

OFFENTLIG LEDELSE 01 11

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGØGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

SOCIAL KAPITAL ER EN GAVE

Gitte Abildlund,
dagtilbudschef i Køge

GULDET

LIGGER LIGE TIL AT SAMLE OP

Tema om social kapital



LEDEREN

At lede sammen med medarbejderne – og samtidig have et frirum

Offentlig Ledelse 2/2010

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Tryk og produktion

Datagraf

Hjemmeside

www.offentligledelse.dk

Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Mette Marie Langenge,
HK/Kommunal

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

Foto:

Genrebilleder: Hung Tien Vu
Portrætter: Torben Nielsen

Adresseændring:

Bettina Chimera: telefon 33 30 43 55

Abonnement:

Fire numre pr. år: 196,- inkl. moms og porto.
Kontakt Bettina Chimera på 33 30 43 55 eller
offentligledelse@hk.dk

Næste blad udkommer den 8. juni 2011.
Deadline 6. maj 2011



Af Helga Waage Jørgensen, Formand, Ledersektionen i DS
Afdelingschef i Hvidovre Kommune

Social kapital er værdien af de gode relationer mellem for eksempel medarbejdere og ledere, kendetegnet af tre ting: Tillid, retfærdighed og samarbejde. Og erfaringer viser netop, at social kapital øger kvaliteten i kerneydelsen, produktiviteten og medarbejdernes trivsel på samme tid. Det betyder, at trivsel og produktivitet hører sammen – at effektiviteten stiger, når medarbejdere og ledere trives. Dette nummer af Offentlig Ledelse fokuserer på den økonomiske side af social kapital og viser, hvordan der kan være en god fortjeneste at hente hjem ved at sikre, at medarbejdere og ledere kan udføre deres opgaver i et miljø, der er kendetegnet ved tillid, retfærdighed og samarbejde.

Inde i bladet vil du kunne læse, at Væksthusets formand i debatten om social kapital foreslår, at vi holder op med at begribe ledelse som det at løse en opgave gennem medarbejdere, og går over til at tænke ledelse som opgaveløsning sammen med medarbejderne.

Jeg tror, at det er helt rigtigt, men også at det stiller store krav til os som ledere, og at det betyder at vi samtidig har brug for et frirum, hvor det er ledelse som profession, der er i centrum, hvor der er plads til refleksion og frustration, og hvor man kan hente inspiration og energi.

Vi er alle ansat til at varetage borgernes interesser bedst muligt. Som ledere er det vigtigt, at vi til stadighed er opmærksomme på at få hævet os op over hverdagen for at kunne agere bedst muligt i ledelsesrollen.

Lige gyldigt om du er leder af en institution eller leder i en kommunal forvaltning, så ligner de ledelsesmæssige udfordringer hinanden, og vi har brug for at dele det med hinanden. I mentorordninger, supervisionsgrupper, ledernetværk og bare i små hverdagsrefleksioner med nære lederkolleger.

At vi deler vores erfaringer med hinanden og til stadighed udvikler ledelsesfaget er en vigtig vej til at øge den sociale kapital på arbejdspladsen.

I ønsket om at bladet her kan være en del af sådan et refleksionsrum.

God læselyst!

Helga Waage Jørgensen:
hjo@hvidovre.dk



Medarbejdernes indbyrdes samarbejde afgør, om fly flyver til tiden, fortæller Jody Gittell på konferencen i København.

TEMA: Social kapital betaler sig

Budgetterne strammer til i det offentlige, men der findes andre ressourcer end de økonomiske. Med dette blad følger et debatoplæg fra Væksthus for Ledelse om de skjulte velfærdsreserver, som kaldes social kapital. Også her på siderne sætter vi fokus på, hvordan du kan øge såvel produktivitet som medarbejdernes trivsel.

Alle skal yde deres bedste – sammen

Af Henrik Stanek, freelancejournalist // hs@stickelberg.dk

Hidtil har ledelse handlet om at få det bedste ud af den enkelte medarbejder, men det betaler sig at gå efter at få mere ud af gruppen af ansatte, siger amerikansk forsker.

HVORFOR FLYVER et amerikansk flyselskab altid til tiden, mens et andet ofte er forsinket til gene for både passagerer og selskabets økonomi?

Jody Gittell, professor ved Brandeis University i Boston, satte sig for at finde svaret. Et flyselskab består ikke kun af piloter og stewardesser. Der skal sælges billetter, tages imod kufferter, repareres motorer, gøres rent og meget andet. Jo bedre arbejdsgangene hænger sammen, desto større er sandsynligheden for, at flyene kommer af sted til tiden.

"Mit budskab er enkelt: Selv om alle yder deres bedste, er det ikke nok. Man er også nødt til at koordinere opgaverne," sagde

Jody Gittell på en konference i Væksthus for Ledelse.

Højt kommunikationsniveau

I flyselskabet med forsinkelser taler faggrupperne ikke sammen.

"Alle kender deres eget job, men de tænker ikke over, hvad deres indsats betyder for det næste led. De er ligeglade, så længe de får deres løn," sagde Jody Gittell.

I selskabet med præcise afgang, informerer de ansatte hinanden og tænker over, hvad deres indsats betyder for de andre.

"Alle ved, at de har en vigtig opgave, for ellers ville de ikke være ansat", sagde Jody Gittell.

Gevinst til alle

Selskabets gevinst er fly til tiden, færre medarbejdere pr. passager, færre forsvundne kufferter og færre klager. Det er også en fordel for medarbejderne at være fokuserede på at løse opgaven sammen.

"Det øger både deres trivsel og tilfredshed med jobbet. Men det kræver, at ledelsen tror på, at samarbejde øger produktiviteten, og er rollemodel for, hvordan man behandler hinanden med respekt, uanset hvilket job man har," sagde den amerikanske professor.

Kender du en abonnent?

Offentlig Ledelse dumper ned i din postkasse, fordi du er medlem af chefgruppen i HK/Kommunal, ledersektionen i enten Dansk Socialrådgiverforening eller Socialpædagogerne. Men ledere fra andre faggrupper vil gerne læse med.

De kan hente magasinet på nettet, men mange foretrækker den trykte udgave. Dels slipper de for at holde øje med, hvornår der

kommer et nyt nummer, dels har temaer og artikler gemme-værdi. Derfor åbner vi for, at man kan tegne abonnement på de fire årlige blade for 196 kroner.

Har du kolleger, der ønsker bladet, kan de sende en mail til Offentlig-ledelse@hk.dk med navn, telefonnummer, adresse og eventuel afdeling på jobbet samt EAN nummer.



FOTO: HUNG TIEN VU

God trivsel og høj produktivitet går hånd i hånd

Samarbejde, tillid og retfærdighed er nøgleordene til at skabe den sociale kapital, der sikrer arbejdspladsen et godt arbejdsmiljø, så den kan løse sine kerneopgaver. Og så er den gratis. Ledelsen spiller en hovedrolle.

DET ER SJÆLDENT, at man kan høste et stort udbytte af noget, der er gratis. Men det kan man med social kapital, forsikrer arbejdsmiljøforsker Tage Søndergård Kristensen.

