

OFFENTLIG LEDELSE 02 10

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLE
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Bent Peter Larsen:

Vi tager fælles
ANSVAR
– og griner
meget

TEMA:
HOLD-ÅND
I LEDERGRUPPEN



LEDEREN

Offentlig Ledelse 2/2010

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Tryk og produktion

Rosendahl-Schultz Grafisk a/s

Hjemmeside

www.offentligledelse.dk

Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening

Redaktionen

Koordinator og redaktør:
Lis Lyngbjerg Steffensen
Telefon 20 92 50 20
Mail: lis@lyngbjerg.dk

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Mette Ellegaard,
Dansk Socialrådgiverforening
Telefon 70 10 10 99
Mail: me@socialrdg.dk

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal
Bettina Chimera, HK/Kommunal
Telefon 70 11 45 45
Mail: chefgruppen@hk.dk

Bjarne Hesselbæk, Socialpædagogerne
Christian Jensen, Socialpædagogerne
Telefon 72 48 60 00
Mail: bhe@sl.dk

Forsidefoto: Torben Nielsen

Adresseændring:

Bettina Chimera: telefon 33 30 43 55

Næste blad udkommer 29. september 2010
Deadline: 30. august 2010



Fra supermand til ledelsesteam

Af Eva Hallgren, formand, Ledersektionen,
Dansk Socialrådgiverforening.

At ledelse i en offentlig forvaltning eller institution stiller store krav til ledere på alle niveauer er velkendt. Der er som hidtil fokus på såvel de ledelsesfaglige kompetencer som de personlige egenskaber.

Ledelsesopgaverne og -udfordringerne er imidlertid blevet stadigt mere komplekse, og kravene og forventningerne til offentlige ledere præsenteres nu i 'Den kompetente leder', som er KL's politik for kommunal ledelse.

Krav om effektivisering, dokumentation, udvikling, rationalisering, rekruttering og prioritering har aldrig været større.

Det skal desuden ses i sammenhæng med, at de kommunale og regionale budgetter står over for en særdeles omfattende og krævende tilpasning – eller for at sige det lige ud: der skal spares, og besparelserne må forventes i vid udstrækning at skulle ske på personalekontoen.

Det gør ikke ledelsesudfordringerne mindre.

Ingen kan alt

Artiklerne i dette nummer af Offentlig Ledelse sætter fokus på etablering af ledelsesteam ud fra den antagelse, at ingen nok så kompetent leder vil kunne rumme eller håndtere den komplekse ledelsesfunktion alene. Ingen af os er jo supermænd!

Væksthus for Ledelse har i en ny undersøgelse om hold-ånd i lederteam 'Ledelse er (også) en holdsport', interviewet 12 velfungerende lederteams i ni kommuner og tre regioner.

Tillid, respekt og en fælles ambition om at ville udrette noget, er nogle af grundstenene i de medvirkende lederteams succes'er.

Synergieffekten er synlig og befordrende både for de enkelte lederteam, men også for de personalegrupper, som team'ene udøver ledelse overfor. Vi får ganske enkelt nogle mere velfungerende arbejdspladser med ledere og medarbejdere, der er bedre i stand til at gå om bord i de mangeartede daglige udfordringer.

Opgaven med etablering af lederteams ligger lige til højrebænet, og det er bare med at komme i gang. Men husk først at lave en forventningsafstemning blandt lederteamets medlemmer. Uden den fælles ambition om at ville udrette noget sammen, går det nemlig ikke.

Ingen kan alt, men sammen kan vi det meste.

Eva Hallgren: Eva.Hallgren@ps.rm.dk

Tema:

Ledere skal kunne spille effektivt sammen for at leve op til kravene om professionel ledelse i en stadig mere kompleks og krævende offentlig sektor. I dette tema ser Offentlig Ledelse nærmere på, hvordan ledere kan skabe velfungerende ledelsesteam, der styrker den enkelte leder og kvalificerer opgaveløsningen, men som til gengæld også kræver stærk hold-ånd i ledergrupperne og loyalitet over for fællesskabet.

I mangel på SUPERMÆND

Når vi ikke er supermænd, er løsningen ledelsesteam. Hvordan opbygger man så et velfungerende team af ledere, der har tillid til hinanden, som udfordrer hinanden, og hvor der er en synlig ledelse?

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Indviklet økonomistyring, nye opgaver, krævende borgere, ubehagelige besparelser, tidskrævende rekruttering og meget mere. Listen over udfordringer for en offentlig leder er lang. Så lang, at det er urealistisk, at alle ledere mestrer alle krav optimalt.

"Offentlig ledelse er i dag så besværligt, at hvad enten man er institutionsleder eller direktør, så skal man næsten være en lille supermand for at kunne klare det hele. Og hvor mange supermænd er det lige, vi kan møn-

stre?" spørger chefkonsulent Mette Marie Langenge, HK/Kommunal.

Løsningen er ledelsesteam. Næsten alle ledere indgår i en form for ledergrupper, som rummer et stort potentiale, hvis lederne tør gå ombord i et mere forpligtende fællesskab. Hvis de finder sammen om en hold-ånd, så kan den ikke alene give energi og begejstring og hjælpe med at holde fokus på et fælles mål, men som også skabe mere kvalificeret ledelse og bedre beslutninger. Velfungerende ledelsesteam giver ledere mulighed for at udrette mere og bedre sammen, end de kunne have gjort hver for sig.

Håber pjece inspirerer

På vegne af KTO har Mette Marie Langenge deltaget i projektgruppen bag en ny undersøgelse om hold-ånd i lederteam, som Væksthus for Ledelse netop har gennemført. I undersøgelsen er 12 velfungerende lederteam i ni kom-



Foto: Hung Tien Vu

”Det er en stor støtte at indgå i en gruppe,
hvor man vil hinanden det godt og tør give ærlig kritik.”

(Mette Marie Langenge)

muner og tre regioner blevet interviewet om hemmeligheden bag deres succes som team. Svarene er samlet i hæftet ”Ledelse er (også) en holdsport”.

Ifølge undersøgelsen er succes’erne blandt andet kendetegnet ved en stor grad af tillid og respekt mellem lederne, og en fælles ambition om at ville udrette noget mere sammen end bare være kolleger. Lederne investerer tid i samarbejdet og bruger hinanden.

”Fra tidligere undersøgelser ved vi, at de nye ledere, der kommer bedst fra start, er dem, der føler sig støttet af kolleger. De er hurtigere kvalificeret til at træffe vigtige beslutninger,” fortæller Mette Marie Langenge. Hun henviser også til en Lederpejling, som FTF gennemførte for få år siden, der viste en sammenhæng mellem ledere, der oplevede sig selv som gode personaleledere og ledere, der mente, at de indgik i en god ledergruppe.

”Oplysningerne peger i samme retning: Det er en stor støtte at indgå i en gruppe, hvor man vil hinanden det godt og tør give ærlig kritik,” konkluderer Mette Marie Langenge.

