

OFFENTLIG LEDELSE 04 15

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Samskabelse:
Ny fisk i det kommunale
farvand, men hvordan
fanger man den?
Side 4

Stort tema
om lederudvikling:

Fra medarbejder til direktør

Hvad kræver det at tage
turen op ad stigen? Og
hvordan spotter og støtter
du ledertalenterne?

Side 10-18

9

psykologiske
egenskaber,
du skal have
som leder

Side 14

Direktør Lone Becker, Thisted Kommune:



”Jeg skal
kunne
vurdere de
eksplosive
sager”

Side 11

OPLAG

5.400 eksemplarer

DESIGN OG PRODUKTION

Datagraf

HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

UDGIVERE

Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

Kjeld Sandahl Skov
Socialpædagogerne
Mail: kss@sl.dk

REDAKTIONEN

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

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Telefon: 70 10 10 99
Mail: ch@socialraadgiverne.dk
Rasmus Meyer,
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: rm@socialraadgiverne.dk
Mette Marie Langenge, HK Kommunal
Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk
Kjeld Sandahl Skov, Socialpædagogerne
Telefon: 72 48 60 00
Mail: kss@sl.dk

Adresseændring og abonnement:

Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer den 21. marts 2016.
Deadline for indlæg og annoncer
er mandag den 15. februar 2016 på
tina@juul-kommunikation.com

Forside: Scanpix

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.

KORTNYT

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

Læserne har talt

Offentlig Ledelse har gennemført en undersøgelse af tilfredsheden med og interessen for bladet blandt knap 500 læsere i efteråret. Blandt deltagerne har vi trukket lod om tre gavekort på 800 kr. til gavekortet.dk. Vinderne er:

Jonna Hansen, Middelfart Kommune.
Bjarne Hansen, Københavns Kommune.
Dorte Spangenberg, Region Syd.

Vinderne har fået direkte besked. Læserundersøgelsen er tilgængelig på offentligledelse.dk

Nyt lederråd i FTF

FTF har nedsat et nyt lederråd med Claus Hjortdal, formand for Skolelederforeningen, som formand og med Sanne Lorentzen fra BUPL, Irene Hesselberg fra Dansk Sygeplejeråd, Michael Agerbæk fra Politilederforeningen og Anders Fløjborg fra Dansk Socialrådgiverforening som øvrige medlemmer.

Lederrådet skal styrke lederens position i den private og offentlige sektor, rådgive forretningsudvalget i FTF og udvikle FTF's lederpolitik.

Netværk for erfarne ledere og chefer

Vil du være med i en netværksgruppe med fokus på at være et arbejdende og handlende fællesskab? Det tilbyder Chefgruppen i HK Kommunal sine medlemmer på baggrund af meget positive evalueringer fra to tilsvarende faciliterende netværk sidste år. Netværkene mødes og arbejder sammen på seks eftermiddagsmøder i 2016. Her vil være fokus på det personlige lederskab, personaleledelse, faglig ledelse og at navigere i et krydspres, hvor man både leder opad, udad og nedad i organisationen. Se mere om netværkene og tilmelding på www.hk.dk/chefgruppen

Ny lederformand hos Socialpædagogerne

Socialpædagogernes ledersektion fik ny formand i november. Hun hedder Helle Riis og er til daglig viceformand for Autismecenter Storstrøm i Vordingborg Kommune. Helle Riis overtager formandskabet efter Birgitte Wold, som efter en del år på posten har valgt at overlade roret til nye kræfter.

HK Kommunals chefkonference:

Adfærdsledelse og adelsmærker

HK Kommunal inviterer sine ledermedlemmer til den årlige chefkonference, som finder sted den 10.-11. marts 2016 på Christiansminde ved Svendborg. Det sker under overskriften 'adfærdsledelse' – et nyt begreb på ledesscenen. Hvordan påvirker og ændrer vi som ledere medarbejdernes adfærd i den retning, vi ønsker – og hvor langt kan vi gå? Hvad kan og skal vi inter文enere i, og hvornår skal vi blot støtte og give sparring? På konferencen giver man også bolden op til den nye trendy leder, der bærer værdier som 'vedholdenhed' og 'ansvarlighed' som sine adelsmærker. Se det samlede program på chefgruppens hjemmeside:

www.hk.dk/chefgruppen





Lær at lede opad

En stor del af mellemlederens rolle er at lede opad. Men mange ved ikke, om de kan, tør eller må. At lede opad handler blandt andet om at klæde topledere på til at træffe de bedste beslutninger. Bogen inspirerer til at lede sin chef og dermed selv få indflydelse på tingene.

At lede opad. Få succes med din chef af Annette Klausen Bengtsson, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 242 sider, 375 kr.



Ledelse og rehabilitering

Fire centrale områder inden for 'ledelse og rehabilitering' foldes ud i bogen: borgeren som samarbejdspartner, personaleledelse, ledelse i netværk samt ledelse og rehabilitering på tværs af grænser. Anders Fløjborg, formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening, har skrevet et kapitel om personaleledelse og rehabilitering.

Ledelse og rehabilitering af Bjarne Rose Hjørtebak og Jan Sau Johansen (red.), Rehabiliteringsforum Danmark, 84 sider, 159 kr. Kan bestilles på rehabiliteringsforum.dk



At lede adfærd

Hvorfor får bonusser, scorecards og highfives ikke medarbejderne til at gøre det, ledelsen gerne vil have? Ledere strandede ofte på en øde ø, når de prøver at ændre adfærd hos de ansatte. Der skal ske noget nyt. Bogen viser vejen til adfærdsledelse gennem værktøjer som fx nudging.

Oplagt - at lede adfærd af Mettelene Jellinggaard & Alexandra Krautwald, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 120 sider, 180 kr.



Mandagmorgen

SES VI TIL VELFÆRDENS INNOVATIONSDAG 2016?

Torsdag d. 28. januar 2016 mødes flere end 1000 velfærdsledere i Øksnehallen i København for at finde nye veje til bedre velfærd.

Læs mere på www.velfærdensinnovationsdag.dk



VIA University
College



AARHUS
KOMMUNE

CCI CENTER FOR
OFFENTLIG INNOVATION

FRIVILLIGRÅDET



JointAction
ditmer



SDU

VELFÆRDENS
INNOVATIONSDAG
2016

Nej, samskabelse er ikke bare 'tværfagligt samarbejde'

Samskabelse er på alle kommunale læber i øjeblikket. Men hvem lykkes med at gøre det – og hvordan? Center for Offentlig Kompetenceudvikling har gennemlevet processen, taget sin egen samskabende medicin og deler den nu med kommunerne.



Af journalist Tina Juul Rasmussen //

tina@juul-kommunikation.com

Foto: All Over Press

DA IB OUSTRUP KOM til Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK) som direktør i 2011, overtog han roret på en skude med stævnen godt under vand. Økonomien hang i laser, og optimismen i organisationen var mindst talt til at overse.

Redningen blev en samskabelsesproces, der involverede hver eneste medarbejder fra top til bund. Den trak tænder ud og kostede tid og penge, men skabte også fornyet tro og engagement, og butikken kom på ret køl igen. Nu deler COK erfaringer og arbejdsmetode med kommunerne, når de er ude at sælge deres kerneydelse: kompetenceudvikling.

Talte også samskabelse for 15 år siden

– Vores DNA er at sælge kommunal praksislæring, og derfor er vi tæt på kommunerne, som vi kan se gør sig mange overvejelser om, hvordan de kan inddrage omverdenen bedst muligt. Derfor taler vi om samskabelse med dem, siger Ib Oustrup.

Og, tilføjer direktøren: Samskabelse er ikke *rocket science*. Nærmere en slags kommunal *crowdsourcing*.

– Vi talte også om *co-creation* for 15 år siden, da jeg var direktør i ingeniørverdenen, Apple gør det, når de inddrager deres kunder i produktudvikling osv. Men da jeg så, hvor nysgerrige og engagerede kommunerne er i at få borgere og erhvervsliv med ind i fornyelsen af velfærdsstaten, begyndte tingene at hænge sammen for mig.

Ib Oustrup så for alvor 'samskabelseslyset', da han stødte på den engelske professor Ralph Stacey, der i 1990'erne udviklede kompleksitetsteorien (se interviewet med Ralph Stacey på side 6-7, red.).

– Stacey taler godt ind i en kommunal virkelighed, som jo er kendetegnet ved voksende og meget komplekse sociale og økonomiske udfordringer og uforudsigelighed. Hans kompleksitetsteori giver en brugbar forståelses- og udviklingsramme til den virkelighed: At kommunal ledelse fremover skal handle om at skabe rum for at tage sine erfaringer med ledelse og strategi alvorligt. Et rum, hvor lederne, medarbejderne og politikerne kan reflektere over deres egne handlinger, motiverne bag og uforudsigeligheden. Så nej, samskabelse er ikke bare 'tværfagligt samarbejde' – det er langt større.

Start bevægelsen hos borgmesteren

Ib Oustrup ser samskabelse som en helt konkret dagsorden, kommunerne kan tage til sig og gøre til virkelighed – på rigtig mange måder.

