

OFFENTLIG

LEDELSE

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING
SOCIALPÆDAGOGERNES LANDSFORBUND

1:2007:MARTS



REFORMEN Ledernes første bud efter reformen Tema Side 4

PSYKOPATER Urimelige psykopat-diagnoser Side 14

BOMMERTER Min største bommert Side 18



Kontrol æder tiden

OffentligLedelse 4/2006

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Tryk og produktion

Schultz Grafisk

Hjemmesidewww.offentligledelse.dk**Udgivere**Chefgruppen, HK/Kommunal
Ledersektionen i DS
Socialpædagogernes Landsforbund**Ansvarshavende redaktør**Suna Christensen,
Dansk Socialrådgiverforening**Redaktionen**Koordinator og redaktør:
Journalist Lis Lyngbjerg Steffensen
Telefon 20 92 50 20
Mail: lis@lyngbjerg.dkMette Ellegaard, DS
Suna Christensen, DS
Telefon 33 38 61 68
Mail sc@socialrdg.dkMette Marie Langenge, HK
Bettina Chimera, HK
Telefon 33 30 43 43
Mail chefgruppen@hk.dkBjarne Hesselbæk, SL
Christian Jensen, SL
Telefon 33 96 28 00
bhe@sl.dk**Forsidefoto**Professor Steen Hildebrandt,
Handelshøjskolen i Århus,
Foto: Søren Holm/Chiliarkiv.dk

OffentligLedelse er medlem af

Næste blad udkommer 15. juni 2007
Deadline 23. maj 2007

Vi er på vej til at kontrollere en kvalitet, der bliver ædt op – af kontrol og administration. Kontrollen æder tilliden og tiden.

Af Ib Poulsen, forstander, formand SL's Ledersektion

Når det måles på tillid til hinanden, har danskerne verdens højeste tillid. Det gælder tillid til hinanden som personer i og uden for familien, og det gælder tillid til myndigheder: Politi, domstole og regering. Denne tillid er akkumuleret og udviklet over generationer. Det er en naturresurse, der skal værnes om og udvikles.

Borgerne har krav på en engageret service fra de ansatte i de offentlige tilbud. Men er mere kontrol vejen? Har kontrollen allerede et omfang, hvor den ikke styrker sikkerheden for en god service, men i stedet forhindrer, at der er tid til at tage vare på den egentlige kerneopgave: Service over for borgerne?

Kontrollen kan nå et punkt, hvor den bruger så store resurser, at den æder sig selv op, og gevinsten udebliver. Vi kan komme ud for at skulle måle og dokumentere en service, der er udhulet af den tid, vi bruger på kontrol. Derfor trænger den diskussion sig mere og mere på, hvornår vi begynder at kontrollere en kvalitet, der er ædt op af kontrol? Er der et alternativ i at udvikle og anvende den tillid, der er oparbejdet gennem generationer?

Regeringens diskussion om kvalitetsreform peger i mange retninger: En af dem er øget statslig kontrol med den enkelte arbejdsplads, for eksempel i form af krav om "smileys" og lignende. Tiltag af den art kan bruges til at demonstrere initiativ fra regeringen og Christiansborg. Men virker det? Ville det have forhindret de billeder, vi har set fra "Strandvænget" og "Sjælør"?

Uden i alle sammenhænge at afskrive det rigtige i øget dokumentation, har kravet om øget statslig kontrol og standardiserede løsninger to problemer:

- det omgår det kommunale selvstyre og begrænser kommunens mulighed for selv at fastlægge de rigtige initiativer sammen med brugere, borgere, medarbejdere og ledere.
- det begrænser ledelsesrummet og reducerer lederen til administrator, stik imod al aktuel ledelsesfilosofi.

Ledelsesrummet er afhængigt af det kommunale selvstyre. Lederne har derfor en stor interesse i at finde løsninger på de problemer, der er i kvaliteten, sammen med kommune og region.

Det er i dialogen med den kommunale forvaltning, de lokale politikere, ledere, medarbejdere og brugere, at kvaliteten udvikles. Øget kvalitet kan indeholde dokumentation og også kontrol, forudsat den giver mening i den organisation, der bruger kostbar tid på den.

En kvalitetsreform udformet som regeringens kontrolprogram vil mindske de kommunale ledes handlemuligheder og rejse spørgsmålet, om kommunen og dens ledere skal reduceres til administratorer.

Ib Poulsen: ibpou@assens.dk



Foto: Per Gudmann

Erhvervspsykolog Finn Luff giver sammen med Væksthus for Ledere gode råd til lederen, der står midt i fusionen efter reformen.

Ledelsen efter 100 dage

De første tre-fire måneder efter en fusion træder i kraft, rummer de allerstørste udfordringer for lederen, der nu skal have den sammenbragte organisation til at fungere i praksis.

Af Lisbeth Egeskov,
lisbeth@lisbethegeskov.dk

Alt er nyt, og plejer er død. Medarbejderne er utrygge, kulturen er ikke etableret, og alverdens farer lurker på lederen. En ny leder af en fusioneret enhed har uden overdrivelse mange spændende udfordringer. Og fusionens succes afhænger i høj grad af, hvordan lederen takler dem.

At holde tungen lige i munden og blikket fast rettet mod målet er ikke nok. Medarbejderne og deres tryghed og indbyrdes forhold kræver også opmærksomhed, ligesom man må huske sin egen rolle og trivsel som leder. Heller ikke den kultur, der er i fuld gang med at blive skabt, kan undvære fokus. For ikke at tale om den opgave, organisationen er sat i verden for at løse.

Her kommer fem principper for god fusionsledelse, der kan hjælpe lederen med at prioritere sin indsats, sit fokus og sine kræfter.

Fokusér på opgaven

Det giver god mening at fokusere på de resultater, man bliver bedømt på. Kerneopgaven er også et glimrende fundament for en ny, fælles kultur.

Men, mener erhvervspsykolog Finn Luff, man må som leder ikke blive for opgave-, drifts- og projektfokuseret og glemme, at man i de første 100 dage agerer i en atmosfære af tvivl og usikkerhed hos medarbejderne.

Nogle medarbejdere befinder sig ligefrem i det, han kalder 'fortvivlelsens dal' – en periode

med stor usikkerhed og nedsat faglig kapacitet og indsnævret kreativitet.

- Ved forandringer er det alment menneskeligt at blive grebet af tvivl og usikkerhed på, hvem man selv er, og hvad ens rolle vil blive i den nye sammenhæng. Nogle vil rammes mere end andre. Derfor gælder det om for lederen hurtigt at skabe den nødvendige klarhed om fremtiden hos medarbejderne, siger Finn Luff.

Det er også vigtigt, at lederen kan rumme medarbejdernes tvivl og ikke opfatter usikkerheden som modstand.

- Som leder må man forholde sig til, at al menneskelig adfærd er styret af stræben efter mening og kontrol. Det kan derfor være kon-

“Når fusioner fungerer”

På lederweb finder du hæftet: “Når fusioner fungerer – de første 100 dage som leder af en fusioneret organisation.”

Det nye hæfte er en kort, revideret udgave af “De første 100 dage” og samler op på de vigtigste råd om, hvordan du kan håndtere nogle af de udfordringer, du møder som fusionsleder. “Når fusioner fungerer” er udgivet af Væksthus for Ledelse, som er et samarbejde mellem KTO, KL og Danske Regioner.

God fusionsledelse

1. Fokuser på opgaven. Lad kerneopgaven og resultatkravene være styrende for organisationens udvikling og dine prioriteringer som leder. Dels bliver du bedømt på resultaterne, dels vil det næsten altid være det bedste fundament at bygge en ny fælles kultur på.
2. Skab en løsningskultur. Sørg fra starten for at skabe en løsningsorienteret tilgang til problemer, ellers risikerer I at drukne i dem. Væn konsekvent alle medarbejdere til selv at foreslå løsninger på de problemer, de påpeger.
3. Vis nærvær. Vær fysisk til stede og mentalt nærværende i dine relationer til medarbejderne. En fusionsproces skaber let bekymringer og rejser mange spørgsmål. Dem kan du bedst håndtere ved at være synlig, tydelig og tillidsvækkende i den løbende dialog.
4. Udnyt alles evner. Brug den åbne situation til at finde netop den plads til hver enkelt medarbejder og mellemlider, hvor vedkommende udnytter sine evner bedst muligt. Vær derfor både omhyggelig og kreativ, når I lægger den nye kabale.
5. Opsøg gode råd. Søg sparring, hvor og når du kan. Alle gode ledere opsøger gode råd – i tide. Brug din chef, dine lederkolleger, et ledernetværk, fortrolige i andre dele af organisationen, din ægtefælle eller en professionel coach – brug gerne mange forskellige sparringspartnere.

