



Lederevaluering føles ofte som en eksamen og karakterbog, men fokus bør være på udvikling og i mindre grad på tal på en skala. Foto: Torben Nielsen

Få det bedste ud af din lederevaluering

- | | |
|---|------------|
| TEMA LEDEREVALUERING: Få styr på din evaluering | Side 3-13 |
| ETIK Hvem bliver stemplet som skurk i dag? | Side 14-15 |
| LEDELESESRUM Hellere modstand end håndsky ledere | Side 16-17 |



Offentlig Ledelse 3/2009

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

Christian Jensen,

Socialpædagogerne

Redaktionen

Koordinator og redaktør:

Lis Lyngbjerg Steffensen

Telefon 20 92 50 20

Mail: lis@lyngbjerg.dk

Charlotte Holmershøj,

Dansk Socialrådgiverforening

Mette Ellegaard,

Dansk Socialrådgiverforening

Telefon 70 10 10 99

Mail: me@socialrdg.dk

Mette Marie Langenge, HK

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 9. december 2009

Deadline: 2. november 2009



Lederevaluering – evaluering af ledelse

Af Eva Hallgren, formand for DS' Ledersektion

Evaluering af ledere og ledelse er blevet en del af de fleste leders hverdag. Hvilken leder har ikke prøvet en 360 graders evaluering? Hvilken leder har ikke en resultatlønsaftale? Og hvilken leder bliver ikke målt og vejlet i forhold til målopfyldelse og resultatkrav? Hvad der for få år siden var ganske utænkeligt, er nu en integreret del af en leders arbejdsvilkår og løndannelse. Men skal vi bare kaste os i næsegrus beundring for alskens lederevalueringer, rette ryggen og modtage vores løn som forskyldt?

Først og fremmest er det vigtigt at slå fast, at evaluering af ledere og ledelse skal ske med fokus på den ledelse, der udøves på arbejdspladsen og ikke være en 'karakterbog for ledere' – med eller uden smileys!

God ledelsesudvikling kommer ikke af sig selv. Det er derfor vigtigt, at enhver organisation nøje overvejer ledelsevaluering som et samlet forløb fra planlægningsfasen til opfølgingsfasen. Væksthus for Ledelse giver et rigtig godt bud på 10 principper for en ledelsevalueringssamlede forløb: fast forankring, tydeligt formål, tidlig involvering, gennemtænkt metodevalg, klare spilleregler, grundig kommunikation, systematisk opfølgning, fokus på udvikling, opmærksomhed om ledelsesvilkår samt nødvendig support. En beslutning om iværksættelse af ledelsevalueringer bør altid medtænke disse principper.

Langt de fleste lederevalueringer foregår via et spørgeskema, der besvares og sendes elektronisk. Spørgsmålet om anonymitet eller ej dukker uvilkårligt op. Oftest er det et ønske fra medarbejderside, at besvarelsen skal være anonym, hvorimod risikovilligheden og dermed afkald på anonym besvarelse oftest ses hos ledere.

For at sikre en god og udviklende proces kunne det være formålstjenligt at følge medarbejdernes ønske om anonymitet, indtil der er sket en grundig implementering af evalueringsredskabet og -kulturen i organisationen.

Fokuser på landingen

Når det er sket, vil ønsket om anonymitet lige så stille dø hen ud fra en antagelse om, at den bedste udvikling af ledere og ledelse sker i en åben, fortløbende dialog mellem ledere og deres medarbejdere. Men vi skal ikke være blinde for, at det for nogle ledere i nogle situationer kan være forbundet med et vist ubehag at skulle lade sig evaluere.

Derfor skal vi bevæge os væk fra 'karakterbogen' og i langt højere grad fokusere på såvel den kvantitative som den kvalitative ledelsevaluering samt holde udviklingsperspektivet knivskarpt. På den måde vil det opleves som meningsfyldt for lederen at lade sig evaluere.

Så på med hat og handsker, hop op på skiene og sus ned ad skibakken!

Der er ingen vej tilbage, fokusér på landingen – og tag så turen en gang til!!

Eva Hallgren: eva.Hallgren@ps.rm.dk



TEMA LEDEREVALUERING – FRA MÅLING TIL HANDLING

Skaber lederevalueringer positiv udvikling? Skader det samarbejdsklimaet at benytte evalueringsmetoder, der bygger på karakterer og anonyme besvarelser? Ekspert og ledere er uenige om svarene. Her i temaet kan du læse om, hvordan du kommer fra måling til reel forandring. Du får samtidig gode råd om, hvordan du bedst håndterer at få din ledelsesstil under lup.

Foto: Torben Nielsen

Fokus skal være på, hvad lederne kan lære, og hvordan man kan udvikle sig som leder. Ekspert kritiserer lederevalueringer for at ligne eksamen og standpunktskarakter, som ikke kan bruges til det videre udviklingsforløb. Mange ledere er glade for evalueringerne, fordi de ofte giver mulighed for at få en dialog med deres nærmeste leder, men det burde være en almindelig del af den løbende dialog om lederudvikling.

Sådan bliver fremtiden: Mål og bliv vejet

Er du leder i en kommune eller i en region, vil du i stigende grad opleve, at dit ledelsesarbejde bliver analyseret og bedømt på kryds og tværs. Ikke bare af din øverste chef, men i lige så høj grad af lederkolleger og medarbejdere

Af Trine Wiese,
freelancejournalist,
trine@diewiese.dk

Trepartsaftalen fra 2007 mellem regeringen og parterne på det offentlige arbejdsmarked skubber yderligere til tendensen til at evaluere lederne. Trepartsaftalen siger, at alle ledere bør have evalueret deres ledelse. Har du ikke allerede været udsat for måleriet, kan du forberede dig på, at det snart bliver din tur. Indtil videre er den såkaldte 360-gradersmetode til at måle og veje ledere mest populær. Metoden lægger op til, at en række udvalgte medarbejdere, lederkolleger plus en overordnet chef bedømmer en konkret leders arbejde. Det sker via et spørgeskema, hvor de, på en skala fra 1 til 5 eller 1 til 10, erklærer deres grad af enighed i udsagn som for eksempel "Lederen er god til at håndtere konflikter" eller "Lederen er god til at uddelegere".

Følelsesmæssig elefanthud

"En sådan evaluering kræver, at du som leder har lidt følelsesmæssig elefanthud," siger Lars Nielsen, forstander på Hulegården i Brøndbyøster, der de seneste ti år har været aktiv i lederarbejdet i Socialpædagogerne. Tilbage i 2004 oplevede han selv en 360-graders-evaluering. Som hovedregel munder en lederevaluering ud i en samlet rapport, hvor den enkelte

leder kan se bedømmelserne. Besvarelserne er ofte anonyme, og det er derfor ikke muligt for eksempel at spørge ind til, hvad der ligger til grund for en konkret karakter. Lars Niensens personlige oplevelse af evalueringen var overordnet set positiv: "Men jeg ved fra lederkolleger, at det kan føles vanskeligt, at kritikken er anonym. Samtidig er det ofte ikke på forhånd gjort klart, hvad evalueringen skal bruges til: Er der sat penge af til at efteruddanne ledere, der får en dårlig evaluering? Får ledere, der gang på gang får dårlige karakterer, en fyreseddel?" Lars Nielsen opfordrer ledere til ikke at lade evalueringerne gå ind under huden på dem. Som leder bør du ikke kun se processen som en evaluering af din rolle som leder, men i lige så høj grad som en evaluering af hele organisationen, det vil sige af for eksempel det generelle psykiske arbejdsmiljø og samarbejdet i lederteamet. "En evaluering med karakterer under middel kan desuden være udtryk for, at du som leder ofte er udsat for en lang række modsatrettede krav," understreger forstander Lars Nielsen.

Lars Nielsen: larnie@hav1.regionh.dk

Evaluering er blot et øjebliksbillede

Stå ved dig selv. Brug din lederevaluering til at forbedre dialogen med medarbejderne – og se det ikke som et fyringsredskab. Anne-Mette Michelsen, chef for Borgerservice i Haderslev Kommune, giver her gode råd om at få det bedste ud af en lederevaluering

Af Trine Wiese,
freelancejournalist,
trine@diewiese.dk

Medarbejderne har godt af at se, at deres leder ikke bare er en maskine, men et helt menneske på godt og ondt. Sådan lyder erfaringen fra Anne-Mette Michelsen, chef for Borgerservice i Haderslev Kommune.

