

FÅ STYR PÅ DIT
MANDAT – INDEN DU
FORHANDLER
Det sparer både
tid og bøvl.
Side 6

OFFENTLIG LEDELSE 04 16

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Er du en leder, der lykkes?

Økonomisk opfindsomhed, strategisk zoom og mangfoldig mobilisering er kompetencer, som de dygtigste offentlige ledere besidder, viser version 2.0 af undersøgelsen *Ledere der lykkes* fra Væksthus for Ledelse. Hør, hvad en forsker og en praktiker mener om det.

Side 12

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 20. marts 2017. Deadline for indlæg og annoncer er mandag den 13. februar 2017 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

Ville du sige til en overvægtig medarbejder, at hun skal holde lidt igen med torsdagskagen?

– Ville du sige til en konsulent, som skal ud og repræsentere organisationen for en ledelsesgruppe, at hun er for nedringet og skal tage hjem og skifte tøj?

– Skal chefen blande sig, hvis medarbejderne taler grimt til hinanden?

Det er spørgsmål, som to ledere svarer ufortrødent ja til i en podcast om ledelse fra Væksthus for Ledelse. *Ørerne i maskinen* er titlen på en serie podcasts med journalist Kurt Strand som vært. Han har erfarne ledere og konsulenter i studiet for at diskutere aktuelle og vanskelige ledelsesspørgsmål og -dilemmaer, fx om ensomhed er et uundgåeligt vilkår ved lederjobbet, udfordringerne i at skifte ledelseslag, eller hvad medarbejderne taler om i kantinen.



Podcastene kan høres eller downloades på lederweb.dk under menupunktet *Væksthusets udgivelser*.



Ny bestyrelse i DS' Ledersektion

På generalforsamlingen i oktober valgte medlemmerne i Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening ny bestyrelse. Anders Fløjborg, afdelingsleder i Vordingborg Kommune, blev genvalgt og tager to år til som

formand. Derudover blev Rikke Rødekilde, Esbjerg Kommune, Jeppe Bülow Sørensen, Foreningen Grønlandske Børn, og Helle Christoffersen, Aalborg Kommune, også genvalgt til bestyrelsen. Som nye med-

lemmer blev Rikke Storgaard Toft og Marianne Beck-Hansen, begge Holstebro Kommune, valgt ind. Susan Sylvest, Socialfagligt Fokus, og Lene Hast, Kerteminde Kommune, blev valgt som suppleanter.



En venlig stemme i røret

"Du er nu nummer 23 i køen ... tryk 1 for at tale med ... tryk 2 for at ..."

Telefonservice kan opleves som en mangelvare i disse digitale selvbetjeningstider, men ikke i Frederiksberg Kommune. De har netop modtaget Den Offentlige Servicepris i kategorien 'telefonisk service', mens Københavns Børgerservice (Indre By) fik prisen for bedste digitale service. Den samlede vinder af Den Offentlige Servicepris 2016 blev ATP Livslang Pension.

Bag prisen står rådgivnings- og analysevirksomheden Wilke A/S, softwarevirksomheden SAS Institute og konsulenthuset PA Consulting Group. Læs mere på www.offentligservicepris.dk



Diplomforløb

for medarbejdere med ledertalent

Det er nu, du som leder har mulighed for at sende en medarbejder med et talent for og interesse i ledelse på et forløb, som kan tyvstarte hans eller hendes lederkarriere. *På vej mod ledelse* er et førledersforløb på diplomniveau med afsluttende eksamen og mentorordning tilknyttet. Det udbydes af en lang

række fagforbund under OAO og FTF og gennemføres af VIA University College med studiestart i februar 2017.

Så har du en fremtidig leder blandt dine medarbejdere, er det nu, hun skal have chancen. Læs mere om forløbet på oao.dk eller send en mail til konsulent Dorthe Storm Meyer på dsm@oao.dk

Konference: Ledelse gennem paradokset

Kender du det, når du som leder føler dig spændt ud mellem mange modsatrettede krav og opgaver? Når du:

- Både skal gennemføre besparelser og udvikle fagligheden?
- Både skal øge effektiviteten og sikre trivslen?
- Både skal sikre, at alle behandles ens, og tage individuelle hensyn?
- Både skal være tæt på medarbejderne – skabe en flad og uformel organisation og holde en passende afstand – og sikre, at du kan tage ansvar for de svære beslutninger?

HK Lederforum inviterer til konferencen med teori og workshop med ambitionen om at introducere et ledelsesbegreb, der matcher tidens kompleksitet og mange modsatrettede krav, teorien om paradoksledelse. Og at give forståelser, der kan være nyttige til at træffe beslutninger og til at agere som leder. Konferencen henvender sig til ledere med personaleansvar i offentlige og private virksomheder.

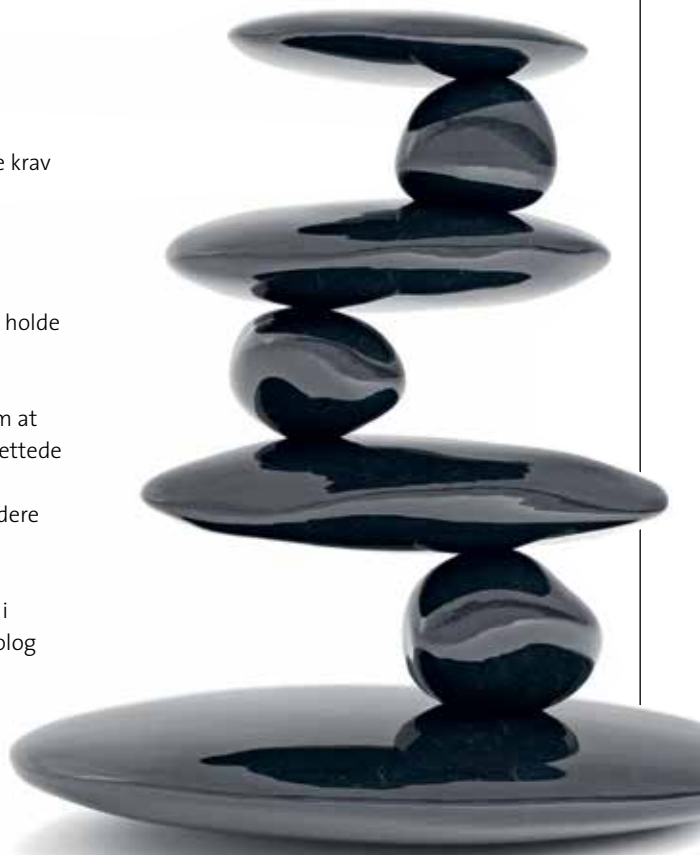
Underviserne på dagen er: Lotte Lüscher, cand.psych. aut., ph.d. i ledelse og direktør i CLAVIS Erhvervspsykologi, Joachim Meier, cand.psych., cand.public. og erhvervspsykolog i CLAVIS Erhvervspsykologi, Camilla Duus, cand.psych. og erhvervspsykolog i CLAVIS Erhvervspsykologi samt Lars Dalby Gundersen, cand. psych. og erhvervspsykolog i CLAVIS Erhvervspsykologi.

Dato: Onsdag den 25. januar 2017 fra kl. 8.30-17.00.

Sted: Sabro Kro, Viborgvej 780, 8471 Sabro.

Tilmelding: På MithK på hk.dk senest den 11. januar 2017.

Pris: Kr. 500,00.





Den svære lønsamtale

For nogle er det fint at have en snak om løn og resultater med chefen. Andre oplever det som en yderst pinagtig sag at skulle sætte tal på, hvor meget man egentlig er værd. Det viser en ny undersøgelse fra Deloitte. Her siger 22 pct. af danske mænd i job, at de finder lønsamtalen ukomfortabel. Det samme gælder for 29 pct. af kvinderne.

– Mænd har ofte lettere ved at gå ind til chefen og sige: ”Det vil jeg have”. Mange kvinder forventer i stedet, at chefen selv er i stand til at fastsætte den rigtige løn ud fra en betragtning om, hvad der er fair. Desværre er det dog ofte sådan, at man selv må sige til, hvis man vil have mere i lønningsspen. Her er man altså nødt til at tage ansvar og melde klart ud, siger HR-chef i Deloitte, Heidi Persson.



Ledere har også brug for ledelse

”Ledere skal selv kunne tåle en hårdere ledelse. Når man leder medarbejdere, skal man nok have et større empatisk gen. Men mellem ledere er der sjældent tid til at pakke ting ind”.

Sådan siger en af cheferne i Væksthus for Ledelses publikation *Kære chef! Kære ledere!* Formålet med publikationen er at beskrive god ledelse af ledere, herunder hvad ledere forventer af deres chefer og vice versa. Undersøgelsen viser klart, at det ikke skorter på ledernes forventninger til deres egen chef – i hvert fald ikke hvis man spørger lederne. Men forventninger går også den anden vej. Bliv klogere på disse gensidige forventninger om god ledelse af ledere ved at læse Væksthus-publikationen. Den kan downloades på www.lederweb.dk

Vil du i netværk med andre erfarne ledere?

HK Kommunal udbyder igen i 2017 netværk for erfarne chefer og ledere. Netværket finder sted – afhængigt af tilmeldinger – i både øst, syd og vest.

De enkelte netværksmøder har et skiftende ledelsesfagligt tema og gør brug af blandt andet aktive læreprocesser og systemiske metoder – og med plads til refleksion over egen praksis. Møderne har karakter af arbejdende og handlende fællesskaber. Det betyder, at der også foregår arbejde, udvikling og refleksion hjemme i egen organisation mellem møderne. En gennemgående og erfaren facilitator, der selv har erfaring som chef og coach, faciliterer møderne og sender rammeprogram og artikler ud senest ti dage før næste møde.

OBS! Netværket er også åbent for medlemmer af både Socialrådgivernes og Socialpædagogernes ledersektioner.

Tilmelding: Senest den 22. december på e-mail: camilla.boesen.sultan@hk.dk

Pris for medlemmer af HK Kommunals

Chefgruppe: Kr. 2.000

Medlemmer af Socialpædagogerne: Kontakt Kjeld Sandahl Skov på e-mail: kss@sl.dk

Medlemmer af Dansk Socialrådgiverforening: Kontakt Charlotte Holmershøj på e-mail: ch@socialraadgiverne.dk





Lær af guruerne

Hvad har popmusikeren Mads Langer, Danfoss' Jørgen Mads Clausen, Novo Nordisks og Dong Energys Erik Korsvik Østergaard, Teori U's Otto Scharmer og Henry Mintzberg til fælles?

De er alle med i Jonathan Løws *Gurubogen*. Heri giver han ordet til i alt 100 af verdens førende iværksættere og ledere og lader dem udbrede deres tanker og erfaringer med innovation, iværksætteri og autentisk ledelse. *Gurubogen*. Af Jonathan Løw (red.), 444 sider. Kan købes som e-bog, lydbog eller hardcover på listenlouder.dk



Ledelse der krydser grænser

Samskabelse, co-creation, det aktive medborgerskab ... samarbejde på tværs af sektorer, afdelinger og fag sammen med borgerne er den nye virkelighed. Men løsninger ét sted kan skabe nye problemer et andet sted, så det tværgående arbejde er ikke altid let. Bogen byder på metoder, prøvehandlinger og måder at sammensætte dynamiske hold på, så alle kan øve sig.

