

# OFFENTLIG LEDELSE 03 10

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK/KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Kommunikationsekspert  
Henrik Byager:

De offentlige ledere  
**FORTJENER  
LEDERPRISEN**

**DE USYNLIGE HELTE  
BLIVER SYNLIGE**

TEMA OM DEN KOMMUNALE LEDERPRIS



## 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

**Forsidefoto:** Torben Nielsen

### Adresseændring:

Bettina Chimera: telefon 33 30 43 55

Næste blad udkommer 8. december 2010

Deadline: 5. november 2010



## På vej mod et hedt efterår

Af Jane Foged, Formand for Chefgruppen,  
HK-Kommunal

Nej, det er ikke vejrudsigten, men udsigten til de kommende budgetter, som skal besluttet rundt om i landets kommuner og regioner. Aftalen mellem KL og regeringen indikerer en stram kurs. Flere kommuner har allerede gennemført nedskæringer i stor skala, og ingen faggrupper er blevet forbigået.

Måske er det dig, der skal lede andre gennem besparelser. Dig, der skal gennemføre besparelser overfor andre. Eller dig, der skal spares væk. Uanset din lederrolle, er det en situation, som sætter dit lederskab og dermed din person i centrum og på spil.

Besparelser kalder på følelser. Følelsen af, at ens arbejde ikke bliver værdsat. Følelsen af, du ikke er god nok. Følelsen af at svingte. Og det sætter god trivsel og loyalitet overfor arbejdspladsen under pres.

Jeg kender ingen historier om lykkelige sparerunder.

### Ingen enkle opskrifter

Derfor bliver det også vigtigt, at du som leder er i stand til at rumme medarbejdernes – og din egen frustration. Det tror jeg ikke, at der findes enkle opskrifter på, men der findes heldigvis nogle handlingsstrategier, som kan hjælpe.

Det kan ikke gentages for tit, at netop den politiske ledelse og topledelsen skal være tydelige i forhold til, hvilke opgaver der *ikke* længere skal løses. Hvordan skal der prioriteres? Netop den tydelige prioritering er med til at minimere følelserne. Og i den bedste af alle verdener sker det i en dialog med de ledere, som har personaleledelsen.

Det er også i den situation, du skal gøre op med dig selv, hvordan og om du som leder kan stå inde for et ændret serviceniveau. Her får du helt sikkert brug for din ledergruppe og dit netværk til sparring og pleje af din egen mentalhygiejniske tilstand.

Medarbejderne har i sådanne vanskelige situationer krav på en leder, som kan adskille sine egne følelser fra den konkrete situation. En leder, som både kan fastholde fokus og empati. Og en leder, som – uanset hvor svært det måtte være – kan hjælpe med til at tydeliggøre de fremtidige serviceniveauer og være bolværk mod vrede forældre, pårørende og lignende. Medarbejderne har også brug for en leder, som kan tage kyndigt hånd om, hvordan eventuelle reduktioner skal foregå i personalegruppen.

Argh..... tænker du måske nu. Det var altså ikke derfor, jeg blev leder. Eller: Vi kan altså ikke spare mere i min institution eller i min afdeling.

Det nemme svar er: sådan er det at være leder i et politisk ledet system.

Den svære refleksion er: Ingen andre end du selv kan beslutte, hvornår nok er nok.

Jane Foged: jfoga@aarhus.dk

**Den Kommunale Lederpris bliver uddelt for første gang i november. Offentlig Ledelse sætter i denne udgave fokus på lederprisen og dens formål, og hvorfor det er så vigtigt at skabe synlighed om god offentlig ledelse.**

*Direktør for COK, Jens Hornemann, glæder sig over de 14 finalister til Den Kommunale Lederpris. Fremadrettet kan de bruges som stærke rollemodeller for god offentlig ledelse.*



Foto: COK

# De USYNLIGE helte

**De dygtige ledere skal frem i rampelyset, så de kan inspirere andre – også nye ledertalenter, mener COK.**

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

Det er alt for sjældent, at vi fremhæver og fejrer gode offentlige ledere. Det skal Den Kommunale Lederpris lave om på. Den 10. november hædrer COK (Center for Offentlig Kompetence) for første gang landets dygtigste ledere i samarbejde med et bredt konsortium af parter fra den offentlige sektor.

"Vi stikker lidt til kulturen i det offentlige, hvor det ikke er brugt at holde nogle frem for deres individuelle kvalifikationer. Men vi vil godt synliggøre heltene og hædre dem," siger direktør for COK, Jens Hornemann.

De 14 nominerede og deres historier om ledelse skal nu spredes ud til hele landet i en større formidlingsindsats. Som forbillede skal de inspirere og fremme god offentlig ledelse.

## Vigtigt med forbilleder

"Der har været meget fokus på offentlig ledelse siden kvalitetsreformen og trepartsaftalen, og det er godt. Men vi skal også huske at se på dygtige ledere, som vi allerede har," siger Jens Hornemann og glæder sig over, at konkurrencen nu har fremtryllet 14 stærke rollemodeller.

"Vi står over for konkrete udfordringer med rekruttering og talentudvikling af unge ledere, og også derfor er det vigtigt at finde gode forbilleder," siger han og tilføjer, at mange unge har et lidt gråtonet billede af, hvad det vil sige at gøre karriere som leder i det offentlige.

"Og det er trist, for det er jo netop i det offentlige, at tingene sker, hvis man bare er det mindste samfundsinteresseret," siger Jens Hornemann

De 330 indstillinger til Den Kommunale Lederpris er langt flere, end samarbejdspartnerne bag prisen havde håbet på. Jens Hornemann opfatter den store tilslutning som et bevis på, at netop en konkurrence med prisuddeling er en effektiv form for event, der skaber opmærksomhed.

"Vi har opnået synlighed ud i alle kroge af landet, og trafikken på konkurrencens hjemmeside har været uhørt stor," siger han og tilføjer, at det har været en stor glæde at se den proces, konkurrencen har sat i gang i kommunerne.

"Produktionen af de mange indstillinger har skabt masser af positiv snak og energi blandt de ansatte om, hvad det er, lederen gør godt," siger Jens Hornemann.

Jens Hornemann: [jho@cok.dk](mailto:jho@cok.dk)

## FAKTA

**Den Kommunale Lederpris skal skabe synlighed om god kommunal ledelse og præsentere rollemodeller inden for tre kategorier. Prisen på 50.000 kr. overrækkes den 10. november 2010 i forbindelse med kommunaldirektørernes årsmøde. Læs mere på [www.lederprisen.dk](http://www.lederprisen.dk)**

# DET PERSONLIGE LEDERSKAB TOPPER

**Beretninger om åbne døre, forvandlinger og stærke personlige lederskaber præger de 330 indstillinger til lederprisen. Kun de bedste ledere er tilbage efter reformen, siger forsker.**

Af Lotte Winkler,  
freelancejournalist,  
mail@winklers.dk

Måske har dygtige offentlige ledere magiske evner. I hvert fald er ordet "forvandle" hyppigt brugt i en stor del af de 330 indstillinger til Den Kommunale Lederpris. Her beskriver medarbejdere, kolleger og i nogle tilfælde også borgere, hvorfor lige netop deres ledere har fortjent Den Kommunale Lederpris. Ofte lyder argumenterne, at lederne trods barske tider evner at forvandle personligt underskud til overskud. Og få begrænsede midler til at række.

"Det er pudsigt, at medarbejderne bruger ordet 'forvandle'. Normalt ville man jo sige forandre. Men det skyldes måske, at mange har oplevet, at dygtige ledere ikke giver op trods umulige situationer, men bruger fantasien til at finde nye løsninger og en vej frem," siger Carsten Greve, der er professor ved CBS – Copenhagen Business School og medlem af COK's Advisory Board.

Han mener også, at der bag udtrykket ligger en overraskelse hos mange medarbejdere over, hvordan moderne, offentlige ledere er fokuseret på at præstere trods færre midler og indskrænkede muligheder.

"Mere gammeldags og bureaukratiske ledere ville have kastet håndklædet i ringen over

for den øverste ledelse i pressede situationer," mener Carsten Greve.

## Den åbne dør

Et andet meget brugt udtryk i indstillingerne er, at lederens "dør står altid åben". Ifølge COK bliver udtrykket brugt i næsten alle indstillinger, som også lægger meget vægt på det personlige lederskab.

