

OFFENTLIG LEDELSE 02 14

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

For Gourmetpigerne i Aarhus
er køkkenet et afslappet rum
at tale ledelse i

Side 2

Tag styringen
over dit
lederskab

– uden at smække med døren

Side 12

OUTPUT ELLER
OUTCOME?
Effektmåling
vinder frem
Side 6

OPLAG

5.600 eksemplarer

DESIGN OG PRODUKTION

Datagraf

HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

UDGIVERE

Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

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

REDAKTIONEN

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

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

Adresseændring og abonnement:

Telefon: 3330 4340
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer 15. september 2014.
Deadline for indlæg og annoncer er den
18. august 2014.

Forside: Shutterstock/Dorte Kayser

Magasinet Offentlig Ledelse udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.

Højt belagt ledersamarbejde

Over gryder og skærebrætter styrker ledere fra beskæftigelsesforvaltningen i Aarhus Kommune deres netværk og tillid til hinanden, når de en gang om måneden laver gourmetmad sammen. Køkkenet giver dem et mere afslappet forum end den daglige hvirvelvind på arbejdspladsen.

Af journalist Henrik Stanek // hs@stickelberg.dk • Foto: Ulrik Tofte

– **SKAL VI IKKE FORDELE** opgaverne, inden vi går i gang, spørger en kvinde ud i lokalet.

– Det er som talt ud af en ledermund, replicerer en anden.

Der hersker lettere kaos i skolekøkkenet på Hasle Skole i Aarhus. Eleverne er for længst gået hjem, og Gourmetpigerne fra kommunens beskæftigelsesforvaltning har indtaget lokalet.

– Vi har lavet mad sammen siden 2005. Det giver os et fristed, hvor samværet er i højsædet, men man skal ikke underkende den smalltalk, vi får hen over kogeøerne. Vi kommer fra forskellige afdelinger, som samarbejder, så det er godt at kende hinanden, siger administrations- og økonomichef Birgitte Kristensen.

I aften står kokken Jesper Thomsen i spidsen for Gourmetpigerne, som skal lave højt belagt smørrebrød. Et stykke med hønsesalat og ramsløg fra skoven, et med klassisk roast-beef og et med kokkens favorit – lammetunge og ærtekompot med mynte.

Kvinderne lytter skeptisk, mens han forklarer, hvordan de piller hinden af tungen.

– Hinden? Det er den med sugekopper på, ikk', lyder et udbrud, som får forsamlingen til at grine.

Snart syder køkkenet af pander med roast-beef og snak om udlandsrejser, faglige problemstillinger og "har du hørt, hvem jeg har ansat?"

– Vi udveksler viden på tværs af organisationen. Nogle ved, hvad beskæftigelsesreformen kommer til at betyde, og andre ved noget andet. Vi sladrer også lidt uformelt, og har man hørt et eller andet, kan man få af- eller bekræftet det, siger afdelingsleder Helle Keblovski.

Et mere nuanceret billede

Centerchef Mette Skou Seiersen er i gang med sin anden sæson med pottes og pander. Hun ville gerne være med i Gourmetpigerne, fordi hun godt kan lide konceptet med en kok, der kommer og lærer fra sig.

– Det er inspirerende at lave lækker mad, men vi snakker også om alt muligt andet: Hvem ved hvad om hvem, hvem har sagt op til den første, og hvem har gang i nye projekter? Og helt lavpraktisk får jeg lavet aftaler og måske vendt noget, jeg har mailet med en af de andre om. Jeg får et mere nuanceret billede af folk, som jeg ellers blot ville have hilst på. Det giver en god platform for samarbejdet.

Birgitte Kristensen har oplevet, at der kommer nye ledere med i Gourmetpigerne, som hun kun kender fra organisationsdiagrammet. Men pludselig bruger hun dem som livline.

– Jeg ved, hvem jeg kan kontakte, hvis jeg har brug for at drøfte en sag eller et konkret problem. En fælles interesse for gourmetmad er et godt udgangspunkt for at styrke både tillid og teamwork, siger hun.

Afdelingsleder Gitte Bjerregaard peger også på øget tillid som en gevinst.

– Vi kan sidde med forskellige interesser, fordi vi har forskellige målgrupper og ressourcer, og tillid bidrager til, at vi nemmere finder en løsning, når vi skal arbejde sammen.

Ikke alt siges højt

Hen over bordet fortæller Helle Keblovski, at hun tidligere på dagen har ansat en af Mette Skou Seiersens medarbejdere som afdelingsleder. Det vidste centerchefen ikke.

– Hun har orlov hos mig, så hun har ikke nået at fortælle mig om sit nye job. Det er



Gourmetpigerne i fuld sving: Rita Rytter (yderst tv med ryggen til), Gitte Bjerregaard (yderst til højre med siden til). I midten fra venstre: Birgit Kristensen, Mette Skou Sejersen og Susanne Trineke.

ikke sikkert, hun har lyst til, at jeg skulle vide det, før hun selv fortæller det, men det er den slags, man kan få kendskab til i et netværk, siger Mette Skov Seiersen.

“
En fælles interesse for gourmetmad er et godt udgangspunkt for at styrke både tillid og teamwork.

Administrations- og økonomichef Birgitte Kristensen

Helle Keblovski fortryder ikke, at hun kom til at sige det.

– De 160 medarbejdere i min afdeling har hørt, hvem jeg har ansat, så det er officielt. Mette vidste det bare ikke, siger hun.

Man bestemmer selv, hvad man vil dele, mens man snitter gulerødder.

– Hvis man vil debattere noget ledelsesmæssigt, trækker man sig lidt væk fra de andre, men ellers kan det være, at jeg fortæller om en ændring i min afdeling, som kan få betydning for andre. På den måde deler vi viden. Med vores socialfaglige baggrund ved vi godt, hvad vi må sige højt, og hvad vi ikke må sige højt, siger Helle Keblovski.

Hvem kender en vikar?

Afdelingsleder Anita Christensen har været med i Gourmetpigerne fra begyndelsen, og det på trods af at hun havde forladt beskæf-

tigelsesforvaltningen et halvt år tidligere til fordel for et job hos borgmesteren.

– De andre vidste, at jeg går op i mad, så de ringede og spurgte, om jeg ville være med. Jeg ville gerne bevare en tilknytning til min tidligere arbejdsplads, for jeg havde hammerge gode kolleger, som også hjalp mig tilbage, da min projektansættelse på rådhuset løb ud, fortæller Anita Christensen, der betegner sig selv som en rigtig netværks-pige.

– Indimellem får vi handlet vores samarbejde af i porten: Er I klar over, at når I gør sådan, så bliver det besværligt for os? Kan vi tale om det? Så glider det nemmere ned. Men vi lukker ikke personfølsomme oplysninger ud. Uden egentlig at tale om det holder vi den etiske fane højt.

Anita Christensen har flere gange draget nytte af netværket, når hun har haft brug for en vikar.

– Så spørger jeg, om de andre kender en god vikar, og fordi vi snakker job over gryderne, ved de, hvad min opgave går ud på, og kan henvise mig til den helt rigtige. Det har jeg fået meget ud af.

Godt halvdelen af Gourmetpigerne er menige medarbejdere, og Anita Christensen er leder for et par af dem. Det er hun meget bevidst om.

– Hvis vi skal i gruppe sammen, skal de vælge mig. Det er et opmærksomhedspunkt. Jeg har også tænkt på, hvad deres kolleger mon mener om, at de laver mad sammen med mig i deres fritid, så jeg prikker ikke nogen ud. Hvis de skal med i Gourmetpigerne, skal det være på anbefaling af andre end mig, siger Anita Christensen.

Lederne taler ikke om noget, medarbejderne ikke kan tåle at høre, vurderer Helle Keblovski. Det er snarere omvendt.

LEDELSE SOM HOLDSPORT

Mange ledere løser deres opgaver bedst, når de er en del af et godt ledelsesteam. Men hvordan får man et hold med lutter anførere til at spille godt sammen? En undersøgelse fra Væksthus for Ledelse peger på fem kendetegn for succesfulde ledelsesteam:

- Ubetinget tillid: Vi forudsætter, at vi altid kan stole på hinanden.
- Produktiv forskellighed: Vi udnytter vores indbyrdes forskelle konstruktivt.
- Opløftende samspil: Vi gør hinanden bedre gennem et generøst engagement.
- Markant lederskab: Chefen engagerer sig tydeligt i teamets fremdrift.
- Styrende ambition: Vi bæres af en stærk vilje til at udrette noget særligt sammen.

På lederweb.dk finder du pjecen "Ledelse er (også) en holdsport," der handler om teamsamarbejde.



Gourmetpigerne holder liv i pensionisten

Rita Rytter holder fast i sit medlemskab af Gourmetpigerne, selv om hun gik på efterløn for tre år siden fra sit job som leder af støtte- og kontaktpersonordningen i Socialcenter Vest.

– JEG SAVNER IKKE at arbejde, men jeg er stadig nysgerrig på mit fag, så det er vigtigt for mig at være i netværk med andre ledere. Jeg bestyrer en lottoklub på mit gamle arbejde. Det foregår pr. mail, og de andre skriver, at jeg skal komme forbi. Men de har travlt, og man løber også hurtigt tør for noget at snakke om, når man ikke længere har en hverdag sammen. Det er noget andet her, hvor vi er sammen om at lave noget praktisk, siger Rita Rytter.

Hun er overbevist om, at de andre også får udbytte af hendes medvirken.

– De ved, at jeg var glad for mit job, og at jeg arbejdede rigtigt meget. Nu er jeg pensionist, men jeg er ikke gået i stå. Jeg rejser og holder mig levende og er stadig glad, så jeg tror, jeg er en rollemodel for dem. De kan

se på mig, at man godt kan gå fra mange til ingen arbejdstimer.

Der er en afgørende forskel i hendes deltagelse i køkkentjansen i forhold til tidligere.