Kilde: "De første 100 dage", udgivet af Væksthus for Ledelse. Hæftet kan downloades fra, www.lederweb.dk/wm1

struktivt at se usikkerhed hos medarbejderne som noget uundgåeligt, både på det faglige og det relationelle plan, siger Finn Luff.

Skab en løsningskultur

Det er vigtigt for lederen at undgå at blive overdænget med uløste problemer i den første tid. Det kan man gøre ved at vænne medarbejderne til at foreslå løsninger til de problemer, de påpeger. Men for at det ikke skal ende med, at ingen tør påpege problemer af skræk for følgerne, er det vigtigt, at lederen møder medarbejderne på en coachende måde. En løsningskultur er en holdningskultur.

- Lederen skal først og fremmest tro på, at medarbejderne har evnerne til at løse de problemer, de påpeger. Ved at coache medarbejderne, kan lederen skabe en kultur, der både er løsningsorienteret og lærende, siger erhvervspsykolog Finn Luff.

- Som leder bør man møde medarbejderne med imødekommenhed og en forventning om, at der er et reelt problem og ikke betvivle medarbejdernes motiver, siger Finn Luff.

Vis nærvær

At være fysisk til stede og mentalt nærværende i sine relationer til medarbejderne er krævende for den nye leder, men ikke desto mindre vigtigt.

Nøgleordene er at være tydelig, synlig og tillidsvækkende.

At være tydelig handler om at melde sine værdier klart ud og lede i overensstemmelse med dem.

- At være synlig er at lette bagdelen og gå rundt og snakke med medarbejderne. Det er noget, man burde måles på som leder, mener erhvervspsykolog Finn Luff.

- Den unge generation vil ses og forstås og snakkes med af lederen. Man kan ikke lede den nye type medarbejdere fra et glasbur, siger han.

At være tillidsvækkende, mener erhvervspsykologen, handler om at turde rumme sin egen usikkerhed og indrømme, at man kan komme i tvivl og i øvrigt også selv er et menneske.

- Det er vigtigt at kende sin egen grundtone for at kunne dirigere et symfoniorkester, siger Finn Luff.

Udnyt alles evner

At bringe alles evner i spil og få medarbejderne til at blomstre kræver medinddragelse.

- Inddragelse af medarbejderne bruges generelt for lidt ved fusioner, fordi der næsten altid er et kraftigt fokus på struktur og drift, mener erhvervspsykolog Finn Luff.

Men at informere medarbejderne godt og lytte til deres ønsker er en forudsætning for, at de hurtigere kommer til at føle ejerskab.

- En fusion nedsætter produktiviteten. Der går som tommelfingerregel op til to år, før man kan høste gevinster. Hvis man ønsker en langsigtet effekt og ejerskab hos medarbejderne, må man belønne de ledere, der lægger langsigtede strategier og inddrager medarbejderne, siger erhvervspsykologen.

Opsøg gode råd

At søge sparring er essentielt for en god leder, og man kan som leder have glæde af at bruge forskellige sparringspartnere.

At bruge sparring står i princippet som modsætning til nulfejlskulturen, og i en fusion er det i øvrigt også en utopi, at der ikke bliver begået fejl, mener Finn Luff.

- Når man søger sparring med andre, åbner man sig og viser sin usikkerhed, udstiller sin tvivl og fortæller om sine fejl, siger han.

Og det er faktisk sundt.

- Mennesket føler sig automatisk alene i verden med sine problemer. Vi tror, at alle andre kan klare det, vi selv har problemer med. Men sådan er det jo ikke. Og ved at åbne os og søge sparring, oplever vi, at vores problemer er universelle i stedet for at være vores alene, siger Finn Luff.

Finn Luff: info@finnluff.dk

Lederens 1. bud efter reformen

Alle ledere i det offentlige ved, at reformens første år byder på helt særlige udfordringer. Men hvilke? Og hvordan kommer man som leder bedst muligt fra start, så man kan være med til at opfylde intentionerne i reformen? Seks forskellige personer giver deres version af lederens vigtigste opgave efter reformen.

Direktør Alfred Josefsen:
Skab ro og balance

Erhvervsmand Lars Kolind:
Kast de vante fortøjninger

Lektor John Storm Pedersen:
Sæt fokus på at styre data

Professor Kurt Klaudi Klausen:
Find potentialet i forskelligheden

Professor Steen Hildebrandt:
Tænk i helheder

Adjunkt Thomas Skovgaard:
Vær guiden ud af Ingenmandsland



Alfred Josefsen er ud over at være administrerende direktør for dagligvarevirksomheden Irma også bl.a. formand for UNICEF Danmark, tilknyttet Institut for Ledelse, Filosofi og Politik på CBS, medlem af Socialforskningsinstituttets Velfærdsforum og forfatter til bogen "Kære Irma", som er solgt i over 10.000 eksemplarer.

Skab ro og balance

I de kommende år vil der komme tumultagtige og foranderlige tilstande i kommunerne. Derfor er det et særskilt mål at få skabt overblik, ro, balance og tryghed for overhovedet at kunne absorbere alt det, der yderligere vil komme, siger administrerende direktør Alfred Josefsen, Irma

Af Astrid Westergaard, astrid.westergaard@mail.dk

Når Irmas administrerende direktør Alfred Josefsen kaster øjnene på den kommunale sektor, ser han et højt utryghedsniveau. Forandringsprocesserne har stået på i et par år, og det har taget lang tid at få skabt et ledelsesgrundlag og en ledelsesstruktur blandt lederne selv. Alt det har de måttet sluge oven i, at deres arbejde og organisation er lavet om. Mange steder er det oven i købet foregået sådan, at informationsniveauet har været mangelfuldt, og især mellemlederne har sidet som lus mellem flere negle, fordi der ikke var afklaring opadtil, samtidig med at der var efterspørgsel på viden og information nedefra.

- Mange har stået i sådan et vakuum i op til to år, og for mig at se er utryghed noget af det mest stressfremmende; at man ikke kan se, hvilke beslutninger der skal træffes, hvem der

træffer beslutningerne, og hvad der skal ske med "lille mig". Når den periode har stået på i lang tid, og man også har haft ekstra opgaver oveni det daglige arbejde, så er den optimale cocktail nået, for at stressniveauet kan eksplodere rigtig mange steder, konstaterer Alfred Josefsen.

Tag selv téten

Med det i bagehovedet, og nu hvor lederne er valgt og står over for ledelsesopgaven, er det vigtigt, at de selv tager teten og initiativet og får skabt et synligt ledelsesgrundlag med de chefer, som måtte sidde over dem.

- Her mener jeg, at man helt synligt får aftalt, hvad det er for konkrete mål og helt konkrete ting, man som leder skal måles på? Hvilke rammer har man at fungere inden for, og hvad er

It's all about people

Der er menneskers evne og vilje til at gøre forskellen, som det hele handler om. Derfor skal medarbejdere og ledere være:

- Engagerede
- Committede
- Have energi, fighterlyst og initiativ
- Kunne glædes
- Have gejst og lyst til at skabe resultater

(Alfred Josefsen)

Læs mere på
www.alfredjosefsen.dk

ens beslutningskompetence, råder Alfred Josefsen.

Han skynder sig at tilføje, at det ikke er sikkert, at rammerne kommer af sig selv, for der sidder sikkert nogen højere oppe i systemet, som også har travlt, så derfor må man selv tage initiativet og få smækket nogle beslutningsoplæg på bordet, altså et grundlag at drive ledelse på. Her skal man både bevæge sig på den korte bane; hvad er mål lige nu og her, men også på den længere bane; hvad er vores mission med at gøre det, vi gør, her i vores afdeling eller institution? Og det kommer heller ikke af sig selv. Her skal man som leder vove sig frem og tage initiativ og diskussioner, ellers får man ikke afklaret det ledelsesrum, som man dybest set har behov for.

Behov for ro

- Når man skal i gang med den øvelse, er det nødvendigt, at man hviler i sig selv og får opbygget tryghed og skabt ro omkring situationen. Ro kommer ikke af sig selv, det er noget, man skal kæmpe for, og ro er et knapt gode. Men der er et dybt behov for ro mange steder; for at komme ned i gear, skabe overblik, få sig tænkt om. Vi har brug for at optræde i en sammenhæng, som vi kan overskue og har en smule kontrol over. Jo mere stress, der er, jo mere tid skal vi bruge på at kæmpe med usikkerhedsparametre. Det er ikke til grin at sige, at vi i en periode skal ned i tempo, stress af og ikke løbe rundt efter alle mulige bolde, understreger Alfred Josefsen.

