

OFFENTLIG LEDELSE 01 10

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

**UKRITISK
FOKUS**
på personlig
udvikling

SELVREFLEKSION
er en nødvendighed

**For- og bagsider af
SELV-TEKNOLOGI**



LEDEREN

Offentlig Ledelse 4/2009

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 8. juni 2010
Deadline: 10. maj 2010



Gerne faglig og personlig, ikke intim

Af Ulla Blok Kristensen, næstformand,
Socialpædagogernes Lederforum

Forleden dag ramte en debat familiens middagsbord. Debatten udsprang af en avisartikel om at måle børns sociale og personlige kompetencer fra 3. til 6. klasse i folkeskolen. Disse målinger skulle sidestilles med de faglige målinger.

Min 12-årige søn havde en kammerat på besøg. Da min søn havde lyttet lidt til debatten, siger han: "Det arbejder vi da allerede med på skolen. Det er en del af PALS". (PALS: Positiv Adfærd i Læring og Samspil.)*

Vi snakkede lidt videre om disse målinger, så kom det stilfærdigt fra kammeraten: "Jamen, hvad nu hvis man ikke er god, hverken fagligt eller socialt?"

Vi blev enige om, at der så forhåbentligt ville være nogen, der ville række en hjælpende hånd, så man kunne blive hjulpet både fagligt og socialt.

Og her er min pointe: Det hænger jo sammen. Hvis man ikke fungerer godt fagligt, bliver man også mindre kompetent socialt og samarbejds-mæssigt. Og har man det ikke godt i ens sociale/private liv spiller det sandsynligvis ind på det faglige. Det er adgangsbilletten til, hvorfor det er tilladt som ledelse at blande sig i medarbejders og ledes faglige/personlige udvikling.

En faglig tilgang

Jeg vil gerne understrege, at det er fagligheden, der skal være omdrejningspunktet og intet andet.

De gode og oplysende artikler i dette nummer giver deres bud på faldgruber, metoder, fordele og ulemper, så det skal jeg ikke komme nærmere ind på her.

Blot stilfærdigt slå til lyd for, at vi finder et bedre ord end intim-teknologier. Som det anføres af direktør Klaus Majgaard, så handler det netop om ikke at være intim (privat), men om en faglig tilgang. En faglig tilgang, som bør håndteres med respekt for den enkelte medarbejders personlige integritet. Hvis den overskrides, er vejen kort til stress og dårligt arbejdsmiljø. Målet er jo præcis det modsatte. Nemlig, at faglig og personlig udvikling kan gå hånd i hånd til glæde for den enkelte medarbejder og ikke mindst de borgere, som vi som offentligt ansatte skal betjene.

Ulla Blok Kristensen: ulla.blok@kristensen.tdcadsl.dk

* PALS handler om at skabe en positiv adfærd hos børn, at skabe et positivt læringsmiljø på skolen og skabe et positivt samarbejde med skolens mange voksne samarbejdspartnere, herunder blandt andet skolens forældregruppe.

Samfundsudviklingen har betydet, at ledere og medarbejdere i højere grad er selvstyrende, selv-kørende og selvledende. En del af årsagen til, at det kan lade sig gøre, er selv-teknologier som for eksempel coaching, sparring, MUS, trivselsundersøgelser, 360-graders-undersøgelser, ledercoaching etc. Temaet her fortæller, hvad du som leder skal være opmærksom på, hvis du vil undgå, at du som leder går i de oplagte fælder og kommer til at overskride medarbejdernes grænser, eller at dine egne grænser bliver overskredet.

Det er vigtigt, at både ledere og medarbejdere respekterer hinandens private zoner og holder sig ude af den intime sfære. Men personlig udvikling i forhold til arbejdsopgaver og adfærd i forhold til arbejdspladsen er en naturlig del af lederens og medarbejderens fælles interesseområde.



Ukritisk fokus på personlig udvikling

Forventninger om konstant personlig udvikling presser medarbejdere, mens vi er blevet blinde for, at rutiner og kontinuitet også kan frigøre ressourcer, siger forsker.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Selv-teknologier handler i bund og grund om, at vi skal have lov til at udfolde os. Vi skal finde ind til kernen i os selv og vokse og udvikle os personligt.

“Og det er jo på sin vis positivt,” siger lektor, ph.d. Kirsten Marie Bovbjerg fra Danmarks

Pædagogiske Universitetsskole ved Århus Universitet. Hun har i flere år forsket i personlighedsudviklende kurser, arbejdsmiljø og ideen om den ideelle medarbejder. Alligevel adværer hun mod ukritisk jagt på personlig udvikling gennem for eksempel coaching, kurser og teambuilding. Tilbud, der i stort omfang bliver efterspurgt af både medarbejdere og ledere, fordi alle gerne vil være bedre, dygtigere, mere effektive, mindre konfliktsky, mere handlekraftige eller andet. Tilbuddene bliver af flere opfattet som en slags frynsegode, der kan være med til at finpudse talenterne og karriereplanen.

Foto: Torben Nielsen

*“Det er ikke sikkert, at
“udvikling” er den rette medicin
hver gang,” siger Kirsten
Marie Bovbjerg, lektor, DPU.*

Ifølge Kirsten Marie Bovbjerg er der også en bagside af medaljen – en pris for arbejdsmarkedets stærke fokus på individets ressourcer og muligheder.

“I tankegangen ligger jo en forventning om, at vi bliver ved med at have mere i os. Og det er jo ikke sikkert. Måske giver nogle af os allerede alt, hvad vi rummer og kan ikke stige mere i performance,” siger hun.

Resultatet bliver sygemeldinger, stress og mistet arbejdsglæde, når medarbejdernes for-

ventninger til, hvad de skal kunne magte, rækker ud over det mulige.

“Problemet er at definere, hvornår vi har nået det optimale, hvis det er det vi vil, og så ikke fortsætte med at sætte højere mål for os selv,” siger hun.

Svært at takke nej

Det positive i konstant personlig udvikling er blevet en sandhed, som gennemsyrrer organisationer og forholdet mellem den enkelte leder og medarbejder, og derfor kan det være meget vanskeligt at sige nej tak.

“Hvis man i kraft af sin livs- og arbejds- erfaring bare ikke kan se formålet i endnu et udviklingsforløb, der tager tid fra arbejdet, kan det være meget vanskeligt at sige nej tak. Siger man nej, kommer man til at fremstå som en medarbejder, der er gået i stå eller som ikke forstår kravene i det moderne arbejdsliv,” siger Kirsten Marie Bovbjerg, og tilføjer, at det langt- fra behøver at være tilfældet.

Hun sammenligner tidens tankesæt med en osteklokke, der hindrer os i at tænke i andre baner end udvikling.

“Det er jo ikke sikkert at “udvikling” er den rette medicin, hver gang vi støder på udfordringer i arbejdslivet eller på arbejdspladsen. Måske har vi mere behov for kontinuitet og rutiner. Måske topper nogle medarbejdere, når de får lov til at opleve mestring - at de er virkeligt gode til det, de laver,” siger Kirsten Marie Bovbjerg.

Kirsten Marie Bovbjerg: kibo@dpu.dk

FAKTA

Hvad er selv-teknologier

Begrebet bruges blandt andet på CBS og har en række underafdelinger, for eksempel intimteknologier. Selv-teknologier er for eksempel coaching, sparring, ledercoaching, MUS, PUS, LUS, trivselsmålinger, 360-graders lederevaluering etc. Underafdelingen intimteknologier er de former, der handler om, hvordan vi har det sammen på arbejdspladsen og privat, og som kan siges at høre ind under personlig udvikling. Niels Åkerstrøm Andersen, professor på CBS, skelner mellem om formålet er faglig udvikling – at lederen står med en pædagogisk opgave om udvikling af medarbejderne, eller om lederen står med en følelsesmæssig opgave om udvikling af den enkelte medarbejders personlighed. Er det følelserne, der er i spil, for eksempel med det formål at støtte tanken om, at “vi er én stor familie”, “vi er i samme båd”, kalder han det, at man taler i kærlighedens kode, og bruger teknologierne på det intime felt.



