Beboere bytter boliger

I Fredericia har centerleder Holger Torp fået uddannet hjemmevejleder Hennie Eriksen til innovatør. Hun arbejder videre med sin ide om at hjælpe beboerne i bofællesskabet Nr. Voldgade til i højere grad selv at tage initiativer.

– Hennie har udviklet et projekt sammen med beboerne, som går ud på at bytte bolig i ferien med et botilbud et andet sted i landet. Hvis halvdelen bytter bolig, kan den anden halvdel være guider for gæsterne. Det er en billig måde at gøre det på, siger Holger Torp.

Det har dog været svært at finde et botilbud at bytte med, fordi beboerne skal matche hinanden for at få en god ferie.

– Det er ikke nok, at vi er varme på ideen. Vi skal også finde et botilbud, som kan se fordelene, og det arbejder Hennie fortsat på.

Innovatører indgår i sparringen

I Nyborg bruger Heidi Lassen-Philipsen værktøjerne fra uddannelsen til andet end sit eget arbejdsfelt.

– Vi har fået uddannet flere innovatører i kommunen, og de er blandt andet sparingspartnere for en konsulent, som skal gennemte tænke ældreplejen. Innovatørerne sidder med hver sin faglige baggrund og er heller

ikke bundet af ”vi plejer”. Samtidig har de en fælles platform at tænke forandringer ud fra. Det kan få processen til at flytte sig, siger Lenna Vogn Petersen. ■

UDDANNELSEN I INNOVATION

Medarbejdere kan deltage i innovatøruddannelsen uanset uddannelsesniveau, og uanset om de har ingen, lidt eller stor erfaring med innovation. Ledere kan også deltage sammen med deres medarbejdere. Foreløbig er der uddannet 250 innovatører fra 30 kommuner. Til efteråret går fem nye hold i gang. Hvert hold har plads til 25 deltagere, som mødes til undervisning fem gange over vinteren. Der er tilmeldingsfrist 7. august.

KL og Forhandlingsfællesskabet har ikke besluttet, om grunduddannelsen skal fortsætte ud over de næste hold. Men de medarbejdere, som har taget grunduddannelsen, får tilbudt moduler, hvor de kan lære mere om innovation.

Læs mere under 'uddannelse' på danmarksbedstemindsteide.dk



What's hot

– i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejbæk // tinesejbaek@gmail.com

Indsats med sammenhæng:

Borgeren i centrum

New Nordic Welfare er aktiverende velfærd med borgeren i centrum. Om få år vil de fleste forvente, at den offentlige sektor fungerer sådan.

BORGEREN I CENTRUM, aktiverende velfærd med sammenhæng og brug af teknologi som videotelefoner, droner og telebesøgsvenner. Det er stikord om New Nordic Welfare (NNW); et af de centrale begreber i debatten om, hvordan velfærdssamfundet fremover skal skrues sammen.

Det næste nye er aktive borgere, der arbejder med på at mestre deres egen tilværelse. Paradigmeskiftet handler om at gå fra kompenserende velfærd, hvor man udbedrer problemer og mangler, til aktiverende velfærd med den enkelte borgers ressourcer og netværk i centrum.

NNW gør samtidig op med den klassiske silotænkning og ser borgeren som et helt menneske, så vedkommende ikke skal rende fra Herodes til Pilatus i kommunen. Et eksempel er en enlig forsøger, der har et barn med en sag i Familieafdelingen. Man ved, der er en stor risiko for, at moren ender på sygedagpenge, hvorefter hun hører til i Beskæftigelsesafdelingen, men for hende hænger tingene sammen. Det er netop grundtanken i NNW, at situationen skal mødes i ét hele, hvilket også skal forebygges, at moren i det hele taget bliver syg.

Selv om hovedincitamentet ikke er økonomi, vil NNW ifølge fortalere være billigere end den tidligere velfærdsmodel, bl.a. fordi borgere er på ydelser i kortere tid, når systemerne samarbejder. Helene Bækmark, administrerende direktør i Ældre- og Handicap-forvaltningen i Odense Kommune, er en af fortalere:

Hvorfor er det hot?

– Fordi man sætter den enkelte i centrum ved at samarbejde om vedkommendes ressourcer, ønsker og mål. Langt de fleste vil gerne leve et aktivt liv, de selv tilrettelægger. Det er den næste bølge af, hvad velfærdssystemet handler om. Ikke alle vil som udgangspunkt være glade for at blive mødt med fx: 'Hvad kan du så selv gøre for at mestre dit eget liv igen?' Men jeg tror, at om 5–7 år vil alle forvente og være tilfredse med, det er sådan, den offentlige sektor fungerer.

