

OFFENTLIG LEDELSE 04 17

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLE
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Hvad er hemmeligheden bag

teams med succes?

Det har Google undersøgt – og svaret er overraskende enkelt: Teams med succes har det godt med hinanden. Det kan du som leder understøtte med de rigtige incitamenter – og gode møder.

Side 12-16

Det taler din direktion om:
Den nye syntese – et bud på
en 'både-og'-model til at skabe
bedre velfærd.
Side 17-19



OPLAG

5.400 eksemplarer

DESIGN OG PRODUKTION

Datagraf

HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

UDGIVERE

Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening
Ledersektionen i Socialpædagogerne

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

Mette Marie Langelge,
HK Kommunal
Mail: mette.marie.langelge@hk.dk

REDAKTIONEN

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

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

Adresseændring og abonnement:

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

Næste blad udkommer mandag den
19. marts 2018. Deadline for indlæg og
annoncer er mandag den 12. februar 2018 på
tina@juul-kommunikation.com

Forside: Ritzau Foto

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:

Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

HK
KOMMUNAL



Dette er en
svanemærket tryksag.

KORTNYT

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

Ledernetværk for erfarne ledere og chefer

HK Kommunal udbyder igen i 2018 ledernetværk for erfarne ledere og chefer. Ledernetværkene er geografisk forankret tre steder i landet: Øst for ledere med arbejdssted i områderne Region Hovedstaden og Region Sjælland, Syd for ledere i Region Syddanmark og Region Midtjylland og Vest for ledere med arbejdssted i Region Midtjylland og Region Nordjylland. Det får du ud af at være med i ledernetværket:

- Ledelsesfaglig udvikling gennem refleksion, sparring og input.
- Personlig udvikling gennem udfordringer og tankestræk.
- Du bliver klogere på: HVOR er jeg nu? HVOR vil jeg hen? HVAD skal der til, for at jeg når mine mål?
- Et fortroligt rum hvor du kan lufte din egen usikkerhed uden omkostninger.

Hvert netværk har 12-16 deltagere og mødes seks gange i 2018. Temaerne for de seks møder vil være:

- 1. møde:** Sundt psykisk arbejdsmiljø – hvordan tager du hånd om dig selv, så du kommer mere i balance og bliver en god rollemodel for dine ledere/medarbejdere?
- 2. møde:** Ledere, der lykkes ...
- 3. møde:** Effektiv opgaveløsning på tværs – ledelsen går forrest.
- 4. møde:** Ledelse af innovation.
- 5. møde:** Når digitalisering ændrer relationen til borgerne på velfærdsområderne.
- 6. møde:** Bæredygtige fællesskaber – hvordan samarbejder du og din organisation med borgere/brugere/frivillige?

Mere info, pris og tilmelding:

hk.dk/chefgruppen

Find vej i buzzword-junglen

En meningsmåling fra analysebureauet Wilke viser, at knap 60% af danskerne ikke ved, hvad buzzwords som co-creation, forandringsledelse, millennials, onboarding og deleøkonomi egentlig betyder. Ord som bliver brugt hver eneste dag af både politikere og ledere. Det er et demokratisk problem, som risikerer at skabe kløfter imellem dem, der forstår de indforståede ord, og dem, som ikke gør. Det mener folkene bag en ny modbevægelse, #UNBUZZ.

Bag bevægelsen står 14 erhvervsfolk, som har lanceret hjemmesiden unbuzz.dk, hvis mål er at gøre uforståelige business- og fagord forståelige. Og alle kan skrive ind og foreslå de ord, der næste gang skal tilføjes til #unbuzz-ordbogen.

www.unbuzz.dk

Sæt kryds i kalenderen:

HK Kommunals Chefkonference i marts 2018

Den 15. og 16. marts 2018 afholder Chefgruppen i HK Kommunal det traditionsrige medlemsmøde i form af en chefkonference. Det sker på Hotel Christiansminde i Svendborg – denne gang med fokus på to hovedtemaer – og de vilkår, der skal til for at lykkes godt med dit arbejdsliv som leder. Dagen rundes af med Per Helges tredje show i rækken *DJØF med Løgn*.

Nærmere info om program og tilmelding er lige på trapperne, så hold øje med hk.dk/chefgruppen

Vil du til snigpremiere på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig *Offentlig Ledelses* nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden.

offentligledelse.dk/nyhedsbrev/



Styring eller overstyring?

Hvad går styringen af de offentlige kerneopgaver egentlig ud på, hvor kommer den fra – og hvad skal vi med den, spørger forfatteren og mener, at den offentlige sektor er overstyret. Bogen præsenterer en ny styringsmodel med politikere, der styrer sig, og fagprofessionelle, der praktiserer vidensfunderede professionelle læringsfællesskaber.

Faglig ledelse mellem kerneopgave og styring. Af Nicolaj Ejler, Djøf Forlag, 242 sider, 400 kr.



Bevar dig selv

Fem enkle trin – at tænke, vælge, handle, holde sammen og genoplade – er det, som skal til, for at du kan blive et (mere) robust menneske, hævder forfatteren. Og det er nødvendigt i en accelererende og uforudsigelig moderne verden, hvor det at bevare sig selv, sit helbred, livsglæde, empati og handlekraft er under pres. Men der er meget at lære af mennesker, der har klareret meget vanskelige situationer.

Bevar dig selv. Robust i en uforudsigelig fremtid. Af Birgitte Dam Jensen, Gyldendal Business, 267 sider, 300 kr.



Den digitale borger

Den digitale borger er en grundlæggende ny politisk figur i den danske velfærdsstat. Men hvad indebærer det? Hvilke fortællinger, perspektiver og blikke er der på den digitale borger i dag? Og hvordan håndterer det enkelte individ disse nye forventninger i sin dagligdag? Et besøg i velfærdsstatens frontlinje gennem et studie af danske borgerservicecentre og frontmedarbejderes håndtering af borgeren giver nogle af svarene.

Den digitale borger. Af Morten Hjelholt & Jannick Schou Hansen, Hans Reitzels Forlag, 172 sider, 200 kr.



Guide til det personlige lederskab

Vejen til et stærkere personligt lederskab går først og fremmest gennem en forståelse af den menneskelige eksistens. Eksistential filosofi peger på, at vi som mennesker er underlagt grundvilkår som frihed, forbundethed, ensomhed, tid, krop, meningsløshed og død. Det er grundvilkår, der ofte bliver sat på spidsen i ledelse. Disse grundvilkår påvirker dig som leder, og dem skal du være bevidst om.

Eksistential ledelse. En guide til personligt lederskab. Af Mette Vesterager, Hans Reitzels Forlag, 210 sider, 250 kr.



Kærlighed og ensomhed i arbejdslivet

En anderledes bog til dem, der vil fordybe sig i arbejdslivet: Kærlighed til opgaven, til organisationen og muligheden for at indgå i betydningsfulde relationer er vigtig for den enkeltes livskvalitet og for kvaliteten af arbejdet, der laves. At opleve sig ensom med sig selv, i sin organisation eller i sin rolle er slidsomt. Bogen folder kærlighed og ensomhed ud samt begreberne det ubevidste, angst, libido, projektive processer og indre og ydre selv.

Kærlighed og ensomhed i arbejdslivet. Af Birgitte Bonnerup & Annette Hasselager, Hans Reitzels Forlag, 204 sider, 275 kr.



Hvilke potentialer rummer ledelse?

Hvad ved vi egentlig om ledelse og om, hvad der virker? Hvilken betydning har fx ledelses- træning, motivation, ledelse gennem værdier, medarbejdertrivsel og målstyret ledelse? Gennem empiriske undersøgelser af området afdækker det tværfaglige hold af forfattere feltet på tværs af statskundskab, økonomi, psykologi og management.

Ledelse i offentlige og private organisationer. Af Allan Würtz m.fl., Hans Reitzels Forlag, 286 sider, 275 kr.

Første skridt mod et lederjob

Charlotte Dreyer Pursche og Svend Christensen er begge uddannet som socialpædagog og arbejder med voksne udviklingshæmmede med stor glæde. Men de har også kastet sig ud i førlederforløbet *På vej mod ledelse*, fordi tanken om et fremtidigt lederjob ikke er dem helt fremmed.

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

SELV OM 46-ÅRIGE Charlotte Dreyer Pursche de facto har arbejdet som fagleder på botilbuddet Højsletten i Herlev Kommune de seneste ni år, har hun indtil nu ikke haft mod på at gå planken ud og tage en fuld diplomuddannelse i ledelse. Til trods for at hendes leder flere gange har opfordret hende til det.

– Jeg har været lidt afskrækket ved tanken om at skulle læse igen. Det har jeg gjort i så mange år, og jeg er også typen, som hele tiden tager kurser og tilegner mig ny viden for at være helt opdateret i min rolle som fagleder, siger hun.

Men da Charlotte Dreyer Pursche fik øje på førlederforløbet *På vej mod ledelse*, så hun det som en overskuelig måde at komme i gang med at læse ledelse på. Og efter at have



Charlotte Dreyer Pursche og Svend Christensen.

været på de første to moduler tænker hun anderledes om en egentlig lederuddannelse.

– Det er super interessant, fordi det giver mig en sammenhæng i det, jeg laver. Jeg sidder jo ofte til møder med kommunen og andre samarbejdspartnere, og nu har jeg en bedre idé om, hvad der foregår i kulissen. Jeg forstår også bedre, hvorfor min leder nu siger og gør, som hun gør, fx når hun melder forandringer ud, hvor jeg måske før bare tænkte: "Åh, nej – ikke igen".