– Det er mere afslappende for mig at være med, fordi jeg aldrig kommer træt fra arbejde. Derfor er det også tit mig, der tager kontakt til kokkene. De andre har nok at gøre, men jeg har overskud til at overbevise kokkene om, at vi er sjove at være sammen med.

Hvis kokkene tvivler, får hun dem til at gå ind på Gourmetpigernes hjemmeside, hvor de kan se, at en lang række af byens kendte kokke allerede har været gæstelærere.

– Det vil de ikke stå tilbage for, og så er det bare et spørgsmål om at finde et hul i deres kalender, siger Rita Rytter. ■



“

Vi udveksler viden på tværs af organisationen. Nogle ved, hvad beskæftigelsesreformen kommer til at betyde, og andre ved noget andet. Vi sladrer også lidt uformelt, og har man hørt et eller andet, kan man få af- eller bekræftet det.

Afdelingsleder Helle Keblovski



– Det hænder, at jeg hører dem snakke om noget, hvor de er i opposition til en ledelsesbeslutning, men det kan jeg godt sortere i.

Ingen bliver koblet fra

Lederne afviser også enstemmigt, at man bliver koblet af det lederkollegiale fællesskab, hvis man må melde afbud en enkelt gang eller slet ikke er med på madholdet.

– For det første er vi ikke i samme gruppe fra gang til gang, men flytter os efter, hvilken mad vi har lyst til at lave. For det andet er vi ikke ledere alle sammen, vi er også i gruppe med menige medarbejdere. For det tredje har vi kolleger, som løber, går i fitness eller drikker en øl sammen. Der er mange måder at skabe relationer på, siger Helle Keblovski.

Anita Christensen fremhæver den fælles interesse for at forkæle smagsløgene.

– Vi har en passion for mad. Det er ikke alle, der har det, og andre igen vil ikke bruge deres fritid sammen med kollegerne, siger hun.

Mette Skou Seiersen følger trop:

– Vi er 80-100 ledere i beskæftigelsesforvaltningen, så at syv-otte af os mødes her gør ingen forskel for de andre.

Gourmetpigerne er ikke en loge, understreger Birgitte Kristensen.

– Mændene har også en madklub, og på et tidspunkt prøvede vi at indgå et samarbejde med dem. De meldte tilbage, at så kunne vi tage opvasken. Siden har det ikke været på tale at lave noget sammen.

OM GOURMETPIGERNE

- Mødes den sidste onsdag i måneden og laver mad sammen med skiftende kokke.
- Er organiseret som et lukket hold med 24 pladser under Frit Oplysningsforbund. De fleste er ansat i beskæftigelsesforvaltningen i Aarhus, knap halvdelen som ledere.
- Sørger selv for at finde kokke, og selvom de får kokke fra byens ypperste restauranter, ser de nødig, at en kok kommer og underviser dem i madlavningens kunst mere end én gang.
- Afholder også ekstra arrangementer. Har blandt andet været på kursus i at flå en buk, i at lave flødeboller og i at røge.
- Deler opskrifter og gourmetpostkort på deres hjemmeside.

Læs mere på gourmetpigerne.dk

Det er måske meget godt. I hvert fald går de to køn til opgaven på hver sin måde, konstaterer kokken Jesper Thomsen, der lavede smørrebrød med mændene i efteråret.

– Mændene tog sig tid til at lægge en plan over en øl, mens kvinderne går i gang med det hele på én gang. ■



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.

Sociale aktiviteter styrker netværk

Udfordringen: Bør du som leder bruge fritid på at dyrke sociale aktiviteter med lederkolleger for at styrke netværket og samarbejdet? Og hvor går grænsen for, hvad det private rum, fx over kødgryderne, kan bruges til at få af oplysninger og handle ting af, som hører til på arbejdspladsen? Og er de ledere og medarbejdere, som ikke er med i klubben, så hægtet af fællesskabet?

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

LEDERE ARBEJDER OFTE meget og kan være pressede på tid. Derfor vil jeg starte med at slå fast, at det er en uskik at forvente, at ledere skal bruge privat tid til at styrke arbejdsrelaterede netværk.

Når det er sagt, så er der rigtig mange positive effekter i at styrke teamudvikling gennem uformelle møder og aktiviteter. Det er en absolut god idé. Ved at mødes over for eksempel madlavning og løse praktiske opgaver

“

Hvis du er leder på en arbejdsplads, hvor alle eller hovedparten af dine lederkolleger mødes om noget hyggeligt, sjovt og positivt i fritiden, må du gøre op med dig selv, om du også vil investere en del af din fritid i at være en del af det fællesskab.

ver sammen, udbygger vi vores emotionelle bånd til hinanden, og det styrker vores evner til at løse konflikter og samarbejde i dagligdagen. Vi kommer tættere på hinanden, når vi foretager os noget sammen, som er sjovt,

og som vi kan lide. Og vi bygger en historie op om vores fællesskab.

Der er grænser for snak

Samme effekt kan man opnå ved at løse ekstraordinære faglige opgaver sammen. Det behøver altså ikke at handle om madlavning, cykelløb eller noget helt tredje langt væk fra arbejdspladsen. Pointen er, at vi foretager os noget positivt sammen, som får samarbejde og dialog til at glide og styrker vores kendskab til hinanden og gensidige tillid.

Men der er også grænser for, hvad det sociale eller private rum kan bruges til. Fortrolige oplysninger og konflikter bør ikke bringes op midt i almindelige small talk, grin og sjov. Og personfølsomme oplysninger om medarbejdere bør ledere slet ikke udveksle i så uformelle rum. Det vil være at vise disrespect for andre mennesker – noget som enhver dygtig leder bør forstå at holde sig fra.

Hvis du er leder på en arbejdsplads, hvor alle eller hovedparten af dine lederkolleger mødes om noget hyggeligt, sjovt og positivt i fritiden, må du gøre op med dig selv, om du også vil investere en del af din fritid i at være en del af det fællesskab.

Hvis du har tid og mulighed for at deltage, vil jeg stærkt opfordre dig til at møde op. Du vil få et stort udbytte ud af det uformelle samvær, som vil komme godt igen i din hverdag på jobbet. Det styrkede netværk opvejer til fulde ulempen ved at være endnu mere væk hjemmefra. Vælger du tilbuddet fra, udelukker du dig fra et fællesskab, og du må se i øjnene, at du kan komme til at spille en sekundær rolle i kollegakredsen.

Skab glæden i arbejdstiden

Det kan være et dilemma, og den allerbedste løsning vil derfor være, at du som leder foreslår aktiviteten lagt ind i arbejdstiden. En gang om måneden kan ledergruppen for eksempel mødes tidligt og lave brunch til medarbejdere. Det vil styrke glæden på arbejdspladsen både blandt lederne, der mødes ved køkkenbordet om en sjov og anderledes opgave, og blandt medarbejderne, der bliver trakteret. ■

Skaber vi egentlig den forskel for borgerne, vi gerne vil?

Output og produktivitet har længe været i fokus, men kobles ofte ikke til, hvilken effekt aktiviteten skaber. Effektmåling og effektstyring sætter fokus på, om en indsats rent faktisk hjælper borgerne.

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

JØRGEN SKAL HAVE HJÆLP til at bo i lejlighed efter mange år på gaden. Lene skal ud af sit stofmisbrug, og vi skal have Søren til at tage en ungdomsuddannelse.

Der er mange mål i den offentlige sektor, og der kommer stadig større fokus på, om de bliver indfriet. Det sker med udtryk som outcome, resultater, effekt og performance. Det er ikke nyt, at man interesserer sig for, om man gør en forskel med sin indsats. Det centrale spørgsmål er, om effekten er tilsigtet, hensigtsmæssig og tilstrækkelig stor.

– Der findes eksempler på indsatser med manglende og i nogle tilfælde direkte uhenigtsmæssig effekt. Fx sociale tilbud, der ikke som tilsigtet løfter unge til et liv i normal-samfundet, eller som fastholder voksne i en udsat position frem for at bringe dem nærmere en hverdag med egen bolig, uddannelse og beskæftigelse, siger cand.scient.pol. Andreas Østergaard Poulsen.

Fra ressourcer til processer

Som manager i BDO Consulting hjælper han kommuner med at udvikle effektstyring, så de kan få systematisk indsigt i, om en indsats giver de ønskede resultater.

– Der skabes uden tvivl megen god effekt i dag, men den demografiske udvikling betyder sammen med en mere snæver økonomisk ramme, at det bliver nødvendigt at prioritere skattekrone og effektivisere indsatserne for at sikre en velfærdsservice, som lever op

til borgernes forventninger. Det betyder ikke, at man skal holde op med at interessere sig for, hvor mange besøg hjemmeplejen når, men målet skal stå klart: Skal besøget gøre fru Jensen tryk, eller er det for, at hun skal trænes til at kunne gøre mere selv?

Effekt eller resultater er ikke et modstykke til aktivitet, understreger Andreas Østergaard Poulsen. Man skal se det som en kæde, hvor ressourcer omsættes til processer, der fører til et output, fx i form af et antal besøg. Det skal så føre til, at man indfrier nogle mål om effekt for borgere og samfund.

Ellers risikerer man, at aktiviteten bliver et mål i sig selv.

– Det har man fx set tendens til på beskæftigelsesområdet, hvor kommunerne tidligere fik refusion for at gennemføre samtaler med ledige inden for bestemte tidsfrister. I dag belønner man i højere grad aktiviteter, som kan føre til uddannelse og beskæftigelse.

Medarbejderne har en central rolle

Effektstyring kræver klarhed hos politikere, ledere og medarbejdere over, hvilke effektmål der skal nås, og at man systematisk dokumenterer, om man når det.