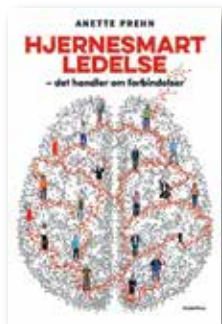
På tværs. Grænseskrydsende ledelse og samarbejde. Af Annemette Digmann m.fl., Gyldendal Business, 235 sider, 300 kr.



Ledelse løser ikke alt

Ledelse er en form for moderne fetich. Og der er stor tillid til, at ledelse er svaret på alle problemer i samfundet – og som regel 'mere ledelse'. Sådan skriver forfatteren i indledningen til debatabogen, som tager livtag med Ledersamfundet og argumenterer for, at ledelse (også) har haft negativ indflydelse på service, kvalitet og arbejdsmiljø. Svaret er derfor ikke 'mere ledelse', men andre ledelsesformer.

Send mere ledelse. En analyse af Ledersamfundets konsekvenser. Af Finn Wiedemann, Syddansk Universitetsforlag, 180 sider, 230 kr.



Et spørgsmål om forbindelser

Hvis man som leder kender hjernens spille-regler – de neurale forbindelser – er chancen for succes meget større, mener forfatteren. Og det er ikke blot forbindelserne i lederens egen hjerne, men også dem, som er i medarbejdernes og interaktionen mellem lederens og medarbejdernes. Og lederen sætter spor i de ansattes hjerner. Det handler hjernesmart ledelse blandt andet om.

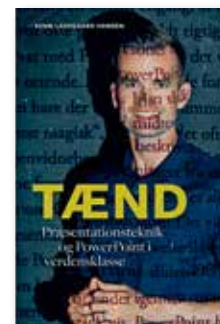
Hjernesmart ledelse – det handler om forbindelser. Af Anette Prehn, People'sPress, 285 sider, 300 kr.



Godt i gang med ledelse

Som ny leder havner man i både eksistentielle, etiske og følelsesmæssige problemstillinger – ud over de kompetencemæssige udfordringer, man bliver sat i. En ny leder kommer til at stå i mange forskellige – og nye – positioner. Hvordan tackler man det, hvad kræver det – og hvilket teoretisk fundament kan man stå på? Det giver bogen bud på.

Kom godt i gang med ledelse. Af Margrethe Gade & Kell Hartmann, Hans Reitzels Forlag, 176 sider, 250 kr.



Undgå at slukke dine tilhørere

Vi kender det: Vi sidder til et oplæg med en spændende forsker. Han begynder sit PowerPoint-show – slides tæt beskrevet med tekst. Han træder til side og begynder at læse op, hvad der står på væggen. Som tilhører ved man ikke, om man skal se og høre på ham, der taler, eller læse, hvad der står på sliden. Og ender ofte med at gøre lidt af begge dele. Lær præsentationsteknik og PowerPoint i verdensklasse, lover forfatteren.

Tænd. Præsentationsteknik og PowerPoint i verdensklasse. Af Kenn Ladegaard Hansen, Gyldendal Business, 238 sider, 250 kr.



Få styr på dit mandat, inden du forhandler

... både ude ved kaffemaskinen og inde i mødelokalet. For som leder forhandler du hele tiden, både formelt og uformelt, men hvis dit mandat ikke er på plads, risikerer du at havne i kassen som en leder, der enten er for hård, for svag eller for usynlig. Forhandlingsekspert Malene Rix giver her gode råd, som i sidste ende også sparer dig tid.

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

SOM LEDER ER DU vant til at blive mødt med krav, ønsker og forventninger både fra chefer, medarbejdere og lederkolleger. Og du gør givetvis, hvad du kan for at imødekomme dem. Men hvis du af og til oplever ikke helt at kunne stå mål med efterspørgslen, kan en forklaring være, at dit forhandlingsmandat ikke er ordentligt på plads.

Det oplever Malene Rix, konsulent med 15 års speciale i forhandling og forfatter til bogen *Når kvinder forhandler – på arbejde og privat*, ofte, når hun rådgiver ledere om forhandling.

– Hvis man som leder har et uklart mandat, er det meget svært at indgå aftaler, fx når en medarbejder kommer og beder om



en omfordeling af opgaverne – eller bare en ekstra fridag på næste onsdag. Konsekvensen kan blive, at lederen lidt karikeret enten bliver beskrevet som for hård, for svag eller for usynlig, afhængigt af måden hun håndterer forhandlingen på, siger Malene Rix.

Er du hård, svag eller usynlig?

Den 'hårde' leder, forklarer Malene Rix, siger bare blankt nej og er hverken til at hugge eller stikke i. Hun tromler og er på ingen måde forhandlingsvillig. Og hendes nej runger så meget, at det kommer til at definere lederen i en grad, så medarbejderne næsten ser det som et personlighedstræk: "Min leder er kold og barsk".

– Men den adfærd kan måske skyldes, at lederen har et meget stramt mandat – et ufleksibelt ledelsesrum. Det sker typisk for mellemlideren, som forhandler både op- og nedad – og til begge sider. Det kan give et lille råderum, som resulterer i mange nej, siger Malene Rix.

Det samme kan være forklaringen, når lederen opfattes som 'for svag'.

– Hvis lederens mandat er uklart, kan hun hverken sige ja eller nej til noget. For medarbej-

deren opleves det, som at det ikke nytter noget at tale med hende. Man får ikke noget ud af det, fordi lederen ikke svarer klart, men væver. Eller at hun ikke er til at stole på, fordi hun kommer til at sige ja til noget, hun ikke kan holde.

Den sidste kasse, du som leder kan have i, når forhandlingsmandatet ikke er defineret, er 'den usynlige leder'. Det er hende, som lige stikker hovedet ud og tjekker, om gangen er tom for medarbejdere og chefer, inden hun træder ud af kontoret, forklarer Malene Rix.

– Vores kultur er i høj grad præget af den danske model med forhandling, konsensus og overenskomst. Men hvis man ikke har mandatet til den forhandling og derfor kan have i en situation med uenighed eller konflikt, kan det være nemmere at gøre sig usynlig, så ingen kommer og beder om noget.

Lær at sige "nej, men ..."

Heldigvis er løsningen på at komme ud af disse klemmer en og samme: at have sit mandat på plads og blive en mere bevidst forhandler. Alt for mange tror ikke, de kan forhandle, men det handler ofte mere om, at de ikke er bevidste om, at de gør det. Det

”

Det er godt at kunne sige nej, men det er lige så vigtigt at vide, hvad der er til forhandling. Det giver lederen en støttende hånd i ryggen.

EKSPERT I FORHANDLING

MALENE RIX er cand.mag. i litteratur fra Edinburgh University og har de seneste 15 år arbejdet som selvstændig konsulent, underviser og rådgiver i for-



handling. Hun har skrevet bogen *Når kvinder forhandler – på arbejde og privat* og er i øjeblikket på vej ind på det japanske marked som forhandlingsekspert i organisationer og virksomheder.





➔ kræver ifølge Malene Rix, at man lærer at sige: "Nej, men ..." i de situationer, hvor man er nødt til at afvise et ønske.

– I stedet for at ledsage sit nej med en lang række af gode argumenter for, hvorfor medarbejderen ikke kan få fri på onsdag eller blive lettet for en bestemt opgave, kan lederen med fordel sige: "Nej, du kan ikke blive fri for den opgave. Men hvad kan vi finde ud af i stedet for, som kan hjælpe dig?". Det der "nej, men ..." åbner for en forhandling i stedet for at aflyse den. "Nej, der er ikke penge på budgettet, men lad os se på, hvad vi i stedet kan gøre for at gøre dit arbejde interessant".

Forudsætningen for enhver forhandling er imidlertid, at du er fleksibel og kan give dig lidt, og det skal du have mandat til som leder, understreger Malene Rix og kalder det for 'resultatorienteret dialog'. Og denne resultatorienterede dialog kræver, at lederen sørger for at forhandle sit mandat på plads med baglandet – både opad og til siden. For når der er fælles fodslag, kan medarbejderen heller ikke gå til en anden leder og få et andet svar eller blive misundelig over, at en kollega i en anden afdeling gerne må deltage i de konferencer, som er sparet væk i hendes egen afdeling.

– Det er godt at kunne sige nej, men det er lige så vigtigt at vide, hvad der er til forhandling. Det giver lederen en støttende hånd i ryggen, men kræver, at ledelsesgruppen gennemgår en proces med tre trin, siger Malene Rix og uddyber:

– De skal blive enige om, hvad der er til forhandling, og hvad der ikke er. De skal være enige om rammer og principper for det, der kan forhandles om. Og de skal kunne for-

vandle hverdagens mange forhandlinger fra opslidende diskussioner om, hvem der har ret, til forhandlede løsninger med respekt for hinandens forskellige ønsker og behov.

En god forhandling sparer tid

Det er også vigtigt at huske på, pointerer hun, at alle forhandlinger har udgangspunkt i en uenighed eller et forskelligt behov. Men om resultatet af forhandlingen er godt eller skidt, er ikke nødvendigvis afhængigt af, om man får det, man beder om.

– Vi tolker resultatet gennem forhandlingen som en proces, så en forhandling er god, hvis du får noget på *den rigtige måde*, altså gennem en god forhandlingsproces, også selv om det ikke var det, du bad om til at begynde med. Jeg ser forhandling som et nænsomt redskab til at arbejde med forskellighed. Og forhandling kan godt sætte fri inden for stramme rammer – så længe lederen er knivskarp på mandatet, siger Malene Rix.

En ekstra bonus ved at forhandle med afsæt i et klart mandat er, at det sparer lederen tid.

– Hver gang en medarbejder kommer ind og spørger til et problem, kan du i stedet for at bruge tid på at lancere ti ideer, som alle bliver skudt ned med "det har vi prøvet", bare sige: "Hvad forventer du af mig? Skal jeg lytte, eller skal jeg komme med løsninger?". Det gør, at du ikke har endnu en sag liggende tilbage på dit bord, men giver medarbejderen den med ud igen. I bruger tiden sammen på at finde opskriften, og medarbejderne bliver glade, fordi de gerne vil have indflydelse på løsningen. ■

DO'S AND DON'TS, NÅR DU FORHANDLER

- Det værste, man som leder kan gøre, er at sige: "Det finder I selv ud af". Den form for selvledelse får folk til at gå ned med stress. Lederen skal være et fyrtårn med et skarpt forhandlingsmandat.
- Lad være med at tro, at der falder konsensus ned fra loftet, når I sidder til et møde og forhandler. Det gør der ikke. Og laver I for generelle aftaler i enighedens navn, kan de fortolkes alt for forskelligt.
- Lad være med at stemme om tingene. En afstemning med resultatet 49/51 betyder, at næsten halvdelen går utilfredse fra bordet. Forhandling handler om løbende at forventningsafstemme. Resultatet er den gode afslutning på en lang proces.
- En leder forhandler konstant og hele tiden, ellers kan man ikke være leder. Vær derfor opmærksom på de aftaler, som har virket, og brug den viden strategisk næste gang, du sidder i en svær forhandling.
- Sidder du fast i en forhandling, så giv dig selv et break. Tænk over måden, du forhandler på, processen du er i, og måden du taler til dine forhandlingspartnere på. Den refleksion giver dig mulighed for at træde ud af det rum og fx spørge nogle andre: "Hvad gør du, når ...?". Timeout og pauser i forhandlinger er noget af det vigtigste for at nå et resultat.
- Husk, at tilfredshed med forhandlingsresultatet har meget lidt med indholdet at gøre, men alt med måden, der er forhandlet på, og relationen mellem dem, som forhandler.

