



TEMA: ANERKENDEDE KULTUR:

I gang med anerkendende ledelse Side 4-5

Bedre samarbejde efter team-coaching Side 6-7

Før var kulturen find-fem-fejl Side 14

**Offentlig Ledelse 4/2007**

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Tryk og produktion

Schultz Grafisk

Hjemmesidewww.offentligledelse.dk**Udgivere**

Chefgruppen, HK/Kommunal
Ledersektionen i
Dansk Socialrådgiverforening
Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Mette Marie Langenge,
HK/Kommunal

Redaktionen

Koordinator og redaktør:
Journalist Lis Lyngbjerg Steffensen
Telefon 20 92 50 20
Mail: lis@lyngbjerg.dk

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Mette Ellegaard,
Dansk Socialrådgiverforening
Telefon 33 38 61 68
Mail: me@socialrdg.dk

Mette Marie Langenge, HK
Bettina Chimera, HK
Telefon 33 30 43 43
Mail: chefgruppen@hk.dk

Bjarne Hesselbæk, SL
Christian Jensen, SL
Telefon 33 96 28 00
Mail: bhe@sl.dk

Forsidefoto: Torben Nielsen**Adresseændring:**

Bettina Chimera – telefon 33 30 43 43

OffentligLedelse er medlem af



Næste blad udkommer 3. december 2008
Deadline: 3. november 2008

Den lille prins i ledelse

*Af Ulla Blok Kristensen**Afdelingsleder ved Hedeboencentret,**Herning Kommune**Næstformand i Socialpædagogernes
ledersektion*

“Det gælder om at forlange det af den enkelte, som hun/han kan præstere”, siger kongen til den lille prins i eventyret om Den lille Prins af Antonio De Saint-Exupery.

Den lille prins er på en omfattende rejse, og han besøger en konge på en fjern asteroide. Kongen er enehersker på den lille planet uden undersåtter. Kongen bliver glad for endelig at få en undersåt, da den lille prins dukker op, og det fører til en filosofisk udveksling omkring ledelse.

Kongen siger endvidere, at beslutninger skal være rimelige og fornuftige, ellers fejler han som konge.

“Autoritet bygger først og fremmest på fornuft. Hvis du befaler dit folk at styrte sig i havet, gør det oprør. Jeg har ret til at kræve lydighed, fordi mine befalinger er rimelige.”

Da kongen også mener at herske over både stjerner og planeter, har den lille prins bedt kongen om at bestille en solnedgang, fordi han holder så meget af solnedgange. Kongen siger:

“Jeg skal bestille din solnedgang; men med det kendskab jeg har til at regere, tror jeg, jeg vil vente til vilkårene er gunstige”.

Kongen slår op i sin store kalender og finder, at vilkårene vil være gunstige ved ottetiden samme aften.

Eventyret om den lille prins udkom første gang på dansk i 1950. Jeg har valgt at tage udgangspunkt heri, idet der for mig ligger nogle vigtige ledelsesprincipper.

Der skrives meget i disse tider om ledelse. Med sidste nummer fik vi medsendt kodeks for god ledelse i kommuner og regioner. Gode værdier, som kan inspirere til at se på sin egen praksis sammen med medarbejdere og andre ledere.

Når jeg alligevel tog udgangspunkt i eventyret om den lille prins, er det fordi, jeg faldt for charmen, hvormed ledelsesbegrebet behandles, samt tidløsheden.

- God ledelse er at forlange det af den enkelte, som hun/han kan præstere.
- God ledelse er, at ens beslutninger er rimelige og fornuftige.
- God ledelse er, at vilkårene skal være gunstige og tilstede.

Hvis vi som offentligt ansatte ledere også bliver ledet efter de samme principper, så skulle der være basis for, at den enkelte leder kan udfylde sit ledelsesrum visionært til glæde og gavn for såvel ansatte som de borgere/brugere, vi i sidste instans har ansvaret for.

Ulla Blok Kristensen: ulla.blok@kristensen.tdcadsl.dk

Fundamentet i anerkendende ledelse er, at vi skaber verden med sproget og vores fortællinger. Det, vi giver opmærksomhed, vil vokse, og derfor er det vigtigt at flytte fokus fra fejl til succeser. Når man kan identificere sine succeser, kan man lave flere. At fortælle om succeser forstærker processen.

Anerkendelse ikke er uberettiget ros. Anerkendelse er derimod at være åben og nysgerrig over for andre mennesker og værdsætte forskelligheder. I anerkendende tilgang ses frustrationer, vrede og utilfredshed som et kamufleret ønske om noget andet eller bedre.

Anerkendelse forandrer hverdagen

Det kan ses på arbejdsmiljøet, sygefraværet og medarbejdernes hverdag, når anerkendelse sættes øverst på dagsordenen.

Af Lisbeth Egeskov,
freelancejournalist,
lisbeth@lisbethegeskov.dk

På Trællerupskolen i Lejre sagde de nye lærere i indskolingsteamet hurtigt op igen. Skolelederen gik rundt og troede, at alt var fryd og gammen. Og lærerteamet forstod ikke kritikken. De mente selv, at de var meget imødekommende over for de nye lærere.

Så gav skolelederen teamet en gave, der kom til at ændre deres hverdag til det bedre: Teamcoaching om samarbejde og anerkendelse.

I dag er stemningen i indskolingsteamet forandret; lærerne har lært at anerkende hinandens og egne styrker, de ved, hvad der gør kollegerne glade, og samarbejdet blomstrer.

Men anerkendelse kan omfatte mere end relationer mellem medarbejdere og ledere.

“I mit hoved bør det også handle om, hvordan vi løser vores opgaver og får hverdagen til at fungere,” siger Michael Møller, der er konsulent i PA Consulting Group.

Anerkendelse kan betale sig. En offentlig leder, der ikke formår at anerkende medarbejderne, skaber højere sygefravær, stress og dårligere service over for borgerne, fortæller seniorforsker Peter Hasle fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

“At kunne anerkende er i dag et topkrav til en leder,” siger Peter Hasle.

I Hvidovre Kommune besluttede topledelsen sidste år, at satse stort og indføre anerkendende kultur i samtlige forvaltninger, afdelinger og institutioner. Både ledelse og medarbejdere var kede af organisationens fokus på fejl.

Fokus er nu flyttet fra det, der ikke virker, til succeserne. Hvidovre Kommune har for eksempel oprettet et projekt, der fokuserer på at gøre det rarere at komme på arbejde, frem for et traditionelt projekt, der handler om at få sygefraværet ned.

“Det handler om at lære af sine succeser. Hvad var det, der gjorde forældremødet fantastisk, eller hvad var det, der gjorde tvangsfjernelsessagen mindre traumatisk?” siger Michael Møller.



I gang med anerkendende ledelse

Den øverste ledelse skal bakke op, men der er frit valg på ambitionsniveauet. Anerkendende tilgang er meget mere omfattende end ros og at tale pænt til hinanden. Udgangspunktet er at dyrke succeserne.

Af Lisbeth Egeskov,
freelancejournalist,
lisbeth@lisbethegeskov.dk

Det behøver ikke være svært at skabe et bedre arbejdsmiljø med anerkendende tilgang. Man kan vælge at starte med et lille initiativ og se, hvordan det går. Eller man kan være mere ambitiøs og vælge et langsigtet initiativ.

Det kan være godt at lave et pilotprojekt først, men der kan også ligge en betydningsfuld signalværdi i en stor satsning.

En af grundideerne i anerkendende tilgang er, at det, der fokuseres på, forstærkes. Derfor bør man være omhyggelig med at vælge sit tema, så man ikke kommer til at rette fokus på noget, der ikke er en succes til efterfølgelse.

Inden for anerkendende tilgang er den mest omfattende angrebsvinkel at skabe en anerkendende kultur i organisationen. En mindre omfattende tilgang er at bruge anerkendende metoder.

Anerkendende Ledelse ligger et sted mellem de to yderpunkter. Hvor præcis på linjen

krydset skal sættes, afhænger af lederens tilgang; er den metode-orienteret, eller er ambitionen grundlæggende at forandre sin ledelsesstil og den måde man omgås, løser opgaver og problemer på.

Lederens rolle i anerkendende tilgang kan altså spænde lige fra at anerkende og rose medarbejderne, til at være rollemodel og sørge for, at ånden i institutionen eller afdelingen er anerkendende, nysgerrig og eksperimenterende.

Mere end relationer

Konsulent Michael Møller, fra PA Consulting Groups People Team påpeger, at metode-tilgangen, hvor fokus er på at rose og tale pænt, kun omfatter relationer.

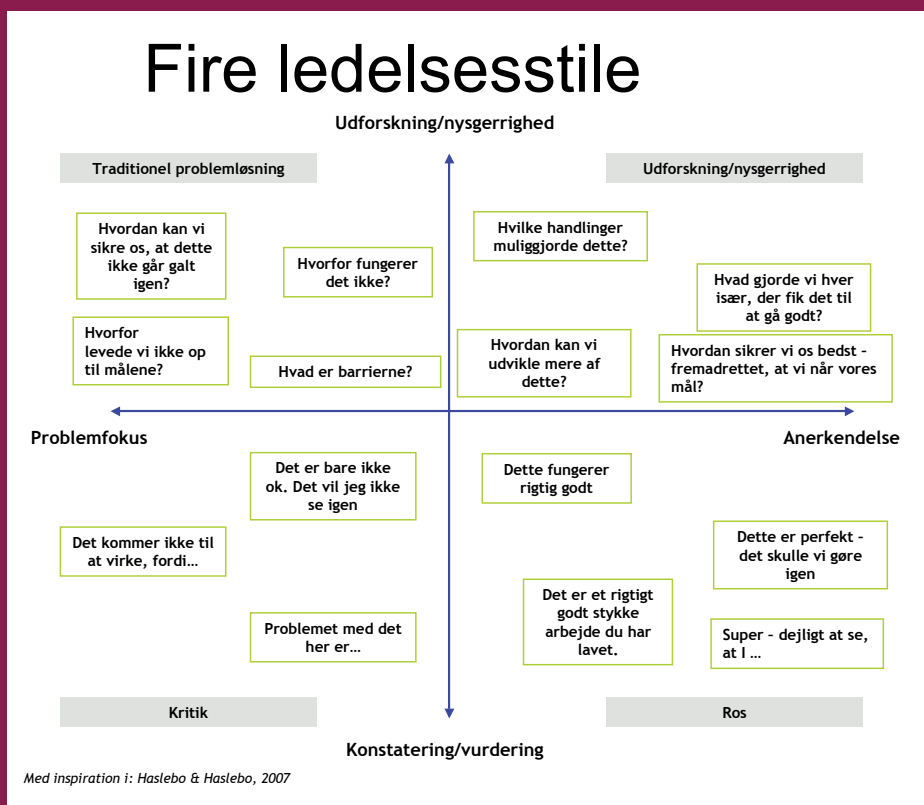
"I mit hoved bør det også handle om, hvordan vi løser vores opgaver og får hverdagen til at fungere. Anerkendelse ikke er uberettiget

Fakta

4 ledelsesstile

Ledere med problemfokus bevæger sig i de to kvadranter til venstre med den traditionelle, automatiske tilgang. Ledere med anerkendende tilgang befinder sig i de to kvadranter til højre. Michael Møller, PA Consulting Group mener, at lederrollen kræver, at lederen ideelt set bør kunne bevæge sig rundt i alle fire kvadranter efter behov. Som leder kan man udvikle sig ved at iagttage sig selv, og øve sig på at mestre at være i alle fire kvadranter.