Velfærd i Kommune 3.0:

Vi skal gøre det sammen

Kommune 3.0 siger farvel til kommunen som serviceleverandør og goddag til et lokalsamfund, hvor borgere, medarbejdere og politikere deltager aktivt.

ET HÅNDBOLDHOLD, HVOR klubbens cheerleaders består af handicappede fra kommunens boformer. En kommunal 'gåbus', hvor en flok store elever på skift er 'chauffører' og fragter de mindre børn sikkert gennem byens morgentrafik.

Det er to eksempler på livet i Kommune 3.0. Et sted, hvor man ikke blot går til kommunen for at få en service, men i lige så høj grad mærker, at man selv er en ressource. Lige fra Viggo på 75 år, der vasker for sin demente kone på ældrecenteret. Til Ulla på 54 år, der har lungesygdommen KOL og nu bruger sine erfaringer til at undervise andre med samme diagnose.

En afgørende forskel på Kommune 2.0 og 3.0 er også, at i version 2.0 organiserer borgerne sig i interesse-pressionsgrupper. I version 3.0 danner borgerne støttegrupper, hvor de bakker op om de kommunalt ansattes arbejde. Tidligere ville forældre fx danne et forældreråd for at få deres egne krav igennem. Nu laver de støttegrupper for at bakke op om lærerens indsats over for deres børn.

Lisbeth Binderup, kommunaldirektør i Skanderborg, er ophavs-kvinde til begrebet Kommune 3.0:

Hvorfor er det hot?

– Kommune 3.0 er et bedre sted at være borger, fordi det giver livsglæde at bidrage, og det er et bedre sted at være medarbejder, fordi skellet mellem 'dem' og 'os' nedbrydes. Kommune 3.0 er dog først en realitet, når vi ser alle som en ressource frem for at se behov, udgifter og mangler. Det er rigtig spændende og kræver en ny grundholdning hos hver eneste borger, medarbejder og politiker!

– Kommune 3.0 handler *ikke* om at spare. Det er at skabe velfærd sammen. Og dét at bidrage til fællesskabet er lige så vigtigt for menneskers sundhed som at følge de traditionelle sundhedsråd.

Slut med 'one size fits all'-ledelse

Et nyt forskningsprojekt viser vejen for, hvordan offentlige ledere kan udvikle og skræddersy deres ledelsesstil, så organisationen skaber endnu bedre resultater.

Af journalist Lone Schrøder Jeppesen // lone@businessstext.dk



– LEAP-projektet gør mig mere bevidst om min egen performance, og hvilken betydning den har for vores virksomhed, siger Hanne Østergaard, funktionsleder i SKAT.

– **VI MANGLER VIDEN OM**, hvad god ledelse er, og hvilke ledelsesstrategier, der skaber de bedste resultater. Det er ikke en kritik af offentlige ledere, men et udtryk for, at man altid kan blive dygtigere. Og hvis vi gerne vil have flere offentlige ydelser for de samme penge, må vi trække på ressourcerne på en bedre måde.

Sådan siger professor og projektleder i LEAP – Ledelsesadfærd og Performance, Lotte Bøgh Andersen, fra Institut for Statskundskab ved Aarhus Universitet.

Det har i alt 600 ledere fra grundsko-

ler, daginstitutioner, gymnasier, bankfilialer og SKAT sagt ja til at bidrage til gennem det danske forskningsprojekt LEAP. Projektet undersøger, hvordan ledelsestræning påvirker ledelsesstilen, og hvordan det igen bidrager til, at organisationen opfylder de opstillede mål. Intentionen med projektet er at få større viden om, hvilke ledelsesformer der virker bedst i de enkelte sektorer.

Har resultatorienteret tilgang

I projektet trænes lederne i to ledelsesværktøjer: transaktionsledelse og transformativ ledelse på basis af internationale og danske studier.

– Vi har valgt disse to, fordi lederne allerede bruger dem, så vi understøtter blot at skræddersy dem endnu mere til deres egen organisation. Det er et opgør med 'one size fits all'-ledelsestankgangen. Nogle ting virker bedre end andre, og det er dem, vi lærer lederne. Vores tilgang er meget resultatorienteret, understreger Lotte Bøgh Andersen.