Svært ved helt at slippe 'gulvet'

56-årige Svend Christensen blev uddannet socialpædagog for 13 år siden. For ham er *På vej mod ledelse* et selvvalgt og selvbetalt forløb. Og en måde at samle tråden op fra en tidligere lederuddannelse i det private erhvervsliv for mange år siden.

– Forløbet har givet mig et andet ledelsesbillede. Jeg er i høj grad praktiker og 'borgernær': Vi har et problem, det løser vi sådan her. Men jeg er blevet opmærksom på, at sådan fungerer verden ikke helt, når vi taler offentlig ledelse. Der er mange andre vilkår

på spil. Og der er også meget at forholde sig til – meget 'papirviden'. Og det er netop mit dilemma: Jeg ville nok gå sukkerkold, hvis jeg skulle sidde på et kontor i otte timer om dagen, og ville have svært ved at slippe 'gulvet' helt, siger Svend Christensen, der har arbejdet på et bofællesskab under Center for voksne med særlige behov i Ballerup Kommune i 11 år.

Den socialpædagogiske faglighed er også vigtig for Charlotte Dreyer Pursche at holde fast i efter næsten 20 år i faget.

– Jeg ville være ked af helt at forlade 'gulvet'. Jeg brænder for arbejdet med borgerne. Men jeg har også fundet ud af, at ledelse ikke bare er ledelse, så jeg vil helt klart være faglig leder, ikke organisatorisk leder. Jeg forestiller mig, at det nogenlunde svarer til det, jeg laver i dag som fagleder for min afdeling.

Så du kunne godt forestille dig et job som offentlig leder i fremtiden?

– Ja, det kunne jeg godt. Og jeg ser førlederforløbet som skridtet ind, jeg tager en fuld diplomuddannelse i ledelse, siger Charlotte Dreyer Pursche.

Svend Christensen er også åben over for tanken om et lederjob.

– Da jeg læste om førlederforløbet, tænkte jeg, at det var en chance for at ryste posen lidt. Og jeg har som sagt fået et andet syn på ledere. Jeg har altid tænkt, at jo mindre jeg så til min chef, desto bedre – fordi det betød, at jeg gjorde mit job godt. Men nu kan jeg godt se, at ledere er sparringspartnere og på ingen måde overflødige. Så ja, måske er næste træk for mig også en diplomuddannelse i ledelse. Der står jo ikke et lederjob klar, bare fordi jeg har været på førlederforløbet, konstaterer Svend Christensen. ■

Har du en medarbejder med lyst til ledelse?

- OAO og FTF udbyder for tredje gang førlederforløbet *På vej mod ledelse* med studiestart 1. februar 2018 på VIA UC i Aarhus.
- Det henvender sig til medarbejdere med lyst til ledelse, og som gerne vil have afklaret, hvad et job som offentlig leder indebærer. Deltagerne lærer både teori om ledelse og kommunikation og komme i en kort praktisk hos en mentor.
- Forløbet er på diplomniveau og afsluttes med en personlig coach-samtale samt eksamen og tæller 5 ECTS-point.
- Tilmeldingsfrist er 4. januar 2018 hos Dorthe Storm Meier i OAO på dsm@oao.dk

Læs mere på ftf.dk/ledertalent

Får du prioriteret kerneopgaven?

Mange ledere har for stort fokus på *arbejdsopgaverne* og for lidt fokus på *kerneopgaven*. Det går ud over effekten hos borgerne og arbejdsglæden hos medarbejderne, mener forfatterne til bogen *Løs din kerneopgave*. Offentlige ledere skal – sammen med medarbejdere – prioritere meget skarpere med afsæt i kerneopgaven.

Af Morten Christensen og Anders Seneca • Foto: Scanpix

HVORFOR TALER MAN SÅ meget om kerneopgaven i den offentlige sektor? Det spørgsmål er bestemt relevant at stille i en tid, hvor man af og til godt kan have fornemmelsen af, at det nærmest er blevet en indforstået selvfølgelighed, at man på den enkelte arbejdsplads skal have sat ord på sin kerneopgave. Og der er sikkert mange forskellige forklaringer på, hvorfor der stadig tales meget om kerneopgaven. I vores optik er der dog særligt én forklaring på, hvorfor fokus på kerneopgaven er så vigtigt: behovet for en skarpere prioritering af tid og ressourcer på den enkelte arbejdsplads.

På mange kommunale arbejdspladser har der bredt sig en fornemmelse af, at netop tid er en mangelvare. Medarbejderne oplever at have travlt – mere travlt end nogensinde. Det gælder, uanset om vi taler om børneha-

ver, folkeskoler, jobcentre, botilbud, plejecentre, ledelsessekretariater, sundhedscentre m.v. Spørgsmålet er bare, om det reelt er kerneopgaven, vi har travlt med?

For nogen tid siden fortalte en medarbejder os, at hun ikke havde tid til kerneopgaven. Det gjorde os rigtigt nervøse for, hvordan arbejdet med og ledelsen af kerneopgaven har udviklet sig i den offentlige sektor. Fordi hvad er det så, tiden og ressourcerne prioriteres på?

Én kerneopgave, flere arbejdsopgaver

Kerneopgaven er ikke en arbejdsbeskrivelse. Den er derimod en beskrivelse af, hvad vi sammen skal lykkes med: at skabe værdi hos borgerne. Det forklarer også, hvorfor der er forskel på kerneopgave og arbejdsopgaver. Kerneopgaven er i ental. Den er fælles på

tværs af opgaver og fagligheder. Arbejdsopgaverne, derimod, er mange, forskelligartede og ofte fagligt specifikke handlinger og adfærd.

Når vi taler om prioritering, er det kerneopgaven og ikke arbejdsopgaverne, som skal være det centrale holdepunkt. Og den skal have afsæt i en knivskarp vurdering af, hvad værdien er for borgerne. Den vurdering skal bruges til at op- og ikke mindst nedprioritere de forskellige arbejdsopgaver, så medarbejderne bruger tiden lige dér, hvor vi gør den største og vigtigste forskel.

Kerneopgaven skal operationaliseres

Men hvis kerneopgaven på denne måde skal anvendes til reel prioritering, kræver det, at vi rent faktisk har en anvendelig kerneopgave. Hvordan finder man ud af det? Vi har, på





baggrund af mange interviews og processer, identificeret fire dimensioner, der skal være en fælles forståelse af, hvis vi i praksis skal løse og prioritere kerneopgaven sammen:

- 1. Målgruppe:** Skab en fælles forståelse af, hvilke borgere I skal lykkes med – og hvem der kan hjælpe med det, f.eks. pårørende. Denne målgruppeafklaring er afgørende for, at I prioriterer de rigtige relationer og opgaver.
- 2. Effekt:** Kerneopgaven handler ikke om, hvad vi laver, men om hvad der skal komme ud af den hos målgruppen. Derfor er en fælles forståelse af effekten for borgeren en forudsætning for, at I sammen kan til- og fravælge de rigtige arbejdsopgaver, handlinger og indsats.

3. Tilgang: Det har stor betydning, om I løser opgaverne for eller med borgeren – og hvordan borgeren oplever det. Uanset om vi kalder det rehabilitering, recovery, kommune 3.0 eller noget helt fjerde, vil tilgangen til opgaven kræve en justering, hvis den skal tilpasses borgerens input og behov og løses på en måde, som rammer plet i den effekt, I sammen med borgeren har defineret at ville opnå.

4. Ambition: En velfungerende arbejdsplads skal være ambitiøs. I skal hver dag stræbe efter at gøre det bedre end dagen før. Det kræver, at I erkender, at I er underlagt en række vilkår uden for jeres direkte indflydelse, fx politiske beslutninger, overenskomstmæssige bindinger og direktionsbeslutninger. Derfor skal I i fællesskab afklare, hvad I kan gøre noget ved, og hvad I må acceptere – for at vide, om I bruger energi på de rigtige og vigtige elementer i hverdagen.

Kerneopgaven skal optimeres

Med en klar og fælles kerneopgave kan fokus og indsats flyttes over til prioritering og optimering. Opgaven er at løse kerneopgaven bedst muligt med de givne ressourcer og rammevilkår. Optimering er ikke en disciplin

alene for 'budgetbisser'. De fagprofessionelle skal bringes i spil og give deres bud på, hvordan vi løser kerneopgaven endnu bedre.

Når noget er kerneopgave, er andet periferi. Alt er nemlig ikke lige vigtigt, meningsfuldt og effektivt. Med en klar og fælles kerneopgave bliver den sandhed hurtigt tydelig. Men det kan ikke sættes på en enkel formel, hvad og hvor den enkelte arbejdsplads skal prioritere og optimere med afsæt i kerneopgaven.

Det er en helt afgørende ledelsesopgave at lede dette arbejde. Der er mange forskellige steder at gribe fat, og her vil vi blot nævne udvalgte fokusområder og nogle af de særlige spørgsmål, man som leder med fordel kan stille sig selv, sine medarbejdere og sin organisation:

- **Revitalisér fagligheden:** Hvad er den enkelte fagligheds unikke bidrag til løsningen af kerneopgaven på din arbejdsplads?

Og hvilke faglige udviklingsmål er vigtige, hvis vi skal løse kerneopgaven endnu bedre?

- **Led kerneopgaven:** Sætter du som leder primært fokus på, hvad medarbejderne skal lave – eller på, hvad der skal komme ud af det? Hvordan kan det ses, at I løser kerneopgaven?

- **Organisér efter kerneopgaven:** Det er sjældent, at organiseringen matcher én fælles kerneopgave. Hvordan kunne organiseringen og strukturen

udvikles, så I får endnu bedre forudsætnin-ger for at løse kerneopgaven?