Kilde: Haslebo & Haslebo (Anerkendende Ledelse, 2007) og Michael Møller, PA Consulting Group



Fakta



4D-modellen og Anerkendende Ledelse

4D-modellen er en fasemodel med anerkendende tilgang til forandringer, problemløsning, kompetenceudvikling, tilrettelæggelse af processer og meget andet. Bredt anvendt model inden for Appreciative Inquiry og anerkendende tilgang. 4D-modellen har fire faser: Discovery, Dream, Design og Destiny.

Discovery: Tag det bedste fra fortiden og nutiden med ind i fremtiden. Hvad virker? Hør medarbejderne: Hvad er værdifuldt, og hvad lykkes af det, vi allerede gør i dag? Hvad må vi ikke smide væk?

Dream: Hvad kunne vi ønske os? Invitér medarbejdernes ønsker og håb og drømme: Hvad kunne vi gøre bedre? Hvad ville det betyde? Hvordan vil vi gerne have fremtiden til at være?

Design: Lad medarbejderne byde ind: Hvordan realiserer vi drømmene? Hvad skal der til for at lykkes? Hvad skal vi konkret gøre anderledes?

Destiny: Her skabes fremtiden. Der findes forskellige metoder: Man kan for eksempel sammen forestille sig, at vi allerede er der – og spole tilbage for at se, hvordan vi kom derhen. Eller man kan vælge at bruge succesmetoder, man har erfaring med. Eller man kan konkret diskutere, hvad man hver især forpligter sig til. Eller skabe en kultur, hvor man tør eksperimentere sig frem.

ros. Anerkendelse er derimod at acceptere hinandens forskellighed og være åben og nysgerrig over for andre,” siger Michael Møller.

En fordel ved den brede tilgang er, at man slipper for diskussioner om, hvem der skal rose hvem i en anerkendelsespyramide, hvor topledelsen sidder tilbage med Sorteper uden ros.

Til gengæld er det vigtigt, at medarbejderne oplever, at lederne er anerkendende over for hinanden, og at topledelsen anerkender mellemlederne ved at tage dem med på råd. Det er også vigtigt for en leder at føle sig set af topledelsen.

Ledere bør også anerkende medarbejderne ved at invitere dem til at komme med deres meninger og undren.

“At føle sig set og hørt er ikke det samme som at få sin vilje. Men det er meget nemmere at acceptere en beslutning, man ikke er enig i, hvis man føler, at ens indvendinger er blevet forstået,” siger Michael Møller.

I hans værktøjskasse ligger blandt andet 4D-modellen og en kvadrant med fire ledelsesstile.

“Ledelsesstilskvadranten kan lederen bruge til indsigt, øvelse og selvudvikling”, siger han.

“4D-modellen er rigtig god til at skabe et attraktivt billede af fremtiden, hvor det, der anses for at være værdifuldt er bevaret og forstørret. Det giver medarbejderne lyst til at flytte sig, og man undgår at fokusere på det, der ikke virker,” siger Michael Møller.

Fakta

Ideeer til aktiviteter

Hverdagscases løses på ledermøder – alle lærer af det: Lederne skiftes til at medbringe en case, der udfordrer dem i hverdagen. En anden leder læser op på teorien inden næste møde og holder et kort oplæg. Herefter brainstorm om løsninger. (Plejhjemmet Strandmarkshave, Hvidovre Kommune)

Successhistorier: Til møderne skiftes man til at fortælle en positiv historie om noget, der virker. Man bliver dels mere bevidst om succesen selv – og dels lærer alle af det. Kan både bruges til ledermøder og medarbejdermøder.

(BAR-temahæfte: Anerkendende toner i arbejdsmiljøet)

Refleksion: Snup et kvarter til eftertanke, og stil dig selv en række værdsættende spørgsmål (hvad har jeg lært i dag, hvordan kan jeg bruge det fremover, hvad er godt ved mit arbejdsliv, mit job og min arbejdsplads etc.)

(BAR-temahæfte: Anerkendende toner i arbejdsmiljøet)

Historiestafet: Personaleafdelingen tager rundt i afdelinger/institutioner med en historiestafet og giver kage og en historie fra en anden afdeling/institution. Arbejdspladsen giver kaffen, og fortæller selv en god historie, som personaleafdelingen fortæller videre på den næste afdeling/institution.

(Hvidovre Kommune)

Klarhed i arbejdet: Ved for stor arbejdsmængde kan man blive bedre til at prioritere, ved at skabe klarhed i arbejdet med en værdsættende undersøgelse: Medarbejderne placeres i grupper på fire. Hver fortæller en situation fra arbejdslivet, hvor den pågældende oplevede klarhed i arbejdet, de øvrige lytter og tager noter. Til slut indsamles ideerne og prioriteres i plenum.

(BAR-temahæfte: Anerkendende toner i arbejdsmiljøet)

Bedre samarbejde efter team-coaching

Mere blik for hinanden og positiv kontakt har bedret samarbejdsklimaet på Trællerupskolen, hvor fællesskabet igen blomstrer.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Lærere er generelt gode til at anerkende børn og børns indsats. Men når det kommer til at anerkende voksne kolleger, så er det straks sværere. Sådan var det i hvert fald på Trællerupskolen i Lejre Kommune indtil for et lille år siden. Her viste det sig, at lærerne efterlod den anerkendende adfærd i klasseværelserne, inden de trådte ind i lærerværelset.

At noget var galt blev synligt, da to unge, nyansatte lærere besluttede at sige op efter henholdsvis kun fire og seks måneder på skolen. De var ansat i samme stilling i indskolingen, hvor en gruppe på 12 lærere og pædagoger arbejdede sammen om klassetrinene 0.-3. klasse.

“Vi havde absolut ingen fornemmelse af, at opsigelserne havde noget med os at gøre,” fortæller lærer Rie Hagmund-Hansen, der har været ansat på skolen i 20 år. Hun og kollegerne blev alle forbavsede over de nyansattes hastværk med at komme væk. Alle havde taget pænt imod de nye, så hvad var problemet?

Skoleder Lisbeth Rønnow var chokeret. Den ene unge lærer havde ved sin afsked givet udtryk for skuffelse over, at der ikke var noget samarbejde i gruppen. At der manglede en rød tråd.

“Jeg og viceinspektøren kunne ikke se, at gruppen ikke samarbejdede. Jeg havde til begge jobsamtaler fortalt, at der netop var et godt og velfungerende samarbejde i gruppen omkring fælles mål,” fortæller Lisbeth Rønnow.

Det var tydeligt for skolelederen, at hun blev nødt til at handle. Den erfarne gruppe af medarbejdere i indskolingen var alle gamle i gårde, og de gav tydeligt udtryk for, at Lisbeth Rønnow havde oversolgt stillingen til de to nye medarbejdere. Omvendt kunne Lisbeth Rønnow ikke forstå, hvorfor gruppen ikke samarbejdede på et højere niveau end tilfældet var.

Tilbud om coaching

Ved et rent sammentræf fik hun og alle andre skoleledere i kommunen samtidig et tilbud om team-coaching.

“Jeg var fyr og flamme. På det tidspunkt var jeg 100 procent overbevist om, at jeg havde brug for, at der kom nogle udefra og kiggede på mig og mine medarbejdere. For problemet var både ømtåleligt og svært,” siger Lisbeth Rønnow, der straks sagde ja tak og med en lang, motiveret begrundelse fik sin skole udvalgt til et coaching-forløb.

Over for medarbejderne i indskolingen valg-

te hun at præsentere den kommende team-coaching som “en gave”. Medarbejderne følte sig uberettiget kritiseret, og ordet var derfor nøje valgt for ikke at provokere yderligere.

“Det var smart gjort af Lisbeth, for man siger jo ikke nej til en gave. Vi følte ikke nogen form for skyld, men der måtte jo være noget galt med os, når nye medarbejdere valgte at sige op. Vi kunne bare ikke se hvad,” fortæller Rie Hagmund-Hansen.

Hun og kollegerne mødte op til første team-coaching med korslagte arme og sund skepsis. Men de to coaches blødte i løbet af ganske kort tid stemningen op. Med morsomme lege og et glimt i øjet fik de gruppen i dialog.

“Ret hurtigt gik det op for os, at det her faktisk var noget, som vi kunne bruge til noget. Og vi kom forbavsede hurtigt til at føle os som en gruppe – ikke som enkelte personer,” mindes Rie Hagmund-Hansen.

Manglede overskud

Coach Søs Rask Andresen, som sammen med coach Nanna Paarup var skolelederens “gave” til teamet i indskolingen, husker gruppens afventende holdning ved første møde.

“Det viste sig, at de hver især faktisk havde et behov for at tale ud. Og at de havde de samme frustrationer. De havde bare ikke før haft rum eller mulighed for at sætte ord på følelserne,” fortæller hun.

Hun oplevede en lærergruppe, som havde haft tradition for at arbejde tæt sammen, men som var udmattet af mange nye tiltag og stigende krav. Overskuddet var væk, og derfor var det lettere bare at lukke døren til klasseværelset og passe sit arbejde. Samarbejdet kørte på vågeblus.

“Gruppen var meget optaget af begrænsninger, og af hvad der ikke kunne lade sig gøre. Derfor talte vi med gruppen om, hvordan de selv kunne tage ansvar for at skabe en god dagligdag. Det var lidt af en øjenåbner for dem,” fortæller Søs Rask Andresen.

Gennem i alt seks sessioner fik lærergruppen blandt andet til opgave at sætte ord på hinandens styrker. Og på egne styrker. Gruppen talte om, hvad der gjorde hver enkelt glad, om værdsættelse og synlig interesse for hinanden som personer og kolleger.

