

# OFFENTLIG LEDELSE 03 20

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLE  
HK KOMMUNAL OG  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING



*Kommunen  
kommunikere på  
'kinesisk':*

## Skriv, så borgerne forstår det

SIDE 12

**Ledelse i en #MeToo-tid:**

**Griber du ikke ind over for krænkelse, er du selv en del af problemet**

SIDE 4

**Corona løb også med  
julefrokosten:**

**Bedre at gøre lidt  
end ingenting**

SIDE 11

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening



# NYE BØGER



## Få frygten ud af organisationen

Psykologisk tryghed styrker organisationers evne til at håndtere komplekse krav, samarbejde på tværs, udvikle nyt samt opdage og forebygge fejl. Det mener den prisbelønnede Harvard-professor Amy C. Edmondson, baseret på årtiers forskning. I bogen beskriver hun de klare fordele ved at skabe en frygtløs organisation og ledelseskultur, hvor de ansatte tør tale åbent om det, som er værdifuldt og vanskeligt, uden frygt for at blive ydmyget eller straffet. Det giver organisationens samtaler mulighed for at lære, innovere og vækste. Bogen er en praksisnær guide for ledere og teams i at skabe psykologisk tryghed.

*Den frygtløse organisation. Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst.*

Af Amy C. Edmondson, Djøf Forlag, 288 sider, 395 kr.



## ... og bring kærligheden ind

At bringe kærligheden ind i en organisatorisk sammenhæng lyder i bedste fald vildt, i værste fald lidt #MeToo-agtigt. Men ingen af delene er tilfældet, mener Karen Tobiasen, som med sin *The Heart Revolution* vil hjælpe organisationer og mennesker med at transformere og fastholde forandringer - udskifte frygt med kærlighed, spild med værdi og tilføre mening til det hele. Metoden består af ti trin, som er beskrevet i bogen, der både adresserer forandringer i arbejds- og privatlivet. Bogen er på engelsk.

*The Heart Revolution. A Profound and Practical Guide to Personal and Business Transformation.* Af Karen Tobiasen, Nordic Press, 288 sider, 299 kr.



## Nyt for styringsnørder

Fornyse eller kollaps, spørger de tre forfattere i titlen på bogen. Heri ligger implicit en kritik, men også gentænkning af den offentlige styring. I bogen gennemgår de kendte udviklingstendenser, bl.a. at politisk handlekraft og ønske om resultater uvægerligt fører til mere styring i form af mere lovgivning og større bureaukrati. Det sætter sit præg på de store velfærdsområder, som samtidig er presset af demografi, økonomi og krav fra borgere. En giftig cocktail, som kræver forandring af de gældende offentlige styringsinstrumenter.

*Fornyse eller kollaps? En kritik og gentænkning af offentlig styring.* Af Finn Østrup, Jørgen Jørgensen og Jesper Zwisler, Samfundslitteratur, 388 sider, 398 kr.

## INDHOLD

- 03 **Lederen:** Vi skal altid kommunikere i øjenhøjde
- 04 **Griber du ikke ind over for krænkelser, er du selv en del af problemet**
- 06 **Kort Nyt**
- 07 **Udfordringen:** Tænk over, hvad du vil med dit liv - og ha' en plan B
- 08 **Styrk faglig ledelse:** Ledelseskæden må ikke knække
- 10 **Det ville jeg gerne have vidst, inden jeg blev leder:** At være leder er én lang selvudviklingsrejse
- 11 **What's hot:** Ingen julefrokost i en coronatid - hvad gør du så?

- 12 **Kommunen kommunikerer på 'kinesisk':** Læs dine medarbejders breve



- 14 **Protreptik:** Den gode samtale rusker op i indgroede vaner
- 16 **Firedages arbejdsuge i Odsherred:** Tre sammenhængende fridage er stadig fantastisk



- 18 **Giv det psykiske arbejdsmiljø et SPARK bagi**
- 20 **Derfor får du Offentlig Ledelse**

Offentlig Ledelse 3/2020  
ISSN 1602-3765

Oplag  
4.100 eksemplarer

Design og produktion  
OTW A/S

Hjemmeside  
www.offentligledelse.dk

Udgivere  
Chefgruppen, HK Kommunal Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening

Ansvarshavende redaktør  
Mette Marie Langenge, HK Kommunal chefgruppen@hk.dk

Redaktionen  
Koordinator og redaktør: Tina Juul Rasmussen  
Telefon: 28 76 56 54  
tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,  
Dansk Socialrådgiverforening  
ch@socialraadgiverne.dk

Mette Marie Langenge,  
HK Kommunal  
chefgruppen@hk.dk

Forsidefoto:  
Panthermedia

Adresseændring og abonnement:  
chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer søndag den 14. marts 2021. Deadline for indlæg og annoncer er mandag den 8. februar 2021 på tina@juul-kommunikation.com

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening



Dette er en svanemærket tryksag



# Vi skal altid kommunikere i øjenhøjde

Når borgerne ikke forstår, hvad vi som 'system' skriver til dem, næres afmagt, vrede og modstand. Derfor skal vi stramme os an som offentlig myndighed, når vi sender en skrivelse af sted mod e-Boks. Erfaringer viser tilmed, at god kommunikation også gavner trivslen blandt medarbejderne.

Af Anders Fløjborg, formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening



**D**et kan virke banalt – ja, nærmest overflødig – at tale højt om. Men i praksis har det stor betydning – måden, vi som offentlige myndigheder kommunikerer til borgerne på. Og her er god plads til forbedring. Derfor taler jeg højt om det her.

I dette nummer af *Offentlig Ledelse* fortæller en kommunal leder om, hvordan det ligefrem har forbedret trivslen blandt medarbejderne i en afdeling, at man målrettet har arbejdet med at forbedre måden at skrive – og som afsmitende effekt – også at tale sammen på. Ud over at det selvfølgelig har gavnet borgerne, som nu bedre forstår, hvad kommunen skriver til dem.

Der er altså ikke rigtig nogen god grund til ikke at tage det alvorligt, og det gør mange myndigheder heldigvis også. Både SKAT og kommuner er blevet mere autentiske og borgernære i deres skriftlige sprogbrug, er også min erfaring.

## Vi skriver i 'systemsprog'

Men for at ændre kulturer og vaner kan det være nyttigt at se bag om – i dette tilfælde: Hvorfor kommunikerer vi, som vi gør? I det offentlige taler og skriver vi i 'systemsprog'. Og det gør vi først og fremmest, fordi det tilfredsstiller systemet.

Det kan der endda være gode forklaringer på – nemlig 'retssikkerheden' for borgeren. For her er ikke nødvendigvis tale om et forældet fagvælde eller bare uvilje. Der er tale om en praksis for at sikre, at alle formelle krav i forhold til lovgivningen er opfyldt for at undgå, at klager og anker alene har afsæt i fodfejl i sagsbehandlingen frem for substansen i fx en afgørelse.

Det betyder selvfølgelig ikke, at vi skal skrive knudret og kryptisk, så borgerne ikke fatter en lyd, når vi sender afgørelser, indkaldelser, opgørelser osv., som har stor betydning for deres liv. Vi skal altid skrive og tale i øjenhøjde, så man med det samme kan se, om fx ansøgningen om en ydelse er bevilget eller afvist. Men det har også stor psykologisk betydning at forstå, hvad 'kommunen siger'.



**Hvis borgeren ikke forstår, hvad vi siger, vil følelsen af respekt og inddragelse være til at overse.**

## Velfærdsgabet får næring

For hvis borgeren ikke forstår, hvad vi siger, vil følelsen af respekt og inddragelse være til at overse. Det vil kunne opleves, som om det magtforhold, der

eksisterer mellem individ og system, understreges af et uforståeligt 'systemsprog'. Oplevelsen af at skulle 'kæmpe mod kommunen' for sine rettigheder kan opleves som forstærket. Og det er vi som myndighed på ingen måde interesseret i. For når en kommune sender en skriftlig afgørelse, bør det afspejle resultatet af og afslutningen på en proces, hvor fagmedarbejder og borger har haft en dialog og et samarbejde i sagen.

En væsentlig pointe er også, at uforståeligt 'systemsprog' 'vender den tunge ende nedad', dvs. at det rammer de borgere, som har færrest ressourcer og de svageste netværk til at hjælpe med at 'oversætte' og forstå indholdet i deres e-Boks. Det er et svigt og skaber magtesløshed og i værste fald modstand og vrede. Og det er ingen tjent med.

I dette nummer af bladet sætter vi også fokus på den aktuelle #MeToo-bølge med en række anbefalinger om, hvordan du som leder bedst navigerer og håndterer den problematik på arbejdspladsen.

God fornøjelse! ■

Anders Fløjborg blev i september genvalgt som formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening for endnu to år.

# Griber du ikke ind over for krænkelse, er du selv en del af problemet

Den seneste #MeToo-bølge har for alvor sat gang i debatten om, hvordan ledere bedst håndterer sager om krænkelse og sexchikane på arbejdspladsen: Hvordan undgår du selv at blive en del af problemet som leder, hvordan skaber du en kultur af ligestilling og respekt mellem alle på arbejdspladsen – og hvad må og må du ikke i en konkret sag? Lederkonsulent Mette Marie Langenge, HK Kommunal, har en stribe gode råd.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM • FOTO: PANTHERMEDIA

**D**u kan vælge at holde så lav profil som muligt og bare håbe på, at *the shit doesn't hit the fan* i din organisation. Eller du kan bruge det aktuelle fokus på #MeToo og sexismedebatten til at foregribe problemer. Spørger man lederkonsulent Mette Marie Langenge fra HK Kommunal, er hun ikke i tvivl om, hvad ledere bør gøre.

– Brug endelig det mediefokus og momentum, som er lige nu, til at tage fat på problematikken om sexisme og seksuelle krænkelse. Netop fordi opmærksomheden er så massiv i øjeblikket, vil man ikke begynde at fantasere om, hvad der mon er sket, siden ledelsen pludselig begynder at tale om seksuelle krænkelse. Alle vil kunne forstå det i kontekst af den aktuelle debat.

## Ikke brug for flere politikker

Automatreaktionen vil mange steder være at se på de eksisterende personalepolitikker og måske for en sikkerheds skyld revidere eller lave nye for at udvise ansvarlighed og handlekraft. Men det er med al sandsynlighed ikke nødvendigt, mener Mette Marie Langenge.