– Nogle steder opstår samskabelse som en sammenhængende strategi, andre steder som øer på et isoleret område. Ordet 'kommune' betyder jo 'fællesskab', så alle skal involveres. Ansvar skal fordeles på en ny måde, så det hænger sammen økonomisk, men også kan inspirere til nytænkning – en ny rollefordeling til både ledere og medarbejdere, som jeg tror, vi vil se på alle områder.

Og, tilføjer COK-direktøren: – Selv om det netop *ikke* skal foregå i en top-down-strategi, vil jeg foreslå, at man som kommunal leder spørger sin borgmester, hvordan han eller hun tænker, at den bevægelse kan starte i netop vores kommune. ■

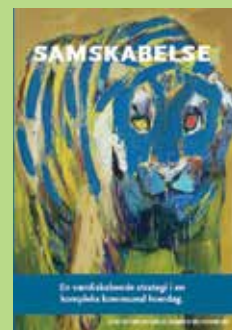


Ordet 'kommune' betyder jo 'fællesskab', så alle skal involveres. Ansvar skal fordeles på en ny måde, så det hænger sammen økonomisk, men også kan inspirere til nytænkning.

Direktør Ib Oustrup, COK

CO-KREATION – NU OGSÅ SOM BOG

COK har gennemlevet en samskabelsesproces, de nu kalder *CO-Kreation*, som svar på en alvorlig krise i organisationen. Hele rejsen, der har involveret alle medarbejdere fra top til bund og blandt andet har omfattet hesteridning på Læsø, er samlet i bogen *Samskabelse*. Den koster 150 kr. og kan købes på cok.dk.





→ Vi har udviklet en ny prototype på kompetenceudvikling

Holbæk Kommune oplevede ikke 'value for money', når man købte kompetenceudvikling ude i byen. Derfor samskabte man sin egen uddannelse med hjælp fra COK. HR-udviklingskonsulent Sune Juul Røttig forklarer hvorfor og hvordan.

Hvorfor startede I en samskabelsesproces inden for kompetenceudvikling – hvad var 'problemet'?

– Vi er som mange andre kommuner optaget af at skabe kompetenceudvikling, der reelt har effekt – både for den enkelte medarbejder og for hele organisationen. Men vi har ofte set kompetenceudviklingsaktivi-

teter og -forløb, som vi købte hos eksterne konsulenter, der måske nok oplevedes spændende og interessante, men som ikke helt skabte nogen egentlig effekt for praksis – hverken for den enkelte medarbejder eller i sidste ende for borgere og virksomheder i vores kommune.

– Derfor har vi i HR i flere år udforsket

alternative samarbejdsformer med eksterne konsulenter, fordi vi ønskede at bevæge os væk fra en praksis, hvor kompetenceudvikling kun blev leveret af eksterne parter i en ren bestiller-udfører-relation afkoblet fra den virkelighed, den skulle anvendes i, og hvor kommunens opgave i kompetenceudviklingen (næsten) kun drejede sig om at hyre

3 svære til Ralph Stacey

Organisationer er ikke faste strukturer, men myriader af komplekse og uforudsigelige menneskelige relationer. Og forestillingen om, at den mægtige leder kan styre det hele fra toppen, er en illusion, mener den engelske professor Ralph Stacey. Lige nu inspirerer han offentlige ledere i Danmark med sine tanker om samskabelse.

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



”

Ledere er ikke adskilt fra de ansatte; de er alle i relation med hinanden, og det er forsimpelende at se lederen som et særligt begavet individ adskilt fra alle de andre.

Ralph Stacey, professor på University of Hertfordshire, England

I EFTERÅRET HAR offentlige ledere kunnet møde den engelske ledelsesprofessor Ralph Stacey fra University of Hertfordshire på konferencer og temamøder, blandt andre KL's Ledertræf og New Nordic Welfare. Ralph Stacey slog allerede i midten af halvfemserne sit navn fast med teorien om Complex Responsive Processes (kompleksitetsteorien, red.), der gjorde op med forståelsen af organisationer som faste systemer, der kan ændres og styres af bestemte agenter – lederne.

Teorien beskrev, hvordan organisationer

først og sidst består af mennesker. Mennesker, som hver især har deres egne agendaer og intentioner, der møder hinanden på kryds og tværs. Og disse omfattende, uforudsigelige og komplekse relationer, som styres af kommunikation og magtforhold, udgør organisationen som en levende praksis og driver den frem. Med det afsæt kritiserer Ralph Stacey konstruktivt og fremadrettet New Public Management for sin meget styrende og lineære tilgang til offentlig ledelse. Ralph Stacey har været inspirator for COK's interne



Vi har samskabt en uddannelse som proceskonsulent sammen med COK, og den har været en stor succes.

Sune Juul Røttig, HR-udviklingskonsulent i Holbæk Kommune

en konsulent, skaffe nogle deltagere, booke nogle lokaler og bestille noget forplejning.

Hvor langt er I, og hvad har I fået ud af det?

– Vi har samskabt en uddannelse som proceskonsulent sammen med COK, og den har været en stor succes. Vi oplevede, at både vi og COK investerede en hel del energi i at

kunne lykkes sammen. Vi oplevede, at COK's konsulenter turde indgå i et tillidsbaseret og helt ligeværdigt samarbejde med os om at udvikle og forstå organisationens behov, at de turde træde ud og ind af ekspertpositionen, tabe lidt af kontrollen og stille egen tvivl til rådighed i vores samarbejde, hvor vi undervejs måtte tilpasse og ændre i planer og ideer,

fordi organisationens behov forandrede sig markant, som de jo ofte gør.

– Vi oplevede deltagere, der blev kastet ud i konkret procesledelse med deres træningsarbejdspladser fra første uddannelsesdag, og som i dag har opnået en række kompetencer, der opleves meget tydelige for dem selv og for de arbejdspladser, der samarbejder med dem om konkrete udviklingsaktiviteter. Og ikke mindst har forløbet været en vigtig prototype på den type kompetenceudviklingsforløb, som vi ønsker at skalere op i vores organisation. Altså forløb, der ikke blot bestilles ude i byen, men som 'koster' noget arbejde for den interne konsulent og de arbejdspladser, der indgår i samarbejdet. Og som af netop den grund skaber effektiv personlig kompetenceudvikling og organisatorisk udvikling på en og samme tid. ■

samskabelsesproces og har også været en del af SLIP-programmet på CBS.

1. Du siger, at organisationer reelt ikke eksisterer, men er en samling af mennesker, der interagerer på uforudsigelige og ukontrollerbare måder, og det driver organisationen frem. Og du mener, at ideen om lederen som en person, der kan styre og kontrollere livet i organisationen, er en myte og illusion. Hvorfor trives begge begreber så stadig i bedste velgående?

– For at forstå det skal vi tænke i 'tankekollektiver'. Et tankekollektiv er en gruppering af mennesker, der er blevet socialiseret til at tænke på en bestemt måde. Fx er økonomer et tankekollektiv, ligesom forskellige videnskabelige discipliner er det: læger, sygeplejersker, akademikere osv. Og der hviler et meget stærkt pres om konformitet på dig, hvis du vil tilslutte dig eller forblive medlem af et tankekollektiv. For hvis du afviger eller udtrykker en anden måde at tænke på, risikerer du at blive udelukket. Disse tankekollektiver fastholder altså vores forestillinger.

– Her spiller magtrelationer også en rolle. De, som er magtfulde, bruger det 'døjfiserede' sprog, fordi det fastholder deres magtposi-

tioner. Topledere retfærdiggør deres enorme lønninger ved at tilskynde os andre til at klamre os til myten om, at én person kan ændre en hel organisation på egen hånd. Og konsulentbureauer tjener bunker af penge på at sælge 'ledelsesværktøjer'. Og selv om tankesæt også ændrer og udvikler sig, sker det normalt kun langsomt og i det omfang, at 'oprørstænkere' bliver hørt.

2. Men hvis en leder reelt ikke har kontrol eller magt, hvordan skal hun så tackle alle de opgaver – besparelser, afskedigelser, udliciteringer, inddrage borgere og civilsamfund i velfærdsopgaverne osv.?

– Jeg siger ikke, at en leder ikke har kontrol eller magt. Magt er et aspekt af enhver menneskelig relation, men forholdet er næsten altid ulige. Så i relationen mellem den, som er anerkendt som leder, og de andre, er magtbalancen tippet mod lederen, men den kan let tippes i andre retninger. Og selv om jeg argumenterer for, at ingen, heller ikke ledere, kan afgøre, hvad de langsigtede konsekvenser er af vores fælles handlinger, så kan ledere og chefer bruge kontrolteknikker til at praktisere disciplinær magt – kontrollere medarbejder-

nes kroppe: Hvor de skal være, hvad de må have på, hvordan de skal tale til kunderne og hinanden, og hvordan de skal præstere. Men for lederen er det vigtigere at udforske, hvad de strategiske tiltag som fx besparelser faktisk betyder for handlemulighederne i organisationen.

