

OFFENTLIG LEDELSE 02 12

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Brug hjernen som medspiller

Hjernebaseret ledelse handler om at lære hjernens snubletråde at kende – og undgå at få medarbejderne op i det røde felt. Hør pionerens, coachens og ledernes erfaringer.
Side 8

**GUIDE:
DE MANGE VEJE
I LEDELSE**
Side 15-23

ULRIK WILBEK – SEKSDOBBLT GULDVINDER:
”Ledelse er en holdsport”



Af Birgitte Wold, formand for Socialpædagogernes lederlandsudvalg og forstander for tre socialpædagogiske tilbud til voksne udviklingshæmmede i Køge Kommune



Det handler ikke om at finde den rette teori, men om at have en palet af forskellige ledelsesteorier, man som leder er i stand til at anvende.

Ledelsesteorier som iagttagelseskraft

Hvilke ledelsesteorier rammer plet, når det gælder om at håndtere de daglige udfordringer som leder? Det er et spørgsmål, mange ledere formentlig har stillet sig selv. Svaret er hverken entydigt eller enkelt, men mit bud er at have en palet af muligheder, man kan bruge.

Kært barn har mange navne – det gælder også ledelsesteorier. I dette nummer af Offentlig Ledelse kan du blandt andet læse om hjernebaseret ledelse og systemisk ledelse. Som leder kan det til tider være en jungle at finde rundt i de forskellige ledelsesteorier og referencerammer, og hvilke af disse teorier kan nu bruges til at få ny indsigt i de daglige ledelsesudfordringer? Svaret er hverken enkelt eller entydigt.

Forudsætningen for, at lederen kan håndtere en eller flere ledelsesmæssige referencerammer, er dog blandt andet målrettet efteruddannelse, hvilket heldigvis har haft et øget fokus i de senere år. Det diskuteres således ikke længere, om ledere skal efteruddanne sig på diplom- eller masterniveau, men det forventes positivt, at lederen efteruddanner sig i ledelsesteorier på niveauer, hvor det er relevant.

Få et nuanceret perspektiv

Det er også min opfattelse, at disse lederuddannelser netop kvalificerer til at kunne analysere de daglige ledelsesmæssige udfordringer og dermed også bliver i stand til at reflektere over egen praksis – ikke mindst at kunne forstå andre aktørers ledelsesperspektiver. Det handler efter min opfattelse således ikke om at finde den rette teori, men om at have en palet af forskellige ledelsesteorier, man som leder er i stand til at anvende. Dermed bliver ledelsesperspektivet også langt mere nuanceret. Og netop evnen til at kunne kommunikere og analysere forskellige perspektiver er en nødvendighed for blandt andet at kunne agere som en strategisk leder med gennemslagskraft.

Lederne har igennem de sidste mange år mødt både mangfoldige og til tider temmelig modsatrettede krav og forventninger. Fx møder lederen en langt mere managementbaseret tilgang til ledelse end tidligere, hvor økonomiske bundlinjer, styringsteknologier og resultatmålinger er mantraer. Samtidig kan lederen have en organisation, hvor netop en systemisk tilgang vil være den mest nærliggende referenceramme, for at medarbejderne kan løse deres opgaver bedst muligt.

Her kan kendskabet til flere ledelsesteorier give lederen en forståelsesramme til at diagnosticere omgivelsernes omskiftelige krav og forventninger, og dermed også kunne agere som forandringsagent.

Efteruddannelse med ledelsesteorier er naturligvis ikke et universalmiddel til alle lederens udfordringer, men at besidde et ledelsesteoretisk iagttageapparat kan være hjælpsomt for lederen til at forstå andres hensigter og intentioner, og ikke mindst til at gøre den enkelte leder bevidst om sin egen iagttageposition. ■

Offentlig Ledelse 2/2012

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Design og tryk

Datagraf

Hjemmeside

www.offentligledelse.dk

Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal

Ledersektionen i

Dansk Socialrådgiverforening

Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Claus Wendelboe, Socialpædagogerne

Redaktionen

Koordinator og redaktør:

Tina Juul Rasmussen

Telefon 28 76 56 54

Mail: tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,

Dansk Socialrådgiverforening

Mette Ellegaard,

Dansk Socialrådgiverforening

Telefon 70 10 10 99

Mail: me@socialrdg.dk

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal

Telefon: 33 30 43 40

Mail: chefgruppen@hk.dk

Bjarne Hesselbæk, Socialpædagogerne

Telefon 72 48 60 00

Mail: bhe@sl.dk

Adresseændring og abonnement:

Telefon: 3330 4340

Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer den 17. september

2012. Deadline for indlæg og annoncer er

den 20. august 2012.

Magasinet Offentlig Ledelse udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.

MIN KÆPHEST SOM LEDER

Mange ledere har en kæphest, som de sadler og rider i forskellig grad, retning og tempo. Den kan være abstrakt eller ganske konkret, men kendetegnende er, at den ikke er nem at slå af banen. Mød en offentlig leder, som holder godt fast i tøjlerne.

Alt, der kan tegnes, *skal* tegnes

Af Helle Jung, freelancejournalist // hellejung@mail.dk
Foto: Torben Nielsen

Kommunaldirektør Niels Erik Kjærgaard sadler to kæpheste i alt sit arbejde: Den ene handler om, at alt hvad der kan illustreres, skal formidles i billeder og figurer frem for tekst. Den anden er at sætte ethvert emne i forhold til kommunens ledelsesgrundlag.

SKULLE DENNE ARTIKEL have været skrevet for ledelsessekretariatet i Ringkøbing-Skjern Kommune, skulle den i den øverste chefs ånd formentlig have været forsøgt tegnet.

– I stedet for at skrive en syv siders rapport, skal vi så vidt muligt illustrere det, vi arbejder med, og det er medarbejderne faktisk ret gode til. Hellere en figur frem for en masse ord, der siger det samme, mener kommunaldirektør Niels Erik Kjærgaard.

Han medgiver, at ambitionen om at illustrere og tegne mest muligt giver anledning til både smil og vittigheder i staben.

– Folkene siger, at skal man have noget igennem hos Niels Erik, skal der bare placeres en trekant et eller andet sted, fortæller kommunaldirektøren, der tydeligvis godt selv kan se det sjove i vittigheden.

Gule kort til politikerne

– Jeg kan godt lide at tale i billeder. Det er en effektiv og hurtig måde at få folk til at forstå en kompliceret sammenhæng og til at

udbrede viden.

Også medlemmerne af byrådet bliver udsat for hans konsekvente hang til billeder. De får nemlig uddelt grønne, gule og røde kort, og det fremmer overblikket.

– Skal fx økonomien på et forvaltningsområde gennemgås, udstyrer jeg delemnerne med farver. De grønne kort betyder, at tingene er i orden, så her behøver politikerne ikke ofre megen opmærksomhed. De gule kort kræver til gengæld handling og beslutning, og røde kort er selvsagt hastesager. Så politikerne indleder ofte møder med at spørge, om jeg har nogle gule kort med.

Men er du så selv en ferm tegner, der går til croquis eller frihåndstegning i din fritid?

– Nej, derhjemme er det min kone, der er fritidsmaler og den kreative. Jeg selv er en klovn til at tegne, og det giver jo anledning til endnu mere morskab blandt medarbejderne. Heldigvis er de i sekretariatet rigtigt gode til at oversætte mine streger efter et møde.

Niels Erik Kjærgaards anden kæphest er

altid at stille spørgsmålet: Hvad siger vores ledelsesgrundlag?

Ringkøbing-Skjern Kommune har derfor fået trykt en plakat, der samler og illustrerer det hele og hænger i alle institutioner og afdelinger.

– Så vidt jeg hører, virker den så godt, at alle medarbejdere efterhånden har ledelsesgrundlaget siddende på rygraden. Det er en super kommunikationsvej til at nå ud i alle led. ■

KAN IKKE SELV TEGNE

Niels Erik Kjærgaard, 57 år.

Kommunaldirektør i Ringkøbing-Skjern Kommune siden 2007 og medlem af HK/Kommunal. Ansat som kontorelev i Skjern Kommune i 1972, første lederjob i 1983. I 1985 økonomichef i Skjern Kommune, siden finanschef for både skatte- og økonomiforvaltningerne samme sted og fra 2003 kommunaldirektør.



”Jeg sikrer mig, at dynamikken er der – *hele tiden*”

Hvad får en gruppe til at fungere, så de gode resultater kommer? Det ved den danske håndboldlandstræner og seksdobbelte guldvinder Ulrik Wilbek en del om. For ledelse er dybest set en holdsport.

Af Berit Andersen, freelancejournalist // berit@BAkommunikation.dk Foto: Scanpix

DA HERRENES HÅNDBOLDLANDSHOLD i januar vandt guld ved VM, skete det på trods af en svær start med modgang fra både modstandere og medier. Når det alligevel lykkedes at slutte på toppen af vindraskamlen, har det i høj grad at gøre med kulturen og indstillingen på holdet. To faktorer, som ifølge chefen, landstræner Ulrik Wilbek, er utrolig vigtige, når man vil opnå resultater.

Og det, uanset om vi taler om et håndboldlandshold eller en afdeling i en kommune, siger træneren, der efterhånden ved en del om, hvordan man som leder skaber et hold af vindere.

– Først og fremmest skal du undlade at ansætte folk med ensartede kvalifikationer, og som typemæssigt også ligner hinanden. Holdet skal rumme både forskellige kvalifikationer og typer, fordi du kun på den måde kan få den dynamik i gruppen, som er nødvendig for at kunne nå de gode resultater af arbejdet, siger Ulrik Wilbek.

Sammensæt et differentieret hold

Forestil dig, at der opstår et problem i gruppen, siger han. Hvis alle deltagerne er meget strukturerede, vil de hurtigt kunne tale sig frem til, at løsningen er mere struktur. Eller

hvis de alle er meget kreative, kan de nemt blive enige om, at problemet skal løses med nye ideer. Men måske ligger løsningen et helt andet sted, påpeger Wilbek. Og for at finde frem til den, skal gruppen bestå af folk med forskellige kvalifikationer og af forskellige typer. For så vil de tilsammen kunne se på problemet fra forskellige vinkler, ligesom der vil komme flere forslag til løsninger.

– Ansætter du kun dem, der ligner dig selv, skaber du en opgivende kultur, hvor folk mister modet, fordi tingene gøres ens, og som de plejer at blive gjort. Dermed får du bare mere af det samme. Og derfor er en kultur af vindere en kultur, hvor folk får lov til at byde ind med det, de kan – så forskelligt det nu engang er.

Efter du har sikret dig, at dit hold er sammensat af forskellige kvalifikationer og typer, handler det om at bygge holdet op, så man tillader typerne at komme til fadet. Kompetencerne og det indre drive skal bringes i spil. Desuden skal man sørge for, at alle respekterer forskellighederne.

