

Lederne er vilde med uddannelse. Hvis de selv kunne bestemme, ville ni ud af ti om få år have en formel lederuddannelse, viser en undersøgelse foretaget af Offentlig Ledelse.

Lederuddannelse ja tak

TEMA Lederuddannelse

Lederne vil være professionelle

Praktisk træning giver bedre ledere

Det kan du lære

Side 3-13

Side 4-5

Side 9

Side 10-11



Offentlig Ledelse 4/2009

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Tryk og produktion

Rosendahls-Schultz Grafisk a/s

Hjemmeside

www.offentligledelse.dk

Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Christian Jensen,
Socialpædagogerne

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
Bettina Chimera, HK
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: Hung Tien Vu

Adresseændring:

Bettina Chimera: telefon 33 30 43 55

Offentlig Ledelse er medlem af



Næste blad udkommer 24. marts 2010

Deadline: 19. februar 2010

LEDEREN

Nu bliver der fyldt på krukkerne...!



Af Mette Marie Langenge,
ledelseskonsulent, HK Kommunal

Lederne skal gå foran og i det hele taget holde sig i baggrunden... med denne lette omskrivning af en af Storm P.'s monologer, vil jeg gerne præsentere ledelsesopgaven som dilemmaernes holdeplads, problemernes parkeringsafsnit, genstanden for tårnhøje forventninger og krav.

Der er udgivet tonsvis af materiale om, hvordan man begår sig som leder, der udbydes et hav af kurser, coaches, uddannelser mv. Og i dette blad behandler vi temaet om uddannelse og karriereudvikling.

Ledelse er en livslang læringsproces, hvor vi aldrig kan tro, at vi er færdiguddannede. Og heldigvis for det, for hvor er der meget inspiration, refleksion, energi og ikke mindst gode netværksmuligheder at hente i mange af de uddannelses- og kursustilbud vi får og tager.

Netværk, viden og ny energi

Er du et "måske kommende ledertalent" og melder dig til et personligt afklaringsforløb i en førlederuddannelse, får du måske, som en væsentlig del af udbyttet, et netværk af andre vordende ledere, der følger dig i mange år frem. Er du moden og med mange års erfaring, bliver du muligvis pludselig i disse år involveret i den diplomlederuddannelse, du aldrig fik taget, og oplever måske, at teorierne her og samværet med andre erfarne ledere giver dig fornyet inspiration til din ledelsesmæssige hverdag. Eller du får taget springet og går i gang med den master, der skal bringe det næste ledelsesniveau inden for rækkevidde. Måske har du for længst fået al den formelle uddannelse, men er gået i gang med at få arrangeret regelmæssig supervision eller møder med en god coach?

Tag for dig af retterne

Der er 1.000 forskellige ting, der skal læres i ledelsesopgaven; fra forvaltningsret til personlig prioritering af din tid og alt, hvad der ligger ind imellem. Tilbuddene har deres forskellige styrker og svagheder. Men der går et uddannelsens sus over landet, og jeg foreslår, at du ikke lader dig nøje.

Den offentlige ledelsesopgave har aldrig været vanskeligere end nu. Men ifølge 3-partsaftalen har du ret til uddannelse, og ifølge kompetenceaftalen har du ret til udvikling. Vær ikke for beskeden. Tag for dig af retterne.

God vind!

Mette Marie Langenge: 44mml@hk.dk

TEMA

LEDERUDDANNELSE

Offentlige ledere er i høj grad i gang med lederuddannelse, viser Offentlig Ledelses nye undersøgelse, der præsenteres i dette nummer. Temaet fortæller, hvad du kan lære hvor, og hvad du kan få ud af lederuddannelse og andre former for ledelsesudvikling.

Foto: Hung Tien Vu og Torben Nielsen.



Niels Højberg er som stadsdirektør i Århus Kommune en af landets højest placerede embedsmænd. Han har tidligere været direktør for Aarhus Universitet og administrerende direktør i Region Syddanmark. Foto: Torben Nielsen

Vi har brug for uddannelse

Lederuddannelser rustet ledere til at gå ind i en kvalificeret dialog om, hvordan vi udvikler vores offentlige sektor

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Offentlige ledere har i høj grad brug for uddannelse i ledelse. De agerer hver dag i en virkelighed, som stadsdirektøren i Århus Kommune, Niels Højberg, kalder for "overbestemt". Det vil sige en virkelighed, hvor modsatrettede krav, interesser og behov sætter lederen under et lammende krydspres.

"Offentlig ledelse er som en ligning, hvor antallet af ubekendte er så stort, at regnestykket ikke kan gå op. Men det skal det," siger Niels Højberg, der har store forventninger til reformen af lederuddannelser.

"Det er ikke umuligt at lede under de vilkår, men det kræver, at lederne lærer at håndtere dobbeltpresset," siger han.

Skal udfordre systemet

Løsningen er professionelle ledere. Ledere, der forstår begreberne i ledelse, og som tager metoder og værktøjer til sig og udvikler eget, personligt lederskab.

"Lederuddannelserne er en fantastisk mulighed til at gøre flere ledere i stand til at udfordre systemet opad. Jeg ser gerne, at lederne bruger de nye kompetencer til at gøre sig gældende og få indflydelse," siger Niels Højberg.

Mere kompetente ledere kan være med til

at vende logikken i det offentlige, så det ikke er systemets logik, der dominerer, men derimod institutionsledernes vurdering af, hvad de skal have til rådighed for at kunne tage ansvar for kommunens tilbud.

"Det er den logik, der skal drive vores organisationsudvikling fremover. Og det bliver nemmere for lederne at påtage sig den rolle og gå ind i en kvalificeret dialog om deres rammer, når de bliver mere veluddannede i ledelse og får personlige redskaber til at udøve god ledelse," mener han.

Handler ikke om jakkesæt

Niels Højberg glæder sig over, at retten til lederuddannelse nu vil sende mange offentlige ledere på skolebænken.

"Det her handler ikke om at producere flere ledere i jakkesæt, men om at give ledere så mange og gode forudsætninger for at udøve ledelse som overhovedet muligt. Det kan de nye lederuddannelser. Så er det op til arbejdsgiverne og lederne i fællesskab at tænke igenem, hvordan vi gør brug af de nye kompetencer og fornyer vores ledelsespraksis," siger Niels Højberg.

Niels Højberg: nh@aarhus.dk

Lederne vil være professionelle

De offentlige ledere er i den grad med på uddannelsesvognen. Hvis de selv kunne bestemme, ville ni ud af ti om få år have en formel lederuddannelse, viser en ny undersøgelse fra Offentlig Ledelse

Af Lars Friis, journalist,
post@larsfriis.dk

Den gamle myte om, at det især er den fagligt dygtige pædagog, socialrådgiver eller administrative medarbejder, der bliver leder i det offentlige, får en ordentlig mavepuster af en frisk rundspørge blandt læserne af "Offentlig Ledelse". Lederne er i overraskende stor grad ved at klæde sig på til at være professionelle ledere.

Mere end 1.500 leder-medlemmer af Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne og HK/Kommunal har deltaget i undersøgelsen. Den viser blandt andet, at op mod 90 pct. af lederne har intentioner om at have et eksamensbevis fra en formel lederuddannelse om få år. Resultatet glæder de faglige organisationer.

"Det er virkelig positivt, at så mange enten allerede har taget en formel lederuddannelse, er i gang med det eller forventer at begynde på en uddannelse inden for få år. Jeg er sikker på, at vi ville have fået et helt andet resultat, hvis vi havde foretaget undersøgelsen for ti år siden. Det viser en meget markant udvikling i retning af en mere professionel indstilling til lederjobbet," siger Christian Jensen, faglig konsulent hos Socialpædagogerne.

Populær diplomuddannelse

Især Diplomuddannelsen i ledelse er populær, ikke mindst blandt de yngre offentlige ledere. Blandt lederne under 50 år har 14 pct. allerede taget den, hver femte er i gang med den i øje-

blikket, og mere end hver fjerde forventer at begynde på den inden for de næste to år. Så det er kun lidt mere end hver tredje, der ikke forventer at have en diplomuddannelse om få år.