Det er også hans erfaring, at medarbejderne vil efterspørge mening og en leder, som de synes er værd at arbejde for. Det er som regel en leder, som formår at træde op som et boldværk mod alt det kaos, som kommer ind fra verden omkring. En leder, som kan skabe ro, så medarbejderne kan udføre deres arbejde.

Magter man ikke at etablere ro og balance, er det et scenario med uro og kaos, der bare fortsætter. Derfor er det et særskilt mål at få skabt overblik, ro, balance og tryghed for overhovedet at kunne absorbere alt det, der yderligere vil komme, som for eksempel hele regeringens kvalitetsreform med de udfordringer om blandt andet målbarhed, der ligger i den.

- Det er min erfaring, at de færreste har noget imod at blive målt, hvis det, man måles på, er tydeligt og klart. I den forbindelse vil jeg fraråde, at man skal måles på ti ting, som alle er lige vigtige. Sådan virker vi ikke som mennesker, vi kan jo ikke holde ti ting i fokus. Vi skal have en eller to ting, vi skal måles på, og så er det dét. De ledere, som ikke kan skære målene ned til to ting, kompenserer i virkeligheden for, at han eller hun ikke tør træffe beslutninger. Derfor holder man ti mål i live, siger Alfred Josefsen.

Led dine chefer

Ledelse ikke kun er et spørgsmål om at lede medarbejdere, men også om at lede overordnede, mener Irma-direktøren. Og det er ikke alle, der kan gøre det, så derfor er personlig udvikling, support, træning i selvtillid og i at turde stille krav også vigtige forudsætninger for, at man kan udøve ledelse. Alfred Josefsen foreslår, at man starter med at udarbejde en strategiplan for egen ledelse, hvad han mener, alt for få gør.

- Mange er gode til at lave strategiplaner for medarbejdere og afdelingen, men overser at lave en strategiplan for egen ledelse. Hvad er det, jeg vil skabe? Hvorfor er jeg leder? Hvad vil jeg bidrage med? Stil egen ledelse lidt skarpe fremskudte spørgsmål, for jo mere afklaret man selv er på, hvorfor man er leder, og hvad man vil med sin ledelse, jo lettere har man ved at udøve sin ledelse og dermed stille krav til medarbejdere og kræve de rammer, man skal bruge for at lede, slår Alfred Josefsen fast.

Måske kan ovenstående øvelse være med til at afklare, at man ikke skal være leder der, hvor man er, hvis man ikke kan få de rammer, man ønsker.

- Hvis man dybest set anser noget for at være håbløst, er det meget nærliggende at drage konsekvensen, at livet for kort til den kamp. Men har man tillid til sine overordnede og de medarbejdere, som er omkring én, så giv processen tid, lyder det fra Alfred Josefsen.

Alfred Josefsen: mail@alfredjosefsen.dk

Lars Kolind med kølvandet af "Vædderen" som baggrund. Han påmønstrede "Vædderen" den 11. januar på New Zealand og var ombord i 28 dage, inden han afmønstrede i Sydamerika.



Kast de vante fortøjninger

Selvom strukturreformen ligger meget langt væk, når man som Lars Kolind har befundet sig midt i indsejlingen til Magellan Strædet med Ildlandet til bagbord og Sydamerika til styrbord, så er han ikke et sekundmeter i tvivl om, hvilken kurs de kommunale ledere skal holde, for at styre reformen sikkert i havn

Af Astrid Westergaard,
astrid.westergaard@mail.dk

I 28 dage har erhvervsmanden Lars Kolind været en del af Galathea 3 ekspeditionen og påmønstret "Vædderen" som en del af Jyllands-Postens mediehold. Selvom Lars Kolind altid har opsøgt nye rammer og mennesker til inspiration og udvikling af idéer, var ekspeditionen i sagens natur helt ukendt territorium for ham.

Det er lige præcis sådan en ekspedition, Lars Kolding inviterer de kommunale ledere ud på – altså tankemæssigt.

I kølvandet af to år med uro og forandring slår Lars Kolind fast, at det er vigtigt, at man ikke bare prøver at finde en mellemproportional imellem de ting, man har gjort i de gamle kommuner, og er tilfreds med det. Sammenlægningen skal netop udnyttes som en mulighed for udvikling og nytænkning.

Slip tankerne løs

- Netop når det gælder en ledelsesgruppe som offentlige ledere, er den store udfordring at erkende, hvor stærkt man er præget og bundet af vanetænkning; af såkaldte mentale modeller, hvor man automatisk tager alt for givet. For fastlåste og i mange tilfælde forældede mentale modeller spærrer alt for ofte for nytænkning, og i min bog "Kolind Kuren" har jeg udarbejdet en metode, som man kan bruge til kortlægning af sin mentale model og til at give den et servicecheck, foreslår Lars Kolind.

På spørgsmålet om, hvilken form for ledelse der skal til for at løfte opgaven i kommunerne, dykker Lars Kolind ned i de to engelske ord for ledelse: "leadership" og "management".

- Leadership er at gå foran og vise vejen, mens management er administrativ og bureaukratisk ledelse. Vi skal have mere leadership og

mindre management. Og vi skal bort fra frykten for at lave fejl. Når man eksperimenterer og udvikler, vil der altid ske fejl, og det er et sundhedstegn, siger Lars Kolind.

- Den slags ledelse kræver kompetencer som mod, at turde gå foran, at turde se et større perspektiv, at turde gå sine egne veje. Og evnen til at skabe et klima, hvor medarbejdere engagerer sig i opgaverne og får tingene gjort, understreger han.

Det fokus, man skal have som leder i netop denne proces, er at formulere det endelige mål med forandringen.

- Man skal sørge for at få alle med, at opstille nogle milepæle og samtidig være fleksibel hen ad vejen. Så vil det lykkes, siger han.

Taler vi kompetencer hos medarbejderne for at sikre reformens succes, er det de medarbejdere, der både er driftsikre og innovative, der skal sættes på.

- Er du kun driftsikker, kan dit arbejde jo lige så godt gøres af en robot. Er du kun innovativ, når du ingen resultater. Begge egenskaber er nødvendige, slår Lars Kolding fast.

Lars Kolind: lars@kolind.dk

Gode ledere er:

- Værd at blive ledet af
- Visionære
- Troværdige
- Ordentlige
- Åbne og ærlige
- Og ved, hvad de har med at gøre, og at livet ikke er budgetter og nøgletal.

Sæt fokus på at styre data

Staten vil i de kommende år i langt højere grad end nu kræve dokumentation for, at kommunerne leverer varen. Derfor bliver lederne i kommuner og institutioner nødt til at fokusere på elektroniske systemer, som kan bruges til at behandle og styre data om produktionen og leveringen af offentlige ydelser, siger lektor John Storm Pedersen fra RUC

Af Astrid Westergaard,
astrid.westergaard@mail.dk



Noget af det, strukturreformen avler mere af, er dokumentation, evalueringer og kontrol; kontrol af, om kommunerne leverer varen i forhold til det, staten kræver. Og kontrol af, om de kommunale institutioner leverer det, som kommunerne forventer af dem.

- De kommunale ledere på mellemliderniveau og ledere af institutioner gør kloget i at sætte sig ind i elektroniske styringssystemer vedrørende produktion og levering af offentlige ydelser, for her ligger en pæn portion ledelsesudfordringer i de kommende år, forudser lektor John Storm Pedersen fra Institut for Samfund & Globalisering på Roskilde Universitetscenter.

Kvalitetsreformens indflydelse

John Storm Pedersen forsker i strukturreformen og dens konsekvenser. For eksempel har problemerne med, hvordan man skal designe og lede organisationer, som skal håndtere stadig flere, skiftende og modstridende succeskriterier, hans særlige interesse.

- Strukturreformens behov for øget kontrol, dokumentation og evalueringer vil blive skærpet af regeringens kvalitetsreform. Den reform vil kræve en masse oplysninger om serviceniveau, ydelseernes kvalitet og priser. Læg dertil, at fritvalgsordningerne kræver mere styr på, hvor folk er henne, og hvad ydelserne til dem koster. Oven i det kommer, at kommunerne skal til at købe specialydelser af hinanden. Vi står derfor i en situation, som kræver masser af

administration og avancerede elektroniske styringssystemer, siger John Storm Pedersen.

Udfordringen på institutioner

På institutionsplan vil man i løbet af de kommende tre til fem år opleve mange fusioner og dermed nye, store institutioner. Der kommer en meget hård test af lederne på institutionerne, for de skal balancere mellem sikker drift, ellers får de ballade med borgere og borgmestre, og så det at udvikle. For man kan ikke løse opgaverne bedre og billigere uden at ændre på den måde, man gør tingene på.

- Hvis lederne ikke både kan skabe udvikling og drive institutionerne, så servicen bliver både bedre og billigere, opfylder man ikke reformens idé, slår John Storm Pedersen fast.