Hold **FOKUS** på opgaven

Vær kritisk i tilgangen til personlighedsudviklende tilbud og hold fokus på opgaven, råder Kitty Dencker og Gert Rosenkvist. Som konsulenter har de betænkeligheder ved bølgen af selv-teknologier.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Personlige udviklingsforløb kan køre for langt ud. Både erhvervspsykolog Kitty Dencker og chefkonsulent Gert Rosenkvist har i deres virke som selvstændige konsulenter set eksempler på forløb, hvor fokus på opgaven er tabt, og grænsen til det private og personlige er overtrådt. Resultatet er stress, sygemeldinger og en negativ selvopfattelse hos medarbejdere.

“Vi er vidne til et hav af selv- eller intimteknologier, som går meget tæt på vores livssyn og værdier, uden at vi har diskuteret etikken bag. Vi trænger så meget til at se på, hvilke konsekvenser hele denne bølge har,” siger

Gert Rosenkvist. Det kan frigøre ressourcer og arbejdsglæde, hvis selv-teknologierne bliver brugt med omtanke og værdighed. Men de kan også skade, hvis de bliver brugt forkert.

Krav på fredet rum

“Personlige kompetencer er i spil på arbejdspladser som aldrig før, og i vores begejstring for at bruge mange sider af os selv på jobbet, sker det desværre for tit, at ledere og konsulenter overskrider grænsen til det private og personlige, som på ingen måde vedrører jobbet, siger Gert Rosenkvist.

Især anfægter han “sandheden” om, at jo mere vi ved om hinanden på arbejdspladsen, jo bedre arbejder vi sammen.

“Der er for mange eksempler på ledere og medarbejdere, som bringes i situationer, hvor de ikke har et valg, og som bliver uværdige for alle parter. Vedrører det for eksempel ens kolleger, om man dyrker hobbyer som at løbe rundt om Utterslev Mose i latex-dragt eller kan lide at lege med modeljernbaner? Vi må som medarbejdere og ledere have lov til at have et

Ikke anonym tilfredshedsundersøgelse

En medarbejder valgte ikke at udfylde medarbejdertilfredshedsundersøgelsen et år. Han havde forinden spurgt HR, om svarene kunne spores, og det kunne de ikke. Han valgte alligevel ikke at udfylde undersøgelsen, fordi han vidste, han ville være stærkt kritisk over for sin leder. Senere til MUS-samtalen spurgte lederen til undersøgelsen. Lederen spurgte blandt andet flere gange, om det var ham, der havde skrevet de kritiske bemærkninger. Efter noget tid røg det ud af munden på medarbejderen, at han slet ikke havde udfyldt undersøgelsen, hvorefter lederen konkluderer: "Ok, så må det være Jørgen, der har givet alle de kritiske svar!" Medarbejderen havde efterfølgende dårlig samvittighed over for kollegaen og var vred på lederen. (Eksempel fra bogen "Etik i organisationer", side 293.)

fredet rum, som ikke kommer virksomheden ved," siger Gert Rosenkvist.

Selv-teknologier bliver omtalt i en meget positiv retorik, og det kan være meget vanskeligt for den enkelte at sige nej tak til et tilbud om coachingforløb eller andet, fordi det er utænkeligt at være imod personlig udvikling.

"Det bliver så frelst det hele. Det kan da ikke være meningen, at vi alle skal være så glade for at gå på arbejde, og hvis nogen siger noget negativt, får de at vide, at de skal tænke positivt. Vel skal de ej. Det er en belastning at

udøve selvcensur, og desuden er kritiske medarbejdere en ressource på arbejdspladsen. Der er brug for, at ledere siger 'stop – nu går det for vidt', siger Kitty Dencker.

Ikke stedet for terapi

Som psykolog skelner hun skarpt mellem terapi og konsulentopgaver inden for personlig udvikling. Terapi er et privat og individuelt valg og hører ikke hjemme på en arbejdsplads. Alligevel ser hun af og til ledere og medarbejdere blande noget, der ligner terapi ind i professionelle udviklingsforløb.

"Jeg har oplevet arbejdspladser, hvor en leder graver for tæt ind til benet af sine medarbejdere i et forsøg på at afdække årsager til en adfærd. Men det bliver for intimt, og medarbejderen føler sig befamlet, for lederen anfægter jo hans eller hendes person," siger Kitty Dencker.

Medarbejdere kan også selv have svært ved at skelne mellem det private og professionelle, og det kan sætte lederen i ubehagelige dilemmaer. For at undgå pinagtige gråzoner, råder Kitty Dencker og Gert Rosenkvist derfor ledere til meget tydeligt at opstille rammer for udviklingsforløb med en forbedret opgaveløsning som mål.

"Det kan være meget vellykket, når ledere coacher medarbejdere i forhold til en bestemt opgave, og heldigvis er rigtig mange ledere meget bevidste og dygtige til at holde fokus," siger Gert Rosenkvist.

Øget individualisering

Intimteknologiers skarpe fokus på det enkelte individs udvikling kan paradoksalt nok også gøre medarbejdere sårbare. Kitty Dencker bryder sig ikke vores tids opfattelse af, at vi kan "udvikle" os ud af alle problemer.

"Før kunne man som individ læne sig op





Erhvervspsykolog Kitty Dencker har mange eksempler på, at ledere og medarbejdere har overskredet grænsen for det personlige og private.

ad fællesskabet, men det kan man ikke mere. Arbejdsmarkedet er blevet ekstremt individualiseret, og den enkelte står tilsyneladende alene med ansvaret for at lykkes i jobbet. Det er i sig selv stressende,” siger Kitty Dencker.

Knækker en medarbejder eller leder under

FAKTA

Ni etiske spilleregler, når lederen coacher

1. Skab en klar psykologisk kontrakt
 2. Vær præcis i markering af konteksten
 3. Vær åben om den magt, som coaching er et udtryk for
 4. Hold dig til det arbejdsmæssige felt – coaching er ikke terapi
 5. Overhold fortroligheden – kan ikke gradbøjes
 6. Vær varsom med at håndtere information, der vedrører 3. part
 7. Fasthold fokuspersonen på egen forholdemåde, bevidsthed og ansvar
 8. Styrk fokuspersonens egen handlekraft og kompetence – undgå afhængighed
 9. Sig fra, hvis du selv er en del af problemet
- (Kilde: Rosenkvist Consult)



Foto: Torben Nielsen

”Vi skal have etikken med, når vi bruger de redskaber, der går tæt på den enkelte leder eller medarbejder,” siger chefkonsulent Gert Rosenkvist, der har lavet ni etiske spilleregler for ledercoaching.

presset, får vedkommende tilbud om at tale med en psykolog eller en coach. Dermed bekræfter arbejdspladsen personen i, at det er vedkommende selv som individ, der har et problem. Gert Rosenkvist ser især individualiseringen ramme ledere, der står i et krydspres mellem medarbejdere og den øverste ledelse.

”Dem hjælper det altså ikke at blive sendt til en coach, hvis de søger hjælp, og blive fortalt, at vi er ”arkitekt i vores eget liv”. Det fører bare til yderligere afmagt og en følelse af ikke at blive taget alvorligt,” siger Gert Rosenkvist.

Vores identitet og adfærd afhænger af de sammenhænge, vi optræder i, ligesom vi gennem hele livet udvikler os gennem vores samspil med andre mennesker. De to konsulenter råder derfor til, at vi også lægger vægt på fællesskabet på arbejdspladser og ikke kun på det enkelte individ.

Kitty Dencker: kitty.dencker@getznet.dk

Gert Rosenkvist: mail@rosenkvistconsult.dk

ETIKKEN

skal være helt i højsædet

Offentlig Ledelse har sat to personligheder sammen for at diskutere ledelse og personlig udvikling på arbejdspladsen. Det er professor Niels Åkerstrøm Andersen, CBS, og erhvervspsykolog Gitte Haslebo. Uenigheden var ikke stor, men det var til gengæld diskussionen om brugen af sproget, som stammer fra to forskellige udgangspunkter.

