

1:2009:MARTS



Medarbejderen ser, hører og følger lederen. Derfor skal lederen kunne sætte takten, så medarbejderne yder deres bedste.

TAKT OG TONE FOR LEDEREN

TEMA Takt og tone om kommunikation, kriser, konflikt, sygdom,
den svære samtale, afskedigelse Side 3-15

TEMA Læs 6 x 15 gode råd til god personaleledelse Side 3-15



Offentlig Ledelse 1/2009

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Tryk og produktion

Schultz Grafisk

Hjemmeside

www.offentligledelse.dk

Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal

Ledersektionen i

Dansk Socialrådgiverforening

Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Mette Marie Langenge,

HK/Kommunal

Redaktionen

Koordinator og redaktør:

Journalist 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

Bettina Chimera, HK

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

Offentlig Ledelse er medlem af



Næste blad udkommer 15. juni 2009

Deadline: 18. maj 2009

Får du konfronteret - nok? Om at træde i karakter som leder



Af Jane Foged, formand for
Chefgruppens bestyrelse, HK/Kommunal

For et par år siden udkom undersøgelsen "Ledere der lykkes" fra Væksthus for Ledelse. Undersøgelsen afdækkede særlige kernekompetencer, der synes at gælde for ledere, som klarer sig virkelig godt i den kommunale sektor. Én af kernekompetencerne viste sig at være: "Konfronterende intervention".

Det typiske for ledere, der mestrer dette er, at de "udfordrer fordomme og fastlåste positioner hos andre. Konfronterer kolleger og medarbejdere med uhenigtsmæssige handle-mønstre. Giver spontane og fair tilbagemeldinger på den enkeltes præstationer. Opsøger aktivt uløste problemer og medvirker til hurtig afklaring. Gør opmærksom på uhenigtsmæssige forhold og fjerner forhindringer. Kommunikerer krav og forventninger klart.

Den konfronterende stil ligger ret langt fra den hensynfulde, noget konflikt-sky facon, der traditionelt har eksisteret i dele af den kommunale ledelsespraksis. De succesfulde er således kendetegnet ved at bryde med denne tradition. Men der er vel at mærke ikke tale om en aggressiv eller ufølsom måde at gribe ind på, men blot en mere kontant og konsekvent intervention."

Gå i gang med samtalerne

Som leder har man en pligt til at turde tale om de svære ting. Sige de ting man ser og oplever, som ikke er i orden, men naturligvis afstemt i forhold til situationen og det menneske, man står overfor. Et langt arbejds- og ledelsesliv fortæller mig, at en kultur, hvor lederen er konfrontationssky, næsten altid følges af en konflikt, hvis der ikke gribes ind i tide.

Lederen skal kunne fremstå med både mod og dømmekraft og turde sætte sig selv på spil. Samtidig kræver det naturligvis også, at lederen er god til at kommunikere.

Tænk over, om der er samtaler, du som leder ikke får taget. Og gå i gang.

Vi skylder vores medarbejdere og kulturen på arbejdspladsen et arbejdsmiljø, hvor man kan tale om de svære problemer, give feed-back og anvise andre handlinger på det, som er ukonstruktivt. Og så naturligvis også huske anerkendelsen. Sådan en leder vil jeg gerne være.

Jane Foged: jfog@aarhus.dk

De tider er for længst forbi, da ledelse bestod i at dele og herske. Nu skal ledere og medarbejdere finde vej til målet i fællesskab. Lederen har stadig det overordnede ansvar for, at opgaverne bliver løst, men han skal dirigere sit orkester med takt og tone. Eller med andre ord: Lederen skal opføre sig anstændigt over for medarbejderne. "Ja, selvfølgelig. Hvad ellers?" tænker du måske. Men ledere er ikke ufejlbarlige. De har også brug for inspiration til at gøre det bedre. Vi har samlet en række gode råd på felter, hvor der er størst fare for, at tonen får en forkert lyd. Gem eventuelt bladet og slå op, hvis du står i en situation, hvor du kan bruge et godt råd. Temaet er illustreret af fotograf Torben Nielsen.

Medarbejderne holder øje med dig

De fleste ledere er opmærksomme på at udvise god dannelse. De var ikke blevet ledere, hvis de ikke talte ordentligt til andre mennesker og udviste en vis grad af pli, for ledere bliver i den grad hørt, set og fortolket.

Af Henrik Stanek,
freelancejournalist,
hs@stickelberg.dk

Medarbejderne retter ikke kun blikket mod nodearket, når de er på arbejde. De holder skarpt øje med deres dirigent.

Lederen lægger grundlaget for omgangstonen på arbejdspladsen. En leder er ikke kammerat med medarbejderne, så han skal hverken være morsom eller gå på hænder. Han skal træffe beslutninger. Men han skal gøre det på en måde, så de ansatte opfatter ham som et ordentligt og anstændigt menneske, de kan have tillid til. Også når de skal skilles, er syge eller står til at blive afskediget. De må ikke få kuldegysninger, når de hører lederen komme ned ad gangen.

"Empati er lederens værktøj nummer ét. Med empati kan du hurtigt udvikle din måde at kommunikere på. Du er nødt til at være opmærksom på, hvad du spyr ud, og hvad det gør ved dine medarbejdere. Kommunikation er fundamentet for god ledelse," siger ledel-

seskonsulent Mette Marie Langenge fra HK/Kommunal.

Lederen udfordrer de dygtige medarbejdere, men finder også dem, der gør det knap så godt, og sikrer, at de får den nødvendige støtte. På samme måde sørger lederen for selv at få supervision og kollegvejledning, for ved at tale om ledelse og lederskab vedligeholder og udvikler man sit lederskab.

"Selv om man har travlt med at indrette nye organisationer og opfylde nye love og krav, må man ikke glemme sig selv," siger Lis Petersen, ledende socialrådgiver på psykiatrisk afdeling på Odense Universitetshospital og medlem af ledersektionens bestyrelse i Dansk Socialrådgiverforening.

Mette Marie Langenge: 44mml@hk.dk
Lis Petersen: lis.petersen2@ouh.regionsyddanmark.dk



Lederen bestemmer kammertonen

Det er ikke nok, at førsteviolinen rammer takten. Hele orkestret skal stemme i. Lederen lægger grundlaget ved at gå foran med anerkendelse og en god omgangstone.

Af Henrik Stank,
freelancejournalist,
hs@stickelberg.dk



Find en balance mellem venlighed og tydelighed,” siger Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent i HK/Kommunal.

En leder, som hilser på alle, taler ordentligt til alle og holder sig fra ironi og øgenavne, vinder medarbejdernes tillid og får dem samtidig til at respektere hinanden.

Et godt, stabilt humør giver lederen et solidt podie at lede fra, mens nedsættende bemærkninger om kolleger og medarbejdere skaber utryghed og dårlig stemning. Det ved de fleste. Men en leder må ikke blive så bange for at udtrykke sig, at han ikke tør udstikke en ordre:

‘Vi skal sende det brev senest i morgen’, siger lederen og synes, han klart fortæller medarbejderen, at hun skal sørge for, at brevet kommer af sted. Men hun tænker måske, at det åbenbart haster så meget, at han selv gør det.

“Man skal passe på med at være så venlig, at det går ud over tydeligheden. Omvendt må man ikke sige tingene så skarpt, at det rammer venligheden. Find en balance,” opfordrer Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent i HK/Kommunal.

En leder står sig godt ved at have styr på medarbejdernes fødselsdage. De skal ikke have blomster hvert år, men han eller hun husker at sige tillykke, og han eller hun spørger til, hvordan ægtefælle og børn har det, når de har været syge. Omsorg og oprigtig interesse holder på medarbejderne.

