

Implementering
– den evige udfordring:
**Esbjerg har
tacklet sagen**
Side 6

OFFENTLIG LEDELSE 03 15

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Er du **robust** som **leder?**

Og er det alene dit ansvar at kunne modstå presset?

Side 8

Ledelse af fagprofessionelle:

To ledelseksperter og Odense Kommune giver deres bud på nye veje i arbejdet med at få fagprofessionelle til at yde deres allerbedste.

Side 14



Ledere skal have køligt overblik

Er du leder og på jagt efter et nyt job, er det en stor fordel, at du kan skrive 'motiverende' på CV'et, da det at kunne motivere efterspørges i godt 34 procent af alle lederjobannoncer. Det viser en gennemgang fra finduddannelse.dk af 1.820 jobannoncer fra arbejdsgivere, der søger nye ledere

til deres organisation. Målet har været at kortlægge, hvilke lederkompetencer der efterspørges på arbejdsmarkedet lige nu.

Tidligere ledelseserfaring og at være målrettet, struktureret og med køligt overblik er også i høj kurs, når arbejdsgiverne rekrutterer nye ledere. Ledelseserfaring

foretrækkes, frem for at man kan trække en lederuddannelse op af hatten. Kun små ti procent af jobannoncerne efterspørger en decideret uddannelse inden for ledelse. Jobannoncerne inkluderer ledelse inden for mange forskellige områder, fx handel, social og sundhed, salg, it, kommune, HR og økonomi.

KURSUS:

Forhandling som ledelsesredskab

Som leder har man brug for at være en kompetent og strategisk forhandler, fordi man ofte må inddrage andres ønsker og holdninger i beslutninger og løsning af problemer. Og uanset om der er tale om formelle eller uformelle forhandlingsituationer, kan man bruge forskellige proces- og kommunikationsredskaber, som er med til at sikre, at forhandlingen bevæger sig fremad mod et godt og holdbart resultat. Kurset byder på oplæg, øvelser og feedback, så du bliver en bedre forhandler.

Hvor og hvornår:

25. november: Taastrup.

2. december: Aarhus.

Pris: Kr. 400 for medlemmer af HK Kommunals chefgruppe og ledermedlemmer hos Socialpædagogerne og Socialrådgiverne.

Læs mere om kurset på hk.dk/chefgruppen under 'Arrangementer'



E-KURSUS:

Vejen til god ledelse

Hvad er det, gode ledere er gode til? Hvad kendetegner dem? Og hvordan kan du selv bruge det i din egen hverdag?

Det kan du få svar på direkte til din indbakke – og ganske gratis. Væksthus for Ledelse tilbyder nu E-kurset 'Vejen til god ledelse', som er et koncentrat af hundredvis af artikler og bunkevis af publikationer omsat til én dosis ledelseslærdom i vejen til god ledelse. Kurset består af syv lektioner, som bliver leveret direkte i din mailboks og er en blanding af tekst, video, værktøjer og øvelser. Du får én mail om ugen, og du kan til hver en tid melde fra igen, hvis du fortryder.

Tilmelding: lederweb.dk/vejentilgodledelse

Tid til tillid

Tillidsreformens syv principper er afprøvet og omsat til hverdag og virkelighed i et pilotprojekt, som Socialpædagogerne har gennemført sammen med Offentligt Ansattes Organisation. I et temanummer af fagbladet *Socialpædagogen*, 15/2015, fortæller ledere og medarbejdere om erfaringerne fra projektet. Læs det på socialpaedagogen.dk/da/Arkiv.aspx



Stil de rigtige spørgsmål

Styrkebaseret ledelse handler om at stille de rigtige spørgsmål, fordi de skaber fokus, og det gør os klogere på muligheder, som vi eller medarbejderen kan handle på. Bogen introducerer styrkebaseret ledelse og viser gennem forskning og cases, hvordan redskaber fra ledelsesmodellen kan løfte både medarbejdere og bundlinje.

I gang med styrkebaseret ledelse af Mads Bab, Gnist Aarhus ApS, 72 sider, 150 kr.



Samtalen som ledelsesværktøj

Forandringer er et grundvilkår, og derfor er det vigtigt som leder at have værktøjer til at tale om forandringer, så medarbejderne kan fastholde deres performance. Bogen giver en indføring i det narrative perspektiv og en værktøjkasse til lederen, så hun kan være proaktiv i samtalen om forandringer.

Forandringsledelse i et narrativt perspektiv af Claus Nygaard og Hanne Fredslund, Dansk Psykologisk Forlag, 114 sider, 249 kr.



Hvad er offentlig ledelse overhovedet?

Der er ledelseskriser i den offentlige sektor, fordi der er en strukturel modsætning mellem velfærds- og konkurrencestatens præmisser og værdier, mener forfatterne, som præsenterer begrebet 'substantiel ledelse'. Det kan rumme modsætningerne og hjælpe offentlige ledere til at opbygge nye ledelses- og samarbejdsformer.

Ledelseskriser i konkurrencestaten af Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard Knudsen, Hans Reitzels Forlag, 258 sider, 250 kr.

Kvinder risikerer at snyde sig selv i løn

Næsten hver fjerde kvinde tjekker aldrig sin lønseddel, mens kun hver tredje tjekker den løbende. Dermed er kvinderne langt bagefter mændene, hvor kun 12 procent aldrig tjekker tallene. Det viser en ny undersøgelse fra Deloitte.

– Der er god grund til at tjekke sin lønseddel, for mange lønsedler indeholder fejl. Lønsedler er efterhånden blevet svære at læse og forstå. Mange får jo både grundløn, tillæg, bonus, overarbejdsbetaling, fradrag for kantine og mange andre poster. Derfor er det ikke altid let at se, om det endelige resultat nu også er korrekt. Netop derfor bør man af og til sætte sig ned og finde lommeregneren frem, siger Maria Bjerg Pedersen, lønexperts hos Deloitte. Hun vurderer, at der i gennemsnit er fejl på hver fjerde lønseddel i Danmark.



Foto: All Over Press

Har du brug for en coach?

HK Kommunal har indgået en samarbejdsaftale om coaching med Danske Erhvervspsykologer A/S, som du kan benytte dig af. En grundpakke i coaching indeholder et forløb på tre gange halvdelen time og koster kr. 6.750 plus moms for medlemmer af HK Kommunals chefgruppe. I tilbuddet indgår et landsdækkende net af erhvervspsykologer, som alle har omfattende erfaring i at coache chefer og ledere, både offentlige og private.

Se mere på www.hk.dk/chefgruppen



Væksthuset har gjort **ledelse** til et fag

”En særlig konstruktion, som ikke findes magen til. Og et unikt partssamarbejde om god ledelse”. Væksthus for Ledelse har netop fejret tiårs fødselsdag. *Offentlig Ledelse* ønsker tillykke med dette tilbageblik på de største sællerter og succeser.

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

“

Set fra fagforeningernes side er det helt unikt, at det er lykkedes at lave et partssamarbejde om ledelse, og vel at mærke god ledelse.

Bodil Otto, formand for HK Kommunal og næstformand i Væksthus for Ledelse

I 2005 SÅ ET NYT SAMARBEJDE på den offentlige ledelsesscene dagens lys: Væksthus for Ledelse. En fælles platform for arbejdsgivere og fagforeninger om at skabe god ledelse på de offentlige arbejdspladser. Bag Væksthuset står KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet. Formålet er at styrke ledelse i kommuner og regioner ved at bidrage med viden, værktøjer og inspiration, som rammer ned i lederens hverdag og behov.

– Samarbejdet sikrer, at vigtig viden fra begge sider bliver brugt i udviklingssammenhænge til at finde fælles svar på de konkrete udfordringer, lederne møder til hverdag. Derfor tilstræber vi, at formidlingen af projekterne bliver så praksisnær som muligt, så chefer og ledere kan omsætte den viden, der bliver formidlet gennem publikationer, artikler, podcast, konferencer, videoværktøjer mv. direkte i deres ledelsespraksis, forklarer Stine Hinge Christensen, leder af Væksthus for Ledelses sekretariat.

Målgruppen for Væksthusets arbejde er 32.000 chefer og ledere i landets 98 kommuner samt 7.000 chefer og ledere i de fem

regioner. Tilsammen har de ansvaret for ca. 640.000 ansatte.

Møder interesse fra udlandet

Bodil Otto, formand for HK Kommunal og næstformand i Væksthuset, siger om samarbejdet:

– Set fra fagforeningernes side er det helt unikt, at det er lykkedes at lave et partsamarbejde om ledelse, og vel at mærke god ledelse. Det er i både medlemmernes og arbejdsgivernes interesse, at vi har så god ledelse som overhovedet muligt i kommuner og regioner.

Hun mener, at det er lykkedes at gennemføre nogle meget anvendelige projekter, som kan inspirere ledere i alle ledelseslag.

– Det specielle er jo, at de produkter, vi formidler, er nogle, begge parter er enige om, og som sætter fokus på de udfordringer, lederne har. Det kan være såvel brancherettet som mere generelt. Og jeg ved, at udenlandske, og især nordiske, fagforeninger er meget interesserede i det, vi laver, siger Bodil Otto.

Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef





I *Offentlig Ledelse* juni 2005 omtales publikationen *Ledere, der lykkes* fra "det såkaldte Væksthus for Ledelse" for første gang.



OFFENTLIG LEDELSE KOM FØRST ...

