

# OFFENTLIG LEDELSE 03 18

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGOGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Mie Karleby, leder  
for 100 medarbejdere  
på botilbud:

## En god leder udvikler sig – hele tiden

**Ledere skal udvikle sig**

Vi følger op på Ledelseskommissionens anbefalinger

SIDE 4-15

**Træn din ledelsesmuskel**

Mere fokus på bolden,  
mindre på brokken

SIDE 6

**Dårlig ledelsesevaluering?**

Genfind din motivation  
– refleksion og gode råd

SIDE 17



Generalforsamling  
i Socialrådgivernes  
Ledersektion:

## Spræng boblen – og bevar fornuften i en ufornuftig verden

Dansk Socialrådgiverforenings Ledersektion har inviteret professor, forsker og forfatter Vincent F. Hendricks som oplægsholder på generalforsamlingen i oktober. Her vil han på vanlig markant vis prikke hul på adskillige bobler, vi har det med at have i, bl.a.: boligbobler, Facebookbobler og nyhedsbobler.

**Det sker fredag den 12. oktober 2018, fra kl. 9.30–15.30, på Hotel Odeon i Odense.**

På generalforsamlingen vil formand Anders Fløjborg også fortælle om Ledersektionens seneste to års arbejde med og bidrag til at fremme god offentlig ledelse – gennem indflydelse, input og bidrag i forskellige fora. Arrangementet er kun for medlemmer af DS' Ledersektion.

## Ny fond støtter videre- uddannelse

Omstillingsfonden er et resultat af Trepartsaftalen mellem regeringen og parterne på arbejdsmarkedet, og den giver både ufaglærte og faglærte i job mulighed for et uddannelsesmæssigt løft. Fonden giver nemlig støtte til kompetencegivende uddannelse på akademi- og diplomniveau med 10.000 kr. Det vil gøre mange uddannelsesmoduler helt gratis.

Man kan også stadig søge støtte fra Kompetencefonden, og det er muligt at søge støtte fra begge fonde.

**Læs mere om Omstillingsfonden på Undervisnings- og Forskningsministeriets hjemmeside: [ufm.dk](http://ufm.dk).**

**Du finder info under: Uddannelse – videregående uddannelse – efter- og videreuddannelse – VEU-omstillingsfond.**

**Læs om Kompetencefonden på [denkommunalekompetencefond.dk](http://denkommunalekompetencefond.dk)**

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



**Det er ikke dit problem, at Allan bakser med printeren, at Bente har problemer med en leverandør, eller at Lone har brug for at snakke om sin datters skilsmisse. I hvert fald ikke, hvis du vil lykkes med at løse jeres kerneopgave. Det er tid til et opgør med forestillingen om den altansvarlige leder”.**

MAJA LOUA HASLEBO, ERHVERVSPSYKOLOG, KONSULENT OG FORFATTER

**Læs Maja Loua Haslebos artikel *Du er ikke ansvarlig for ALT på lederweb.dk/dig-selv/lederrollen/artikel/168023/du-er-ikke-ansvarlig-for-alt***



## INDHOLD

03 Nye bøger

04 "God ledelse gør en forskel"



Jo tak, men hvordan? Vi sætter spot på Ledelseskommisionens anbefalinger

06 Træn din ledelsesmuskkel

Hør Alfred Josefsen, tidl. Irma-direktør, give sine bud på udviklingsmuligheder for ledere

09 Tre skarpe til Mie Karleby

Forstander på botilbud fortæller, hvordan hun stadig udvikler sig efter 20 år som leder

10 Mit personlige ledelsesgrundlag

Centerchef Ester Fibiger, Aarhus Kommune, har formuleret sine ledelsesmæssige værdier og visioner

13 Udfordringen med Stig Kjerulf

Et tydeligt ledelsesgrundlag er en stor gevinst

14 Ja tak til flere offentlige ledere

Ledelsesspændet er for stort, er tre ledersektionsformænd enige med kommissionen i.

16 What's hot: Next practice

17 Dårlig ledelses-evaluering?

Genfind motivationen med råd fra to eksperter

20 Lederen: Fremad – mod nye nederlag

Socialpædagogerens lederformand, Helle Riis, søger støtte i litteraturen i sin lederudvikling



# NYE BØGER



## Til højre, venstre eller ligeud?

Lakmusprøven på god ledelse er at mestre 'dilemmalethed' – navigere imellem de komplekse og modsatte behov, krav, beslutninger, prioriteringer og valg. Uden dem ville der ikke være brug for ledere. Forfatterne, seks forskere, behandler i bogen ti centrale ledelsesdilemmaer, fx fysisk kontra virtuel ledelse og personligt lederskab kontra organisatorisk ledelse.

**Ledelsesdilemmaer – og kunsten at navigere i moderne ledelse** af Rikke Kristine Nielsen, Anne-Mette Hjalager, Henrik Holt Larsen m.fl., Djøf Forlag, 220 sider, 300 kr.



## Vi vil have effekt for pengene

Effekt har været et mantra i velfærdsdebatten i årevis. Virker det vi gør, og får vi value for money? I bogen deler praktikere og eksperter ud af deres viden og erfaringer med at arbejde og tænke effektbaseret i den offentlige sektor. Og her er masser af inspiration og gode resultater at trække på.

**Strategi og styring med effekt. Danske erfaringer** af Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen, Djøf Forlag, 416 sider, 450 kr.



## Find mening i disruption-galskaben

Hvis du tænker, at tre-d-printere, kunstig intelligens og disruption ikke har noget med dig og dit job at gøre, bør du nok gribe fat i denne bog. For direkte eller indirekte kommer de nye teknologier til at påvirke os alle. Bogen giver bud på seks nye teknologier, som vil ramme dit job, og hjælper dig med at finde mening i disruption-galskaben.

**Disrupt dig selv – og blive en del af fremtiden** af Tune Hein og Thomas Honoré, Berlingske, 198 sider, 250 kr.



## Tilfredshed på tværs

Når det lykkes fx en kommune at arbejde på tværs i indsatsen, bliver borgerne mere tilfredse, den faglige kvalitet stiger, og medarbejderne trives bedre. Denne høje 'relationelle kapacitet' kræver ledelsesmæssig fokus og indsats. Bogen tilbyder en trin-for-trin-model, ledere kan følge.

**Relationel kapacitet. Sammenhæng i offentlige organisationer** af Jacob Storch og Carsten Hornstrup, Forlaget Mindspace, 160 sider, 298 kr.



## Et velfærdssamfund i krise

Danmark bliver hyldet verden over som et mønstersamfund, der tager hånd om dem, som falder. Men de 20 % af befolkningen, som trækker på velfærdsydelse, oplever ikke alle den tryghed, de havde forventet. Velfærdssamfundet står med tre alvorlige kriser, mener forfatteren: en ledelses-, social- og demokratikrise, som kan ende med et opgør med velfærdsstaten.

**Velfærdssillusionen. Om et samfund i krise** af Nick Allentoft, Samfundslitteratur, 325 sider, 338 kr.



## Kom i mål med værdiledelse

Et meningsfuldt værdisæt har direkte betydning for bundlinjen i en virksomhed. Men i praksis kan værdibaseret ledelse og værdier som respekt, dialog og tillid være svære at få til at virke. Der er inspiration at hente i den diakonale verdens arbejde med værdier gennem ledetråde. Bogen giver bud på hvordan.

**Ledetråde. Meningskabende værdiledelse** af Helle Hedegaard Hein, Djøf Forlag, 185 sider, 275 kr.

# "God ledelse gør en forskel" – jo tak, men hvordan?

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN  
TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM  
ILLUSTRATION: ELS COOLS

**K**ort før sommerferien præsenterede Ledelseskommisionen endelig sine 28 anbefalinger med budskabet om, at "god ledelse gør en forskel", og at borgeren skal sættes først.

– Vi definerer ledelse som at skabe værdi igennem og sammen med andre. Og offentlig ledelse skal skabe værdi for borgerne. Derfor anbefaler vi, at styringshåndtaget løsnes, og at der skrues op for ledelsesdimensionen. Fordi vi ved, at god ledelse gør en forskel. Og man kan gøre rigtig meget, hvis man som leder tør, læner sig frem og præsenterer sit ledelsesgrundlag.

Sådan sagde Ledelseskommisionens formand, Allan Søgaard Larsen, da han præsenterede anbefalingerne.

## Vi hører praktikere og eksperter

Tre af de syv hovedanbefalinger cirkler om det personlige lederskab, og det væsentligste budskab er her, at 'ledere skal udvikle sig' – både formelt set gennem uddannelse og mere uformelt i det daglige arbejde i organisationen. Kommissionen har i anbefalingerne flere bud på, hvordan ledere kan gøre det. Dem kan du læse om på deres hjemmeside ledelseskomm.dk.