Det hænder, at ledere slår en forkert tone an, men den opmærksomme leder lægger mærke til medarbejdernes reaktioner. Får han mistanke om, at én blev ked af det, slår han det ikke blot hen med ét ‘det er da ikke noget at tage på vej over’, men finder melodien igen ved at sige undskyld.

“Måske blev medarbejderen slet ikke ked af det, men så har du udtrykt omsorg og vist, at du er parat til at erkende en fejl,” siger Mette Marie Langenge.

Mette Marie Langenge: 44mml@hk.dk

15 gode råd om kommunikation

1: Lederen bestemmer omgangstonen.

Du står dig bedst ved at tale venligt, respektfuldt og ligeværdigt med medarbejderne. Undlad derfor at skælde ud, råbe og tale nedsættende om folk. Kald heller ikke nogen for tykke, tynde eller “dig med ørerne”.

2: Der er kun få rigtige fjolser.

Som udgangspunkt er personen, du taler med, fornuftig. Også selv om det ikke virker sådan. Alle har en grund til at handle og sige, som de gør.

3: Der er fire sider af en kommunikation.

- 1) Det, du tror, du siger.
- 2) Det, der reelt kommer ud af din mund.

3) Det, den anden hører, du siger.

4) Det, den anden fortolker ud af det, du siger. Alle fire kan føre til misforståelser, så vær tydelig og få afklaret, at I mener det samme – også selv om I tror, I er enige.

4: Tal klart og tydeligt.

“Jeg vil gerne have at, du...” lægger op til en konkret besked, mens “Måske kunne nogen sørge for...” efterlader medarbejderne i tvivl om, hvad de skal.

5: Sørg for balance.

I nogle tilfælde kan det betale sig at lytte mere, fordi du får et større indblik i, hvad den anden mener. Nogle taler dog som vandfald, og her kan det være en fordel, at du får sagt det, du mener.



6: Vær varsom med kritik på skrift.

Kritik virker stærkere, når det er skrevet ned. Den bedste vej i følsomme situationer er ansigt til ansigt. Hvis det ikke kan lade sig gøre, så brug telefonen.

7: Balance mellem ord og handling.

Som regel kan man ikke få for meget information. Men nogle steder kan der gå snak i det. Vær opmærksom på, om der er balance mellem handling og snak.

8: Pas på med vittigheder.

Et godt lederskab respekterer medarbejdernes personlige grænser, så pas på med at joke. Du skal ikke være så hellig, at du aldrig tør fyre vittigheder af, men de må hverken handle om tykke og rødhårede eller om Troels, 'for det synes han selv er sjovt'. Kun de stærke bryder sig om en hård tone. De svage tier stille.

9: Koncentrer dig om samtalen.

Det er dit ansvar, om du bliver forstyrret. Tager du telefonen, har du valgt at tale med vedkommende eller at lave en aftale om at ringe tilbage. At tage telefonen for at sige: "Undskyld, jeg sidder i møde", irriterer både den, der ringer, og dem, du sidder til møde med.

10: Ring i arbejdstiden.

Brug af mobiltelefon afhænger af kulturen på arbejdspladsen. Men ring så vidt muligt kun til medarbejderne i almindelig arbejdstid. De skal have fri i deres fritid.

11: Sluk mobilen i kantinen.

Sluk din mobiltelefon, når du er til frokost. Du

får ro til at spise, og medarbejderne slipper for at blive forstyrret af dine samtaler, om de så skyldes tjenstlige eller private gøremål.

12: Efterlad ikke uheldige beskeder.

Du kan godt indtale en besked på en medarbejders telefon. Men sørg for, at du ikke efterlader ufuldstændige beskeder, skælder ud eller siger noget, der kan såre og misforstås. Det samme gælder på mail.

13: Brug mail til korte beskeder.

En mail er et dokument og bruges til korte beskeder. Men tal ordentligt. Aggression på skrift forhøjer stressniveauet hos modtageren. DU SKAL HELLER IKKE RÅBE!!! Store bogstaver og udråbstegn er unødvendige, også selv om du mener det alvorligt.

14: Send ikke mail hjemmefra.

Du kan godt arbejde om aftenen, men undlad så vidt muligt at sende mail til medarbejderne hjemmefra, for så signalerer du, at du knokler løs i din fritid, og at du forventer, de gør det samme. Send evt. mailen til din computer på jobbet og ekspeder den videre næste dag, eller sæt forsinkelse på mailen, så den først går af sted i almindelig arbejdstid.

15: En åben dør signalerer imødekommenhed

Med en åben dør til dit kontor signalerer du, at du er til at få i tale, og at du ikke laver noget hemmeligt. Luk døren, når du sidder i møde eller helst ikke vil forstyrres, og giv besked om, hvornår du vender tilbage fra et besøg ude i byen.

Tag hånd om medarbejdernes kriser



Selv ikke James Bond går ind i alle slagsmål. Han kender sin begrænsning, og det skal lederen også,” siger Niels Jakobsen, arbejdsmiljøkonsulent i HK/Kommunal.

Alle ledere oplever medarbejdere, som kommer ud af takt. Spørg, hvordan du kan støtte dem. Vær ikke bange for at tage individuelle hensyn, men husk også, at arbejdspladsen skal fungere.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist, hs@stickelberg.dk

Medarbejderne har ansvaret for deres private liv, men en krise på hjemmefronten påvirker indsatsen på arbejdspladsen. Så uanset om krisen skyldes et dødsfald i familien, at børnene er alvorligt syge eller en forestående skilsmisse, har lederen en interesse i at støtte dem.

At tale med folk om personlige forhold kræver tillid. Derfor skal lederen være nærværende og tale med medarbejderne dagligt.

“Som leder skal du ikke vide alt om medarbejdernes privatliv, men ved at være oprigtigt interesseret i dem som mennesker skaber du rum til at tale om personlige forhold, når det går nedad bakke for dem,” siger arbejdsmiljøkonsulent Niels Jakobsen fra HK/Kommunal.

Ledere skal turde tale om selv dødelige

sygdomme. Men de er hverken krisepsykologer eller i stand til at redde verden, så de må føle sig frem.

“James Bond går heller ikke ind i alle slagsmål. Han kender sin begrænsning. Hvis lederen opfører sig som et anstændigt menneske og gør, hvad han eller hun magter, er det godt nok,” siger Niels Jakobsen.

Selv om det er lederens ansvar at tage hånd om medarbejderen i krise, må hun ikke glemme at tage hensyn til resten af arbejdspladsen. Hvis hun bare siger til de andre, at de skal yde en ekstra indsats, mens deres kollega finder melodien igen, risikerer hun, at de bliver overbelastede og måske alvorligt stressede.

Niels Jakobsen: 44nja@hk.dk

15 gode råd om krisehåndtering

1: Tag fat i medarbejderen.

Kontakt altid medarbejderne, når de har personlige problemer. Gør det klart, at du forventer, at de fortæller dig det, hvis deres ægtefælle er alvorligt syg, ellers deres mor lige er død. Medarbejderne bliver påvirket af en krise, og det rammer også deres fornuft.

2: Stræk dig langt for at hjælpe.

Som udgangspunkt skal ledere strække sig langt for at hjælpe. De fleste kommer styrket ud af en krise, men du må regne med et produktionstab, mens den står på. Du kan minimer tabet ved at være nærværende.

3: Spørg, hvad medarbejderen har brug for.

Spørg direkte, hvad medarbejderen har brug for: At få nogle dage fri, at komme på nedsat tid i en periode eller noget andet? Nogle gange er det nødvendigt, du bestemmer,

at medarbejderen skal blive hjemme i et par dage.

4: Undgå sladder og myter.