– Det er ikke let at hjælpe Lene ud af sit misbrug og Jørgen væk fra gaden, så det er

vigtigt, at man dokumenterer, om man formår at flytte dem. Men man skal huske at bruge dokumentationen, så den skaber værdi. Socialpædagoger finder nok ikke 35 sider fyldt med tal på et overordnet niveau interessant, så lederen skal oversætte rapporten, så den bliver relevant på det enkelte område og fører til øget indsigt i, om indsatsen virker, eller om den skal forbedres. Ellers vil medarbejderne opleve, at den tid, de bruger på at indsamle data, går fra deres tid med borgerne, siger Andreas Østergaard Poulsen.

“

Lederen skal få dem til at reflektere over, hvorfor det ikke lykkes at hjælpe Jørgen væk fra gaden, når det går godt for Lene. Hvad kan vi lære af det?

Medarbejderne spiller en central rolle i effektstyring, fordi de med deres faglighed ved, hvordan man skaber relationer til borgerne, og fordi de sammen med lederen skal designe de aktiviteter, der skal til for at opnå en effekt.

– Lederen skal få dem til at reflektere over, hvorfor det ikke lykkes at hjælpe Jørgen væk fra gaden, når det går godt for Lene. Hvad kan vi lære af det? Har vi gjort det, vi sagde, vi ville for dem begge? Er der noget særligt ved

Andreas Østergaard Poulsen er manager i BDO Consulting og hjælper kommuner med at udvikle effektstyring, så de kan få systematisk indsigt i, om en indsats giver de ønskede resultater. – Alt tyder på, at evnen til at demonstrere effekt og til at forbedre sig bliver et vilkår i den offentlige sektor, siger Anders Østergaard Poulsen.



Lene, siden vores indsats virker for hende? Vi kan skabe effekt for 50 procent af borgerne, så hvordan løfter vi det til 55 procent?

Det kan være skræmmende at kaste sig ud i effektstyring, fordi man risikerer at opdage, at man ikke opnår den effekt, man troede eller håbede på. Men på den lange bane gør organisationer sig selv en bjørnetjeneste, hvis de lader være, mener Andreas Østergaard Poulsen.

– Når noget går galt, er det naturligt at skyde skylden på andre eller sige, at borgeren ikke passer ind. Det skal man ud over, så man holder fokus på, hvor kæden hopper af. Man skal tale sammen, få ideer, prøve dem af og følge op på, om de virker. Det skaber samtidig engagement blandt ledere og medarbejdere, fordi det motiverer at være en del af en løbende forbedringsproces.

Svært at finde målepunkter

Effektstyring egner sig først og fremmest til de store velfærdsområder, hvor man er i direkte kontakt med borgerne. Men det kan være en udfordring at finde metoder til at måle på livskvalitet, inklusion, motivation, kompetenceudvikling og andre sociale begreber. Samtidig koster det at producere data, så man bør finde fagligt relevante målepunkter, velvidende at man ikke får et fuldkomment billede

– Man får nogle indikationer, som man bruger sin faglighed til at tolke på. Hvis man

så om et år finder ud af, at målepunkterne ikke længere giver nye indsigter, går man i gang med at finde nogle nye. Effektstyring er ikke en statisk metode. Det er heller ikke et mål i sig selv, men et middel til at vise sig selv og omverdenen, at man gør en positiv forskel, og at man formår at forbedre kvaliteten af sit arbejde, siger Andreas Østergaard Poulsen og understreger, at effektstyring skal være et redskab, som kan bruges i praksis i den enkelte institution.

– Selv om vi har med mennesker at gøre, kommer de ofte med samme problemstillinger, og ved at se på tværs af borgerne over tid kan vi arbejde konstruktivt med informationerne om vores indsats. Det kræver, at man stoler på sine data, og det vil medarbejderne gøre, hvis de forstår dem og kan se, at de er koblet til deres arbejde.

Ledere og medarbejdere skal også forstå, at de risikerer at blive sparet væk, hvis de ikke begrundes institutionens eksistensberettigelse.

– Alt tyder på, at evnen til at demonstrere effekt og til at forbedre sig bliver et vilkår i den offentlige sektor. Produktivitetskommissionen peger i sine anbefalinger på effektstyring som et centralt redskab, så man vil forvente, at ledere og medarbejdere finder frem til det, der virker, og gøre mere af det. Hvis man ikke kan det, vil man blive nødt til at skære ind i budgetterne og løbe hurtigere, siger Andreas Østergaard Poulsen. ■

OM EFFEKTSTYRING

Effektstyring, effektbaseret styring, resultatbaseret styring, performance management, mål- og resultatstyring. Kært barn har mange navne, men tre centrale principper skal opfyldes for at skabe merværdi for organisationen:

1. Sæt mål for effekten og skab en tydelig kobling til målgrupper og indsats:

Hvilken effekt/forandring/nytte ønsker man at opnå på kort og lang sigt for hvilke målgrupper og med hvilke ydelser og indsatser?

2. Dokumenter effekt:

Skab en troværdig dokumentation af effekt, hvor indsamlingen understøtter arbejdsgangen og er fagligt relevant.

3. Analyser og anvend effektdata:

Realisering af de ønskede effekter er et centralt omdrejningspunkt i organisationens beslutningsprocesser og incitamentsstrukturer.

Kilde: BDO Consulting

Nye ansigter i Chefgruppen

HK Kommunals Chefgruppe har fået ny bestyrelse. Fra venstre er det: Karin Bruhn Termannsen, Susanne Lassen (næstformand), Torben Sønderstrøm Hald (formand), Jette Delfs Clausen og Helle Keblovski. Hanne Mølgård blev også valgt til bestyrelsen in absentia.



Revner i forholdet?

Ligesom ægtefolk og venner kan opleve kurrer på tråden af og til, sker det også for chefer og ledere. Men det er bedst for dem selv, deres omgivelser og arbejdspladsen i det hele taget, at de prøver at få samarbejdet til at fungere igen. Er det ikke muligt, kan det være hensigtsmæssigt, at deres veje skilles – på en værdig og respektfuld måde.

Det sætter en ny pjece fra Chefgruppen i HK Kommunal fokus på. Den er tænkt som en inspiration til at få et konstruktivt forløb, hvor både chef og leder forsøger at få samarbejdet til at fungere, selv om de ikke er enige om alt. Bliver det nødvendigt at gå til afskedigelse, giver pjecen en række praktiske råd og vejledninger hertil.

Pjecen kan downloades på www.hk.dk/kommunal



Innovation som modsvaret til grønthøster

Innovation er det intelligente modsvaret på de grønthøsterbesparelser, der hvert år høvler et par procent af den offentlige service ved enten at fyre medarbejdere, skrue arbejdstempoet i vejret eller forringe den borgerrettede velfærd, skriver professor Jakob Torfing i et blogindlæg på denoffentlige.dk og peger på, at der er brug for styringsmæssig nytænkning i den offentlige sektor, og at det nye styringsparadigme New Public Governance rummer i hvert fald fem aspekter, der på afgørende vis kan være med til at fremme offentlig innovation.

DJØF med løg(n)

Chefgruppen i HK Kommunal inviterer til Per Helge Sørensens populære, anmelderroste og meget morsomme forestilling, der med stor succes har kørt på Nørrebro teater i foråret 2014.

Vi præsenterer succesen den 2. oktober fra kl. 17–19 på hotel Scandic Vest i Aarhus. Der serveres en drink og lidt snacks undervejs.

Pris for medlemmer af HK Kommunal Chefgruppen, SL's ledersektion og Socialrådgivernes ledersektion kr. 150.

Tilmelding via www.hk.dk/chefgruppen



Nyt landsudvalg hos Socialpædagogerne

Socialpædagogerne har valgt nyt landsudvalg og vedtaget en ny platform for organisationens lederarbejde, som skaber sammenhæng mellem det centrale og lokale lederarbejde.

– Valget til det nye landsudvalg er for første gang sket i de lokale

ledersektioner, hvorfor de enkelte medlemmer af landsudvalget har mandat med lokalt fra. Det vil styrke lederarbejdet og ledernes position i Socialpædagogerne, sagde Birgitte Wold, formand for landsudvalget.

Det nye landsudvalg består af Birgitte Wold (formand), Helle

Juncher, Christensen, Helle Mortensen, Helle Riis, Holger Torp (næstformand), Finn Harald Rasmussen, Ulla Blok Kristensen, Vivi Lauritsen, Benny Andersen, Marie Sonne og Michael Madsen. Natasja Mortensen og Pia Kornø blev også valgt, men er ikke med på billedet.



Når efteruddannelse møder hverdagen i et jobcenter

Efteruddannelse og forandring er tidens mantra i landets jobcentre. Men med en travl hverdag og forskellige læringsforudsætninger kan det at forene dagligdag og efteruddannelse være vanskeligt, viser en undersøgelse fra Aarhus Universitet.

Af Martin Brint Hansen • Illustration: Niels Poulsen



VI ER I FURESØ KOMMUNES jobcenter. Medarbejderne her har forskellige uddannelsesbaggrunde, hvoraf de fleste er organiseret i HK Kommunal og har arbejdet på beskæftigelsesområdet i en del år. De er en sammenbragt flok af kontoruddannede, socialrådgivere, pædagoger og akademikere.

Alle i jobcentret er blevet sendt på uddannelse i systemisk coaching.

– Vi skal have et fælles udgangspunkt for vores arbejde, som både kan bruges internt i jobcentret og eksternt i forhold til borgerne, forklarer afdelingsleder Stig Marcussen.

– Det var en trivselsundersøgelse (APV), der viste et stort behov og ønske om at få skabt et fælles ståsted, fortæller en socialrådgiver fra jobcentret.

Valget faldt på en uddannelse i systemisk coaching, da nogle medarbejdere og ledere i forvejen havde gode erfaringer med metoden. Og man valgte at samarbejde med konsulentfirmaet Incento A/S.