“At føle anerkendelse er den drivkraft, som gør det hele noget værd. Anerkendelse kan være alt fra ros og feedback til noget så enkelt som bare at føle sig set. For nogle er det vigtigt, at folk siger tydeligt godmorgen til dem. Eller



at få et smil fra en kollega i løbet af dagen. På et så lavpraktisk niveau kan man øge arbejdsglæden,” siger Søs Rask Andresen.

Ny omgangstone

Indskolingens lærergruppe tog ansvaret på sig og kastede sig ud i en mere åben og anerkennende omgangsform. De øvede sig dagligt i at “se” og lytte til hinanden og være positive og veloplagte.

“Vi grinede meget i starten og overdrev, når vi sagde højt godmorgen og “sikken sød bluse, du har på i dag”. Men efterhånden har de små søde kommentarer og bemærkninger fundet et leje, hvor det falder os alle naturligt,” siger Rie Hagmund-Hansen, der tydeligt kan mærke en positiv forandring blandt kollegerne. Flere tør åbne sig og fortælle noget personligt eller spørge om gode råd. Kollegerne er kommet tættere på hinanden og kan lettere følge op og spørge til hinanden, fordi de nu ved mere om hinanden. På møderne er kollegerne blevet bedre til at lade alle komme til orde, og i det hele taget møde veloplagte op. Fællesskabet blomstrer igen, og gruppen har mødtes privat et par gange.

“De er blevet meget gladere. Jeg kan høre dem le, når de holder fælles møder, og sådan var det ikke for et år siden,” fortæller Lisbeth Rønnow.

Samarbejdet mellem lærergruppen og ledelsen er også blevet bedre. Medarbejderne er blevet bedre til at tale med en stemme over for ledelsen i modsætning til tidligere, og samtidig er Lisbeth Rønnow blevet mere bevidst om at melde klart ud, hvad hun ønsker og forventer.

“Jeg har lært meget af dette forløb, selvom jeg ikke deltog i selve coachingen. Men på tilbagemeldingerne fra de to coaches har jeg forstået, at jeg skal være mere klar i spyttet. Jeg skal melde klart ud, hvad ledelsen vil, og ikke bekymre mig om at gøre alle tilpas,” forklarer hun.

Søs Rask Andresen håber, at hun og kollegaen fik kickstartet en god og sund feedbackkultur på Trællerupskolen. Ledelse og medarbejdere skal afstemme forventninger og sætte ord på fælles mål, så alle ved i hvilken retning man skal.

“De fleste har det svært med kritik. Derfor gjorde vi meget ud af at tale med lærergruppen om, at feedback er en mulighed for læring og vækst. Vi gør jo alle vores arbejde så godt som vi kan. Men vi kan altid blive bedre, siger Søs Rask Andresen.

Lisbeth Rønnow: lizr@lejre.dk

Søs Rask Andresen: mail@raskcoaching.dk

Skolederleder Lisbeth Rønnow (tv) og lærer Rie Hagmund-Hansen glæder sig begge over mere trivsel og kontakt blandt medarbejderne i indskoling efter team-coaching. Et forløb som medarbejderne ikke selv mente, at de havde brug for.

Foto: Torben Nielsen

Topkrav at kunne anerkende

Mestrer ledere ikke en anerkendende adfærd har det alvorlige konsekvenser på arbejdspladsen. At vise anerkendelse er derfor et topkrav til ledere i dag.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Dårlig opgaveløsning, højt sygefravær og medarbejderflugt. Det er konsekvenserne af manglende anerkendelse på arbejdspladsen, mener seniorforsker Peter Hasle fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Han har gennem flere år studeret sammenhængen mellem ledelse og psykisk arbejdsmiljø, og han er ikke et sekund i tvivl om, at en leder, der ikke kan vise anerkendelse, er en rigtig dårlig forretning.

“Hvis lederen ikke kan få sine medarbejdere til at føle sig set og værdsat, så er prisen høj. Medarbejderne vil blive stressede med højt sygefravær. Og de vil levere en dårlig service over for borgerne. For har man ikke det nødvendige overskud, kan man ikke levere et ordentligt stykke arbejde,” siger han.

Skrækscenariet kan få det til at løbe koldt ned ad nakken på enhver offentlig leder. I en tid, hvor det er en kamp at skaffe den nødvendige arbejdskraft, og hvor kravene til kvalitet i den offentlige service er skyhøje, er konsekvenserne store.

“At kunne anerkende er i dag et topkrav til en leder. Medarbejderne udfører i dag det meste af arbejdet, også det som tidligere lå på lederens bord, og er derfor helt afhængige af at have en leder, der kan motivere,” siger Peter Hasle.

Mere anerkendelse end tidligere

De direkte økonomiske konsekvenser af manglende anerkendelse fra lederen er i sagens natur svære at måle. Til gengæld har KL målt, hvor meget det betyder for medarbejdere at få anerkendelse. I den store personalepolitiske undersøgelse “Ledelse på spring” fra 1999/2000 svarede 75 procent af medarbejderne, at det betød meget for dem, at der blev sat pris på deres indsats. 73 procent svarede, at det betød meget for dem at få jævnlig feedback på deres arbejdsopgaver. Desværre var det dengang kun 30 procent, der oplevede at blive anerkendt, og kun 19 procent fik jævnlig feedback.

“Det store misforhold mellem forventningerne og det oplevede har i dag ændret sig markant. Da undersøgelsen kom frem vakte den en del opsigt, og der har siden været stor fokus på feedback og anerkendelse, som bru-

ges langt mere i dag i kommunerne,” mener udviklingschef Flemming Blønd fra KL.

Usynlig ledelse skræmmer

Som repræsentant for KL har han netop været med til at udgive en ny publikation i et samarbejde mellem Væksthus for Ledelse og Det Personalepolitiske Forums Stressprojekt. Publikationen er vedlagt dette nummer af Offentlig Ledelse og hedder “Ledelse uden grænser - gode råd til ledere om at skabe trivsel i det grænseløse arbejdsliv”. Den indeholder syv gode råd. Et af dem lyder: “Vis anerkendelse tydeligt.”

“Medarbejdere, der ikke føler sig anerkendt af lederen, mister engagement og finder sig en anden arbejdsplads. Faktisk ved vi fra andre undersøgelser, at dårlig og usynlig ledelse er den hyppigste årsag til, at folk vælger at sige op,” fortæller Flemming Blønd.

Han kan ikke forestille sig en attraktiv arbejdsplads i dag, som ikke arbejder bevidst med anerkendende ledelse. Især unge medarbejdere forventer at blive både set og hørt af deres ledere.

“Vi har alle brug for at føle os som noget unikt, og vi opdrager vores børn til at have masser af selvtillid og lægge afstand til janteloven. Det afspejler sig også i den moderne ledelse. Mange har peget på, at danskere ikke er gode til at udtrykke ros, men det har virkelig ændret sig. Nu forventer vi at få ros,” siger Flemming Blønd.

Grænseløst arbejde

En anden væsentlig grund til, at anerkendelse er blevet et så grundlæggende krav til god ledelse, er arbejdets organisering. Før i tiden planlagde og fordelte lederen arbejdet mellem sine medarbejdere og påtog sig rollen som problemknuser. I dag er store dele af de traditionelle lederopgaver lagt ud til medarbejderne, som både definerer opgaverne, fordeler dem mellem sig og kontrollerer kvaliteten af resultatet. Uddelegeringen af ansvar har skabt mere spændende og tilfredsstillende job, men det har også åbnet for en afgrund af stress.

“Når mennesker arbejder grænseløst, så har de også svært ved at vide, hvornår de har løst opgaverne godt nok. Alle vil jo gerne levere



et godt stykke arbejde, og hvis de ikke får feedback på deres præstation, vil de have en tendens til at gøre lidt mere ud af det, for at være sikker. Det skaber stress,” siger Peter Hasle.

Han anbefaler derfor, at ledere gør meget ud af at “se” deres medarbejdere. Lederen skal vise interesse for, hvad medarbejderne arbejder med lige nu, og hun skal efterspørge at se resultater af arbejdet, forholde sig til indholdet og kommentere det på godt og ondt.

Tillid er anerkendelse

“Anerkendelse er meget mere end ros. Det er også at vise tillid til, at medarbejderne kan løse opgaverne,” siger Peter Hasle. Han bygger bl.a. sine anbefalinger på erfaringer fra forskningsprojektet VIPS – Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Projektet blev afsluttet i april i år efter 16 forskeres studier gennem tre år af 14 danske virksomheders arbejde med emnet. Et par af konklusionerne fra projektet lyder, at trivsel afhænger af faglig anerkendelse og personlig respekt, og at lederen skal opfatte sig selv som en slags sekretær for medarbejderne.

“Lederen viser også anerkendelse ved at lytte til sine medarbejdere og tage deres eventuelle problemer seriøst. Det kan f.eks. være at få en kopimaskine repareret, hvis den besværliggør medarbejdernes dagligdag. Lederen skal sørge for at rydde alle forhindringer af vejen for medarbejdernes top præstation,” siger Peter Hasle.

Til gengæld lover han, at lederen vil opleve engagerede og motiverede medarbejdere, der er interesserede i at løse opgaverne på bedst mulig måde.

Peter Hasle: pha@arbejdsmiljoforskning.dk

Flemming Blønd: fbl@kl.dk

Prisen for manglende anerkendelse er svimlende høj. Det er seniorforsker Peter Hasle ikke i tvivl om. Til gengæld lover han den anerkendende leder engagerede og motiverede medarbejdere.

Foto: Torben Nielsen

Alle skal føle sig set, hørt og forstået

Hvidovre Kommune er i gang med en proces, der skal transformere en fejlfokuseret organisationskultur til en anerkendende kultur. Det handler om hele organisationens måde at fungere på.

Af Lisbeth Egeskov,
freelancejournalist,
lisbeth@lisbethegeskov.dk

Det er meget større end at tale pænt til hinanden og mere vidtgående end anerkendende ledelse. Ambitionsniveauet er at ændre den måde, alle ansatte i kommunen arbejder og samarbejder på. Og sandheden er afskaffet.

Topledelsen fører an, for første forudsætning for en vellykket proces er, at topledelsen går forrest med fanen.

Næste forudsætning er vedholdenhed og tålmodighed fra topledelsen. Den test består chefgruppen også i Hvidovre.

“Det er rigtig godt, at de bare bliver ved med smilende at holde fast i, at det her er en proces, der tager tid, som bliver ved, og at det ikke er frivilligt,” siger tillidsrepræsentant for 350 HK-ansatte i Hvidovre Kommune, Kate Skou Rasmussen.