Transaktionsledelse tager afsæt i, at lederen bruger belønning for at opnå en bestemt adfærd hos medarbejderne, tilskynde dem til at opnå resultater og opfylde mål. Belønning kan være alt fra ros og anerkendelse til frynsegoder, lønforhøjelse eller betalte kur-

ser. Transformationsledelse handler om, at lederen deler visioner og mål med medarbejderne, så de på den måde motiveres til at gå efter gode resultater. Den transformativ leder opstiller og kommunikerer visionen på en tydelig måde for medarbejderne og søger ad den vej at påvirke deres værdier. Det behøver ikke at være et enten-eller, det kan også være et både-og.

Som en tredje model undervises lederne i en kombination af de to ledelsesformer. Ledelsestræningen skal give lederne viden og få dem til at reflektere, så de kan omsætte en af ledelsesformerne eller en kombination af dem til konkret handling i egne organisationer. Forskerne følger ledere og medarbejdere tæt før og efter ledelsestræningen via sparring og spørgeskemaer. Desuden måler de på, hvordan organisationen præsterer. I undersøgelsen indgår en kontrolgruppe, der ikke får undervisning.

Både nye og erfarne ledere

LEAP-projektet er målrettet både nye og erfarne ledere. Lederuddannelsesforløbet er gratis, og interessen for at være med har været stor. Deltagerne er delt op på i alt 21 hold, der undervises i, hvad der svarer til et masterfag med fire hele undervisningsdage

fordelt over et år. Mellem undervisningsdage er der hjemmearbejde, og der er også lagt op til, at deltagerne lærer af hinanden via netværksgrupper.

– Det skal være med til at fastholde den nye ledelsespraksis, når det bliver hverdag. Vi går efter en solid og velgennemtænkt ledelsesændring, og det er et langt, sejt træk. Forhåbentligt vil netværksgrupperne blive ved med at mødes, efter forløbet er slut, siger Lotte Bøgh Andersen. ■

OM LEAP-PROJEKTET

- LEAP-projektet løber frem til 2017 og er et samarbejde mellem Aarhus Universitet, Copenhagen Business School, Københavns Universitet, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og KORA – Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning.
- Med økonomisk støtte på syv mio. kroner fra Det Frie Forskningsråd er projektet den største undersøgelse af sin art i verden.
- Resultaterne fra LEAP-projektet offentliggøres løbende på projektets hjemmeside www.leap-projekt.dk.

Op i helikopteren

Hanne Østergaard, funktionsleder hos SKAT, vil gerne udvikle sin ledelsesstil og blive bedre til at udarbejde visioner og sætte retningen. Derfor er hun med i LEAP-forskningsprojektet.

Af journalist Lone Schrøder Jeppesen // lone@businessstext.dk • Foto: Torben Nielsen

LEDELSESTRÆNINGEN I forskningsprojektet LEAP – Ledelsesadfærd og Performance er en tur op i helikopteren, oplever Hanne Østergaard. Hendes deltagelse i LEAP betyder, at hun lige nu er i fuld gang med at sætte ord på sin ledelsesstrategi. Arbejdet skal munde ud i en vision og individuel handlingsplan for den juridiske enhed hos SKAT i Korsør, som hun er funktionsleder for.

– I hverdagen kan man godt blive syltet ind i driftsopgaver. Som leder er der brug for at se tingene oppefra og sætte tid af til udvikling, og i LEAP-projektet kan jeg reflektere over min ledelsesstil. Samtidig er det meget handlingsorienteret, da læringen sker via konkrete opgaver, siger Hanne Østergaard, som forventer, at forløbet styrker hendes kompetencer, så hun bliver bedre til at udarbejde visioner og sætte rammer og retning for enheden.

Forny hele ledelsesgrundlaget

Hanne Østergaard har været leder af enheden siden 2008, og for hende kommer muligheden for at udvikle sin ledelsesform på det helt rigtige tidspunkt. Hun forventer at få brug

for den nye viden med det samme, fordi SKAT fremover skal yde en mere målrettet indsats i form af højere kvalitet i sagsbehandlingen for færre ressourcer.

Udgangspunktet er en høj faglighed, hvor borgernes og virksomhedernes møde med

“
Som leder er der brug for at se tingene oppefra og sætte tid af til udvikling, og i LEAP-projektet kan jeg reflektere over min ledelsesstil.”

SKAT skal være enkelt, effektivt og korrekt. SKAT er gået i gang med at forny strategien og rulle et nyt ledelsesgrundlag ud i organisationen med i alt seks fokuspunkter med krav og forventninger til lederne. Ved hjælp af Leadership Pipeline-tankegangen skal det gøres tydeligere, hvad de enkelte ledere på de forskellige niveauer skal kunne.