I *Offentlig Ledelse* har vi i valgt at få ledere i feltet, ledersektionsformænd og eksperter til at give deres bud på og personlige erfaringer med at udvikle sig, og vi hører deres holdninger til nogle af kommissionens anbefalinger. ■





## De 7 hovedbudskaber fra Ledelseskommisionen

①

Borgeren skal i centrum

②

Politikerne skal have  
tillid til ledelse

③

Samarbejdssystemet  
skal forenkles

④

Forvaltningscheferne  
skal lede driften og  
udviklingen af driften

⑤

Ledere skal sætte  
retning

⑥

Ledere skal sætte  
holdet

⑦

Ledere skal udvikle sig

LÆS MERE PÅ [LEDELSEKOM.DK](http://LEDELSEKOM.DK)



#### LEDERE SKAL UDVIKLE SIG

Ledelseskommisionen anbefaler, at:

- Der skal gennemføres en dyberegående analyse af indhold, metode og læringseffekt på de formelle, offentlige lederuddannelser.
- De formelle lederuddannelser skal styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind – også når det er svært.
- Al ledelsesudvikling skal med udgangspunkt i konkrete organisatoriske målsætninger kombinere viden, refleksion og handling. Ledelsesudvikling skal ikke gives som et personalegode.
- Topledere og ledere af ledere skal gøre en særlig indsats for at udvikle lederidentiteten hos kommende og nye ledere.
- Offentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på.

#### Se også



Dit personlige ledelsesgrundlag – *start-kit* fra Ledelseskommisionen på [ledelsekom.dk/publikationer](http://ledelsekom.dk/publikationer)

*– Mange ledere går på uddannelse, tager diplom og master osv., men kun en lille del sikrer sig, at deres ledermuskel også løbende bliver stærkere. Det lærer man ikke gennem uddannelse, det bliver den kun, hvis man træner den i sit daglige ledervirke, siger Alfred Josefsen, medlem af Ledelseskommisionen og tidl. direktør i Irma.*



Alfred Josefsen:

# Træn din ledelsesmuskel

Mere fokus på bolden, mindre på brokken. Varedeklaration af lederne over for medarbejderne. Og mere træning af ledelsesmuskel i det daglige. Ledelseskommisionens anbefaling om, at 'ledere skal udvikle sig', skal i høj grad foregå på arbejdspladsen.

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

**H**vis tennisspilleren Caroline Wozniacki holdt op med at træne og arbejde med at gøre sin serv, forhåndsslag eller flugtninger ved nettet endnu bedre, ville hun i løbet af kort tid rutsje ned ad verdensranglisten. Det samme gælder ledere – de har også brug for at holde deres ledelsesmuskel veltrænet og stærk, og det glemmer nogle. Eller prioriterer ikke tiden til det.

Det er en fejl, mener Ledelseskommisionen. Et af medlemmerne, Alfred Josefsen, tidligere direktør i Irma, forklarer her, hvorfor en af kommissionens anbefalinger er, at 'ledere skal udvikle sig'. Og hvordan det hænger sammen med hovedanbefalingen om at 'sætte borgerne først'.

– Sammenhængen er, at ledelse er det, som skal få borgerne i fokus og give dem en oplevelse af at få mere velfærd – leveret gennem 800.000 offentligt ansatte medarbejdere. Så ved at løse ledelsesopgaven bedre bliver borgernes oplevelse i sidste ende også bedre, siger Alfred Josefsen.

For at nå i mål med det skal ledelsesmuskel holdes veltrænet, pointerer han.

– I Ledelseskommisionen er vores *take* på det, at mange ledere går på uddannelse, tager diplom og master osv., men kun en lille del sikrer sig, at deres ledelsesmuskel også løbende bliver stærkere, og det lærer man ikke på et kursus eller en uddannelse. Det bliver den kun, hvis man

træner den i sit daglige virke som leder. Derfor skal det prioriteres højere.

## Vurder, hvad lederne har brug for

*I anbefalingerne skriver I, at 'ledelsesudvikling skal ikke gives som et personalegode' – hvad mener I med det?*

– Som udgangspunkt er vores holdning, at ledelse er personligt, det kommer ikke ud af en maskine. Ledelse kommer ud af mennesker. Derfor skal lederudvikling selvfølgelig gives ud fra en vurdering af den enkelte leders potentiale, funktioner og jobudfordringer. Altså se på hvem som har behov for at udvikle sig.

Men, fortsætter Alfred Josefsen, vi har set og hørt eksempler på, at man mange steder har en turnusordning for, hvem som skal på kursus og lederuddannelse næste gang. Det bliver givet i rækkefølge og som et plaster på såret for en lønregulering, som ikke er god nok. Den måde at udvikle ledere på giver ingen mening.

## Vi skal støtte lederens udvikling

*Fokus på resultater og effekt er mindre fremtrædende end fx økonomi og personale generelt blandt lederne, viser den spørgeskemaundersøgelse, som I også har gennemført. Hvis du var topledere i en offentlig organisation, hvordan ville du så opmuntre dine ledere til at arbejde med lederudvikling, der kunne løfte effekt-fokus?*

– Jeg ville først og fremmest holde øje med →



”  
Ledelse er personligt,  
det kommer ikke ud af en  
maskine. Ledelse kommer  
ud af mennesker.

ALFRED JOSEFSEN, MEDLEM AF  
LEDELSESKOMMISSIONEN

de ledere, som er langt fra driften, fx stabscheferne og mellemliderne, fordi det er afgørende, at deres perspektiv inkluderer driften og den velfærd, som borgerne faktisk oplever. Så jeg ville forsøge at inspirere og stimulere interessen for at arbejde med deres ledelsesmæssige udvikling: opbygge personlige ledelsesmål og udviklingsplaner, beskrive ledelsesgrundlag, reflektere, samarbejde med coaches. Ja, i det hele taget følge med i deres ledelsesmæssige udvikling, siger Alfred Josefsen og konstaterer:

– Hvis vi ikke støtter ledere i at udvikle sig, risikerer vi at forlænge dårlig indsats i det uendelige. Man er nødt til at gå direkte til sagen. Nogle siger måske, at de ikke har tid til at udvikle sig, fordi de har for travlt. Men hvis det er tilfældet, så har man et problem som leder – og som chef for lederen. For hvis en leder bare løber rundt i hamsterhjulet, mister vedkommende overblikket, og det påvirker indsatsen.

### Varedeklarer dig selv som leder

*Jeres anbefaling nr. 28 lyder: ”Offentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på”. Hvordan skal de gøre det i din optik?*

– Lige præcis den anbefaling er den vigtigste af dem alle, selv om den er lidt kryptisk formuleret. Det handler om, at ledere gennem refleksion skal nå ind til deres egne værdier, og at de skal offentliggøre deres personlige ledelsesgrundlag. Det er en slags varedeklaration af dem selv, så medarbejderne i højere grad kan forstå, hvilken leder de har. Det kan være ret stærkt – og personligt og nærværende. Men ledelsesgrundlaget skal også udtrykke: Hvad er god medarbejderadfærd hos mig? Det er så vigtigt at afstemme disse gensidige forventninger over bordet.

Og det, mener Alfred Josefsen, er vi ikke supergode til i Danmark.

– Her er ledelse desværre ofte en meget hemmelige proces. Vi taler meget om det faglige, strategiske og markeds-mæssige – men ikke om samspelet ledere og medarbejdere imellem med det formål at forstå hinanden. Det kan ofte begrænse sig til den årlige MUS, som handler om, hvad medarbejderen skal gøre anderledes.

Men det er vigtigt, at medarbejderen kommer ind i dialogen om et godt samarbejde. Det kan være et værktøj til at stå stærkere sammen, og derfor har vi lagt vægt på det i anbefalingen.

### Arbejd mere på bolden, mindre på brokken

*Skal alle kende lederens personlige ledelsesgrundlag?*

– Det skal offentliggøres, ja – i hvert fald over for dem, som arbejder direkte sammen med lederen. De skal være velinformerede om, hvad som gør sig gældende hos deres leder, fordi det vil give et samspil, vi ikke har i dag. Vi vil gerne gøre ledelse til en transparent og åben proces frem for en hemmelig legen blidebuk.

I den proces skal man huske, understreger Alfred Josefsen, at det eneste sigte, en leder skal have i sin lederudvikling, er at spille sine medarbejdere bedre.

– De skal arbejde mere direkte på bolden frem for at bruge kræfter på splid, friktion, brok og utilfredshed. Hvis man har et sted at adressere, at ”her er noget, jeg ikke forstår” – og hvis man kan tale sammen som mennesker i stedet for ud fra roller, man har – leder/medarbejder – kan man skrue ned for brokken ved at tage fat om problemet og håndtere det. Det åbner ledelsesprocessen op.

