

# OFFENTLIG LEDELSE 02

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK/KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

# 11

## SNERRER DU AD MEDARBEJDERNE?

Kend dine derailers – negativ adfærd,  
du bør tage alvorligt som leder

"Lær at udvikle strategier, der forhindrer  
at du skader dig selv og din organisation."

Joan Jakobsen, psykolog og ekspert i derailment

Tema om centerledelse:

## STØRRE ENHEDER, FÆRRE LEDERE

Når lederne får større ansvar og flere medarbejdere, ændrer lederrollen sig



Foto: Hung Tien Vu

af Torben Hald, nyvalgt  
formand for HK/Kommunals  
Chefbestyrelse

**Offentlig Ledelse/2011**

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

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 og forsidefoto: 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 19. september  
2011. Deadline 22. august 2011

# Centerledelse

## – nye roller for både ledere og medarbejdere

Mange af os oplever for tiden at få ny lederrolle: Nu er det ikke nok på én gang at være innovativ og synlig og magte en endeløs strøm af organisationsændringer og en stadig tættere økonomisk styring. Vi får med udviklingen af centerledelse landet over også forøget antallet af medarbejdere betydeligt.

Derfor opstår spørgsmålet: "Hvordan kan jeg gøre det, jeg hele tiden har gjort for otte medarbejdere, for de 35 jeg har nu?" Og samtidig overskue flere forskellige arbejdsområder, fordelt på forskellige adresser og med hver deres kultur?

Centerledelse ændrer ikke bare lederens opgave, den ændrer også medarbejdernes. Den stiller krav til den enkelte om at kunne tilrettelægge og udvikle sit arbejde, tage større ansvar for både sig selv, opgaverne og samarbejdet. Kort sagt: Blive mere selvledende.

Efter mine – indrømmet: korte – erfaringer med et udvidet ressortområde, ligger udfordringen som leder først og fremmest i at kommunikere; mundtligt som skriftligt, ofte og tydeligt – samtidig med, at jeg prøver at skærpe medarbejdernes evner til at håndtere forandringer. Det har vi ledere måske ikke altid været så gode til, men det er jeg sikker på, at vi *bliver*. Og medarbejderne vil ændre deres syn på, hvad de behøver en leder til, specielt når de gennem inddragelse og råderum får større indflydelse på deres dagligdag.

Personligt mener jeg ikke, at det at skulle lede langt flere medarbejdere *nødvendigtvis* giver større udfordringer. Men det skaber nogle *ændrede* og nye udfordringer. Det bliver nu helt klart, at opgaverne skal løses af medarbejderne, og at medarbejderne er *min* vigtigste opgave som leder. Jeg bestræber mig på at inddrage dem så tidligt som muligt i udvikling og forandringer, i at udvikle nye arbejdsgange og øge deres ansvar samtidig med, at jeg coacher dem, så godt jeg kan. Det gør dem mere initiativtagende og selvledende, mens jeg både opnår en stor fortrolighed og en god viden om de enkelte områder.

Måske vil vi en dag spørge, hvordan vi overhovedet kunne få en organisation til at fungere med alle de ledere, vi har haft tidligere?

God fornøjelse med dette nummer af Offentlig Ledelse!

“  
Personligt mener jeg ikke, at det at skulle lede langt flere medarbejdere nødvendigvis giver større udfordringer. Men det skaber nogle ændrede og nye udfordringer.”



Niels Lunde



Jens Christian Birch

# Lille spejl på væggen der ...

Hvem er de mest indflydelsesrige topchefer i landet her? I en ny bog om erhvervslivets spidser glimrer de offentlige topledere med et næsten totalt fravær. Men private og offentlige chefer kan et stykke ad vejen godt dele værktøjskasse.

Af freelancejournalist Helle Jung // hellejung@mail.dk

I **BOGEN** '100 topchefer' lister erhvervs-kommentator ved Politiken Niels Lunde de 100 tungeste mænd og kvinder i business op i kort portrætforn – med udfordringer, værktøjer, visioner, missioner, cv og karrierens bedste beslutning.

Fælles for dem er, at de er påfaldende praktisk orienterede, selv om de troner øverst i hierarkiet. Fokus er på de operative chefer, de såkaldte CEO's, der tager initiativerne og lægger strategierne. Men med ganske få undtagelser er de alle fra det private erhvervsliv. *Bliver der da ikke udført topledelse i det offentlige?*

– Jo, i den grad, men grænsen skulle jo trækkes et sted. Når topchefer fra ATP, DONG Energy, DSB, Finansiell Stabilitet, Lønmodtagernes Dyrtidsfond og Post Danmark alligevel er med, er det, fordi de har stor indflydelse på det private erhvervsliv, som er det væsentligste kriterium for udvælgelsen, forklarer forfatteren Niels Lunde og uddyber forskellen på privat og offentlig topledelse:

– I det private er man hovedsageligt forpligtet på en målbar, meget synlig bundlinje. I det offentlige er der mange interessenter og mere komplekse kriterier for topledelse. Jeg tror ikke, at det dermed er mere krævende at være topchef i det offentlige, det er bare anderledes. Det er to meget forskellige verdener, blandt andet fordi man i det private lever et meget internationalt liv. Blandt de medvirkende ligger kun to-tre procent af forretningen i Danmark, mens de offentlige

topchefer stort set kun opererer inden for landets grænser.

## Skal kunne tåle forsideomtale

En offentligt ansat topchef er formand for Kommunaldirektørforeningen, Jens Christian Birch, til daglig kommunaldirektør i Næstved Kommune. Han nikker genkendende til mange af de ledelsesværktøjer, Niels Lundes bog oplister som topchefernes bedste.

– Vi er helt på linje, når det gælder om at sætte det rigtige hold. Vi vil gerne gøre det mere enkelt og kalder konstant på afbureaukratisering. Vi er kolossalt optaget af kunderne – borgernes – rettigheder. Når det gælder åbenhed, er vi gennemlyst af offentlighedens skarpe lys og skal kunne tåle, at alt, hvad vi foretager os, kan komme på forsiden af avisen, siger han og peger samtidig på de mest markante forskelle:

– Vores bestyrelser er politiske og har som fornemste opgave at være uenige. Vores bundlinjer er ofte i indbyrdes konflikt, f.eks. personaleudgifter kontra beskæftigelse. Vi opererer inden for en lovgivning, mens det private befinder sig på et marked. Den offentlige sektor er meget personaletung, og tre fjerdedele af udgifterne er løn – vores produktionsapparat kan ikke umiddelbart effektiviseres med f.eks. bedre maskiner. Men jeg tror, vi kan lære af det private ved at blive bedre til at eksekvere, for det er ikke altid, at beslutningerne bliver ført tilstrækkeligt effektivt og hurtigt ud i livet.

Jens Christian Birch kunne i øvrigt godt tænke sig en efterfølger til Niels Lundes bog – om netop offentlige topchefer, selv om han har hørt forfatterens argument om, at de er for ens.

– Jeg tror, han vil blive overrasket, tilføjer kommunaldirektøren.