– De fleste offentlige arbejdspladser har sikkert gode lokale personalepolitikker, som beskriver, hvordan chikane, mobning og seksuelle krænkelse skal forebygges og håndteres. Og er det ikke tilfældet, kan man finde fine formuleringer i fx Trivselsaftalen for kommuner og regioner og i Arbejds miljøloven. Så der er ingen grund til at vente med at handle, indtil topledelsen og HR udarbejder endnu en skriftlig retningslinje.

## Tal, tal, tal om tingene ...

For vigtigst af alt er at få talt om emnet, pointerer Mette Marie Langenge.

– Accepter ikke bagatellisering eller affærdigelse af fænomenet som noget, der sker alle andre steder end hos jer. Og signaler for alt i verden ikke en ”her-har-vi-jo-nok-ikke-problemet”-attitude. Tal med kolleger, HR, medarbejdere, over- og underordnede ledere, tillidsrepræsentanter og ar-

bejdsmiljørepræsentanter om, hvordan og over for hvad I kan gribe ind – både som leder og som kollega.

For selv om du som leder ikke kender til og måske slet ikke forventer, at sexchikane og krænkelse finder sted hos jer, vil medarbejderne også lytte til det, du siger mellem linjerne.

– Nemlig, at ’chefen er gladest, hvis der ikke er nogen problemer’. I værste fald vil det amputere jeres samtale, og du risikerer, at du ikke får ting at vide, som du har brug for at høre, siger Mette Marie Langenge.

## ... og reager!

Og vigtigst af alt: Reager i situationen eller straks efter på al dårlig adfærd, uanset om der er tale om sladder, chikane, nedsættende bemærkninger, mobning eller diskrimination. Overhører du det uden at gribe ind, har du legitimeret, at det sker og er okay – og er nu selv en del af problemet.

– Vær ekstra opmærksom på at gribe ind, hvis du oplever eller hører om seksuelt betonede – eller andre krænkende – kommentarer eller adfærd i særligt asymmetriske relationer, fx med elever, vikarer, unge, psykisk sårbare, mennesker, der er i jobtilskud, praktik osv. Og bed dine medarbejdere om at gøre det samme, siger Mette Marie Langenge.

Måden at gribe ind på er som ved alle krænkelse: Find ud af, hvad der er foregået, hør begge parter, og reager passende og relevant.

– Brug din HR-afdeling, hvis du har en, som sparringspartner, og brug også gerne dine lederkolleger. Ingen synes, det her er nemt, så derfor er det fint at støtte hinanden. Og lyt til dem, som er forskellige fra dig selv: kvinder/mænd, yngre/ældre osv., for at få så nuanceret et perspektiv på tingene som muligt.

## Stå ved din egen adfærd

Endelig – og det sværeste i hele problematikken: Bekend kulør, hvis du selv har været en del af problemet, opfordrer Mette Marie Langenge.

– Hvis du får den tanke, at du måske selv godt kunne være

# #MeToo



Brug endelig det mediefokus og momentum, som er lige nu, til at tage fat på problematikken om sexisme og seksuelle krænkelser.

METTE MARIE LANGENGE,  
LEDERKONSULENT, HK KOMMUNAL



Foto: Blaken MacCarthy

## Sådan kan du som leder håndtere #MeToo på arbejdspladsen

1. Brug det nuværende fokus til at tage emnet om sexisme og seksuelle krænkelser op.
2. Der er formentlig ikke brug for endnu en politik på området.
3. Tal i stedet om emnet.
4. Sørg for, at du ikke signalerer en "her-har-vi-jo-nok-ikke-problemet"-attitude.
5. Opfordr dine medarbejdere til at bruge tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter til at tale med.
6. Reager i situationen eller straks efter på dårlig optræden, fx sladder, chikane, nedsættende bemærkninger, mobberi eller diskrimination.
7. Bed dine medarbejdere om også at reagere med det samme, hvis de hører eller overværer noget.
8. Vær ekstra opmærksom på at gribe ind, hvis du oplever eller hører om seksuelt betoneede eller andre krænkende kommentarer eller adfærd i særligt asymmetriske relationer, fx elever, vikarer, unge, psykisk sårbare osv.
9. Grib ind som over for andre krænkelser.
10. Brug din HR-afdeling som sparringspartner.
11. Bekend kulør, hvis du selv har været en del af problemet ...
12. Husk, at relationen mellem dig og medarbejderne aldrig opleves som ligeværdig.
13. Brug ikke udtryk som "piger" eller "drenge" eller lignende om eller til dine medarbejdere.
14. Bed om – og forvent – en professionel omgangstone på arbejdspladsen.

Kilde: Mette Marie Langenge,  
lederkonsulent i HK Kommunal

## Ny bekendtgørelse sætter fokus på det psykiske arbejdsmiljø

Den 1. november trådte en ny bekendtgørelse i kraft, som dækker hele det psykiske arbejdsmiljø. Danmark er et af de første lande i verden, som har sådan en bekendtgørelse.

Bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø samler de vigtigste regler på området, og formålet er at gøre dem tydeligere for arbejdsgivere og medarbejdere, så det fremover vil være lettere at sætte et systematisk arbejde med at forebygge problemer i det psykiske arbejdsmiljø i gang. Bekendtgørelsen indeholder ikke nye krav, men gør det tydeligt at se, hvad der især skal lægges vægt på, når det skal vurderes, om fx uklare og modstridende krav i arbejdet, stor arbejdsmængde og tidspres eller krænkende handlinger udgør en risiko for sikkerhed eller sundhed.

Bekendtgørelsen slår også fast, at det altid er arbejdsgiverens ansvar at tilrettelægge arbejdet på en måde, så det kan udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt i forhold til påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø.

Læs bekendtgørelsen her: [www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1406](http://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1406)

en af dem, der synes, at en lille halvfræk "tø-hø-vittighed" er underholdende. Eller at du godt ved, at du i situationer har været nærgående under julefrokosten eller lignende, så se det i øjnene. Fortæl det til dine omgivelser, og vær ærlig over for medarbejderne: "Jeg har selv været lidt ...". Sig, at du forstår, at det er dårlig adfærd, og at du stopper med det nu. Bed dine kolleger og medarbejdere om at prikke til dig, hvis du glemmer det. ■



Foto: Michael Drost-Hansen

**Ny formand for HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse:**

## Efterlyser stolthed over at være offentlig leder

HK Kommunal Chefgruppens nyvalgte bestyrelse har konstitueret sig med Troels van Dijk som ny formand. Han afløser Karin Bruhn Termansen efter fire år på posten. Også i sit daglige arbejde har Troels van Dijk for nylig fået nyt job som afdelingsleder i Slagelse Kommunes Center for Arbejdsmarked og Integration. Han er oprindeligt uddannet fysioterapeut og har altid arbejdet inden for beskæftigelse.

– Der mangler noget stolthed over det at være offentlig leder. Jeg drømmer mig tilbage til de dage, hvor en offentlig embedsmand gik på arbejde med rank ryg, lyder meldingen fra ham.

Læs mere om den nye formands visioner her: [hk.dk/aktuelt/nyheder/2020/10/19/ny-formand-efterlyser-stolthed-over-at-vare-offentlig-leder](https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2020/10/19/ny-formand-efterlyser-stolthed-over-at-vare-offentlig-leder)



Foto: Panthermedia

**To webinarer fra HK Kommunal Chefgruppen:**

## Når du bliver leder for dine kolleger

**Hvornår:** Den 7. januar 2021, kl. 14–16 (webinar)

**Hvad:** Når jeg bliver leder for mine kolleger – Leadership Pipeline og 4 Vilkår for Ledelse

"Vi var ligeværdige for lidt siden, og nu bestemmer jeg mere end de andre". At blive leder for sine tidligere kolleger er ofte en udfordrende omstilling, som kræver overvejelser og afklaring for at kunne finde sig til rette i sin nye rolle.

Med Leadership Pipeline og 4 Vilkår for Ledelse trækker vi linjer op, som vil gøre det lettere for dig at finde vej i din omstilling og lære nyt om lige præcis din rolle.

**Tilmelding:** [www.hk.dk/chefgruppen](https://www.hk.dk/chefgruppen)

**Hvornår:** Den 28. januar 2021, kl. 14–16 (webinar)

**Hvad:** Hvordan leder jeg tidligere kolleger? Vi ser på forskellig lederstil og forskellige medarbejdere. Du har været vant til nogle måder at samarbejde på. Med din nye rolle er det anderledes, så hvordan bruger du dig selv bedst?

Vi sætter spot på de forskellige lederstile, du kan vælge at bruge som leder. Og på, hvordan du med forskellige lederstile og en god forståelse af, hvad der motiverer mennesker, kan støtte alle i at bruge deres ressourcer bedst muligt i arbejdet.

**Tilmelding:** [www.hk.dk/chefgruppen](https://www.hk.dk/chefgruppen)

**3 webinarer fra HK Kommunal Chefgruppen:**

## God ledelse i en digital hverdag

Vil du skabe udvikling via digitale teknologier – og vide, hvordan andre gør?

Tre webinarer i foråret 2021 giver dig ledelsesmæssige værktøjer til at gribe digitaliseringens muligheder. Webinar-rækken er bygget op om tre aspekter:

- 1. Kerneopgaven:** Hold fokus på digitaliseringens formål.
- 2. Teknologi:** Forstå, hvad teknologien kan og gør.

**3. Forandring:** Led forandringerne godt i mål.

De tre webinarer er et sammenhængende forløb, hvor der bygges videre på læringen mellem webinarerne. Tilmelding gælder derfor hele webinar-rækken, og for at opnå maksimalt udbytte skal du forvente at lægge forberedelsestid ind før hvert webinar.

**1. webinar:** Torsdag den 11. marts 2021, kl. 14–16.

**2. webinar:** Torsdag den 25. marts 2021, kl. 14–16.

**3. webinar:** Torsdag den 15. april 2021, kl. 14–16.

Læs mere og meld dig til på [www.hk.dk/chefgruppen](https://www.hk.dk/chefgruppen)



### Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I *Udfordringen* deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

## Tænk over, hvad du vil med dit liv – og ha' en plan B

AF JOURNALIST  
TINA JUUL  
RASMUSSEN  
| TINA@JUUL-  
KOMMUNIKATION.  
COM  
FOTO TORBEN  
NIELSEN

**Udfordring:** Hvis du selv ønsker eller bliver tvunget til at forlade lederjobbet og 'gå ned ad karrierestigen', hvordan håndterer du så bedst det og gør dig fri af din identitet som leder?

**S**ørg for at have en plan B for, hvad du vil i stedet, ha' styr på din økonomi og tag samtalen med din partner, inden du tager beslutningen.