Også andre forløb, for eksempel Den Offentlige Lederuddannelse (DOL) og interne lederuddannelser, har flest tilhængere blandt de yngre årgange. Det samme gælder lederuddannelse på masterniveau, som 3-4 pct. i de forskellige aldersgrupper er i gang med eller allerede har gennemført, men som hver tiende af de yngste forventer at starte på i løbet af de næste to år, mod kun et par procent blandt dem over 50 år.

"Det er selvfølgelig forståeligt, at mange, der har været ledere i en del år, og som måske gennem tiden har samlet lederkompetencer på mange andre måder, ikke ønsker at gå i gang med et længere og krævende uddannelsesforløb," siger Christian Jensen.

Flere skal have udviklingsplaner

Også når det handler om ledernes deltagelse i andre aktiviteter, er han positivt overrasket. To



ud af tre ledere deltager i netværk på arbejdspladsen, og næsten halvdelen gør det andre steder. Syv procent har en personlig mentor eller ledercoach på jobbet, mens næsten dobbelt så mange har en personlig ledercoach uden for arbejdspladsen.

Til gengæld ser Christian Jensen mulige forbedringer i andre af undersøgelsens resultater. Mindre end hver femte har en kompetenceudviklingsplan, og cirka hver tredje har ikke en årlig udviklingssamtale med deres overordnede chef.

“Det skal ses i lyset af, at arbejdsgiverne er forpligtet til at udarbejde en udviklingsplan for den enkelte leder, og at der hvert år skal følges op på planen i en dialog med lederen. Den årlige drøftelse kan være en forudsætning for, at man får gjort brug af retten til uddannelse, så noget tyder på, at rigtig mange ledere har brug for at få en forventningsafstemning med deres nærmeste overordnede,” siger Christian Jensen.

Christian Jensen: csj@sl.dk



Populær diplomuddannelse

Blandt de mange lederuddannelser er diplomuddannelsen i ledelse den mest populære. Næsten to ud af tre ledere under 50 år forventer at have taget den inden for få år.

Markér, om du er i gang med, har gennemført eller har forventninger om at påbegynde (inden for de næste to år) lederuddannelse på diplomniveau

	U. 40 år	40-49 år	50-59 år	60 +	I alt
Er i gang med	22,4 %	20,6 %	10,5 %	2,8 %	14,4 %
Har gennemført	10,5 %	15,0 %	19,4 %	16,2 %	16,7 %
Forventer at påbegynde	32,9 %	23,7 %	10,9 %	2,1 %	16,5 %
Nej	34,3 %	40,7 %	59,2 %	78,9 %	52,4 %
Antal respondenter	143	514	713	142	1.512

Kilde: Rundspørge blandt ledermedlemmer af Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne og HK/Kommunal foretaget af Lars Friis i perioden 20. oktober-3. november 2009.

Hver femte har en udviklingsplan

Tag venligst stilling til dette udsagn: ”Jeg har en formel kompetenceudviklingsplan”

	I alt
Ja	19,1 %
Nej	78,5 %
Ved ikke	2,4 %

Kilde: Rundspørge blandt ledermedlemmer af Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne og HK/Kommunal foretaget af Lars Friis i perioden 20. oktober-3. november 2009.

Mange har coach og netværk

Markér, hvilke af disse former for lederuddannelse/lederaktiviteter du deltager i:

Ledernetværk uden for arbejdspladsen	45,1 %
Ledernetværk på arbejdspladsen	67,7 %
Jeg har en personlig ledercoach uden for arbejdspladsen	13,2 %
Jeg har en personlig mentor/ledercoach på arbejdspladsen	7,1 %
Ingen af ovenstående	16,0 %

Kilde: Rundspørge blandt ledermedlemmer af Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne og HK/Kommunal foretaget af Lars Friis i perioden 20. oktober-3. november 2009.

Flere veje til en diplomuddannelse

DOL eller DIL – offentlige ledere har nu to muligheder for at få lederuddannelse på diplomniveau. Konkurrencen øger kvaliteten, mener udbydere

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Læs mere om DOL og DIL

DOL, Den Offentlige Lederuddannelse: www.offentliglederuddannelse.dk

DIL, Diplomuddannelse i ledelse: www.ug.dk (Uddannelsesguiden)

Fra dette efterår har offentlige ledere fået en større palet af lederuddannelser at vælge imellem. Samtidig giver en uvildig certificering lederne sikkerhed for, at de enkelte moduler kan bygges oven på hinanden og indgå i en diplomlederuddannelse.

Reformen af lederuddannelser til offentlige ledere er et resultat af trepartsaftalen i 2007. Her besluttede parterne på det offentlige arbejdsmarked, at offentlige ledere har ret til at få en lederuddannelse på diplomniveau. Sammen med Personalestyrelsen udviklede KL og Danske Regioner en ny uddannelse skarpt vinklet på offentlig ledelse. Uddannelsen er et supplement til den eksisterende diplomuddannelse i ledelse. Derfor kan offentlige ledere nu vælge mellem:

- **Diplom i Ledelse (DIL)** – som professionshøjskoler udbyder til både offentlige og private ledere.
- **Den Offentlige Lederuddannelse (DOL)** – ny uddannelse kun for offentlige ledere, som bliver udbudt af certificerede private og offentlige udbydere.

Ligner hinanden

De to uddannelser ligner hinanden. Begge er på diplomniveau, begge giver 60 ECTS-point

og kan tages på deltid, og begge er opbygget af obligatoriske og valgfrie moduler.

Indholdet er også sammenligneligt. Både DOL og DIL har fokus på lederrollen, organisationsudvikling og udviklingen af den personlige lederstil. Undervisningen er procesorienteret, inddrager de studerendes erfaringer fra praksis og fokuserer på koblingen mellem ledelsesteori og de studerendes daglige udfordringer. Den studerende lærer at reflektere over egen organisation og at demonstrere, hvordan teorien i praksis kan anvendes til at lede og motivere medarbejdere.

Det kan forekomme, at udbyderne toner uddannelserne ved at vægte særlige aspekter i ledelse, men i realiteten ligner de to uddannelser hinanden så meget, at de studerende kan "shoppe" moduler i både DIL og DOL og sammensætte deres egen lederuddannelse. Modulerne i DOL kan alle meriteres direkte over i DIL og omvendt.

Desuden kan udbyderne af både DOL og DIL skræddersy uddannelserne til den enkelte kommunes behov for lederudvikling og under vise lokalt i samarbejde med kommunernes egne udviklingsafdelinger.

De få forskelle

Alligevel mener udbyderne, at der er forskel på de to diplomuddannelser i offentlig ledelse.

"DOL er udviklet helt fra scratch på baggrund af aktuelle og konkrete behov i kommuner og regioner. Alle moduler forholder sig skarpt til vilkårene i det offentlige, der kræver andre ledelsesværktøjer end generel ledelse," siger Poul Erik Hansen, der er regionschef hos COK, Center for Offentlig Kompetenceudvikling. COK er certificeret udbyder af samtlige seks grundmoduler på DOL og en stribe valgfrie moduler.

"Vi lægger meget vægt på at give lederne et balanceret ledelsessyn. De skal forstå, at de er en del af en større helhed og have fokus på både drift, personale og sammenhængen med hele kommunen som organisation. Den tilgang har manglet i diplomuddannelsen hidtil," siger Poul Erik Hansen.



Michael Petterson, 42 år,
er arbejdsmarkedschef i
Vejle Kommune.
Han afsluttede i 2007
en Master i Public
Management (MPM) på
Syddansk Universitet.



*"Jeg er blevet skarpere
til mit arbejde og
"læser" organisationen
bedre – til gavn for mine
medarbejdere," siger
Michael Petterson.
Foto: Torben Nielsen*

Chefkonsulent Tue Sanderhage fra Professionshøjskolen Metropol mener ikke, at argumentet holder. Center for Ledelse og Styring, det tidligere Danmarks Forvaltningshøjskole, er en del af Professionshøjskolen Metropol og udbyder af DIL. Tue Sanderhage finder uddannelsen lige så specialiseret i offentlig ledelse som DOL, hvis de studerende ønsker det. Som sidegevinst kan DIL-studerende nemlig også vælge moduler med mulighed for at komme på hold med ledere fra det private erhvervsliv.