Niels Lunde: Niels.Lunde@pol.dk

Jens Christian Birch: jebir@naestved.dk

## TOPCHEFERNES BEDSTE LEDELSESVÆRKTØJER

1. Kundefokus, kundefokus, kundefokus
2. Forstå kerneforretningen
3. Tænk internationalt
4. Pas på troværdigheden
5. Husk at eksekvere
6. Sæt det rigtige hold
7. Gør det enkelt
8. Tiden kræver åbenhed
9. Vær tæt på driften
10. Differentiering sikrer fremtiden

*Fra Niels Lundes bog '100 topchefer – en guide til dansk erhvervsliv', forlaget L&R Business, 2011*



## Tag ledelsesteams alvorligt

**V**irksomheder og offentlige institutioner vokser, nogle spænder over store geografiske afstande og kulturer og har højtuddannede, selvstændige og dyre medarbejdere. At sikre samarbejde på tværs i sådanne organisationer kræver stærke ledelsesteams.

Det har været fokus for et tre-årigt ph.d. forskningsprojekt, som organisationspsykolog Anders Trillingsgaard har gennemført i samarbejde med Aalborg Universitet, Udviklingskonsulenterne A/S og Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Projektet har blandt andet ført til en teori om udviklingsepisoder i ledelsesteam med fokus på at skabe positive udvikling.

– Danske virksomheder lægger ofte for mange ledelsestasker og beslutninger i et nyt ledelsesteam – og det er tit årsag til, at teamet ikke bliver en succes. De skal begynde med få, vigtige opgaver og føje nye til i takt med, at medlemmerne af teamet lærer hinanden at kende og får erfaring i at arbejde sammen, siger Anders Trillingsgaard.

Læs mere om projektet på:

[www.issuu.com/anders.trillingsgaard](http://www.issuu.com/anders.trillingsgaard)



## Mentors søger mentees

**D**ansk Socialrådgiverforening (DS) har i samarbejde med ledersektionens bestyrelse startet en mentorordning, som skal give ledere mulighed for praksisnær og behovsbestemt læring, afklaring og sparring i lederrollen. Ordningen skal være med til at gøre det attraktivt at være leder, skabe rum for at udveksle erfaringer på tværs af fagområder og styrke relationen mellem lederne i DS. Den

henvender sig til både nye og erfarne ledere og er et pilotprojekt i 2011. Foreløbig har flest meldt sig som mentorer.

– Det ser vi som noget positivt – at så mange ledere trods en travl hverdag har den fornødne tid og overskud til at stille sig til rådighed for mindre erfarne kolleger. Foreløbig er seks mentorpar startet, og der kommer hele tiden flere til, siger Charlotte Holmers-høj, ledelseskonsulent i DS.

## Efteruddannelse kan bruges bedre

“**Der er brug for, at videndelingen på arbejdspladsen bliver lagt i faste rammer.**”

Pernille Maskell, faglig konsulent i Dansk Socialrådgiverforening

Diplomuddannelser er populære, og både studerende og ledere beretter om et stort udbytte. Men der er også et potentiale i den "transfer" af viden fra de studerende til arbejdspladserne, som ikke udnyttes fuldt ud.

Det viser en undersøgelse fra KL og Dansk Socialrådgiverforening (DS). Næsten alle med en fuld diplomuddannelse svarer, at de i høj eller nogen grad kan bruge det lærte, mens erfaringerne med den organisatoriske transfer altså er noget blandede. Derfor har projektet flere forslag til at øge udbyttet af medarbejderen efteruddannelse.

– Der er især brug for et større samspil mellem uddannelse og arbejdsplads, og for at videndelingen på arbejdspladsen bliver lagt i faste rammer, siger Pernille Maskell, faglig konsulent i DS.

Læs mere på [www.socialrdg.dk/diplomprojekt](http://www.socialrdg.dk/diplomprojekt)

# Nye bøger



## Lær at sove godt

Vi har alle brug for at sove godt. Både lederen, medarbejderen, teenageren og alle os andre.

For søvnmangel er et udbredt problem: 30-40 procent af alle danskere sover dårligt, og der er mange gode grunde til at gøre noget ved det: Søvnmangel nedsætter din indlæring, forringer hukommelsen, reducerer din effektivitet, forøger din vægt og dit blodtryk!

Bogen tilbyder gode råd fra en lang række eksperter og lidelsesfæller, rummer viden om søvn og hjernens funktioner m.m. – og ikke mindst strategier til netop din søvnrur.

Lis Lyngbjerg Steffensen: Søvnkuren. Til dig, der er træt af at sove dårligt. Gads Forlag, 200 sider, 249 kr.



## Jobsamtalens svære kunst

Ansøgere med anden etnisk baggrund end dansk har det ofte svært ved jobsamtaler, fordi de vurderes efter danske normer og idealer. For sproglige og kulturelle koder kan være en udfordring, som betyder, at kvalifikationer og kompetencer glider i baggrunden til fordel for kulturelle forskelle.

Bogen bygger på observationsanalyser af jobsamtaler med ansøgere med både dansk og anden etnisk baggrund, og samtalerne forløber langt fra ens.

Iben Jensen: Jobsamtaler med etnicke minoriteter. Roskilde Universitetsforlag, 131 sider, 200 kr.



## Få succes i projektet

Succesraten i projekter er ikke høj. Det viser erfaringer og undersøgelser, og det har ansporet forfatterne til bogen om, hvordan man skaber succesprojekter. Det er som at cykle på vandet – svært, men ikke umuligt.

I bogen gennemgår de rygraden i ethvert projekt, de tre m'er: Menneskene, metoderne og maskinerne. De ser også på en velafprøvet, certificeret metode, PRINCE2, som de mener kan øge chancen for succes. Og de gennemgår projekter, der blev sat i søen med skiftende succes, blandt andet Storebæltsforbindelsen.

Kristian Fischer & Bent Soling: Hvor skal du hen på den vandcykel. Vejen til projektsucces. Gyldendal Business, 250 sider, 300 kr.

# NYHEDSBREV I NYE KLÆDER

Socialpædagogerne's digitale 'Nyhedsbrev for ledere' er relanceret med nyt layout og ny fast sektion til ledernes beretninger. Ambitionen er at være et nyhedsmæssigt krakskort over tendenser, holdninger og problemstillinger i feltet af socialt arbejde – altid udvalgt efter en relevant socialpædagogisk ledervinkel. Nyt er også en fast historie med en personlig vinkel på ledelse.

Alle kan tilmelde sig det digitale nyhedsbrev for ledere via [www.sl.dk](http://www.sl.dk). Gå ind på fanebladet "faggruppe" og derefter finde kategorien "Leder".





# Lederansvar med



Søren Thorup

Offentlige ledere får ansvar for flere medarbejdere, når større, centrale enheder vinder indpas. Tendensen gælder hele landet, hvor forandringer skyller ind over ledelsesstrukturen på flere kommunale områder.

Af freelancejournalist Lotte Winkler  
// [mail@winklers.dk](mailto:mail@winklers.dk)

**DE GØR DET I FOLKESKOLER**, daginstitutioner, handicapafdelinger og socialforvaltninger, på ældreområdet og i psykiatrien: Eksperimenterer med ledelsesstrukturer og organiserer sig i store centrale enheder med færre ledere. Og vi kommer til at se et mere mangfoldigt billede af, hvordan ledelse kan organiseres. Det mener Søren Thorup, der indtil for nylig var formand for Væksthus for Ledelse og afdelingschef i KL. I dag er han director af udvikling hos BDO Kommunernes Revision.