Målet for Hvidovre Kommune er at få bedre trivsel for både ledere og medarbejdere, bedre arbejdsmiljø, bedre samarbejde, bedre kvalitet for borgerne og at tiltrække og fastholde gode ledere og medarbejdere.

Det var tidligere en udbredt opfattelse blandt kommunens ansatte, at der herskede

“Det handler ikke bare om at tale pænt til hinanden, og det afskaffer heller ikke konflikter. Forskellen ligger i, hvordan vi håndterer dem, og hvad vi fokuserer på. Før analyserede vi altid, hvad der gik galt – nu ser vi på, hvordan vi bærer os ad, når det går rigtig godt.”

HK-tillidsrepræsentant Kate Skou Rasmussen

en kedelig fejlfindingskultur i Hvidovre. Der var også træthed efter for mange skiftende projekter, der løb ud i sandet.

Hvidovres proces

Efter en grundig undersøgelsesfase endte kommunen derfor med at vælge en kulturforandringsproces baseret på Appreciative Inquiry – anerkendende tilgang.

Michael Møller, der er konsulent i PA Consulting Group, har tilrettelagt processen.

“Vi brugte meget tid på de indledende øvelser. To gange havde vi knap 100 mennesker samlet, stillede spørgsmål og fik meget input. Så selve tilgangen til processen har også været anerkendende,” siger Michael Møller.

I første bølge kom samtlige 250 ledere med personaleansvar på tre seminarer af i alt fire dages varighed. Det var obligatorisk at deltage. Desuden deltog kommunens udviklingskonsulenter, folk i stabs- eller nøglefunktioner og tillidsrepræsentanterne fra Det Centrale Samarbejdsudvalg.

Medarbejderne har derimod ikke været på seminar.

“Jeg tror, de fleste medarbejdere var bekymret nysgerrige i starten. Nu tror jeg mest, de er nysgerrige,” siger uddannelseskonsulent Jens Peter Østerby.

“Men hvert lag i organisationen havde forbavsende ens bekymringer. De gik især på, om kommunen skulle laves om til roseklub, hvor al kritik blev syltet,” siger Michael Møller.

Anden bølge

I efteråret 2008 går Hvidovre i gang med erfaringsopsamling og ny inspiration med flere aktiviteter og workshops, som dog ikke bliver obligatoriske.

Ikke alle er nået lige langt, og nogle må øve sig mere end andre, men det er der tålmodighed med.

“Vi lever med usamtidigheden ud fra den betragtning, at man ikke rykker sig, før det giver mening for én selv,” siger Jens Peter Østerby.

Som intern konsulent har han og fem kolleger overtaget undervisningen på de sidste seks af i alt 11 seminarhold, i starten med den eksterne konsulent som coach, efter at denne havde kørt de første fem hold igennem.

Det er også kommunens egne konsulenter, der står for de øvrige aktiviteter og opfølgning. Det får de ros for.

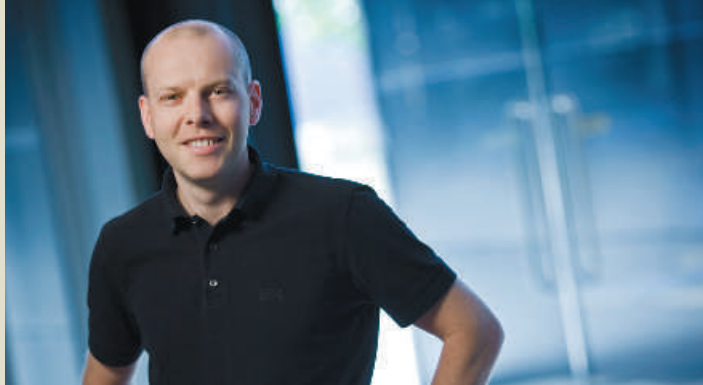
“Der er nogle ildsjæle i personaleafdelingen, der virkelig gør en forskel,” siger bygningschef Marianne Mølgaard.

“De er dygtige, de inspirerer og de er gode til at sætte de rigtige ting på dagsordenen,” siger plejehjemsleder Bente Hansen.

Fakta

Anerkendende kultur går videre end anerkendende ledelse

Ideen bag anerkendende kultur er at bygge ovenpå det, som fungerer godt i en organisation. Alle har en anerkendende tilgang til hinanden. Dvs. at alle har et ansvar for, at alle andre føler sig set, hørt og forstået. Lederens ansvar er derfor først og fremmest at være rollemodel og understøtte kulturen gennem sine handlinger, men lederen må også have en anerkendende tilgang til ledelse.



”Når man vil ændre kulturen i en organisation, kræver det stor tålmodighed af lederne. Ofte har topledelsen kendt planerne i lang tid, når næste ledelseslag hører om dem. Når medarbejderne endelig får besked, kan lederne alligevel blive stødt over, at de ikke laver bølge på stedet, siger konsulent Michael Møller, PA Consulting Group. Foto: Torben Nielsen.

DEN EKSTERNE KONSULENT:

Bag enhver frustration ligger et ønske om noget bedre

Konsulent i PA Consulting Group Michael Møller har tilrettelagt seminar-forløbet om anerkendende tilgang for Hvidovre Kommunes 250 ledere. At topledelsen deltog i seminarerne har stor signalværdi.

”Hvidovre Kommunes medarbejderundersøgelser signalerede et stort behov for mere anerkendelse. Derfor anbefalede jeg personaleafdelingen en anerkendende tilgang, da jeg blev spurgt til råds om flere mulige løsninger,” siger konsulent i People-teamet hos PA Consulting Group, Michael Møller.

Hans vurdering var, at kommunen både havde brug for, at medarbejderne kom til at trives bedre og behov for bedre resultater i forhold til borgerne.

Michael Møller har som ekstern konsulent tilrettelagt seminarforløbet om anerkendende kultur for kommunens 250 ledere, udarbejdet undervisningsmaterialet og lært fra sig til de interne konsulenter. Ud over anerkendende relationer har han også fokuseret på, hvordan arbejdsopgaver løses i dagligdagen, og hvordan resultatet opleves af borgerne.

”Det handler om at lære af sine succeser: Hvad var det, der gjorde forældremødet fantastisk, eller hvad var det, der gjorde tvangsfjernelsestagen mindre traumatisk,” siger Michael Møller.

Han mener, at vi på arbejdspladsen som regel er dygtige til at pege på, hvad vi ikke vil have, men ikke særligt gode til at sige, hvad vi så vil have. Derfor skal man som leder huske, at der bag enhver frustration ligger et ønske om noget bedre.

”Jeg har gjort meget ud af at skabe opmærksomhed blandt lederne om, hvordan man i stedet for at fokusere på problemerne, kan bruge sine succeser til at forbedre den daglige praksis. Hvis man først kan se dem, kan man også lave flere i fremtiden,” siger Michael Møller.

Om dynamikken mellem ledere og topledere, siger han, at det var utrolig vigtigt, at Hvidovres topledere deltog i seminarrækken sammen med øvrige ledere.

”Det er vigtigt at være rollemodel i virkeligheden, modsat blot at sige det. Hvis topledelsen ikke engagerer sig, skaber det tvivl hos de andre ledelseslag om, hvorvidt noget er vigtigt, og om de bliver målt på det. Men i Hvidovres tilfælde, hvor kulturen skal ændres, er det mindst lige så vigtigt, at topledelsen demonstrerer udstrakt tålmodighed over for resten af organisationen, for det tager tid at ændre vaner,” siger Michael Møller.

Michael Møller: michael.moeller@paconsulting.com

KOMMUNALDIREKTØREN:

Vi skal ranke ryggen og turde eksperimentere

Kommunaldirektør Jens Frederik Jørgensen mener, at anerkendende kultur er svaret på, hvordan man som kommune kan tænke nyt i en tid præget af central styring. Processen er også en hjælp til kommunens ledere, når de skal varetage deres ledelsesopgave.

”Kommunerne bliver fremstillet i pressen, som om de hele tiden laver fejl. Det gør vi ikke, men hvis vi gør det billede til en del af vores selvopfattelse, bliver det til en selvopfyldende profeti. Derfor skal vi ranke ryggen og være stolte og gøre oprør mod en kultur, der kun fokuserer på fejl. Det gælder om at skabe et miljø, hvor medarbejderne tør være nysgerrige og prøve noget nyt,” mener Hvidovres kommunaldirektør Jens Frederik Jørgensen. Han synes, at ideen og processen med at indføre anerkendende kultur i hele kommunen har været rigtig god.

”Vi har gået og drømt om noget andet, og anerkendende kultur var lige det, der skulle til. Som kommunale ledere kan vi ikke ændre, at vi bliver styret fra Christiansborg, samtidig med, at vi skal være innovative. Men vi kan ændre måden, vi er sammen på, og måden vi løser vores opgaver på. Så det er et oprør,” siger Jens Frederik Jørgensen.

Han lægger blandt andet vægt på, at anerkendende kultur ikke er for teoretisk, men lidt ”håndholdt og dogmeagtig.”

”Det må ikke blive for indviklet, for det skal kunne fungere i vores dagligdag efter konsulenten er rejst,” siger kommunaldirektøren.

Han mener, at det er godt med hjælp udefra til at sætte processen i gang, men det er mindst lige så vigtigt at få uddannede interne konsulenter til at føre den videre, og at topledelsen – som i Hvidovre – har lovet hinanden at holde hjulene i gang.

”Alle skal vide, at det ikke går over igen, og at der ikke er lommer i organisationen, der går fri. Det er en del af ledelsesansvaret her i kommunen at bidrage til processen, og lederne skal deltage i seminarerne,” siger Jens Frederik Jørgensen.

Chefgruppen selv brugte tid på at afstemme forventninger indbyrdes, så toplederne kunne melde enslydende ud til resten af organisationen.

”Når processen først er i gang, er det topledelsens opgave at gå foran og være rollemodeller, og så være tålmodige og vedholdende,” siger Jens Frederik Jørgensen.

Han ser også processen som en hjælp til alle ledere i kommunen. Med anerkendende kultur får den enkelte leder en kraftig håndsrækning på det ledelsesmæssige område i form af teori, værktøjer og inspiration til at forbedre kulturen på arbejdspladsen.

Jens Frederik Jørgensen: jfj@hvidovre.dk



”Vores anerkendende kultur er også en profilering af Hvidovre Kommune som arbejdsplads. Kommuner er nødt til at åbne munden og fortælle om alt det gode, vi gør for at tiltrække gode ledere og medarbejdere,” siger kommunaldirektør Jens Frederik Jørgensen.