- **Revitalisér MED:** Hvad ville arbejdspladsen mangle, hvis MED-udvalget forsvandt? Og omvendt: Hvordan kunne MED-udvalget blive en nøgleaktør i arbejdet med at optimere løsningen af kerneopgaven på arbejdspladsen?

- **Dyrk de vigtige relationer:** Der er stor forskel på, om vi møder vores relationer som problemer eller som dele af løsningen. Hvilke relationer er vigtige, for at I kan løse kerneopgaven? Hvordan styrker I jeres fokus på opbygning, udvikling og fastholdelse af disse relationer, så I kan løse kerneopgaven bedre?

Eksperter i kerneopgaven

Morten Christensen er tidligere projektchef i tænketanken Mandag Morgen og chefkonsulent i Frederiksberg Kommune. I dag partner i udviklingsbureauet BETA, hvor han understøtter organisationer i at videreudvikle deres praksis med fokus på mening, motivation og effekt for og med borgerne.



Anders Seneca er foredragsholder, forfatter og direktør i Dogme-kompagniet. Arbejder med at forankre, forandre og fokusere kerneopgaven i offentlige og private virksomheder gennem workshops og udviklingsprocesser.



- **Styrk samarbejdet med andre afdelinger:**

Hvilke andre institutioner eller afdelinger har betydning for, at I kan løse kerneopgaven endnu bedre? Hvordan bidrager de konkret til jeres kerneopgave? Kender I deres kerneopgave? Kender I jeres bidrag til den? Hvordan gør I dem til endnu bedre samarbejdspartnere i løsningen af kerneopgaven? Hvilke ideer har de selv?

Kerneopgaven er ikke et projekt

Kerneopgaven er ikke noget, man bliver færdig med eller et mål i sig selv. Det er en vedvarende indsats på arbejdspladsen. Det afgørende er den affødte effekt af kerneopgaven.

Det er uhyre vigtigt, at du som leder fra begyndelsen gør dig klart, hvorfor du og din arbejdsplads vil rette fokus på kerneopgaven. Hvad kan være gevinsten ved at øge fokus på kerneopgaven? Svaret på det spørgsmål skal være både motivation, ambition og inspiration for processen – og er i sidste ende afgørende for, hvad effekten bliver.

Bogen Løs din kerneopgave af Morten Christensen og Anders Seneca er udkommet hos Gyldendal og er en opfølgning på deres bog Kend din kerneopgave. Innovation til hverdag fra 2012. ■



Kerneopgaven er ikke en arbejdsbeskrivelse. Den er derimod en beskrivelse af, hvad vi sammen skal lykkes med: at skabe værdi hos borgerne.

What's hot

– i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejbæk // tinesejbaek@gmail.com

Få velfærden til at spille sammen:

Kerneopgaven er at finde den rigtige løsning for borgeren

Alle taler om 'kerneopgaven'. For at indkredse den skal man kunne se ud over sin egen silo og tænke på tværs, mener Tina Øllgaard Bentzen, forsker i tillidsbaseret ledelse på RUC.

Hvorfor er der al den snak om kerneopgaven i det offentlige?

– I den offentlige sektor har der været en tendens til at organisere sig i faglige siloer, hvor man er blevet dygtig til sit eget felt, mens samarbejdet på tværs for at løse opgaven for de borgere, man egentlig er til for, har knebet. For at få øje på kerneopgaven er der behov for, at man løfter sig ud af sin silo og tænker på tværs.

– Samtidig har man i de seneste mange år styret og prøvet at sikre kvalitet ved at veje, måle, sætte kryds i skemaer og dokumentere. Og dermed har flere og flere offentlige medarbejdere oplevet, at de lavede alt muligt andet end kerneopgaven.

Så al den snak om kerneopgaven bunder i ønsket om at skære ind til benet?

– Ja. Og samtidig i erkendelsen af at man må løfte blikket og se, at kerneopgaven består af flere mindre dele. Eksempel: En borger går i jobcentret, fordi hun ikke er

i job. Men hun har også en psykisk diagnose, og hendes søn har ADHD.

– Her er kerneopgaven at få velfærden til at spille sammen, så kommunen holder den røde tråd for borgeren, frem for at borgeren skal prøve at finde mening i indsatsen. Men hvis man bruger en bud-

getmodel, hvor man kun henviser til det, man selv har penge til, er det svært. For hvem skal så betale for hendes psykologforløb? Er det jobcentret? Nej, for hun har jo en psykisk diagnose og problemer med sin søn. Og så er det vel Familiecentret?

– Kerneopgaven er at finde den rigtige løsning for hende og ikke bare se på sin egen lille bid af billedet. Og så borgeren ikke skal bruge sine

kræfter på at navigere i et kaffask bureaukrati – men på at få det bedre.

Hvad skal der så til for at skabe løsninger, der fungerer for borgerne?

– Jeg mener, at samskabelse med borgere

og erhvervsliv er nøgleord. Men først skal der mere tillid til – indefra. Man har som ansat ikke overskud til at samskabe, hvis man hele tiden skal have fokus på, at man nu har holdt de lovpligtige seks samtaler med den ledige borger.

Hvordan kan der overhovedet være tvivl om, hvad kerneopgaven er hos den enkelte medarbejder og hos ledere?

– Dels er der netop forskellige fagligheder og flere bundlinjer eller kerneopgaver på spil. Og så har det øgede fokus på resultatstyring trænet medarbejderne på fx jobcentret til at tro, at når man har afholdt de seks samtaler, så har man løst kerneopgaven. Men er det kerneopgaven – eller er det at få den ledige i arbejde?

Hvordan kan man som leder gøre kerneopgaven tydelig for medarbejderne?

– Ledere har et ansvar for at tage diskussionen om kerneopgaven op i personalegruppen. Mange forbedringer kan man begynde med lokalt, fx ved at spørge: Hvordan får vi bedre tid til kerneopgaven? Hvordan kan vi styre, så afdelinger og faggrupper understøtter hinanden bedre? Det begynder med at høre, hvad medarbejderne oplever og gerne vil have, siger Tina Øllgaard Bentzen. ■



Kerneopgaven må være at få velfærden til at spille sammen, så det er kommunen, der holder den røde tråd for borgeren, og ikke borgeren, der skal prøve at finde mening i indsatsen.

Mens vi venter på ledelsesko

Regeringens ledelseskommission skal inden længe fremlægge sine anbefalinger til, hvordan ledelsen og styringen af den offentlige sektor kan blive endnu bedre. Kommissionen har siden marts i år arbejdet med at afdække offentlige lederes vilkår og rammer for, tanker om og erfaringer med opgaven. Mens vi venter på resultatet, har vi spurgt fire medlemmer af kommissionen: Hvad har du bidraget med, og hvad har du lært om offentlig ledelse og ledere af kommissionsarbejdet? Læs, hvad formanden, forskeren, den private leder og den offentlige leder svarer.

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



Forskeren

Lotte Bøgh Andersen, professor ved Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet

– Jeg har især bidraget inden for disse fire dimensioner: Jeg har generelt deltaget i diskussioner og udvikling i kommissionen og dens sekretariat i forbindelse med kommissionsmøder og følgegruppemøder. Jeg har udvalgt og diskuteret de relevante dele af den eksisterende forskningslitteratur på området for offentlig ledelse, så kommissionens beskrivelser og anbefalinger sker på et solidt grundlag. Jeg har sparret med sekretariatet og resten af kommissionen om udformningen af kommissionens egne empiriske undersøgelser. Og så har jeg leveret oplæg på arrangementer i bl.a. kommuner, faglige organisationer og styrelser om kommissionens arbejde. Jeg har faciliteret dialogen, så både forskningsresultater og kommissionsarbejde er blevet bragt i spil.

– Jeg har lært rigtig meget om offentlige ledere og ledelse. De aller-væsentligste ting er: Hvor vigtigt det er at kunne koble alle ledelsestiltag til

værdiskabelse for borgerne og samfundet. Erkendelsen af forskelligheden i rammerne for ledelse, herunder især ledelsesspændet og den måde, styringen opfattes på i de forskellige dele af den offentlige sektor. Det peger på, hvor vigtigt det bliver at insistere på, at 'one size does not fit all'. Og så er betydningen af den gode styrings- og ledelsesdialog vertikalt i de offentlige organisationer endnu en gang blevet tydelig for mig. Og også, hvor svært det faktisk er at få denne dialog til at fungere godt.



Betydningen af den gode styrings- og ledelsesdialog vertikalt i de offentlige organisationer er endnu en gang blevet tydelig for mig.



Formanden

Allan Søggaard Larsen, formand for ledelseskommissionen og tidligere topleder hos Falck

– Mit bidrag har bl.a. været at gøre opmærksom på, at driftsledelse er helt central for alle organisationer, der leverer ydelser gennem mennesker. Det handler ikke bare om, at budgettet skal holdes, og der skal være

ro på bag-

smækken.

Nej, det handler først og fremmest om at give rammer og plads til den professionelle ydelse, der leveres

”
Driftslederne og -cheferne skal være heltene i ledelseshierarkiet.

af de fagprofessionelle. Det skal hele organisationen være fokuseret på, og driftslederne og -cheferne skal være heltene i ledelseshierarkiet. Det har jeg gjort, hvad jeg kunne for at gøre tydeligt i diskussioner, oplæg, interviews osv.