Spørg medarbejderen, om du må fortælle hendes kolleger, hvorfor hun er væk nogle dage. Det bliver de fleste glade for. Spørg også, hvad du må sige. Så opstår der ikke rygter og sladder.

5: Hjælp med at stille en hverdag op.

Tal med medarbejderen om, hvad der skal til, for at han kan passe sit job. Er vedkommende ved at blive skilt, kan det måske være nødvendigt at gå tidligt nogle dage for at hente børn eller ordne papirmæssige ting.

6. Stress skal forebygges.

Er medarbejderen i krise på grund af stress, skyldes det ofte en blanding af forhold på job og i privatliv. Men du har et ansvar for at gribe ind og give de rigtige betingelser

for arbejdet, hvor det handler om arbejdsbetin- get stress. Det er en god ide at tale med ved- kommende om stressbelastningen, prioritere opgaverne og evt. henvise til professionel hjælp.

7: Lederen har ikke noget valg.

Lederen skal turde tale om alvorlige kriser. Mange skal overvinde sig selv, fordi det kan være ubehageligt at tale om, især hvis krisen kan adresseres til noget i dit eget liv. Men du har ikke noget valg, og du vil sikkert opdage, at det bliver nemmere med tiden.

8: Træk en grænse.

Nogle ledere føler, de skal bære krisen, fordi medarbejderen ringer eller kommer forbi hver dag og taler i en time. Træk en grænse: "Jeg vil gerne hjælpe dig og mødes med dig en time hver anden uge, men jeg tror, at du har brug for mere. Har du talt med din læge?"

9: Lederen er ikke krisepsykolog.

Du er ikke ansat som krisepsykolog. Derfor er det en fordel, at du kan henvise til professionelle rådgivere. Men du må ikke bruge beredskabet til at undgå ubehagelige samtaler. Brug det, når medarbejderen har behov for mere, end du selv kan give.

10: Medarbejderne skal behandles forskelligt.

Lederen skal støtte medarbejderne, men du behøver ikke behandle dem ens. En medarbejder, der har gjort det godt i 25 år, kan få længere snor, end ham, der har været ansat i to måneder. Mærk efter, hvad du selv synes er rimeligt.

11: Prøv dine holdninger af.

Faren ved at behandle folk forskelligt er, at nogle tænker: "Da jeg skulle skilles, måtte jeg bide tænderne sammen. Nu skal jeg arbejde til klokken fem, fordi hun skal gå klokken 2." Afgørelser bliver altid udfordret, så prøv dine holdninger af på lederkolleger, HR-afdeling og tillidsrepræsentant og spørg, hvordan de har håndteret tilsvarende situationer.

12: Giv plads til forskellighed.

Mange vil reagere med ét "Det kan hun da ikke!", hvis en medarbejder melder sig syg, fordi hendes kat er død. Men det er ikke til at vide, hvilke sygdomme eller dødsfald i familie og for den sags skyld blandt kæledyr, der virkelig berører vores medmennesker. Døm derfor ikke over andres sorg.

13: Tag hensyn til de andre medarbejdere.

Det er en balance at være rimelig over for medarbejderen i krise og sørge for, at hans eller hendes opgaver bliver løst. Ingen kan spille for fuld udblæsning hele tiden, så der skal være plads til at have en dårlig periode. Men hvis du bare overlader alle opgaver til kollegerne, risikerer du at overbelaste dem, så prioriter opgaverne.

14: Du er ikke altid den bedst egnede.

Hvis du bliver usikker på, om du er den bedste til at støtte en medarbejder i krise, så tal med din egen chef, med tillidsrepræsentanten eller med sikkerhedsrepræsentanten om, hvem der kan løse opgaven. At du er leder, betyder ikke, at du skal det hele selv.

15: Tal krisen igennem undervejs, og når den er overstået.

Alle har en intim grænse, så spørg medarbejderen, om din måde at støtte på er okay, eller om du kan gøre noget bedre. Så får du erfaring til næste gang. Du kan også tale med mere erfarne lederkolleger og spørge, om de har et godt råd.



Konflikter kan ikke undgås



Jeg kan ikke løse alle konflikter, men vi kan tale om dem, og sommetider gør det en stor forskel, at medarbejderne får hjælp til at lytte til hinanden,” siger Lis Petersen, ledende socialrådgiver, Odense Universitetshospital.

Der findes ingen arbejdspladser uden konflikter. Den nærværende leder opdager dem, inden de kører ud af en tangent, men det er aldrig for sent at gribe ind.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist, hs@stickelberg.dk

Der opstår let falske toner, når forskellige faggrupper skal arbejde sammen. Begrænsede ressourcer kan også føre til, at medarbejdere får et horn i siden på hinanden. Og så er der medarbejdere, som bare ikke kan udstå hinanden.

“Ofte handler det om at give folk tid til at lytte til hinanden. Det kan vi ledere blive bedre til,” siger Lis Petersen, der er ledende socialrådgiver og medlem af ledersektionens bestyrelse i Dansk Socialrådgiverforening.

Det bedste er at få klaret konflikten hurtigt, og på en venlig måde, så man undgår vindere og tabere:

‘Har du tænkt over, at når du taler sådan til Niels, så bliver han stødt?’ ‘Næ, det har jeg ikke. Men jeg er glad for, at du siger det.’

Når Lis Petersen opdager, at en uoverensstemmelse har ulmet for længe, inviterer hun

konflikthaverne ind på sit kontor på psykiatrisk afdeling på Odense Universitetshospital.

“Jeg sætter ord på, hvordan jeg oplever konflikten, men jeg vælger ikke side. Jeg er lydhør og fortæller, at enten løser vi konflikten, eller også lærer vi at leve med den. Jeg kan ikke løse alle problemer, men vi kan tale om dem,” siger Lis Petersen.

Hvis forskellene mellem to medarbejdere er så dybe, at de fortsætter med at spille op over for hinanden, må man skille dem, så de sidder i hver sin ende af gangen eller i hver sin afdeling. Hvis tiltagene ikke fører til en fornuftig løsning, kan det ende med, at man må tone rent flag og råde dem til at finde et andet sted at arbejde, hvor de vil blive glade for at være.

Lis Petersen: lis.petersen2@ouh.regionsyddanmark.dk

15 gode råd om konflikthåndtering

1: Konflikter er en naturlig del.

Faglige og personlige uenigheder er en naturlig del af samarbejdet på enhver arbejdsplads. Uenigheden kan handle om metoder, ressourcer, værdier og personlige forhold. Målet er ikke at slippe for konflikter, men at undgå at de bliver destruktive.

2: Det bedste er at forebygge.

Giv plads til forskellighed, og kom med venlige korrektioner, når du hører en medarbejder sige noget, der kan støde andre. Hvis du ikke er sikker på, at du hørte rigtigt, så spørg.

3: Grib hurtigt ind.

Ved at gribe hurtigt ind demonstrerer du, at du kan tage fat i en konflikt, inden den bliver dramatisk. Det smitter af på medarbejderne, så de selv siger til, hvis de undrer sig over noget hos hinanden. Det nedsætter antallet af konflikter.

4: Spar et halvt års lugt.

Medarbejderne fungerer bedre sammen, når de kan tale åbent med hinanden, frem for at vente på, at du gør noget, for eksempel hvis en kollega lugter af sved. Man sparer et halvt års lugt, hvis folk taler med frem for om vedkommende.

5: Lad aldrig stå til.

Lederen må aldrig lade stå til. Jo mere umiddelbart du reagerer, desto mindre betændt virker problemet. Hvis en medarbejder først skal til alvorlig samtale på dit kontor, er det svært at komme derfra med æren i behold.

6: Lyt til begge parter i en konflikt.