Så her møder lederne kravet om dokumentation fra kommunerne: Løser I opgaverne bedre og billigere?

- De dokumentationsopgaver, der i dag ligger i fællesforvaltningerne, kommer også ud i institutionerne. Så mit råd til ledere, der gerne vil positionere sig, er, at de skal have overblik over mulighederne i de elektroniske systemer og styr på fremtidens hårde dokumentationskrav, siger John Storm Pedersen.

Kampen om pengene

Han peger også på, at reformen medfører styresystemer, som gør, at man vil kunne sammenligne kommuner og institutioner langt bedre end i dag. Hvad kan den ene kommune eller institution præstere? Hvordan kan andre gøre det? Hvorfor er de andre ikke lige så gode?

- De effektive kommuner og institutioner kan se frem til flere penge og mere positiv opmærksomhed. De, der ikke kan følge med, får færre penge og negativ opmærksomhed. Alene det bør være motivation nok til at sætte fokus på systemer, som er effektive til at behandle og styre data vedrørende produktion og levering af offentlige ydelser, siger John Storm Pedersen.

John Storm Pedersen: johnsp@ruc.dk



Nytænkning kræver, at man som leder formår at stimulere og opbygge en undren og refleksion over den måde, man plejer at gøre tingene på, siger professor Kurt Klaudi Klausen fra Institut for Statskundskab ved Syddansk Universitet.

Find potentialet i forskelligheden

Forskellighed i viden, hidtidig praksis og kultur skal gerne munde ud i nytænkning i de nye kommuner. Det er en af de store udfordringer for de kommunale ledere, siger professor Kurt Klaudi Klausen fra Institut for Statskundskab ved Syddansk Universitet

Af Astrid Westergaard,
astrid.westergaard@mail.dk

Efter øvelsen med ny organisering og procedure, er den store udfordring for de kommunale ledere nu at få medarbejderne med på at arbejde på en ny måde, herunder at udnytte det potentiale, der ligger i forskelligheden.

- Som leder er det en stor udfordring at få sammenbragte medarbejdergrupper og sammenbragte systemteknikker til at virke på en ny måde. Udfordringen ligger i at udnytte det potentiale, der ligger i forskelligheden, og som formes af de parter, man har bragt sammen. Det er forskel i viden, hidtidig praksis og kultur, som gerne skulle omsættes til nytænkning, siger Kurt Klaudi Klausen. Han er professor i offentlig organisationsteori og forvaltning ved Institut for Statskundskab og leder af Master of Public Management ved Syddansk Universitet. Han forsker netop i gennemførelse af kommunale fusioner og i ledelse af institutioner.

Find forskelligheder

Når lederne skal sætte forskellighederne i positive svingninger, skal de selvfølgelig kunne spotte dem, og hvordan gør man så det?

- Det kræver, at man som leder bruger tid på at lære sine nye medarbejdere at kende og etablerer nogle processer, som er åbne over for det, der er anderledes. I den proces skal man igen og igen understrege og italesætte, at nu skal vi respektere hinanden og lytte, og så må vi finde ud af, hvad der skal være vores fællesnævner, og hvordan vi kan gøre tingene bedre. At være åben og at lytte er en forudsætning for ikke at tale forbi hinanden, og for at sikre den viden, som er nødvendig. Det er vigtigt, både for ikke at miste vigtig viden og for at udnytte potentialet i forskelligheden, siger Kurt Klaudi Klausen.

Han advarer imod, at man bringer den gamle måde at gøre tingene på ind som en målestok,

man bruger til at slå hinanden i hovedet med. Tværtimod er det utrolig vigtigt, at alle er åbne over for en helt ny målestok. Det kræver, at man som leder formår at stimulere og opbygge en undren og refleksion over den måde, man plejer at gøre tingene på.

Storebror og lillebror

- Det er især en stor udfordring, hvor man har en "storebror/lillebror" relation med en stor kommune, der er lagt sammen med flere mindre kommuner. Her kan man ryge i den fælde, at den "store" automatisk antager, at det er den store kommunes standard, der gælder. Men alle parter skal huske, at vi ikke er ude i en fjendtlig overtagelse, men derimod har en enestående mulighed for nytænkning. Det er altså ikke størrelse, magt og pengetank, der afgør, hvad der er rigtigt. Det er erfaringer, forestillinger og idéer, der tæller. Udvikling næres af forskelligheder, og jeg kan lide billedet af de nye kommuner som laboratorier, hvor man nyudvikler og har mulighed for målopfyldelse og effektivisering på en visionær måde, siger Kurt Klaudi Klausen.

Når det gælder effektivitet og målopfyldelse, er det ikke noget, man kan opnå og måle på kort sigt.

- Vi har med menneskelige systemer at gøre, og her må man vælge en realistisk tidshorizont for at vurdere, om man er blevet mere effektiv eller ej. Der er et naturligt kaos lige i starten, og her kan det virke, som om man opnår det modsatte af, hvad man ønsker sig. Men først når man lærer at arbejde i de nye systemer og lærer hinanden at kende, kan man måle effekten, siger Kurt Klaudi Klausen.

Kurt Klaudi Klausen: kkk@sam.sdu.dk

God eller dårlig leder?

Steen Hildebrandts bud på en god og en dårlig leder:

En god leder viser vej og har meget fokus på medarbejderne og deres udvikling. Han eller hun giver medarbejderne tilbagemeldinger og har forventninger og krav til dem. Medarbejderne ved, hvor de har vedkommende. Han eller hun er desuden klar i mælet. En dårlig leder er svær at få øje på, uklare i sine holdninger og uinteresserede i mennesker. Han eller hun giver ikke tilbagemeldinger – hverken ros eller ris – tager ikke vanskelige samtaler, og medarbejderne kan ikke stole på ham eller hende.

Foto: Søren Holm/Chiliarkiv.dk

De ledere, som arbejder helhedsorienteret, skal værdsættes og belønnes. Hvis man ikke husker det, sker der ikke noget, konstaterer Steen Hildebrandt.

Tænk i helheder

Ganske vist er kommunerne nye, men problemerne i kommunerne er gamle kendinge, for de fleste steder har man forsømt at arbejde med nye organisationsformer. Derfor skal lederne være meget opmærksomme på at tænke i helheder og nytænke, når gevinsten af reformen skal trækkes i land, siger Steen Hildebrandt, professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen i Århus

Af Astrid Westergaard,
astrid.westergaard@mail.dk

De nye kommuner er blevet større. Men de fleste af de nye kommuner slæber kendte problemer og barrierer med sig fra de gamle kommuner; nemlig den traditionelle organisering med opsplnitning i forvaltninger, afdelinger, sektorer og faggrupper.

- Der er virkelig behov for det gode, gamle og lidt luftige begreb: "helhedstænkning", for at få realiseret gevinsten ved reformen. For med den traditionelle organisering, vi ser i de nye kommuner, risikerer vi, at alle bare fortsætter, som de plejer. På den måde kommer vi ikke af med de fundamentale gamle problemer som ineffektivitet og spild af ressourcer, som netop opstår i grænseflader, siger Steen Hildebrandt, professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen i Århus.

- Man kan indhente nogle af ulemperne med lean-projekter, og det fokuseres der rigtig meget på. Men man risikerer at gøre det på en meget mekanisk og menneskefjendsk måde. Meget af det spild og den ineffektivitet, man jagter, opstår jo netop som en konsekvens af de grænseflader, man ikke er kommet af med, siger Steen Hildebrandt.

Han mener, at muligheden for at etablere nye konstruktioner er forpasset i mange af de nye kommuner, og at man derfor må leve med og nytænke inden for de strukturer, man har, og prøve at få det bedst mulige ud af det.

- Det kræver helhedstænkning at gå på tværs af de givne strukturer, og den helhedstænkning skal de øverste ledere stå for og formidle ned i organisationen. For lederne derunder er øvelsen desuden at nytænke opgaverne, og for at få det til at lykkes, skal der lederudvikling til.

Når man skal udnytte de givne kompetencer og mennesker i organisationen, er forudsætning nummer et, at man giver medarbejderne gode ledere.

- Der skal i meget høj grad fokuseres på de medarbejdere, der står for den daglige drift. Det er dem, der er flest af, og som leverer kerneydelserne. Det er dem, som primært skal have god ledelse.

Beløn mellemliderne

- Toplederne skal selv vise vejen til mere helhed, og så skal de ledere, som tager tråden op og arbejder helhedsorienteret, værdsættes og belønnes. Hvis man ikke husker det, sker der ikke noget, konstaterer Steen Hildebrandt.

Han ser mange muligheder for, at den enkelte mellemlider kan vise nye veje ud fra det sted, man er.