Foto: Thomas Nielsen



"Det er så godt, at det bare er om at slå håret ud og nyde det. Og det er jo også brugbart i privatlivet at stille spørgsmål og være nysgerrig, i stedet for hele tiden at zoome ind på problemerne," siger Kate Skou Rasmussen.

Foto: Torben Nielsen.

TILLIDSREPRÆSENTANTEN:

Åh nej, endnu et projekt...

Tillidsrepræsentanten for HK-medlemmerne har overgivet sig til den anerkendende kultur. Medarbejderne har fået mere indflydelse, fordi ledelsen er blevet mere imødekommende og nysgerrige.

Af Lisbeth Egeskov, freelancejournalist, lisbeth@lisbethegeskov.dk

"Jeg var meget skeptisk, da jeg hørte om anerkendende kultur første gang på møde i Det Centrale Samarbejdsudvalg, og da jeg deltog på den første seminar dag," siger Kate Skou Rasmussen, tillidsrepræsentant for 350 HK-ansatte i Hvidovre Kommune.

Hun forventede, at der var tale om endnu et smart projekt blandt mange andre, der var gået i sig selv igen.

"Og så var jeg også mistænksom, fordi jeg tænkte, at nu skulle vi til at gå og klappe hinanden på skuldrene og gøre det hele så nemt som muligt for ledelsen," husker Kate Skou Rasmussen.

Men allerede efter den første seminar dag gik hun opløftet hjem.

"Der skal noget ud over det sædvanlige til at imponere mig. Men jeg måtte overgive mig til ideerne bag anerkendende kultur. Der er ingen bivirkninger for medarbejderne. Tværtimod er lederne mere imødekommende over for ideer fra medarbejderside, fordi det ligger i anerkendende kultur, at man er mere nysgerrig og eksperimenterende," siger hun.

Hun har oplevet et fald i de sager, hvor medarbejdere ønsker at bruge hende som

våben mod ledelsen. Hun har også noteret sig, at kløften mellem A-siden og B-siden i Det Centrale Samarbejdsudvalg er blevet mindre.

"Jeg har for eksempel også lige oplevet, at medarbejdernes forslag til rekruttering og fastholdelse er kommet med i et idekatalog fra personaleafdelingen. Det var ikke sket for et år siden," siger Kate Skou Rasmussen, der også selv har ændret adfærd.

"Jeg er ikke længere så fokuseret på at finde fejl i oplæg fra ledelsen. Jeg checker dem naturligvis igennem, men min tilgang er blevet mere helhedsorienteret. Jeg ser nogle udfordringer, vi skal have løst sammen, og tænker mere i at bidrage til løsningen, end jeg tænker på at finde fejl," siger fællestillidsrepræsentanten.

Hendes eneste hjertesuk går på, at medarbejderne ikke kommer på seminar.

"På den ene side kan jeg godt se, at det ville være for meget at sende medarbejderne af sted i fire dage. Men det ville være ideelt i forhold til at få den maksimale effekt," siger Kate Skou Rasmussen.

Kate Skov Rasmussen: ksr@hvidovre.dk



UDDANNELSESKONSULENTEN:

Det der får opmærksomhed vokser

Uddannelseskonsulent i Hvidovre kommunes personaleafdeling, Jens Peter Østerby, understreger, at anerkendende kultur er mere og andet end anerkendende metoder. Kommunen tilstræber et varigt kulturskifte.

Af Lisbeth Egeskov, freelancejournalist, lisbeth@lisbethegeskov.dk

Egentlig er det ret banalt. Alle ved af egen erfaring, at det er meget sjovere at få anerkendelse end at blive skældt ud, siger Jens Peter Østerby, uddannelseskonsulent, Hvidovre Kommune.

Foto: Torben Nielsen.

"Projekter slutter. Derfor gør vi meget ud af, at indførelsen af anerkendende kultur i Hvidovre Kommune ikke er et projekt, der stopper, men en proces, der medfører et kulturskifte," siger uddannelseskonsulent Jens Peter Østerby.

Han definerer blandt andet anerkendende

PLEJEHJEMSLEDEREN:

Tager udgangspunkt i det positive

Når der er konflikter på plejehjemmet Strandmarkshave, bliver de løst med udgangspunkt i det positive. Plejehjemmet har fået ny ånd med værdibaseret ledelse, anerkendende tilgang og tid til hygge med beboerne.

Af Lisbeth Egeskov, freelancejournalist, lisbeth@lisbethegeskov.dk

Plejehjemsleder Bente Hansen gennemførte for tre år siden på eget initiativ et udviklingsprojekt om værdibaseret ledelse og anerkendende kultur for Strandmarkshaves 140 medarbejdere.

Som led i projektet blev organisationen ændret, så der ikke længere var souschefer og stedfortrædere. Derfor har Strandmarkshave nu kun otte ledere, alle på fuld tid.

“For ledergruppen var det en dejlig oplevelse at være på Hvidovre Kommunes seminarer om anerkendende kultur. Vi blev glædeligt overraskede over, hvor langt vi faktisk var nået på egen hånd. Det var også spændende at få lejlighed til at diskutere anerkendende kultur med andre af kommunens ledere,” siger plejehjemsleder Bente Hansen.

Hun ser anerkendende kultur som en parody for den værdibaserede ledelse, hun har indført på Strandmarkshave.

“Jeg tror slet ikke, man kan arbejde værdibaseret uden anerkendende tilgang. Jeg tror heller ikke, man kan have en anerkendende kultur uden en ledelse, der går foran,” siger hun.

I plejehjemmets eget projekt var udgangspunktet et ønskescenarie om, at stedets ledere

skulle bruge al deres tid på at lede, og at medarbejderne skulle få mere arbejdsglæde.

Både blandt ledere og medarbejdere var der opbakning til en organisationsændring, der gav færre ledere. En sygeplejerske-stabsfunktion blev oprettet i stedet, og medarbejderne fik flere timer, så der blev bedre tid til aktiviteter, hygge, kortspil og avislæsning med beboerne.

“Med værdiarbejdet gik vi den lange, rigtige og tunge vej med at inddrage alle. Det tog to år, men det var en rigtig god proces. Derefter lavede vi et udviklingsprojekt for lederne, så vi også kunne leve op til værdierne,” siger Bente Hansen.

Plejehjemmet har fået en ny ånd; der er mere nysgerrighed, imødekommenhed og overskud, synes hun:

“Det er ikke sådan, at vi aldrig mere har konflikter eller ikke laver fejl, men vi lærer af vores fejl – og konflikterne løser vi efter en model, hvor vi ikke tager udgangspunkt i problemet, men sætter løsninger på dagsordenen i stedet,” siger Bente Hansen.

Bente Hansen: bhs@hvidovre.dk

kultur som en kultur, der tillader eksperimenter, uden at man skal grave sig ned i et hul bagefter, hvis de slår fejl.

“Jeg mener i det hele taget, at det er på tide at smide nulfejlskulturen ud. Med den kompleksitet, den offentlige sektors opgaveløsning har fået, kan fejl ikke undgås,” siger Jens Peter Østerby.

Han fortæller, at grundideen i anerkendende kultur er at tage udgangspunkt i det, der virker. Anerkendende kultur handler også meget om at have respekt for forskelligheder og erkende, at der ikke findes en endegyldig sandhed, og ikke skyde ideer ned, bare fordi de ikke ligner ens egne.

“I anerkendende kultur ligger der ikke, at man laver en roseklub. Vi er ikke holdt op med at have vilde diskussioner. Men ideudviklingen og debatten bliver meget bedre, når

man bestræber sig på, at alle tilstedeværende føler sig set, hørt og forstået,” siger Jens Peter Østerby.

“Det er heller ikke pludselig blevet forbudt at påpege fejl. Det handler bare om også at se den positive side. Det, man giver opmærksomhed, har en tendens til at vokse,” siger han.

Metoderne er enkle, pragmatiske og håndterlige i dagligdagen.

“For eksempel bruger vi meget at fortælle den gode historie. Det har effekt hele tiden at fokusere på det, der går godt,” siger Jens Peter Østerby.

Lederne skulle på sidste seminar dag skrive et postkort til sig selv om noget, de ville gå hjem og gøre anderledes. De postkort følger de interne konsulenter nu op på, og indsamler positive historier om, hvordan det er gået.

Jens Peter Østerby fortæller, at ikke alle



“Ledelsen skal være der og sige godmorgen til medarbejderne og signalere, at det betyder noget, at de kommer, og interesserer sig for, hvordan de har det derhjemme,” mener plejehjemsleder Bente Hansen.

Foto: Torben Nielsen.

ledere mente, at de havde behov for at komme på fire dages seminar.

“Men det er en stor fordel, at alle ledere – også topledelsen – har haft fire dages seminar med ens fagligt indhold. Alle har fået en fælles forståelsesramme og sprog: Når nogen siger ‘at være anerkendt’, så ved alle, hvad det betyder,” siger Jens Peter Østerby.

Jens Peter Østerby: jpp@hvidovre.dk



"Den anerkendende kultur gør hverdagen i en intern servicefunktion nemmere og sjovere. Jeg kan allerede mærke, at der er færre sager, jeg skal rede ud," siger bygningschef Marianne Mølgaard. Foto: Torben Nielsen.

BYGNINGSCEFEN:

Før var kulturen 'find fem fejl'

Anerkendende kultur styrker samarbejdet, og medarbejderne bliver mere rummelige over for hinanden.

Bygningsafdelingen er en intern serviceafdeling i Hvidovre Kommune, hvor "vi er der for de andre", som bygningschef gennem seks år, Marianne Mølgaard, udtrykker det. Hun synes, samarbejdet med andre afdelinger fungerer bedre, efter kommunen besluttede at indføre anerkendende kultur. Tidligere kunne chefer i andre afdelinger være mistænksomme, når hun og hendes medarbejdere "blandede sig" i "deres" anliggender.

"Nu bliver der længere imellem, at vi bliver mødt med 'find fem fejl'-holdningen'. I stedet oplever vi, at folk anstrenger sig for at lytte efter den gode intention," siger Marianne Mølgaard.

Hun synes, at kommunens topledelse viser et godt eksempel, selv om de ikke alle er lige gode til at praktisere anerkendende tilgang:

"De otte topledere er blevet meget bedre til at tale pænt sammen og samarbejde, i stedet for at bekriige hinanden. Det kan mærkes nedad i hele organisationen, at de står inde for den anerkendende kultur, også selv om nogen må øve sig mere end andre," siger Marianne Mølgaard.

