

Ledere får også stress
Fire leveregler hjælper
dig med at håndtere
presset.
Side 6

OFFENTLIG LEDELSE 03 16

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Er du en modig leder?

Offentlige ledere er modige, mener forsker Karsten Mellon, og tre offentlige ledere giver ham ret. Dog kan deres mod udfordres af svære dilemmaer og stor modstand.

TEMA om mod i ledelse side 12-20

OPLAG

5.400 eksemplarer

DESIGN OG PRODUKTION

Datagraf

HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

UDGIVERE

Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: ch@socialraadgiverne.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
Janne Tynell,
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: jt@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 12. december
2016. Deadline for indlæg og annoncer
er mandag den 14. november 2016 på
tina@juul-kommunikation.com

Forside: Panthermedia

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:

Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.

KORTNYT

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

Forandring fryder
– og forstyrrer

I en forandringsproces kan ledelsestemaer som mening, motivation, kommunikation, inddragelse og tillid blive udfordrende. For selv om forandringer tit fryder, oplever ledere og medarbejdere dem også nogle gange forstyrrende – og frustrerende. Det

er temaet i en publikation om forandringsledelse, som Væksthus for Ledelse har udgivet. Heri reflekterer ledere fra fem velfærdsområder over nogle af de forandringer, som har fyldt meget de senere år. I forbindelse med publikationen har 1.500 offentlige ledere

svaret på spørgsmål om forandringer, og to ud af tre siger, at forandringer har ført til en væsentlig ændring af deres ledelsesopgave.

Læs eller download publikationen *Forandring fryder – og forstyrrer*. Tæt på forandringsledelse i praksis på lederweb.dk

Ny direktør i COK



1. august satte Hanne Bak Lumholt sig i direktørstolen i COK. Hun kommer fra en stilling som afdelingschef i KL og har et bredt kendskab til kommunale opgaver. Som ny direktør får Hanne Bak Lumholt ansvaret for at hjælpe kommunerne med at implementere og gennemføre nuværende og kommende velfærdsreformer. Læs mere om Hanne Bak Lumholt på cok.dk

Generalforsamling og temadag i DS' Ledersektion

Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening afholder generalforsamling den 7. oktober på Comwell Hotel Kolding. Her kan deltagerne blandt andet høre ledelsesforsker og forfatter Leon Lerborg og formand for Dansk Socialrådgiverforening, Majbrit Berlau. Se mere om programmet og tilmelding på www.socialraadgiverne.dk/kalender

Den 24. november inviterer Ledersektionen til temadag om adfærdsledelse med Jakob Westh, udviklingschef hos Mercuri Urval. Læs mere om arrangement og tilmelding på www.socialraadgiverne.dk/kalender

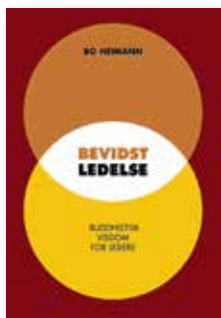


Du kan nå det endnu:

Nye datoer for førlederforløb

Inden sommer udbød OAO og FTF et forløb for førledere på diplomniveau – en slags tyvstart på lederkarrieren. Kurset er nu flyttet til foråret 2017 med start den 7. februar og eksamen den 18. maj. Kurset afvikles af VIA Uni-

versity College i Horsens, og det er altså stadig muligt at tilmelde medarbejdere med ledertalent. Læs mere om forløb og indhold her: <http://offentligledelse.dk/hvem-af-dine-medarbejdere-skal-paa-forlederforloeb/>



Indre ro og robusthed

Medarbejdere trives bedst, når deres leder er nærværende, autentisk, empatisk og klart kommunikerende. For at være det har lederne ikke brug for flere værktøjer og teknikker, men for indre ro og robusthed. Bogen beskriver sammenhængen mellem buddhistisk visdom og moderne ledelsesbegreber, kvantefysik m.m.

Bevist ledelse. Buddhistisk visdom for ledere af Bo Heimann, Forlaget Mindspace, 186 sider, 298 kr.



Faglig ledelse

I klassisk tænkning er den professionelle lederrolle en strategisk leder, mens faglig ledelse delegeres til de ansatte. I dag er der imidlertid også fokus på, at en førstelinjeleder skal kunne udøve både strategisk og faglig ledelse. I bogen fremhæver forfatteren de ti karakteristika for faglig ledelse hos førstelinjeledere.

Faglig ledelse i offentlige organisationer af Søren Voxted, Hans Reitzels Forlag, 192 sider, 250 kr.



Grundbog i evaluering

Evaluering spiller en voksende rolle i den offentlige sektor som målestok for værdien af tiltag og reformer. Bogen giver et overblik over området og beskriver, hvordan politiske vinde påvirker evalueringerne, og hvordan evalueringssbølgen påvirker den førte politik. *Evaluering af offentlig politik og administration* redigeret af Thomas Bredgaard, Hans Reitzels Forlag, 376 sider, 400 kr.



Kommunikation og innovation

Der findes bunker af innovative tiltag, men at omsætte dem til konkret handling i en organisation er en kompleks opgave. Det kan ske, hvis lederen evner at kommunikere og skabe et gunstigt miljø for medarbejdernes potentiale. Og den evne til at lede og formidle i en innovativ organisation kan trænes.

Kommunikation og innovation af Susanne Rubæk og Morten Svalgaard Nielsen, Djøf Forlag, 265 sider, 495 kr.



Robusthed i forandringer

Stabilitet er nødvendig, for at en organisation kan trives. Derfor skal forandring balancere med stabilitet, hvis robustheden i organisationen skal bestå efter en større forandring. Og dermed bliver forandring og stabilitet ikke hinandens modsætninger, men beriger hinanden i en dynamisk balance, hævder forfatterne.

Robust organisationsforandring. Design og implementering i orkanens øje redigeret af Peter Hagedorn-Rasmussen, Jan Pries-Heje, Keld Bødker, Steen Elsborg og John Damm Scheuer, Samfundslitteratur, 250 sider, 379 kr.



Ledelse af kerneopgaven

Hvordan kan man forstå kerneopgaven, og hvordan kan ledere og medarbejdere arbejde med den i praksis? Bogen sætter fokus på blandt andet afklaring af kerneopgaven, forbedring af opgaveløsningen, det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel, faglighed og mening i arbejdet og genopretning af tillid til de ansatte.

Ledelse af kerneopgaven af Ole H. Sørensen, Eva Thoft, Peter Hasle, Hans Hvenegaard og Maja Sasser, Akademisk Forlag, 200 sider, 225 kr.

Nå det, som er vigtigt for dig i dag

Stephen Coveys over 20 år gamle bestseller *7 gode vaner* har fået en søster: *De 5 valg*, som også handler om at skabe produktivitet og finde balance i livet.

Af journalist Ulla Bechsgaard // ulla.bec@gmail.com • Illustration: Niels Poulsen

STEPHEN R. COVEYS BOG *7 gode vaner* er stadig på bestsellerlisterne verden over, selv om det er 28 år siden, at den første udgave udkom. FranklinCovey-konsortiet har nu revitaliseret *7 gode vaner* og skabt *De 5 valg. Vejen til ekstraordinær produktivitet*.

Bruger ny viden om teknologi og hjernen

De 5 valg handler ligesom *7 gode vaner* om at blive mere produktiv og leve et liv i balance, fortæller Tonny Maak, partner og direktør for



Mange ledere pisker rundt i toppen af Maslows behovspyramide og er optaget af selvrealisering, ironman osv., men glemmer at forholde sig til, hvad meningen med livet egentlig er.

produktivitet i FranklinCovey Danmark og medforfatter til den danske udgave af *De 5 valg*.

– Da vi besluttede at modernisere *7 gode vaner*, undersøgte vi, hvad der er sket i verden de seneste 27 år. Især teknologien har udviklet sig enormt, og vi ved også meget mere om den menneskelige hjerne, men det ser ikke ud til, at vi er blevet meget klogere. Mange ledere pisker rundt i toppen af Maslows behovspyramide og er optaget af

selvrealisering, ironman osv., men glemmer at forholde sig til, hvad meningen med livet egentlig er, siger han og fortsætter:

– Der er sket meget med den måde, vi arbejder på, og de værktøjer, vi bruger i dag. Prøv at tænke tilbage til 1989: Havde vi bærbare pc'er? Nej. Mobiltelefoner og Netflix? Nej. I udviklingsafdelingen tog vi derfor fat i nogle af de ti millioner mennesker, vi har undervist i *7 gode vaner*, og spurgte dem, hvilke udfordringer de har i dag.

Mange nævnte ifølge Tonny Maak, at de bliver stressede af deres e-mails, og forfatterne var derfor overbeviste om, at den nye bog skulle rumme noget om, hvordan vi håndterer teknologi, så den arbejder med os i stedet for mod os.