"Jeg kan med min bedste vilje ikke se nogen forskel på den nye DOL og DIL. Ikke andet, end at DIL er en uddannelse med mange år på bagen og derfor velafprøvet, og at DIL arbejder med progression mellem modulerne, hvor DOL anskuer modulerne som fagligt adskilt. Desuden er DIL funderet i uddannelsesinstitutioner, der også udbyder professionsuddannelser, hvilket giver en god faglig ballast," siger han.

Kommuner vælger

Oprettelsen af DOL har givet mere konkurrence på uddannelsesmarkedet rettet mod offentlige ledere.

"Der er ingen tvivl om, at oprettelsen af DOL bygger på et politisk ønske om liberalisering af uddannelsesmarkedet. Vi ser det ikke som nogen kritik af DIL. Det er altid sundt at få rystet posen, og vi hilser konkurrencen velkommen," siger Tue Sanderhage.

Både professionshøjskolerne og udbyderne af DOL skal nu kæmpe om de tusindvis af ledere, som trepartsaftalen har givet adgang til diplomuddannelser. Kommunerne går typisk i udbud med deres behov for lederudvikling og køber moduler fra både DOL og DIL alt efter, hvad der passer bedst ind i deres egen strategi for lederudvikling.

"Det er købers marked. Vi må hele tiden trimme vores kvalitet og udvikle vores pædagogiske praksis for mest mulig effekt. Det er de studerende, der høster gevinsten ved konkurrencen," siger Poul Erik Hansen fra COK.

Poul Erik Hansen: peh@cok.dk
Tue Sanderhage: tsa@dfhnet.dk

Brugte master til KARRIERESPRIING

"Jeg overvejede meget nøje, hvilken uddannelse jeg ville få mest ud af, inden jeg valgte MPM'en. Jeg ville gerne lære topledelse, og jeg ville være sikker på at få spændende undervisere af høj kaliber. Og så ville jeg også gerne møde andre studerende, der gennem deres erfaring kunne give mig yderligere læring. Alt det holdt stik på masteruddannelsen," fortæller Michael Petterson.

Han vidste fra starten, at han ville bruge uddannelsen til et karrierespring, og kort efter endt eksamen fik Michael Petterson sit nuværende job.

"Jeg havde søgt jobbet uanset hvad, men masteren gav mig uden tvivl bedre mulighed for at få det," siger han og tilføjer, at uddannelsen ikke kun er et aktiv for ham selv, men også for organisationen.

"Jeg har fået nogle teoretiske og praktiske redskaber, der gør mig skarpere og hurtigere til at analysere og prioritere. Jeg kan i højere grad gennemskue kompleksiteten i organisationen og skabe mig indflydelse opad til gavn for mine medarbejdere," nævner han som gevinster ved uddannelsen.

MPM er intens og kræver en stor indsats. Hver anden uge har Michael Petterson været to dage på skolebænken, og ind imellem har der været læsning og opgaveskrivning.

"Man skal gøre op med sig selv, hvor meget tid, man vil bruge på uddannelsen. Jeg havde ingen ambition om at skulle være nummer 1, og jeg ville gerne have, at min kone også var der, når jeg blev færdig," smiler han.

Alligevel var uddannelsen krævende, og Michael Petterson er klar over, at medarbejderne måtte trække et stort læs.

"Men omvendt fik de også lov til at bestemme mere i den periode. Man vælger jo selv, hvordan man ser på det," siger Michael Petterson, der varmt kan anbefale andre at tage en master.

"Jeg er en stærk fortalere for uddannelse. Ikke fordi andre siger, man skal, men fordi man kan bruge det. For mig er teori nødvendig for at jeg kan spejle og udvikle min egen ledelsespraksis," siger han.

Michael Petterson: mipet@vejle.dk

FLERE vil tage en master

Muligheden for større fleksibilitet vil give flere ledere mod på at tage en masteruddannelse, mener professor Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk



I september startede første hold på den nye fleksible masteruddannelse i offentlig ledelse, og selvom uddannelsen er helt ny, er interessen allerede stor.

”Jeg tror, at vi vil se flere unge og nyudnævnte ledere tage den fleksible master. Den er mere overskuelig, hvis man for eksempel er i en situation, hvor små børn eller jobskift gør det svært at påtage sig en ekstra arbejdsbelastning,” siger Kurt Klaudi Klausen fra Syddansk Universitet. Han er professor i offentlig organisationsteori og ledelse, og er leder af den nye fleksible master i offentlig ledelse, som Syddansk Universitet udbyder i konsortium med Aarhus Universitet.

Måltrettet offentlige vilkår

Det er ikke den eneste eller den første masteruddannelse i ledelse, men den er helt særlig, fordi den meget præcist er målrettet de offentlige lederes særlige udfordringer og vilkår. Samtidig er den meget fleksibel, fordi den kan læses fra to til seks år, og fordi der er stor frihed med hensyn til valg af de enkelte moduler og rækkefølgen, de tages i. Endelig er uddannelsen i særlig grad praksisorienteret og lægger stor vægt på udviklingen af det personlige lederskab, samtidig med, at den er forskningsbaseret og formidler nyeste viden på ledelsesfeltet.

”Vægten på personlig ledelsesudvikling adskiller den nye uddannelse fra de klassiske masteruddannelser, og gør den velegnet til unge ledere. Mange af de mere erfarne ledere har allerede været igennem forløb med personlig coach eller lignende,” siger Kurt Klaudi Klausen.

Han tror fortsat, at de klassiske masteruddannelser som Master i Public Management og Master i Public Administration vil appellere

til mange offentlige ledere, men måske mere til de, der allerede er kommet langt i deres karriereforløb.

”Der er mere manddomsprøve over en klassisk masteruddannelse, og man oparbejder en stor fortrolighed og sammenhørighed på holdet gennem de to år, det varer. Som studerende på den fleksible master arbejder man mere isoleret. Til gengæld kan man indgå i langt flere netværk undervejs, fordi man møder nye studerende på hvert modul,” vurderer Kurt Klaudi Klausen.

Skal have ledelsesopgaver

Uddannelsen er udviklet til ledere i stat, kommuner og regioner med en professionsbacheloruddannelse, diplomuddannelse eller en kandidatuddannelse som baggrund. Det er et krav, at lederen har to års relevant erhvervs erfaring med ledelsesmæssige opgaver, men det er ikke et krav, at man har været leder i to år.

”Jeg synes, at det er flot set af parterne på det offentlige arbejdsmarked, at vi er nødt til at opkvalificere lederne, og en masteruddannelse er som skræddersyet til at bygge videre på ledernes egne erfaringer. Når man skal have efteruddannelse, er en masteruddannelse oplagt,” siger Kurt Klaudi Klausen.

Kurt Klaudi Klausen: kkk@sam.sdu.dk

Fakta

Den nye, fleksible Master i Offentlige Ledelse er

- forskningsbaseret
- kan gennemføres over en længere periode end traditionelle masteruddannelser
- har fokus på både at udvikle ledernes praksis og teoretiske ballast

Den nye masteruddannelse er et resultat af trepartsaftalen mellem regeringen og parterne på det offentlige arbejdsmarked i 2007.

To konsortier har designet hver deres variant af masteruddannelsen i offentlig ledelse:

- Et østkonsortium: CBS og Københavns Universitet med udbud i København og Aalborg (i samarbejde med Aalborg Universitet) Se www.mpg-flex.dk
- Et vestkonsortium: Syddansk Universitet og Aarhus Universitet med udbud i Odense og Århus. Se www.sdu.dk/masteroffentlig-ledelse

Praktisk træning giver bedre ledere

Det kan være svært at omsætte teori til praksis, og derfor skal uddannelse kobles med praktisk træning for at få fuld effekt

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Uddannelse alene gør ikke en god leder. Der skal også praktisk træning til. Det mener Annemette Digmann, der ud over at være afdelingschef i Region Midtjylland også har skrevet flere bøger om ledelse.

