

OFFENTLIG LEDELSE 04 10

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Nicolai Moltke-Leth:

**FOKUSER PÅ
MULIGHEDERNE**

**BEVAR OVERBLIKKET I
SPARERUNDER**
– FÅ REDSKABERNE TIL AT NAVIGERE SIKKERT



LEDEREN

Offentlig Ledelse 2/2010

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Tryk og produktion

Rosendahls-Schultz Grafisk a/s

Hjemmeside

www.offentligledelse.dk

Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal

Ledersektionen i

Dansk Socialrådgiverforening

Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Charlotte Holmershøj,

Dansk Socialrådgiverforening

Redaktionen

Koordinator og redaktør:

Lis Lyngbjerg Steffensen

Telefon 20 92 50 20

Mail: lis@lyngbjerg.dk

Charlotte Holmershøj,

Dansk Socialrådgiverforening

Mette Ellegaard,

Dansk Socialrådgiverforening

Telefon 70 10 10 99

Mail: me@socialrdg.dk

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal

Bettina Chimera, HK/Kommunal

Telefon 70 11 45 45

Mail: chefgruppen@hk.dk

Bjarne Hesselbæk, Socialpædagogerne

Christian Jensen, Socialpædagogerne

Telefon 72 48 60 00

Mail: bhe@sl.dk

Foto:

Genrebilleder: Hung Tien Vu

Portrætter: Torben Nielsen

Adresseændring:

Bettina Chimera: telefon 33 30 43 55

Næste blad udkommer 16. marts 2011

Deadline: 4. februar 2011



Overblik i sparerunder

Af Allan Andersen, Formand, Ledersektionen,
Socialpædagogerne

I dagligdagen skal det køre, og organisationernes liv har sin egen gang. Det er i krise- og omstillingstider, vi som ledere for alvor skal bestå prøven. Og at vi er i omstillings- eller krisetider er en kendsgerning. Lederne er lige nu under et ekstremt pres, og der sker i dag et angreb på den offentlige sektor i en grad, som kan vise sig at blive det største kollektive omsorgssvigt for udsatte i Danmark. Kommunerne skal spare og i innovationens hellige navn opfinde billigere tilbud. Institutionernes budgetter reduceres, der er kraftig nedgang i anbringelser, og vi må sige farvel til gode medarbejdere.

Den enkelte leder er på prøve og lever i et konstant krydspres mellem et kommunalt og regionalt politisk niveau, som er presset af skiftende regerings lovgivning, og en gruppe medarbejdere, der for færre midler skal sikre øget livskvalitet til en gruppe udsatte borgere. I 2011 og fremover skal de takstfinansierede institutioner i min region spare fem procent på taksterne, og tilsvarende nedskæringer finder sted i hele landet. Vi er underlagt et politisk system, og vi efterlever de truffene politiske beslutninger, så det drejer sig for den enkelte leder om at bevare overblikket i sparerunder, og hvordan gør man så lige det?

Det, der gjorde en forskel i forhold til min organisation, var at skabe en ny vision: "Vi vil foretage de nødvendige organisatoriske forandringer for at skabe et fundament, der er med til at sikre institutionens fremtid".

Der blev plantet et frø, som fortæller om nødvendigheden, og at vi ikke gør det af lyst eller for at genere. Der blev skabt en platform til medejerskab.

Overblik er blandt flere ting at lægge en strategi fra den dag, en beslutning træffes, til den er ført ud i livet. Det er vigtigt at holde sig for øje, at du ikke er alene. MED-udvalget skal inddrages, dit lederteam udgør en vigtig sparring, den faglige organisation skal inddrages som modpart og ikke som modstander, den kommunale organisation kan være behjælpelig med procedurer og juridiske spørgsmål.

Jeg har selv skullet afskedige to medarbejdere. De betaler prisen med måske langvarig arbejdsløshed eller efterløn til følge. Fire hænder, der i dagligdagen virkelig er brug for, er pludselig væk. Der skal skabes et rum til en værdig afskedigelse, og her må lederen træde i karakter. Det triste budskab skal overbringes, der skal ydes støtte og vejledning til de berørte, som måske er i sorg og krise. Alt i alt et stort pres, og det drejer sig som leder om at være rodfæstet under pres.

Allan Andersen: ganer@mail.dk

Der er besparelser i det meste af den offentlige sektor. Læs om hvordan du kan bruge dig selv, dine lederkolleger og værktøjer til at navigere sikkert og bevare overblikket til gavn for både dig selv og dine medarbejdere.

"Besparelser koster kolossalt meget tid i lederteamet," siger direktør Agi Csonka fra Dansk Evalueringsinstitut. Hun råder ledere til at bruge hinanden i hårde tider.

Brug dit lederteam, læg en strategi og hold fast i beslutninger, lyder Agi Csonkas råd til ledere i besparelserunder.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Besparelser gør ondt, og frustrationer er uundgåelige. Netop derfor er der brug for god ledelse. Agi Csonka, direktør for Danmarks Evalueringsinstitut (EVA), råder ledere til at gribe om nældens rod.

"Det vil være mere frustrerende for medarbejdere, hvis en leder vælger at lempe sig igennem ved at sige, at vi gør, som vi plejer, men bare mindre af det hele," siger hun og forklarer, at ledere så overlader det til medarbejderne at få hverdagen til at hænge sammen med nye budgetter.

"Så hellere vælge den barske metode og tydeligt melde ud til medarbejdere, hvilke opgaver, de ikke længere skal tage sig af. Det kan godt være, at det gør ondt, men det andet vil være mere ødelæggende," siger hun.

GRIB OM nældens rod

Læg en strategi

For at blive klar i mælet over for medarbejderne, skal ledere lægge en strategi. Hvad skærer vi væk, hvad skal vi fortsat gøre, hvordan og for hvem. Ledere skal sætte klare mål og beskrive, hvordan målene kan nås.

"Det er en god idé med hyppige møder i lederteamet, så ledere kan minde hinanden om, hvad øvelsen går ud på og hvorfor," siger Agi Csonka.

Medarbejdere ønsker klare svar, og det dur ikke at ledere væver og virker usikre. Derfor anbefaler Agi Csonka, at ledere er lydhøre og tager medarbejders kommentarer alvorligt og samtidig bruger hinanden i lederteamet og igen og igen gennemgår argumenterne for de valgte beslutninger, diskuterer konsekvenser og indvendinger.

"Besparelser koster kolossalt meget tid i lederteamet, fordi det er så vigtigt, at lederne får diskuteret alt igennem," siger hun.

Til gengæld er ledere meget bedre rustet til at møde medarbejdernes spørgsmål, frustration og rådvildhed, når de i lederteamet har været omkring alle mulige indvendinger og diskussioner. De har stort set svar på alt.

Klar kommunikation

"Læg også en detaljeret kommunikationsplan. Ledergruppen skal hele tiden være skarp på de faglige argumenter og holde fast i, at det er nødvendige beslutninger. Gentag gerne argumenterne gang på gang for medarbejderne," råder Agi Csonka.

Ikke alle beslutninger er lige tæt på den enkelte leder, og af den grund er det også en stor hjælp at have en fælles nedskrevet kommunikationsstrategi i lederteamet med vigtige budskaber og argumentation for trufne beslutninger.

"Når man hele tiden er presset, så kan man godt glemme, hvorfor man valgte at gøre, som man gjorde i nogle situationer. Så er det godt at kunne gå tilbage og genopfriske argumenterne," siger hun.