### Ha' en ambition om at blive bedre

*Og helt overordnet – hvordan kan man som leder blive ved med at finde på nye øvebaner for sig selv i sin daglige praksis, tænker du?*

– Den bedste måde at udvikle sig på er ved at træne med sine daglige arbejdsopgaver – ikke fag-fagligt set, men den måde man bedriver sin ledelse på, dvs. kommunikerer, styrer, kontrollerer og delegerer – alle de ledelsesmæssige discipliner. Man skal have så godt et overblik og så mange ressourcer, at man løbende kan evaluere de enkelte handlinger – store som små – fra en-til-en-møder til store brandtaler.

– Hvis man gør det, bliver man næppe nogensinde færdig, for der er hele tiden noget, man kan blive bedre til. Nogle har måske brug for feedback fra både topledere og medarbejdere, andre skal læse artikler eller gå til coach. Man skal bare sørge for hele tiden at være søgende og i bevægelse.

Det fordrer selvfølgelig, at man tager sig tiden til det, vedgår Alfred Josefsen.

– Man skal have en ambition om hele tiden at forbedre sig. Men som menneske bliver vi jo klogere hele livet igennem – så hvorfor ikke også i ledelse?

*Gjorde du selv det som leder i Irma i sin tid?*

– Nej, det tror jeg ikke, at jeg tør sige. Men jeg skrev trods alt et par bøger – og den refleksionsproces, jeg var igennem, da jeg samlede stof til dem, var et element i min udvikling som leder. Og jeg var også heldig at have en superdygtig coach, som holdt mig sprød. Så hvis jeg skulle tage både mine egne og Ledelseskommisionens gode råd med mig som leder i dag, ville jeg helt sikkert prioritere meget højere at udvikle mig. ■



# 3

skarpe til Mie Karleby:

## Sådan udvikler jeg mig som leder

Uddannelse, fagligt engagement, sparring, supervision og god føling med medarbejderne er vigtige elementer i forstander Mie Karlebys løbende udvikling som leder.

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

### 1

#### Hvordan sikrer du dig, at du hele tiden udvikler dig?

– På mange måder, synes jeg selv: I dagligdagen holder jeg mig orienteret om, hvad som rør sig ledelsesmæssigt, fx i nyhedsbreve, tidsskrifter osv. Jeg er fagligt engageret som næstformand for Socialpædagogernes Ledersektion og som formand for Socialt Lederforum. Jeg deltager i konferencer om faglige emner, jeg gerne vil blive klogere på eller implementere på Kamager, fx frivillighed og rehabilitering. Og da jeg gerne ville kunne formulere mig godt, tog jeg et diplomforløb på Journalisthøjskolen og en præstationsuddannelse. Lige nu kigger jeg på, hvad det næste kunne være, jeg skal kaste mig ud i uddannelsesmæssigt – måske en uddannelse i konfliktløsning.

– I det daglige har jeg min nærmeste lederkollega, som er god at sparre med. Jeg er også en del af et regionalt lederforum med 19 ledere, der mødes en gang om måneden, og her kan jeg vende spørgsmål og udfordringer. Og så gør jeg brug af supervision. Samtidig sætter jeg alle mulige udviklingstiltag i gang, og det er ikke alle, som lykkes i første hug.

– Man kan ikke være leder uden at udvikle sig. Så er man ikke en god leder. Man er nødt til at søge supervision, uddannelse osv. De medarbejdere, jeg leder i dag, er også anderledes end for 20

år siden, så jeg er nødt til at udvikle mig med dem. Når vi ansætter nyuddannede bachelorer (pædagoger, red.), har de på grund af fremdriftsreformen ingen praktisk arbejds erfaring og skal have en helt anden introduktion og oplæring end før i tiden.

### 2

#### Hvilke 'øvebaner' sætter du op for dig selv for at blive bedre?

– Jeg er enig med Ledelseskommisionen i, at man ikke kan lede noget, man ikke er i kontakt med. Og det er jeg – hver eneste dag. Jeg sidder midt i huset og har derfor en meget direkte føling med, hvad der foregår. Jeg kender navnene på alle medarbejderne, og min dør er – næsten – altid åben. Men jo, 100 medarbejdere er mange at være leder for. Heldigvis er vi under samme tag, og vi har haft selvledelse, siden stedet åbnede, så medarbejderne er rigtig dygtige. Som leder er jeg meget opmærksom på at give sparring og hjælpe med at finde løsninger. For hvis selvledelse skal fungere, må det faglige og samarbejds mæssige hjul ikke være fladt. Derfor er jeg også meget opmærksom på den feedback, jeg og min lederkollega får fra medarbejderne. Og det er vigtigt for mig at have en tydelig profil, så medarbejderne er klar over, hvad vi som ledelse står for og ved, hvad vi vil have.

– Jeg oplever af og til, når jeg deltager i teammøder i huset, at problemstillinger, vi har sluppet taget lidt i, skal samles op igen. Derfor bruger jeg meget tid på teamudviklingssamtaler, hvor vi sætter mål og indsatsområder op og evaluerer på dem.

– Jeg bruger også tid på at læse, hvad medarbejderne skriver om beboerne – og måden, de gør det på. Jeg observerer, hvordan de taler med beboerne, når de fx følger dem ud til bussen om morgenen osv., for hos os tror vi på, at det sprog, vi bruger sammen med beboerne og mellem hinanden, fortæller om vores måde at forstå verden på.

### 3

#### Hvordan oplever du selv, at du har udviklet dig, siden du begyndte som leder?

– Jeg har lært at prioritere, og jeg har fået rutine i nogle af de faste opgaver. Personaleledelse bliver aldrig rutine, men jeg er blevet mere sikker i det, jeg gerne vil have, fordi jeg har prøvet tingene før. Jeg er også optaget af, at det ikke gør ondt at lave fejl – det handler om at turde sige det højt og lægge sig fladt ned. Men det gjorde jeg nok ikke, da jeg startede som leder i 1987. Det har også hjulpet mig at få et teoretisk fundament at stå på som leder – så jeg ved, at den retning, jeg tænker i, har et navn og validitet. Det giver ro. ■



**Mie Karleby**, 58 år. Uddannet socialpædagog i 1984. Leder siden 1987. Diplom i ledelse og master i organisationsudvikling. Siden 2009 forstander på Kamager, et botilbud for 40 voksne udviklingshæmmede med moderat til stort støttebehov. Leder for 100 medarbejdere – deler lederposten med en kollega.

## → Tema: Ledelseskommisionens anbefalinger

**LEDERE SKAL VÆRE TYDELIGE** "Offentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på".  
Anbefaling nr. 28 fra Ledelseskommisionen: "Ledere skal udvikle sig".



### Centerchef om Ledelseskommisionens anbefalinger:

# "En appelsin i min turban"

Ledelseskommisionens anbefalinger passer som fod i hose med centerchef Ester Fibigers syn på og erfaringer med god ledelse. I direkte forlængelse af anbefalingerne har hun derfor på opfordring fra *Offentlig Ledelse* formuleret sit personlige ledelsesgrundlag.

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



**Ester Fibiger**, 52 år. Centerchef for Jobcenter Skejbygårdsvej, Sundhed & Ydelse, Aarhus Kommune. Uddannet socialrådgiver i 1992. I 2007 souschef for Arbejdsmarkedscenter Nord (nu Jobcenter Skejbygårdsvej) og siden 2015 centerchef samme sted. Direkte leder for to afdelingschefer og 1/3 af organisationens 100 medarbejdere. Har en treårig systemisk metodeuddannelse og deltagelse i ledernetværk.

**"H**vorfor har vi ikke hørt fra dig?" Sådan lød den slet skjulte opfordring fra topledelsen til Ester Fibiger, da stillingen som souschef på Arbejdsmarkedscenter Nord blev slået op.

Det er 11 år siden og blev startskuddet til en lederkarriere for den dengang 41-årige socialrådgiver, som ikke kunne sidde opfordringen overhørig. Efter en weekends betænkningstid tog hun springet.

– Og jeg skal love for, at jeg fik et jobskifte. Jeg har aldrig fortrudt det, for jeg føler på mange måder, at jeg er kommet 'hjem' og kan udfolde mit personlige potentiale, men der har bestemt været bump på vejen.

De første otte år som souschef var på sin vis én lang øvebane udi ledelse for Ester Fibiger. Ikke umulig, men fuld af nye opgaver og udfordringer.

– Ledelse var jo et nyt 'fag' for mig, og som sagt har der været bakker, og indimellem et enkelt bjerg at bestige. I dag kan jeg se mange pejlemærker og roller, jeg har fået undervejs i mit arbejdsliv, som pegede i den retning. Og jeg har altid længtes efter at sidde for bordenden. Ikke for at bestemme, men

for at lede samspillet, inddragelsen og koordineringen med et godt blik for, hvor vi skal hen, siger Ester Fibiger.