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



CBS arbejder med begrebet intimteknologier i forbindelse med forskningen i ledelse, nye teknologier og styringspraksisser, som professor Niels Åkerstrøm Andersen kalder det.

Erhvervspsykolog Gitte Haslebo arbejder som konsulent med at udvikle relationer i arbejdsfællesskaber og er forfatter til en række bøger om ledelse og organisationsudvikling. Da de to satte sig sammen for at diskutere selv- eller intimteknologier, fordele og ulemper, var stort set første punkt på dagsordenen, at Gitte Haslebo gerne ville bruge et andet ord.

“Intimteknologi er ikke et ord, som jeg finder nyttigt at tale om. Det indgår i et mistænkeliggørende sprog, som ikke lyder rart. Jeg vil hellere arbejde med ord, som giver alle deltagere i processen en værdig plads, og det gør man ikke med ord som intimteknologi,” siger hun.

To forskellige udgangspunkter

Niels Åkerstrøm vil gerne tale om intimteknologi, og de to beskriver hvilken position de hver især taler ud fra. Han kommer fra forskningsverdenen, hvor det er opgaven at rejse problemstillinger og se tingene fra en kritisk vinkel, når der er nye strømninger i ledelse og på arbejdspladserne:

“Jeg er ikke en af de forskere, der kommer med løsninger. Jeg og de øvrige forskere på vores institut ser på de nye strømninger og fokuserer på det konflikтуelle - det, man kan komme til at overse i begejstringen over nye metoder. Man kan måske sige, at jeg stiller

Det er relationen mellem mennesker i forhold til arbejdsopgaven, der er vigtig, og ikke den enkelte persons psykologi eller personlige udvikling, mener erhvervspsykolog Gitte Haslebo, mens professor Niels Åkerstrøm Andersen mener, at det er vigtigt at se magten efter i sømmene og stille de kritiske spørgsmål i forhold til nye strømninger i ledelsesarbejdet.



Erhvervspsykolog Gitte Haslebo og professor Niels Åkerstrøm Andersen er helt enige om, at der skal være klare spilleregler, når man arbejder med selvteknologier.

upraktiske spørgsmål til praksis. Jeg er ikke en af dem, der ikke kan lide ledere, men jeg vil gerne diskutere ulemperne ved nogle af de metoder, som ikke normalt bliver kritiseret,” siger han.

Gitte Haslebo er selvstændig erhvervspsykolog i konsulentfirmaet Haslebo & Partnere, hvor hun som konsulent og underviser arbejder ud fra den indgangsvinkel, at sproget er en skabende kraft. Det, vi taler om, og de, ord vi bruger, skaber hverdagens samarbejde, ledelse, mv. Hun arbejder ud fra den socialkonstruktivistiske erkendelsesteori med anerkendende udforskning, narrativ praksis og systemisk tænkning.

“Jeg kommer heller ikke med løsninger, men stiller praktiske spørgsmål til de dilemmaer, som ledere og medarbejdere oplever. Mit arbejde er at bidrage til, at aktørerne i fællesskab finder deres egne løsninger, der hjælper dem til at udføre deres arbejdsopgaver bedre. Jeg er meget opmærksom på, at det, jeg siger og gør, skal kunne bruges på arbejdspladsen, og at en proces, som jeg står for, skal kunne give alle en værdig plads og være et nyttigt bidrag til at forbedre arbejdsopgaverne. Men etikken skal være på plads, og man skal vide hvad man gør. I den forbindelse synes jeg, at det for eksempel kunne være godt, hvis Personalestyrelsen i højere grad vurderede fordele og ulemper ved de redskaber, de gør tilgængelige,

Den varme stol

En leder i en virksomhed skulle på et seminar med ledergruppen. En ekstern gestaltterapeutisk uddannet konsulent gennemførte seminaret, hvor en stor del af tiden blev brugt til at give personlig feedback, mens man sad i “den varme stol” og ikke måtte sige noget. Flere af lederne, inklusive direktøren, græd i forløbet. Lederen spurgte bagefter, om hun måtte bruge en anden konsulent, når hun selv skulle gennemføre seminaret med medarbejderne. Det måtte hun ikke, og det følgende medarbejderseminar foregik på samme måde. Konsulenten var samtidig direktørens egen personlige coach. (Eksempel fra bogen “Etik i organisationer”, side 63)

og gør det eksplicit hvilke faglige og etiske overvejelser, der ligger bag deres anbefalinger,” siger hun.

Magtformer og spilleregler

Begge er helt enige om, at der skal være klare spilleregler i arbejdet med de redskaber, der handler om mennesker, om man så kalder dem selv- eller intimteknologier eller ledelsesværktøjer. Niels Åkerstrøm fortæller, hvordan han har forsket i de magtformer, der ligger bag forskellige strømninger, for eksempel har han fokuseret på leg i organisationerne og skrevet bogen “Den legende Magt.”

“Jeg har mange eksempler fra arbejdspladser, men det er sjovere at tale om det, man selv har oplevet. Jeg har deltaget i et møde på min arbejdsplads, som startede med leg, hvor vi skulle forestille os fremtiden uden begrænsninger. Det var tydeligt, at det handlede om hurtigt at række fingeren op og markere, at vi var ivrige deltagere, men det var ikke tydeligt,

Hende der lige er blevet skilt

En ny personalechef havde inviteret til formiddagsmøde, hvor medarbejdere fra flere sammenlagte kommuner skulle mødes med hende og hilse på hinanden. Hun præsenterede sig selv, bød velkommen og bad deltagerne om at præsentere sig selv med jobberfaringer, familie, interesser og så videre. De første to deltagere fortalte både om job og familie, og den tredje fortalte, at hun lå i skilsmisese-forhandlinger. Hendes stemme begyndte at bæve, og hun gav hurtigt ordet videre. Resten af mødet lå som i en tåge, og fortæller hun, at hendes tillid til lederen havde fået et skår. "Nu tænker de nok på mig som 'hende, der lige er blevet skilt.' I situationen er det den åbne invitation fra lederen og de to første medarbejders præsentation, der fører til, at den tredje medarbejder går derfra med ubehag og følelsen af, at grænsen mellem det fagligt personlige og det private er overskredet. (Eksempel fra bogen "Etik i organisationer", side 131).

hvad det skulle bruges til, og hvor grænsen gik. Det udviklede sig til gruppearbejde, hvor det heller ikke var tydeligt, om det var et oplæg til beslutning, vi skulle arbejde med, eller om det var fortsættelse af legen. Der kommer man som deltager til at være med i noget, som man ikke kan sige nej til, og hvor præmis'en ikke er tydelig," siger Niels Åkerstrøm.

"Det virker ikke som om, at dagsordenen og spillereglerne har været tydelige. Og netop spillereglerne og etikken er så utroligt vigtigt i alt, hvad vi laver," svarer Gitte Haslebo, der er medforfatter til bogen Etik i organisationer.

Niels Åkerstrøm tilføjer:

"Især fordi ordene, man bruger i de forskellige former for udviklingsprojekter eller arrangementer, er nogle selvvaccinerende plusord. Det er positive ord, som man ikke nødvendigvis kan være uenige i, og man skal være skarp for at kunne se igennem, at der også kan være ulemper ved det. Det lyder jo meget godt, at man for eksempel skal være åben og ærlig."

"Det lyder ikke godt i mine ører. Idealet om "at sige sin ærlige, oprigtige mening" bruges ofte som adgangsbillet til at underkende andre. Det er en højrisiko-invitation, der ofte fører til splid, ballade og ansigtstab for nogle af aktørerne, og dermed ikke er et nyttigt bidrag til at få arbejdsopgaverne løst bedre. Det kræver stor omhu og opmærksomhed at planlægge sådanne arbejdsseminarer, for der er ikke gratis opgaver eller processer, hvor alt er

tilladt. Der skal være sat ord på de etiske spilleregler," siger Gitte Haslebo.