3. Hvad er så efter din mening en offentlig leders vigtigste opgave i dag?

– At deltage i organisationens liv på en måde, så dialogen forbliver åben i stedet for fastlåst. For hvis vi kan leve med frygten for ikke at vide i bare lidt længere tid, kan vi måske finde nye måder at håndtere de vigtige spørgsmål, vi står over for, på. I min optik søger effektive ledere at skabe muligheder for, at medlemmerne i organisationen kan reflektere sammen over, hvad de egentlig laver, og hvorfor de gør det, de gør, også for at befri dem fra den uendelige gentagelse. Ledere er ikke adskilt fra de ansatte; de er alle i relation med hinanden, og det er forsimpelt at se lederen som et særligt begavet individ adskilt fra alle de andre – dem, vi har grupperet som 'medarbejdere', som om de alle var ens. ■



BULLSHIT

Implementering	Gevinst- optimering	Kompetence- udvikling
Opprioritere	Kvalitets- sikring	Strategi- proces
Brugerdrevet innovation	Proces- orienteret	
Kerneopgaven	Visions- seminar	Udviklings- perspektiv
Evidens- baseret	Dokumentation	Indsats- områder





Riv ud og tag med til julefrokosten!

Illustration: Niels Poulsen

JULEFERIE OG ÅRSSKIFTE er lig med julefrokoster og nytårskure. Og for skåltaler fra ledere og chefer.

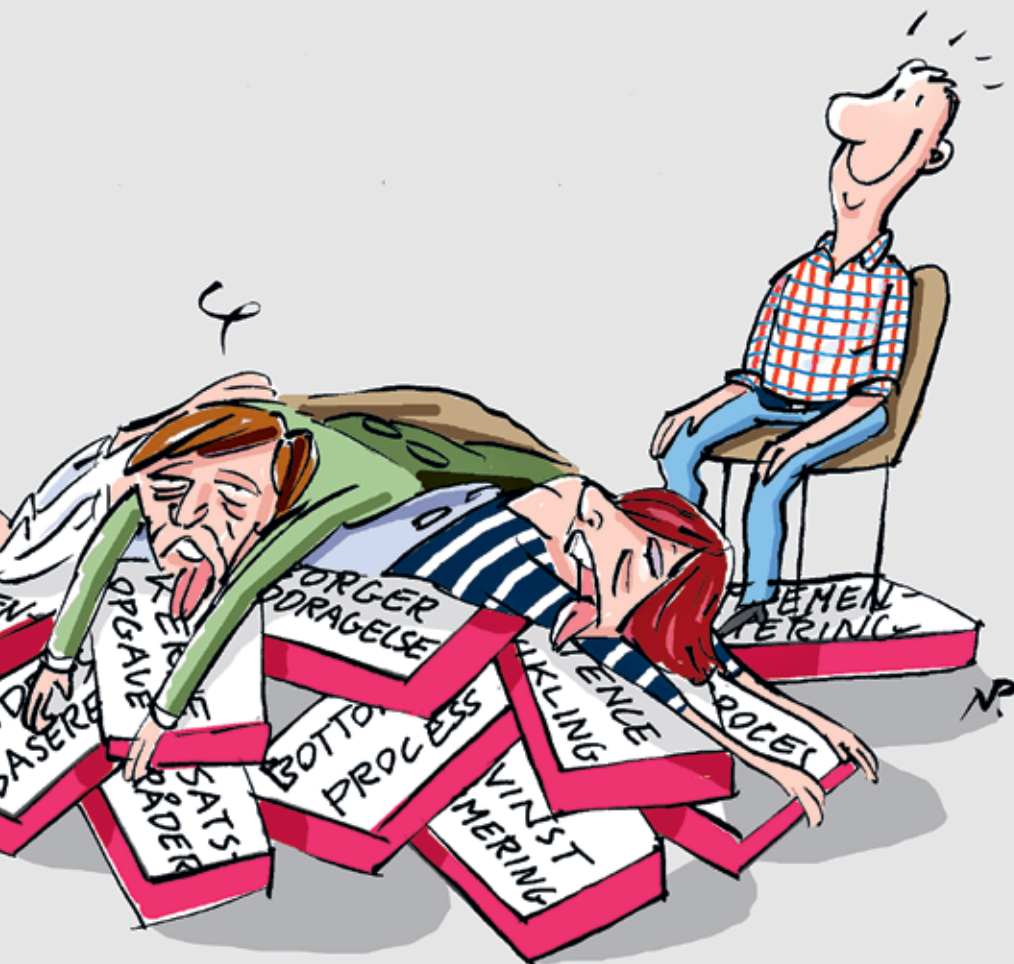
Afhængigt af hvor mange genstande dine medarbejdere har nået at indtage, inden du rejser dig og fisker manuskriptet op af tasken eller inderlommen, er der risiko for enten højlydt snorken eller upassende tilråb undervejs, når ord som 'visionsseminar', 'gevinstoptimering' og 'kvalitetssikring' forlader din mund.

Vil du undgå fuld bullshit bingo-plade hos dine medarbejdere, så riv disse to sider ud af bladet og studer dem nøje, inden du sætter dig til tastene og skriver årets statustale.

Og er du selv gæst ved bordet, kan du med fordel kopiere pladen og dele den ud til dine kolleger. Så er det blot om at skråle 'bullshit' så højt som muligt, når du har en række, to eller fuld plade ...

Glædelig jul, godt nytår og god fornøjelse!

Hilsen
Redaktionen bag *Offentlig Ledelse*



Pas på trinnet!



Hver gang man træder et trin op ad karrierestigen, ændrer lederjobbet karakter. Sammen med dette nummer af bladet får du publikationen *Pas på trinnet!* – en ny undersøgelse fra Væksthus for Ledelse, som forbereder den enkelte bedre på avancementet og styrker offentlige lederes forståelse af, hvad der foregår på de andre ledelsesniveauer.

Af redaktør Ola Jørgensen // ola@klartekst.dk • Foto: All Over Press

VI SKAL VÆK FRA at tale om 'god offentlig ledelse' under ét og i stedet beskrive det særlige ved ledelsesopgaven på forskellige niveauer. Der er nemlig en verden til forskel på fx at være en dygtig leder helt tæt på den daglige opgaveløsning og så at have ansvar for at koordinere og afstemme mange forskellige hensyn på tværs af et stort forvaltningsområde. Derfor er det ofte sværere, end man tror, at fortsætte sin lederkarriere på et andet niveau i organisationen.

Det er filosofien bag en ny undersøgelse *Pas på trinnet!*, som Væksthus for Ledelse har gennemført blandt ledere på alle niveauer i kommuner og regioner. Undersøgelsen er blandt andet inspireret af grundtankerne i teorien om Leadership Pipeline, men er bevidst gået 'uteoretisk' på jagt efter, hvordan ledere i kommuner og regioner selv har oplevet at skifte til et nyt ledelsesniveau.

For fire forskellige ledelsesniveauer beskriver undersøgelsen:

- *De definerende opgaver:* Hvilke typer af arbejdsopgaver vurderes som særlig afgørende på dette niveau?
- *Den svære omstilling:* Hvilke udfordringer har nye ledere oplevet som vanskeligst at håndtere?
- *De kritiske kompetencer:* Hvad er de nødvendige lederegenskaber for at lykkes på dette niveau?

Umiddelbart minder mange af de opgaver, der skal løses på forskellige niveauer, om hinanden og kaldes måske det samme: strategi, procesledelse, kommunikation, faglig ledelse osv. Men i praksis skal de udøves på meget forskellige måder afhængigt af, om man er leder for medarbejdere, andre ledere, en kompleks tværgående funktion eller en hel organisation.

At blive leder

At blive forfremmet fra medarbejder til leder er for de fleste et skridt ind i en helt anden verden – og måske det allersværeste trin på karrierestigen. Især tre typer af opgaver fylder meget i næsten alle disse lederes hverdag: personaleledelse, faglig ledelse og procesledelse.

Ifølge lederne i undersøgelsen er det især udfordrende at træde ud af det kollegiale fællesskab og ind i en uvant rolle, hvor de dels skal påtage sig en ny form for autoritet og dels finde ud af, hvordan de vil fylde deres ledelsesrum ud.

"Det sværeste har været at forstå, hvor mange initiativer man skal tage som leder. Jeg har været usikker på, hvad jeg bliver målt på, og hvornår det var godt nok", siger en leder i undersøgelsen.

Det er også allerede her, at lederne opdager, at deres ord og signaler bliver taget alvorligt på en helt ny måde, så de er nødt

til at være mere bevidste om, hvad de siger og hvordan.

At blive chef

Når en leder bliver udnævnt til chef, er hans eller hendes primære relation ikke længere til medarbejderne, men til andre ledere. Især tre nye ledelsesopgaver fylder meget på dette niveau: at lede komplekse processer, tværgående samarbejde og strategisk ledelse.

Cheferne i undersøgelsen giver udtryk for, at de har måttet opgve forestillingen om at fastholde tilknytningen til deres tidligere faglige felt; chefjobbet kræver dem 100 procent.