Hvis en konflikt har udviklet sig, er det vigtigt, at du hører begge parter. Tag ikke parti, men vis din forståelse ved at gengive, hvad den enkelte er vred over. Så tænker hun: “Ja, hun har hørt og forstået mig.”

7: Medarbejderen skal være i stand til at lytte.

Vi mennesker er dyr, så når nogle presser os op ad væggen, bider vi fra os eller flygter. Vi bliver stressede og hører ikke, hvad der bliver sagt. Først når begge parter i en konflikt føler sig hørt og forstået, er de parate til at lytte.

8: Begrav fortiden.

Når du har hørt begge parter, begraver du fortiden og ser fremad: "Du føler dig såret, men hvad er det vigtigt for dig, at Louise gør, når I skal arbejde sammen fremover?" Og dernæst: "Hvad siger du til det, Louise?"

9: Erkendelse kan føre til samarbejde.

Hvis parterne ikke er til at rokke ud af stedet, kan det ende med, at I sammen må erkende, at de bare ikke kan arbejde sammen. Alene det kan under tiden virke så befriende, at de alligevel kan fungere sammen.

10: Det kan være nødvendigt at skille parterne.

Du kan ofte løse en konflikt ved at sørge for, at medarbejderne ikke er afhængige af hinandens opgaver. Men hvis de virkelig ikke kan udstå hinanden, må du skille dem, så de hverken er i samme team eller deler kontor.

11: Tag hånd om den, du flytter.

Den, der bliver flyttet til et andet kontor, kan have svært ved at acceptere afgørelsen. Rids op, at I har forsøgt at løse konflikten i fællesskab og fortæl, at hun eller han er en dygtig medarbejder, der bør være et sted, hvor ved-

kommende bliver glad for at være. Prøv at få medarbejderen med i et samarbejde om løsningen. Jo mere folk har magt over deres liv, desto bedre har de det.

12: Søg hjælp til dine egne konflikter.

Det er stort set umuligt for en leder at tage hånd om en konflikt, han eller hun selv er part i. Bliver du for eksempel anklaget for sexchikane, så inddrag personaleafdeling, tillidsrepræsentant og din egen chef, før konflikten griber om sig med sladder, der ender som en sandhed.

13: Stop mobning, inden det breder sig.

Mobning trives bedst, hvor der gives plads til det. Fortæl den, der sladrer, bagtaler og mobber, at sådan spiller klaveret ikke, hvor du er leder. Ellers breder den dårlige adfærd sig ud fra devisen: Hvis han kan, så kan jeg også.

14: Uløste konflikter falder tilbage på dig selv.

Du har en personlig interesse i at få løst konflikter, for det falder tilbage på dig, når tillidsrepræsentanten gør direktionen opmærksom på, at "siden du blev chef, er fire rejst."

15: Husk, at du selv har en chef.

Din adfærd begynder og ender hos dig selv. Derfor er det vigtigt, at du taler med andre ledere og bliver bevidst om din rolle. Men du kan ikke være leder uden at begå fejl, så tag imod de korrigerende vink, du får fra din egen chef.



Spørg, hvad medarbejderne fejler



Ingen er syge med vilje, og det er vigtigt, at en syg medarbejder kan holde kontakten til arbejdspladsen,” siger Vibeke Greve Kristensen, arbejdsskadekonsulent i Socialpædagogerne.

Syge medarbejdere har ikke pligt til at fortælle, hvad de fejler, men hvis du har et godt forhold til dem, kan du roligt spørge. Du skal ikke kontrollere, men vise indføling.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist, hs@stickelberg.dk

Langt de fleste medarbejdere er glade for, at lederen spørger til, hvordan de har det, når de er syge. Men grænsen mellem at kontrollere og være bekymret er fin som hårene på en violinbue.

Det er et spørgsmål om at være indfølelse, så den syge forstår, at lederen er interesseret i, at hun kommer tilbage på arbejde, fordi der er brug for hende.

Hvis der i forvejen er en del kontrol på arbejdspladsen, kan den syge nemt føle, at lederen ikke vil lade hende være i fred: ‘Kan man nu ikke engang være syg, uden hun skal blande sig?’

“Det er ikke interessant at kontrollere en syg medarbejder. Det interessante er at nedbringe sygefraværet. Lederen skal have sit budget og sine vagtplaner til at hænge sammen, og medarbejderen foretrækker at være rask,”

siger arbejdsskadekonsulent Vibeke Greve Kristensen fra Socialpædagogerne.

Nogle ledere ringer efter få dage, men der er også eksempler på medarbejdere, som har været syge i halvanden måned uden at høre en lyd.

“Det, synes de, er mærkeligt. Ingen er syge med vilje, og det er lettest at vende tilbage til jobbet, hvis man har haft en tilknytning til arbejdspladsen under sin sygdom,” siger Vibeke Greve Kristensen.

Hvis der er tale om en langtidssyg medarbejder, kan lederen sørge for, at hun får tilsendt nyhedsbreve og bliver inviteret med til sociale arrangementer. Men det er et tveægget sværd, for nogle er meget private om deres sygdom og vil helst have lov til at være i fred.

Vibeke Greve Kristensen: vgg@sl.dk

15 gode råd til håndtering af sygdom

1: Spørg, hvad du kan gøre.

Medarbejdere er ikke forpligtet til at fortælle, hvorfor de har meldt sig syge. Men hvis det skyldes forhold på arbejdspladsen, er det vigtigt at få det frem, så du kan ændre på det. Spørg, hvad du kan gøre for, at de ikke bliver syge igen.

2: Vær åben, når du selv er syg.

Fortæl, hvad du fejler, når du selv er syg, og hold afdelingen orienteret om, hvordan det går. Så signalerer du, at det er legalt at tale om sin sygdom.

3: Du kan selv være årsagen.

Hvis du er kilden til en medarbejders sygdom, er det svært for hende at åbne sig for dig, og du må overlade det til en anden at tale med

hende. Men du kan ikke tolke, at hun er syg på grund af dig, bare fordi hun undlader at fortælle, hvorfor hun er syg. Nogle er meget private om deres sygdom.

4: En samtale skal skyldes omsorg.

Hvis I har klare regler om, at syge medarbejdere bliver kontaktet efter 14 dage, ved alle, at samtalen ikke er møntet på dem som person. Samtalen skyldes altså omsorg og er ikke en løftet pegefinger.

5: Grundlaget lægges i indbydelsen.

Det afgørende er, at medarbejderen ikke har forkerte forestillinger om, hvad der skal foregå til samtalen, så gør det klart i indbydelsen, om den er formel eller uformel. Forbered dig på, hvad du skal sige for at skabe en konstruktiv

dialog og ring eventuelt medarbejderen op, så hun kan pejle sig ind på, hvad der skal ske.

6: Kald en spade for en spade.

Medarbejderen skal have tillid til, at der hverken venter en advarsel eller en afskedigelse til samtalen. Kald det derfor aldrig for en tjenstlig samtale. Sig sygefraværs- eller omsorgssamtale og fortæl, at det handler om at drage omsorg for hendes situation.

7: Der kan ligge noget helt andet bag.

En medarbejder kan opleve at have en virusinfektion i maven, men det reelle problem er det psykiske arbejdsmiljø. Ved fælles hjælp kan I måske få øje på, hvad der skal til for at ændre hendes arbejdssituation.

8: Måske skal samtalen vente.

Hvis en medarbejder er sygemeldt på grund af stress, må du afklare, om det er bedst vente med samtalen. Nogle får ondt i maven alene af at blive kaldt til samtale med deres leder. Hvis du er en del af årsagen til stressen, er du ikke den bedst egnede til samtalen.

9: Det behøver ikke være pjæk.