– Der er jo en lang række funktionaliteter i programmer som Outlook og Notes. Og mange institutioner har brugt masser af penge på

teknologi, men de lærer ikke medarbejderne, hvordan de skal bruge den. Det skal vi blive bedre til, for det kan i den grad være med til at mindske stress, siger Tonny Maak.

Brug din tid i Q2

I *7 gode vaner* indeholdt tidsmatricen fire kvadranter: haster, haster ikke, vigtigt, ikke vigtigt. I *De 5 valg* er de benævnt: Q1 Nødvendighed, Q2 Ekstraordinær produktivitet, Q3 Distraction og Q4 Spild.

Jo mere tid vi bruger i Q2, des bedre, mener Tonny Maak, fordi Q2 indeholder proaktivt arbejde, målsætninger med stor effekt, kreativ tankegang, planlægning, opbygning af relationer, forebyggelse, læring og fornyelse.

– De fleste mennesker har svært ved at finde tid til Q2, fordi de bruger al deres tid på kriser, sidsteøjebliksproblemer og uforudsete hændelser i Q1 – de nødvendige opgaver, og resten af deres tid i Q3, som blandt andet er unødvendige afbrydelser og uvigtige e-mails, samt i Q4, som er direkte spild: overspringshandling, overdreven afslapning og sladder.

– Når vi er udsat for så markant et opmærksomhedsangreb udefra, som vi er i dag, påvirker det vores hjerne og vores effektivitet. Derfor er missionen med *De 5 valg* at bruge den nye viden om hjernen og om ny teknologi til at få endnu flere mennesker til at lægge deres hoved på puden om aftenen, smile og tænke: "Jeg nåede dét, der er vigtigt for mig i dag", siger Tonny Maak. ■



De 5 valg



1. Ager på det vigtigste.
2. Stræb efter det ekstraordinære.
3. Planlæg de store sten.
4. Styr din teknologi.
5. Hold gang i ilden.

1. Ager på det vigtige – reager ikke på det, der haster

'Vigtigt' og 'haster' er meget forskellige, og du bruger valg nummer to ('stræb efter det ekstraordinære') til at lære at skelne. Tænk over, hvor du vil investere dine knappe ressourcer. Du kan ikke være ekstraordinær i alt, så vælg derfor nogle få områder i dit liv, hvor du investerer din opmærksomhed og tid. Andre områder er også vigtige, men du vælger blot at holde dem ved lige.



2. Stræb efter det ekstraordinære – nøjes ikke med det ordinære

Vælg og definer dine maks. ti ekstraordinære roller. Det er en praktisk måde at få valgt din livsmission.



3. Planlæg de store sten – sortér ikke grus

Noget af det allervigtigste for mange mennesker er at sætte sig ned en gang om ugen og planlægge. 'De store sten' skal forstås som den tid, vi bruger på nøglereationer, vigtige projekter, krisemøder osv. Disse aktiviteter er en kontrast til gruset – de små ting, som fylder i vores liv.

4. Styr din teknologi – lad ikke teknologien styre dig

Mange føler sig pressede af e-mails, Facebook og andet, der uophørligt lyser op på deres device, som de samtidig er blevet afhængige af – i en grad, så de mærker de samme symptomer, som hvis de havde ADHD: Det kniber med at fastholde opmærksomheden, de bliver distraerede og glemmer. Den primitive del af hjernen frigiver nemlig belønningsstoffer, når vi rækker ud efter vores smartphone, på samme måde som når vi griber til cigaretter eller alkohol. Ifølge Tony Maak skal vi derfor arbejde på at få den nye teknologi til at understøtte os i stedet for at modarbejde os: Brug fx 'regler' i din mailklient til at flytte cc-mails automatisk til en mappe, og brug Outlooks og Lotus Notes' planlægningsværktøjer.



5. Hold gang i ilden – brænd ikke ud

Dette sidste valg svarer til 'slib savnen' fra *7 gode vaner*. Det handler om alt det, man kan gøre for sig selv: bevæge sig, spise rigtigt, få nok søvn og have kontakt til andre. – Brug dit hæve-sænke-bord, og husk at kigge hinanden i øjnene. Det giver energi, siger Tony Maak.

Tag din stress alvorligt

Af Marie Kingston og Malene Friis Andersen • Foto: Panthermedia

Lederjobbet er som en honningkrukke – sød og tillokkende, men også klistret og svær at komme op fra. Og ledelsesopgavens på én gang grænseløse, komplekse, berusende og inspirerende karakter kan give dig stress. Fire enkle leveregler kan hjælpe dig med at undgå at blive overvældet af lederjobbet.

”Som leder udfyldte jeg en rigtig væsentlig plads for at få butikken til at lykkes, og vi leverede fantastiske resultater. Jeg fik det sådan: Nogen må gøre noget ved det her ... og jeg var den nogen. Der er en mægtig kraft i det ... Hvis ikke jeg var der, så ville tingene falde fra hinanden”.

STRESS ER IKKE ET FÆNOMEN, der kun rammer medarbejdere. Ledere får også stress. Både danske tal og internationale undersøgelser tyder på, at stress kan være særligt forbundet med ledelsesopgaven, fordi den opleves som stærkt forpligtende, som citatet ovenfor fra en offentlig leder, vi har haft i stressbehandling, illustrerer: Lederen kan se sig selv som det centrale omdrejningspunkt for både succes og fiasko.

Stress hos ledere er tabu

Vores erfaring er, at mange ledere har vanskeligt ved at erkende, at de er ramt af stress. Og hvor stress kan være skamfuldt for medarbejdere, er det ofte nærmest tabuiseret for ledere. Vi ser en tendens til, at jo tættere du kommer på direktionsgangen, des mindre betragtes stress som en reel mulighed, fordi her ofte flourer forældede logikker, som ”hvis du er gjort af det rette stof, får du ikke stress”. Derfor kan ledere opleve stress

som en ultimativ falliterklæring – point of no return. Som leder skal man jo netop udmærke sig ved at kunne prioritere, delegere, have overblik og holde sammen på det hele – egenskaber som forringes, når stressen melder sig.

Ledelsesjobbet – en honningkrukke for identiteten

Et særkende ved lederjobbet er, at det på én gang kan opleves som uendeligt og grænsløst med dilemmaer, kompleksitet og mange krav. Samtidig kan det være berusende og bekræftende, dopaminudløsende og motiverende at være med til at sætte sine aftryk på organisationen og skabe resultater, der er større end en selv.

Disse modsatrettede egenskaber gør ledelsesjobbet til en klistret affære – som en honningkrukke, bien ikke kan komme op af. De spændende opgaver, ansvaret, indflydelsen og påvirkningskraften fungerer som klistret sød honning, der lokker os til og gør det svært at slippe arbejdet. Det er derfor ikke mærkeligt, at ledelse af mange betragtes som et personligt livsvalg. Heri ligger også en accept af, at ledelsesopgaven ofte kræver en større indsats, end normen på 37 ugentlige arbejdstimer levner plads til. Så når jeg som leder arbejder mere og længere, bekræfter jeg mig selv (og andre) i, at jeg er leder.



De fire leveregler er ligesom stress-symptomerne uddybet med handlingsanvisninger i bogen *Stop stress* af Marie Kingston og Malene Friis Andersen (Forlaget Klim 2016). Heri beskrives og behandles ledelsesdilemmaerne også i detaljer.

Fire leveregler hjælper mod stress

Ledelsesjobbets DNA kan være svært at ændre grundlæggende på, men vores erfaring er, at du med fire enkle leveregler kan skabe et mere bæredygtigt grundlag at møde og favne det på. Dermed har du mulighed for at modvirke at blive overvældet af stress i dit lederjob. Du kan se levereglerne som generelle anbefalinger med en forebyggende effekt og forsøge at leve efter dem.

1. Skab tid til selvledelse og prioriter det

Som leder er det vigtigt, at du aktivt prioriterer tid til at skabe overblik, forberede dig og prioritere i dine opgaver. Ellers kan din tid hurtigt blive spist af møder. Derfor bør du afsætte mindst en time om ugen til selvledelse:

- Få styr på ugen, der kommer – forbered vigtige møder, samtaler og/eller præsentationer.
- Tag et overblik over teamet – hvordan har de enkelte medlemmer det?
- Hvad med din egen chef – spørgsmål eller informationer, som brænder på?
- Andre løse ender, hvis du ser en måned frem? Skab dig overblik.
- Book en månedlig hjemmearbejdsdag.