Sådan anbefaler Stig Kjerulf, erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* fast coach, at du håndterer et eventuelt exit fra lederjobbet – uanset om det er frivilligt eller ej.

– Først og fremmest kræver det at være leder nogle særlige kompetencer, bl.a. at man kan løse opgaver gennem andre, både tæt på og langt væk. Og så er det en position, man har fået, fordi man

godt kan lide den. Derfor er mit råd altid til ledere, som forlader jobbet: Gå til siden eller op. Det kan være at engagere dig i frivilligt arbejde, sidde med i bestyrelser eller tage en specialistfunktion, hvor du bruger den uddannelse, du oprindeligt har. Se ikke på det, som om du går ned ad stigen.

### Nogle går tilbage til deres oprindelige fag

Stig Kjerulf har selv forladt en stilling som topchef for 2.000 medarbejdere og for at genoptage

jobbet som selvstændig psykolog, hans oprindelige uddannelse, og har specialiseret sig i at coache og rådgive andre topledere.

– Og jeg kender andre, fx en chef i en naturstyrelse, som siden valgte at arbejde ude i naturen igen, fordi det giver bedre mening og trækker på de specialistkompetencer, man har i forvejen. Vigtigt er, at du ikke sidder og bliver bitter over den næste, som overtager dit job og i dine øjne laver en masse fejl.

Og nej, det er ikke nemt at efterlade lederidentitet på chefkontoret, bekræfter Stig Kjerulf.

– Du får et totalt identitetsskifte, som påvirker både dit eget og dine omgiversers syn på dig. Og jo højere op i ledelseskæden, du har siddet, desto sværere er det. Derfor er det selvfølgelig bedst, når du selv kan vælge tidspunktet. Men de fleste topledere bliver faktisk prikket og bedt om at gå. Det giver et kæmpe opsamlingsarbejde for sådan nogle som mig. Terapien tager lige så lang tid, som accepten af den nye situation tager.

### Tænk over, hvad du vil med dit liv

Men uanset om det er frivilligt eller ej, kan du godt forberede dig, påpeger Stig Kjerulf.

– Du skal have en plan B sammen med din partner for, hvad I gør, hvis det sker. Du skal vide, hvad du har i banken, hvordan ser jeres økonomi ud, og hvordan påvirker det jeres livssituation. Her spiller alder også ind. Alle kan blive syge, men indtil vi fylder 45 år, er vi udødelige. Og er vi over 56 år, er chancerne for at få et tilsvarende lederjob ret små.

– Derfor handler det om at være bevidst om dine prioriteringer: Hvad vil du med dit liv – og jo ældre du er – resten af dit liv. De tanker og samtaler kan du jo sagtens have længe inden, du evt. forlader et lederjob.

Mentalt skal du arbejde med at omdefinere din rolle. Har du selv taget valget, har du formentlig tænkt over, hvad du vil i stedet for.

– Nogle vælger at søge ud i samme type stilling, men måske et mindre sted. Andre vælger at supplere med uddannelse, gå selvstændig eller lignende. Men uanset hvad skal du igennem en krise, der handler om at acceptere situationen, din nye identitet osv., og det tager typisk nogle uger. ■



Mit råd til ledere, som forlader jobbet, er altid: Gå til siden eller op. Det kan være at engagere sig i frivilligt arbejde, sidde med i bestyrelser eller tage en specialistfunktion, hvor du bruger den uddannelse, du oprindeligt har. Se ikke på det, som om du går ned ad stigen.

STIG KJERULF, ERHVERVSPSYKOLOG

Sådan styrker vi faglig ledelse:

# Ledelseskæden må ikke knække

Ledelseskæden skal hænge bedre sammen, hvis den faglige ledelse af medarbejderne skal styrkes. For der er mange faldgruber, som risikerer at knække ledelseskæden, konkluderer 75 direktører, chefer og faglige ledere i en undersøgelse fra Væksthus for Ledelse.

AF MIKAEL WENNERBERG JOHANSEN, TOM BJERREGAARD OG JAN OLSEN

**F**aglig ledelse handler om at sikre gode faglige løsninger af kerneopgaven og om at bruge ressourcerne bedst muligt. Det kræver, at de faglige ledere har fuld personaleledelse og indsigt til at tage stilling til faglige løsninger, metoder og processer. Men de lykkes kun med opgaven, hvis ledelseskæden hænger sammen og understøtter dem i de udførende driftsled. Det er hovedkonklusionen i undersøgelsen *Sammenhæng i ledelseskæden*, som er udgivet af Væksthus for Ledelse.

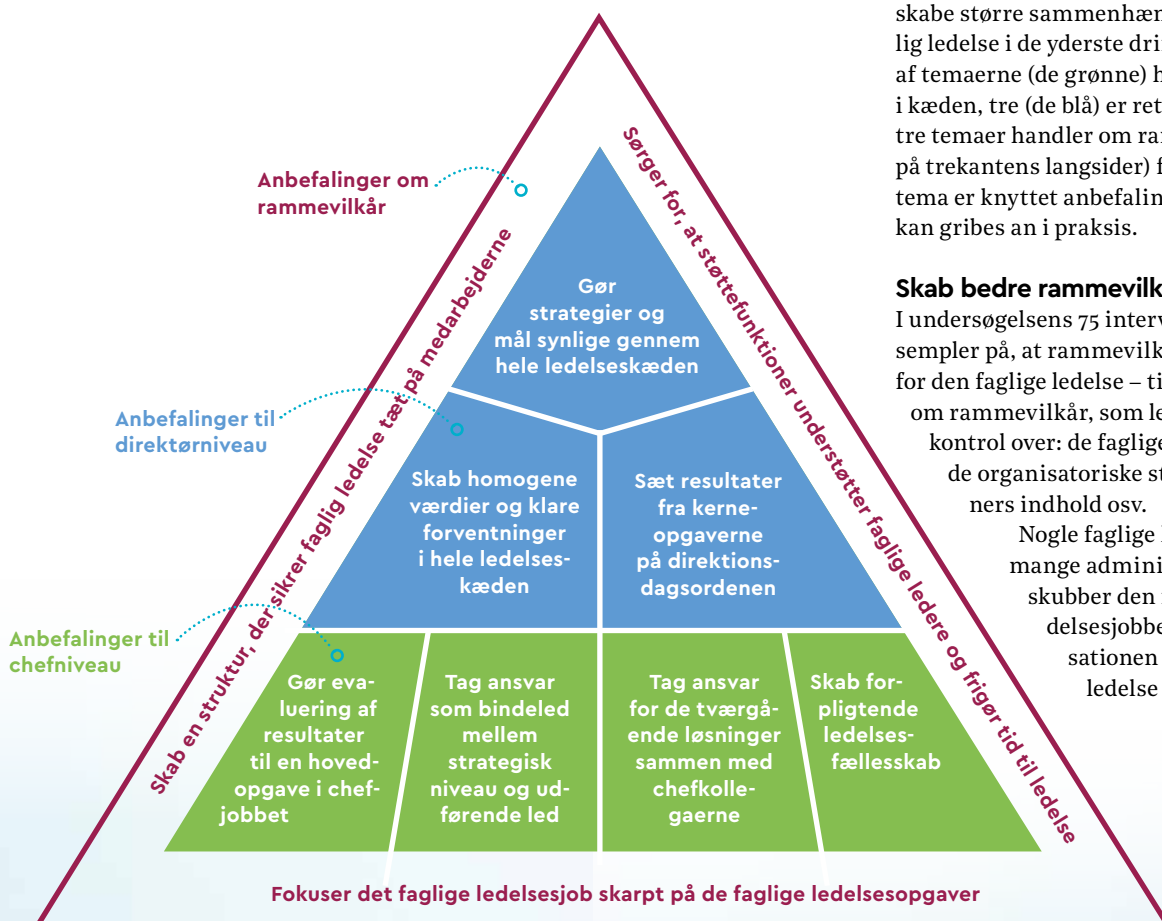
Væksthus for Ledelse har undersøgt, hvad der skal til for at få større sammenhæng i ledelseskæden, mere fokus på resultater og bedre støtte til den faglige ledelse. Svaret er, at der skal fokus på ti temaer (se figur). De har alle stor betydning for, hvordan ledelseskæden fungerer, og de ledsages af anbefalinger til de forskellige niveauer i ledelseskæden: tre temaer til direktører og fire temaer til chefer. Og så er der anbefalinger om, hvordan tre centrale rammevilkår for de faglige ledere bør tilrettelægges.

Publikationen *Sammenhæng i ledelseskæden* udpeger ti temaer, som har betydning for at kunne skabe større sammenhæng i ledelseskæden, så faglig ledelse i de yderste driftsled lykkes bedre. Fire af temaerne (de grønne) henvender sig til cheferne i kæden, tre (de blå) er rettet mod direktørerne, og tre temaer handler om rammevilkårene (de røde på trekantens langsider) for faglig ledelse. Til hvert tema er knyttet anbefalinger om, hvordan temaet kan gribes an i praksis.

## Skab bedre rammevilkår for faglig ledelse

I undersøgelsens 75 interviews var der mange eksempler på, at rammevilkårene sætter barrierer for den faglige ledelse – til trods for at der er tale om rammevilkår, som ledelseskæden selv har kontrol over: de faglige lederstillinger indhold, de organisatoriske strukturer, støttefunktioners indhold osv.

Nogle faglige lederstillinger rummer mange administrative opgaver, der skubber den faglige ledelse ud af ledelsesjobbet. Strukturerne i organisationen hindrer ofte også faglig ledelse tæt på medarbejderne, fx







**Mikael Wennerberg Johansen** er ledelses-konsulent i BUPL og arbejder med offentlig ledelse og styring, professionsfaglig ledelse og politikudvikling.



**Tom Bjerregaard** er specialkonsulent (sociolog, ph.d.) i FOA og arbejder med udvikling, styring og organisering i den offentlige sektor.



**Jan Olsen** er tidligere cheføkonom og direktør i KL og forhenværende chef for KL's konsulentvirksomhed samt formand for COK. Delpensioneret i 2015, arbejder nu med udviklingsprojekter inden for ledelse, organisation og styring i kommunerne.

hvis ledelsesspændet er stort, eller hvis fx områdeledelse koncentrerer ledelsesressourcerne højere oppe i ledelseskæden frem for hos de faglige ledere tæt på medarbejderne. Læg dertil, at støttefunktioner for de faglige ledere – både de administrative og faglige – kan belaste mere end aflaste lederens tid.