Hun har været chef i kommunen i snart ti år, og i foråret gennemgik hun en 360-graders-lederevaluering, hvor både hun selv, medarbejdere, lederkolleger og øverste chef gav hendes ledelsesstil karakterer. Det skete i sammenhæng med, at de menige medarbejdere i Borgerservice fik kortlagt deres personlighedsprofiler. Overskriften på tiltagene var, at Borgerservice nu kastede sig ind i kampen om at blive Danmarks bedste arbejdsplads, og at en sådan kamp krævede et optimalt samarbejde.

Styrker samarbejdet

På forhånd gjorde Anne-Mette Michelsen det klart, at motivet var at få redskaber til at styrke forståelsen for hinanden.

“Jeg meldte ud, at du aldrig kan score dårligt i sådanne test. Du kan kun score, som du er, lige nu og her. Den kan aldrig vise hele sandheden om, hvem du er. Den viser et øjebliksbillede af en facet af din ledelsesstil.”

Samtidig fortalte Anne-Mette Michelsen, at hverken hendes egen 360-graders-evaluering eller medarbejdernes personlighedsprofiler nogensinde ville blive brugt som fyringsredskab. Begge var og er elementer i at skabe trivsel og en vej til at kvalificere drøftelserne.

Vis dig selv

Resultaterne af 360-graders-lederevalueringen offentliggjorde hun på et fællesmøde i Borgerservice, og den åbenhed har hun det fint med.

“Som leder skal du være ærlig med, hvad du står for. Ellers er det hele ikke meget værd. Du skal have mod til at vise dig selv, dine styrker og svagheder, på godt og ondt, siger Anne-Mette Michelsen, der dermed afviser, at det kan være et ansigtstab at få sine ledelsesmæssige svagheder udbasuneret i plenum.

Med sådanne evalueringer åbner man op for en nysgerrighed overfor hinanden, mener hun.

“Udgangspunktet bør være, at vi alle er ok, men at vi selvfølgelig kan udvikle os. Hvis jeg siger “det her er svært for mig”, bliver det en tilgang til dialog.” Anne-Mette Michelsens test viste blandt meget andet, at hun scorede “noget” på usikkerhed. Hun er selv bevidst om usikkerheden, men oplysningen kom som en overraskelse for medarbejderne:

“Nu kunne jeg imidlertid fortælle, at jeg er et helt menneske, der indimellem tager min lederkappe på. Under kappen kan de ikke se, at mine ben kan ryste, og at jeg kan være i situationer, der er svære for mig. At dele denne side af mig selv med medarbejderne er blot med til at styrke min troværdighed. Men man skal være bevidst om den.”

Anne-Mette Michelsen: ammi@haderslev.dk

Om 360 graders-metoden

- Den mest udbredte metode til lederevaluering
- Filosofien i metoden er “at komme hele vejen rundt”, det vil sige at evaluere en ledelsespraksis ud fra så mange synsvinkler som muligt
- Både lederens overordnede, sideordnede og underordnede deltager i evalueringen af den enkelte leder. Ofte får lederen også mulighed for at evaluere sig selv.
- Et spørgeskema benyttes til at vurdere lederens arbejde på en skala – ofte med en talværdi.
- De fleste vælger, at spørgeskemaet skal besvares anonymt ud fra en forventning om, at det giver mere ærlige svar. Enkelte dropper anonymiteten for at styrke den efterfølgende dialog om og fortolkning af resultaterne.

Kilde: Væksthus for ledelse





Planlægger af rang

Hjemme i familien har det altid været en anerkendt sandhed, at Anne-Mette Michelsen er en planlægger af rang. Det er altid hende, der husker at pakke alle fornødenheder, når familien skal på ferie. Stor var overraskelsen derfor, da 360-graders-evalueringen viste, at personprofilen "at planlægge" ikke gav hende særligt høje karakterer. Anne-Mette Michelsen kalder det "en aha-oplevelse":

"Detailplanlægning er jo noget, jeg vælger at uddelegere på jobbet, og derfor kender de selvfølgelig ikke denne side af mig. Det er jo helt fint. Men det gav anledning til refleksion."

Foto: Torben Nielsen

Bonusoplysning

I år endte Haderslev Borgerservice som nummer 30 i konkurrencen om at blive Danmarks bedste arbejdsplads. Placeringen er 10 pladser bedre end sidste år.



Hvordan har du det med, at besvarelserne i lederevalueringen er anonyme?

Jeg har det helt fint, men i starten af min lederkarriere ville jeg nok have haft det vanskeligere. Det handler vel grundlæggende om, at du skal acceptere, at du ikke er en del af flokken; at ensomheden er en del af lederjobbet



Syv genveje til en god lederevaluering

1. Vær ærlig om dine ledelsesmæssige styrker og svagheder.
2. Hav selvtillid nok til at vise din sårbarhed. Vis mennesket i chefen.
3. Fortæl medarbejderne, at der ikke er tale om en "sådan er lederen"-analyse, men mere om et øjebliksbillede af en enkelt facet af ledelsesstilen.
4. Vær åben om resultaterne i lederevalueringen, hav en dialog om dem.
5. Brug ikke evalueringen som et fyringsredskab.
6. Arbejd med forslag til forbedringer.
7. Brug evalueringen til udvikling.

Kilde: Anne-Mette Michelsen, chef for Borgerservice i Haderslev Kommune.



Professor Tage Søndergaard Kristensen mangler valide undersøgelser i forhold til lederevalueringer. "Når man tænker på, hvor meget tid, der bruges på ledelsesevalueringer i den offentlige sektor, må man da håbe, at effekten er ganske stor!", siger han.

Foto: Torben Nielsen

Pseudovidenskabeligt måleri eller værdifuld viden

Lederevalueringer, der bygger på karakterer og anonyme besvarelser, skaber mistro og mistænkeliggørelse, advarer eksperter

Af Trine Wiese,
freelancejournalist,
trine@diewiese.dk

Mens mange ledere i regioner og kommuner er glade for systematisk at få målt og vejet deres præstationer på jobbet (se boks), kritiserer en række eksperter de kvantitative målemetoder, der hyppigst bliver taget i brug, når ledernes arbejde evalueres. "Jeg har aldrig oplevet, at en ledelsesevaluering har ført til bedre ledelse, men det udelukker jo ikke, at det kan have været tilfældet. Jeg synes, at de personer, der fremfører påstanden, skylder os dokumentation. Når man tænker på, hvor meget tid, der bruges på ledelsesevalueringer i den offentlige sektor, må man da håbe, at effekten er ganske stor!" siger arbejdsmiljøekspert Tage Søndergaard Kristensen, der sidste år forlod det

Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, hvor han havde været professor siden 2000. Heller ikke den erfarne organisationspsykolog, cand. psych. Gitte Haslebo har stor tiltro til de kvantitative målemetoder med karakterer og anonyme besvarelser, der flittigt tages i brug, når lederes arbejde skal under lup. "Forventningen er jo, at sådanne kvantitative lederevalueringer forbedrer ledelseindsatsen. Men hele systemet skaber blot mistro og mistænkeliggørelse," siger hun.

Ansigtstab

Væksthus for Ledelse guide til ledelsesevaluering i kommuner og regioner peger på, at fokus i en ledelsesevaluering bør være kvalite-

“

En evaluering med en dårlig score kan i den efterfølgende diskussion opleves som et ansigtstab og dermed gøre det vanskeligere for både leder og medarbejdere at fortsætte samarbejdet. Gitte Haslebo, erhvervspsykolog

”

Sådan synes lederne

Ledernes egen vurdering af ledelsesevaluering i tre undersøgelser:

- **FTF-undersøgelse:** Har gode erfaringer med brugen af lederevalueringer:

I meget høj grad/høj grad:	42 %
I nogen grad:	42 %
I lille grad/meget lille grad/slet ikke:	16 %
- **KL-undersøgelse:** Hvordan var forløbet om din seneste lederevaluering?

Meget godt/godt:	67 %
Hverken godt eller dårligt:	29 %
Meget dårligt/dårligt:	4 %

Kilde: Væksthus for Ledelse

HK-undersøgelse:

Har du haft gode og/eller negative oplevelser ved vurdering af dig selv på denne måde?

Gode oplevelser	96,7 %
Negative oplevelser	15,9 %

I hvor høj grad oplever du, at ledervurderinger er et nyttigt redskab til udvikling af dine ledelsesmæssige kompetencer og lederadfærd?