2. Naviger i kompleksiteten

- Udvikl din tolerance for flertydighed og uforudsigelighed og accepter, at der er meget, du ikke ved.
- Hold blikket på din kerneopgave og dine mål som leder.
- Bevar overblikket og vær opmærksom på, hvornår du dykker ned i de faglige detaljer. Det er medarbejdernes kerneopgave.

3. Skab balance i ledelsesdilemmaerne

Ledere oplever fra tid til anden problemstillinger, hvor flere perspektiver er i spil, og der ikke findes en entydig løsning. Disse dilemmaer er en kilde til stress, men du kan skabe balance i ledelsesdilemmaerne ved at:

- Tale med andre ledere om dem og høre deres overvejelser.
- Acceptere, at du ikke kan gøre alle tilfreds – og at det heller ikke er din opgave.
- Inddrage interessenterne i dilemmaet og håndteringen af det.

4. Kend dine stress-symptomer

Når du kender dine stress-symptomer, kan du bedre reagere i tide og dermed få hjælp til at komme ud af situationen. For at lære dine stress-symptomer at kende kan du fx gøre følgende:

- Skriv dagbog over opgaver, projekter, udfordringer, overvejelser, bekymringer, op- og nedture etc. Det kan være en uvurderlig kilde til selvindsigt. Især når du læser tilbage, vil du ofte kunne finde mønstre i belastningsgraden og dine reaktioner.
- Tag temperaturen på dig selv cirka en gang om ugen ved at spørge dig selv fx om: Hvordan har jeg haft det over den sidste uge – hvordan har mit humør, min krop og min søvn været? Hvilke tanker og følelser har fyldt meget? Og hvordan har jeg det lige nu?

Der er især fire klare symptomer på stress, som du skal være opmærksom på, og som er uddybet i faktaboksen.

FIRE TEGN PÅ STRESS

En god bevidsthed om dine egne stress-symptomer giver dig mulighed for at agere proaktivt. Vi hører stort set fra alle de stress-sygemeldte ledere, vi arbejder med, at symptomerne har været til stede i en rum tid, men at de har valgt at overhøre dem. Det er uheldigt, fordi stress-symptomerne sjældent forsvinder af sig selv, hvis ikke belastningen ændrer sig – tværtimod.

Blandt ledere støder vi gennemgående på disse fire specifikke tegn på stress-belastning:

- Søvnproblemer
- Rumivering – dvs. grubleri og tankemylder
- Opmærksomhedsforstyrrelse
- Ændringer i den sociale adfærd, fx kort lunte eller social isolation.

Du skal være særligt opmærksom på disse symptomer. De er faresignaler, der viser, at belastningen måske er ved at blive for stor for dig, særligt hvis de står på over længere tid. Måske synes du ikke, at du har tid eller mulighed for at reagere på dem, men det er vigtigt, at du gør det, da længere tids belastning kan have skadevirkninger på både kort og langt sigt. Symptomerne kan også hver især give uheldige konsekvenser for måden, du løser din ledelsesopgave på. Det kan du læse mere om på næste side.



Din stress påvirker organisationen

Nogle ledere udvikler en tolerance over for egne stress-symptomer, fordi det kan virke uoverskueligt at tage dem alvorligt. Men evnen til at lede påvirkes af stress, og det kan have konsekvenser for organisationen.

Af Marie Kingston og Malene Friis Andersen

ER DU EN STRESSET LEDER, påvirker det dine evner til at lede. Langt de fleste ledere evner heldigvis at finde en bæredygtig balance i deres arbejdsliv. Vi ser dog også, at mange ledere er længe om at reagere på egne stress-symptomer.

Nogle udvikler en tolerance eller i nogle tilfælde blindhed over for dem, mens andre ikke er bevidste om, hvad de kan gøre for at få hjælp eller selv reducere det.

Utålmodighed, mentalt fravær, vrede, uforudsigelighed, forvirring og manglende fokus

” Utålmodighed, mentalt fravær, vrede, uforudsigelighed, forvirring og manglende fokus kan være de signaler, som du – bevidst eller ubevidst – udsender i din organisation som stresset leder.

kan være de signaler, som du – bevidst eller ubevidst – udsender i din organisation som stresset leder. Og det kan ikke undgå at påvirke dem, du samarbejder med og leder til daglig. I værste fald kan der ske det, at de aflæser dig og din situation helt rigtigt – at

du er stresset og under for stort pres – og handler på det. Hos medarbejderne kan det have den konsekvens, at de får ondt af dig, men samtidig afskriver din autoritet med logikken: ”Når hun er så presset og stresset, kan hun ikke lede os ordentligt. Så vi afskærmer hende fra problemer, vigtige beslutninger og information for at aflaste hende mest muligt”.

Udvikler 'ledelse by proxy'

Denne afskærmning er uheldig – at du ikke selv får mulighed for at lede dit område, men at beslutninger og prioriteringer sker hos medarbejderne uden din viden. Det kaldes for skyggeledelse eller 'ledelse by proxy',

hvor medarbejderne uformelt og uaftalt påtager sig det funktionelle lederskab, som de ikke vurderer, at lederen kan påtage sig på en kvalificeret måde.

Fænomenet 'ledelse by proxy' kan få helt særlige konsekvenser, hvis medarbejderen selv oplever stress-symptomer og beslutter sig for ikke at dele dem med sin pressede leder for at skåne ham. Vi har set eksempler i organisationer, hvor dette gentog sig i tre led: En stresset medarbejder skånede sin stressede kontorchef, som skånede sin stressede direktør. På den måde bliver stress et lokalt og privat problem, skjult for organisationen og dermed næsten umuligt at løse op for, selvom det er massivt til stede. ■

EKSPERTER I STRESS

MARIE KINGSTON er autoriseret psykolog med næsten 20 års erfaring som både leder og selvstændig konsulent. Arbejder i dag med ledelses- og organisationsudvikling samt stressbehandling for danske og internationale virksomheder.



MALENE FRIIS ANDERSEN er ph.d. og autoriseret psykolog. Forsker i stress, ledelse og sygefravær på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og arbejder som selvstændig konsulent med stresshåndtering.



Tillidsvinduet står på klem igen

Danmarks første ph.d. i tillidsbaseret ledelse konkluderer, at tillid som styringsmekanisme kræver distribution af ledelse til medarbejderne, ændrede roller, og at man tackler fem centrale barrierer. Forskeren bag, Tina Øllgaard Bentzen fra RUC, oplever en frisk tillidsbrise blæse igen.

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

SIDEN TINA ØLLGAARD BENTZEN i juni forsvarede landets første ph.d. i tillidsbaseret ledelse, har hun oplevet en massiv interesse for sin forskning og sine resultater. Så mens 'tillidsreformen' i den offentlige sektor de senere år har levet en ret anonym tilværelse, tolker Tina Øllgaard Bentzen interessen for sit arbejde som udtryk for, at et tillidsvindue atter står på klem.

– Nationalt begynder flere politiske partier at være optaget af tillidsdagsordenen, efter at der er blevet arbejdet med afbureaukratisering i flere år. Og i både Norge og Sverige er der også ved at være gang i en national tillidsdagsorden, og det er måske med til at bide os herhjemme lidt i haserne – for vi har jo været foregangsland på det her.

Styringsmekanismen skal ikke styre

Tina Øllgaard Bentzens ph.d. *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer – i springet fra ambition til praksis* beskæftiger sig helt overordnet med, hvad tillidsbaseret styring og ledelse er, og hvilke barrierer og forandrede roller som opstår, når man forsøger at indføre denne styringsmekanisme. Konkret har Tina Øllgaard Bentzen brugt Københavns Kommune, som har gennemført en lokal tillidsreform, som case i sin forskning. Og hun konkluderer, at tillid er en styringsmekanisme, der handler om at øge det lokale handlerum og skabe bedre betingelser for selvstyring, blandt andet ved at inddrage medarbejderne i designet af styringsværktøjerne.

– I stedet for at medarbejdernes løsning af kerneopgaven skal presses ind i styringsmekanismen, skal styringsmekanismen tilpasses løsningen af kerneopgaven, siger

Tina Øllgaard Bentzen, som også påpeger, at kontrol ikke nødvendigvis er en modsætning til tillid.

– Det afgørende er, hvor meningsfuld kontrollen opleves af medarbejderne, og i hvor høj grad styringen understøtter deres motivation. Kontrol giver jo på mange områder både mening og sikkerhed for, at borgerne fx ikke fejlbehandles. Men opleves kontrollen som meningsløs, sker der et tab af motivation, som jo også er et tab af ressourcer, siger Tina Øllgaard Bentzen.

Start med et mindre hjørne

I sin ph.d. ser Tina Øllgaard Bentzen også på barriererne for tillidsbaseret ledelse og fremhæver fem centrale: strukturelle barrierer, manglende ressourcer, manglende kompetencer og motivation, kommunikation og vaner.