Kilde: Malene Rix





Du kommer længst med små doser feedback

Feedback er en effektiv måde for dig som leder at vise dine medarbejdere på, at du ser dem – ved at give dine observationer af dem videre, fortælle, hvordan deres adfærd har påvirket dig, og ved at give udtryk for, hvad du ønsker dig mere af. Det kræver lidt øvelse, men Trine lærte det.

Af Kim Fogh • Foto: Panthermedia

JEG HAR I ET PAR ÅR coachet en afdelingsleder, Trine. Hun er visionær, hårdtarbejdende, loyal og altid velforberedt, når vi har vores møder. Men Trines medarbejdere synes ikke rigtigt, at de kender hende. Trine er nemlig en smule introvert, foretrækker at spise sin frokost – hvis hun overhovedet når at spise noget – på kontoret, og hun tager sig næsten aldrig tid til at hyggesnakke på rundstykke-infomødet om fredagen. Så selv om Trine er blevet en dygtig kommunikator, der hver måned sender en inspirerende nyhedsvideo ud til medarbejderne, savner mange af dem alligevel at være i tættere dialog med hende.

På en af vores coachingsessioner besluttede Trine, at hun den næste måned hver dag ville gå ned på 2. etage, hvor de fleste af hendes medarbejdere sidder, og give mindst én af dem feedback. Hun ville sætte ti minutter af i kalenderen – tid nok til at nå

frem og tilbage og indimellem snakke med en, måske to, medarbejdere. Trine havde forsøgt noget lignende sidste år, uden held. Da skulle hun stille spørgsmål til medarbejdere, som hun mødte på turen ned på 2. etage, men det var blevet akavet, og hun havde hurtigt mistet modet. Nu prøvede vi igen – denne gang med feedback.

Noter var guld værd

Trine er en effektiv, struktureret kvinde, og hun har altid sin notesbog inden for rækkevidde. Hver gang hun lægger mærke til noget ved en medarbejders adfærd og kommunikation, hun

tænker kunne være brugbart senere, skriver hun det ned. De noter blev guld værd i det nye eksperiment med de daglige timinutters feedbackture ned på 2. etage.

Trine fortalte mig fx om denne episode, hvor hun gik hen til en medarbejder, der stod ved kaffeautomaten:

”Hej, Mikkell, har du to minutter? Der er noget, jeg har lagt mærke til, som jeg har lyst til at dele med dig”.

”Det har jeg da. Bare det ikke er

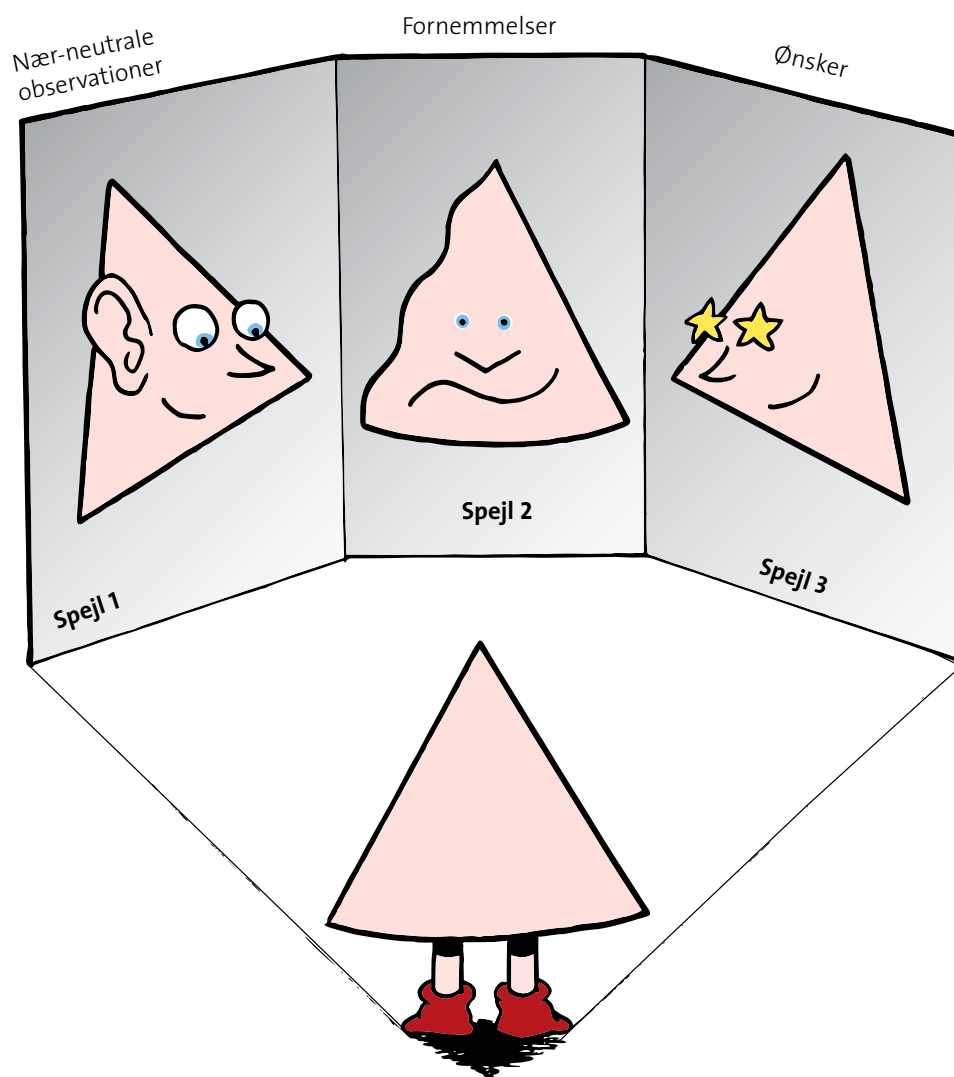
noget, jeg skal have skældud over!”.

”Nej, det er noget, jeg har lagt mærke til. De sidste par fredage, til rundstykkemødet,

”

Husk at spørge om lov, inden du går i gang med at give din feedback. Ellers kan det i værste fald opleves som et overgreb.





har du stillet spørgsmål efter mit indlæg. I sidste uge spurgte du om, hvor længe vi skal blive ved med at lave effektmålinger af indsatsen i sektor B, og ugen før spurgte du, om MUS-samtalerne kunne flyttes frem før vinterferien”.

”Ja, det kan jeg godt huske”.

”Du skal bare vide, at jeg er virkelig glad for, at du bidrager på de møder. Det giver mig mulighed for at få nogle ting uddybet, der måske ikke var tydelige nok i første omgang, og så gør du det også nemmere for andre at få åbnet munden på møderne. Så tak for det, Mikkel”.

”Bare hun også så mig”

Mikkel havde set lidt overrasket ud, men samme aften fik Trine en mail fra ham, hvor han skrev, at det halvandet minut ved kaf-



Det eneste, hun sagde, da hun gav ham feedback, var, hvad hun havde hørt og set ham gøre – og hvad det havde gjort ved hende.

femaskinen havde været dagens højdepunkt for ham. Det havde givet ham en oplevelse af at være set af sin chef. Han kunne genkende sig selv i det, Trine havde sagt, så det var nemt for ham at forstå hendes ord. Mikkel havde fortalt det til flere af kollegerne, og de havde spontant udbrudt: ”Wauw, bare Trine også en gang imellem kom hen og fortalte, hvad hun har lagt mærke til hos mig”.

En af de vigtigste grunde til, at Trines feedback blev taget vel imod, er, at den var konkret og neutralt observerende. Her kommer notesbogen ind i billedet. Fordi Trine havde gjort sig nogle notater, kunne hun huske – næsten ordret, hvordan Mikkel havde stillet sine spørgsmål på rundstykkemødet. Det eneste, hun sagde, da hun gav ham feedback, var, hvad hun havde hørt og set ham gøre – og hvad det havde gjort ved hende.

Feedback som et trefløjet spejl

Det er effektiv feedback. I modsætning til den form for feedback, som foregår 90 procent af tiden på danske arbejdspladser. Her giver vi feedback ved at vurdere, tolke og dømme. En person ’synes et eller andet’ om den anden – og kommunikerer det som en sandhed, selv om det ofte er en upræcis fortolkning. Selv om intentionen ofte er den

allerbedste, så vil denne klassiske feedback næsten altid ramme forbi. Fordi den er svær at forstå, og fordi vi mennesker automatisk går i forsvar, når vi bliver vurderet, tolket eller bedømt.

Hvad kunne så være en opskrift på, hvordan du giver effektiv feedback? Jeg har udviklet en model, Meetback@Modellen. Den er simpel, men kræver alligevel lidt træning. Modellen er bygget op om et trefløjet spejl som ikon. Det er valgt for at understrege, at den, der giver Meetback®, først og fremmest holder et verbalt spejl op for den anden.

I spejl 1 fortæller du ham, du taler med, hvad du har set og hørt i hans adfærd og kommunikation i en konkret situation – dine nærneutrale observationer.

I spejl 2 fortæller du, hvordan du er blevet bevæget, berørt, forstyrret og på anden vis følelsesmæssigt påvirket af det, du har set og hørt – dine fornemmelser.

I spejl 3 fortæller du, hvad du kunne ønske dig mere af – dine ønsker.



God feedback er som et trefløjet spejl: Først gengiver du dine observationer helt neutralt (spejl 1). Så fortæller du, hvordan dine observationer har påvirket dig (spejl 2), og til sidst fortæller du, hvad du kunne ønske dig mere af (spejl 3). (Illustration fra bogen Meetback – mød dig selv gennem andres feedback).

Husk at spørge om lov

Du kan gå til de tre spejle i den rækkefølge, du finder mest hjælpsom for din samtalepartner – eller nemmest for dig selv. Du kan endda nøjes med at bruge et eller to af spejlene.

En af Meetback©Modellens styrker er, at du holder din samtalepartner åben. Man kan ikke lave modstand, når man genkender sig selv i de verbale spejle. Man kan heller ikke gå i forsvar, når man hører, hvad det er, ens leder har lagt mærke til (spejl 1) og har fået ham eller hende til at fornemme, føle eller opleve (spejl 2). Fordi lederen holder sig på egen banehalvdel.