For ti år siden udsendte *Offentlig Ledelse* som de første en publikation fra Væksthus for Ledelse sammen med bladet til læserne. Det drejede sig om *Ledere, der lykkes*, og Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent i HK Kommunal og medlem af redaktionsgruppen, husker, hvordan den gav genlyd i løbet af få dage.

– Inden der var gået en uge, kunne vi høre, at samtalerne om ledelse i hele den kommunale sektor var blevet påvirket af den. Ledere, chefer og kommunaldirektører citerede fra den, dens kompetencebegreber som fx 'relationel forståelse', 'rodfæstet under pres' og 'konfronterende intervention' blev på meget kort tid en del af ledelsessproget.

Hun mener, at succesen skyldtes indholdets genkendelighed for lederne.

– Alle eksemplerne i den var ægte, og den gav mange et vedkommende sprog for offentlig ledelse, der dengang ikke havde så megen opmærksomhed som en særlig disciplin. Desuden var hele publikationen – som alle publikationer fra Væksthuset lige siden har været det – helt og holdent på lederens side. Hele Væksthusets fundament er ikke at stille krav til lederne, men at viderebringe hjælp og inspiration til, hvordan man kan få succes som leder.



DE TI STØRSTE SÆLLERTER I TI ÅR FRA VÆKSTHUSET

1. *Ledere, der lykkes* (2005)

Den første publikation fra Væksthus for Ledelse. Den er siden udkommet i mere end 30.000 eksemplarer. Nu skal projektet fornyes, så Væksthus for Ledelse er igen gået i gang med at finde succesrige offentlige ledere for at undersøge, hvilke kernekompetencer der kendetegner dem.

2. *De skjulte velfærdsreserver* (2011)

Med publikationen *De skjulte velfærdsreserver* ramte Væksthuset en spirende tendens: social kapital. Udsendt i mere end 40.000 eksemplarer.

3. *Sammenhængskraft – i virkeligheden* (2012)

Om sammenhængskraft mellem ledere og ledelsesniveauer, som lederne selv oplever den. Mere end 15.000 eksemplarer er sendt på gaden.

4. *Ledelse er (også) en holdsport* (2011)

Fem kendetegn for succesfulde ledelsesteam.

5. *Nærværende ledelse på afstand* (2013)

Identificerer de særlige udfordringer, geografisk adskillelse giver for god ledelse. Mindst 8.000 eksemplarer er udsendt.

6. *Maskinrummet* (2014)

Her giver topledere deres bud på nye veje ud af krisen. Formen var populær, og første oplag blev hurtigt 'udsolgt'.

7. *Sådan dræber du dine medarbejders motivation* (2015)

Se billede og tekst her på siden.

8. *Guide til god ledelse* (2012)

Viden og værktøjer udviklet af Væksthus for Ledelse.

9. *Innovation i hverdagen* (2008)

Ti enkle veje til at skabe innovation i hverdagen.

10. *Ledelsesrum* (2009)

Offentlige lederes egne opfattelser af ledelsesrummet og nogle af udfordringerne i at udnytte og udvide det.

MORD PÅ MEDARBEJDERE

I anledning af sin tiårs fødselsdag udgav Væksthus for Ledelse bogen *Sådan dræber du dine medarbejders motivation* – og 29 andre artikler fra *Lederweb.dk*. Bogens artikler er ifølge udgiverne tilsammen læst mere end en halv million gange af chefer og ledere i kommuner og regioner. Artiklerne er skrevet af eksperter på hver deres felter og bringer læseren igennem ledelsesrollens mange facetter: fra den jordnære hverdagsledelse til det store, strategiske helikopterperspektiv. Bogen er gratis og kan bestilles eller downloades fra lederweb.dk.



i KL og formand for Væksthus for Ledelse, deler Bodil Ottos opfattelse af samarbejdet som unikt:

– Set med KL's briller har Væksthus for Ledelse ikke alene gennem sin tiårige levetid bidraget betydeligt til at gøre 'ledelse til et fag' i den kommunale og regionale sektor. Væksthuset bidrager også med relevante og brugbare redskaber og viden til ledernes hverdag. Og Væksthuset er en unik konstruktion, fordi det ikke er arbejdsgivere eller medarbejdere, der hver for sig taler om eller arbejder med, hvad der gør en forskel i ledelsesrollerne og opgaverne og i håndteringen af udfordringerne. Det sker i fællesskab – alle produkter laves i fællesskab. Det giver en betydelig legitimitet og betyder også, at man kommer helt anderledes godt rundt om problemstillingerne. ■

Væksthus for Ledelses hjemmeside lederweb.dk havde sidste år 69.000 besøgende om måneden. Nyhedsbrevet, som udkommer hver fre- dag, har over 25.000 abonnenter.

Fra hyldepapir til håndbog



Hvis en politik skal være andet end et hyldepapir, kræver det bevidst fokus på implementering fra top til bund i organisationen. Det er erfaringen fra Børn & Kultur i Esbjerg Kommune, som har sat gang i en målrettet proces og udarbejdet en håndbog i implementering til ledere og mellemledere.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: All Over Press

– **TIDLIGERE VAR VORES POLITIKKER** som at sælge elastik i metermål. De var formuleret i et sprog, som gav anledning til megen fortolkning af, hvad intentionen egentlig var. Derfor har vi haft ledelsesmæssigt fokus på at skrive meget mere konkrete strategier og politikker, og vi har indset, også påvirket af bølgen om resultatbaseret styring, at vi er nødt til at være skarpe på, præcis hvilken forandring vi ønsker.

Sådan siger Jørn Henriksen, direktør i Børn & Kultur i Esbjerg Kommune, om en del af baggrunden for forvaltningens fokus på at blive skarpe til implementering.

Den anden og mere alvorlige del af baggrunden var det 'wake-up call', man fik, da Socialstyrelsens Task Force i kølvandet på en kritisk kortlægning af børnesagsarbejdet satte fingeren på samme ømme punkt:

– Vi havde alle vores politikker formuleret og trykt, men ikke implementeret. Så det stod

med flammeskrift, at her skulle vi skabe en ledelsesmæssig forandring. Derfor har jeg sammen med den øvrige chefgruppe forsøgt at øge fokus på implementering. Vi har skullet kigge på os selv og skabe en ny udvikling, og det har været utroligt positivt. Men også overraskende hvor svær en disciplin, implementering i virkeligheden er. Vi øver os, men er langt fra verdensmestre endnu, konstaterer Jørn Henriksen.

Næste skridt: paradigmeskifte

Det er knap tre år siden, at implementeringstøget for alvor begyndte at rulle. I dag står kommunen over for næste skridt: at gennemføre hvad man formelt og officielt har døbt *Paradigmeskifte version 2.0* – en skarpt formuleret politik for kommunens udsatte børn og unge.

Men forud ligger altså flere års arbejde med to fokuspunkter: en fælles politik for alle

børn og unge i kommunen. Og en erklæret proces med at få den implementeret. Det er, i kommunens og direktørens egen optik, lykkedes – blandt andet ved hjælp af en akademisk konsulent, som har stået for at udarbejde en håndbog i implementering til ledere og mellemledere i organisationen.



Tidligere var vores politikker som at sælge elastik i metermål. De var formuleret i et sprog, som gav anledning til megen fortolkning af, hvad intentionen egentlig var.

Jørn Henriksen, direktør i Børn & Kultur, Esbjerg Kommune

– Vi havde to vinkler på vores proces med at blive bedre til at implementere: at beskrive konkret og præcist hvad vi ville og derfor kun have én børn- og ungepolitik i stedet for flere. Og at få et værktøj til at arbejde med implementering. Derfor tilknyttede vi en konsulent med viden om området, og hun har udarbejdet den håndbog om implementering, som i virkeligheden er en ledeshåndbog med tjeklister, forklarer Jørn Henriksen.

Et stort boost

Ud over de to fokuspunkter var der tillige to 'must win battles', som Jørn Henriksen udtrykker det: et læringsspor for alle børn og

BØRN- OG UNGEPOLITIK OG PARADIGMESKIFTE VERSION 2.0

Esbjerg Kommunes Børn & Kultur har to politikker for børn og unge under 18 år:

Børn- og Ungepolitik, der så dagens lys for tre år siden. Den var et resultat af en proces i forvaltningen, der handlede om at skabe helhed i tilbud og indsats og om at komme i mål med de forandringer og tiltag, politikkens rummede.

Næste skridt i den forandningsproces er en strategi for indsatsen for kommunens udsatte børn og unge, *Paradigmeskifte version 2.0*. Kernen i implementeringen af den er en kulturomstilling, som hjælpes på vej gennem en

række skærpede sagsbehandlingsprocedurer og et nyt foranstaltningsgrundlag, som bygger på inspiration fra den svenske foregangskommune Borås.

Begge dokumenter kan læses og downloades på :

www.esbjergkommune.dk/om-kommunen/politikker/retningslinjer/paradigmeskifte-version-2-0.aspx

www.esbjergkommune.dk/om-kommunen/politikker/retningslinjer/born-ungepolitik.aspx



unge i kommunen og en målrettet indsats over for de udsatte børn og unge, nemlig *Paradigmeskifte version 2.0*.

– Så i dag har vi altså tre dokumenter, hvori vi prøver at skrive helt konkret, hvad vi vil, fastslår direktøren.

Håndbogen i implementering kalder Jørn Henriksen for et 'enormt boost'. Den er ikke fremstillet som et krav til lederen, men som et værktøj og tilbud, pointerer han. Hovedpersonen bag er akademisk konsulent Sofie Valbjørn.