Men er barriererne større end mulighederne for tillidsbaseret ledelse?

– Nej, jeg tror bestemt, at muligheden for tillidsbaseret ledelse er til stede, men vi kan vælge at se på og forberede os på barriererne, for ellers risikerer vi at blive overraskede, når vi støder på dem. Og samtidig må vi ikke forvente, at alt kan ændres med tillid på et halvt år, siger hun og anbefaler, at man begynder i et mindre hjørne.

– Det er bedre at begynde med at ændre en lokal politik eller arbejdsgang for noget, end det er at begynde med at ændre hele økonomistyringen i ét hug. Det er godt at øve sig lidt og få erfaring. Og forvent modstand. Alle niveauer skal være med, også det politiske, men det betyder ikke, at man ikke kan gå i gang,



Læs Offentlig Ledelses tidligere artikler om tillidsbaseret ledelse her: offentligledelse.dk/category/offentlig-ledelse-12015/

selvom alle ikke er med fra begyndelsen. Man skal bare være klar over, hvem man skal have med i loopet, og at processen ikke skal være top-down, men at alle, som har en aktie i styringskæden, skal være med. ■

Du kan læse Tina Øllgaard Bentzens ph.d. her: ukon.dk/nyheder/ph-d-forsvar-tillidsbaseret-styring-ledelse



I stedet for at medarbejdernes løsning af kerneopgaven skal presses ind i styringsmekanismen, skal styringsmekanismen tilpasses løsningen af kerneopgaven.

Tina Øllgaard Bentzen, ph.d.



Hvad mener vi egentlig, når vi taler om tillid?

Tillid skaber værdi og er derfor et vigtigt punkt på dagsordenen i mange offentlige organisationer. Men da tillid kan have flere betydninger, kan fem 'tillidsspor' gøre det lettere at tale om og arbejde med som begreb.



Af Tine Hansen og Gitte Thit Nielsen • Foto: Christoffer Regild

TILLID ER ET SÅ BREDT begreb, at det let bliver samlebetegnelse for næsten alt og dermed intet. Når tillidsdagsordenen kan blive til alt og intet, risikerer den at miste sin mulighed for at skabe værdi.

Dermed risikerer man også, at det produktive samarbejde om at skabe forbedret værdi for borgerne gennem tillid fortaber sig i misforståelser blandt medarbejdere og ledere og ender i spekulationer om, hvorvidt handlinger i organisationen er udtryk for tillid eller ej. Ressourcer bruges dermed på at tackle misforståelser frem for at skabe sunde, produktive arbejdsfællesskaber målrettet borgernes behov.

Fem tillidsspor

For at skabe et tydeligere sprog om tillid i praksis har vi udviklet fem tillidsspor, som fremhæver forskellene i, hvad tillid kan handle om, og hvordan det kan skabe værdi i organi-

sationer. De fem spor er baseret på, at tillid får betydning gennem forskellige modbegreber. Tillidssporene kan bruges som både diagnoseværktøj og strategisk planlægningsværktøj.

Spor 1: Tillid som afbureaukratisering

I dette spor giver modbegrebet 'kontrol' betydning til tillid. Tillid bliver ønskværdigt, fordi det skal sættes i stedet for kontrol. I praksis betyder det, at tillid kommer til at handle om forskellige former for afbureaukratisering, fx regelsanering og afvigelsesrapportering. Men det afføder typisk også en dialog om, hvad kontrol består i – hvilke handlinger opfattes som kontrol og skal derfor fjernes? Det skal undersøges og giver ikke nødvendigvis sig selv.

Spor 2: Tillid som gavegivning

Modbegrebet i dette spor er 'uforpligtethed'. Tillid ses som ønsket, fordi det skal minimere

autonomi og i stedet være med til at skabe en gensidig forpligtelse, som opbygger social kapital i organisationen. I praksis kommer tillid til at handle om at mobilisere ressourcer og skabe mod til at give gaver til andre uden med sikkerhed at vide, om man får noget igen. Men dog med en vis sandsynlighed for at det godt kan betale sig at give, fordi der er en kulturel indlejring i gaver, som betyder, at modtageren føler sig forpligtet til at give tilbage på et senere tidspunkt.

Spor 3: Tillid som fagligt råderum

I dette tillidsspor er modbegrebet 'begrænsning', fordi medarbejdere og ledere ønsker, at tillid giver mulighed for at kunne udvide det kompetencemæssige og faglige råderum. Tillid handler derfor om, at rammen for løsning af kerneopgaven skal udvides, så de specifikke fagligheder kan komme mere i spil eller tillade større differentiering i kompetenceudnyttelse inden for faggruppen. Tillid øger kvaliteten gennem faglighed og professionalisme. 'Begrænsning' som modbegreb til tillid skal blandt andet skabe et modtryk til de mange forskellige dokumentationsformer, som opleves som rigide og uden trit med den virkelighed, som medarbejdere og ledere møder.

Spor 4: Tillid som kompleksitets-håndtering

I det fjerde tillidsspor er 'stram styring' modbegrebet. Offentlige organisationer varetager opgaver med høj grad af kompleksitet.

EKSPERTER I TILLIDSSPOR

GITTE THIT NIELSEN er selvstændig konsulent, underviser, facilitator og foredragsholder. Er ph.d. i ledelse af forandringer og tilknyttet CBS som underviser på Master of Public Governance.



TINE HANSEN ejer konsulentvirksomheden Eukairia, er chefkonsulent i Helsingør Kommune, ekstern lektor ved CBS og underviser på Master of Public Administration.





Som modsætning til stram styring opstår tillid som en form for generel værdi, hvor vi undlader at præcisere, hvad vi mener med tillid. Ideen er at lade en vis portion utydelighed stå åbent via tillid, hvilket giver mulighed for at kunne imødekomme og udnytte kompleksiteten i organisationen. Udbyttet er potentialitet. Tillid beskrives i overordnede retningslinjer, fx i form af et revitaliseret værdisæt, et ledelsesgrundlag eller et visionsgrundlag, men det bliver op til praksis at omsætte det til netop praksis. Dermed kan tillid åbne op for, at organisationen kan knytte an til tillid på mange forskellige måder afhængigt af mulighederne i den komplekse virkelighed, som mødes lokalt.



Tillid er et så bredt begreb, at det let bliver samlebetegnelse for næsten alt og dermed intet. Når tillidsdagsordenen kan blive til alt og intet, risikerer den at miste sin mulighed for at skabe værdi.

Spor 5: Tillid som troværdighed

Det sidste tillidsspor opsætter 'snyd' som modbegreb, så tillid kommer til at handle om at ville stole på hinanden. Gode erfaringer med tillid skaber læring og sunde relationer, men kræver også, at vi kan håndtere skuffelser efter tillidsbrud. Udelukkende positive erfaringer med tillid er en illusion. Der vil ske tillidsbrud i form af snyd, eller blot fordi vi oplever og fortolker verden forskelligt. ■

Sådan arbejder du med de fem tillidsspor i praksis

Af Tine Hansen og Gitte Thit Nielsen

TILLIDSSPORENE GØR OS i stand til at arbejde med tillid i praksis på flere måder:

Bevidsthed om fælles sprog – lad os tale sammen

Lidt populært kan man sige, at kender man ikke sproget, kan det være svært at tale sammen. Sådan forholder det sig ofte med tillid. Hvis ikke man er klar over, at det kan være svært at tale om tillid, fordi der er mange samtidige forståelser af og hensigter med tillid, opstår der forvirring. De fem tillidsspor kan være en måde sammen at blive bevidst om tillidsbegrebets mange betydninger og dermed skabe opmærksomhed om at være mere præcis.

Struktur på dialog – lad os tale om det samme

De fem tillidsspor betyder, at der er større mulighed for at tale om det samme, når der er en systematik at gå ud fra. De konkrete tillidsspor skaber et godt grundlag for at tale om det samme på samme tid, fordi der er en fælles oversigt at henvise til.

Tillidssporene kan også bruges som et procesværktøj til at styre tillidsdialogen eller -aktiviteterne. På møder, hvor arbejdet med tillidsdagsordenen er omdrejningspunktet, kan man vælge at strukturere tiden, så man kommer rundt om de tillidsspor, der er centrale for de enkelte arbejdsfællesskaber. Oversigten kommer hermed til at fungere som en struktureringsform, der kan bruges i alle dialogiske fora, og som sikrer, at dialogparterne faktisk kommunikerer om det samme samtidigt og dermed reelt har mulighed for at tale og handle sammen.