De er samtidig nødt til at forlade ambitionen om at have hånd i hanke med alting og lære at delegerer effektivt. En chef advarer imod: "... at man designer alt ned i den mindste lille proces og bruger tid på små rettelser, der gør produktet en lille bitte smule bedre! At man glemmer, at man selv har sat nogle kompetente ledere til at arbejde med opgaven".

Desuden mærker mange ledere nu en stærkere efterspørgsel oppefra i organisationen. Men at deltage i diverse lederfora,

styregrupper mv. risikerer at spænde ben for at være en nærværende chef over for ledere og medarbejdere.

At blive strategisk chef

Som strategisk chef befinder man sig på organisationens næstøverste ledelsesniveau – lige under direktionen. Kernen i jobbet er

det strategiske arbejde – både opad og nedad i organisationen. Som én formulerer det:

"Man skal køre i to tidszoner samtidig. I den ene tidszone hvor man skal forstå og respondere på de ønsker, politikerne og direktionen har. I den anden tidszone skal

man fokusere på de processer, der skal etableres, for at ledere og medarbejdere bliver inddraget i implementeringen, og at tingene kommer til at ske i praksis".

Jobbet handler med andre ord om at kunne gennemføre gode strategiproceser, involvere organisationen ordentligt og sørge for at forsyne den politiske ledelse med det nødvendige faglige input. Mange oplever overgangen til at være strategisk chef som ganske overvældende, for arbejdspresset er stort og kompleksiteten i opgaverne høj. For



Vi skal væk fra at tale om 'god offentlig ledelse' under ét og i stedet beskrive det særlige ved ledelsesopgaven på forskellige niveauer.

OM PAS PÅ TRINET!

Undersøgelsen *Pas på trin!* bygger på 34 interview med relativt nybagte ledere på fire forskellige niveauer i kommuner og regioner:

- *Leder* – leder af medarbejdere, fx teamleder, SFO-leder eller afdelings- sygeplejerske.
- *Chef* – leder af ledere, fx områdechef, skoleleder eller ledende overlæge.
- *Strategisk chef* – leder af flere faglige enheder og ledelsesslag, fx afdelings- chef, skolechef eller hospitalsdirektør.
- *Direktør* – topchef og medlem af organisationens øverste ledelse, fx direktør for sundhed og ældre eller koncerndirektør.

Projektet er gennemført af Væksthus for Ledelse, og publikationen kan downloades eller bestilles på lederweb.dk

at overleve er de strategiske chefer nødt til at finde den svære balance mellem at stole på deres underordnede ledere og alligevel holde skarpt øje med den faglige kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.

På dette ledelsesniveau bliver det for alvor mærkbart, at hele organisationen opfanger og reagerer på ens signaler, så man skal være



"Jeg skal kunne vurdere de eksplosive sager"



Lone Becker, direktør for Beskæftigelses-, Social- og Sundhedsforvaltningen i Thisted Kommune. Indtil 1. maj 2014 specialchef i Hjørring Kommune:

Hvilke nye/andre kompetencer skal du bruge i din nuværende stilling, som du ikke brugte på niveauet før?

– Jeg havde været chef i ti år, da jeg skiftede og var moden til mere strategiske beslutninger og et større ansvarsområde. Den største forandring har været at få den politiske ledelse så tæt på. Det kræver, at jeg kan sætte mig i deres sted og forstå, hvordan de ser verden og borgerne, og at jeg kan sikre politisk opbakning til at gennemføre ideer.

Det er en anden logik end den, som alene er fagligt funderet.

– Nyt er også, at jeg bruger rigtig meget tid på at kommunikere og på relationer til både politikere og kolleger. Jeg har måttet lægge det fagspecifikke helt bag mig. Når jeg fx får en klage til borgmesteren på mit bord, får jeg et fagligt svar fra forvaltningen, som jeg skal kunne oversætte til et politisk forslag – stadig med respekt for fagligheden. Det kræver årelang erfaring og modning at lære at forstå, hvordan en politisk organisation fungerer. Jeg skal også have et konstant overblik over den politiske dagsorden, være godt forberedt til de sager, som fremlægges på fagudvalgsmøderne, og jeg skal kunne sortere i og vurdere, hvilke sager der kan være 'eksplosive', samt vurdere, hvad som skal frem til politisk behandling og i hvilken rækkefølge. Det kræver både intuition, politisk tæft og en åbenhed over for at begå fejl, fordi det også er en læringsproces at blive direktør. Her bruger

jeg meget at spørge erfarne kolleger til råds.

Hvilke gevinster og tab var der forbundet rent ledelsesfagligt og kollegialt med at skifte?

– At gå fra at være rigtig stolt af et område og nogle resultater, jeg har opnået, og ikke længere at have driften af det. Nu leder jeg gennem chefer og skal have respekt for ledelseskæden. Et tab kan også være, at det er sværere som direktør at komme hurtigt frem med en sag eller opgave, fordi den ligger hos andre. Som direktør skal du vide præcis, hvornår du træder ind i andres driftsområde, og hvornår du trækker dig ud igen. Du skal kunne træffe beslutninger på et grundlag, hvor du ikke har fuld indsigt i alle aspekter af området, og du må nødvendigvis bede om hjælp, hvis du skal lykkes godt. Det ville være dumt at forestille sig, at man klarer sig godt som direktør uden en masse hjælpere omkring og under sig, som vil det bedste for både mig og for organisationen.

Vi søger: Leder til Velfærdsdanmark

Er du klar til at sige farvel ...?

Som nybagt leder bliver din vigtigste opgave at få medarbejderne til at trives, samarbejde og præstere i jobbet. Du skal skabe resultater, der gør både dem, forvaltningen, politikerne og brugerne tilfredse. Ellers skal du nok få det at vide.

Du har sikkert været en vellidt og dygtig fagmedarbejder. Den rolle kan du som leder godt vinke farvel til. Men du må alligevel ikke slippe grebet om kerneopgaven, for du skal stadig kunne give medarbejderne en troværdig, professionel skideballe. Du skal også kunne sige fra, hvis din chef prøver at overtale dig til noget, der ikke kan lade sig gøre i virkelighedens verden.

Afsked må du også tage med det hyggelige kollegiale fællesskab og fyraftensølten med yndlingskollegerne. Du skal behandle alle ens og ordentligt – også når de klager deres nød over personlige eller perifere problemer, du hverken har tid til eller mulighed for at løse.

Vi forventer, at du træder i karakter som leder uden at jkke nogen over tæerne. Du kan godt prøve at bosse dine ideer igennem over for dygtige og selvstændige medarbejdere, men det bliver værst for dig selv. Vi har gennem mange år vænnet dem til, at de skal udfordres og involveres i stort og småt.

Vi forventer, at du som leder kan:

- Få mennesker, der ofte hverken kender, forstår eller sympatiserer med hinanden på forhånd, til at arbejde godt og tillidsfuldt sammen.
- Drikke dus med alle de faggrupper, der bidrager til kerneopgaven, men også slå i bordet, hvis nogle af dem bliver urimelige eller dominerende.
- Overbevise andre om, at du vil tage deres ideer og forslag alvorligt, selv om både du og de godt ved, at det ender med forvaltningens standardløsninger.
- Sørgе for, at personfridder og interne magtkampe ikke udarter sig, og tage de hårde kampe mod alfahunner, lange pauser og andre nedarvede privilegier.
- Kalde en spade for en spade – både når du skriver, og når du møder en. Og undgå ord som "effektiviseringspotentiale" og "narrativer".

Velfærdsdanmark er stadig landets største arbejdsplads. Vi beskæftiger over en halv million medarbejdere i kommuner og regioner og har ansvaret for næsten alt det, vi normalt kalder velfærd. Vi gør os umage, men det er ikke let, når man er underlagt folkevalgte bestyrelser i 103 decentrale enheder spredt over hele landet.

➔ ekstremt opmærksom på, hvad man gør, siger og ikke siger.

At blive direktør

Når man træder op på det højeste trin på karrierestigen som offentlig leder, kommer det politiske til at farve næsten hele ens virke. Det gælder både den politiske dimension af de opgaver, man beskæftiger sig med, og den direkte kontakt med de folkevalgte. Jobbet som direktør er tydeligt delt i to. Man er både øverste leder af en organisation og rådgiver for politikerne – og dermed i høj grad brobygger og oversætter imellem de to systemer.

Mange af direktørerne giver udtryk for, at både karakteren og omfanget af kontakten med det politiske system har overrasket dem. De lærer efterhånden, at respekten for både den politiske proces og de folkevalgte er en helt nødvendig del af jobbet. Den hovedrysten over for 'usaglige' beslutninger, man kan opleve blandt ledere på lavere niveauer, er man nødt til at lægge fra sig.

"Man er bare nødt til at acceptere, at politisk ledelse ofte står på nogle andre rationaler", siger en direktør.

"Jeg skal flytte blikket ud"



Pia Enemark, forstander for bo- og aktivitets-tilbuddet Klintegården i Frederikssund Kommune. Indtil 2008 teamleder samme sted:

Hvilke nye/andre kompetencer skal du bruge i din nuværende stilling, som du ikke brugte på niveauet før?