Men: Husk at spørge om lov, inden du går i gang med at give din feedback. Ellers kan det i værste fald opleves som et overgreb. Og husk at være tålmodig med dig selv. I begyndelsen vil du nok ryge i grøften med tolkninger, vurderinger og domme, men hvis du bliver ved med at træne din feedback, vil du hurtigt mestre det – til glæde for dine medarbejdere og lederkolleger – og dig selv. ■

EKSPERT I FEEDBACK

KIM FOGH er direktør i Leadership Lighthouse, er uddannet journalist og Master i Læreprocesser og Advanced Business Coach fra Columbia University. Forfatter til bogen *Meetback – mød dig selv gennem andres feedback* (Turbine Business, 2016). I hans e-mail-signatur står: "Alle har brug for en nærværende leder, der kan fokusere og begejstre!".



Sådan giver du god feedback som leder

Af Kim Fogh

KAFFEAUTOMATEN. PRINTEREN. Frokostkøen i kantinen. Tre strategisk vigtige steder, der kan være en stor hjælp, når du som leder vil lykkes med den gode feedback.

Den gode feedback kan fint være kort. 2-3 minutter er ofte nok. Så får du sagt det væsentlige, og der er tid til en umiddelbar reaktion fra den medarbejder, kollega eller chef, du giver feedbacken. Feedback er næsten altid personlig og dermed følsom for de fleste, og en stor fordel ved den korte feedback er, at du ikke får sagt mere, end modtageren kan kapere og tage ind. Selvfølgelig kan to gode stole i mødelokalet eller på dit kontor også bruges til feedbacksamtaler. Her er nogle af fordelene ved kaffen, printerens og kantinen:

1. Det hjælper dig til at være konkret og bruge specifikke eksempler på det, du vil give feedback på, når du ved, at I kun har et par minutter. Du er tvunget til at være tydelig og præcis – ellers kan du ikke nå at få din pointe frem.
2. Du skaber feedbackkultur, fordi du og din samtalepartner er synlige, og måske kan man endda høre, hvad I taler om, når man står i kantinekøen bag jer. Har du en feedbackkultur, hvor det er almindeligt, at medarbejdere og ledere dagligt gør sig umage for at give og efterspørge feedback, er man også på den direkte vej ind i en performance- og læringskultur. Det er som bekendt lederne, der først og fremmest skaber kulturen på arbejdspladsen, og hvis du begynder at give feedback – i små portioner – hver dag, så vil det med garanti sprede sig i organisationen – når du vel at mærke lykkes med at give konstruktiv feedback.
2. Du får det gjort! Når det kun tager 2-3 minutter, får du måske endda givet feedback adskillige gange hver dag.

Det er nemt at drukne andre med ord, uanset at de er nok så velmente. Så stol på, at du kommer længst med små doser feedback. Kaffeautomaten venter!

Ledere der lykkes

Hvad er det, som gør, at nogle ledere er særligt fremragende til deres job? Hvilke kompetencer besidder de, og hvad har de til fælles? Det har Væksthus for Ledelse kortlagt for anden gang på godt ti år i undersøgelsen *Ledere der lykkes 2*, som du får sammen med dette nummer af *Offentlig Ledelse*.

UNDERSØGELSEN SLÅR FAST, at syv kompetencer går igen hos ekstraordinært dygtige ledere på tværs af regioner og kommuner. Kompetencerne er identificeret gennem analyse af interviews med 22 ledere, deres nærmeste chef og tre medarbejdere.

Vi har bedt en praktiker, direktør Per B. Christensen fra Næstved Kommune, og en forsker, lektor Dorthe Pedersen fra CBS, om at analysere de syv kompetencer og sammenligne med de fem kompetencer, som undersøgelsen fra 2005 fandt frem til. ■



LEDERE DER LYKKE



For 11 år siden udgav Væksthus for Ledelse undersøgelsen *Ledere der lykkes*, som indkredsede fem kompetencer hos ekstraordinært dygtige ledere. Væksthuset har nu gentaget undersøgelsen, *Ledere der lykkes 2*, som denne gang indkredser syv kompetencer:

1. **Økonomisk opfindsomhed** – lederne sikrer sig med økonomisk omhu og tæft et større ledelsesrum.
2. **Strategisk zoom** – lederne skifter ubesværet perspektiv mellem detalje, overblik og fremsyn.
3. **Individuel indlevelse** – lederne har blik for det enkelte menneske og behandler alle med samme respekt.
4. **Præstationsorienteret passion** – lederne stræber energisk og udholdende mod stadig højere mål.
5. **Mangfoldig mobilisering** – lederne investerer i værdiskabende relationer til en bred kreds af interessenter.
6. **Konstruktiv konfrontation** – lederne udfordrer, afklarer og bilægger uenighed.
7. **Afklaret autoritet** – lederne er tydelige om og tro mod deres personlige værdier.

Ledere der lykkes fra 2005 identificerede disse fem kompetencer hos særligt succesfulde ledere:

1. **Relationel forståelse** – lederne læser og forstår menneskelige relationer.
2. **Tillidsvækkende sparring** – lederne indgyder tillid og indbyder til sparring.
3. **Konfronterende intervention** – lederne er offensive og direkte i deres indgriben.
4. **Insisterende delegering** – lederne insisterer vedholdende på at delegerer ansvar og opgaver.
5. **Rødfæstet under pres** – lederne holder fast i personlige grundværdier, også når disse udfordres.

Kilde: *Væksthus for Ledelse*. Begge undersøgelser kan downloades på lederweb.dk

Vi er strategiske og professionelle ledere med det lange lys på

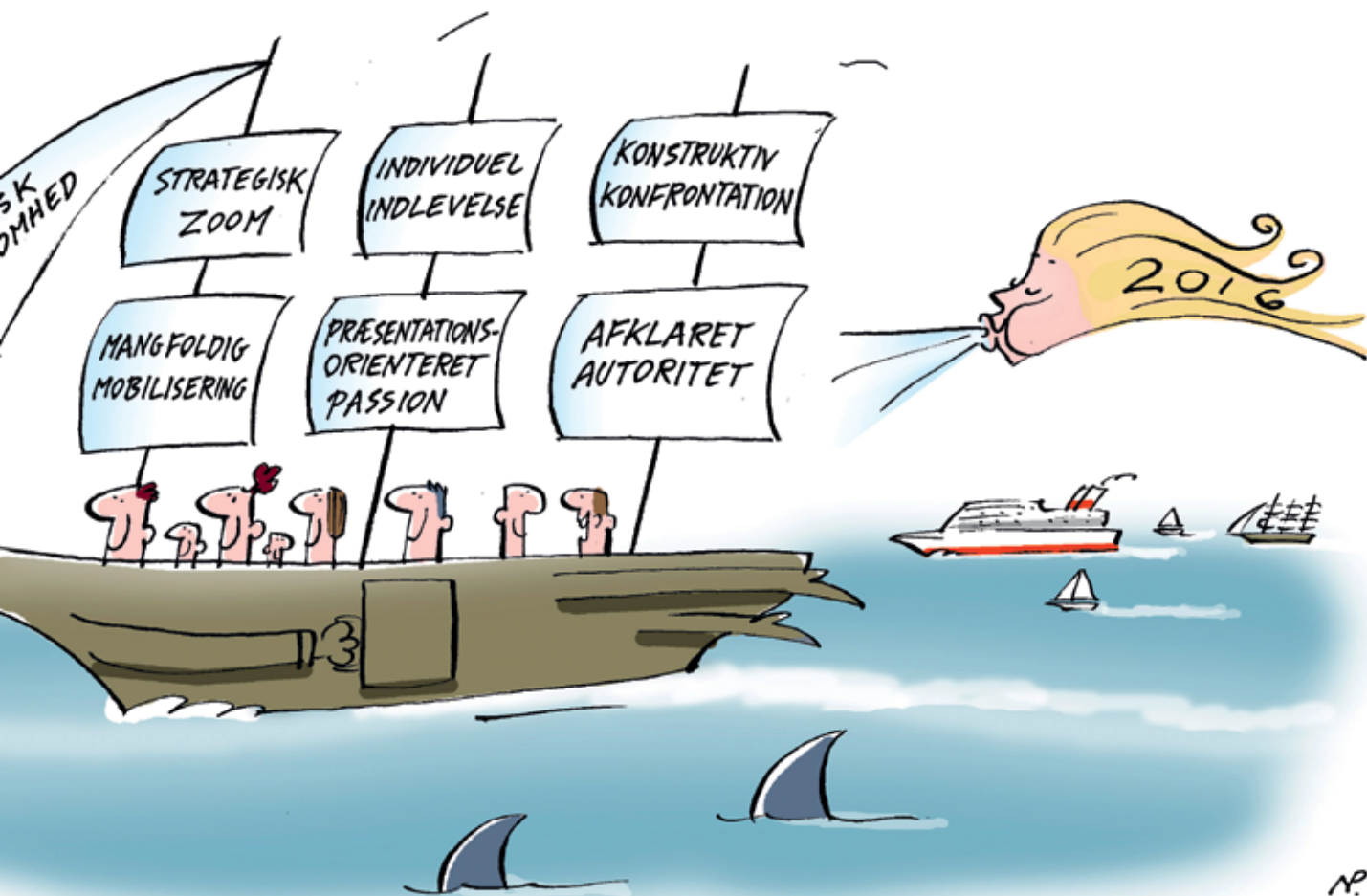
Uanset hvor fremragende en leder, man opfatter sig selv som, besidder ingen samtlige de syv kompetencer, *Ledere der lykkes 2* har kortlagt. Kompetenceprofilen er altså ikke udtryk for 'læreboogslederen', men kan bruges som et spejl af den enkelte leder: Hvad mestrer jeg, og hvor har jeg rum for udvikling?

Af Per B. Christensen • Illustration: Niels Poulsen

HOLDER MAN kompetenceprofilerne fra *Ledere der lykkes*, version 1 og 2, op mod hinanden, tegner der sig et billede, som modsvarer den udvikling, vi har set i samfundet og verden: En global finanskrise, som har spillet ind på de kommunale rammevilkår – sammen med internationaliseringen via EU's konvergenskrav, en generelt

stigende globalisering og store flytningstrømme. Mange ledere oplever i dag større borgerkrav og forventninger fra politikere, samtidig med at ressourcerne bliver mere knappe. Det kræver, at man kan fylde sit ledelsesrum ud.

I samme periode har mange kommuner flyttet sig fra forvaltningsmo-



dellen til en mere centerorienteret organisation, og det har stor betydning for, hvordan vi arbejder sammen på tværs i kommunen. Med Kvalitetsreformen kom opkvalificering af lederne via DOL og andre efteruddannelser, så også de formelle kompetencer har ændret sig, og den offentlige ledelse er generelt blevet mere professionaliseret.