Tiden er til ledelsesteam

Ledelsesteam er ikke et emne, der bliver forsket meget i eller skrevet mange bøger om. Alligevel mener parterne bag Væksthus for Ledelse, at det er et emne, som fortjener mere

fokus. Blandt andet fordi der er øget fokus på helhedsorientering og sammenhæng i den offentlige sektors ydelser, og fordi kravene om professionel ledelse i det offentlige er stigende. Kommunalreformen har yderligere aktualiseret behovet for at fremhæve gevinsten ved ledelsesteam, for kommunalreformen har slidt på mange ledere. Gode netværk er gået tabt under kommunesammenlægninger og store organisationsændringer, hvor kolleger blev til konkurrenter om færre lederstillinger.

”Mange steder har der ikke været mentalt overskud til at arbejde med ledergrupperne i kommunerne, men selv om der stadig er masser af arbejde, så tror jeg, at tiden nu er inde til, at lederne bedre kan reflektere over de kolleger, de har fået, og hvordan de udnytter den viden, de har tilsammen,” siger Mette Marie Langenge.

Hun er ikke i tvivl om, at arbejdet med at etablere velfungerende ledelsesteam betaler sig for alle.

”Vi lever ganske vist i en individualiseret tidsalder, men man kan godt realisere sig selv i et fællesskab. Faktisk giver det en stærk lykkefølelse at vinde sammen med andre og dele sejren. Det kender vi også fra sportens verden. Der ligger en fantastisk tilfredsstillelse i at yde en præstation sammen med andre,” siger hun.

Mette Marie Langenge: 44mml@hk.dk

FAKTA

Ny pjece vedlagt

Den nye pjece ”Ledelse er (også) en holdsport – fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteam i kommuner og regioner” fra Væksthus for Ledelse, er vedlagt dette nummer af Offentlig Ledelse. Pjecen tegner et billede af praktiske erfaringer med velfungerende lederteam fra direktioner til institutions- og afdelingsledere i ni kommuner og tre regioner og giver desuden en række bud på, hvad den enkelte leder, chef og teammedlemmer i fællesskab kan gøre for at få ledelsesteamet til at fungere bedre.

Pjecen har sit eget website: www.lederweb.dk/holdsport

”Alle har en stor vilje til at byde ind med forslag, også i svære sager,” siger kommunaldirektør Bent Peter Larsen, Randers Kommune.



Foto: Tøben Nielsen

Vi tager fælles **ANSVAR** – og griner meget

Et halvt års uforstyrret samarbejde om dannelsen af en ny kommune gav den nyansatte direktion i Randers Kommune en super start i 2006. Sammenholdet bliver stadig plejet.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

”Det er helt unikt, det vi har her i Randers. Jeg har været leder i 25 år og været ansat på seks forskellige offentlige arbejdspladser, og jeg har ikke før oplevet så godt et team,” fortæller kommunaldirektør Bent Peter Larsen fra Randers Kommune om sin direktion med i alt syv medlemmer.

”Vi er i stand til både at være enige og uenige, og vi kan diskutere os frem til løsninger, som er helt anderledes end de ideer, vi gik ind til mødet med. Det er vi rigtigt gode til. Og så griner vi meget,” fortæller Bent Peter Larsen. Alle medlemmer af direktionen blev ansat i forbindelse med kommunalreformen. Bent Peter Larsen blev først ansat, og derefter var han med til at ansætte de øvrige seks direktører.

”Det var jo en hel unik chance for mig for at sammensætte et hold, som grundlæggende har samme syn på god ledelse, og som samtidig supplerer hinanden godt. Vi er stærke på forskellige områder,” siger han.

Ro til de vigtige valg

Holdet fik en god start. I et halvt år inden den nye Randers Kommune var en realitet, samarbejdede de syv direktører i et anneks om at planlægge den nye kommune. Fjernt fra dagligt driftsansvar og forstyrrelser.

”Det var et privilegium at starte på den måde. Vi fik en god kontakt til hinanden og ro til at træffe vigtige valg om den nye kommune. Nu sidder vi flere forskellige steder i kommunen, men vi mødes og holder kontakten til hinanden ved lige. Det er meget vigtigt for os,” siger Bent Peter Larsen.

Hver uge er der direktionsmøde, men dagsordenen giver sjældent tid til at lade kreativiteten sprudle. Det er der til gengæld afsat tid til, når direktørerne mødes til særlige temadage cirka fem gange om året. Her diskuterer gruppen mere langsigtede emner som for eksempel rekruttering og økonomi, eller også tager hele direktionen på konference eller studietur.

Netop tilliden i gruppen gør det også lettere for direktørerne at samarbejde om mere ubehagelige emner som besparelser eller besværlige personalesager.

”Vi har da nogle gange været helt ude ved kanten i vores diskussioner i den slags sager, men vi har hver gang fundet en løsning og klaret os igennem. Alle har en stor vilje til at byde ind med forslag – også i svære sager, som er en udfordring for os alle. Der er ikke nogen, der putter sig eller undgår at tage et fælles ansvar,” siger han.

Bent Peter Larsen: bpl@randers.dk

Foto: Hung Tien Vu



FÆLLESSKABET udvikler den enkelte

Velfungerende ledelsesteam er præget af en markant tillid og fortrolighed, som bidrager til teammedlemmernes egen udvikling. Erhvervspsykologer er enige om, at den personlige gevinst ved stærke team er stor.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

To ting har især overrasket Peter Klange. Som erhvervspsykolog har han både interviewet og observeret de 12 ledelsesteam, som indgår i Væksthus for Ledelses undersøgelse, og som er grundlaget for den nye pjeces "Ledelse er (også) en holdsport".

Metoderne har han arbejdet med i 20 år, og på den baggrund har det overrasket ham, hvor hurtigt det er lykkedes de 12 team at etablere en høj grad af tillid til hinanden.

"Jeg er imponeret. Normalt opstår så stor en tillid først efter mange års samarbejde, når folk får slebet hinanden af og skepsis langsomt forsvinder. Tilliden er på en eller anden måde forceret frem i disse team på ganske få år. Det er meget bemærkelsesværdigt," siger Peter Klange.

Årsagen kan være, at de adspurgte ledelsesteam har været enige om, at der ikke var noget alternativ. De blev nødt til at tro på hinanden, hvis de ville løse deres opgaver bedst muligt.

"Og så har de slået hårdt ned, hvis der har været tegn på, at en enkelt i teamet har svigtet eller forsøgt at mele sin egen kage. De har ikke været bange for konfrontationen og talt ærligt ud i plenum om, at den slags ikke er tilladt," siger han.

Derudover har det overrasket Peter Klange, at der i alle 12 team er en markant og energisk leder for bordenden.

"Ledelsesteam er et fællesskab, men det tyder på, at fællesskaberne ikke kan undvære en god leder, der tør udfordre sine kolleger og som også lader sig selv udfordre. I alle grupperne er der en leder, der er drevet af en agenda om tillid og gensidigt modspil," siger Peter Klange, og konkluderer, at lederen ikke kan undvære sit team, men at teamet heller ikke kan undvære den markante leder.

Udvikling gennem relationer

Ph.d. og cand. psych. Jesper Ejdorf Brøsted arbejder som konsulent blandt andet med udvikling af team-ånd i ledelsesgrupper. Han kan nikke genkendende til de fem kendetegn, som pjecen fremhæver ved de velfungerende ledelsesteam.