I hendes egen afdeling har medarbejderne i dag et forspring, fordi Marianne Mølgaard allerede for seks år siden tog fat om afdelingens manglende samarbejdskultur. Medarbejderne følte sig pressede af arbejdsmængden, de samarbejdede ikke, og leverede ikke altid et optimalt resultat til brugerne.

"Jeg ønskede at tage presset af medarbejderne, give dem arbejdsglæden tilbage og samtidig øge kvaliteten" fortæller Marianne Mølgaard.

Hun kom fra et job som projektleder i den private sektor, og var vant til som en selvfølge, at man anerkendte menneskers forskellighed og individuelle kompetencer.

"Men dengang anerkendte mine medarbejdere ikke kompetencer hos hinanden, som de ikke selv besad. Mit første tiltag var at lave nogle store omvæltninger, og det kostede desværre dyrt i usikkerhed hos medarbejderne i en periode," siger Marianne Mølgaard.

Hun fik undervejs støtte fra uddannelseskonsulent Jens Peter Østerby til at opbygge en anerkendende kultur i afdelingen, så medarbejderne blev mere rummelige og lærte at se indbyrdes forskelligheder som aktiver. Kvalitetsniveauet steg også.

"Det lykkedes så godt, at mine medarbejders reaktion på, at hele kommunen ville indføre anerkendende kultur var, at det har vi da allerede! Nu nyder vi meget, at vores brugere også tænker positivt," siger Marianne Mølgaard.

Marianne Mølgaard: mmg@hvidovre.dk

Tillid er fundamentet i lederteamet

Uden tillid får man ikke passionerede debatter. Og uden passionerede debatter får du aldrig de rigtige beslutninger med den ansvarlige og engagerede opbakning.

Af Mette Marie Langenge,
chefkonsulent, HK-Kommunal,
44mml@hk.dk

Dysfunktionelle lederteams er spild af kostbare ressourcer. Det betyder mangelfuldt beslutningsgrundlag, dårlig opbakning og møder, der dræner deltagerne for energi og arbejdsglæde.

Alt for mange ledermøder bruges for dårligt, og alt for mange ledergrupper spiller slet ikke sammen. Og det er ærgerligt, når man tænker på, hvor meget et velfungerende ledelsesteam kan betyde for en organisations resultater og trivsel. Det gælder også i medarbejderteamet, hvor der tilsvarende er store gevinster i form af kvalitet, effektivitet og arbejdsglæde, hvis man får skabt de rigtige teamrelationer.

De hårde placerings- og rationaliseringsrunder omkring kommunalreformen har betydet, at mange chefer og ledere nu befinder sig i lederteams, hvor mistillid og behov for rygdækning gør det næsten umuligt at lave godt ledelsesarbejde.

Måske er tiden inde til, at der skal gøres noget ved kulturen i DIT lederteam?

De fem grundlæggende fejl

Den amerikanske direktionskonsulent og bestseller-forfatter Patrick Lencioni, har med bogen "The Five Dysfunctions of a Team" opsamlet sine mange års erfaringer med ledergrupper. Han har gengivet de typiske mønstre for det dysfunktionelle team. Han supplerer desuden med forskellige ideer til, hvad man som chef eller som konsulent kan gøre, for at rette op på samarbejdet.

Lencioni siger, at der er 5 afgørende områder, hvor det efter hans erfaring igen og igen går galt med teamsamarbejdet.

De 5 dysfunktioner er:

1. Fravær af tillid

Den første og mest basale dysfunktion er fravær af tillid mellem teammedlemmerne. Dette tager i reglen afsæt i teammedlemmernes uvilje mod at vise sig sårbare indenfor gruppen. Teammedlemmer som ikke gennemgående er åbne overfor hinanden omkring egne fejltagelser og svagheder, gør det umuligt at opbygge et fundament af tillid. Skal sådan et tillidsfyldt teamrum opnås, må lederen gå forrest,

og selv turde vise sine personlige og sårbare sider.

2. Frygt for konflikt

Dette fravær af tillid er skadeligt, fordi det giver afsæt for den næste dysfunktion: Frygt for konflikt. Teams, der mangler indbyrdes tillid, er ikke i stand til at kaste sig ud i ufiltrerede, passionerede og umiddelbare debatter omkring ideer og spørgsmål. I stedet vil de benytte sig af tilslørede diskussioner og beskyttede kommentarer. Og det vil igen føre til konflikter på et dybere og personrelateret (ikke konstruktivt) niveau. For at få uenigheder og forskellige perspektiver frem på mødebordet, er det vigtigt at lederen påtager sig rollen som den, der søger efter dem. Spørger ind til de forskellige holdninger, lytter efter forskelle og bevidst graver uenigheder og andre vinkler frem.

3. Manglende forpligtelse

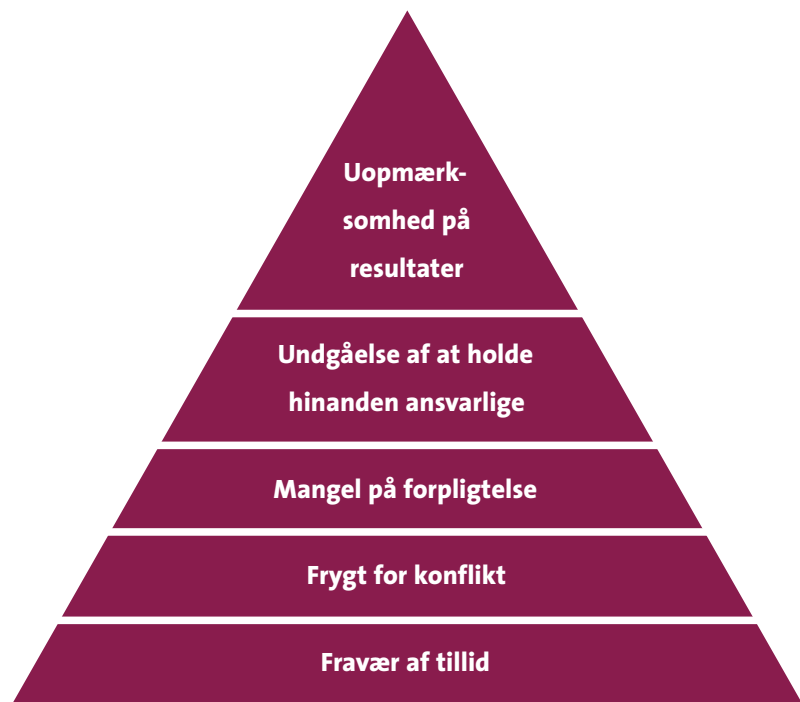
Fravær af sund konflikt er et problem, fordi det skaber basis for den 3. dysfunktion i et team: Mangel på forpligtelse. Uden at have haft lejlighed til at lufte sine synspunkter i en passioneret og åben debat, vil teammedlemmer sjældent – om nogen sinde – føle sig reelt forpligtede og engagerede i forholdt til beslutninger, selvom de måske har givet udtryk for enighed på møderne. Her er det vigtigt at lederen selv tør være tydelig omkring beslutninger, og også tør træffe en beslutning, selv om den kan vise sig at være forkert. Og at lederen ikke i for stor grad baserer sine beslutninger på sikkerhed og konsensus.

4. Holder ikke hinanden ansvarlige

Da der på den måde ikke opstår reel forpligtelse vil teammedlemmerne udvikle en undgåelse af at holde hinanden ansvarlige, den fjerde dysfunktion. Uden at føle sig udpræget forpligtede til en klar handlingsplan, vil selv de mest fokuserede og energiske medarbejdere ofte tøve med at drage kolleger til ansvar for handlinger og personlig adfærd, der virker negativt i forhold til teamets bedste. Det er afgørende, at lederen giver plads til, at teamet som første og primære valg holder hinanden ansvarlige. Så ikke det bliver lederen selv, der indtager den eneste disciplinerende funktion.

5. Uopmærksomhed på resultater

Når man undlader at holde hinanden ansvarlige, får man skabt et miljø, hvor den sid-



De 5 dysfunktioner i teams

ste dysfunktion kan trives. Uopmærksomhed på resultater opstår, hvis teammedlemmer sætter deres individuelle behov (såsom ego, karriereudvikling eller anerkendelse) eller deres egne områders behov over teamets/organisationens fælles mål. Lederen for bordenden slår selv tonen an omkring resultatfokus, og skal lade anerkendelse og belønning gå til de, der virkelig har bidraget til opfyldelsen af ledergruppens fælles mål.

På samme måde som kæden er ødelagt hvis et enkelt led knækker, falder teamsamarbejdet sammen hvis en enkelt dysfunktion får lov til at blomstre.

En anden måde at forstå denne model på, er at se det fra den positive side og forestille sig, hvordan medlemmer af et virkeligt samarbejdende team opfører sig:

1. De stoler på hinanden.
2. De kaster sig ud i ufiltrerede, passionerede diskussioner omkring ideer.
3. De forpligter sig til beslutninger og handleplaner.
4. De holder hinanden ansvarlige, hvis nogle handler imod de vedtagne planer.
5. De fokuserer på opnåelsen af de kollektive resultater.

Hvis alt dette lyder simpelt, er det fordi, det er ER simpelt, i det mindste i teorien. Men i praksis er det ekstremt vanskeligt, fordi det kræver en grad af disciplin og vedholdenhed, som kun få teams kan udvise. Siger altså Patrick Lencioni. Og det har han jo desværre nok ret i.



Ti gode råd om anerkendende tilgang

- 1 Vis vejen i stedet for at tale om den.
- 2 Vær en synlig leder og lad dine medarbejdere føle, at de er synlige for dig.
- 3 Vis interesse for dine medarbejders arbejde, resultater og arbejdsvilkår gennem nærvær, respekt og tillid.
- 4 Få evt. en ekstern konsulent-hjælp til at kickstarte jeres anerkendende tilgang.
- 5 Vær tålmodig: At få en anerkendende tilgang til ledelse er en proces som blandt andet handler om at bryde vaner.
- 6 Indfør en feedback-kultur i organisationen og lad dine medarbejdere opleve, at feedback på godt og ondt er vejen til læring og udvikling.
- 7 Husk jævnlige udmeldinger til medarbejderne, så den anerkendende tilgang ligger højt i deres bevidsthed.
- 8 Vis dine medarbejdere med egne eksempler, at det er ok at slå en skævert.
- 9 Undgå misforståelser som at medarbejdere ikke længere må give udtryk for utilfredshed eller brokke sig.
- 10 Vis tydeligt, hvornår du inviterer medarbejderne til at sige deres mening, og hvornår en beslutning er til efterretning.