“
Når kulturen ved fælles hjælp bliver god, opnår man også den sidegevinst, at der ikke længere er behov for særlig meget ledelse. For så leder enhver medarbejder sig selv – og bidrager af sig selv.

tencerne og det indre drive skal bringes i spil. Desuden skal man sørge for, at alle respekterer forskellighederne.

– Det gør gruppen meget dynamisk, fordi du så har nogle mennesker omkring dig,

som ikke altid er enige, men som har en fælles forståelse af, at intet er mere sandt end andet. Der er kun det, som er det rigtige for lige præcis os.

Skal ikke gøre som vi plejer

Men nu kan man jo ikke vinde guld hver eneste gang, hverken i håndbold eller i den kommunale verden. Så hvad trækker Ulrik Wilbek på, når det går ned ad bakke?

– Jeg sikrer mig, at dynamikken er der – hele tiden. Når tingene udvikler sig i den forkerte retning, nytter det jo ikke, at vi kigger på hinanden og siger: ”Nu går det nedad, så nu gør vi, som vi plejer.” I stedet bliver vi nødt til selv at forandre os og have modet til at gøre noget anderledes eller skifte ud i gruppen. Og det kan både være blandt medarbejderne og lederne.

I denne proces er mange ting lederens opgave. Men ikke kun, ifølge Wilbek:

– Når kulturen i en afdeling ikke er god nok, hører man af og til medarbejderne sige, at det jo også er lederen, der ikke har sørget for det. Omvendt synes lederen ofte, at medarbejderne ikke VIL nok. Men ingen af delene er rigtige. For det er altså en fælles indsats, der skal til. Alle har et ansvar for at bidrage, siger han og tilføjer:

– Når kulturen ved fælles hjælp bliver god, opnår man også den sidegevinst, at der ikke længere er behov for særlig meget ledelse. For så leder enhver medarbejder sig selv – og bidrager af sig selv.

Holder fokus på opgaven

Med de dårlige resultater af arbejdet kommer ofte også de dårlige overskrifter i pressen, både i den kommunale og sportslige verden. Og for Ulrik Wilbek er det heller ikke fremmed. Men hvordan kommer han fra den



Ulrik Wilbek, 54 år, træner for herrelandsholdet i håndbold siden 2003. Tidligere træner for damelandsholdet og i Viborg HK. Seksdobbelt guldvinder med de to landshold. Fra 1997-2001 medlem af byrådet i Viborg for Venstre, hvor han bl.a. var socialudvalgsformand. De senere år også eftertragtet foredragsholder og forfatter til adskillige bøger om ledelse og motivation. Udgiver sin næste bog til efteråret om ledelsesbegrebet, bl.a. med snævert fokus på ledelse af den enkelte medarbejder.

negative hetz i pressen til punktet, hvor han bliver båret i guldstol?

– Her handler det om at have så god en kultur på holdet, at alt det, vi er blevet enige om i gruppen, også er det, vi gør og går efter. Hvad andre siger, må de selv om. Og den samme problemstilling har de kommunale politikere og embedsmænd ofte, når medierne fx i enkeltsager kommer med på sidelinjen. Der kan de nemt komme til at forholde sig til, hvad der skulle være gjort anderledes og så lave reglerne helt om og sige, at "nu må vi bruge flere penge her." Det duer ikke. For i overmorgen er fokus på et andet område, hvor der er behov for at bruge mange flere penge – synes medierne. Her siger jeg: "Vi bliver nødt til at forholde os til de målsætninger, vi selv har sat, det, vi arbejder med og den måde, vi gør det på, i stedet for at lade os køre rundt i manegen af medierne og af, hvad eksperter og andre nu synes."

Det er med andre ord vigtigt at lukke ørerne. Men det er især vigtigt, mener landstræneren, at man har opbygget kulturen først, så alle lukker ørerne. Ellers kan man ikke holde fokus på opgaven.

– Det var jeg så imponeret af med mit hold ved VM: At selv om der var en del modgang i starten, holdt alle fokus på opgaven. Og vi vandt – fordi vi kender målene. Fordi vi ved, hvad vi skal arbejde med, og fordi vi har en vinderkultur. Så vi giver ikke op, men yder alle sammen. Og det er ofte her, at det går galt for andre. ■

LEDELSE IFØLGE WILBEK

Lederens opgaver

- Hver enkelt skal vide, hvad han skal bidrage med, hvis holdet skal præstere optimalt.
- Ingen skal opleve, at ting kunne gøres bedre, hvis ... Men de må gerne kunne gøres anderledes.
- Hvis ikke du tvivler, er der intet spændende i at lykkes.

Lederens vigtigste egenskaber

- Opmærksomhed og nærvær.
- Tilpasse sig kulturen, menneskene og omgivelserne, man befinder sig iblandt – ikke bare køre derudad i eget spor.
- Bringe medarbejdernes kompetencer i spil.
- Troværdighed – være den, du er.
- Mod til at forandre.



Dilemmas faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Udover at være fast coach på Offentlig Ledelses Dilemma-serie, er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I Dilemma deler han ud af sine råd til ledere, der føler sig ramt af det valgte dilemma, og giver mulighed for at reflektere over egen situation.

“

Der skal altid være en naturlig førerhund, ligesom en deltager i teamet vil udfylde rollen som den sociale, den faglige osv. Desuden er der vandbærerne, som får det hele til at hænge sammen. Alle er lige vigtige.

Det tager tid at levere optimalt

Du har en vigtig opgave, som du skal sammensætte et team til at løse. Hvis du samler medarbejdere, der er vant til at arbejde sammen, vil du få en harmonisk og driftsikker gruppe. Men også et forudsigeligt resultat. Vælger du at sammensætte et helt nyt team, får du måske et mere spændende og innovativt resultat, men risikerer indkøringsproblemer og konflikter. Tiden er knap, og opgaven er vigtig for din afdeling. Hvad vælger du?

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

Når du har en opgave, der skal løses hurtigt, skal du vælge det rutinerede team. Løsningen bliver måske ikke optimal, men arbejdet bliver gjort hurtigt og sikkert. Hvis opgaven tilmed er vanskeligt tilgængelig og tiden knap, er det endnu mere vigtigt, at dit team er vant til at samarbejde.

Syg dages intensiv teamtræning

Vælger du at sammensætte et helt nyt team, vil du få problemer. Det er muligt, at den nye og mere "vilde" gruppe har et stort potentiale, og at den vil kunne præstere på et virkeligt højt niveau. Men gruppen vil ikke arbejde hurtigt straks, og den vil slet ikke kunne yde på højeste niveau med kort indkøringstid. Typisk skal du regne med fem-seks uger, før en gruppe af medarbejdere fungerer optimalt sammen. De skal have tid til at lære hinanden at kende og lære at håndtere konflikter i opgaven og indbyrdes. Først da vil

gruppen kunne yde af høj kvalitet.

Alt efter din deadline og behov for et mere innovativt og højtydende team, kan du vælge at speede processen op og modne dit drømmehold hurtigere med et intensivt forløb på seks-syv døgn, fx ved at isolere gruppen i et sommerhus, en båd eller et andet sted, hvor en dygtig teamtræner fører gruppen ud på en følelsesmæssig rejse.

Deltagerne arbejder med dilemmaer og problemstillinger, som sætter gang i følelsesmæssige processer og konflikter under kyndig ledelse af træneren. De udkæmper magtkampe og udlever anti- og sympatier på rekordtid.

Brug for både førerhund og vandbærere

Resultatet er, at gruppen kommer tæt på hinanden meget hurtigt, og at de enkelte medlemmer finde deres plads i gruppens hie-

rarkiske orden. Først når den interne rollefordeling i gruppen er på plads, kan alle fokusere 100 procent på opgaven og levere optimalt.

Rollerne i et team er ikke nødvendigvis noget, vi er bevidste om i det daglige, men de er grundlæggende menneskelige og nødvendige i et velfungerende team. Fx skal der altid være en naturlig førerhund, ligesom en deltager i teamet vil udfylde rollen som den sociale, den faglige osv. Desuden er der vandbærerne, som får det hele til at hænge sammen. Alle er lige vigtige.

I et intensivt forløb vil hver teamdeltagers rolle blive afklaret hurtigere, end hvis du lader teamet samarbejde under normale omstændigheder. Måske en mulighed for dig og dit nye drømmeteam, hvis der er tid til at lægge seks-syv dage ind i programmet, inden den vigtige opgave skal være klar. ■

Farvel til sure chefer

Mere end hver tredje medarbejder er i dag på en arbejdsplads, hvor der er indført anerkendende ledelse, viser en YouGov-undersøgelse i Ugebrevet A4. De seneste ti års 'anerkendelsesbølge' har tilsyneladende fået mange che-

fer til at skifte jernnæven ud med fløjlshandsker. Halvdelen af de medarbejdere, der oplever det, tilkendegiver,

at anerkendelse har gjort deres arbejdsliv bedre. Samtidig svarer 29 procent, at anerkendende ledelse har gjort det mere acceptabelt at være kritisk over for chefen – og fem procent, at det er blevet mindre acceptabelt.

HK/Kommunal hilser den nye ledelsesstil velkommen, men minder om, at der også skal gives plads til kritik. Og ekspert i ledelse, Mads Ole Dall fra Perspektivgruppen, mener ifølge Ugebrevet A4, at det er et problem, at fem procent oplever, at de ikke kan udtrykke sig kritisk på grund af anerkendende ledelse.

– Der er nogle ledere, der har misforstået det her princip så grundigt, at man ikke kan have en ordentlig konflikt på arbejdspladsen. Og det er selvfølgelig destruktivt for både arbejdsmiljøet og produktionen.

Kilde: hk.dk/kommunal og Ugebrevet A4



Flere kloge hoveder

Lederne vil gerne lære nyt. En opgørelse fra FTF viser, at tilslutningen til lederuddannelserne er steget markant de seneste år: I 2009 fik "Diplomuddannelse i Ledelse" (DIL) støtte til at uddanne 1.803 såkaldte årsværk. Bare to år senere, i 2011, var tallet steget til 2.249 årsværk. Tallet dækker over et meget højere antal ledere, der tager et eller flere diplomer inden for ledelse.

Kilde: ftf.dk



3 NYE



Leder – hvad leder du efter?

Ti ledetråde er grundlaget i bogen, hvis præmis er, at ledere ofte bruger alt for megen energi på at lede medarbejdere. Og tilfredse medarbejdere må ikke i sig selv være et mål, hævder forfatteren, men derimod et middel til at nå målet: En effektiv og nytænkende enhed, der kommer borgerne i møde. De ti ledetråde udfordrer lederen til at agere strategisk, løse kerneopgaven, gøre service til en oplevelse og udvide det ledelsesmæssige spillerum.

"Hvad leder du efter? Find dig selv om leder i det offentlige" af Anders Seneca. People's Press, 150 sider, 250 kr.



Hvis dit liv var et køkken ...