For tre år siden blev hun centerchef på samme jobcenter. Hun har to afdelingsledere i direkte reference og er desuden personaleleder for ca. en tredjedel af de 100 medarbejdere. Centret forestår primært afklaring og udvikling af sygemeldte og borgere på kontanthjælp.

### Tydeligt for mig selv, hvem jeg er som leder

En af Ledelseskommisionens væsentligste anbefalinger er, at ledere skal udvikle sig, både gennem formel uddannelse og i det daglige samspil med medarbejdere, lederkolleger og chefer på arbejdspladsen. Og de skal gøre det tydeligt, hvordan de selv bedriver god ledelse, oversætter organisationens strategi, og hvilke værdier deres ledelse bygger på. En måde at gøre det på er ved at formulere sit personlige ledelsesgrundlag.

Det har Ester Fibiger indvilget i at gøre til dette temanummer af *Offentlig Ledelse* og har fået en hjælpende hånd af erhvervspsykolog Søren Braskov

# Hjælp til at sætte ord på dine tanker



Søren Braskov er erhvervspsykolog, mediator og akkrediteret Executive Coach hos virksomheden HumanAct og har mange års erfaring med ledercoaching og -rådgivning. Her fortæller han, hvordan og hvorfor han mener, at ledere kan bruge hjælp udefra til at formulere et personligt ledelsesgrundlag.

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

## Hvordan kan du som ledercoach og psykolog støtte en leder i processen med at formulere sit personlige ledelsesgrundlag?

– Først og fremmest ved at få lederen til at sætte ord på sine indre tanker og måske ubevidste værdier over for et andet menneske. Mange oplever, at først når de skal svare på et spørgsmål, ved de reelt, hvad de tænker om det. Her kan det være hjælpsomt for ledere at formulere sig i et trygt, men også konfronterende, rum – i positiv forstand: ”Hvad mener du egentlig med det?”, ”Hvordan tror du, medarbejderne oplever det, du siger – helt konkret?”.

## Hvor tænker du, at barrierer og knaster kan ligge i at få det formuleret?

– Der kan jo være kæmpe forskel på,

hvilke forestillinger lederen har om sig selv og sit lederskab, og så på, hvordan vedkommende formulerer sig over for medarbejderne. Jeg tror, alle kender til, at man ikke altid handler, som man siger – og at man i langt højere grad bliver målt på sine handlinger end på sine ord. Så lederen må være forberedt på at møde spørgsmål fra medarbejderne som fx: ”Du siger, at vi skal respektere hinanden og hinandens tid. Hvorfor kommer du så altid for sent til vores møder?”.

## Hvilke positive effekter for en leder personligt og organisationen som helhed kan det give at formulere et ledelsesgrundlag?

– Et nedskrevet personligt ledelsesgrundlag giver ledere et ståsted, som

skaber forventninger hos medarbejderne og organisationen om, hvad lederen vil ”levere”. Men selvfølgelig også om, hvad lederen har brug for hjælp til for at kunne det. Ledelsesgrundlaget mindsker risikoen for, at en medarbejder fx oplever sig personligt kritiseret og dermed måske ligefrem ’krænket’, fordi lederen kan henvise til sit ledelsesgrundlag og sige: ”At jeg irectesætter dig, handler ikke om dig som person, men om din adfærd over for kollegaerne, som jeg ikke ønsker at se hos nogen medarbejder”. Og det kan medarbejderen få bekræftet ved at læse eller genlæse det personlige ledelsesgrundlag. ■

fra konsulentvirksomheden HumanAct (se boksartikel).

– Jeg har Ikke skrevet mit ledelsesgrundlag ned før, men er glad for muligheden. Det var ikke svært, for i min indre forestillingsverden har det været meget tydeligt, hvem jeg er som leder, og hvad mine værdier og strategier er, siger Ester Fibiger, der hilser Ledelseskommisionens anbefalinger mere end velkomne.

– De er på en måde en appelsin i min turban, fordi jeg oplever, at ledelse som fag og det personlige lederskab får alt for lidt plads i dagligdagen. Vi taler meget om styring og drift, faglig udvikling i forhold til kerneopgavens udførelse osv. Derfor synes jeg, at det arbejde, kommissionen har begået, er vigtigt. Så lad os nu dvæle lidt ved det, lyder hendes opfordring.

Kernen i Ester Fibigers personlige ledelsesgrundlag er en rodfæstet tillid til de mennesker, hun omgiver sig med i det daglige arbejde. Og en åben, nysgerrig og ikke-fordømmende tilgang.

– Min ledelse er helt afhængig af samspillet med medarbejdere og ledelseskolleger, og den kræ-



**Det var ikke svært (at formulere et ledelsesgrundlag, red.), for i min indre forestillingsverden har det været meget tydeligt, hvem jeg er som leder, og hvad mine værdier og strategier er.**

ESTER FIBIGER, CENTERCHEF FOR JOBCENTER SKEJBYGÅRDSVEJ, AARHUS KOMMUNE

ver, at jeg er nysgerrig og lydhør over for alles input ud fra deres egne forståelser. For mig er de vigtigste lederegenskaber en åben og ikke-fordømmende tilgang til andre, en vedvarende respekt for og interesse i andres perspektiver og en høj grad af medarbejderinddragelse, skriver Ester Fibiger i sit ledelsesgrundlag (se uddrag i faktaboksen).

## Det personlige lederskab er det vigtigste

Væsentlige værdier i hendes personlige lederskab er også at være nærværende og til stede. Det er en af forklaringerne på, at Ester Fibiger indtil nu ikke





har prioriteret at tage en egentlig lederuddannelse. Hun har ifølge eget udsagn 'halvandet DOL-modul', men hver gang hun har sat sig på skolebænken, er der sket noget hjemme i organisationen, som har krævet hendes nærvær.

– DOL er et udmærket bud på en lederudvikling, men jeg er ikke overbevist om, at det styrker det personlige lederskab, som for mig er det vigtigste, tilstrækkeligt. Det har jeg fået via min coach og i mit daglige virke – ved at blive udsat for egen refleksion, være nysgerrig og forholde mig åben og ikke-fordømmende over for medarbejdere og kolleger.

Som centerchef er det især den strategiske ledelse og samarbejdet på tværs af og opad i organisationen, som fylder. Ester Fibiger er med i ledergruppen for et af jobcentrets fire driftsområder, hvor hun bl.a. henter input til sin daglige ledelsesdrift. Her håber hun også at finde lydhørhed over for at sætte en proces i gang om netop det personlige ledelsesgrundlag.

– Min overordnede chef har allerede sat 'ledelse med resultater' på dagsordenen. Derfor vil jeg dele mit ledelsesgrundlag og mine tanker om det med hende. Og jeg vil drøfte muligheden for at udbrede det i hele ledergruppen. Det viser ejerskab for organisationen.

For, konstaterer Ester Fibiger, dokumentet har ingen værdi, hvis det ikke bliver delt med de mennesker, det berører – både chefer, andre ledere og medarbejderne.

– Det skal ud at leve i organisationen, og vi skal kommunikere, hvad ledelsesgrundlaget er til for, bl.a. på et personalemøde. Jeg tænker også, at det er vigtigt i forhold til rekruttering at skilte med vores værdier, fx at hvis man søger arbejde hos os, så vil man samarbejdet og er loyal over for de gældende strategier og værdier. For mit eget vedkommende håber jeg, at man vil læse mit ledelsesgrundlag som "sådan kender vi Ester".

### Gør det!

*Har du et godt råd til en lederkollega, som gerne vil i gang med processen med at formulere sit ledelsesgrundlag?*

– At man får kalendersat sig selv og prioriterer tiden og roen til det. Jeg kan godt anbefale at gå via en coach udefra, fordi når man har sådan en aftale, får man det gjort. Men man kan også starte med at fortælle om sit personlige ledelsesgrundlag til en anden, fx en lederkollega, eller gøre det som en fælles øvelse i ledergruppen. Uanset hvordan synes jeg, at man skal gøre det. ■

**Få inspiration** til dit personlige ledelsesgrundlag på Ledelseskommisionens hjemmeside, hvor flere af medlemmerne har offentliggjort deres.

Her ligger også et **start-kit** til at komme i gang: [ledelseskomm.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag](http://ledelseskomm.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag)

## Centerchef Ester Fibiger: Mit personlige ledelsesgrundlag

Inden centerchef Ester Fibiger gik i gang med at formulere sit personlige ledelsesgrundlag, havde hun en times coaching med erhvervspsykolog Søren Braskov.