I meget høj grad	11,0 %
I høj grad	37,0 %
I nogen grad	40,0 %
I ringe grad	8,0 %
Slet ikke	0,5 %
Ved ikke	2,0 %

Hvor tilfreds er du med den måde din organisation varetager/varetog ledervurderinger på?

Meget tilfreds	9,0 %
Tilfreds	44,0 %
Hverken tilfreds eller utilfreds	30,0 %
Utilfreds	10,0 %
Meget utilfreds	1,0 %
Ved ikke	3,8 %

Kilde: Undersøgelse fra HK/Kommunal blandt 500 medlemmer af Chefgruppen.

ten af den ledelse, der udøves i organisationen, og ikke lederen som person. Men en spørgeskemaundersøgelse fra FTF fra 2008 med 2.200 ledere, hvoraf knap 1.000 ledere har været evalueret, viser, at langt hovedparten (89 procent) af lederne oplever, at det er dem selv som ledere, der er i fokus i evalueringen.

En evaluering med en dårlig score kan i den efterfølgende diskussion opleves som et ansigtstab og dermed gøre det vanskeligere for både leder og medarbejdere at fortsætte samarbejdet. I nogle organisationer bliver der oven i købet offentliggjort lister over, hvem der har scoret godt og dårligt. Den enkelte leder kan blive sat skakmat, og nogle opgiver helt at være leder efter en dårlig evaluering. Også selv om de har klaret lederjobbet udmærket indtil da, fortæller Gitte Haslebo. Tage Søndergaard Kristensen mener, at der er udmærket belæg for, at de fleste ledere er glade for den lederevaluering, de har været udsat for. "Men at de fleste er glade, betyder jo ikke, at alle er glade. Det store spørgsmål ved en ledelsevaluering er, hvad man gør, når evalueringen er dårlig. For det første er det svært at forestille sig, at en leder skulle kunne arbejde konstruktivt med en dårlig evaluering, når han er blevet "hængt ud" som en dårlig leder. For det andet kan det være, at lederen med en dårlig evaluering aldrig skulle have været leder. Hvad gør man så? Skal en ledelsevaluering kunne lægge op til, at en leder mister sit job som leder?"

Pseudovidenskab

Gitte Haslebo kalder de kvantitative ledelsevalueringer for "pseudovidenskabeligt måleri", der i værste fald skaber mistænkeliggørelse og forringer kommunikationen mellem leder og medarbejdere.

"Systemet bundner i den holdning, at lederen er selvglad og kan skræmmes til at forbedre sig. Men de ledere, jeg møder, vil frygtelig gerne gøre en god indsats. De vil gerne have feedback, så de kan forbedre deres indsats som leder. Men der kommer ikke brugbar information ud af anonym karaktergivning. Karakteren i rummer i sig selv ingen vejledning i, hvad lederen skal gøre anderledes og fører kun til, at lederen, der har fået tilbagemeldingen, ligger søvnløs. Hvem har givet mig 1 og hvorfor? Efter sådan en tilbagemelding mister mange ledere energi og lyst til at tale med medarbejderne – stik mod hensigten."

Positivt med anonymitet

Ledere har imidlertid god grund til at være glade for systematiske kvantitative lederevalueringer, mener lektor Niels Thyge Thygesen fra Copenhagen Business School: "De anonymiserede tilbagemeldinger fra medarbejderne til lederen er en rigtig god idé. Når man som leder bevæger sig mod toppen, udebliver de meget vigtige informationer fra gulvet. Man bliver ret alene. Men det er helt afgørende med tilbagemeldinger om, hvordan medarbejderne har det med lederen. Evalueringerne producerer en viden, som lederen ellers ville være foruden," siger Niels Thyge Thygesen.

Gitte Haslebo: gh@haslebo-partnere.dk

Tage Søndergaard Kristensen: tsk@task-consult.dk

Niels Thyge Thygesen: ntt.lpf@cbs.dk

Erhvervspsykolog Gitte Haslebo mener, at kvantitative ledelsevalueringer er noget pseudo-videnskabeligt måleri. Det kan skabe mistænkeliggørelse og i nogle tilfælde sætte den enkelte leder skakmat.

Foto: Torben Nielsen



Du kan da godt blive lidt såret

Forstander Jakob Volther valgte at få sin ledelsesstil evalueret af en fokusgruppe. En rigtig god evalueringsform, mener forstanderen, der samtidig peger på, at den kræver, at lederen er psykisk robust.

Af Trine Wiese,
freelancejournalist,
trine@diewiese.dk

Det er ganske svært at blive både rost og kritiseret, uden mulighed for at få et ord indført. Men sådan var situationen for forstander Jakob Volther ved den årlige lederevaluering, der havde form som et fokusgruppeinterview.

“En gruppe lederkolleger og medarbejdere blev interviewet om min ledelsesstil, mens jeg sad i samme lokale med ryggen til. En rigtig god evalueringsform, selv om du da godt kan blive lidt såret, og det kan være svært ikke at have mulighed for at komme med indvendinger, når snakken går løs.”

Faktisk kan det være lige så hårdt at få ros som skæld ud. Rosen kan være ganske svær at leve op til, mener Jakob Volther.

“Blandt meget andet roste de mig, fordi jeg altid er åben overfor nye ideer. Aldrig er noget umuligt; alt er muligt. Men nu er der besparelser på dagsordenen, og så kan jeg jo ikke længere være helt så åben. Omvendt nævnte de også, at jeg ikke er så god til at sige nej. Det mener de, at jeg skal blive bedre til.”

Kræver dygtig konsulent

Jakob Volther valgte fokusgruppeinterviewet som metode til at evaluere hans ledelses-

stil. Alternativet var en mere traditionel form for lederevaluering, hvor medarbejdere, lederkolleger og chef bliver bedt om skriftligt at bedømme lederens arbejde ud fra en given karakterskala.

“Jeg havde selv evalueret min chef som deltager i en fokusgruppe, og det fungerede rigtig fint. Derfor var jeg helt tryk ved også at vælge den metode. Og samme evalueringsform vil jeg nok også vælge en anden gang.”

Jakob Volther var meget glad for hvor ærligt, fokusgruppens deltagere meldte ud.

“Fokusgruppeinterviewet lægger op til, at folk åbent skal stå ved, hvad de siger. Det nytter ikke at pakke kritikken ind. Men hele seancen kræver, at det er en dygtig proceskonsulent, der gennemfører interviewet, så både kritik og ros bliver konstruktiv og fremadrettet.”

Jakob Volther: jakvol@gladsaxe.dk

*“Det kræver en meget dygtig proceskonsulent, så kritik og ros bliver konstruktiv og fremadrettet,”
siger forstander Jakob Volther.*

Foto: Torben Nielsen

Rammerne for lederens arbejde bør altid være en del af evalueringen, så lederen ikke føler, at han eller hun er til eksamen i noget, som hun ingen indflydelse har på.

Modelfoto: Torben Nielsen

Sagt om Jacob

“Jakob er meget udadvendt, vi tror at lige gyldigt hvor han kommer hen, så praler han lidt af Kellersvej.”

“Jakob har et meget tydeligt kropssprog. Så man kan godt se på ham, hvis han ikke er enig, i det der bliver sagt.”

“Jakob er god til at anerkende en for det man gør. Julekortene har også små personlige hilsner skrevet med kuglepen.”

“Han er heller ikke bleg for lige at sige til, hvis det ikke er godt nok.”

“Jakob er ikke god nok til at skære igennem altid. Han stiller ikke krav til, at der skal gøres noget.”

“Grunden til, at man er på Kellersvej, er, at der er takt og tone, og man opfører sig ordentligt. Man hører aldrig Jakob stå og råbe.”

“Det gode ved Jakob er, at hvis man konfronterer ham med tingene, så er han villig til at ændre forretningsgangen.”

Gode råd til Jacob

Som afslutning på evalueringen blev fokusgruppens medlemmer enige om følgende tre gode råd til Jakob Volther:

1. Jakob skal fortsat øve sig i at sige nej. Han skal passe mere på sig selv.
2. Han skal holde nogle ting for sig selv i længere tid. For han er meget åben, men det gør, at der nogle gange kommer noget ud, som vi ikke lige behøver at få at vide nu.
3. Bliv ved med at være dig selv.