Et drømmekøkken ... prøv så at forestil dig, hvad der ville ske, hvis du ofrede lige så meget tid på din egen lykke som på bordplader og blandingsbatterier. Forfatteren er tidligere global HR-chef for 135.000 ansatte i IKEA, og i bogen åbner hun sin personlige værktøjskasse med tips og tricks til at nå sine drømmes mål. For succes er ikke toppen af karrierestigen, men kunsten ikke at miste sig selv, hævder forfatteren.

"Hvis dit liv var et køkken ... Topchefens personlige værktøjskasse" af Pernille Spiers Lopez, 208 sider, 249 kr.



Farvel til flokken

At kunne kommunikere ordentligt og effektivt med sine stakeholders er afgørende for de fleste ledere. Og mange ledere er bevidste om betydningen af god kommunikation. Alligevel er det svært for mange at kommunikere godt. Forfatteren opfordrer i bogen ledere til i højere grad at være mærkbare end målbare, fordi det giver mulighed for at vise sit værd og skabe mere værdi i organisationen.

"Farvel til flokken. Sæt selv kursen for din professionelle kommunikation" af Mikkel Jørrnvil Nielsen, Gyldendal Business, 152 sider, 250 kr.



Lær at bruge hjernen som medspiller

Hjernen har fem gange så mange forbindelser, der lyser op, når trusler og frygt er i spil, som når belønning er på bordet. Det er vigtig viden for ledere, der vil forbedre samarbejde og præstationer i organisationen, mener David Rock, pioner i hjernebaseret ledelse – en trend, der brød igennem i USA for få år siden, og nu også er kommet til Danmark.

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

30 PROCENT af alle forandringstiltag i organisationer forandrer ingenting, og tallet har været konstant, årti efter årti. Spørger man folk, hvad det værste ved deres job er, svarer mange: "Min chef." Så: Vi må konstatere, at mange af vores teorier og strategier for ledelse ikke holder. Men ved at bringe den viden, vi har om hjernen, i spil, kan vi forbedre den måde, organisationer fungerer på, skabe bedre samarbejde og bedre resultater.

Sådan siger en af pionererne i neuroleadership (hjernebaseret ledelse, red.), amerikanske David Rock. Siden 2006 har han skrevet bøger om, coachet og undervist ledere over hele verden i hjernebaseret ledelse og været med til at stifte the NeuroLeadership Institute, hvis formål er at udbrede viden om hjernebaseret ledelse. Men hvad er det så? Ifølge David Rock er essensen ganske enkel:

– Hjernebaseret ledelse handler om, hvad der foregår i hjernen, når ledere udfører deres opgaver, dvs. når de udtænker strategier, udøver indflydelse på andre, prøver at motivere medarbejdere og få dem til at samarbejde og præstere bedre. For eksempel ved vi i dag, at hjernen fungerer meget bedre, hvis vi kun gør én ting ad gangen – folk bliver sindsyge over at skulle udføre mange opgaver samtidig, men alligevel beder vi dem ofte om det, pointerer David Rock.

Ledere tænker i fakta

Selv fik han ideen om at koble viden om hjernen sammen med ledelse efter mange år som konsulent og ledelsescoach.

– Jeg indså for små ti år siden, at hvis jeg virkelig ville påvirke topledernes kompetencer, havde jeg brug for håndfast videnskab. Og den viden og forskning, jeg kunne finde om at udvikle ledere og lederskab, var langt fra håndfast. Der findes omkring 60.000 bogtitler, hvori ordet "lederskab" indgår, svarer David Rock og fremhæver en global lederundersøgelse, han netop har set: Den viser, at knap halvdelen af alle ledere ikke er effektive, når det gælder om at gøde jorden for forandring, spotte og udvikle talenter, coache og udvikle andre og fostre kreativitet og innovation.

– Og hvad er fælles for disse begreber? De er ukonkrete, tvetydige, subtile og bløde – mens ledere generelt er trænet til at tænke i meget konkrete termer – de vil have fakta, viden og dokumentation. Jo større en organisation, du er ansat i, jo større en kerneværdi er fakta og dokumentation. Så derfor tænkte jeg: Hvorfor ikke tilføje de mere bløde værdier en konkret og håndfast viden? Og det har vist sig at være meget gavnligt. For eksempel har undersøgelser påvist, at hjernen slukker for de forbindelser, der handler om at tænke

i menneskelige termer, når den tænker på fremtidige mål og koncepter. Så ledere, der bruger meget tid på at være målfokuserede, mister lidt evnen til at tænke i menneskebaner. Det er jo vigtig viden.

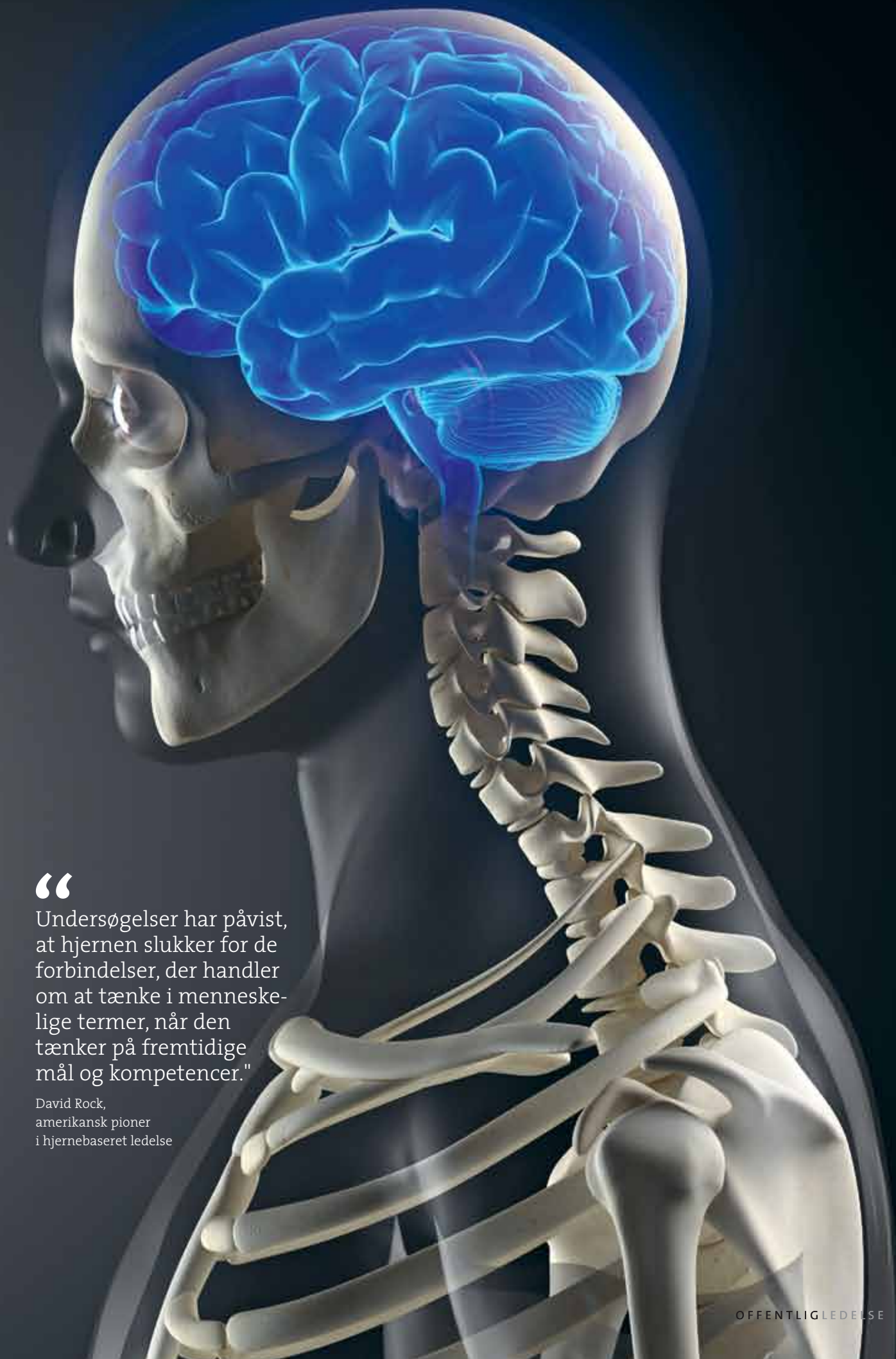
Smerte får hjernen til at lyse op

Så at vi skal tænke hjerne og ledelse sammen, er for David Rock ganske indlysende og næsten banalt.

– Det meste af ledernes daglige arbejde handler om at tænke, og her er hjernen jo vores maskinpark. Nogle vil indvende: "Jamen, jeg kører jo også bil, men behøver ikke at forstå, hvordan motoren virker." Og nej, en leder behøver heller ikke forstå den dybere biologiske baggrund af hjernens neuroner og deres forbindelser. Men der er en stor værdi i at kunne være metakognitiv og observere de kerneprocesser, der finder sted i hjernen. Og det kræver, at vi har et sprog for de mentale erfaringer, vi gør os – alle de tanker, vi rummer, siger David Rock.

En af de vigtigste resultater, hjerneforskningen har bidraget med til ledelse, og som man ifølge David Rock aldrig havde fundet frem til ellers, er begrebet 'social smerte'. Det, som sker, når chefen tryner en medarbejder under et møde eller skyder en ide ned i en mail.





“

Undersøgelser har påvist, at hjernen slukker for de forbindelser, der handler om at tænke i menneskelige termer, når den tænker på fremtidige mål og kompetencer.”

David Rock,
amerikansk pioner
i hjernebaseret ledelse



– Den oplevelse får det fysiske smertecenter i hjernen til at lyse op, fordi vi føler os truet. Det forklarer også, hvorfor det er så svært at give god feedback. Mange reagerer på en potentiel kritik, som om det var en livstruende oplevelse. Og når hjernen registrerer smerten, reagerer den, som den skal: Smerte er tegn på en livstruende situation. Det viden gør, at vi i dag stiller spørgsmålstejn ved mange antagelser om, hvordan man bedst leder en organisation, siger David Rock og fortsætter:

– Når vi ved, at hjernen har et stort center for både trusler og belønning, ved vi også, at de sociale spørgsmål er meget vigtigere, end vi tidligere har troet. Hjernens organisationsprincip er at minimere trusler og maksimere belønning – der er omkring fem gange så mange forbindelser i hjernen for trusler som for belønning. Og det forklarer, hvorfor problemer og det umiddelbart akutte får så stor opmærksomhed, når det at se muligheder ofte er meget vigtigere. Det er glimrende eksempler på, hvordan hjernen kan hjælpe

os med at forstå og forbedre udfordringerne i ledelse.

Brug et modul ad gangen

Og netop derfor, siger David Rock, er målet for hjernebaseret ledelse at lære folk at tilpasse sig ved at bruge hjernens mange moduler – en svær øvelse.