"Det kan lyde som en frase, men er jo et tydeligt tegn på, at mange virkelig føler, at de har en leder, som de altid kan komme til. Åbenhed og tilgængelighed er en udbredt praksis i det offentlige," tolker Carsten Greve på baggrund af sin forskning i offentlig ledelse.

Hans erfaring er, at moderne offentlige ledere er meget bevidste om at få medarbejdernes tillid og opbakning. Derfor finder man sjældent ledere, der barrikaderer sig i et hjørnekontor og træffer beslutninger bag lukkede døre. De sætter sig i øjenhøjde med medarbejderne og gør en indsats for at forstå medarbejdernes daglige udfordringer.

Mange ledere har også skærpet deres fokus på god kommunikation. Under realiseringen af kommunalreformen har det været absolut nødvendigt, at medarbejderne forstod, hvad der foregik og hvorfor. Og at de kunne komme til deres ledere, når de havde behov for det.

"Og så er der i det hele taget en tradition for meget lav magtdistance i det offentlige. Omgangstonen er generelt uformel," siger Carsten Greve.

## Kun de bedste tilbage

Kommunalreformen har også været en ledelsesreform. I reduktionen af antallet af kommuner fra 271 til 98, er mange lederstillinger blevet nedlagt.

"Det har været et udskillelsesløb, hvor kun de bedste er tilbage, og det tror jeg også, at indstillingernes mange beskrivelse af personligt lederskab er et udtryk for," siger Carsten Greve.

Kravene til ledernes kompetencer er blevet omfattende. Lederansvaret er vokset, og opgaverne er blevet flere i de seneste år. Kun

## FAKTA

### Parterne bag Den Kommunale Lederpris:

COK, Center for Offentlige Kompetenceudvikling

HK/Kommunal

Socialpædagogerne

Dansk Socialrådgiverforening

BUPL

IDA

Skolelederne

Dansk Sygeplejeråd

Kommunaldirektørforeningen i Danmark

FOA

Teknisk Landsforbund

DJØF

Priserne sponsoreres af KMD, Grontmij | Carl Bro A/S og SKI A/S.

## FAKTA

- COK har modtaget 330 indstillinger til Den Kommunale Lederpris.
  - De fleste ledere er indstillet af medarbejdere, men enkelte direktioner har valgt at udpege en håndfuld ledere til prisen. Også sideordnede ledere har indstillet kolleger.
  - Enkelte indstillinger er indsendt af borgere
  - 80 kommuner er repræsenteret i indstillingerne
  - Der er kommet flest indstillinger i kategorien for institutionsledere og færrest i kategorien for topchefer
  - Både ældre og yngre ledere er indstillet
  - Alle landsdele og faggrupper er repræsenteret
- (Kilde: COK)

dygtige og selvstændige ledere kan i dag fylde rollerne ud. Derfor ser Carsten Greve den store tilslutning til Den Kommunale Lederpris som et tegn på, at lederne også ønsker anerkendelse for deres indsats og betydning.

”Og så viser interessen for konkurrencen også et meget stort behov for at dele egne erfaringer med omverdenen,” mener Carsten Greve.

### Frem i rampelyset

Han betegner Den Kommunale Lederpris som en længe savnet mulighed for at lade offentlige ledere træde frem i rampelyset. Et slags tiltrængt ritual, hvor lederne kan blive fejret. Det private erhvervsliv har en årelang tradition for at kåre dygtige ledere og hædre flotte bedrifter med priser og festtaler. De offentlige ledere trænger til at træde ud af den politiske skygge og gøre noget lignende.

”Det er lidt ligesom, når man kalder kokken frem fra køkkenet og klapper. Alle ved, at kokkens bedrift kun er mulig i et samspil mellem ejeren af restauranten og gæsterne, der har bestilt maden. Men derfor kan man godt hylde kokken alligevel,” forklarer Carsten Greve og henviser til, at lederne skaber resultater i samarbejde med politikere, medarbejdere og borgere.

Han ser Den Kommunale Lederpris som en del af en nødvendig proces, der fremover skal skabe mere synlighed om resultaterne i den offentlige sektor og lade lederen få en del af æren.

”Prisen kan ikke alene ændre på den offentlige kultur, men den er et skridt i den rigtige retning,” siger han.

Carsten Greve: [cg.cbpcbs.dk](mailto:cg.cbpcbs.dk)

*”Kort magtdistance og moderne ledelse afspejler sig i de 330 indstillinger,” mener professor Carsten Greve fra CBS. Han mener, at det er på tide, at offentlige ledere får anerkendelse, og at vi ”klapper af kokken”.*



Foto: CBS

# Og vinderne bliver...

**Offentlig Ledelse har spurgt tre af dommerne i COK's Advisory Board, hvad de vil se efter af kvaliteter, når de skal udpege vinderne af Den Kommunale Lederpris.**

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Inden penge og pris kan overrækkes til landets tre bedste ledere ved Kommunaldirektørforeningens Årsmøde den 10. november, skal dommerne votere. Opgaven er ikke let, for hvordan vejer man så forskellige ledere med så forskellige opgaver?

*Bodil Otto, formand for HK/Kommunal, vil se efter en klar og utvetydig leder, når hun skal vurdere de nominerede.*

For at have det bedst mulige grundlag har COK's Advisory Board bedt om at få en 360-graders vurdering af de 14 nominerede. Det vil sige, at indstillingerne fra medarbejdere og andre bliver suppleret med ekstra oplysninger.

Blandt andet vil COK interviewe kolleger og medarbejdere tæt på de nominerede. Også de nominerede selv skal interviewes. Formålet er at tegne et så præcist og retvisende billede af de nominerede som muligt.

## Ordentlighed vigtig

Formand for HK/Kommunal, Bodil Otto, er en af de 13 medlemmer af COK's Advisory Board. Når hun sidder med det færdige og kvalificerede beslutningsgrundlag i hænderne, vil hun især se efter tegn på en ærlig og ordentlig leder.

"Det skal være en, der er klar i udmeldingen. En, som medarbejderne ved, hvor de har, og som tør stå ved egne fejl," siger hun.

Hun vil også lægge mærke til, om vedkommende kan træffe beslutninger og forklare medarbejderne om mål og mening. Vinderne skal også involvere medarbejderne i at udvikle og løse opgaver på nye og smartere måder.

"Og så skal det være én, der kan skære igennem. Det nytter ikke noget at bruge energi på at diskutere beslutninger og love, som man alligevel ikke kan gøre noget ved. Energien skal bruges på det, som er muligt at præge, for det fører til innovation og nytænkning," mener hun.

Ledernes værdier er særligt vigtige for Bodil Otto. Ikke kun de faglige resultater.

"De dygtigste ledere er ikke nødvendigvis dem, der rejser rundt og gør det godt på en talerstol og har en karismatisk udstråling. Rundt omkring i landet arbejder mange ledere, som ikke benytter sig af den slags metoder. Men de er også rigtigt, rigtigt dygtige," siger hun og glæder sig til at få de få mere anonyme, men dygtige ledere synliggjort.

## Ærgres sig

Bodil Otto kan godt ærgre sig over, at det ofte er de offentlige ledere, der går imod systemet og omgår krav, som mange beundrer og ser op til. Det er ikke fair.

"Når nu al ledelsesteori fremhæver retlighed, hvorfor er det så dem, der stikker ud, der får opmærksomheden? Dem, der ikke rager op, gør det også godt. Vi ser dem bare ikke," siger hun.

Hun glæder sig derfor over, at Den Kommunale Lederpris nu giver den slags dygtige ledere mulighed for at få anerkendelse.



Foto: HK/Kommunal

”Der er mange, der gerne vil bilde folk ind, at der ikke findes dygtige ledere i det offentlige. Det billede gør vi nu op med,” siger hun og tilføjer, at hun gerne ser prisuddelingen gentaget flere gange.

### Afsæt i kodeks

Kommunaldirektør i Morsø Kommune, Per Flemming Laursen, ser også frem til at kåre landets dygtigste ledere. Når den sværere udvælgelse skal ske, vil han som medlem af COKs Advisory Board tage udgangspunkt i Kodeks for god offentlig ledelse.

”Når nu vi har et kodeks, er det da også naturligt at tage udgangspunkt i det,” siger han og tilføjer, at kodekset blev udarbejdet i en tid, hvor der var meget fokus på ledernes resultater. Det vil han også have som dommer, men han vil også se på kandidaternes relationelle ledelse. Det vil sige deres relationer til medarbejdere, kunder og opgaver.