”Faktisk tjener man penge på et godt arbejdsmiljø, fordi sygefraværet og personaleomsætningen falder. Det tager selvfølgelig tid for ledere og medarbejdere at finde ind i fælles fodslag, men det tager også tid at slukke brande og løse konflikter.”

Tage Søndergård Kristensen har forsket i psykisk arbejdsmiljø i 35 år. Han har en fortid som professor ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og driver nu eget konsulentfirma. I 2008 var han med til at skrive en hvidbog om social kapital, der hand-

ler om evnen til at samarbejde, udvikle tillid mellem ledelse og medarbejdere og skabe retfærdighed.

”Formålet med en arbejdsplads er ikke, at medarbejdere skal trives, men at de skal skabe værdi for borgerne. Men gode relationer på arbejdspladsen løfter medarbejderne og får dem til at yde mere end det, de får deres løn for, fordi de er bevidste om, at de alle arbejder mod et fælles mål.”

Arbejdsglæde motiverer

I sin bog ”Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag” dokumenterer Tage Søndergård Kristensen, at høj trivsel blandt medarbejderne og et godt arbejdsmiljø giver høj pro-

duktivitet og dermed gode tal på bundlinjen.

”Det skyldes især, at et godt arbejdsmiljø sænker både sygefravær og personaleomsætning, men også at arbejdsglæde fører til bedre motivation, større involvering, mere kreativitet og mere videndeling,” siger han.

I Irma har ledelsen satset konsekvent på at styrke den sociale kapital. Butikskæden var truet af lukning, da Alfred Josefsen blev direktør i 1999. Allerede året efter var udviklingen vendt, og overskuddet er steget år for år. Samtidig har Irma til stadighed været placeret blandt de 20 bedste danske arbejdspladser i konceptet Great Place to Work.

”Irmas mål er så meget økologi og kvalitet som muligt, og det er de ansatte klare på. Hvis jeg en sjældnen gang køber en dårlig vin i Irma, siger jeg det bare. Jeg behøver ikke tage flasken med for at få den byttet. Tilliden gælder også kunderne,” siger Tage Søndergård Kristensen.

De tre diamanter

Netop tillid er et nøglebegreb i social kapital. De to andre nøgleord er samarbejdsevne og retfærdighed. Tage Søndergård Kristensen kalder nøgleordene for de tre diamanter og understreger, at retfærdighed ikke handler om at behandle alle medarbejdere ens.

”Hvis du har lungebetændelse, betyder det ikke, at alle skal behandles for sygdommen. Det betyder, at du skal have samme behandling som alle andre med lungebetændelse. Uretfærdighed opstår, hvis en virksomhed bevilger 100.000 kroner til en Minnesota-kur til en højtstående medarbejder, men ikke til manden på gulvet.”

Retfærdighed handler også om, at beslutninger går rigtigt til.

”Hvis ledelsen melder ud, at det er nød-



Ledere og medarbejdere er hinandens arbejdsglæde, mener Tage Søndergård Kristensen.

vendigt at fyre medarbejdere, ved alle, at nogle skal væk og andre blive. Men hvis det er tydeligt, hvilke kriterier der bliver lagt til grund, vil de opfatte processen som retfærdig. Det nytter ikke at favorisere dem, chefen godt kan lide.”

Ingen færdig opskrift

Ledelsen skal gå foran, hvis en organisation ønsker at styrke sin sociale kapital. Men Tage Søndergård Kristensen har ingen færdig opskrift på, hvordan man sætter de tre diamanter i spil.

”At bede om en opskrift er det samme som at frakende sig ledelsesretten. Men grundlæggende handler det om at være troværdig. Ledelsen skal sige, hvad den gør, og gøre, hvad den siger. Den skal vise tillid til, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde, og den skal lytte til dem og tro på, at de har noget vigtigt at meddele.”

Ledelsen skal også have mod til at træffe

ubehagelige beslutninger og til at gå ind i konflikter. Men hvad sker der med ledelsesrummet, hvis en mellemlider bliver underkendt af sin overordnede leder?

”Det er en klassisk situation, men her må den øverste legitimere sin afvisning, så mellemlideren kan forstå, hvad der ligger til grund. Samtidig får han en forklaring at give videre til sine medarbejdere og kan fortsat fremstå troværdigt over for dem.”

Kommet for at blive

Endnu har Tage Søndergård Kristensen til gode at høre toppolitikere tale om social kapital. Alligevel er begrebet kommet for at blive.

”De fyringsrunder, vi har set hidtil, er kun et lille forspil, så vi er nødt til at se på, hvordan vi bruger arbejdskraften bedst muligt. Vores undersøgelser viser en enorm variation mellem organisationer, der er sat i verden med samme formål. For eksempel er der stor forskel på den sociale kapital på skolerne i Faxe Kommune. De er underlagt samme vilkår, så skoler med lav social kapital kan ikke skyde skylden på hverken undervisningsministeren, borgmesteren eller børnene.”

Det er helt afgørende for lærerne, hvilken skole de er ansat på, og vejen går gennem god ledelse.

”Vi har ikke fundet en eneste arbejdsplads, hvor der ikke er nøje overensstemmelse mellem social kapital og ledelseskvaliteten,” siger Tage Søndergård Kristensen.

Tage Søndergård Kristensen:
tsk@task-consult.dk

De tre diamanter

Samarbejde: Man arbejder imod fælles mål, som er klare, og der er enighed om. Medarbejdere og ledelse kan godt have forskellige interesser på en række punkter, men det afgørende er, at begge parter anser den andens interesser for legitime. Man anerkender og respekterer med andre ord hinanden.

Tillid: Man har tillid til det, der bliver sagt, og anser med andre ord kolleger og ledere for at være troværdige. Desuden har ledelsen tillid til, at de ansatte udfører et godt stykke arbejde, uden at man behøver kontrollere dem dagligt. Tillid opbygges ved at være troværdig og ved at vise andre tillid. Sig, hvad du gør, og gør, hvad du siger.

Retfærdighed: Den ene del består af såkaldt fordelingsretfærdighed, som handler om, hvordan løn, frynsegoder, opgaver, stillinger og andre goder fordeles, mens procesretfærdighed handler om, hvordan tingene foregår på en arbejdsplads: Bliver alle hørt? Er beslutningsgrundlaget i orden? Bliver nogen favoriseret? Endelig har alle krav på at blive behandlet med respekt og værdighed. Forskning viser, at ansatte lægger stor vægt på retfærdighed på arbejdspladsen, og at procesretfærdighed og respekt betyder mindst lige så meget som resultatet.



FOTO: HUNG TIEN VU



FOTO: HUNG TIEN VU

Styrk den sociale kapital

Ledelsen skal sætte sig i spidsen, men medarbejderne har også en opgave, når den sociale kapital skal styrkes

”NÅR LEDEREN KASTER BOLDEN OP, skal medarbejderne gribe den og være med til at styrke retfærdige processer, samarbejde og tillid mellem faggrupper, institutioner og de forskellige niveauer i organisationen,” siger Ulla Bertelsen.

Hun er direktør i Parternes Uddannelsesfællesskab, PUF, der tilbyder MED-udvalg i kommuner og regioner uddannelse i social kapital.