Jævnlig sygemeldinger på mandage og fredage opfattes tit som pjæk, men det er vigtigt at finde ud af, om arbejdet er særligt hårdt de dage. Gå ikke til samtalen med en løftet pegefinger. Kom med et åbent sind.

10: Spring aldrig en samtale over.

Det kan være fristende at springe sygefraværs-samtalen over, hvis problemet er åbenlyst: En brækket fod. Men så kan den næste sygemeldte tænke: "Det må virkelig være alvorligt, siden jeg skal til samtale."

11: Måske kan I hente medarbejderen i taxi.

Spørg medarbejderen med den brækkede fod, hvad hun ønsker sig under sit fravær. Måske kan I hente hende i taxi og køre hende hjem igen, når hun når sin smertetærskel. Det er svært at vende tilbage efter lang tids totalt fravær.

12: Tilbyd at finde en vikar.

Pres ikke medarbejderen til at svare på, hvornår han genoptager arbejdet. Det kræver et lægeligt skøn. Sig, I mangler ham, så hvis han regner med at være syg i længere tid, vil du finde en vikar, så kollegerne ikke skal lave hans arbejde.

13: Spørg, om du må komme på besøg.

I de fleste tilfælde skal du forsøge at bevare kontakten med medarbejderen. Bliver stikket trukket ud, mister hun hurtigt sin arbejdsidentitet til fordel for en identitet som syg. Ring til hende med jævne mellemrum og tilbyd også gerne at komme på besøg. Som kollega kan man sige: "Jeg har tænkt mig at besøge dig." Som leder må du spørge: "Må jeg besøge dig?"

14: Spørg, hvad du må fortælle kollegerne.

Spørg medarbejderen, om du må fortælle hans kolleger, hvad han fejler. De fleste siger ja, for så slipper de for selv at skulle gøre rede for det. Spørg også, hvad du må sige.

15: Overvej, om en afskedigelse er nødvendig.

Det er ikke sjovt at undvære en medarbejder i flere måneder. Men det tager tid og koster mange penge at ansætte og oplære en efterfølger. Så overvej, om en afskedigelse virkelig er den optimale udgang på et sygefravær.



Samtalens svære kunst



Lederen skal bruge det mindst indgribende middel til at løse et problem,” siger Cathrine de Voss, juridisk konsulent i Socialpædagogerne.

Ledere har pligt til at fortælle en medarbejder, der ikke løser sit arbejde godt nok, at han skal strenge sig op. Det afgørende er, at budskabet ikke kan misforstås.

Af Henrik Stanek, freelancejournalist, hs@stickelberg.dk

Det kræver sin leder at tage en alvorlig samtale med en medarbejder, der ikke holder rytmen eller volder problemer for kollegerne. Lederen skal forberede sig, så hun er sikker på at få sit budskab frem. Misforståelser behøver nemlig ikke betyde, at medarbejderen er tonedøv.

“Det er ikke nok, at en leder flere gange siger til en medarbejder på det uformelle plan, at han ikke gør det godt nok. Hun skal sige præcist, hvad problemet er. Ellers risikerer hun, at medarbejderen ikke hører budskabet,” siger Cathrine de Voss, juridisk konsulent i Socialpædagogerne.

En dagsorden hjælper lederen til at holde fokus. Hun skal også gøre sig klart, hvad for en slags samtale hun vil føre. Hvis hun vil give en advarsel, skal hun overholde formalia med skriftlig indkaldelse til tjenstlig samtale, oplysning om muligheden for at medbringe bisidder og partshøring af medarbejderen forinden. Til selve samtalen skal lederens budskab være klart.

I en samtale om samarbejdet går lederen

efter at involvere medarbejderen i at finde en løsning. Det er godt at indlede med small talk, så medarbejderen føler sig tryk, når lederen siger: ‘Jeg vil gerne have, at du bliver bedre til at overholde dine tidsfrister. Hvad skal der til, for at det kan ske?’ Underforstået: ‘Jeg vil have problemet løst og dig til at lykkes.’

“Lederen skal bruge det mindst indgribende middel til at løse et problem, og en samtale er bedre end at lade hammeren falde,” siger Cathrine de Voss.

En samtale kræver koncentration, og pulsen stiger som regel. Ikke mindst hvis man skal have en medarbejder til at rette op på noget meget personligt, for eksempel fordi han lugter så kraftigt af armsved, at ingen kan holde ud at arbejde sammen med ham. Derfor kan det være en god ide at træne i svære samtaler på kurser, til supervision og med en personlig sparringspartner.

Cathrine de Voss: cdv@sl.dk

15 gode råd om den svære samtale

1: Du har pligt til at sige til.

Lederen har ret og pligt til at fortælle en medarbejder, at hun ikke er tilfreds med hendes indsats. Begynd på den mindst indgribende måde:

- 1) Korrigerende samtaler
- 2) Mindelige samtaler
- 3) Formel samtale
- 4) Advarsel.

2: En korrigerende samtale kan være humoristisk.

Små, korrigerende samtaler kan foregå på gangen, på sidelinjen i caféen eller på medarbejderens kontor. Roder han meget, kan du

kommentere det i en humoristisk tone, men samtidig bede om, at han rydder op.

3: Skriv ned, hvad I har aftalt.

Under en mindelig samtale skal lederen tone rent flag og skrive et referat, så I er enige om, hvad I har aftalt. Men så snart det får karakter af en tjenstlig samtale, skal medarbejderen have en skriftlig indkaldelse med dagsorden og oplysning om, at hun kan medbringe en bisidder.

4: Alvorlige samtaler foregår på lederens kontor.

Alvorlige samtaler bør foregå på lederens kon-



tor, så medarbejderen forstår, at problemet er alvorligt. Du har pligt til at skrive ned, hvad I taler om, så du kan dokumentere det. Desuden er medarbejderen mentalt presset og kan have svært ved at huske det.

5: Samtaler kan have flere former.

Gør dig klart, om du vil levere et budskab eller invitere til et samarbejde. Samtalerne skal bygges forskelligt op, men i begge tilfælde skal du bevare overblikket og holde stemmen i et roligt leje.

6: Budskaber skal leveres sobert.

Selv om lederen indkalder til en tjenstlig samtale og skal levere et alvorligt budskab, bør det ske på en sober måde. Byd medarbejderen pænt inden for og server en kop kaffe. I skal kunne arbejde sammen dagen efter.

7: Begynd med at rose.

Hvis lederen vil have medarbejderens hjælp til at løse et problem, er det godt at rose for noget, hun gør godt. Ros koster ingenting og får hende til at føle sig anerkendt, og hun vil være lydhør over for, at I skal finde en måde at løse et problem.

8: Vær tydelig om konsekvensen.

I alle typer samtale skal lederen gøre sig klart, hvad medarbejderen skal rette op på, og hvad konsekvensen er, hvis målet ikke nås. Var samtalen bare et forsøg? Skal hun have andre opgaver? Eller skal samarbejdet ophøre? Det skal du være tydelig om over for medarbejderen.

9: Medarbejderen skal kende dagsordenen.

Til en tjenstlig samtale skal medarbejderen kende dagsordenen, så han kan forberede sig og få en bisidder med. Giv ham mindst fem dages varsel, så han kan nå at kontakte sin fag-

lige organisation. Det er i alles interesse, at en samtale ikke løber af sporet.

10: Skriv ned, hvad I skal tale om.

En dagsorden hjælper lederen til at holde fokus på problemet. Skriv ned, hvad du vil sige under de enkelte punkter. Du skal ikke læse det op, men du har noget konkret at holde dig til.

11: Tid til at rette op.

Giv medarbejderen tid til at rette op på forholdet. Hvis hun skal møde til tiden, bør nogle få dage være nok. Mangler hun faglighed, skal hun have tid til at efteruddanne sig.