- Det kan for eksempel være i form af, at man samarbejder med nogen, man ikke er vant til, og tager initiativer til at bekæmpe ineffektivitet i de grænseflader, man selv oplever, siger Steen Hildebrandt.

Ud over at udvikle og uddanne dygtige ledere, mener Steen Hildebrandt også, at topledelsen må tage fat der, hvor det kan være ubehageligt, nemlig hvis en leder ikke er dygtig nok.

- Hvis der er ukvalificerede ledere, er det topledelsens opgave at gribe ind. Hvis det ikke sker, har det en masse negativt afledte effekter, og den slags er der simpelthen ikke råd til, når der skal vises resultater, siger Steen Hildebrandt.

Steen Hildebrandt: shi@asb.dk

Vær guiden ud af Ingenmandsland

Starten af 2007 kan betegnes som reformens Ingenmandsland, hvor man har sagt farvel til det kendte land og goddag til det ukendte. Her skal især mellemlederne tage ”guiderollen” på sig, for de er tættest på medarbejderne, siger Thomas Skovgaard, adjunkt ved Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved Syddansk Universitet

Af Astrid Westergaard,
astrid.westergaard@mail.dk

Når reformens krav om bedre, billigere og mere gennemskuelig offentlig opgaveløsning skal realiseres, er det især de ledere, der er tættest på medarbejderne, som står over for en stor udfordring. De skal skabe mening og fast land under fødderne for medarbejderne, der i den første tid vil føle, at de står i et Ingenmandsland, siger Thomas Skovgaard fra Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved Syddansk Universitet.

Han arbejder bl.a. med begrebet transition, der beskriver, hvilke indre psykiske reaktioner der knytter sig til ydre forandringer.

Fokus på bløde værdier

Den situation, offentlige ledere og medarbejdere står i lige nu, minder meget om det, medarbejdere oplever lige efter en fusion af to virksomheder. Og hvad skal man så være særlig opmærksom på for at få øvelsen til at lykkes? Ja, når mange fusioner har svært ved at indløse forventningerne, er det som regel ikke, fordi den overordnede ledelse har problemer med at lave gode strategier, visioner og organisationsdiagrammer, for det er lederne dygtige til.

- Det, der som regel svigter, er alt det, der har med de bløde værdier at gøre hos de mange mennesker, der skal indløse forventningerne til fusionen/reformen – nemlig hos medarbejderne. Da mellemlederne er tættest på medarbejderne, spiller de en meget stor rolle, for at reformen kommer i mål, siger Thomas Skovgaard.

Som leder skal man være opmærksom på, at medarbejderne reagerer meget forskelligt på forandringerne. Nogle siger farvel til det gamle, og det var så dét. Andre bliver virkelig kedede af at forlade kolleger, arbejdsopgaver og den kendte organisation. Nogle bliver handlingslammede af at stå i Ingenmandsland, andre ser det som afsæt til at komme videre.

- Ligeledes nytter det heller ikke kun at fokusere på alt det nye, for inden medarbejderne helhjertet kan kaste sig over det nye, skal de have tid til at sige farvel til det gamle på en ordentlig måde. Det skal man være opmærksom på, når man skal videre i processen, siger Thomas Skovgaard.

Brugbare pejlemærker

Mellemlederne kommer videre i processen ved at omsætte strukturreformens helt overordnede pejlemærker som faglig, økonomisk og demokratisk bæredygtighed til håndgribelige pejlemærker i den enkelte forvaltning, afdeling eller institution.

- Mellemlederne skal altså være i stand til at omsætte de overordnede mål til helt håndgribelige mål, som medarbejderne kan forholde sig til i deres daglige arbejde og praksis. Hvis man som leder ikke kan det, har man ikke en chance for at trænge igennem, siger Thomas Skovgaard.

Og han giver følgende råd om kommunikation, at man ikke skal kommunikere på det niveau, man selv er på, for som leder er man er længe fremme i processen end medarbejderne.

- Kommuniker ud fra det sted, dine medarbejdere er, så når I hinanden. Og vær reel og konkret i dialogen, råder Thomas Skovgaard.



- Mellemlederne er i høj grad med til at skabe mening og fast land under fødderne for medarbejderne, der i reformens første tid vil føle, at de står i et Ingenmandsland, siger Thomas Skovgaard fra Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved Syddansk Universitet.

Thomas Skovgaard: tsk@health.sdu.dk

Fredericia Kommune greb chancen

I november 2004 stod det klart, at Fredericia Kommune ikke skulle lægges sammen med andre kommuner.

I stedet valgte direktionen at nedlægge forvaltningerne og udvikle en ny struktur for ledelse af kommunen. Familie- og Sundhedschef Kirsten Blæhr stod for sammenlægningen af områderne familie og sundhed og fortæller her om processen

Af Astrid Westergaard,
astrid.westergaard@mail.dk

I dag består Fredericia Kommunes administration af en direktion, fire stabsafdelinger og diverse fagafdelinger, hvoraf Familie og Sundhed er en fagafdeling. Her sidder Familie- og Sundhedschef Kirsten Blæhr for bordenden med ansvar for PPR, Sundhedsplejen, Familierådgivningen og Tandplejen.

- Da jeg i november 2004 blev bedt om at lede sammenlægningsprocessen af familie og sundhed, fik jeg frem til 1. august 2005 til at arbejde med processen. Den gamle familieafdeling hørte politisk til under social- og sundhedsforvaltningen, og PPR, tandplejen og sundhedsplejen hørte under børne- og kulturforvaltningen. Det var en stor mundfuld at skulle lægge disse områder sammen, og jeg var rigtig glad for, at jeg fik tid til at arbejde med processen. Jeg tror meget på, at det er vigtigt at inddrage medarbejderne og de øvrige ledere, som jo i dette tilfælde skulle til at spille sammen og være en del af en helt ny fagafdeling, fortæller Kirsten Blæhr.

Tanker på kryds og tværs

Det første, hun gjorde, var at nedsætte en følgegruppe, som bestod af tillidsrepræsentanter, ledere og repræsentanter for de respektive afdelinger, der skulle sammenlægges. Der blev arrangeret en studietur til to meget forskellige kommuner; Græsted/Gilleleje og Hillerød, som netop arbejdede med nye strukturer på forskellige måder. Studieturen var med til at af-

klare, hvordan strukturen inden for Familie og Sundhed skulle se ud.

Næste skridt var at arrangere en temaeftermiddag i januar 2005, hvor alt personale blev orienteret om projektet. Der blev nedsat fire arbejdsgrupper, som arbejdede med etik, værdigrundlag, samarbejde, snitflader og kultur, og folk kunne arbejde med de emner, de havde lyst til. På den måde arbejdede grupperne på kryds og tværs af tidligere afdelinger og lærte hinanden og hinandens tanker at kende.

Drift og udvikling

Kirsten Blæhr havde det ledelsesmæssige ønske at være nænsom over for driften, samtidig med at der blev givet mulighed for et naturligt samspil i det tværfaglige samarbejde. Familie- og Sundhedsafdelingen blev derfor indrettet sådan, at hver faggruppe fik en fagleder, som metodeudvikler driften i dagligdagen. Samtidig blev der etableret en udviklingsforanstaltningsafdeling, primært med det formål at lave tværfaglige projekter, hvor medarbejderne fra de respektive fagafdelinger kan arbejde i et antal timer om ugen. Her kan for eksempel en psykolog, en familierådgiver og en sundhedsplejerske arbejde på tværs i et projekt, som alle har speciel interesse i og kompetence til.

Siden arbejdsgrupperne blev nedsat, har der løbende været temadage, hvor man har samlet op på gruppernes arbejde.

Bedre indsats hos borgerne

- Det har været vigtigt for mig, at vi hele tiden har taget små skridt i processen, har nærmet os hinanden, har udviklet os og fået hinanden med på idéen, og det, synes jeg, er lykkedes godt, siger Kirsten Blæhr.

Det succeskriterium, Kirsten Blæhr måler processen på, er, at der ikke har været ret meget turbulens omkring processen, og at folk i langt højere grad end tidligere arbejder tværfagligt og tænker hinanden ind, når de har en sag internt i huset.

- Og så måler jeg det på, at vi har nedsat forskellige projekter, hvor folk arbejder meget konstruktivt og dermed hele tiden er med til at

Fredericia Kommunes nye struktur skal opfylde følgende målsætninger:

At skabe øget fokus på borgerservice med én "indgang" til kommunen

- Gennem større ansvar og kompetence at skabe øget rum for ledelse, der sætter fokus på høj faglig kvalitet i kerneområderne
- At realisere tværgående politikker
- At medvirke til at realisere ledelsesgrundlaget
- At skabe fleksibilitet på tværs af organisationen – økonomisk og personalemæssigt med rum til at udnytte tværfaglighed på tværs af fagområder
- At øge mulighederne for kompetenceudvikling og jobrotation
- At skabe større effektivitet i organisationen



koordinere den indsats, vi gør ude hos familierne. Det er der, det rykker, og det er for at kunne give bedre service, at vi har foretaget denne omorganisering, siger Kirsten Blæhr.