”Social kapital er ikke et projekt, eller noget man indfører. Kapitalen er allerede til stede, men kan være mere eller mindre høj. I kommuner og regioner har vi et godt

udgangspunkt, fordi vi generelt har stor tillid til hinanden og oplever en høj grad af retfærdighed. Vi har en stærk tradition for at samarbejde,” siger Ulla Bertelsen.

Formålet med MED-udvalget er at styrke og udvikle et godt samarbejde om kerneopgaven. Det gør udvalget til en oplagt platform for indsatsen med at øge den sociale kapital.

”Vi ved, at arbejdspladser med en høj social kapital har større produktivitet, bedre kvalitet, bedre omstillingsevne og bedre trivsel, så det er bare med at komme i gang”, siger Ulla Bertelsen.

Også Forebyggelsesfonden ønsker at styrke den sociale kapital og støtter projekter i brancher med megen nedslidning og for udvalgte faggrupper, heriblandt socialrådgivere.

Ulla Bertelsen: ub@puf.dk

Social kapital giver et nyt perspektiv på ledelse

I klassisk forstand skaber en leder resultater gennem andre, men tanken i social kapital er, at lederen gør det sammen med andre. Den lille drejning har stor betydning, understreger formanden for Væksthus for Ledelse.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist // hs@stickelberg.dk

MED SOCIAL KAPITAL følger en ny forståelse af ledelse, hvor det ikke længere handler om at skabe resultater gennem andre, men sammen med andre. I praksis betyder det, at lederen skal styrke sit samarbejde med medarbejderne og mellem medarbejderne indbyrdes.

”Social kapital er ikke bare to smarte ord, men en ny forståelse af ledelse. Lederen skal se et potentiale i medarbejderne og skabe et arbejdsmiljø, hvor de trives,” siger Søren Thorup. Han er formand for Væksthus for Ledelse, der er aktuel med debatoplægget ”De skjulte velfærdsreserver”.

”Lederen skal bedrive en åben ledelsesstil og have en positiv opfattelse af, hvad man kan opnå ved at behandle folk med respekt. Mange leder allerede ud fra det menneskesyn, men der er plads til forbedringer,” siger Søren Thorup.

Godt rustet

Danmark står godt rustet til at styrke den sociale kapital, vurderer professor Peter Hasle fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

”Vi samarbejder allerede, og det skal vi udnytte til at blive endnu bedre. Ledelsen skal gå forrest, men kan ikke gøre det uden medarbejderne, og her nyder vi godt af, at parterne har tillid til, at de ikke er ude på at snyde hinanden.”

Ledelsens opgave er at skabe strukturer for samarbejdet, så medarbejderne kender hinandens bidrag til opgaveløsningen.

”Det er tit, når forskellige faggrupper skal arbejde sammen, at der er noget at hente. Hvis de forstår, hvorfor de andre gør, som de gør, kan det bidrage til at skabe mere effektive arbejdsgange,” siger Peter Hasle.



Søren Thorup, formand for Væksthus for Ledelse, håber at debatoplægget om social kapital, 'De skjulte velfærdsreserver', også kan vække politikernes interesse.

Samtidig skal opgaven være tydelig for medarbejderne.

”Man kan ikke bare sige, at målet er at gøre borgerne tilfredse, for når man bruger mange ressourcer på én borger, er der færre til andre. Derfor må ledelsen inddrage med-

arbejderne i en diskussion om, hvordan kerneopgaven skal prioriteres. Så kan ledelsen også spørge ind til, om der er arbejdsgange, man kan reducere på. Hvis medarbejderne har tillid til ledelsens intentioner, vil de gerne bidrage til mere effektivitet.”



Niels Thyge Thygesen (Privatfoto)



Peter Hasle (Privatfoto)

“Når medierne peger på, at noget er galt, skal politikerne selvfølgelig tage fat i det, men de skal gøre det til et lokalt problem.”

Social kapital er i fokus, fordi mængden af kontrol er blevet for stor, mener lektor Niels Thyge Thygesen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School.

“Der vil altid være behov for en vis kontrol, men nu er mængden så stor, at gevinsten overstiger omkostningerne. Ved social kapital er man forpligtet over for hinanden, så man ikke behøver at kontrollere,” siger han.

Fejl skal frem i lyset

Det indebærer, at man skal lære at leve med, at der bliver begået fejl.

“Det vil der altid blive. Men hvis lederen er til stede blandt medarbejderne, opdager han fejlene og løser dem. Tro mig, de taler sammen om de fejl, de begår,” siger Niels Thyge Thygesen.

Det er guld værd at lytte til medarbejderne, pointerer Peter Hasle.

“De kender om nogen deres arbejdsområde og vil typisk pege på problemer, det er nødvendigt at løse. Det er altid de mest kvalificerede, der får job andre steder, hvis deres leder ikke lytter til dem.”

Altid en beslutning

Det trak store overskrifter, da TV2 sidste år afslørede, at medarbejderne på et plejehjem

i København købte ind i arbejdstiden. Hvis lederen havde været til stede, havde han opdaget det længe før medierne, mener Niels Thyge Thygesen.

“Social kapital er ikke et spørgsmål om, at lederen ingenting skal lave. Det er altid en beslutning, at man vil sætte ind med tillid og en tro på, at medarbejderne er professionelle nok til selv at løse opgaven, men lederen skal være tæt på dem og bakke dem op. Sådan kører Thyra Frank plejehjemmet Lotte på Frederiksberg, og både hun, medarbejderne og beboerne blomstrer.”

Væksthusets formand kalder social kapital et opråb om, at hvis offentlige ledere fortsat skal skabe resultater, så kræver det frihedsgrader og råderum.

“Hvis man vikler alt ind i et utal af standardregler, frisætter man ikke energi. Styling er en del af ledelsesopgaven, men sat på spidsen er tillid en metode til at skabe lokale løsninger, fordi man overlader det til institutionerne selv at finde vej. Den frihed skal være stor,” siger Søren Thorup.

Et politisk dilemma

Med Væksthusets debatoplæg håber Søren Thorup også at få politikerne til at interessere sig for social kapital.

Og det er nødvendigt, mener Niels Thyge Thygesen fra CBS.

“De kan udvælge områder, hvor de vil have dokumentation for selv det mindste indkøb. Alle andre steder sætter de ind med tillid. Problemet er, at de samme politikere skal skabe tillid til befolkning og landspolitikere gennem kontrol, så de kan fortælle, hvad hver eneste skattekrone går til. Kommunerne skaber med andre ord mistillid til deres medarbejdere ved at skabe tillid opadtil.”

Også politikernes reaktioner på medierne kan spænde ben for udviklingen af social kapital.

“Når medierne peger på, at noget er galt, skal politikerne selvfølgelig tage fat i det, men de skal gøre det til et lokalt problem og om nødvendigt skifte plejehjemslederen ud. Der er ingen grund til at øge tilsynet over for alle andre. Tværtimod viser man de andre plejehjem tillid ved at sige, at det ikke er dem, det drejer sig om,” siger Niels Thyge Thygesen.