”Man kan ikke læse sig til at blive en god leder. God ledelse skal trænes i hverdagen, så lederen i praksis kan løse en konflikt eller for eksempel give plads til sine medarbejders gode ideer på et personalemøde,” siger Annemette Digmann.

Ledere skal have feedback

På vegne af Personalestyrelsen har Annemette Digmann deltaget i arbejdsmarkedsparternes debat om, hvordan de mange millioner kroner, som Trepartsaftalen fra 2007 udløste til offentlig lederuddannelse, kunne anvendes bedst muligt. Og hun lægger ikke skjul på, at hun ser det som en mangel, at de nye lederuddannelser ikke er koblet med en form for coaching eller supervision ude på arbejdspladserne, så lederne kan få feedback på egen lederstil.

”Grundlæggende er jeg selvfølgelig glad for de nye lederuddannelser, men de kan altså ikke

stå alene. Lederne skal hjælpes til at omsætte den ny erhvervede viden til praktisk træning, når de kommer hjem, så vi ikke risikerer, at de fortsætter med at lede som de plejer – trods ny viden,” siger hun.

Den praktiske træning kan gøres på mange måder. Annemette Digmann foreslår professionelle coaches, supervision, videooptagelser, mentorordning, lederevalueringer og mange andre metoder, hvor lederen får respons på sin egen lederstil. Det behøver ikke at være dyrt.

”Har man først fået en forkert måde at håndtere en ledelsesopgave på, så kan det være svært at ændre den selv. Den ligger ligesom i kroppen på en. Nogen udefra skal hjælpe lederen med at bryde dårlige handlemønstre,” slår Annemette Digmann fast.

Trods blufærdigheden

Træningen skal fokusere på det personlige lederskab: Hvordan lederen præsterer i interaktionen med sine medarbejdere. Egenskaber som ikke kan forbedres på skolebænken, men skal øves i praksis. Hun opfordrer alle ledere til at trods blufærdigheden og bede om feedback på egen lederstil på arbejdspladsen.

”Lederne kan ikke læne sig tilbage og vente på at chefen foreslår, at de supplerer uddannelsen med praktisk træning hjemme. Den ansvarlighed for egen udvikling skal lederne selv udvise,” siger Annemette Digmann.

For at få fuld effekt af en uddannelse foreslår hun også, at lederne opstiller mål for, hvad de ønsker at blive bedre til. Gerne i dialog med chef og medarbejdere.

”De fleste kan blive bedre til noget, og den vurdering kan man ikke bare overlade til sig selv. Lederen skal spørge både opad og nedad i organisationen,” siger hun.

Ønskerne til udvikling bør lederne derefter sammenligne med uddannelsesudbuddet, så de finder en uddannelse, der kan give dem nøjagtigt det, de ønsker.

”Fordelen ved at sætte sig mål for sin egen udvikling er også, at man bagefter kan evaluere, om man bevæger sig i den rigtige retning,” siger Annemette Digmann.

Forfatter og afdelingschef Annemette Digmann opfordrer ledere til at trods blufærdigheden og bede om feedback på egen ledelsesstil fra chef og medarbejdere.
Foto: Torben Nielsen.



Annemette Digmann:
annemette.digmann@ru.rm.dk

FÅ EN TEORETISK SMAGSPRØVE

Hvad lærer du på Den Offentlige Lederuddannelse? Læs her to underviseres smagsprøve på den viden, du vil få del i som studerende.

Offentlig Ledelse har bedt chefkonsulent og DOL-underviser, Karen Hallundbæk Schlesinger og studieleder og DOL-underviser Henrik Wisbech, COK, skrive et mindre koncentrat af, hvad DOL-studerende på modulet "Det personlige lederskab" lærer. Undervisningen foregår i dialog med de studerende om de dilemmaer og muligheder, de oplever i deres hverdag som ledere. Teorier og begreber indgår derfor i dialogen som en optik, der kan give lederne et nyt syn på valg og handlemuligheder

Det personlige lederskab – centrale begreber og teorier

Af Karen Hallundbæk Schlesinger, chefkonsulent, og Henrik Wisbech, studieleder, COK

Det personlige lederskab handler i dag ikke kun om at bestride en rolle, men i stigende grad om at kunne bruge sig selv, skabe sig selv og finde sig selv i det organisatoriske krydspres. "Hvordan får jeg det menneskelige og det forretningsmæssige forenet?" er et væsentligt spørgsmål.

Der er en dobbelthed i det personlige lederskab: Det handler om det personlige, at finde sig selv og sit ståsted. Samtidig skal man kunne iagttage de mulige valg, man står overfor: Hvem og hvordan kan og vil jeg være i en given sammenhæng. Denne måde at se sig selv udefra, kalder vi for 2. ordens-perspektivet, og det spiller en central rolle for udøvelsen af det personlige lederskab.

Ledelse er noget "vi skaber sammen". Begrebet "selvskabelse" kommer i spil som et udtryk for, at lederen skal "skabe" sig selv i en kontinuerlig forhandling. Ledelse er funktioner og processer i organisationen. Det personlige lederskab giver den enkelte leder muligheder for se på sig selv og sine egne roller, identiteter og positioner udefra.

Polyfonledelse

Som særlig karakteristisk for DOL understreger vi sammenhængen mellem det personlige lederskab og det at lede på fællesskabets vegne. Og vel at mærke et fællesskab som i kraft af det demokratiske udgangspunkt langt fra er entydigt og taler med en fælles stemme. Vi kan kalde det for nødvendigheden af polyfonledelse – at kunne lytte og koordinere forståelse og handle i flertydighed.



Ledelse kan i denne sammenhæng ses som en funktion, nemlig funktionen at træffe kollektivt bindende beslutninger i en omskiftelig og ofte næsten uoverskuelig sammenhæng, samtidigt med at lederrollen repræsenterer organisationens stemme opad, udad og indad.

Vi trækker teorier ind om det *narrative*. Hvilke fortællinger er der om ledelse i min organisation ("hos os træffer vi beslutninger sammen"), hvilke fortællinger har jeg selv om mig selv ("jeg har altid taget ansvaret på mig"), og hvordan vil jeg gerne fortælle om mig selv som leder fremover ("jeg kan stå inde for det, jeg gør").

Begreberne og teorierne om ledelse bliver praktisk anvendelige og giver lederne mere end konkrete værktøjer. De giver også en forståelse for, hvornår og i hvilke sammenhænge det kan give mening at handle hvordan. Paletten af iagttagelsesperspektiver ("sådan kan man også forstå det...") og handlemuligheder bliver større.

At forklare ledelse

Et centralt element i det personlige lederskab er at forklare ledelse og lederskab, eller måske rettere give et sammenhængende bud på en forklaring.

Ledelse er i vores øjne noget, der ikke har en fast form, men er noget som hele tiden fortolkes og gives betydning, både af aktørerne i feltet (medarbejdere, brugere, chefer, politikere m.fl.), og af forståelser, der ligger lokalt ("her plejer vi ...") og i tiden. Sagt på en anden måde er ledelse noget, der etableres eller konstrueres i en social sammenhæng. Denne forståelse kaldes socialkonstruktionisme og er vores udgangspunkt for at forklare og forstå ledelse og lederskab.

En af de grundlæggende tanker i den socialkonstruktionistiske teoribygning er, at vi alle har en særlig konstruktion af verden og ser den derfra. Vi afprøver og skaber løbende vores verdensbillede ved hjælp af kommunikation. På den måde kan man tale om, at der er forskellige forståelser af, hvad virkeligheden er. Derfor

er det relevant og interessant at undersøge, hvordan "virkeligheden" skabes, hvilke muligheder og udfordringer det giver for ledelse, og få begreber og værktøjer til at koordinere forståelser og skabe mening. Den systemiske tænkning er en god hjælper til dette.