– Samtalen med Søren gav mig mulighed for at præsentere mig selv over for en udenforstående. Det kom let, og det kunne han mærke. Han bød ind med gode spørgsmål og hjælp med at afklare, hvad som er værdier og holdninger for mig. Han kunne også meget let se på mig, hvor energien lå – når jeg gestikulerede vildt – og sagde så: "Det skal du have med!". Efter den times coaching sad jeg tilbage med en stor begejstring og lyst til at få pennen i gang. Der var stor meningsfuldhed i processen, som ikke var svær, fortæller Ester Fibiger.

Her er et uddrag af hendes personlige ledelsesgrundlag, som det endte med at lyde:

*For mig er ledelse at skabe retning, at tilføre energi og at drive organisationen – både opgave-, kultur- og værdimæssigt – hen imod de ønskede*

*resultater. Det er mit ansvar, at organisationen holder snuden i sporet, så ikke vores egne værdier og fortolkninger af dagsordenen overtager. Jeg oversætter loyalt den til enhver tid gældende beskæftigelsespolitiske dagsorden indadtil i organisationen, så vi opnår den højest mulige grad af en fælles forståelse af kerneopgaven.*

*Min ledelse er dybt rodfæstet i tillid til mine medmennesker. Jeg tror på og forventer, at alle gør deres bedste og aktivt ønsker at bidrage til det fælles. Jeg forventer, at medarbejderne har fokus på kerneopgaven, samarbejder og vil udvikle sig. Endvidere at den åbne og ikke-fordømmende tilgang kendetegner samtlige ansatte i deres forhold til borgere og til hinanden i samarbejdet om kerneopgaven.*

*Jeg delegerer, anerkender og motiverer, og jeg stiller mig til rådighed for sparring og refleksion. Jeg er nærværende, besvarer alle henvendelser, og jeg afsætter tid her og nu, når noget er presserende. Jeg værdsætter medarbejderens ønske om egen refleksion og øget selvindsigt med henblik på ændringer i adfærd*

*eller optimering af opgaveløsningen. Jeg støtter personlig og faglig udvikling, initiativer til fremme af samarbejdet, mod og idérigdom i forsøget på at finde nye veje.*

*Jeg forventer, at medarbejderens loyalitet med kerneopgaven er større end med en kollega, som ikke bidrager, og at jeg i de tilfælde orienteres. Jeg er konfronterende og tydelig, og jeg er ikke konflikttsky. Hvis en medarbejder går uden for spillepladen – går imod organisationens kerneværdier, ikke ønsker at bidrage til løsning af kerneopgaven eller at samarbejde – så kommunikerer jeg dette tydeligt og konkret og giver kun kort snor og mulighed for at komme tilbage på spillepladen. Sker det ikke, tøver jeg ikke med at ophøre samarbejdet med den pågældende, hvilket er til gavn for organisationen og med fokus på, hvorfor vi er her.*

*Jeg opmuntrer til munterhed og livfuldhed, til trods for – eller netop på grund af – det potentielt tyngende ansvar i forbindelse med udførelse af socialt arbejde.*



### Offentlig Ledelses faste coach

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

## Et tydeligt ledelsesgrundlag er en stor gevinst

**Udfordring:** Hvordan lever man som offentlig leder op til Ledelseskommisionens anbefaling om at gøre sit personlige ledelsesgrundlag tydeligt?

AF JOURNALIST  
LARS FRIIS |  
POST@  
LARSFRIIS.DK  
FOTO TORBEN  
NIELSEN

”O ffentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på”.

Sådan lyder en af anbefalingerne fra Ledelseskommisionen. Og Stig Kjerulf, *Offentlig Ledelses* faste ledelsescoach, er enig i, at det er vigtigt at gøre de personlige ledelsesværdier tydelige.

– Et personligt ledelsesgrundlag viser det autentiske menneske i lederjobbet. Hvad står du selv for i forhold til organisationens værdier og strategi, hvordan er dit menneskesyn, hvor finder du meningen i dine opgaver, og hvad vil du gerne kommunikere til dine medarbejdere?

Når det billede er tydeligt for lederen selv og for medarbejderne, er det med til at motivere og skabe grundlag for nærvær, tillid og tilknytning. Derfor er det meget vigtigt at få tydeliggjort, mener han.

### Lederens autenticitet motiverer

Heldigvis, pointerer Stig Kjerulf, er der ikke i det offentlige generelt et problem med at se en mening i de opgaver, man udfører, fordi det offentlige i vid udstrækning har med støtte, omsorg eller tilsvarende meningsfulde indsatser at gøre.

– Her adskiller den offentlige sektor sig fra en privat tyggegummifabrik, men derfor kan der alligevel godt være forskelle i de offentlige lederes personlige tilgange til deres ledelsesopgave. De skal svare på spørgsmålene: Hvad står du selv for i forhold til opgaven? Hvis du svarer ærligt på det

spørgsmål, kan du ikke bare skrive dit ledelsesgrundlag af efter andre ledere eller noget, som en eller anden ledelsesguru har skrevet i en bog eller sagt i et foredrag.

Når Ledelseskommisionen anbefaler, at offentlige ledere i højere grad kommunikerer deres eget ledelsesgrundlag, skyldes det efter Stig Kjerulfs mening ikke, at de offentlige ledere generelt er dårligere til det end ledere i det private erhvervsliv.

– Der er blot kommet en større bevidsthed om, at man som leder bliver bedre til at motivere sine medarbejdere, hvis man viser det, man selv står for, så ord og handlinger kommer til at hænge sammen.

### Medarbejderne skal høres

Denne større bevidsthed viser sig også ved, at lederudvikling i dag i højere grad foregår på arbejdspladsen frem for på en skolebænk eller kursussted langt væk.

– Ledere snakker i højere grad sammen på jobbet, og det er blevet meget mere populært, at ledere sætter deres personlige værdier i spil i forhold til konkrete udfordringer på arbejdspladsen. Sammenlignet med det er effekten af lederudvikling i et kursuslokale meget ringere.

Når det personlige ledelsesgrundlag er på plads, er det vigtigt at få kommunikeret ud til medarbejderne, understreger Stig Kjerulf.

– Der er lovgivning og regler, der ikke kan diskuteres, fordi de sætter faste rammer for indsatsen. Men ledelsesgrundlaget skal man præsentere for medarbejderne og høre deres mening om. På den måde når man også frem til en afklaring af, hvad der er lederens opgaver, og hvilke handlinger og valg det er overladt til medarbejderne at foretage. ■

”

Som leder bliver man bedre til at motivere sine medarbejdere, hvis man viser det, man selv står for. Så hænger ord og handling sammen.

STIG KJERULF,  
ERHVERVSPSYKOLOG

## → Tema: Ledelseskommisionens anbefalinger

### MAN KAN IKKE LEDE NOGEN, MAN IKKE ER I KONTAKT MED

Ifølge Ledelseskommisionen er ledelsesspændet for stort mange steder. Det skal "gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organiseringen på andre måder". For, pointerer kommissionen: "Nogle offentlige ledere har i dag direkte ansvar for mere end 100 medarbejdere. Det er for mange. Dialog, anerkendelse og formidling af visioner kræver, at man rent faktisk taler med sine medarbejdere. Det betyder ikke nødvendigvis fysisk nærvær i al arbejdstiden, men det betyder, at nærvær skal prioriteres og være muligt".

# Ja tak

For få ledere til for mange medarbejdere kan skade både trivsel og kvaliteten af arbejdet, er lederformændene bag *Offentlig Ledelse* enige om. Det præcise snit er svært at lægge og afhænger af lokale forhold og organisering – og meget bevidste prioriteringer.

## til flere ledere i det offentlige

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

**35**, 50, 100 ...? Nej, man kan ikke sætte præcise tal på, hvor mange medarbejdere en leder højst kan have og stadig udøve god ledelse. Det er de tre formænd for ledersektionerne bag dette magasin enige om. Det afhænger helt af, hvordan man tilrettelægger arbejdet lokalt. Og af hvilke arbejdsopgaver der er tale om.

Men at ledelsesspændet i det offentlige er for stort, som Ledelseskommisionen utvetydigt slår fast i deres anbefalinger, er Anders Fløjborg, Karin Bruhn Termannsen og Helle Riis generelt enige i.

– Hvis en leder ikke kan følge op på de ledelsesmæssige beslutninger i organisationen og ikke kan implementere i bund, dvs. gøre dem til daglig drift, så skal noget justeres, siger Anders Fløjborg, centerchef for Børn & Familier i Regionskommune Bornholm og formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening, og tilføjer:

– Jeg vil gerne citeres for, at vi skal have flere ledere i det offentlige. Vi har brug for ledelseskraft

og for, at ledere kan udfylde deres opgave. Der er ledere med for mange medarbejdere – både på ældreområdet og på de videnstunge myndighedsområder, som kræver tydelig ledelse i sagsbehandlingen og nærværende ledelsesopbakning. Derfor hilser jeg velkommen, at Ledelseskommisionen sætter det på dagsordenen.