"Jeg ville sætte teamets fælles ambition

De fem kendetegn ved velfungerende team

- 1. Ubetinget tillid**
Vi forudsætter, at vi altid kan stole på hinanden
- 2. Produktiv forskellighed**
Vi udnytter vores indbyrdes forskelle konstruktivt
- 3. Opløftende samspil**
Vi gør hinanden bedre gennem et generøst engagement
- 4. Markant lederskab**
Chefen engagerer sig tydeligt i teamets fremdrift
- 5. Styrende ambition**
Vi bæres af en stærk vilje til at udrette noget særligt sammen

(Kilde: Ledelse er (også) en holdsport)

Foto: Hung Tien Vu

højt på listen over vigtige kendetegn. At det giver mening for deltagerne i teamet at yde en indsats, for så får den enkelte også noget ud af det,” siger han.

Generelt mener Jesper Ejdorf Brøsted, at der er masser af personlig udvikling i et veludviklet ledelsesteam.

”Vi ved fra andre undersøgelser, at de mennesker, der virkelig flytter sig mest, altid har nogle med på sidelinjen. Nogle, der støtter og opmuntrer. Gennem tillidsfulde relationer til andre får de det nødvendige med- og modspil,” fortæller Jesper Ejdorf Brøsted. Måske er det også derfor, at de 12 ledelsesteam i undersøgelsen typisk ikke har gjort brug af eksterne konsulenter for at nå dertil, hvor de er i dag. De har hinanden.

”Veludviklede ledelsesteam i det private er ofte meget bevidste om, hvilke modeller og værktøjer, de skal benytte for at få team-ånden frem. Men de her 12 team har selv fundet ud af det ud fra nogle grundlæggende værdier, som de er enige om, og en ambition om, at de vil være de bedste til at udføre den fælles opgave, de har. De kan ikke en masse smarte vendinger og ord om det, de gjort. De er bare drevet af de værdier, de har som mennesker,” siger Peter Klange.

Næsten som en familie

Under sine observationer af møder i de 12 lederteam har Peter Klange også bemærket, at lederne virker til at føle sig trygge og hjemme i hinandens selskab.

”Uden at have fokus på lederens trivsel i undersøgelsen, så fornemmede jeg klart, at lederne slappede af med hinanden. Ledelsesteamet er et slags frirum, hvor de er i ”sikkerhed” og kan tale om, hvad de står i lige nu af udfordringer. Lidt ligesom i en familie,” siger han.

Fortroligheden og støtten i et stærkt fællesskab er en stor gevinst, men fællesskabet kan også virke omklamrende for nogle.

”Nogle kan frygte, at deres intimsfære vil blive overskredet. I et team viser man andre, hvad man kan og ikke kan. Det er synligt. Man lægger det hele på bordet. Det er noget man skal være parat til, og hvis man er presset på andre fronter – måske privat – så kan det virke uoverskueligt at deltage i et team,” siger Jesper Ejdorf Brøsted.

Hold-ånden og de fælles spilleregler kan også virke snærende for nogle.

”Selvfølgelig kan det være irriterende, at fællesskaber forpligter, og at man som leder ikke bare kan styre selv. Det er nok det, der bremser de fleste fra at engagere sig i et team. De frygter, at de ikke får mulighed for at fremstå som solister. Men det er også dem, der ikke har forstået, at ved at lukke andre ind, vil de selv blive endnu bedre,” siger Jesper Ejdorf Brøsted.

Peter Klange: klange@klange.dk

Jesper Ejdorf Brøsted: jeb@kpas.dk





Bent Jensen Moubøe er inspireret af en tidligere chefs lederstil, og han ved, hvordan han vil skabe tillid og åbenhed i sit nye ledelsesteam.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Bent Jensen Moubøe er netop blevet udnævnt til områdechef i Kolding Kommune efter en organisationsomlægning. I sit seks mand store ledelsesteam vil han arbejde målrettet på at skabe en hold-ånd med en stor grad af tillid og åbenhed. Inspirationen har han fra sin tidligere stilling i samme kommune, hvor han indgik som afdelingsleder i Miljøteamet sammen med tre andre chefer. En chefgruppe som ifølge Bent Jensen Moubøe har været exceptionelt velfungerende, fordi han og kollegerne har vist hinanden respekt og tillid og hjulpet hinanden gennem svære udfordringer.

"Jeg vil helt klart forsøge at føre kulturen i mit tidligere team videre, så vi tør vise tillid, til hinanden og sige vores tanker højt. Og også tale om vores tvivl og problemer," siger Bent Jensen Moubøe.

Han sætter stor pris på sin tidligere chefs lederstil. Hun turde blotte sig og vise, at hun også kunne være i tvivl og havde brug for sparring med andre. Det smittede af på chefgruppen. På samme måde vil Bent Jensen Moubøe bruge sig selv som eksempel i udviklingen af sit nye lederteam.

"Som leder kan man ikke vide alt. Vi har brug for hinanden og skal kunne træk-

” Som leder kan man ikke vide alt.

Vi har brug for hinanden og skal kunne trække hinandens viden ind på banen.”

(Bent Jensen Moubøe)

Vi skal kunne bruge **HINANDEN**

ke hinandens viden ind på banen. Det vil jeg arbejde på, at vi også kan i den nye gruppe," siger han. Som opstart i det nye team har Bent Jensen Moubøe derfor afsat tid til, at cheferne kan se hinanden i øjnene og få en grundlæggende snak om, hvordan teamet skal fungere.

Succes afhænger af chefen

Tre ud af seks medlemmer i Bent Jensen Moubøes nye ledelsesteam er gengangere fra hans tidligere team, og Bent Jensen Moubøe er ikke i tvivl om, at det nok skal lykkes at få det nye hold til at spille godt sammen.

"Men hvis et ledelsesteam skal lykkes, så afhænger det i høj grad af chefen for bordenden. Hvis ikke chefen viser, at det er i orden at have svagheder og tale åbent om problemer, så opstår kulturen ikke," siger han om sin egen udfordring.

"I mit tidligere team mødtes vi fast hver anden uge til ledelsessparring. Det var som en osteklokke, hvor vi lukkede alt andet ude og kunne tale om vores udfordringer. Også om opgaver, som vi ikke lige kunne overskue. Så hjalp vi hinanden med at prioritere," siger Bent Jensen Moubøe, der både har nydt godt af de andres støtte og selv trådt til, når kolleger havde brug for det.

Bent Jensen Moubøe: bejm@kolding.dk

Foto: Hung Tien Vu

Dilemmas faste coach

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



Brug konflikter konstruktivt i lederteam

”Hvordan opbygger vi en holdånd i ledergruppen, selvom vi ikke altid er enige og også hver især har ambitioner?”

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Coach:

”Konflikter og uenighed er ikke farlige for en ledergruppe. Tværtimod. De allermost velfungerende lederteams har netop evnen til at blive dybt uenige, men de forstår at bruge konflikterne konstruktivt, så diskussionerne fører dem frem til endnu mere gennemtænkte beslutninger og dermed bedre resultater. Konflikt er den allervigtigste drivkraft fremad og den eneste faktor, som kan modne og udvikle et menneske – og en gruppe.