– Jeg startede her på stedet i 1996, og siden har jeg løbende videreuddannet mig. Jeg har haft en teamkoordinatorstilling, været teamleder, konstitueret forstander og siden 2009 forstander, alt sammen her på Klintegården.

– Skiftet fra teamleder til forstander gav mig et væsentligt større ansvar, også økonomisk. Og at lede gennem andre ledere

betød også, at jeg skulle lære at delegerede og dermed give slip på kontrollen af det, jeg før havde fingrene i. Det var meget anderledes, og jeg valgte at sige det højt: 'Det skal jeg ikke blande mig i'. Min stilling kræver også, at jeg flytter blikket ud og skaber netværk udadtil, for ellers har vi ikke den fremdrift, vi skal have i organisationen. Jeg skal have strategisk blik for, hvad der rør sig i samfundet, se de faglige tendenser og kunne omstille organisationen til dem ved at lede de nødvendige processer og implementere forandringerne. Det er nye kompetencer. Jeg er blevet klædt godt på til opgaven gennem mine mange uddannelser, både med viden om og holdninger til ledelse, men også et sprog til at tale ledelse i, som jeg bruger til at rammesætte og forventningsafstemme med både ledere og medarbejdere.

Hvilke gevinster og tab var der forbundet rent ledelsesfagligt og kollegialt med at skifte?

– At det kan være svært at blive anerkendt som leder, særligt i det første skridt fra medarbejder til leder, når borgere og medarbejdere synes, at de kender mig så godt, fordi jeg har været her i så mange år. Der er ting, de nok ikke ville have sagt, hvis jeg havde været en ny chef udefra. Man mister også de tættere relationer, som har udviklet sig til venskaber med tidligere kolleger. Jeg har lavet et *clean cut*, men det har da kostet på den front.

– Jeg tror ikke, at der er så meget, jeg ville have gjort anderledes. Måske havde det været nemmere for mig, hvis jeg havde haft mere lederuddannelse på forhånd, men jeg har tilegnet mig det undervejs og er i dag en meget anderledes leder, end da jeg startede – meget mere erfaren. Nogle ting er også nemmere som chef, fordi jeg har et større ledelsesrum og ansvar. Man er mere i et krydspres som teamleder.

”Jeg vokser i jobbet”



Charlotte Brix, chef for Borgerservice i Kalundborg. Indtil 1. oktober 2013 teamleder i Kalundborg Kommune:

Flere oplever også, at det er mere risikabelt at stå på lederstigenes højeste trin. Dels fordi man påtager sig et større og mere direkte ansvar, dels fordi man ofte står mere alene med det. Samtidig er man nødt til at kunne skærme sin organisation mod alt for direkte politisk indblanding i sagsbehandlingen.

Et dobbelt formål

Undersøgelsen har to erklærede mål med at bibringe alle ledere en bedre forståelse af ledelse på de øvrige niveauer:

For det første at give de ledere, der står foran eller midt i et skifte, et mere præcist billede af, hvad der kræves af dem på det nye ledelsesniveau. Så de kan vurdere, dels om de har de nødvendige kompetencer, dels hvordan de skal udvikle og udøve ledelse for at lykkes på det nye niveau.

For det andet at styrke alle lederes blik for sammenhængen i den samlede ledelseskæde – herunder ikke mindst, hvilket ledelsesrum der findes på niveauerne over og under deres eget. Det vil kunne styrke både deres egen ledelse og sammenhængskraften i organisationen. ■

Hvilke nye/andre kompetencer skal du bruge i din nuværende stilling, som du ikke brugte på niveauet før?

– Jeg skal først og fremmest op i helikopterperspektiv og passe på ikke at involvere mig for meget i driften, for den klarer teamlederne sammen med medarbejderne. Mit job som chef kræver kompetencer i at lede opad og til siderne frem for nedad. Jeg skal også tænke bredere tværfagligt, og det kræver, at jeg indhenter viden om andre enheder for at kunne se muligheder og løsninger. Det gør jeg fx via netværk og gennem sparring med andre chefer. Jeg var allerede i gang med en diplomuddannelse i ledelse, da jeg skiftede lederniveau, og den har givet mig en masse teori og værktøjer, som jeg bruger i jobbet.

– Jeg har et langt større ansvar end før – ikke længere for blot mit team, men for hele min organisation og hele kommunen.

Det politiske styre er rykket meget nærmere og er nu en del af min hverdag. Jeg skal kunne tænke strategisk, innovativt og økonomisk og se længere frem end tidligere. Og jeg skal være modig og indimellem vove mig ud på gyngende grund. Social kapital er som kompetence et godt udgangspunkt for mig i min ledelse. Og så kommunikation – den rette og tilstrækkelige kommunikation og ikke mindst klar kommunikation.

Hvilke gevinster og tab var der forbundet rent ledelsesfagligt og kollegialt med at skifte?

– Et tab kan være at miste nærhed med kolleger. Jeg er meget bevidst om balancen i, hvornår og om jeg skal trække mig i situationer, hvor jeg sidder sammen med medarbejdere. Helt banalt kan det være i en frokostsituation, hvor snakken bliver, så jeg tænker: 'Mon medarbejderne nu husker, at jeg sidder ved bordet og lytter med i en ny rolle? Bør jeg gå nu?'. Et reelt tab har også været at miste føling og 'hands on' med den helt nære borgerkontakt og opgaveløsning, men det udlignes af de meget større gevinster. Og en gevinst har været at klarlægge og skabe bevidsthed om min egen lederidentitet. En gevinst er også at få nye udfordringer og lykkes med dem. Jeg vokser i jobbet.

”Du skal have lyst til **bøvl**”

Hvem skal være leder efter dig? Og hvad skal du holde øje med, når du er på udkig efter talenter i organisationen med potentiale til at rykke et niveau op? Erhvervspsykolog Morten Holler trækker de vigtigste lederkompetencer og -egenskaber op.

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

DU MANGLER EN DYGTIG afdelingsleder. Den nuværende har sagt op, der er pres på fra både medarbejderne om at få retning og styring på tingene og fra topledelsen og politikerne om at præstere endnu bedre på bundlinjen og i de løbende målinger. Du har iført dit falkeblik et sæt talentbriller, og i søgefeltet står Susanne, en af de faglige

medarbejdere i afdelingen, helt skarpt. Hun er ikke bleg for at gå i kødet på nye opgaver, også selv om de trækker lige på kanten af hendes kompetenceniveau og personlige profil. Hun formår at sætte gruppen forrest frem for at klare egne opgaver og behov først. Hun byder ind på teammøderne, læser dynamikken i gruppen fint og arbejder godt sam-

men med kollegerne om de tungere opgaver.

Spørgsmålet er bare: Har Susanne potentiale til at blive leder?

Spørger man erhvervspsykolog Morten Holler fra Danske Erhvervspsykologer, er svaret nok tættere på et ja end et nej. For når det handler om talent i ledelse, er der i dag forskningsmæssigt belæg for en række



kompetencer, som skal være til stede. Det er blandt andet gåpåmod over for opgaver, som umiddelbart ser ud til at ligge lige på kanten af medarbejderens formåen. Og evnen til at se ud over egen næsetip.

– Det er vigtigt, hvis man skal være leder eller chef, at man kan se gruppens behov frem for sine egne, og at man kan arbejde sammen med den. For det er trods alt gruppen, som arbejder for og sammen med lederen, siger Morten Holler.

Planlægning er ikke raketvidenskab

I Væksthus for Ledelse publikation *Pas på trinnet!* om at skifte niveau som leder giver flere af de interviewede, som er rykket op i hierarkiet, udtryk for overraskelse over, hvor meget tid personalet tager. Det får ikke pointtavlen til at lyse op hos Morten Holler.

– I min tekstbog står der, at ledelse handler om at kunne trække af på ting og frem for alt have indstillingen til at gøre det. Resten er teknik – om du kan prioritere efter røde, gule eller grønne prikker og fx helt banalt sætte faste tidspunkter af til at hilse på gruppen i det daglige. Ja, det kræver overblik og planlægning, men først og fremmest det rigtige *mindset*.



Du skal have lyst til bøvl. Har du en personlighedsstruktur eller et livserfaringsgrundlag, som ikke har lyst til vanskeligheder, skal du ikke være leder.

En anden central egenskab i talentspottingen er nysgerrighed – om medarbejderen hele tiden ser efter nye veje at gå og er kreativt indstillet.

9

GODE PSYKOLOGISKE EGENSKABER HOS LEDERE

Du skal:

- Være vedholdende, udholdende og kunne se tingene i flere perspektiver.
- Kunne tåle kritik. Jo højere op du kommer, desto mere udsat er du.
- Være interesseret i, men ikke ligge under for, magt og status.
- Kunne tåle at blive kigget i kortene.
- Kunne stå fast, skære igennem og sætte grænser – også for dig selv.
- Kunne spille det strategiske spil – og samtidig kunne forholde dig til de enkelte medarbejdere som mennesker, ikke bare som brikker i spillet.
- Være bevidst om dine 'derailere' – hvad driver dig? Er det trangen til udvikling eller det at være i fint selskab? Og hvordan reagerer du, når andre begynder at skyde på dig – bliver du fx perfid?
- Være ægte i dit udtryk, troværdig og engageret.
- Være oprigtig interesseret i mennesker og kontakt.