Agi Csonka: agi@eva.dk

SKAB OVERBLIK over opgaver

Ledere har brug for konkrete værktøjer for at skabe overblik i en krævende tid. Leadership Landscape kan være en hjælp.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Ledere i det offentlige står over for besparelser så massive, at det kan tage pusten fra enhver. Der er derfor god brug for konkrete værktøjer, der kan skabe overblik og frigive energi til at finde innovative og kreative løsninger på de krævende udfordringer.

En mulighed er Leadership Landscape. Værktøjet eller metoden kan skabe klarhed over kommende opgaver og gør det samtidig lettere for ledergruppen at hjælpe hinanden.

Som navnet antyder, går værktøjet ud på at tegne et landskab over egne ledelsesudfordringer. Nøjagtig som dagens rute i Tour de France bliver illustreret med bjergstigninger, bjergtoppe, nedkørsler og dale, kan ledere også tegne en profil af deres udfordringer for de

næste tre-seks måneder. Hvornår topper mit arbejdspress, hvor svære er opgaverne, og hvornår kan jeg slappe lidt af i sadlen?

Fordelen ved Leadership Landscape er, at lederen får et visuelt billede af sin ledergerning i nærmeste fremtid. I stedet for at bladre frem og tilbage i kalenderen, har han eller hun et klart billede på, hvad der venter forude i "landskabet".

Landskabet kan også afsløre u hensigtsmæssig planlægning. Måske er der for mange bjergtoppe lige efter hinanden uden nedkørsler, hvor lederen kan genvinde energi. Så er det en god idé at flytte rundt på nogle opgaver.

Sammenligne landskaber

I lederteamet kan lederne præsentere hinanden for deres individuelle landskaber. De kan sammenholde "ruterne" og sammenligne forventninger til udfordringernes sværhedsgrad.

Konsulent Michael Møller, PA Consulting Group, ser gode muligheder i Leadership Landscape:

"Lederteamet får mulighed for at udnytte

Når der er modvind må lederne dykke ned i værktøjskassen og finde de redskaber og metoder, der virker i den konkrete situation.





Foto: Torben Nielsen

ressourcerne i teamet optimalt, fordi det bliver lettere at tale om, hvornår de kan aflaste og hjælpe hinanden – og måske udfordre hinanden på planlægningen,” siger han.

Hvis en leder har meget stejle stigninger og gentagne bjergtoppe i sit landskab, kan det give anledning til en god snak om ledelse generelt, og måske kan de andre ledere aflaste, ved enten at give arbejdsro eller hjælpe med at flade nogle af topbelastningerne lidt ud.

“Ledelse er en holdsport. Det handler om at give sig til kende og turde bede om hjælp og tilbyde hjælp. Med Leadership Landscape træder man mere tydeligt frem for hinanden, og samtidig giver værktøjet en kollektiv bevidsthed om organisationens udfordringer, siger Michael Møller.

Andre værktøjer

Et andet brugbart værktøj er Rich Picture. Rich Picture er primært et formidlingsværktøj, som ledere kan bruge til at forklare for eksempel medarbejdere en strategi eller en proces. Pointen er, at lederen tegner i stedet for at beskrive. Med enkle illustrationer – eventuelt langs en tidslinje – kan lederen vise, hvad han eller hun gerne vil opnå.

“Metoden er god til at skabe et overblik hos tilhørerne, fordi vi husker billeder bedre end ord,” forklarer Michael Møller.

Tegningerne skal ikke være kunstværker. Det kan være symboler som hjerter, hænder, smil, spørgsmålstejn eller andet. Pointen er, at Rich Picture skaber en fælles forståelse på en let tilgængelig facon. Alle kan være med.

Også mindmapping kan være en god metode til at skabe overblik og struktur på sine tanker under blandt andet idéudvikling eller en brainstorm. Metoden er kendt af de fleste og kan ifølge Michael Møller også bruges med god effekt i mere kaotiske situationer som drastiske besparelser kan hvirvle en leder ud i.

Husk på egen trivsel

“I en presset periode, er det også meget vigtigt at fokusere på, hvad der lykkes. Husk at dyrke det positive i en negativ tid,” opfordrer Michael Møller.

Ledere skal pleje deres egen trivsel. De har brug for energi til at tackle de store udfordringer, og derfor skal de passe på sig selv.

“Der er tale om dramatiske sparerunder flere steder, som ikke kan klares med at nedlægge kagekassen. Der er virkelig brug for, at ledere kan tænke innovativt og kreativt, og det kan man altså ikke, hvis batterierne er flade,” siger Michael Møller.

Derfor skal der være balance mellem opgaver, der tager energi, og opgaver eller gøremål, som giver energi. Ledere skal være opmærksomme på deres private energiregnskab. Hvad finder de sjovt og spændende? Hvilke opgaver glæder de sig til? De gøremål skal puttes ind i mellem de mere energidrænende.

“Hvis man ved, at man virkelig skal præstere stort i den kommende tid på jobbet, så er det nok heller ikke smart at kaste sig ud i at bygge nyt hus eller noget andet stort på hjemmefronten,” siger Michael Møller.

Brug hinanden

For at sikre egen trivsel må ledere også erkende, at de skal arbejde sammen. Besparelser og de bekymringer og opgaver, som de medfører, er ikke individuelle problemstillinger. Der er flere i samme båd.

“Det er vigtigt at mødes i ledelsesteam og dele tips og tricks. Ellers risikerer ledere at komme til at hænge for meget med mulen og tænke uh, hvor er det svært det her,” siger Michael Møller.

Han opfordrer ledere til at finde sammen og involvere hinanden i at gøre op med gamle vaner og tænkemåder, og sammen skabe nye løsninger. Udfordringerne kræver holdpræstation.

“Se på, hvad der lykkes. Måske kan de succesrige fremgangsmåder også bruges fremadrettet inden for andre felter. Bring mange mennesker sammen og tænk anderledes. Der er i den grad brug for nytænkning,” siger han.

Michael Møller:
michael.moller@paconsulting.com

Kom helskindet igennem barske sparerunder ved at visualisere dine udfordringer i nærmeste fremtid. Konsulent Michael Møller råder ledere til at styrke sig selv gennem gode værktøjer og lederteamet.

KOM NED fra helikopteren!

I krisetider har medarbejdere brug for nærværende ledere, der er tæt på hverdagens svære valg.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Drop turen op i helikopteren og kom ned til medarbejderne. De har brug for dig. Det råder ledelseskonsulent og forfatter Lars Bo Hansen offentlige ledere til at gøre i denne sparetid. I sin bog "God ledelse i onde tider" skyder han den ellers lovpriste helikopter ned og anbefaler sikker jordforbindelse i stedet.

"Netop i det offentlige, hvor det er svært at sige nej til opgaver, fordi alle opgaver er meningsfulde og ressourcerne knappe, er der behov for, at ledere hjælper medarbejdere med at prioritere. Helt jordnært," siger han.

Medarbejdere har ikke brug for ledere, der tænker store tanker fjernt fra problemer lige her og nu og kun giver luftige svar som: "Brug jeres sunde fornuft" eller "hvad vil være mest værdiskabende for borgeren".

"Medarbejdere har brug for ledere, der helt konkret hjælper dem med at sige, det her skal du gøre, og det her skal du ikke gøre. Det er god ledelse," forklarer Lars Bo Hansen.

Nej – et vigtigt ord

Nogle medarbejdere vil være selvkørende trods krisen, men andre vil have et ekstra stort behov for at kunne konsultere en leder og spørge sig til råds om prioriteringen af opgaver. Derfor er det vigtigt, at ledere holder sig tæt til medarbejderne.



Foto: Torben Nielsen

FAKTA

Lars Bo Hansen giver i sin bog "God ledelse i onde tider" ti gode råd til ledere:

1. Du skal ikke forsøge at regne den ud.
2. Du skal lave klare aftaler – og holde dem.
3. Du skal springe over, hvor gærdet er lavest.
4. Du skal kalde situationen og sige tingene, som de er.
5. Du skal være meget tæt på det og dem, der betyder noget.
6. Du skal fokusere.
7. Du skal bruge dit hold.
8. Du skal tage nye ledelsesredskaber i anvendelse.
9. Du skal se at komme ned fra den helikopter.
10. Du skal opføre dig ordentligt.

(Kilde: "God ledelse i onde tider – 10 råd du leder efter" af Lars Bo Hansen, Gyldendal Business)

"Nej bliver et meget vigtigt ord," siger Lars Bo Hansen og forklarer, at i det offentlige kan man ikke bruge profit som argument for at tage opgaver ind eller afvise dem. Borgere har forventninger og krav, som frontmedarbejderne især bliver konfronteret med. Det er langt fra altid oplagt, hvilke opgaver, der er vigtigere end andre.

De hårde prioriteringer kan farve hverdagen trist og grå, men ledere må af den grund ikke lade sig friste til at sætte gang i en proces, hvor man kan tale om noget, alle kan blive enige om. For eksempel en ny vision og ønsker til fremtiden.

"I krisetider er sådan en proces en ren overspringshandling. Der er ikke tid til luftige langtidsovervejelser. Medarbejderne har brug for en leder, der er til stede og koordinerer her og nu. Ikke en ny otte siders folder om visioner," siger Lars Bo Hansen.

Han understreger, at han ikke har noget imod, at ledere har et godt overblik, men de skal kende risikoen ved længerevarende helikopterture:

"Situationer forandrer sig hurtigt og radikalt i krisetider. Medarbejdere kan have flyttet sig et andet sted hen, når en leder langt om længe lander," advarer han.

Lars Bo Hansen: lars.bo.hansen@quartzco.com

Forfatter og konsulent Lars Bo Hansen fraråder ledere at udarbejde luftige visioner i krisetider. Medarbejdere har brug for en konkret ledelse i øjenhøjde.

Kys den GAMLE VERDEN farvel

Især i krisetider er det vigtigt, at ledere kan lede sig selv. At de kan styre deres tænkning mod positive mål frem for at hænge sig i det tabte, siger tidligere jægersoldat.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Selvom offentlige ledere er sendt på en barsk "overlevelsestur" stryger sociolog og tidligere jægersoldat Nicolai Moltke-Leth ikke nogen med håret. Hans budskab til ledere er at gøre sig fri af vanetænkningen og i stedet bruge underbevidsthedens enorme potentiale til at klare situationen.

"Du vælger selv, hvad du vil se igennem dit nøglehul til verden – det, som du vil hen imod eller det, som du vil væk fra," siger den tidligere jægersoldat, der gerne prikker til lederes selvopfattelse og eventuelle selvmedlidenhed i sit foredrag "Kys den gamle verden farvel".

"Netop i krisetider er det så vigtigt, at ledere kan lede sig selv. At de har styr på deres egne ressourcer, og at de bevidst kan vælge at fokusere på muligheder frem for at hænge sig i forandringer, som gør dem kede af det," siger han.

Han tilføjer, at hvis ledere trods pres formår at skabe sig et



personligt overskud, så vil de også bedre kunne tage vare på medarbejderne.

Mand på månen

Nicolai Moltke-Leth har mange gode råd og eksempler på, hvordan en positiv tilgang til selv umulige opgaver kan skabe resultater. En af hans yndlingshistorier er om den tidligere amerikanske præsident, John F. Kennedy, der i 1961 lancerede ideen om, at USA skulle sende en mand til månen. Hurtigt fik han alle de gode argumenter for, hvorfor det ikke kunne lade sig gøre. Men han holdt fast. "Hvis det nu kunne lade sig gøre, hvordan ville vi så gribe det an?" blev Kennedy ved.

"Og resultatet kender vi jo alle. Det er det der lille "hvis nu – hvordan ville vi så" der kan skabe nyt. Ledere skal tro på, at der er en vej," siger Nicolai Moltke-Leth.

Modsætningen er katastrofal. En opgivende og demotiveret leder hjælper hverken sig selv eller andre igennem krisetider.

"Vi ved alle, hvordan en stemmegaffel kan sende vibrationer over i et andet legeme. Sådan er det også med mennesker. Hvis en leder er slukøret eller stresset, så forplanter den negative energi sig i medarbejderne, og lederen kan være sikker på at få tilbage af samme skuffe," forklarer Nicolai Moltke-Leth.

Han opfordrer derfor ledere til at træde uden for egen osteklokke og stille spørgsmål til eget mindset og måde at anskue verden på. Ved netop at udfordre sig selv og sin vanetænkning, kan det blive lettere at tænke konstruktivt og komme frem til nye måder at gribe opgaver an på.

"Det er derfor jeg bruger udtrykket, at ledere skal tage ansvaret tilbage. Netop under pres er det så vigtigt, at ledere evner at fokusere på, hvad der er brugbart i situationen og så komme videre," siger han.

Nicolai Moltke-Leth: nml@truenorth.dk

"Ledere skal lede sig selv og bevidst vælge at fokusere på muligheder frem for alt det, som de ikke bryder sig om," mener tidligere jægersoldat Nicolai Moltke-Leth, som har flere råd om at overleve i en barsk virkelighed.



Foto: Torben Nielsen



FÅ DET BEDSTE ud af det værste

Gør ikke medarbejdere til stakler, men behandl dem med værdighed og respekt, siger erhvervspsykolog om afskedigelser.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Medarbejdere er ikke stakler, fordi de mister jobbet.

En fyret medarbejder skal kunne forlade arbejdspladsen uden at tabe ansigt, når han eller hun skal fortælle familie og venner om fyringen, siger psykolog Gitte Haslebo.



Foto: Torben Nielsen

Respekt og værdighed er kodeordene for at få det bedste ud af det værste: At afskedige medarbejdere. Erhvervspsykolog Gitte Haslebo fra Haslebo & Partnere fraråder ledere at gøre medarbejdere til stakler, som det er synd for, hvis sparekniven skærer deres job fra.

"Husk på, at der er tale om et job, der nedlægges. Ikke personer, der afvises," siger Gitte Haslebo.

Ledere skal ikke fokusere på følelser. Selvfølgelig er en afskedigelse en ubehagelig opgave, men hvis ikke lederen tænker sig om, kan han eller hun gøre situationen mere ubehagelig end nødvendig for medarbejderen.

Derfor råder Gitte Haslebo ledere til at huske på, at en ansættelse er en professionel relation, og ikke en personlig. Desuden er en ansættelse altid et tidsbegrænset forhold, og dermed vil et ophør af en ansættelse komme før eller siden.

Med det i baghovedet skal ledere gribe situationen konstruktivt an og forsøge at hjælpe medarbejdere til at se en afskedigelse som en mulighed for at komme videre i arbejdslivet.

"Lederen kan gøre situationen mindre dramatisk ved at tage udgangspunkt i medarbejderens kompetencer og udlægge dem som en platform for noget nyt," siger Gitte Haslebo.

Fremhæv kompetencer

Indholdet fra tidligere MUS-samtaler er her en hjælp for lederen. I de årlige MUS-samtaler har leder og medarbejder sat ord på medarbejderens kompetencer, og evalueret indsats

og præstationer. Den fælles viden skal lederen inddrage aktivt i samtaler med medarbejderen efter afskedigelsen.

"Når lederen fokuserer på medarbejderens muligheder fremadrettet, er det en langt større hjælp for medarbejderen, end hvis lederen giver sig til at trøste, og dermed sætter medarbejderen i en offerrolle," forklarer Gitte Haslebo.

"Medarbejderen har ikke brug for at blive gjort svagere. Han eller hun skal jo ud og finde sig et nyt job, og stakler er ikke gode til at sælge sig selv," siger Gitte Haslebo, der hellere ser ledere tilbyde professionel karriererådgivning frem for medynk.

Ikke tabe ansigt

En værdig og respektfuld afskedigelse betyder også, at medarbejderen ikke må forlade arbejdspladsen med en følelse af at være blevet devalueret, nedgjort eller underkendt.

"Den afskedigede har brug for en forklaring, som han eller hun også kan fortælle derhjemme og i sin omgangskreds om sin fyring uden at tabe ansigt," siger Gitte Haslebo.

Derfor skal ledere forberede en saglig og grundig forklaring på, hvorfor medarbejders job bliver nedlagt. Det er vigtigt, at medarbejdere forstår, at det ikke handler om deres indsats eller deres person, men om selve jobindholdet.

Medarbejdere, der føler sig dårligt behandlet under en fyringsrunde, kan komme til at koste arbejdspladsen dyrt. De vil omtale organisationen negativt, hvilket både kan påvirke de medarbejdere, der er tilbage, og gøre det svært at rekruttere nye i fremtiden.

"Omvendt kan tidligere medarbejdere være gode ambassadører for organisationen, hvis de oplever, at deres afskedigelse foregik professionelt og etisk," siger Gitte Haslebo.

Gitte Haslebo: gh@haslebo-partnere.dk

En stærk tro på, at tingene nok skal lykkes, hjælper borgmester Kjeld Hansen, Herlev Kommune, igennem sparetider. Men han har også grænser.



Mit engagement bærer mig

Hvordan holder en borgmester sammen på sig selv i krisetider?

Vi har spurgt Kjeld Hansen, borgmester i Herlev Kommune.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Også i Herlev Kommune er det svært at få pengene til at slå til i budgetlægningen. Borgmester Kjeld Hansen bryder sig bestemt ikke om situationen.

”Det er helt klart mit engagement, der bærer mig igennem,” siger han.

Kjeld Hansens mål er fortsat at levere en god service til borgerne og skabe en god arbejdsplads for medarbejderne. Trods den stramme økonomi.

”Jeg tror på, at vi fortsat kan gøre det godt, selvom vi må justere budgetlægningen med negativt fortegn,” siger han.

Målsætningen om at få det bedste ud af den økonomiske ramme er et fast pejlemærke i hans tilgang til udfordringerne og i hans kommunikation med borgere og medarbejdere.

”Det er staten, der definerer krisens omfang. Vi er økonomisk afhængige af staten, så det er den, der sætter dagsorden,” siger Kjeld Hansen.

Åbenhed er vigtig

For at tackle situationen bedst muligt, prioriterer han klar tale. Jo mere åbenhed og forståelse af den økonomiske ramme, jo bedre for

kommunen, for så kan både borgere og medarbejdere forstå de ændringer, der er nødvendige.

”Det er vigtigt, at jeg som borgmester tager ansvaret på mig og tydeligt melder ud, hvilken ramme kommunen har, hvilke mål vi har, og hvordan vi i fællesskab kan justere disse mål, så de passer til hinanden,” siger han.

Trods engagement og ansvarsbevidsthed lægger Kjeld Hansen ikke skjul på, at han ikke finder den økonomiske situation sjov.

”Det er klart, at også mine etiske og moralske grænser kan blive overskredet. Den dag vi ikke længere kan levere den hjælp, som for eksempel en handicappet skal have, så siger jeg stop,” siger han.

Der skal dog meget til for, at Kjeld Hansen bliver så demotiveret og provokeret, at han vælger at smække med døren. Mange års erfaring som borgmester har lært ham, at der med tiden dukker løsninger op på problemer - og også nye politiske og økonomiske agendaer.

”Men min motivation bliver da dybt ramt af den måde, statsmagten kommer til udtryk i medierne i denne tid. Det er dybt krænkende for den danske befolkning og demokratiet,” siger Kjeld Hansen om folketingspolitikeres udtalelser om kommunernes økonomiske situation. Tonen kan gøre ham rigtig gal.

”Enten er der nogen, der har løjet i fortiden eller også lyver de om fremtiden,” siger han om de regnestykker, som staten lægger til grund for kommunernes økonomi.

Andet ansvar

Til forskel for en borgmester, skal offentlige ledere ikke engagere sig i udadrettede politiske diskussioner om kommuners økonomi. Kjeld Hansen mener, at ledere har en klart defineret rolle:

”Ledere er en del af fællesskabet i organisationen. De har en fælles opgave, som de skal løse inden for kommunens værdisæt. De skal ikke påtage sig ansvar for serviceforringelser eller afskedigelser. Det skal jeg,” siger han.

Kjeld Hansen: borgm@herlev.dk





Hvordan bevarer du **OVERBLIKKET** i sparerunder?

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk



Foto: Niels Åge Skovbo

**Lene Holm, afdelingssygeplejerske,
Regionshospitalet Herning, 42 år.**

Holder fast i respekten

Vi har forsøgt at lave kan-og-skal-lister over opgaver, som vi skal nå, og opgaver som vi kan udføre, hvis der er tid til dem. Vi tænkte, at den slags lister kunne skabe en slags overblik og være en hjælp til at prioritere, og ikke mindst give os anledning til at diskutere opgaverne indbyrdes. Men vi er gået fra listerne igen. Vores opgaver ændrer sig hele tiden, og dermed også vores prioriteringer.

Nu er vi blevet enige om, at anerkende hinandens valg i situationen. Vi sætter ikke mål og forventninger højere end realistisk, og så stoler vi på, at den enkelte selv kan vurdere, hvordan han eller hun skal prioritere, for vi kan ikke nå det hele.



Foto: Niels Åge Skovbo

**Mette Sole, distriktsleder i ældreplejen,
Frederikshavn Kommune, 46 år.**

Bruger hinanden

Vi bruger hinanden rigtigt meget i lederteamet til at diskutere, hvordan vi kan holde fast i kerneopgaven og spare, hvor det gør mindst ondt. Vi informerer også medarbejderne grundigt og inddrager dem i overvejelserne om, hvordan vi skal gribe besparelserne an. Også for at motivere dem. Det er vores erfaring, at vi ved at være åbne og involverende overfor medarbejderne, også får nogle rigtigt gode og kreative løsningsforslag. Der kan opstå virkeligt gode ideer i krisetider.



Keld Rasmussen, leder af Mariehønen, dagtilbud for 0-6 årige, Århus Kommune, 52 år.

Vender problem til udfordring

Jeg erkender og affinder mig med, at jeg er ansat i et politisk system, hvor jeg ikke selv kan bestemme vilkårene. Og så forsøger jeg at få det bedste ud af situationen. Prøver at omtænke rutiner og finde på nye måder. Mange bruger energi på at protestere, og har en meget negativ tilgang til besparelser. Det er min erfaring gennem 30 år, at det kommer der ikke noget godt ud af. Jeg prøver i stedet at tage det som en udfordring, og ser det som min store opgave at få samme opfattelse båret ud i min personalegruppe.

Kim Hougesen, afdelingsleder i Grenen, institution for børn og unge, Region Midtjylland, 47 år.

Fælles brainstorm

Vi skal i gang med en kæmpe sparerunde, hvor vi virkelig skal strømline vores organisation. Vores forstander har besluttet, at vi i lederteamet skal finde steder, hvor vi kan spare og senere sammenholde vores resultat med, hvad MED-udvalget har fået ud af samme diskussion. Vi kommer til køre forløbet som en fælles brainstorm, hvor vi byder ind med de ideer, vi nu har. Jeg har ikke prøvet så stor en sparerunde før - hidtil har vi kun skulle finde småbeløb her og der på materialer, kørsel og så videre. Men nu bliver vi virkelig ramt, og jeg ser det som en fælles opgave at løse den.



Jens Buchhave, ledende centeroverlæge, Børne- og ungdomspsykiatrisk Center, Region Midtjylland, 58 år.

Støtte i loyale medarbejdere

Det har været en positiv oplevelse for mig at opleve en af mine mellemlæderes anerkendelse og respekt for mit valg. Som led i en sammenlægning af enheder, måtte vi afskedige medarbejdere, og kun få af dem kunne vi tilbyde omplaceringer. Mellemlæderen skulle gennemføre medarbejdersamtalerne, som selvfølgelig var en ubehagelig opgave.

Hun håbede til det sidste, at det ville lykkes os at finde flere omplaceringsmuligheder, og hun havde stor brug for at snakke med mig om, hvordan hun skulle gribe situationen an. Da dagen kom, var hun helt afklaret og anerkendte rammerne, og det styrkede mig at opleve hendes loyalitet.



Kommunale kaktusplanter fik vand

For første gang er der sat navn på og givet
kontant hæder til Danmarks bedste
kommunale ledere med Lederprisen 2010.

Af Tina Juul Rasmussen, freelancejournalist,
tina.juul.rasmussen@gmail.com

I en tætpakket konferencosal hos Ingeniørforeningen, med kammermusik og panoramaudsigt over Københavns Havn, blev Den Kommunale Lederpris 2010 uddelt for første gang. De nominerede fik mange ord med på vejen, blandt andet af kommunikationsrådgiver Henrik Byager:

"Den kommunale sektor kan lære meget af den private, som er god til at rose og anerkende deres ledere for, at de skiller sig ud, mens vi i det offentlige sjældent hører: "Du er fandme god!" Som kommunal leder er man lidt en kaktus, der står alene ude i ørkenen, og som ingen kommer og vander. Men det er, hvad vi gør her i dag: Vi vander kaktus," konstaterede han.

De tre prisvindere blev hver især hædret med 50.000 kr., sponsoreret af private firmaer.



Flemming Hansen, sundhedschef i Rebild Kommune:

"Jeg er voldsomt stolt over at have fået prisen. Når man bruger så meget tid på ledelse, som jeg gør, kan man næsten ikke få større hæder. Jeg forsøger at inddrage og give de medarbejdere og mellemledere, som efterfølgende skal udsættes for handlingerne, størst mulig indflydelse. Det tror jeg faktisk er en væsentlig faktor for, at jeg får prisen i dag. Min største udfordring lige nu er at sikre fortsat udvikling. At vi hele tiden går mod mål, penge eller ikke penge. Det er vigtigt for mig at være visionær hele tiden."



Pernille Madsen, jobcenterchef i Helsingør Kommune:

"Jeg er stolt, glad og beæret over prisen. Men egentlig er jeg jo bare dirigenten, der har et godt orkester med nogle dygtige musikere. Som leder er jeg meget åben og ærlig – og jeg gør, hvad jeg siger. Det tror jeg, har betydning for, at jeg fik prisen i dag. Jeg er leder på beskæftigelsesområdet, som er meget i vælten, men jeg har et stort ledelsesrum og stor faglig viden og ballast fra min socialrådgiverbaggrund. Det er nødvendigt i et meget fagspecifikt område, hvor man ellers nemt kunne blive løbet om hjørner med."



Lillian Gregersen, leder af Vognmandsparkens børnehave i Roskilde Kommune:

"Jeg er rigtig glad for prisen, men den er også fortjent. Jeg oplever blandt personale og kolleger, at min ledelsestil er speciel og anerkendende. Jeg sparker, trøster og støtter der, hvor det skal til. For mig er det en udfordring at håndtere nedskæringer, så vi fortsat har arbejdsglæde og er fagligt kompetente. Jeg tror, at min faglighed spiller en rolle for at jeg får prisen i dag, og at jeg stiller forskellige krav til mennesker – uanset om de er små eller store."

Leder på den hverdagsagtige måde

Evnen til økonomisk optimering, stærk faglig identitet og ledelse i hverdags-sprog. Det giver medarbejderne deres ledere topkarakterer for, viser ledelseseks-pert Søren Voxteds analyse af 40 indstillinger til Den Kommunale Lederpris 2010.

Af Tina Juul Rasmussen, freelancejournalist, tina.juul.rasmussen@gmail.com

Er der en rød tråd i de egenskaber, som er så vigtige for medarbejdere, at de vælger at indstille deres leder til Den Kommunale Lederpris? Ja, konstaterer lektor Søren Voxted, Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi ved Syddansk Universitet. Han har gennemgået 40 indstillinger til årets lederpris med tættekam og kan konkludere, at i hvert fald fire temaer går igen i mange af begrundelserne.

“For det første tillægger en del ansatte det stor betydning, at deres leder har en stærk faglig identitet, som modsvarer til det jobområde, vedkommende arbejder inden for – især institutionslederne,” siger Søren Voxted.

Taler mennesker frem for økonomi

Gennemgående er også lederens evne til økonomisk optimering – at få mere ud af de samme penge i budgettet.

“Det, mener jeg, er et altafgørende kriterium i den offentlige sektor. For ét er den øjeblikkelige politiske situation med nedskæringer, men ser man ud over den brudlinje, er den offentlige sektors store problem, at de sympatiske samfundsmål, vi alle deler – længere levetid, bedre folkeskole, et værdigt ældrelev osv. – sætter velfærdssamfundet og økonomien under pres på lang sigt”.

Af samme grund undrer det Søren Voxted, at kun 18 ud af de 40 indstillinger til Lederprisen italesætter den økonomiske udfordring.

“De 22 gør ikke! Det er tankevækkende. Der synes altså at være en tendens til, at den gode leder ikke taler om økonomi, men om mennesker og værdier. Det betyder ikke, at de ikke formår at tænke økonomisk, men det er ikke det, man lægger vægt på.”

Lederen et spejl på medarbejderne

Specifikt blandt topleder-indstillingerne er politisk tæt og gennemgående træk.

“De formår et scenskift mellem niveauer – kan håndtere udfordringer oppefra og

samtidig kommunikere med medarbejderne. De er også gode forandringsledere. Og mest interessant: Langt de fleste bruger ikke professionelle ledelsestermer. De taler hverdags-sprog og er altså ledere på en hverdagsagtig måde. Og det er nødvendigt, for uden de ansattes aktive medvirken og accept kan regnestykket i den offentlige sektor ikke gå op.” Det sidste, og ifølge Søren Voxted ‘voldsomt interessante’ mønster i indstillingerne er, at noget tyder på, at de dygtige ledere faktisk har nogle dygtige og positive medarbejdere.

“Lederen bliver et spejl på medarbejderne! Og den historie mener jeg, vi mangler at fortælle – at dygtige ledere har dygtige medarbejdere. Vi har set det modsatte mange gange, og derfor kunne det være interessant at undersøge de dygtige lederes medarbejdere.”

Søren Voxted: voxted@sdu.dk

Lektor Søren Voxted var også på talerstolen ved uddelingen af lederprisen med sin analyse af medarbejdernes forestilling om god ledelse med afsæt i indstillingerne til prisen.





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 samling på FØLELSERNE

“Hvordan “sælger” du besparelser til dine medarbejdere, så de fortsat er motiverede, når du selv er bekymret for nye vilkår?”

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Coach:

“Som leder må du aldrig vise din egen tvivl eller bekymring for dine medarbejdere. Hvis du gør det, er du ikke en leder, men en kollega, og det kan dine medarbejdere ikke bruge til noget.

Din tvivl eller rådvildhed kan du kun lufte med ligestillede – altså i din lederkreds. Når du stiller dig op over for dine medarbejdere, skal du være 100 procent overbevist om mål og retning. Du kan ikke forestille dig over for dine medarbejdere, så hvis du ikke kan gå helhjertet ind i indsatsen, er der kun en udvej: Find et andet job.

Dernæst må du som leder forstå, at der er to overordnede måder, som dine medarbejdere vil reagere på i forbindelse med store besparelser.

Nogle vil blive opildnet af situationen og se andres eventuelle afgang eller en omorganisering af afdelingen som en mulighed. Måske kan de få mere udfordrende opgaver eller en bedre position. De ser chance for forbedringer for dem selv.

Andre bliver bange, går i baglås og bliver måske vrede. De frygter måske, at det bliver deres hoveder, der ryger næste gang.

Begge reaktionsmønstre er præget af følelser: Enten håb og forventning eller angst og modstand. De vidt forskellige følelser, skal du som leder kunne håndtere og vende til en fælles tro på fremtiden. Det er en udfordring.

Skab forståelse og accept

Første skridt i den rigtige retning er at skabe forståelse hos medarbejderne. Hvorfor er det nødvendigt at fyre x antal kolleger? Hvorfor er det nødvendigt at beskære afdelingens budget? Hvorfor disse forandringer? Det er en svær proces og stiller store krav til din kommunikation.

Først når dine medarbejdere har forstået baggrunden for forandringerne, kan de nærme sig en accept af den nye situation. De erkender, at de tidligere kolleger er væk, og at den økonomiske ramme ser ud, som den gør. Er det lykkedes dig at komme så langt, at du har fået dine medarbejdere til at forstå og dernæst acceptere situationen, kan du også få dem til at tage ejerskab til den fremadrettede indsats: Det arbejde, der nu ligger foran jer for at fylde de nye rammer ud bedst muligt.

Det er din opgave at skabe mål, retning og mening i de nye vilkår, og at få dine medarbejdere med som en helhed. De skal se i samme retning og se fælles muligheder i den nye situation. Så er forandringsprocessen lykkedes.”

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk

Fremtidens ledere er radikalt innovative

I løbet af få år vil den offentlige sektor opleve et 'ledelseshul', som kan få alt til at bryde sammen. Regioner og kommuner skal handle offensivt nu for at talentudvikle fremtidens ledere, mener ledelseskonsulent Mads Ole Dall.

Af Tina Juul Rasmussen, freelancejournalist, tina.juul.rasmussen@gmail.com

Et kraftigt vink om at komme i gang. Sådan kan man tolke budskabet til kommuner og regioner i pjecen "De næste ledere – en guide til at udvikle ledertalenter i kommuner og regioner", som sendes ud sammen med dette blad.

Inden for det næste årti har næsten halvdelen af de nuværende ledere i den offentlige sektor forladt deres chefkontorer, især på de store velfærdsområder: Pleje, sundhed, undervisning, børnepasning, samt teknik og miljø.

"Nogle kommuner og regioner står på det, vi kalder en brændende platform. Det betyder, at de inden for relativt kort tid – tre til fem år – vil stå med et 'ledelseshul', hvis de ikke gør noget meget offensivt nu for at spotte og udvikle de ledelsestalenter, de har blandt

medarbejderne," siger Mads Ole Dall, partner i konsulentfirmaet Perspektivgruppen i Århus og medforfatter til pjecen.

Ifølge Mads Ole Dall skal fremtidens ledere have to helt afgørende kvaliteter:

"De skal evne at arbejde med radikal innovation – hele tiden udfordre og nytænke opgaveløsningen og ydelserne, de leverer. Noget, vi ikke har været overdrevent vant til. Og de skal kunne lede relationer mellem deres medarbejdere, for fremtidens ledelse foregår ikke én til én i lukkede rum."

Et stykke vej hjem

Mads Ole Dall vil dog ikke gå så vidt som til at sige, at de offentlige ledere har sovet i timen.

"Jeg ved, at de kommunale og regionale topchefer er opmærksomme på problemet, men det er også dramatisk på en måde, vi ikke har set før og helt dokumenterbart. Det hele kan bryde sammen, hvis man ikke gør noget nu. Derfor er jeg overrasket over hvor få, der virkelig har talentudvikling som topprioritet. Jo, de fleste kommuner og regioner har en eller anden miniudgave af et talentprogram, men derfra og så til at sige, at de har taget hånd om udfordringen, er et godt stykke vej."

FAKTA

De tre udfordringer

Ifølge Mads Ole Dall står lederne inden for Dansk Socialrådgiverforening, HK/Kommunal og Socialpædagogerne overfor disse udfordringer:

Socialrådgiverne: "Som stærk fagprofession har socialrådgiverne opbygget deres egen til tider fagcentreret ledelsestænkning. Kunsten er at få fagspecialister til også at tænke i organisatoriske helheder. Svaret på den udfordring skal de nye ledere levere."

HK/Kommunal: "HK'erne skal blive endnu bedre til at tænke ledelse som andet og mere end administration, som de har haft en tendens til. God ledelse har fokus på relationer, fornyelse og kerneydelse – og så lidt administration. Det skal de nye HK-ledere levere."

Socialpædagogerne: "De sidder i et spændingsfelt mellem den lokale institution og forvaltningen. Deres måske største udfordring er at koble den fagpædagogiske hverdag sammen med resten af organisationen."

DS, SL, og HK/K har sammen med de øvrige organisationer i KTO besluttet at indstille til KL, at man i 2011 går sammen om et projekt, der skal arbejde med at forberede næste generation af kommunale ledere. KTO vil indstille, at der til formålet afsættes fem til syv millioner kroner fra den fælles pulje til personalepolitisk udvikling.

Forslaget sigter især på at forberede næste generation af institutionsledere og ledere i forvaltningen, så de blandt andet får en bredere erfaring med sig ind til lederjobbet.

Sådan sikrer vi ledere i fremtiden

Hvordan ser ledersektionerne i fagforbundene på udfordringen med at sikre ledere i fremtidens offentlige sektor?

af Tina Juul Rasmussen, freelancejournalist,
tina.juul.rasmussen@gmail.com

**Jane Foged,
formand for chefgruppen,
HK/Kommunal:**

“I HK/Kommunal har vi blandt andet allieret os med det lokale elevudvalg for gennem øget elevindtag i kommuner og regioner at kunne rekruttere til lederniveauerne. Via trepartsaftalen var vi med til at sikre uddannelseskroner til kommunerne, også i forhold til lederuddannelse. Via Væksthus for Ledelse er vi med til at sætte væsentlige lederprojekter i gang, og også overenskomsten slår på vigtigheden af lederuddannelse og kompetenceplaner. Og endelig mener jeg, at vores medlemmer også selv skal tage initiativ til at være veluddannede og fremme i skoene.”

Jane Foged: jfog@aarhus.dk

**Allan Andersen,
formand for landsudvalget
for ledere, Socialpædagogerne:**

“Hos Socialpædagogerne har vi blandt andet haft fokus på lederudvikling via trepartsaftalen, været med til at udvikle Den Offentlige Lederuddannelse (DOL), og bidrager også til lederudvikling via Væksthus for Ledelse. Via KTO har vi stillet forslag til KL om lederrekruttering, og i Socialpædagogernes lederforum har vi nu inviteret mellemledere med for at gøre debatten og rekrutteringsgrundlaget bredere.”

Allan Andersen: allan.andersen@holstebro.dk

**Anne Steenberg, medlem af
bestyrelsen i Dansk Socialrådgiverforenings
ledersektion:**

“Dansk Socialrådgiverforening (DS) har de senere år sendt et vigtigt signal om, at man vil sine ledere. Fremover skal DS være skarp på, hvordan man kan støtte dem endnu mere og invitere medlemmer med lederdrømme til arrangementer om ledelse, for eksempel: Hvad vil det sige at være leder, og hvad er forskellen på at arbejde med mennesker i det sociale arbejde og sikre følgeskab fra medarbejdere i en lederposition, der også kræver politisk tæft, dømmekraft, strategisk tænkning og helikopterperspektiv.”

Anne Steenberg: GW87@sof.kk.dk

Gentofte SPOTTER OG UDDANNER ledertalenter

Gentofte Kommune har de seneste ti år sat udviklingen af ledertalenter i system og gør meget for at holde på deres nuværende ledere gennem uddannelse, netværk og personalepolitik.

af Tina Juul Rasmussen, freelancejournalist, tina.juul.rasmussen@gmail.com

Omkring hver tredje leder i Gentofte Kommune er over 54 år gammel, mens 40 procent er mellem 43-55 år. Så inden for en overskuelig årrække kan mange chefkontorer potentielt stå tomme. Men det kommer ikke som en overraskelse for kommunens HR-afdeling.

“Vi er meget opmærksomme på, at lederne forsvinder. Derfor startede vi allerede i 2000 førleder-uddannelsen “Ledelse på vej” for medarbejdere, som har lyst til at arbejde med ledelse, fordi vi kunne se på demografien, at mange ville træde af. Det blev dog ikke så slemt, som det så ud dengang. Det hjælper også, at vi har en personaleomsætning blandt ledere på under ti procent,” siger udviklingskonsulent Conni Line Prüss, der er ansvarlig for Gentofte Kommunes førleder-uddannelse.

Færre lederjobs i dag

Siden 2000 har fire hold på hver 20 medarbejdere afsluttet “Ledelse på vej”, og Conni Line Prüss vurderer, at 50-60 af dem stadig arbejder i organisationen, langt de fleste som ledere.

“På nær en enkelt blev alle fra sidste hold ledere, men det bliver sværere for deltagerne på det nuværende hold at få lederstillinger, bl.a. på grund af finanskrisen og de store besparelser, som også rammer på lederniveau. Der er ikke så mange lederjobs som tidligere. Og det er selvfølgelig et problem, hvis deltagerne bliver frustrerede eller sidder tilbage med skuffede forventninger, fordi de ikke kan blive ledere. Men så forsøger vi at gøre brug af deres kompetencer på anden vis, og mange af dem vil også uden videre kunne bruge deres ledelseskompetencer i deres nuværende job,” siger hun.

Tilbyder skræddersyede ordninger

Sideløbende med, at kommunen spotter og uddanner ledertalenter blandt medarbejderne, gør man også meget for at holde på de nuværende ledere.

“Vi bruger personalepolitikken og aftaler bl.a. skræddersyede seniorordninger med de ældre ledere, som vi ønsker at fastholde, i stedet for at de stopper, fordi de synes, at ledelsesansvaret bliver for omfattende. Vi tilbyder desuden meget lederuddannelse og ledelsesnetværk, både på tværs og inden for deres specifikke fagområder. Så fokus på lederudvikling har en lang tradition i kommunen,” fastslår Conni Line Prüss.

Conni Line Prüss: coc@Gentofte.dk

Jeg får **ENERGI** af at arbejde i et krydsfelt

En af Gentofte Kommunes ledertalenter er Christina Tronholm Larsen, som til december afslutter knap to års førlederkursus.

“Jeg har vidst siden seminariet, at jeg ville være leder. Det er enormt livsbekræftende for mig at inspirere og være en drivkraft i forhold til at sætte visioner i gang og se dem blive til

virkelighed i samarbejde med andre. Og så kan jeg godt lide at arbejde i et krydsfelt og være presset. Det giver mig energi.”

Sådan siger 39-årige Christina Tronholm Larsen, der arbejder på døgninstitutionen Dohns Minde i Gentofte Kommune.

Da hun startede på kommunens knap



Foto: Torben Nielsen

Socialpædagog Christina Tronholm (tv.) er et af de ledertalenter, Gentofte Kommune har sendt på førlederkursus. "Vi er meget opmærksomme på, at mange ledere vil forsvinde de kommende år," siger kommunens udviklingskonsulent Conni Line Prüss.

toårige lederudviklingskursus "Ledelse på vej", var hendes forestilling, at hun skulle være forstander på en døgninstitution a la den, hun arbejder på nu. Men i dag ser hun andre muligheder.

"Nu ved jeg, at man som leder er nødt til at se på mange områder, og jeg har også indset, at min spidskompetence ligger inden for personaleledelse. Hvis der rent fagligt også er noget pædagogisk i stillingen, er det helt fint, men det behøver ikke være som forstander. Det kan også være som afdelingsleder, souschef eller noget konsulent-lignende et helt andet sted i organisationen. Den åbning, havde jeg ikke forestillet mig for halvandet år siden."

Innovation på tværs

Christina Tronholm Larsen sidder på skolebænken sammen med 18 andre fra mange områder i kommunen, fra akademikere til ufaglærte.

Undervejs er deltagerne blandt andet i tre praktikforløb, i refleksionsrum og arbejder med innovation på kryds og tværs.

"Det kan f.eks. være sammen med en fra Vej og Park, en skolelærer og en fra hjemmeplejen. Hvordan kan vi nytænke og udvikle sammen? Jeg glæder mig også til min sidste praktik hos kommunens social- og handicapchef, hvor jeg blandt andet skal observere, hvordan hun inspirerer og engagerer sine medarbejdere i sine visioner, hvordan hun arbejder med synlighed og åbenhed – og hvor grænsen går," siger Christina Tronholm Larsen og tilføjer:

"En sidegevinst er, at jeg lærer kommunen som organisation at kende og får et gevaldigt netværk. Og jeg holder bestemt allerede nu øje med stillingsannoncerne som leder."

Christina Tronholm Larsen:
ctronholm@yahoo.dk

Nye bøger

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

Forandring ja tak!