Hvis I ønsker at udvikle jeres samarbejde og gå fra at være bare en ledergruppe, der udveksler informationer, til at blive et lederteam, er det nødvendigt at finde frem til en fælles team-ånd. Team-ånden kommer ikke bare af sig selv. I skal udvikle den sammen ved blandt andet at stille jer selv nogle grundlæggende spørgsmål, for eksempel: Hvilke fælles normer ønsker vi i gruppen? Hvad er godt, og hvad er skidt i måden, som vi omgås og fungerer sammen? Har vi en fælles retning med vores opgaver – en fælles mening? Har vi samme syn på, hvad det er vi vil i opgaveløsningen? Er vi alle lige committed til opgaven? Har vi tillid til hinanden? Tror vi på, at vi kan udrette mere sammen end alene?

At få diskuteret disse spørgsmål og finde frem til svar er i sig selv en omfattende proces,

men hvis svarene er positive, vil I også undervejs opleve, at I anlægger en vi-tankegang. I skaber følelsesmæssige bånd til hinanden. Det er her et team virkelig adskiller sig fra en arbejdsgruppe. Stor fælles sympati og dyb indbyrdes respekt er kendetegnende for teamet, ligesom en urokkelig tro på, at teamets medlemmer kan løse opgaverne langt bedre i fællesskab end hver for sig. Gruppen ved, at to plus to er mere end fire.

På vej til at blive en syntese

Når den gensidige sympati og respekt for hinanden opstår, og når I forstår at værdsætte hinandens forskelligheder i stedet for at se dem som belastende for samarbejdet, er I godt på vej.

Evnen til at være uenig og derigennem finde en fælles løsning er den absolut vigtigste forudsætning for, at et lederteam kan løfte sig op på et højere niveau og blive en syntese.

Konflikter er en drivkraft fremad. Ligesom individuelle ambitioner og indbyrdes konkurrence også rummer masser af energi, som kan bruges til at finde de allerbedste løsninger og træffe de allerbedste beslutninger.

Kan jeres lederteam håndtere konflikter, har I bevæget jer fra at være en almindelig arbejdsgruppe til at være et veludviklet team. Veludviklede team er typisk præget af stor kreativitet, en fælles passion og ofte humor. Kommunikationen er ærlig og åben.

Næste niveau opad for lederteam, kalder vi i fagsprog for excellente lederteam. De er yderste sjældne, og når de opstår, bliver de desværre ofte splittet ad, fordi medlemmerne bliver headhunted.

Team-ånd skaber afhængighed

Ledere, der prøver at arbejde i et veludviklet lederteam bliver næsten afhængige af det. De bliver positive addicted – ligesom narkomaner. Det er så positiv en oplevelse, at de derefter altid vil søge mod teams, der fungerer, fordi de netop har erfaret, at de selv præsterer bedre gennem teamet. Der er en personlig gevinst i det og en stor tilfredsstillelse.

Husk på, at for at gå fra ledergruppe til lederteam, skal I ud på to rejser: For det første skal I gå fra at føle en form for irritation over hinandens forskelligheder, til at nære en dyb faglig respekt for hinanden. Og for det andet skal I gå fra at føle en kedsomhed eller måske

ligefrem ubehag i hinandens selskab, til at føle en passioneret begejstring ved at mødes og arbejde sammen i gruppen. Når I er der, så kan I virkelig flytte noget. Så kommer resultaterne.

Kan I derimod ikke svare positivt på de indledende spørgsmål om, hvad I har sammen, og hvor I vil hen med gruppen, så drop det. I bliver aldrig andet end en arbejdsgruppe, der deler fælles informationer. Og måske spiser madpakker sammen. Find en anden arbejdsplads og nye kolleger. Ellers bliver I bare mere og mere irriterede på hinanden.”

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk

Test dit eget lederteam

Arbejder du i et velfungerende lederteam? Test dit eget lederteam ved at svare på nedenstående spørgsmål.

UBETINGET TILLID

- Når du oplever tilliden mest markant i jeres team, hvad er da til stede?
- Hvordan påvirker pres udefra tilliden i jeres team?
- Hvordan ville samspillet i jeres team se ud, hvis ikke det byggede på tillid?

PRODUKTIV FORSKELLIGHED

- Hvad gør I for at blive klare på hinandens forskelligheder?
- Gør I noget særligt for at sikre og udnytte forskelligheder i jeres team?
- Hvornår oplevede I sidst, at jeres forskellige kompetencer sikrede jer en højere kvalitet i arbejdet?

OPLØFTENDE SAMSPIL

- Oplever du, at uformelt samvær med dine kollegaer har betydning for jeres daglige samarbejde?
- Hvordan bruger I hinanden til at vende faglige udfordringer og kvalificere idéer?
- Hvordan oplever du, at dine lederkollegaer bidrager til at højne din opgaveløsning?

MARKANT LEDERSKAB

- Hvilken rolle spiller du som chef (din chef) for teamets fremdrift?
- Hvordan håndterer du (din chef) uenighed i synspunkter blandt teamets medlemmer?
- Hvilken adfærd hos dig (din chef) får dig (ham/hende) til at fremstå som en tydelig leder?

STYRENDE AMBITION

- Hvad skal der til for at du sætter den fælles ambition højere end dine ambitioner på dit eget område?
- Hvad betyder det for teamets succes, at I har en fælles styrende ambition?
- Hvordan kan man se på jer som team, at I arbejder med afsæt i en fælles styrende ambition?

(Kilde: Udarbejdet i samarbejde med Væksthus for Ledelse)

Skab retfærdige processer

Her på siderne får du input til, hvordan du styrker procesretfærdigheden og dermed den sociale kapital i din ledelse.

Arbejdspladsens sociale kapital består af tre nøglebegreber, nemlig samarbejds-
evne, tillid og retfærdighed. Lederens evne til at skabe processer, som medarbej-
derne oplever som fair, er helt afgørende for samarbejdsklimaet.

DROP pseudodemokrati på arbejdspladsen

Lederen indkalder til et møde om en forandringsproces, men beslutningen er allerede taget. Sådan noget er gift for samarbejdet. "Gør beslutninger og arbejdsgange gennemsigtige, og styrk dermed Jeres sociale kapital," lyder opfordringen fra seniorforsker Peter Hasle.

Af Trine Wiese, freelancejournalist, trine@diewiese.dk

Pseudo-demokrati er den lige vej til at skabe mistillid og resignation hos medarbejderne, mener Peter Hasle, seniorforsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Han er en af forfatterne bag hvidbogen "Virksomhedens sociale kapital", og er netop nu ved at skrive en bog med arbejdstitlen "Ledelse med social kapital."

"Social kapital handler i høj grad om at skabe retfærdige processer, og at gøre beslutninger og arbejdsgange gennemskelige og forklarlige. Ofte har ledere et billede af, at medarbejderne skal inddrages. Lederen indkalder til et møde om en forandringsproces, men beslutningen er allerede taget. Lederen beder dermed medarbejderne om at deltage i en skueproces, hvor de ansatte ikke reelt har indflydelse. Sådan noget er gift for tilliden til lederen," siger Peter Hasle.

6 regler for en retfærdig proces

Konsistens – Samme procedurer skal bruges over for alle ansatte

Upersonlighed – Lederens personlige interesser skal ikke influere på processen

Beslutningsgrundlag – Beslutningerne skal være baseret på pålidelige og relevante informationer

Ankemuighed – Der skal være mulighed for, at unfair og forkerte beslutninger omgøres

Repræsentation – Alle berørte parter skal involveres og høres i processen

Etik – Processen skal finde sted i overensstemmelse med fundamentale etiske principper

Kilde: Tage Søndergaard Kristensen/Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Læs hvidbogen "Virksomhedens sociale kapital" på www.arbejdsmiljøforskning.dk



Foto: Torben Nielsen

Bild ikke medarbejderne noget ind

Forskningen viser, at ansatte lægger uhyre stor vægt på retfærdighed på arbejdspladsen, og at procesretfærdighed og respekt – altså måden man gør tingene på – betyder mindst lige så meget som resultatet.