– Hjernen er lidt ligesom en Schweizerkniv. Nogle gange er tilpasning at kunne være 100 procent målfokuseret, andre gange er det at lytte, virkelig lytte til, hvad folk siger og sikre, at de føler sig hørt. Og nogle gange handler det om at stoppe op, være refleksiv og ikke lave noget som helst i 24 timer, men bare lade ideerne komme til dig. Man tager én kniv ud ad gangen.

– Men, tilføjer han: Halvdelen af tiden er vi faktisk ikke bevidste om, hvad vi tænker. Og det koster dyrt på vores metaboliske konto (cellernes stofskifte, red.) at være bevidst. Så det at kunne tilpasse sig – respondere frisk på situationer ved ivrigt at observere, hvad som foregår, og så tage nye beslutninger –

kræver store kognitive ressourcer. Og da vi ved, at vores kognitive ressourcer generelt er hårdt belastede, bliver det endnu sværere at tilpasse sig, når vi kommer under pres.

Hjernebaseret ledelse er stadig et nyt felt – under ti år gammelt. Men David Rock ser et stort potentiale.

– Man kan sige, at ved at forstå hvordan blod og bakterier fungerer, har vi gjort lægevidenskaben til et mere effektivt og mindre sløvt instrument. Jeg tror også, at vi kan gøre ledelse til et meget mindre sløvt instrument med viden om, hvad der foregår under overfladen. Og vi er kun ved begyndelsen. Hver eneste dag er ledere verden over i gang med at øve sig i at blive dygtigere og mere effektive. ■

Læs mere om neuroleadership på www.neuroleadership.org og om David Rock på www.davidrock.net

Bruger bevidst kommunikation



Susanne Bloch Jespersen, uddannet socialrådgiver, har været leder i den kommunale verden i mange år. I dag er hun selvstændig og coacher ledere og topchefer fra den offentlige sektor. Hun har stor glæde af sin viden om hjernebaseret ledelse.

– Det kendskab, jeg har til hjernens plasticitet, brugte jeg som leder i min måde at kommunikere om blandt andet nye mål, budgetreduktioner og organisatoriske ændringer. Jeg vidste f.eks., at når jeg talte om en kommende besparelse, gik hjernen hos medarbejderne i allerhøjeste alarmberedskab, så en del af min opgave var at dæmpe den usikkerhed og bekymring, det ville vække. Derfor satte jeg først ord på den store agenda: "Vi skal spare fem procent af budgettet, dvs. xx mio. kroner." Herefter omsatte jeg den i de små skridt, for eksempel ved at sætte tidsfaktoren på: "Det er næste år." Jeg konkretiserede ved at lave delmål, give ledere og medarbejdere mulighed for selv at være med til at pege på mindre ømme løsninger på områder, vi havde indflydelse på. Jeg sluttede så af med at anerkende de tilstedeværende erfaringer og ressourcer i afdelingen, for at forstærke de spor i hjernen, der er dannet i forvejen: "Vi er en særdeles erfaren og kompetent afdeling,

som har mestret mange succeser i den seneste tid og høstet stor anerkendelse fra mange sider samt opbakning fra direktion og fra politikere. Så vi har også ressourcerne til at håndtere de opgaver, som vi nu står over for."

Hvad har det betydet for din rolle som leder, at du har fået den viden om, hvordan din og medarbejdernes hjerner fungerer?

– En beslutning om indbyrdes coaching mellem lederne og et ønske om løbende coaching af medarbejderne betød for mig, at mit ind mellem ganske tyngende ansvar for at skulle være et altid tilstedeværende og nærværende orakel blev omdefinert. Jeg benyttede den coachende tilgang ud fra min viden om, at den rådsøgende – lederkollegaen eller medarbejderen – allerede selv havde svaret på problemet, men have brug for at få forstærket en ny sti i hjernen. Jeg begyndte at træne mig i at se den rådsøgende som en, man kreerer nye ideer med, anerkender for at have mange gode erfaringer, støtter i at reframe, delegerer ansvar til og afgrænser med, så en krævende opgave bliver til små succeser. Som chef oplevede jeg derfor en lettelse i det ledelsesmæssige arbejde, samtidig med at jeg kunne opfylde mit mål om ikke længere at skulle være omdrejningspunktet for al forandring og udvikling.

Tag forandringerne lidt ad gangen



Rose Olsen, uddannet socialpædagog, er leder for omkring 60 medarbejdere i Team Gudme og Vestereng, et §108-botilbud til fortrinnsvis ældre borgere samt et §107-bofællesskab og et støttecenter for yngre, alle i Svendborg Kommune.

– Jeg er blevet mere opmærksom på, at hjernen er en vigtig medspiller for vores adfærd, følelser og værdier. Hjernen er et stort lager af informationer, men også oplevelser og påvirkninger, som vi hver især har gennemlevet. Det har stor betydning at rumme og handle i forhold til den viden, og det har kurset i hjernebaseret ledelse sat fokus på i mine ledelsesmæssige prioriteter.

– Forandringer er en stor nødvendighed i socialpædagogisk arbejde, og hvis det skal lykkes, ved jeg nu, at det kan det være nødvendigt, at det sker med de "små skru", som Anette Prehn (se artiklen "3 hurtige om hjernebaseret ledelse" på denne side) kalder det. Altså lidt ad gangen, fordi tingene skal nå at forankre sig. At træde nye stier i hjernen har jeg brugt meget ved selv at gøre ting bevidst anderledes. Hvordan det virker, har jeg fået belyst mere videnskabeligt, og begrebet "lygten" i hjernen er en daglig metafor for mig: At du ser det, du har fokus på.

Hvad har det betydet for din rolle og funktion som leder, at du har fået den viden om, hvordan din og medarbejdernes hjerner 'fungerer'?

– Kurset i hjernebaseret ledelse har styrket min viden, så jeg mere bevidst bestræber mig på at være opmærksom på det, der lykkes og fremhæve det som læring. Målet er altid at fremme den enkeltes og dermed organisationens styrke ved at have fokus på det vi kan, fremfor det vi ikke kan. At tænke og handle på den måde koster ingen ressourcer, kun opmærksomhed.

– Hjernen som medspiller bygger for mig bro mellem andre ledelsesteorier og den forståelsesramme for praksis, vi agerer ud fra i hverdagen. For medarbejderne tænker jeg, det betyder, at jeg som leder har fået endnu et redskab i min værktøjskasse, som gør mig i stand til at tænke og handle mere målrettet i forhold til den enkelte medarbejder.



3 hurtige om hjernebaseret ledelse

Anette Prehn er sociolog, ledelsescoach og medforfatter til bøgerne "Coach dig selv – og få hjernen med til en forandring" og "Play Your Brain". Hun var den første i Danmark til at undervise ledere i hjernebaserede ledelsesværktøjer.

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

Hvad kan en dansk kommunal velfærdsleder bruge hjernebaseret ledelse til?

– Hjernen følger spilleregler, kun de færreste ledere kender til. Det gør hverdagen vanskeligere at tackle og forandringer unødvendigt svære at gennemføre. Et eksempel er de spilleregler, der gælder amygdala, hjernens alarmklokke. Den reagerer prompte, når noget opleves som farligt. Og den suger hjernens energi til sig, så andre centrale funktioner svækkes, fx evnen til at analysere, være kreativ og løse udfordringer. Det betyder i praksis, at hvis du som leder vanemæssigt vækker amygdala hos dine medarbejdere, dræner du deres produktivitet, og resultaterne bliver derefter. Det er vigtigt at vide, hvis man fx vil gennemføre forandringer, som medarbejderne instinktivt oplever som farlige.

Hvad er de største 'gevinster' ved at bruge hjernebaseret ledelse?

– Der findes masser af "snubletråde" i hjernen, der får amygdala op i det røde felt, fx frygten for at miste status og tabe ansigt. Så hvis en leder ved, at en omorganisering vil betyde, at medarbejder Bente mister opgaver, som hun knytter identitet til, skal han samtidig give Bente status: Gøre sig bevidst om de motiverende opgaver, der skal sættes i stedet. Det kan være, at lederen tager en uformel snak med Bente inden det fælles

personalemøde, hvor forandringerne meldes ud. Her anerkender han hendes rolle og viden, forbereder hende på omstillingen og viser, at han har en særlig plan for at bruge hendes kompetencer. Ledere melder samstemmende tilbage, at et sådant hensyn gør Bente til en konstruktiv medspiller på personalemødet og i processen – og dermed også en verden til forskel for Bente.

Konflikter hjernebaseret ledelse med andre ledelsesstile?

– Tværtimod oplever jeg, at det supplerer og kvalificerer andre ledelsesstile – især dem, som folk er glade for i dag: Den coachende og systemiske ledelsesstil. Hjernebaseret ledelse giver det et lille skru, så lederne forstår de hårde data bag de bløde værdier. Og hjernebaseret ledelse handler jo ikke om at smide, hvad du har i hænderne og glemme alt, du har lært men derimod om at integrere det i det, du i forvejen gør. Dybest set handler hjernebaseret ledelse om at forstå, hvad der forgår i de sociale samspil mellem mennesker og bruge den viden til at få medarbejderne til at præstere optimalt. Det er jo lederens fornemste opgave. ■

Anette Prehn gennemfører kurset 'Brug hjernen som leder' i efteråret i København. Læs mere på seminarer.dk, og om Anette Prehn på www.where2next.dk



Dårlige ledere gemmer sig bag PowerPoints

En god leder er som oftest også en god kommunikator. For kan du kunsten at tale og kommunikere, så du rører folk og får dem til at tænke og flytte sig, kan du også trænge igennem med dine budskaber. Og det gør hele forskellen, mener Jens Arentzen, aktuel på lederweb.dk med film om kunsten at kommunikere godt.

Af Berit Andersen, freelancejournalist // berit@BAkommunikation.dk Foto: Scanpix

HVIS DU SYNES, at der ikke bliver lyttet nok til dig som leder, og at du ikke kommer helt i mål med det, du gerne vil, kan forklaringen være, at du ikke kommunikerer, så dine modtagere mærker det. Du har simpelthen ikke nok gang i de emotionelle relationer, mener skuespiller, instruktør og kommunikationscoach Jens Arentzen. Det vil han nu forsøge at lære både dig og andre ledere via små film, som snart ligger på lederweb.dk

For Jens Arentzen er evnen til at få liv i de emotionelle relationer den basale definition på god kommunikation. Og her ligger en stor udfordring, idet rigtig mange mennesker ikke har lært at bruge det emotionelle, fordi vi i nutidens verden prioriterer hjernen over det følelsesmæssige:

– Vi har alle lært at tale til hjernen, men ikke til følelserne. Og det er vigtigt at få vendt op og ned på det, hvis man vil være god til at kommunikere. For mening kommer efter oplevelse, hvilket vil sige, at mennesker reelt set tager beslutninger på baggrund af deres følelser i relationer. Derfor er det vigtigt at



forstå, at du vil blive lyttet mere til, hvis dit publikum føler sig talt til, og du inddrager deres følelser.