– Afsættet var, at vi havde brug for en tydelig retning, især på myndhedsområdet efter forløbet med Task Forcen, hvor vi havde nogle udviklingsplaner, vi skulle videre med. Jeg greb processen an med interview og dialog med ledelseslagene i tæt samarbejde med myndighedschefen, og sideløbende gik jeg på opdagelse i forskningen og litteraturen om implementering, forklarer hun.

Det stod hurtigt klart for Sofie Valbjørn, at der var brug for en fælles forståelse af, hvad lige præcis Esbjerg Kommunes Børn & Kultur mener med 'implementering'.

– Det har jo været et 'buzzword' i nogle år, men vi havde brug for et fælles sigtepunkt. Og man kan ikke bare lave én implementeringsmodel, som passer på alle forandringer. For: Hvordan vil man organisere processen, hvilken rolle skal medarbejdere og ledere have undervejs osv.? Det var vi nødt til at afklare, og derfor foreslog jeg at lave det som en håndbog med både modeller og tjeklister for at gøre det lettere for folk at sætte sig ind i tænkningen. Den er blevet et fælles fundament og en praksisnær guide om 'how to do', siger Sofie Valbjørn.

HÅNDBOG FOR IMPLEMENTERING

"For at lykkes med udviklings- og forandringstiltag i den form, de er tiltænkt, er det nødvendigt at arbejde lige så målrettet med implementering, som man har gjort med selve udviklingen af forandringen".

Sådan står der i forordet til *Håndbog for implementering*, som Esbjerg Kommunes Børn & Kultur har udarbejdet som en støtte til ledere og mellemledere, når de skal gennemføre forandringer i den daglige forvaltning og drift. Håndbogen rummer både teori om, modeller for og metoder til implementering samt tjeklister til processen. Den læses og downloades på:

[www.esbjergkommune.dk/borger/familie-og-børn/håndbog-for-implementering.aspx](http://www.esbjergkommune.dk/borger/familie-og-born/handbog-for-implementering.aspx)



Tingene står ikke stille

Håndbogen bruges både af ledere og ikke mindst mellemledere, som er primus motorer i at implementere forandringerne. Og den bliver brugt, understreger Sofie Valbjørn – i kombination med sparring.

– Den kan ikke stå alene. Men den har blandt andet været med til at skabe en bevidsthed om, at implementering tager tid og er en bevægelse frem og tilbage. I takt med at vi bliver dygtigere til implementeringsarbejdet og med tiden får det som en rygrad, vil det også blive nemmere at erkende, at vi hele tiden er i en proces med forandringer. Tingene står ikke stille, bare fordi vi er i

gang med at implementere en ny politik. Så i virkeligheden handler det om at få skabt en forandningskultur, hvor man har delmål, og hvor det er okay, at tingene ikke er perfekte hele tiden, siger Sofie Valbjørn.

Direktør Jørn Henriksen supplerer:

– Der er jo netop en stor forandringshastighed i det offentlige og ofte også en stor utålmodighed om at komme i mål. Men det er en udfordring, vi som organisation er nødt til at kunne bære: at mens vi er i gang med at implementere og forandre, sker der ting, som skubber til den proces og rykker ved implementeringen. Det er i virkeligheden det, som er spændende. Og svært. ■

Robusthed er ikke løsningen på belastende arbejdsvilkår

”Undgå stress og sammenbrud ved hjælp af selvtræning og øget robusthed”, lyder trenden i international ledelses- og selvhjælpslitteratur. Nej, advarer eksperter med erfaring i arbejdet med offentlig ledelse.

Af journalist Ulla Bechsgaard // ulla.bec@gmail.com • Foto: Christoffer Regild

ROBUSTHED, RESILIENS OG COPING er nogle af de nye *buzzwords* i en bølge af ledelses- og selvhjælpslitteratur, som lige nu er på vej fra udlandet til Danmark. Britiske Liggy Web er en af de internationale forfattere udi selvhjælp, der sælger bedst. Hendes bøger rådgiver om, hvordan vi kan lære at håndtere forandringer og stress ved at blive mere robuste eller resiliente.

”Smil til verden”

Baggrunden for robusthedsbølgen er, at forandringshastigheden er overvældende for mange ledere og medarbejdere og kan skabe frygt for at gå til grunde. Så ved at blive mere modstandsdygtig – robust eller resilient – kan man lære at håndtere udfordringerne, skriver Liggy Web i sin bestseller

Resilience: How to Cope When Everything Around You Keeps Changing. Heri opfordrer hun sine læsere til at smile til verden, og bogen er fyldt med gode råd om at tro på og træne sig selv såvel mentalt som fysisk. Nogle af hendes nøglesætninger lyder: ”En positiv attitude vil hjælpe dig til hurtigere at komme videre efter modstand”, ”du er din egen ultimative redning” og ”din evne til tilpasning er essentiel for din overlevelse”.

Coping-strategi er for vidtgående

Selvhjælpsbølgen og de gode råd appellerer til individet og til en privatisering af at løse de udfordringer, vi møder på arbejdet og i

privatlivet. Og den kurs er der grund til at være skeptisk over for, mener psykolog Morten Holler fra Danske Erhvervspsykologer og Dansk Krisekorps, som i årenes løb har haft flere hundrede stressede ledere i behandling.

– Vi er ude på et overdrev med al den snak om coping-strategier. Min anke går på den ensidige individualisering og privatisering. Det er et stort selvbedrag at tro, at man kan hjælpe sig selv til hvad som helst uden at tage hensyn til de rammer og vilkår, man har som leder, eller til ens biologi, siger Morten Holler.

VÆR OPMÆRKSOM

Hvis du som leder eller chef arbejder med træningsprogrammer i resiliens, så vær opmærksom på:

- 1) Ikke at træne dig forbi dine biologiske grænser. I jagten på at blive dygtig til at trække de sidste ressourcer ud af dig selv kan du komme til at overskride, hvad din krop egentlig kan holde til.
- 2) At chefen sørger for, at de rammer og vilkår, du skal tage ansvar for efter et robusthedskursus, passer til det beredskab, som du som leder har. Det nytter ikke, at du lærer at løfte 100 kg og så får opgaver, som svarer til 150 kg.
- 3) På arbejdskulturen i virksomheden. Sammenhængskraften er vigtig – se på individet som et menneske, der er en del af den samlede virksomhed. Respektér hinanden for det, i hver især kan holde til.

Kilde: Psykolog Morten Holler

“
Man kan måske godt mentaltræne sig til at give den en ekstra skalle, og ens hjerne kan narre kroppen til at tro, at det går fint; men på et eller andet tidspunkt kommer regningen i form af en blodprop eller hjerneblødning.

Psykolog Morten Holler



Et glas splintres i tusinde stumper og stykker, når det falder på gulvet. Det samme risikerer ledere, hvis rammerne for arbejdet er for krævende, og det er ikke i orden, mener sociolog Rasmus Willig og psykolog Morten Holler.

REAKTIONER PÅ STRESS

I årenes løb har flere hundrede ledere fået hjælp hos Morten Holler og Dansk Krisekorps. Han vurderer, at antallet af ledere, der lider af belastningsstress, er stigende, og at i 80 pct. af tilfældene er lederne blevet syge, fordi de må slås med de rammer og vilkår, som organisationen har sat op eller netop ikke har sat op for dem. Ledere håndterer belastningsstress forskelligt:

- 1/3 beslutter at stoppe med lederjobbet i den nuværende organisation.
- 1/3 opdager, hvad der er galt, og får skabt bedre løsninger, enten på det interpersonelle plan eller i de organisatoriske rammer og vilkår.
- 1/3 kæmper fortsat med uoverensstemmelserne og vender måske senere tilbage for at få hjælp hos psykologerne.

Kilde: Psykolog Morten Holler

Sociolog og forsker Rasmus Willig lægger sig i samme spor. Han har specialiseret sig i kritik som disciplin og har læst mere end 20 bøger om resiliens. Han tager afstand fra den resiliente løsningsmåde, fordi han ikke mener, ledere skal *cope* med udfordringerne. De skal hellere se på de bagvedliggende strukturelle problemer:

– I dag er det individet selv, som bliver kritikens genstand. Selvet tugter sig selv med kritik: "Jeg er ikke god nok", "jeg må blive bedre", "jeg må arbejde hårdere med mine potentialer". Den individualisering er en farlig tendens, mener Rasmus Willig.

At balancere mellem vilkår og rammer

Resiliens er et velkendt begreb i psykologien. Tidligere blev det primært brugt til at beskrive udsatte børns evne til at tilpasse sig. Men begrebet kan fint overføres til organisationer og til ledelsesterminologi, mener Morten Holler.

– Resiliens er virkelig interessant til at beskrive forholdet mellem de vilkår, organisationen stiller op for lederne, og lederens mulighed for at tage ansvar inden for de rammer og vilkår, de har. Det kan være udmærket at lære at blive mere robust, men

det må ikke stå alene, siger han og fortsætter:

– Det går ikke at sende ledere på robusthedskursus, og så regne med, at de kan klare mere under de samme rammer og vilkår, når de kommer tilbage. Det kan aldrig være lederens eget ansvar at blive robust og klare alt det, som organisationen med let hånd strør ud over dem. Både før og efter et kursus skal lederen vide, hvad der er hans eller hendes ansvarsområde, og hvilken scene vedkommende skal spille på. For nogle år siden var selvledelse meget populært, og folk fik skrammer og gik ned på stribe, når de begyndte at lede selv, fordi ingen havde fortalt dem, inden for hvilke rammer de kunne bedrive selvledelse. Det samme kan ske med den nye robusthedsbølge, mener Morten Holler.