Hanne Østergaard praktiserer transformationsledelse, så hun vil udarbejde en vision for enheden i sin handlingsplan. Via principperne om 'top-down' og 'bottom-up' skal hun oversætte SKATs overordnede vision og strategiske mål til forståelige resultatmål og konkrete indsatser, som viser retning og giver mening for den enkelte medarbejder. Hun inddrager dem i at definere værdigrundlag og strategiske mål-

sætninger, og sammen skal de finde frem til konkrete aktiviteter, der understøtter arbejdet.

– Medarbejderne skal trives, og det opnår vi ved at inddrage dem mere i strategien, så de får reel medbestemmelse og føler ejerskab. Det er i tråd med fremtidens ledelsesstil, hvor vi skal have mere fokus på dialog og trivsel.

Er i netværk med ligesindede

I uddannelsesforløbet mødes deltagerne i netværksgrupper for at give hinanden sparring og feedback. Det er en gevinst at få udviklet sit netværk med ligesindede fra andre brancher, mener Hanne Østergaard.

– Vi kan bruge hinanden på tværs af sektorer. Det er vigtigt at få nye vinkler på nogle ting, for man kan godt være tilbøjelig til at gøre, som man plejer. De andre ser med helt andre øjne på det.

Forskerne skal følge Hanne Østergaards arbejde tæt undervejs i forløbet. Både hun og medarbejderne skal besvare et spørgeskema før og efter ledelsestræningen for at se, hvor godt den virker.

– Det passer fint til mig at få konkret feedback på min ledelsesstil fra både forskerne og mine medarbejdere. Jeg er åben over for det, for jeg vil gerne udvikle mig, understreger hun. ■

Foto: Shutterstock



Når skyld bliver **tabu** i ledelsesansvaret

Begreberne skyld og ansvar er svære, men nødvendige, for ledere at kunne håndtere, fordi det skaber ro i organisationen. Det mener lektor og forsker Camilla Sløk, forfatter til en bog om skyld og ansvar i ledelse.

Af journalist Ulla Bechsgaard // ulla.bec@gmail.com

HVIS LEDERNE IKKE TAGER skylden på sig, når det er nødvendigt, risikerer vi kaos og usikkerhed hos såvel borgere som medarbejdere, hævder teolog og lektor på CBS, Camilla Sløk, forfatter til bogen *Blod, sved og tårer. Om ansvar og skyld i ledelse*. Fra sin kvalitative

forskning i ledelse ved hun, at mange danske ledere har et ambivalent forhold til begreberne 'ansvar' og 'skyld'. De er konfliktfyldte og tabuiserede, og det er ærgerligt, for dermed bliver lederjobbet efter hendes mening mere tyngende, end det behøver at være.

To sider af samme mønt

Camilla Sløk nævner tre eksempler på skyld:

- 1) At være skyldig, fordi man ikke tager ansvar i tide.
- 2) At være skyldig på grund af ledelsesbeslutninger, andre ikke er enige i.

- 3) At blive gjort til syndebuk for beslutninger, man ikke selv har taget, fx nedskæringer.

I hendes optik er skyld og ansvar to sider af samme mønt: Skyld er den grimme side, ansvar den pæne. Hvis ledere i højere grad lærer at tage skylden på sig, når det er nødvendigt, kan de være med til at skabe ro og forebygge, at borgerne mister tillid til velfærdssamfundet og medarbejderne til ledelsen.

– Det er en del af ledelsesarbejdet at håndtere de følelser, der er hos medarbejdere, kunder eller borgere, når de bliver gjort ondt ved en fejl, ved slendrian eller som en del af ledelsesbeslutninger, fx på børneområdet, når økonomien af og til tvinger til beslutninger, som går imod barnets tarv, siger Camilla Sløk.

Når en leder føler skyld, fordi hun har gennemført besparelser, hun måske ikke selv er enig i, og som hun ved vil gøre ondt på bor-

geren eller medarbejderen, er det vigtigt at skelne mellem det private jeg og lederrollen, forklarer Camilla Sløk.

– Det er en rolle og et job at være leder, men mange af de ledere, jeg taler med, skelner ikke mellem sig selv som leder og deres personlige jeg; selv om jeg ved, at der ofte er meget på spil i lederjobbet, opfordrer jeg altid ledere til at passe godt på deres private rum. Og til at skele til deres erfarne lederkolleger; de er tit gode til at håndtere ansvar og skyld.

Lær at lede opad

En anden opfordring fra ledelsesforskeren lyder på, at mellemledere skal lære sig at lede opad. Det kan være med til at forebygge

EKSPERT I BLOD, SVED OG TÅRER

CAMILLA SLØK er cand.theol., ph.d. og lektor på Institut for Organisation på CBS. Hun har de seneste ti år forsket i ledelse



med særligt fokus på de politiske og etiske problemstillinger i det offentlige. I 2014 udgav hun bogen *Blod, sved og tårer. Om ansvar og skyld i ledelse* på Djøf Forlag.