På vej ud eller lag på lag

De to er uenige, når det handler om, hvor stort fokus personlig udvikling har på arbejdspladserne nu. Niels Åkerstrøm mener, at udviklingen siden 1980'erne har handlet om, hvordan man kan gøre medarbejdere selvledende, så de gik fra at have ansvar til at tage ansvar.

"Man gik fra at forandre på baggrund af en stabil omverden til at skulle forandre i en stadig forandring. Det betød meget kort sagt, at man skulle finde måder, hvorpå man kunne få medarbejderne til se at forudse organisationens behov og selv vise initiativ og forandringsparathed. Jeg mener, at det vi har set de seneste mange år er et led i, at vi skal lære, hvordan vi agerer i en omverden, hvor forandringerne sker i stor hast. Men det har nogle ulemper for medarbejderne, fordi det i nogle tilfælde betyder, at de skal internalisere magten - de skal selv være deres egen drivkraft, og det giver sig for eksempel udtryk i stress. Det er en måde at sige: 'Se selv, jeg har givet alt, jeg har i mig til organisationen, endda så meget, at jeg har fået stress af det.' Jeg mener, at man skal være opmærksom på de lag på lag, der kommer oven på i udviklingen, og jeg har den luksus, at jeg kan se efter magten bag og stille de kritiske spørgsmål," siger Niels Åkerstrøm.

Gitte Haslebo mener derimod, at fokus på personlig udvikling er kraftigt på retur på arbejdspladserne. Hun oplever, at der i stedet er stor interesse for relationerne og for at forbedre samarbejdet i forhold til arbejdsopgaverne.

"Når jeg holder foredrag, udfordrer jeg gerne den tankegang, at en arbejdsplads skal være en arena for personlig udvikling. Det er mere nyttigt at gå ud fra, at det er et sted, hvor man er fælles om at løse de opgaver, som organisationen eller arbejdspladsen er sat i verden for at løse. Frem for at bruge tid på at tale om den enkelte medarbejders private forhold handler ledelse om at blive klogere på relationerne og arbejdsfællesskabets vilkår for at lykkes," siger hun.

Niels Åkerstrøm Andersen: na.lpf@cbs.dk
Gitte Haslebo: gh@haslebo-partnere.dk



Selvrefleksion er en nødvendighed

Vores personlighed er i spil hver dag, og derfor er det et krav at arbejde selvrefleksivt som professionel leder, mener direktør, der selv mediterer og bruger coach.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

“Hvis man har en gammeldags lønmodtager-tankegang og lader sjælen blive derhjemme, så kan jeg godt forstå, at man kan have noget imod at arbejde med personlig udvikling på jobbet. Men hvis du vil være professionel, så bliver du nødt til det,” siger adm. direktør Klaus Majgaard fra Børn- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune.

Han har selv stor glæde af en coach og for nylig har han introduceret meditation for sin chefgruppe.

“Jeg er helt åben over for, hvordan mine medarbejdere ønsker at arbejde med deres personlige udvikling. Det kan være alt fra gåture til coachingforløb – det er forskelligt, hvad der virker bedst for den enkelte. Bare de arbejder selvrefleksivt og selvkritisk,” siger han.

Del af selvforståelse

I Børn- og Ungeforvaltningen arbejder undervisere, vejledere og andre, som i høj grad har deres egen personlighed i spil i hverdagen i kontakten med andre mennesker. Ifølge Klaus Majgaard kan de kun varetage opgaven professionelt, hvis de er bevidste om, hvordan de bruger deres personlighed i jobbet.

“Det samme gælder ledere og chefer. Vi bruger os selv hele tiden, og vores praksis hænger i høj grad sammen med vores selvforståelse. For at udvikle os skal vi nogle gange aflære noget, som har været en kær praksis for os i mange år, og indføre noget nyt. Det ribber nødvendigvis op i vores inderste, for vores praksis er en integreret del af os selv,” siger han.

Handler ikke om følelser

Klaus Majgaard bryder sig ikke om udtrykket “intimteknologier”, da det netop ikke handler om at være intim.

“Der er ingen, der bryder sig om at sovse rundt i hinandens følelser. Hvis forløb udarter, så rationalet forsvinder, og det handler mere om personer og følelser, så er forløbet gået af sporet og skal stoppes,” slår han fast.

I Klaus Majgaards forvaltning er det altid tilladt at sætte spørgsmålstejn ved tilbud om udviklingsforløb, hvis man som medarbejder ikke kan se en sammenhæng med opgaveløsningen.

“Al kritik har en rationel kerne, og når vi bruger skatteydernes kroner, skal vi være meget

bevidste om, hvad vi vil med det, og hvordan det kan gøre os bedre til at løse vores opgaver. Der er ikke tale om personlige trip,” siger han.

Finder hjælp i meditation

Tilbuddet om meditation har flere i Klaus Majgaards chefgruppe taget imod. Under en fælles coaching i chefgruppen kom et fælles ønske frem om at blive bedre til at opnå ro og koncentration.

“Meditation er en hjælp, fordi jeg i mit arbejde som topleder skal være nærværende og fokuseret over for mange mennesker i løbet af en dag. Det kræver, at jeg arbejder med at få et klart og fleksibelt sind, der kan opfatte, hvad der sker. Hvis jeg er meget energisk og på kanten af det hektiske, så opfatter jeg ikke nok omkring mig, og så har jeg et problem i forhold til min opgave,” forklarer Klaus Majgaard.

Klaus Majgaard: klm@odense.dk





UTRYGHED kan skabe modvilje

Spørgsmål til arbejdsmiljøkonsulent afslører utryghed og usikkerhed over for tilbud om personlig udvikling.

Interessen for at udvikle sig selv er stor blandt medarbejdere og ledere, og mange har erkendt, at personlig udvikling ofte er en forudsætning for yderligere faglig udvikling. Af og til får arbejdsmiljøkonsulent Niels Jakobsen fra HK/Kommunal alligevel spørgsmål fra medlemmer, som viser en modvilje eller manglende lyst til at deltage i kurser og lignende. Typisk bliver han spurgt:

“Har jeg pligt til at deltage i det kursus?,” “Er det nødvendigt?,” “Hvad hvis jeg siger nej tak?” osv. Især er der mange, der spørger, om de kan få tid brugt på kurser godtgjort i timer.

“Så er det jo ikke ligefrem fordi, man er jub-

lende glad for at skulle af sted, når man søger den slags oplysninger,” siger Niels Jakobsen og fortsætter:

“Det trænedede øre kan høre, at der ligger noget utryghed eller andet bag, og så er det min opgave at spørge, så de bagvedliggende grunde kommer frem angående medarbejderens bekymring eller modvilje.”

Usikkerhed om meningen

I mange tilfælde handler det om usikkerhed om meningen med kursusforløbene, eller at forløbene stjæler tid fra arbejdet. Det kan også handle om utryghed over for lederen.

“Det er meget afgørende, at den personlige udvikling foregår i et trygt ‘rum’, hvor medarbejderen kan stole på, at der er vandtætte skotter mellem det, der bliver sagt, og hvad ledelsen får at høre,” siger Niels Jakobsen.

Coacher lederen selv sine medarbejdere eller på andre måder arbejder med medarbejdernes personlige udvikling på jobbet, råder Niels Jakobsen både medarbejdere og ledere til at sætte grænser.

“Der er mange ting, som lederen ikke behøver at vide noget om. Derfor skal medarbejdere tænke over, hvad de selv fortæller – også for ikke at sætte lederen i et dilemma. Både medarbejdere og ledere skal være professionelle over for hinanden,” siger Niels Jakobsen.

Niels Jakobsen: 44nja@hk.dk

Har du et overdrevet alkoholforbrug?

En ansat var til MUS-samtale og fik et spørgeskema, hvor et af spørgsmålene lød: “Har du et overdrevet alkoholforbrug?” Medarbejderen følte sig meget krænket over at blive stillet det spørgsmål og ønskede ikke at svare. Vedkommende mente, at det lå uden for det område, som lederen skulle spørge om. Vedkommende følte det som et udtryk for mistillid og sagde efterfølgende, at det krænkende ligger i at blive spurgt og at lederen dermed ikke viser den tillid til de ansatte, at de selv kan reagere og spørge efter hjælp, hvis de har brug for det.