Diagnoseværktøj – hvad gør vi allerede

Tillidssporene kan fungere som et diagnoseværktøj og bruges til at identificere, hvordan man i dag arbejder med tillid i konkrete arbejdsfællesskaber. De kan bruges på større eller mindre enheder og bidrager med en status for, hvordan man primært arbejder med tillid i dag. Samtidig hjælper oversigten også til at afklare, hvilke spor man måske ikke arbejder så meget med, eller som er helt fraværende i organisationens tillidsarbejde. På den baggrund er det oplagt at bruge tillidssporene til at forholde sig til, om man anvender sine ressourcer mest optimalt i forhold til de fem forskellige måder, man kan arbejde med tillid på i praksis. Er der nogle områder, man skal fokusere mere på, og er der muligvis områder, man skal begynde at arbejde med?

Strategisk planlægningsværktøj

Tillidssporene kan også bruges som et centralt element, når der træffes strategiske beslutninger, og når tillidsarbejdet skal planlægges. Med udgangspunkt i kerneopgaver og målsætninger kan man udvælge fokusområder for de kommende års tillidsarbejde, baseret på de fem centrale spor suppleret med eventuelle lokalt udviklede spor. Hermed sikrer man at komme omkring alle de områder af tillid, som er nødvendige for at komme i mål, nå de ønskede resultater og skabe værdi for de interessenter, som arbejdsfællesskabet er til for.

Offentlige ledere er modige



Mod i ledelse er en efterspurgt vare i offentligt regi som modsvar på stigende kompleksitet og pres. Men hvad er 'mod i ledelse' – og er du selv en modig leder?

Af Karsten Mellon • Illustration: Niels Poulsen

MANGE VIL SIKKERT PÅSTÅ, at store ledere som Nelson Mandela, Mahatma Gandhi og vel også Jesus var i besiddelse af mod. Gennem modige handlinger ledte de andre på vej under særdeles vanskelige vilkår. De satte sig selv i spil, med livet som indsats, for en bestemt sag. I fortællingerne om dem fremstår mod som en særlig energi, en dynamik og ikke mindst en evne til at turde tage initiativ til at føre noget igennem på trods af modstand.

At være i stand til at kæmpe for en given sag kræver en form for mod, og det er min påstand, at moderne offentlige ledere i en eller anden grad er i besiddelse af mod, man kunne kalde det en personlig kompetence. Måske ikke heltemod, hvor livet sættes på spil, men ledelseshandlinger, der udføres under forskellige former for pres og modstand, og som fordrer det, vi kan definere som mod.

Mod er ligefrem blevet en efterspurgt vare i offentligt regi. Ifølge Helsingørs kom-

munaldirektør Stine Johansen er modtrækket til retningslinjernes tyranni og nulfejlskulturen nemlig ledere med mod – ledere, der kan reflektere, trække på deres ledelseserfaringer og professionelle vurdering, men som også skal kunne udholde den tvivl, der følger med friheden til at turde satse, afprøve og til at fejle.

Hvad er mod?

Der er ingen tvivl om, at mod overordnet set handler om at turde noget, hvilket indikerer, at der er 'noget på spil', men hvad er de

tidligere forståelser af ordet? Ifølge filosof og professor Hans Fink er den etymologiske forklaring på det danske ord 'mod' fremkommet af det oldnordiske 'móör', der bærer betydningen 'sind' og 'sindsstemning(er)'. Ordet har også

europæiske 'mo-', der betyder noget i retning af en stræben eller bestræbelse efter noget, og hvoraf det latinske 'mos' er opstået, som har to betydninger. Det ene er sæd og skik

hos et folk, og det andet er karakter og opførsel hos mennesket, hvoraf ordet 'moral' er afledt.

Hos grækerne blev mod opfattet som en af de allervæsentligste dyder. De græske moralfilosofiske universelle dyder handler om, at mennesket har en slags grundlæggende karakteregenskab, der skal udvikles med henblik på at opnå 'det gode liv' og på samme tid være en god og givende samfundsborger. Mod går i denne optik ud på at leve op til sit ansvar og samtidig undgå de fristelser, der lurer om hjørnet. I Aristoteles' lære er kujonen eller den feje modsætningen til mennesket med mod. Ifølge den skotske filosof og professor Alasdair MacIntyre kan mod stadig være en dyd, men bør snarere forstås i sin kontekstmæssige sammenhæng. Mod har forskellige betydninger, alt efter hvor du er, så hvad er mod – og navnlig: Hvad er mod i ledelse?

Er jeg en leder med mod?

Prøv at spørge dig selv: Er jeg en modig leder? Tør jeg træffe modige beslutninger? I givet fald, hvorfor ser jeg disse handlinger som modige? De spørgsmål er langtfra simple. Og når vi prøver at få greb om, hvad 'mod i ledelse' er, har vi allerede skruet op for kompleksiteten. For hvad er ledelse egentlig? Ifølge den amerikanske ledelsesforsker og professor Gary Yukl er begrebet 'ledelse' i sig selv særdeles uklart. Det eneste, der har



Er mod i ledelse at forstå som en individuel egenskab hos lederen? Er det en universel dyd, man skal stræbe efter, som Aristoteles ville sige? Eller er det, som den amerikanske professor og far til socialkonstruktionismen, Kenneth Gergen, argumenterer for, relationelt konstrueret?



opnået bred tilslutning, er, at ledelse involverer processer, hvor han eller hun udøver sin indflydelse over andre mennesker. Ligesom vi tror, vi ved, hvad ledelse er, smutter det fra os, og dermed synliggøres dets kompleksitet. Derfor får vi ofte trang til at præcisere, 'hvad' inden for ledelsesbegrebet vi vil beskæftige os med, og kobler endnu et begreb på – fx 'mod i ledelse'. Det kunne såmænd også være ledelse og 'autoritet', 'magt' eller 'anerkendelse'. Imidlertid gør det ikke opgaven nemmere.

Er mod individuelt, universelt eller relationelt?

Er mod i ledelse at forstå som en individuel egenskab hos lederen? Er det en universel dyd, man skal stræbe efter, som Aristoteles ville sige? Eller er det, som den amerikanske professor og far til socialkonstruktionismen, Kenneth Gergen, argumenterer for, relationelt konstrueret? Hvilket vil sige, at mod i ledelse ikke er noget iboende hos den enkelte leder, men noget vi sammen konstruerer; noget vi samskaber gennem sproglige handlinger. Mod kan betyde noget i én sammenhæng og noget andet i en anden. I denne forbindelse peger ledelsesforskeren og professor Sheila McNamee på, at mod i ledelse netop er noget, vi er fælles om at skabe i organisationen. Intet individ, ingen idé eller handling finder sted uden deltagelse af andre mennesker. I stedet for at se mod

i ledelse som en person, der agerer frygtløst eller helt modigt, er McNamees fokus i stedet på det relationelle aspekt, nemlig at mod i ledelse må ses som noget flydende, der gennem dialog i organisationen giver begrebet liv. Spørg derfor medarbejderne, hvad mod i ledelse er, hvornår har vi brug for mod i ledelse, og hvordan skal lederen udvise sit mod?

Mod er at gøre det fornødne

Mod i ledelse kan fortolkes, diskuteres og udøves ud fra en mangfoldig palet af forståelser og interesser, men noget, der synes at stå klart, er, at mod i ledelse kan opfattes som en særlig drivkraft, en stræben efter at løse en given opgave og samtidig evne at turde tage det nødvendige initiativ til at føre en given aktivitet igennem. Simpelthen gøre det fornødne.

Mod er at reflektere over sine egne ledelseshandlinger, mod er at turde træffe vanskelige beslutninger trods modstand. Mod er også at være i tvivl, også efter en beslutning er taget. Som kommunaldirektør Stine Johansen siger, så er tvivlen ikke blot en kilde til en vis form for ubehag, man må leve med, men bør også anerkendes 'som en ven'. Tvivlen giver anledning til fortsat refleksion over den opgave, vi har i den offentlige sektor, og som er med til at udvikle den og medvirke til innovation. Man kan sige, at når ledelsesrummet for den enkelte leder bliver

EKSPERT I OFFENTLIGT MOD

KARSTEN MEL-LON er cand.-mag. i pædagogik, master i organisationspsykologi, lektor ved University College Sjælland og ph.d.-stipendiat ved Roskilde Universitet. Underviser og censor på diplomuddannelsen i ledelse og ekstern lektor på masteruddannelsen i ledelse ved Syddansk Universitet.



større, mere autonomt, så er der flere veje at gå, og det kan godt gøre, at opgaven føles vanskeligere, men det er vejen frem i forhold til udvikling og innovation, siger Johansen. I bogen *Offentlig styring* fra 2014 peges der på, at i undersøgelser af offentlig kodeks for god ledelse fylder de funktionelle teorier meget, dvs. mål-middel-tænkningen. Den fortæller, hvor man skal hen og hvordan, og initierer en præstationskultur. I bogen *Ledelsespsykologi* fra 2013 peger forskningen imidlertid på, at de ledere, der har en høj præstationsorientering, risikerer at blive for optaget af sig selv og egen præstation, og de risikerer at glemme, at det er igennem medarbejderne, de lykkes. Resultatet af præstationspresset betyder mistet mod i ledelse, mod til selvkritik og mod til at reflektere over, hvordan opgaven kan løses i samspil med medarbejderne og omgivelserne i øvrigt.