Foto: Per Gudmann

Dilemmas faste coach

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

Motivér dine medarbejdere til faglig udvikling

“Hvad gør du, når dine medarbejders personlige ønsker om kompetenceudvikling ikke harmonerer med afdelingens behov, og der ikke er budget til det hele?”

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Coach:

“Kompetencer kan deles i to grupper: Faglige kompetencer, som er nødvendige for, at afdelingen kan levere et tilfredsstillende produkt, og bløde, personlighedsudviklende kompetencer, som indirekte kan påvirke medarbejdernes opgaveløsning.

De faglige kompetencer vil altid have første-prioritet for lederen, for de sikrer, at afdelingen kan leve op til kravene fra både topledelse, politikere og borgere. Og kravene udvikler sig hele tiden. Øget borgerbetjening, mere projektledelse eller ny software er eksempler på nye udfordringer, som medarbejderne skal være kvalificerede til at håndtere. Løbende faglig udvikling er derfor en absolut nødvendighed, som faktisk både medarbejdere og leder er ansvarlig for. Er der derudover ressourcer til rådighed, så kan lederen vælge også at opfylde medarbejdernes ønsker om personlig udvikling.

Den prioritering forstår medarbejderne til fulde. Langt de fleste medarbejdere er interesserede i at løse deres opgaver bedst muligt, og de ved også, at det kræver løbende kompetenceudvikling. Den rette faglige kunnen er også et godt værn mod stress i forbindelse med nye opgaver og forandringer.

Problemet opstår, hvis du som leder ikke evner at forklare medarbejderne, hvilke udfordringer afdelingen står over for, og dermed hvilke nye kompetencer, der er brug for. Så opstår disharmonien mellem dine krav og medarbejdernes ønsker.

Et højt informationsniveau er derfor nøglen til at undgå misforståelse eller skuffelse. Det

er din pligt at underrette medarbejderne om, i hvilken retning afdelingen skal gå, hvad målet er, hvad topledelsen og politikerne forventer, og hvordan afdelingen sammen skal leve op til kravene. Ved at dele din viden, motiverer du dine medarbejdere til at gennemgå den nødvendige, faglige udvikling.

Når det er sagt, så bør den gode leder også sørge for, at der er ressourcer afsat til medarbejdernes individuelle ønsker. Personlighedsudviklende kurser i f.eks. handlekraft, præsentationsteknik eller hele coachingforløb kan få medarbejderne til at vokse som mennesker. Det øger medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel. Indirekte har den form for kompetenceudvikling derfor stor betydning for arbejdspladsen, og bør ses som et element i personaleplejen.

Giv medarbejderne forståelse

Mit råd til ledere i dette dilemma er derfor, at de må gøre det forståeligt for medarbejderne, hvilke udfordringer afdelingen står overfor, og at faglig udvikling derfor kommer før personlige ønsker. Motivér dine medarbejdere ved at fremhæve fordelene: Større faglig viden gør dem til endnu mere attraktive medarbejdere, de kan lettere håndtere nye udfordringer uden stress og frustration, og sammen med kollegerne kan de yde et bedre stykke arbejde til glæde for sig selv og borgerne. Tal med hver enkelt medarbejder, så de forstår, at du som leder ønsker at investere tid og penge i deres karriereforløb.”

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk

Whale Done!

I ledelsesprogrammet Whale Done! er metoderne for træning af spækhuggere overført til ledelse af mennesker. Ledelsescoach Cathy Huett fra Ken Blanchard Companies er helt sikker på, at ros fra ledelsen virker 100 gange bedre end reprimander. Hvem har også nogen sinde set en spækhugger få en reprimande?

Af Lisbeth Egeskov,
freelancejournalist,
lisbeth@lisbethegeskov.dk

“Hvordan i alverden får de dem til det?” er et spørgsmål de fleste mennesker stiller sig selv, når de ser delfiner eller spækhuggere optræde i spektakulære shows.

Da den amerikanske ledelses-guru Ken Blanchard og hans stab var på firmaudflugt til Seaworld, nøjedes de ikke med at spørge sig selv og hinanden.

“På en rundvisning efter showet stillede Ken Blanchard og flere af dem, der senere blev medforfattere på Whale Done-bogen, spørgsmålet til trænerne om deres metoder,” fortæller ledelsescoach Cathy Huett fra Ken Blanchard Companies.

Hun var ikke selv med til at skrive Whale Done-bogen, som udkom i 2002, og blev en bestseller. Men Cathy Huett er hovedforfatter på det ledelsesprogram, som Ken Blanchard Companies efterfølgende har udviklet på basis af bogens ideer om ledelse ved hjælp af positive relationer.

“Ledere kan endda komme længere ved at bruge positiv forstærkning over for mennesker, end spækhuggertrænerne kan med hvaler. Men grundideerne er de samme,” siger Cathy Huett.

Dræbermaskiner

Både hos spækhuggere og mennesker handler det om kun at bruge positive metoder, det vil sige operant betingning og positiv forstærkning (se faktaboks).

“Spækhuggere er øverst i fødekæden. De har ingen naturlige fjender, og er rene dræbermaskiner, når de angriber et bytte med over 50 kilometer i timen. De er så store og stærke, at de kan slå et menneske ihjel bare ved at lege lidt med det. Derfor må man have meget driftsikre træningsmetoder, når man svømmer



i bassinet og optræder sammen med dem,” siger Cathy Huett.

Hun holder foredrag og workshops og er ledelsescoach for ledere, der vil lære ledelse med positive metoder.

Der er tre grundtrin i Whale Done-ledelsesprogrammet:

1. Opbyg tillid.
2. Understreg og forstærk det positive.
3. Omdirigér uønsket adfærd.

Ifølge Cathy Huett er tillid grundpillen for positive relationer, fordi vi alle – også på arbejdspladsen – har de bedste relationer til mennesker, vi stoler på. Det er lederens opgave at opbygge tilliden.

En af de metoder, som Cathy Huett bruger på sine workshops, er at få lederne til at beskrive den bedste chef, de selv har haft, og hvad den pågældende gjorde, for at komme på listen over uforglemmelige personer i lederens liv. Næste skridt er at forestille sig, hvad man selv som leder kan gøre for at komme på sine egne medarbejders liste.

“Øvelsen kan være en inspiration til at blive en leder, som medarbejderne har tillid til,” siger Cathy Huett.

Forskellen på smiger og ros

Næste trin er at understrege og forstærke det positive, eller med Ken Blanchards udtryk, “catching people doing things right.”

Det er ifølge Cathy Huett sværere, end man skulle tro. For de fleste af os kræver det mere opmærksomhed at se det positive hos andre, end at se det negative.

At rose er et godt redskab til at forstærke ønsket adfærd, men de fleste skal øve sig i både at give og modtage ros.

“Ros får mange til at føle sig forlegne. Især verbal ros. Min egen teori er, at det ofte er fordi, folk ikke er blevet rost nok som børn. En anden mulighed er, at de er bange for, at det er tom smiger, eller – hvis de selv roser nogen – at det skal blive opfattet som fedteri,” siger Cathy Huett.

Men faktisk er det nemt at kende forskel. Cathy Huett har denne tommelfingerregel:

“Det er smiger, hvis det bliver sagt for at opnå noget andet, eller hvis det er uspecifikt

Fakta

Operant betingning og positiv forstærkning

Operant betingning blev opfundet af den amerikanske psykolog B.F. Skinner. Det er indlæring af en bestemt adfærd ved hjælp af belønning. Det er altså belønningen, der motiverer til adfærd. Positiv forstærkning bruges, når man ønsker at vedligeholde eller øge den ønskede adfærd, som er indlært ved operant betingning.



som i 'hej med dig, godt gået, fortsæt den gode stil,'" siger Cathy Huett.

Ros derimod kan man kende på, at den er specifik og detaljeret, som når chefen siger: 'Jeg hørte, hvordan du håndterede den vanskelige kunde i formiddags, og jeg er meget imponeret over den måde, du lod ham komme til orde på, mens du selv bevarede styringen i samtalen, og langsomt fik ham talt ned på jorden, så han endte med at være tilfreds.'

"Man kan også kende ægte ros på, at folk gerne vil have den, selv om de bliver forlegne. Rigtig ros kan man efter min mening ikke få for meget af," siger Cathy Huett.

Den sjældne reprimande

Omdirigering af uønsket adfærd er det tredje grundtrin i Whale Done-Programmets metoder. Fordelen ved at omdirigere menneskers adfærd i stedet for at give dem en reprimande er, at omdirigering ikke ødelægger den positive stemning.

"Modtageren har en bedre mulighed for at bevare sin selvrespekt, og opbygger ikke modstand og negative følelser, som det ofte er tilfældet, når man får en reprimande," siger Cathy Huett.

Og tilføjer så: "Men der er naturligvis tilfælde, hvor en reprimande ikke er til at komme uden om." Selv om spækhuggere ikke får reprimander, så kan ledere af mennesker komme i situationer, hvor de positive metoder ikke rækker.

Når man skal give den sjældne reprimande, anbefaler Cathy Huett følgende metode:

1. Udpeg fejlen faktuel, uden samtidig at sælge skyld.
2. Påpeg den negative konsekvens af fejlen – stadig uden skyld.
3. Hvis det er passende: Tag selv dele af skylden, eller undskyld for ikke at have udtrykt dig klart nok.
4. Udtryk din fortsatte tillid til medarbejderen.

Cathy Huetts bedste råd om, hvordan man bliver en god leder, der mestrer positive ledelsesmetoder, er at øve sig. Eller rettere, at blive opmærksom på, om man retter sin opmærksomhed på det positive og øve sig i at gøre det.

"Find gerne sammen med nogle andre ledere og støt hinanden. Det tager tid at ændre vaner," siger Cathy Huett.

Hendes opskrift på, hvordan man hæver sig op til at blive en fremragende leder, der vil blive husket af medarbejderne som 'min bedste chef' er, at man desuden lærer sine medarbejdere at kende.

"En vil helst have verbal ros, en anden vil gerne gå tidligt om onsdagen og en tredje synes, afdelingen skal have kage. Når man kender sine medarbejdere godt, kan man bedre belønne og motivere dem," siger Cathy Huett.

Cathy Huett: cathy.huett@kenblanchard.com

Hemmeligheden bag de fantastiske shows med spækhuggere i Seaworld USA er trænerens brug af positive metoder, som kan overføres til ledelse af mennesker.

Foto: Niels Møller.

Fakta

Ken Blanchard Companies

Ken Blanchard stiftede det amerikanske ledelsesfirma i 1979. Det er i dag vokset til 350 ansatte, og har hovedkvarter i San Diego, kontorer i Canada og England og samarbejdspartnere i mange lande.