Alle går i hver sin båd

I sit arbejde gennem Dansk Krisekorps og Danske Erhvervspsykologer med coaching af ledere med belastningsstress lægger Morten Holler vægt på, at det sker i samarbejde med arbejdspladsen:

– Fordi det ikke er dig som menneske, der er problemet. Det er din rolle og evt. person-

lige forudsætninger, der har en udfordring. Man skal se på, hvordan den enkelte sammen med kollegerne over, under og ved siden af kan organisere arbejdet anderledes, siger han og tilføjer:

– Man kan måske godt mentaltræne sig til at give den en ekstra skalle, og ens hjerne kan narre kroppen til at tro, at det går fint; men på et eller andet tidspunkt kommer regningen i form af en blodprop eller hjerneblødning. Eller du bliver syg, når du endelig har ferie, siger Morten Holler.

Han mener, at dét at bygge et fælles landskab på arbejdspladsen alt for længe er blevet svigtet.

– Alle går i hver sin båd og bliver dygtige til præcis dét, de skal klare; og de tager på kursus for at blive dygtigere og mere robuste, men glemmer at blive bedre til dét, arbejdspladsen skal bygge sammen. Vi er gode i hvert vores ringhjørne, men vi har tabt noget i forhold til det fælles tredje, siger han.

Rasmus Willig er enig:

– Konflikterne er ikke længere kollektive, men er blevet et individuelt anliggende. Konflikterne er ikke mellem medarbejderen og den nære kollega eller ledelsen, men med den enkelte medarbejders eget indre. ■

Hvordan passer du på dig selv som **leder?**

Sommerferien er for længst forbi, og hverdagen er godt i gang igen med møder, opgaver og en fuld kalender. Robusthed som leder er et tema, vi ser på i dette nummer af *Offentlig Ledelse*. Derfor har vi spurgt fire ledere, hvad de gør for at passe på sig selv i det daglige – for at holde fast i arbejdsglæde og faglig trivsel og undgå stress og sygdom.

Redigeret af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Illustration: Niels Poulsen

”Jeg slapper af og lader op, når jeg går på jagt”



Gitte Hundtofte, sekretariatsleder, Psykiatrisk Afdeling P, Psykiatrien i Syddanmark:

– Til daglig er jeg leder for 45 medarbejdere, og jeg kan godt lide at have travlt. Jeg trives faktisk bedst med at have nok at se til. For mig er det meget vigtigt, at tonen på arbejdspladsen er god, og at man kommunikerer på en ordentlig måde. Jeg arbejder meget med udvikling af min gruppe og med, at der ikke må være sladder og bagtaleri. Det opildner mig, når jeg kan se, at min indsats lykkes.

– For to år siden tog jeg jagttegn og begyndte at gå på jagt sammen med min mand. Det har i dén grad været en kæmpe gevinst for mig, da jeg virkelig får sluppet af og bliver opladet. At gå ude i naturen – om det er på en mark i Polen eller på storvildtsjagt i Afrika – giver mig ro. Mine skuldre, som har tendens til at gøre ondt, falder ned, og arbejdet glider lidt i baggrunden. Og tænker jeg på arbejde, er det gode konstruktive tanker, som på ingen måde er belastende.

– Alt i alt er jeg derfor ikke stresset på mit arbejde og har aldrig sygedage. Jeg tror på, det er, fordi jeg er glad for mit job og er god til at lade op i min fritid. Jeg har også et stort råderum – uden en øverste ledelse, der ’puster mig i nakken’, og jeg kan få de kurser og den efteruddannelse, jeg ønsker. Jeg er begyndt på jurastudiet på deltid efter sommerferien, og det er med til at højne min faglige trivsel. Jeg har stadig brug for at lære nyt.

”Jeg lader mig inspirere af mødet med interessante mennesker”



Maja Rongen Jensen, forstander for Børnecenter Camillehusene, Gentofte Kommune:

– Min første tanke ved spørgsmålet var, at det, at der er fokus på lederens robusthed, er noget, der er blevet talt om inden for de senere år. Og det er godt. Da jeg fik mit første job som leder for 30 år siden, var det spørgsmål ikke interessant. Dengang var retningen: ’Kom i gang, gør noget for dit sted’.

– Jeg tror, at min energi og glæde ved arbejdet som leder har baggrund i, at jeg har ophav fra en solid, viljestærk og arbejdsom familie og har et netværk af sprudlende, prangende, prætentløse, forskellige og kærlige mennesker. Dertil kommer, at jeg altid har været velsignet af at arbejde for pragtfulde børn, unge og voksne, der alle er alsidige og interessante mennesker. Jeg har mødt mange forskellige forældre og pårørende og lige så mange forskellige medarbejdere og kolleger. Det er interessant og lærerigt, og jeg ruster mig til mit unikke ledelsesfelt gennem uddannelse og viden fra forskellige teorier og metoder fra andre ledelsesfelter, ofte industriens og private foretagenders.

– Jeg tror, at risiko for stress og stressrelateret sygdom ligger til lederjobbet. Begår jeg en fejl, må jeg tænke længe og grundigt over det. Som ledere er vi alene og skal være selvreflekterende over egne handlinger i en grad, som for nogle kan være ubehageligt. Her hjælper faglig supervision og sparring mig sammen med et grundlæggende optimistisk og positivt livssyn. Jeg kan lægge en arbejdsdag bag mig, nyde et kulturelt arrangement, en tur på cykel eller bil ud i det blå, spise og drikke gode sager og presse mig selv i fitnesscenter – sådan indimellem.



”Når jeg løber en tur, kan jeg kun tænke på mit åndedrag”



Susan Helbert Henriksen, resocialiseringskonsulent, Kriminalforsorgen Hovedstaden:

– Jeg bliver hurtigt rastløs og udfordres af meget lange processer i mit arbejdsliv, men trives rigtig godt med altid at være i gang, på vej og gerne med mange ting på én gang. Jeg undgår stress ved at fokusere på opgaven og hele tiden sætte

mig mål på vejen. Det er de små succeser, som driver mig, og som giver energi til mere. Jeg gør flere gange om dagen status, både i forhold til konkrete opgaver samt i og efter samtaler med klienter, medarbejdere, kolleger, ledere mv.

– Og så er jeg ret pjattet med struktur! Strukturen er ligesom skelettet for mit arbejde, og heri lægger jeg også mine mål. Struktur gør det lettere for mig at blive på sporet, så når der lander 1.000 ting på mig bord, som typisk ville stresser, bruger jeg struktur til at prioritere opgaverne. Jeg har bestemt også en styrke i hele tiden at kunne omstille mig. Dermed passer jeg vel indirekte på mig selv – for ved ikke at dvæle ved ting og hurtigt ’være videre’ bekymrer jeg mig ikke så meget om, hvorvidt alle nu er tilfredse, eller om jeg skulle have gjort noget anderledes.

– Det er for nylig gået op for mig, at når jeg laver havearbejde, tænker jeg ikke en eneste tanke – ud over på det, jeg laver. Dét er sand afkobling for mig. Og hvis jeg virkelig har brug for at lufte hovedet, løber jeg en tur. Så kan jeg nemlig ikke tænke på andet end mit åndedrag.

”Det er utroligt, så meget man kan koble af, når man sidder på en havetraktor”



Tage Johnsen, områdeleder i Handicap, Favrskov Kommune:

– Jeg passer på mig selv ved at have et normalt liv, hvor arbejde er én del, men fritid er en lige så stor del: opmærksomhed på ægteskabet og børnene, tage mig af hjemmet, være i selskab med gode venner og måske tage en tur på motorcyklen. Og

så bruger jeg mange timer om ugen på fysisk arbejde med vedligeholdelse og forskellige projekter. Det er utroligt, så meget man kan koble af, når man sidder to timer på en havetraktor.

– For mig at se højnes trivsel og arbejdsglæde, når arbejdet lykkes, og det gør det i samspillet i organisationen. Derfor skal man pleje relationerne i organisationen både op (til chef og direktør), ned (til afdelingsledere og medarbejdere) og til siden (til sideordnede ledere og omverdenen). Jeg tænker også, man måske kan undgå stress og sygdom ved at være opmærksom på ikke at skabe det for de andre? Jeg er aktiv i plejen af den ledergruppe, jeg er en del af, ved at give og modtage feedback, deltage i sociale aktiviteter, vise interesse og omsorg for mine kolleger.

– Jeg sørger også for at sove nok, spise sundt, få frisk luft og motion. Motion er sjovest, når det har et formål: et træ, der skal fældes, et hul, der skal graves, eller en mur, der skal pudses. Motionscenter er en nødforanstaltning i de mørkeste måneder. I perioder med stort arbejdspress sørger jeg for alligevel at komme hjem ved normal arbejdsdagsophør. Så kan jeg arbejde om aftenen og om søndagen.



Offentlig Ledelses faste coach

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

Kend din grænse og bliv robust

Udfordring: "Resiliens eller robusthed er blevet et buzzword i en ny ledelsesbølge. Fortalerne mener, at ledere og medarbejdere kan træne evnen til at håndtere modgang og pres, mens kritikerne advarer mod at gøre sig blind over for reelle, strukturelle problemer på arbejdspladsen, som skaber dårlige arbejdsvilkår. Hvis du som leder føler dig mere presset end godt er, hvordan kan du så afgøre, om problemet ligger i dig selv eller uden for dig selv?"