Tendensen er blandt andet synlig på dagtilbudsområdet. Væksthus for Ledelse offentliggjorde i marts en undersøgelse, der viser, at hver tredje kommune har forladt den traditionelle ledelsesform og i stedet indført

## TEMA: Centerledelse – strategiske mega-ledere

Det offentlige slanker ledelsesstrukturerne og indfører center- eller klyngeledelse på stadig flere områder. Det stiller nye krav til lederne, som bliver færre, men får flere medarbejdere at lede og andre og mere strategiske ledelsesopgaver.



# vokseværk

klyngeledelse, områdeledelse, distriktledelse og andre nye begreber, hvor medarbejdere og ledere samles i større enheder.

### Løsninger skal tilpasses lokalt

Det er især en stram økonomi, der skubber til ændringerne i det offentlige ledelseslandskab. Alligevel ser Søren Thorup gode muligheder for at forny ledelsesstrukturen til det bedre. Blandt andet ved at skille administrativ ledelse fra den faglige.

– Udviklingen er positiv, hvis kommunerne benytter lejligheden til at udvikle skræddersyede løsninger, der passer til de lokale kræfter og vilkår, siger han og har stor tiltro til, at offentlige ledere og politikere tænker

langsigtet og ikke kun jagter kortsigtede økonomiske gevinster ved omlægningerne. Gjort på den rigtige måde mener han, at forandringerne kan munde ud i mere slagkraftige ledelser.

– Men de faglige organisationer skal være vagthunde og kæmpe for faglige krav, så vi sikrer, at omorganiseringen bygger på så mange forskellige input som muligt, siger Søren Thorup.

Desuden mener han, at de faglige organisationer også skal være opmærksomme på, at lederne får hældt tilstrækkeligt med kompetencer på, så de kan klare de nye udfordringer.

– Det er klart, at hvis man eksperimenterer med ledelsesstrukturer, skal man også sørge

for, at kompetencerne matcher de nye udfordringer. Det er vigtigt. Bliver efterslæbet for stort, udsættes både ledere og medarbejdere for ekstrem belastning, siger han.

At samle flere medarbejdere under færre ledere ser Søren Thorup også som en nødvendighed af andre årsager end de økonomiske. I de kommende år bliver det en kamp for det offentlige at rekruttere tilstrækkeligt med dygtige ledere fra de små ungdomsårgange.

– Rekrutteringsudfordringen er større end den økonomiske, men indtil videre har kommuner haft en tendens til at lukke det ene øje for realiteterne.

Søren Thorup: [snt@bdo.dk](mailto:snt@bdo.dk)

# Nye krav til mega-ledere

Når antallet af medarbejdere stiger, bliver ledernes administrative og strategiske kompetencer udfordret, og lederopgaven ændrer karakter.

Af freelancejournalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk



Chris Enrico Petersen



Leon Lerborg

**GLEM DET PERSONLIGE LEDERSKAB** for et øjeblik og koncentrer jer om jeres strategiske og administrative lederevner.”

Rådet kommer fra to af landets store uddannelsessteder for offentlige ledere, COK og Metropol.

Med ændringerne til større administrative enheder følger nye krav til offentlige ledere. Evnen til at skabe fælles retning, administrere

og styre på økonomiske mål og kunne synliggøre strategiske resultater bliver afgørende.

– Mange har været optaget af det personlige lederskab, hvilket er naturligt, når man er leder af mindre enheder. Men nu er det andre discipliner, der kommer i spil. Ledere skal kunne formulere klare resultatmål for kerneydelsen og styre effektivt efter dem, siger Chris Enrico Petersen, konsulentchef og tidligere konstitueret direktør i COK, Center for Offentlig Kompetenceudvikling.

Kompetencer, som nogle ledere opfatter som ”kolde” og mindre spændende, men sådan behøver det ikke at være.

– Det administrative og strategiske kan godt gå hånd i hånd med det personlige lederskab, mener Chris Enrico Petersen.

## **Eksponent for værdier**

En god leder af en stor enhed kan definere og kommunikere afdelingens kerneydelse og mål. Klart, tydeligt og ofte. Ingen må være i tvivl om retningen, og alle skal se en mening i målene. Derfor skal en leder i højere grad være storyteller og ikke instruktør.

Ifølge Chris Enrico Petersen kræver det netop personligt lederskab at kunne fornemme, om medarbejderne er positivt engagerede i afdelingens målsætning, eller om personlige,

faglige eller måske etiske problemstillinger spænder ben for de gode præstationer.

– Dertil kommer, at ledere på den ”store spillebane” skal kunne give de mange medarbejdere et grundlag for selvledelse. Ledere bliver eksponenter for værdier. Og det tror jeg, bliver en stor udfordring for mange ledere, siger Chris Enrico Petersen.

## **Mere på skrift**

Chefkonsulent og underviser på Center for Ledelse og Styring på Metropol, Leon Lerborg, er enig. Også han ser et skift i lederrollen, som nogle vil blive overraskede over.

– De får brug for kompetencer, som de måske ikke bryder sig om, fordi de forbinder dem med ”dem inde på forvaltningen”, siger han og nævner for eksempel en øget skriftlighed.

“

Før kunne en leder se alle sine medarbejdere i øjnene og tale sig frem til en forståelse.”

– Før kunne en leder se alle sine medarbejdere i øjnene og tale sig frem til en forståelse. Nu skal han eller hun koordinere, lave systemer, standardisere og analysere. Helt nye arbejdsopgaver, som udsætter ledere for en større læsebyrde, ligesom nogle også kommer til at skrive mere selv, siger han.

Mange skal også lære sig at arbejde med powerpoints og tale i større forsamlinger – og i det hele taget indtage en mere formel lederrolle, som hviler mere på regler og systemer end gensidig, kollegial sympati.

– De skal kunne overskue og rumme en langt større kompleksitet end tidligere. Se det

## **SVENSK REGNESTYKKE: HØJST 30 MEDARB. PR. LEDER**

Knap 30 medarbejdere pr. leder er det optimale. Det har det svenske Socialstyrelsen regnet sig frem til i 2003 med udgangspunkt i pleje- og omsorgssektoren. Får en leder flere medarbejdere, er der ikke nok tid til at etablere loyalitet og tillid mellem medarbejdere og leder.

SKTF, det svenske fagforbund for offentligt ansatte, er enig i beregningen og tilføjer, at organisatoriske vilkår ofte bliver glemt som forudsætning for god ledelse. Lederuddannelse er vigtig, men også faktorer som netop antallet af medarbejdere, administrativ støtte og HR-support spiller en rolle for god ledelse.



store billede og håndtere det. De skal kunne lede op og ned og til siden, siger Leon Lerborg.

Han mener, at nogle ledere vil egne sig godt til de nye krav. For andre vil behovet for nye kompetencer blive mere belastende.

– Selvfølgelig er det noget, man kan lære. Men kan man ikke lide skiftet i lederopgaver, kan man ikke tage opgaven på sig. Man skal ville ledelse.

### **Kompetencer skal matche krav**

Både Leon Lerborg og Chris Enrico Petersen håber, at kommunerne vil tænke sig godt om, inden de udnævner lederne for de nye, store afdelinger eller enheder. Kompetencerne skal stå mål med de nye udfordringer.

– Ledere bliver nødt til at have stærke kompetencer på økonomistyring – eller det, jeg kalder strategisk ledelse. Og de skal evne at italesætte kerneopgaven for at skabe en fælles kultur fremover, siger Chris Enrico Petersen, der sammenligner udfordringen med fusionsledelse.