Vi er i en strategisk position

Det offentlige ledelseslandskab har altså ændret sig siden 2005 og *Ledere der lykkes*, version 1. I dag har vi fokus på at finde frem til kerneydelsen, og det påvirker vores måde at arbejde med ledelse på. Samtidig har vi flyttet os fra at tale om ledelse som et selvstændigt fag til at acceptere, at det at lede professioner kræver en vis grad af faglig indsigt hos lederen selv.

Men hvordan har den udvikling så påvirket de kompetencer, lederne besidder i dag, sammenlignet med for ti år siden? Overordnet set var kompetencerne dengang i højere grad præget af fokus på den personbårne ledelse, mens de i dag i højere grad afspejler lederens strategiske position. Det viser sig med kompetencerne 'strategisk

zoom' og 'præstationsorienteret passion', der sammen med 'mangfoldig mobilisering' indrammer den strategiske tilgang hos lederen snarere end de personorienterede kompetencer.

Kravet om at eksekvere er vokset

Interessant, men ikke overraskende, er 'økonomisk opfindsomhed' kommet med som kompetence og rummer for mig at se to overordnede signaler: At du som leder skal overholde rammer og budgetter. Og at du på vejen derhen gerne må udvise kreativitet og fornyelse. Netop fordi vores ressourcer i dag er begrænsede, skal vi være meget klare

i vores prioriteringer. I forlængelse af det skal vi være dygtige til at føre de beslutninger ud i livet, vi selv, topledelsen eller politikerne har sat sig for. Eksekveringsdelen er altså blevet skærpet markant.

At kunne zoome strategisk ind og ud afspejler, at vi som ledere i dag har det lange lys på. Vi skal kunne se fremtidens udfordringer og muligheder, sætte retning på og finde løsninger, samtidig med at vi skal kunne se det store i det små – at et skridt fremad her og nu er en del af en samlet opgaveløsning og omvendt

– at den måde, du løser de langsigtede udfordringer på, viser sig i det daglige.

'Præstationsorienteret passion' handler for mig om at kunne træffe beslutninger og leve op til de vilkår, som findes – at ville, at forvente, at yde og at kunne tåle nogle knubs. At du valgte ledergeneringen, fordi du ville flytte noget i den sammenhæng,



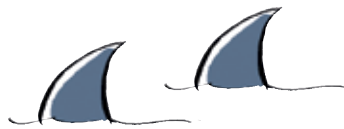
”
At kunne zoome strategisk ind og ud afspejler, at vi som ledere i dag har det lange lys på.

LEDER MED DET LANGE LYS PÅ

PER B. CHRISTENSEN er børne- og kulturdirektør i Næstved Kommune. Oprindeligt uddannet lærer og tidligere udviklings- og kontorchef i Storstrøms Amt.



De seneste 19 år har han bestridt direktørposter i Næstved Kommune. I 2005 var han medlem af bestyrelsen i Væksthus for Ledelse og med til at udbrede undersøgelsen *Ledere der lykkes*. Han er tidligere formand for de kommunale børne- og kulturdirektører og p.t. næstformand for COK.



du indgår i – for borgere, medarbejdere og områdets faglighed. 'Mangfoldig mobilisering' handler om, at lederuddannelsen har styrket dine kompetencer og dine netværk – uden dem kan du ikke klare dig som leder. Du kan spille bold med gode kolleger, også gerne fra andre sektorer. Den handler også om at kunne aflæse borgerne, de politiske ønsker og

se, hvad du som leder kan spille ind med.

Jeg glæder mig også over at se, at det nye ledelsesgrundlag, vi netop har vedtaget i Næstved Kommune, rummer en række af de samme elementer, som de syv kompetencer i *Ledere der lykkes 2* afspejler:

"Vi sætter borgeren i centrum og skaber sammenhæng" afspejler evnen til 'mangfoldig mobilisering'.

"Vi realiserer beslutninger" viser, at vi har 'økonomisk opfindsomhed' og 'strategisk zoom'.

"Vi sætter retning og kommunikerer tydeligt og klart" er vores 'præstationsorienterede passion' og 'konstruktive konfrontation'. "Vi skaber mening i arbejdet" hænger sammen med 'individuel indlevelse' og 'konstruktiv konfrontation'. Og over det hele



Hvor går grænsen for offentlige lederes ansvar?

Hvis tidens reformbudskab kan koges ned til, at der skal fokuseres på kerneopgaven og skabes mest mulig offentlig værdi for og med borgerne inden for et restriktivt budget, giver de syv kompetencer rigtig god mening. Det rejser dog også spørgsmål om, hvor stort et ansvar vi kan lægge på ledernes skuldre for at løse de komplekse udfordringer.

Af Dorthe Pedersen

JEG VIL BEGYNDE med at rose metoden bag undersøgelsen *Ledere der lykkes* for at tage udgangspunkt i levende velfærdslederes praksis og den feedback, som deres chefer og medarbejdere har givet. Det er et rigtig

godt udgangspunkt, som i langt højere grad end generiske lærebøger sætter fokus på de udfordringer, der helt konkret tackles i det daglige ledelsesliv.

Og jeg mener i høj grad, at de syv kom-

svæver "afklaret autoritet", der afspejler, at vi som ledere kender vores værdier og kan være tro mod dem som en forudsætning for succes på alle de andre områder.

Vi kan spejle os i kompetencerne

Hvad stiller vi så op med sådan en undersøgelse som ledere? Først og fremmest er det vigtigt, at man forholder sig til den med det

udgangspunkt, at man ikke kan være lige god til det hele, men at man kan blive bedre. *Ledere der lykkes 2* skal altså ses som et spejl eller et dialogværktøj, om man vil. Og med det perspektiv, at ledelse og kravene til ledelse konstant forandrer sig.

Får vi en version 3 af *Ledere der lykkes* om få år, tror jeg, at vi vil se udvikling i kompetencerne på tre områder: Det internationale

perspektiv på ledelse vil vinde frem i form af inspiration fra udlandet. Det sker allerede i dag, fx på skoleområdet – sammen med fokus på civilsamfundets bidrag til kommunal velfærd og grænser for samme. Fokus på økonomi og prioritering vil være skærpet i endnu højere grad. Og beslutningshastigheden vil afspejle sig endnu tydeligere i kravene til fremtidens ledere. ■

petencer, som er indkredset hos de ekstraordinært dygtige ledere, er relevante for alle offentlige ledere. Som det også understreges i publikationen, er der tale om 'et idealbillede'. Det tolker jeg som udtryk for, at de syv kompetencer kan ses som anerkendte og værdige at tilstræbe og dermed være et godt spejl eller nogle gode råd til alle ledere.

Lidt kritisk kunne jeg sige, at der måske mangler en problemorientering: Hvilke fælles anerkendte udfordringer står lederne med, som de syv kompetencer er det helt oplagte og gode svar på? Den problemorienterede tilgang er konstruktiv kritisk og går bag om de færdigsyede løsninger fra lærebogen eller den sidste nye pamflet, der sælger 'det nye sort'. Den stiller krav om en analytisk og strategisk tænkning. Og den tilgang er jeg stor tilhænger af, hvorfor vi også har gjort den til omdrejningspunkt for de masteruddannelser og lederudviklingsprogrammer, jeg selv har stået i spidsen for på CBS.

De syv kompetencer matcher reformdagsordenen

For mig er det ikke overraskende, at kravene til offentlig ledelse har ændret sig og opleves anderledes end for 11 år siden, da den første undersøgelse af *Ledere der lykkes* udkom. Vi har siden været igennem store strukturreformer og en finanskrisse, der har lagt yderligere pres på de offentlige budgetter. Vi har haft og har stadig en kritisk debat om New Public Management og resultatbaseret styring som det overordnede reformspor. I dag kan man – uanset om vi ser på den tidligere regerings fem pejlemærker for den offentlige sektor, 2025-plan eller for den sags skyld en lang række udgivelser fra Væksthus for Ledelse, Mandag Morgen m.fl. – koge det aktuelle reformbudskab ned til én sætning: "Inden for et restriktivt budget skal der fokuseres på kerneopgaven og skabes mest mulig offentlig værdi for og med borgerne".

Hvis jeg har ret i, at det er kernen i den offentlige reformdagsorden, så undrer de syv kompetencer mig på ingen måde. Når der tydeligvis er behov for at løse komplekse udfordringer såsom at 'skabe mere velfærd for færre økonomiske ressourcer' og at 'finde nye løsninger på grænseoverskridende problemer', er det ikke så underligt, at der er brug for økonomisk opfindsomhed og for at integrere det økonomiske aspekt i alle beslutninger og strategier, samtidig med at der er brug for 'strategisk zoom' i form af både helhedsperspektiv og blik for den afgørende detalje.

Personligt lederskab matcher mobiliseringen af ressourcer

Det bliver helt tydeligt, når vi spørger ind til god praksis i den oplevede ledelse, der lykkes, at det er alt for simpelt at køre den gængse machoretorik: Lederen skal bare 'eksekvere' og 'implementere i bund', som mange på god afstand af velfærdsopgaven ynder at udtrykke sig.

Samtidig bemærker jeg, at en del af de øvrige kompetencer handler om personligt lederskab, relationel ledelse og ressourcemobilisering. Det ligger fint i tråd med, at dagens reformer på stort set alle velfærdsområder har fokus på at mobilisere andre parter ressourcer: Den ældre, der skal blive længst muligt i eget hjem, skolen, der skal åbnes i forhold til erhvervs- og foreningsliv og lave understøttende undervisning gennem flerfagligt samspil, eller hospitalet, der skal skabe et sammenhængende patientforløb.

Skulle jeg pege på andre kompetencer end de syv, der er opstillet i idealbilledet, vil det korte svar være (selv)kritik og at kunne sige fra over for umulige ledelsesvilkår: Hvad kan meningsfuldt lægges på velfærdsledernes skuldre? Som mange af citaterne i undersøgelsen vidner om, tager de interview-

wede ledere et kæmpe både professionelt og personligt ansvar på sig og udviser et tårnhøjt engagement på borgernes, velfærdens og samfundets vegne. Det er gode dyder, som er langt at foretrække frem for teflonbeklædt karriererytteri.

Er fremragende ledelse svaret på alt?

Samtidig må vi også stille spørgsmålet om, hvorvidt alle samfundets strukturelle udfordringer og svære økonomiske prioriteringer kan løses med fremragende ledelse? De syv kompetencer synes at fremmane en ny dydsetik, der klart overskrider Max Webers beskrivelse af den klassiske embedsmandsetik og pligtmoral. Spørgsmålet er, hvor grænsen for den moderne velfærdsleders dømmekraft og ansvar går i forhold til mobilisering af andres ansvar og indre ressourcer, og hvornår lederne skal overlade beslutninger og indgreb i borgernes personlige frihed til de politikere, der formelt set er overdraget suveræniteten hertil. ■

FORSKER MED BID

DORTHE PEDERSEN er lektor og ph.d. ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS. Hun forsker og underviser i offentlig politik og forvaltning, reformer og velfærdsledelse, gymnasieledelse m.m. Mangeårig leder af MPA-uddannelsen og har haft fagansvar for udviklingen af MPG-uddannelsen og forskellige lederudviklingsforløb for offentlige ledere.