10 genveje til en god lederevaluering

1. **Fast forankring:** De grundlæggende principper for evalueringen bør besluttes i organisationens øverste ledelse, hvor også ansvaret for det samlede evalueringsforløb bør forankres.
2. **Tydeligt formål:** Evalueringen bør have et veldefineret formål, som fra begyndelsen bliver formidlet tydeligt til alle involverede.
3. **Tidlig involvering:** Ledere og lederrepræsentanter bør tidligt inddrages i drøftelserne af, hvordan evalueringen skal tilrettelægges.
4. **Gennemtænkt metodevalg:** Måden, evalueringen gennemføres på, bør afspejle dens formål og de ledelsesværdier, man ønsker at fremme i organisationen.
5. **Klare spilleregler:** Organisationen bør fastsætte et sæt etiske spilleregler, der kan sikre, at de involverede viser behørigt hensyn til og respekt for hinanden under hele forløbet.
6. **Grundig kommunikation:** Alle relevante forhold omkring ledelsevalueringen bør så tidligt som muligt formidles til de involverede, som også skal have mulighed for at afklare spørgsmål og tvivl.
7. **Systematisk opfølgning:** Alle ledere bør have en ordentlig tilbagemelding på resultaterne af evalueringen og som minimum en samtale med deres chef om, hvad evalueringen skal munde ud i.
8. **Fokus på udvikling:** Evalueringen bør fra begyndelsen stille mod en åben dialog om mulighederne for sammen at udvikle bedre ledelse – ikke fokusere på fejl og mangler hos de personer, der udøver den.
9. **Opmærksomhed om ledelsesvilkår:** Rammer og vilkår for ledelse bør altid indgå i dialogen om, hvordan man kan udvikle bedre ledelse.
10. **Nødvendig support:** Ledere bør have mulighed for at få den nødvendige kollegiale, ledelsesmæssige eller professionelle assistance til at omsætte en ledelsevaluering til bedre ledelse.

Kilde: Væksthus for ledelse: En guide til ledelsevaluering i kommuner og regioner.



“Jeg ville have oplevet det som en katastrofe, hvis jeg var bonget ud under middel,” siger Helle Blomhøj. Foto: Torben Nielsen

Jeg var mest optaget af at få det blå stempel

Helle Blomhøj fik en flot lederevaluering, men hun havde ikke tilstrækkeligt med fokus på at følge op på resultaterne

Af Trine Wiese,
freelancejournalist,
trine@diewiese.dk

“Meget flot; over middel. Mange 4 og 5-taller”. Helle Blomhøj, lederen af Familiebehandlingen i Herning Kommune, kunne overordnet set kun være yderst tilfreds med resultatet af den 360-graders lederevaluering, som kommunen havde sat i værk i foråret 2008. Og så alligevel.

“Jeg havde ikke overskud nok til at følge tilstrækkeligt op på rapporten. I forvejen havde jeg travlt med at holde hovedet oven vande i kølvandet på hele strukturprocessen, og så skulle jeg bruge tid på at reflektere over det her. Jeg oplevede processen som endnu en hurdle, vi som ledere skulle igennem. Så var det besluttet, og så måtte man tage det med. Jeg var mest optaget af at få det blå stempel og havde for lidt fokus på, hvordan jeg kunne bruge rapportens resultater til at udvikle min ledelse – det kan jeg se i dag.”

Helle Blomhøj oplevede evalueringen som

et klap på skulderen fra de medarbejdere, lederkolleger og den chef, der havde vurderet hendes ledelsesmæssige præstationer på en skala fra 1 til 5.

“Men jeg ville også have oplevet det som en katastrofe, hvis jeg var bonget ud under middel. Havde jeg ikke fået så flot en vurdering, havde det været en kæmpe belastning for mig. Driften fyldte usædvanligt meget på det tidspunkt, og det havde væltet læsset, hvis rapporten havde vist, at jeg havde store ledelsesmæssige problemer.”

Den øverste ledelse havde lagt de overordnede rammer for evalueringens spørgeskema, der dermed tog udgangspunkt i kommunens værdier. 14 ledelseskompetencer var blevet udpeget: 6 generelle kompetencer for ledelse, 4 forvaltningsspecifikke og 4 kompetencer, som de enkelte ledere kunne vælge imellem.

Er formålet klart for alle?

Bedre ledelse vil naturligt stå som overskrift på de fleste beskrivelser af formålet med lederevalueringer. Men hvordan man får bedre ledelse kan være meget forskelligt. Det kan for eksempel handle om:

- At støtte den enkelte leder i at kunne magte sine ledelsesopgaver
- At forbedre organisationens resultater og målopfyldelse
- At få overblik over ledelsessituationen og -kvaliteten i forhold til organisationens ledelsesgrundlag
- At identificere vigtige temaer til lederuddannelse og anden ledelsesudvikling
- At sammenligne lederne med hinanden eller andre organisationers ledere
- At identificere og belønne særlig god ledelse
- At få kendskab til svage punkter i ledelsesudøvelsen
- At foretage en større ledelsesrokade eller ændre ledelsesstruktur
- At udvikle nye og bedre ydelser til brugerne
- At profilere organisationen som en attraktiv arbejdsplads, der tager ledelse og ledelsesudvikling alvorligt
- Hertil kommer at kravet om at evaluere ledere kan komme fra organisationens øverste politiske ledelse eller være inspireret af trepartsaftalen mellem regeringen og arbejdsmarkedets parter

Obs: Flere formål er indbyrdes konkurrerende, og organisationen må prioritere, hvad der er vigtigst. Topledelsen må gøre det klart, hvorfor ledere skal evalueres, så det kan formuleres troværdigt ud i hele organisationen.

Kilde: Væksthus for ledelse: En guide til ledelsevaluering i kommuner og regioner

“Jeg valgte da at blive målt på nogle ledelseskompetencer, som jeg var rimeligt sikker på, at jeg var stærk i, og en enkelt, som jeg tænkte kunne være et udviklingsområde,” siger Helle Blomhøj.

Tankevækkende resultat

Helt konkret var der tankevækkende budskaber i rapporten. For eksempel vurderede Helle Blomhøj, at hun var ganske god til at uddelegere, mens hun ikke var god nok til at give medarbejderne feedback. Rapporten kortlagde imidlertid, at medarbejderne gav højere karakterer for hendes evner til at give feedback end til at uddelegere.

“Jeg brugte ikke anledningen til for eksempel at konkretisere, hvad vi hver især mener med at uddelegere. Min chef havde faktisk i sine kommentarer givet nogle anvisninger, men jeg fik ikke spurgt nok ind til rapportens budskaber og fik dermed ikke brugt resultaterne nok.”

Helle Blomhøj peger på, at topledelsen i forberedelsesfasen havde lagt et stort arbejde i at udarbejde rammerne for processen.

“Spørgsmålet er, om vi som ledere kunne have fået tilbagemeldingen på anden vis?

360-graders systematikken kan hjælpe os til at italesætte udfordringer og udviklingsbehov, men det er samtidig et voldsomt stort, forkromet system at sætte i værk. Især hvis der ikke bliver fulgt godt nok op på resultaterne,” siger Helle Blomhøj.

Lederevalueringen blev fulgt op af en samtale med HR-afdelingen og med den nærmeste chef.

“Jeg fik øjnene åbnet for, at jeg havde behov for at prioritere, hvad jeg får energi af: Få nogle chokolader eller vandingshuller. Uddannelse giver nyt input og blandt andet derfor er jeg nu startet på DISPUKs lederuddannelse.”

Helle Blomhøj: fachb@herning.dk

Det vigtigste er opfølgningen, så det ikke bliver en kortvarig eksamen, men så resultaterne bliver brugt til udvikling efterfølgende.

Modelfoto: Torben Nielsen



Jakob Skov opfordrer til at fokusere på udviklingssamtaler og konstruktiv feedback i stedet for målinger med karakterer.

Rene målinger bundet til resultatløns og bonusmål skaber grobund for angst og mistillid, fordi det forstærker vores iboende frygt for ikke at være gode nok og høre til.

Foto: Torben Nielsen



Vær opmærksom på sårbarheden

Det er en illusion at tro, at man kan ophæve magtforholdet mellem leder og medarbejder. Derfor er det også en illusion at tro, at ledere kan få "magtfri" og helt oprigtig feedback fra medarbejderne, når der er problemer, siger forfatter og konsulent Jakob Skov.