Syng en sang

Effektiv kommunikation handler for Jens Arentzen derfor om at fortælle historier – eller om 'at syng en sang', som han siger det. Dårlige ledere gemmer sig bag PowerPoints, manuskripter, pænt tøj og et godt kropssprog, der nok giver dem følelsen af kontrol, men også gør dem vindtørre og uinspirerende at høre på. Så vil du være en god leder, skal du glemme alt om disse forhold og i stedet fortælle historier. Fuldstændig som præsident Obama, Clinton, Steve Jobs og andre store talere gør det. De kan kunsten at røre deres publikum og forvandle dem. Og det er, hvad det hele handler om: At forstyrre sit publikum, så de forvandles og flyttes, siger Jens Arentzen.

Heldigvis er det noget, der kan læres. Først og fremmest foreslår Jens Arentzen, at du tænker over to spørgsmål: *Hvem har rørt dig* – og hvad er forskellen på det, de gør, og det, du gør? Og: *Hvad rørte dig* – Hvad gjorde dine helte, når de nu ikke brugte PowerPoints osv.?

Svaret på det første spørgsmål handler om det emotionelle – som vi ikke evner.

– Vi har ikke lært at vise følelser og nydelse. Vi har kun lært, hvordan teksten og ordene ser ud. Det er et stort paradigme, og grunden til, at vi er nødt til at erobre følelserne tilbage. For kun på den måde kan vi skabe gode kommunikatører – og gode ledere, siger Jens Arentzen og peger på, at det ikke kun skal ske af hensyn til borgere og medarbejdere, men også af hensyn til lederne selv. For det

Jens Arentzen, uddannet skuespiller, manuskriptforfatter og instruktør. Har medvirket i en lang række film- og TV-produktioner og undervist i 20 år på teater- og filmskoler. Bruger sin sceneteknik og -metode til at lære offentligt og privat ansatte at trænge igennem. Lige nu er han ved at færdiggøre dokumentarfilmen "De pårørende" og i gang med spillefilmen "Close".

5 TYPISKE KOMMUNIKATIONSBRØLERE	I STEDET SKAL DU ...
Se publikum i øjnene.	Se på væggen og sætte billeder på, hvad du taler om. Du skal visualisere – og skabe dit eget rum.
Start med at præsentere det, du vil præsentere.	Gå direkte på historien.
Start med at sid på forreste række.	Sætte dig ned blandt publikum.
Sug luft ind, inden du begynder.	Puste ud, inden du går i gang, så din stemme falder to oktaver.
Du ønsker, at publikum skal kunne lide dig.	Tænke på, at du skal hjælpe publikum til at kunne lide sig selv. Du er leder.

Kilde: Jens Arentzen

er jo rigtig synd, at mennesker, som gerne vil være med til at gøre vores skoler, børnehaver, plejehjem osv. bedre, kommer til at være en hindring for sig selv, fordi de ikke kommer ud over rampen. Og det er også synd, at en masse mennesker må sige nej til lederjob, fordi de ikke tør spille rollen.

Genfind din indre styrke

Bag vores ringe evne til at tackle det emotionelle ser instruktøren en forklaring i, at rigtig mange mennesker har et lavt selv-værd, som igen skyldes, at vi er blevet for få i familierne, at vi dyrker individerne frem for



Du skal ikke fortælle dit publikum, hvad de skal mene og opleve, men tale til deres følelser.

fællesskaberne, at vi arbejder for meget og for alene osv. Og på spørgsmålet om, hvordan vi får overvundet forhindringerne og lært det med det emotionelle, svarer Jens Arentzen, at det er helt nødvendigt, at vi genfinder vores indre styrke og storhed. Blandt andet ved at 'gå ind i vores skyggesider' og arbejde os ud derfra. Ikke ved hjælp af en psykolog – eller et af hans egne kurser. Men måske ved hjælp af et simpelt værktøj: Noter på en liste, hvornår noget gik godt for dig, og hvorfor – og hvornår noget ikke gik godt og hvorfor. Du skal simpelthen have indkredset, hvad problemet er, når det ikke går godt. Hvorfor du føler ner-

vøsitet? Eller hvorfor du bliver bange?

– For først når du kender forklaringerne, kan du arbejde med det og blive agerende i stedet for reagerende. Når du ved, hvad der sker i de situationer, hvor det går godt, kan du gå efter det, hver gang du skal tale. En god kommunikator tænker ikke på, om publikum nu lytter, og om de kan lide ham. Han tænker kun på: Hvordan får jeg det selv godt, når jeg står på scenen. Det er meget vigtigt. For har du det ikke godt som taler, gider vi ikke høre på dig.

Svaret på spørgsmål nummer to handler om at være personlig. For det, dine helte gør, er at syng en sang. Her peger Jens Arentzen på sangskriverens teknik, som blandt andet går på at gøre sine tekster meget personlige.

– Når Obama taler, bruger han teknikker fra retorikkens verden, hvor centrale begreber er etos og patos. Etos handler om at være personlig. Det betyder, at du skal bruge dig selv og dine egne erfaringer. Inddrag gerne din søn, din mormor osv. og løft så dine egne historier op på det generelle plan. Du skal turde tage noget fra dig selv. For på den måde kan du få dit publikum til at mærke, at du mener, hvad du siger, siger han og uddyber:

– Det betyder, at når du for eksempel skal fortælle om, hvorfor kommunen skal have et nyt jobcenter, skal du give dit publikum en sang. Du skal ikke fortælle dem, hvad de skal mene og opleve, men tale til deres følelser. For så opdager de helt af sig selv værdien af et nyt jobcenter og betydningen af dit budskab. Derefter kommer forandringen – og til sidst de gode beslutninger. ■

Jens Arentzens film om god kommunikation for ledere har premiere på lederweb.dk den 8. juni 2012.



HVEM SKAL VÆRE ÅRETS KOMMUNALE LEDER?

For tredje år i træk kåres byens bedste ledere ved uddelingen af Den Kommunale Lederpris. Og det er nu, du kan indstille en kandidat – fristen udløber den 29. juni.

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

Bolden ligger for fødderne af medarbejdere, borgere og samarbejdspartnere, når COK, Kommunaldirektørforeningen og de faglige organisationer igen i år uddeler Den Kommunale Lederpris til tre kommunale ledere, der har gjort en særlig indsats.

I år er temaet for prisuddelingen 'innovation'. Den kommunale leder skal være rollemodel for nytænkning og skabe nye muligheder og perspektiver på opgaveløsningen. Det er lederens opgave at sikre, at processerne forankres hos kompetente medarbejdergrupper, samarbejdspartnere, borgere og andre interessenter.

– Vi skal lave mere, kvaliteten skal være

højere, og så skal det gerne koste det halve. Når det er vilkårene, bliver innovation og lederens evne til at skabe de bedst mulige rammer for innovativ udvikling et helt centralt omdrejningspunkt. Det er det, vi gerne vil sætte fokus på med årets kommunale lederpris. Vi er på udkig efter den drivkraft og passion, der skaber offentlig innovation og nye veje til resultater, siger Christian S. Nissen, formand for COKs Advisory Board.

Indstil på lederprisen.dk

Indstillingen foregår ved at udfylde et skema på www.lederprisen.dk senest den 29. juni 2012. Den leder, som indstilles, modta-

ger en mail om indstillingen og godkender sin deltagelse, inden profilen bliver offentliggjort på lederprisen.dk.

Den Kommunale Lederpris uddeles af et konsortium, som består af COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling, Kommunaldirektørforeningen, IDA, DJØF, Teknisk Landsforbund, HK/Kommunal, BUPL, Skolelederne, Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne, SL, DSR og FOA.

Sidste år indstillede 354 personer en leder til Den Kommunale Lederpris.

Læs også COK-direktør Ib Oustrups kommentar "Ingen innovation uden passion" på bagsiden af bladet.

GOD LEDELSE

FRYDENLUND



Ledelsesrådgiver Søren Thorup i Danske Kommuner

»'Prøv det!' Det er metoder, der ikke koster alverden. Til gengæld virker de!«.
Afdelingschef Annemette Digmann i Offentlig Ledelse.

204 sider
249 kr. inkl. moms



Køb den på www.frydenlund.dk



På den ene side og på den anden ...

Er du til psykodynamisk organisationsteori, til den systemiske forståelse eller til mere til den klassiske tilgang i managementteorien? Og ved du, hvad forskellene er? Bliv klogere i denne guide over de næste ni sider i udvalgte tankesæt og teorier i ledelse.

Af Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent, HK/Kommunal // Fotos: Torben Nielsen

De fleste ledere har nok prøvet at diskutere ledelse ved naboens familiefest, og uha – der kan være mange holdninger til, hvad der er væsentligt at have fokus på som leder. Og da ledelse jo ikke er en eksakt videnskab, kan man ikke bare tage en lærebog og klaske den i hovedet på naboens onkel, når han stædigt postulerer noget, man betragter som relativt hen i vejret.

Men blot fordi ledelse ikke kan måles og vejes, er ikke det samme som, at alt kan være lige godt, eller at forskerne ikke forsøger at finde ud af, hvordan vi kan forstå ledelsesbegrebet. De er bare ikke enige om perspektivet, og derfor er der en række forskellige teoretiske afsæt på spil for de ledelsesprincipper, vi lærer og læser om.

Er det enten-eller?

Man kan blive forvirret af forskellige artikler, uddannelser og kolleger, der lige har været på uddannelse et andet sted, end hvor man

selv er uddannet. Og det kan være berigende at diskutere ledelse mellem de forskellige forståelser og teoretiske afsæt, men det er samtidig også hjælpsomt at kunne placere fragmenterne ind i deres teoretiske hoveddrammer for lettere at kunne forholde sig til fordele og ulemper i det enkelte tankesæt.

En af de stridigheder, man ofte støder på i praksis, er diskussionen om evidens i opgaveløsningen på den ene side og respekten for individets perspektiv og forståelse på den anden. Skal institutionen dokumentere sine pædagogiske valg gennem evidens eller hellere forholde sig nysgerrigt og anerkendende til den enkelte medarbejders perspektiv? Er relationer og trivsel vigtigere end opgaven, eller er fokus på opgaven det der er med til at skabe relationer og trivsel? Skal man se på relationer og trivsel på den ene side – ud fra et holdbarhedsperspektiv, mens man ser på opgaveløsningen fra den anden side? Og er

der nødvendigvis tale om et enten-eller?

En anden velkendt strid er modsætningen mellem den psykodynamiske forståelses lyst til at adressere problemer og psykologiske skygesider på den ene side og den systemiske / socialkonstruktivistiske forståelses tendens til på den anden side at se på muligheder og de lystfyldte områder.