Undersøgelsen giver tre klare anbefalinger til, hvordan direktører og chefer kan skabe gode rammevilkår for faglig ledelse:

1. Skær de faglige ledelsesstillinger skarpt til med fokus på faglig ledelse.
2. Skab strukturer med faglig ledelse tæt på medarbejderne.
3. Indret støttefunktioner efter faglige behov i de udførende led.

Toppen af ledelseskæden opfordres til at give støttefunktioner og strukturer et kritisk eftersyn med blikket rettet mod rammerne: Skaber de gode vilkår for at udøve faglig ledelse tæt på medarbejderne?

### Direktørerne skal engagere sig i driftsresultater

Otte ud af ti af de interviewede direktører og chefer oplever, at ledelseskæden har for lidt fokus på resultaterne af kerneopgaverne. Mange faglige ledere efterlyste topledelsens vurdering af og tilbagemelding på resultaterne målt op mod de politiske målsætninger: Lykkes vi med det, politikerne har besluttet? Det er nemlig et godt afsæt for at tale med medarbejderne om resultaterne.

Hvis ledelseskæden skal have større fokus på resultaterne, må direktionen først og fremmest have temaet på dagsordenen. Ikke i detaljer, men med nogle få strategisk vigtige resultater fra driftsområderne. Og ikke kun, når der er et problem eller en klagesag, men løbende og systematisk.

Men det sker kun, hvis det næste led i kæden – chefniveauet – giver resultatevaluering høj prioritet. Her er det igen direktionens ansvar at have formuleret klare forventninger til roller og opgaver for hvert ledelsesniveau. I undersøgelsen var der ganske stor spredning blandt direktører og chefer i opfattelsen af deres ansvar for resultatevalueringen.

### Usynlige strategier knækker ledelseskæden

Resultaterne vil typisk blive bedømt i forhold til de mål og strategier, ledelseskæden arbejder efter. Men der er mange muligheder for, at en strategi kan miste kant eller i værste fald helt forsvinde for de udførende led. Når det sker, er ledelseskæden knækket.

En af direktørerne i undersøgelsen gav udtryk for, at direktioner generelt er meget opmærksomme på at oversætte de politiske mål til strategier, men mindre opmærksomme på, om strategierne står klart for de udførende led. Lidt karikeret kan man sige, at ledelseskædens øvre led taler med hinanden om strategierne, uden at det nødvendigvis giver genklang i indsatserne i driftens yderste led.

Derfor er det en anbefaling fra Væksthusprojektet, at direktionerne skal sørge for, at deres mål og strategier er tydelige og klare – hele vejen i led-

elskæden, så de rent faktisk udgør en ledetråd for arbejdet i de udførende led. Og driftens virkelighed skal af samme grund ind på direktionsbordet for at blive vurderet.

### Cheferne er kædens bindeled

Cheferne sidder med nøglen til at binde ledelseskæden sammen – både vertikalt og horisontalt. Men de står også med risikoen for at ende som rockwoollag, både mellem kædens top og de udførende led og på tværs mellem opgavesøjlerne.

Undersøgelsen peger her på flere faldgruber. Hvis en chef fx er meget selektiv i den information, vedkommende videreformidler fra de udførende niveauer til strategisk niveau eller omvendt, knækker ledelseskæden. En anden faldgrube handler om balancen mellem afdelings- og organisationstænkning. Er der en meget stærk afdelingstænkning hos cheferne, skubbes deres funktion som bindeled til næste niveau nogle gange til side til fordel for et forhandlingsspil. Resultat: Ledelseskæden knækker.

### Chefen er både en forudsætning og barriere

Chefernes rolle som bindeled gælder også for de tværgående løsninger. Både direktører og faglige ledere understreger i interviewene, at her er cheferne både den vigtigste forudsætning for sammenhæng, men i mange tilfælde også den største barriere.

En central anbefaling er derfor, at cheferne sammen skaber et fælles målhierarki for de faglige ledere og medarbejderne, når flere opgavesøjler er involveret i fælles indsatser. Det kan indebære, at cheferne skal være indstillet på at udfordre løsningen af kerneopgaven i deres egen opgavesøjle.

Når to eller flere chefer ikke deler faglige målsætninger og derfor måske bedømmer indsatserne forskelligt, kan de respektive faglige ledere også stå med udfordringer i deres samarbejde i driften, når der skal laves helhedsindsatser for borgerne.

### Når faglig ledelse skal styrkes

Væksthusprojektets mission var at undersøge, hvordan den faglige ledelse kan styrkes i den offentlige sektor. Hovedkonklusionen er, at det ikke er nok at fokusere på den faglige ledelse og på, hvordan den udvikles. Man er nødt til at arbejde med hele ledelseskæden og dens måde at fungere, hvis den faglige ledelse i de udførende led tæt på medarbejderne skal prioriteres højere, og hvis der generelt skal mere fokus på resultaterne af kerneopgaven. ■

Publikationen *Sammenhæng i ledelseskæden* fra Væksthus for Ledelse kan downloades her: [lederweb.dk/media/4620/væksthus-faglig-ledelse-2-sammenhang-i-ledelseskæden-060820-web.pdf](http://lederweb.dk/media/4620/væksthus-faglig-ledelse-2-sammenhang-i-ledelseskæden-060820-web.pdf)

Læs også artiklen om faglig ledelse i forrige nummer af *Offentlig Ledelse*: [offentligledelse.dk/faglig-ledelse-en-generel-disciplin-paa-tvaers-af-professioner-og-soejler](http://offentligledelse.dk/faglig-ledelse-en-generel-disciplin-paa-tvaers-af-professioner-og-soejler)

## Hvad ville du gerne have vidst, inden du blev leder?

Set i bakspejlet er vi alle kloge. Men hvad ville have været hjælpsomt at vide som ny leder i jobbet? Hvad var overraskende svært, let – eller bare overraskende? I denne serie beder vi erfarne ledere se tilbage på deres debut udi ledelse og dele indsigter.

# At være leder er én lang selvudviklingsrejse

Ledende lægesekretær Lene Norre troede, at det var nemmere at blive leder for sine tidligere kolleger, end det var. Hun havde heller ikke forestillet sig, at hun skulle arbejde med selvudvikling som ny leder. Men hun er blevet meget klogere på sig selv og er vokset med opgaven.



AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK

**J**eg blev overrasket over, hvor meget min person bringes i spil som leder. Jeg er lige startet på en formel lederuddannelse og er blevet meget bevidst om mine blinde punkter og mine udviklingsområder, som bliver sat mere til skue i et job som leder, end når man er basisedarbejder og er en del af et team. Der er nogle personlige sider af mig, som jeg ønsker at udvikle for at blive en endnu bedre leder. Man kommer virkelig ind og mærke sig selv på en ny måde.

### Hvad kom bag på dig som ny leder?

– **Det kom mest bag på mig**, at der var så mange aspekter i ledelsesopgaven, jeg ikke kendte til. Før jeg blev leder, var jeg stedfortræder i samme afdeling og tænkte, at jeg nok allerede var bekendt med mange

af opgaverne. Det viste sig, at der var langt flere opgaver, end jeg havde troet. Jeg havde også forestillet mig, at det ville være nemmere at blive leder, end det var, når jeg kendte medarbejderne i forvejen. Så jeg har måttet arbejde meget med at finde min plads og sætte grænser.

### Hvad ville have hjulpet dig?

– **Jeg ville ønske**, at jeg ikke havde lagt ud med en overbevisning om, at jeg først er en succes som leder, når alle udfordringer er løst. For der vil altid være udfordringer i en stor organisation og en medarbejderstab som min på 48. Min overbevisning gjorde, at jeg i starten ikke følte mig som en succes, og at jeg blev i tvivl om, hvorvidt det var det rette for mig at være leder. Jeg fik et forløb hos en coach, der bad mig parkere den tvivl: ”Du bliver aldrig forankret i at være leder, hvis ikke du bestemmer dig for, at du er leder”, sagde coachen. Her lærte jeg at sætte mig mål og delmål, så jeg kan få små succeser i hverdagen. Det ville have hjulpet mig meget at have haft en coach helt fra starten.

### Hvad har du lært om dig selv?

– **Jeg har lært**, at jeg godt kan magte opgaven. Min selvtillid er vokset. Jeg er også blevet klar over, at jeg som leder altid vil befinde mig på en lang selvudviklingsvej. Før jeg blev leder, troede jeg fejlagtigt, at ledere ikke lod sig gå på af medarbejdernes svære følelser. Men jeg har lært, hvor vigtigt det er for mig at kunne rumme andres følelser og samtidig være bevidst om ikke at lade mig involvere for meget i mine medarbejders følelsesliv. Det er en svær balancegang. ■

### Lene Norre, 37 år.

Ledende lægesekretær på Aalborg Universitetshospitals radiologiske afdeling siden 2018. Før det lægesekretær samme sted. Uddannet i 2013. Oprindelig kontoruddannet i en privat virksomhed.



**Jeg har lært, at jeg godt kan magte opgaven. Min selvtillid er vokset. Jeg er også blevet klar over, at jeg som leder altid vil befinde mig på en lang selvudviklingsvej.**

LENE NORRE, LEDENDE LÆGSEKRETÆR PÅ AALBORG UNIVERSITETSHOSPITALS RADIOLOGISKE AFDELING

Corona snuppede også julefrokosten:

## Bedre at gøre noget end ingenting

Ingen julefrokost i år – det er konsekvensen af coronakrisen på de fleste arbejdspladser. Men som leder er det en god idé at finde andre måder at kitte medarbejderne sammen på og vise din anerkendelse af deres indsats i årets løb.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

Selv om vi efterhånden har vænnet os til skiltet med "aflyst pga. corona" ved de fleste sociale arrangementer, er julefrokosten på jobbet måske en af de mere ærgerlige at skulle undvære for mange. For det er jo her, ledere og medarbejdere ser hinanden i øjnene, lader skuldrene falde lidt ned, deler oplevelser, erfaringer og tanker fra det forgangne arbejdsår – og får hørt lidt mere om hinandens laden og gøren også uden for arbejdspladsen.

Så: Hvad gør den kloge leder for at vise, at medarbejderne er værdsatte, at de stadig hører til på arbejdspladsen, selv om de sidder hjemme meget af tiden, og skabe den organisatoriske kit og den sammenhængskraft, som mange steder flagrer lidt i vinden i øjeblikket?



**Jeg ville tænke over, hvordan jeg kunne få den enkelte medarbejder til at føle, at han/hun stadig var en vigtig og værdsat del af organisationen.**

BIRGITTE BONNERUP, UNDERVISER PÅ ROSKILDE UNIVERSITET

list i organisationspsykologi Birgitte Bonnerup, der også underviser på Masteruddannelsen i organisationspsykologi på Roskilde Universitet.