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

Menneskets grundvilkår er, at man gerne vil elskes og høre til i gruppen. Et andet grundvilkår er, at man er bange for ikke at være god nok, ikke at være elsket og ikke tilhøre gruppen. Det er livsfilosofi ifølge Søren Kierkegaard fortalt af Jakob Skov, forfatter til bogen "Det brændende engagement". Jakob Skov er til daglig konsulent i Deloitte Business Consulting.

I bogen har han fokuseret på kvantitative målinger af medarbejdere og ledere. Og han kan se, at Kierkegaards ord er mere relevante end nogensinde, når det handler om evalueringer på arbejdspladsen. De kvantitative målinger fremmer angsten på en arbejdsplads, fordi målingerne sætter spørgsmålstejn ved, om man er god nok til det, man laver.

"Skal man ikke bare tænke, at man bliver målt på rollen som leder i stedet for på sin personlighed?"

"Man skal faktisk gå skridtet længere og tænke: 'jeg deltager i et tilfældigt systems tilfældige vurdering af min lederrolle'. Man skal selvfølgelig ikke være helt afvisende over for kritikpunkter, men være klar over vurderingens vilkårlighed. Når man som organisation indfører evalueringssystemer, skal man være meget opmærksom på, hvor sårbart det er, og de fleste bruger meget energi på det," siger Jakob Skov.

Gammeldags belønning og straf

Han mener, at den måde, man evaluerer ledere og medarbejdere på mange steder, er en måde, som vi for lang tid siden er gået bort fra i forhold til børneopdragelse.

"I dag er det kun i socialgruppe 5, at man stadig fastholder pædagogikken med belønning og straf. De fleste af os ved godt, at det ikke er måden, vi får harmoniske, kompetente

og velfungerende børn. Paradoksalt nok indfører vi netop den forældede pædagogiske metode på vores arbejdspladser. Det er den måde, vi evaluerer vores ledere, som er voksne veluddannede mennesker, især i de tilfælde hvor en evaluering er kvantitativ og koblet sammen med resultatløns eller bonusmål," siger Jakob Skov.

Glad for evaluering?

Han er helt enig i, at lederne skal have tilbagemelding og feedback på arbejdet. Det er afgørende, at en leder ved, hvad han eller hun gør godt, og hvor vedkommende kan udvikle sig.

"Når der er et udviklingsfokus, for eksempel via en samtale med den nærmeste leder, hvor både anerkendelse og ros sammen med udviklingspunkter bliver diskuteret, får lederen et stabilt grundlag at arbejde videre med. Og det er godt. Men en ren bagudrettet måling med karakterer kan føre til en negativ spiral med dårligt arbejdsklima, fordi det fremmer angsten for ikke at være god nok," siger Jakob Skov.

"Hvordan kan det så være, at så forholdsvis mange er glade for lederevalueringer, som undersøgelser viser?"

"Jeg tror, at de er glade for at få feedback. De er glade for at få muligheden for at tale med deres egen chef og eventuelt med deres afdeling. Men det er jo samtaler, der kan holdes alligevel, som ikke behøver en måling med karakterer. Hvis undersøgelserne viser, at de er glade for evalueringer med karakter eventuelt bundet til resultatløns eller bonus, så tror jeg simpelthen ikke på det," siger han.

Jakob Skov: jskov@deloitte.dk

Fokus skal være på opgaven og den professionelle rolle

Opgaven med lederevaluering er at evaluere, om lederen løser sin ledelsesopgave og udvikle bedre ledelse. Det er ikke at bedømme lederens personlighed, finde lederens blinde pletter eller diskutere private detaljer for åbent tæppe. Faglig konsulent Christian Jensen, Socialpædagogerne, trækker grænserne op for lederevalueringer

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

“Vores bekymring går ikke på arbejdspladser, hvor der er et godt klima, en stor tillid mellem medarbejdere og ledelse, men på arbejdspladser, hvor tingene ikke fungerer så godt. Hvor kulturen måske kunne være bedre, og hvor tilliden halter. Her kan især kvantitative lederevalueringer være med til at underminere lederens autoritet, og i sig selv gøre en gennemsnitlig leder dårlig,” siger Christian Jensen. Han er faglig konsulent i Socialpædagogerne og har været KTO’s repræsentant i den gruppe, der har udgivet guiden Ledelsevaluering via Væksthus for Ledelse.

Husk rollen

Han advarer mod, at lederne glemmer deres professionelle rolle som ledere i forløbet.

“Jeg ville ikke selv deltage i et forløb, hvor jeg skulle sidde med ryggen til medarbejderne eller fortælle åbent til mine medarbejdere, hvad mine svage sider var. På CBS kalder man den slags for intimteknologier, hvor grænsen mellem det professionelle og det personlige meget nemt kan overskrides. I de eksempler, som vi har beskrevet i temaet, lyder det som om, at det har været velfungerende og har været på gode arbejdspladser med en høj etik. Men der skal ikke ret meget følelsesmæssigt slinger i valsen, før der opstår noget, der kan minde om tidligere tiders varme stol,” siger Christian Jensen.

“Vi anbefaler i guiden til lederevaluering, at man tager den dialogbaserede ledelsevalu-

ering, fordi det er så vigtigt, at lederne udvikler sig og får feedback. Men det er helt afgørende, at der sker en god planlægning, og at der især er fokus på opfølgning bagefter, så lederen ikke står tilbage med et tal på en skala,” siger Christian Jensen.

Adskil personlighed og adfærd

Lederen skal huske at adskille personlighed og adfærd, altså at det, man evaluerer ikke skal være en leders personlighed, men måske adfærden i konkrete situationer. Man skal også huske at adskille den professionelle rolle fra ens personlighed. Som leder kan man godt stå i svære situationer, hvor det er påkrævet, at man for eksempel skærer i budgettet. I sådanne situationer kan det være nærmest umuligt at opnå fuld medarbejdertilfredshed.

“Men lederen har jo en opgave, som vedkommende skal løse. Men hvis lederens egen chef glemmer at fokusere på opgaven og lader sig friste af kun at se på tallene, kan lederen komme til at fremstå som en dårlig leder, selv om vedkommende er sat på en opgave, som er umulig at løse til alles tilfredshed. Risikoen er, at man betragter en spørgeskemabaseret evaluering som en naturvidenskabelig metode og en endegyldig sandhed. Men evalueringerne kan kun være et redskab til at tale om tingene,” siger Christian Jensen.

Christian Jensen: csj@sl.dk

Guide til lederevaluering

KTO repræsenterer 30.000 ledere, og har deltaget i arbejdet med at lave guiden "Lederevaluering" sammen med FTF og KL.

Guiden kan downloades på <http://www.vaeksthusforledelse.dk/wm141025>

Læs også KL's nyhedsbrev om lederevaluering: http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_39033/ImageVaultHandler.aspx



Hvem bliver stemplet som skurk i dag?

Hvordan vi kommer fra diskussionen om, hvem der er skurken og offeret i arbejdslivet til, hvordan vi i højere grad tager et fælles ansvar for det, der sker, og for de forbedringer, vi vil gennemføre?

Af Gitte Haslebo,
erhvervspsykolog,
og Maja Loua Haslebo,
erhvervspsykolog

I organisationer er vi med til at skabe hinanden gennem de historier, vi fortæller og lægger øre til. Derfor er det en vigtig ledelsesopgave at være opmærksom på, hvordan ledere og medarbejdere bruger sproget til at skabe mening i det, der sker. Fortællinger skaber sammenhæng mellem forskellige begivenheder ved at forbinde disse med en fængende rød tråd. I en fortælling om det seneste afdelingsmøde kan den røde tråd for eksempel navngives som en magtkamp: "Hold da op, du skulle have været der: Det var en magtkamp mellem de to rivaliserende fløje". Her bliver et væld af informationer og handlinger indordnet i en fortælling, der umiddelbart giver os en fornemmelse af, hvad der foregår. Sandsynligheden stiger for, at fremtidige begivenheder også tilskrives mening inden for plottet "en magtkamp". De personer, der deler fortællingen, vil hæfte sig ved udtalelser og begivenheder, der passer til dette plot og overse dem, der ikke passer.