”Selvfølgelig skal rammer, regler og paragraffer være grundlæggende på plads hos lederen, men det er ikke nok. Lederen skal derudover have empati og en god fornemmelse for relationer. En systemisk forståelse er meget vigtig,” siger han og tilføjer, at innovative evner vil trække yderligere opad i hans vurdering.



Foto: Morsø Kommune

”Nogle af de nominerede bliver anerkendt af medarbejderne for både deres personaleledelse og for at skabe resultater. Det synes jeg er flot, når medarbejderne også lægger mærke til de egenskaber,” siger han.

Per Flemming Laursen er ikke overrasket over kvalitetsniveauet i konkurrencen. Han er

*Relationel ledelse er et vigtigt parameter for kommunaldirektør i Morsø Kommune, Per Flemming Laursen, i udvælgelsen af vindere.*

### FAKTA

**Dommerpanelet COK's Advisory Board voterer blandt de nominerede ledere. I dommerpanelet sidder:**

Allan Søgaard Larsen, administrerende direktør, Falck  
Anne Mette Dissing-Immerkær, partner, Odgers Berndtson A/S  
Bodil Otto, Formand, HK Kommunal  
Søren Thorup, afdelingschef, KL  
Per Flemming Laursen, kommunaldirektør, Morsø Kommune  
Torben Nøhr, direktør for Teknik, Miljø og Udvikling, Vordingborg Kommune  
Anders-Peter Østergaard, direktør Børn og Unge, Lolland Kommune  
Flemming Storgaard, økonomidirektør, Ikast-Brande Kommune  
Kurt Klaudi Klausen, professor, Syddansk Universitet  
Jacob Torfing, professor, Roskilde Universitet  
Carsten Greve, professor, Copenhagen Business School  
Jens Hornemann, direktør, COK  
Erik Lohmann-Davidsen, institutleder, Institut for Kommunal Ledelse, COK

*Instituttleder Erik Lohmann-Davidsen, COK, ser gerne vindere, der viser bredden og mangfoldigheden i offentlig ledelse.*



Foto: COK

selv en del af systemet og ved, at der er mange gode ledere i det offentlige.

"Nu skal vi finde nogle, der popper lidt mere op end de andre, så de kan blive ikoner for knaldhamrende effektivitet og dygtighed," siger han.

### Skal vise bredden

Fra COK's egen medarbejderstab er instituttleder Erik Lohmann-Davidsen også udpeget som meddommer. Ud over de officielle kriterier for at deltage i dysten om Den Kommunale Lederpris, vil han forsøge at finde vindere med en særlig fortælling.

"Jeg vil lede efter de bedste repræsentanter for god, kommunal ledelse. Dem, der kan motivere andre og synliggøre, hvad god ledelse handler om," siger han.

Medarbejdernes oplevelse af at blive set og opmuntret af lederen, er vigtige for Erik Lohmann-Davidsen, der også gerne vil gøre op med en mangeårig tradition om, at kommunale ledere ikke må stå frem og vise, at de er dygtige.

"Jeg vil gerne se vindere, der viser forskelligheden og bredden i offentlig ledelse. For vi har jo alt lige fra lederen af et sjak på rensningsanlægget til direktører i forvaltninger. Opgaverne er vidt forskellige, og derfor er lederne det også," siger han.

Det offentliges mangfoldighed viser sig tydeligt i mange indstillings forskellighed. Ifølge Erik Lohmann-Davidsen, er de mest kedelige indstillinger dem, der handler om topchefer. De mest underholdende beskrivelser kommer fra institutionerne.

"Det er jo også forskellige roller med forskellige forventninger tilknyttet. Vi ved jo alle, at topchefer helst ikke må blive for farverige og profilerede, for så blive politikerne jaloux. De er nogle grå eminencer," fortæller han.

Uanset opgaver og rolle, så skal Den Kommunale Lederpris gerne drive en øget synlighed om offentlig ledelse.

"Vi lever i en tid med x-factor, og det er vigtigt at turde stå frem og prale. Medarbejderne i den offentlige sektor skal være stolte af deres ledere og arbejdspladser, og kommunerne skal kunne konkurrere med private virksomheder med synlige brands om de bedste medarbejdere. Det er også i borgernes interesse," slutter han.

Bodil Otto: 44bo@hk.dk

Per Flemming Laursen: pfl@morsoe.dk

Erik Lohmann Davidsen: eld@cok.dk

## FAKTA

### Processen

#### Hvem deltager?

De nominerede falder inden for tre kategorier:

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

Pejlemærker i kåringen af de bedste ledere:

En særlig forandringsorienteret indsats.

- Resultater gennem faglig fornyelse og faglig forankret ledelse.
- Fokus på borgernes ønsker og synspunkter.
- Det personlige lederskab.

Læs mere om prisen på [www.lederprisen.dk](http://www.lederprisen.dk)



# De 14 nominerede

Se her navnene på de 14 ledere, der går videre i finalen om Den Kommunale Lederpris.

På de følgende sider bringer vi interview med tre tilfældigt udvalgte.

Konsortiet bag Den Kommunale Lederpris har gennemgået de i alt 330 indstillinger fra hele landet om, hvem der har gjort sig fortjent til at blive udråbt som årets bedste kommunale ledere. Den 1. september offentliggjorde konsortiet resultatet: 14 navne på nominerede inden for de tre kategorier: Kommunale topledere, kommunale ledere af en faglig afdeling eller sektion i en forvaltning eller institution og ledere af kommunale institutioner.

De 14 navne er nu er givet videre til COK's Advisory Board, som på grundlag af indstillingerne og et mere uddybende materiale om hver enkelt leder, skal udvælge tre vindere.

## Nominerede:

### Kommunale Topledere

Forvaltningschef Flemming Hansen, Rebild Kommune  
Direktør Pernille Blach Hansen, Randers Kommune  
Direktør Thorkil Jørgensen, KARA/NOVEREN

### Kommunale ledere af en faglig afdeling eller sektion i en forvaltning eller institution

Afdelingschef Anne-Mette Michelsen, Haderslev Kommune  
Teamchef Anne-Lise Larsen, Albertslund Kommune  
Leder Claus Engstrup, Randers Kommune  
Jobcenterchef Pernille Madsen, Helsingør Kommune  
Afdelingsleder Anne Grete Axelsen, Tønder Kommune  
Områdechef Steffen Rasmussen, Københavns Kommune

### Ledere af kommunale institutioner

Leder Lise Anhøj, Kalundborg Kommune  
Leder Anette Skov Christensen, Svendborg Kommune  
Leder Lillian Gregersen, Roskilde Kommune  
Skoleleder Jens Hammer, Frederiksberg Kommune  
Overtandlæge Hanne Pehrson, Ikast-Brande Kommune

Læs indstillingerne til hver leder på [www.lederprisen.dk](http://www.lederprisen.dk)  
(Kilde: COK og [www.lederprisen.dk](http://www.lederprisen.dk))

# Mennesker interesserer mig

**Opbakning og omsorg for medarbejdere, der dagligt balancerer på en knivsæg, driver Anne-Lise Larsen sammen med en stor faglig interesse.**

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

Hver morgen går Anne-Lise Larsen sin morgenrunde og siger hej til medarbejderne. Uformelt og kort får de vendt, hvad der er sket siden sidst. Både arbejdsmæssigt og privat.

"Jeg forsøger altid at få tid til den runde. Det er vigtigt for mig at mærke, om mine medarbejdere har det godt. Jeg føler en oprigtig interesse for hver enkelt," siger hun.

Umiddelbart vil hun karakterisere sin egen ledelsesstil som rummelig. Hun kan lide udfordringen med at behandle medarbejdere individuelt og ens på samme tid og give plads til forskelligheder.

"For mine medarbejdere er meget forskellige – på godt og ondt," siger hun og fortæller, at hun glæder sig over, at det ofte lykkes at vende forskellene til styrker, så medarbejderne inspirerer hinanden.

Sagsbehandlingen i Anne-Lise Larsens afdeling drejer sig om både sygedagpenge og fleksjob. Alvorlige og ofte barske sager lander på medarbejdernes borde.

"Mine medarbejdere bevæger sig dagligt på en knivsæg mellem, hvad der er muligt inden for lovgivningen og hvilke beslutninger, der er bedst for borgerne. Især sygedagpengeloven er skrap, og mine medarbejdere skal af og til træffe nogle meget ubehagelige beslutninger. Derfor er det også så vigtigt, at min dør altid er åben," fortæller Anne-Lise Larsen.