Når det er sagt, oplever Birgitte Bonnerup en udtalt metaltræthed over for corona ude på de arbejdspladser, hvor hun færdes.

– Folk er slidte og trætte. Sygdomsrisikoen er rykket tættere på, det er ikke længere noget, man kun læser om i avisen. Flere må selvisolere sig pga. smitterisiko i det nærmeste miljø, og kalenderaflysningerne står i kø. Vi er trætte af mundbind og af at spritte af, og vi vil bare have lov til at

være sammen igen! Her kunne den manglende julefrokost nemt blive den krumtap, man kunne hænge alle sine frustrationer på. For hvor ville det have været dejligt at kunne samles og lave noget ukompliceret sammen.

Og det er netop, hvad en julefrokost kan, siger Birgitte Bonnerup.

– Den er ritualiseret, velkendt og uformel. Den fungerer som kit i organisationen. Så vi kan komme til at savne den, alene fordi den symboliserer, at vi hører til et sted. For hvordan kan de, som arbejder meget, overhovedet føle, at de går på arbejde? Jeg hører i hvert fald en sult efter at være sammen og se sine kolleger.

**Giv en gave, hold en virtuel julefrokost**  
**Så hvad gør den kloge og omsorgsfulde leder for at kompensere?**

– Jeg ville tænke over, hvordan jeg kunne få den enkelte medarbejder til at føle, at han/hun stadig var en vigtig og værdsat del af organisationen, fx ved at give en gave inden for den skattetekniske ramme – en bog, noget lækker ... Jeg ville også overveje at lave en personlig videohilsen og sende den ud med ønsket om god jul. Og endelig ville jeg undersøge, om det var muligt at lave noget så 'fæles som muligt'.

Det kunne fx være, foreslår Birgitte Bonnerup, at mødes afdelingsvis og/eller i mindre grupper på maks. 10 og spise sammen. Eller få kørt mad hjem til alle medarbejdere, som så mødes virtuelt og spiser, skåler og snakker sammen.

– Her er eventbureauerne mere kreative, end jeg er, men jeg er sikker på, at der findes gode løsninger.

Pointen er egentlig bare, at det er bedre at gøre noget end ikke at gøre noget. Nogle vil måske spørge: "Hvad skal vi med det?", men mange vil synes, at det var rart at blive husket. ■

Når kommunen skriver 'kinesisk':

# Hvor tit ser du dine medarbejderes breve?

Mere tilfredse borgere og et bedre psykisk arbejdsmiljø er to gevinster ved at investere i at kommunikere klart og tydeligt som kommune. Men det fokus halter hos offentlige ledere, mener kommunikationskonsulent Marianne Bolvig, der underviser det offentlige i at skrive letforståelige breve.

AF ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK

**L**edere har for lidt fokus på god kommunikation ifølge kommunikationskonsulent Marianne Bolvig. Hun er selv tidligere leder i en kommune og underviser nu i at skrive offentlige breve i et letforståeligt sprog.

– Ledere har ofte mange gode intentioner, men endnu flere hindringer i form af dårlig tid, pres for ikke at tabe sager i Ankestyrelsen osv. Mange er også blufærdige og usikre på, om de kan tillade sig at rette i deres medarbejderes breve. Men hvis man som leder vil sikre god skriftlig kommunikation, skal man være ekstremt tæt på medarbejderne og deres breve, siger hun.

## Mød borgeren i øjenhøjde

De hundredvis af brevskabeloner, som nogle kommuner har, er heller ikke en hjælp, fordi de tit er uforståelige med mange fagtermer og henvisninger til paragraffer i brødteksten. For god kommunikation handler ikke kun om formulering og disposition, men også om brevet tone.

– Tonen er vigtig, fordi den afslører afsenderens værdier og holdninger. Man kan skrive nok så aktivt et sprog og letlæselige korte sætninger, men hvis tonen ikke rammer borgeren, duer det ikke.

Det er vigtigt, mener Marianne Bolvig, at sætte sig i modtagerens sted og sørge for at møde vedkommende i øjenhøjde i afgørelser og breve. Man kan fx spørge sig selv: Hvad ville min mormor sige til det her brev? Bruger jeg ord, hun forstår?

– Start med at finde den lokale skrivevejledning, som stort set alle kommuner har. Den indeholder ofte de værdier og krav, som kommunen gerne vil kendes på. Find ud af, hvad I vil signalere, og hvordan I møder borgerne i øjenhøjde. Og lav så eventuelt en version, der beskriver, hvordan I vil skrive i jeres afdeling med de fem vigtigste råd: Sådan laver du en god overskrift, sådan bygges brevet op osv., foreslår Marianne Bolvig, der også anbefaler, at man etablerer makkerordninger, hvor man sætter medarbejderne i gang parvis med at give feedback på hinandens breve.



**Borgerne er mere konstruktive, når de får en afgørelse, hvor tonen er venlig, og sproget er let at forstå.**

MARIANNE BOLVIG, SELVSTÆNDIG KOMMUNIKATIONSKONSULENT

## To versioner af en afgørelse om sygedagpenge

Sprog og budskaber opleves forskelligt, alt efter hvem der er afsender og modtager af fx et brev fra kommunen. Disse to eksempler kan vise, hvor forskelligt det samme budskab kan leveres – uden en vurdering af, hvilket er bedst eller at foretrække:

①

"Jobcentret træffer hermed afgørelse om, at dine sygedagpenge ophører pr. 26. december 20xx, da du ud fra en samlet vurdering af din sygdom og dens indvirkning på din arbejdsevne ikke længere vurderes at være uarbejdsdygtig". (En sætning på 38 ord).

②

"Jobcentret har vurderet, at du igen kan arbejde. Derfor får du ikke længere sygedagpenge. De ophører den 26. december 20xx. Vi har truffet afgørelsen på baggrund af en samlet vurdering af din sygdom og dens indvirkning på din arbejdsevne". (4 sætninger med 10 ord i snit pr. sætning).

Kilde: Kommunikationskonsulent Marianne Bolvig, bolvigkom.dk

– Der er store gevinster ved at bruge tid på at opkvalificere medarbejderne i at kommunikere mere forståeligt. Borgerne er mere konstruktive, når de får en afgørelse, hvor tonen er venlig, og sproget er let at forstå. Det kræver ikke en særlig facon eller et specielt sprog, fordi man er myndighed. Med lidt instruktion er det lettere at skrive i et mere hverdagsagtigt sprog end at bruge juridisk sprog, siger Marianne Bolvig. ■

# Letforståelige afgørelser gør både borgere og medarbejdere mere tilfredse

Letforståeligt sprog har høj prioritet hos Rikke Terslev Bengtson, afdelingschef for Voksen & Social i Albertslund Kommune. Hun bruger de gode erfaringer fra sin tidligere lederstilling i Egedal Kommune, hvor hun arbejdede med godt sprog i kommunens breve og afgørelser.

Her var baggrunden økonomiske besparelser, som betød flere afslag på ansøgninger og flere klager over afgørelser, der ofte var sprogligt uforståelige.

– Vi brugte skabeloner til brevene, hvor selve begrundelsen for kommunens afgørelse om en handicapbil først stod på side 14. Mange borgere forstod ikke, om de havde fået en bevilling eller ej. Mine medarbejdere brugte meget tid på vrede og frustrerede borgere, så vi var nødt til at gøre noget for at forbedre vores kommunikation, fortæller Rikke Terslev Bengtson, der sammen med en kommunikationsekspert fik uvildige til at læse kommunens breve med et borgerperspektiv. Og alle fik undervisning i at skrive letforståeligt.

– Det var en tidskrævende opgave for medarbejderne, men på sigt har de sparet tid, så det viste sig at være en god investering. Vi fik færre klager fra frustrerede borgere, og dem, vi fik, var nemmere for os at behandle, fordi borgerne ikke også stillede spørgsmål ved det forståelsesmæssige. Vores ændrede formuleringer smittede af på borgerne, der så også formulerede sig mere letforståeligt. Jeg ser frem til, at vi opnår de samme resultater i Albertslund Kommune.

## Makkerordning var en stor succes ...

Her har Rikke Terslev Bengtson nemlig planer om at indføre en makkerordning, hvor medarbejderne giver hinanden feedback på breve og afgørelser, også baseret på gode erfaringer fra sit tidligere job.

– Det var en stor succes. Vi standardiserede måden, feedback skulle gives på, og fik ensartet kvaliteten af breve og afgørelser. Det gør også, at man ikke så nemt tager negativ feedback personligt. Tværtimod oplevede jeg, at der sker noget positivt mellem medarbejderne. En har måske en god formulering, som makkeren kan bruge. Medarbejderne har



Jeg gør også selv en dyd ud af at være åben om mine egne sproglige udfordringer og får medarbejderne til at give mig feedback på nogle af mine breve.

RIKKE TERSLEV BENGTON, AFDELINGSCHEF FOR VOKSEN & SOCIAL I ALBERTSLUND KOMMUNE

forskellige styrker – nogle er gode til at formulere sig, andre er gode til at sætte kommaer osv. Og det kan vi drage nytte af, siger Rikke Terslev Bengtson.

– Makkerordningen i Albertslund viste også, at jeg stoler på, at mine medarbejdere kan formidle deres faglighed skriftligt. Jeg gør også selv en dyd ud af at være åben om mine egne sproglige udfordringer og får medarbejderne til at give mig feedback på nogle af mine breve.

## ... og arbejdsmiljøet fik det bedre

Investeringen i et mere lettilgængeligt sprog betød også et bedre psykisk arbejdsmiljø i Rikke Terslev Bengtsons tidligere afdeling, bl.a. fordi medarbejderne undgik, at borgere ringede og råbte ad dem i telefonen.

Det var med andre ord en investering i det fælles faglige miljø, fordi makkerordningen fik den enkelte medarbejder til at opfatte en afgørelse som et fælles ansvar. Medarbejderne havde også nemmere ved at yde råd og vejledning mundtligt, fordi de blev bedre til at formulere sig, oplevede Rikke Terslev Bengtson.