(Kilde: Mundtligt overleveret, HK/Kommunal)

Arbejdsskade efter kursus

Arbejdsretten vurderede, at tre medarbejdere fra TDC Forlag fik 15 procent arbejdsskade efter et teambuildingkursus, hvor der blandt andet indgik "den varme stol". "Jeg forsøgte at gå, for jeg ville ikke gå med på terapeutens tolkning af, at jeg var præget af en stor sorg. Jeg havde oplevet en sorg, men det var noget, jeg talte med mine nære venner og familie om. Jeg ønskede ikke at indvie mine kolleger i det. Mange andre brød grædende sammen på kurset," udtalte en af medarbejderne efterfølgende. TDC Forlag indgik forlig med medarbejderne umiddelbart inden en retssag i 2002. (Eksempel fra bogen "Ledelse uden stress", side 64)

Skjult dagsorden i fælles forløb

"En arbejdsgiver beder en konsulent have et særligt kritisk fokus på en bestemt medarbejder under et fælles forløb, der skal bedre samarbejdet i afdelingen. Medarbejderen har ifølge lederen et attitudeproblem. Konsulenten nægter at spille med skjulte kort over for medarbejderen og siger til lederen, at han selv må tage en samtale med medarbejderen om problemet, og for eksempel tilbyde et individuelt samtaleforløb. 'Jamen, så kan medarbejderen jo bare sige nej,' svarer arbejdsgiveren. 'Ja,' svarer konsulenten, 'men så må du træde i karakter som leder og afgøre, om medarbejderens attitude er så stort et problem, at du ikke ønsker at have ham i afdelingen mere?'"

(Kilde: Kitty Dencker, erhvervspsykolog)

Ingen etiske GUIDELINES for ledere

Selv- eller intimteknologier er ikke i sig selv problematiske, og derfor ser Personalestyrelsen og KL ingen grund til at udarbejde etiske guidelines.

De to store offentlige arbejdsgiverorganisationer, Personalestyrelsen og KL, kan ikke udelukke, at der kan opstå situationer, hvor selv-teknologier eller intimteknologier skader mere, end de gavner. Alligevel finder de to organisationer ikke nogen grund til at udarbejde etiske guidelines for, hvordan redskaber til personlig udvikling håndteres bedst muligt på arbejdspladserne.

"Rent konceptuelt mener vi ikke, at MUS, coaching og lignende går for tæt på den enkelte. Redskaberne i sig selv er rigtigt gode. Opstår der problemer, er det fordi de bliver anvendt forkert," siger chef for ledelsesudvikling i Personalestyrelsen, Camilla Vejlø Hartling.

Souschef i Center for Ledelsesudvikling, KL, Stinge Hinge-Christensen er enig:

"Vi har ikke udarbejdet etiske guidelines for brugen af intimteknologier, fordi den fornuftige leder sagtens selv kan sætte grænser for, hvor tæt han eller hun skal gå på sine medarbejdere. Hvis medarbejdere føler, at lederen træder over deres grænser, må de bruge deres ytringsfrihed og sige fra," siger hun.

Både Stinge Hinge-Christensen og Camilla Vejlø Hartling minder om, at medarbejdere og ledere er på arbejdspladsen for at løse en opgave og skabe værdi for borgerne, og det er med det formål for øje, at intimteknologier skal bruges.

"Lederen er den vigtigste faktor for at opnå gode resultater. Det er lederens etik og professionalismisme, der er afgørende for, hvordan, det som nogle kalder intimteknologier, anvendes. Og netop derfor er det jo glædeligt, at vi ser rekordstor aktivitet inden for ledelsesudvikling generelt og konkret for eksempel på den nye fleksible master i offentlig ledelse, hvor lederne netop træner det personlige lederskab," siger Camilla Vejlø Hartling.

Stinge Hinge-Christensen: sth@kl.dk
Camilla Vejlø Hartling: cve@perst.dk

Privatlivs-coaching på arbejdspladsen

"En medarbejder oplever, at lederen under en MUS-samtale spørger, om der er noget, hun har det svært med for tiden. Hun fortæller så, at hun har problemer med sit ældste barn, hvorefter lederen problematiserer børneopdragelse og i højere grad giver hende supervision på det at være forælder frem for at være medarbejder. Medarbejderen oplever det som meget grænseoverskridende".

(Kilde: Kitty Dencker, erhvervspsykolog)

Tillid er afgørende

Offentlig Ledelse har spurgt fire forskellige ledere og en fællestillidsrepræsentant, hvad de ser som fordele og ulemper ved selv- eller intimteknologier.

Af Lis Lyngbjerg Steffensen, redaktør, Offentlig Ledelse,
lis@lyngbjerg.dk, Foto: Torben Nielsen



Jette Jørgensen,
Fællestillidsrepræsentant,
FOA, ældreområdet,
Syddjurs Kommune

Tilliden er vigtig

“Fordelen ved for eksempel trivselsundersøgelserne er, at det bliver synligt hvis der er problemer med trivslen på den enkelte arbejdsplads. Ikke kun i forhold til ledelsen, men også kolleger imellem og i forholdet mellem arbejdsbyrden og den tid, vi har til at udføre opgaverne. Jeg har ikke oplevet, at de forskellige redskaber som MUS og trivselsundersøgelser går for tæt på folk. Hvis det sker, skal vi også være i stand til at samle op på det. Men jeg ved, at der er en del medarbejdere, der er utrygge ved at udfylde spørgsmål, der går tæt på, for eksempel: “Hvad synes du om din nærmeste leder?”. Vi arbejder i små organisationer, så det vil være let for lederen at regne ud, hvem der skriver hvad, og nogle er bange for, at det vil kunne misbruges bagefter. Jeg tror ikke, at lederne vil misbruge det, og det er jo min opgave at forklare, at man godt kan have tillid til ledelsen,” siger Jette Jørgensen, der er fællestillidsrepræsentant for 780 medarbejdere i Syddjurs Kommune.



Poul-Ole Jensen,
Forstander,
Viborg Kommune

Sig stop

“Jeg hørte på et tidspunkt Preben Melander fra CBS sige om New Public Management: ‘Bare rolig, det går også over’. Jeg tror, at det er det samme med det store fokus, der er på personligheden. Men bortset fra det, så kan for eksempel MUS være nyttigt, hvis det er medarbejderen, der får plads til at tale, og lederen lytter. Lederen skal ikke se det som en platform til selv at udfolde sig,” siger forstander Poul-Ole Jensen, der er forstander i Viborg Kommune og medlem af Socialpædagogernes Hovedbestyrelse.

“I forhold til ulemperne, så bliver jeg helt træt, når jeg hører diskussionen. Det er udmærket med systematiserede og strukturerede måder at arbejde på og varetage det, man lidt nedladende kalder de bløde værdier. Men det hjælper ikke noget, hvis det lever helt sit eget liv og ikke hænger sammen med det arbejde, vi står med i dagligdagen. Jeg kender masser af eksempler på, at medarbejdere eller ledes grænser er blevet overskredet, for eksempel en leder, der spurgte til intime relationer mellem kolleger. Jeg kan undre mig over, at folk ikke siger stop, når det kommer dertil. Men hvis de samtidig bliver målt og vejret, og det ligger i tiden, at vi skal være utroligt åbne over for hinanden, så kan nogle hurtigt blive pløjet ned,” siger han.



**Eva Korntved,
Ledelses- og organisations-
konsulent, afdelingsleder
MacMann Berg**

Vi skal være klar over, hvad vi gør

“Kun ved bevidst at arbejde med relationerne til andre kommer vi videre sammen. Det at etablere relationer, at være nysgerrig og autentisk interesseret i at stille spørgsmål i stedet for at give svar, er helt afgørende. Det er nødvendigt at forholde sig til og arbejde med følelserne også på arbejdspladsen, fordi de fortæller os noget, vi kan bruge,” siger Eva Korntved, der er ledelses- og organisationskonsulent og afdelingsleder i MacMann Berg.