Hun giver sig tid til at tale sager igennem og give medarbejdere sine fulde opbakning, når de har truffet en afgørelse.

"Det er meget vigtigt, at mine medarbejdere aldrig føler sig afvist," siger Anne-Lise Larsen. Hendes holdning er, at der ikke findes dumme spørgsmål. Den indstilling har smittet af på afdelingen. Det er tilladt at spørge andre til råds.

Anne-Lise Larsen har sin faglighed på plads. Hun kender lovgivning, muligheder og faldgruber inden for socialområdet, og hun ser sig selv som hovedansvarlig for, at medarbejderne også



Foto: Torben Nielsen

*"Mine medarbejdere må aldrig føle sig afvist," siger Anne-Lise Larsen, der er meget bevidst om, hvordan hver enkelt medarbejder trives i en ofte krævende hverdag.*

## FAKTA

### Anne-Lise Larsen

Leder af sygedagpenge- og fleksjobområdet, Albertslund Kommune  
Personaleansvar for 14 medarbejdere

#### CV

1966	Første kommunale ansættelse
1978	Uddannet som socialformidler
1978-1983	Ansæt som sagsbehandler i Albertslund Kommune
1983-1998	Områdeleder i Albertslund Kommune
1998-	Leder af sygedagpenge- og fleksjob området i Albertslund Kommune

#### Efteruddannelse

Diverse faglige og ledelseskurser på Forvaltningshøjskolen

kender deres rammer og handlemuligheder. Hun uddelegerer og hun inddrager. Især er det vigtigt for hende, at medarbejderne også har ejerskab til beslutninger i afdelingen.

"Mine medarbejdere er meget ansvarlige og smadderdygtige, og de sidder med fingrene nede i sagsbehandlingen, så de ved lige så godt som jeg, hvilke beslutninger, der er de bedste," siger hun.

#### Teori på praksis

Gennem årene har Anne-Lise Larsen været på både faglige og ledelseskurser. For nylig har hun taget flere moduler i Albertslund Kommunes egen lederuddannelse.

"Jeg har været på mange spændende kurser og fået aha-oplevelser, men generelt vil jeg sige, at kurserne mest af alt har sat teori på, hvad jeg selv har gjort som leder i årevis. Og det er også spændende," siger hun.

De største udfordringer som leder ligger mange år tilbage for Anne-Lise Larsen. Hun kan huske, da socialrådgivere efterlyste ledelse, men ingen havde reel lyst til at lade sig lede.

"Men de problemer er tiden heldigvis løbet fra," siger hun. I dag er det generelt mere mangel på ressourcer og de meget skærpede krav til dokumentation, der udfordrer ledergeneringen.

"Vi prøver at vende kravene til noget konstruktivt og ser på, hvad vi selv får ud af det. Og så er det ikke altid så galt endda," siger Anne-Lise Larsen, der også gerne bruger sine humor.

"Vi skal jo også have det sjovt," siger hun.

Anne-Lise Larsen indgår i en ledergruppe på fem, og netværket er guld værd for hende. Ikke mindst fordi lederne kender hinandens medarbejdere, og de samarbejder på kryds og tværs.

"Det er så hamrende vigtigt, at vi har et godt samarbejde, og det har vi," siger Anne-Lise Larsen. Hun deltager også i netværk på tværs af kommunen, men hun er ikke i tvivl om, at den største støtte, henter hun blandt ledere inden for hendes eget fagområde.

"Jeg kan utroligt godt lide mit arbejde. Og det er helt bevidst, at jeg ikke har søgt opad i systemet, for jeg nyder at have både personaleledelse og samtidig være tæt på sagsbehandlingen og borgerne. Kombinationen passer godt til mig," siger hun.

Anne-Lise Larsen: [anne-lise.larsen@albertslund.dk](mailto:anne-lise.larsen@albertslund.dk)

Claus Engstrup kan lide at skabe gennem andres kompetencer og få medarbejdere til at tænke ud af boksen. "Vi skal ikke bare kopiere, hvordan andre løser opgaverne," siger han.



Foto: Torben Nielsen

# Vi skal tænke STORT

**Claus Engstrup har det som en fisk i vandet, når han gennem medarbejdernes faglige kompetencer kan skabe innovative og bedre tilbud til borgerne.**

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

"Brug fem minutter på at fortælle os, om du var tilfreds med din terapeut". Sådan lyder opfordringen til borgere, der har afsluttet et forløb i Rehabiliteringsenheden i Randers.

Den elektronisk tilfredshedsundersøgelse har vist sig at være et godt tiltag.

"Alle i Randers kan se på vores hjemmeside, om vi er gode til vores arbejde. Også politikerne. Vi kan altid dokumentere vores værd med hårde facts," siger Claus Engstrup, der er leder af enheden.

I starten var medarbejderne, der hovedsageligt er fysioterapeuter, usikre på hans idé. De frygtede at blive målt og vejlet. Men nu er skepsis vendt til glæde.

"De får jo stort set kun roser, så den løbende evaluering har styrket deres selvopfattelse af at være meget dygtige," siger Claus Engstrup.

Hans tilgang til lederjobbet er innovativ, og han står bag flere utraditionelle løsninger i Rehabiliteringsenheden. Blandt andet et panel bestående af en præst, en skolelærer, en direktør, en reklamemand og en praktiserende læge. Panelet bliver indkaldt to-tre gange om året til samtale med Claus Engstrup og to medarbejdere om alt fra etiske problemstillinger til fordomme

og holdninger til tilbud i Rehabiliteringsenheden. Med brugbart udbytte.

"Det er en rigtig god sparring og måde at lukke omverden indenfor. Vi ved jo ikke altid bedst selv, men er afhængige af andres opfattelse af os," siger Claus Engstrup.

Han kan lide at skubbe til medarbejdernes vanetænkning og få dem til at tænke ud af boksen. Det er ikke altid, at den første idé er den bedste.

"Vi skal tænke stort og ikke bare kopiere andres måder at arbejde på," fortæller han. Flere gange har han sendt medarbejdere på studietur for at hente inspiration til at løse opgaverne på nye måder.

"Det er min opgave at skabe et højt niveau og give mine medarbejdere de bedst tænkelige rammer," siger Claus Engstrup, der selv har sammensat sin medarbejderstab i forbindelse med kommunalreformen.

"Jeg har nogle meget dygtige medarbejdere, som til enhver tid kan jorde mig fagligt. Men det også i orden, for min opgave er ikke at kigge dem over skulderen, men få sat deres kompetencer i spil med hinanden," siger Claus Engstrup og tilføjer, at han trives godt i den rolle.

"Jeg har det som en fisk i vandet," siger han. Han uddelegerer alt, hvad han kan komme af sted med, og han kan lide at få ting til at ske gennem andre mennesker og skabe begejstring og engagement.

"Hvis jeg er engageret, så smitter det af på mine medarbejdere og derfra videre til vores brugere," siger han. Efter møder lægger han mærke til, hvilken energi medarbejderne går derfra med. De skal have fået svar på alle spørgsmål og være tændt, og der må gerne være masser af smil og grin.

"Så ved jeg, at de er med på opgaven," siger han.

Claus Engstrup er klar over, at hans ledelsesstil er meget langt fra, hvad medarbejderne har været vant til fra hospitalsverden. Omvæltningen har været stor for dem.

"Men ikke svær. Faktisk tror jeg, at det ville være langt sværere for dem at vende tilbage til et mere hierarkisk system igen," siger han.

Lederuddannelsen har Claus Engstrup fået i hæren, og han er stadig tilknyttet flyvestationen i Karup som underviser. Han har aldrig været i tvivl om, at ledelse er hans kald. Det faglige område er underordnet.

"Bare det er et sted, der arbejder med mennesker, og hvor bundlinien ikke er drivkraften alene," fortæller han.

Claus Engstrup: ce@randers.dk

## FAKTA

### Claus Engstrup

Leder af Rehabiliteringsenheden, Randers Kommune

Personaleansvar for 18 medarbejdere

#### CV

- 1988 Ind i militæret
- 1993 Kaptajn af reserven
- 1995 Uddannet akademiøkonom
- 1995 Aktivitetsleder i ældreområdet, Randers Kommune
- 2006 Leder af Rehabiliteringsenheden, Randers Kommune

*"Selvfølgelig er jeg stolt," siger Anne-Mette Michelsen, der har fået sin afdeling med på den internationale hitliste, "Great Place to Work".*



Foto: Torben Nielsen

# Curling-ledelse der virker

**Medarbejdernes trivsel er ledestjernen for Anne-Mette Michelsen, der har bragt sin afdeling på international liste over de bedste arbejdspladser.**

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Den gode trivsel og fællesskabet på arbejdspladsen er et vigtigt mål for Anne-Mette Michelsen i hendes ledergerning. Hun tror på, at gode arbejdspladser også skaber gode resultater.