Ledelsens evne til at skabe processer, som medarbejderne oplever som fair, er således helt afgørende for tilliden mellem ledelse og medarbejdere og samarbejds klimaet.

“Det handler om, at lederen skaber klarhed og fortæller, hvad det er for rammer, vi her arbejder under,” siger Peter Hasle:

“Meld ud, at det her har for eksempel kommunalbestyrelsen besluttet – det er et vilkår for os – og det, vi nu skal tage stilling til og diskutere, er, hvordan vi kan gøre tingene på den bedste måde indenfor de givne rammer. Det giver bagslag at bilde medarbejderne noget andet ind. Sig klart og åbent, hvad beslutningen er, og så må du tåle, at du blive skydeskiven for medarbejdernes utilfredshed.”

Social kapital i en krisetid

Især i krisetider med besparelser og afskedigelser er det vigtigt at skabe retfærdige processer.

“Det er fristende for ledere at føre nogle planer ud i livet under en krise, som man længe har haft lyst til. Men især i krisetider er det vigtigt med retfærdige processer,” siger seniorforsker Peter Hasle, Det nationale Center for Arbejdsmiljø.

Peter Hasle bliver ofte spurgt: “Har vi råd til social kapital under en krise?.” Her svarer han:

“Ja, det er netop den sociale kapital, der skal bære virksomheden eller organisationen gennem en krise. Det er netop den sociale kapital, der giver medarbejderne tiltro til, at ledelsen kan håndtere krisen. Hvis man for eksempel gennemfører besparelser og fyringer på et uigennemskueligt grundlag og dermed, på trods af den sociale kapital, kan medarbejderne ikke stole på ledelsen under krisen, og hvorfor så have tiltro efter krisen?”

Når det handler om afskedigelser, bør virksomhedens ledere tage beslutningen på sig, men samtidig bør organisationen inddrage medarbejderne via de legitime tillidsrepræsentanter.

“Dermed får beslutningerne legitimitet, og medarbejderne kan få en ”second opinion”. Hvis vi gør det her, hvad er konsekvenserne så? Samtidig er det vigtigt at vise den enkelte afskedigede respekt, så han eller hun ikke oplever sig dårligt behandlet. Den sociale kapital handler jo dybest set om at behandle folk ordentligt.”

Specielt i en stor organisation kan en krise være forførende for topledelsen, advarer Peter Hasle.

“Ofte kan de se krisen som en mulighed for at gøre, hvad de længe har haft lyst til. Lad os så føre de her skrivebordsplaner ud i livet, selv om der har været modstand mod dem! Men medarbejderne bør altid inddrages,” lyder det fra seniorforskeren.

Peter Hasle: pha@arbejdsmiljoforskning.dk

2 slags retfærdighed på jobbet

fordelingsretfærdighed: Bliver for eksempel løn, forfremmelser, fyringer, anerkendelse og frynsegoder retfærdigt fordelt?

procesretfærdighed: Er processen retfærdig? Følges anerkendte procedurer? Går det rigtig til?

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

KONTROL og dokumentationskrav skaber **MISTILLID**

Det er svært at skabe en organisation med tillid mellem ledere og medarbejdere, hvis systemet bygger på tæt regulering og dokumentation.

Af Trine Wiese, freelancejournalist, trine@diewiese.dk

Omdrejningspunktet i en ledelsesreform i det offentlige bør være at styrke tilliden og begrænse kontrollen, mener CBS-lektor Niels Thyge Thygesen.

“Vi har etableret et system, hvor overvågningen overvåges. Og hvor overvågningen af overvågningen overvåges. Det er et udtryk for systematiseret mistillid og skaber utilfredshed og koster samtidig rigtig mange penge” siger Niels Thyge Thygesen.

Der er god grund til at bakke op om en sådan reform, mener Peter Hasle, seniorforsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Overdreven kontrol skaber nemlig mistillid og er dermed gift for den sociale kapital i en organisation eller virksomhed.

Gør vi det godt nok?

“Kontrol har i mange år været et mantra i den offentlige sektor. New Public Management har de seneste 25 år præget det offentlige med en stadig tættere regulering og dokumentation. Der har været et ønske om at markedsliggøre forskellige ydelser, og det har ført til en kontrol, der opleves som mistillid: Nogle tror, at vi ikke gør det her godt nok,” siger Peter Hasle, der dermed slår fast, at den enkelte leder kan have ganske svært ved at vise de ansatte tillid og omvendt, hvis systemet bygger på en forestilling om, at det er tæt regulering og dokumentation, som skaber god service.

“Ledelsen bør have tillid til, at de ansatte udfører et godt stykke arbejde, uden at man

Uretfærdighed gør os syge

- Risikoen for at udvikle depressive symptomer var 40 % højere hos ansatte, der oplevede at blive uretfærdigt behandlet på deres arbejdsplads, end hos dem, der ikke oplevede uretfærdighed (Ifølge den engelske forsker Jane Ferrie, der gennem seks år kortlagde vilkårene for 10.000 medarbejdere fra den engelske centraladministration).
- I en finsk undersøgelse af 5.000 hospitalsansatte undersøgte man sammenhængen mellem uretfærdighed og risikoen for lægediagnosticeret depression. Efter to års opfølgning fandt man 225 nye tilfælde af depression. Også her var risikoen for depression øget med 40 % blandt dem, der oplevede uretfærdighed i deres arbejde.
- I en engelsk undersøgelse af offentligt ansatte undersøgte man også sammenhængen mellem uretfærdighed og risikoen for blodprop i hjertet. Efter ni års opfølgning af 6.500 mænd, der var raske ved periodens begyndelse, fandt forskerne, at risikoen for blodprop i hjertet var 45 % højere hos de mænd, der følte sig uretfærdigt behandlet af ledelsen på deres arbejdsplads.

Andre undersøgelser har vist, at uretfærdighed også øger risikoen for fravær, søvnbesvær og stress.

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

behøver at kontrollere dem dagligt. Vis tillid til andre, så får man tillid igen. Det gør lederen ved at uddelegere interessante opgaver og vise tillid til, at medarbejderen kan løse dem.”

Hårfin balance

Peter Hasle understreger, at der er en hårfin balance mellem kontrol og at vise interessere.

“Hvis vi har uddelegeret, skal vi ikke bare holde os væk. Og komme løbende, hvis noget går galt. Når medarbejderen laver noget, sker der noget, som lederen observerer. Sig at det er positivt, når du ser tingene; når for eksempel dokumentet er lavet, og spørg så ind til, hvordan medarbejderen er kommet frem til netop den løsning.”

Niels Thyge Thygesen: ntt.lpf@cbs.dk

“Vær ærlig & sæt rammerne”

Er lederen ærlig, lægger han eller hun grobunden for et godt samarbejds-klima, mener chefen for en kommunal arbejdsplads, der netop er kåret som en af de 50 bedste arbejdspladser i Europa.