### Vi er for få ledere i regionerne

Over årene har regionerne skåret i lederstaben, så den nu er for lille. Det er Karin Bruhn Termannsens klare oplevelse. Hun er kontorchef i Region Nordjylland og formand for Chefgruppen i HK Kommunal.

– Jeg mener, at grænsen ikke kun er nået nu, men at antallet af ledere er for få. Vi har områder, hvor ledere har op til 40 medarbejdere, der bestriber mangfoldige komplekse opgaver og derfor har brug for ledelsesmæssig opbakning tæt på, siger hun og peger på, at en leder nogle steder kan støttes af en eller to teamledere, men da de ofte ikke

har direkte personaleledelse, dur den løsning ikke alle steder.

– Der er jo forskel på, om man leder en driftsafdeling med en del rutineprægede opgaver eller en Business Intelligence-enhed med komplekse opgaver. Derfor er det svært at give et "one-size-fits-all"-svar på, hvor mange flere ledere vi har brug for – eller hvor mange medarbejdere en leder skal have under sig, siger Karin Bruhn Termannsen.

### For mange kokke kan fordærve maden

Hvis der er for mange kokke, kan det være svært at blive enige om retningen for organisationen. Den erfaring har viceforstander Helle Riis og hendes lederkolleger i Autismecenter Storstrøm gjort sig. Og har derfor reduceret i lederstaben, så de i dag er 8 mod før 11 ledere, og det fungerer godt, fortæller hun.

– I vores tilfælde manglede der engagement i den fælles opgave. Vi var for mange, og ledelsesgruppen fungerede ikke optimalt. Ofte kom den enkelte leders egne opgaver til at fylde – og når man så er 11 ledere, kunne holdningen hurtigt blive: "Det der vedrører ikke mig, jeg har min egen butik, og den er vigtigst", fortæller Helle Riis, som også er formand for Ledersektionen i Socialpædagogerne.

I hendes optik handler succesen som leder både om, hvor godt samarbejdet er i ledelsesteamet, og om, hvordan man organiserer sig.

– Derfor synes jeg heller ikke, at man kan opstille en formel for, hvor mange medarbejdere en leder kan have i direkte reference. I vores organisation har vi organiseret os bl.a. ud fra fysiske adresser og ud fra kompleksiteten i ledelsesfunktionen. Udfordringen er at skabe mulighed for, at ledere får energien til at skabe et ledelsesrum i forholdet til antallet af medarbejdere, de skal lede.

### Vær bevidst om organisering og ansvar

Som Ledelseskommisionen og de tre lederformænd påpeger, kan en del af løsningen på et stort ledelsesspænd være at ændre organiseringen. Mange steder bruger man teamkoordinatorer som et 'indskudt led'. De har ikke personaleansvar, men kan påtage sig andre ledelsesopgaver, som aflaster den formelle leder. Men hvor god en løsning er det – når personaleansvaret for hele gruppen fortsat ligger hos lederen?

– Man skal i hvert fald være opmærksom på, hvorfor man vælger den løsning, påpeger Anders Fløjborg.

– Er det, fordi der er skåret så hårdt i ledelseslagene, at det bliver en form for 'overspringshandling' eller plaster på såret? Eller kan det reelt øge kvaliteten af fx myndighedsarbejdet for borgeren, for så er det jo fint nok. Med andre ord: Har man sat en koordinator ind for at hæve kvaliteten eller for at kompensere for en fraværende ledelse? Det er afgørende.

For, mener Anders Fløjborg, der er behov for, at en leder kan sige 'skal' og kan bruge sin ledelse.



**Helle Riis**, formand for Socialpædagogernes Ledersektion:

Hvis der er for mange kokke, kan det være svært at blive enige om retningen for organisationen.



**Anders Fløjborg**, formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening:

Hvis en teamkoordinator bruges til at give sparring til medarbejderne, kan det fint aflaste lederen.



**Karin Termannsen**, formand for HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse:

Derfor er det svært at give et "one-size-fits-all"-svar på, hvor mange flere ledere vi har brug for.

– Hvis en teamkoordinator bruges til at give sparring til medarbejderne, kan det fint aflaste lederen. Men når vi taler om at sige: "Det er sådan her, vi skærer kagen", kræver det, at man har mandatet som leder.

– Generelt vi jeg sige, at jo mere komplekse arbejdsopgaverne er, desto mere ledelsesmæssigt overblik kræver de. Det kræver kontakt og dialog at udvikle den enkelte medarbejder og at følge op på mål og retning. Og det kan koste på produktiviteten og kvaliteten, hvis medarbejderne ikke oplever at få den opmærksomhed og loyalitet fra deres leder, som de har brug for. Det dur jo ikke, siger Anders Fløjborg.

### Se på trivsel og sygefravær

Det spur kan Karin Bruhn Termannsen godt følge.

– Jeg synes, der tegner sig et billede af, at der, hvor man har et dårligt arbejdsmiljø eller et højt sygefravær, også er der, hvor man har få ledere til mange medarbejdere. Alle har jo brug for at få opmærksomhed, både i forhold til deres opgaver, målene og deres personlige trivsel og udvikling.

Derfor mener hun, at færre medarbejdere pr. leder kan gøre en forskel både for trivslen, sygefraværet og for kvaliteten i løsningen af opgaverne.

– Hvis man ikke kender målet med sit arbejde og ikke kan få sparring og feedback på, om man løser sine opgaver, er der en risiko for, at man løser de forkerte opgaver, eller for, at kvalitet og kvantitet ikke er i orden. Det er utilfredsstillende både for medarbejder og leder. Derfor foreslår jeg, at man ser på sygefravær, trivsel, kompleksitet i opgaverne og ledelseskompetencerne, når man skal vurdere, om et område har underskud af ledere.

### Fælles vision og værdier skal give mening

I Autismecenter Storstrøm har Helle Riis og hendes lederkolleger organiseret sig, så det er muligt for en afdelingsleder at uddelegere administrative opgaver til medarbejdere. Men:

– Vi er meget bevidste om, at det skal være helt klart, at lederen har ansvaret. Det er de administrative opgaver, som uddelegeres – ikke ledelsesopgaven. Og vi har hele tiden øje for tegn på uformel ledelse – eller som vi siger: "Fest på gangen". Så griber vi ind.

Hun er åben for, at organisationen på et tidspunkt måske skal tænke flere ledere ind, hvis det vel at mærke giver mening i forhold til den samlede opgave.

– Virksomhedens størrelse er en faktor, man skal tage i betragtning, når man taler ledelsesspænd. Det er selvfølgelig vigtigt med faste pejlemærker og evalueringer, men jeg tror også, at det er meget forskelligt, hvor stort et ledelseslag en organisation kan håndtere. For samlet set skal det jo give mening at have en fælles vision og værdier. Og som det vigtigste – have borgerne i centrum. Det kræver stor organisatorisk tæft at være tydelig i alle ledelseslag. ■

# What's hot

– i kommunal ledelse

## Udvikl egne løsninger frem for at kopiere andres

*Next practice* handler om at stå på skuldrene af løsninger, andre har haft succes med, og bygge videre på *best practice*, men på en måde, så den passer til virkeligheden i din egen organisation.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM

**B**est practice er en særligt fremhævet og anerkendt løsning, der udbredes som det gode eksempel for at andre kan lære af det og måske selv endda bruge det til at løse tilsvarende problemer.

Ofte giver det dog endnu bedre mening at søge efter *next practice*: Se på forskellige løsninger, andre har haft gavn af, og vælg en, man selv udvikler til en endnu bedre løsning, tilpasset den konkrete kontekst og udfordring i sin egen organisation – i stedet for blot at 'kopiere' den særligt fremhævede løsning, andre har udviklet.

Det mener Pia Gjellerup. Hun er centerleder i Center for Offentlig Innovation (COI), som hjælper med at sprede brugbare løsninger mellem arbejdspladser i den offentlige sektor.

### Hvad er next practice?

– Det er et lidt skælnsk sprogligt opgør med *best practice*. I substansen er det et opgør med tanken om, at noget altid er bedst, og at man kun skal følge 'det bedste' – for hvad er egentlig bedst? Det, som fungerer bedst i én organisation, er ikke nødvendigvis bedst i en anden, siger Pia Gjellerup og forklarer, at *next practice* er en opfordring til at se sig omkring og hente inspiration til konkret og jordnært at gøre ting bedre frem for at søge efter en bestemt nummer-ét-løsning.