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

ROBUSTHED MOD ARBEJDSPRES er ikke en muskel, der kan trænes. Derimod mener jeg, at du kan gøre meget for, at dine omgivelser opfatter dig som en stærk og robust person. Det gør du ved at blive bevidst om, hvornår du krydser din personlige grænse mellem positiv og negativ stress. Og melde klart ud, når det sker.

Husk på, at stress ikke er et fyord. Stress i sin rene form er en positiv energi, som får dig op i omdrejninger. Den får dig til at yde og agere hurtigt og kan give dig stor arbejdsglæde og tilfredsstillelse. Også fysiologisk. Stress udløser endorfiner i kroppen, som giver dig et behageligt rush. Positiv stress kan altså være stærkt motiverende. Men bliver presset for voldsomt, knækker kurven, og din stress bliver en negativ faktor. Du bliver udbrændt og kan gå ned med et brag, hvilket på ingen måde er sundt.

Hold øje med tre advarselsslamper

For at vide, hvornår du krydser grænsen mellem positiv og negativ stress, skal du være opmærksom på tre indikatorer: For det første skal du lægge mærke til ændringer i dit søvn-

mønster. De er første sladrehanke om negativ stress. Dernæst skal du være opmærksom på, om du får sværere ved at koncentrere dig, og for det tredje om din hukommelse svigter. Begynder du at glemme ting, navne og aftaler, er du på den gale side. Det er dit eget ansvar at være opmærksom på tegnene, for dine kolleger kan ikke gennemskue, hvordan du har det. Her må du selv mærke efter og tage ved lære af, hvad din krop fortæller dig.

Afklaring signalerer styrke

Bliver du dygtig til at skelne mellem, hvornår stress giver dig energi og optur, og hvornår arbejdet tager overhånd og bliver drænenende, har du god følelse med dig selv. Og så har du også mulighed for tydeligt at melde ud på din arbejdsplads, hvis din grænse bliver overtrådt.

Jo mere afklaret du er med dig selv, desto stærkere vil du fremstå for dine kolleger. Du

bliver mere tydelig og sikker i din fremtoning, og det opfatter andre som en styrke. Øget robusthed handler altså om at blive mere bevidst om dine egne grænser. Ikke om at skubbe dem.

Travlhed er relativt

Når det er sagt, skal vi også huske på, at oplevelsen af arbejdspresset er relativ. Fra arbejdsplads til arbejdsplads kan den kollektive opfattelse af, hvad travlhed vil sige, være meget forskellig. Og som enkeltindivider tilpasser vi os normen i en ny kultur og føler os vældigt pressede, selvom vi måske overkom endnu mere på en tidligere arbejdsplads. Men den reelle personlige grænse mellem positiv og negativ stress skal vi have respekt for. Og jeg kan frygte, at tidens fokus på øget resiliens i arbejdslivet kan blive brugt til at presse endnu mere arbejde ud af ansatte i fx sundhedssektoren. Den udvikling er absolut ikke ønskelig. ■

“

Øget robusthed handler altså om at blive mere bevidst om dine egne grænser. Ikke om at skubbe dem.

What's hot

– i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejbæk // tinesejbaek@gmail.com

Udnyt alle ressourcer:

Sammen skaber vi ny velfærd

Velfærden rykker, når vi tør udforske, hvilke nye løsninger vi sammen kan skabe ved at kombinere vores ressourcer.

SAMSKABELSE er viljen til i fællesskab at løse en social udfordring. Et ligeværdigt samarbejde med en åben dagsorden mellem parter som kommunen, frivillige foreninger, borgere og virksomheder. Et samarbejde, hvor man starter med at træde et skridt tilbage og sammen definere, hvad problemet overhovedet er.

Samskabelse er inspireret af det engelske 'co-creation', og herhjemme har Frivilligrådet været hurtig til at samle det op. Begrebet er opstået ud fra en erkendelse af, at problemstillinger er komplekse, og at det offentlige ikke kan løse fx miljøproblemer, integration af flygtninge eller indsatsen for udsatte unge alene.

Samskabelse kan blandt andet komme i spil, hvis unge med sociale problemer hænger på gadehjørnerne og laver ballade. I stedet for at bede socialforvaltningen om en indsats ser man på: Hvem kunne være aktører, fx idrætsklubben, beboerforeningen, skolen og brugsuddeleren? For en kommune er det en helt anden måde at arbejde på, som handler om at slippe kontrollen og lade ofte utraditionelle løsninger opstå i en proces, hvor kommunen ikke har en højere magtposition end de andre. Det er en ny måde at tænke på, hvor borgerne ses som kompetente til at skabe trivsel i lokalsamfundet.

Samskabelse kan være en stor udfordring for de fagprofessionelle. "Hvordan kan de amatører være en ressource for unge med massive problemer?", spørger nogle.

Hvorfor er samskabelse hot?

– Vi får dårligere velfærd ved at styre, som vi har gjort det de seneste 20 år – fra toppen og ned. Samskabelse har vind i sejlene, fordi værdier som fællesskab, lokale ressourcer og troen på borgeren fænger hos blandt andre de socialfaglige medarbejdere. Det bringer mulighed for at finde løsninger, der er mere forankrede i det lokalsamfund, hvor de faktisk skal virke, siger Vibe Klarup Voetmann, formand for Frivilligrådet.

Vi skal styrke den sociale kapital:

Mennesker vil det gode

Social bæredygtighed handler om, at mennesker er født med stærke sociale forudsætninger og kompetencer, som danner grundlag for den sociale kapital i samfundet.

MENNESKER ER IKKE FØDT som små egoister. Tværtimod. Forskning har vist, at sociale kompetencer er medfødte, og at det er et iboende behov at handle altruistisk og til gavn for både os selv og andre. Ud fra den forståelse kan man fx som leder skabe mere effektive løsninger med større menneskelig trivsel.

Social bæredygtighed betyder bl.a., at det på en arbejdsplads er vigtigt at understøtte gensidigt bæredygtige relationer i forhold til medarbejderne og derved skabe et godt arbejdsmiljø. God ledelse hviler på tillid frem for kontrol. Det er afgørende, at ledere er i stand til at gøre processer meningsfulde, så de ansatte oplever medejerskab i forhold til det, der foregår.

Ifølge Hans Månsson fra Center for Social Bæredygtighed er indførelsen af skolereformen et eksempel på, hvad social bæredygtighed ikke er.

– Fra centralt hold blev det besluttet, hvordan skolen skulle reformeres – en helt legitim, politisk handling. Problemet er, at implementeringen i høj grad er foregået hen over hovedet på dem, der skulle udføre reformen i praksis. Hvis man skal handle socialt bæredygtigt, er den meningsfulde inddragelse af dem, der dagligt arbejder med borgerne – her børnene – helt afgørende. Man skal tage medarbejderne alvorligt som de ansvarlige og sociale mennesker, de i grunden er.

Hvorfor er social bæredygtighed hot?

– Det er et nøglebegreb i forhold til at løse tidens store problemer. Den sociale kapital bygger på vores medfødte sociale bæredygtighed og ønske om at ville det bedste for de fællesskaber, vi er en del af. Og jo mere et samfund får inddraget mennesker på en meningsfuld måde, desto større social kapital og bedre løsninger opstår der, siger Hans Månsson.

“

TWI bygger på samme princip, som Toyota hylder, nemlig at man skal bygge mennesker, før man bygger biler, og det er et perfekt fundament for vores arbejde med Lean, som hos os blot hedder 'driftsledelse'.



Industrimetode giver resultater

Brug af enkle principper for produktionsstyring fra industrien og systematisk oplæring af medarbejdere har betydet mindre tidsforbrug, bedre sagsbehandling og medarbejdertrivsel i Odense Kommune.

Af journalist Poul Breil-Hansen • Foto: All Over Press

KAN TRÆNINGSMETODER, som giver øget produktivitet på en vinduesfabrik, bruges i en offentlig administration? Og giver erfaringer fra industrien mening, når arbejdet handler om mennesker og faglige vurderinger? Kan man overhovedet standardisere offentlig forvaltning?

Ja, ja og ja. Sådan lyder det lidt overraskende svar fra Odense Kommune, hvor Beskæftigelses- og Socialforvaltningen har fået bemærkelsesværdige resultater efter at have afprøvet en metode fra industriens verden for at optimere drift og kvalitet i forvaltningen.

– Vi har i efteråret 2014 gennemført fem pilotprojekter med træningssystemet TWI (Training Within Industry, se boks, red.), og det har leveret meget tydelige resultater hele

vejen rundt: bedre service til borgerne, mindre spildtid, højere kvalitet i sagsbehandlingen, højere medarbejdertilfredshed, dybere faglighed og mere klarhed om medarbejders og ledes roller i forvaltningen, siger Thomas Ilskov, driftsudviklingskonsulent i Odense Kommune.

Aha-oplevelse satte proces i gang

Baggrunden for pilotprojekterne var en slags aha-oplevelse i forbindelse med et større it-projekt i foråret 2014, hvor kommunen kortlagde arbejdsgangene for en stor del af forvaltningen. Processen afslørede, at arbejdsgangene stort set ikke var dokumenterede, at de varerede betydeligt på tværs af medarbejdere og afdelinger, at der manglede oplæring af nye medarbejdere, og at der manglede

opfølgning på, hvordan arbejdsgangene blev udført.