What's hot

– i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejbæk // tinesejbaek@gmail.com

Facebook kan blive fremtidens forsamlingshus



Som leder er man nødt til at være oppe på it-dupperne og bruge de nye digitale muligheder, bl.a. sociale medier, til at dyrke *tiltideværende* ledelse, råder erhvervsforsker Søren Schultz Hansen.

Hvordan udfordrer den digitale udvikling ledere?

– Som leder i dag er man nødt til at bruge og sætte sig ind i de nye digitale systemer og platforme til fx intern kommunikation. Mange af de systemer, der er indført i den offentlige sektor, er påbudt ved lov. Så det kan være en reel trussel mod ens job som leder, hvis man ikke hopper med på den digitale vogn.

Hvis man ikke har flair for det digitale, hvilke alliancer kan man så indgå?

– Man skal selvfølgelig bede sin ledelse om at blive uddannet godt i de nye systemer, men det er langt fra altid nok. Man kan derfor også alliere sig med en ung kollega, der har flair for det. Jeg anbefaler tovejsmentorskab. De ældre kan bidrage med at kende virksomheden godt. De unge kan fortælle om fx digitale medier, som de kender inde fra, siger Søren Schultz Hansen.

– Som leder kan man også bruge de digitale (og sociale) medier til at udøve *tiltideværende* ledelse, dvs. skabe nærvær i tid, ikke i rum. Det handler bl.a. om at give hurtig feedback, og så er det mindre vigtigt, om det altid foregår ansigt-til-ansigt. Man kan fx sende en sms efter et møde med ordene: "God præsentation. Der var lige et par ting, dem tager vi i morgen". Man kan også, i afdelingens egen gruppe på Facebook, rose en medarbejder: "Jeg var til møde med Ulla,

det gik rigtig godt" – hvilket tilmed har den effekt, at de andre *liker* opslaget, hvilket igen giver mere anerkendelse.

– Så nærvær i ledelse handler ikke nødvendigvis om at have et 1:1-møde med medarbejderen hver 14. dag. Det er vigtigere at skrue op for kvantiteten via en sms, et opslag i en Facebookgruppe eller et kort Skype-møde.

Kan man bruge Facebook i sin ledelse?

– Man skal, jo før des bedre, inddrage de sociale medier i sin ledelse. Begynd med en lukket

Facebookgruppe for afdelingen og *connect* også på LinkedIn. Især de unge forventer, at professionel ledelse sker via de sociale medier. De er digitale indfødte, og for dem er det uforståeligt og gammeldags blot at bruge et intranet, der jo ikke har det samme sociale element.

– Mange ledere tænker: "Jeg skal ikke være Facebookkven med mine medarbejdere, det er jo folk, jeg skal hyre og fyre". De tror, at professionel ledelse er adskillelse. Men det er ikke logisk for de digitale indfødte. De tænker i stedet: "For at min leder kan lede

mig, må hun også kende mig som privatperson". Og det er uheldigt, hvis lederen holder fast i som noget givent, at "alle jo er enige om, at professionel ledelse er at adskille de to verdener". Så skal man i hvert fald forklare de unge hvorfor.

”

Som leder kan man også bruge de digitale (og sociale) medier til at udøve *tiltideværende* ledelse, dvs. skabe nærvær i tid, ikke i rum.

Sociale medier kan også bruges til at opnå konstruktiv dialog med borgerne. Hvordan udnytter lederen bedst det potentiale?

– Facebook har potentialet til at være et nyt forsamlingshus. Man skal dog gøre sig klart, at den konstruktive dialog ikke spreder sig som en steppebrand, blot fordi man poster lidt på kommunens Facebookside.

– Aalborg Kommune havde fx et projekt, hvor de ønskede at inddrage borgerne i at lave strategier for skolerne og brugte Facebook til at få input. Man kan også bruge fx skolernes Facebooksider og få konkrete ambassadører, gerne unge, til at dele noget på deres sociale medier. Og reglen er: Heller ikke poste en gang for meget end en gang for lidt. Frekvens er nøgleordet!

Søren Schultz Hansen er erhvervsforsker, ekstern lektor på CBS og forfatter til bogen Digitale indfødte på job.

Sociale medier kan skabe bevægelse i den offentlige sektor



Niels Christian Barkholt, næstformand i Dansk Socialrådgiverforening

Hvordan bruger du de sociale medier strategisk som leder i Dansk Socialrådgiverforening?

– Når journalister ringer, er det vigtigt at kunne rådføre sig med praksis. Her er der flere lukkede rum, især på Facebook, hvor jeg hurtigt kan involvere topkompetente socialrådgivere. Det at have denne politisk-faglige dialog inspirerer alle deltagerne, fører til læring, faglig udvikling og ny udvikling af politik. De sociale medier er også gode til at skabe bevægelser og være medlemmernes talerør.

”

Min livsopgave er at bidrage til en offentlig sektor, der kan meget mere, end den kan i dag. Det kan de sociale medier i høj grad understøtte.

Hvilke overvejelser gør du

dig om, hvad du lægger ud og ikke lægger ud?

– Det at overskride grænser er en del af rollen. Jeg sparrer ofte med andre og kan opleve, at opslagene balancerer på en knivspids. Jeg har fx for nylig lavet et opslag om, at også medarbejdere har et stort ansvar for at få samarbejdet med ledelsen til at fungere. Det var jeg noget afventende over for, men jeg har indtil videre kun fået positiv feedback. Derudover agerer jeg ud fra, at medier som Facebook, Twitter, LinkedIn og Instagram kan noget vidt forskelligt. Der er flere veje til målene.

Skelner du mellem dig selv som privatperson og næstformand?

– Jeg kan ikke poste noget og lægge min kasket fra mig. Dog vil jeg gerne vise mig både som privatperson og politisk person, så jeg giver også noget af mig selv. Mine venner og familie savner indimellem den Niels, de kender, på min profil. ”Det, du slår op, er meget fagligt og politisk”, siger de. Ja, for min livsopgave er at bidrage til en offentlig sektor, der kan meget mere, end den kan i dag. Det kan de sociale medier i høj grad understøtte, fordi de netop egner sig til den type kvalitative udvekslinger.

Nye teknologier skaber værdi for borgerne



Hannah Schierup, teamchef i Borgerkontakt og Digital Innovation i Københavns Kommune

Hvordan håndterer du at lede den digitale udvikling?

– Jeg følger hele tiden med, bliver inspireret af den teknologiske udvikling og af, hvordan andre anvender teknologierne. Og så handler det i høj grad om at arbejde med ideerne i forhold til, hvordan de kan blive konkretiseret i organisationen. Fx har vi de sidste par år lavet forskellige forsøg med skærmm kommunikation, og hvordan det kan skabe værdi i dialogen med borgerne. Det er jo ikke ligefrem en ny teknologi, men det kræver noget at finde frem til, hvordan det kan fungere i kommunen.

– Senest er vi gået i gang med at se på automatisering og robotteknologi og er i færd med at undersøge, hvor moden forskellige dele af teknologien er, og hvor det kan give mening at prøve den af. Der er tale om virtuelle robotter, der i den simpleste form handler om automatisering af processer i sagsbehandlingen. I den mere avancerede ende handler det om machine learning og kunstig intelligens. Det er rigtig spændende.

Hvilke kompetencer kræver det af dig – og har du dem?

– I øjeblikket er jeg optaget af metoder som co-creation, brugerinvolvering, Design Thinking, servicedesign, agile projektmetoder m.v. Jeg har ikke alle kompetencerne, men jeg tænker, at det er min rolle som leder at kende til metoderne og hjælpe mine medarbejdere med at få de relevante kompetencer, så vi kan sætte de rette metoder i spil på det rigtige tidspunkt. Fx har vi arbejdet med co-creation som metode i teamet, hvor vi med hjælp fra et konsulentfirma har afprøvet metoderne på to projekter. Og så har vi sideløbende haft nogle fælles workshops og opsamlings på, hvordan det kan bruges.

”

Jeg har ikke alle kompetencerne, men jeg tænker, at det er min rolle som leder at kende til metoderne og hjælpe mine medarbejdere med at få de relevante kompetencer.

Hvem allierer du dig med for at håndtere opgaven?

– Så mange som muligt: medarbejdere, chefer, andre afdelinger, andre offentlige myndigheder, leverandører, konsulenter m.fl.

Når forandringsledelse lykkes

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk

De konkrete resultater eller de sparede millionbeløb er ofte det, vi hører om, når omstillingsprojekter bliver en succes. Derimod bliver der sjældent refereret til de faglige tanker, der ligger bag, eller til de overvejelser, man har gjort sig om, hvorfor det nu faktisk går rimeligt godt i det projekt, man er i gang med. I disse tre interviews fortæller centrale aktører om erfaringer fra projekter, der sagt med jysk beskedenhed "ikke har været så ring' endda".



"Få styr på økonomien", lød kravet til Christina Kaae Simonsen, da hun trådte til som familiechef i Syddjurs Kommune for tre år siden. Det er blevet til en besparelse på næsten 50 mio. kr. på familieområdet – ved at ansætte flere socialrådgivere, styrke den tidlige indsats og den faglige ledelse.

Beskæftigelseschefen:

Man skal tage sin egen medicin

En dybtgående forandring kan godt skydes i gang af en vision, men den skal udmøntes i konkrete handlinger og hele tiden trimmes og justeres. Og så skal man selv gøre, som man vil have andre til at gøre. Det har man gjort i Silkeborg Kommune.

En investering gav besparelser

En gentaget vision, en lyttende ledelsestil og brug af en stærk faglighed giver gode resultater i Syddjurs Kommune.

DA CHRISTINA KAAE SIMONSEN for snart tre år siden blev ansat som familiechef i Syddjurs Kommune, stod opgaven ret klar: Få styr på økonomien! Et merforbrug havde hobet sig op over årene, og i 2013 var det på 30 mio. kr. Og det skyldtes ikke, at medarbejderne lå på den lade side. Der forelå nemlig også to påbud fra Arbejdstilsynet om at få styr på det psykiske arbejdsmiljø.

– Man havde uden succes prøvet forskellige metoder og endda brugt eksterne konsulenter, hvis ideer til tiltag ikke havde nogen effekt, nærmest tværtimod. Så jeg oplevede meget stor opbakning fra politikere og direktion til at få styr på det.

Den øverste ledelse og politikerne gik med til, at der skulle investeres for at få resultater. Derfor accepterede man en overgang med højere udgifter på konto 6, administration, der ellers negativt omtales som ”kolde hænder”.

– Vi ansatte flere socialrådgivere og styrkede den faglige

ledelse. Ved de sidste to års budgetforhandlinger er der opnået enighed om, at administrative medarbejdere faktisk godt kan være varme hænder, der er nøglen til besparelser. De kan være med til at hindre et barn eller en familie i at blive en sag, fordi familierne får hjælp og rådgivning tidligere, så man tager tingene i opløbet, fortæller Christina Kaae Simonsen.

I samme proces skulle medarbejdernes syn på sig selv også justeres.