– Samtidig skal de være fagligt dygtige, for de skal kunne gennemskue, hvor det er det halter, når mål ikke nås, og de skal kunne udfordre medarbejderne, tilføjer Leon Lerborg.

Chris Enrico Petersen: cep@covk.dk

Leon Lerborg: LELE@phmetropol.dk



Annette Solskov Jensen (th.)  
trives godt med at lede 100  
medarbejdere mod tidligere 50.  
– Vi kan bedre tænke stort og  
være innovative, siger hun.  
Hendes centerleder, Jonna  
Kastbjerg (tv.) er chef for hele  
autismeområdets 430 med-  
arbejdere.

# Klar kommunikation er vigtig

## Større ansvar til færre ledere skaber nye udfordringer i Aalborg Kommunes Handicapafdeling, men også muligheder for at tænke stort, mener Annette Solskov Jensen, der nu leder dobbelt så mange medarbejdere som tidligere.

Af freelancejournalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

**DEN STØRSTE UDFORDRING** er kommunikationen. Sådan tænker leder Annette Solskov Jensen, der er ansat i Aalborg Kommunes Handicapafdeling. I foråret fik hun ansvar for 100 medarbejdere fordelt på ti døgnbemandede boenheder for mennesker med autisme.

– Vi taler for det meste via telefon eller elektronisk, og der kan gå grueligt meget galt i kommunikationen, når man ikke sidder over for hinanden, siger hun.

Derfor er Annette Solskov Jensen meget omhyggelig med at melde klart ud. Hendes beskeder må ikke vække tvivl eller skabe forvirring.

– Jeg har formuleret mine retningslinjer skriftligt og sendt dem ud til alle, så de ved, hvordan jeg vil have opgaverne løst. Og så er min mobil sjældent slukket.

Tidligere var Annette Solskov Jensen leder for 50 medarbejdere, men en nytrimmet ledelsesstruktur i forvaltningen betyder mere ansvar til færre lokale ledere. Nu har hun fordoblet sit ansvarsområde.

– Heldigvis er mine medarbejdere gode til at være selvledende. De er meget dygtige til deres arbejde, og jeg har fuld tillid til, at de gør deres bedste.

### Kan tænke stort i store enheder

Alligevel er det en udfordring at være leder for 100 medarbejdere, men en udfordring, der passer Annette Solskov Jensen godt. Hun kan lide at have mange bolde i luften og have det store overblik. Hun nyder også, at der med organisationsændringen er lagt mere ansvar fra forvaltningen ud til de lokale ledere. Det giver større råderum.

– Det er fedt. Vi kan også bedre tænke stort og være innovative, når vi er samlet i store enheder. Det er svært at tænke ud af boksen med en lille medarbejderflok.

Det bedste ved stillingen er dog, at ansvarsområdet er så stort, at kommunen har bevilget Annette Solskov Jensen en afdelingsleder. Det havde hun ikke før omlægningen.

– Det er helt fantastisk, siger hun og tilføjer, at hun ville have dårlig samvittighed over

for medarbejderne, hvis ikke afdelingslederen kunne aflaste hende.

– Vi har funktionsopdelt opgaverne imellem os. Simpelthen skrevet alt op, og så har vi sat kryds ud for de opgaver, vi hver især har. Så kan medarbejderne altid se, hvem de skal gå til med hvad.

Det praksisnære og personaleplejen tager afdelingslederen sig af. Til gengæld kan Annette Solskov Jensen koncentrere sig om de strategiske og administrative beslutninger.

– Sådan har vi valgt at gøre det, og jeg har sjældent oplevet at have så meget energi, som efter den opdeling af ledelsesopgaverne.

“

Når mine medarbejdere sender mig en mail, skal de mærke, at der er en puls i den anden ende. Det er ekstremt vigtigt, at jeg ikke lader en mail hænge i flere uger.”

En stor del af Annette Solskov Jensens motivation hænger også sammen med processen bag organisationsændringen. En ny direktør og handicapchef i forvaltningen har involveret de faglige ledere i omlægningen og lyttet til behov og ønsker.

– Den nye topledelse satte skub i en rigtig god proces.

### Skal mærke puls

Det er imidlertid ikke alle lokale ledere, der har fået en afdelingsleder som hjælp ligesom Annette Solskov Jensen. Nogle må klare alle ledelsesopgaverne selv, trods flere medarbejdere.

– Selvom jeg har fået en afdelingsleder, forsøger jeg stadig at være en nærværende leder. Det kan man godt være, selvom man ikke sidder i samme lokale.

For eksempel ringer hun til medarbejdere, hvis hun ved, at de har stået i en svær

situation i løbet af dagen. Hver fredag skriver Annette Solskov Jensen et nyhedsbrev om, hvad der er sket i ugens løb. Desuden er hun altid omhyggelig med at svare på mails fra medarbejdere.

– Når mine medarbejdere sender mig en mail, skal de mærke, at der er en puls i den anden ende. Det er ekstremt vigtigt, at jeg ikke lader en mail hænge i flere uger.

I dag er Annette Solskov Jensen glad for, at hun gennem 12 år som leder har øvet sig i at turde give slip og stole på sine medarbejders egen dømmekraft.

– Vi ledere vil så gerne have det rette svar, når folk ringer. Men hvis vi opdrager medarbejderne til, at vi kan fikse alt, så dør vi i alle de små beslutninger, siger hun.

### Leder for 430 medarbejdere

En stor del af Annette Solskov Jensens nye lederansvar har hun overtaget fra sin overordnede, centerleder Jonna Kastbjerg. Tidligere delte Jonna Kastbjerg ansvaret for i alt 17 afdelingsledere med en kollega, men med den nye struktur er de to ansvarsområder slået sammen, og syv lederstillinger er skåret bort. Jonna Kastbjerg er rykket tættere på forvaltningen og er blevet chef for hele autismeområdet 430 medarbejdere.

– Alle "mine" ti ledere har fået mere ansvar. Blandt andet har de overtaget det økonomiske ansvar for tilbuddene, og nogle har endda fået ansvar for mere end et tilbud, fortæller Jonna Kastbjerg, som ikke er i tvivl om, at det er en stor opgave for lederne. Men hun er også sikker på, at det er opgaver, som de vil lære at klare.

– Lige nu er alle meget entusiastiske, og det er det vigtigste. Processen har været lang, men positiv. Vores direktør har formået at engagere alle i den, og nu føler vi, at vi er kommet i hus. Nu kender vi holdet, der skal arbejde sammen fremover, siger hun.

Jonna Kastbjerg: JHA-aeh@aalborg.dk  
Annette Solskov Jensen: ASJ-aeh@aalborg.dk

# Jeg leder gennem mine ledere

Ledelsenærver trods stort ansvar lykkes i Århus Kommune, mener Jane Foged, områdechef for 1.100 medarbejdere.

Af freelancejournalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk



FOTO: KÅRE VEMOSE

har en struktur bygget op om ledelsenærver trods områdenes størrelse, siger hun.

## Neddyk kun som nålestik

Som områdechef for både skoler og dagtilbud er en af de største udfordringer for Jane Foged at skabe det brede overblik. Hun skal sammen med de lokale ledere finde muligheder for at omsætte byrådets mål til praksis.

– Jeg er meget skarp på, at jeg skal lede gennem mine ledere. Det er min opgave at stille de rigtige, kritiske spørgsmål og sikre, at erfaringer fra andre steder i vores område bliver inddraget.