Hvad der er god ledelse, vil blive set forskelligt, afhængigt af hvem der udtaler sig, og hvilke sociale sammenhænge og forståelser, der trækkes på. Sproget og fortællingerne har afgørende betydning for, hvordan mulighederne for ledelse udspiller sig. Det betyder i forhold til ledelse og det personlige lederskab, at der ikke findes én rigtig eller god måde at lede på, men at den gode måde er bestemt af den lokale kontekst og de lokale historier i samspil med de lokale aktører, og den enkelte både som menneske og leder kontinuerligt forhandler, hvad der er godt.

Ledelsesrummet

Et sidste centralt element i det personlige lederskab er ledelsesrummet, og hvordan det udfyldes gennem roller, identiteter og positioner.

Roller forstås som kollektive forventninger - som en slags uniform: Hvilke roller og replikker er mulige? Hvad er vores historier om ledere og deres roller? Hvad siger forskellige faggrupper om lederroller? Og hvilke uniformer er der til rådighed som jeg som leder kan tage på og finde mig til rette i - og hvilke kan jeg rette på og "sy om" og tilpasse via forhandlinger?

Positionsbegrebet bruger vi på mange forskellige måder - jeg har en position, jeg tager en position, andre positionerer mig. Positionsbegrebet bliver dermed også en hjælp til at iagttage "sig selv", og finde ud af, hvem man kan være, hvem man vil være, og hvordan de forskellige positioner kan iscenesættes.

Karen Hallundbæk Schlesinger:
schlesinger@post.tele.dk
Henrik Wisbech: hw@cok.dk

Trepartsaftalen giver offentlige ledere og mellemledere ret til lederuddannelse på diplomniveau. Ledere og mellemledere kan derfor henvende sig til egen arbejdsgiver og med henvisning til aftalen bede om at blive tilmeldt en lederuddannelse.

Trepartsaftalen er indgået mellem regeringen, KL, Danske Regioner, LO, AC og FTF i 2007.

Læs mere om trepartsaftalen på www.kvalitetsreform.dk

Ret til udviklingsplan

"Der skal udarbejdes en udviklingsplan for den enkelte leder/mellemleder. Udviklingsplanen udarbejdes i dialog mellem lederen/mellemlederen og dennes nærmeste overordnede. Udviklingsplanen indeholder målsætninger for lederens/mellemlederens udvikling på kortere og længere sigt. Udviklingsplanen kan omfatte konkrete aktiviteter, der iværksættes for at nå målene. Det forudsættes, at det er en gensidig forpligtelse, at udviklingsplanen gennemføres(...) Der følges op på udviklingsplanen årligt."

Kilde: Lønmodtagerorganisationerne og de kommunale/regionale arbejdsgivers aftale om kompetenceudvikling

Certificering giver sikkerhed

Danske Regioner, KL og Finansministeriet har sammen med Undervisningsministeriet etableret en certificeringsordning, der sikrer, at alle udbudte moduler på DOL, både hos private og offentlige udbydere, er på diplomniveau og fokuserer på lederkompetencer i nært samspil med lederens hverdag.

Certificeringen sikrer, at den studerende ikke ender i uddannelsesblindgyder, men får et certifikat, der er anerkendt i både kommuner, regioner, stat og den private sektor.

I Certificeringsrådet sidder udover repræsentanter fra arbejdsgiverside også medlemmer udpeget af FTF, LO og AC.

Læs mere på Undervisningsministeriets hjemmeside: www.uvm.dk, søgeord: "certificering".

Hvad betyder ECTS?

ECTS-systemet (European Credit Transfer System) er en måleenhed for den arbejdsindsats, som den studerende skal yde for at gennemføre et studiemodul. 60 ECTS-point svarer til arbejdsindsatsen i et helt studieår.

Kridt skoene & få uddannelse

Offentlig Ledelse har spurgt fem forskellige ledere fra fem forskellige områder, hvordan de har plejet deres karriere, og om de har gode råd til andre, der skal i gang med eller er på vej i en karriere som offentlig leder

Af Lis Lyngbjerg Steffensen, redaktør, *Offentlig Ledelse*, lis@lyngbjerg.dk



Anders Ole Andersen,
Forstander, Unge-centret, Silkeborg Kommune, 57 år.

BARE KOM I GANG

“Se at komme i gang.” Det er det kontante råd fra Anders Ole Andersen, da han blev spurgt, om han havde et godt råd til yngre kommende og nye ledere. Han kan kun anbefale lederjobbet.

Han nyder jobbet, og han mener, at det er vigtigt, at man også uddanner sig som leder, når man går i gang. For eksempel skal han selv igen på uddannelse fra november måned, fordi alle kommunens ledere med personaleansvar skal gennemgå et uddannelsesforløb, der svarer til cirka halvandet modul af diplomuddannelsen. Derudover har han været på årskursus og en række mindre kurser.

“Uddannelse er vigtigt, når man er leder. Det giver ny viden, et godt netværk og holder dig opdateret med, hvad der sker,” siger han.

Foto: Hung Tien Vu.

Mette Eriksen,
Rengøringschef, Kalundborg Kommune, 41 år.

UDDANNELSE OG UDDANNELSE

“Tag noget uddannelse,” er Mette Eriksens allerførste råd, da hun bliver bedt om at sige, hvad hun kan anbefale til yngre kommende ledere, der gerne vil pleje deres karriere.

Hun har selv været leder, siden hun var 29 år. Hun var ansat i ISS og havde en stilling, der det første år bestod af halvt ledelsesansvar, halvt manuelt arbejde, hvorefter hun blev leder på fuld tid. Hun syntes, at hun havde flair for det, og har siden taget en professionsbachelor i Servicemanagement fra CVU-Sjælland.

“Man kan ikke lære ledelse på skolebænken. Men det er vigtigt med teorien, så man tænker, før man handler. Man bliver en bedre leder af at have den teoretiske del med i bagagen,” siger Mette Eriksen.

Foto: Hung Tien Vu



Forskelle på DOL og DIL

Målgruppe: DIL er for offentlige og private ledere og lederaspiranter. DOL er for offentlige ledere.

Titel: DIL udbydes af professionshøjskolerne og har en uddannelsesbekendtgørelse. Derfor giver en bestået DIL ret til at bruge titlen ”Diplom i ledelse” med direkte merit til kandidat- og masteruddannelser.

DOL udbydes af private og offentlige udbydere og har en cer-

tificeringsbekendtgørelse. Derfor får studerende på DOL et certifikat efter endt eksamen. Certifikatet giver samme merit som et diplom.

Finansiering: Som alle diplomuddannelser er DIL udbudt under Lov om Åben Uddannelse. Det betyder, at arbejdsgiveren kan modtage SVU (Statens Voksenuddannelsesstøtte) som refusion, mens ledere læser. Den mulighed findes ikke på DOL.



Lene Jensen,
Teamleder, pension, Egedal Kommune, 41 år.

FIND SPARRINGSPARTNERE

“Hvis man har lysten til det, så skal man bare ud, hvor det sker,” siger Lene Jensen som en anbefaling til at gå i gang med lederjobbet. Hun har været sagsbehandler i 20 år, og så skulle der ske noget nyt i forbindelse med reformen i kommunerne. Hun blev spurgt, om hun ville være teamleder, og takkede ja til det.

“Som leder sætter man sig selv på spil, og det er både lærerigt og hårdt. Man skal have et lederteam at sparre med, og det er vigtigt med et godt netværk,” siger hun. Hun er i gang med en diplomuddannelse i ledelse og anbefaler også uddannelse samtidig med, at man øver sig i at passe på sig selv.

“Nogle ledere kan ikke sige til og fra, og det er helt afgørende vigtigt, så man bevarer overskuddet og overblikket,” siger Lene Jensen.

Foto: Hung Tien Vu



Margit Krabbe,
Direktør, People Tools, 52 år.

SÆT GRÆNSER

“Hav fokus på dit personlige lederskab og sæt grænser i forhold til dit privatliv.” Det er rådet til nye og kommende ledere fra

Margit Krabbe. Hun er uddannet afdelingssygeplejerske og har været assisterende chefsygeplejerske, inden hun selvstændig. Siden blev hun chefkonsulent og nu direktør i firmaet People Tools, der arbejder med analyser af organisationer og personer.