Og der er forskellige retninger, som spiller stærkt på den offentlige ledelsesbane, både gennem uddannelse, forskning og konsulentfirmaer. Vi har derfor bedt eksperter indenfor tre af de fremherskende retninger om at give en kort indføring i teorier, baggrunde og begreber: Den klassiske managementforståelse med bundlinjeledelse, den systemiske tilgang og den psykodynamiske organisationsteori. Og det hele rundet af med en kritisk analyse af de tre tilgange.

Der er ligheder, men også store forskelle i tilgangen. God fornøjelse med læsningen. ■



Authorisationen som leder skal være på plads

I den psykodynamiske organisationspsykologi er forståelsen af følelser helt central. Følelser er ikke bare forstyrrelser, men udtryk for processer i organisationen, som lederen skal kunne forstå, rumme og håndtere.

Af Steen Visholm // Fotos: Torben Nielsen

Ledere, der er trænet i psykodynamisk organisationsforståelse, er interesserede i, at opgaveløsningen er i fokus. De ved, at en god atmosfære netop opstår, når folk er engagerede i at hjælpes ad med at løse opgaven. De er særligt optaget af at forstå følelser som vigtige udtryk for processer i organisationen og er opmærksomme på ubevidste motiver og forsvarsmekanismer. Psykodynamisk organisationspsykologi kombinerer åben systemteori med psykodynamisk og psykoanalytisk forståelse.

Traditionen stammer fra The Tavistock Institute of Human Relations i UK og The A.K. Rice Institute i USA og en vigtig del er de berømte Leicester- eller Tavistock-konferencer, hvor 50-60 deltagere og 10 stabsmedlemmer i 14 dage studerer processerne i en mængde små og store grupper og midlertidige organisationer, som de selv etablerer. I Danmark er to uddannelser – Masteruddannelse i Organisationspsykologi (MPO) og Organisationspsykologisk uddannelse (OPU) – de centrale formidlere af denne tænkning, men den lever også ude i organisationerne og i små og store konsulentfirmaer.

Forlader sig på chefens gode ry

Tænkningen blev udviklet under og efter anden verdenskrig. Visionen var at øge kendskabet til gruppe- og massepsykologi, så folk i stedet for at blive revet med af totalitære massebevægelser kunne holde fast i deres egen autoritet og danne deres egen

mening baseret på viden og iagttagelse. Og her er forståelse af autoritetsrelationernes dynamikker meget vigtig.

Undersøgelser af flykkatastrofer viser, at de ofte udspringer af vanskeligheder med autoritet. En højt respekteret og kendt luftkaptajn vil gerne hurtigt hjem, og gider ikke høre, at 3. piloten fortæller, at der er hul i brændstofftanken. 3. piloten tænker, at når chefen virker så sikker, betyder det nok ikke noget med det brændstof, selvom han selvfølgelig ved alt om, at brændstof er afgørende i motoriseret lufttrafik.

Ledelse og ledere

Ser man nærmere på den psykodynamiske organisationspsykologi, findes der en række centrale begreber om ledelse og lederens rolle:

Ledelse består i at udpege en opgave – undertiden noget meget jordnært, andre gange noget, der endnu kun er en drøm – og mobilisere og koordinere relevante ressourcer til at løse den. Det er ikke altid den formelle leder, der leder, og man behøver ikke være formel leder for at lede.

Ledelse og autoritet

Hvis en leder skal have held med at bestemme, skal han eller hun være autoriseret ordentligt fra flere kilder. Det er vigtigt at være godt autoriseret ovenfra, dvs. have en passende titel, have sanktionsmidler til rådighed (fx fyre, hyre, regulere betaling og flytte

“
Visionen var at øge kendskabet til gruppe- og massepsykologi, så folk i stedet for at blive revet med af totalitære massebevægelser kunne holde fast i deres egen autoritet.

rundt på folk) og en god psykologisk opbakning. Det er stort set lige så vigtigt at være tilpas autoriseret nedefra. Medarbejderne skal synes, at lederen er en ok leder. Og lederen skal også kunne autorisere sig selv ordentligt indefra – føle, at det er ok at være leder og bestemme.

Leder med Janushoved

I Tavistocktraditionen placerer man lederen på grænsen mellem organisationen og det omgivende samfund. Lederen må være udstyret med et Janushoved (hoved med ansigt både for og bag, red.), da han eller hun både skal sørge for, at medarbejderne arbejder på opgaven, og at opgaven giver mening i konteksten.

Følelser i organisationer

Siden 80'erne er følelser og personlighed, engagement og kreativitet i stigende grad blevet efterspurgt i organi-



EKSPERTEN I PSYKO-DYNAMISK ORGANISATIONSFORSTÅELSE



Steen Visholm, cand. psych, ph.d. og professor MSO i gruppe- og organisationspsykologi ved Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet. Specialist- og supervisor godkendt i psykoterapi og arbejds- og organisationspsykologi. Uddannelsesleder for Masteruddannelse i Organisationspsykolog og lærer på Organisationspsykologisk uddannelse ved Institut for gruppeanalyse. Medforfatter til en række bøger om organisationspsykologi.

sationer. Før skulle den slags efterlades i garderoben sammen med overfrakken. Det var på mange måder nemmere, men man mistede også energi og ressourcer. Når følelser inddrages i organisationen, bliver det mere spændende, der opstår mere energi, men også flere konflikter. Den postmoderne organisation kræver således, at både ledere og medarbejdere kan have med følelser at gøre.

Angst og forsvar

Hver gang et menneske eller en gruppe møder en opgave, opstår der angst: enten for lidt angst (hvis opgaven er trivial og kedelig), tilpas angst (man tænder på opgaven) eller for meget angst. Hvis der opstår for meget angst vil man (den ubevidste del af jeg'et) være tilbøjelig til at bruge forsvarsmekanismer – forskellige former for selvbedrag, hvor man søger at skjule det angstprovokerende for sig selv. Det gode ved forsvarsmekanismer er, at de fjerner eller dæmper angsten. Det

dårlige er bedraget – at resultatet bliver en reduceret eller fordrejet opfattelse af virkeligheden. Hvis en afdeling har mange problemer, kan det lette på stemningen at rakke ned på maden, naboafdelingen, regeringen eller et fjendtligt fodboldhold. Det løser naturligvis ikke problemet, men det trækker det hele i langdrag.

Åben og skjult familiedynamik

Vores oplevelse af og forventninger til organisationer er præget af vores oplevelser og erfaringer i vores første organisation: Familien. Ledere og kolleger bliver set og oplevet gennem et filter af gamle familierelationer til forældre, brødre og søstre. Topchefer idealiseres ofte og opleves som lige så fantastiske som den fireårige oplever forældrene, mens mellemledere opfattes som forfremmede søskende, der er gået over på fjendens side. Eller også idealiseres mellemlederen som den, der repræsenterer menneskelighed og

retfærdighed – modsat den egoistiske og bundlinjefikserede topledelse.

Ledelse af kreative og innovative medarbejdere

I dag er innovation højt placeret på dagsordenen i de fleste organisationer – med konkurrence om at producere gode ideer. Det gør misundelse og oplevelsen af at blive uretfærdigt behandlet, hvis man ikke kommer igennem med sin ide, til hyppige følelser i organisationen. Her er den psykodynamisk trænedede leder opmærksom på, at misundelse kan forklæde sig på mange måder, herunder som tilsyneladende rationel kritik. Det gælder om at redde de gode ideer fra de misundelige angreb, men også om at kunne rumme misundelsen. Her er det en god idé af og til at skifte perspektiv: Veksle mellem at give den enkelte personlig opmærksomhed og ved andre lejligheder fremhæve gruppen eller teamet for dets gode arbejde. ■



Et særligt blik på organisationen

Systemisk ledelse handler om at skabe og vedligeholde konstruktive lokale landkort over medarbejdernes forståelser af opgavernes retning, rammer, råderum og centrale relationer. Traditionen står stærkt, fordi den kan ruste medarbejdere til at agere i komplekse sammenhænge.

Af Thorkil Molly-Søholm, Andreas Juhl og Asbjørn Molly // Fotos: Torben Nielsen

En så stærkt tradition som den systemiske har selv sagt mange teoretiske og praktiske ledetråde tilbage i tiden og har hentet inspiration fra udlandet. Den systemiske tilgang står stadigt stærkest i de organisationer, hvor den både fungerer som en faglig tradition – typisk organisationer, der yder en borger-nær service inden for uddannelse, omsorg og behandling – og som en organisatorisk og ledelsesmæssig tradition. Men fremtidsudsigterne er gode for den systemiske tilgang, da den tilbyder et sammenhængende og anvendeligt perspektiv på, hvordan ledere kan ruste medarbejdere til at agere i komplekse organisationer og sammenhænge.

Et ikke-perfekt netværk af relationer

Systemisk ledelse handler i høj grad om at udvikle et særligt blik på organisationen.

Frem for kun at se organisationen som en formel struktur af roller og beføjelser fokuserer det systemiske perspektiv også på den uformelle organisation. Den ses som et ikke-perfekt netværk af relationer, hvor alle aktører handler i forhold til hinanden på baggrund af deres forskellige forståelser af kerneopgaven, forskellige dagsordener, alliancer og interesser. Den systemiske leder ser mønstre i adfærd og analyserer, hvordan organisationsmedlemmerne påvirker hinanden og interagerer ud fra hver deres mentale landkort – dvs. deres opfattelser af kommunikationen, relationerne og konteksten. Og ser på, hvordan det kan ændres til det bedre og mere konstruktive. Grundantagelsen er, at kommunikationen skaber de landkort, som aktørerne agerer efter.

Systemisk ledelse handler fundamentalt

om at skabe og vedligeholde konstruktive lokale landkort over medarbejdernes forståelser af opgavernes retning, rammer, råderum og centrale relationer, og som organisationsmedlemmerne kan arbejde efter og bidrage til at få interaktionerne imellem organisationsmedlemmerne til at glide.

I en hverdag, hvor arbejdsbetingelserne, samarbejdspartnere, politikernes mål og krav og kundernes/borgernes behov ikke er stabile nok til, at ledelse kan bestå i at instruere præcise arbejdsgange, bidrager den systemiske tilgang med en tænkning, der er hjælpsom i et komplekst videnssamfund, hvor ledere har behov for at understøtte medarbejderne i selvstændigt at kunne træffe beslutninger.

Syv tankeværktøjer i praksis

En kvalitativ undersøgelse (Juhl & Molly-

Søholm, 2011) viser, at ledere, der baserer deres ledelsesforståelse og praksis på tankerne i det brede systemiske felt, former deres lederskab med disse (tanke)værktøjer:

1. *En professionalisering af ledelse.* Lederne fremhæver, at de systemiske metoder og teorier hjælper til at professionalisere deres lederrolle og ledelsesmetoder og skaber sikkerhed, overblik og navigationsevne samt en personlig distance til lederrollen.
2. *Ledelse ansues som et kommunikativt fænomen, der skabes i konteksten.* Samlet set definerer lederne ledelse som et kommunikativt, kontekstuelt fænomen. Det betyder, at evnen til at læse kontekster og relationer og til at bruge kommunikation bevist er centralt i systemisk ledelse.