“

Mange chefer står af på de svære dilemmaer og siger, at mellemlederne selv må finde ud af at håndtere dem. Det er ikke i orden.

stress og måske også skyldfølelse, mener hun. Hvis en mellemleder skal gennemføre besparelser, hun er uenig i eller har svært ved at

forklare, må hun spørge sin egen chef, hvordan hun skal håndtere opgaven, opfordrer Camilla Sløk:

– Som mellemleder skal man forlange ordentlig ledelse oppefra, for ellers ender man med at sidde med

skraldespanden alene, uden at have magt over den og uden at have haft indflydelse på, at 'skraldet' skulle lande hos en selv. Mange chefer står af på de svære dilemmaer og siger, at mellemlederne selv må finde ud af at håndtere dem. Det er ikke i orden. Hvis ikke man kan få ordentlig ledelse oppefra, er der virkelig grund til at sige farvel og tak og søge videre til det næste job. ■



Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelse* 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.

Lær at skelne mellem din person og din lederrolle

Udfordring: Som leder står du på mål for dine medarbejderes arbejde. Hvis en medarbejder eller flere fejler, må du udadtil påtage dig skylden – både over for borgerne og over for din egen chef. Hvordan gør du det, så du bevarer respekt fra både medarbejdere, topledelse og borgere? Og fra dig selv?

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

'SKYLD' ER ET MEGET tungt begreb, der egentlig har sit udspring i teologien, og som ikke indgår i den måde, vi normalt omtaler ledelse. Men følelsen af skyld hænger nøje sammen med det at have et ansvar, og ansvar har ledere masser af.

Derfor er mit råd til dig, der tiltræder eller er i et lederjob, at du bliver afklaret på det personlige plan. Du skal helt ind i dit dybeste væsen være klar over, at du med lederjobbet påtager dig en rolle. Ikke en personlig rolle, men en professionel. Hvad end der sker, handler det ikke om dig som person, men om den rolle, du bliver bedt om at spille.

Det er meget vigtigt, at ledere forstår at skelne mellem deres person og lederrollen. Det er en grundlæggende erkendelse, der bare skal sidde i skabet. Hvis ikke den gør det, kan oplevelsen af skyld blive tung at tackle i forbindelse med kriser og fejl. Mange ledere bruger bl.a. coaches til at nå frem til en selvforståelse. Og husk på, at din selvforståelse både spiller ind i forholdet til dine medarbejdere, dine chefer og dit omgivende miljø.

'Aben' er din

Når du på det personlige plan er helt på det rene med, at du som leder tager en rolle

på dig, som ikke handler om dig, men om dine faglige og professionelle kompetencer, er du godt rustet. Dernæst skal du erkende, at ledelsesansvaret ligger hos dig – og stopper hos dig. Du har ansvaret. Du kan ikke sende 'aben' videre. Den dag, dine medarbejdere begår en fejl, ligger skylden hos dig.

Sker der fejl, må du altså ud og undskylde. Du må påtage dig det fulde ansvar og skærme dine medarbejdere. Det er en del af dit job. Du får din løn for at tage skraldet. For at undgå en 'uretfærdighedsfølelse', som kan

Hvis fejlen har alvorlige konsekvenser for menneskers liv eller økonomi, er en debriefing af hele afdelingen anbefalelsesværdig. Det er vigtigt, at du og dine medarbejdere får talt om det, som er sket, og får værktøjer til at tale om de følelser, det afstedkommer.

Kom godt videre

Efter undskyldningen skal du og dine medarbejdere videre på en god måde. I skal se fremad: Hvad kan I lære af fejlen? Og hvordan undgår I, at noget lignende sker igen?

Med mindre fejlen er meget graverende, vil jeg ikke anbefale, at du iværksætter straf i form af fyringer eller lignende i din afdeling. Alle lærer af deres fejl, og det gør dine medarbejdere også. Se hellere på, hvad du kan gøre for at forbedre rammerne, hæve kvalifikationerne, skabe bedre arbejdsflow osv.

Pas også på med at indføre stramme krav om afrapporteringer og dokumentation i håbet om at forebygge nye fejl. Den slags krav har det med at tage overhånd og kvæle den særlige kvalitet i dansk ledelse: tillid. Ryger tilliden over

bord, går det galt. Konsekvensen er produktionsstab, som vi bl.a. har set det i sundhedssektoren.