Ikke desto mindre, når nu vi ved, at vilkårene for offentlige ledere er præget af en øget fokusering på resultater og styringskrav, så kunne man først og fremmest spørge sig selv, om udøvelse af mod i ledelse er noget, der skal initieres og gives plads til fra toppen i forhold til at 'tilbyde' et ledelsesrum for at fejle og afprøve nyt, sådan som det fx sker i Helsingør Kommune? Eller handler mod i ledelse om, at du i højere grad selv skal tage initiativ til at turde udfordre dig selv, dine medarbejdere eller dine chefer i forhold til at løse den opgave, du er stillet? ■

Ja, jeg er en modig leder

... det meste af tiden. Og nogle gange er jeg ikke. Sådan lyder den korte version fra tre offentlige ledere på spørgsmålet om, hvorvidt de føler sig modige i deres daglige ledergerning. Deres mod udfordres af svære dilemmaer og næres af samarbejde og dialog på arbejdspladsen.





ER DU EN MODIG LEDER, der tør træffe modige beslutninger, spørger Karsten Mellon i artiklen på foregående side. Det spørgsmål kastede vi på bordet i en samtale med tre offentlige ledere: Anders Fløjborg, afdelingsleder i Børn & Unge, Vordingborg Kommune, Helle Riis, viceforstander i Autisecenter Storstrøm, Vordingborg Kommune og Karin Termannsen, kontorchef i Region Nordjylland.

– Ja og nej. Nogle gange er jeg, og andre gange er jeg ikke. Hvis jeg føler mig på gynende grund i en sag eller møder stor modstand, føler jeg mig ikke altid så modig, som jeg kunne ønske, og kan derfor godt vælge at flyve lidt lavt under radaren. Men når min mavefornemmelse er god, føler jeg mig rigtig modig – beslutningssikker og handlekraftig, lægger Karin Termannsen for.

– Jeg mener, at mod skal tænkes i den kontekst, man er i som leder. I en nulfejlskultur er der ikke plads til ret meget mod, mens der i en kultur, hvor man hylder læring og dermed også muligheden for at fejle, er

langt mere mod – både hos mig som leder og hos mine medarbejdere, siger Anders Fløjborg og tilføjer:

– Og ja, jeg føler mig modig til daglig. Jeg er risikovillig, når tingene er strukturerede og gennemtænkte – og risikovilligheden derfor ikke farlig. For mig er mod en handling, man foretager, fordi det er rigtigt eller nødvendigt at gøre.

Helle Riis lægger sig i Karin Termannsens spor:

– Som Karin siger: Nogle gange er jeg modig, andre gange er jeg ikke. Min ledelse har stor betydning for de mennesker, som bor her på Autisecentret, og hvis jeg er nødt til at træffe beslutninger, som ikke er populære, kan jeg godt opleve ikke at have modet. Når jeg føler mig usikker, begynder jeg at reflektere og gå i dialog med andre omkring mig og forsøger på den måde at skabe modet i mig selv sammen med andre mennesker – ved at høre deres bud på mit dilemma. De behøver ikke at give mig ret – i nogle situationer har jeg næsten mere gavn

af det modsatte, men jeg kommer lettere i mål gennem dialog og refleksion.

Man er nødt til at være modig

Og nej, man kan ikke være leder uden at være modig, er de enige om. Men mod er ikke nødvendigvis en allestedsnærværende følelse i det daglige lederarbejde. Så hvornår er lederne bevidste om deres mod?

– Når alt er dilemmaer uden gode løsninger – ikke noget, som er rigtig eller forkert. Da skal jeg mobilisere mit mod. Men der, hvor det kræver allermost mod hos mig at være leder, er, når noget har store konsekvenser for mange mennesker, og jeg ikke helt ved, hvor vi lander, siger Anders Fløjborg og nævner et andet felt, som kræver mod:

– Når vi skal lede opad. Det er blevet en nødvendighed og et vilkår at kunne gå i dialog med sin leder. Men der eksisterer stadig en gammel forståelse i leder-medarbejder-tænkningen om, at man ikke skal sige sin leder imod – så bliver man fyret. Som moderne vidensmedarbejder skal man imidlertid have en mission og integritet, som kræver, at man kan gå i skarp dialog om det, som er vigtigt.

Taler forskellige sprog

Dialogen med den øverste ledelse kan også udfordre Karin Termannsens mod.

– Mest fordi vi taler forskellige sprog. Derfor er det vigtigt for mig at kunne gøre mig forståelig over for dem, ligesom jeg skal kunne forstå, hvad de siger, men det kan være svært, når vi ikke omgås til daglig. Her skal jeg hente modet dybere i mig selv, end når jeg leder opad mod mine daglige chefer.

– Men øverste ledere er jo også mennesker, supplerer Helle Riis og uddyber:

– Jeg tænker, at de ligesom vi gerne vil have, at medarbejderne kommer til dem. Man skal blot ikke være modig for enhver pris – i betydningen dumdristig – men vide, hvornår man siger hvad til hvem.

– Ja, nogle gange skal man tie stille og gøre sin indflydelse gældende på andre måder. Men jeg tror på hele tænkningen i social kapital og tillid, fordi den gør, at vi kan bygge organisationer op med både medarbejder- og ledelsesmod, supplerer Anders Fløjborg.

Sproget skaber verden

Der er enighed rundt om bordet i, at mod er relationelt, som det ligger i den socialkon-





struktionistiske tænkning. Mod skabes af sproget og af den kontekst, det udfoldes i. Men her begynder nuancerne også at vise sig mellem de tre:

– Fordi mod er relationelt, kan vi flytte mennesker sammen. Hvis min ledelse kun handlede om mit individuelle mod, kunne jeg ikke bruge det til så meget, og det ville heller ikke være særligt modigt, hvis jeg hele tiden fortalte de andre, hvad de skulle gøre. Men sammen med andre kan mit mod flytte noget, mener Helle Riis.

– Jo, men du er stadig nødt til at udvise mod som leder – lave den nødvendige forstyrrelse. Og når du lægger op til følgeskab,

er du da også modig. Du står forrest på scenen og er den, som danser først, mener Anders Fløjborg.

– Der bor i hvert fald også noget mod i mig som individ, fx da jeg første gang sagde ja til en lederstilling. Det gør og tør alle ikke, mener Karin Termansen, der har oplevet sit mod vokse med succeser og fiaskoer i lederlivet.

– Jeg er blevet mere sikker og måske også lidt 'hvad-er-det-værste-der-kan-ske'-agtig – og på den måde mere modig i mit arbejdsliv. Og jeg tør til enhver tid stille mig op og 'danse alene'.

Kræver mod at være i tvivl

Modet til at være i tvivl, fx om en beslutning var den rigtige at træffe, deler de tre. Men måden at tale om tvivl og fejl på, er der ikke enighed om.

– Vi er nødt til at leve med 'den professionelle tvivl'. Vi træffer vores beslutninger på så oplyst et grundlag som overhovedet muligt og må så kunne håndtere tvivlen. Min tvivl stopper aldrig, og det har jeg ikke noget imod. For mig er det bare vigtigt at holde fast i beslutningen, indtil der træffes en ny, så der ikke kommer en slingrekurs, mener Anders Fløjborg.

– Men det kræver da et vist mod, hvis man fx har truffet en beslutning af faglig karakter, som man kan se ikke virker, at sige: "Det her virker ikke, det var en fejl", udfordrer Helle Riis.

– Ja, jeg kan af og til opleve, at tvivlen om en beslutning bliver boende i mig, og jeg mener også, at jeg af og til begår fejl – træffer forkerte beslutninger. Jeg kan godt

tænke: "Det var sgu en fejl", siger Karin Termansen.

Anders Fløjborg opponerer:

– Nej, jeg taler ikke om, at jeg begår 'fejl'. Jeg taler om, at der kan komme nye oplysninger, som giver et nyt beslutningsgrundlag. Og jeg kan sige: "Jeg er blevet klogere siden sidst". For mig er sproget med til at skabe verden – igen: socialkonstruktionistisk – og for mig er ordet 'fejl' normativt. Jeg synes ikke, vi skal italesætte tingene så absolut.