Den systemiske leder ser mønstre i adfærd og analyserer, hvordan organisationsmedlemmerne påvirker hinanden og interagerer ud fra hver deres mentale landkort – dvs. deres opfattelser af kommunikationen, relationerne og konteksten.

3. *En relationel magtforståelse.* Lederne baserer sig overvejende på en anden magtforståelse end den traditionelle positionelle magtforståelse, hvor magt ses som evner og beføjelser til at få andre til at gøre noget, de ikke nødvendigvis i udgangspunktet selv vil. I stedet arbejder de med en relationel magtforståelse, hvor evnen til at skabe løsninger og aftaler, som alle aktører har lyst til og tager ejerskab for, er central. Det betyder, at ledelsesfærdigheder til at samkonstruere fælles løsninger, principper for opgaveløsning, normer m.m. bliver afgørende.
4. *Proceslederfærdigheder.* Ledelse tænkes overvejende som iscenesættelse af involverende processer. Færdigheder som facilitering og procesledelse ud fra dialogiske værdier og det systemiske begreb ”nysgerighed” bliver væsentlige.
5. *Læringsskabende ledelse.* Der er et stærkt fokus på at skabe læring og udvikling hos

medarbejderne. Dette sker primært igennem spørgsmål og coachende ledelse, samt ved at skabe rammer for refleksive samtaler.

6. *Sproget som centralt ledelsesredskab.* Systemiske ledere bruger sproget til at skabe konstruktive arbejdsprocesser og til at understøtte emotioner som begejstring og motivation, ofte meget inspireret af den anerkendende metode.
7. *Systemledelse.* Lederne ser overordnet og strategisk organisationen som et homeostatisk system – et system af relationer, der udfolder sig ud fra dynamiske ligevægtsprincipper. I den optik agerer systemet ud fra et ønske om at bevare sin ligevægt, dvs. opretholde forståelser af kerneopgaverne og bevare logikker vedr. intern organisering. Strategisk ledelse handler om at tage afsæt i systemets homeostase ved i praksis at arbejde fokuseret med begreberne retning, rammer, relationer og råderum.

2. ordensperspektivet – en metaposition

Et særkende ved den systemiske tilgang til ledelse er 2. ordensperspektivet. Mens de syv tankeværktøjer tilbyder lederen et nyt blik på spørgsmålene om, *hvad* en organisation er, og *hvordan* lederen kan agere, består 2. ordens perspektivet i at skabe en refleksiv distance til egen ledelsesposition og dermed et valg imellem forskellige måder at forstå en given situation.

Med 2. ordensperspektivet bliver de forskellige klassiske ledelsesdiscipliner betragtet som forskellige ligeværdige anskuelser, som lederen i nogle situationer kan kombinere og i andre situationer må selektere imellem. Den refleksive distance er teoretisk funderet i Humberto Maturanas betoning af observatøren frem for det observerede formuleret i kort form som ”alt der siges, siges af en observatør” og socialkonstruktionismens betoning af de-konstruktion og skepsis mod den måde, mennesker underlægger sig dominerende samfundsdiskurser på.

2. ordens perspektivet hjælper den systemiske leder til at arbejde multiparadigmatisk, dvs. kunne skelne imellem og praktisere forskellige ledelsesdiscipliner i en systemisk ramme, som tilpasses den givne opgave og situation. ■

EKSPERTERNE I SYSTEMISK LEDELSE



Thorkil Molly-Søholm, cand.psych. og cand. mag., studielektor i ledelse, organisatorisk læring og coaching ved Institut for læring og filosofi, AAU. Tidl. underdirektør i Rambøll Management samt ejer og direktør i det systemiske ledelseskonsulenthus ATTRACTOR. 12 års erfaring som systemisk ledelseskonsulent og erhvervspsykolog. Medforfatter til flere bøger om ledelse.



Andreas Granhof Juhl, erhvervspsykolog og cand.psych. indehaver af konsulentfirmaet Granhof Juhl ApS, som arbejder med ledelses- og organisationsudvikling. Forsker som del af en Professional Doctorate ved Bedfordshire University, England, i postmoderne organisationer og professionel konsultation. Medforfatter til flere bøger om ledelse.



Asbjørn Molly, cand.mag. i litteraturvidenskab og moderne kultur. Arbejder som chefkonsulent i Rambøll Management Consulting Attractor med professionelle samtaler og coaching samt proceskonsultation, ledelsesudvikling og facilitering af læreprocesser. Medforfatter til flere bøger om ledelse.



Managementledelse er menneskeledelse

Begrænsede ressourcer er et livsvilkår for den offentlige sektor. Derfor ligger mulighederne fremover i bedre forståelse og brug af medarbejderne – sektorens på en gang største udgift og ressource. Det stiller skærpede krav til de offentlige ledere og mellemledere.

Af Torben Andersen // Fotos: Torben Nielsen

Den offentlige sektor bliver stadig mere kompleks og sammensat, og forskellene mellem de enkelte delområder vokser, se blot differentieringen mellem folkeskolerne og sundhedsvæsenet.

Begrænsede ressourcer er blevet en hovedoverskrift og et livsvilkår for store dele af den offentlige sektor, forårsaget af både den demografiske og økonomiske udvikling. Under den skal man altså nu til at udnytte sine forskellige ressourcer langt bedre og på mere forskellig vis. Og derfor er det bundlinjeorienterede i fokus i den offentlige sektor og et vilkår, vi fremover må leve med.

Tid til at gå en anden vej

Historisk set har man i sektoren som helhed

været vant til voksende budgetter, næsten uanset farven på de skiftende regeringer, og gennem vækstbaserede stigende skatteindtægter og altid tilstrækkelig arbejdskraft har det afstedkommet en stadigt voksende medarbejderstab. Først sent har man opdaget, at det kalder på radikale ændringer.

I de seneste to årtier har der været forsket mere i forskellige former for målinger af virksomheders og organisationers personaleforhold, primært for at forbedre bundlinjen – de økonomiske resultater. I amerikansk ledelsesforskning er det bl.a. blevet benævnt Human Resource Accounting. Ledere har fået øjnene op for, at der er rigtigt mange penge at hente her, og i den forbindelse er der udviklet en række nye mål for, hvad forskellige aktiviteter koster og hvilken effekt, ændret adfærd har på det samlede resultat.

Mange offentlige ledere har hidtil været travlt optagede af drift og vækst, og fortsætter man ad den vej, vil medarbejderne blive stadigt mere pressede med øget demotivation, sygefravær, personaleomsætning mv. til følge. Det kalder derfor på en anden vej.

Kigger man udadtil, kan det være i retning af langt mere borgerinvolvering, ny teknologi, egenservicering gennem digitale løsninger og andet. Det er man på vej til at få styr på, og løsningerne vil vise sig, efterhånden som

behov og muligheder opstår. Indadtil er det straks værre. Her handler det om ledelse, god personaleledelse, understøttet af centrale nøgletal om de enkelte enheders menneskelige ressourcer og deres bidrag til oplevet værdi af kunder, borgere, patienter mv.

Penge at hente i god ledelse

Med afsæt i mange ideer fra new public management har man i det offentlige importeret en stor del af den private sektors tankegods indenfor styring og kontrolsystemer, ressourceallokering m.v. Og man har desværre i langt mindre grad været fokuseret på, at langt den største omkostning i sektoren er løn til mennesker med et hidtil meget højt *commitment* i arbejdet. Derfor bliver offentlige ledere i højere grad nødt til at tænke på at skabe symbioser mellem kunder, borgere, patienter m.v. samt ledere og medarbejdere imellem.

Managementbaseret ledelse i den offentlige sektor kunne derfor med god grund fremover hvile på mere *human resource management* (HRM) – altså ledelse af organisationens menneskelige ressourcer. Her er et af elementerne målinger af, hvordan den klart største udgiftspost – medarbejderne – udvikler sig med viden om omfang, omkostning, faglige muligheder, kompeten-



“

Bundlinjebaseret ledelse har stort set altid været en del af den offentlige sektor, hvor man hidtil primært har målt på driften. Og naturligvis er det vanskeligere at måle bløde værdier og forandringer, men det betyder ikke, at man skal afholde sig fra at gøre det.

ceændringer i forbindelse med nyrekruttering, sygefravær, personaleomsætning, uddannelse og oplæring af medarbejdere, afvikling m.m. Det kræver dog, at linjelederne er opmærksomme og forstår at sanse, hvad der rører sig blandt medarbejderne. Ofte viser det sig, at høje omkostninger har rod i dårlig personaleledelse – og omvendt at lavt sygefravær og minimalt personalegennemtræk bundet i god ledelse. En måde at gøre tingene smartere på i den offentlige sektor og dermed udnytte de ressourcer, der ikke bliver flere af, bedre, er altså at udvikle god ledelse – især blandt mellemliderne, der har den direkte personalekontakt. Så der er ikke brug for flere målinger af medarbejderne og deres præstationer, men af deres chefer: Lederne og mellemliderne.

Mål på præstationer og resultater

At have de rigtige og motiverede medarbejdere, der hylder klassiske dyder som arbejdssomhed, grundighed og pligtopfyldenhed og samtidigt er forandringsorienterede, kræver,

at man som leder sætter sig dybere ind i, hvad som udvikler og motiverer ledere og medarbejdere. Samtidig skal ledelsen nøje se på, hvad der kommer ud af lønkronerne, og det betyder, at der skal måles på præstationer og resultater.

I nogle offentlige institutioner har lederne ikke været glade for at måle, hvad medarbejderne egentlig producerer for deres løn, fx hvilken værdi produktiviteten har for de borgere, man servicere. I den mere velfungerende del af de private virksomheder understøtter aflønning af medarbejderne i højere grad de mål, der er sat for virksomheden. Den tankegang skal man i højere grad til at slå ind på i den offentlige sektor.

Vil man arbejde mere strategisk med mål og resultater, må de offentlige ledere altså blive endnu mere bevidste om, hvordan man arbejder med mennesker gennem belønningssystemer og personaleudvikling, der understøtter udviklingen og ikke mindst personaletilpasning gennem afskedigelser og nyansættelser.

Vi kommer ikke uden om, at hvis vi vil have en højeffektiv offentlig sektor med committede medarbejdere og ledere, der har lyst til at påtage sig opgaven, vil vi komme til at sige farvel til nuværende medarbejdere, som hverken kan eller vil deltage i udviklingen og ansætte nye folk.

I den offentlige sektor er man kommet forholdsvis sent i gang med at se på og belønne de bløde værdier, og man har i et vist omfang hidtil valgt at belønne enkeltindivider – i modstrid med, hvordan man faktisk producerer i mange offentlige institutioner, nemlig typisk i gensidigt afhængige teams. Derfor bør belønningssystemerne i en periode i højere grad baseres på kollektiv indsats

inden for udvikling og ændring, snarere end om produktion hos enkeltpersoner.