– Det førte til, at vi organiserede en workshop med kommunal driftsledelse på dagsordenen, og vi deltog i en TWI-konference i sommeren 2014. Konferencen overbeviste os om, at TWI var den rette metode til at opnå en systematisk oplæring i arbejdsgange for at få ensartede standarder for, hvordan vi arbejder. Det har ingen andre kommuner gjort før, fortæller Thomas Ilskov.

Oplæring er afgørende

Den systematiske oplæring er kernen i TWI. En oplæring, som følger en meget detaljeret metodik fra den industrielle metode med nedskrevne, standardiserede arbejdsgange.

– Vi valgte at være meget tro mod TWI-



OM TRAINING WITHIN INDUSTRY (TWI)

Træningssystemet Training Within Industry (TWI) er grundlagt af det amerikanske Department of War under 2. verdenskrig. Kombinationen af at arbejdskraften var udkommanderet til krigstjeneste og behovet for markant øget produktionskapacitet i industrien skabte et akut behov for effektiv træning af mange nye arbejdere. En arbejdsgruppe indså, at den mest effektive og hurtige måde at gennemføre en ændring på var at tilbyde industrien værktøjer til at gennemføre ændringerne selv. Og dermed blev et træningsprogram med et unikt 'train-the-trainer'-fokus skabt.

Læs mere om TWI på twi-institute.com og twi-institut-skandinaviens.dk

metodens manualer, som er meget specifikke, i vores fem pilotprojekter, som har omfattet cirka 120 medarbejdere fra fire afsnit i forvaltningen, siger Thomas Ilskov.

Han forklarer også, at den grundlæggende forskel på før og nu er, at inden TWI-projekterne udførte medarbejderne deres arbejde uden at have samme bevidsthed om, hvorfor de brugte de metoder eller systemer, de gjorde. Og uden nødvendigvis at vide, om kollegerne gjorde det samme, eller hvordan næste led i kæden arbejdede videre med sagen. På den måde var der ikke nødvendigvis konsensus eller sammenhæng igennem systemet. Ved at bruge en ensartet oplæring

og træning af både nye og eksisterende medarbejdere sikrer man, at alle ved, hvorfor de skal gøre, som de gør. Og gør det samme, hvis de sidder med ensartede funktioner, opgaver eller systemer, forklarer Thomas Ilskov.

Rørte ikke ved kernefagligheden

Projektarbejdet viste dog også, at træning ikke rummer svaret på alt. Fx arbejder de kommunale socialrådgivere med en stor faglig indsigt i deres felt, og det ændrede projektet ikke på. Industriens metoder har deres berettigelse på de administrative opgaver med faglig vurdering af borgeres behov. Det betyder, at medarbejderne kan trænes

i at udfylde blanketter, søge i systemer og gennemføre samtaler, men de trænes ikke i kernen af deres faglighed – for socialrådgiverens vedkommende vurderingen af borgerens situation og behov.

Men det, at processerne blev forenklede og strukturerede, gav større frihed og fokus på det væsentlige, nemlig dialogen med borgeren, viser en spørgeskemaundersøgelse om udbyttet af de fem TWI-pilotprojekter: medarbejderne vurderer i gennemsnit en forbedring af faglighed, samarbejde, trivsel, rolleafklaring, opgavebeskrivelser osv. på 63 procent. Trivslen er forbedret med 27 procent, det interne samarbejde med 41 procent, og 90 procent vil anbefale andre at gennemføre et tilsvarende projekt.

– Vi kan konstatere, at TWI har løst vores udfordringer bedre end nogen anden metode, vi har erfaringer med. TWI bygger på samme princip, som Toyota hylder, nemlig at man skal bygge mennesker, før man bygger biler, og det er et perfekt fundament for vores arbejde med Lean, som hos os blot hedder 'driftsledelse', siger Thomas Ilskov.

Han fortæller, at man nu står over for en detaljeret udrulningsplan, hvor træning af medarbejderne og værktøjer for driftsledelsen er i fokus. Det skaber en sammenhæng mellem procesbeskrivelse, træning, opfølgning på mål og på arbejdets udførelse.

– Efter et hektisk år med mange positive oplevelser med TWI har vi fortsat en ydmyghed over for, hvad vi kan lære, og hvad der kan løfte os yderligere. Vi er derfor meget interesseret i at høre om beslægtede erfaringer i andre kommuner, lyder opfordringen fra Thomas Ilskov. ■

”Metoden understøtter vores mindset”

– **PROJEKTET HAR GJORT MIG** endnu mere nærværende i mødet med borgeren.

Sådan siger Karen Balle Andersen, myndighedssagsbehandler i Odense Kommune, som har deltaget i et af de fem TWI-pilotprojekter. Hun oplever, at projekterne har bidraget til at skabe bedre sammenhæng og fælles struktur i den måde, sagsbehandlerne arbejder på i den daglige drift. I praksis har det nemlig vist sig, at der er stor variation i, hvordan arbejdet udføres i og på tværs af forvaltningen.

Ifølge Karen Balle Andersen har projekterne skabt større tryghed for, at de standarder

for arbejds gange, som medarbejdere og ledere tager udgangspunkt i, skaber en ensartet og tydelig ramme for mødet med borgeren og med en høj kvalitet. Hun har bidraget til at beskrive standarder og har trænet kolleger efter metoderne i TWI.

Nærvær i ledelsesopgaven

– Metoden er grundlæggende brugbar i en optimerings- og resultatgivende proces mod at forbedre effekterne af vores kerneopgave, siger Lotte C. Jensen.

Hun har som leder deltaget i et TWI-

pilotprojekt med sin afdeling og påpeger, at man med den igangværende udrulning af TWI-metoden vil skabe rigtig gode vilkår for nærledelsesprincippet, og at metoden stiller skarpt på lederens og afdelingens muligheder for at optimere driften.

– Metoden understøtter vores 'mindset' både horisontalt og vertikalt. Den fremmer procesoptimering og i allerhøjeste grad kvaliteten, men den kræver også ressourcer på alle niveauer og fordrer en ansvarsfordeling, hvor alle led i styringskæden bidrager og arbejder med, konstaterer hun. ■



Ved at sætte de fagprofessionelles faglighed i centrum og bede dem sætte mål for organisationens fælles faglige udvikling, bliver deres indre motivation imødekommet.

Slip det fælles faglige potentiale **fri**

De hårdtprøvede fagprofessionelle medarbejdere ligger inde med nøglen til de innovative løsninger, hvor der arbejdes anderledes og smartere. Derfor må de offentlige institutioner træde ind i en ny fase, hvor ledelsen har fokus på at udløse medarbejdernes fælles faglige potentiale.

Af Søren Barlebo • Foto: All Over Press

FORVENTNINGER TIL ØGET produktivitet og kvalitet i de offentlige serviceydelser er ikke en nyhed, men har været på dagsordenen de seneste 10-15 år med optimeringssystemer som New Public Management og Lean. Dette kan betragtes som en fase 1, hvor det er lykkedes at effektivisere de offentlige serviceydelser inden for en eksisterende vidensramme – dvs. effektivisere ved at reducere omkostningerne eller øge aktiviteten. Fx er aktivitetsniveauet pr. medarbejder på sygehusene steget med 40 procent fra 2001-2013.

Der findes imidlertid en grænse for, hvor langt ind til benet man kan skære, før den faglige kerneydelse rammes. Så hvad gør man som offentlig leder, når forventningerne til produktion og kvalitet stadig stiger, mens ressourcekurven fortsat er knækket? Mulighederne for yderligere besparelser og aktivitetsstigninger synes nærvæd opbrugt. Det er ganske enkelt vanskeligt at passe børn, ældre eller syge hurtigere og bedre, end man gør i dag – i hvert fald hvis man gør det på samme måde. Flere faglige organisationer advarer desuden om, at deres medlemmer brænder ud, når det øgede arbejdspress spænder ben for, at de kan levere den kvalitet, som deres faglighed byder dem.

Fase 2 kræver ny tilgang til ledelse

Derfor er der i høj grad behov for at lede efter nye veje, der kan sikre en fortsat stigning af produktion og kvalitet for de samme ressour-

cer i de offentlige institutioner. Pilen peger i retning af nye typer af innovative løsninger eller 'intelligente effektiviseringer'. En fase 2, hvor man bryder med den eksisterende vidensramme og åbner for helt nye, fagligt orienterede metoder og redskaber til at løse opgaverne.

Og: Et sådant faseskift kræver en ny tilgang til ledelse. De ledelsesgreb og -redskaber, der i dag bruges til at skabe kontrollerede effektiviseringer, kommer ganske enkelt til kort, når der skal tænkes nyt og udvikles innovative opgaveløsninger. En ny vej er 'potentialeledelse', der fokuserer på at udløse organisationens bedst mulige potentiale for faglig udvikling. Potentialelederen

har tre centrale opgaver, der skal varetages løbende: 1. Strategisk koordination, der sikrer fælles retning for den faglige udvikling; 2. Mobilisering af de faglige ildsjæle ved at stille skarpt på deres indre motivation; og 3: Udviser mod til at investere og tro på det fælles faglige potentiale.