"Jeg er måske sådan lidt en curling-leder. Jeg ser det som min opgave at fjerne ujævnheder på mine medarbejders vej, så de kan skubbe "stenen" bare lidt længere frem," siger hun. Det gør hun så godt, at Borgerservice i Haderslev Kommune i 2007, 2008 og 2009 har været på hit-listen over Danmarks Bedste Arbejdspladser. I 2009 med en placering som nr. 13 ud af 150. Samme år blev afdelingen kåret som den 32. bedste arbejdsplads i Europa.

"Det giver da en stolthed. Når man er stolt, så får man også lyst til at gøre en ekstra indsats. Og det gør mine medarbejdere," siger hun.

Anne-Mette Michelsen er uddannet socialrådgiver og arbej-

dede som sådan de første mange år af sin karriere. Lige indtil hun fandt ud af, at hun kan lide at have indflydelse og sætte retning og mål. I 2000 blev hun ansat som leder af Borgerservice i Haderslev Kommune.

"Det var et helt bevidst valg, at jeg skiftede til et område, som jeg ingen faglig indsigt har i. Det er faktisk en fordel ikke at være inde i detaljerne," siger hun og fortæller, at medarbejderne ved, at hun ikke blander sig i deres opgaveløsning.

"Jeg har altid selv haft det bedst med chefer, som gav mig ansvar og råderum. Og sådan vil jeg også selv være over for mine medarbejdere. De skal ikke føle sig kontrolleret," siger hun.

Ærlighed og åben tale er vigtige værdier for Anne-Mette Michelsen. Hun betegner sig selv som en involverende leder, der ikke holder vigtige oplysninger tilbage for sine medarbejdere.

## Større ansvar

Siden Anne-Mette Michelsen blev ansat i Borgerservice, er afdelingen vokset fra cirka 50 medarbejdere til næsten 90, da Ydelseskontoret kom til. Det har givet hende mere tyngde i ledelsessamarbejdet i kommunen.

"Jo større afdeling og indflydelse jeg har, jo vigtigere er det også, at jeg er talskvinde for mine medarbejdere. Omvendt får jeg også et større ansvar for hele organisationen, når jeg sidder tættere på beslutningstagerne, og det dobbelte lederskab er både spændende og en stor udfordring," siger hun.

Det sker, at hun må gå hjem i sin afdeling og fortælle om beslutninger, som hun har været med til at tage, der ikke gavner afdelingen, men hele organisationen som helhed.

"Der er ikke andet for end at være ærlig i de situationer, og selvfølgelig er det træls, men medarbejderne forstår det jo godt, når de får det forklaret," siger hun.

Gode netværk er en daglig støtte. Både internt og eksternt er Anne-Mette Michelsen med i flere netværk, hvor hun henter inspiration og åbner døre til samarbejder, der uden netværket kunne være svære at løbe i gang.

I et af netværkene deltager Anne-Mette Michelsen som den eneste leder fra en administrativ kommunal afdeling, og spejlingen i de private ledere har været lærerig.

"Jeg bliver så stolt af min arbejdsplads. Det kan godt være vi ikke har en stor, fin HR-afdeling, men vi kan altså noget alligevel," siger hun.

Anne-Mette Michelsen: ammi@haderslev.dk

## FAKTA

### Anne-Mette Michelsen

**Chef for Ydelse og Borgerservice, Haderslev Kommune**  
**Personaleansvar for 90 medarbejdere**

#### CV

1983	Uddannet socialrådgiver
1983-85	Ansæt som socialrådgiver i Slagelse Kommune
1985-89	Ansæt som socialrådgiver i Ballerup Kommune
1989-92	Ansæt i Aabenraa Kommune og med til at oprette familieplejeafdeling
1992-00	Souschef i Familieplejen i Sønderjylland
2000-	Chef for Borgerservice i Haderslev Kommune

#### Efteruddannelse

1997-2001	Familieterapeut, Kempler Institut
2005-2008	Diplomuddannelse i ledelse

# Et kig til stjernerne

**Hvilket image har offentlige ledere? Og hvad kan en prisuddeling rykke? Vi har spurgt livsstilseksperter og kommunikationsrådgiver Henrik Byager.**

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Hvis Gallup bad alle danskere nævne ti kendte ledere, så ville det næppe være navne på offentlige ledere, der kom på "top 10"-listen. For det offentlige har ingen ikoner inden for ledelse.

"Internt i sektoren ved man godt, hvem der er dygtig, men det kommer ikke uden for de offentligt ansattes egne lukkede kredsløb," siger kommunikationsrådgiver Henrik Byager.

I sin karriere har han beskæftiget sig med flere dele af det danske samfund. Hans erfaring er, at offentlige ledere er en hårdt arbejdende flok, der udfører et stort arbejde og løser krævende opgaver.

Foto: Torben Nielsen

"Der er for langt mellem ledelsesikonerne i det offentlige," mener kommunikationsrådgiver Henrik Byager, der ser en prisuddeling som en positiv udvikling.



"Alligevel er der langt imellem dem, der rager op og skinner," siger han.

Når man taler om dygtige ledere, går der ligesom en bom ned i folks bevidsthed. Det er kun de private ledere, folk bemærker og husker. Dem, der kan få ting til at ske og ændre på egen virkelighed, og som ikke er underlagt fasttømrede systemer eller bestyrelser, der tager hele æren for succes. Og så tjener de mange penge.

"De private har en helt anden evne til at profilere sig og blande sig i samfundsdebatten. Vi kender dem som mennesker med holdninger og værdier – som hele mennesker," siger Henrik Byager og bemærker, at det jo egentligt er urimeligt, for de offentlige ledere har om muligt endnu større ansvar og flere medarbejdere under sig. De er også stjerner.

"Kulturen i det offentlige er bare ikke til at profilere sig selv. Det er faktisk uklædeligt at føre sig selv frem. Det kan jeg også godt forstå, da de er ansat til at tage vare på almenvellet. Men derfor er det alligevel hæmmende," siger han og henviser til det offentliges vanskeligheder med at fremstå som en attraktiv arbejdsplads for unge med ambitioner.

## Brug for skulderklap

De fleste mennesker ved, at der er gennemført reformer og omlægning helt ud i de yderste grene af den offentlige sektor. De ved også, at når en ny debat raser, så resulterer den ofte i ekstra krav til det offentlige. Jævnligt hældes nye opgaver på den offentlige sektor.

"Alt i alt rejser det et billede af offentlige ledere som mennesker, der ikke er herre over deres egen virkelighed. De skal tilfredsstille borgeres krav og politikeres beslutninger, og ellers er det deres lod at være anonyme," siger han.

Derfor mener han, at det er en god ide, at arbejdsgivere og arbejdstagere er gået sammen om at anerkende god offentlig ledelse med en offentlig lederpris. Det er der behov for.

"En offentlig leder får jo ikke fuld kredit for sit arbejde ud ad til. Den ære får politikerne. Til gengæld er lederen den første, der får hovedet kappet af, hvis noget går galt. Det er lidt af en uriaspost," siger han.

Den Kommunale Lederpris er et positivt skridt på vejen til mere synlighed om de offentlige lederes resultater. Henrik Byager råder kommuner og regioner til at bruge lejligheden til at gøre det langt mere åbent og gennemsigtigt for alle, hvor dygtige lederne er. Og hvor udfordrende et lederjob i det offentlige kan være.

"Den Kommunale Lederpris er en rigtig god idé, men den gør det ikke alene. Der er brug for en kulturændring og profilering i det offentlige, og den skal komme både indefra og oppefra," siger han.

Henrik Byager: henrikbyager@gmail.com

Foto: Torben Nielsen



**Ledere må skynde sig at finkæmme deres budgetter, når politikere efterlyser forslag til besparelser. Samtidig skal de tænke langsigtet. Det kræver, at de inddrager kolleger og medarbejdere. De skal også huske at tage vare på sig selv. Ellers risikerer de at komme i klemme, advarer erhvervspsykolog.**

Af Henrik Stanek,  
freelancejournalist,  
hs@stickelberg.dk

Den ene kommune efter den anden har varslet gigantbesparelser og masseafskedigelser, så rigtig mange ledere går en rædsom tid i møde. Ikke alene skal de diske op med forslag til besparelser, der kan mærkes. De skal også køre den daglige drift. Derfor skal de holde hovedet koldt og tænke længere frem end blot til næste budget.