12: Advarsler forældes ikke lige hurtigt.

En medarbejder skal ikke afskediges, fordi han sover over sig en enkelt gang to år efter en advarsel for at komme for sent. Skyldes advarsel en alvorlig tjenstlig forseelse, må det ikke ske én gang til.

13: Du kan øve dig.

Du kan træne i den svære samtale på lederkursus og til supervision, eller du kan hyre en personlig sparringspartner forud for en samtale.

14: Vær klar med flere forslag.

Det er oplagt at foreslå manden med armsved, at han skal bruge deodorant. Men måske vil han ikke bruge kunstige stoffer på sin krop, så hav andre løsninger parat. Forslå, at han vasker sig oftere og vasker sine skjorter ved højere temperatur.

15: Husk at følge op.

En ting er at få et problem nævnt. Noget andet er at følge op på, hvordan det går. Aftal et nyt møde med medarbejderen. Mødet skal ligge på et tidspunkt, hvor du med rimelighed kan forvente at se fremskridt.

Den værdige afsked

Det bliver aldrig harmonisk, men hvis lederen har været hele skalaen af løsningsmuligheder igennem uden held, kan det lade sig gøre at tage afsked med en medarbejder på en anstændig måde.

Af Henrik Stanek,
freelancejournalist,
hs@stickelberg.dk

“Den, der betaler for musikken, bestemmer også, hvad der skal spilles”, hedder et gammelt mundheld. Det gælder dog ikke helt, når det kommer til afskedigelser i det offentlige.

Dygtige ledere er både gode til at ansætte og afskedige, og skiller sig derfor ikke uden videre af med en medarbejder. Men når der ikke er andre udveje, sørger de for, at opsigelsen bliver værdig for både arbejdsplads og medarbejder.

“Ved en god afskedigelse har man haft mange samtaler undervejs, så det ikke kommer bag på medarbejderen, at hun skal fyres. Det står klart for både hende selv og omgivelserne, at lederen har prøvet alt for at løse problemet,” siger Cathrine de Voss, juridisk konsulent i Socialpædagogerne.

Lederen har haft både uformelle og formelle samtaler med medarbejderen, har givet en advarsel, haft en konsulent tilknyttet og

har forsøgt at omplacere hende til en anden afdeling.

“Når der ikke er andre muligheder end at skilles, kan man måske lave en fratrædelsesaftale. Så har medarbejderen selv været med til at bestemme, at samarbejdet må stoppe,” siger Cathrine de Voss.

Alle vil gerne have snor i udviklingen, og selv om en aftale om fratrædelse nogle gange bliver indgået med armen vredet om på ryggen, føler medarbejderen, at hun har haft indflydelse.

Spørgsmålet om, hvordan man kommer videre med arbejdslivet, og hvad man siger til den næste jobsamtale, fylder meget hos medarbejdere, der bliver afskediget. En fratrædelsesaftale gør det nemmere at søge nyt job.

Cathrine de Voss: cdv@sl.dk



15 gode råd om afskedigelse

1: Sørg for at kende proceduren.

Afskedigelser kan være komplicerede, så det er vigtigt, at lederen har styr på proceduren med samtaler, advarsler, partshøring og organisationshøring. Du kan søge hjælp i forvaltningen, når du skal indlede en afskedigelse.

2: En afskedigelse skal være sagligt begrundet.

En afskedigelse skal være sagligt begrundet, enten i arbejdspladsens eller den ansattes forhold, for eksempel nedskæringer eller utilstrækkelige kvalifikationer. Det sidste forudsætter normalt en advarsel.

3: Det er tit partshøringen, der glipper.

Lederen har pligt til at foretage en partshøring, så medarbejderen kan give sit besyv med. Partshøringen skal være skriftlig og skal konkret gøre rede for afskedigelsesgrundlaget. Du skal folde ud, hvornår problemet begyndte, hvad der er gjort for at løse det, og hvorfor du mener, at afsked er eneste løsning.

4: Afskedigelse skal være sidste udvej.

Hvis en advarsel ikke har rettet op på medarbejderens adfærd, må lederen afsøge andre og mindre indgribende muligheder end afskedigelse, for eksempel omplacering, efteruddannelse, orlov, konsulentbistand eller job på særlige vilkår.

5: Hold dig til lægeerklæringen ved sygdom.

Når lederen afskediger på grund af sygdom, er det vigtigt, du har indhentet dokumentation for, hvordan prognosen ser ud for tilbagevenden i form af lægeerklæring. Gør det klart, at du annullerer afskedigelsen, hvis medarbejderen bliver varigt rask i opsigelsesperioden.

6: Aflever budskabet, så der ikke opstår tvivl.

Inden lederen sender en påtænkt opsigelse, kan det være en god ide at indkalde til en tjenstlig samtale, hvor du fortæller, at du agter at afskedige medarbejderen. Du skal levere beskeden, så hun ikke er i tvivl om, hvad der vil ske. Giv hende tid til at fordøje beskeden.

7: Inviter fagforeningen med.

Lederen har pligt til at oplyse medarbejderen om, at han har ret til at tage en bisidder med til den tjenstlige samtale, hvor du agter at afskedige ham. Du kan evt. opfordre ham til at invitere sin faglige organisation med. Det er i alles interesse, at samtalen forløber i god ro og orden.

8: Find et godt sted.

Det er ikke ligegyldigt, hvor medarbejderen får at vide, at han mister sit job. Kollegerne skal ikke kunne følge med, og der skal være plads til, at han kan reagere. Overvej, om dit kontor, medarbejderens kontor eller et mødelokale er det bedste sted.

9: Vælg den rette dag.

Mange ledere venter til fredag eftermiddag med at indkalde til den tjenstlige samtale, men det er det værst tænkelige tidspunkt for medarbejderen. At gruble hele weekenden er destruktivt. Mandag er heller ikke god, fordi medarbejderen lige er kommet fra weekend.

10: Hvorfor lige mig?

Fortæl præcist, hvorfor du påtænker at afskedige medarbejderen. Skriv begrundelserne ned for dig selv og hold fast i dem. Men vær også parat til at lytte til medarbejderens argumenter, og husk, at hun først kan afskediges, når hun er blevet partshørt, og du har forholdt dig til hendes svar.

11: Giv tid og vær rummelig.

I det øjeblik en medarbejder får at vide, at lederen påtænker at fyre hende, stopper hjernen. Først efter et stykke tid kommer tankerne igen, og de kan være voldsomme. Derfor skal du blive siddende, også selv om hun græder eller bliver vred. Det nytter ikke, at du er følelsesforværket.

12: Udpeg to støttekolleger.

En god måde at holde øje med den fyredes trivsel på er at finde et par kolleger, som kan tage sig af ham, så han ikke skal gå hjem for sig selv og være alene. Men de må ikke vide, at han skal fyres. Dels har du tavshedspligt, dels kan de komme til at lække det. Spørg blot, om de kan stå til rådighed for en opgave i morgen.

13: Hjælp på længere sigt.

Det er vigtigt, at lederen selv tjekker op på, hvordan medarbejderen har det i tiden efter afskedigelsen. Allerede på fyringsdagen kan det være en god idé at stå klar med tilbud om psykolog og konsulentbistand til at finde nyt job.

14: Tal om afvikling af opgaverne.

Det kan være svært for medarbejderen at forholde sig til de praktiske forhold, når afskedigelsen er en realitet. Indkald medarbejderen til et nyt møde, hvor I kan drøfte afskedigelsen mere detaljeret og tale om afvikling af opgaver.

15: Tag hånd om de tilbageblevne.

En afskedigelse efterlader altid sår hos de tilbageblevne medarbejdere, også selv om de er enige i, at den var nødvendig. Tilbyd dem supervision, hvor du ikke er med. De vil altid huske den måde, du har håndteret afskedigelsen på.