Kilde: Erhvervspsykolog Morten Holler, Danske Erhvervspsykologer

”At skabe resultater er det fedeste i verden”



Henrik René Christensen, job- og borgerservicechef og fungerende social- og sundhedschef i Morsø Kommune. Indtil februar 2011 afdelingsleder i Borgerservice samme sted:

Hvilke nye/andre kompetencer skal du bruge i din nuværende stilling, som du ikke brugte på niveauet før?

– Efter en omstrukturering i den øverste ledelse blev jeg strategisk chef for jobcenter og borgerservice samt fungerende social- og sundhedschef og gik fra at lede 100 medarbejdere til 900 over *night*. På det her niveau skal jeg have endnu flere bolde i luften, og med ansvar for to store chefområder skal jeg både agere på tværs, men også have et noget større udsyn, kunne sætte retning, have stra-

tegisk overblik og kommunikere klart, så alle ved, hvilken vej vi skal. Samtidig kan skillelinjen mellem strategisk chef og direktør være noget glidende, så nogle af opgaverne går ned til os, fx møder og netværk uden for huset.

– Men fordi jeg har været 32 år i kommunen og har været på samtlige trin fra elev til nu strategisk chef, ved jeg på min egen krop, hvordan det føles, når der ageres ledelse. Det er en kæmpe fordel, fordi ledelse handler meget om respekt for det niveau, du er på. Og om at aktivere de medarbejdere, der refererer til dig, så vi står sammen om de fælles mål og sikrer en helhed i opgaveløsningen. For når chefen får mere at lave, får afdelingslederne også mere at lave. Så jeg skal kunne give dem det ledelsesrum – og de skal tage det – uden at blande mig i detaljen. Jeg skal også hele tiden se opad, så jeg kan stå på mål for den måde, jeg udøver mit hverv på, over for min direktør. Og jeg skal kunne agere i et politisk rum, når jeg betjener to politiske udvalg.

Hvilke gevinster og tab var der forbundet rent ledelsesfagligt og kollegialt med at skifte?

– Du taber noget i det at have været ekspert på nogle områder, fx en superdygtig sagsbehandler. Relationerne bliver også anderledes, men man behøver ikke at miste dem. Jeg har forsøgt hele vejen igennem at være den samme, har ikke meldt mig ud af Tipsklubben i Morsø Kommune, fordi jeg blev chef, men jeg bliver kigget anderledes på. Og jeg skal opføre mig anderledes, end da jeg var medarbejder, og i det hele taget være mere tålmodig med alting.

– Gevinsten er jo helt klart at få udsynet og vide, at du med det apparat, du står i spidsen for, har mulighed for at gøre en forskel, præge en udvikling og påvirke en politisk dagsorden. Du får i hvert fald muligheden. Og der er ikke noget bedre, end når ting lykkes. Fx at vende et jobcenter med dårligt arbejdsmiljø til et sted, som fungerer. At skabe sådanne resultater er det fedeste i verden.

NYHEDER!



– Ligesom børn, der farer rundt og udforsker verden, pointerer Morten Holler og fremhæver også en forståelsesramme, som gør, at man kan se ting i sammenhæng og fra et metaperspektiv.

– Man skal kunne se, hvordan brikkerne kan ligge i forhold til hinanden, siger han.

Andre punkter på 'talent for ledelse-listen' er engagement og arbejdsglæde.

– Kan du mærke, om folk synes, at det er fedt at knokle løs, og om de kan lide at have medarbejdere? Den glød skal man kunne mærke – og at de kan lide relationerne, siger Morten Holler, men afliver ikke dermed de mere introverte typer som potentielle ledere.

– Hvis det er en side, man bruger, når man fordyber sig og laver udvikling, og som man er bevidst om, at man besidder som træk, er det fint nok. Men afhængigt af ledelsesniveau skal du jo også ud og være politisk af og til og ikke mindst synlig, fordi medarbejderne har behov for synlighed. I dag er fjernledelse et stort problem: 'Jeg ser aldrig min leder'.

Vis vilje til sejr

Endelig, pointerer Morten Holler, skal du have viljen til at overvinde forhindringer.

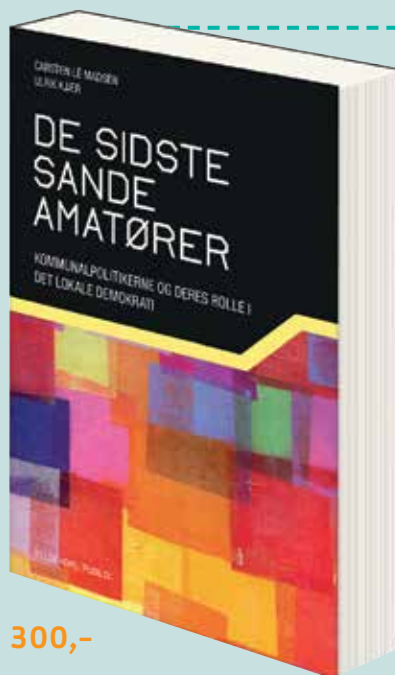
– Du skal have lyst til bøv. Har du en personlighedsstruktur eller et livserfæringsgrundlag, som ikke har lyst til vanskeligheder, skal du ikke være leder. Her er ledelse lidt ligesom sport – man skal have viljen til sejr.

Men, siger Morten Holler, endnu vigtigere: Du skal have viljen til at lære nye kompetencer.

– Du behøver ikke at have så mange fagkompetencer, hvis du har potentialet til at kunne lære nyt. Fordi mange ledelsesfunktioner er så specialiserede i dag, kan det være svært at skifte niveau.

Og ikke overraskende er der mere på spil, jo højere op man rykker.

– Tag fx dem, som har siddet og regnet på udflytningen af offentlige arbejdspladser. De skal virkelig vide, hvad de gør, for hvis det går galt, kan det tage ti år at genopbygge kompetencetabet. Der er stor forskel på at sidde lokalt og flytte en medarbejder fra rød til grøn stue og så rykke tusindvis af fagmedarbejdere rundt i landet. På den måde er der helt andre ting på spil i en større butik, fastslår Morten Holler. ■

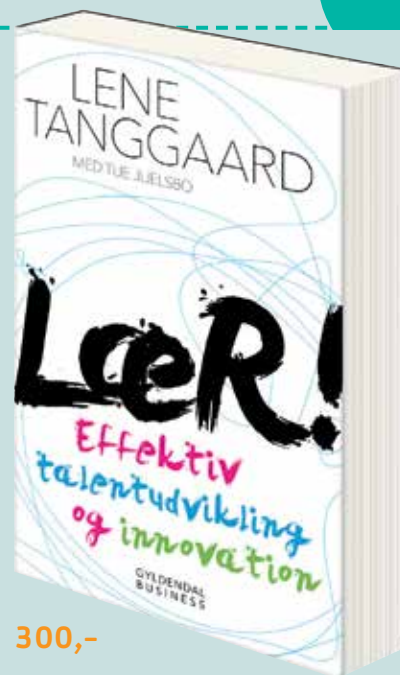


300,-

De sidste sande amatører

– Kommunalpolitikere og deres rolle i det lokale demokrati

Af Carsten Lê Madsen og Ulrik Kjær



300,-

Lær!

– Effektiv talentudvikling og innovation

Af Lene Tanggaard med Tue Juelsbo



300,-

Dirigent eller dukke?

– Lederen i reformstaten

Af John Storm Pedersen og Peter Aagaard



To nye singler. Kort og koncentreret. Kan købes i din netbohandel.

Prøvehandlinger

– en let innovationsmetode

Af Iben Duvald, Kirsten Engholm Jensen og Peter Wiborg Astrup

Spredning af velfærdsløsninger = merværdi

Af Henrik W. Bendix, Kirsten Engholm Jensen og Peter Wiborg Astrup

Let vejen for nye ledere

Generationsskiftet blandt offentlige ledere handler ikke kun om at rekruttere ledere nok, men også om, hvilke lederprofiler man ønsker. Masser af dygtige medarbejdere har talent for ledelse, men de skal opdages, opmuntres, udvikles og understøttes. Ellers risikerer vi, at de offentlige lederjob i fremtiden kun appellerer til særlige faggrupper.

Af Claus Hjortdal og Bodil Otto • Foto: All Over Press

MANGE AF DE offentlige ledere, der i disse år går på pension, kan takke en opmærksom kollega eller chef for i sin tid at have opfordret dem til at overveje en karriere som leder. For siden velfærdssamfundets barndom er konvejejen til ledelse begyndt i et job som dygtig fagmedarbejder – skolelærer, pædagog, sygeplejerske, socialrådgiver, kontoruddannet eller andet. Undervejs er kravene til de offentlige ledere vokset støt. Gennem flere årtier har der været sat fokus på, at ledelse også er et selvstændigt fag, og at den bedste blandt ligemænd ikke altid er den rette leder. Ledelsesopgaven er blevet professionaliseret, og rigtig mange ledere har suppleret deres praktiske erfaring med mere teoretiske diplom- og masteruddannelser. Samtidig er det blevet mere almindeligt at besætte job på chef-niveau med akademisk uddannede generalister.