“Ulempen kan være, at man kan trække en hest til truget, men man kan ikke tvinge den til at drikke. Vi skal være klar over, hvad vi gør. Hvis man som leder coacher en medarbejder, så skal man vide, at der stadig er et magtforhold, og at der skal være en klar dagsorden. Jeg har mange eksempler på, hvor det er gået galt. For eksempel er ironien en sikker måde at overskride grænser på. Det skaber forvirring. Og når der er forvirring, så går medarbejderne i hver sin retning. De går den vej, der skaber mening for dem selv,” siger Eva Korntved.



**Gert Stephan Nelth,
Direktør, Centralforvaltningen,
Hvidovre Kommune**

Forventningspres på lederne

“Fordelen er, at man ved MUS og LUS kan bevare fokus på den enkeltes trivsel og udvikling samtidig med, at man får en snak om hvilke krav og forventninger, der er til den enkeltes performance. På den måde virker MUS og LUS-samtaler også som et disciplineringsredskab; samtalerne skulle gerne munde ud i en win-win-situation for begge parter. Vi gennemfører trivselsmålinger, og her er der mulighed for at diskutere, hvad der går godt, og hvor der skal sættes ind med forskellige initiativer for at få en udvikling i den ønskede retning. Trivselsmålingerne giver også mulighed for på en struktureret måde at arbejde med trivsel. Men man skal ikke overfortolke måleresultaterne, men huske på, at det er et dialogredskab,” siger Gert Nelth, der er direktør i Centralforvaltningen i Hvidovre Kommune.

“Flere og flere ønsker de personlige udviklingskurser. Jeg tænker på, om der er flere i dag end tidligere. Og om man er mere usikker på sin lederrolle i dag. Det er blandt andet min oplevelse, at det stigende forventningspres gør vores ledere usikre. De bliver målt og vejret, og der er krav om markante resultater. Spørgsmålet er, om ikke målingstyranniet har taget overhånd. En del ledere finder det også svært at træffe ubehagelige beslutninger – og nogle gange er det nødvendigt for at få helheden til at fungere.”



**Betina Fejer
Teamleder,
Egedal Kommune**

Brug det rigtigt

“Hvis man bruger redskaberne rigtigt, så opnår man målene. Når jeg arbejder som leder, så tager jeg udgangspunkt i mig selv. Jeg behandler andre, som jeg selv vil behandles,” siger Betina Fejer, der er teamleder for Sosu-assistenten i ældreplejen i Egedal Kommune.

“Ulempen er, hvis man ikke selv kan styre det. Det må være en kæmpe ulempe, hvis man overtræder folks grænser, for eksempel hvis man bruger det, at man har fået at vide, at en medarbejder har det svært, til at kritisere vedkommende for fravær. Så er det misbrug,” siger hun.



Foto: Torben Nielsen

Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo præsenterer her deres fjerde artikel i serien om relationel etik, som handler om forpligtelsen til at møde hinanden som moralsk ansvarlige bidragydere og værdige aktører.

Pligten til at møde hinanden som moralsk ansvarlige bidragydere

Lederen er hele tiden med til at sætte dagsordenen i organisationen, både når lederen bare lytter og nikker, og når lederen stiller spørgsmål og svarer. Lederen kan vælge at tage udgangspunkt i, at alle er moralsk ansvarlige bidragydere, hvilket vil give organisationsmedlemmerne en værdig plads, skriver Maja Loua Haslebo og Gitte Haslebo i deres fjerde artikel om relationel etik.

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

I et socialkonstruktionistisk perspektiv former organisationsmedlemmer forståelser af virkelighed og god moral i en og samme meningskabende proces. Når for eksempel en leder siger til en medarbejder "Hvorfor kom du igen for sent til vores personalemøde?", kan spørgsmålet ses både som et forsøg på at definere virkeligheden (at medarbejderen gentagne gange kommer for sent) og som et forsøg på at definere, hvad der er god moral (man bør komme til tiden). Medarbejderen kan opleve begge aspekter anderledes for eksempel, at

dette var en absolut undtagelse fra en ellers stabil og god mødedeltagelse, eller at tidsafvigelsen på fire minutter ikke kan defineres som "at komme for sent". Medarbejderen kan også være af den opfattelse, at handlingen netop var udtryk for en god moral, da der var andre hensyn at tage, for eksempel at hjælpe en borger, som spurgte om vej, lige inden mødet skulle starte.

Pointen er her, at vi gennem vores sprog og kommunikation hele tiden er i gang med at "forhandle" både vores forståelse af virkeligheden og af god moral. Hvis en leder bliver passet op af en medarbejder, der lige må fortælle, hvordan en kollega fornærmede en kunde og ikke er sin opgave voksen, kan samtalen komme til både at handle om, hvordan kollegaen "er", og hvordan kollegaen "burde" tale til en kunde. Lederen har her en lang række valgmuligheder med forskellige konsekvenser. Hvad lederen vælger at gøre, får stor betydning for, hvilke moralske rettigheder og forpligtelser der defineres – og dermed for, hvilke handlinger der fremover bliver mulige. Hvis lederen tager udgangspunkt i hverdagsforståelsen, kan lederen lytte og lade medarbejderen fortælle. Lederen kan erklære sig

enig i moralen: "Sådan taler vi ikke til kunder her". Lederen kan bekræfte medarbejderen i, at kollegaen nok har brug for mere indføring i sine opgaver. Eller lederen kan hævde, at kollegaen er meget kompetent til sit arbejde eller undskylde kollegaen med en bemærkning om, at hensigten da sikkert var god nok. Alle disse reaktioner bygger på accept af en vigtig antagelse om, at når vi skal forstå andre mennesker, skal vi være dygtige til at forstå dem som enkeltpersoner, det vil sige at have en forståelse for deres stærke og svage sider, deres kompetencer, deres hensigter, deres behov, osv. Fokus på det enkelte individ fører til tanker om soloansvar, forpligtelsen til at indrømme sine fejl og mangler og forpligtelsen til at udvikle sig personligt. Hvis lederen reagerer på en af de nævnte måder, vil medarbejderen med stor sandsynlighed samtidig få tildelt retten til at sige sin ærlige mening til kollegaen, så denne kan se sandheden i øjnene om sig selv. Rationalet bliver, at det er vigtigt at stille andre til regnskab for deres handlinger – først da vil de ændre sig. Disse moralske rettigheder og forpligtelser indgår i hverdagsforståelsen, hvor vi går ud fra, at egne umiddelbare oplevelser er objektive observationer af virkeligheden, og at vi både har en ret og en forpligtelse til at videregive disse til andre.

Valg med forskellige virkninger

Hvis lederen ønsker at skabe en anden virkelighed med andre moralske rettigheder og forpligtelser, kan lederen i stedet tage udgangspunkt i socialkonstruktionismen og en relationel etik. Også her ville der være mange valgmuligheder for lederen. Lederen kunne give udtryk for nysgerrighed over for, hvordan kollegaen og kunden mon har oplevet situationen. Lederen kunne sige, at kollegaen sikkert havde gode begrundelser for sine udtalelser, som det ville være vigtig at inddrage. Lederen kunne afvise samtalen, for eksempel ved at spørge, hvordan medarbejderen kunne tale med kollegaen om deres (supplerende) opfattelser af, hvad god kundeservice er. I alle disse udspil taler lederen ud fra en opmærksomhed på, at der er mange versioner af virkeligheden, og at god moral varierer med version af virkeligheden. Lederen sætter også det relationelle ansvar på dagsordenen. Hvis der er sket noget uheldigt set med en kundes øjne, er det et fælles ansvar at lære af det og komme videre derfra. I disse handlinger er der en stor sandsynlighed for, at lederen vil tale både til medarbejderen og kollegaen som moralsk ansvarlige bidragydere til arbejdsfællesskabet og til fælles læring og forbedring af arbejdsresultater.