Fortællinger om skurke og ofre

Fortællinger indeholder desuden bestemte positioner. I eksemplet ovenfor er der tale om to rivaliserende fløje samt et publikum. Fortællinger med få og negativt ladede positioner er fattige fortællinger, forstået på den måde, at de indskrænker handlemuligheder og lyst til samarbejde. Når en bestemt fortælling bliver dominerende i en organisation, indsættes ledere og medarbejdere gennem den løbende kommunikation i de positioner, som fortællingen stiller til rådighed. Den dynamik kan også være i spil i forbindelse med den måde, HR-aktiviteter formes og gennemføres på, for

eksempel en arbejdspladsvurdering (APV). Når resultaterne fra APV'en foreligger, samler diskussionen sig oftest om de mest negative resultater. Det virker oplagt at spørge: "Hvorfor står det stadig så skidt til med vores psykiske arbejdsmiljø? Hvem har ansvaret? Hvis skyld er det?" Hermed indsættes ledelsen i rollen som skurke eller skaffedyr, og medarbejderne indsættes i rollen som ofre, der er "udsat" for et dårligt psykisk arbejdsmiljø. De etiske spilleregler ændres samtidigt: En skurk eller et inkompetent skaffedyr er man jo ikke forpligtet til at behandle respektfuldt, og ofre har ret til at slikke deres sår og undlade at bidrage konstruktivt.

Positionering sker gennem sproget: Vi tildeler hinanden egenskaber, og vi former relationer. Positionen som offer forudsætter positionen som skurk – og omvendt. En leder kan ikke indsættes i positionen som skurk, hvis der ikke er medarbejdere, der er villige til at indsætte sig selv i positionen som offer – og omvendt. Når lederen positioneres som skurk, fører det til en beskrivelse af vedkommende som for eksempel ondsindet, aggressiv eller utilregnelig, mens medarbejderne som ofre tildeles egenskaber som gode og velmenende, om end lidt svage. Det er derfor en etisk udfordring at overveje, om de fortællinger, vi er medforfattere, medfortællere eller publikum til, er med til at skabe en bedre social verden.

Hvilke positioner er vi ved at udvikle?

Med inspiration fra en relationel etik, som handler om at tænke, tale og handle med

Medansvar for at positionere hinanden bedst muligt

Hvordan omgås vi hinanden som ledere og medarbejdere på moralsk forsvarlige måder? Hvilke etiske overvejelser kan hjælpe os, når vi havner i dilemmafyldte situationer med mange modsatrettede krav og hensyn? Disse spørgsmål rejser sig i stigende grad i organisationer. Svarene varierer afhængig af, hvilke grundlæggende antagelser vi gør os om ledelse, mennesker, forandring, udvikling og etik.

I bogen "Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder" af Gitte Haslebo og Maja Loua Haslebo tager forfatterne udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk erkendelsesteori og en relationel etik, og udviklede etikblomsten, hvis 5 blade illustrerer 5 centrale moralske holdepunkter. Den første artikel om "Forpligtelsen til dialog" gjorde forfatterne rede for i Offentlig Ledelse nr. 02/09.





Erhvervspsykologerne Maja Loua Haslebo (tv) og Gitte Haslebo (th) præsenterer her den anden artikel i rækken om relationel etik.
Foto: Torben Nielsen

respekt for alle organisationsmedlemmer, bliver det tydeligt, at vi har et stort medansvar for at positionere hinanden på nyttige måder.

Det indebærer for det første en forpligtelse til at lytte udforskende til fortællinger og stille sig selv og andre spørgsmålet: Hvilke positioner er denne fortælling ved at skabe eller bekræfte? Vil disse positioner give os de muligheder, som vi ønsker, eller kunne fortællingen omformes, så den rummer flere positioner – og vel at mærke positivt ladede positioner?

For det andet inviterer denne tankegang ledere til at være opmærksomme på, hvordan de gennem sproget inviteres ind i bestemte positioner. Et spørgsmål fra en medarbejdergruppe som "Hvornår vil ledelsen sikre et godt psykisk arbejdsmiljø?" indeholder en stor risiko for, at lederen indsættes i positionen som skaffedyr med soloansvar for arbejdsmiljøet. Det vil samtidig betyde, at medarbejderne defineres som uden ansvar for at bidrage. Dette er en blindgyde. Forbedring af det psykiske arbejdsmiljø kræver dialog og samarbejde. Lederen gør derfor klogt i at overveje, hvordan en sådan invitation kan afvises eller omformes. Hvordan kan lederen i stedet for invitere medarbejderne ind i positioner som medansvarlige og kompetente bidragsydere til det gode psykiske arbejdsmiljø?

Respektfulde relationer

For det tredje bliver det vigtigt, at lederen medvirker til at skabe rummelige fortællinger med en mangfoldighed af positioner, som medarbejderne fleksibelt kan indgå i. Dermed får medarbejderne mange forskellige muligheder for at vise sig kompetente og yde vigtige bidrag til arbejdsfællesskabet. Igen vil dette ske gennem sproglig omhyggelighed. Lederen kan for eksempel spørge: "Hvad brænder du i særlig høj grad for at bidrage med til arbejdsfællesskabet?", "Hvad er du som kollega særlig stolt af at have udrettet for nylig?" og "Hvad tænker du, at vi sammen kan gøre for at forbedre vores psykiske arbejdsmiljø?". Sådanne spørgsmål er krævende, idet de udtrykker forventninger om overholdelse af forpligtelser som medlem af arbejdsfællesskabet. Sådanne spørgsmål vil understøtte fortællinger om godt samarbejde, om respektfulde og ligeværdige relationer, om god ledelse og om godt følgeskab. Jo oftere dialogen på en arbejdsplads er fyldt med disse og lignende spørgsmål, jo stærkere vil nyttige fortællinger og en relationel etik kunne udvikle sig.

Gitte Haslebo: gh@haslebo-partnere.dk

Maja Loua Haslebo:
mlh@haslebo-partnere.dk

LEDELSERUM

UDNYT OG UDVID DINE HANDLEMULIGHEDER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Hellere modspil end håndsky ledere

Alle taler om “ledelsesrummet”, men de færreste er klar over, hvad det er. Nyt hæfte lægger op til en afklaring – og opfordrer ledere til at påvirke egne rammer. Hæftet er vedlagt dette nummer af Offentlig Ledelse

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Ledere skal turde udfordre deres ledelsesrum. De skal ikke bare parere ordre, men nysgerrigt søge nye muligheder på grænsen af det velkendte. Faktisk efterspørger mange chefer en smule ulydighed, fordi udvikling af den offentlige service afhænger af selvstændige ledere, der tør gå nye veje.

Det fremgår af hæftet, “Ledelsesrum – Udnyt og udvid dine handlemuligheder som offentlig leder”, som Væksthus for Ledelse udsendte først på sommeren. Hæftet er resultatet af et samarbejde mellem KL og KTO og bygger på interview med en række kommunale institutionsledere og chefer fra ældre- og børne- og ungeområdet.

“Med regeringens kvalitetsreform blev begrebet “ledelsesrum” introduceret, og i debatten kom det hurtigt til at lyde som om, at hvis bare lederne får ledelsesrum nok, så bliver alt bedre. Men så nemt er det jo ikke. Derfor satte vi os for at spore os ind på, hvad ledere og chefer egentlig forstår ved ledelsesrum,” fortæller konsulent Mikael Wennerberg Johansen, der har siddet med i projektgruppen på vegne af BUPL.

Chefer savner modspil

Undersøgelsen viste hurtigt, at institutions-

ledere og chefer opfatter begrebet “ledelsesrum” vidt forskelligt, og at de umiddelbart har mere brug for en afklaring af deres muligheder for at udøve ledelse end en udvidelse. Af undersøgelsen fremgik det også, at cheferne ikke ønsker at holde institutionslederne i kort snor, men tværtimod gerne vil have mere modspil. De vil have ledere, der tør udvide grænserne ved bevidst at udfordre og skabe dynamik. For eksempel ved at udvikle innovative løsninger, eller ved at fremprovokere en dialog om deres ledelsesvilkår.

Direktør i Børne- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune, Klaus Majgaard, er begejstret for ledere, der tør tænke og handle selv. Hans idealbillede af en leder fylder ledelsesrummet ud og udvikler det.

“Jeg vil hellere have ledere, som tvinger mig til at småløbe for at følge med, end ledere, som jeg skal tvinge til at tage et skridt fremad,” siger han.

Ledelsesrummet er ikke statisk, og det er den kommunale virkelighed heller ikke. Lederne skal ikke vente på instrukser fra oven, men selv handle, når ændrede vilkår hos brugerne, medarbejderne eller omgivelserne skaber et behov for nytænkning.