Hun har gennem sin karriere sikret sig, at hun har fået relevant uddannelse og kompetencer, og har suppleret med en uddannelse som terapeut. Hun mener, at det offentlige og det private sektor kan lære meget af hinandens områder og måder at forholde sig til tingene på.

“Jeg tror, at det er sundt at skifte mellem de to, så der kom flere fra det private erhvervsliv i det offentlige, og flere fra den offentlige sektor til det private. Det giver en gensidig respekt,” siger hun.

“Som leder er det vigtigt at kunne skabe netværk, se muligheder og skabe gensidig værdi, og jeg kan især anbefale at overveje, om man kan skaffe en klog mentor, som man kan læne sig op af,” siger Margit Krabbe.

Foto: Hung Tien Vu.



Morten Skjoldsøge
Regnskabsleder, Egedal Kommune, 43 år.

LEDERNETVÆRK OG FØRLEDERKURSUS

“Førlederkurser er en god ide, så man ved, hvad man kan blive udsat for,” siger Morten Skjoldsøge som et råd til nye og kommende ledere. Han har været leder i det offentlige i tre år – i denne omgang, som han siger. Han har tidligere været offentlig leder og har været selvstændig i en årrække.

“Jeg er gået efter at være leder og har søgt jobbene, fordi jeg gerne vil have indflydelse og være med til at præge tingene,” siger Morten Skjoldsøge.

Han har Forvaltningshøjskolens Diplomuddannelse, og han mener, at man som leder både skal have fagligheden og de personlige egenskaber i fokus.

“Man skal turde gå forrest og være åben og ærlig. Men først og fremmest skal man kunne lytte,” siger han.

Hans karriere er blevet hjulpet af uddannelse og lyst til indflydelse, samtidig med at han har lært en masse af praksis.

“Jeg kan anbefale ledernetværk, både for sparringens skyld, men også for at pleje egne interesser,” siger han.

Foto: Hung Tien Vu



Foto: Torben Nielsen.

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.

Kontrol giver mere frihed

“Hvordan kan du som leder motivere dine medarbejdere til at være innovative og gå nye veje, samtidig med at du skal kontrollere, at de holder sig inden for reglementer og økonomiske budgetter? Kan du både motivere og kontrollere?”

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Coach:

“Gennem kontrol kan du motivere dine medarbejdere. Det lyder paradoksalt, men kontrol og opfølgning er et meget vigtigt værktøj for en moderne leder, hvis du vel at mærke bruger kontrollen til at fremme en positiv proces.

Som leder er det din opgave at delegerede udfordrende og udviklende opgaver til dine medarbejdere. Samtidig skal du forlange, at medarbejderen løbende informerer dig om, hvordan han eller hun vælger at løse opgaven, og hvordan arbejdet skrider frem. Nok delegerer du opgaven til medarbejderen, men i sidste ende er det jo dig som leder, der har ansvaret for, hvordan opgaven løses. For at leve op til dit lederansvar, skal du derfor klart give udtryk for dit krav om jævnlige opdateringer.

Opfølgningen rummer to dele: Dels din faktuelle kontrol af økonomi, kvalitet, rammer osv. i medarbejdernes arbejde, og dels din feedback til medarbejderen. Det er uhyre vigtigt, at du tager opfølgningen seriøst, og at medarbejderen oplever, at du som leder evaluerer, støtter og bidrager positivt til processen. En god opfølgning med både kontrol af fakta og en brugbar feedback motiverer medarbejderen og giver energi og lyst til fortsat at yde sit bedste – og den giver dig en rolig nattesøvn.

Kvalitet for begge parter

Kontrol og opfølgning er derfor et vinderkort i moderne ledelse, der sikrer kvalitet for begge parter. Faktisk giver systematisk opfølgning medarbejderen endnu mere frihed forstået på den måde, at når medarbejderen ved og stoler

på, at lederen følger opgaven, så tør medarbejderen også være mere innovativ, nytænkende og fri i sin opgaveløsning. Det er ikke nødvendigt at begrænse sig selv, fordi han eller hun er usikker på, om de er på vej ud ad en gal vej. Medarbejderen ved, at eventuelle problemer vil blive fanget undervejs ved opfølgingsmøder med lederen.

Derfor fremmer lederens kontrol mere end den hindrer en optimal opgaveløsning.

Husk dit ansvar

Husk at hvis din opfølgning og kontrol skal motivere frem for det modsatte, så er det meget vigtigt, at du er præcis i din delegering. Du må ikke lade medarbejderen begå fejl, fordi han eller hun ikke kender retning og mål for opgaven.

Hvis du som leder ikke følger op på de opgaver, som du delegerer, så hedder det ikke delegering. Så hedder det at give opgaver fra sig. Det har intet med ledelse at gøre. Hvis du bare giver opgaver fra dig, og lader medarbejderne klare sig selv, planter du en tikkende bombe under din organisation.”

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk



ROS til Offentlig Ledelse

Magasinet Offentlig Ledelse tog på KL's Ledertræf i september for at tale med læserne, lederne og politikere, der var samlet i Fredericia Messecenter. Nye læsere kom til, og bladet fik ros

Af Lis Lyngbjerg Steffensen, redaktør, lis@lyngbjerg.dk

Magasinet Offentlig Ledelse drog på udstilling i september, og viste blade og redaktionsgruppe frem. Redaktionen deltog på KL's Ledertræf med en stand, som præsenterede de seneste numre og tilbød nye læsere at melde sig på.

På billedet står udviklingschef i Kommunernes Landsforening, Flemming Blønd (med siden til), der roste bladet i flere omgange:

“Jeg får mange blade tilsendt, men Offent-

lig Ledelse er rent faktisk et af dem, jeg læser med stor fornøjelse. Bladets temaer er meget grundige, og de rammer ofte plet i forhold til målgruppen. Jeg lærer noget nyt hver gang,” sagde Flemming Blønd.

På billedet ses derudover Christian Jensen, Socialpædagogerne (i hvid skjorte), der er ansvarshavende redaktør i år. Til venstre står Mette Marie Langenge, HK/Kommunal, der er medlem af redaktionsgruppen bag Offentlig Ledelse. Til højre står Jette Sørensen, HK/Kommunal.

Offentlig Ledelse siger tak, også til de mange, der brugte tid på standen, roste magasinet, spurgte interesseret og kom med gode bud på nye temaer.

Foto: Hung Tien Vu.

Nyvalgt chefgruppebestyrelse, HK Kommunal:

Den nyvalgte chefbestyrelse er fra venstre mod højre:

Helle Keblovszki, kontorchef for social & beskæftigelse i Jobcenter Århus, Karin Termannsen, vicekontorchef i Regionshuset, Region Nordjylland, Jane Foged, konst.områdechef, børne- og unge magistraten i Århus Kommune, Torben Hald, leder af pensionsafsnittet i ældreservice i Lyngby-Taarbæk Kommune, Susanne Lassen, ledende lægesekretær på Århus Universitetshospital Skejby, Region Midt, Teis Melcher, projektleder i Haderslev Kommune, Jette Delfs Clausen, sekretariatschef for viden & strategi i Ringkøbing-Skjern Kommune.

Foto: Hung Tien Vu.



Sæt sportsretorikken tilbage på bænken

Sportsstjerner og trænere har fået opbygget en retorik, der skal lære ledere, hvordan de vender en middelmådig indsats til et guldvindende hold. Men Jakob May advarer mod at tage de store ord for gode varer. Sportsretorikken kan nemlig ikke overføres til ledelsen på en almindelig arbejdsplads, selv om det umiddelbart kan lyde fristende

Af Jakob May, socialrådgiver, MPA, forstander, Forsorgshjemmet Østervang

I de senere år er udkommet bøger, hvor sportsstjerner og trænere fortæller om deres bedrifter, og overfører erfaringer fra sporten til ledelse. Sportsstjerner, guldvindere, olympiske mestre og verdensmestre udgiver bøger om at opnå store mål, tænke positivt, skabe en vinderkultur, at have viljen til sejr og andre lignende udtryk. De bliver inviteret til at holde oplæg og foredrag i offentlige og private virksomheder. De underviser lederne i at sætte hold, coache til en vinderkultur og sætte folk på bænken.