Opgaven kan virke uoverskuelig, men ledere kan skabe sig overblik ved at skille tingene ad og skelne mellem det ledelsesmæssige ansvar for organisation og borgere, for medarbejderne og i forhold til sig selv. For i en presset situation er det ekstra vigtigt, at ledere husker at tage vare på sig selv.

"Ledere er nødt til at se frit på, hvad de kan gøre anderledes, så det bliver billigere at drive kommunens tilbud, for så er de selv med til at styre udviklingen i en retning, de selv kan stå inde for. Hvis de kommer med forslag til besparelser, der ikke er store nok, hugger andre til. En anden risiko er, at de ikke anses for at være dygtige nok, og så bliver de vejet og fundet for lette," siger Solveig Hansen Gjerding.

*Erhvervspsykolog Solveig Hansen Gjerding giver gode råd til lederne i en sparetid. Hun anbefaler, at lederne tager ekstra vare på sig selv.*

# Sparerunder **SKÆRPER** **BEHOVET** for sparring

Hun er erhvervspsykolog og var rådgiver på den lederlinje, HK/Kommunal, SL og DS stillede til rådighed i to år omkring kommunalreformen. Her kunne ledere ringe ind og få gode råd om alt fra, hvilken karrierevej de skulle vælge, til hvordan de kunne tackle angsten for at blive degraderet.

”Når en kommune genåbner sine budgetter, som vi har set det i år, er lederen nødt til at gå sit ansvarsområde igennem her og nu, men det må ikke afholde lederen fra at se længere frem og udvikle gode ideer. Det er en kæmpe udfordring, ikke mindst for ledere der har været med til at bygge de nye kommuner op. Nu skal de både spare og bygge op, og det stiller dem i en skærpet situation,” siger Solveig Hansen Gjerding.

## **Ud af vanetænkningen**

Lederne skal tænke i nye måder at løse opgaverne på, når politikere vil have mere for mindre. Ellers vender kravet om besparelser tilbage.

”Ledere skal komme med fremsynede initiativer, men det er svært at bryde vanerne og tænke anderledes alene. Derfor er det en god ide at gå sammen med kolleger, som man kan sparre med,” siger Solveig Hansen Gjerding.

Måske skal de tænke tværfagligt og se efter områder, hvor de kan arbejde sammen, så man sparer arbejdsgange. Derfor kan det også være en vej frem at inddrage medarbejderne.

”Det bliver godt modtaget, når man involverer de ansatte i projektgrupper, og det er heller ikke sikkert, man har alle de gode ideer selv”.

## **Ledere skal passe på sig selv**

At tale om problemerne er vejen frem. Også på det personlige plan. Her kan man vælge kolleger, der er på samme niveau som én selv, eller man kan bruge sit netværk.

”Det må man ikke vente med. Det kan føre til magtkampe, når der skal spares, for når folk føler sig truet på jobbet, positionerer de sig. Så man skal vælge én, man har tillid til,” siger Solveig Hansen Gjerding.

Det inspirerer at tale med andre om, hvordan de går til opgaven, og ifølge erhvervspsy-

kologen er det netop, hvad de fleste ledere gør. Det er dog ikke alle kommuner, der har formelle netværk, men så må man se at få lavet sig et uformelt, råder hun.

”Lederne deler skæbne. Derfor er det godt at have et netværk, hvor man både kan lufte sine frustrationer og høre, hvordan de andre griber opgaven an. Men det er en balance. Hvis man alene lufte sine frustrationer, overser man mulighederne og bliver ikke klædt godt nok på til at tackle udfordringerne.”

Man kan også søge hjælp hos en erhvervspsykolog eller en anden samtalepartner uden for organisationen.

”Sidder man alene med problemerne, kan man føle sig for presset. Man glemmer at tage en dyb indånding og mister overblikket og kan derfor ikke præstere det bedste mulige resultat. Man risikerer også at blive syg og gå ned med stress.”

## **Nye muligheder opstår**

At skulle afskedige medarbejdere stiller ledere i en særlig følelsesmæssig situation, som kræver omtanke, så de både skiller sig af med folk på en sober måde og holder fast i dem, de har brug for fremadrettet.

Lederens eget job risikerer også at ryge i en sparerunde. Eller måske går lederen selv, fordi vedkommende ikke kan acceptere de nye vilkår.

”Ledere må gøre op med sig selv, hvad de vil være med til. Derfor skal de sætte sig ind i deres rettigheder, alt efter om de er ansat som tjenestemand eller funktionær,” siger Solveig Hansen Gjerding.

Måske skal man begynde at se sig om efter et andet job. Men man kan også vende billedet: Når der skal spares, kan der opstå mulighed for at få et nyt, spændende job i organisationen.

”Mange ledere er på vej på efterløn og pension, så der sker ændringer, og pludselig er der igen ledige job. Det gælder også i nabokommunen, så selv om det ser sort ud, er der stadig håb. Man kan godt have alternative planer, men man skal være aktiv dér, hvor man er ansat,” råder Solveig Hansen Gjerding.

# STØRRE samspil efterlyses til KVALITET i arbejdslivet

**Den store udredning, 'Arbejdslivskvalitet og moderne arbejdsliv', gennemgår for første gang undersøgelser fra de tre store områder, arbejdsmiljø, HR og velfærd. Konklusionen er, at der skal være et større samspil mellem de tre områder, skriver forskerne**

Af forskningsassistent  
Stine Jacobsen, NFA,  
seniorforsker Helle Holt, SFI,  
lektor Pia Bramming, DPU, og  
konsulent Maria Lindorf, DEA

At det moderne arbejdsliv stiller os over for nye og komplekse udfordringer er en kendt sag. Det vidner senere års stigende interesse for et begreb som work life balance blandt andet om. Også flere undersøgelser peger på, at mange danskere oplever udfordringer med at håndtere det moderne arbejdsliv. En nylig undersøgelse, som Berlingske Tidende har gennemført, viser eksempelvis, at en fjerdedel af danskerne igennem de seneste fem år har henvendt sig til lægen med stresssymptomer.

Netop stress er et godt eksempel på de store omkostninger, som arbejdslivets komplekse udfordringer kan have – ikke bare for den enkelte, men også for arbejdspladsen og for samfundet som helhed. Analyser fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) viser, at stress er årsag til helt op mod en fjerdedel af sygefraværet i Danmark. Sættes dette i relation til Beskæftigelsesministeriets officielle analyser af det danske sygefravær, tegnes der et billede af et enormt samfundsproblem: 35.000 danskere er hver dag sygemeldt på grund af stress. Det koster arbejdsgiverne og det offentlige otte milliarder kroner årligt alene i sygedagpenge. Også for den enkelte er omkostningerne store. For eksempel viser en undersøgelse fra Ugebrevet A4, at det koster jobbet for hele 44 procent af dem, som er sygemeldt på grund af stress. Med så omfangsrige omkostninger er der god grund til at se nærmere på, hvordan vi i fremtiden kan blive bedre til at adressere de nye

og komplekse udfordringer, som det moderne arbejdsliv bringer – med det formål at skabe øget arbejdslivskvalitet.

## Nye udfordringer – nye perspektiver

Hvad betyder ledelse for motivationen i arbejdslivet, og hvordan spiller det ind på for eksempel stress eller sygefravær? Hvordan påvirker work life balance den enkeltes produktivitet og den enkeltes trivsel både på og uden for arbejdspladsen? Og hvad kan man samfundsmæssigt gøre for at mindske de sociale og økonomiske konsekvenser af et højt sygefravær? Det er bare et par eksempler på komplekse udfordringer i det moderne arbejdsliv, hvor grænserne mellem familieliv, arbejdsliv og samfundsliv er flydende, og hvor "det hele arbejdsliv" ofte er en svær balancegang mellem at være forældre, medarbejder og samfundsborger på én og samme tid. Hvis vi betragter udfordringerne fra et overordnet perspektiv, er en lang række af dem kendetegnet ved at bevæge sig i krydsfeltet mellem tre fagområder; arbejdsmiljø, velfærd og Human Resource Management (HRM). Udfordringer, som netop befinder sig i grænselandet mellem en række faglige perspektiver og derfor også må løses ud fra en model, som kan rumme alle disse tre aspekter på én gang.