Aarhus Universitet har efterfølgende i en undersøgelse, baseret på interviews med medarbejdere, ledere og konsulenter i jobcenteret, påvist, at det på grund af medarbejdergruppens forskellighed kan være svært at finde en uddannelsesform, som er passende for alle. I undervisningslokalet kan der opstå sociale disharmonier, hvor nogle grupper føler sig ekskluderede, fordi andre ønsker et højere niveau, mens de selv kæmper for at følge med.

– Det stiller store krav til undervisernes evne til at kunne differentiere undervisningen og variere mellem teori og praksis, konstaterer Jais Sørensen, direktør for Incento A/S og underviser på uddannelsesforløbet.

Læring i hverdagen skal prioriteres

Hvor efteruddannelse på almindelige uddannelsesinstitutioner ofte foregår som en individuel proces uden for arbejdspladsen, og derfor kan være vanskelig at forene med

medarbejdernes hverdag, kan et uddannelsesforløb i direkte tilknytning til arbejdspladsen, som det i Furesø Kommune, i langt højere grad bruge eksempler fra hverdagen i undervisningen – og dermed også lettere skabe en kobling mellem teori og praksis. Med andre ord kan læringsrummet flyttes fra undervisningslokalet ud i dagligdagen, hvis det prioriteres af ledelsen, viser undersøgelsen.

Et eksempel kan være, at kolleger observerer hinandens samtaler med borgere og efterfølgende giver feedback ud fra de metoder, der er gennemgået på uddannelsesforløbet i systemisk coaching.

– Vi kunne godt lære af hinanden, når vi har været igennem en samtale. Den, der sidder som flue på væggen, får lov til at byde ind efterfølgende og får den anden til at reflektere over, hvordan samtalen gik, siger afdelingsleder Stig Marcussen.

Nogle skal lære at lære

– I takt med et øget pres på jobcentrene som følge af politiske reformer indenfor blandt andet kontanthjælp og dagpenge, er der desuden opstået et krav om, at medarbejderne konstant skal kunne forandre sig og tilpasse sig nye måder at gøre tingene på, forklarer Stig Marcussen videre og pointerer, at det stiller store krav til samtalen med borgeren.

Her skal uddannelsesforløbet gøre det lettere for medarbejderne at håndtere denne foranderlighed. Det vil sige, at man som ansat hele tiden må man være i stand til at lære – og samtidig må man aflære gamle

ECTS-POINT, FINANSIERING OG JOBROTATION

Konsulentfirmaet Incento A/S samarbejder blandt andet med en række erhvervsakademier, der alle er akkrediteret under 'lov om åben uddannelse' hos Undervisningsministeriet. Det betyder, at deltagerne efter bestået eksamen kan opnå de officielle ECTS-points og dermed få merit i en eventuel Akademiuddannelse. Samtidig kan jobcentret ansøge om Statens voksenuddannelsesstøtte (SVU) til de

deltagere, der er studieaktive igennem hele uddannelsesforløbet samt går til eksamen. At uddannelsesforløbet er 'officielt kompetencegivende' har også gjort det muligt at anvende 'jobrotationsordningen', der betyder, at der kan indsættes vikarer i de timer, hvor de ansatte deltager på uddannelsen.

Københavns Erhvervsakademi (KEA) er den offentlige udbyder af kompetenceforløbet.



Læring kan være forbundet med en vis grad af frustration eller ligefrem angst for medarbejdere, som ikke har siddet på skolebænken længe, viser kompetenceudviklingsforløbet i Furesø Jobcenter. De fleste kom dog i mål med succes, da de overvandt hurdleerne, viser erfaringerne fra Furesø.



➔ vaner for at kunne udføre arbejdet på nye måder og ud fra nye krav.

Er man ikke vant til uddannelse, må man bruge store energiressourcer på "at lære at lære," altså på at opbygge en slags mentale

modeller og en begrebsforståelse, der gør det muligt at håndtere de krav, der stilles på uddannelsen og i sidste ende "lære noget." Det betyder, at der stilles store krav til, at den enkelte medarbejder kan prioritere og plan-

lægge det daglige arbejde, sideløbende med at skulle forholde sig til et uddannelsesforløb. For ikke at miste nogen i processen, må man især have fokus på de medarbejdere, der har få uddannelseserfaringer, da de kan opleve et uddannelsesforløb som et gevaldigt pres.

SÅDAN FORBEREDER DU MEDARBEJDERNE PÅ UDDANNELSE

1. Involver medarbejderne i baggrunden for uddannelsesforløbet:
 - Hvilke opgaver bliver I samlet set bedre til at løfte efterfølgende?
 - Hvad kan I som organisation, når I har været igennem dette kompetenceudviklingsforløb?
 - Hvordan bidrager forløbet til at nå de strategiske (og politiske) målsætninger for organisationen som helhed?
2. Forbered medarbejderne på, at de skal på uddannelse. Fortæl at det kan være energikrævende og hårdt – og hvad der forventes af dem.
3. Prioriter tid og rum til læring i hverdagen. De metoder, der undervises i, skal omsættes til praksis. Det kan være i teams, i par eller på tværs af organisationen.
4. Nedsæt studiegrupper til diskussion af litteratur og opgaver. Bland eventuelt medarbejdere med meget uddannelseserfaring med dem der har mindre, så de kan støtte hinanden.
5. Kræver uddannelsen eksamen og karakter, så fortæl hvorfor. For eksempel kræver uddannelser, der giver merit til akademisk eller diplomforløb, at deltagerne er studieaktive i hele uddannelsesperioden og afslutter forløbet med eksamen.

Læring forstyrrer hverdagen

– Jeg var ved at skide grønne grise i lang tid. Men den klump blev ligesom mindre og mindre farlig efterhånden. Og da man først var kommet dertil, så var det faktisk sjovt, fortæller en administrativ medarbejder i jobcentret, som ikke har været på reel uddannelse siden 1976.

For flere deltageres vedkommende har det at skulle deltage i uddannelse med opgaveskrivning, eksamen og ECTS-point især i starten været forbundet med frustrationer, og enkelte har oplevet decideret angst. En socialrådgiver fortæller, at mange af de deltagere, der ikke er vant til uddannelse, har følt det som et kolossalt pres, at de obligatorisk skulle læse akademisk litteratur, tage



Et godt forløb

Kompetenceudviklingen i Furesø Kommune lever videre i organisationen, og der er flere tiltag i gang for at holde fast i læringen og den gode trivsel, fortæller tillidsrepræsentant Yvonne Franck.

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



Jeg var ved at skide grønne grise i lang tid. Men den klump blev ligesom mindre og mindre farlig efterhånden. Og da man først var kommet dertil, så var det faktisk sjovt.

Medarbejder fra Furesø Jobcenter, som deltog i sit første uddannelsesforløb siden 1976.

stilling til både mundtlig og skriftlig eksamen og samtidig skulle passe deres arbejde. Ledelsen valgte derfor at lade det være op til den enkelte at afgøre, om hvorvidt man ønskede, at uddannelsen skulle være en del af en akademiuddannelse, der kræver både mundtlig og skriftlig eksamen, eller ej. Under alle omstændigheder mente ledelsen, at alle skulle aflevere en skriftlig opgave, da den er et vigtigt element i den enkeltes læringsproces.

YVONNE FRANCK, JOBKONSULENT og tillidsrepræsentant for 28 HK-kolleger i Furesø Jobcenter, var en af deltagerne i kompetenceudviklingsforløbet i systemisk coaching, som startede i efteråret 2012. Et forløb, alle medarbejdere og ledelse skulle deltage i.

– Jeg synes både, det var godt valgt fra ledelsens side, at tilbuddet handlede om systemisk coaching, og at alle skulle deltage, både ledelse og medarbejdere – det var ikke frivilligt. De fleste var glade for forløbet, selvom det for nogle var en hurdle at overvinde at skulle til at lære igen. Det, at man var "tvunget" til at deltage, gjorde, at nogle som måske aldrig ville have kastet sig ud i det, blev nødt til det og erfarede, at det kunne de godt. Personligt synes jeg, det var et godt forløb, siger hun.

Bruger den anerkendende tilgang

Yvonne Franck fremhæver, at coaching-forløbet, som var opdelt i to moduler, kunne bruges både internt og i arbejdet med borgerne, da det handlede om hhv. coaching i organisationen og coaching og konflikthåndtering.

– Hvis vi fungerer godt i organisationen, afspejler det sig også i den måde, vi agerer overfor hinanden på – og overfor borgerne.

Ifølge direktør Jais Sørensen fra Incento A/S er læring, ud fra en systemisk betragtning, altid forbundet med en forstyrrelse af den enkelte deltagers hverdag. Undersøgelsen fra Aarhus Universitet viser, at oplevelsen af denne forstyrrelse normalt er større, hvis en person kun har få erfaringer med uddannelse.

De medarbejdere, der ikke er vant til uddannelse, må simpelthen mobilisere større energiresourcer for at lære stoffet. De skal først opbygge nogle mentale modeller, de kan relatere den nye viden til, og det tærer på kræfterne i en i forvejen travl hverdag.

– Det er helt almindeligt, at læring, især i starten, er forbundet med frustrationer, og efter et stykke tid begynder appelsinerne at falde ned i turbanen, siger Jais Sørensen, der har gennemført lignende kompetenceudviklingsforløb i 20 andre kommuner.

Selvom læring er forbundet med en grad af frustration, kan man begrænse dens omfang ved at forberede medarbejderne – især dem med få uddannelseserfaringer – på, at de skal på uddannelse. Det kan skabe et

Og den anerkendende tilgang, vi lærte, taler vi stadig om og bruger i hverdagen, men som alt anden uddannelse bliver det måske mindre bevidst med tiden, selvom det ligger i baghovedet endnu. Jeg bruger i hvert fald de værktøjer, jeg fik med.

Forløbet gav, udover det læringsmæssige udbytte, også indsigt i hinandens arbejdsområder, fortæller Yvonne Franck, fordi alle deltagerne var kolleger fra samme arbejdsplads.