Vigtigt at give tid

I hele processen har Kirsten Blæhr haft brug for at trække på sin lidt utraditionelle lederbaggrund. Ud over at være uddannet socialrådgiver med supplerende lederuddannelse fra den kommunale højskole, er Kirsten Blæhr gestaltterapeut og har en supervisoruddannelse samt en efteruddannelse i systemisk teori og metode fra DISPUK.

- Jeg er meget opmærksom på, hvad der sker med mennesker, når de udsættes for fusioner. De får nye roller og skal sige farvel til de gamle. Man kan sammenligne det lidt med en krisetilstand. I sådan en proces er tid utrolig vigtig, og jeg er glad for, at jeg fik den tid, der var nødvendig for at kunne lave en ordentlig proces med medarbejderinddragelse. Når man tegner noget på et stykke papir, kan man tro, at det er sådan, det er. Men man må ikke glemme alt det, der handler om kultur, og hvad der sker med medarbejderne og deres identitet. Og det tager tid, siger Kirsten Blæhr.

Kirsten Blæhr: soki@fredericiakom.dk

Familie- og Sundhedschef Kirsten Blæhr var især opmærksom på, hvad der sker med mennesker i fusioner - at der er behov for at sige farvel til gamle roller og tid til at falde til i nye roller.

Urimelige psykopat-diagnoser

Det er urimeligt at klandre ledere for at være psykopatiske og ikke hensigtsmæssigt i en reformtid, hvor både medarbejdere og ledere er pressede, mener erhvervspsykologer.

Af Lotte Winkler,
mail@winklers.dk

Erhvervspsykolog Niels Peter Rygaard har testet 200 kommunaldirektørers sociale profil, og kan se, at de har en del fællestræk, som adskiller sig fra lederne i lagene under.

Det er blevet legalt at kalde sin chef for psykopat. Selvhjælpsbøger på markedet fremhæver psykopatiske træk hos topledere og giver endda tjeklister, som kan bekræfte utilfredse medarbejdere i, at deres chef er syg i hovedet. Erhvervspsykolog ved Center for Ledelse, Maja Haslebo, har fået adskillige henvendelser fra ledere, som er blevet beskyldt af deres medarbejdere for at være psykopater. Og andelen af påståede psykopater bliver større og større.

- Det er helt tydeligt vores fornemmelse, at ordet "psykopat" bliver brugt i stigende omfang i relation til ledelse, siger Maja Haslebo.

Maja Haslebo finder intet belæg for, at en klinisk diagnose skal snige sig ind på arbejdspladser og danne skarpe fronter mellem ledelse og medarbejdere. Slet ikke en klinisk diagnose, som er uhyre sjælden, og som det kræver højt kompetente psykiatere og omfattende undersøgelser for at stille præcist.

Ifølge Maja Haslebo findes der både undersøgelser, som beviser og modbeviser, at der blandt ledere er flere med psykopatiske træk end blandt andre erhvervsgrupper.

- Konklusionen er altså, at der ikke er noget entydigt svar i forskningen på, at flere ledere

skulle have psykopatiske træk end andre. Der er altså ikke belæg for at sige hverken det ene eller andet, slår hun fast.

Vanvittigt urimeligt

At sammenligne karaktertræk hos ledere med psykopati finder Maja Haslebo problematisk. Især i en tid, hvor kommunalreformen har skabt frustration og usikker grund under både medarbejdere og ledere. Nerverne sidder uden på tøjet på mange offentlige arbejdspladser, og det er ikke befordrende for situationen, at selvhjælpsbøger udstiller lederne som psykiske syge.

- Det er urimeligt, at chefen nu også skal kæmpe med at få en klinisk diagnose hæftet på sig, når han eller hun udfører sit lederjob, mener Maja Haslebo.

I den offentlige debat om emnet har forskellige tal på antallet af psykopater været fremme. Blandt andet er forskere citeret for at mene, at omkring to procent af befolkningen er psykopater i mere eller mindre grad. Blandt disse to procent vil en del være ledere.

Erhvervspsykolog Niels Peter Rygaard fra Erhvervspsykologerne i Århus er som Maja Haslebo heller ikke begejstret for selvhjælpsbøger, der fremstiller chefer som psykopater.

Han mener dog, at det er rigtigt, at mange topchefer har træk, der i mild grad minder om psykopati. Men derfra og så til at kalde dem psykopater er at gå for vidt.

- Chefer ville aldrig være blevet chefer, hvis ikke de netop turde være dristige, handle og skifte kurs hurtigt. De skal kunne være upåvirkelige af stemninger, overleve medarbejdernes vrede og overskride vedtagne grænser. Forskellen ligger i, hvor langt ud på skalaen, de har de egenskaber, siger han.

Det er hans erfaring, at jo højere i hierarkiet en chef er, jo mere påkrævet er det, at han eller hun har de ovenfor nævnte egenskaber, som i en presset situation kan forveksles med arrogance eller selvoverturering.

- Men for at være topchef, skal man også have karaktertræk, som psykopaten mangler: Reali-

Foto: Thomas Søndergaard





Erhvervspsykolog Maja Haslebo kritiserer den udbredte brug af ordet psykopat i forhold til ledere.

tetssans, proportionssans, respekt, tålmodighed og evnen til at skabe en solid platform i baglandet, siger han.

Det giver meget lidt mening at tale om, hvor mange psykopatiske ledere der findes. Det er langt mere interessant at se på, hvilke omstændigheder der får mennesker til at agere ekstremt. I følge Niels Peter Rygaard er det også alt for snævert kun at se på det enkelte menneskes personlighed, for relationerne i medarbejdergruppen og kulturen på arbejdspladsen spiller en lige så stor rolle for menneskers adfærd.

- I denne reformtid, hvor mange oplever mangel på struktur, er der lige så mange medarbejdere som ledere, der optræder med, hvad man kunne kalde psykopatiske træk. Men det skyldes i højere grad den følelsesmæssigt belastede tilstand, de er i lige nu, siger Niels Peter Rygaard.

Psykopat-etiketter giver stress

Maja Haslebo bryder sig ikke om at bruge ord som psykopati i forbindelse med ledelse. En klinisk betegnelse, som lægevidenskaben i øvrigt er gået fra, da ordet har fået en nedsættende betydning og i øvrigt betegner en alt for udflydende og uhomogen gruppe. I dag taler psykiatere i stedet om dyssocial personlighedsforstyrrelse.

- Det er total kortslutning at sammenligne succesfulde topledere med psykopater. Argumentationen er af samme slags, som Erasmus Montanus bruger, da han skal bevise, at morlille er en sten, siger Maja Haslebo.

Hun forstår godt, at budskaberne om, at chefen er psykopat, er salgbare, for vi mennesker vil gerne placere skyld, når noget brænder på, men netop i relation til klimaet på en arbejdsplads er det ikke hensigtsmæssigt.

- Det hjælper ingen at plante paranoide forestillinger i hovedet på medarbejdere og alene give chefen skylden for et dårligt arbejdsklima. Tværtimod vil det sandsynligvis virke stressende på alle parter, forklarer hun.

Mennesker bliver netop stressede, når de er underlagt forhold, som de ingen indflydelse

har på. For eksempel psykopati hos en chef. Det ville være en langt større hjælp for frustrerede medarbejdere, hvis de kunne læse sig til, hvordan de selv har mulighed for at påvirke deres situation.

- I dag forstår vi i højere grad ledelse som en relation mellem lederen og medarbejderen. Og derfor har den enkelte medarbejders syn på lederen meget stor betydning for samarbejdet, siger Maja Haslebo og fortsætter:

- Begge parter har et ansvar, og derfor er det ikke interessant at tale om skyld, men om, hvordan man sammen udvikler et godt samarbejde.

Hav tålmodighed

Hvis frustrerede medarbejdere formulerer, hvad de kunne tænke sig af modspil fra deres chef i stedet for, hvad de er utilfredse med, vil det være den bedst tænkelige støtte til chefen i hans bestræbelser på at udøve god ledelse.

- Hvorfor ikke lave en tjekliste til succeser for medarbejdere? Hvorfor ikke fokusere på det positive? Det ville være en langt større hjælp for alle. Vi ser jo det, som vi leder efter, foreslår Maja Haslebo.

Niels Peter Rygaard mener, at den bedste måde at ride bølgen af hjemmelavede psykopatdiagnoser af på, er ved at have tålmodighed og ikke lade sig gå på.