Koordiner den fælles faglige udvikling

Potentialelederens første opgave er at lave 'strategisk koordination', dvs. sikre fælles mål og retning for den faglige udvikling. Her er vel at mærke tale om strategisk koordination, som tager udgangspunkt i den faglige ker-

Fase 1: Effektivisering inden for den eksisterende vidensramme

- Omkostningseffektivisering
- Løbe hurtigere
- NPM og Lean
- Kontrol og top-down-målstyring
- Omkostninger og fjernt besluttede forandringer og mål.

Konsekvenser

Opgør med den privatpraktiserende fagprofessionelle ved at indføre den organisatoriske gennemsnitsmedarbejder.

Hver medarbejder kæmper for at leve op til den forventede gennemsnitsleverance på alle/mange dimensioner.

Fase 2: Innovation via en ny vidensramme

- Intelligent effektivisering
- Arbejde anderledes og smartere
- Det fælles fremtidige bedst mulige potentiale baseret på individuelle udviklingsønsker
- Større fagligt potentiale udløst
- Fælles mål for den faglige udvikling.

Konsekvenser

Mere samarbejde i team, hvor komplementære kompetencer udnyttes.

Plads til forskellighed, synergier og fælles potentialer.

Håndtere driften og samtidig skabe tid og kræfter til udvikling.



neydelse og de fagprofessionelle medarbejdere. Potentialelederens rolle er derfor ikke at fastsætte mål for den faglige udvikling, men derimod at koordinere og understøtte en fælles udviklingsproces, så de fagprofessionelle medarbejdere sammen kan udarbejde læringsorienterede mål for den faglige udvikling. En fælles proces skal sikre, at alle arbejder i samme retning ud fra en fælles forståelse og skal kunne rumme den enkelte medarbejders indre

motivation. En fælles udvikling kan kun etableres bottom-up, fx ved at lade medarbejderne selv formulere, hvilke bidrag og forandringer de brænder for at levere i deres arbejdsliv. Herefter er det potentialelederens opgave at formulere en balanceret fælles strategi, som alle medarbejdere vil kunne se sig selv i.

Faglige ildsjæle kan vise vejen

De fleste ledere kender dem alt for godt: De faglige ildsjæle, som uanset hvilke styringsmæssige og politiske vinde, der blæser, står fast på deres faglige fundament. De har ofte en stærk indre motivation og ser det som en nødvendighed at værne om deres faglighed,

når de mener, at den udfordres af krav om besparelser eller omprioriteringer. Af ledelsen kan de derfor opleves som bagstræberiske modspillere og 'modstandere af forandring'. Her er det dog vigtigt et skelne mellem dem, der forholder sig kritisk konstruktivt, og dem, der indtager en urokkelig position mod forandring. For der ligger mange ressourcer gemt i at mobilisere de 10-20 procent kritisk konstruktive medarbejdere, fordi erfaringer viser, at de ofte fungerer som uformelle meningsdannere i organisationen.

Ved at sætte deres faglighed i centrum og bede dem sætte ord på løsninger og mål for organisationens fælles faglige udvikling, imødekommes deres indre motivation. De faglige ildsjæle kan på den måde mobiliseres og inspirere de 50-70 procent organisatoriske gennemsnitsmedarbejdere, der ofte forholder sig passivt til forandringer.

Det kræver mod at prioritere forandringen

Omstilling til potentialeledelse er en forandringsproces, der på kort sigt kan give et dyk

EKSPERT I POTENTIALELEDELSE



Søren Barlebo Rasmussen er managing partner i konsulentfirmaet Mobilize Strategy Consulting. Tidligere ledelsesforsker, institutleder og dekan på CBS. Forfatter til en lang række artikler og bøger, senest

Potentialeledelse. Om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer (2014). Læs mere om bogen her: barlebokon.dk/ny-bog-potentialeledelse

i organisationens effektivitet. Derfor er det nødvendigt at se de ressourcer, der anvendes på udvikling, som en investering i organisationens fremtidige effektiviseringspotentiale. Det vil på kort sigt skabe en udsat periode, der kan virke frustrerende for alle parter. For hvordan kan man finde tid til at indgå i tværgående samarbejdsfora, når der knap er tid til at løse de daglige driftsopgaver? Lederen må igen være modig og tydeligt vise omverdenen og medarbejderne, at forandringen er en klar prioritet og nødvendig for, at alle kan være med til at slippe det fælles fremtidige potentiale fri. ■



Varme hænder skal også varmes

I debatten om offentlig velfærd hører vi af og til, at 'de varme hænder' inden for undervisning, pleje og omsorg afskediges, for at der kan blive råd til flere 'kolde hænder' i form af ledere, planlæggere og akademiske sagsbehandlere. Metaforen om, at der bliver mindre velfærd, når kolde hænder erstatter de varme, er ganske illustrativ, men ikke nødvendigvis rigtig.

Af Søren Voxted • Foto: All Over Press

MANGE OFFENTLIGE REFORMER og større forandringer, som formuleres i toppen af samfundshierarkiet og vedtages politisk, præsenteres ofte som vidtgående ændringer, der grundlæggende forandrer samfundet. Indimellem bruges der ligefrem ord som 'paradigmeskifte' om disse tiltag.

Herefter foretager disse vidtgående tiltag en rejse ned gennem hierarkiet, hvor de oversættes og omsættes for til slut at ende i driftsorganisationer som ydelser, der er identiske med, hvad der hele tiden har været praktiseret. Ikke at der ikke sker forandringer. Ofte er rammerne ændret, kravene kan være skærpet i forhold til tidligere, og der kan være tilføjet nye mål og metoder. Men grundlæggende er kerneopgaven og ydelserne de samme som før forandringstiltagene.

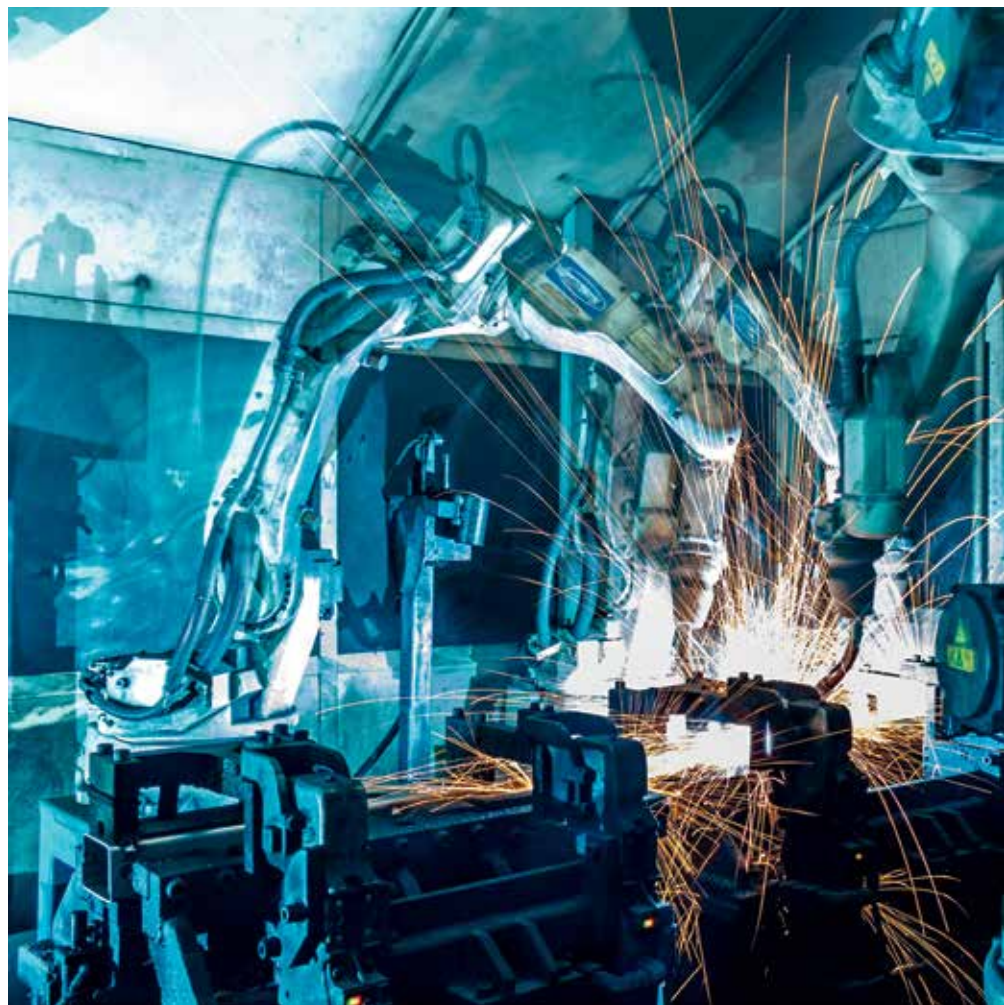
Reformer forandrer ikke kerneopgaven

Et eksempel er beskæftigelsesreformen fra sommeren 2014. Den blev lanceret politisk som et opgør med den hidtidige beskæftigelsesindsats, som var præget af meningsløs aktivering og kontrol for kontrollens skyld. Nu skulle 'borgeren i centrum'. Som leder eller ansat på landets kommunale jobcentre måtte man undre sig over retorikken. Havde det ikke hele tiden været hensigten, at borgeren skulle være i centrum, og indsatsen skulle pege frem mod beskæftigelse? I øvrigt ændrede reformen ikke ved kerneopgaven: at afklare, vejlede og motivere ledige til at komme i beskæftigelse eller uddannelse, at finde jobåbninger, sikre en kvalificeret arbejds-

styrke og rådighedsvurdere mennesker på forskellige typer af overførselsindkomster.