– Frem for at se os som sagsbehandlere skal vi igen betragte os selv som socialarbejdere. Det gælder både socialrådgivere

og HK'ere. Der er utroligt mange potentialer. Vi har dygtige fagprofessionelle, som bærer på en stor viden og erfaring. Det handler om at få den sat i spil, så borgerne opnår en bedre sagsbehandling og service, medarbejderne trives, og vi samtidig sparer penge.

Visionen skal gøres levende

Tre år senere er forbruget inden for familieområdet i Syddjurs Kommune faldet fra 170

til 122 mio. kr. Men selv om der som en slags fælles platform for politikere, ledelse og medarbejdere blev formuleret en vision om bl.a. en tidligere og mere sammenhængende indsats, kan man langt fra påstå, at omstillingen var klar med ord på et stykke papir.

– Visionen skal hele tiden gentages i dagligdagen. Den skal gøres levende i kommunikationen med medarbejderne, og de skal kunne se og mærke dig som en leder, der er nysgerrig og oprigtigt interesseret i de problemer, de står med. Det er nemt nok at formulere en vision på børneområdet, men de konkrete problemstillinger er komplekse. Det kræver en meget nærværende ledelse, der både kan være tålmodig og fastholde visionen, og som spørger til og sikrer, at alle alternative metoder er afsøgt, før man fx bruger mere indgribende foranstaltninger.

Christina Kaae Simonsen kan mærke det på stemningen blandt medarbejderne, hvis ledelsen har været meget fraværende i en periode.

– Der er hele tiden spørgsmål og usikkerheder. Ledelsen er nødt til at være synlig og nærværende, gå rundt og være i dialog. Og når man går ned i detaljerne, skal man som leder hele tiden sætte dem ind i sammenhængen. Det kan man næsten ikke gøre tit nok. ■

”

Der er hele tiden spørgsmål og usikkerheder. Ledelsen er nødt til at være synlig og nærværende, gå rundt og være i dialog.

Christina Kaae Simonsen,
familiechef i Syddjurs Kommune

DET VAR I 2013, at processen blev skudt i gang, og på dagen for dette interview – den sidste fredag i oktober 2016 – har beskæftigelseschef Jørgen Skovhus Haunstrup i Silkeborg Kommune netop været til et halvdagsmøde med samtlige 450 medarbejdere. Her byggede man endnu en gang oven på de høstede erfaringer og trimmede processen frem mod at komme i mål med den vision, man skabte for mere end tre år siden.

– Vi har i dag taget hul på et nyt samtalekoncept for samtlige medarbejdere. Det skal bruges både til MUS og til faste månedlige samtaler mellem leder og den enkelte medarbejder. Meningen er, at når vi

nu vil arbejde med empowerment og tillid i forhold til borgerne, skal vi også kunne svare præcist på, hvordan vi gør det i relationerne her på arbejdspladsen. Hvis vi ikke udøver det i vores egen omgang med hinanden, kan vi ikke forvente, at vi er dygtige til at gøre det i samtaler med borgerne, fortæller Jørgen Skovhus Haunstrup.

Han betegner de seneste tre års omstillingsproces – fra kontrolregime til en tillidsdagsorden – som en af de dybereliggende forandringer, der stiller særlige krav.

– Et vigtigt trin i forandringsprocessen er at få talt om, hvordan forandringen giver mening. I dette tilfælde: Hvad er bevæggrun-

”

Et vigtigt trin i forandringsprocessen er at få talt om, hvordan forandringen giver mening. I dette tilfælde: Hvad er bevæggrunden til at ændre måden at tænke på og føre samtaler på.

Jørgen Skovhus Haunstrup,
beskæftigelseschef i Silkeborg Kommune

den til at ændre måden at tænke på, at føre samtaler med borgerne på og at sætte tilbud i værk på? Man skal sætte processer i gang, hvor man involverer både medarbejdere og ledere i overvejelser og diskussioner om meningen med forandringen.

Det vigtige fjerde element

I Silkeborg betød det konkret ret hurtigt at involvere ledere og en række nøglemedarbejdere i udviklingen af et visionspapir på halvanden side.

– Det skulle være med til at kvalitets sikre de efterfølgende drøftelser, men samtidig er det vigtigt, at et visionspapir er så tilpas overordnet, at det ikke giver alle svarene. Det skal sætte gang i trin 2, som er en dialog lokalt i de enkelte afdelinger og teams, hvor man skal beskrive de konkrete handlinger og succeskriterier, der skal følge af visionen på det konkrete område, som de har ansvar for.

Det tredje trin i processen er en vurdering af de kompetencer, der er til rådighed.

– Når man skal gøre noget på en anden måde, kræver det nye kompetencer. Når det konkret handler om at gå fra en kontrolindsats til en tillidsbaseret indsats, betyder det fx kompetencer inden for coaching og en ny faglighed med henblik på at lade ejerskabet for en forandringsproces blive hos borgeren.

Og så er vi nået frem til "et helt nødvendigt fjerde element", der blev antydet i indledningen:

– Det handler om opfølgning. En forandring er ikke et *one-shot*. Efter et år eller halvandet kalder det måske på et nyt stykke papir, hvor man tager visionen op til revision og bygger oven på de erfaringer, man har gjort sig. Gentagelsen er nødvendig for at få alle til at tro på visionen og for at blive dygtigere til at bevæge sig hen imod den. ■

Politikeren:

En forandring skal have klare mål

Den succesfulde Herningmodel bygger på et fundament af godt forarbejde, tillid og gensidig forpligtelse.

DER VAR INGEN løse hensigtserklæringer, da man i Herning Kommune gik i gang med det, man dengang kaldte "Sverigesmodellen", men som herhjemme siden er blevet kendt som "Herningmodellen".

Fundamentet i forandringen er en investering i stærkere faglighed og en tidlig indsats for at styrke familierne, så man kan undgå eller begrænse antallet af dyre, langvarige anbringelser.

– Vi vidste, det kom til at koste noget i implementeringsperioden, og forvaltningen satte klare mål og præcise tal på. Efter planen skulle vores investeringer i en omorganisering til en tværfaglig tankegang og ansættelse af flere socialrådgivere begynde at tjene sig hjem efter to år. Efter fire år skulle den give overskud. Skete det ikke, lagde et samlet udvalg hovedet på blokken på at ville finde andre besparelser på området, fortæller Dorte West (V), formand for Børne- og Familieudvalget i Herning Kommune.

Succesen bygger på tillid

Modellen er inspireret af svenske Borås, men for at undersøge den i en midtjysk sammenhæng begrænsede man i begyndelsen implementeringen til tre skoledistrikter.

– Så kunne vi sammenligne med, hvordan modellen fungerede i forhold til den traditionelle måde at arbejde på i resten af kommunen.

Allerede efter første år var der gode resultater, og efter to år besluttede man at rulle metoden ud i resten af kommunen.

– Den giver bedre resultater, borgerne oplever, at der er bedre service, og det kan ses på bundlinjen. Samtidig oplever medarbejderne, at de bruger deres faglighed meget bedre. Vi har nogle utroligt dygtige folk i vores forvaltning og i de decentrale enheder, der virkelig er dedikerede og engagerede i dette projekt.

Hun betragter det at have tillid til kommunens medarbejdere som en central årsag til modellens succes. Det samme gælder et tillidsfuldt forhold politikerne imellem.

– Man kan ikke som byrådspolitiker tage til børnetopmøde i Aalborg og komme hjem med syv gode ideer, som man vil afprøve i stedet for den model, vi er blevet enige om, og som først skal have lov til at virke på den lange bane. Politikerne skal holde snuden i sporet og ikke begynde at skifte retning. Vi tager ansvar i fællesskab, og når tingene så lykkes, er vi også fælles om at tage æren for det. ■



”

Man kan ikke som byrådspolitiker tage til børnetopmøde i Aalborg og komme hjem med syv gode ideer, som man vil afprøve i stedet for den model, vi er blevet enige om.

Dorte West (V), formand for Børne- og Familieudvalget i Herning Kommune



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.

Belastende forandringer kræver stærkt understøttende ledere

Udfordring: Hvordan håndterer offentlige ledere de store lovbestemte forandringer, der skal implementeres på kort tid, og som kan være stærkt belastende for medarbejderne?

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk

VI KAN ROLIGT REGNE med, at vi står foran store forandringsprocesser. Alene digitaliseringen har konsekvenser, som vi slet ikke kan forestille os. For at kunne håndtere store forandringer skal en organisation udvikle robusthed. Det er ikke robusthed hos den enkelte medarbejder, man skal fokusere på. Det handler om at udvikle og tilpasse en robust organisation, der kan tackle de forandringer, der skyller ind over den.

Hver gang man står over for endnu en forandring, skal ledelsen analysere dens konsekvenser og tage stilling til, hvordan man kan håndtere de nødvendige processer. Vi skal lige huske, at nogle af de forandringsprocesser, der følger af fx digitaliseringen, også kan betyde en lettelse og føre til bedre vilkår. Vi får systemer, der bliver selvtænkende og

klogere, og som hele tiden udvikler sig til at kunne give bedre løsningsforslag og bedre grundlag for beslutninger. Det får vi stor glæde af i ikke mindst sundhedsvæsenet.

Derfor må ledelsens kommunikative opgave også være at melde de positive elementer ud, så der ikke bare genereres frustration over endnu en forandring, hvor man kun ser de negative sider.

Frontmedarbejdere kan debriefes

Når det drejer sig om fx nye regler og stramninger på det sociale område, er der medarbejdere, der er i fare for at gå menneskeligt

i stykker og få stress, fordi det er belastende at give borgere besked om mindre ydelser og forringede vilkår. Når det øger frustrationen, gråden og volden på socialkontorerne, må ledelsen have fokus på at være stærkt understøttende over for frontmedarbejderne.

Ellers risikerer de på den ene side at bryde sammen eller blive grådlabile og på den anden side at blive kynikere. Ingen af delene er hensigtsmæssige på et socialkontor.

I Politiet sørger man for at debriefe betjente, der har været udsat for en særlig belastende oplevelse. Det gør man for at undgå, at oplevelsen sætter sig og bliver til en varig skade. Det samme kan komme på tale i en forandringsproces i det offentlige, hvor frontmedarbejdere bliver ekstra hårdt ramt i kontakten med borgerne. Situationerne skal tales igennem, og en leder kan klare en del af processen, men hvis man er meget hårdt ramt, kan man alliere sig med eksterne konsulenter, som har stor erfaring med den slags.

Det handler også om ikke bare at se til og parere ordre som myndighed, men også at vende kommunikationsstrømmen og sende feedback til KL og regeringen om de konsekvenser, man oplever. Og man skal kommunikere til medarbejderne, at man gør det, så de oplever, at deres trængsler bliver set og anerkendt. ■

Tør du ansætte en, som er mere intelligent end dig?



At være leder for meget intelligente og fagligt stærke medarbejdere kan være krævende. De stiller ofte mange spørgsmål og forventer gode forklaringer – og kommer hurtigt til at kede sig og savne udfordringer. Men hvis du ved, hvordan du skal lede medarbejdere, der er mere begavede end dig selv, tilfører du organisationen en stor ressource.