### Hvordan kan man som leder bruge next practice?

– Det er en arbejdsform for både ledere og medarbejdere, hvor man hele tiden – med inspiration fra og gerne i tæt samarbejde med andre – er parat til at udvikle sine egne løsninger. Mange siger, at de ikke har tid til innovation, fordi de har fokus på driften. Men det kan betale sig at få vendt dagligdagen med nogle, der står med lignende opgaver.

Innovation er en del af god drift, siger Pia Gjellerup og opfordrer ledere til at spørge deres medarbejdere, om de har ideer til at gøre driften smartere, fx med udgangspunkt i et bestemt fagområde og konkret problem, som skal løses.

### Skal vi lave et match?

Pia Gjellerup anbefaler også, at man udser sig nogle at samarbejde med, som laver noget spændende, gerne i en lignende situation eller organisation. Og spørger: "Skal vi lave et match, så vi kan løfte hinanden?"

Samarbejdet kan også være med fx en privat leverandør, der allerede løser opgaver for organisationen, eller på tværs af stat, kommuner og regioner.

– I de kryds sker nye erkendelser. Både mellem 'naboer' i den offentlige sektor – og med frivillige organisationer, fonde og private leverandører. Dét at møde andre er vanvittigt effektivt for at få inspiration til at gøre noget nyt, siger Pia Gjellerup.

COI har selv erfaring med innovationspraktik – et match mellem ledere og medarbejdere med værter, der alle gerne vil skabe innovation.

– Det mest lærerige er ikke at høre om, hvad andre gør, men at mødes med dem nogle dage og se dem arbejde. Her overføres en masse viden, bl.a. fordi man helt umiddelbart kan spørge til de trin og valg, man ser.

### Et eksempel på next practice?

– Holbæk Kommune har udviklet en yderst vellykket model for at støtte overvægtige børn i at tabe sig. Den kopierede og tilpassede man i Randers til en Randersløsning. Samtidig fik Holbæk også gavn af de nye erfaringer, Randers gjorde sig.

– Det er virkelig spændende, at man ikke behøver starte fra bunden. I det offentlige arbejder man på skuldrene af noget, andre har gjort, siger Pia Gjellerup.



I substansen er det et opgør med tanken om, at noget altid er bedst, og at man kun skal følge 'det bedste' – for hvad er egentlig bedst?

PIA GJELLERUP, CENTERLEDER I COI



**LEDERE SKAL UDVIKLE SIG** "Al ledelsesudvikling skal, med udgangspunkt i konkrete organisatoriske målsætninger, kombinere viden, refleksion og handling. Ledelsesudvikling skal ikke gives som et personalegode".

Anbefaling nr. 28 fra Ledelseskommisionen: "Ledere skal udvikle sig".



”  
Det er sjældent, at vi ser evalueringer, hvor det er så slemt, at der ikke kan rettes op på dem.

CHARLOTTE VANTING BRAUER,  
PSYKOLOG OG ORGANISATIONS-  
KONSULENT I KONCERN HR,  
REGION MIDTJYLLAND

## Dårlig ledelseevaluering?

# Genfind din motivation

Det kan være svært at forholde sig konstruktivt, hvis en dårlig ledelseevaluering gør dig vred, ked af det og bringer dig i forsvarsposition. Først når du har styr på dine følelser, kan du begynde at arbejde med evalueringen og udvikle dig som leder. Her får du hjælp til at komme videre.



AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANN.AGG@MAIL.DK

**K**an jeg overhovedet ændre noget? Dur jeg til det her?

Helt almindelige spørgsmål, som kan fare igennem hovedet, hvis man har fået en dårlig ledelseevaluering. Og man kan blive så overvældet af triste og vrede følelser, at man mister motivationen til at fortsætte sit ledervirke – og sin udvikling som leder.

Det sker, ifølge psykolog og organisationskonsulent Charlotte Vanting Brauer fra Koncern HR i Region Midtjylland, hvis man ser det som en personlig kritik i stedet for feedback på den rolle og position, man har.

– Lige når man har fået evalueringen, føler man ofte, at man skal forsvare sig selv og sin person, men i virkeligheden handler det om at forstå – ikke om at forsvare sig. Det er indledningen til kamp, men svar fra medarbejderne, man skal forstå for at finde ud af, hvad man kan gøre for at ændre situationen, siger hun.

– Det er vigtigt at forstå, at det ikke er en dom om, at man er utilstrækkelig som menneske, for så går man i krig med både medarbejdere og ledelse.

Det er langt mere konstruktivt at kunne forholde sig nysgerrigt og nøgternt til evalueringen.

### Få styr på følelserne

At kunne det kræver, at man først får styr på sine følelser. Det er svært at handle hensigtsmæssigt, når man ikke forstår sig selv, eller hvad der er på spil.

Første skridt er derfor at være opmærksom på sin reaktion og de følelser, der opstår. Og der er nogle typiske grunde til, at man som leder går i forsvarsposition, påpeger Stephanie Bäckström. Hun arbejder som partner og erhvervspsykolog i LEAD – enter next level med speciale i bl.a. ledelsesevalueringer.

– Ofte handler det om et stort behov for kontrol og derfor om, at man bliver utryk af en dårlig evaluering, fordi man ikke ved, hvad den kommer til at betyde fremover. Her gælder det om at genskabe en følelse af kontrol for at få styr på sine følelser, siger hun.

Er man nervøs for samtaler med medarbejdere →



## 5 gode råd: Sådan håndterer du en dårlig ledelsesevaluering

①

Få styr på dine følelser

②

Led efter de gode intentioner bag evalueringen. Hvad vil dine medarbejdere gøre bedre sammen med dig?

③

Få hjælp fra andre i organisationen, herunder HR, hvis det er svært at arbejde med dine følelser på egen hånd

④

Er du åben nok i forhold til den feedback, du får? Det kan være tegn på ledelsesafsporing, hvis du konsekvent overvurderer dig selv i forhold til andres vurdering af dig og ikke vil lytte til deres feedback

⑤

Se handlemuligheder og sæt dig mål. Følg løbende op på, om din indsats rykker noget. Det skaber ro at vide, hvornår du bevæger dig i den rigtige retning

KILDER: CHARLOTTE VANTING BRAUER, PSYKOLOG OG ORGANISATIONSKONSULENT I KONCERN HR, REGION MIDTJYLLAND OG STEPHANIE BÄCKSTRÖM, PARTNER OG ERHVERVSPSYKOLOG I LEAD - ENTER NEXT LEVEL.

eller en overordnet leder om evalueringen, kan man tage en kollega, fx en HR-konsulent, med til samtalen, foreslår Stephanie Bäckström.

– Det kan give en oplevelse af, at nogen har styr på det, når man selv ikke føler, at man har det.

### Får udfordret sit selvbillede

Giver en dårlig ledelsesevaluering lyst til at melde sig syg eller gå til angreb på andre i organisationen, kan det også handle om, at man føler sig udfordret på sit selvbillede.

– Man får måske at vide, at man ikke er så god til at kommunikere, som man selv synes. Eller måske viser evalueringen, at man ikke er så god i alle de situationer, man selv troede. Derfor skal man finde noget andet at hænge sit positive selvbillede op på. For evalueringen peger måske også på andre steder, hvor man agerer dygtigt. Eller måske bliver man nødt til at minde sig selv om, at man stadig er et godt menneske med gode værdier, selv om man får den her feedback. Dermed kan man arbejde på at bevare sit positive selvbillede og samtidig tage imod feedbacken, siger Stephanie Bäckström.

### Kan frygte at det sker igen

Nogle ledere anser deres evalueringer som en oplagt mulighed for at udvikle deres ledelsesstil, men hvis man får en meget dårlig evaluering, kan det

virke så overvældende, at man ikke kan finde ud af, hvor man skal begynde. Her handler det om at finde ud af, hvordan man kan gøre feedbacken håndterbar ved at finde frem til det vigtigste og handle på det først.

Andre ledere frygter generelt evalueringer og stoler ikke på den feedback, de får, eller på dem, der har givet den. Her anbefaler Stephanie Bäckström, at man forsøger at skifte perspektiv:

– Hvis du i stedet for at tænke, at dine med-

arbejdere er onde og vil have dig fyret, forestiller dig, at de har de bedste intentioner om, at du skal udvikle dig – hvad vil de så gerne have, at du ændrer? Her lægger du dit forsvar væk og over dig i at se nøgternt på, hvad de rent faktisk siger om dig.

For, pointerer hun, hvis man som leder før har fået en dårlig evaluering og har haft en ubehagelig oplevelse i forhold til medarbejderne på et efterfølgende møde, kan man frygte, at det sker igen. Denne forudindtagede holdning gør, at mange ledere lader være med at arbejde med feedbacken eller indkalde til møde for at tale om det.