Hav tillid til, at dine medarbejdere er blevet klogere, og husk på, at det er lederrollen, der har taget skylden. Ikke dig personligt. ■

“
Hvad end der sker,
handler det ikke om
dig som person, men
om den rolle, du bliver
bedt om at spille.”



I forrige nummer satte vi fokus på tillidsdagsordenen. Denne gang følger vi op med et bud på sammenhæng mellem styring og tillid fra tre forskellige niveauer i det offentlige.

Mangfoldighed i tillid

Forskeren opfordrer til civil ulydighed fra bunden for at udrulle tillid. Topembedsmanden går i brechen for mål- og resultatplaner. Og praktikerne tør godt give de fagprofessionelle en stor del af ansvaret for at vurdere, hvordan de politiske mål bliver opfyldt. Hvordan hænger det sammen i en overordnet tillidsdagsorden?

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

DEBATTEN OM STYRING, resultatmålinger og præstationsledelse på den ene side og tillidsbaseret ledelse på den anden lever i bedste velgående.

Senest har Moderniseringsstyrelsen udsendt pjecen *God arbejdsgiveradfærd* som et opgør med "den gammeldags anskuelse om, at effektivitet og tillid på en arbejdsplads er hinandens modsætninger, og at tillid betyder fravær af ledelse. Det hele hænger sammen", som det hedder i publikationen.

Den afstedkom dog en livlig mediedebat, fordi budskabet om blandt andet præstationsledelse blev fortolket som lanceringen af et omfattende kontrolregime, hvor offentligt ansatte skulle måles og vejes. Finansminister Bjarne Corydon måtte på banen og slog fast:

"*God arbejdsgiveradfærd* er ikke noget, vi trækker ned over hovedet på de offentlige ledere. Det er et værktøj, som vi stiller til rådighed for dem, og som i øvrigt ligger i helt naturlig forlængelse af tillidsreformen".

Få måneder før *God arbejdsgiveradfærd* så dagens lys, udsendte Finansministeriet pjecen *Strategisk styring med fokus på resultater* – et opgør med resultatkontrakter og en ny model for styring i staten, som bygger på en strategisk opgaveprioritering med målbilleder og opfølgingsmodel i jagten på større effektivitet i ydelserne til borgerne. Spørgsmålet er, hvordan disse forskellige signaler spiller ind i en tillidsdagsorden lokalt? Vi spurgte en forsker, en topembedsmand og en praktiker.



Tillid kan kun udfoldes lokalt



Kurt Klaudi Klausen, professor ved Institut for Statskundskab på Syddansk Universitet:

– Målinger og tillid går fint hånd i hånd, for dybest set kan vi ikke leve uden målinger eller feedback. Men de vil altid kunne opfattes som kontrol og dermed som udtryk for mistillid, hvis de da ikke er processkabte og forekommer meningsfulde. Målinger knytter sig til en styringsintention. Nøglen til at bygge bro mellem tillid og styring ligger hos lederne med deres personlige integritet og ledelsesmæssige værdier. Og retfærdighedsvis skal vi huske at sige, at det er rart, at Finansministeriet melder ud, som de gør nu, og taler et andet sprog end tidligere med en meget centralistisk politik og reformretorik.

– Tillid er lavet af et stof, der handler om mennesker og om kendskab til hinanden, og det kan man kun have lokalt. Det kan ikke gives centralt fra. Det er et helt klassisk paradoks. Den opgave, man typisk har fra centralt hold, knytter sig til styring, til at sikre ensartethed eller at sikre koordination på tværs. Til den opgave hører også, at man vil skaffe sig information, der giver overblik over tingene. Derfor er det svært herfra at sætte en anden dagsorden end kontroldagsordenen. Og derfor – hvis der skal komme større grader af tillid og afbureaukratisering lokalt – skal det komme fra neden. Det kan det kun, hvis

“
Det kan det kun, hvis man praktiserer en grad af civil ulydighed.”

man praktiserer en grad af civil ulydighed og er mindre nidkær i at gøre det, man bliver bedt om fra centralt hold. Men det er her, vi i Danmark adskiller os fra øst- og sydeuropæiske lande: Vi gør det, vi bliver bedt om. Vi har en nidkærhed i den måde, vi forsøger at efterleve tidligere reformer på, så vi spænder ben for os selv med interne retningslinjer osv. Det er her, den civile ulydighed skal i spil – 'bottom-up', så der bliver sat spørgsmålstegn ved regler og målinger.