Af gode grunde kender hun ikke alle institutioner i detaljer, men hun er samtidig meget bevidst om ikke at blande sig i konkrete opgaver i ledernes dagligdag.

– Mine ledere ved, at jeg står bag dem. Nogle gange står jeg ved siden af dem, og af og til står jeg foran dem, fortæller hun og forklarer, at i meget komplicerede eller ubehagelige klage- eller personalesager, kan hun overtage styringen.

– Men jeg lander altid sagen hos den lokale leder igen. Jeg skal ikke overtage nogens lederrolle.

Er der brug for at dykke ned i enkeltsager, beder Jane Foged den lokale leder om en redegørelse og trækker i øvrigt på sagsbehandlere og andre fagpersoner i organisationen.

– Neddyk må kun være som nålestik. Hvis jeg som områdechef hele tiden er neddykket i konkrete sager, ville der enten være noget galt med mine ledere eller mig selv som chef, mener Jane Foged.

Det er de store linjer og de strategiske beslutninger, hun helst vil bruge sin tid på. Og som hun finder mest spændende.

– Jeg føler mig meget tæt på virkeligheden. F.eks. giver det stor mening for mig at være med til at udarbejde en strategi for at fastholde unge i uddannelsessystemet. Så føler jeg, at jeg udretter et arbejde med værdi for rigtig mange forældre og unge.

Jane Foged: jfog@aarhus.dk

**JANE FOGED ER OMRÅDECHEF** for rigtig mange medarbejdere i Århus Kommune – i alt 1.100 fuldtidsansatte. Det er lidt af en mundfuld, men hun trives i sit job som overordnet leder for et lokalområdes tilbud til børn i 0-18 års alderen.

– Min hovedopgave er at udøve nærværende ledelse, siger hun.

Det lyder som en selvmodsigelse med så stort et ansvarsområde, men hun er ikke alene om at løfte opgaven. Trods store besparelser har Århus Byråd besluttet, at der ikke må være mere end 20-25 medarbejdere pr. leder i magistratsafdelingen Børn og Unge. Pengene har kommunen i stedet sparet ved at sammenlægge 13 geografiske områder til kun otte og samtidig samle flere institutioner.

– Kommunen har ikke rørt ved frontmed-

arbejdernes nærmeste ledere. Det er højere oppe i ledelsessystemet, at besparelserne er fundet, siger Janne Foged, der sætter pris på byrådets beslutning.

Selv har hun 13 ledere, der refererer direkte til hende – seks skoleledere, seks daginstitutionsledere og en fritids- og ungdomsskoleleder. Under de 13 ledere forgrener resten af hendes organisation sig.

Strukturen er indført i to omgange – først ved en organisationsændring 1. januar 2006 og endnu en 1. januar i år. Jane Foged blev områdechef i december 2009 for cirka 800 medarbejdere og fik udvidet sit område til de nuværende 1.100 1. marts i år – og taler altså på baggrund af et par års erfaringer.

– Mit ansvar er blevet meget stort, men jeg synes, at organisationen er lykkedes. Vi



### 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.

# For få og for mange er lige skidt

"Hvordan kan jeg være en nærværende leder, når min medarbejderstab vokser fra få til mange?"

Af Lotte Winkler, freelancejournalist // [mail@winklers.dk](mailto:mail@winklers.dk)

"Nærvær er noget, du dyrker i den direkte kontakt med en enkelt medarbejder eller en mindre gruppe. Via jeres arbejdsfællesskab og din interesse for deres opgaver, udfordringer og resultater giver du dine medarbejdere den opmærksomhed, som de har brug for.

Nærvær kan du ikke udvise overfor hele medarbejdergruppen på en gang. Derfor er antallet af medarbejdere ikke direkte afgørende for, hvor nærværende du er som leder.

Men det er klart, at der er en øvre grænse for, hvor mange medarbejdere din mentale kapacitet kan rumme. Forskning viser, at får du flere end 30 medarbejdere, så hopper kæden af. Du kan ikke bevare intensiteten i den nødvendige kontakt til hver enkelt, når gruppen bliver så stor.

Det går ud over din ledelseskvalitet. Medarbejderne oplever dig ikke som tilstrækkelig opmærksom, og det kan medføre dårligere

resultater, mere sygefravær, lavere arbejds-tempo, mindre effektivitet. Tab i det hele taget.

### Risiko for familiære relationer

Men meget få medarbejdere er heller ikke ønskværdigt. Der er også en nedre grænse for, hvor få medarbejdere du kan have, hvis du vil præstere som leder.

Har du færre end 12 medarbejdere, er risikoen for familiære relationer på arbejdspladsen for stor. Du kommer til at snakke mere end godt er om ægtefælle, børn, hund og kat med dine medarbejdere. I kommer for tæt på hinanden.

Uden den nødvendige distance mellem dig som leder og din medarbejdere, bliver du til sjakbajs – en af flokken. Hvis du også har arbejdsopgaver på linje med dine medarbejdere, hvilket er typisk for ledere af små

enheder, så bliver det endnu sværere for dig. Det er en meget svær position at bedrive reel ledelse fra.

Hvis du skal give dine lederevne fuld udblæsning, er 16-28 medarbejdere det optimale. Så opstår der dynamik, kvalitet og effektivitet i arbejdet. Vel at mærke, hvis det er velfungerende medarbejdere med en god spredning i køn og alder.

Derfor skal du være glad, hvis du går fra at have seks medarbejdere til f.eks. 18 eller 25. Meget glad. Det er en positiv udfordring, der giver dig langt bedre muligheder for at øge kvalitet, trivsel og arbejdsglæde på arbejdspladsen. Ledelsesopgaven kommer til at fylde hele din arbejdstid, og du kan træde tilbage og præstere gennem andre. Du bliver leder for alvor."

# Når du pludselig snerrer ad medarbejderne

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

Du kan være nok så afholdt, men under pres kan din personlighed skifte karakter, og det bør du tage alvorligt. Ellers risikerer du både at spænde ben for organisationens udvikling og din egen karriere, siger psykolog Joan Jakobsen, der arbejder med *derailment*.

**EN TRAVL OG PRESSET HVERDAG** øger risikoen for, at du som leder bliver irriteret og pludselig må tage dig selv i at snerre ad en medarbejder. Eller endnu værre: Du hidser dig op og uddeler et regulært møgfold. Begge dele kan få katastrofale følger for både organisation og dig selv som leder.

– Vi har tendens til at tro, at andre glemmer vores dårlige opførsel. Folk, der er temperamentsfulde, bagatelliserer det ofte med, at de hurtigt bliver gode igen. Men hvis man har fået et fur, husker man det i lang tid efter, siger psykolog Joan Jakobsen.

Hun er direktør i A&D resources, der blandt andet coacher ledere i, hvordan de kan undgå at sende dårlige signaler til omgivelserne. Det handler ikke om ledere med psykopatiske træk, men undersøgelser viser, at hver anden leder på et eller andet tidspunkt opfører sig uhensigtsmæssigt.

– Alle har en personlighed med to sider, så man kan både være fantastisk empatisk og have *derailers*, fortæller Joan Jakobsen og forklarer, at *derailers* betegner en negativ adfærd, der skaber problemer for folk.

– Vi har ikke et godt dansk ord for *derailment*. 'Skyggesider' lyder for okkult til, at folk har lyst til at beskæftige sig med den side af deres personlighed, og en oversættelse til 'afsporing' sender forkerte associationer, fordi det lyder, som om man er rigtig galt på den.