Der er opstået en retorik i forbindelse med sportscoaching, men meget få har defineret, hvad den indeholder. Det vil jeg gerne problematisere ud fra tre forskellige synsvinkler:

- 1: Medarbejder overfor eliteidrætsudøver.
- 2: Leder overfor træner.
- 3: Det offentlige overfor elitesporten.

Medarbejder overfor eliteidrætsudøver

En eliteidrætsudøver er af interesse og lyst engang begyndt i en sportsgren. Talentet opdages, bruges og fokuseres i de unge år, hvor mennesket præges. Der sker en socialisering af udøveren til en forståelse og opfattelse af rollen, for eksempel som stregspiller på et landshold.

Fokuseringen er 100 procent, kompetencen er specialistens, og udøveren har typisk en exit fra eliten efter en kortere årrække.

En medarbejder i en forvaltning er der typisk, fordi vedkommende, af interesse, har taget en grunduddannelse, der har givet mulighed for ansættelse til nogle bredt, definerede opgaver.

En medarbejder kan ikke gå ind i den samme ramme hver dag og træne sin spidskompetence indenfor fire streger.

Det er almindeligt, at man ikke ansættes til opgaver i ens fagprofessionelle område, men at man ansættes i en anden organisationstype til en anden opgavetype.

Jobindhold og organisation udvikler sig. De opgaver, man blev ansat til, forsvinder og erstattes af andre. Det samlede tidsperspektiv

for medarbejderen er en lang årrække, måske et arbejdsliv.

Man kan dårligt forestille sig, at en ung, fokuseret håndboldspiller regner med en 30 år lang karriere, hvor der på holdet skal løses forskellige opgaver, han kan få, når han med alderen er blevet langsommere.

Håndboldspilleren ved, hvad der venter, når han vælger at fokusere på håndbold. Cand. mag' en ved ikke, hvad der venter på arbejdsmarkedet, andet end foranderlighed og sikkerhed for det ustabile.

Leder overfor træner

Trænerens opgave er at træne spilleren i at udvikle netop én specialitet til perfektionisme. Der trænes løbemønstre, der bruges magnetbrikker med videre for at demonstrere, hvordan en spiller skal bevæge sig på banen. Trænerens fokus er at få en entydig opgave løst entydigt.

Før en kamp sættes et hold, der repræsenterer en alsidighed, der kan matche dagens modstander. Den samlede alsidighed består af fokuserede specialister.

Modstanderen kendes fra studier. Træneren ved, hvilke ressourcer der skal udtages. Træneren har tid til at undersøge, hvor disse ressourcer befinder sig, og tid til at udtage dem.

En leders situation er forskellig fra trænerens.

Lederens virkelighed, sat ind i trænerens, er, at han om morgenen fortæller sine folk, at de i dag skal træne stangspring, i morgen 100 meter fri, og i overmorgen kuglestød. Og de skal være 100 procent fokuserede på alle opgaver og løse dem til 100 procent.

"Det kan så godt være, at du som medarbejder er nødt til at skifte disciplin i løbet af dagen, og med meget meget kort varsel. Det vil tiden vise," må lederen forberede medarbejderen på.

Så muligheden for at fokusere på en enkelt, entydig kompetence findes ikke i det omfang i virksomheder, som det findes i sporten.

Det er et vilkår for eliten, at de skal kulminere på et bestemt tidspunkt og at de véd, hvornår de skal kulminere. Turneringerne lig-



ger på bestemte tidspunkter af året. Kampene ligger på bestemte tidspunkter i weekenderne. Der sættes systemer op for sportsfolkene, så de kan fordybe sig i at kulminere på et bestemt tidspunkt i en bestemt uge, eller til OL i 2012.

Det kan den offentlige leder ikke. Der skal kulmineres hver dag, og ikke kun hver dag, men mange gange i løbet af hver dag. Der er meget få muligheder for at kulminere på et bestemt tidspunkt til næste år. Opgaverne varierer betydeligt i løbet af en arbejdsdag og i løbet af en uge.

Det offentlige overfor elitesporten

I sportens verden gælder det om at nedkæmpe og vinde. Opgaven er at lægge strategi og taktik, så modstanderen taber.

En offentlig leders opgave er at få politiske beslutninger udmøntet i et samarbejde med involverede aktører, lederniveauet underordnet.

Den offentlige leders opgave er også at overholde lovgivning, standarder med videre. Hvis en offentlig leder tror, at modparter, for eksempel Ældresagen, er en aktør, der skal nedkæmpes, har den leder en meget kort karriere. Målet er samarbejde og finde fornuftige løsninger, til gavn for en principiel tredjepart. Man arbejder med begrebet win-win situationer.

I sportens verden vil win-win være en absurditet. Ingen vil betale for at se håndboldkampe, hvor holdene er enige om, at begge hold skal trække sig sejrrikt ud af kampen.

Det er en lille del af ledernes tid, der går med at studere en direkte modpart, at skrue et hold sammen til en bestemt opgave, for slet ikke at tale om at rejse rundt for at finde ressourcen.

Så heller ikke her er der sammenlignelighed.

Men hvis der ikke er sammenlignelighed, hvordan kan det så være, at sportsretorikken trænger sig på?

Der er penge i det

I en kompleks hverdag med mange opgaver, er det befriende med enkle forklaringsmodeller til at håndtere opgaverne med. Der skal afgrænses, og vi har en kulturel for forståelse, hvor man ser sin virksomhed som et hold, en homogen enhed. Offentlige virksomheder beskriver sig også som nogle, der vil være "bedst", og i "verdensklasse".

Der er penge i at fortælle ledere, at de ikke har gjort det godt nok. De kan gøre det bedre, hvis de adopterer metoder, der har succes for sportseliten. Sporten fylder meget i samfundet, og forskellige brancher hugger forståelser fra hinanden for at få nye forklaringsmodeller til kompleksiteten.

Ledelse af og i komplekse organisationer er en, ja, kompleks sag. Og det kan og skal ikke forenkles af forsimplede budskaber, hvor afsenders motiver svæver i det uvisse.

Jakob May: jmay@aarhus.dk

Jakob May opfordrer til, at lederne ikke blot tager sportsretorikken for gode varer. Der er penge i at sammenligne offentlig ledelse med sportsstjerner præstationer, men det holder ikke i dagligdagen.

Foto: Torben Nielsen

Hvordan kommer vi sammen videre på en god måde?

Ledelse drejer sig ofte om at handle på kloge måder, når organisationsmedlemmer oplever sig krænket, underkendt eller fastlåst i vanskelige situationer. Ledere træder til som moralske linjedommere og kan selv føle sig placeret i store moralske dilemmaer. Hjælp til at tackle situationerne findes her

Af Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo, Erhvervspsykologer, Haslebo & Partnere

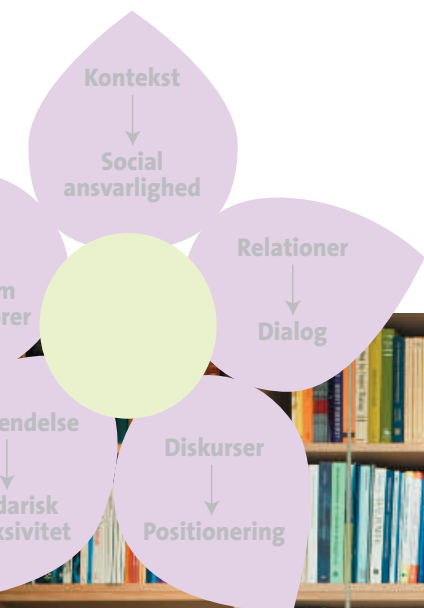
Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo præsenterer her deres tredje artikel i serien om relationel etik. Udfordringen i denne artikel handler om, hvordan man sammen kommer videre på en god måde efter oplevelser eller situationer, hvor man som leder eller medarbejder finder det svært at handle anerkendende og solidarisk.