Bundlinjebaseret ledelse har stort set altid været en del af den offentlige sektor, hvor man hidtil primært har målt på driften. Og naturligvis er det vanskeligere at måle bløde værdier og forandringer, men det betyder ikke, at man skal afholde sig fra at gøre det. At måle handler om at vide, i hvilken retning man vil gå, og så opstille kriterier for, hvordan man med størst succes når dertil.

Jeg advokerer ikke kun for centrale HR-målesystemer. Bottom up-processer – udviklingstiltag på operationelt niveau for at få medarbejderne med i udviklingsforløb nedefra og op, fx gennem selvstyrede grupper – er langt mere motiverende og engagerende. Dem må vi ikke glemme i farten. ■

BUNDLINJEBASERET VIDEN



Torben Andersen, lektor, cand.merc. og ph.d. Institutleder på Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi, Syddansk Universitet, Campus Slagelse. Tidligere blandt andet direktør for, TEM-Centret, DTU. Forsker i organisationsteori, Human Resource Management og International Human Resource Management.



Mod en effektdrevet offentlig sektor

Den offentlige sektor skal levere mere. Til flere. For færre penge. Med færre hænder. Og vi skal være en god arbejdsplads. Det kræver en god ledelsespraksis, og løsningen findes ikke i en enkelt ledelsesteori eller tilgang, men i kombination med andre metoder, erfaring, uddannelse og dialog.

Af Niels Højberg og Rasmus Ry Nielsen // Fotos: Torben Nielsen

Det er formentlig kendt stof for den fleste offentlige velfærdsledere, at den offentlige sektor er under pres i disse år. Det forventes, at vi kan levere stadigt mere produktivitet og samtidig favne den stigende mangfoldighed i vores brugergrupper. Et af svarene på disse dilemmaer gemmer sig i stadigt bedre ledelsespraksis. Med afsæt i de tre teorier, der optræder i de tidligere artikler i temaet, vil vi give vores bud på, hvordan vi mener, at de hver især kan løfte vores ledelsespraksis.

Vi er vidner til et skifte

For os er en grundlæggende præmis, at vi i disse år er vidner til et fokusskift i de offentlige velfærdsleverancer: Hvor vi i årene med

“
De tre ledelsestilgange leverer således noget, men ikke det hele. Resten må hentes fra andre metoder, fra erfaring, fra uddannelse og gennem dialog med andre ledere

New Public Management-paradigmet har været optaget af at fortælle borgerne om deres rettigheder for ensartede og rettidige ydelsesleverancer – med andre ord: om vores aktiviteter – er vi i disse år på vej mod et skifte, hvor effekten af vores arbejde er i fokus.

Torben Andersen nævner det allerede i sin artikel om bundlinjeledelse: Vi skal være bedre til at måle på de bløde værdier og på, hvem der leverer dem. Afskeden med New Public Management er derfor ikke samtidig

et opgør med målinger i den offentlige sektor, men derimod et fokusskifte til målinger, der ikke viser, hvad der produceres, men derimod hvilken forskel, vi gør for borgerne. I Andersens perspektiv fører dette logisk videre til etableringen af en belønnings- og udviklingskultur, hvor de, der kan og vil skabe mest værdi for borgerne, belønnes. Og, som en logisk konsekvens: Hvor vi skiller os af med de, der ikke kan og/eller vil.

At vi, hvis vi vil fremstå som en sektor, der tager sig selv alvorligt, skal skille os af med de uheldige elementer, er en selvfølge. Til gengæld er det et spørgsmål om, hvorvidt belønning af de bedste i sig selv er tilstrækkeligt til at skabe effektorienterede og -leverende offentlige arbejdspladser. Torben Andersen besvarer selv spørgsmålet med et klart nej i sin artikels sidste afsnit; Det at have praksisfællesskaber, der delvist autonomt kan opstille egne mål og målepunkter, skaber en langt højere motivation end belønning. Hermed er bolden givet op for det systemiske ledelsesperspektiv.

Hegner indsatsene ind

Hvor bundlinjelederen er en HR-manager, eller i hvert fald en leder i god dialog med sin HR-afdeling, er den systemiske leder en procesleder. Den systemiske leder forstår at facilitere de processer, der fører praksisfællesskaber frem til formuleringen af såvel mål som midler i deres arbejde. Samtidig er den systemiske leder i stand til at "hegne indsatsene ind", så disse praksisfællesskaber – eller teams slet og ret – kender grænserne for deres eget beslutningsrum, og ved hvornår der skal ledelse på. Den systemiske ledelse lægger op til et anerkendende perspektiv ved at italesætte de gode erfaringer, og den

DE KRITISKE ANALYTIKERE



Niels Højberg, m.phil. i samfundsvidenskab fra Glasgow University og cand.scient. pol. fra Aarhus Universitet. Stadsdirektør i Aarhus siden december 2008. Har tidligere arbejdet i Budgetdepartementet, været kommunaldirektør i Ringkøbing Kommune, direktør for skole- og socialområdet i Ringkøbing Amt, amtsdirektør i Viborg Amt, amtsdirektør i Fyns Amt, administrerende direktør i Region Syddanmark og universitetsdirektør ved Aarhus Universitet.



Rasmus Ry Nielsen, cand.mag. i Fransk og Filosofi fra Aarhus Universitet. IT-chef i Aarhus Kommune, Borgmesterens Afdeling siden maj 2008. Har tidligere arbejdet i Ringkøbing Amt, været digitaliseringsansvarlig i Aarhus Kommunes 5. Magistratsafdeling, Rådmandssekretariatet samt været Udviklingschef i Borgerservice, Aarhus Kommune.

viden, praksisfællesskabet rummer. Herved kommer et andet af de store nøgleord i den aktuelle velfærdsledelse på banen: evidens.

Et erfarent fagligt team ved, hvad der virker, når man skal nå en given effekt. Teamets medlemmer har ideelt set en stærk faglig forankring gennem såvel uddannelse som praksis og kan drøfte også enkeltmedlemmernes praksis i fællesskab. Netop her kan den systemiske leder gøre en stor forskel ved at facilitere de drøftelser, der fører teamet frem til valg af givne fremgangsmåder. Samtidig er det her, den psykodynamiske tilgang kommer på banen: Teamets medlemmer vil uvægerligt have forskellige opfattelser af best practice og kan også have selvbilleder, der kolliderer med de øvrige teammedlemmers opfattelse. Lederen har her en væsentlig rolle som mediator mellem teammedlemmerne, men også som den, der samler individer op, hvis de føler sig klemte eller overtrumfede.

Leverer noget, men ikke alt

Som det fremgår, har hver ledelsesapproach noget at byde på, når grundlaget for offentlige velfærdsledelse skal gentænkes. Det vil kræve meget dels af sektoren, men ikke mindst af den enkelte leder, der skal kunne spille mange roller for at udvikle sin organisation og sine medarbejdere.

Skal man endelig klandre de tre ledelsestilgange for noget, er det, at de i så høj grad tager den omgivende verden for givet. Hvordan brugere og borgere kommer i tale og i spil i de offentlige ydelsesprodukter står lidt hen i det uvisse i alle tre tilgange. Hvordan vi innoverer snarere end blot at reproducere det allerede kendte, er tilsvarende jomfrueligt land. Endelig kan man klandre såvel den systemiske som den psykodynamiske tilgang for i et vist omfang at udhule den personlige ledelse gennem fokus på relation og medarbejder.

De tre ledelsestilgange leverer således noget, men ikke det hele. Resten må hentes fra andre metoder, fra erfaring, fra uddannelse og gennem dialog med andre ledere. Masser af dialog – for fornyelsen af de offentlige velfærdsleverancer er et anliggende, der berører os alle. ■



| **DET RUNDE
HJØRNE** |



Af direktør, Ib Oustrup, COK

Ingen innovation uden passion

Det er mennesker med energi og engagement, der skaber bedre og billigere kommunale ydelser. Og det er der brug for i disse tider med økonomisk smalhals.

NÅR KRISEN KRADSER, betyder det, at kommunale ledere i langt højere grad end tidligere skal lede ud fra devisen om billigere og bedre velfærdsydelser. Det handler om innovation.

Derfor uddeler vi i år Den Kommunale Lederpris til tre kommunale ledere, som skaber konkrete resultater ved at fremme medarbejdernes innovative ideer til nye kreative løsninger, der skaber bedre og billigere løsninger i praksis.

Både medarbejdere, kollegaer, brugere og borgere kan indstille en leder til prisen, og vi håber naturligvis på at få rigtig mange indstillinger. For det er mangfoldigheden og de mange gode eksempler på ledelse, der er Den Kommunale Lederpris' styrke. Det handler ikke kun om den enkelte leder, men om at vise spændvidden i den ledelse, som kvalificerede og engagerede kommunale ledere præsterer hver eneste dag.

Kommer ikke af sig selv

Innovation er ikke alene nye løsninger og nye tekniske hjælpemidler. Nuvel, de er et værdifuldt resultat af innovation, men den virkelig værdifulde innovation sker, når medarbejdere

“

Den virkelig værdifulde innovation sker, når medarbejdere med passion og en tro på, at de kan skabe en forskel, griber udfordringen og tænker nyt.

med passion og en tro på, at de kan skabe en forskel, griber udfordringen og tænker nyt.

Innovation kommer ikke af sig selv, og tekniske løsninger hjælper ikke, med mindre både ledere og medarbejdere lægger tid og energi i at gøre dem til virkelighed. Det kan være svært i en dagligdag, der indeholder udfordringer nok til hele ugen. Derfor er der god grund til at fremhæve de ledere, der alligevel finder energi og rum til at fremme innovative tiltag. Derfor er der god grund til at fremhæve ledere, der værdsætter medarbejdernes engagement og motivation for at gøre en forskel.

bejdernes engagement og motivation for at gøre en forskel.

Vi skal tænke anderledes

Hvis vi fortsat skal sikre flere og bedre ydelser for færre penge, må vi tænke radikalt anderledes. Vi er med andre ord midt i en forandringstid, hvor produktivitet og kvalitet er kodeord, og hvor begreber som evidensbaseret ledelse, velfærdsteknologi og innovation er uomgængelige.

I søgningen efter nye løsninger får vi behov for at se vores organisation med nye øjne. I COK er innovation et tværgående tema, som præger kurser, uddannelser og konsulent-ydelser, og vi kan alle de smarte ord. Men først og fremmest kan vi tale organisation ned fra podiet, ind i praksis og ud i organisationen. Og det er der brug for – for krisen kradser, og der er brug for nytænkning og innovation. ■

Læs mere om indstilling af kandidater til Den Kommunale Lederpris på side 14 i bladet og på www.lederprisen.dk