– Det virker ikke længere, som om ”vi skriver til os selv”, som en mor, der fik et afslag, engang sagde til mig. Det betyder meget. ■

## Sådan skriver du breve, der er til at forstå

①

**Overskrift.** Borgeren skal straks forstå, hvad det drejer sig om.

②

**Indledning.** Mød borgeren i øjenhøjde og forklar kort, hvorfor du henvender dig.

③

**Resultat.** Ved afgørelser skriv først, om borgeren har fået bevilget det ansøgte.

④

**Begrundelse.** Skriv hovedargumentet for en evt. afgørelse med helt almindelige ord.

⑤

**Paragrafhenvisninger.** Fjern dem fra overskriften og brødteksten. Gem dem i en boks til sidst.

⑥

**Små afsnit.** Inddel teksten i afsnit på maks. fem-seks linjer. Teksten skal kunne læses nemt i e-Boks, også på en lille skærm.

⑦

**Eftertjek.** Når du har skrevet brevet, så spørg dig selv: Ville du selv være tilfreds med den måde, afgørelsen er formidlet?

Kilde: Kommunikationskonsulent Marianne Bolvig, bolvigkom.dk

# Den gode samtale rusker op i indgroede vaner

De gamle græske filosoffer udviklede protreptikken, som moderne ledere i dag bruger til at have andre typer samtaler med medarbejdere. Målet er at finde ind til nye erkendelser og derfra nye veje at gå med velkendte udfordringer – fra stress til afskedigelser.

AF JOURNALIST CHRISTINA KABEL | CHRISTINA@CHRISTINAKABEL.DK • FOTO: PANTHERMEDIA

**S**okrates, Platon og Aristoteles – tre af de største græske filosoffer – opfandt protreptikken for over 2.500 år siden. Protreptik er en coachingbaseret dialogform, som tager udgangspunkt i et begreb eller en værdi, som samtalen fokuserer på.

Oversat betyder protreptik at 'vende sig om mod/dreje sig mod' noget. Men hvordan kan en moderne og ambitiøs leder bruge en så gammel filosofisk tankegang?

– Jeg oplever ofte, at folk bliver overrasket over, hvor effektiv protreptik er. Men det basale i ledelse – at tilskynde andre mennesker til selvledelse og så brillere gennem sit eget eksempel – er jo det samme i dag. Der er bare kommet flere smarte ord på siden dengang, forklarer professor emeritus Ole Fogh Kirkeby, som underviser i protreptik på CBS.

## Målet er at skabe nye erkendelser

En af de største forskelle på protreptik og andre coachingmetoder er den ligestillede dialog om filosofiske eller etiske begreber, fx tillid eller ledelse. Coachen har en række protreptiske værktøjer, bl.a. spørgeteknikker og metodeopbygning til at udvikle samtalen, men er derudover ikke klogere end samtalepartneren. Og målet er i sig selv dialogen – ikke et bestemt resultat af den.

– Før i tiden, når ledere kom til coaching hos mig, brugte jeg de traditionelle coachredskaber. De italesatte problemet og årsagen, jeg stillede spørgsmålene og hjalp lederen til at opstille mål og deadlines. Nu gør protreptikken samtalen væsentlig anderledes, fordi omdrejningspunktet er et begreb eller en værdi, som dialogen så kredser undersøgende om for at give lederen nye erkendelser, forklarer Maibritt Isberg Andersen, der oprindeligt er uddannet sygeplejerske, protreptisk uddannet af Ole Fogh Kirkeby, forfatter til flere bøger om protreptik og stifter af ZTRONGs protreptikeruddannelse.

## Protreptikken fik alt til at falde på plads

Guli Werther, klyngeleder i Københavns Kommune, har gennemgået ZTRONGs protreptikeruddannelse, som varer fire måneder. For hende har protreptikken givet en indsigt, som har fået hen-

des andre lederuddannelser, bl.a. diplom i ledelse, systemisk ledelse, proceskonsulent og master i offentlig ledelse, til at falde helt på plads.

– Her fik jeg den indsigt, jeg savnede, og en oplevelse af at 'komme hjem'. Til den første protreptiske samtale med en medarbejder opdagede jeg, at metoden kan noget, som ingen anden samtaleform kan. Den kan bringe mennesket i kontakt med det væsentlige i sig selv, og det gør, at begge parter får et stort udbytte af samtalen. Også når det er svære samtaler, fx hvis en medarbejder taler grimt om kollegerne. Så kan vi sammen undersøge, om der måske ligger noget helt andet bag.

## En samtale om ansvar lettede arbejdsbyrden

Guli Werther bruger ofte de protreptiske værktøjer i 1:1-samtaler med medarbejdere. Som da en pædagogisk leder kom til hende med en voksende arbejdsbyrde, hun havde svært ved at overskue at gøre noget ved.

– Jeg valgte så begrebet 'ansvar', fordi jeg havde en fornemmelse af, at hun var overansvarlig. Vi havde en dialog om, hvad ansvar er, hvem har ansvar, og hvad det modsatte af ansvar er. Det perspektiverede hendes syn på at uddelegere, og hun fortalte senere, at samtalen fik hende til at



**Guli Werther,** klyngeleder i Københavns Kommune, har gennemgået ZTRONGs protreptikeruddannelse, som varer fire måneder.

## Også talkusere bruger græsk filosofi

Protreptikken har vundet indpas hos andre end 'humanisterne' i den offentlige velfærd. Også talkusere har glæde af metoden.

– Man tænker tit revisorer som noget med en masse tal og regler. Men som partner bruger jeg det meste af min tid på at snakke med kunder og lede og udvikle medarbejderne. Og her bruger jeg protreptik, bl.a. personlighedstyperne, spørgeteknikken, og hvordan du læser kropssprog og gør folk trygge. For i vores fag betyder tillid rigtigt meget. Folk fortæller hellere om alskens sygdomme, end hvad de tjener om året. Og vi vil gerne være forretningsvennen, som stiller de vigtige spørgsmål og udvikler virksomheden frem for bare at sige: "Du skal betale 23.467 kroner i selskabsskat".

Det fortæller Karsten Thunbo, revisor og partner i Dansk Revision i Slagelse og uddannet protreptiker fra ZTRONG i efteråret 2019.

tænke over, hvilke af opgaverne der nødvendigvis er hendes ansvar, hvorfor hun havde et behov for at kontrollere mange ting, og at hun dermed i virkeligheden frarøvede pædagogerne noget ansvar og engagement. Og det fik hende til at uddelegere mere, fortæller Guli Werther.

Metoden kan også bruges i en svær samtale om afskedigelse, fx som følge af besparelser.

– Protreptik giver en meget ligeværdig samtale, så det er et menneske, der taler med et andet menneske, og sammen kan vi skabe refleksion, så der åbner sig muligheder, der kan hjælpe medarbejderen ordentligt videre. Også hvis afskedigelsen måske er selvforskyldt, forklarer Guli Werther.

Hun har selv brugt protreptik til at blive en leder, som i højere grad tør begå fejl og sige til andre: ”Hov, det gik helt galt. Lad os starte forfra”.

– Jeg er blevet bedre til at lytte til min egen stemme og være opmærksom på, hvordan jeg bruger den. Så nu behøver jeg ikke at være hende, der hele tiden taler til møderne. Og når du lytter hele tiden, er der mange medarbejdere, som både kan og vil nogle ting.

### Undgik autovalg af "Ulla"

Da de i hendes afdeling skulle vælge en medarbejder til ansættelsesudvalget, brugte Guli Werther også protreptik til at gribe udvælgelsen an på en ny måde.

– Vi snakkede først om, hvilke kompetencer vi ønskede hos medarbejdere i udvalget. De 10-12 medarbejdere, som var interesseret i at stille op, skrev så deres kompetencer ned anonymt, og vi valgte ud fra det. Normalt ville det måske automatisk være blevet ”Ulla”, fordi hun altid rækker hånden op, og fordi ”hende kan vi godt lide, hun kan godt sige sin mening”, fortæller Guli Werther.

Nogle medarbejdere syntes, at det var en underlig måde at gøre det på, erkender klyngelederen.

– Men det vil der være, når du samler 200 medarbejdere. Og mange syntes, at det var befriende, at det ikke blev ”Ulla”, men at vi rent faktisk undersøgte begrebet ’kompetencer’. ■

### Fakta: Hvad er protreptik?

Protreptik er en græsk filosofisk metodestærkt samtaleform, som har til formål at skabe nye erkendelser hos samtalepartnere. Det foregår som en dialog, og udgangspunktet er et begreb eller en værdi, som samtalen fokuserer på.

Protreptik kommer af det oldgræske protreptikos, der er dannet af pro og trepein, som betyder at ”vende sig om mod” eller at ”dreje sig mod”. I den protreptiske samtale udfordrer protreptikeren dig, så du tvinges til at reflektere over dine grundholdninger, basisværdier og væremåder. Du konfronteres med, hvad du vil med dit liv – som leder og som menneske.

Læs mere om protreptik her:

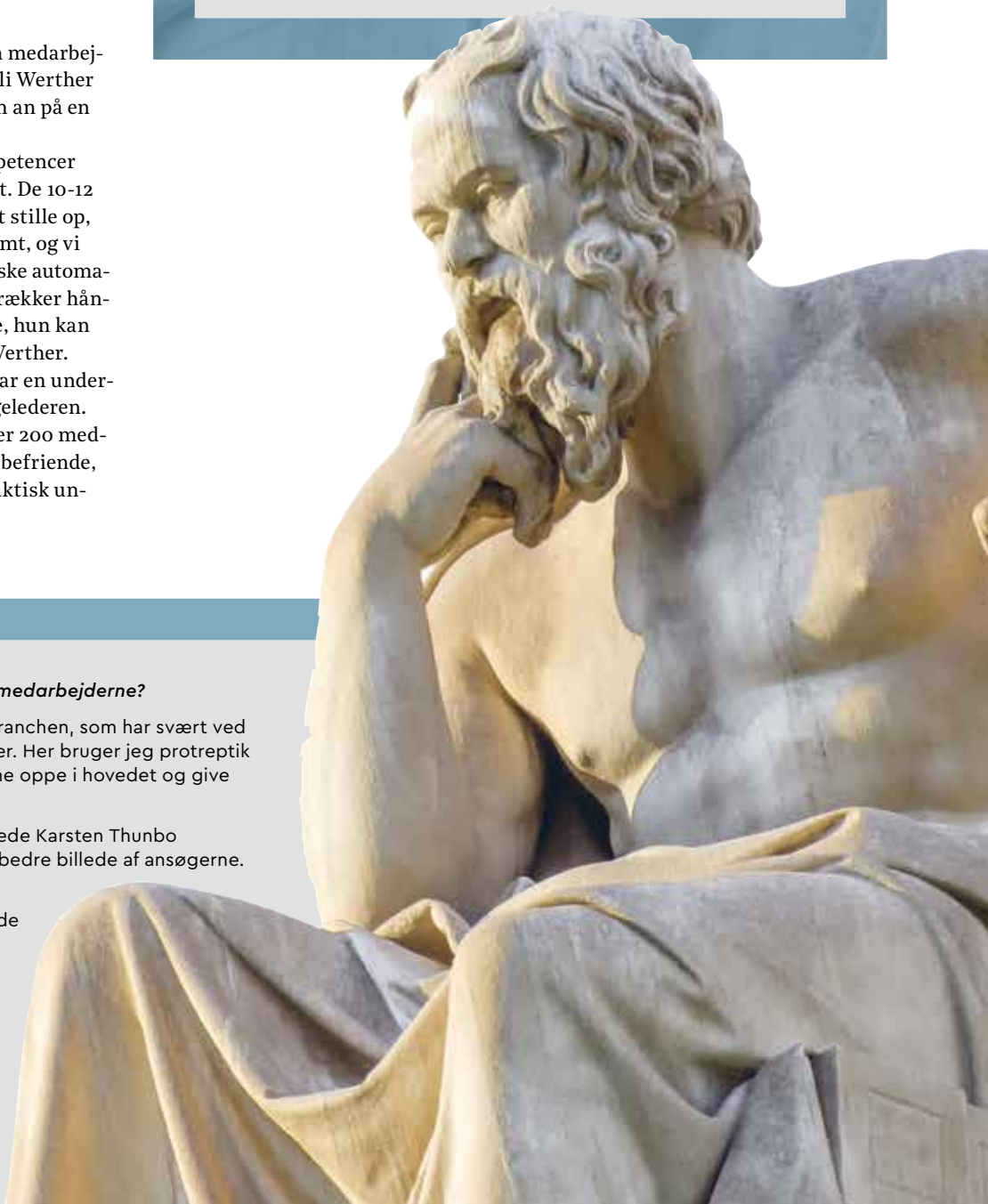
[www.lederweb.dk/artikler/hemmeligheden-bag-den-gode-samtale-findes-hos-de-graeske-filosoffer/](http://www.lederweb.dk/artikler/hemmeligheden-bag-den-gode-samtale-findes-hos-de-graeske-filosoffer/)

### Hvordan bruger du protreptik over for medarbejderne?

– Der er en del introverte mennesker i branchen, som har svært ved at ringe til en kunde med dårlige nyheder. Her bruger jeg protreptik til at hjælpe dem med at få vendt tingene oppe i hovedet og give dem tryghed og indsigt.

Til den seneste ansættelsessamtale stillede Karsten Thunbo også andre typer spørgsmål for at få et bedre billede af ansøgerne.

– Normalt kigger vi meget på tekniske revisorkompetencer til en samtale: Kan de afslutte moms, opstille et regnskab og lave skatteberegninger osv. Men jeg vil hellere have en, som ikke kan alt det tekniske endnu, men som rigtigt gerne vil, og jeg tror, at vi ansatte en anden, end vi normalt ville have gjort.



Lederen:

## Der ligger et klart signal i de ugentlige timer til kompetenceudvikling

Større fokus på kompetencer og fleksible løsninger har været rigtig gavnligt, siger Tina Balsig, leder af Ydelser.

AF JOURNALIST TINE SEIBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM • FOTO: TORBEN NIELSEN



Jeg har altid troet på, at folk lavede noget, også selv om de arbejdede hjemme. Det har jeg også oplevet under nedlukningen.

TINA BALSIG, LEDER AF YDELSER

Flere ting springer Tina Balsig i øjnene, når hun skal gøre status et helt år efter, at firedagesugen i Odsherred Kommune begyndte.

– Langt de fleste er glade for forsøget, men en mindre del følger sig udfordrede. Og her er det rigtig vigtigt, at alle så vidt muligt kommer til at trives. Samtidig med at vi husker formålet: at have fri tre sammenhængende dage, balance mellem arbejde og familie og så dét at gavne kommunens borgere og kerneopgaven, siger Tina Balsig.

Hun har løbende drøftet tilrettelæggelsen af arbejdstiden med de ansatte. I hendes afdeling har fleksible løsninger fx været at kunne arbejde i en femdagesuge i en periode. Eller at medarbejdere i nogle tilfælde kan gå tidligt og tænde computeren senere derhjemme.

– En anden ansat har en periode haft brug for at holde fri

mandag frem for fredag – hvilket stadig er i tråd med forsøget, hvis essens har været at afprøve at have tre sammenhængende dage at restituere sig i, forklarer hun.

### Kerneopgaven er stadig vigtigst

I afdelingen har der også været stort fokus på forsøgets to ugentlige kompetencetimer.

– Det har været en spændende proces at dykke ned i. For nogle ansatte har det givet mest mening af og til at arbejde i de to timer på grund af en deadline. Og det kan være okay. Men samtidig har vi hele tiden haft fokus på: Hvilke kompetencer har du brug for at vedligeholde, siger Tina Balsig og uddyber:

– Der ligger et klart signal i de to kompetencetimer, som er gavnligt for kerneopgaven, om, at man skal holde sig ajour. Og om, at man tænker over fremtidens jobfunktion for sig selv.

Corona-nedlukningen har betydet, at man tænker arbejdstid på en ny måde – et mere opgavebaseret fokus frem for tidsstyret. Selv har hun som leder altid haft tillid til, at de ansatte udførte opgaverne.

– Jeg har altid troet på, at folk lavede noget, også selv om de arbejdede hjemme. Det har jeg også oplevet under nedlukningen. Og for mig har kerneopgaven altid været det vigtigste. Når den er løst, er vi lykkedes. Uanset hvornår eller hvor den bliver udført, siger hun.

I det hele taget oplever Tina Balsig, at firedagesugen generelt har betydet, at man i højere grad taler om fleksible løsninger og kompetencer.

– Det bliver et mere løbende fokus, så det ikke kun er til den årlige MUS, at man tager de spørgsmål op. Det er rigtig, rigtig gavnligt – og en tendens, jeg kan se et år efter forsøgets start. ■

Forskeren:

## Nogle elsker den firedages arbejdsuge, andre er presset af den

Der skal stadig findes løsninger for de ansatte, der kan føle sig pressede af at arbejde i en firedagesuge i en femdagesverden, siger forsker fra RUC, Janne Gleerup.

Janne Gleerup og hendes kollega nåede lige at få deres feltarbejde i Odsherred Kommune færdigt, inden hele det offentlige Danmark blev sendt hjem i marts.

– Nedlukningen har forstyrret firedagesugen så meget, at det er svært at sige, hvordan det er gået. Corona væver sig sammen med forsøget, så det er svært at skelne, hvad der er hvad, siger Janne Gleerup.

På basis af interviews med ansatte har forskerne observeret to poler: Den ene gruppe er fuld af begejstring og synes, det er dejligt at være del af en nytænkende kommune. Det er typisk dem, som kan smutte i sommerhuset torsdag, måske ikke har hjemmeboende børn og måske en ægtefælle på pension.

– Andre oplever, at de bliver mere pressede. De har ofte mindre børn og kommer i en tidsklemme,



## Firedages arbejdsuge i Odsherred

Offentlig Ledelse har i godt et år fulgt Odsherred Kommunes forsøg med at indføre en arbejdsuge på fire dage som den første offentlige instans nogensinde. Vi sætter spot på lederens måde at tilgå og løse opgaven på – og vi hører medarbejderes og andres vurdering af forsøget. Dette er den sidste artikel i rækken af journalist Tine Seibæk.



Når folk arbejder mellem kl. 8 og 19, og alle dermed ikke kan være der på samme tid, kræver det tillid fra lederen.

EVA HAUPT-JØRGENSEN, FÆLLESTILLSIDSKVINDE

### Fællestillidsrepræsentanten:

## Tre sammenhængende fridage er stadig fantastisk

Firedagesugen i Odsherred Kommune er fortsat en succes. Samtidig har coronakrisen betydet større adgang til hjemmearbejde, som har gavnet børnefamilier, der før kunne være pressede af lange arbejdsdage.

Forsøget går rigtig godt. Det er blevet hverdag, og folk taler ikke længere om, at de har lange arbejdsdage, siger fællestillsidskvinde Eva Haupt Jørgensen, der repræsenterer 150 HK'ere.

De arbejder alle stadig 35 timer om ugen fordelt på fire dage. Og derudover har alle to ugentlige kompetencetimer, som kan lægges, når man vil, fx i fritiden søndag eftermiddag.

– De tre sammenhængende fridage er stadig fantastiske. Når man vågner lørdag morgen – efter at have haft hele fredagen fri – har man stadig også søndagen fri. Det føles som en miniferie, og man kan fx tage i sommerhus allerede torsdag efter arbejde, siger Eva Haupt Jørgensen og tilføjer, at der p.t. kun er fire ud af 300 medarbejdere, der ikke er med i forsøget.

Hun pointerer også, at coronakrisen selvfølgelig har farvet forløbet indtil nu.

– Men nedlukningen har samtidig haft en positiv effekt på muligheden for – også efter corona – at arbejde hjemme i ny og næ. Vi har bevist, at det også kan lade sig gøre. Ja, faktisk steg produktiviteten nogle steder under perioden med meget hjemmearbejde.

### Nødt til at stole på sine ansatte

Før coronakrisen havde nogle ledere svært ved at lade medarbejderne arbejde hjemme, fortæller Eva Haupt Jørgensen.

– De havde simpelthen brug for at se deres ansatte for at sikre sig, at de producerede noget. Men pludselig blev alle tvunget til at arbejde hjemme, og det fungerede. Derfor har de, som var skeptiske, blødt op på modviljen. Det har gavnet de forældre, der af forskellige grunde havde svært ved at få enderne til at mødes i en firedagesuge, fordi de fx havde brug for at

arbejde hjemme en dag – eller gå tidligere for at køre deres barn til fodbold – og så tænde computeren senere hjemme, siger Eva Haupt Jørgensen.

Hun råder andre kommuner, der overvejer en firedagesuge, til fra begyndelsen at hjælpe lederne med, hvordan de kan lede i den nye struktur.

– Når folk arbejder mellem kl. 8 og 19, og alle dermed ikke kan være der på samme tid, kræver det tillid fra lederen. Her har hjemmearbejde under corona betydet, at lederne har skullet stole på de ansatte. På den måde har det fremmet den type tillidsbaseret ledelse, der er nødvendig for at få en firedagesuge til at glide. ■



Hvis arbejdspresset er for højt, løses det selvfølgelig ikke ved en anden organisering af arbejdstiden.