– Jeg har lært, at man i det offentlige ikke på samme måde som i den private sektor løbende får 'markedssignaler'. Hvis man er Nokia, dukker Apple pludselig op som konkurrent, og man risikerer at gå fallit. Derfor har man altid en brændende platform. Det har man ikke på samme måde i den offentlige sektor, så derfor er ledelsesopgaven endnu mere udfordrende og krævende, fordi man selv skal skabe presset. Og når man så føjer til, at entydigheden i, hvad man skal levere, er mindre – det handler ikke bare om at skabe et overskud på bundlinjen, men om at skabe velfærd og effekt for borgerne på mange og komplekse områder – så bliver ledelsesopgaven i offentligt regi ganske enkelt en disciplin for sig selv.



kommissionen



Den offentlige leder

Emma Winther,
centerleder for
Kastaniehaven i Vejle
Kommune

– Jeg tror, at mit væsentligste bidrag er, at jeg har været stemmen fra praksis. Min hverdag er præget af daglig drift i et meget borgernært område, hvor det handler om at være med til at skabe gode dage omkring og med gamle mennesker, der er blevet afhængige af hjælp for fortsat at kunne leve et liv. Og her kan det opleves som svært at blive hørt som leder ude fra driftsledet. Men det er meget betydningsfuldt, at lederne bliver hørt, hvis vi skal skabe forandringer, der forbedrer og skaber bedre resultater. Derfor er det meget vigtigt, at vi får styrket dialogen i hele styringskæden, får tingene til at hænge sammen hele vejen, så der skabes bedre resultater for borgerne og den decentrale drift. Det har jeg forsøgt at italesætte i kommissionen.

– Det har været en fantastisk proces for mig at være en del af kommissionsarbejdet og være med til at indsamle så meget viden på tværs af hele den offentlige sektor. Arbejdet har givet mig et indblik i, hvor mangfoldig den offentlige sektor er. Og at vi på ingen måde vil nå frem til 'one size fits all', når vi taler om offentlig ledelse. Det er meget mere komplekst.

”
Det er meget betydningsfuldt, at lederne bliver hørt, hvis vi skal skabe forandringer.

De mange debatter, den meget grundige research, analyser og mødet med forskere, topchefer og meget mere har i den grad bidraget til, at jeg har haft mulighed for at hente brugbare indsigter til min egen ledelsesmæssige hverdag. Og jeg deler gerne mine indsigter og bruger mange anledninger til at kommunikere nogle af de budskaber, vi efterhånden når frem til. Jeg er heller ikke i tvivl om, at min deltagelse i kommissionsarbejdet vil påvirke mit eget ledelsesfelt – og om ikke andet så står jeg selv meget mere sikkert i mine ledelsesmæssige dispositioner både indad, udad, opad og på tværs af organisationen.



Den private leder

Alfred Josefsen,
tidligere direktør i bl.a.
Irma, i dag selvstændig
konsulent i Alfred A/S

– Jeg har bidraget med at forsøge at fastholde en praktisk og konkret tilgang til ledelse og få gjort det forskellig fra den faglige indsats, fordi det er to forskellige ting. Jeg har været med til at pege på nødvendigheden af, at når vi har et værdibaseret ledelsessystem som det eneste reelle alternativ til et meget kontrolbaseret system, så skal vi synliggøre og være tydelige om, hvilke værdier vi opererer ud fra: Hvad er ledelsesgrundlaget? Og hvad betyder det helt konkret – hvor vejleder det lederne i, hvad de skal gøre og ikke gøre? Her er jeg selvfølgelig præget af min baggrund og erfaringer fra den private sektor. Men dybest set er det ligegyldigt, om vi taler offentlig eller privat sektor. En leder skal få medarbejderne til at fungere bedst muligt. Og her er min erfaring, at man som leder skal være tydelig og konkret. Det har jeg gjort opmærksom på.

”
For megen ledelse handler om at lede opad og tilpasse sig systemer højere oppe.

– Ledelseskommisionen har været en god uddannelsesplatform for mig. Jeg har fx lært, at offentlig ledelse er kompliceret – også mere end at drive en privat virksomhed, fordi der er mange interessenter og bundlinjer at manøvrere rundt i. Det er en kunst. Men jeg synes også, jeg har lært, at den offentlige sektor er kendetegnet af, at for megen ledelse handler om at lede opad og tilpasse sig systemer højere oppe. De kræfter, der bruges på det, er større, end jeg forventede. Det tager tid fra det, som det offentlige i virkeligheden handler om – at skabe resultater for borgerne. Og det mener jeg, at vi skal gøre noget ved. Ledere skal kæmpe for deres ledelsesrum. Jeg mener også, at der mangler risikovillighed og mod til at gå nye veje – ikke på det personlige plan, men med systemer og strukturer, der ikke lægger op til at eksperimentere, men handler om ikke at begå fejl. Det momentum skal gøres bedre. Og så har målbilleder, kontrolsystemer og dokumentationspraksis taget vildt overhånd. Man kan aldrig kontrollere sig til, at intet går galt. Det handler i stedet om at arbejde med stærke værdier, om at tage sit ansvar alvorligt og gøre sig umage.

Vi kommer længst ved at skabe sammen

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Torben Nielsen



Tina Bang, afdelingsleder i Familiehuset Vesthimmerland, Socialafdelingen i Vesthimmerlands Kommune og formand for Socialpædagogernes ledersektion i Nordjylland.

Hvad fylder mest på dit skrivebord lige nu?

– Vesthimmerlands Kommune er i gang med at implementere en ny model på børneområdet – 'Vesthimmerlandsmodellen', som styrker indsatsen over for udsatte børn, unge og familier. Modellen er inspireret af 'den svenske model' (Borås, red.) med tidlig og involverende indsats og fokus på forebyggelse og tværfaglig involvering.

– Som afdelingsleder med ansvar for Familiehuset Vesthimmerland skal jeg sikre, at vi løser vores kerneopgave – at levere ydelser og indsatser, som, Familieafdelingen har vurderet, skal dække behov i sårbare og udsatte familier, hvor et barn eller en ung mistrives.

Vores politik er, at ingen børn skal vente på indsats. Derfor har vi heller ingen venteliste.

– Samtidig er vi flyttet i andre lokaler, som har givet os mulighed for at udvikle to nye døgntilbud: et familie-barn-tilbud og et tilbud til korttidsanbringelser. Det har selvfølgelig fyldt en del hos os med mange spændende og berigende faglige drøftelser, fordi de to arbejdsgrupper bag tilbuddene var tværfagligt sammensat. I sidste uge orienterede jeg så kommunens socialudvalg, som besluttede, at processen skulle gå videre med en ansøgning til Tilsyn Nord om tilladelse til at oprette tilbuddene.

Hvad var det sidste, du tænkte på, inden dette interview?

– Vesthimmerlandsmodellen betyder, at vi arbejder tværfagligt. Det skaber et større behov for relationel koordinering, og det afføder refleksioner over, hvordan vi i et samskabelsesperspektiv kan sikre, at forandringerne giver mening for alle de involverede. At blive set, hørt og forstået i sådan en udviklingsproces er afgørende både for familierne og medarbejderne i organisationen. Det tværfaglige perspektiv i sagerne betyder, oplever jeg, at vi løser opgaven bedre. Men samarbejdet med andre fagligheder er også udfordrende, fordi vi skal tænke bredt og være åbne for nye input.

Hvad fylder allermost i dit arbejdsliv som leder lige nu?

– Det gør kommunikationen om fremtidens opgaver og organisering. Vores arbejde er komplekst og fuld af paradokser, og det skal jeg hele tiden have med i mine overvejelser, når jeg kommunikerer som leder. Jeg bestræber mig hele tiden på at reducere kompleks-

teten for at skabe sikker nok handlegrund – at medarbejderne oplever, at de har tilstrækkelig viden og tydelige nok rammer til at agere inden for i arbejdet med familierne. Det handler dybest set om at skabe trivsel, motivation og tryghed i det uvisse, som altid er der, når man udvikler fx nye tilbud eller nye måder at arbejde på.

Hvis nogen spurgte dig, hvordan du leder, hvad ville du så svare?

– Jeg bedriver åben ledelse, hvor kommunikation og dialog er afgørende værdier for mig. Det betyder, at medarbejderne kan tale med mig om alt, de måtte have behov for – også det, som er mindre rart. Igen handler det om at sikre tryghed. Som leder er jeg både proces- og resultatorienteret. Jeg oplever, at de bedste resultater opnås, når medarbejderne har været inddraget. Og jeg kan rigtig godt lide nye ideer, initiativer og kreativitet. Det kræver, at jeg er god til at lytte til medarbejdernes refleksioner og forslag. Men også være opmærksom på stemninger og ting, som ikke bliver sagt højt – og så invitere til det.

Hvis vi spurgte dine medarbejdere, hvordan du leder, hvad tror du så, de ville svare?

– Jeg er sikker på, at alle oplever mig som visionær og ambitiøs på Familiehusets vegne, og at de kender min holdning om, at vi kommer længst ved at skabe sammen. Vores sager er komplekse, og jeg er fagligt stolt af Familiehusets bidrag til arbejdet med familiernes trivsel. Pædagogers spidskompetence er relationsarbejdet, som har betydning for den gode udvikling i familierne. I Familiehuset skal alle opleve sig imødekommet, og det begynder hos en selv. Jeg håber og tror, at alle ved, at dét er mit afsæt. ■



”

I Familiehuset skal alle opleve sig imødekommet, og det begynder hos en selv. Jeg håber og tror, at alle ved, at dét er mit afsæt.”

Hemmeligheden bag teams med succes:

De kerer sig om hinanden

Svaret på, hvad der skaber et succesrigt team, er provokerende enkelt: Man har det godt med hinanden. Meget længere er den faktisk ikke, mener Bo Krüger, ekspert i motivation, læring og møder.