Søren Thorup: sto@kl.dk
Peter Hasle: pha@arbejdsmiljoforskning.dk
Niels Thyge Thygesen: ntt.lpf@cbs.dk

Medarbejderne må ikke bare være et nummer

Forstander Annemette Hauschildt skubber gerne sine medarbejdere ud i nye opgaver, men hun har også plads til ansatte, der har svært ved at følge med.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist // hs@stickelberg.dk

FAGLIGT UDGØR DE ANSATTE i Bofællesskaberne Edelsvej i Esbjerg en broget flok, men de har én ting til fælles: De glæder sig til at komme på arbejde.

"Jeg får løst opgaverne med højere kvalitet og mest mulig effekt, når medarbejderne trives. Så har de også overskud til at håndtere konflikter. Bare det at sige højt, at man har en konflikt, kan være nok til, at den er løst," siger forstander Annemette Hauschildt.

Der er mange penge i et godt arbejdsmiljø.

"For nylig fejrede vi, at ni ud af vores 53 medarbejdere ikke havde én eneste sygedag i 2010," fortæller forstanderen, der gav dem to biografbilletter som tak.

God til at se talenter

En af Annemette Hauschildts strategier er at stille medarbejderne over for nye opgaver i tillid til, at de kan løse dem. Og hun lader anerkendelse følge med, når det lykkes.

"Jeg er god til at se deres talenter, og man må gerne være dygtig hos os," siger hun.

Medarbejderne er ikke i tvivl om, at Annemette Hauschildt har høje forventninger til dem.

"Hun siger højt, hvad hun forventer af os. Nogle har forstand på it, andre er gode til at lave mad eller stryge skjorter. Annemette får os til at tale med hinanden, så vi kan udnytte hinandens ressourcer. Hun betragter os som kompetente, og vi øver os i at modtage ros," siger tillidsrepræsentant Michael Møller.

Interesseret i de ansatte

Bofællesskaberne Edelsvej blev nummer 6 på listen over Danmarks bedste arbejdspladser hos Great Place to Work i 2010. Edelsvej vandt også en specialpris for mangfoldighed, for selv om forstanderen kan vælge og vrage, når hun har søgt nye medarbejdere, har hun ikke kun plads til eliten. En af de ni uden sygefravær sidste år er således ansat i fleksjob.

"Det gælder bare om at finde opgaver, der matcher til dem", resonerer Annemette Hauschildt.

En af hendes styrker er, at hun interesserer sig for den enkelte medarbejder, fremhæver Michael Møller.

"Annemette kan huske, hvad vores børn hedder, og det er med til, at vi føler os værdsatte. Vi er ikke bare et nummer. Vi er her for at løse en opgave, og fordi det er vigtigt for Annemette, at vi kommer. Mandags- og fredagsryg har vi ikke," siger han.

Opmærksomheden omfatter også beboerne. Da en ung pige var selvskadende og havde svært ved at sove om natten, fik Annemette Hauschildt den ide at tilknytte hende nattevagten.

"Nu har hun ikke skåret sig i et år, er på vej til at flytte i lejlighed og har fået et skånejob hos os om natten," fortæller forstanderen.

Annemette Hauschildt: aha@esbjergkommune.dk
Michael Møller: mmh@esbjergkommune.dk



Annemette Hauschildt er god til at se medarbejdernes talenter. De er til gengæld ikke i tvivl om, at hun har høje forventninger til dem, fortæller tillidsrepræsentant Michael Møller.

Retfærdighed er værd at give opmærksomhed

Dagtilbudschef Gitte Abildlund betragter begreberne fra social kapital som en gave i forbindelse med en ændring af strukturen i Køge Kommune.

"Ordet retfærdighed har været en gave for mig," siger dagtilbudschef Gitte Abildlund fra Køge.

DER ER BÅDE FØLELSER, frustrationer og fordeling af opgaver i spil, når man går fra en struktur til en anden. Derfor gav det god mening for dagtilbudschef Gitte Abildlund at inddrage begreberne samarbejde, tillid og retfærdighed, da 28 børnehaver og vuggestuer i Køge Kommune fra nytår skulle samles i otte institutioner med hver sin områdeleder.

Gitte Abildlund hæfter sig især ved ordet retfærdighed.

"Ordet er ikke meget brugt, men når en medarbejder er frustreret, bør man sige til sig selv, at hun måske synes, noget er gået uretfærdigt til. Ved at spørge ind får jeg sat ord på, hvad der bekymrer medarbejderne, og hvad der er vigtigt for dem," siger hun.

Er beslutningen urimelig

En medarbejder synes måske, at der er sket en uretfærdig fordeling af opgaverne, eller

at udnævnelsen af områdeledere er urimelig.

"Den slags spørgsmål drøfter vi i dialoggrupper og på ledermøder, og når vi træffer store beslutninger, spørger vi hinanden, om de er retfærdige. En strukturændring må ikke kun handle om, at ledelsen informerer. Det skal også gå den anden vej. Ellers vil der stadig være følelser, der ikke bliver taget hånd om," siger Gitte Abildlund.

Et af emnerne har handlet om, hvem der skulle have kontakten til forvaltningen.

"Hvis områdelederne skal have al kontakt, kan de daglige ledere opleve det som uretfærdigt, fordi de synes, der er større kvalitet i, at flere kan være i dialog med forvaltningen."

Det er måske ikke det mest rationelle, at opgaven er fordelt på flere hoveder, men på sigt kan det vise sig at være den bedste løsning, mener Gitte Abildlund.

"Det har stor betydning, at alle føler sig

ordentligt behandlet. Ellers risikerer vi at miste synspunkter, som gavner vores kerneydelse."

Ikke et bedre menneske

Gitte Abildlund føler sig ikke som et nyt og bedre menneske, fordi hun er begyndt at arbejde med social kapital.

"Men det betyder noget, hvordan jeg er i dialog med medarbejderne i et nyt samarbejde. Ikke alt kommer til afstemning, men der er mulighed for at sige sin mening højt. Så kan jeg enten vælge at tage højde for det eller sige, at det ikke kan lade sig gøre. Så ved de, at jeg har tænkt over det, de har sagt, og vi kan komme videre."

Gitte Abildlund: gitte.abildlund@koege.dk

Chefens dør står altid åben

Pernille Madsen kommunikerer ivrigt med sine 130 medarbejdere på jobcentret i Helsingør. I 2010 vandt hun prisen som årets kommunale leder.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist // hs@stickelberg.dk

PERNILLE MADSEN ER IKKE BLEG for at skrue en skrue i. Hun serverer også gerne varm kakao på en kold dag eller nurser medarbejderne med pizza, hvis de skal arbejde over, og hun ikke selv kan bidrage til det faglige.

"Jeg behøver ikke sidde bag skrivebordet og sige, at jeg er leder. Jeg viser det. Jeg tegner billeder af, hvor vi skal hen, og arbejder selv efter det," siger Helsingørs jobcenterchef.

Hun sender mail ud om gode resultater, og når hun får et tillykke fra borgmesteren, deler hun det med medarbejderne. Det dryppede også på dem, da hun i efteråret vandt den kommunale lederpris.

"Danmarks bedste chef har Danmarks bedste medarbejdere, så vi drak noget af min pris op. Den var ikke kun min, men alles fortjeneste," siger Pernille Madsen.

Når medarbejdere føler sig værdsat, er de parate til at yde en ekstra indsats, tilføjer virksomhedskonsulent og tillidsrepræsentant Kim Klitgaard.