– Omvendt har vi i Danmark de bedste forudsætninger for at delegere, skabe decentral autonomi og råderum – noget, som bygger på tillid. Det skyldes, at vi er et land med stor social kapital – tillid opbygges langsomt og er noget, man skal gøre sig fortjent til. Den sociale kapital skaber forudsætningen for, at vi faktisk har og kan have stor tillid til hinanden – også i relationer mellem det centrale og decentrale.

– Jeg tror på, at der fundamentalt er en vilje til at arbejde så effektivt og med så høj kvalitet som muligt blandt ledere og medarbejdere. For enden af den vilje ligger delegering og autonomi, som kun kan gives, hvis der er tillid. Den vilje skal man skabe de overordnede rammer for fra centralt hold, men ikke styre på detailplan. Det skal man selv finde ud af lokalt.

STYRING I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Download Finansministeriets publikation *Strategisk styring med fokus på resultater* her: www.modst.dk/God-okonomistyring/Maal-og-resultatstyring.

Og pjecen *God arbejdsgiveradfærd* her: www.modst.dk (der ligger et link til emnet på forsiden).

Medarbejderne skal kende vejen



Niels Gotfredsen, direktør i Moderniseringsstyrelsen:

– For os som statens arbejdsgiver går mål og tillid hånd i hånd. Forskningen viser, at når medarbejderne føler ejerskab til og forstår retningen, løser de deres opgaver bedre. Det taler imod den gammeldags opfattelse af rollen som arbejdsgiver, hvor man bruger 'hårde redskaber' til at løse opgaven med den

ene hånd og så giver lidt tillid med den anden. Det siger vi nej til – de to ting hænger sammen.

– Alle ledere og medarbejdere træffer en masse valg hver eneste dag, og det er en kæmpe hjælp for dem, hvis de har et klart billede af, hvad deres kerneopgave er, og i hvilken retning de skal gå for at løse den. Derfor er budskabet i både Finansministeriets model for mål- og resultatplaner og i Moderniseringsstyrelsens publikation *God arbejdsgiveradfærd*, at der er fokus på at løse kerneopgaverne, og at strategien bliver forankret i organisationen. Det er ledelsens opgave at sikre, at medarbejderne føler ejerskab til strategien, og derfor er det også god arbejdsgiveradfærd at have en helhedsorienteret tilgang til arbejdsgiverrollen, hvor tillid og samarbejde hænger tæt sammen med klare mål for organisationen, fordi det er vigtigt, at alle ved, hvor organisationen skal hen.

– Derfor var vi også kede af den debat om præstationsledelse, som *God arbejdsgiveradfærd* afstedkom. Vi har været meget omhyggelige med at sige, at for os er det centralt, at ledelsen opstiller klare forventninger til medarbejderen og anerkender den gode præstation. Det kan gøres på mange måder – ikke kun gennem løn – men præstationsledelse handler først og fremmest om, at ledelsen lokalt har en systematisk og struktureret tilgang til personaleledelse med udgangspunkt i at løse kerneopgaven. Vi gør derfor også op med 'one size fits all'-ledelse. Hvorfor det lige trigger nogle ved jeg ikke, men det gode er selvfølgelig, at der blev en debat, som vi måske ellers ikke ville have haft.

“
Det er ledelsens opgave at sikre, at medarbejderne føler ejerskab til strategien.”

Alle skal holde sig til det, de er dygtige til



Anders Fløjborg, afdelingsleder i Børn og Unge, Vordingborg Kommune, og formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening:

– Hos mig er der ingen tvivl om, at ledelsen skal fastlægge rammerne, så medarbejderne kan udfolde deres faglighed, og at tingene skal foregå i en dialog præget af tillid, som vi har lang tradition for på det danske arbejdsmarked. Vi skal forvente af hinanden, at ledelsen har tillid til, at medarbejderne gør deres bedste – og omvendt.

– Jeg er også enig i, at vi skal måle på vores resultater, men det skal give mening set ud fra, hvor man er i den offentlige organisation: Folketing, kommunalbestyrelsen osv. Bjarne Corydon har flere gange sagt, at han er interesseret i at få målt på, om de midler, kommunerne får stillet til rådighed, opfylder de politiske mål. Det kan jeg godt forstå. Så politikerne skal sige til os, hvad de gerne vil have – men ikke hvordan vi skal opnå det. De konkrete indsatser skal ledere og medarbejdere i fællesskab med kommunalbestyrelsen osv. udvikle og tage ansvar for. Og taler vi fx om at skulle skaffe x antal flere i arbejde, er det de fagprofessionelle – i dette tilfælde jobkonsulenterne – som ved, hvad der skal til for at opfylde det mål. Derfor kan de være med til at sætte de milestones, vi måler på undervejs. Så når jeg ser tillidsdagsordenen vakle hos medarbejderne, er det fordi der fra politisk side opstilles procesanvisninger og alt for detaljerede mål, som ikke giver mening.