JANNE GLEERUP, FORSKER, RUC

fordi dagene er længere, og der stadig skal hentes børn og laves mad.

### Arbejder fortsat på at finde løsninger

De, der i forvejen synes, de har travlt, kan opleve det endnu mere krævende, fordi firedagesugen er mere intensiv, også selv om det er skønt at have fri om fredagen.

– De oplever, at der er kortere tid til at lave opgaverne i, og siger fx, at ”torsdagen kommer hurtigt”, forklarer Janne Gleerup og uddyber:

– Hvis man i forvejen har svært ved at få skabt balance mellem job og familie, kan man opleve en begrænsning af sin fleksibilitet, når arbejdet skal lægges på fire dage. ”Jeg laver ikke noget den sidste time, fordi jeg er så træt”, siger nogle.

Odsherred Kommune og forskerne er derfor i fuld gang med at kigge på fleksible løsninger for

dem, som er udfordret.

– Hvis arbejdspresset er for højt, løses det selvfølgelig ikke ved en anden organisering af arbejdstiden. Men der er mange muligheder for at tage familievenlige hensyn, siger Janne Gleerup og peger også på, at gode løsninger fordrer kollektivt afstemte forventninger om, hvilke aftaler man kan lave.

– Så det ikke afhænger af, om man tilfældigvis har en flink chef. Og samtidig skal der være mulighed for lokale løsninger.

Hun giver som eksempel, at en person arbejder fem dage hver anden uge. Når vedkommende har sine børn, arbejder personen lidt mindre.

– Det essentielle er ved at afprøve en firedagesuge med tre dage til at restituere sig i er at gøre det, uden at det sker på bekostning af folks arbejdsmiljø, men så man både får taget hensyn til den enkelte, fællesskabet og omverdenen. ■

### Fakta: Hvad er SPARK?

Siden 2016 har kommunale arbejdspladser kunnet søge om hjælp til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø hos SPARK. SPARK – Samarbejde om Psykisk Arbejdsmiljø i Kommunerne – udspringer og er finansieret af midler fra OK15, og tilbuddet blev forlænget ved OK18.

Omkring 445 kommunale arbejdspladser har indtil nu fået et såkaldt SPARK-forløb, som er skræddersyet til den pågældende afdeling eller organisation og har afsæt i enten TRIO-samarbejdet mellem leder, TR og AMR eller i organisationens MED-udvalg.

SPARK tilbyder forløb inden for seks temaer:

- Forandringer og omstillinger
- Forbedret samarbejde mellem medarbejdere og/eller ledere
- Risiko for vold og trusler
- Chikane og mobning
- Alenearbejde
- Problemstillinger i forhold til arbejdets indhold, omfang og udførelse.

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

# Giv det psykiske arbejdsmiljø et SPARK bagi

Mere end 445 kommunale arbejdspladser har via TRIO eller MED-udvalg fået hjælp til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø fra SPARK, et partssamarbejde mellem KL og Forhandlingsfællesskabet. Forandringer og samarbejde er de to temaer, som suverænt flest bøvler med.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | [TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM](mailto:TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM) • FOTO: PANTHERMEDIA

**H**jælp til selvhjælp.

Sådan karakteriserer sekretariatschef Marlene Skytte Schoop de forløb, SPARK tilbyder til kommunale arbejdspladser, som bøvler med det psykiske arbejdsmiljø.

– Vores udgangspunkt er, at de selv skal gøre noget ud fra den dialog og de værktøjer og metoder, vi tilbyder, så de har noget at arbejde med næste gang, de evt. står med en udfordring om det psykiske arbejdsmiljø. Vi kommer ikke ud og slukker ildebrande. Vi forsøger at klæde arbejdspladsen på til selv at kunne handle, også på den lange bane.

Alt fra daginstitutioner, dagplejere, bosteder og tværfaglige teams i forvaltninger har haft besøg af SPARKs konsulenter i de seneste fem år. Fælles for dem er, at de selv har sendt bud efter SPARK, fordi de har følt sig udfordret i forhold til, hvordan de kunne arbejde med problemstillinger om det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

– Afsættet for en ansøgning til os kan være meget forskellig, fx en APV, som viser dårlig trivsel,

og som derfor giver anledning til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Styrken ved vores forløb er, at de altid er med udgangspunkt i enten MED-udvalget eller TRIO-samarbejdet. Det vælger ansøgerne selv, og det betyder, at vi er så tæt på arbejdet i hverdagen som muligt. Man kan sige, at det er den danske model omsat til praksis, siger Marlene Skytte Schoop.

### TRIO kan handle hurtigt

*Hvilken betydning har TRIO for et godt arbejdsmiljø og samarbejde på kommunale arbejdspladser?*

– I og med at SPARK er et samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter, arbejder vi både med ledere og medarbejderrepræsentanter. Begge grupper har mandat til at gøre noget ved arbejdsmiljøet og kan handle hurtigt på nogle ting. Derfor giver det god mening, at indsatsen er forankret der. Vores erfaring er også, at når de står sammen – leder, TR og AMR (TRIO, red.), står de stærkere og kan få flere perspektiver i spil, siger Marlene Skytte Schoop.

*Men det er vel ikke altid, at ledere og medarbejderrepræsentanter er enige om, hvad problemet med arbejdsmiljøet er?*

– Når en arbejdsplads søger om et forløb hos os, skal en leder og en medarbejderrepræsentant søge sammen. Så de skal altså have kigget hinanden i øjnene inden og aftalt det, og derfor kommer vi kun ud på arbejdspladser, som faktisk vil arbejde med problemerne. Men det betyder ikke, at alle er enige, men vi hjælper med, at alle kommer til orde, så der ikke fx er en leder, som stikker af med dagsordenen qua sin position. Nogle af vores forløb kan også handle om at være bedre til at samarbejde i TRIO.

### **Forandringer og samarbejde er tematopscorere**

*Hvad er forskellen på at arbejde med TRIO sammenlignet med MED-udvalget?*

– TRIO kan som sagt være tættere på praksis i hverdagen og kan derfor handle hurtigere end MED. Med de mange sammenlægninger, der er sket i den kommunale verden, kan MED-udvalget også være langt væk fra de yderste led i organisationen, forklarer Marlene Skytte Schoop.

Hun fortsætter: – Men vi arbejder også med, hvordan en TRIO kan byde ind i forhold til MED-samarbejdet, og hvordan MED- og TRIO-arbejdet kan spille sammen i praksis.

Og vi har lige mange forløb med henholdsvis TRIO og MED. En kommune kan også godt



**I og med at SPARK er et samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter, arbejder vi både med ledere og medarbejderrepræsentanter. Begge grupper har mandat til at gøre noget ved arbejdsmiljøet og kan handle hurtigt på nogle ting. Derfor giver det god mening, at indsatsen er forankret der.**

MARLENE SKYTTE SCHOOP,  
SEKRETARIATSCHEF I SPARK

søge om et fælles forløb for alle MED-udvalg eller TRIO'er, hvis der er et gennemgående tema, fx fra en trivselsmåling.

– Så har vi en overordnet overskrift på forløbet, som giver mulighed for at arbejde strategisk med arbejdsmiljøet, men samtidig arbejder vi med, hvordan man lokalt oplever temaet i de enkelte institutioner.

*Hvilke typiske problemer bliver I tilkaldt for at hjælpe med at løse?*

– Vi har seks temaer (se faktaboks, red.), man kan søge inden for. Her er ”forandringer og omstillinger” det tema, vi har allerflest ansøgere til. Dernæst kommer ”samarbejde”. Og det skyldes jo nok, at forandringer er noget, de kommunale arbejdspladser hele tiden står i. Det kan dække over mange temaer – sammenlægninger, nye måder at varetage opgaver på osv. Og disse forandringer påvirker det psykiske arbejdsmiljø.

### **Deltagerne er tilfredse**

*Hvad med stress – fylder det ikke?*

– Vi har et tema om arbejdets indhold og organisering, og herunder kan godt ligge noget om arbejdspress, at det kan være svært at prioritere i en hverdag osv., så jo, det arbejder vi også med.

*Hvilke problemer kan I 'gøre noget ved', og hvilke kan I ikke?*

– Hvis det er meget akutte sager, som næsten har karakter af krisehjælp her og nu, så er det ikke et SPARK-forløb, man skal søge om. Vores forløb er typisk et længere og sejere træk. Så må vi henvise dem til deres egen organisation. Og vi må heller ikke arbejde med påbud fra Arbejdstilsynet. Det må arbejdspladsen løse på anden vis.

*Lykkes I altid?*

– Vi har i hvert fald en meget høj tilfredshedsprocent, viser vores målinger. Deltagerne i vores forløb peger på, at vores tilgang, metoder og værktøjer passer til dem og til det, de bøvler med. Det, tror jeg, i høj grad skyldes, at vores SPARK-konsulenter er meget stærke til at facilitere processer, få det vigtige frem og sikre fremdrift. Deres proceskompetencer er stærke, og de har alle selv erfaringer fra kommunale arbejdspladser, som betyder, at de hurtigt kan sætte sig ind i deltagerens hverdag og virkelighed. ■

### **FAKTA: Et typisk SPARK-forløb**

- har afsæt i en ansøgning fra arbejdspladsen: Hvad ønsker man at arbejde med, og er det en fælles dagsorden?
- består oftest af fire møder a tre timer:
- 1. møde folder ansøgningen og problematikken ud.
- 2. og 3. møde handler om at sætte tiltag i gang.
- 4. møde handler om at se frem og forankre det, man har arbejdet med.
- har en fast form, men indhold og metoder varierer efter udfordringerne på den enkelte arbejdsplads.
- er gratis, og man ansøger via SPARKs hjemmeside.

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

# Derfor får du Offentlig Ledelse

Tre gange om året lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af Ledersektionen i Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF REDAKTØR TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

**S**om leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os "dit fagblad for velfærdsledere" – og udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal. Socialpædagogerne har desværre ikke haft mulighed for at fastholde samarbejdet om bladet og er udtrådt af udgiverkredsen den 1. april 2020.



Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

## Tre gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 4.000 modtagere.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til [redaktionen@offentligledelse.dk](mailto:redaktionen@offentligledelse.dk).

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet.

Fortsat god læselyst!

## Offentlig Ledelses nye hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "Ledelseskommisionen", "tillid", "ledelsesrum" eller "stress" på [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk)?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være rele-

vante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk).

Tjek selv: [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk)



## Får du nyhedsbrevet?

Vil du til snigpremiere på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: [offentligledelse.dk/nyhedsbrev](http://offentligledelse.dk/nyhedsbrev)