## Tænk på en tidligere chef

Det er man ikke. Men hvis ledere ikke arbejder med deres *derailers*, får det konsekvenser for organisationen og for deres egne muligheder for at skabe resultater sammen med andre.

– Man kan spørge sig selv, om man har lyst til at arbejde under en tidligere chef igen. Hvis svaret er nej, kan man tænke på hans *derailers*. De er sandsynligvis årsagen, siger Joan Jakobsen.

Personligheden skifter typisk karakter, når vi er presset på tid, føler os usikre, keder os

“

Alle har en personlighed med to sider, så man kan både være fantastisk empatisk og have *derailers*.”

eller har succes. Det sidste lyder måske overraskende, men ved succes kan vi komme til at overvurdere os selv og undervurdere andre.

– De største erhvervsskandaler skyldes ofte, at lederne har haft så meget succes, at de tror, de kan tillade sig mere end andre. Men det holder ikke i længden, siger Joan Jakobsen.

65 procent af de ledere, der *derailer*, gør det i forbindelse med et jobskifte eller en forfremmelse, så det sker altså også, når man har godt gang i karrieren.

– Det er farligt at være på ukendt grund, og det er man i en ny stilling, hvor man hverken kender job, organisation, medarbejdere eller chef. Og ved en forfremmelse skal man agere anderledes, end man plejer. Det, der bringer folk til en ny placering, er ikke det, de skal bruge videre. De skal udvikle en anden

ledelsesstil, og det skaber usikkerhed, påpeger Joan Jakobsen.

## Hjernen forsvarer sig under pres

Det er forskelligt, hvad der får negative sider frem hos folk – en lav stresstærskel eller at tingene går for langsomt. Det kan også være en bestemt person.

– De fleste falder lettere igennem, når de har travlt og glemmer at være professionelle. Når man er presset, går der en besked til den primitive del af hjernen om at reagere forsvarspræget. Derfor når man ikke at beslutte sig for, hvordan man vil reagere i en given situation, forklarer Joan Jakobsen.

I værste fald sætter *derailers* en leders karriere i stå. Enten bliver lederen sagt op, degraderet eller kommer bare ikke videre. Men problemet kan forebygges, så man behøver ikke være kørt i grøften for altid.

– Jo bedre man kender sine *derailers*, desto bedre strategier kan man udvikle til at forhindre, at de skader én, siger Joan Jakobsen, der arbejder ud fra en dansk tilpasset version af det amerikanske testsystem Hogan Assessment Systems.

## Derailers skal tages alvorligt

Når ledere henvender sig til Joan Jakobsen, står problemet ikke altid krystalklart. Men de har som regel konstateret, at noget er galt, måske fordi de har fået dårlig feedback i trivselsmålinger blandt medarbejdere og kolleger.

Professor Robert Hogan fra University of Tulsa i USA har netop udviklet sin test, fordi han så for mange negative konsekvenser af dårlig ledelse.

– Der skal en pæn portion selvtillid til for at sige til sin chef, at man ikke bryder sig om den måde, han taler til én på. Magtforholdet får mange medarbejdere til at frygte represalier, siger Joan Jakobsen.



– Jo bedre man kender sine  
derailers, desto bedre strategier  
kan man udvikle til at forhindre,  
at de skader én, siger psykolog  
Joan Jakobsen.

Hogan-analysen består af tre test: Hvad driver lederen? Hvor ligger ressourcerne? Og hvor trykker skoen?

– Testene afdækker de risici, som lederen ikke selv opdager, men som andre lægger mærke til. Jeg beder ham observere, hvilke situationer og personer der trækker hans derailers, og hjælper ham med at finde alternative strategier, så han undgår at skabe problemer for sig selv, fortæller Joan Jakobsen.

Ledere skal ikke være bange for deres derailers, men de skal tage dem alvorligt, råder hun.

– Når ledere får indsigt i, hvordan andre oplever dem i forskellige situationer, lærer de deres reaktioner bedre at kende og kan tage de negative i opløbet.

### **Er det nu nødvendigt?**

De fleste ledere kender sig selv ret godt og ved, hvor skoen trykker, så nogle vil måske spørge, hvorfor man har brug for en test til at afdække, hvordan man virker på andre. Det er imidlertid Joan Jakobsens erfaring, at mange bliver overraskede, når de ser deres testresultat. En typisk kommentar er: "Jeg troede ikke, det var så udtalt."

– De fleste ledere er vant til at se og tænke over sig selv indefra. Med Hogan-testen får man et billede udefra af, hvordan andre oplever én, og i hvor høj grad ens adfærd kan ramme karrieren. Det er ikke alene motiverende i forhold til at arbejde med sine derailers. Det giver også en sikkerhed for, at man i coachingen har fat i det, der ser ud til at være den reelle barriere for, at lederen kan udnytte sine potentialer og nå sine mål.

Joan Jakobsen: [jj@adresources.dk](mailto:jj@adresources.dk)



## Leder fik bredere klaviatur at spille på

En tydeligvis udadvendt, social og engageret leder henvendte sig til psykolog Joan Jakobsen, fordi han oplevede, at han hurtigt holdt op med at interessere sig for det, der foregik på møder. Det viste sig, at han scorede højt på domænet "reserveret" i hendes Hogan-test.

– Det harmonerede med, at han i lang tid havde været udsat for et stort arbejds-pres, og det havde gjort ham afvisende og ikke-kommunikerende. Hans medarbejdere og kolleger blev usikre på, hvor de havde ham. De følte sig afvist, og deres samarbejde blev besværligt.

Hans større forståelse for sig selv og for, hvordan andre oplevede ham, gør, at han i dag er opmærksom på signalerne, når han er ved at miste tålmodigheden. Men lige så vigtigt: Han har fået et alternativ.

– Det er ikke nok, at han beslutter sig for at lade være med at blive irriteret. Det kan man ikke. Følelsen er der stadig, så hvis man ikke letter trykket, hober den sig op, og før eller siden bryder den frem. Og så skuffer man sig selv.

### Let trykket på en blok

Som en af sine nye teknikker spørger lederen i stedet de andre deltagere i mødet om, hvad der sker lige nu: "Jeg synes ikke, vi kommer nogen vegne. Taler vi om noget irrelevant, eller er det vores måde at kommunikere på, det er galt med?"

– Han har lært sig selv så godt at kende, at han kan sige noget, der kan tage trykket uden at ødelægge samarbejdet. Han har fået et bredere klaviatur at spille på, siger Joan Jakobsen.

Lederen kan også foreslå en lille pause, så han kan forberede sig på, hvad han vil sige.

“

Han har lært sig selv så godt at kende, at han kan sige noget, der kan tage trykket uden at ødelægge samarbejdet. Han har fået et bredere klaviatur at spille på.”

– Mange ledere går fra møde til møde, og det kan betale sig at reflektere i to minutter, hvis man ved, at man skal til et vanskeligt møde. Så man kan bestemme med sig selv, hvordan man vil reagere, når mødet begynder at irritere én. Man kan også tage en blok og skrive det ned, man har lyst til at sige, men som det ikke er klogt at sige højt. Det kan være med til at tage trykket. Noget skal ud, og hvis man har kontrol nok til bare at skrive det på blokken, har det en effekt. Man skal undgå at sige noget, man fortryder, siger Joan Jakobsen.