Der er meget godt at sige om denne udvikling, der langt hen ad vejen også er foregået i bred politisk enighed. Men inden vi bare forlænger og forstærker de samme tendenser ud i fremtiden, er der brug for at rejse tre kritiske spørgsmål:

- Er det første trin på karrierestigen som leder blevet for højt?
- Risikerer vi, at rekrutteringen til offentlig ledelse bliver for smal?
- Gør vi nok for, at nye ledere kan få succes i jobbet?

Vores korte svar er: måske, ja og nej. Her kommer de lidt længere – og et par bud på, hvad der bør gøres:

DE STØTTER FREMTIDENS LEDERE



Claus Hjortdal, formand for Skolelederforeningen og for FTF's lederråd. Læreruddannet og tidligere ansat som lærer og skoleleder flere steder i det nordvestjyske.



Bodil Otto, formand for HK Kommunal og for Offentligt Ansattes Organisationer (OAO). Handelskoleuddannet med læreplads på Helsingør Rådhus.

Et lidt for højt trin

Vejen fra medarbejder til leder er for de fleste blevet meget anderledes end dengang, det første lederjob ofte var at stå i spidsen for en mindre gruppe medarbejdere – typisk fagfæller. I dag er både ledelsesspændet og kompleksiteten i ledelsesopgaverne øget markant for ledere i første række. Det er ikke længere usædvanligt som nyslået leder at have tyve eller endnu flere medarbejdere under sig. Kravene om professionel ledelse – herunder at lede på tværs, opad og ud mod borgerne – er øget tilsvarende. For mange er det første trin op på karrierestigen som leder blevet meget højt.

I en ny undersøgelse fra Væksthus for Ledelse fortæller lederne, at man på hvert nyt ledelsesniveau møder nye opgaver og uventede udfordringer, men også at det allerførste skift fra medarbejder til leder måske er det største af de kulturchok, man oplever i sin lederkarriere.

Måske er vi nødt til at se det som et vilkår, at også de første lederjob er blevet krævende og komplekse. Men vi skal til gengæld sikre, at de nyudnævnte ledere får de bedst mulige betingelser for at opnå succes i jobbet, så de får lyst til at blive og videreudvikle sig som ledere.

En faglig vej til ledelse

Hvis springet fra faglig medarbejder til professionel leder opleves som alt for stort, kan konsekvensen let blive, at ledervejen i fremtiden næsten kun bliver betrådt af højtuddannede eller andre, der på forhånd føler sig sikre på både deres lyst til og evner som ledere.

Det vil være uheldigt af især to grunde:

For det første fordi gode ledere skal kunne kombinere stærke ledelsesfaglige kompetencer med relevant faglig viden og indsigt. Velfærdsledelse handler i høj grad om at kunne bygge bro mellem ledelsestænkning og fagprofessionel føling med kerneopgaven. Det er ikke nok som leder at have stærke faglige rødder, men det er bestemt heller ingen skade til.

For det andet fordi det langtfra altid er åbenlyst, hvem der virkelig har talent for

ledelse. Talent betyder ”uudfoldede evner”, og nogle gange kan det potentiale også være skjult for talentet selv. Hvis ledertalenterne tilmed ikke er helt klar over, hvad ledergerningen egentlig indebærer og kræver, risikerer alt for mange at vælge ledervejen fra – eller til – i blinde.

En ordentlig støtte

Et vellykket generationsskifte på offentlige lederposter er dog ikke sikret ved blot at prikke de rigtige ledertalenter på skulderen. I en tidligere interviewundersøgelse fra Væksthus for Ledelse gav en række ledere udtryk for, at de følte sig alt for dårligt forberedte på deres første lederjob:

Under rekrutteringen var forventningerne til dem typisk ikke klare nok, og jobbet indhold og problemer blev ikke lagt præcist og realistisk frem. I introduktionsfasen følte mange nye ledere sig isoleret uden kolleger eller netværk – og ladt alene med både praktiske og relationelle udfordringer. Og efter et stykke tid i jobbet havde flere svært ved at fastholde energi og fokus i jobbet.

Selv om langt de fleste ledere overvinder disse vanskeligheder og bliver glade for deres job, peger undersøgelsen på, at den første tid som leder ofte er unødvendigt udfordrende, og at organisationen i bedste fald opnår den fulde glæde af sine nye ledere med forsinkelse. I værste fald opgiver nogle ellers lovende ledere ævred – eller vænner sig til en uheldig ledelsesmæssig ”hundesvømning” for blot at holde sig oven vande.

Problemet er desværre ikke gået væk. I en helt ny måling fra Væksthus for Ledelses lederpanel siger omkring hver fjerde leder, at de ”i mindre grad” eller ”slet ikke” oplevede sig støttet af deres arbejdsplads, sidst de skiftede ledelsesniveau. Mindre end hver femte følte sig støttet ”i meget høj grad”.

Hvad skal vi gøre?

Mange offentlige arbejdspladser arbejder allerede godt med både talentudvikling og introduktion af nye ledere. De tilbyder blandt andet afklaringsforløb og førlederprogrammer til medarbejdere med lyst til og flair for ledelse. Og de sørger for, at nyudnævnte

PÅ VEJ MOD LEDELSE

Er et nyt talentprogram for offentligt ansatte, som afvikles over seks måneder og har to bærende elementer:

1. Et kort, intensivt undervisningsforløb, der giver en grundlæggende introduktion til ledelsesfaget. Rygraden i undervisningen er modulet Ledelse, kommunikation og organisation på diplomuddannelsen i ledelse. Første hold etableres på VIA UC i Aarhus, de følgende på udvalgte professionshøjskoler i landet.

2. En mentorordning, hvor hver enkelt deltager får tilknyttet en erfaren leder som mentor. OAO og FTF etablerer og driver mentorkorpset.

Yderligere oplysninger om forløbet kan fås hos konsulent Dorthe Storm Meier i OAO på mail: dsm@oao.dk

ledere kan hente en ekstra støtte fx i ledernetværk, hos en mentor og ikke mindst fra deres egen chef, der har en vigtig rolle som leder af (nye) ledere.

En sådan systematisk indsats skal anerkendes – og gerne både styrkes og udbrædes til endnu flere organisationer. Men opgaven med at finde, opmuntre og støtte de nye ledere påhviler i høj grad også de nuværende ledere og chefer i det offentlige. Det er dem, der er tættest på de nye ledere både i talentfasen, og når de tager deres første skridt som ledere. Det kan være dem, der ikke blot opdager potentialet i en medarbejder, men også giver vedkommende en konkret chance for selv at prøve det af.

Netop det vil vi som faglige organisationer gerne yde vores bidrag til. Derfor har FTF og OAO besluttet i fællesskab at etablere *På vej mod ledelse* – et nyt tilbud til medarbejdere i stat, kommuner og regioner, som har brug for at afprøve og udvikle deres ledelsestalent. Der bliver tale om et kort, intensivt forløb, der kombinerer kompetencegivende undervisning og en mentorordning (se boks).

Det er vores håb, at alle, der bekymrer sig om forvaltningen af vores velfærdssamfund, tilsvarende vil gøre, hvad de kan, for at fremtidens offentlige ledere bliver mindst lige så dygtige til og glade for deres job som den generation, der er ved at forlade posterne. ■



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.

Falsk talentpræmis skræmmer de dygtigste bort

Udfordring: Hvordan fastholder du som leder eller chef de udvalgte ledertalenter i din organisation, så de ikke lader sig friste af en karriere et andet sted?

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

EN KOLLEGA OG JEG har skrevet en bog om talentudvikling, fordi vi har set skræmmende mange eksempler på, at udpegede talenter bliver frustrerede og søger væk for at dyrke karrieren et andet sted.

Desværre er det et sørgeligt faktum, at der foregår alt for meget elendigt talentarbejde i danske organisationer. Det er blevet meget moderne at tale om talenter og bruge masser af penge og tid på at sende dem på særlige talentudviklingsforløb. Men initiativerne er ikke gennemtænkte, og bagefter bliver de talentfulde medarbejdere skuffede. Nogle føler sig direkte snydt.

Som at tisse i bukserne

Problemet er, at for mange organisationer bruger talentudpegning i et forsøg på at fastholde de dygtigste. De tænker, hvordan skal vi holde på kvikke Peter eller kompetente Bente? Vi udpeger dem som talenter og sætter dem i gang med et talentprogram. Så løber de i hvert fald ingen steder, så længe programmet varer.

Det er, hvad jeg kalder falsk talentudvikling. Og det har alvorlige konsekvenser.