Af Trine Wiese,
freelancejournalist

“Jeg har brug for Jeres input, vil I hjælpe mig?” Sådan siger Anne-Mette Michelsen, der er chef for Borgerservice- og Ydelseskantoret i Haderslev, til sine medarbejdere. Men i samme åndedrag understreger hun:

“Jeg ved, at det er mig, der skal træffe beslutningen.”

Haderslev Kommunes Borgerservice og Ydelseskantor er netop kåret som en af de 50 bedste arbejdspladser i Europa. Et godt samarbejds-klima hænger nøje sammen med chefens ærlighed og evne til at skabe gennemsigtige beslutninger, mener Anne-Mette Michelsen:

“Vær ærlig, og når du ikke kan være helt ærlig, så meld også det ud! Stå ved, det du gør som chef. Og vær også ærlig, når det handler om, at du nogle gange må behandle medarbejderne forskelligt, fordi deres situation nu engang er forskellig.”

Skjul ikke noget

Som langt de fleste kommuner skal Haderslev spare penge, og i den forbindelse har

Anne-Mette Michelsen inviteret de ansatte til at komme med forslag til mere effektive arbejdsgange:

“Medarbejderne siger så: ‘Når vi kommer med forslag, kan vi jo risikere at skære den gren over, vi selv sidder på?’ ‘Ja,’ kan jeg kun svare. Man skal ikke skjule noget.”

Prioriter dialogen

De mange dokumentationskrav og kontrolforanstaltninger i det offentlige fører nemt til, at de ansatte oplever, at lederen mangler tillid til dem. Anne-Mette Michelsen er bevidst om den problematik:

“Jeg kan som leder ikke se lykken i at tælle og lave opgørelser. I min afdeling bruger vi ikke meget tid på at lave statistikker. Tal kan jo vendes og drejes, så de siger hvad som helst. Tal er ikke i sig selv nok, også her er dialogen vigtig.”

Anne-Mette Michelsen: ammi@haderslev.dk

Aftaler skal holdes

“Det er ikke bare den enkelte institutionsleder, der skal arbejde med social kapital og procesretfærdighed i sin ledelse. Direktionen i kommunens forvaltning skal også udvise procesretfærdighed overfor den decentrale leder,” siger Christian Jensen, faglig konsulent hos Socialpædagogerne.

Han peger på, at kommunale forvaltninger med fordel kan spekulere i, hvordan de decentrale ledere får bedre mulighed for at optræde troværdigt overfor medarbejderne.

“Dén indlevelsessevne trænger indimellem til at blive skærpet. Vi har desværre mange

eksempler på, hvordan kommuner har desavoueret decentrale ledere. En arbejdsplads arbejder for eksempel målrettet på at mindske sygefraværet. Ledere og medarbejdere indgår en aftale, og sammen giver de den en skalle, men så inddrager kommunen pludselig det opnåede provenu.”

“Lederen må og skal have mulighed for at indgå aftaler med medarbejderne – og overholde de aftaler,” slår Christian Jensen fast.

Christian Jensen: csj@sl.dk

Mening i galskaben – EN FÆLLES FORPLIGTELSE

I stedet for at udnævne en konflikt til en mobbesag, er der mange gode grunde til i stedet at bruge relationel etik og social ansvarlighed til at løse problemerne, i stedet for at være med til at optrappe dem.

*Af erhvervspsykolog
Gitte Haslebo og
erhvervspsykolog
Maja Loua Haslebo,
Haslebo og Partnere.*

Fire medarbejdere fra to forskellige afdelinger var blevet uvenner. Lederen af den ene afdeling vurderede, at her var tale om, at to af hans medarbejdere blev mobbet af to fra den anden. Ifølge virksomhedens mobbepolitik er der nul-tolerance over for mobning, og derfor følte lederen sig stærk i sin sag, da han gik et niveau op og fremlagde anklagerne. Den øverste leder bad den interne personalekonsulent om at undersøge det. Vedkommende interviewede de fire medarbejdere hver for sig og en række af deres kolleger, som måske havde været vidner til mobning. Undersøgelsen stod på i en måneds tid, og undervejs dalede arbejdsglæden i de to afdelinger, tillidsrepræsentanten blev inddraget, og en af de to medarbejdere, der blev anklaget for at mobbe, sygemeldte sig. De to medarbejdere, der ifølge deres leder blev mobbet, følte ikke selv, at der var tale om mobning, men lederen fastholdt sin vurdering i ønsket om at beskytte sine to medarbejdere.

Hvad foregår der? Ifølge hverdagslogikken vil det være vigtigt at finde frem til sandheden: ER der tale om mobning? Hvem har gjort og sagt hvad helt konkret? Hvad startede det hele med? Gemt i disse spørgsmål ligger et håb om at finde og afsløre den eller de skyldige, som så kan dømmes og afstraffes. Hvis man imidlertid tager udgangspunkt i en *relationel etik* og socialkonstruktionistiske overvejelser, vil man fokusere ganske anderledes. Det vil så blive vigtigere at arbejde med, hvordan samtlige

aktører kan bidrage til en mere ønskværdig virkelighed end en, der er præget af (forestillinger om) mobning, beskyldninger, sygemeldinger, mistillid, osv.

Se på konteksten

Kontekst er et centralt socialkonstruktionistisk begreb, som det er relevant at arbejde med, når der skal skabes mening i galskaben. Kontekst betyder en meningsgivende ramme om en række begivenheder. Rammen er ikke faktisk eller givet en gang for alle, men skabes og kan omformes af ledere og medarbejdere. Nogle af aktørerne arbejdede på at skabe og fastholde rammen "en mobbesag", mens andre måske forsøgte at skabe andre rammer. Konteksten kunne for eksempel forstås som, at der var disharmoni mellem to afdelinger, uklarhed om de moralske rettigheder og forpligtelser i organisationen, eller at kommunikationen måtte forbedres. Hvilken kontekst, der udnævnes til den overordnede, har stor betydning for, hvilke handlemuligheder aktø-



Kontekst og social ansvarlighed

I bogen "Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder" af Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo, tager forfatterne udgangspunkt i socialkonstruktionistisk erkendelsesteori og relationel etik. Her bringes den sidste artikel i serien om relationel etik. De første fire er bragt i Offentlig Ledelse nr. 02/09, 03/09, 04/09, 01/10.



Foto: Torben Nielsen

Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo præsenterer her deres femte og afsluttende artikel i serien om relationel etik.

erne får. I "en mobbesag" bliver det vigtigt at placere skyld, give hjælp og støtte til ofrene, finde passende æresgenoprejsning og afstraffelsesformer, sætte eksempler for fremtiden og markere grænser for adfærd. Hvis den overordnede kontekst derimod forstås som, at der er brug for en styrkelse af de fælles kompetencer udi anerkendende og respektfuld kommunikation, ser det anderledes ud. Så bliver det vigtigere at mødes om læring og træning og arbejde sammen for at skabe en bedre fremtid. Opmærksomheden på kontekst fører til *social ansvarlighed*: Man tager og udviser ansvar for *benævnelse* af et hændelsesforløb og dermed for, på hvilke måder det sagte og gjorte kan forstås, og for hvilke handlinger der bliver mulige nu og fremover.