Helle Riis undrer sig:

– Hvorfor taler du ikke om at 'begå fejl'? Jeg kan da godt sige, at jeg har begået en fejl. Det er først en rigtig fejl og dumt, hvis man gentager den – fortsætter ad samme sti.

Refleksioner gør bedre ledere

De tre ledere er enige om, at deres refleksioner over og samtale om 'mod i ledelse' får dem til at se på egen ledelse på en ny måde.

– Det er ikke noget, jeg går og tænker over i hverdagen – om jeg har mod. Men det er spændende, hvis man tror på, at man gennem sine modige handlinger skaber sin ledelse. Så er alt jo muligt, siger Helle Riis.

Det overhovedet at tage sig tid til at tænke over og tale om sin ledelse er et forsømt område, mener Karin Termansen.

– Det gør vi alt for lidt. Det fantastiske ved ledelse er jo også at gå ind i en debat som denne her. Det bliver jeg høj af, fordi jeg får andre perspektiver på og øjnene op for ting, jeg ikke ser i det daglige. Jeg tror på, at det gør mig til en bedre leder, når jeg reflekterer – og det giver mig energi i mit ledelsesjob. ■

DE TRE MODIGE OFFENTLIGE LEDERE

ANDERS FLØJBORG, uddannet socialrådgiver og Master of Public Management. Afdelingsleder for Børn & Unge i Vordingborg Kommune og formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening.



HELLE RIIS, uddannet socialpædagog. Viceforstander i Autisecenter Storstrøm i Vordingborg Kommune og formand for den landsdækkende ledersektion i Socialpædagogerne.



KARIN TERMANSSEN, uddannet i salg og marketing. Kontorchef for Intern Administration og Service i Region Nordjylland og formand for HK Kommunals chefgruppe.





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.



Hvad snakker de om i kantinen?

Hør Stig Kjerulf i Væksthus for Ledelses nyeste podcast om ledelse her: [vaeksthusforledelse.libsyn.com/episode4](https://libsyn.com/vaeksthusforledelse/episode4)

Forberedelse giver mod til upopulære beslutninger

Udfordring: Du skal træffe en beslutning i et svært dilemma. Uanset hvilken løsning du vælger, vil den være upopulær hos medarbejderne eller den gruppe af borgere, I arbejder med. Ubehaget ved situationen og tvivlen om, hvad der er det rigtige at gøre, får dit mod til at synke. Hvad kan du gøre for at genvinde modet og træffe den bedst mulige beslutning?

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk

AT TRÆFFE UPOPULÆRE beslutninger er en del af lederrollen. Det kan godt være, man ikke i udgangspunktet har talent for det, men man er nødt til at lære at adskille sin person fra sin rolle, hvis man vil være leder. Når den slags beslutninger skal træffes, bevæger man sig på en knivsæg, hvor man på den ene side i stigende grad risikerer at blive kyniker og på den anden side at få nedbrudt sin personlighed og måske blive emotionel labil.

Det går jo ikke. Derfor handler det om grundigt at gennemtænke, hvordan man vil agere i processen. Det kan man gøre sammen med en kollega på samme ledelsesniveau i eller uden for organisationen. Når beslutningen er truffet og formidlet til dem, som bliver berørt af den, skal man efterfølgende debriefes i en ny samtale med den samme lederkollega, så man bearbejder følelsen af ubehag og lærer af processen.

Tag det ikke personligt

Det er det allervigtigste, man kan gøre, når der skal træffes upopulære beslutninger. Nøglen er, at man ikke må tage det personligt. Den sværeste beslutning handler om at

afskedige medarbejdere. Det er man nødt til at gøre upersonligt ved at sige til sig selv, at det er funktionen som leder, der er sat til at løse den opgave.

Hvis ledere bruger mig som coach i forbindelse med den type dilemmaer, gør vi meget ud af at detailplanlægge processen og tale om alle aspekter af de forskellige handlinger og beslutninger. Der handler det i høj grad om at tale om retfærdighed. Den upopulære beslutning blive nemmere accepteret af medarbejderne, hvis de oplever, at det er en retfærdig beslutning, der er truffet.

Læg ikke låg på

For at nå frem til den mest retfærdige beslutning kan det være en fordel at inddrage en tredjepart i form af en konsulent. Så sikrer man i højere grad, at beslutningen kommer væk fra det personlige plan. Hvis

det handler om afskedigelser, kan man måske sikre retfærdighed ud fra nogle anerkendte principper om fx anciennitet eller en ligelig fordeling i forhold til køn, alder eller afdeling. At opleve en beslutning om

fyringer som retfærdig er ikke bare vigtigt for de medarbejdere, der bliver afskediget, men også for dem, der bliver tilbage. Det kan være meget demotiverende at sidde med en følelse af, at man selv kan risikere at blive behandlet uretfærdigt.

Nogle ledere kan efterfølgende finde på at lægge låg på og afvise enhver snak om det, der er sket – måske fordi de vil forsøge at eliminere den dårlige stemning efter en ubehagelig beslutning.

Men i stedet skal man sørge

for at kommunikere følelserne. Jo mere man taler om de følelser, medarbejderne sidder tilbage med, fx vrede eller mismod, des bedre er muligheden for at få energien ud af disse følelser. ■



Den sværeste beslutning handler om at afskedige medarbejdere. Det er man nødt til at gøre upersonligt ved at sige til sig selv, at det er funktionen som leder, der er sat til at løse den opgave.



Tør du at lede opad?

Det kræver mod at lede opad. Det kan skabe modstand, mistillid og afvisninger hos både lederkolleger og chefer. Men ser du ledelse som muligheden for at udøve indflydelse og påvirke beslutninger til gavn for hele organisationen, er der ingen vej udenom.

Af Annette Klausen Bengtsson

FOR ET PAR ÅR SIDEN faldt jeg over et indlæg på LinkedIn, hvor en ledelsesrådgiver skrev, at man hverken kunne eller skulle lede opad. Det gav stof til eftertanke, eftersom jeg mente det stik modsatte. Jeg mente det faktisk så meget, at jeg var i gang med at skrive en hel bog om emnet.

Efter at have tænkt lidt over indlægget konkluderede jeg imidlertid, at jeg var enig med ledelsesrådgiveren – hvis man ser ledelse med traditionelle briller. Som noget, der handler om magt og bestemmelsesret. I det tilfælde er det en afsindigt dårlig idé at begynde at lede sin chef. Ser man derimod ledelse som indflydelse, så er det en afsindigt god idé at begynde at lede sin chef.

Indflydelse er evnen til at påvirke

I bogen *Being the boss* skriver forfatterne Linda Hill og Kent Lineback: "Ledelse er defineret gennem ansvar, men udført ved at øve indflydelse". Det beskriver ret præcist, hvad jeg mener. Indflydelse er evnen til at flyde ind og påvirke en given situation, relation eller person. Som (mellem)leder har du lige præcis muligheden for at flyde ind og påvirke. Herunder din chef. Og det er, hvad du gør, når du leder opad. Når du tænker ledelse på den måde, bliver det pludselig mindre 'farligt' at lede opad. Så bliver det bare en helt almindelig opgave på lige fod med alle de andre, du har i løbet af din hverdag.

Som mellemlider sidder du i et stormvejr af modsatrettede interesser og krav. Derfor kan du ikke bare lede dine medarbejdere, men må se ledelse i et langt bredere perspektiv. Du skal agere bindeled mellem ledelseslagene og sikre, at væsentlig information er tilgængelig på den mest hensigtsmæssige måde i alle lag. Det gør du ved at udføre 360 graders ledelse, som betyder, at du leder i flere retninger:

Du skal lede ned

Du skal lede dine medarbejdere og sørge for, at de har de rette forudsætninger for at skabe de resultater, du er ansat til at sikre.

Du skal lede på tværs

Du skal agere netværker, som gennem gode relationer leder dine ledelseskolleger og nøglepersoner i resten af organisationen, så der kommer fokus på tværgående udvikling, og så I minimerer silooptimering.

Du skal lede ud

Du skal have styr på den virkelighed, I befinder jer i, med forståelse for og et godt

kendskab til de politiske beslutninger, der ligger til grund for jeres vilkår. Du skal kunne balancere organisationens kernekompetencer med brugerens ønsker og krav.

Du skal lede dig selv

Du skal have styr på dig selv og dine signaler over for omverdenen, så du bliver den gode rollemodel. I den position, du varetager, er der mange øjne på dig. Det, du siger og gør, bliver bemærket og vil få betydning.