“Vi har brug for ledere, der står godt i deres

Forskellige tolkninger

Forsidefotoet på hæftet "Ledelsesrum – udnyt og udvid dine handlemuligheder" har affødt vidt forskellige reaktioner. Nogle ser træerne som en begrænsning af ledelsesrummet, og andre mulighederne i åbningen mod den blå himmel, fortæller konsulent Mikael Wennerberg Johansen, der på vegne af BUPL har deltaget i projektet.

"Når ledere kan opfatte et forsidefoto så forskelligt, så beviser det, at der er stort behov for at få en dialog i kommuner og regioner om, hvordan det lokale ledelsesrum ser ud, siger han."

sko, og som forstår at gøre deres kolossale viden nyttig over for forvaltning og politikere. Den slags ledere kan til gengæld få en stor indflydelse," mener Klaus Majgaard.

Skal turde bruge kompetencer

I sin egen forvaltning har Klaus Majgaard glædet sig over initiativ og selvstændighed hos især ungdomsskoleledere, der ganske vist har udfordret forvaltningens tankegang, men som til gengæld også har udviklet kommunens tilbud til de unge. Og måske forebygget fremtidige sociale problemer. Blandt andet tog en af Odense Kommunes ungdomsskoler kontakt til andre aktører i området som boligforening og idrætsklubber og fik stablet et projekt på benene, der nok ligger uden for ungdomsskolens kerneopgave, men som nu gør, at kommunen har et godt fritidstilbud til de unge i det område.

"Den kommunale top ville aldrig have været i stand til designe en lignende løsning ved et skrivebord. Vi er dybt afhængige af ledere, der ikke er håndsky, og som tør bruge deres unikke kompetencer til at læse behovene i omgivelserne," siger Klaus Majgaard.

Udfordrende ledere er ikke nødvendigvis konfliktsøgende ledere. Klaus Majgaard understreger, at han ikke ønsker uansvarlige ledere, der overskrider grænser uden hensyn til fællesskabet.

"Et ja til initiativ og til at gå selv er ikke samtidig et ja til at blæse på fællesskabet. Det er vigtigt at dele viden og søge dialog med andre, og måske i fællesskab udfordre ledelsesrummets rammer," mener Klaus Majgaard.

Få afklaret ledelsesrummet

I hæftet "Ledelsesrum" opfordrer projektgruppen ledere og chefer til at tale sammen om ledelsesrummet. Blandt andet for at udrydde misforståelser om, hvad der er tilladt, og for at skabe tillid til at udfordringer bliver modtaget konstruktivt. Som hjælp kan ledere og chefer finde otte spørgsmål bag i hæftet, der kan sætte gang i dialogen.

"Det er vigtigt at chefer og institutionsledere sammen afklarer ledelsesrummet. Hver især kan de være rodfæstet i helt forskellige

opfattelser af lederens muligheder, som i værste fald bremser en udvikling," siger Mikael Wennerberg Johansen.

Han anbefaler, at ledere, ledelseskolleger, chefer og også medarbejdere bruger hæftet som anledning til at få talt om, hvilket rum institutionslederen har at udøve ledelse i. Og at alle parter får en klar opfattelse af, hvilke udfoldelsesmuligheder lederen har – og ikke har.

Mikael Wennerberg Johansen: mwj@bupl.dk

Klaus Majgaard: klm@odense.dk

*Offentlig Ledelse har haft et temanummer om det snævre ledelsesrum i nr. 4/07, som du kan downloade på www.offentligledelse.dk
Foto: Ulrik Samsøe Figen*

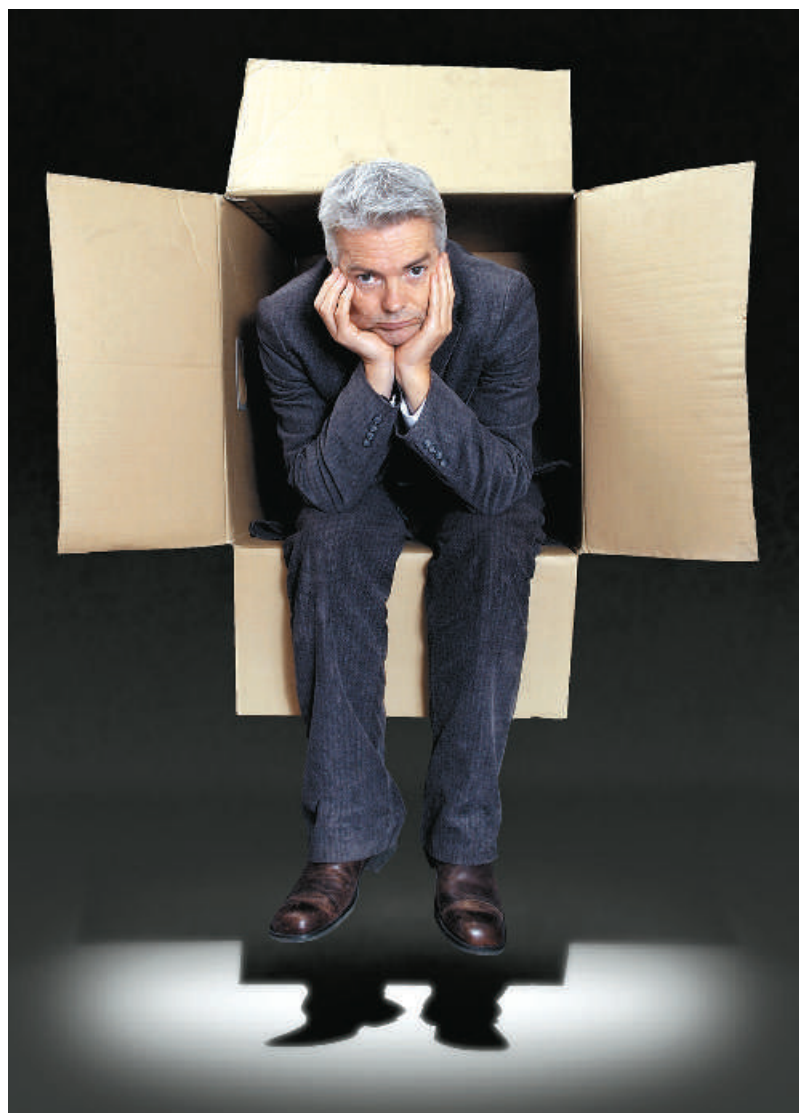




Foto: Torben Nielsen.

Dilemmas faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Udover at være fast coach på Offentlig Ledelses Dilemma-serie, er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I Dilemma deler han ud af sine bedste råd til ledere, der føler sig ramt af det valgte dilemma, og giver mulighed for at reflektere over egen situation.

Fejllaceret solidaritet slider mellemlideren op

“Hvordan optræder du som mellemlider loyalt over for både den øverste ledelse og dine medarbejdere i situationer, der kan skabe frustration? For eksempel hvis beslutninger højere oppe i organisationen bremser din afdelings planer og udviklingsprojekter.”

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Coach:

“En mellemlider kan ikke være loyal både over for sin øverste ledelse og sine medarbejdere. Det er et klassisk dilemma, som kan blive så forfærdeligt stort, at det slider mellemlideren op.

Det er meget vigtigt at slå fast, at mellemlideren kun kan rette sin loyalitet opad i systemet. Aldrig nedad. En sjakbajs derimod, der arbejder og producerer på niveau med sine medarbejdere, kan være solidarisk med sine medarbejdere. Det er den store forskel, som er meget væsentlig at forstå for mellemlidere. Enten er man solidarisk med sine egne, eller også er man loyal over for ledelsen.

Som mellemlider er du en del af ledelseshierarkiet. Du skal orientere dig opad og sikre dig loyalitet med dine ledelseskolleger. Det er dine ligestillede. Du må aldrig opfatte dig selv som pot og pande med dine medarbejdere, for de ser dig som den øverste ledelses forlængede arm, og ikke en af deres egne.

Medarbejdere ønsker ledelse

Det kan især være svært at forlige sig med for mellemlidere, der er udpeget og forfremmet blandt kolleger. Men du vil som nyudpeget mellemlider meget hurtigt erfare, at kommunikationen med dine tidligere kolleger ændrer karakter. Du må dække dit behov for fortrolighed opad i systemet. Søger du fortrolighed med dine medarbejdere, ender det galt.