Af Annette Aggerbeck // Aggerbeck//ann.agg@mail.dk • Foto: Panthermedia

DET KRÆVER MOD AT ansætte en medarbejder, der er mere begavet end dig selv – af flere grunde. Man kan fx frygte, at ansøgere med et langt cv med solid, relevant erhvervs-erfaring og en stærk faglighed ikke bliver så længe, fordi de hurtigt kommer til at kede sig i jobbet.

Men de ledere, der ikke tør ansætte begavede medarbejdere, går glip af en kæmpe ressource, mener forandringskonsulent Ann C. Schødt fra Potentialefabrikken, som har erfaring i at arbejde med organisationer, der ansætter godt begavede medarbejdere.

– Er man meget intelligent, kan man nemt komme til at kede sig, hvis ikke man får udfordringer nok. Når man skal lære nyt,

behøver man kun at gøre det et par gange, før det bliver rutine, fordi man lærer hurtigt. Og når rutine bliver til kedsomhed, er det nærliggende at søge væk. Så det er vigtigt, at man som leder reflekterer over, hvordan man vil kunne udfordre vedkommende nok på både kort og langt sigt, siger Ann C. Schødt.

De højtbegavede har også brug for ledelse

Især som ny leder kan det være svært at have med meget intelligente medarbejdere at gøre. I begyndelsen vil man som ny i lederrollen få udfordringer og opgaver, der kræver mere af én og derfor tager længere tid, end hvis man er erfaren. Samtidig går

EKSPERT I HØJTBEGAVEDE

ANN C. SCHØDT

er forandringskonsulent og ejer af virksomheden Potentialefabrikken. HD i Organisation og Ledelse, merkonomuddannet i innovation og en certificering som RelationsCoach. Siden 2012 arbejdet med virksomheder og godt begavede medarbejdere.



SÅDAN SPOTTER DU HØJT-BEGAVEDE MEDARBEJDERE

- De har ofte et langt cv med flere uddannelser og mange korte ansættelser.
- De stiller mange spørgsmål og forventer gode forklaringer.
- De tager ikke noget for givet og udfordrer status quo.
- De lærer lynhurtigt, skal kun have noget forklaret én gang og keder sig nemt.
- De tænker og taler ofte så hurtigt, at det kan være svært at følge med.
- De er gode til at se løsninger, men har svært ved at forklare mellemregningerne.
- De går lige til sagen og holder sig til sagen.
- De har høje standarder i forhold til kvaliteten af deres arbejde og er ofte perfektionister.
- De har ofte øje for detaljerne.
- De løser opgaverne hurtigere end deres kolleger.

man typisk fra at være specialist til at blive generalist og overlader det at skabe resultater til andre. Den overgang er ikke altid lige let. I den situation kan det være ubehageligt, når de godt begavede medarbejdere kommer med forslag til, hvad der skal gøres.

– Meget intelligente medarbejdere kan opleves som krævende, også af mere erfarne ledere, fordi de altid er et skridt foran og hurtigt finder løsninger uden at kunne forklare, hvordan de kom frem til dem. Så man kan nemt komme til at føle sig hægtet af, er Ann C. Schødts erfaring.

Derfor kræver det både selvsindsigt og styrke at turde ansætte en, der tænker lynhurtigt og skarpt.

– Det er nemt at føle sig ramt på sin selvtilid og komme til at tro, at begavede medarbejdere er så selv-

stændigt tænkende, at de ikke har brug for ledelse, fordi de kan alting selv. Men de har brug for ledelse. Det skal bare være en mere fleksibel ledelsesform, der er tilpasset deres behov, siger hun.

Udfordrer status quo

Godt begavede medarbejdere stiller ofte mange kloge spørgsmål, ledsaget af krav om gode og helst logiske svar. De har det også med at komme med forslag til at gøre tingene anderledes. Nogle ledere synes, at det er dejligt med modspil og input til forbedringer, mens andre ledere synes, det er irriterende – måske fordi de ikke selv fik ideen, eller fordi medarbejderen ikke bare holder sig til at udføre sit arbejde, siger Ann C. Schødts.

– Har du det svært med begavede medarbejdere, der udfordrer status quo og dine beslutninger, kan det være en god idé at være nysgerrig over for dig selv og undersøge, hvorfor du har så svært ved det. Kan det fx handle om, at du har en overbevisning om, at du altid skal være den bedste, den dygtigste og i centrum for opmærksomhed som leder? At du skal være den, der tager initiativ og bliver beundret? Det er vigtigt at huske på, at det ikke er en konkurrence mellem dig og dine medarbejdere om at være dygtigst og mest effektiv – din opgave som leder er at få dem til at yde deres bedste. Du behøver derfor heller ikke vide alt, siger Ann C. Schødts.

Lyt til de højtbegavede medarbejdere

Den begavede medarbejder går lige til sagen og holder sig til sagen. Hun forstår typisk ikke lige så godt som lederen, hvordan organisationen og det politiske spil fungerer. Hvis man som leder ikke har sig det for øje, kan man komme til at opfatte hende som meget kritisk og illoyal.

– Hvis man får påpeget et problem, man ikke selv er opmærksom på, foretrækker man måske at tale med nogen, som giver én ret, og som ikke er så kritisk med sine begavede spørgsmål. Men det er ofte værd at lytte til de højtbegavedes ideer og huske på, at de ikke udtaler sig, som de gør, for at være kritiske, men fordi de kan se, at noget kan gå galt, siger Ann C. Schødts og anbefaler, at man lytter og skriver deres ideer og kritik

ned. Det er nemlig problematisk, hvis man som leder overhører det, og de får ret.

– Den højtbegavede medarbejder kan skabe stor værdi for organisationen, så det gælder om at se på det med de øjne. Mind dig selv om, at de hverken udfordrer status quo for at kritisere dig som leder eller for at skade organisationen, men fordi de vil både lederen og organisationen det bedste. Det gælder også, selv om nogle kan være lidt vel kontante eller lidt for ærlige i deres måde at bringe det op på, siger Ann C. Schødts. ■

8 GODE RÅD OM AT LEDE HØJT-BEGAVEDE MEDARBEJDERE

1. Giv dem udfordringer. Lad dem løse nogle af dine opgaver en gang imellem, så de får lov til at prøve kræfter med noget, der kræver mere af dem, så de ikke kommer til at kede sig. Det behøver ikke at betyde, at du helt skal overlade dem opgaven fremover.
2. Hvis de ikke tør, men godt kan, så pres dem lidt. Få dem til at sætte sig mål og byde ind på opgaver, du ved, de kan løse.
3. Det er vigtigt at forventningsafstemme ved nye opgaver, fordi de ofte stiller meget højere krav til, hvordan de skal løse opgaven, end du gør. Så lad dem vide, hvad der skal til, for at opgaven er løst.
4. Hjælp dem med at prioritere og organisere, hvis de er meget detaljeorienterede og perfektionistiske og har svært ved at se, hvilke opgaver der haster mest.
5. Inddrag dem og brug dem som sparingspartnere, fordi de kan se ting, du måske ikke selv kan se.
6. Hvis du kan mærke, at de har godt styr på opgaven, kan du glæde dig over det og nøjes med at stille dig til rådighed for deres spørgsmål.
7. Undgå at kontrollere dem, for de har som regel meget høje krav til sig selv og dobbelttjekker selv deres arbejde.
8. Betragt dem som en ressource, som du skal få det bedste ud af. Hvis du ved, at din medarbejder kan bruges bedre end det, stillingsbeskrivelsen tilsiger, så lav om på stillingsbeskrivelsen frem for at forsøge at lave om på din medarbejder.

Kilde: Ann C. Schødts

Karin Termansen,
kontorchef for Intern
Administration
og Service i Region
Nordjylland og
formand for HK
Kommunals
Chefgruppe.



Vi vil meget, yder meget, forventer meget – og tåler meget

Robusthed i ledelse er på alles læber i øjeblikket. Men hvad mener vi egentlig: Findes der ledere, som kører længere på literen? Nej, robusthed er noget, vi opbygger sammen – leder og medarbejdere.

I **DETTE NUMMER AF** *Offentlig Ledelse* sætter vi blandt andet spot på, hvad de rigtigt dygtige offentlige ledere kan og gør og sender publikationen *Ledere der lykkes 2* fra Væksthus for Ledelse ud sammen med bladet. Den afdækker syv kompetencer hos ekstraordinært dygtige ledere.

Man kunne så få den tanke, at disse dygtige leder er særligt robuste – tåler mere pres og kan holde flere bolde i luften ad gangen end de fleste andre.

Sådan er det naturligvis ikke, men begrebet robusthed er alligevel hele tiden på spil, når vi taler ledelse – og betyder jo blandt andet, at man er modstandsdygtig og ikke går i stykker, næsten uanset hvad man udsættes for.

Herfra er der faktisk ikke langt til at gøre robusthed til et krav: ”Som leder forventes det, at du er hårdfør, at du ikke er sart, og at du er modstandsdygtig

over for belastninger eller vanskelige betingelser”. Man kan næsten se teksten i jobannoncen for sig.

Kører nogle ledere bare længere på literen?

I Væksthus-publikationen er en af de fremhævede kompetencer hos ledere, der lykkes, *præstationsorienteret passion* – at ”almindelig arbejdsomhed ikke beskriver den passionerede indsats, lederne lægger for dagen. De vil meget, forventer meget, yder meget og tåler meget. Det opleves af andre som, at lederne har ’et ekstra gear’ eller ’kører længere på literen’, som der står i teksten.

Igen er det nærliggende at tænke, at disse ledere er særligt robuste. Men jeg tror, at det – også – er udtryk for, at de befinder sig i robuste relationer og organisationer. For jeg mener, at vi skaber robustheden sammen – i relationerne

og samspillet på arbejdspladsen. Man kan som individ godt være modstandsdygtig og stærk, men det er utopi at skabe en robust arbejdsplads baseret udelukkende på robuste ledere.

At opbygge robusthed kan vi gøre ved at skabe klare rammer og definere retning og klare mål. Ved sammen at udvikle fælles værdier og en sund kultur, som kan være bærende elementer, når man er under pres. Jo mere robust en arbejdsplads er, des mindre pres vil der være på den enkelte leder – og des mindre robusthed er nødvendig.

Lederen har naturligvis et særligt ansvar for det ved at vise vej og gå forrest, skabe og vise tillid, udvikle medarbejderne samt skabe en relationel forståelse for den virkelighed, man er en del af på arbejdspladsen.

Som leder kan jeg godt være robust, og jeg kan sammen med mine medledere skabe robuste forhold, men jeg kan ikke gøre det uden mine medarbejdere. Derfor skal vi ændre vores retorik, så vi ikke kun taler om robusthed i ledelse, men i stedet om hele, robuste arbejdspladser. ■

”
Man kunne få den tanke, at disse dygtige leder er særligt robuste. Sådan er det naturligvis ikke.