– Og at ledelsen også deltog i forløbet ser jeg som et tegn på, at de både gerne ville lære det, vi lærte, men også at de tager os alvorligt. Desuden har vi et rigtigt godt forhold til hinanden, så det var ikke akavet at sidde på skolebænken sammen, siger Yvonne Franck.

Som en udløber af coaching-forløbet og den trivselsundersøgelse, som var afsæt for kompetenceudviklingen, er trivsel nu et fast punkt på afdelingsmødet, og der er nedsat en gruppe, som arbejder videre med læringen fra kurset og trivslen generelt.

– I MED-udvalget har vi aftalt en temadag for også at følge op på indholdet. Det var jo en dyr uddannelse, som vi brugte mange timer på, så derfor skal vi finde ud af, hvad vi gør fremadrettet, siger Yvonne Franck. ■



SPECIALIST I LÆRING



MARTIN BRINT HANSEN, er kandidat i pædagogisk sociologi fra Aarhus Universitet med speciale i organisations sociologi og læring i organisationer.

Har i en årrække arbejdet i Koncern HR i Berlingske Media og er nu udviklingskonsulent på erhvervsskoleområdet. Han er desuden tilknyttet projektet Fit for Learning, Nordplus, ved Aarhus Universitet, som undersøger læringsmetoder i organisationer.

bedre læringsmiljø og kan potentielt forbedre udbyttet af uddannelsen, viser undersøgelsen fra Aarhus Universitet. ■

Tag styringen over dit eget lederskab

Den moderne leder har ikke en fast rolle, men træder i karakter ved at skabe sit eget ledelsesrum, blandt andet gennem refleksion alene og sammen med andre. Fem væsentlige pointer kan bidrage til at forme det personlige lederskab.

Af Birgitte Lønborg og Dorte Cøhr Lützen • Foto: Shutterstock

DER ER FORHOLD, som den moderne leder skal afklare med sig selv og som umiddelbart ikke er muligt at uddelegere til andre. Ledere i dag træder ikke ind i en fast rolle, men træder i karakter i rollen ved at skabe sit eget ledelsesrum. Ledelsesrummet skal skabes og vedvarende genskabes igennem refleksion alene og sammen med andre.

Det er omdrejningspunkt og tema for vores bog *"Dit personlige ledelsesrum – lederskabet især i den offentlige sektor."* Og her vil vi fremhæve nogle af de vigtige pointer fra bogen, som bidrager til at forme lederens personlige lederskab i den offentlige sektor. Vi tager afsæt i fem overskrifter:

1. Definer dit ledelsesrum.
2. Find din indre autoritet.
3. Find dig selv i rollen som leder.
4. Styr din tid og udfør ledelse hele tiden.
5. Kommuniker hvad du vil, og hvor du vil hen med din ledelse.

Definer dit ledelsesrum

Ledelsesrummet er ikke fritsvævende, men skal afstemmes med den kontekst, lederen arbejder i, og som i den offentlige sektor er kompleks, uforudsigelig og præget af mange forskellige forventninger - og dermed genstand for lederens kontinuerlige iagttagelse, fortolkning og refleksion. Uden denne tilpasning kan lederen gå forkert i byen, når det handler om at prioritere mål og tid.

Den offentlige leder befinder sig samtidig i et krydspres af forskellige dagsordener og diskurser, som kræver evnen til at navigere og positionere sig, men som også kan efterlade hende i dilemmaer og vanskelige ledelsesbe-

lutninger. Det forudsætter kompetencen til at reflektere over de mulige veje, man kan gå, og derefter kunne vælge. Et vigtigt spørgsmål at stille sig selv er derfor: Hvordan fortolker jeg de givne rammevilkår, og hvordan bringer jeg disse overvejelser i spil sammen med medarbejderne, så vi kan opstille fælles retning og mål for arbejdet?

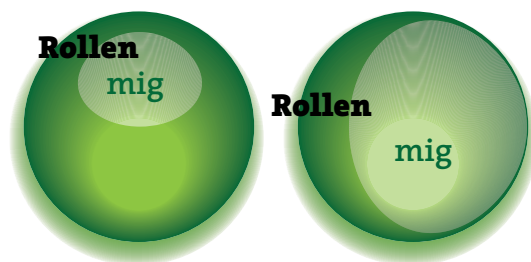
Find din indre autoritet

Når vi taler om roller på det personlige plan, er det lederens udfordring at finde sig til rette i rollen som autoritet. Og den kan overspilles eller underspilles. Ledere, der underspiller rollen, kan fx have svært ved at uddelegere opgaverne og bliver på den måde selv overbelastet af arbejde. Ledere, der overspiller rollen, kan skabe frygt omkring sig og blive mødt med modstand. Derfor er det vigtigt, at lederen finder rollen som den naturlige autoritet, som medarbejderne viser følgeskab. Autoriteten følger umiddelbart med rollen, men den personlige lederstil er også et bidrag til at udfylde den. Det rejser disse spørgsmål:

Hvilke autoriteter har jeg mødt i mit liv som jeg gerne vil ligne, og hvilke tager jeg afstand fra? Hvad fortæller disse refleksioner mig om, hvordan jeg gerne optræder i rollen som autoritet? Og på den baggrund: Hvad er så mine udviklingspunkter?

Find dig selv i rollen som leder

For lederen handler det om at rollen og personen gradvist finder hinanden. Det autentiske lederskab opstår bedst, når lederen udfylder rollen på den måde, som passer til personen, som denne model illustrerer:



For at lederen opnår denne sammensmeltning af rolle og person, skal hun ofte foretage en længere rejse og være åben over for at udvikle sig i rollen. Rejsen begynder med en øget selvindsigt. Den amerikanske psykolog Daniel Golemann fremhæver, at for at have en høj følelsesmæssig intelligens skal man foruden selvindsigt også have empati for andre mennesker, kunne aflæse en stemning og kunne kontrollere sig selv. Lederen bør også altid være i udvikling. Det er en proces, som aldrig stopper. Når vi arbejder med personlig udvikling, er der mange måder at gøre det på:

- Bliv klogere på dig selv ved at søge **feedback** fra dine opgivelser.
- Søg indsigt i dig selv ved at undersøge dine uudnyttede **potentialer**.
- Lær af egne erfaringer gennem **refleksion over praksis**.
- Vælg dine **visioner**: Hvilken leder vil jeg gerne være
- Stil dig selv **spørgsmål** som: Hvordan vil jeg øge min selvindsigt, hvordan bliver jeg oplevet af andre i rollen som leder, og hvordan vil jeg arbejde med min egen lederrolle?



Det er vigtigt, at lederen finder rollen som den naturlige autoritet, medarbejderne viser følgeskab.

Styr din tid Lederens tid er begrænset og i dag i høj grad styret af en kalender, som andre råder over. Vi møder ofte ledere, der oplever sig som ofre for kalenderstyring. "Hele dagen går med møder, og kl. 16 kan jeg så begynde at arbejde." "Alle de møder, jeg går til, er uforberedte."

Prioritering af tid og af den tredimensionelle kalender (lederen er indkaldt til mindst tre møder og aktiviteter samtidig) er afgørende for at kunne løse den komplekse ledelsesopgave. Man træffer for mange dårlige beslutninger og spilder for meget af organisationens tid, hvis man ikke når at meta-reflektere: "Hvad er det nu, jeg kan gøre for at understøtte, at denne opgave løses mest effektivt og i den sidste ende bedst for borgeren?" Her er nogle enkle bud på fokuspunkter, når det handler om tidsstyring:

- Få nogle gode morgenvaner, gå rundt og få talt med dine medarbejdere og forbered møder, mens der endnu er lidt ro.
- Fastlæg evt. e-mail tid på et bestemt tidspunkt på dagen.
- Afslut ugen fredag med at komme igennem dine mails og tal med din nærmeste samarbejdspartner, eks. souschef om: Hvad nåede vi i denne uge? Hvad er de vigtigste tre opgaver i næste uge for os som ledelse?
- Effektiviser møder og afskaf møder, som kan afløses med skriftlig information.
- Skab tid til at forberede og facilitere dialoger og møder, hvor I skal udvikle nye ideer.
- Skaf dig tid til uformel dialog, sådan at hele dagen ikke er planlagt.
- Deleger mere end du allerede gør.

Kommunikér din ledelse

Lederskabet konstrueres løbende i relation til andre i en given kontekst, og dermed er lederen løbende medkonstruktør af sig selv, og hvad der sker i konteksten. I disse processer er kommunikationen det væsentligste redskab at mestre. Og det handler om kommunikation i alle dens mange former, fx at kommunikere entydigt for at markere, hvad der skal ske fremover, være tydelig i beslutninger, give klar feedback og tydeligt markere rammerne for indflydelse. I andre situationer skal lederen kunne kommunikere på en måde, der skaber et rum for andres frie dialog og ideudvikling ved at facilitere processer, som giver indflydelse – og ved tydeligt at skabe forskel på, hvornår der er tale om diskussion, sparring, refleksion og coaching. Imellem disse poler skal lederen løbende kunne positionere sig, være tydelig og samtidig metakommunikere og reflektere med sig selv over, hvilken position og rolle hun nu skal indtage for at drive opgaveløsningen i en hensigtsmæssig retning.

Og jo, det er urimeligt mange og modsatte krav at stille til en offentlig leder. Derfor ser vi ingen anden vej, end at den enkelte leder selv tager styringen over sit lederskab, selv definerer sit ledelsesrum, skaffer sig opbakning og styrer så meget af det ustyrlige som muligt. Vi har set mange, som det er lykkedes for. ■

"Dit personlige ledelsesrum – lederskabet især i den offentlige sektor" af Dorte Cohr Lützen og Birgitte Lønborg er udgivet på Gyldendal Public.