### FLIGHT, FIGHT ELLER FREEZE

Testsystemet Hogan Assessment Systems opererer med 11 derailere i tre kategorier, og hvis man observerer ledere over tid, får man et klart indtryk af, hvilken strategi de bruger:

#### Flight

– omskiftelig, skeptisk, forsigtig, reserveret, modstræbende

Du bliver reserveret og signalerer, at du vil være i fred. Du har svært ved at kalde en spade for en spade, men kravler uden om problemet og er bange for at træffe beslutninger af frygt for kritik. Du bliver en flaskehals i organisationen.

#### Fight

– arrogant, uforpligtet, dramatisk, excentrisk

Du kæmper og markerer dig kraftfuldt og dominerer andre. Du er overbevist om, at din egen mening er den eneste rigtige, og du charmerer og manipulerer, har en overdreven selvtillid og tiltrækker dig opmærksomhed. Det fører ofte til en hurtig karriere, men over tid begynder omgivelserne at reagere, fordi du ikke respekterer andre i tilstrækkelig grad.

#### Freeze

– nøjeregnende, afhængig

Du har så meget fokus på detaljer, at du mister det store overblik. Du prøver at skabe alliancer og løse vanskeligheder ved at tilpasse dig og kommer let til at fremstå som én, der pleaser sine overordnede. Medarbejderne oplever, at du er nem at få til at skifte mening, og føler, at du svigter dem i forhold til kritik ovenfra. Du giver ikke udtryk for din egen mening.

*Kilde: Psykolog Joan Jakobsen, der arbejder med en dansk tilpasset version af testsystemet Hogan Assessment Systems.*





# Spænder du ben for dig selv som leder?

Hvis du vil vide, om du spænder ben for dig selv og din udvikling som leder, kan du teste dig selv hos Væksthus for Ledelse.

På lederweb.dk beskriver tre ledelseksperter fem barrierer, som forhindrer mange i at blive virkelige gode ledere:

- » **Du fokuserer for meget på dig selv**
- » **Du beskytter dit image frem for at udvikle dig**
- » **Du skaber ensidige fjendebilleder**
- » **Du kæmper alene**
- » **Du venter på tilladelse**

Eksperterne giver også gode råd til at bryde igennem de fem barrierer og serverer ti spørgsmål, som giver dig et hurtigt svar på, om du går i vejen for dig selv:

- 1** Bruger jeg det meste af min tid som leder på at tænke på, hvordan jeg får mine medarbejdere til at blomstre op og yde deres allerbedste?
- 2** Er jeg villig til at komme til at stå i et dårligt lys, hvis det hjælper mit team eller min organisation?
- 3** Opfører jeg mig selv på den måde, som jeg ønsker mine medarbejdere og andre i organisationen skal opføre sig?

**4**

Sker det kun sjældent for mig, at jeg føler mig defensiv, usikker og fordømmende?

**5**

Er mit arbejdsmiljø generelt fri for mennesker, jeg ikke kan holde ud?

**6**

Har jeg folk omkring mig, som kan håndtere både mit vovemod og min usikkerhed?

**7**

Jeg deler med de vigtigste mennesker i mit liv min drøm om lederskab?

**8**

Er det muligt for mig at gøre en forskel i min nuværende stilling?

**9**

Har jeg kontrol over, hvornår jeg kan gøre en forskel?

**10**

Kan jeg blive leder, før andre mennesker ser mig som leder?

Læs mere under rubrikken "Dig selv" på [lederweb.dk](http://lederweb.dk). Klik på "Førlederdudvikling" og videre på artiklen "Spænder du ben for dig selv?"

# Velfærdsledelse på tværs af sektorer

Ledelse gør en forskel, når offentlige institutioner trods færre ressourcer fortsat skal levere kvalitet. Nyt videncenter støtter projekter med bud på at lede fremtidens velfærd.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist // [hs@stickelberg.dk](mailto:hs@stickelberg.dk)



Mikkel Haarder

**DET KRÆVER LEDELSE** at skabe de nødvendige forandringer, når det offentlige skal levere borgernær service med færre ressourcer. Med 20 millioner kroner fra finansloven er Personalestyrelsen, KL og Danske Regioner gået sammen om Videncenter for Velfærdsledelse, der støtter projekter, som afprøver ny ledelsespraksis.

– Vi må stille andre forventninger til lederne end hidtil. De skal stadig have styr på økonomien, men vi skal have langt mere fokus på innovation og på, hvordan de skaber en kultur på arbejdspladsen, så medarbejderne også tænker i nye måder at løse opgaverne på, siger Mikkel Haarder, chef for KL's Center for Ledelsesudvikling og med i sekretariatet i Videncenter for Velfærdsledelse.

## Ansøgere skal tænke på tværs

Velfærdsledelse er ikke en ny isme, men et begreb for en anden måde at tænke på, som bringer det offentlige videre.

– Vi vil udvikle den praksisnære ledelse gennem konkrete projekter i kommuner, regioner og stat. Velfærdsledelse har et særligt fokus på de institutionsledere, der står over for borgerne, siger Mikkel Haarder.

“  
Vi vil udvikle den  
praksisnære ledelse  
gennem konkrete  
projekter i kommuner,  
regioner og stat.”

Videncentret skaber rammerne for, at ansøgerne kan tænke nyt inden for fire temaer: Ledelse af mødet mellem borgeren og det offentlige. Ledelse af forandringer og kvalitetsudvikling i en krisetid. Ledelse af den professionsfaglige arbejdsplads. Og endelig Ledelsesrum i velfærdsinstitutionen.

Centret lægger vægt på, at ansøgerne også tænker på tværs af sektorer, områder og fag.

– Et område som 'inklusion' løses ikke af folkeskolen alene, men i et samarbejde mellem daginstitutioner, skoler og socialforvaltning. Derfor skal vi bidrage til at skabe ledelse på tværs af sektorerne. Ellers risikerer vi, at kassetækningen tager over, siger Mikkel Haarder, der mener, at det gælder om at tænke ud af boksen. Han peger på Fredericia Kommune, der i 2010 fik KL's innovationspris for projektet "Længst muligt i eget Liv".

– Kommunen spurgte sig selv, om den havde det rigtige sigte, når den sagde: 'Du er ældre, du kan ikke bukke dig ned, så vi gør rent for dig.' I dag genoptræner kommunen de ældre i stedet for. Det handler om at få stillet de spørgsmål, der får medarbejderne til at se på opgaven på en ny måde. Den slags kan du ikke styre dig ud af. Det er en ledelsesopgave.

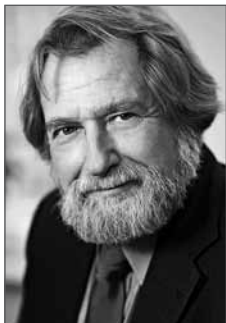
I begyndelsen af juni afgør styregruppen, hvilke projekter der får tildelt midler.

## Læs mere på [velfaerdsledelse.dk](http://velfaerdsledelse.dk)

Mikkel Haarder: [mik@kl.dk](mailto:mik@kl.dk)

# Velfærdsledelse kræver vovemod og vildskab

Lederne skal sættes fri til at involvere medarbejdere, samarbejdspartnere og borgere i at udvikle velfærden, mener professor i spidsen for program om fremtidens offentlige lederskab.



Preben Melander

**FREMTIDENS VELFÆRD UDVIKLES** ikke af den enkelte medarbejder, men i et samspil med kolleger og borgere. Det kræver ledere, der er sat fri til at skabe nye måder at løse opgaverne på, forudser professor Preben Melander.