- Som leder må man give plads og rumme medarbejders voldsomme reaktioner på forandring og ellers hurtigst muligt give en passende grad af struktur i form af roller og opgavefordeling. Tryghed skaber man ved at udvise venlig autoritet og ikke lade sig provokere af, at man for en tid bliver udnævnt til psykopat, siger han.

Maja Haslebo: mha@cfl.dk
Niels Peter Rygaard:
npr@erhvervspsykologerne.dk

Test af kommunaldirektørers sociale profil

Erhvervspsykolog Niels Peter Rygaard har testet 200 kommunaldirektørers sociale profil ved hjælp af testen Fundamental Interpersonal Relations Orientation. Testen måler social adfærd inden for tre områder: Behov for socialt fællesskab, behov for magt og påvirkning og behov for følelsesmæssig udveksling.

De 200 kommunaldirektørers resultat var i forhold til andre erhvervsgrupper ekstremt ensartet:

- Kommunaldirektører er meget udvælgende over for, hvem de "inviterer indenfor", og hvem de "lader sig invitere af".
- De er ekstremt aktive, hvad angår at påvirke og have indflydelse på andre, mens de overhovedet ikke ønsker, at andre skal bestemme over dem.
- De er meget kritiske over for, hvem de vil vise følelsesmæssig fortrolighed, og hvem de ønsker fortrolighed fra. De skal kende andre meget længe, før de viser åbenhed.

Profilen bliver ofte opfattet af andre som eksklusiv, dominerende og svær at læse for underordnede ledere, der måske er mere optagede af social teambuilding eller følelsesmæssig åbenhed som idealer. Hans eller hendes gode intentioner vil ofte kun vise sig indirekte og diskret, som f.eks. i forsøget på at skabe en god kommune, mens de ikke mærkes i den direkte kontakt.

Herfra er der jo ikke langt til at kalde chefen for psykopat i krogene, siger Niels Peter Rygaard.



Pokerspil i rekruttering

Hvis du tror, at en ansøgers hang til poker, franske film eller westernlitteratur siger noget om vedkommendes evne til at bestride et job som leder i kommunen, tager du desværre fejl. Med denne udgave af Offentlig Ledelse får du en rekrutteringsguide, der giver gode råd til hele processen, når du skal ansætte en leder.

Af Mette Marie Langenge, 44mml@hk.dk

Det er helt afgørende for en succesfuld lederrekruttering, at man tager arbejdet med job- og kompetenceanalyse alvorligt. At man ikke bare kigger på, hvilke opgaver der ligger på jobområdet, men også hvilke kriterier du og andre vil bruge for at vurdere den nyansattes succes efter 3, 13 eller 36 måneder. Og hvordan du og det øvrige ansættelsesudvalg kan blive enige om at prioritere de mange kompetencer, I sikkert ønsker jer, at den nyansatte har.

Når I har en prioriteret og klar kompetenceliste – som er adfærdsbeskrivende – hvordan er da

den bedste måde at spørge ind til de kompetencer, så man er rimelig sikker på, at man ikke bare har en god sælger over for sig, men også en leder, der kan omsætte de pæne ord til praksis?

Et af svarene, som gives i redskaberne "Find den rigtige leder", er, at man i de fleste situationer er bedst tjent med at stille bagudrettede spørgsmål, at strukturere interviewet rigtigt og ikke bruge tiden på spørgsmål, hvor svarene har (for) lille forudsigende gyldighed for ansøgers fremtidige adfærd.

Etikken får også en bemærkning i materialet. Pointen med et ansættelsesinterview er f.eks. ikke at få ansøger på "glatis", men at få skabt et informativt bedømmelsesmateriale, samtidig med at man får gennemført en rekrutteringsprocedure, hvor alle ansøgere har fået en venlig og kvalificeret behandling.

"Find den rigtige leder" er udgivet af Væksthus for Ledelse. Udover hæftet findes et arbejdsredskab på hjemmesiden www.lederweb.dk, indeholdende eksempler, checklister og arbejds-kemaer samt en kortere pjece, der især er tiltænkt medarbejderrepræsentanter, fædrebestyrelser og andre, som sidder med i ansættelsesudvalg.

Spørgeteknik er vigtigt i et godt ansættelsesinterview

Eksempel på velegnet spørgeteknik f.eks omkring ansøgers evne til at se muligheder hos medarbejdere:

- Hvordan bærer du dig ad med at identificere styrker og svagheder hos andre?
- Kan du give et eksempel?
- Hvordan sikrer du dig, at du har vurderet rigtigt?
- Har du et eksempel, hvor du vurderede forkert? Fortæl os om det...

Til og fra lederjobbet

Headhunteren, juristen og psykologen har sat sig sammen for at skrive en bog om de ting, man skal tage i betragtning på vej ind og ud af lederjobbene. Hvor vigtigt er det at have en Master-grad? Hvornår er det godt at skifte job? Hvad sker der, hvis jeg bliver fyret? Hvad er vigtigt, når jeg sidder i kontraktforhandling ved en nyansættelse? Disse og mange andre temaer bliver belyst i "Til og fra lederjobbet". Den er skrevet med det private arbejdsmarked for øje, men der er mange ting, der også har relevans for den offentligt ansatte chef.

Børsens Forlag

Finn Schwarz, Hanne Nordholm-Carstensen, Kenneth V. Mortensen

460,- inkl moms

ISBN 978-87-7664-120-7

To nye publikationer om netværk

Væksthus for Ledelse har netop udgivet publikationen "Ledere i netværk – en ledelsesstrategi" om, hvordan man opbygger ledernetværk, perspektiverne ved brugen, hvad der karakteriserer netværkene, samt en række praktiske erfaringer med brugen af ledernetværk. Hæftet er på 92 sider og kan downloades på www.lederweb.dk.

En anden netværkpublikation, der nys er udkommet er: "Netværkstedet – Håndbog i design og facilitering af netværk", fra Jurist og Økonomforbundets forlag og retter sig mod alle, der har interesse i, hvordan man opbygger en netværksgruppe, hvad enten det drejer sig om et inspirationsnetværk for topchefer eller et støttenetværk for familier med særlige problemstillinger etc.

Forfatter: Tove Wanscher, mfl.

1. udgave 2007

ISBN 978-87-574-1558-2

325,- inkl moms



Når lederrollen bliver udfordret

Nye afdelinger og medarbejdere skal nu finde ud af at fungere sammen i de nye kommuner og regioner. Hvad gør du som leder, hvis en af dine nye medarbejdere udfordrer din lederrolle og tydeligt viser, at han eller hun ser sig selv som kvalificeret til at konkurrere med dig om dit lederjob?

Af Lotte Winkler, mail@winklers.dk

Dilemmas faste coach

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

“Når du bliver leder for en ny gruppe, skal du først og fremmest gøre dig din egen lederrolle klart. Er dine medarbejdere lavt uddannede, eller er afdelingen i krise, skal du som leder gå forrest og vise vejen. Har du derimod vidensmedarbejdere, er det vigtigt, at du ikke er dominerende, men i stedet går bag din medarbejdere og understøtter dem, så de har optimale muligheder for at yde deres bedste.

Sørg for at være fuldstændig afklaret med dine nærmeste chefer om, hvad målene er for din afdeling eller organisation, og hold godt fast i dem. Du kan kun være klar i din kommunikation med medarbejderne, hvis du er sikker på, hvad der bliver forventet af dig og dine medarbejdere højere oppe i systemet.

Tag så en åben snak med dine medarbejdere om, hvordan I skal nå de fastsatte mål. Hvordan kan hver enkelt understøtte målene, og hvordan kan afdelingen i fællesskab sikre sig, at målene bliver nået? Hvordan kan du som leder understøtte målene? Forklar dine medarbejdere, at din rolle som leder er at tydeliggøre målene for dem og støtte dem, at du tager dig af kommunikationen opad i systemet og er det koordinerende led mellem dem og den øvrige organisation.

Opbyg en god relation

Hvis en medarbejder viser sig at være meget kritisk og skeptisk over for dig og din måde at håndtere lederrollen, så husk på ikke at miste roen, men vær tålmodig og vis respekt. Hvis du ikke er høflig og respektfuld, risikerer du at opbygge fjendskaber i din afdeling.

Forsøg at opbygge en god relation til den problematiske medarbejder. Spørg, hvordan han eller hun selv vil leve op til sine mål, og hvordan du som leder kan understøtte ham eller hende bedst muligt. Hold fokus på målene. Forsøg at få medarbejderen over på din side i kampen for at præstere, hvad der bliver forventet af jer. Hvis medarbejderen fortsat fremturer med sin mere eller mindre skjulte kritik af dig som leder, så spørg helt åbent, hvorfor han eller hun går efter dine ben i stedet for efter bolden. Det er tilladt at tale åbent om problemet.