For når et udpeget talent opdager, at der ikke er tilfredsstillende udfordringer i pipeline, kommer frustrationen til at fylde. Og hvis talentet tilmed får fornemmelsen af, at ledelsen udelukkende er ude på at købe tid og holde de dygtige hen, ryger respekten.

Det vil sige, at indsatsen får den stik modsatte effekt end ønsket. Den dygtige medarbejder rejser og tager alle sine kompetencer med sig. En uigennemtænkt talentudnævnelse er altså lige så ineffektiv som at tisse i bukserne for at holde varmen.

Brug de strategiske mål

Skal ledelsens arbejde med talenter være troværdigt og effektivt, skal udpegningen af talenter hænge nøje sammen med organisationens egen strategi. Det vil sige, at du som leder eller chef skal nærlæse din organisati-

ons strategi og derefter vurdere, hvilke af dine medarbejdere der bedst kan føre virksomheden frem til de beskrevne mål. Hvem har kompetencer og potentiale, der matcher din organisations behov?

Bruger du strategiske mål som præmis i dit talentarbejde, dyrker du kun de talenter, som din virksomhed virkelig har brug for. Og som der derfor altid vil være mulighed for at udfolde. Du fremelsker talent, som kan komme i anvendelse straks. Det giver bonus for dig som leder, og det giver tilfredse talenter, som føler sig værdsatte og nyttige.

Hold kontakten

Og skulle en talentfuld medarbejder alligevel forlade arbejdspladsen, så skader det aldrig at holde en positiv kontakt. En dag opstår der måske en spændende mulighed i organisationen, som du kan bruge til at trække talentet hjem igen. ■

”
Desværre er det et sørgeligt faktum, at der foregår alt for meget elendigt talentarbejde i danske organisationer.



What's hot

– i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejbæk // tinesejbaek@gmail.com

Sådan støtter du din teamkoordinator:

Knivskarpe aftaler er et must

Teamkoordinator, teamleder, tovholder, faglig koordinator ... kært barn har mange navne og er populær i det offentlige. Men uanset titel falder funktionen mellem to stole – en leder uden formelt ledelsesansvar. Derfor er knivskarpe aftaler og tydelig fordeling af beføjelser afgørende for succes.

FUNKTIONEN TEAMKOORDINATOR, faglig koordinator eller teamleder er blevet populær i det offentlige. Men uanset hvad man vælger at kalde sin ansatte, er rollen på ingen måde enkel: Medarbejderen kan nemt komme til at føle sig som en lus mellem to negle. På den ene side er hun ikke en 'rigtig' leder, har ikke ansvar for personale og budget og får måske knap nok mere i løn end sine kolleger. På den anden side har hun beføjelser, der gør, at kollegerne kan se skævt til hende som 'ledelsens forlængede arm' i stedet for 'en af os'. Og selv føler hun sig måske mere som medarbejder end leder og oplever, at hun bevæger sig i et usikkert minefelt: et mismask af ofte modstridende krav og forventninger.

Hvordan får man som leder det optimale ud af sin teamkoordinator, så vedkommende bedst udfylder sin rolle til gavn for lederen, organisationen og medarbejderne?

– Det positive ved teamkoordinatorerne er, at de gør en kæmpe forskel ved at løfte en del af lederrollen. Mange af dem er ansatte, der har gjort det godt fagligt og samtidig har lyst til ledelse. De ledere, som formår at bruge teamkoordinatoren konstruktivt, får loyal støtte af en dygtig medarbejder, der kan

bidrage til udviklingen af afdelingens faglighed, forklarer Luisa Gorgone, HR-chef i FTF.

Hvordan skaber lederen gode betingelser for, at koordinatorens arbejde lykkes?

– Opbakning fra chefen til koordinatoren er et must. Klarhed og tydelighed i aftaler samt kommunikation er helt afgørende. Der skal mellem lederen og teamkoordinatoren være helt klare aftaler om, hvor tit man mødes, og hvornår man melder tilbage på hvad. Kommunikationen skal være sat i system, og der skal være en ramme for, hvordan man giver ordentlig feedback. Og så skal der være helt tydelige aftaler om, hvilke områder koordinatoren kan lede inden for og dermed hvilket ansvar, der er uddelegeret, understreger Luisa Gorgone. Det, vedgår hun, kan være svært, for hvis der er tale om en god koordinator, vil vedkommende ofte søge at udvide handle-rummet.

– Og det kan være udfordrende som leder. Men teamkoordinatoren gør det tit med god grund. Som leder skal man være

lydhør, samtidig med at der er en helt klar fordeling af ansvar. Ellers bliver det vanskeligt for alle parter. Koordinatoren skal simpelthen vide: Hvad er mit mandat? Så personen ikke hele tiden skal rende tilbage og spørge sin leder. Så er det ikke sjovt at have den rolle, og det bliver uklar ledelse.

Det er også vigtigt, pointerer Luisa Gorgone, at lederen tydeligt markerer over for de øvrige medarbejdere og organisationen som helhed, hvad team-

koordinatoren har fået mandat til at styre.

Hvad skal teamkoordinatoren kunne, for at det tætte parløb fungerer?

– Hun skal være god til at lede opad, dvs. hele tiden informere lederen og byde ind med noget. Fx kan hun sige: 'Det her duer bare ikke, fordi medarbejderne ikke trives'. En teamkoordinator skal være robust og kunne sige fra. Der skal være ærlig sparring – også opad. Som leder har man brug for en teamkoordinator, der kan træde i karakter, slår Luisa Gorgone fast. ■

”

Det positive ved teamkoordinatorerne er, at de gør en kæmpe forskel ved at løfte en del af lederrollen.

| LEDEREN |

Af Anders Fløjborg,
formand for Leder-
sektionen i Dansk
Socialrådgiver-
forening og afde-
lingsleder i Børn og
Unge, Vordingborg
Kommune



Vi har brug for en ny 'hybrid' leder

Rekruttering af nye ledere giver udfordringer, hvis vi holder fast i en forældet velfærdssamfundstankegang. Fremtidens velfærdsleder skal favne både fagprofessionelle og managementbaserede kompetencer.

”VI LÆGGER SKINNERNE, mens toget kører” er en kliché, som ofte høres, når vi taler om forandringshastigheden i den offentlige sektor. Men selv om vi måske efterhånden bliver lidt trætte ved tanken og snakken, er faktum, at strukturer, vilkår, demografi og økonomi stiller krav til offentlige ledere om konstant at have svellerne klar til at lægge de næste mindst 100 meter skinner, så toget ikke afspores.

Nye krav til strategisk ledelse

Den offentlige sektors transformation og transition fra at være leverandør af løsninger og serviceydelser til i langt højere grad at være koordinator og facilitator i samskabelse med borgerne og andre aktører stiller selv sagt også nye krav til den strategiske ledelse på alle niveauer.

Centralisering, topstyring og reformer på den ene side, samskabelse, selvledelse og innovation på den anden. Hvilke ledere evner det? Og hvilke kompetencer skal de besidde for at løse opgaven – nu og fremover? Hvordan ser fremtidens velfærdsleder overhovedet ud?

Det sætter vi fokus på i dette nummer af *Offentlig Ledelse*, blandt andet med afsæt i Væksthus for Ledelses publikation *Pas på*

trinet! – om nye opgaver og faldgruber, der følger med et skift i ledelsesniveau. Og ved at rette søgelyset mod talentudviklingen i organisationerne sikrer vi, at fremtidens chefstole ikke kommer til at stå tomme.

Vi arbejder anderledes

I dag ser vi både en efterspørgsel efter den fagprofessionelle leder, der som en nødvendighed kan forstå de socialfaglige forudsætninger i opgaverne og udfordringerne. Men samtidig ønsker vi også den professionelle leder, som kan forstå og oversætte dilemmaerne og udfordringerne i management og lederskab.

Og det gør vi, fordi vi er gået fra at arbejde på et værdibaseret grundlag til at arbejde mere videns- og evidensbaseret i socialfagligt arbejde. Derfor har vi brug for en slags 'hybrid'-leder, som rummer begge kompetencer – både de fagprofessionelle og de managementbaserede, og tak til professor Dorte Pedersen fra CBS, som er

ophavskvinde til tankerne om hybrid-lederen. For holder vi fast i en forældet velfærdssamfundstankegang, vil rekruttering af nye ledere give udfordringer.

Velfærdssamfundet, managementstaten og New Public Governance skal som udgangspunkt ses som et samlet hele for italesættelse af både de fagprofessionelle og ledelsesmæssige udfordringer. Vi kan ikke skille dem ad.

En af udfordringerne er, at socialfaglige medarbejdere typisk er forankrede i den værdibaserede forståelse af opgaveløsningen, mens især nyuddannede fagprofessionelle ledere i større grad tager udgangspunkt i managementstatens præmisser og efterhånden også i New Public Governance-paradigmet.

Dermed lægges vægten på samskabelse og resultater frem for et ensidigt fokus på output og produktivitet. Og det er i min optik den rigtige retning at lægge skinnerne. ■

”
Vi har brug for en slags 'hybrid'-leder, som rummer begge kompetencer – både de fagprofessionelle og de managementbaserede.