Af journalist Thomas Davidsen // thomas@oneopenspace.dk • Illustration: Niels Poulsen



GOOGLE OFFENTLIGGJORDE i 2015 resultatet af *Projekt Aristoteles*. Baseret på en uhørt stor datamængde og 30.000 deltagere undersøgte man, hvad nøglen til et succesfuldt team er. Forskerne forsøgte i lang tid forgæves at finde årsagssammenhænge eller mønstre, der kunne afsløre særlige kendetegn med afsæt i traditionelle analyseparametre som interesser, belønning, diversitet, uddannelsesbaggrund, ekspertise og personlighedstyper.

Først da de begyndte at interessere sig for den lidt mere diffuse 'kultur' i teamet, begyndte en række særlige kendetegn at dukke op. Og to af dem holdt hele vejen igennem som faste bestanddele i high performance teams, konkluderede forskerne:

1. Når de holder møder, taler alle nogenlunde lige meget.
2. De ligger over gennemsnittet, når det handler om kollektivt at have en bevidsthed om, hvordan de enkelte medlemmer af teamet har det.

Succesfulde teams havde på kryds og tværs mange andre karakteristika, men disse to – som måske endda kan koges ned til et enkelt, nemlig at medlemmerne af teamet har det godt med hinanden – gik konsekvent igen.

Psykologisk tryghed er nøglen

Lige siden resultaterne af Googles undersøgelse blev offentliggjort, har Bo Krüger, møde- og motivationsekspert, benyttet enhver pas-

sende lejlighed til at fortælle om det.

– Den enorme mængde data i undersøgelsen aflæser på smukkeste vis noget meget simpelt, som har ligget lige foran næsen på os hele tiden: Et team kan ikke præstere særlig godt uden psykologisk tryghed, konstaterer han.

Udfordringen ved denne næsten provokerende enkle sandhed er selvfølgelig, at psykologisk tryghed jo ikke er noget, man bare trækker i en automat.

– Min vurdering er, at de fleste af de gruppemodeller, ledere bliver præsenteret for på kurser og i ledelseslitteraturen, heller ikke skaber psykologisk tryghed, fordi de er idealiserede. De beskriver processer som noget, der kører efter en kronologisk snor, hvor der først sker det ene og så det andet som konsekvens af det første. Men sådan er virkeligheden ikke. Ting sker oven i hinanden på en mere kaotisk og uforudsigelig måde, end nogen model kan repræsentere, siger Bo Krüger.

Båden skal være både robust og fleksibel

Han sammenligner et moderne team med en båd på et uroligt hav.

– Det er umuligt at kontrollere havet, men man kan sørge for, at båden på én gang er robust og fleksibel, så den kan modstå et stormvejr. Og her har vi nu dokumentation for, at psykologisk tryghed overtrumfer alle andre parametre, når det handler om at bygge en sikker båd.

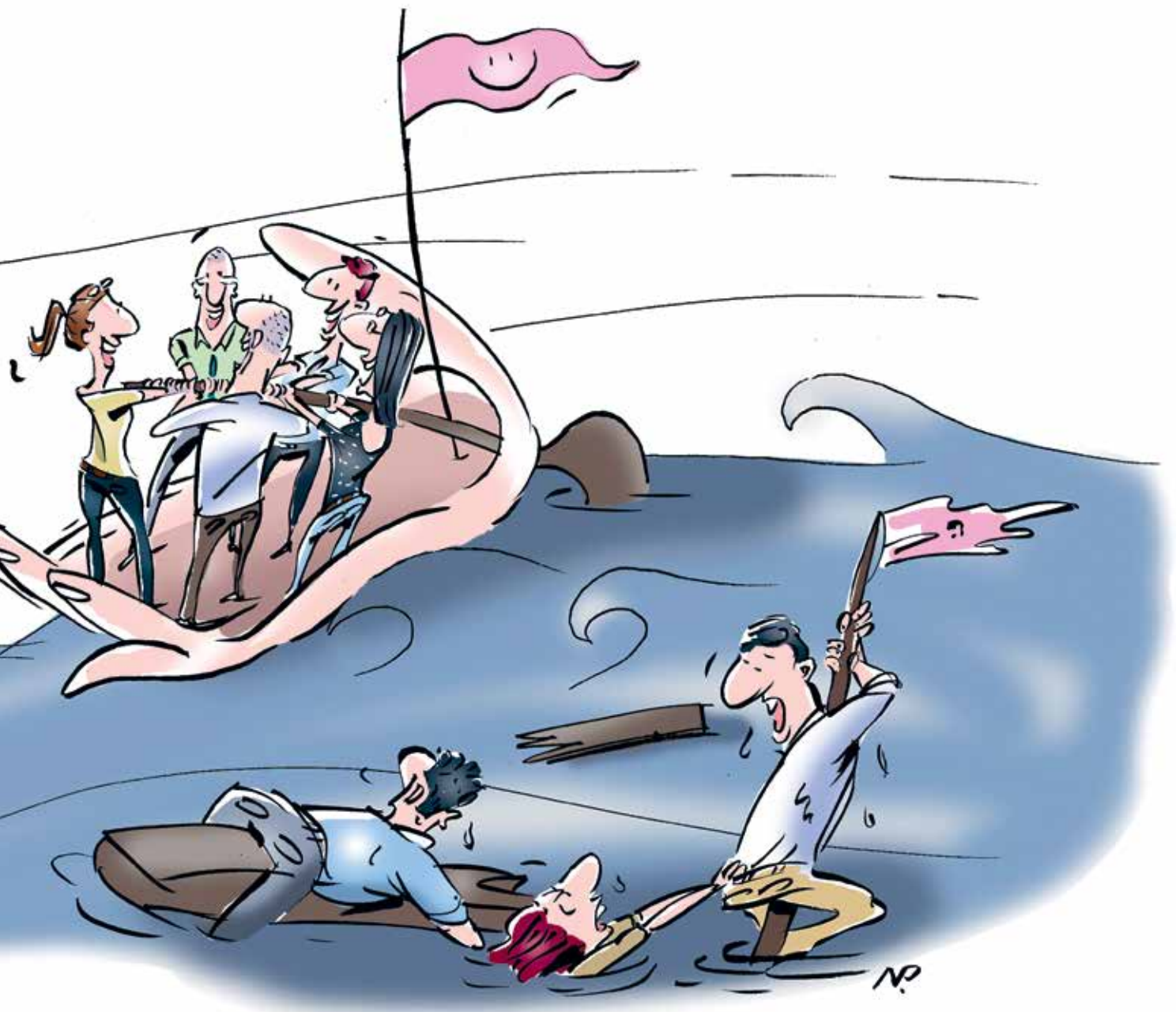
Så selv om der ikke findes et enkelt svar på, hvordan man skaber den psykologiske tryghed, anbefaler Bo Krüger, at man begynder med at rette blikket den vej – og understreger, at psykologisk tryghed i et team ikke er ensbetydende med, at alle er flinke, venlige og evigt forstående over for hinanden.

– Hvis teammedlemmerne føler, de kan være sig selv på arbejdet, åbner det op for både friheden til at grine sammen og til at sige det, man tænker – også hvis det peger på en udfordring eller endda en konflikt, siger Bo Krüger.

Et godt sted at begynde arbejdet med den psykologiske tryghed i et team er møderne, fordi medarbejderne her tydeligt mærker graden af psykologisk tryghed på egen krop, mener han.

– Er der en grundlæggende tillidsfuld atmosfære, eller er der tilstrækkelig meget støj på linjen til, at mange mister lysten til i særlig høj grad at bidrage til mødet?

Fx har min datter problemer med at



turde række hånden op i sin gymnasieklasse, fordi hun er bange for at sige noget forkert. Sådan har mange medarbejdere på arbejdspladserne det også. De orker ikke sarkastiske kommentarer, eller hvad man nu risikerer at udsætte sig selv for, siger Bo Krüger.

Han opfordrer til, at man indfører incitamenter, som vægter gruppen og dens indsats frem for den individuelle medarbejders resultat.

– Teamet kan selv kontrollere indsatsen, mens resultatet ofte er bestemt af ydre eller tilfældige faktorer, der på ingen måde afspejler, hvordan teamet fungerer. Det er også langt bedre at belønne teamet med en fælles oplevelse eller uddannelse, der kan gøre dem stærkere som team, end med materiel belønning. Bl.a. har de amerikanske motivationsforskere Edward L. Deci og Richard M. Ryans mangeårige arbejde vist, at materiel belønning har en markant underminerende effekt på den enkelte medarbejders motivation, siger Bo Krüger. ■

Et stærkt arbejdsmiljø – sådan! – en pjece til ledere om at motivere teams

I de bedste teams respekterer medarbejderne hinandens følelser og er bevidste om, at alle deltager ligeværdigt i dialogen om, hvordan arbejdet bedst tilrettelægges. Det betyder mindre, hvem der er i teamet. Det afgørende er, hvordan medarbejderne arbejder sammen, konkluderede Google i *Projekt Aristoteles*. Nøglebegrebet er 'psykologisk tryghed' – at teammedlemmerne føler sig på sikker grund, giver dem fælles tro på, at de kan diskutere ideer og løbe risici uden at blive ydmyget.

Som leder har du den største enkeltindflydelse på at skabe rammer og vilkår for et

stærkt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne nok har travlt, men alligevel oplever, at de kan løse opgaverne.

Det har HK Kommunal udarbejdet en pjece til dig som leder om: *Et stærkt arbejdsmiljø – sådan!* Heri får du viden om og gode råd til, hvordan du understøtter, at gode måder at samarbejde på får mere plads til gavn for medarbejdernes trivsel og dermed for deres indsats, som i sidste ende jo handler om at opnå gode faglige resultater.