"Vi er ikke verdens højst lønnede, så der skal anerkendelse til at supplere lønnen. En anden af Pernilles kvaliteter er, at vi kan stole på hende. Når vi laver en aftale, behøver vi ikke skrive den ned. Hun står ved den," siger han.

Vi løber stærkere

Døren til Pernille Madsens kontor står altid åben, og hun observerer huset. Ellers mister hun jordforbindelsen.

"Når medarbejderne trives, opnår vi bedre resultater. På grund af øget ledighed løber vi stærkere end tidligere. Derfor forsøger vi at finde den fornødne tid til borgerne ved hjælp af Lean, og laver blandt andet en ny mødestruktur, som sparer os for 7.600 timer. Men vi har stadig temadage og sociale arrangementer. Når man er glad for sit job, bliver man i en længere periode. Det giver mere homogene team og færre udgifter til at lære nye op," siger Pernille Madsen.

Fra bund til top

Jobcentret i Helsingør sammenlignes med andre centre på sin evne til at få ledige i job.

For tre år siden lå centret i bund, men er nu nummer et i sin klynge.

"Jo flere vi får i job, desto mere gør vi for borgerne og dermed for os selv. Synergien mellem nytteværdien og det at blive værdsat får folk til at tage glade på arbejde," siger Pernille Madsen.

Hendes tro på et mål smitter af på medarbejderne.

"Hun går foran og har samtidig tillid til, at vi gør, hvad vi kan for at løse opgaverne. Hun sidder ikke og kontrollerer os, men er meget opmærksom. Vi kan sjældent pege på et problem, som hun ikke allerede kender til," siger Kim Klitgaard.

Pernille Madsen: pma25@helsingor.dk
Kim Klitgaard: kkl25@helsingor.dk



Pernille Madsen sidder ikke bag et skrivebord og fortæller Kim Klitgaard og hans kolleger, at hun er leder. Hun viser det.

Sproget spiller en stor rolle

Når lederen omtaler sine medarbejdere som dygtige, så bliver de de.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist // hs@stickelberg.dk



"Hvorfor skulle jeg ansætte dygtige folk og så tage spidskompetencerne fra dem," spørger Michael Christensen.

LOLLAND BETRAGTES SOM EN DEL af udkantssiden af Danmark, og folk på øen har tendens til at underkende sig selv. Men Michael Christensen, leder af Socialpsykiatri Lolland, har det lige omvendt.

"Når jeg går på Google Earth, ligger vi i verdens centrum. Sproget spiller en stor rolle. Når jeg omtaler medarbejderne som dygtige, så bliver de det."

Da Michael Christensen tiltrådte for fire år siden, gik han efter at blive Danmarks bedste offentlige arbejdsplads hos Great Place to Work. Målet blev indfriet i 2010.

"Vi har kun tre mål: Vi skal holde vores budget, yde den bedste service ud fra de givne rammer og opføre os anstændigt. Det styrer vi med to regler. 1. Vi skal bruge vores sunde fornuft. 2. Hvis vi er i tvivl om noget, bruger vi regel 1. Medarbejderne må gerne ændre en beslutning, hvis det er hensigtsmæssigt."

Når Michael Christensen hører medarbejderne diskutere faglige problemstillinger, bliver han stolt.

"Nye ideer opstår, når de ikke ved, hvordan



"Det afgørende er, at medarbejderne kan sætte deres kompetencer i spil ved at samarbejde," siger Sys Petersen.

de skal håndtere en opgave. Nogle siger, at man skal have is i maven for at turde slippe kontrollen, men hvorfor skulle jeg ansætte dygtige folk og så tage spidskompetencerne fra dem?"

Nye medarbejdere skal afgiftes

Autisme Center Vestsjælland ligger i top hos Great Place to Work år efter år. Centerleder Sys Petersen gør meget ud af at få de ansatte til at arbejde sammen.

"De skal kunne overtage hinandens opgaver, men de har også ansvar for, at alle bidrager til opgaveløsningen. Det er den samlede energi, der tæller," siger Sys Petersen og giver et eksempel med to nyansatte, der skulle lave stillingsbeskrivelse.

"Den ene blev hurtigt færdig, mens den anden havde svært ved at få ordene ned på papir. Alligevel hjalp de ikke hinanden. Det betyder ikke så meget, at folk ikke kender til autisme. Det skal de nok få lært. Det afgørende er, at de kan sætte deres kompetencer i spil ved at samarbejde."

Det kan tage et par år at afgifte nye medarbejdere.

"Hvis de kommer fra en arbejdsplads, hvor de fik at vide, at teamet selv traf beslutninger, men at det reelt var andre, der gjorde det, så tager det lang tid, før de tror på, at jeg virkelige mener det, når jeg siger, jeg har tillid til deres dømmekraft."

Michael Christensen: mich@lolland.dk
Sys Petersen: lspe@slagelse.dk

FAKTA

Great Place to Work

Arbejdspladser med over 50 ansatte kan deltage i kortlægningen af Danmarks bedste arbejdspladser. Great Place to Work Institute vurderer arbejdspladserne ud fra medarbejdernes tilfredshed og måler på værdierne troværdighed, respekt, retfærdighed, stolthed og fællesskab. Prisen for at deltage afhænger blandt andet af, hvor mange analyser man ønsker af sin arbejdsplads.



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.

Skab lighed gennem respekt

"Medarbejdere er forskellige og skal derfor også ledes forskelligt for at opnå det bedste resultat. Hvordan balancerer du som moderne leder mellem en differentieret ledelsesstil og retfærdighed og lighed for alle?"

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

Coach:

"Som leder skal du klart og utvetydigt slå fast over for dine medarbejdere, at vi alle er lige værdige. Alle har krav på den samme respekt, og alle er lige nødvendige for det fælles arbejde. Det menneskesyn og den grundholdning skal gennemsyre hele arbejdspladsen, og den skal komme fra dig som leder.

Når den forståelse er helt på plads, så bliver det også legalt at tale åbent om, at nogle medarbejdere har flere kompetencer end andre. Vi er ikke lige dygtige. Og nogle udfører opgaver, som er mere krævende end andre. Sådan er det bare. Det skal vi kunne se i øjnene, uden at det påvirker respekten for det enkelte individs indsats på arbejdspladsen.

Igen skal du som leder kommunikere denne holdning klart og præcist over for dine medarbejdere. Klar kommunikation kan forebygge uønskede følelser af forskelsbehandling på arbejdspladsen.

Meget kompetente eller trænede medarbejdere vil have mindre behov for instruktionsledelse end andre. Jo mere kompetente og trænede medarbejderne er, jo mere selvstændigt kan de også arbejde. Derfor skal lederen nødvendigvis differentiere sin ledelsesstil, for at ramme den enkeltes behov for ledelse præcist. Nogle medarbejdere vil have mere brug for lederens opmærksomhed end andre uden at det betyder, at lederen foretrækker dem.

For de fleste ledere falder denne differentiering i ledelsesstil naturlig, når de kender deres medarbejdere godt. Uden at tænke over det, behandler de hver enkelt medarbejder ud fra medarbejderens behov. Forskellen på den dygtige leder og andre ledere er, at den dygtige leder er bevidst om sin differentiering og derfor til enhver tid kan argumentere præcist og klart for, hvorfor han eller hun gør forskel på medarbejderne.