Vil udstille sig selv

Selvom du måske selv er frustreret over at være ramt af fusion, så er det meget vigtigt, at du i din kommunikation med dine medarbejdere er omhyggelig med at være saglig, ansvarlig og respektfuld – også selvom du bliver udfordret. Lykkes det dig at holde dig selv og andre fokuserede på afdelingens mål, så vil du ganske langsomt, men sikkert få afdelingen til at arbejde hen imod dem. Samtidig vil den skeptiske medarbejder uundgåeligt udstille sig selv over for sine kolleger – og sig selv. På et tidspunkt vil det blive tydeligt for alle, at der mellem den nævnte medarbejder og afdelingen ikke er det nødvendige grundlag for et godt samarbejde. Og det må han eller hun så tage konsekvensen af.”

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk



Tegning: Claus Riis

Lærerige ledelses-bommerter

Det er ingen nyhed, at offentlige ledere nogle gange begår fejl. Det er til gengæld en nyhed, når de fortæller om egne bommerter – frivilligt. Offentlig Ledelse har her samlet fire ledere, som har begået lærerige fejl. De kan bruges til noget i de nye regioner og kommuner – for de bliver næppe begået igen. I hvert fald ikke af de ledere.

Af Keld Broksø,
keld@kb-kommunikation.dk

De andre har det værre – men fortæl det ikke!

Leif Vestergaard Pedersen, sundhedsdirektør for den ny Region Midt, har 20 års karriere i sundhedsvæsenet, men i 2002 fik han en lærestreg: Han skulle fortælle personalet på Århus Amtssygehus om nogle forandringer. De var dog ikke så store som på sygehusene i Grenå og Odder, hvor 80 procent af personalet skulle flyttes.

Amtssygehusets ansatte stillede kritiske spørgsmål. Og flere end Leif Vestergaard Pedersen kunne svare på kort før et pressemøde. Han reagerede med at sige "helt ærligt – tænk hvor store forandringer de andre får!" – ganske som man forklarer børn om de sultne i Afrika, hvis børnene ikke vil spise havregrød.

- En tillidsmand sagde, at "sådan kan du ikke argumentere." Jeg vidste så, at den var helt gal. Jeg viste manglende indføling over for de ansatte, som holdt af deres arbejdsplads og kæmpede for den. Jeg måtte indkalde til et nyt møde og forklare mig bedre, husker Leif Vestergaard Pedersen.

Leif Vestergaard Pedersen:
leif.vestergaard.pedersen@stab.rm.dk





IT-kompromiser fortryder man

Niels Højberg, ny adm. direktør for Region Syddanmark, er i dag kompromisløs over for IT-systemer: Han har nemlig masser af erfaring i bøvlet accept af IT-systemer, der ikke taler sammen, blandt andet som amtsdirektør for Viborg Amt.

- Jeg havde tidligere for stor tålmodighed med uens systemer i forvaltningerne. I Viborg Amt var der bl.a. to mailsystemer. Jeg fik det lavet om. Der kan være energi i mangfoldighed, bare ikke i IT-løsninger, fastslår Niels Højberg.

- IT-kompromiser fortryder man. Det skal være brugbart for alle og med fælles brugerflader, fastslår Niels Højberg og nævner især dokumenthåndteringen: Systemet skal være ens for alle for ikke koste tid og penge.

- I Region Syddanmark kommer vi med fire amters forskellige systemer. Vi har nu valgt ét system – og skrotter to andre. Ellers kan vi ikke få glæde af rationaliseringen, siger Niels Højberg.

Niels Højberg:
niels.hoejberg@regionsyddanmark.dk



Der var én, der var to, der var tre – og så var de væk

Da den nye indkøbschef for Region Hovedstaden, Kirsten Jensen, i et tidligere job skulle skabe sit første tværgående udbud for Hovedstadens Sygehusfællesskab var der lagt op til et godt møde: Fem hospitaler skulle have et samlet bud på kantinedrift.

- Der kom prækvalificering af fire tilbudsgivere, husker Kirsten Jensen om det, der kom til at minde om børnesangen om de ti små cyklister, der faldt fra én efter én.

- Tre tilbudsgivere meldte fra. Så sad vi der på tilbudsdagen. Fristen var klokken 12, og da sidste tilbudsgiver ikke var mødt 11.50, gik vi ned for at se, om døren var åbnet. Vi kom til at sidde med åben dør og lang næse. Det var pinligt at være projektleder uden tilbud, beretter Kirsten Jensen.

Noget var der galt: Der var for mange ubekendte.

- Usikkerheden kunne gælde krav fra fødevareregionen. Hvor strikse er de? Hvis man lægger den usikkerhed over til leverandøren, så svarer det til at bede ham om at give tilbud på elastik i metermål, fastslår Kirsten Jensen.

Kirsten Jensen: kirsten.jensen@regionh.dk



Direktør lærte om kommunikation i fusion

Københavns nye administrerende direktør i Socialforvaltningen, Anette Laigaard, ved nu, at i sårbare perioder, som starten på en fusion, skal hun være varsom med kommunikation: Det er gode historier og win/win situationer, der er brug for – aldrig ubetænksomme, uklare meldinger.

Som administrerende direktør i Karlebo Kommune før fusionen med Fredensborg-Humlebæk, skulle hun holde introforløb for nye medarbejdere. Hun talte om Karlebos fem værdier, og god lederadfærd. Så spurgte én, hvordan fusionspartneren arbejdede med værdier. Anette Laigaard svarede, at det vidste hun ikke helt, men de havde vistnok 85 værdier. "Man måtte antage, at det var vanskeligt med omsætningen til noget konkret."

- Det gav en dårlig historie i Fredensborg-Humlebæk, konstaterer Anette Laigaard.

Hun fik historien lige i nakken: "Hvorfor taler du så negativt om vores måde at arbejde med værdier på," spurgte en tillidsrepræsentant fra nabokommunen – efter meldingerne var sluppet ud.

- Jeg var ikke for stolt. Det var ikke min mening at sige noget dårligt. God ledelse er blandt andet at optræde respektfuldt og ansvarligt. Det gjorde jeg ikke, når jeg talte sådan om en kommende partner. Jeg lærte også at være godt forberedt. Spørgsmålet var vel til at forudse. Jeg kunne have været klar med et bedre svar, erkender Anette Laigaard.

Anette Laigaard: mk31@sof.kk.dk

DET
SKARPE
HJØRNE

Du er fyret – knuzz chefen



Mail-kommunikation føles mere intim end et papirbrev og mere anonym end et personligt møde eller en telefonsamtale. Derfor kan mailkommunikation lettere løbe af sporet: Vi tillader os at skrive ting i en mail som vi aldrig ville skrive i et almindeligt brev – eller sige ansigt til ansigt.

Af Kirsten Rask
www.kirsten-rask.dk

I en mail eller i en sms bliver vi dristigere på grund af fornemmelsen af nærhed kombineret med den manglende øjenkontakt, og samtidig føler mange nok fejlagtigt, at elektronisk tekst er mindre varig og dermed mindre forpligtende end ord skrevet på papir. Men det er langt fra rigtigt: En mail kan printes ud og i princippet gemmes til evig tid.

For lederen gælder det specielt at fokusere på tonen i mail og sms. Den skal altid være venlig; venlighed er den stærkes privilegium.

1

Vær åben, ærlig og oprigtig. Al god kommunikation bygger på troværdighed.

2

Tal aldrig ned til din modtager. Han/hun er ikke dum, men har (måske) bare et andet fagområde.

3

En mail bør være kort, men ikke afsnubbet i skrivestilen. For korte sætninger giver en kold, affærdigende stil, og for mange punktummer hakker teksten i stykker.

4

Undgå længere afsnit med versaler, flere udråbstegn efter hinanden og mange røde fremhævninger. Kommunikation på skrift virker stærkt i sig selv, så overdriv ikke de sproglige virkemidler.

5

Kritik virker stærkere skriftligt end mundtligt. Undgå ukonstruktiv kritik i mailform eller på skrift generelt, men saml gerne op i en mail efter en kritik ansigt til ansigt.

6

Skriv gerne en mail, mens du er vred. Men lad være med at sende den, før du er i stand til at formulere budskabet konstruktivt og venligt.

7

Eksemplerne er sjældne, men de er der: Undgå fyringer pr. mail og pr. sms. Ros gerne tit og offentligt på skrift, men aflevér kritik og fyringer personligt, og løs konflikter ansigt til ansigt.

Læs mere i bogen:

Kirsten Rask:
"Skrivekultur i mailen",
Grafisk Litteratur,
40 sider, 60 kroner.