EKSPERTER I LEDERSKAB

BIRGITTE LØNBORG, spæcialiseret erhvervspsykolog og selvstændig konsulent. Har tidligere arbejdet på bl.a. Danmarks Forvaltningshøjskole med topledetræning og forandringsprocesser og i Udenrigsministeriet med kompetenceudvikling. Arbejder i dag især med lederudvikling,



talentudvikling, forandringsprocesser, coaching, sparring med ledergrupper, konfliktløsning, teambuilding og underviser i diverse lederudviklingsprogrammer.

DORTE COHR LÜTZEN, cand. mag. og selvstændig konsulent. Har tidligere arbejdet i Mercuri Urval med bl.a. organisations, leder- og medarbejderudvikling, som ligestillingskonsulent i DSB og fuldmægtig i Arbejdsmarkedsstyrelsen. Arbejder i dag med talent-



og lederudvikling, ledercoaching, rekruttering, forandringsprocesser og team- og organisationsudvikling.



Refleksioner i og over det personlige lederskab

Systematisk, i netværk og fora. Under bruseren eller langs havet. Alene eller sammen med andre – hvordan og over hvad reflekterer ledere i det daglige? Vi har spurgt fem om deres praksis.

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



Rikke Rødekilde

Centerleder for Center for misbrug og socialt udsatte i Esbjerg Kommune med 160 medarbejdere. Syv års erfaring som leder:

Hvordan reflekterer du over egen praksis som leder?

– Jeg reflekterer jo hele tiden og skaber ikke et specielt rum til det. Det kan være en gåtur ved havet, når jeg er alene eller sammen med andre. Jeg er med i både internt og eksternt lederforum, hvor jeg bringer ting op og får feedback.

– Refleksionen forandrer sig over tid som leder. I starten er det som at køre bil, når man lige har fået kørekort og skal finde koblingspunktet – man øver sig. Når ledelse efter nogle år bliver et fag, bliver man gradvist mere bevidst om, hvad man gør. Og nu kører jeg bil hele tiden, så refleksionen er der også hele tiden – selv under bruseren eller i biografen. På den måde har jeg aldrig rigtig fri. Jo større opgaver, man får, jo mere systematik og refleksion kræver det.

Hvad reflekterer du over?

– Om hvornår ledelse lykkes! Især når jeg ikke opnår det, jeg skal. Når jeg kommer i mål, reflekterer jeg over, hvad jeg kan overføre, så jeg også kommer i mål næste gang. Her har jeg stor gavn af andres kritik af min ledelsespraksis. Det kræver et rum med højt til loftet, hvor man åbent og ærligt kan drøfte, hvad gik godt, og hvad gik skidt. Jeg bruger desuden de teorier og den viden, jeg fik på diplomuddannelse i ledelse meget i hverdagen.



Jeppe Bülow Sørensen

Leder for Socialcenter Integration i Aalborg Kommune med 30 medarbejdere. Været leder her i tre år:

Hvordan reflekterer du over egen praksis som leder?

– Jeg har fast møde en gang om ugen med lederkolleger, hvor jeg vender tanker og ideer og er med i et andet lederteam hver anden måned, hvor vi drøfter MUS-samtaler, lønforhandlinger, planter og strategier.

– Jeg bruger megen tid på at tænke over, hvilken motivation som ligger bag folks handlinger – både borgere, medarbejdere og kolleger. Jeg prøver at sætte mig ind i, hvorfor de trækker en bestemt vej, for hvis jeg forstår det, er det nemmere for mig at sætte mig ned og forklare dem, hvordan jeg tænker tingene. Jeg reflekterer også over, hvordan jeg som leder kan understøtte medarbejdernes spidskompetencer, så de er mere motiverede, for så er det sjovere at gå på arbejde, både for dem og mig.

Hvad reflekterer du over?

– Udover det jeg har nævnt, tager jeg vores MED-udvalg meget alvorligt og bruger det som forum til at sætte tanker og ideer i søen, jeg først har luftet med mine lederkolleger. Hvis man kan starte en proces her, som bliver forstået, er det nemmere at udbrede den i resten af organisationen. Så for mig er MED-udvalget et testcenter.



Helle Mortensen

Områdeleder
i Handicap-afdelingen i Hedensted

Kommune med cirka 150 fastansatte og timelønnede medarbejdere. Leder siden 2002:

Hvordan reflekterer du over egen ledelsespraksis?

– Jeg reflekterer meget med mig selv, men sparrer også med gode, kvindelige lederkollegaer fra både offentlig og privat regi i et lederforum, jeg er med i. Vi har en lille, god ledergruppe i min egen organisation, og jeg bruger desuden et par ældre lederkolleger, som er gået på pension, til sparring og refleksion.

– Jeg mødes med kolleger, jeg har læst ledelse sammen med, jeg sidder med i Socialpædagogernes ledersektionen både regionalt og landsdækkende, og jeg er med i KL og KTO's samarbejde om at udvikle værktøjer til offentlige organisationer. Her opstår mange gode refleksioner.

Hvad reflekterer du over?

– Min rolle som leder og mit personlige ledelsesrum. Jeg tænker: Tag det, vis det og pas på det. Det er så vigtigt i en organisation, at lederen træder i karakter, er autentisk, karismatisk og tør tage det ansvar, der følger med lederposten. At være leder i dag kræver også, at man uddanner sig til det – faglig ekspertise er ikke længere nok. Vi skal kunne personaleledelse, effektiv kommunikation, have viden om økonomi og være strategisk dygtig udi det politiske også. Det reflekterer jeg over.

– Mit personlige ledelsesrum forandrer sig hele tiden, fordi den organisation, jeg er leder i, konstant er i forandring. Forandringer er en del af hverdagen for os alle, og hvis jeg i mit lederskab kan gøre rammer og indhold tydelige for mig selv og andre, kan forandringer komme og gå i organisationen, uden de store frustrationer.



Bente Stounberg

Ledende sekretær på Radiologisk Afdeling på Slagelse Sygehus.

Leder for 11 lægesekretærer. Har været leder i syv år:

Hvordan reflekterer du over egen ledelsespraksis?

– Det gør jeg meget sammen med min mand, som er journalist og en vidende person. Hvis jeg er kørt fast i noget, er han super at sparre med. Jeg bruger også min leder. Hun praktiserer god ledelse, der har hele paletten – fra empati til pisk. Og så har vi ledermøde en gang om ugen med de andre ledere i afdelingen, hvor alt bliver smækket på bordet – mål, afdelingsudvikling, nye tiltag osv. Når jeg har brug for tid til at fordybe mig, lukker jeg døren. Da jeg startede her, lavede jeg en erfa-gruppe med de andre ledende radiologiske sekretærer i Region Sjælland, og jeg sidder med i National Lederråd, der består af to ledende sekretærer fra hver Region i Danmark. Begge steder er der sparring på højt niveau.

Hvad reflekterer du over?

– Jeg er meget optaget af "Det gode patientforløb" – den måde, vi agerer over for patienterne på. Jeg bryder mig ikke om dårlige patientforløb, manglende henvisninger, uengagerede sekretærer osv., så det er i dén grad en kongstanke for mig, og jeg synes, at der mange steder er plads til forbedring. Der skal være tid og plads til hjælpsomhed, venlighed og et smil på læben.

– Da jeg kom hertil som leder, omstrukturerede jeg sekretærernes funktioner og fysiske placering. Det vendte jeg først med min chef, som syntes, at det var en god ide. Og siden med personalet. Jeg sparrer med mine medarbejdere og inddrager dem så vidt muligt, inden jeg tager beslutninger. Jeg har også ændret MUS-samtalerne og lavet nye kompetenceudviklingssamtaler i stedet. Den slags udviklingstiltag reflekterer jeg meget over.



Kenneth Øgendahl Oxenbøll

Viceforstander på Kellersvej 8 og 9, et botilbud for udvik-

lingshæmmede i Gladsaxe Kommune med 90 fastansatte og 70 faste vikarer. Leder siden 2006:

Hvordan reflekterer du over egen ledelsespraksis?

– Jeg har i tre år læst Master of Public Governance på CBS, som har givet mig både tid og mulighed for at reflektere over min ledelsesgerning. Jeg har også et fantastisk samarbejde med min leder, som jeg mødes med hver morgen og tager en snak – hun er god til at lytte og stille spørgsmål. Derudover har jeg fast ledersupervision hver sjette uge og er med i nogle netværk, så jeg synes jeg har adgang til de platforme og fora, jeg har brug for til refleksion. Men jeg savner nogle gange tiden til at gøre det.

Hvad reflekterer du over?

– Kommunerne køber ikke længere det samme antal pladser hos os, som dengang vi var under amtet. Så vi mister penge og må derfor udtænke nye måder at gøre tingene på. Det har jeg brugt meget tid på at reflektere over: Hvordan vi bevarer kvaliteten og menneskeligheden for borgeren, når ressourcerne bliver færre, og vi styrer efter kontraktmål. Jeg reflekterer også meget over nye organisationsformer – hvordan vi kan omfavne vores travle tid frem for at skyde den væk. Kan vi være mere fleksible i vores strukturer: Hvorfor er der tre mennesker til stede, hvis der kun er brug for en, kan vi ændre strukturen i vagtplanerne osv. Samtidig omstrukturerer kommunen pt. hele handicapområdet, renoverer og river boligmasse ned og bygger nyt. Så der er rigtig mange spørgsmål at reflektere over lige nu.

VI FØLGER PROCESSEN I ODENSE

I 2014 følger vi i Offentlig Ledelse Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltnings proces med Leadership Pipeline. De kommende numre fokuserer på temaerne "at styrke kommunikationen for at bygge bro mellem den politiske og den faglige optik" og "forventningsafstemning mellem ledelsesniveauerne". Den første artikel i serien blev bragt i offentlig ledelse nr. 1/2014, som kan downloades på www.offentligledelse.dk

Funktionschef Tina Koed Nymann (tv.) og afdsnitsleder Lene Oleander Møller har ved fælles sparring og dialog fundet mere tid til ledelse – og dermed også til at spille bold med medarbejdere og lederkolleger i forvaltningen.