Som direktør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS står han i spidsen for forskningsprogrammet SLIP, der i 2014 skal komme med bud på fremtidens offentlige leder i en global mangfoldighed.

– Vi kan ikke blive ved med at pakke lederne ind i snæver kontrol og kortsigtede målinger. De skal tage ansvar for udviklingen og påtage sig risici. Det fører til usikkerhed, men den må lederne se i øjnene og debattere, siger Preben Melander.

## Jagter det autentiske lederskab

Politikerne forsøger at begrænse usikkerheden med regler og love, men det har ofte den modsatte effekt, fordi reglerne skal fortolkes og forankres.

– Det får ledere til at lukke sig inde i et autistisk rum, hvor de skaber deres eget billede af virkeligheden. I SLIP søger vi efter det autentiske lederskab, hvor lederen er den skabende kraft, der involverer medarbejdere, samarbejdspartnere og borgere og danner netværk mellem offentlige og private virksomheder. Det handler i høj grad om viden, vovemod, vildskab og magi, siger Preben Melander.

Preben Melander: pm.om@cbs.dk

## FORSKNINGSPROGRAMMET SLIP

Forskningsprogrammet om fremtidens lederskab i den offentlige sektor, SLIP (Strategic Leadership Research in the Public Sector), søger gennem forskningsprojekter at svare på disse udfordringer:

- Fremtidens medarbejdere og arbejdspladser  
– hvilken type ledelse bliver efterspurgt?
- Fremtidens organisationer og organisationsformer  
– hvilke nye krav stiller det til lederne?
- Effektiv kompetenceudvikling  
– hvordan efteruddanner vi bedst vores ledere?
- Fremtidens styringsformer  
– hvilken betydning har det for lederrollen?

Læs mere om projektet på [slip.cbs.dk](http://slip.cbs.dk)

## LEDIG STILLING TIL FREMTIDENS LEDER

Efter debat i FORUM for fremtidens offentlige styring og ledelse "søger" psykolog Mia Rosa Hartmann fra Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS efter fremtidens leder. Stillingsopslaget er bragt i tidsskriftet "Økonomistyring og Informatik", der har professor Preben Melander fra CBS som redaktør.

– Det er naturligvis urealistisk, at nogen mennesker kan opfylde alle krav, men stillingsopslaget skal skabe en værdifuld debat, siger Preben Melander.

## Fremtidens offentlige sektor søger leder til tværfaglige professionelle miljøer

Som tværfaglig leder afhænger relevansen af din faglige baggrund af, hvorvidt du evner følgende:

- at udvikle institutionen gennem medarbejdernes talenter, kompetencer og ambitioner
- at opsøge og inddrage eksterne partners indsigter, erfaringer og opbakning
- at få medarbejderne til at forholde sig åbent og opsøgende over for borgernes behov, interesser, forventninger og inddragelse i værdiskabelsen
- at bygge bro mellem egen grundfaglighed og organisationens øvrige specialiserede professions- og kompetencekapital i et fremtidsorienteret sigte
- at skabe sociale rammer og ressourcer for dialog på tværs af professioner
- at overskue, mestre og samtænke organisationens mange forståelser og sprog på tværs af professioner, funktioner og niveauer
- at navigere inden for de dilemmaer og paradokser, som et tværfagligt ledelsesfelt implicerer; herunder at skabe handlekraft og mobilitet under komplekse styringsmæssige vilkår
- at skabe engagement og medejerskab for såvel udviklings- som driftsopgaver på tværs af specialer og siloer
- at kunne identificere kravene til den enkelte enheds opgaveløsning og udvikle denne i en afvejning mellem dels politisk skabte realiteter og handlerum, dels fagprofessioners praksisser og udviklingsrum.

### Dette forudsætter desuden følgende kompetenceprofil:

- evnen til at lytte til de ansattes oversættelser af ledelsesbeslutninger samt åbenhed for realitetstestning af ledelsesrationaler
- opstilling af klare, fælles målsætninger på tværs af professioner
- kommunikation i form af oversættende, meningsdannende opgaver nedad i organisationen.

**DET SKARPE  
HJØRNE**



FOTO: TORBEN NIELSEN

af Søren Vøxted, Lektor, Institut for  
Ledelse og Virksomhedsstrategi,  
Syddansk Universitet

# Vinder de kølige hænder næste runde?

**DET VAR SMÅT** med kritiske røster, da regeringen i sin tid proklamerede strukturreformens stordriftsfordele og forventede økonomiske gevinster: Flere penge til borgerrettet velfærd, lavere administrative udgifter og deraf følgende skattelettelser. Kommunalreformen var en vindesak.

Nu kommer så kritikken, hvor et af de markante udfald blev lanceret af magasinet Mandag Morgen, der i marts dokumenterede en vækst i den offentlige sektor fra 2006-2010 med ca. 35.000 ansatte – med en meromkostning på over 14 mia. kroner.

En oplagt forklaring er, at reformen har været et gigantisk beskæftigelsesprojekt for DJØF'ere. Med deres ekspertviden har de i kommuner og regioner udviklet nye forandringsprojekter og kontrolsystemer, hvis positive effekt primært ligger i at fastholde egen beskæftigelse. De kolde hænder har erstattet de varme.

Et virkelighedstjek af de faktiske tal byder dog på en skuffelse, hvis man hælder til den forklaring. For væksten i akademikere i kommuner og regioner tegner sig 'kun' for ca. 3.500 af de 35.000 nyansatte, viser tal fra

“

**Vil de offentlige ledere forsøge at beholde de nye stabsansatte ved at sætte dem til at effektivisere blandt de varme hænder gennem kølig og kyndig planlægning og styring?**

Offentligt Ansattes Organisationer (OAO). Til sammenligning har væksten blandt SOSU-ansatte været på over 6.600 ansatte. For hver af de kolde hænder, er der altså kommet to varme.

## **Cheflaget er også vokset**

Men inden DJØF'erne helt frikendes, hører et par andre forhold imidlertid med til historien. Akademikere i kommuner og regioner tegner sig stadig for den procentvise største vækst i ansatte. Og også tankevækkende er, at antallet af kommunale chefer er vokset fra

2.545 i 2006 til 3.318 i 2010. Endelig har der været en vækst på over 5.000 medarbejdere blandt kontoransatte og IT-personale. Digitaliseringen har altså bidraget pænt til den offentlige jobfest. Den væsentligste konklusion er imidlertid, at de store omlægninger, den offentlige sektor har gennemlevet, ikke kunne klares uden mange nye DJØF'ere, IT- og kontomedarbejdere.

Men nu, hvor processen nærmer sig sin ende, er det tid til at afvikle disse ansatte. Og her bliver det spændende at se, om de offentlige ledere har mod til at tage dette opgør. Eller om de i stedet forsøger at beholde de nye stabsansatte ved at sætte dem til at effektivisere blandt de varme hænder gennem kølig og kyndig planlægning og styring? Bliver det tilfældet, vil det gå galt. Det vil fjerne ansvar og engagement hos de ansatte, der står over for borgerne i hverdagen.

Løsningen bør i stedet være at overdrage ansvar og opgaver til ansatte i yderste led. Men tør politikere og topledere i den kommunale sektor det?

Søren Vøxted [vøxted@sdu.dk](mailto:vøxted@sdu.dk)