Bevar den gensidige respekt

Når ledere arbejder med en opmærksomhed på kontekst og social ansvarlighed, bestræber de sig på at skabe værdige og nyttige positioner for samtlige aktører. Heri består det sociale element. En relationel etik og socialkonstruktionismen handler om at skabe en ønskværdig fælles fremtid, der inkluderer alle. Og dermed også en kommunikation, der både i form og indhold inkluderer og samler. Hvis organisationen skal lykkes med det, den er til for, kræver det koordination af alle aktørernes handlinger. At beskytte "egne medarbejdere" mod andre fra samme organisation, tager ikke afsæt i en relationel etik og social ansvarlighed. Kommunikationen må holdes åben, og ledere må arbejde for at bevare gensidig respekt mellem samtlige organisationsmedlemmer. Hvordan gør man det?

- For det første kan man som leder handle socialt ansvarligt ved at bidrage til ønskværdige talehandlinger. Man kan med sine egne sproglige invitationer fremme ønskværdige talehandlinger fra andre. "Hvad er du mest vred over?", er en mindre nyttig invitation

end "Hvad vil du særlig gerne være med til at forbedre?"

- For det andet kan man som leder arbejde socialt ansvarligt via egen punktuering. Punktuering handler om, hvad man forstår og udpeger som start- og sluttidspunkt i et hændelsesforløb. I hverdagslogikken er det vigtigt at finde frem til det rigtige starttidspunkt; ofte for at kunne tildele skyld og ansvar til bestemte aktører. Spørgsmålet "Hvem startede?" stilles ofte i en række afarter og fører som regel til en hårdnakket jagt på den skyldige. I stedet kan man som leder arbejde med punktuering på den måde, at man holder det åbent, hvad eller hvem der startede og i stedet retter det fælles fokus på, hvad eller hvem der kan bidrage til et bedre fremtidsscenario.
 - For det tredje kan man som leder gøre sig umage for at skabe klare kontekster, det vil sige en fælles forståelse af "hvad vi har gang i her og nu". Det gælder både formelle møder og uformelle spontant opståede situationer. I stedet for at ignorere eller acceptere konteksten "brok", kan man som leder arbejde socialt ansvarligt ved at omforme konteksten til "spontan brainstorm på forbedringsmuligheder" eller "forhåbninger til fremtiden". Deltagerne får således hjælp til at give deres utilfredshed en brugbar vinkel og til at tage et medansvar for, at der sker forbedringer.
- At lede med inspiration fra socialkonstruktionismen og en relationel etik handler om at fremme mulighederne for, at organisationen som helhed kan lykkes. Man leder et *arbejdsfællesskab*, ikke en række enkeltpersoner. Samtlige organisationsmedlemmer har sagt ja til at bidrage til den fælles sag, og det er dét, de kan mødes om.

Gitte Haslebo: gh@haslebo-partnere.dk

Maja Loua Haslebo: mlh@haslebo-partnere.dk

Mere handling & færre ord

Hvordan går det med handlekraften? Ikke for godt. Mange steder er den næsten druknet i bureaukrati, intern politik, rapportering eller kompleksitet. Men der skal handlekraft til og komme noget ud af alle analyserne og modellerne.

Af Tune Hein, direktør Hein Degn & Partnere

Insead-professor Paul Evans lavede en øvelse med en række chefer, der skulle formulere essensen af ledelse i en sætning. 'It's all about execution' blev resultatet.

Mange ledere melder sig enige heri. De har hørt for meget om ledelse på den ene måde og på den anden måde – om hvordan og hvordan og hvordan. Så meget, at midlerne trænger sig foran målet.

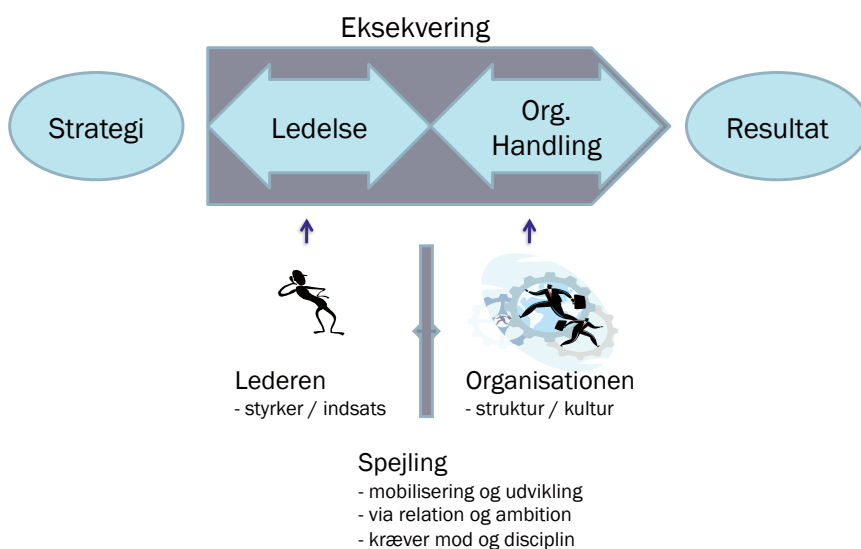
For nyligt diskuterede jeg med en offentlig ledergruppe, hvorfor vi har organisationer, og

hvorfor vi har ledere. Vi blev enige om svaret – for at eksekvere strategien. Så enkelt er det. Der kan være mange måder at gøre det på, afhængig af personlighed, kultur og situation – men det må ikke skygge for målet. Når dagen er omme, kan vi kun lægge os til hvile med tilfredshed over det, som organisationen fik eksekveret. Vores gode intentioner, planer, budgetter, rapporter, e-mails, rejser og møder tæller ikke. Det er handlinger, der tæller – og derfor er handlekraft en afgørende kompetence for ledere og for organisationer.

Men hvordan spiller ledelse sammen med en organisations handlekraft?

Figuren illustrerer den dynamik, der er mellem ledelse og organisationen, når det gælder handlekraft. I dette perspektiv er ledelse den ageren, der udløser den rette handling i organisationen. Derfor er der ingen kokebog. I den ene organisation/kultur skal lederen presse på for at få handling – i den anden organisation presser de ambitiøse og ansvarlige medarbejdere sig selv og hinanden, så lederen skal bremse i stedet for. I nogle organisationer skal lederen gå foran og vise handling, men i andre blot lade være at gå i vejen. I nogle organisationer skal lederen smøge ærmerne op og deltage som en sjakbajs, og andre steder skal der styres og planlægges i stedet for. Pointen er, at lederen må vælge sin indsats. Situationsbestemt – men bevidst.

Handlekraftens dynamik



Organisation skabt til handling

Kompasset for dette valg hedder: "Hvilken ledelsesindsats fra min side udløser handling i organisationen, som bringer os i retning af strategien?"

Men før det kan folde sig ud, må man som leder have skabt sig en organisation, der er struktureret, så det er let at eksekvere - og med en virksomhedskultur, der har lyst. Det er organisationsdesign, vi taler om. Det er ofte tungt, og mange ledere føler ikke, at de har indflydelse på det. Omvendt er der kun dem til at rydde op i bureaukratiet. Hvad er

ledelsesrummet til at agere, når man kan se, at tingene kan organiseres bedre, enklere og mere sammenhængende?