Det moderne arbejdslivs grænseløse udfordringer kræver, at vi tænker nyt, og at vi tænker på tværs. På tværs af eksisterende faggrænser, på tværs af etablerede forskningsfelter og på tværs af indsatsområder og afdelinger i den enkelte virksomhed eller institution. Nye udfordringer kræver ganske enkelt nye perspektiver og nye løsningsmodeller.

## Manglende tradition for samspil

Men hvordan står det så til med samspillet mellem forskellige perspektiver i dag? Det spørgsmål stiller udredningen "Arbejdslivskvalitet og moderne arbejdsliv" skarpt på. Og svaret er ikke ligefrem opmuntrende – det er nemlig meget småt med samspillet.

Udredningens resultater vidner om, at der kun er ringe tradition for at sammentænke arbejdsmiljø, velfærd og HRM. En sammen-

## FAKTA

Udredningen om 'Arbejdslivskvalitet og moderne arbejdsliv' kan downloades på [www.dea.nu/menu/publikationer](http://www.dea.nu/menu/publikationer)



*Udredningen "Arbejdslivskvalitet og moderne arbejdsliv" er interessant og teoretisk velfunderet stof til læseren, som gerne vil lære nyt om samspillet mellem arbejdsmiljø, Human Resource Management og velfærd.*

tænkning, som ellers netop er aktuell i forhold til at adressere det moderne arbejdslivs komplekse udfordringer.

Udredningen er gennemført af CBS, NFA, SFI og DEA med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden. Den kvantitative analyse viser, at der blandt 160.000 internationale videnskabelige artikler blot var 127 artikler med overlap mellem et eller flere af de tre forskningsområder. Kun 24 arbejdede med hele spektret – "det hele arbejdsliv", forbundet med arbejdslivskvalitet og moderne arbejdsliv. Der er altså ikke meget sparring og tænkning på tværs af de tre områder.

Udredningens kvalitative del undersøger, hvad de enkelte områder har fokus på i forhold til at løse problemstillingerne i det moderne arbejdsliv. De eksisterende løsningsmodeller og tilgange producerer kun delløsninger til udfordringerne i det moderne arbejdsliv. Grunden er blandt andet, at de tre områder arbejder med tre vidt forskellige opfattelser af produktivitet. HRM arbejder med en produktivitet, der skal øge virksomhedernes profit. På arbejdsmiljøområdet måles produktivitet i godt psykisk arbejdsmiljø, og fra den velfærdsmæssige vinkel måles produktivitet i social og samfundsmæssig bæredygtighed. De tre forskellige produktivetsbegreber indfanger forskellige problemstillinger og deraf løsningsmodeller, der sjældent går på tværs og derfor ikke har blik for alle dele af det moderne arbejdslivs komplekse udfordringer.

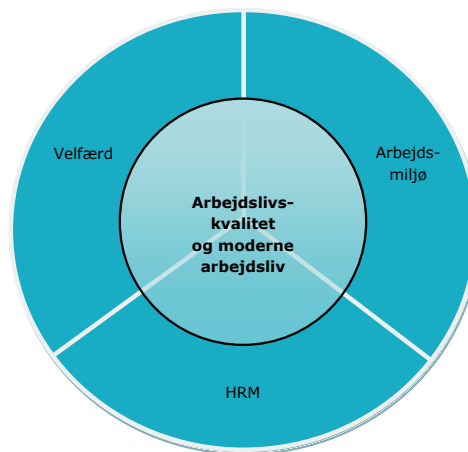
Dermed illustrerer udredningen netop, at hvis vi for alvor vil kunne adressere udfordringer i det moderne arbejdsliv, har vi behov for både i teori og praksis at tænke i en ny tilgang til kvalitet i arbejdslivet. En tilgang, som netop kan formå at rumme og integrere perspektiver og pointer fra både arbejdsmiljø, velfærd og HRM.

### **Fremtiden kalder på øget samspil**

Nutidens udfordringer stiller nye krav til virksomheder og institutioner. Og det stiller ikke mindst nye krav i forhold til, hvad der kræves for at være en dygtig leder. Som leder skal man netop sørge for at skabe de bedst mulige

## **Arbejdslivskvalitet og moderne arbejdsliv**

**En udredning af samspillet mellem de tre forsknings- og praksisområder: HRM, Arbejdsmiljø og Velfærd**



Maj 2010

Af Stine Jacobsen, Helle Holt, Pia Bramming og Henrik Holt Larsen



arbejdsvilkår for de ansatte. Det er vejen til at skabe den arbejdslivskvalitet, som forudsætningen for produktivitet, trivsel og ikke mindst samfundsmæssig bæredygtighed.

Tendensen til begrænset samspil kender vi også fra dagligdagen i offentlige og private virksomheder og institutioner. Her varetages områderne ofte adskilt i forskellige afdelinger, som når for eksempel HR og arbejdsmiljø er to adskilte indsatsområder med hver deres ansvarlige. Det kan betyde, at man som leder står i vanskelige situationer, når man møder udfordringer, som går på tværs.

Forhåbentlig fører øget samspil mellem forskellige felter og tiltag ikke blot til nye krydspres for lederne i virksomheder og institutioner. Det er nemlig ambitionen, at øget samspil i stedet skal føre til, at vi fremover på både ledelsesmæssigt, organisatorisk og samfundsmæssigt niveau bliver bedre til at adressere presserende udfordringer så som tilpasningen mellem familieliv og arbejdsliv, stress, udbrændthed eller eksklusion fra arbejdsmarkedet. En positiv udvikling, som netop udspringer af nye veje til og nyfaglige perspektiver på produktivitet og kvalitet i arbejdslivet.

# Nye bøger

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

## GURU – de 20 største ledelseksperter

Henrik Ørholst har skrevet bogen om de 20 største ledelseksperter. Her kan man få et overblik over, hvem man skal kende, og hvad de mener. Forfatteren er regional marketingmanager hos PA Consulting Group, og forlaget kalder bogen en slags greatest hits i bogform.

Guru – de 20 største ledelseksperter  
Henrik Ørholst  
Gyldendal Business  
301 sider, 399 kroner.

## Gang i den

Bogen Rock'N'Roll-ledelse giver opskriften på, hvordan man kan spille sammen, så det batter i virksomhederne. Forfatteren Thomas Geuken er partner i psykologgruppen Psycces og forskningschef ved Institutet for Fremtidsforskning. Bogen giver syv rock-regler, der skal følges, hvis man som leder vil give virksomheden eller afdelingen mere nerve og kant.

Rock'N'Roll-ledelse – giv din virksomhed nerve og kant.  
Thomas Geuken  
Gyldendal Business  
214 sider, 300 kroner

## Når forretningen kommunikerer

Hvordan kan ledelsen bruge kommunikation til at skabe bedre forretning? Det spørgsmål besvarer Jesper Højbjerg Christensen i bogen 'Når forretningen kommunikerer – topledelsens nye strategier.' Han er stifter af Advice Ledelses- og kommunikationsrådgivning og adjungeret professor ved CBS.

Når forretningen kommunikerer – topledelsens nye strategier.  
Jesper Højbjerg Christensen  
Gyldendal Business  
370 sider, 350 kroner

## Mission Ledelse

"Mission Ledelse" er titlen på en tv-programserie på DR, som har til formål at inspirere og motivere til udvikling af ledelse på de offentlige arbejdspladser i hele landet. Serien har fire programmer: 'Bliv en bedre leder', 'Få mere ud af medarbejderne', 'Sådan tackler du primadonnaer' og 'Sådan klarer du presset som leder'. De fire programmer kan gratis bestilles på en DVD via mail på chx@dr.dk. Læs mere på: [www.dr.dk/missionledelse](http://www.dr.dk/missionledelse).

## Medledelse med muligheder

Bogen fortæller, hvordan offentlige ledere og især institutionsledere kan kvalificere deres ledelsesmæssige beslutninger. Bogen giver et teoretisk og analytisk perspektiv på, hvordan institutionslederen kan vende magtesløshed over for kompleksiteten til indsigt i, hvordan man kan arbejde med sine skiftende identiteter som henholdsvis styrende og styret.

Medledelse med muligheder – institutionsledelse og det anderledes mulige  
Jørgen Danelund og Tue Sanderhauge  
Forlaget Metropol  
380 sider, 450 kr.