Bogen handler om, hvordan man som leder overkommer det, som forfatterne og psykologerne Robert Kegan og Lisa Laskow Lahey kalder forandringsimmunitet. Bogen er skrevet til dem, som har forsøgt – og fejlet med – at foretage forandringer i deres liv eller som har forsøgt at hjælpe andre med at foretage forandringer i deres.

Forandring ja tak! Sådan overvinder du forandringsimmunitet i dig selv og din organisation

Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey

Gyldendal Business

337 sider, 399 kr.

Reformerne i den offentlige sektor

Der er så mange reformer i den offentlige sektor, at man med rette kan tale om reformtrængsel. Forfatteren analyserer de mange reformer i forhold konsekvenser, årsagen til og drivkraften bag, og hvad det betyder af krav til de offentlige ledere.

Reformerne i den offentlige sektor – skab seks plusser

John Storm Pedersen,

Jurist- og Økonomforbundets Forlag,

295 sider, 450 kr.

Bryd muren

Hvordan kommunikerer du i modvind – hvordan vinder du tilhørernes interesse, når nogle af dem kun er til stede, fordi chefen siger det, nogle har pisketravlt, andre har sovet elendig i nat, og de sidste mener, at de selv burde være den, der stod på podiet?

Povl Christian Henningsen og Kresten Schultz Jørgensen har skrevet en lille bog med redskaber og anekdoter, tips og tricks.

Bryd muren – guide til kommunikation i modvind.

Povl Christian Henningsen, Kresten Schultz Jørgensen,

Gyldendal Business

134 sider, 200 kr.

Anerkend, at spaden er en spade

Bogen gør op med en række misforståelser og fordomme i forhold til den anerkendende tilgang. Forfatteren Thorkild Olsen gør op med den misforståede blødsødenhed og terapeutisering af arbejdspladsen og fortæller, hvordan du i stedet kan bruge den anerkendende metode og de redskaber, der allerede ligger i værktøjskassen.

Anerkendelse – kom ind i kampen

Thorkild Olsen

Gyldendal Business

150 sider, 250 kr.

Nye veje for journalistik

Bogen er en ny og usædvanlig tilgang til medier og journalistik. Gitte Haslebo og Magnus Harald Haslebo har skrevet og redigeret indlæg fra blandt andre Mette Bock, Christian Breinholt og Ulrik Haagerup. Bogen udfordrer den grundlæggende tankegang, som de fleste journalister lærer og arbejder efter – nemlig at det er opgaven at beskrive verdens gang ud fra objektivitet og sandhed. Bogen kan bruges af offentlige ledere til at tage en ny og mere nuanceret tilgang, når de taler med journalister. Ikke at det dermed lykkes, men bogen giver en god mulighed for at have gode argumenter i baghånden for en mere nuanceret samtale og en mere dækkende beskrivelse af de nyheder, som lederen kan komme til at skulle forholde sig til. Bogen kan også bruges til intern kommunikation i organisationen.

Nye veje for journalistik – når sprog skaber virkeligheden

Gitte Haslebo, Magnus Harald Haslebo (red.)

Dansk Psykologisk Forlag

304 sider, 348 kr.

KALENDER

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

Titel:	Tid:	Sted:	Tilmelding og program:
Landskonference og landsmøde for ledere og mellemledere 2011. 2010'ernes ledelsesudfordring: Socialpædagogisk ledelse i en krisetid	28. februar – 1. marts 2011	Nyborg Strand	Tilmelding senest den 28. januar 2011 Pris: 2.900 kr.
Inspiration til ledelse	20. januar 2011 3. marts 2011	Sørup Herregaard, Ringsted Hotel Hvide Hus, Aalborg	www.hk.dk/kommunal/ledelse, under arrangementer

Det hule JA'S RUNGEN

“Ja, det bliver spændende,” er næsten det eneste gyldige svar på arbejdspladsen. Uanset om det er muligt, om man har lyst eller det er en god ide. Anders Fogh Jensen gør op med det hule ja.

Af Anders Fogh Jensen, filosof, DISPUK

“Man skal lære at sige fra”, lyder et af tidens mest cirkulerende råd. Det er ikke længere mor, der tænkes på, men kalenderen og projekterne. Når vi lever i en kultur, hvor man skal gå i terapi for at lære at sige nej, kunne der måske være grund til at overveje, hvorfor vi går rundt og siger ‘ja’ hele tiden. Det er der mindst to grunde til.

Den ene grund handler om lyst og magt. I et par århundreder har vi forbedret os selv og hinanden ved at finde fejl. I skolen rettede man barnet, for at det skulle blive bedre. De røde streger i stilehæftet vidner om den nej-kultur. På fabrikken optimerede man ved at finde steder i produktionsgangen, der kunne forbedres. Man bevægede sig fremad via en simpel negation, en frasortering af det uønskede eller det mindre gode.

Efter 70’ernes opgør med de traditionelle værdier, de hierarkiske organisationer, familien og den sorte skoles pædagogik blev nej’et

problematisk. I videreudviklingen af den pædagogik, vi arvede fra 70’erne, bliver nej’et nu set som noget, der mindsker lysten til at udfolde sig. Hvis man siger nej til medarbejderen, kan det være, at han ikke engagerer sig i projektet. I stedet må ledelsen udfolde medarbejderen gennem coaching. Magten og lysten er kommet tættere på hinanden. Magten til forbedring består ikke længere i at rette lystens kraft ind i produktionen eller indlæringen, men i at fornemme lysten og bringe den til egenudfoldelse. Her bliver ‘ja’et den eneste mulighed, fordi nej’et er dræbende for den lyst, der skal udfoldes. Folk vil ikke længere kritiseres, de vil bakkes op. Nej’et bliver illegitimt. “Ja, det lyder spændende” bliver det eneste legitime svar på ethvert forslag.

Alle overbooker

Den anden grund til det omsiggribende ‘ja’, handler om ubestemthed. I en situation hvor man ikke ved, hvilke projekter, der bliver til noget, og hvilke der ikke gør, må man hellere sige ja til det hele. Hellere overbooke end at stå uden noget, så kan man altid aflyse senere. Når alle overbooker i fleksibilitetens navn, kan man imidlertid ikke længere regne med ‘ja’et. Ja’ets sikkerhed bliver til sandsynlighed. Ja’et udhules. Derfor skal man bekræfte sine aftaler over sms eller mail, selv om de er aftaler.

Når ‘nej’et forsvinder som ‘ja’ets anden side, må der opfindes nye former for ‘nej’er. Der er sylvningen, vandetrædningen eller det at sætte noget i stedet. “Det lyder spændende, men jeg kan sgu ikke den uge”. Hvis ‘nej’et endelig optræder, kan det virke som en fornærmelse, som et ekko fra fortiden, da man afrettede. ‘Nej’et’ tager langt oftere stilhedens eller den manglende opfølgings form. Ubestemtheden øges af disse hule ‘ja’ers rungen.

Anders Fogh Jensen: fogh@dispuk.dk
Læs mere her: www.filosoffen.dk

Filosof Anders Fogh Jensen gør op med ja-kulturen. Ja’et bliver hult, når den eneste acceptable reaktion på et spørgsmål er ja, engagement og åbenhed. Det betyder, at vi siger ja, også når vi mener nej, og at aftaler skal genbekræftes for at sikre, at det var et ægte og ikke et hult ja, der blev givet.



Foto: Lars Bahl