Som leder skal du altid kunne argumentere for dine valg og handlinger over for dig selv og andre, og ikke kun agere på et intuitivt grundlag. Det intuitive er svært at kommunikere. Desværre er det en typisk ledelsesfejl ikke at være præcis. Ikke at gøre subjektive vurderinger forståelige og dermed accepterede af alle. Husk at italesætte de værdier, der vægter tungest på arbejdspladsen. Skær ud i pap, hvad der giver anerkendelse, så medarbejderne kender mål og retning.

Samtidig med, at du differentierer din ledelse efter den enkelte medarbejders behov for ledelse, skal du huske på, at din tydelige respekt for hver enkelt medarbejder er den stærkeste motivationsfaktor. Alle skal føle værdighed – at de er en nødvendig brik i helheden. Husk på, at vi lever i en mere og mere individualiseret verden, hvor vi opfatter os selv om enkelt individer og ikke som grupper."

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk

Søg leder-uddannelse nu

Hvis du vil blive en endnu bedre leder, er det nu, du skal overveje hvilken lederuddannelse, der passer til dig. Tilmeldingsfrister falder i foråret.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist

// mail@winklers.dk



FOTO: HUNGTEN VU

I LØBET AF FORÅRET bliver det igen muligt at melde sig til masteruddannelser i ledelse eller diplomuddannelser med start efter sommerferien. Både HK/Kommunal, Dansk Socialrådgiverforening og Socialpædagogerne opfordrer alle sine medlemmer med lederansvar til at kaste sig ud i en lederuddannelse og få et bredere fundament at stå på, både personligt og ledelsesfagligt.

”Det er utroligt vigtigt at bringe sig selv ind i et ’rum’, hvor man har mulighed for at tænke over sin praksis som leder – en anderledes mulighed end i det daglige,” siger faglig

konsulent fra Socialpædagogerne, Christian Jensen.

Han opfordrer alle ledere i det offentlige til aktivt at søge udvikling af egen praksis og øge den ledelsesteoretiske ballast. Gerne på et så højt niveau som muligt.

”Vi ser gerne, at så mange offentlige ledere som muligt stiler højt og går i gang med en master. Vi har behov for, at flere ledere kvalificerer sig til at kunne koble professionsfaglighed med ledelsesstrategiske perspektiver,” siger Christian Jensen.

For nyligt undersøgte KL kommunernes

uddannelses tilbud til ledere i lyset af trepartsaftalen fra 2007, hvor blandt andet to nye lederuddannelser så dagens lys: Den Offentlige Lederuddannelse (DOL), der kan sammenlignes med Diplom i Ledelse (DIL) og den fleksible masteruddannelse i offentlig ledelse (MOL). Ved trepartsforhandlingerne indgik de offentlige arbejdsgivere en aftale med arbejdstagerne om, at alle ledere med personaleansvar skal have tilbudt lederuddannelse på diplomniveau.

”Undersøgelsen viser, at kommunerne fuldt ud lever op til aftalen og tilbyder ledere



Læs mere om uddannelserne

Læs mere om

DOL: Den Offentlige Lederuddannelse på www.offentliglederuddannelse.dk

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

MOL: Den fleksible master i offentlig ledelse (MOL) kan gennemføres på to til seks år. Den tilbydes af to konsortier med hver deres variant af uddannelsen:

– **Et østkonsortium:** CBS og Københavns Universitet med udbud i København og Aalborg (i samarbejde med Aalborg Universitet)
Østkonsortiet har ansøgningsfrist 2. maj 2011 og informationsmøde 30. marts 2011.
Se www.mpg-flex.dk

– **Et vestkonsortium:** Syddansk Universitet og Aarhus Universitet med udbud i Odense og Aarhus. Vestkonsortiet har ansøgningsfrist 1. maj 2011. Informationsmøde om uddannelsen planlægges i løbet af april.
Se www.sdu.dk/masteroffentligledelse

Derudover findes der også de klassiske masteruddannelser som Master i Public Management og Master i Public Administration. Se www.ug.dk

Læs også Offentlig Ledelses tema om lederuddannelse fra 2009 på www.offentligledelse.dk, søg efter blad 2009-4 i arkivet.

uddannelse – faktisk til flere ledere end aftalen omfatter,” fortæller souschef i KL, Stine Hinge-Christensen, Center for Ledelsesudvikling.

”Undersøgelsen viser desværre også, at 16 procent af de ledere, der har fået tilbudt lederuddannelse, takker nej. En stor del af dem angiver alder som årsag,” fortæller hun.

Det ærgrer Stine Hinge-Christensen, at alder kan afholde ledere fra at tage imod tilbuddet.

”Jeg forstår godt at det er sin sag at påbegynde et længerevarende forløb, hvis man ved, at man vil trække sig tilbage inden for få år. Men så vil jeg opfordre til, at de ældre ledere tager et enkelt modul eller to af en uddannelse, så de alligevel får fyldt ny viden på deres praksis,” siger hun og tilføjer, at livslang læring ikke er en floskel.

”Ved at deltage i efteruddannelse trods en høj alder sender ledere også et værdifuldt signal til medarbejdere om, at man altid kan udvikle sig,” siger hun.

Uventede perspektiver

Christian Jensen fra Socialpædagogerne er helt enig. Hellere et par moduler end ingenting.

”Selv om man er over 55 år, har en offentlig leder stadig et stort ansvar over for medarbejdere og borgere, og kan sagtens have mange gode år som leder endnu. Desuden kan en lederuddannelse give uventede perspektiver – en personlig udvikling – som ledere kan tage med sig. Også når de ikke er på arbejdspladsen,” mener han.

Endnu er hverken DOL eller MOL som nye uddannelser blevet evalueret, men Christian Jensen glæder sig over, at kommuner landet

over lever op til trepartsaftalen og tager lederuddannelse seriøst.

”Kommunerne skal selvfølgelig overholde aftalen, men jeg tror også, at mange kommuner har forstået, at solid ledelse er afgørende for en fornuftig drift,” siger han.

Der var 1.242 studerende på den fleksible masteruddannelse i offentlig ledelse i 2010, og ifølge Personalestyrelsen, der administrerer puljen, som kommuner kan søge støtte fra til deltagergebyret, er interessen stigende.

Finansiering af lederuddannelse

I 2011 reducerer staten sit tilskud til deltagelse i efter- og videreuddannelse, herunder også SVU – Statens Voksenuddannelsesstøtte. Det betyder, at arbejdsgivere, som sender ledere på diplomuddannelsen i ledelse (DIL) fra 4. april 2011 kun kan søge om refusion på 80 procent af dagpengesatsen mod 100 procent i dag. Deltagere på DOL er ikke berettiget til SVU, da DOL ikke falder ind under Lov om Åben Uddannelse.

Reduktionen af SVU var oprindeligt aftalt til at ske 1. januar 2012, men med Finansloven for 2011 er tidspunktet fremrykket.

Til gengæld er der godt nyt til ledere, der ønsker at tage en master i offentlig ledelse (MOL). Puljen, som kommunerne kan søge støtte fra til deltagergebyret, er nemlig blevet forlænget til og med 2012.