Mellemlidere, der agerer solidariske med medarbejderne, går før eller senere i stykker. De får også dårlige ledelsesevalueringer. Med-

arbejderne ønsker ikke en mellemlider, der opfatter sig som en af deres egne. De vil have et ordentligt referencepunkt til ledelsen. En ledelsesrepræsentant, der giver dem en god følelse af, at de har et kontakttled opad i systemet. Forstår du ikke dette behov, bliver du lynhurtigt “skudt ned” af medarbejderne.

Må ikke tvivle

Medarbejderne må ikke tvivle på, at din loyalitet ligger hos ledelsen. Til gengæld skal de også være 100 procent sikre på, at du er deres repræsentant opad i systemet og arbejder på at sikre afdelingen eller institutionen gode rammer og vilkår. Og at du taler deres sag over for ledelsen. De forventer, at du er på mærkerne, og at du udfordrer din egen loyalitet over for den øverste ledelse ved hele tiden at argumentere og orientere om eventuelle behov og problemstillinger.

Pligt at kæmpe

Står den øverste ledelse over for beslutninger, der på den ene eller anden måde rammer din afdeling og dine medarbejders muligheder, skal du som mellemlider argumentere sagligt og redeligt for konsekvenserne for ledelsen – både faglige og menneskelige. Det er din pligt at kæmpe. Når beslutningen er truffet, skal du være loyal over for ledelsen og straks udvise lederskab ved at motivere dine medarbejdere til at se nye muligheder i de ændrede vilkår. Også selvom du selv er frustreret.”

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk

Stresshåndtering på arbejdspladsen

Bogen giver en grundig indføring i, hvordan man sætter en proces i gang for at højne trivsel og mindske stressen. Bogens store værdi ligger i de konkrete beskrivelser af, at det ikke nytter noget at fokusere på symptombehandling med massage og frugtordning, hvis man ikke også tænker langsigtet og forebyggende, så man fjerner årsagerne til stress. Forlaget kunne dog have investeret mere i den grafiske udformning, men trods det er bogen bestemt værd at læse. Forfatterne har ikke bare styr på stoffet, men viser også i bogen sin solide faglighed og forskningsbaserede tilgang.

STRESSHÅNTERING PÅ ARBEJDSPLADSEN. EN HÅNDBOG OM LEDELSE, TRIVSEL OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ.
MARIANNE BOJE ANDERSEN
FORLAGET FRYDENLUND
222 SIDER, 249 KRONER.

Common Ground

Bogen handler om, hvordan vi i arbejdslivet og livet i det hele taget får en bedre balance mellem de maskuline og feminine værdier. At der både skal være egoisme og gensidighed, drift og udvikling, omsorg og økonomi i organisationerne og i os selv.

Common Ground – en fælles vinderstrategi for mænd og kvinder i business og livet.

SASHCA AMARISINHA, GITTE LARSEN, TINA MONBERG, DORTHE STEENBERG.
SCHØNBERG
200 SIDER, 299 KRONER

Få det fortalt

Journalister modtager 2-300 pressemeddelelser dagligt, og mange af dem ryger direkte i papirkurven. Hvis du vil undgå det, kan du med fordel læse bogen Få det fortalt og få at vide, hvad du skal gøre, hvis du vil lave en bedre pressemeddelelse. Forfatteren underviser på Copenhagen Business School og Københavns Universitet og skriver bøger om retorik, journalistik og kommunikation.

FÅ DET FORTALT – SÅDAN SKRIVER DU GODE PRESSEMEDDELELSER.
SØREN MARQUARDT FREDERIKSEN
GYLDENDAL
184 SIDER, 250 KRONER.

Offentlig ledelse

Hvad er særskilt for den offentlige ledelsesudøvelse, og hvilken sammenhæng er der mellem politik, styring og ledelse? Carsten Greve har fornyet og gennemredigeret sin lærebog om Offentlig ledelse. Et must for lederen, der er gået i gang med diplom- eller masteruddannelsen, og for alle andre, der bare gerne vil have lidt styr på begreberne.

“OFFENTLIG LEDELSE – TEORIER OG TEMAER I ET POLITOLOGISK PERSPEKTIV”
CARSTEN GREVE
JURIST- OG ØKONOMFORBUNDETS FORLAG
258 SIDER, 2. UDGAVE 2009, 385 KRONER.

KALENDER

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

Titel: **Tid:** **Sted:** **Tilmelding og program:**

Inspirationsmødet “Gå ikke i vandet på dit personalepolitiske ansvar – for dig der gerne vil være bedre rustet omkring dit juridiske og praktiske ansvar for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø” HK/Nordjylland, for medlemmer af Chefgruppen i HK/Kommunal 10. november 2009 HK/Nordjyllands lokaler på Hassersvej 124, 9000 Aalborg På mail til tilmeld-nordjylland@hk.dk. Se program: www.hk.dk/kommunal/ledelse – under arrangementer

Temadag om balanceret lederskab (DS, gælder også chefmedlemmer i SL og HK) 17. november 2009 Odense www.socialrdg.dk – under Ledersektionen

Se også Aktivitetskalenderen på www.offentligledelse.dk



Foto: Privatfoto

De offentlige ledere og medarbejdere skal gøre det, de er bedst til – at tage sig af borgerne. Så de offentlige ledere skal have større råderum, skriver økonomi- og erhvervsminister Lene Espersen.

Af Lene Espersen, økonomi- og erhvervsminister (K)

“Vi skal slippe kræfterne i den offentlige sektor fri.”

Så enkelt kan vores konservative Frihedsreform sammenfattes. Vi skal simpelthen frisætte de offentligt ansatte – både ledere og medarbejdere – så de får bedre tid til at gøre det, de er bedst til, nemlig at tage sig af borgerne. For kun ved at skabe en smidig og effektiv struktur inden for det offentlige kan vi sikre, at den danske befolkning får den høje service, som den har krav på. Hvis den offentlige sektor sander til i meningsløst bureaukrati og administration, så falder serviceniveauet, arbejdsglæden forsvinder og medarbejderne flygter.

Derfor bygger vores Frihedsreform på den hovedtanke, at den offentlige sektor skal udsættes for en gennemgribende modernisering, hvor alle overflødige kontrol- og dokumentationsregler bliver skåret væk. Dette skal ske gennem en proces, hvor nøglebegreberne bliver tillid og frihed: Vi skal have tillid til, at de

Lene Espersen vil give de offentlige ledere mere råderum i det daglige

offentligt ansatte udmærket kan passe deres arbejde. Og vi skal give dem friheden til at gøre det.

Jeg har i den forbindelse åbnet hjemmesiden frihedtildig.dk, hvor alle kan skrive ind med forslag til regler om bureaukrati, der bør fjernes.

Større råderum til lederne

Og en anden central øvelse i forbindelse med Frihedsreformen er at højne kvaliteten af ledelsen i den offentlige sektor. Jeg har stor respekt for de mange tusinde offentlige ledere, der hver dag knokler for at skabe gode rammer for deres medarbejdere og den bedst mulige service for borgerne. At være chef inden for det offentlige er en ansvarsfuld post. Den kræver, at man kan inspirere, gå forrest og arbejde benhårdt. Og vi har som folkevalgte en pligt til at sørge for, at de offentlige ledere har de bedste mulige vilkår til at udøve deres vigtige arbejde.

Derfor skal vi med Frihedsreformen skabe et større råderum for de offentlige ledere. De skal frigøres for de alt for snærende bånd, som unødvendig kontrol og administration pålægger dem, og de skal have friere hænder til at træde i karakter som det, de er – nemlig ledere. Gode offentlige ledere skal belønnes med mere selvstændighed og større kompetence. Men samtidig skal de naturligvis også bære en større del af ansvaret i de situationer, hvor det går galt på deres institutioner, og hvor de ikke har vist sig ledelsesopgaven voksen.

At blive vist frihed og tillid som offentlig leder forpligter.

Derudover skal reformen også være med til at sørge for, at der uddannes bedre offentlige ledere i fremtiden, samt at det i det hele taget bliver mere attraktivt at være leder i den offentlige sektor. For tallene taler sit tydelige sprog: Hver tredje offentlige ansat er over 50 år, og i løbet af de næste 5-8 år går næsten halvdelen af alle offentlige ledere på pension eller efterløn. Hvis vi skal kunne håndtere de udfordringer, og samtidig forbedre den offentlige service, skal den offentlige sektor blive en mere attraktiv arbejdsplads for kommende generationer.

Derfor er der behov for den konservative Frihedsreform.

Overskud fra side 12