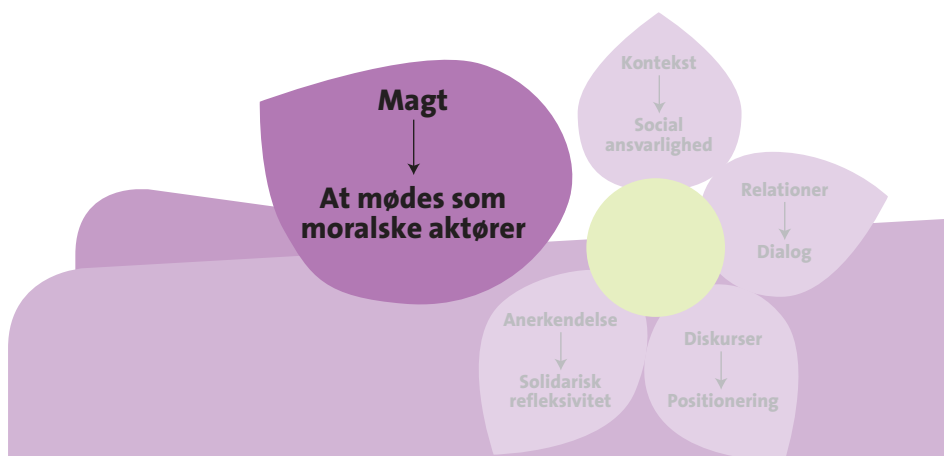
bejderen og kollegaen som moralsk ansvarlige bidragydere til arbejdsfællesskabet og til fælles læring og forbedring af arbejdsresultater.

Sprogbrugen er afgørende

Jobbet som leder udstyrer lederen med en formel ret til at definere virkeligheden om sin organisatoriske enhed, prioritering af arbejdsopgaver, arbejdsorganisering, osv. inden for de vedtagne rammer (mission, vision, strategi, økonomi, politikker, mv.). Denne ret udstrækker sig imidlertid ikke til at omfatte retten til at beskrive, definere og diagnosticere den enkelte medarbejder. Når den relationelle etik bliver sat på dagsordenen, må lederens formelle ret afbalanceres med forpligtelsen til at skabe og afgrænse et mulighedsrum, hvor medarbejderne kan komme til at fungere som moralsk ansvarlige bidragydere til arbejdsfællesskabet. Ud fra disse tanker bliver det tydeligt, hvordan lederens sprogbrug i hverdagen har afgørende betydning for tilblivelsen og vedligeholdelsen af moralske rettigheder og forpligtelser. Som leder arbejder man derfor altid med moral og etik og må spørge sig selv, om det man siger og ikke siger, lytter til og ikke lytter til, skaber moralske rettigheder og forpligtelser, der styrker eller forringer handlemuligheder, samarbejde og resultatskabelse i arbejdsfællesskabet.

Gitte Haslebo: gh@haslebo-partnere.dk

Maja Loua Haslebo: mlh@haslebo-partnere.dk



Moralske aktører

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. De udviklede etikblomsten, hvis 5 blade illustrerer 5 centrale moralske holdepunkter. Serien om relationel etik er på i alt fem artikler, og de første tre er bragt i Offentlig Ledelse nr. 02/09, 03/09, 04/09.

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.



Foto: Torben Nielsen.

Sig nej til psyko-strip

Coach:

“Du skal sige fra. Meget tydeligt. Det kan være svært, men det er vigtigt, at du gør det. Lige så snart du fornemmer, at dette overskrider dine grænser, skal du være tro mod dig selv og sige stop. Det er din ret.

Gør det klart for dine kolleger, at det ikke er for at være speciel eller på tværs, men nu bevæger det her forløb sig ind på en privat del af dig selv, og det vil du ikke være med til. Du har ret til at have et privatliv – en ukrænkelighedszone – som ikke kommer andre ved.

Stå fast på din beslutning og skab respekt om din person. Oplever du derefter kritik eller gruppepres fra dine kolleger, der ikke umiddelbart forstår din protest, må du læne dig op ad din ægtefælle eller en anden fortrolig, der støtter dig i dit valg.

Personlig udvikling nødvendig

Personlig udvikling er vigtigt, og det har det altid været. Som leder bruger du i høj grad din personlighed og derfor skal du også arbejde med dig selv. For eksempel skal du kende dig selv godt for at arbejde med feedback og vide, hvordan du giver feedback eller modtager den. Det griber langt ind i din personlige adfærd og dine attituder, så derfor er personlig udvikling og selvrefleksion en nødvendighed som leder.

Men husk på at holde fokus på den del af din adfærd, der er direkte rettet mod opgaven eller jobbet. Træk stopskiltet op, hvis du mærker

at fokus skrider og din private person kommer for meget i spil.

Professionelle fagfolk arbejder altid med faste regler og normer for, hvor langt man kan gå i udviklingsforløb. Stopskilte er tilladte, og det skal du vide, hvis du kommer ud for mindre professionelle kursusledere. Endelig kan det måske styrke dig, at danskere skelner mere og mere mellem arbejdsliv og privatliv. Vi vil ikke længere ædes med hud og hår, og vi har ikke lyst til at diskutere private ting på arbejdet. Samme trend ser vi i Frankrig i øjeblikket, hvor man går på arbejde, leverer og går hjem igen.

Træk grænsen i dagligdagen

Afgør også i dagligdagen med dig selv, hvilke personlige grænser du ønsker at trække over for dine medarbejdere og kolleger. Hvor meget skal de vide om dit ægteskab, dine børn eller børnebørn, dine interesser eller din baggrund? Overvejer du ikke grænserne for, hvor meget du vil fortælle, risikerer du en dag at sidde fast i et slags familiært forhold til din arbejdsplads. Du bliver følelsesmæssigt forbundet til dine kolleger, og det kan gøre det svært at søge væk. Eller du føler dig svigtet, hvis de søger væk.

Du skal ikke være distanceret eller kold, men husk på at relationerne på en arbejdsplads er professionelle.”

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk

“Hvad gør du, hvis du umiddelbart virker som den eneste i ledergruppen, der føler sine personlige grænser overskredet i et kursus i personlig udvikling? Skal du sige fra eller holde ud?”

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

KALENDER

JANUAR FEBRUAR MARTS APRIL MAJ JUNI JULI AUGUST SEPTEMBER OKTOBER NOVEMBER DECEMBER

Titel:

Chefbestyrelsen i Hovedstaden inviterer HK's chef-medlemmer til Inspirationsmødet “Chefen som mediator – til dig som ønsker flere redskaber til konstruktiv konfliktløsning”.

Tid:

28. april 2010
kl. 15:00 - 18:00

Sted:

HK Hovedstaden,
Artillerivej 30,
2300 Kbh.

Tilmelding og program:

kommunal.hovedstaden@hk.dk senest 12. april 2010

Skab dit eget ledelsesrum”. Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening, konference og generalforsamling.

30. september-
1. oktober 2010

Hotel Hesselet
på Fyn.

www.socialrdg.dk
– under Ledersektionen

Uddeling af Den Kommunale Lederpris

De bedste ledere i den offentlige sektor skal frem i lyset. Nystiftet pris skal skabe synlighed om de gode eksempler.

*Af Lotte Winkler, freelancejournalist,
mail@winklers.dk*

Nu får den kommunale sektor sin egen prisuddeling. Til oktober vil tre ledere i den offentlige sektor blive kåret med Den Kommunale Lederpris på 50.000 kr. som en anerkendelse af den værdi, de hver dag er med til at skabe for borgere, brugere og medarbejdere.

“Kvalitetsreform og trepartsforhandlingerne har sat fokus på fagligheden i god ledelse, og en stor indsats er i gang på det felt. Nu mener vi, at det er på tide også at sætte fokus på de menneskelige egenskaber, der gør en god leder,” siger Bettina Post, der er formand for Dansk Socialrådgiverforening.

Bag den nystiftede pris står IDA, DJØF, TL, HK/Kommunal, BUPL, Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne, DSR, FOA, Skolelederne, Kommunaldirektørforeningen og COK, som ønsker at synliggøre god ledelse ved at fremhæve de gode eksempler.