Bare kom i gang

Opfordringen fra studerende på diplom- og masteruddannelser i ledelse er ikke til at tage fejl af: Bare kom i gang. Udbyttet er stort og følelsen af at få teori sat på sin hverdag giver større overblik og forståelse. Læs her tre studerendes oplevelser.

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



Peter Trier Rokkjær

45 år

Teamleder af ekspedition og indkøb,
Holstebro Bibliotek,
Holstebro Kommune
Læser Diplom i Ledelse

Kan bruge uddannelsen hver dag

– Diplomuddannelsen passer som fod i hose til de udfordringer, jeg står overfor, fortæller Peter Rokkjær.

Efter flere år som afdelingsleder hos Skat har han taget springet til et nyt fagområde og er i dag teamleder på Holstebro Bibliotek. Næsten samtidig med jobskiftet kastede han sig ud i lederuddannelsen og er nu halvvejs.

”Min store udfordring her på biblioteket er, at jeg skal smelte to afdelinger sammen til ét team. Samtidig står mit team over for et generationsskifte, da flere går på pension inden for få år,” fortæller Peter Rokkjær, som derfor finder virkelig brugbar viden i et fag som forandringsledelse.

”Jeg har jo ikke samme faglighed som mine 18 medarbejdere, så jeg har også stor glæde af at lære teori om personligt lederskab, og hvordan man bliver accepteret som leder,” siger han.

Peter Rokkjær er oprindeligt kommunalt uddannet, og har siden taget en intern lederuddannelse og moduler i personaleledelse i sit tidligere job hos Skat.

”Jeg ser ledelse som mit fag i dag, og alle

de opgaver, vi har haft på studiet indtil nu, har direkte handlet om opgaver her i min dagligdag på biblioteket,” siger han og fortsætter:

”Jeg har ikke før oplevet, at en uddannelse giver mig så meget med i rygsækken som denne.”

Der ligger ikke en bevidst karrieretænkning bag Peter Rokkjærs ønske om at tage diplomuddannelsen. Snarere et ønske om at dokumentere sin egen kunnen.

”Jeg har udført personaleledelse i så mange år, at jeg ligeså godt kan få papir på, at det er noget, som jeg kan. Det er en slags sikring af mig selv,” siger han.

Peter Rokkjær går til undervisning hver 14. dag og han læser på lektien ca. 4-5 timer pr gang. Han har fri på undervisningsdage, på eksamensdage og dagen før eksamen.

”Derudover bruger jeg nok fire-fem dage ekstra op til eksamen, så selvfølgelig går der noget tid, men den er givet godt ud,” siger han.

Peter Trier Rokkjær: Peter.Rokkjaer@holstebro.dk



Lotte Attrup

47 år

Leder af Den Specialiserede Revalideringsindsats, Faaborg-Midtfyn Kommune
Læser Diplom i Ledelse

Kan bruge uddannelsen hver dag

"Jeg har længe ønsket at lære noget nyt, og jeg nyder virkelig, at der er nogen som fylder mig med ny viden. Jeg kan kun anbefale studiet – det er som et frisk pust," siger Lotte Attrup, der er uddannet socialrådgiver. I 2008 fik hun sit første lederjob og fik samtidig mulighed for at tage en lederuddannelse. Nu er hun godt i gang med at læse diplom i ledelse.

"Studiet indeholder både den teori, som jeg ønsker, og er samtidig praksisnær. Underviserne formår at holde fast i teorien – de store linjer – og krydre det med vores egne opgaver fra praksis. Det passer mig rigtig fint," fortæller hun.

Selvom lysten var der, gik der alligevel halvandet år i lederjobbet, inden Lotte Attrup fik taget hul på diplomuddannelsen.

"Jeg ville gerne lige finde mine ben i det nye job først og få praksis ind under huden, inden jeg gik i gang. Til gengæld kan jeg nu forholde teorien til mine egne erfaringer og holdninger," siger hun.

Større forståelse og øje for mekanismer i en politisk ledet organisation er en del af

udbyttet for Lotte Attrup, der har fået mange aha-oplevelser på studiet.

"Meget er blevet mere gennemskueligt for mig, og jeg er blevet bedre til at sætte ord på, hvorfor vi gør, som vi gør. Både opad og nedad i systemet," fortæller hun og tilføjer:

"Det er som om, at jeg har fået en bevidsthed på et højere niveau. Jeg udvikler mig både fagligt og personligt."

Lotte Attrup har ikke gjort op, hvor mange timer om ugen hun bruger på studiet. Intensiteten svinger afhængig af, hvor optaget hun er af materialet, og hvor tæt hun er på eksamen. Selvom hun ikke har en ordning med sin arbejdsgiver om "læsedage", får hun alligevel tiden til at slå til.

"Jeg planlægger min fritid, så der bliver tid til studiet. Samtidig har jeg frie hænder til at planlægge min arbejdsdag, så jeg eventuelt kan frigive tid til at læse. I den forbindelse betyder det meget for mig, at jeg har mine medarbejders opbakning til studiet," siger hun.

Lotte Attrup: llar@faaborgmidtfyn.dk

En dannelsesrejse

"Da jeg startede på uddannelsen, gjorde underviserne det straks klart, at der ikke ville blive tale om et redskabskursus, men snarere en dannelsesrejse – og det har det også været," fortæller Birgitte Wold, der er uddannet pædagog og nu også har en master i public administration.

"Jeg fik særligt udbytte af fag som strategisk ledelse og strategisk kommunikation, som jeg bruger i min hverdag, når jeg f.eks. kommunikerer med kolleger og forvaltningen. Jeg tænker mere over, hvilket perspektiv jeg har i forhold til andre, og jeg er blevet mere nuanceret og analyserer mere og hæfter teori på mine egne tanker," fortæller hun.

Birgitte Wold ledte efter nye udfordringer, og da både hendes chef og hendes mand opfordrede hende til læse en MPA, tog hun beslutningen. Også selvom hun gjorde sig mange tanker om, om hun kunne klare det.

"Arbejdsbyrden har været stor. Dels har jeg ikke en akademisk baggrund og dels

kæmpede jeg med de mange engelske tekster. Men jeg gennemførte det og endda med flotte karakterer! Det har da givet et ekstra spark til selvtilliden og en god portion personlig udvikling," siger hun og fortæller, at hun også oplever respekt fra sine omgivelser.

To gange om ugen har Birgitte Wold siddet på skolebænken efter arbejdstid.

"Min chef gav mig fri til at læse en dag om ugen. Jeg gjorde kun brug af ordningen 3-4 gange i løbet af studiet, men det betød meget for mig, at jeg havde muligheden," siger hun.

Hun anbefaler stærkt andre at kaste sig ud i en master.

"Især pædagogiske ledere. De skal uddanne sig til de krav, der bliver stillet til ledere i dag, i stedet for at frygte en "djøfisering". Faglige briller er vigtige, men det er viden om ledelse så sandelig også," siger hun.