Lars Nielsen (tv.), leder af Hulegården, og professor i ledelsesfilosofi Ole Fogh Kirkeby (th.) diskuterer den græske tragedie Ifigenia og nutidige offentlige ledelsesdilemmaer. Agamemnon står i en situation, hvor det er ligegyldigt, hvad han gør, så skaber det problemer. Ole Fogh Kirkeby og Lars Nielsen opfordrer lederne til at kende sine egne værdier og begrænsninger. Foto: Torben Nielsen

Alle tiders ledelsesdilemmaer

Er der ligheder mellem en græsk hærførers dilemmaer på Illiadens tid og de udfordringer, nutidens offentlige ledere står i? En professor i ledelsesfilosofi og en mangeårig leder af et botilbud for udviklingshandicappede giver deres bud.

Af Christine Theisen,
freelancejournalist,
LivingWords

Agamemnon har netop ofret sin datter til gudinden Artemis for at skaffe vind, så den græske hærs skibe kan sejle til Troja og føre krig til Grækenlands ære og frihed. Nu strømmer den unge Ifigenias blod ud under scenevæggen. Væggen er gået ned og afskærmer publikum fra at overvære den drabelige hændelse.

Tilbage på scenen står den ulykkelige Klytaimestra, hustru til Agamemnon og mor til den dræbte Ifigenia. Hun væder et klæde i datterens blod, og skriver sin mands navn med store røde bogstaver på den mørkgyldne væg.

Da klapsalverne har lagt sig, mødes ledelsesfilosoffen Ole Fogh Kirkeby med Lars Nielsen, leder af det københavnske botilbud Hulegården, i Skuespilhusets café for at drage paralleller mellem Agamemnons situation i Aulis og nutidens udfordringer for offentlige ledere.

Hvis man da kan det?

Ole Fogh Kirkeby: "Det gør det selvfølgelig mere dramatisk, at der er blod på bordet, men ethvert menneskeliv udsættes for dilemmaer hele tiden. Som leder er man ekstra dispone-

ret, fordi man møder en masse menneskelige problemer og dilemmaer gennem sit ansvar for andre."

Lars Nielsen: "Igennem MUS-samtaler kan det for eksempel blive tydeligt, at nogle medarbejdere ønsker en ekstremt synlig og beslutende leder, mens andre efterlyser det stik modsatte. Sådanne bane åbner for et hav af dilemmaer og konflikter, og det skal man kunne bære sig i og få noget konstruktivt og fremadrettet ud af."

Ole Fogh Kirkeby: "Agamemnon er i et dilemma i forhold til datteren og konen, hans work-life-balance må siges at være ret skidt, men der er også dilemmaer i forhold til hæren og generalerne og til hans egne magtambitioner. Endelig er der dilemmaet i forhold til religionen, da det er præstens forudsigelser om, at gudinden kræver et offer, der sætter det hele i gang. Det er jo også en kendt sag, at Reagan havde astrologer, det samme havde Hitler. Jeg ved ikke med Clinton."

Lars Nielsen: "Han havde elskerinder..."

Ole Fogh Kirkeby: "Det ville jeg også foretrække."

“Agamemnon er havnet i en situation, hvor lige gyldigt hvad han gør, så skaber det problemer – enten for andre eller for ham selv. Er det genkendeligt?”

Lars: “Som leder skal man netop passe på ikke at havne i en situation, hvor man bliver nødt til at gøre et eller andet bare for at vise handlingskraft. Så mister man perspektivet med det, man laver. Men det er på den anden side forkert at tro, at man aldrig fejler som leder. I dagligdagen begår ledere jo masser af fejl, og dem bliver man nødt til at tale med sine ledelseskolleger og tillidsfolk om. Det nytter ikke at blive magtbegærlig, og ikke ville indrømme sine fejl eller finde på mærkelige forklaringer og feje det ind under gulvtæppet. Som Agamemnon erfarer, kan man ikke lappe på den ene mangelfuldhed ved at begå en anden.”

Ole: “Man skal forestille sig, at Agamemnon har opnået sin ledelsesposition i en ekstrem magtkamp, der er meget værre end noget, vi har set i opgave- og strukturreformen. Der står hele tiden nogen parat til at overtage, så han må gøre noget, der viser, at han er magten værdig.”

Lars: “Også i dag er der masser af uformelle ledere. Medarbejdere, der påtager sig rollen som dem, der er bestemmende for værdierne. De ånder hele tiden lederen i nakken og vil gerne positionere sig.”

Ole: “Det er sandt. Så det første, en ny leder bør gøre, er at finde ud af, hvem de uformelle ledere er og gå i dialog med dem. Ellers er man færdig i løbet af no time.”

“Agamemnon indleder stykket med at sige, at han misunder tjeneren, der slipper ubemærket gennem livet - at æren er farlig og hæderen plat?”

Lars: “Man kan jo lade være med at vælge at blive leder.”

Ole: “Agamemnon burde ofre sig selv, men gør det ikke. Enhver leder kan resignere, hvis noget overskrider hans eller hendes værdier. Kun ét sted er man gidsel. Det er, hvis politikerne kræver noget af en, som man ikke kan acceptere, og man ved, at medarbejderne får det dårligere, hvis man går. Så sidder man i saksen.”

Lars: “For nogle år siden væltede sparerunderne ind over os, og jeg besluttede, at jeg ville gennemføre besparelserne ud fra den viden, jeg havde om huset og så bagefter beslutte, om jeg ville gå. Jeg følte, det var fejlt bare at løbe uden at tage ansvar for det, jeg var ansat til.”

Ole: “Det er flot. Der er vel tre muligheder: du gør, som der bliver sagt, tager din afsked

eller bliver smidt ud. Jeg synes, Agamemnon skulle have taget sin afsked, eller han kunne have sagt til generalerne: ‘Hvem af jer ville ofre jeres datter?’”

Lars: “Men magten korrupperer.”

“Er det ikke bare noget, man siger?”

Ole: “Nej, det er det sgu ikke.”

Lars: “Derfor er det ekstra vigtigt, at man som leder ofte placerer sig i positioner, hvor man kan opfange kritikken, der bevæger sig rundt i organisationen, men som sjældent når frem til ens eget skrivebord.”

Ole Fogh Kirkeby: ofk.lpf@cbs.dk

Lars Nielsen: larnie@hav1.regionh.dk

Ifigenia i Aulis spiller på Det Kongelige Teater, Skuespilhusets Store Scene, indtil 27. marts 2009.

Foto: Pressefoto, Det Kongelige Teater.





Foto: Per Gudmann

Dilemmas faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over 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.

Anerkend alle medarbejdere – uanset opgave

“Innovative medarbejdere med udviklingsopgaver har høj status i vores tid. Hvordan sikrer du som leder, at dine medarbejdere med daglige driftsopgaver ikke føler sig overset eller mindre værd?”

Af Lotte Winkler, freelance-journalist, mail@winklers.dk

Coach:

“Som leder skal du altid have det udgangspunkt, at du er omgivet af talentfulde medarbejdere. Alle medarbejdere har et iboende talent. Hos nogle er det synligt, hos andre skal du finde det og få det foldet ud og i spil. Men alle medarbejdere er lige værdige. Alle har en nødvendig plads.

Med den holdning, skal du som leder møde din organisation. Skab arbejdsglæde og selvværd ved at dyrke den enkeltes talent. Giv alle opmærksomhed og anerkendelse. Vær omhyggelig med at fordele din opmærksomhed lige. Stop op, smalltalk, spørg til opgaverne og lyt til de medarbejdere, der får de daglige hjul til at løbe rundt. Vis med din egen adfærd, at du værdsætter både “driftsmedarbejdere” og de mere innovative og udviklingsorienterede medarbejdere. Lad organisationen mærke din respekt for alle uanset fokus og opgaver.