Læs mere her: www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2017/05/29/staerkt-arbejdsmiljo



Social dovenskab kan spænde ben for teamsamarbejdet



Vi mennesker har en indbygget social dovenskab, når vi skal arbejde tæt sammen. At skabe 'meningsfuldhed' i arbejdet er den bedste måde at forhindre dovenskaben i at brede sig på arbejdspladsen, mener motivationsforsker Peter Holdt Christensen.

Af journalist Thomas Davidsen // thomas@oneopenspace.dk

ALLEREDE I SLUTNINGEN af forrige århundrede gjorde forskere i socialpsykologien en interessant opdagelse ved at studere tovtrækning: I et forsøg konstaterede man først, at gennemsnittet af forsøgspersonerne enkeltvist kunne trække i tovet med en kraft på 63 kilo.

Derefter satte man dem sammen i grupper. Al logik fortæller, at fx en tremandsgruppe nu burde kunne trække $3 \times 63 \text{ kg} = 189 \text{ kg}$. Men det viste sig mærkeligt nok, at det kunne forsøgspersonerne ikke. Så snart andre også trak i tovet, kunne de kun trække 85 % af, hvad de 'burde' kunne.

Resultatet var så overraskende, at forskerne efterprøvede det på alle leder og kanter. Tilbage stod opdagelsen af en psykologisk mekanisme i mennesket, der får os til at yde lidt mindre, når vi skal præstere i tæt samarbejde med andre.

Fristende at gemme sig i gruppen

Ifølge Peter Holdt Christensen, motivationsforsker og lektor på Institut for Ledelse, Filosofi og Politik på CBS, er 'social dovenskab' – som er det begreb, psykologien i dag

anvender om fænomenet – en mekanisme, der er lige så gældende i teams på det moderne arbejdsmarked som i tovtrækning i 1890'erne.

– Vi taler meget om synergieffekter og tænker næsten altid på dem som positive. Men der er også negative synergieffekter i teams, som gør, at medarbejdere har svært ved at fastholde motivationen alene af den grund, at deres præstation afhænger af andre.

For, påpeger Peter Holdt Christensen, hvis den enkelte har svært ved at se, at man betyder noget for teamet og føler sig overset i mængden, kan det være fristende at gemme sig.

– 'Jeg laver en opgave mindre, end jeg i virkeligheden kunne, for jeg ved, at der venter masser af arbejde forude. Så jeg stoler ikke på, at det er til min fordel at yde maksimalt lige nu'. Man går altså under radaren og bruger de andre som skjold.

En fordel at medarbejderne knytter venskaber

Adfærdsforskningen har også afdækket processen, der for den enkelte fører til et for-

beholdent engagement i teamet, ret præcist, fortæller Peter Holdt Christensen.

– Det begynder med en følelse af at være overset og glemt. 'Det kan være lige meget, om jeg anstrenger mig. Ingen lægger alligevel mærke til det'. Så i stedet for at træde frem på scenen gør man det modsatte. Man trækker sig, fordi man ikke gider være et godtroende fjols, der trækker mere i tovet end de andre, siger Peter Holdt Christensen.

Det er som regel ikke en egentlig bevidst handling, påpeger han.

– Tovtrækkerne i grupper trak jo også alt det, de kunne, men ydede alligevel kun et træk på 85 % af deres individuelle formåen. Modstanden mod at yde optimalt finder sted i instinkterne.

For når først modstanden har fået fat i en tilstrækkelig stor del af et team, så sniger den laveste fællesnævner sig ind i selve arbejdskulturen, fortæller han.

– Jo flere mennesker, der er i et team, desto større er risikoen for, at den sociale dovenskab vinder indpas. Og jo længere tid en gruppe har arbejdet sammen, desto mindre er risikoen. Gruppearbejde er en kon-

HK kårer Danmarks bedste kollega

Gode kolleger er afgørende for, at vi trives på vores arbejde, som bl.a. Googles *Projekt Aristoteles* viser. Derfor har HK lanceret God KollegaKarma – en kampagne, som sætter fokus på godt kollegaskab: Alt det, vi kan gøre for hinanden, som styrker kollegaskabet.

– Anerkendelse er et helt centralt element i det gode kollegaskab. Derfor kårer vi også Danmarks Bedste Kollega for tredje år i træk og har bedt danskerne om at nominere den kollega, de synes, er Danmarks bedste, fortæller Mette Kindberg, næstformand i HK Danmark.

Det gjorde 1.528 i år, og Birgitta Kajn, som er køkkenkonsulent og tillidsrepræsentant i

Ikea Gentofte, blev den 14. november kåret til Danmarks bedste kollega.

– Når hun er på arbejde, giver hun kollegerne den fulde pakke, og hun har altid overskud til at hjælpe vores kolleger i afdelingen. Hun indtager altid afdelingen med en positiv ånd, hvilket betyder, at selv en travl og stresset dag bliver rigtig sjov. Hun engagerer sig 100 % i alt, hvad hun laver. Et eksempel er, da hun inviterede hele afdelingen hjem til kaffe og kage, så vi kunne lære hinanden bedre at kende og samtidig skabe sammenhold i afdelingen. Og vi er altså 38 i afdelingen, lød begrundelsen fra kollegaen Karina Gylldso, som havde nomineret Birgitta Kajn.



I alt fire HK'ere fik priser for god kollegakarma: Fra venstre er det Danmarks mest ansvarsfulde kollega, Pernille Nystrup Just, assistent i Silkeborg Kommune, Danmarks bedste kollega, Birgitta Kajn fra Ikea, Danmarks mest engagerede kollega, Vivi Appel, administrativ medarbejder hos Dagplejen i Aabenraa Kommune og til højre Danmarks mest hjælpsomme kollega, Niels Bjørn Nielsen, lærer på Allingåbro skolen. Foto: Jacob Nielsen

taktsport, og vi kan se, at det har en enorm betydning, at teammedlemmerne kender hinanden godt, fortæller Peter Holdt Christensen og tilføjer:

– Så udsagnet, 'man skal ikke være venner med sine kolleger', er en sandhed med modifikation. Det er rent faktisk en stor fordel, hvis medarbejderne knytter venskabsbånd, for det forhindrer den sociale dovenskab i at brede sig, siger Peter Holdt Christensen.

Meningsfuldhed i arbejdet er alfa og omega

Historien går, at da man byggede Den Kinesiske Mur, sørgede byggelederne for med jævne mellemrum at invitere alle arbejderne op på et højdepunkt, hvorfra de kunne se det storslåede resultat af deres anstrengelser.

Det gjorde man, fordi man vidste, at hvis arbejderne var i kontakt med meningsfuldheden og sammenhængen i det arbejde, der ellers kunne forekomme uendeligt, så præsterede de bedre.

Hvad enten historien er sand eller ej, så

bruger Peter Holdt Christensen den til at illustrere en vigtig pointe for, hvordan man sørger for, at den sociale dovenskab ikke vinder indpas i et team.

– At skabe meningsfuldhed i arbejdet for den enkelte medarbejder er alfa og omega. Hvorfor er det lige, at vi har aftalt, at vi gør, som vi gør? Det er et spørgsmål, som skal besvares om og om igen i ethvert team.

Virkeligheden, som Peter Holdt Christensen oplever den, er, at organisationerne er virkelig gode til at etablere teams. Man sætter de rigtige folk sammen af de rigtige grunde.

– Men så står man der med noget velfungerende og tror måske, at den hellige grav er velforvaret, og så overser man, at der i ethvert team er en indbygget drift i retning af social dovenskab.

Så: Hold øje med tegn på, om dele af teamet viser tegn på at agere lidt tilbagetrukket i forhold til de fælles mål, foreslår han.

– Når man fx går ind i et mødelokale, er der jo en helt fysisk afgrænsning mellem

dem, der er med til mødet, og dem, som ikke er. Så blot på grund af de fire vægge er betingelserne til stede for en forståelse af 'dette er vores gruppe, og vi skal nu lave noget sammen'.

– Men hvis folk inden for de fire vægge er mentalt fraværende, bliver grænsen sløret. Vi ser rigtig mange eksempler på medarbejdere, der ikke blot medbringer deres bærbare, men også tjekker mails under møderne. Det er en rigtig dårlig vane, man skal aflægge sig i en fart. For det er et meget tydeligt signal om, at man kun er delvist til stede, siger Peter Holdt Christensen og tilføjer:

– Man bør hele tiden holde øje med, om der er en fælles opmærksomhed mod det, man laver sammen. Hvis en del af teamet trækker sig, kan man som leder godt tillade sig at gå ud fra, at der er noget meningsfuldt i arbejdet, som den del af teamet har svært ved at finde. Spørgsmålet, der står tilbage, bliver derfor, hvordan de demotiverede kan genfinde meningen, siger Peter Holdt Christensen. ■

Skab teamspirit på møderne

En vej til at skabe succesfulde teams er at holde møder, som ikke følger den traditionelle skabelon.

Af journalist Thomas Davidsen // thomas@oneopenspace.dk

DANSKERNE GÅR TIL rigtig mange møder. Og med god grund – for møder er uundværlige, mener mødeekspert Bo Krüger.

– Det er jo her, vi deler viden, får ideer og træffer beslutninger. Hvis de ellers gør det, de skal, så kan møderne få både et team og en hel virksomhed til at hænge sammen og finde sin retning.

Men flere undersøgelser viser samstemmende, at mange medarbejdere oplever møder enten som ren spild af tid eller i hvert fald, at de kunne være meget bedre og mere effektive. Det er beskæmmende, mener Bo Krüger.