En god leder har tid til at sparre og spille bold med medarbejderne, og her er en kalender spækket med møder fra væg til væg ikke befordrende. Så det har man lavet om på i Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning.

At skabe **TID** **TIL LEDELSE**

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

DET ER NU IKKE fordi, der er mere tid til arbejdsopgaverne. Eller færre af dem. Og sådan set heller ikke markant færre møder i kalenderen. Alligevel oplever Lene Oleander Møller, afdsnitsleder af sygedagpenge i Odense Kommunes Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning, at hun har mere tid til den daglige ledelse af de omkring 30 medarbejdere i afsnittet.

– Før var jeg udfordret på tid til ledelse. Jeg havde ikke det nødvendige ledelsesrum til medarbejderne. Sådan havde flere ledere det, og vi var ikke skarpe nok på, hvad vi brugte vores tid til – om det nu var nødvendigt, at jeg for eksempel løste en bestemt opgave

eller deltog i et bestemt møde. Min kalender var så booket, at hvis jeg skulle tisse mellem to møder, måtte jeg gå fem minutter før det ene møde sluttede for at nå det, fortæller Lene Oleander Møller, som har været leder i Odense Kommune siden 2002. Hun er oprindeligt uddannet socialrådgiver og har arbejdet i kommunen siden 1997.

Ser kritisk på invitationer

Det at skabe tid til ledelse er en del af den Leadership Pipeline-proces, som er i gang i hele Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen. Projektet handler overordnet set om at løfte ledelseskvaliteten for bedre at kunne løse og

udvikle velfærdsydelserne. Og her fik mødekulturen altså en overhaling.

– Vi brugte en hel dag på at afklare og prioritere, hvad vi som ledere brugte og skulle bruge vores tid på – for at skabe mere tid til ledelse i hverdagen. Og nu prøver vi som udgangspunkt på at bruge tiden indtil kl. 13 på vores medarbejdere i afsnittet og efter kl. 13 på eksterne møder. Så jeg løser i princippet de samme opgaver, men strukturerer mit arbejde anderledes, siger Lene Oleander Møller.

Konkret betyder det, at hun ikke uden videre accepterer mødeindkaldelser på mail, men først kaster et kritisk blik på mødets



indhold, dagsorden, tidramme og deltagere.

– Jeg vurderer: Er det mig, som skal gå til det møde, og er indholdet rigtigt for mig? Vi er to ledere på sygedagpengeområdet, fordi det er så stort, så vi ser også hinanden i øjnene og aftaler: "Hvem af os tager det møde?" Tidligere accepterede jeg blot, at hvis jeg blev inviteret, var der nok nogle, som mente, det var vigtigt, at jeg deltog.

Bange for at virke arrogant

Det har betydet, at Lene Oleander Møller for eksempel har meldt fra til nogle lederudviklingsdage, fordi hun har en diplomuddannelse i ledelse, hvor hun har været igennem det samme stof.

– I starten var det lidt grænseoverskridende at afvise invitationer, fordi jeg tænkte, det kunne virke arrogant – også fordi andre jo kan gå ind i min kalender og se, at jeg er ledig på det tidspunkt. Men at melde fra handler ikke nødvendigvis om, at jeg er vildt presset, men mere om en nøgtern vurdering af, om det er nødvendigt at deltage og selvfølgelig, om jeg kan bidrage med noget. Den vej skal det jo også gå, siger hun.

Derudover er der nu planlagt faste møder med forskellige samarbejdspartnere i organisationen, så det ikke er et stresspunkt at finde ud af, hvornår man kan mødes. For Lene Oleander Møller har den nye tilgang til de mange møder og deres indhold betydet, at hun oplever, at hun har mere tid til medarbejderne i hverdagen – og også til at slukke ildebrande, når det er nødvendigt.

– Som leder af medarbejdere er der mange forskellige opgaver og meget personaleledelse med coaching, sagssparring, driftsopgaver osv. Driften fylder faktisk meget – hvis vi for

eksempel har mange sygemeldte en tirsdag, som er dagen, hvor vi får nye sager og har forsamtaler med borgerne, træder jeg til og finde ud af, hvordan vi løser det.

En anden måde, Lene Oleander Møller har fået mere tid til medarbejderne på, er med fast "gangtid" mellem kl. 8 og 9 om morgenen.

– Her går jeg og Kristian, den anden leder af sygedagpenge, rundt og siger godmorgen til medarbejderne og taler om løst og fast. Her kan medarbejderne så sige: "Har du tid til at give sparring på den her sag senere i dag?" Den tid manglede jeg før, hvor vi havde væg-til-væg-møder.

Må selv skabe ledelsesrummet

Og ja, Lene Oleander Møller mener selv, at det har gjort hende til en bedre leder, fordi hun oplever at have mere overskud til medarbejderne.

– Jeg sørger for at være tilgængelig og har også min dør åben, når jeg har tid. Før var jeg ofte tit så stresset, at jeg ikke altid kunne rumme, når medarbejderne kom med deres ting. Og det er jo slet ikke i orden. Der befinder jeg mig sjældnere nu. Jeg håber da også, at medarbejderne kan mærke en forskel, fordi de har fået en mere synlig ledelse, som tilmed sidder midt i bistadet. Kristian og jeg har helt bevidst valgt at have kontor midt i afsnittet, så alle kan se, om vi er der eller ej, siger Lene Oleander Møller, men konstaterer samtidig:

– Nej, vi er ikke i mål endnu. Tingene går jo rask derudaf og prioriterer også sig selv – nye reformer, som tager tid at implementere, og som kræver omstruktureringer osv., så vi

HVAD ER DEN OFFENTLIGE LEADERSHIP PIPELINE?

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

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

→ kommer ikke til at kunne læne os tilbage. Det er op til os selv at skabe det ledelsesrum, vi har brug for.

Brugte megen tid på brandslukning

Tina Koed Nymann, funktionschef for myndighed i Odense Kommunes Jobrehabiliteringscenter og Lene Oelander Møllers chef, vidste egentlig godt, at hendes fire afsnitsledere havde svært ved at få kalenderen til at passe med nok tid til ledelse af deres medarbejdere.

– Det kunne jeg både se og høre på dem, og som deres chef er det jo min opgave at coache, træne og understøtte dem, så de har tid nok til ledelse og til at løse deres opgaver.

Derfor valgte hun at samle Lene Oelander Møller og de tre øvrige afsnitsledere til en fælles dag, der som bekendt har ført til, at tilgangen til kalender- og mødestyring er blevet anderledes.

– Det startede faktisk med, at vi talte om ledertrivsel, og hver gang et emne kom på bordet, landede de på, at der manglede tid til opgaven. Derfor kom tid til ledelse på dagsordenen. Men samtidig var det meget diffust, hvad de egentlig brugte og gerne ville bruge deres tid på. Der var ingen fast retning på, og meget tid gik med brandslukning. Så vi tog en snak om, hvordan de bedre kunne prioritere: Hvor lå udfordringerne, hvad er kerneopgaven, og hvad ville de gerne have tid til, som de ikke havde nu? Hvor meget tid skulle fx være medarbejdertid – 10 eller 20 timer

“

Jeg tror, at bare det at sætte fokus på problemet, har hjulpet. At det er ok at sige højt, at kalenderen er svær at overskue, og at man ikke behøver at sidde med tingene alene.

Tine Koed Nymann, funktionschef

om ugen? Det var faktisk lidt svært for dem at sætte ord på. Og omvendt: Hvordan bliver det, hvis styringen bliver for stram – ønsker vi det, fortæller Tina Koed Nymann.

I dag, et par måneder efter tid-til-ledelseprocessen blev sat i gang, kan hun mærke, at afsnitslederne er meget optagede af at prioritere deres tid.

– Det virker på mig, som om de har fået sat mere tid ind i kalenderen til medarbejderne, fx ved at de går rundt og taler med dem om morgenen. Og vi er nået til en enighed om, at medarbejdertid er vigtig. Den dialog har været vigtigt. Det har også været vigtigt at turde stille spørgsmålstegn ved, fx hvor mange der deltager i samme møde. Det er ikke altid nødvendigt at være flere ledere fra Jobrehabiliteringscentret, og det giver et fundament for bedre ledelse, hvis kun en leder deltager og så skal bringe viden tilbage til de øvrige, vurderer Tina Koed Nymann.

Er ikke raketvidenskab

Om ledertrivsel er vokset, er for tidligt at sige, mener hun, men oplever ikke at få de samme henvendelser fra lederne som før om, at det er svært at nå opgaverne.

– Jeg tror, at bare det at sætte fokus på problemet, har hjulpet. At det er ok at sige højt, at kalenderen er svær at overskue, og at man ikke behøver at sidde med tingene alene. Mange ledere tror, at de skal klare alting selv. Og der er slet ingen tvivl om, at det har stor betydning for mig som chef, at afsnitslederne får bedre tid til deres kerneopgave. Ellers kan de jo ikke lykkes med deres opgaver som ledere.

Og nej, det er ikke raketvidenskab, erklærer Tina Koed Nymann.

– Det var bare der, vi var nået til i vores proces. Derfor er der ikke taget fat i det tidligere. Man skal jo først erkende problemet. Og jo,

jeg kan også sagtens tage nogle af tingene til mig – det at prioritere min tid og vurdere, om et møde er af værdi for organisationen, og om vi behøver at sidde to chefer med til det. I

chefgruppen deltager vi i møder for hinanden, træffer de nødvendige beslutninger og bringer information tilbage. Det giver mere tid, men også større fællesskab og ”på-tværs-hed”, fordi det skaber en dialog om opgaverne og processerne, som vi ikke kan skabe alene. Så den dialog er lige så relevant for mig at få taget med mine sideordene og opad. ■



En måde at skabe mere tid til ledelse er ved at uddelegere. Det har afsnitsleder Lotte Connie Jensen gode erfaringer med, men det har været en proces at give slip på styringen og genskabe tilliden mellem ledelse og medarbejdere.