– Det er bydende nødvendigt i den sammenhæng, at ledelse foregår ikke bare nedad sammen med medarbejderne og de fagprofessionelle, men også opad, så politikere på alle niveauer bliver orienteret om de uhensigtsmæssigheder, der opstår på vejen. Det har endnu ikke haft den store effekt, når vi har forsøgt at kommunikere det, fx på beskæftigelsesområdet, og her må vi gribe i egen barm.

– Endelig skal strategierne oversættes i de forskellige ledelsesniveauer, så de giver mening, ligesom resultatmålene skal gøre det, fra Christiansborg helt ned til den enkelte fagmedarbejder. Og alle skal holde sig til det, de er dygtige til – fra politikere over embedsmænd til ledere og fagprofessionelle.

“
Politikerne skal sige til os, hvad de gerne vil have – men ikke hvordan vi skal opnå det.”

| LEDEREN |

Af Torben Hald,
kontorchef i Lyng-
by-Taarbæk Kom-
mune og formand
for Chefgruppens
bestyrelse, HK
Kommunal



Vi mærker trykket

Kravene til os ledere er mangfoldige, og vi indrømmer nødigt, hvordan det påvirker os. Tvivl og skyld er ikke noget, vi udstiller, men det påvirker vores beslutninger. Det skal vi stå ved.

SOM LEDERE SKAL VI HELE tiden forholde os til hverdagens små dilemmaer, uden at lade os påvirke. Vi skal være skarpe, direkte, konfronterende, konfliktløsende, økonomisk bevidste, innovative og ikke mindst rummelige. Det er en temmelig stor buket af krav, vi selvfølgelig indfrier. Men ofte måske uden at reflektere over den påvirkning, disse krav har på vores dagligdag og personlighed – og ikke mindst på de beslutninger, vi træffer.

Vi er ledere, der ikke påvirkes, mener vi måske selv, og skulle vi blive det alligevel, indrømmer vi det ikke gerne. Vi vil nødig fremstå som svage. Vi er derfor faste i målet og viser ikke de store følelser. Selv har jeg det sådan, at uanset hvordan jeg påvirkes, har det altid en konsekvens. Det kan godt være, at jeg ikke vil indrømme, at jeg bliver påvirket, men det gør jeg, uanset om jeg

“

Det vil klæde økonomerne, hvis de kunne vise respekt for de forskellige ledelsesniveauer og inddrage dem i løsningerne, inden en endelig beslutning træffes.

vil det eller ej. Og den påvirkning vil altid have indflydelse på de beslutninger, jeg træffer. For hvad nu, hvis jeg kunne have gjort noget lidt anderledes – havde det så været bedre? Jeg er sikker på, at sådan har mange af mine lederkolleger det også.

Lad os skille begreberne ad

Nu vil nogle måske spørge: Hvad vil jeg med det budskab? Faktisk er det ganske elementært. For vi er i en tid med øget konkurrence, skærpede krav til styring fra økonomerne, der selv om de også har titel af leder eller chef ikke har direkte personlig ledelse eller kontakt til interessenterne, forventer, at vi implementerer deres løsninger fra dag 1. Løsninger, som påvirker medarbejderne med en forventning om, at de ændrer adfærd, fordi vi beordrer det. En til tider næsten umu-

lig opgave. Det er den bare ikke i regnearkene eller i økonomernes systemer. Her spares raskvæk millioner i innovationens tegn. Mit spørgsmål er: Er det de bedste beslutninger, vi træffer? Er vores effektivitet god nok, hvis vi måske mangler 'noget'?

Det vil klæde økonomerne, hvis de kunne vise respekt for de forskellige ledelsesniveauer og inddrage dem i løsningerne, inden en endelig beslutning træffes. Især når vi som direkte ledere bagefter skal stå på mål for den. Så ville vi langt bedre kunne håndtere det modspil, vi mødes med, og dermed også opleve en mindre følelse af skyld og en stærkere oplevelse af at kunne påvirke konsekvenserne af de beslutninger, der træffes højere oppe i systemerne – og omsætte dem til konstruktive og effektive løsninger i hverdagen.

I dette nummer af bladet sætter vi både fokus på begrebet 'skyld' i ledelse og på, hvordan man skaber effektive ledelsesgrupper. Jeg håber, det kan hjælpe os som ledere med at stå fastere i den orkan, vi ofte befinder os i. ■