Udnyt alle talenter

Sørg for, at der også er driftsmedarbejdere med i udviklingsprojekter. Ikke kun de udviklingsorienterede. Driftsmedarbejderne kan bidrage med deres vigtige viden om systemer, opgaver, rammer og muligheder. Ofte vil driftsmedarbejdere også have gode evner til at samle op og strukturere udbyttet i projektgrupperne. Udnyt driftsmedarbejdernes særlige talent og viden i udviklingsarbejdet og skab samtidig respekt i

organisationen for hinandens styrker. Og husk på, at hvis din organisation skal have glæde af fornyelser og udvikling, så skal alle deltage.

Krise giver drift status

I øvrigt er jeg ikke bekymret for driftsmedarbejdernes anseelse og selvværd fremover. I den kommende tid vil driftsmedarbejdere få høj status. Finanskrisen og usikre markeder får den kloge topleder til at fokusere på sikkerhed. Innovationslysten daler langsomt. Tendensen er allerede synlig i erhvervslivet. Organisationer køber sikkerhed – ikke fremtid. De medarbejdere, der kan sikre, at organisationen klarer sig igennem krisen og kommer i mål, er i høj kurs. Jo mere krise, jo mere fokus på de dygtige driftsmedarbejdere. Så om kort tid vil det sandsynligvis være mere aktuelt at læse denne udgave af Dilemma med modsat fortegn.”

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk

Ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse

Den nye, fleksible masteruddannelse for offentlige ledere i stat, regioner og kommuner er nu på plads og er klar til at modtage de første studerende fra september 2009.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

I modsætning til traditionelle masteruddannelser er den nye uddannelse for offentlige ledere i stat, regioner og kommuner mere fleksibel. Dels kan ledere vælge at gennemføre den på op til seks år, og dels kan lederne vælge kun at følge afgrænsede dele af det samlede forløb.

Formålet med den nye uddannelse er at kvalificere, udvikle og udfordre offentlige ledere, så de bliver endnu bedre til at udøve professionel ledelse under de særlige vilkår, der gælder i den offentlige sektor. Uanset fag eller sektor.

For at blive optaget på uddannelsen, skal lederne have mindst en relevant uddannelse på diplom-, bachelor- eller kandidatniveau, og mindst to års relevant erhvervs erfaring – typisk på chefniveau.

To konsortier udbyder uddannelsen:

- Et østdansk bestående af CBS og Københavns Universitet og med Ålborg Universitet som associeret partner. Konsortiet udbyder uddannelsen i København og Aalborg. Se mere på www.mpg-flex.dk
- Et vstdansk bestående af Syddansk Universitet og Aarhus Universitet, som udbyder uddannelsen i København, Odense og Århus. Se mere på www.sdu.dk/masteroffentligledelse

Uddannelsen er akkrediteret og kompetencegivende.

Den nye masteruddannelse er et af resultaterne af trepartsaftalerne 2007, og for perioden 2009-2011 har arbejdsmarkedets parter afsat en pulje på cirka 70 millioner kroner som tilskud til deltagerbetalingen. Hvert ECTS-point udløser 2.000 kr. Så et modul på for eksempel fem ECTS point udløser et tilskud på 10.000 kr. Midlerne er på forhånd fordelt til kommuner og regioner efter deres størrelse, men kommer først til udbetaling, når udgiften er afholdt.

Du kan downloade en pjece om den nye, fleksible masteruddannelse på Personalestyrelsens hjemmeside, www.perst.dk. Søg efter "fleksibel masteruddannelse".

www.sdu.dk/masteroffentligledelse

www.mpg-flex.dk

www.perst.dk

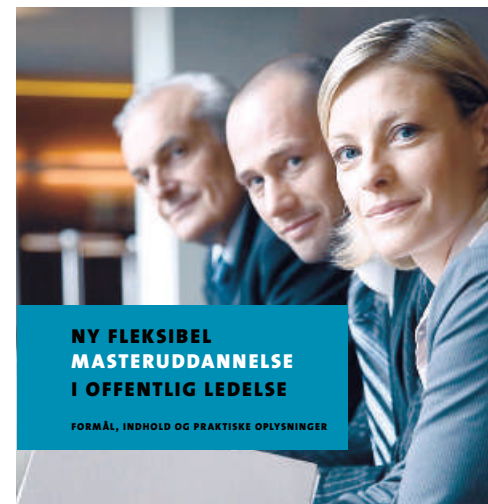




Foto: Scanpix

Ledelsesdebatten peger i sytten forskellige retninger i øjeblikket, men skræl det overflødig fra, og så har man ønsket om mere kontrol. Professor Jørgen Grønnegaard Christensen advarer imod at følge politiske modeluner i offentlig ledelse.

Af Jørgen Grønnegaard Christensen, professor, cand.scient.pol., Aarhus Universitet,

Aldrig har der været talt så meget om ledelse. Det særlige ved den offentlige sektor er, at det er både et offentligt og et politisk anliggende. Det rejser spørgsmålet om, hvad det er man vil, når man igen og igen taler om bedre ledelse. Her må man skrælle en masse snak fra. For umiddelbart peger ledelsesdebatten i sytten forskellige retninger. Lederne skal være

Professor Jørgen Grønnegaard Christensen advarer mod at følge alle modestrømninger – de spreder sig hurtigt i den offentlige sektor.

synlige og indlevende, selvstændige og lydhøre, udfarende og loyale. Det er mange ting på en gang og derfor upræcist. Skræl de fine ord bort, og en ting står tilbage. Det er, at politikerne over en kam prioriterer kontrol højere end nogensinde før. Kvalitetsreformen er et eksempel, men ikke det eneste. Overalt i kommunerne er dokumentation og kontrol nøgleord. I staten ser man det samme. Styringens intensitet er så stor, at den eftertænksomme undrer sig: Hvordan rimer tiltroen til styring og kontrol med den højt besungne mål- og rammestyling?

Den demokrat, der ofre for modestrømninger anfægter de folkevalgte politikeres adkomst til at sætte mål og stille krav, er et slemt skarn. Så problemet er ikke der. Det opstår, fordi politikerne i høj grad er ofre for modestrømninger, som hurtigt spreder sig, men som er lige så flygtige, som sneen, der faldt i marts.

Politisk 'fast food'

Der er her tre problemer. Det første er, at embedsmænd, der i forvaltningen leverer idéer til politikerne, forsømmer rollen som djævlens advokater. De serverer politisk 'fast food' for deres politiske foresatte, hvor den klassiske embedsmand også gjorde opmærksom på, at tilsyneladende smarte tiltag savner dækning, når man spørger til deres sandsynlige effekt.

Det andet problem er, at lederne ude på institutionerne har taget den nye tids signaler til sig. Derfor taler og agerer de alt for ofte som talsmænd for den allerseneste modestrømning. Så priser nogen på højere niveau kontraktstyringens velsignelser, finder de hurtigt melodien. Og siger andre, at enhver form for service nu skal gennem en formel akkreditering, synger de med på sangen.

De samme ledere (skoleledere og rektorer, cheflæger og forvaltningschefer) har for det tredje fuldstændig fortrængt, at de som chefer i et politisk styret hierarki gør fortrinlig fyldest, hvis de lægger sig to ting på sinde: Den ene er at levere god service, som lever op til politikernes krav og borgernes forventninger. Den anden er at gøre det på en måde, der beskytter metodefriheden, man kunne også sige professionalismen, hos medarbejderne. Det kræver, at de har mod til at stille krav indadtil og at stå imod opadtil.