Foto: Torben Nielsen

Som leder skal man øge sandsynligheden for, at alle bidrager, men samtidig kan man føle sig bundet af at skulle varetage den enkeltes trivsel og velbefindende. Hvordan kan disse forskellige hensyn respekteres og forenes? Den relationelle etik, anerkendende udforskning og ideen om solidarisk refleksivitet kan være til stor hjælp.

Relationel etik

At sætte den relationelle etik på dagsordenen vil sige at gøre sig umage med at overveje, hvordan egne handlinger påvirker andres handlemuligheder. Det allerførste skridt ind i en relationel etik handler om at slå autopiloten fra. Det betyder, at tanken om, at "min umiddelbare oplevelse er en objektiv registrering af situationen, og jeg har retten og evnen til at udpege noget som sandhed og noget andet





Solidaritets over for arbejdsfællesskabet

I bogen "Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder" af Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo tager forfatterne udgangspunkt i socialkonstruktivistisk erkendelsesteori og relationel etik. De udviklede etikblomsten, hvis 5 blade illustrerer 5 centrale moralske holdepunkter. Serien om relationel etik er på i alt fem artikler, og de første to er bragt i Offentlig Ledelse nr. 02/09 og 03/09.

som moralsk forkasteligt", erstattes af højere krav til sig selv og andre: Nemlig at anerkende andres versioner af virkeligheden og bestræbe sig på at tænke: "Der er nok mange forskellige forståelser af denne situation. Gad vide, hvad disse forståelser giver os mulighed for at sige og gøre?" Herfra bliver det muligt at gå i dialog i stedet for at fordømme andre og opgive samarbejdet i vanskelige situationer.

Anerkendende udforskning

Uløseligt forbundet med relationel etik er den anerkendende udforskning, hvor vi møder andre med en overbevisning om, at de har gode grunde til at gøre det, de gør, set fra deres perspektiv. Den overbevisning holder vi også fast i, når vi umiddelbart tænker, at andre gør eller siger noget fornærmende, krænkende eller skuffende. I stedet for at lade autopiloten styre vores følelser og handlinger, anstrenger vi os i den anerkendende tilgang for at dyrke nysgerrigheden og udforske, hvad de gode grunde mon kunne handle om, og hvordan vi sammen kan komme videre på en god måde. I den anerkendende udforskning flyttes fokus fra individet til arbejdsfællesskabet, og der skelnes mellem individuelle ønsker og en ønskværdig fremtid for organisationen som en helhed. At finde frem til, hvori en fælles ønskværdig fremtid kan bestå, kræver direkte dialog mellem organisationsmedlemmer og en omhyggelig udforskning af de aktuelle udfordringer set fra samtlige perspektiver. I moralske dilemmaer handler anerkendelse om at antage, at andre har gode grunde til at gøre det, de gør, mens udforskning handler om en nysgerrig undersøgelse af andre organisationsmedlemmers moralske overvejelser. Det giver svar på et spørgsmål, som mange ledere stiller i vanskelige situationer: "Hvad kan jeg anerkende, når vedkommende bare ikke opfører sig ordentligt/bidrager/forstår sin opgave?" Det, som både lederen og de øvrige

aktører kan og skal anerkende og udforske, er hinandens forhåbninger på arbejdsfællesskabets vegne, tanker om hvordan man kan bidrage til realisering af disse forhåbninger, samt moralske overvejelser om, hvad der vil være godt for arbejdsfællesskabet.

Solidarisk refleksivitet

At kommunikere anerkendende og udforskende med respekt for en relationel etik fører os frem til den moralske forpligtelse: *solidarisk refleksivitet*. Ordet solidarisk understreger betydningen af at vurdere egne og andres handlinger ud fra deres nytteværdi for arbejdsfællesskabet. Ordet *refleksivitet* drejer sig om en særlig form for eftertænksomhed, hvor moralske dilemmaer overvejes ud fra samtlige perspektiver, og hvor egne bidrag til at skabe den sociale virkelighed medtænkes. Solidarisk refleksivitet drejer sig således om at skærpe opmærksomheden over for de *moralske aspekter af dagligdagens løbende strøm af begivenheder*.

At praktisere solidarisk refleksivitet vil hjælpe os på sporet til at skabe ligeværdige relationer, respektfuld dialog, fælles læring og praktisk fremkommelige måder at bevæge os i en ønskværdig retning som arbejdsfællesskab – også, eller måske endda især, når vanskelige situationer opstår. Det kan derfor ses som en moralsk forpligtelse for samtlige organisationsmedlemmer at arbejde med solidarisk refleksivitet, anerkendelse, udforskning og relationel etik – og dermed sætte arbejdsfællesskabets trivsel og muligheder for at lykkes højere end sine egne. Hvis individuelle ønsker, behov og hensyn skal have en plads, skal de således formes som nyttige bidrag til arbejdsfællesskabet.

Gitte Haslebo: gh@haslebo-partnere.dk

Maja Loua Haslebo: mlh@haslebo-partnere.dk



Jørgen Uhrbrand opfordrer til, at ledere, der ikke fungerer i deres job, får så tidlig og så god hjælp som mulig. At lade stå til vil øge problemet og vil være at gøre lederen en bjørnetjeneste.

Det er den øverste ledelses ansvar at gribe ind, hvis en leder ikke fungerer. Det skal ske så tidligt som muligt, og der er mange muligheder for at gøre det på en god måde. Hvis en leder, der ikke fungerer godt, fortsætter for længe, er det til skade for vedkommende selv, for medarbejderne og for organisationen som helhed

Af Jørgen Uhrbrand, Partner, AS3 Outplacement

Ledelsesniveauet i det offentlige system er generelt rigtigt højt, og både graden af engagement, faglighed og lederevner er oftest upåklagelig hos den typiske offentlige leder.

Men nogle ledere er gode "fagfolk", der har arbejdet sig op gennem systemet og nu sidder med et ledelsesansvar, de måske ikke har tilstrækkelige kompetencer til at forvalte. Hvis en leder ikke evner at motivere og udvikle sin organisation, eller hvis samspillet mellem leder og medarbejdere ikke fungerer, bør det hurtigst muligt have konsekvenser.

En god idé er at tilbyde lederen en coach, der kan støtte i det daglige lederskab. Ændring af adfærd tager tid, så der må tilrettelægges et coaching-forløb, der med fokus på lederens adfærd frem for personlighed, skal optimere samspillet med medarbejderne.

Når lederen skal flyttes

I visse situationer vil et forløb ikke ændre lederens evne til at lede, eller også er forholdet

mellem leder og medarbejder så dårligt, at samarbejdet og tilliden ikke kan genoprettes. I så fald bør den øverste ledelse gribe ind med andre løsningsmuligheder, så arbejdsglæden og effektiviteten blandt medarbejderne kan genetableres.

Det kan anbefales at lade lederen få en ekstern rådgiver, der kan støtte lederen over i en ny jobfunktion og i at få et klart indblik i egne kompetencer og begrænsninger. Ved at få overblik over ens faglige kvalifikationer, er det også lettere at pejle sig ind på kommende jobmuligheder, og som regel kan ens kompetencer bruges i mange andre typer af jobs.

Leder eller specialist?

Måske skal lederen slet ikke være leder, men fokusere på et nyt job i en specialistfunktion. For nogle kan det være svært at erkende, at de ikke længere skal have titel af leder. Men det viser sig ofte at blive en lettelse og føre til øget arbejdsglæde, når de faglige kompetencer anvendes på den rigtige måde.

I sidste ende er det den øverste ledelse, der er ansvarlig for, at mellemledere og medarbejdere trives og arbejder optimalt. Derfor må man ikke, måske i konfliktskyhed, lade stå til, hvis en leder ikke fungerer. Faktisk vil man også ofte gøre lederen en bjørnetjeneste ved ikke at gribe ind.

Jørgen Uhrbrand: ju@as3.dk