– Hvis man holder det ene dårlige møde efter det andet, er det ikke bare en indikation på et team, der ikke har succes. De dårlige møder skaber også deres egen virkelighed i en grad, så de i værste fald kan ødelægge et team, hvor et af de vigtigste touchpoints jo netop er møderne. Bl.a. har den amerikanske psykologiprofessor Barbara Fredricksons forskning vist, at hvis disse touchpoints er utrygge og ineffektive, kan

det have en nedbrydende effekt på teamet, siger Bo Krüger.

Et gennemgående problem er, at de fleste møder afvikles efter samme skabelon – med samme rutiner og uvaner hver gang.

– Man kommer ind i et møderum, sætter sig omkring et bord, og hvis man er heldig, er der en mødeleder. Og så går man i gang med dagsordenen og følger så ellers talerlisten dernedad. Det er en udmærket form til nogle formål, men bestemt ikke til andre. Når man går efter en talerliste, sker der nemt det, at folk taler i lang tid, når de får ordet. Der opstår flaskehalse på at få ordet, og det kan kvæle al kreativ dynamik, påpeger Bo Krüger.

Fem tips til mere dynamiske møder

Så hvis man skal have folk til at være kreative, skal man få dem til at forlade deres positioner – og bringe hele gruppen i spil. Derfor har han disse fem tips til at skabe dynamik på møderne:

1. Hold minimøder i det store møde, hvor man vender sig mod sidemanden og diskuterer emnet, før man vender tilbage til plenum.
2. Byt plads. Folk sætter sig typisk i overensstemmelse med hierarkier og alliancer, som lægger grunden til en fastlåst positionering.
3. Hold stående møder. Eller rejs jer midt i mødet og gå op til en tavle.
4. Hold gående møder. Undersøgelser fra Stanford University i USA har vist, at walk and talk giver 60 % flere ideer.
5. Oparbejd incitamentsstrukturer, der får medarbejderne til at kultivere fællesskabet, fx ved at fejre succeser med oplevelser og uddannelse, der styrker teamet, belønne som en 'overraskelse' efter endt dåd, give teamet større frihed og mere autonomi, give nye meningsfulde og spændende udfordringer og gøre noget, der knytter bånd i teamet som en middag, en studietur eller en fælles fridag.



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.



Velfungerende teams kan håndtere pres

Udfordring: Hvordan kan en leder skabe psykologisk tryk i et team, som agerer i en presset og travl hverdag?

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk

UDGANGSPUNKTET – AT SKABE tryk i et team under pres – lyder jo som lidt af et paradoks. Men det kan lade sig gøre, hvis man forbereder sig på den slags situationer ved at opbygge et velfungerende team.

Man skal sikre, at teamet er på det rigtige udviklingsniveau med de rigtige kvaliteter. Det betyder, at man har en faglig respekt for hinanden og en gensidig følelsesmæssig sympati, som rummer den kvalitet, at man kan håndtere konflikter.

Det kræver bl.a., at alle i teamet er bevidste om kompetencerne hos hver enkelt af de øvrige kolleger. Chefen behøver på ingen måde at være den mest kompetente til det hele. I de fleste teams er der medarbejdere, der på nogle områder har en stærkere faglighed end chefen. Jeg arbejder meget med Det Kongelige Teater, og der ved balletdanserne jo godt, at de på deres felter er meget bedre end chefen. Den bevidsthed skal være til stede i alle teams.

Lederen skal inkludere presset

Hvis et team, hvor alle har forståelse for hinandens faglighed og den enkeltes betydning

for helheden, udsættes for pres, er det lederens rolle på én gang at være den, der støtter, og den, der stiller krav i forhold til de foreliggende opgaver. På den måde inkluderer man presset – i modsætning til at man blot ekskluderer og pisker sine medarbejdere til at arbejde mere og løbe stærkere.

Hvis lederen understøtter medarbejderne, udvikles der i et velfungerende team en kultur, hvor man støtter hinanden i pressede situationer. Dermed fjerner man den negative stress. Hvis stressen ikke bliver reduceret, skyldes det, at teamet ikke er på et tilstrækkeligt højt kvalitativt udviklingsniveau. Så skal man arbejde endnu mere med teamudviklingen og forstærke teamets kvaliteter.

Fejl lærer man af

Hvis man samtidig dropper nulfejlskulturen og betragter fejl som noget, man kan lære af, forbedrer man forudsætningerne for at

opbygge et velfungerende team. Men selv der, hvor man skal arbejde hurtigt, og der ikke må være fejl – fx i vedligeholdelsen af

fly eller operationer på et hospital – kan man med fordel opbygge velfungerende teams, der bliver gode til at tackle pressede situationer.

Der findes mange værktøjer, der kan medvirke til at få teams til at fungere godt, så man både får forståelse for hinanden og respekt for de forskellige fagligheder. Det kan handle om at lære at håndtere

”

I et team er der for eksempel typisk både ordensmennesker og rodehoveder, der kan irritere hinanden voldsomt. Den type konflikter skal frem i lyset.

konflikter. I et team er der for eksempel typisk både ordensmennesker og rodehoveder, der kan irritere hinanden voldsomt. Den type konflikter skal frem i lyset, så det bliver tydeligt, hvordan de forskellige tilgange og fagligheder supplerer hinanden og forbedrer teamets samlede præstation. Så bliver det utroligt meget nemmere at komme igennem pressede perioder bagefter. ■

Det taler din direktion om:

Ny syntese vinder frem i kommunerne

Ny bog: Moderne velfærdsledelse er ikke enten-eller: Enten have styr på butikken og producere mere for mindre. Eller skabe innovation og robusthed. Det er både-og, lyder essensen af en ny syntese for velfærdsledelse, som mange kommunale direktioner har fokus på i øjeblikket. Her kan du blive klogere på, hvad de taler om.

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

DER ER GIVETVIS KUN få ledere, der ikke har oplevet søvnløse nætter over velfærdsledelsen: Spar et par procent på kerneydelsen, gør borgerne til medproducenter af velfærden og motivér fagmedarbejderne i forbifarten, så opgaven giver mening for dem. Selvfølgelig uden smuttere i processen.

Det er lidt karikeret den opgave, offentlige ledere har driblet rundt med i snart ti år: færre ressourcer, større samfundsmæssig kompleksitet og stadig stigende forventninger fra både politikere og borgere om velfærd i verdensklasse. Samtidig med at der ikke må ske fejl, dokumentationen skal være på plads, og budgetterne overholdes.

”

Vi så det med flygtningesituationen, hvor der var en brændende platform: Vi rykkede sammen på tværs af siloerne – skoler, jobcentre, dagtilbud, socialområdet, ejendomsområdet m.v. De erfaringer kan vi godt bruge på andre områder.

Kristian Dahl, ophavsmand til den danske version af 'Den nye syntese'

Både højre og venstre hånd skal lede

Hvordan den kage lige skal skæres, er der løbende nye bud på i den offentlige styrings- og ledelsesdebat. Et af dem hedder 'Den nye syntese' og bygger på et internationalt forskningsprojekt, som den canadiske forsker og tidligere topleder Jocelyne Bourgon har stået i spidsen for (se faktaboks).

Danske Kristian Dahl, erhvervspsykolog og stifter af konsulentvirksomheden LEAD – enter next level, har overført projektet til en dansk kontekst. Det præsenterede vi kort i *What's hot i Offentlig Ledelse* 3/2017. Og nu har Kristian Dahl og Jocelyne Bourgon sammen udgivet bogen *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede*.

Kort fortalt er 'Den nye syntese' en enkel model – forfatterne kalder den selv for en ramme – med to akser og fire slutpunkter, som både skærer og supplerer hinanden. Kristian Dahl forklarer syntesen således:

– De udfordringer, vi står med nu i velfærdssamfundet – faldende ressourcer, øget kompleksitet og nye forventninger fra borgere, betyder, at offentlige ledere er nødt til at have begge hænder op af lommen. De kan ikke lede med kun højre eller venstre hånd.

Med det mener han, at ledere skal mestre både traditionelle og moderne dyder i offentlig forvaltning. – Med højre hånd skal de mestre *compliance*, altså de klassiske embedsmandsdyder, som handler om at have styr på deres butik, implementere og håndhæve lovgivningen, overholde budgetterne osv. De skal samtidig *performe* – levere mere for mindre, optimere og effektivisere. Og med venstre hånd skal de kunne *emerge* – dvs. innovere velfærden sammen med





Historien bag 'Den nye syntese'

I 2006 INDLEDTE Jocelyne Bourgon, tidligere topleder i Canada, OECD og FN, et forskningsprojekt, som siden har involveret over 200 topledere, politikere og forskere fra bl.a. Australien, Canada, Holland, England, Brasilien, Singapore og New Zealand. Hendes forskningsspørgsmål var: *Hvordan leder vi den offentlige sektor, således at vi fortsat kan levere samme eller bedre velfærd i en tid med færre ressourcer, stigende krav og øget kompleksitet?* Kristian Dahl har siden udforsket spørgsmålet med særligt fokus på den danske offentlige sektor.

Svarene fra deltagerne har ført til udviklingen af 'Den nye syntese', der er bygget op om fire fokusområder:

1. Styr på tingene – compliance: Det første, deltagerne pegede på, var, at ledere og politikere i den offentlige sektor har en klassisk, men afgørende, opgave i at sikre

fortsat mestring af de klassiske embedsmandsdyder. Det giver ikke mening at tale om innovation eller andre mere populære ledelsesbegreber, hvis man ikke har styr på eget og andres hus. Deltagerne pegede også på, at det var afgørende at fastholde og udvikle den offentlige sektors evne til at sikre lovoverholdelse i samfundet gennem myndighedsudøvelse. I tråd med det er implementering fx af ny lovgivning derfor et centralt tema.