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

DYBEST SET HANDLER det om tillid. Tillid til at andre kan løse opgaverne og nå de mål, der er opstillet, og som lederen bliver målt på.

Den erkendelse er Lotte Connie Jensen, afsnitsleder i Kontanthjælp over 30-årige i Odense Kommune nået til efter at have gennemført ændringer i organiseringen af arbejdet i sit afsnit – blandt andet for at skabe mere tid til ledelse – som et led i Leadership Pipeline-processen.

– Som leder har du nogle mål, tanker og forventninger i hovedet – et slags etableret billede af en proces, og ved at uddelegere giver du den proces fra dig. Derfor handler det om tillid og mod til at turde gøre det.



Skiftet kurs som leder

Lotte Connie Jensen har været afsnitsleder for 20 medarbejdere siden 2012, teamleder siden 2005 og er oprindeligt uddannet socialrådgiver. Og er ikke bleg for at indrømme, at hun har skiftet ham som leder i processen med at skabe mere tid til ledelse.

– Jeg tror på, at vi er skabt forskelligt som mennesker. Nogle trives med at have styringen og holde tingene tæt til kroppen, mens andre er friere og trives med en lav magtdistance. I starten som afsnitsleder holdt jeg tingene tæt til kroppen for at sikre mig, at de blev gjort, som jeg havde tænkt, de skulle gøres. Når trivslen blandt medarbejdere og processen med at komme i mål ikke er god – selvom resultatet er en succes – kan du som leder kun vende blikke mod dig selv. Og da jeg ser mig selv som kulturbærer, er jeg nødt til at kunne stå inde for det, jeg gør. Så derfor har jeg flyttet mig fra at være en meget styrende leder til at være en mere involverende, teambuildende og procesorienteret leder, fortæller Lotte Connie Jensen.

Og – tilføjer hun – egentlig følte hun sig heller ikke godt tilpas i rollen som den stramme leder med den hårde facon.

For at skifte kurs valgte Lotte Connie Jensen at nedsætte en arbejdsgruppe med medarbejdere, som skulle se på, hvordan afdelingen kunne udvikle sig til at blive mere teambaseret og samtidig fremme uddelegering for at skabe mere ejerskab og fællesskab i opgaveløsningen.

– Udgangspunktet var at skabe bedre trivsel og social kapital ved at fordele kerneopgaven på en ny måde, kigge på processen derhen og inddrage borgeren mere i løsningen af sagerne. Der sidder en masse tavs viden rundt omkring. Det gjorde der også i min afdeling, og medarbejderne har fingeren på pulsen i en grad, som jeg som leder aldrig får, fordi de er tættere på kerneopgaven og borgeren. Det valgte jeg at gøre brug af. For mig var en af pointerne at få medarbejderne til at se sig selv som en del af noget større. Og se, at jeg som leder ikke har magten, men ansvaret for beslutningerne, siger Lotte Connie Jensen.

Fået luft til at være synlig

Processen endte med et nyt navn til afsnittet – Projekt Jobkontakten. Der blev etableret tre teams med en blanding af jobkonsulenter og socialrådgivere, som ikke havde tradition for at samarbejde. Og der blev ansat en faglig koordinator, som fungerer som mellemed mellem Lotte Connie Jensen og medarbejderne.

– Processen skabte dels synlighed for hinandens kompetencer og opgaver, en masse ”nåh, aha, er det sådan”-oplevelser og dels, at folk begyndte at sparre med hinanden, så vi fik skabt et nyt fællesskab og ejerskab til sagerne og den enkelte ledige, siger Lotte Connie Jensen.

Den faglige koordinator skal sikre og udvikle den faglige kvalitet i sagerne – en opgave, som nu er løftet væk fra Lotte Connies

“

For mig var en af pointerne at få medarbejderne til at se sig selv som en del af noget større. Og se, at jeg som leder ikke har magten, men ansvaret for beslutningerne.

Lotte Connie Jensen, afsnitsleder

bord. I stedet har hun fået mere tid til ledelse af medarbejderne.

– Det har givet mig luft til at være mere synlig, mere personlig og mere faglig støttende til den enkeltes udvikling, som er en af mine vigtigste opgaver som leder. Dét kræver tillid – fra mig til medarbejderne og omvendt. Den var der ikke før, desværre. De vidste ikke, hvad jeg ville. Men i dag er min dør åben, og alle kan komme ind med stort og småt. Så jeg er i højere grad blevet en teambuildende leder, som viser retningen.

At processen og den nye organisering af afdelingen og arbejdet har givet pote, er sygefraværet klart udtryk for.

– Der har været et fald på 40 procent – fra 7,6 dage i gennemsnit om året sidste år til nu 4,3. Det tror jeg, ikke kun hænger sammen med uddelegeringen af arbejdet, men også at medarbejderne føler, at deres overvejelser og tanker bliver taget alvorligt – at jeg lytter. Og der er mindre kontrol. Har man for eksempel brug for en hjemmearbejdsdag, spørger man ikke om lov – man siger, at man gør det, fordi man selv tilrettelægger sit arbejde. Medarbejderne ser det som en positiv modvægt og vægter fremmødet, så vi har en stærk kultur, der understøtter den enkelte medarbejders valg mellem hjemmearbejde eller ikke-hjemmearbejde og lysten til at møde op fremfor at sygemelde sig, siger Lotte Connie Jensen.

En kransekage for tilliden

Og jo, det kan lyde som en smertefri og rosenrød succeshistorie, men sådan er det ikke, erkender afsnitslederen.

– Der har været usikkerhed og murren i krogene undervejs. Det at miste fodfæstet og pludselig skulle til at træffe beslutninger selv var for nogle meget grænseoverskridende. Ligesom man ikke bare sætter to forskellige fagprofessioner, som ikke før har arbejdet sammen, til at gøre det. Men overordnet set har vi i dag en trivselmåling, som ikke er negativ på tillid og samarbejdsevner. Og det var en sejr i hatten for os alle, så den dag hvor Projekt Jobkontakten tog sine første skridt, købte jeg en stor kransekage, og vi fejrede ”vores nye fælles jeg.” ■

| LEDEREN |

Af Susanne Lassen, ledende lægesekretær på Regionshospitalet Randers og næstformand i Chefgruppen i HK Kommunal



Ledelse er en holdsport

Som ledere har vi selv et ansvar for at være ”lykkelige” i de teams, vi indgår i. Det kræver tillid til hinanden og mod hos den enkelte leder.

”ET TEAM AF LEDERE, der ser hinanden som medspillere frem for modspillere, en engageret chef og alle med en stærk vilje og lyst til at udrette noget særligt sammen. Det er kerneingredienserne i et velfungerende team.”

Det lyder godt, ikke? Men opleves det også sådan i hverdagens ledelsesrum?

Vi har tidligere i Offentlig Ledelse læst artikler om, at ledere også har ret til et godt arbejdsmiljø, og det er netop indgangsvinklen til et velfungerende lederteam. Talrige undersøgelser har vist, at vi i Danmark er det lykkeligste folk i verden. Der er nu også kommet resultater fra en undersøgelse, der viser, at vi er det land i verden med størst tilfredshed i jobbet. Det vil med andre ord sige, at ovenstående formentlig er sandt – i hvert fald nogle steder. Eller er vi bare naive og tilfredse med det næstbedste uden at vide, ønske eller indse, at vi kan blive bedre?

Tillid er afgørende

Lykke kan nok defineres på mange måder. Et af de begreber, der er med til at kendetegne vores ”lykke” er tillid. Vi har – oftest – tillid til de instanser, offentlige såvel som private, i samfundet, som vi i forskellige sammenhænge er i kontakt med.

I et lederteam er tillid også altafgørende. Man skal trygt kunne sige sin mening, komme med ideer uden at blive afvist eller i yderste konsekvens blive latterliggjort. Mistænker man, at nogen i teamet fx bruger diskussioner til at fremme sig selv, er tilliden brudt, oplysninger vil måske blive holdt tilbage, ideer fremlægges ikke, og der opstår grobund for subkulturer.

Tilliden skal være ubetinget, hvilket betyder, at den ikke først skal fortjenes eller optjenes. Den enkelte leder i teamet skaber tillid ved at vise tillid. Det kræver mod og tillid til at kunne vise andre tillid. Chefen må nødvendigvis kunne fremme andre i teamet, rose og opmuntre. Trods talrige lederuddannelser kræver det for mange ledere, at man også arbejder med sig selv, og at man er bevidst om, hvordan man virker på andre. Når jeg som leder udtaler mig, er jeg så troværdig? Opfatter andre det jeg mener, jeg siger? Hvilke signaler sender jeg?

I det velfungerende lederteam bliver alle bevidste om hinandens styrker og svag-

heder. Der opstår en samhørighed, der afspejler aktivt og positivt samspil i dagligdagen – man vil typisk vælge hinanden til sparring og feedback i forskellige både faglige og ledelsesmæssige udfordringer.

I lighed med det ansvar, alle ledere har for at skabe et sundt og godt arbejdsmiljø, har vi som ledere på de forskellige niveauer også et ansvar for at være ”lykkelige” i de ledelses-

“

Tilliden skal være ubetinget, hvilket betyder, at den ikke først skal fortjenes eller optjenes. Den enkelte leder i teamet skaber tillid ved at vise tillid.

team, vi indgår i. Efter at have skiftet lederjob for kort tid siden er det blevet endnu mere klart for mig, hvor vigtigt det er, at mine nærmeste ledere og mine medledere fungerer sammen. Det er med til at fremme arbejdsglæden, og vi opnår enighed om mange nye, innovative tiltag i en til tider meget fortravlet hverdag.

Det skal være sjovt, men ikke være for sjov. ■