Jeg har arbejdet med mange direktioner, som efterspørger netop dette fra mellemledere: "I må ikke resignere eller tilpasse jer uhensigtsmæssigheder. Hvis noget kan gøres smartere, må I tage initiativet!" En vigtig sideeffekt heraf er, at man samtidig skaber kultur. Du får det, du viser, så hvis du handler, får du handling, hvis du resignerer, så gør dit team det også.

Lederens ambitioner smitter gennem relationerne. Det er i den spejling, der sker spændende ting og sager. Så des bedre relationer, des mere opmærksomhed opnår lederen, og jo stærkere spejler organisationen lederens agenda og indsats i kultur og adfærd. Det er et stærkt værktøj.

Men denne handlekraft forudsætter noget – nemlig mod og disciplin. Og lige her møder mange organisationer og ledere deres begrænsning. Handlekraftig ledelse kræver et mod og et menneskeligt overskud til at gå frem på broen og mobilisere folk. Det interessante er jo ikke lederens egen evne til at eksekvere, men organisationens.

Handlekraften er druknet

Howdan går det så med handlekraften? Ikke for godt er mit indtryk. Mange steder er den

næsten druknet i bureaukrati, intern politik, rapportering eller kompleksitet. Og mange fokuserer i dag næsten mere på det politiske spil, end på at gennemføre noget med effekt. Mange offentlige ledere føler sig presset til at prioritere rapportering i stedet for ledelse af kerneopgaven.

Jeg har det sidste halve år arbejdet med mange direktioner, der siger 'Nu er det nok – vi skal fremdyrke handlekraft, så vi igen kan få eksekveret nogle af vores planer i stedet for at snakke om dem'. Det er lige fra de skarpeste IT-huse til hospitaler, styrelser og fagforeninger, der vælger denne ledelses-dagsorden. De vælger at spore deres lederskab og kultur ind på handlekraft.

En organisation valgte at gøre det ved at genfinde et 'mindset of simplicity'. 'Hvor svært ka' det være?' – og så ellers bare i gang. Handlekraften siver nemlig ud, når vi komplicerer tingene – i vores hoved, i organisationen eller i vores lederskab. Men vi kan genfinde den, hvis vi tør gå modsat og se tingene enkelt.

Tune Hein: ths@hd-p.dk

Tune Hein er forfatter til bogen 'Handlekraft i Ledelse og Organisation' og stifter af Hein Degn & Partnere Leder- og Organisationsudvikling. Han blogger om handlekraftig ledelse på www.tunehein.dk

Tune Hein opfordrer til større handlekraft og mindre rapportering og bureaukrati i det offentlige.





Ny lederbestyrelse

Socialpædagogerne har fået ny lederbestyrelse. Her ses Allan Andersen, Karen Margrethe Gjesing, Marie Sonne, Morten Thestrup Hansen, Thomas Hinsby, Majbrit Skifter, Ulla Blok Kristensen, Poul Petersen, Christian Jensen.

Foto: Torben Nielsen



Ledelsesudvikling og nedbringelse af sygefraværet – to sider af samme sag



I en tid med mange forandringer og med stort fokus på nedskæring i ressourcer er fravær et meget vigtigt tema.

Vi ved, at trivsel, god opgaveløsning og et lavt sygefravær starter med god ledelse. Evnen til som leder at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor der trods nedskæringer og besparelser kan arbejdes og udvikles.

- ▶ **SYSTEMISK LEDER- OG KONSULENTUDDANNELSE**
– nye hold starter september 2010 i Århus/København
1-årig teoretisk og praksisorienteret uddannelse med fokus på strategi, ledelse og forretningsudvikling.
Uddannelsen er målrettet ledere, mellemledere og konsulenter.

- ▶ **SPECIALDESIGNET UDDANNELSE – SYGEFRAVÆR**
En uddannelse med en tydelig ambition om at igangsætte en udviklings- og dannelsesproces, der fører frem til organisatorisk merværdi og høj trivsel.

- ▶ **SPECIALDESIGNEDE UDVIKLINGSFORLØB**
Kortere og længerevarende udviklingsforløb for ledere og medarbejdere – alt sammen med det formål at forebygge og nedbringe sygefraværet i din virksomhed eller organisation.

Ring til os – det koster ikke noget at være nysgerrig: Århus tlf.: 8676 1344 • København tlf.: 7026 8242



MacMann Berg

www.macmannberg.dk

De offentlige ledere **SKAL LÆRE** at spise æbler

Hvad sidder man tilbage med, når man har spist et æble? Nogle vil have et kernehus i hånden, mens andre sidder med et skrog. Offentlige ledere hører desværre ofte til sidstnævnte gruppe.

Af Anders Seneca Dall,
Oplevelsesleder & Oplægsholder

Der kaldes fra alle sider på innovation. Vi offentlige ledere nikker indforstået, er enige i den væsentlige betydning dette skal tillægges og tager i flokke på kurser for at mestre innovationsdisciplinen.

Innovation udspringer grundlæggende af spørgsmålet, om vi med fordel kan gøre tingene anderledes? Det handler ikke bare om kreativitet, men er derimod forbundet med en kvalitativ bedre måde at løse eksisterende opgaver på. Vi ved først i fremtiden, om noget er innovativt i nutiden. Det udfordrer den offentlige sektors risikovillighed, hvor løsningernes træfsikkerhed ofte er afgørende for modet til deres realisering.

Mod og mønsterbrud harmonerer dårligt med ro, regler og renlighed, der ofte er den målestok offentlige ledere må se deres initiativer målt på.

I dag fremhæves det som mønsterbrydende og respektindgydende, når vi hører om ledere, der har ambitioner om at skabe en skole for børnene, hjemmepleje for de ældre og hospitaler for patienterne. Det er i dag innovativt, når ledere klart sætter ord på kerneopgaven!

Det bør vække til eftertanke, da forudsætningen for innovation og effektivisering netop er evnen til at sætte ord på kerneopgaven. Først når ledere og medarbejdere har fælles forståelse for, hvad de reelt er ansat til, har udviklingen retning. Det kan lyde banalt, alene derfor er det katastrofalt, hvor dårligt disciplinen mestres i dag.

Lyspunkter forude

Succesfuld ledelse må ikke gøres til et spørgsmål om økonomiske ressourcer. Det er derimod evnen til at fokusere på borgerens oplevelse frem for organisationens overlevelse.

Man ansættes ikke som leder, leder er noget man gør sig til, hvis organisationen giver mulighed for det. Ofte sker det kun i festtalen! Der er lyspunkter i horisonten. Vi ser en ny generation af (offentlige) ledere, hvis interesse, evner og ambitioner ikke udspringer af en snæver faglighed, men derimod af en lyst til på tværs af faggrænser at afsøge nye veje for ledelse. Den ambition kræver i langt højere grad organisationer, hvor ledelsesudfordringen er andet og mere end evnen til at sidde stille længe.

Offentlige ledere er krumtappen, når vi i de kommende år skal håndtere velfærdsudfordringen.

Det kræver at de får lov at være ledere - og at de lærer at spise æbler. De offentlige ledere skal øjne kerneopgaven og dermed udgangspunktet for, at de med fordel – for borgeren - kan gøre tingene anderledes.

Anders Seneca Dall: asd@aarhus.dk

"Innovation hænger sammen med mod og mønsterbrud – også i det offentlige," skriver Anders Seneca Dall.



Foto: Torben Nielsen