2. Mere for mindre – performance: Dernæst pegede deltagerne på det afgørende i at have et kontinuerligt fokus på at optimere og effektivisere den måde, som den offentlige sektor indfrier de politiske ambitioner på. Her arbejdes der typisk med lidt forskellige vinkler:

- En styrings- og bespareelseslogik, hvor man opsætter nøglemål for organisationen,



andre gennem samskabelse og samproduktion, finde nye løsninger og bruge teknologier, som er udviklet uden for den offentlige sektor. Og endelig skal de kunne skabe *resilience* – være med til at styrke samfundets robusthed og evne til selv at tilpasse sig og håndtere kriser, nye bevægelser og uforudsete hændelser, siger Kristian Dahl.

Ledere skal ind i mulighedsrummet

Disse fire dyder eller strategiske fokusområder – performance, emergence, compliance og resilience – skaber tilsammen en balance mellem klassisk myndighedsudøvelse og samskabelse på den tværgående akse og offentlige og civile resultater på den lodrette akse.

Så langt, så godt. Men hvordan finder ledere så den balance?

– Vi kalder syntesen med de fire strategiske fokusområder for en faciliterende ramme, som ledere kan bruge til at undersøge, hvordan tidligere systemer og praksisser kan sameksistere med de nye kompetencer, der kræves for at være forberedt på fremtiden, siger Kristian Dahl.

De rum, som opstår i skæringspunkterne mellem de klassiske og moderne dyder, kalder han for et 'mulighedsrum'. Og det er her, lederne kan finde rum til at udforske og finde nye løsninger.

– Det giver dem en udvidet handlingspalette både strategisk og operationelt. Fx når man skal træffe en beslutning i en given problemstilling, kan man kigge på de fire områder i syntesen og spørge sig selv: Hvad kræver det her problem af os i forhold til compliance? Hvor er vi stærke og svage? Det samme i forhold til performance. Hvordan

kan vi bringe samskabelse ind i løsningen – og skabe resilience?

Faren opstår, når automatpiloten slås til, fx i tilfælde af en krise. Så ryger venstre hånd typisk meget hurtigt tilbage i lommen, mens højre hånd styrer.

– Mange af de problemer og udfordringer, vi står med, fordrer, at vi tænker på tværs i stedet for lodret. Fælles handlinger gør os stærkere, vi skal løfte sammen, og det er en både styrings- og ledelsesmæssig udfordring. Men vi så det med flygtningesituationen, hvor der var en brændende platform: Vi rykkede sammen på tværs af siloerne – skoler, jobcentre, dagtilbud, socialområdet, ejendomsområdet m.v. De erfaringer kan vi godt bruge på andre områder. For flygtningeopgaven lykkedes, netop fordi vi arbejdede på en anden måde, end vi altid plejer at gøre.

Det kræver dog, pointerer Kristian Dahl, at politikerne inkluderes i tænkningen om, hvad offentlig velfærd er.

– Hvis politikerne ikke er med, bliver det bare noget, vi leger. ■

Bogen *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede* er en oversættelse af bogen

A New Synthesis of Public Administration. Serving in the 21st Century af Jocelyne Bourgon. Den danske udgave er bearbejdet af Kristian Dahl og er udkommet på Dansk Psykologisk Forlag.



Kollektive kræfter



Den nye syntese er bygget op om fire fokusområder: compliance, resiliens, performance og emergens og er udviklet på baggrund af svar fra 200 internationale topledere.

reducerer i budgettet og lader organisationen tilpasse sig imellem disse to.

- En produktionsoptimeringslogik, ofte inspireret af LEAN.
- En faglig evidensstrategi, hvor man afprivatiserer de fagprofessionelles rum og forsøger at sikre, at den fagprofessionelle ud fra en fælles standard gør det, der virker fagligt bedst ind i kerneydelsen. En væsentlig pointe var dog samtidig, at man internationalt ofte målte de offentlige organisationer på for snævre organisationsmål og dermed utilsigtet stimulerede til, at der blev produceret løsninger, som ignorerede brede samfundsmæssige behov.

3. Innovation af velfærd sammen med andre – emergens: Det rummer to dimensioner. For det første pegede deltagerne på det afgørende i, at den offentlige sektor udvikler platforme og rum for, at civilsamfundet kan blive

medproducenter af velfærd. Styringsmæssigt er det store spørgsmål her: *Hvordan gør vi andre til producenter eller medproducenter af velfærd? Hvordan kan vi få andre end os selv til at bidrage her? Eller levere det, som vi gør – måske blot på en anden måde?* Ligeledes pegede deltagerne i forskningsprojektet på, at det er centralt at styrke den offentlige sektors evne til bredt at inddrage flere forskellige parter i samskabelse af offentlig policy og strategi. Og at det fremover bliver afgørende fortsat at stræbe efter innovation og efter at øge vores evne til at finde og bruge nye løsninger og teknologier, der ofte er udviklet uden for den offentlige sektor.

4. Modstandskraft og robusthed – resilience: På tværs af de deltagende lande tegnede der sig et billede af, at fortsat velfærd i stigende grad bliver afhængig af samfundets evne til at lære at tilpasse sig nye situationer og

håndtere kriser, katastrofer og uforudsete samfundsmæssige bevægelser. Det væsentlige spørgsmål til topledere og politikere er derfor: *Hvordan kan vi styrke samfundets evne til selv at håndtere og komme godt igennem markante kriser og udfordringer? Hvordan styrker vi samfundets evne til at tilpasse sig forandringer?* Der arbejdes typisk med resiliens fra en række forskellige faglige vinkler: Fra en psykologisk vinkel fokuseres der på, hvordan menneskers evne til at overvinde belastninger og risikofaktorer i livet kan styrkes. Fra en statskundskabsvinkel arbejdes der med, hvordan man styringsmæssigt sikrer fleksibilitet og omstillingsparathed i samfundet. Fra en miljø- og klimavinkel arbejdes der med, hvordan fx byer kan geares til at håndtere en øget befolkningstilvækst, samtidig med at et ofte mere ekstremt klima og skærpede forventninger til energieffektiviseringer skal håndteres.

Af Helle Riis,
viceforstander på
Autismecenter Stor-
strøm og formand
for Ledersektionen i
Socialpædagogerne



Jagten på det gode samarbejde

Ekspeditionen mod Det Lykkelige Arabien i 1761 endte galt – fem ud af seks deltagerne døde undervejs. En del af forklaringen kan ligge i de konflikter, teamet havde, allerede inden de stævnede ud. Og det kan vi stadig lære af i dag.

DEN 4. JANUAR 1761 gik fem af tidens lærde unge mænd og en tjener om bord på orlogsskibet *Grønland*. De skulle udforske Det Lykkelige Arabien og hjemføre lærdom om bl.a. arabisk kultur. Seks år senere vendte Carsten Niebuhr alene tilbage, resten af selskabet var døde undervejs. Og når man læser om, hvor forskellige typer og stærke personligheder deltagerne på ekspeditionen var, må man med nutidens briller undre sig over, at uoverensstemmelserne ikke blev løst, inden man sendte dem af sted.

Hvorfor gik det så galt? Når man læser om samarbejdet og forståelsen af kerneopgaven i selskabet, ved man fra deres dagbøger, at der var store stridigheder deltagerne imellem, allerede inden de gik om bord på skibet. Alle havde meget forskellige områder, de skulle undersøge, så den samlede fortælling – eller kerneopgave – har formodentlig været meget diffus. Når man samtidig bliver sendt af sted uden en egentlig leder, som man valgte at

gøre, var der virkelig grobund for konflikter og formodentlig manglende dømmekraft i de afgørende beslutninger.

Gør mangel på fælles mål og samarbejdsevne os syge?

I dette nummer af *Offentlig Ledelse* bliver vi klogere på nøglen til at udvikle effektive teams. Googles *Projekt Aristoteles* fandt bl.a. frem til, at det først er, når man begynder at interessere sig for teamets kultur, at der viser sig signifikante kendetegn.

Som offentlige ledere arbejder vi med at sikre teams en fælles forståelse af kerneopgaven. Her er udfordringen bl.a. at styrke medarbejdernes indbyrdes erfaringsudveksling og vidensdeling – også på tværs af fagligheder. At understøtte et team med udgangspunkt i kerneopgaven kræver, at lederen har øje for, at teamsammensætningen er meningsfuld, at alle ved, at det, de bidrager med, er vigtigt, og at alle oplever, at deres individuelle opga-

ver er afstemt i teamet og giver mening.

Dele af *Projekt Aristoteles* nåede også frem til betydningen af, at alle taler nogenlunde lige meget på møder og har en fælles forståelse af teamets indbyrdes trivsel. Men hvilke værktøjer kan vi bruge for at sikre det – og undgå fx mistriksel og stress?

Jeg tror på, at vi skal bruge mere tid på at udvikle samtalen, så den understøtter fagligt relevante emner på tværs af teamet. Opøve en kultur, der hjælper teamet med kritisk at forholde sig til den fælles faglighed fra flere vinkler. Og holde møder, som er orienteret mod brugbare beslutninger for alle teammedlemmer.

Lederen har ansvaret for trivsel

Vores udsendte fra 1761 opfyldte hver især deres faglige kompetencer, men formåede ikke at forcere de tværfaglige barrierer.

Det kan vi lære af, for det er gudskelov sjældent, at vi i 2017 kaster os ud i fælles missioner med livet som indsats. Men som ledere har vi ansvaret for, at vores teams kan løse opgaverne uden at blive syge. Derfor må vi aldrig vende det døde øre til, når et team mistrives. Det kan få katastrofale menneskelige konsekvenser. ■

”
Vi skal bruge mere tid på at udvikle samtalen, så den understøtter fagligt relevante emner på tværs af teamet.