Ken Blanchard blev i begyndelsen af firserne berømt for bestselleren 'The One Minute Manager'. Han er også en af ophavsmændene til situationsbestemt ledelse.

Store forventninger til Dialogforum

Åben og tværfaglig diskussion mellem embedsmænd og politikere i Dialogforum giver nye muligheder for udvikling og handling.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Den 4. juni mødtes Dialogforum for første gang. I alt 30 repræsentanter for både arbejdsgivere og arbejdstagere fra den offentlige sektor kikk-startede et nyt forum, som er en direkte konsekvens af trepartsaftalen fra sidste år. I modsætning til Væksthus for Ledelse, der også er et fælles forum til udvikling og evaluering af den offentlige sektor, har Dialogforum både politikere og embedsmænd med i drøftelserne. Det kan få en stor effekt, mener Marie Sonne. Hun er næstformand i Socialpædagogerne og medlem af Dialogforum.

”For første gang har vi et organ, hvor vi faktisk kan afdække behov, undersøge nye muligheder og udvikle tiltag i samme gruppe. Det giver nye muligheder for at komme hurtigt fremad. Jeg tror på, at vi får et produkt ud af samarbejdet, som alle vil få stor gavn af,” siger hun.

Marie Sonne sætter især pris på som politiker at få mulighed for at diskutere vigtige emner med andre politikere og embedsmænd. Det sker på tværs af fagene, og på den måde kan hun og andre være med til at præge kommende løsningsmodeller og tiltag.

”Det er dejligt at deltage i en dialog og afprøve og overveje forskellige ideer, og ikke ’bare’ være den, der forhandler tiltagene på plads i den sidste ende,” siger hun.

Ledelse og ledelsesrum bliver vigtige emner i det nye Dialogforum. Medlemmerne skal blandt andet diskutere nødvendige ledelseskompetencer og muligheden for at skabe albuenum til lederne, så de kan praktisere ledelse og ikke kun administration.

”Der er mange vigtige emner, som Dialogforum skal tage op. For eksempel arbejdsmiljø, personalepolitik og kvaliteten af vores service over for borgerne. Men vi starter med ledelse, fordi god ledelse er grundlaget for al udvikling og for at kunne levere varen,” siger Marie Sonne.

Hun ser meget frem til kommende diskussioner i Dialogforum om ledernes frihedsgrader til at lede. Ledelsesrummet i dag er alt for presset, og hun ser meget gerne en klar definitionen af, hvad ledelsesrum egentligt er.

”Vi taler meget om ledelse i disse år, og vi giver også ledere skylden for meget. Men man kan ikke altid plante skylden hos lederne, når noget går galt. I hvert fald ikke så længe vi mangler at kortlægge ledelsesrummet, og hvor ledernes grænser går. Det er nytteløst,” siger Marie Sonne.

Lige til at gå i gang med

Hvad er anerkendende ledelse? Er det en roseklub eller en yderst effektiv lederstil? Hvordan kommer jeg i gang? Kan man starte i det små? Og hvordan holder man en vanskelig samtale på en anerkendende måde?

Bogen her er en rigtig håndbog om anerkendende ledelse: Hvad det betyder at lede anerkendende, og hvordan du griber det an. Her er forklaringer, modeller og masser af illustrative eksempler fra praksis. Her gennemgås, hvordan du vælger en anerkendende tilgang i forhold til forretnings- og strategiuudvikling, medarbejdersamtaler, kompetenceudvikling, forandringer i det hele taget, samarbejdskultur og konflikt-håndtering.

Masser af inspiration og lige til at gå i gang med – uanset dit niveau i organisationen og uanset om de andre er ”med” eller ”mod”. Du behøver ikke at indføre anerkendende ledelse. Du kan læse bogen i smug og bare gå i gang med at føre din nye stil ud i arbejdslivet. Det vil sikkert også smitte lidt af på fritidslivet!

MML

MAJA LOUA HASLEBO OG DANIELLE BJERRE LYNGGAARD:
”ANERKENDEDE LEDELSE - SKAB MOD, ENGAGEMENT OG BEDRE RESULTATER”
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG, ISBN 987-87-7706-263-6

Den gode ansættelsessamtale skal sikre, at de to parter, ansøger og virksomhed, får et godt grundlag til at træffe det vigtige valg om det eventuelle fremtidige samarbejde.

Kompetencerne skal passe, men det skal også værdier, etik og holdninger omkring arbejdets indhold og udførelse. Ellers bliver det ikke det gode match for begge parter, som vi alle ønsker os, uanset om vi ser det fra den ene eller den anden side af ansættelsesbordet.

Edith Kahlke’s lille bog er tilgængeligt og kompetent stof, som kan hjælpe dig med inspiration til at gøre dine ansættelsessamtaler (endnu!) bedre.

MML

EDITH KAHLKE
”DEN GODE ANSÆTTELSESSAMTALE”
UDGIVELSESDATO 30-01-2008. 128 SIDER. HÆFTET
ISBN: 8776641988, BØRSENS FORLAG

Titel:	Tid:	Sted:	Tilmelding og program:
Ledersektionens konference og generalforsamling for ledermedlemmer, Dansk Socialrådgiverforening.	2.-3. okt. 2008	Hotel Hesselet, Nyborg	www.socialrdg.dk under Ledersektionen
Inspirationsdage for ledermedlemmer, HK/Kommunal.	3. dec. 2008 22. jan. 2009 5. feb. 2009	Silkeborg Roskilde Aalborg	www.hkkommunal.dk/ ledelse



Privatfoto

**“Vi er endt i et kontrolhelvede,”
citerer professor Preben
Melander en offentlig topleder.
Preben Melander gør her op
med kontrolrytteri, der er
til skade for ledere, medarbejdere
og borgere. Vi skal vende
situationen fra meningsløs til
meningsfuld offentlig ledelse
og styring.**

Af Preben Melander, professor ved
Center for Virksomhedsudvikling og
Ledelse (CVL) på Copenhagen Business
School

**Preben Melanders artikel
i fuld længde kan læses på
www.offentligledelse.dk.**

Der er i dag bred enighed om, at den offentlige sektors kontrol- og tælleregimer har taget overhånd. Både topembedsmænd, institutionschefer, forskere på feltet og sågar politikerne er enige om, at vi er endt i “et kontrolhelvede, som vi tilsyneladende ikke kan stoppe,” (citater fra offentlig topleder). Vi har fået skabt en hysterisk nulfejlskultur, hvor enhver lille fejl udsættes for mediekritik og bliver udleveret som dagens katastrofe. Hvis en fejl annonceres i morgenavisen, har politikerne inden aften annonceret en ny regel eller kontrolmetode. Det er jo en måde at overleve på. Men denne nulfejlsstræben er hæmmende for læring og kreativitet. Tælleregimerne vokser som et ukritisk og ustyrligt vildnæs. Der savnes mekanismer til at evaluere og afvikle overflødige, vildtvoksende og meningsløse kontrolrutiner. Ingen har tilsyneladende indflydelse, vilje og vovemod til at gribe ind. Modstand mod kontrol opfattes som uansvarlighed og illoyalitet overfor systemet og straffes af magthaverne med passende sanktioner. Kun få tør sige deres mening offentligt.

Systemer fjernt fra virkeligheden

Mange styringssystemer er udviklet centralt af embedsmænd på basis af universelle standarder og fjernt fra den daglige arbejdspraksis. Derfor er løsningerne alt for simple og ufleksible set i forhold til praksis. Den tiltagende og ofte praksisfjerne registrering og kontrol lægger beslag på ledernes og medarbejdernes tid, opmærksomhed og kompetencer og fortrænger deres lederskab og arbejdsglæde til skade for servicekvalitet og innovation. Vi er således endt i en situation, hvor vi laver kontrol for kontrollens egen skyld, uden tilstrækkelig praktisk problemindsigt og konsekvensvurdering.

De gode tiltag, der skulle styrke rationalitet og omkostningsbevidsthed, har ført til irrationalitet og ressourcspild. Der er brug for en grundlæggende erkendelse af, at vi er nået til en kritisk situation, hvor den offentlige sektor har brug for nye ledelseskompetencer og styringskoncepter, baseret på andet end økonomisk rationalitet, styringsbaseret orden og centralt initierede kontrolkoncepter. Men hvorfor virkede de gode New Public Management-reformer fra 80'erne ikke efter hensigten? Egentligt var de jo på konceptplanet ganske relevante. Men de gode intentioner

løb af sporet. Kontrolsystemerne blev perverterede og gik over gevind i alene at styre på det, man kan måle i tal. Styringskoncepter bygger i deres optik på teknologi, rationalitet og organisatorisk naivitet. De ser bort fra den anden side af virkeligheden, nemlig at organisationernes service, produktion og innovation forudsætter menneskers deltagelse, samspil, kreativitet, kompetencer og entusiasme etc. Derfor har den ellers fornuftige New Public Management ideologi ikke virket. Og derfor står vi i dag med en nedslidt offentlig sektor med apatiske demotiverede ledere, stressede medarbejdere, svage faglige miljøer og en forvaltningskultur, der ikke ved, hvordan den skal gribe problemerne an.

Brug for frigørelse

Den nuværende måde at skabe forandring på er problematisk, retrospektiv og langsomt virkende. Den frigør ikke menneskelige ressourcer, tværtimod. Der er i dag i høj grad brug for frigørelse af ideer, energi og kompetencer til at udvikle nye styringsformer og ledelsessprog, som kan styrke og udvikle den daglige serviceproduktion tæt på brugerne og medarbejderne. Kvalitetsreformens nye centrale kontrol- og akkrediteringssystemer bør suppleres og integreres med lokale styringsforsøg, hvor de lokale fagmiljøer får mulighed for at udvikle, afprøve og praktisere nye styringssprog med forankring i deres egen faglige værdier og produktionslogik. Det centrale ministerielle eller kommunale kvalitetsbeskrivelsessystem må så indgå i et samspil med de lokale fortællinger om faglig praksis. En sådan måde at skabe fornyelse i den offentlige sektor gennem dialog kræver tid til refleksion, eksperimenter, kommunikation, læring på tværs af styringsniveauer og sektorer. Arbejdet i disse tværgående netværk – styringslaboratorier – er ved at komme i stand. De bakkes bl.a. op af et bredt forum af topledere, institutionsfolk, konsulenter og forskere, som med ildhu og iværksættertrang mødes i et nyt dialogforum omkring offentlig styring og ledelse efter New Public Management.

Man kan læse mere om det omtalte debatforum og om “Det fortrængte lederskab” på www.cvl.dk under forskningsprojekter.

Preben Melander: pm.om@cbs.dk