Hvad der imidlertid har ændret sig med de mange reformer og forandringer i den offentlige sektor er skærpede krav til ledere og ansatte. Typisk skal de yde mere med samme ressourcer, og de står over for problemstillin-

ger af faglig karakter, som er mere komplekse, og som derfor stiller større krav til fagligheden. Ledere og ansatte skal endvidere i højere grad end før redegøre for og dokumentere deres indsats. Det betyder, at mange ønsker en faglig leder at sparre med. Men problemet er, at lederen ofte er langt væk fra den enkelte ansatte.



Begræns antallet af ansatte under lederen

Den franske mineingeniør Henri Fayol skrev i 1916 en lille, men ofte citeret, bog *Administration Industrielle et Générale*, hvori han argumenterede for, at en leder ikke bør have mere end 20 ansatte under sig. Stiger antallet af medarbejdere over de 20, bør organisationen deles op, og en ny leder ansættes. Argumentet hos Fayol var, at lederen skal være nærværende over for sine ansatte i hverdagen, uanset om de er på operatørniveau eller er ledere.

Nu kan det altid diskuteres, om det magiske tal lige er 20. Brugen af informationsteknologi gør koordinering nemmere, der er forskel på organisationer, og ansatte i den offentlige sektor i dag er selvsagt meget mere selvstændige sammenlignet med en fransk arbejdsstyrke for 100 år siden.

Når Fayols 20 ansatte trækkes frem i debatten, er modargumentet ofte, at det er en mekanisk måde at se tingene på. Den kritik er svær at afvise, for naturligvis er den

samlede organisations størrelse og arbejdsopgaver, lederens evner, om organisationen er fysisk samlet eller spredt på flere lokationer og de ansattes tilgang udslagsgivende for, hvor mange ansatte en leder kan have under sig. Men kritikken af Fayol klinger hult, når ledere i den offentlige sektor i dag ofte har 40, 60 eller 80 ansatte direkte under sig.

Mange medarbejdere ønsker en leder tæt på

I de mange diskussioner om omstilling af den offentlige sektor møder man ofte det

argument, at offentligt ansatte både foretrækker og mestrer selvledelse. Dette ud fra et argument om, at offentlige organisationer er befolket af engagerede ansatte, der evner, udøver og brænder for optimale faglige løsninger. I denne logik er det førstelinjelederens

opgave at skabe visioner og rammer og skærme de ansatte 'primadonnaer' på en måde, så de har ro og ressourcer til at udøve høj faglighed i hverdagen. Ikke at der er noget galt med teorier om primadonnaledelse, men i virkelighedens verden er der en del længere mellem primadonnaer, end hvad mange offentlige topledelse forestiller sig, når de gør sig overvejelser om ledelseshierarkiet.

Mine erfaringer fra observationsstudier i flere forskellige offentlige organisationer er, at mange ansatte foretrækker en leder, der er tæt på og tilgængelig i hverdagen. Dette behov er også et udslag af, at ansatte er usikre på, hvordan de fagligt skal løfte de skærpede udfordringer fra krav om mere effektive løsninger, og at arbejdsopgaverne bliver mere komplekse, i takt med at kravet om dokumentation vokser.

Ledere uden ledelsesbeføjelser

Mange steder forsøger man at imødegå dette problem ved at udnævne koordinatore, teamledere, superbrugere eller andre, der i fagligt henseende og over for hverdagens mindre udfordringer træder i lederens sted. De er formelt set ordinære ansatte, som har ledelsesfunktioner tilknyttet deres stilling. Fra min egen forskning har jeg tal, som viser, at dette lag af ledere uden titel er stort: 60 procent af dem, der betegner sig selv som ledere i den offentlige sektor, har ikke personaleansvar og er dermed formelt set ikke

ledere. Der er ingen tvivl om, at dette lag af medarbejdere løfter en stor opgave på kompetent vis. Men der er en grænse for deres bidrag, fordi de netop ikke har ledelsesmæssige beføjelser til at trække fagligheden i en retning, der indfrier de krav og forventninger, der stilles til forandringer.

Som jeg indledningsvist slog fast, er det de ansattes faglighed, som i sidste ende afgør, om politiske reformer og topledelsestiltag lykkes. Netop dette forhold gør faglig ledelse til forandringsledelse, hvorfor faglig ledelse efter min opfattelse bør forankres hos de formelle ledere. Det er formelle ledere, som kan drage personalemæssige konsekvenser, ligesom de kan pålægge ansatte at dokumentere indsatsen.

Det står ikke i modsætning til, at der i organisationer findes superbrugere, teamkoordinatorer og ansatte med særlige opgaver, ligesom den enkelte ansatte stadig skal praktisere selvledelse i sin søgen efter optimale løsninger. Men den formelle leder skal være tæt på, formulere krav til en ønsket og forventet faglighed, inspirere til nye faglige løsninger og gribe ind, når fagligheden er utilstrækkelig.

Dårlig idé at reducere lederne

Budskabet i denne artikel er derfor, at skal de offentlige budgetkroner række længere end for nuværende, og hvis kvaliteten af ydelser skal forbedres, og forandringer forankres, kan det være en rigtig dårlig idé at spare på antallet af ledere. I en tid, hvor der ganske sympatisk sættes fokus på begreber som delegering af ansvar, tillid og selvledelse, synes der at være et behov for også at diskutere, hvad det betyder for den enkelte ansatte at have en leder tæt på, som tager udgangspunkt i den faglighed, der er kernen i kerneopgaven. ■

“ Hvis kvaliteten af ydelser skal forbedres og forandringer forankres, kan det være en rigtig dårlig idé af spare på antallet af ledere.

Trods udbredt selvledelse i det offentlige ønsker mange ansatte en leder, som er tæt på og tilgængelig i hverdagen.

EKSPERT I OFFENTLIGE FORANDRINGSPROCESSER

Søren Voxted er lektor på Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi på Syddansk Universitet. Han forsker blandt andet i offentlig ledelse og implementering af forandringer i offentlige driftsorganisationer med særligt fokus på førstelinjeleders rolle og arbejdsopgaver.



| **LEDEREN** |

Af Birgitte Wold,
formand for Social-
pædagogernes
lederlandsudvalg
og forstander for
tre socialpædago-
giske tilbud i Køge
Kommune



Er det den enkelte leders eget ansvar at undgå stress og sammenbrud?

Nej, det er en blanding af eget og arbejdspladsens ansvar. Men det forudsætter, at lederne tages alvorligt og lyttes til, når de sætter grænser for, hvad de kan holde til. Ellers kender vi kun konsekvenserne alt for godt.

I **DETTE NUMMER AF** *Offentlig Ledelse* sætter vi fokus på det, man kunne kalde for 'robustheden' hos ledere. Det er et centralt emne, ledere bliver udfordret på i hverdagen, og som medvirker til belastningsstress, når der er uoverensstemmelse mellem det, den enkelte leder kan holde til, og de rammer og vilkår, lederen bydes. Og hvem kender ikke sætningen: "Det er et vilkår for at kunne være her!"

Derfor har psykolog Morten Holler også en pointe i artiklen *Robusthed er ikke løsningen på belastende arbejdsvilkår*, når han påpeger, at "det er et stort selvbedrag at tro, at man kan hjælpe sig selv til hvad som helst uden at tage hensyn til de rammer og vilkår, man har som leder, eller til ens biologi". Dermed bliver det også vigtigt, at der løbende foregår en dialog om rammer og vilkår for

lederne i fællesskab med andre ledere – og ikke mindst ens nærmeste leder.

Tal åbent om fælles ansvar

Når det er sagt, har den enkelte selvfølgelig også en opgave i at arbejde med sit eget lederskab og måde at forholde sig til de rammer og vilkår, som er til stede. Godt lederskab er ikke ensbetydende med, at når lederen bare tænker og taler positivt, så løser alle problemer sig. Den tilgang skærper forestillingen om, at uoverensstemmelse mellem rammer og vilkår og lederens formåen alene løses på det personlige niveau. Derfor er det væsentligt at være

opmærksom på den positive talekultur, som efterhånden har bredt sig. Ikke fordi at vi som ledere udelukkende skal være kritiske, men

fordi retorikken af og til kammer over og bliver direkte sprogligt manipulerende.

Det er min opfattelse, at når lederen siger fra og sætter sine grænser for, hvad hun kan holde til, tager hun netop ansvar for at bevare sin egen robusthed. Hvis ikke disse grænser accepteres og respekteres, kender vi kun alt for godt konsekvenserne. Ud over stressbelastninger er en langtidssygemelding ofte inden for rækkevidde med risiko for en afskedigelse – særligt i en tid, hvor stillingsreduktioner på lederniveau ikke hører til sjældenhederne.

Derfor er det også bydende nødvendigt, at lederne i fællesskab får italesat vilkårenes og rammernes betydning for, hvad den enkelte leder kan holde til.

Det kræver, at der lyttes til lederne, og at kritikken tages alvorligt.

Der er således god grund til at vende retorikken og handlekraften fra udelukkende at gøre rammer og vilkår til den enkelte leders eget ansvar til at gøre det til et fælles ansvar, der kan tales åbent om. ■

“

Det er min opfattelse, at når lederen siger fra og sætter sine grænser for, hvad hun kan holde til, tager hun netop ansvar for at bevare sin egen robusthed.