Du skal lede op

Den udfordrende og typisk oversete ledelsesdisciplin, som handler om at klæde din chef på, så hun har de bedste forudsætninger for at træffe de beslutninger, der igen skaber de bedste forudsætninger for at sikre gode resultater. Kogt helt ned handler ledelse opad om disse fire overordnede budskaber:

1. At overdrage relevante input, så din chef er informeret om væsentlige emner, der påvirker beslutningerne.
2. At servicere din chef, så hun får de bedste muligheder for at få succes med at implementere strategien.
3. At holde fokus på strategi og taktik, så hverdagen ikke drukner i drift og brandslukning.
4. At sikre, at personlige agendaer ikke får plads, men at organisationens bedste konstant holdes i fokus.

Hold dit ego ude af ligningen

Det kræver et stort og professionelt fokus at lede opad. For du skal have evnen til at hæve dig op i helikopterperspektivet. Du skal være på forkant med udviklingen, så du konstant har fokus på, hvad der er bedst for organisationen. Noget af det allervigtigste er, at du holder dit ego ude af ligningen. Selv om det er svært, er det vigtigt, at du minder dig selv om, at din opgave er at tjene organisationen, herunder din chef, hvis opgave også er at tjene organisationen, herunder sin chef – og så videre hele vejen op i systemet. Og: Det gælder også, hvis din chef er en idiot. For den slags chefer findes, og de gør det sværere at lede opad. Men selv de svære chefer er der råd for.

Selv om jeg lige har bedt dig om at pille dit ego ud af ligningen, vil jeg alligevel minde dig om tre ting, du får ud af at lede opad:

- Du placerer dig selv tættere på de strategiske beslutninger og dermed på større indflydelse.

- Du giver dine medarbejdere en stemme ved at sende input fra dem videre op i organisationen. Det skaber bedre sammenhæng mellem top og bund og giver dig motiverede medarbejdere.
- Du klæder din chef på og sikrer, at hun ser godt ud og er velforberedt. Det øger sandsynligheden for, at dine forslag og løsninger bliver ført ud i livet.

Mod – det hemmelige krydderi

Når det nu er på plads, er det bare om at komme i gang. Desværre er det ikke helt så let, som det lyder. Der er nemlig en afgørende ingrediens; et hemmeligt krydderi.

Det hedder mod.

Det kræver mod at lede opad, fordi det er indlejret i konstruktionen, at personen over dig har bestemmelsesretten over dig. Ordre, retningsangivelser og beslutninger kommer oppefra og bevæger sig ned igennem organisationen. Derfor kan det virke grænseoverskridende, hvis du pludselig begynder at lede den anden vej. Der er en risiko for, at din chef bliver urolig over din nye stil. Måske bliver hun bange for, om du er ved at snigløbe hende. Måske føler hun, at din nylige interesse i hende og hendes job er for meget, og hun oplever måske, at du ikke mener, hun gør sit job godt nok, og derfor 'blander' du dig.

Så det første, du skal gøre, når du skal lede opad, er at tage en snak med din chef og lave en forventningsafstemning med hende. Fortæl hende, at du gerne vil blive bedre til at lede 360 grader – herunder lede opad. Forklar hende, at du gerne vil sikre, at hun er bedst muligt klædt på og har al den indsigt, hun har behov for. Spørg, hvordan du allerbedst kan støtte hende i opgaven, og få hende til at se godt ud.

Den snak kræver mod, fordi den kræver, at du lægger dit ego til side og stiller dig til rådighed for din chef. Og der er en risiko for, at din chef takker nej til, at du vil lede opad. Sikkert fordi hun ikke har forstået, hvad det handler om. Så risikoen for en potentiel afvisning er til stede. Derfor er det lettest at lade være og gøre, som du altid har gjort. Det gør dig bare ikke til en bedre leder.

En anden risiko er, at du, af dine mellem-

lederkolleger, bliver opfattet som en fedterøv, fordi du pludselig begynder at rette større fokus mod din chef. Det kan opfattes som en trussel. Måske bliver de bange for, at du – i din chefs øjne – kommer til at se bedre ud end dine kolleger, og at det får negative konsekvenser for dem. Måske står du pludselig uden for fællesskabet. Det kræver mod at turde stå selv og pludselig gå en anden vej. Se dig selv som en 'first mover'. De andre skal nok følge trop, når de ser, hvilke resultater du skaber.

Frygt ikke uenighed med chefen

Der, hvor de fleste mellemledere takker nej til at lede opad, er, når de er uenige med deres chef. For her er det nemmest at holde sin mund, klappe hælene sammen og gøre, som der bliver sagt. Men hvis du leder opad, er det ikke en mulighed. Du skal have en holdning til tingene, og du skal se det som din opgave at udfordre din chef. Du skal stille de kritiske spørgsmål, som får din chef til at tænke sig om en ekstra gang. Du tænker hele tiden på organisationens bedste og stiller spørgsmålet: "Hvordan er det her det bedste for organisationen?"

Det er det, du gør, når du leder opad! ■



Det kræver et stort og professionelt fokus at lede opad. Noget af det allervigtigste er, at du holder dit ego ude af ligningen.

EKSPERT I LEDELSE OPAD

**ANNETTE
KLAUSEN**

er NPL-uddannet, foredragsholder, workshopleder og forfatter til bogen *At lede opad. Få succes med din chef*. Indehaver af

konsulentvirksomheden Mindfocus, hvor hun udvikler modige mellemledere. Tidligere mellemleder i mere end ti år.



Af Anders Fløjborg,
 afdelingsleder i Børn
 & Unge i Vordingborg
 Kommune og formand
 for Ledersektionen
 i Dansk Social-
 rådgiverforening



Træd nu ud på scenen!

Udviser man ikke mod som leder, svigter man sin ledelsesopgave. Det kræver, at man forlader offerrollen og træder ud på scenen som leder.

I **DETTE NUMMER AF** *Offentlig Ledelse* tager vi livtag med noget af det inderste i ledelsesgerningen: Det mod, vi som offentlige ledere har brug for og gør brug af, når vi skal lede, styre og vise vej for medarbejdere, borgere og samarbejdspartnere i de til tider meget komplekse velfærdsdilemmaer, vi står i.

Kend dit ledelsesrum

Som ledere har vi brug for mod. Både det mod, som er iboende os selv, men også det mod, vi sammen skaber qua den sociale kapital, vi har opbygget i organisationen. Uden den intet mod, ingen trivsel eller fremdrift.

Men som ledere skal vi også kende og markere rammerne for vores ledelsesrum, hvis vi skal kunne udfolde modet. Jo tættere væggene rykker på os, og jo mindre albuerum vi har, des mindre mod vil vi også have plads til at udvise. Ledelsesrummet er i min optik en konstruktion, vi selv er med til at skabe, men den skal forhandles og bringes på plads fra første dag i stolen.

Og med ledelsesrummet og modet følger også forpligtelsen til at forlade offerrollen. Som ledere må vi ikke forsvare og forklare os

med, at noget er 'de andres skyld': Politikerens, fordi de ikke giver os råderummet, medarbejdernes, fordi de ikke løser opgaverne godt nok – eller ressourcernes og rammernes, fordi de er for snævre.

Nej, ansvaret for og opgaven med at komme i mål – med præcis de rammer, ressourcer og mennesker, vi omgiver os med – er vores som ledere. Og ja, nogle gange betyder det, at vi må træffe beslutninger på et spinkelt grundlag, som vi senere kan være nødt til at revidere, når vi er blevet klogere eller har fået nye og flere informationer. Sådan er det at være leder. Og menneske.

For mig er det læringsperspektivet som leder – og for organisationen som helhed, der er det centrale. Men at tro, at 'sandheden er derude', og at vi derfor altid kan træffe den bedste af alle beslutninger som leder – den holder ikke.



Med ledelsesrummet og modet følger også forpligtelsen til at forlade offerrollen. Som ledere må vi ikke forsvare og forklare os med, at noget er 'de andres skyld'.

Inviter til følge- og fællesskab

Og her kommer vores mod i spil. For i det øjeblik du beslutter, hvilken vej toget skal køre, står du også på mål for, at det når frem

– af den ene eller anden rute og 'til tiden'. I denne sammenhæng er mod for mig at gøre det, som på et oplyst grundlag på det tidspunkt er det rigtige at gøre – også selv om det ikke er åbenlyst eller accepteret – uden at vi forfalder til kampretorik i den sammenhæng. Mod er at turde give udtryk for det, som, man ønsker, skal ske.

Ja, det kræver, at man som leder inviterer til følgeskab. Og at man træder

ud på kanten af scenen og viser, hvad man mener, siger, hvad man tænker – og danser trinene, så alle kan hoppe med, fordi de bliver inspirerede og har lyst til at være en del af fællesskabet i det moderne velfærdssamfund, vi er så modige at skabe. ■