“Det er en kæmpe udfordring at være leder i det offentlige, fordi der både er stor mediebevågenhed og et stort økonomisk og politisk pres. Det kræver ledere, der virkelig kan få medarbejderne til at spille med, og det kan teori alene ikke sikre. Derfor er der mange gode grunde til at se nærmere på, hvornår ledelse virker,” siger Bettina Post og fortsætter:

“De fleste af os kan huske en leder, vi har haft i løbet af vores karriere, som kunne noget særligt. Det er ledere som inspirerer os og brænder igennem i kraft af en kombination af høj faglighed og et stort personligt engagement. Ledere som får ting til at ske, og får medarbejderne til at opleve stor mening i arbejdet. Disse ledere vi gerne have frem i lyset, så de både kan slagte myten om, at der ikke

findes gode ledere i det offentlige og være med til at fortælle, hvor fantastisk berigende det kan være at arbejde i det offentlige,” siger hun.

Ansatte i den offentlige sektor kan frem til den 23. april tippe COK (Center for Offentlig Kompetenceudvikling) om værdige modtager af prisen inden for tre kategorier:

1. Kommunale topledere
2. Kommunale ledere af en faglig afdeling eller sektion i en forvaltning eller institution
3. Ledere af kommunale institutioner.

Efter en gennemgang af alle indstillede ledere vil tre til fem inden for hver kategori blive nomineret til prisen, og endelig vil et dommerpanel, COKs Advisory Board, udvælge de tre vindere. Overrækkelsen af Den Kommunale Lederpris finder sted i forbindelse med Kommunaldirektørforeningens årsmøde i oktober 2010.

Læs mere om Den Kommunale Lederpris på www.cok.dk/lederprisen

Flot karakter til Offentlig Ledelse

Læserundersøgelser viser stor tilfredshed med Offentlig Ledelse, og at læserne gerne vil have endnu mere faglig viden på højt niveau.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Offentlig Ledelse får ros af læserne. Både HK/Kommunal og DS har i forbindelse med større medlemsundersøgelser spurgt læserne om deres syn på bladet, og resultatet er overbevisende positivt: 81,5 procent i DS's undersøgelse og 71 procent i HK/Kommunals undersøgelse er tilfredse eller meget tilfredse med bladet.

“Vi prøver at lave et så godt blad som muligt ved hele tiden at udfordre os selv og ikke falde ind i en rutine. Vi har en stor redaktionsgruppe med mange og ambitiøse ideer, og derfor er det dejligt at se, at vores bestræbelser bliver

anerkendt af læserne,” siger lederkonsulent Mette Marie Langenge fra HK/Kommunal.

I undersøgelserne peger læserne også på, hvilke emner de gerne vil læse mere om. Her topper emner som ledelsesteori og personalepleje, hvorimod læserne er mindre interesserede i at læse om økonomi, ytringsfrihed og rekruttering.

“Det overrasker os, at emner som ytringsfrihed og rekruttering ikke er højere på ønskesedlen, men det er jo netop derfor, at læserundersøgelser er vigtige. Nu ved vi, hvad vores medlemmer efterspørger mere viden om, og så kan vi handle ud fra det,” siger konsulent Charlotte Holmershøj, DS.

Flere deltagere i undersøgelserne giver desuden udtryk for, at de gerne vil læse flere ledelsesfaglige artikler med masser af viden og teori, som de kan bruge direkte i deres ledergerning. Den oplysning bekræfter redaktionsgruppen i, at den redaktionelle linje i de seneste udgaver af Offentlig Ledelse rammer plet, fordi de netop har mindre underholdning og mere faglig viden i spalterne.

For meget anerkendelse i det offentlige

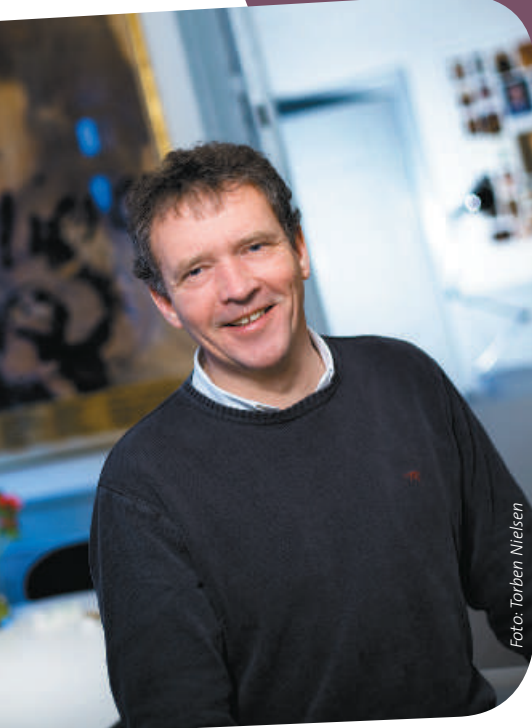


Foto: Torben Nielsen

Der er gået inflation i ros på de offentlige arbejdspladser. Det er en udbredt misforståelse, at anerkendelse er det samme som ros. Samtidig er kravet om anerkendelse en sand ledelsesfælde, skriver Steen Visholm.

*Af Steen Visholm, lektor, cand.psych., Ph.d.,
Roskilde Universitetscenter*

Tidens medarbejdere skriger på anerkendelse. Fra børnehave til universitet kræves der anerkendelse. Mere anerkendelse fra lederen og mere anerkendelse mellem medarbejdere.

Men hvad er det egentlig medarbejderne vil have, når de vil have anerkendelse, hvor kommer det fra, er der nok af det, og har de fortjent det?

Det anerkendelsesbegreb, der i dag cirkulerer i danske organisationer, er en blanding af to forskellige koncepter. I det ene betyder anerkendelse værdsættelse. Det stammer fra organisationsudviklingsmetoden Appreciative Inquiry, der anbefaler, at man i organisationen skal lede efter det, man er god til, og så lave mere af det - snarere end at fokusere på det, man ikke kan.

Steen Visholm, lektor på RUC, mener at der hersker en række misforståelser i forhold til anerkendelse på arbejdspladsen i det offentlige.

Det andet anerkendelsesbegreb blev oprindeligt udviklet af den tyske filosof G.W.F. Hegel, og er nu taget op igen af hans yngre kollega Axel Honnet. Her betyder anerkendelse at anerkende den anden som en selvstændig borger, der er sine handlingers gerningsmand, har sine egne meninger og ikke mindst ret til at have dem. Når man anerkender en anden, går det således på den andens ret til at have sin egen mening - også selvom den er forskellig fra ens egen og måske endda ligefrem, dum, dårlig eller skadelig.

Disse to forskellige betydninger og tankegange er blandet godt og grundigt sammen ude i organisationerne. Folk vil både ses og respekteres som dem, de er, og de vil gerne værdsættes for det gode, de gør.

En sand ledelsesfælde

Men hvorfor får medarbejderne så ikke bare det, de kræver?

Det er fordi kravet om anerkendelse er en sand lederfælde. Det lyder uskyldigt, men det er det ikke!

Så længe lederen roser alle medarbejderne lige meget, er det fint nok. Dog opstår der hurtigt det problem, at værdien af rosen falder. Der går inflation i rosen. Det er med ros som med kærlighed: den, der elsker alle, elsker ingen. Rosen mister gradvis sin værdi og bliver tom, og respekten for den rosende leder forsvinder.

Hvis lederen i stedet giver sig til at rose folk efter fortjeneste, så opstår der nye problemer. Ros og anerkendelse er på den ene side stærkt motiverende og energiskabende, men det skaber også misundelse og uretfærdighedsfølelser, der kan forklæde sig på mange måder og ødelægge samarbejds klima og arbejdsglæde.

Det er ikke nemt, men det er sidstnævnte vej, der er værd at gå. For at modvirke misundelsens skadevirkninger, må lederen interessere sig for hver enkelt medarbejders udvikling og så ikke glemme at rose hele holdet/teamet/afdelingen - når der er grund til det.

Steen Visholm: svisholm@ruc.dk