– Når man er klar over, at man har det sådan, er det vigtigt at prøve at sætte sig ud over det. Du er



Hvis du i stedet for at tænke, at dine medarbejdere er onde og vil have dig fyret, forestiller dig, at de har de bedste intentioner om, at du skal udvikle dig – hvad vil de så gerne have, at du ændrer?

STEPHANIE BÄCKSTRÖM, PARTNER OG ERHVERVSPSYKOLOG I LEAD - ENTER NEXT LEVEL

nødt til at ændre adfærd for at få et andet udfald, så tænk på, hvad du skal gøre anderledes denne gang, der vil virke bedre, foreslår Stephanie Bäckström.

### Søg hjælp fra andre i huset

Når man forstår, hvorfor man går i forsvarsposition og har styr på sine følelser, kan man begynde at være nysgerrig og arbejde med ledelsesevalueringen. Første skridt er at prioritere, hvad man vil arbejde med. Nogle ledere har tendens til at kaste sig over det, som er nemt at ændre, uden at det er vigtigt. Det kan være svært at vide, hvordan man skal gribe det vigtige an, og man kan være bange for at gøre ondt værre.

– Hvis en ledelsesevaluering er dårlig hele vejen igennem, kalder den ikke kun på lederrollen, men også på samspil med andre i organisationen. Men uanset hvor dårlig en evaluering er, kan det være en svær opgave at løfte alene, så søg hjælp fra andre i organisationen, fx fra egen leder, sideordnede kolleger, netværksgrupper – eller HR-afdelingen, som også kan hjælpe med at tilrettelægge en dialog med medarbejderne, foreslår Charlotte Vanting Brauer.

– Hos os har vi udarbejdet et koncept om, at vi sammen med lederen taler om, hvad der skal fastholdes, udbedres og prioriteres at arbejde med. Vi taler også om, hvad der er den enkeltes ansvar, forklarer hun.

Men første skridt er altid at gennemgå evalueringen i detaljer med lederen, så den er forstået.

– Hvis det er en rigtig dårlig ledelsesevaluering, er det ekstra vigtigt med hjælp til at komme videre. Det er dog sjældent, at vi ser evalueringer, hvor det er så slemt, at der ikke kan rettes op på dem, siger Charlotte Vanting Brauer. ■

**3** trin: Reflekter over disse spørgsmål på baggrund af din ledelsesevaluering:

①

**Hvilke resultater gør dig stolt og glad? Forsøg at beskrive for dig selv, hvad grunden kan være. Overvej konkrete eksempler**

②

**Hvilke resultater gør dig forvirret? Forsøg at komme rundt om emnet for at undersøge mulige forklaringer**

③

**Hvilke resultater gør dig ked af det eller skuffet? Forsøg at være åben og kom rundt om emnet for at undersøge mulige forklaringer**

KILDE: CHARLOTTE VANTING BRAUER, PSYKOLOG OG ORGANISATIONSKONSULENT I KONCERN HR, REGION MIDTJYLLAND

## FLERE BØGER



### Fra ledersparring til resultater

Et forløb om ledersparring mellem centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen og Alfred Josefsen gjorde en forskel for borgere og medarbejdere. Deres fortællinger fra ledelsens maskinrum om udfordringer, de svære valg og succeserne på vejen dertil er blevet til denne bog.

*Ledelse i virkeligheden – fra ledersparring til konkrete resultater* af Alfred Josefsen og Ann-Christina Matzen Andreasen, købes på [www.ledelseivirkeligheden.dk](http://www.ledelseivirkeligheden.dk), 160 sider, 250 kr.



### Leder – kommuniker! Og bliv forstået

Hvorfor er det så svært at sikre, at det budskab, du synes, du kommunikerer klart, også bliver modtaget og forstået, som det er tænkt? Ledelseskommunikation kræver præcision – og øvelse. Bogen introducerer både teori, værktøjer og eksempler på god ledelseskommunikation.

*Ledelseskommunikation* af Marianne Wolff Lundholt og Anette Uldall, Samfundslitteratur, 167 sider, 199 kr.

→ **Lederen**

# Fremad – mod nye nederlag

Lederne skal træne i at udøve god ledelse, fordi det gør en forskel i mange menneskers liv, lyder et af Ledelseskommissionens pejlemærker. Men at udvikle øvebaner for sig selv som leder er ikke bare nemt. Er man ikke til sport, kan litteraturen være et sted at søge inspiration.

Af Helle Riis, viceformand i Autismecenter Storstrøm og formand for ledersektionen i Socialpædagogerne



**D**et første billede, jeg får på nethinden, når man taler om "at udvikle øvebaner og træne" som leder, er fra sportens verden. Her taler man om talent, motivation, modstandere, styrker ... Men giver det mening at bruge disse dyder som billeder på lederudvikling? Og er lederen så selv den udøvende eller coachen, der skal gøre andre bedre?

Jeg opfatter ikke mig selv som den dygtigste socialpædagog på Sydsjælland. Og jeg arbejder heller ikke på at opnå den status. Mine

træningspas handler om at kunne se, hvordan jeg kan udvikle begejstring for opgaven, så mine medarbejdere ser sig selv om Sydsjællands dygtigste socialpædagoger – og arbejder som sådanne. Min 'træning' om leder i en socialpædagogisk institution er bl.a. at finde de mennesker, som tilsammen udgør det bedste hold til opgaven, så de i fællesskab kan skabe fantastiske resultater for borgerne.

## Jeg finder svar i litteraturen

En af mine egne øvebaner som leder tager udgangspunkt i, at jeg skal skabe mening og retning for medarbejderne. Det kræver, at jeg forstår den opgave, jeg skal lede, og de problematikker, medarbejderne møder, så jeg kan guide dem i den retning, vores virksomhed skal udvikle sig.

Når jeg skal blive bedre til at forstå, hvordan mennesker er sammen om og løser opgaver, finder jeg personligt mere 'vatt til benene' i litteraturen end i sporten. Et af mine mantraer som leder stammer netop fra en litterær grusbane: "Fremad – mod nye nederlag" (Samuel Beckett). Det indkapsler alt, hvad jeg har brug for for at turde være leder hver dag.

Citatet minder mig om, at alt kan forsvinde på ingen tid, og så synes jeg, det er morsomt at have et mantra, som er modsat al den snak om succes, vi altid stræber efter. Når det går godt, er det bare et sjovt citat. Og ellers hjælper det med at huske på, at livet er fyldt med svære ting, som skal løses.



**Et af mine mantraer som leder stammer netop fra en litterær grusbane: "Fremad – mod nye nederlag" (Samuel Beckett). Det indkapsler alt, hvad jeg har brug for for at turde være leder hver dag.**

## Brug for forskellige øvebaner

Jeg tror også, at øvebaner for ledere skal være meget forskellige. Vi skal blive bedre til at lade os hjælpe af lederkolleger, fordi vores forudsætninger for at løse opgaven er så forskellige – og opgavernes natur og kontekst også er det. Derfor tror jeg heller ikke på, at der findes universelle svar på god ledelse.

I min optik er ledelse i høj grad mental træning og ærlighed over for sig selv om de udviklingsmuligheder, man har inden for det felt, man leder. Dem skal man handle på. Og man skal lade sig inspirere af andre ledere. Det er en god bane at begynde sin træning på. ■

Offentlig Ledelse 3/2018  
 ISSN 1602-3765

Oplag  
 5.400 eksemplarer

Design og produktion  
 OTW A/S

Hjemmeside  
[www.offentligledelse.dk](http://www.offentligledelse.dk)

**Udgivere**  
 Chefgruppen,  
 HK Kommunal  
 Ledersektionen i Dansk  
 Socialrådgiverforening  
 Ledersektionen i Social-  
 pædagogerne



Dette er en  
 svanemærket  
 tryksag

**Ansvarshavende  
 redaktør**  
 Kjeld Sandahl Skov,  
 Socialpædagogerne  
 kss@sl.dk

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

Charlotte Holmershøj,  
 Dansk Socialrådgiverforening  
 ch@socialraadgiverne.dk  
**Mette Marie Langenge**,  
 HK Kommunal  
 chefgruppen@hk.dk  
 Kjeld Sandahl Skov,  
 Socialpædagogerne  
 kss@sl.dk

**Forsidefoto:**  
 Torben Nielsen

**Adresseændring  
 og abonnement:**  
 Telefon: 33 30 43 40  
 chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer  
 mandag den 10. december  
 2018. Deadline for indlæg  
 og annoncer er mandag  
 den 12. november 2018 på  
 tina@juul-kommunikation.  
 com

Magasinet *Offentlig  
 Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

**SOCIALPÆDAGOGERNE**