Birgitte Wold: birgitte.wold@koege.dk



Birgitte Wold

49 år

Forstander
Køge Kommune
Afsluttet Master i Public Administration

Mentorordning for ledere i Dansk Socialrådgiverforening

For at styrke ledermedlemmernes mulighed for sparring og refleksion om lederrollen, har Ledersektionens Bestyrelse i Dansk Socialrådgiverforening sammen med Sekretariatet i foreningen etableret en landsdækkende mentorordning. Ordningen kører foreløbig som et pilotprojekt i et år. Man kan læse mere på hjemmesiden www.socialrdg.dk/ledersektionen. Spørgsmål til ordningen kan rettes til Charlotte Holmershøj: ch@socialrdg.dk

Nye bøger

Udvalgt af Lis Lyngbjerg Steffensen, redaktør Offentlig Ledelse,
// lis@lyngbjerg.dk, www.lyngbjerg.dk

Det grænseløse arbejdsliv

Anders Raastrup Kristensen, ph.d. og adjunkt på Copenhagen Business School, har skrevet bogen om, hvordan man leder selvledende medarbejdere og sætter fokus på det grænseløse arbejdes særlige udfordringer. Især det sidste kapitel giver gode, konkrete og brugbare redskaber til lederen.

Det grænseløse arbejdsliv. At lede de selvledende medarbejdere.
Anders Raastrup Kristensen,
Gyldendal Business
189 sider, 250 kroner

Effektive team

Bogen giver helt konkrete redskaber til at arbejde med at opbygge et godt og velfungerende team. Forfatterne Bjarne Kastberg og Flemming Videriksen har årelange erfaringer med team-arbejdet, blandt andet i Capacent og i sportens verden.

Effektive team – den direkte vej til toppræstationer
Bjarne Kastberg og Flemming Videriksen
Gyldendal Business
180 sider, 275 kroner

Nøglen til ledelse af forandring

Bogen gennemgår tre forskellige slags forandringer, udviklingsforandring, transitionsforandring og transformationsforandring og fortæller, hvorfor det er vigtigt at skelne mellem de tre former, hvis man ønsker effektive forandringsstrategier.

Nøglen til ledelse af forandring. Strategier for bevidst forandringslederskab
Dean Anderson og Linda Ackerman Anderson
Gyldendal Business
311 sider, 399 kroner

Kamp, kommunikation og kompleksitet

Bogen giver redskaber til ledelse i sundhedsvæsenet og indsigt i økonomistyring, benchmarking, diagnosepakker, implementering, fusioner og patientsikkerhed. Redaktørerne er Eva Zeuthen Bentsen og Morten Knudsen, som er henholdsvis hospitalsdirektør på Gentofte Hospital og lektor på Institut for Organisation, CBS. De har samlet bidrag fra 24 praksisnære eksperter fra sundhedsvæsenet.

Kamp, kommunikation og kompleksitet – ledelse og fortolkninger i sundhedsvæsenet.
Eva Zeuthen Bentsen og Morten Knudsen (red.)
Handelshøjskolens Forlag,
200 sider, 290 kroner.

KALENDER

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

Titel:	Tid:	Sted:	Tilmelding og program:
HK/Kommunals Chefkonference	24.-25. november 2011	Munkebjerg Hotel, Vejle	Medlemmer af chefgruppen modtager invitation i august 2011



Styrk den sociale kapital på arbejdspladsen!



MED, SU og arbejdsmiljøorganisationen er en oplagt platform for arbejdet med at styrke den sociale kapital på arbejdspladserne i kommuner og regioner.

Social kapital er den egenskab, som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed.

(Def.: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø)

En høj social kapital rustet kommuner og regioner til fremtidens udfordringer. Derfor er der behov for viden og konkrete værktøjer til arbejdet med at øge den sociale kapital.

- Hvad kan vi gøre for at øge samarbejdsevnen?
- Hvad kan vi gøre for at opbygge tillid?
- Hvordan kan vi styrke retfærdighed?

PUF uddannelsesmodul om social kapital giver viden og værktøjer til indsatsen.

PUF tilpasser form og indhold på hver enkelt uddannelsesdag i en lydhør dialog med den enkelte kommune eller region.

Klik ind på www.puf.dk og få mere information, eller kontakt:

Direktør Ulla Bertelsen
ub@puf.dk, tlf. 2916 2090

Konsulent Jens Nørlem
jn@puf.dk, tlf. 2916 2091



PUF

PARTERNES
UDDANNELSESFÆLLESSKAB

PUF er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO om at udvikle og udbyde uddannelser og kurser i samarbejde, medindflydelse, medbestemmelse og arbejdsmiljø til kommuner og regioner.

DET SKARPE HJØRNE



PRIVATFOTO

Af Søren Jagd, lektor, ph.d., Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier, Roskilde Universitet

Har vi for lidt af den rigtige kontrol på vores arbejdspladser?

Kontrol skal være på arbejdspladsen – men den rette form for kontrol, retning og rammer, som giver mening og forebygger stress, skriver Søren Jagd, Roskilde Universitet.

MANGE STEDER I DEN offentlige sektor anvendes traditionelle former for kontrol i et omfang, der ikke altid giver mening for medarbejderne. Det kan opleves som kontrol for kontrollens skyld. Det har fået mange til at se efter andre ledelsesformer, som tillidsbaseret ledelse og selvledelse, der passer bedre til medarbejdernes forventninger om selvstændighed og ansvar.

Men tillid og selvledelse betyder ikke, at vi kan afskaffe kontrol. Selvledende medarbejdere har et stort behov for klare mål og rammer, så de får mulighed for at lede sig selv. En meget vigtig årsag til frustrationer og stress

er, at der mangler klare rammer for arbejdet. I stedet for at afskaffe kontrol, skal vi udvikle nye og mere konstruktive kontrol- og koordineringsformer, der er meningsfulde i forhold til at sikre kvaliteten af kerneydelsen. Det kan for eksempel være opfølgning og feedback fra kolleger, der skaber fælles læreprocesser.

Situationsbestemt kontrol

Der er brug for, at ledelsen udstikker kontante og klare rammer og kvalitetskrav, så det bliver tydeligt, hvordan opgaver skal løses. Mens erfarne medarbejdere måske har udviklet deres egen fornemmelse for, hvornår en opgave er godt nok udført, kan nye medarbejdere have langt større behov for støtte og vejledning fra lederen eller fra kolleger.

Vi har brug for et mere nuanceret sprog omkring kontrol, så vi kan skelne bedre mellem de mange forskellige former for kontrol, der er relevante i forhold til selvledende medarbejdere. Samspillet mellem tillid og kontrol skal også ses som dynamiske fænomener,

der hele tiden udvikler sig og gensidigt påvirker hinanden. Der kommer for eksempel nye medarbejdere, der tænker anderledes, eller vi udsættes for nye mål og udfordringer. Det betyder, at ledere løbende skal overveje og justere balancen mellem tillid og kontrol og mellem de forskellige former for kontrol og koordinering, der foregår i organisationen, så det samlede resultat bliver bedst muligt.

For en række år tilbage arbejdede vi med situationsbestemt ledelse. Det er et begreb, vi kan tage op igen og arbejde med situationsbestemt kontrol. For uden vejledning, rammer og ledelse, der er rettet ind i forhold til opgaven og kerneydelsen, ser vi for mange medarbejdere, der bliver ladet i stikken uden ledelse og uden mulighed for at sætte de nødvendige egne grænser i det grænseløse arbejde.

Søren Jagd: jagd@ruc.dk