### KALENDER

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

Titel:	Tid:	Sted:	Tilmelding og program:
Årsmøde og generalforsamling i DS Ledersektion	30. september 2010	Hotel Hesselet, Nyborg	<a href="http://www.socialrdg.dk">www.socialrdg.dk</a> , under kalender
Inspirationsmødet "Pimp My Time – planlæg din tid og bliv mere effektiv"	6. oktober 2010 (kun for chefmedlemmer i Hovedstaden)	HK-Hovedstaden, København	<a href="mailto:kommunal.hovedstaden@hk.dk">kommunal.hovedstaden@hk.dk</a> Pris: 200 kr.
Inspiration til ledelse	18. november 2010	Munkebjerg Hotel, Vejle	<a href="http://www.hk.dk/kommunal/ledelse">www.hk.dk/kommunal/ledelse</a> , under arrangementer
Inspiration til ledelse	20. januar 2011	Sørup Herregaard, Ringsted	<a href="http://www.hk.dk/kommunal/ledelse">www.hk.dk/kommunal/ledelse</a> , under arrangementer
Inspiration til ledelse	3. marts 2011	Hotel Hvide Hus, Aalborg	<a href="http://www.hk.dk/kommunal/ledelse">www.hk.dk/kommunal/ledelse</a> , under arrangementer

Afdelingschefen og seks mellemledere fra Århus Vand tog ud i naturen for at kickstarte udviklingen af lederteamet.



# LEDERUDVIKLING under åben himmel

**Syv ledere fra Århus Vand kickstartede en udviklingsproces med at tage på to dages lederseminar under åben himmel med fem retters menu og opgaver, der krævede samarbejde.**

Af *Therese Bonney, Afdelingschef, Århus Vand A/S*



Det gør indtryk, at en lederkollega har medbragt sit kæreste eje – en violin – på et lederseminar og høre ham spille til ære for os andre. Oplevelsen fandt sted en sen aften-tid i tussmørke kun oplyst af flammerne fra et bål i en skov.

Situationen rummer mange af de elementer, vi ønsker at udvikle i vores lederteam, som består af en afdelingschef og seks mellemledere inden for HR, it, kommunikation, bygningsservice, kundeservice og teknisk kundeservice i Århus Vand. Situationen handler om at turde give noget af sig selv, at bidrage til fællesskabet, at gøre noget uventet. Men det handler også om at kunne tage imod, anerkende og være åben.

Alt det og mere til blev sat i spil på et to-dages lederseminar i forsommeren, hvor temaet var teambuilding i vores ledergroupe, der for nyligt er udvidet med tre ledere. Scenen var et naturskønt område ved Himmelbjerget, og det traditionelle arbejdstøj var udskiftet med træningsdragter og vandresko. Ved at flytte rammen fra et traditionelt kursuslokale til et ophold i naturen fik vi åbnet for nye og ukendte sider hos hinanden. Det var et vigtigt mål at lære hinanden at kende på et dybere plan for at blive et endnu bedre team.

Vi har været igennem en usædvanligt krævende arbejdsperiode, fordi vi som kommunal vand- og spildevandsforsyning fra årsskiftet skulle udskilles fra Århus Kommune og omdannes til et selvstændigt, kommu-

nalt ejet selskab. Alle ressourcer er det seneste halve år brugt på denne opgave, og det har ikke levnet tid til udvikling af teamet, men vi har undervejs været enige om, at vi ville arbejde henimod at blive et stærkt og velfungerende ledelsesteam.

## Kickstart på samarbejde

Seminaret under åben himmel var en kickstart på den proces. Vi blev udfordret og udfordrede hinanden gennem en række opgaver, som kun kunne løses ved at samarbejde. Alene kunne man ingenting – sammen var vi stærke. Vi var opdelt i to hold, der blandt andet skulle bygge en tømmerflåde, der kunne fragte os sikkert rundt. Her var planlægning, effektivitet og godt håndværk vigtigt. Vi var på orienteringsløb i området med walkie talkier. Her var klar og præcis kommunikation essentielt. Vi rappellede på en 20 m. høj klatrevæg, hvor vi lærte at sikre hinanden. Her var tillid og opbakning til at overvinde sig selv afgørende.

I løsningen af opgaverne trak vi hver især på den bagage, vi har med os, og vi bød ind med forskellige styrker og kompetencer. Kodeordene var opbakning, respekt og anerkendelse. Undervejs holdt vi lederråd, hvor vi uddelte perler til hinanden som anerkendelse for prisværdige tiltag. Vi mærkede på egen krop, hvor meget det betyder at give og få ros – især når det kommer fra hjertet. Om aftenen lavede vi en lækker fem-retters menu på bål og sov i shelters, og næste dag bød på nye udfordringer.

Forløbet har givet os et godt fundament, som vi nu vil bygge videre på. Vi er kommet tæt på hinanden og har en god fælles oplevelse, som er værdifuld i den videre proces, som handler om værdidebat, udvikling af mål samt fordybelse i ledelsesteori.

**Therese Bonney: [tbo@aarhusvand.dk](mailto:tbo@aarhusvand.dk)**



**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.**

# Medarbejdere er kun til låns

**”Hvad gør du som leder, hvis du ad omveje hører, at en af dine dygtige medarbejdere søger nyt job?”**

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

## Coach:

”Du skal åbent konfrontere din medarbejder med, hvad du har hørt. Indled en samtale med, at du ”har hørt på vandrørene” at han eller hun søger nyt job og få så en god snak om hvorfor. Det er vigtigt, at du får klarlagt årsagen.

Overordnet er der tre grunde til, at medarbejdere søger væk fra en arbejdsplads:

1. De vil videre i karrieren
2. De ønsker bedre løn og vilkår
3. De trives ikke

Den første årsag skal du opfatte som positiv. Det er en ærlig sag, hvis din medarbejder føler, at jobbet har udviklet ham eller hende maksimalt, og at de ikke kan vokse mere inden for organisationens rammer. De har ramt loftet, og et jobskifte er oplagt. I den situation bør du støtte medarbejderens ambitioner og være stolt af, at du har givet vedkommende et godt afsæt til den videre karriere.

Hvis din medarbejder søger væk, fordi han eller hun er utilfreds med lønnen, må du forhøre dig i din organisation om lønniveau og regler. Derefter må du meddele din medarbejder, hvilke muligheder du har – eller ikke har - for at justere lønnen. Mere kan du ikke gøre.

Den tredje årsag er den værste. Hvis din medarbejder søger væk på grund af dårligt arbejdsklima og ikke trives, så står du over for et fundamentalt problem, som skal løses. Du må gennemgå din organisation for at klarlægge situationen, og hvad du kan gøre ved den. Det er du nødt til.

## Transformation i tre faser

Uanset hvilken årsag, der ligger bag din medarbejders ønske om at finde et nyt job, så må du acceptere, at du har ikke en medarbejder til tid og evighed. Opbrud er naturlige. Typisk siger man, at en ansættelse gennemgår en transformation i tre faser:

I første fase er medarbejderen nyansat og skal tilpasse sig den nye organisation og de nye opgaver. I næste fase føler medarbejderen sig godt inde i opgaverne, men møder stadig udfordringer og lærer nyt. Efter fire-fem år indtræder tredje fase, hvor alle udfordringer er overvundet og medarbejderen ikke længere udvikler sig i jobbet. Opgaverne er blevet til rutiner.

Bliver medarbejderen hængende ud over den tredje fase, så er der fare for, at ansættelsesforholdet nærmer sig et familiært forhold. Man går på arbejde og hygger sig med opgaver og kolleger, men mere sker der egentlig ikke. Det er ikke fra den type medarbejdere, du skal vente innovation og nytænkning.

Derfor er det helt naturligt og sundt, at medarbejdere ønsker at komme videre efter fire-fem år på en arbejdsplads. Ønsker du som leder at fastholde dygtige medarbejdere ud over den periode, skal du være opmærksom på at udvikle jobindholdet løbende. Hvis medarbejderen kontinuerligt oplever nye udfordringer, som er personligt udviklende, har han eller hun også incitament til at blive. Det kan for eksempel være mere ansvar eller bredere arbejdsopgaver. Brug MUS-samtalerne til at fornemme, hvad du kan gøre for at medarbejderen kan blive i jobbet og fortsat udvikle sig.

Og endelig: Hold dig fra at give belønninger som større kontor eller andet. Den slags har aldrig fastholdt medarbejdere.”

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk