OFFENTLIG

LEDELSE

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING
SOCIALPÆDAGOGERNES LANDSFORBUND

2:2007:JUNI

KVALITETSREFORM Bedre eller dårligere kvalitet på vej? Side 3-12

LEDERUDVIKLING Heste opdrager lederne Side 14-16

ÅBENHED Lærerige ledelsesbommerter Side 18-19

Kvalitet for hvem?

Det kan betyde dårligere kvalitet for borgerne, at de ansatte i kommuner og regioner i så høj grad skal bruge deres tid på at leve op til firkantede formkrav og kontroller.

Af Palle Jensen, socialrådgiver, afdelingsleder i et jobcenter i Århus

I sidste uge havde vi besøg af Revisionen. Bagefter kom vi til at diskutere, om man ikke kunne behandle alle opfølgninger, advis'er, indberetninger m.m. helt korrekt og alligevel lave et arbejde af meget ringe kvalitet.

Selvfølgelig kan man det.

Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen har de sidste fem år indført mange rammer, procedurer og sanktioner i forhold til, hvordan man skal gøre arbejdet inden for beskæftigelsesområdet. Og vi bliver målt på det med stigende intensitet.

Problemet er, at man nemt kommer til at løbe efter de tjekpunkter, der skal styres efter, men ikke nødvendigvis har overskud til at lave den behandling, der rykker borgerne mest.

Og det er ikke kun klienterne, der sanktioneres, hvis de ikke gør, som vi siger, de skal. Kommunerne sanktioneres også, hvis de ikke gør, som Claus Hjort siger. Det betyder, at embedsmændene (blandt andre mig selv) bliver så fokuserede på, at hvis man ikke overholder fristerne for kontaktforløb, opfølgningsplaner m.m. og ikke udfylder formularerne rigtigt (skriver de rigtige ord), mister man refusion m.m.

Som leder og fagperson kan jeg kun bifalde, at tingene systematiseres, og at man har kontakt til borgerne med en vis fornuftig frekvens. Jeg har sådan set heller ikke noget mod at blive målt og sammenlignet med andre. Det, der nemt sker, er bare, at når love og regler har været igennem embedsværket og ikke mindst revisionens "pølsemaskine", så bliver tingene så rigide, at selv det ordvalg, sagsbehandlerne bruger, skal være det "rigtige".

Jeg mener, at kvalitet ikke alene kommer af, at der følges op meget præcist, eller at tingene sættes ind på præcise steder i skemaer og planer. Kvalitet har rigtig meget at gøre med, hvad der sker i mødet med borgeren. Kvalitet udvikles gennem gode medarbejdere og hensigtsmæssig ledelse. Det handler om medarbejdere med gode uddannelser, der til stadighed udvikles gennem dialog og sparring mellem kolleger og ledelse.

Det kræver sin mand/kvinde at holde fast i ikke kun at gøre det rigtigt i forhold til rammer og opfølgningsterminer, men også at gøre det rigtige arbejde, som bringer borgeren videre.

Palle Jensen: raje@stofanet.dk

OffentligLedelse 2/2007
ISSN 1602-3765

Oplag
7.400 eksemplarer

Tryk og produktion
Schultz Grafisk

Hjemmeside
www.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.dk

Mette Ellegaard, DS
Suna Christensen, DS
Telefon 33 38 61 68
Mail sc@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
bhe@sl.dk

Forsidefoto:
Per Gudmann

OffentligLedelse er medlem af

Næste blad udkommer 21. september 2007
Deadline 31. august 2007

Midt i juni præsenteres kvalitetsreformen, og Offentlig Ledelse ser denne gang på kvalitetsreformen og arbejdet med kvalitet i den offentlige sektor fra flere forskellige vinkler. Den største kritik går på, at man er godt på vej til at dræbe kvalitet, kreativitet og innovation i jagten på at sætte mål, lave evalueringer og kontrollere arbejdet.

Ud med nulfejlskulturen

Fokus på praksis og fokus på strukturer er to forskellige og radikalt anderledes bud på, hvordan man kan øge kvaliteten af den ledelse, der udøves i den offentlige sektor. Men først må der gøres op med nulfejlskulturen, som står i vejen for god offentlig ledelse.

Af Lisbeth Egeskov,
Freelancejournalist
lisbeth@lisbethegeskov.dk

Massiv lederuddannelse er ikke svaret på, hvordan man fremmer god offentlig ledelse og ruster lederne til kvalitetsreformen.

Sådan lyder det korte, benægtende svar fra to eksperter i offentlig ledelse, innovation og organisation, når de bliver spurgt, om kvalitetsreformen kalder på mere uddannelse til offentlige ledere.

- Hvis svaret er uddannelse, hvad var så spørgsmålet? Mange – inklusive mig selv – har oplevet ikke at blive et komma klogere af at gå på kursus. Uddannelse bør stå et godt stykke nede på prioriteringslisten, siger Camilla Funck Ellehave, HR-udviklingschef i Domsstolsstyrelsen.

- De fleste offentlige ledere ved udmærket godt, hvad god offentlig ledelse er, men der er ikke nær så mange, som formår at praktisere det, siger Annemette Digmann, afdelingschef for Forskning og Innovation i Region Midtjylland.

Fokus på praksis

Men hvis uddannelse ikke er løsningen, hvordan kan man så skabe bedre vilkår for god ledelse i den offentlige sektor og ruste lederne til kvalitetsreformen?

- Vi skal flytte fokus over på praksis og lederne handlekompetencer for at styrke ledelseskvaliteten. Vi skal i langt højere grad se på, hvad lederne faktisk gør, end på, hvad de siger,

Foto: Per Gudmann

Fakta

Organisations-teoretikeren

Camilla Funck Ellehave er den 1. maj 2007 tiltrådt som HR-Udviklingschef i Domstolsstyrelsen. Hun har en ph.d. i organisation og køn fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi ved CBS i København. Camilla Funck Ellehave har senest været ligestillingskonsulent i Københavns Kommune og står bag skabelsen af KLIKK-programmet (Kvindelige Ledere i Københavns Kommune), som løber 2007-2009.
Camilla Funck Ellehave: cfe@domstolsstyrelsen.dk

Fakta

KLIKK (Kvindelige Ledere i Københavns Kommune)

Borgerrepræsentationen i Københavns Kommune har vedtaget at bruge knap otte millioner kroner på KLIKK-programmet, der skal tiltrække og udvikle flere kvindelige ledere på de to øverste ledelsesniveauer i kommunen. Målet er, at ét køn højst må udgøre 60 procent af lederne i en given forvaltning. KLIKK retter sig ikke kun mod kvinderne, men sigter også på bredt at spotte og udvikle ledertalenter og give alle lige muligheder for at blive ledere uanset køn og etnisk oprindelse.

Next Practice

Annemette Digmann og Mads Ole Dall har sammen forfattet debatoplægget Next Practice – en skitse til udvikling af innovative vækstmiljøer for ledere og ledergrupper i offentlige virksomheder. Oplægget handler om eksperimenterende ledelsesudvikling og innovative spørgsmål. Oplægget kan downloades fra:
www.offentligledelse.dk

de gør – eller hvad de gerne ville gøre, men ikke anser for realistisk, siger Annemette Digmann.

Hun mener, at man skal eksperimentere med ledelse for at se, hvad der kan gøres bedre. Lederne har som regel ikke noget imod at blive udfordret på deres vaneforestillinger. Men måske skal de have en hjælpende hånd fra topledelsen, der må skabe forudsætningerne og iscenesætte udfordringen.

- Lederne selv er den største forhindring for god ledelse. De vil gerne, men de tror, de ikke har tid, fordi der er for mange akutopgaver, der kommer i vejen. Men her er svaret at være proaktiv og udøve strategisk ledelse – så forsvinder mange af akutopgaverne, siger Annemette Digmann.

Hendes tidsstudier af offentlige ledere viste, at lederne selv var skyld i 75 procent af akutopgaverne, fordi de ikke ledede strategisk.

- Som leder bør man bringe sig på forkant med begivenhederne. "Vær beredt" er en god parole, mener Annemette Digmann.

Og så handler det om at eksperimentere med dagligdagen. Det er godt at handle og prøve noget nyt.

Men først skal man stille de frække spørgsmål; innovationsspørgsmålene. For eksempel: Hvad kan vi ændre her hos os, så vi har bedre ledelse fra i morgen? Hvordan mindsker vi frafaldet på uddannelsesinstitutionerne? Hvordan får vi skolelederne til at elske kontrol?

- Det kan da godt være, at der også er nogle strukturer, der skal ændres. Men man skal i hvert fald ikke starte med at skabe nogle nye strukturer, der heller ikke virker, siger Annemette Digmann.

Fokus på strukturer

At strukturer kommer så langt nede i fødekæden, er Camilla Funck Ellehave ikke enig i. Som ligestillingskonsulent i Københavns Kommune indtil 1. maj i år har hun i de seneste 12 måneder haft fokus temmelig stift rettet mod strukturelle forhold, kulturer og ledelsesrekrutteringen i organisationen.

- Jeg ser strukturer og praksis som to sider af samme sag. Organisationsstrukturen er jo en arkitekttegning, der danner fundamentet for de praksisser, der udfolder sig. Derfor har vi brug for at udvikle både strukturer og praksis, mener Camilla Funck Ellehave.

- For mig er det afgørende at vende blikket mod organisationen frem for mod den enkelte leder. Det er et radikalt brud med dansk praksis og tænkemåde, siger Camilla Funck Ellehave.

Strukturelle midler er for eksempel at standse rekruttering efter Rip, Rap og Rup-princippet, at vedtage en regel om, at alle møder foregår i tidsrummet 9-15, og at indføre familievenlige arbejdstider – også for ledere.

- Og så skal man i den offentlige sektor blive meget bedre til at beskrive og præcisere, hvad god ledelse er, mener Camilla Funck Ellehave, som ikke tror, at de fleste ledere – offentlige som private - ved, hvad god ledelse er.

- Mange tror fejlagtigt, at god ledelse er at lede fagligt. Derfor udnævner man de bedste sagsbehandlere til ledere, og de bliver typisk ikke gode ledere. Deres talent er jo at være gode sagsbehandlere, siger Camilla Funck Ellehave.

Og løsningen er ikke at give de bedste sagsbehandlere et lederkursus oveni, men at interessere sig mere for lederkompetencer.

- Man bør lave en grundig kompetenceafklaring i organisationen. På den måde kan man professionalisere rekruttering og ledelsesudvikling og sikre, at man får nogle ledere, der har gode lederkompetencer, siger Camilla Funck Ellehave.

Men allerførst bør man afklare, hvilke værdier organisationen skal ledes efter.

- Det er nemlig også vigtigt at udvælge og udnævne ledere, der har værdier, som er i overensstemmelse med organisationens værdier og den opgave, organisationen skal løse, siger Camilla Funck Ellehave.

Nulfejlskulturen i vejen for god ledelse

Begge eksperter peger på, at nulfejlskulturen i den offentlige sektor står i vejen for at udøve god ledelse.

- Nulfejlskulturen gør det svært for offentlige ledere at vise deres medarbejdere tillid og lade dem vokse med opgaven, mener Camilla Funck Ellehave.

At offentlige ledere er overopmærksomme på ikke at lave fejl står også i vejen for at eksperimentere med andre måder at lede på. Det ser Annemette Digmann som et problem, især

Foto: Jens Hasse/Chiliarkiv.dk

kombineret med de mange nye krav og forventninger til offentlige ledere.

- De skal kunne agere strategisk offensivt, have styr på driften, have høj personlig integritet og være robuste. Det kan den traditionelle offentlige ledertræning ikke matche, siger Annemette Digmann.

Ud over praksis-eksperimenterne anbefaler hun sparring, men her er nulfejlskulturen også en barriere, fordi det at bruge sparring kan ses som et signal om problemer.

- Topledelsen bør derfor være rollemodel og selv bruge sparring og iscenesætte, at de øvrige ledere også gør det, mener Annemette Digmann.

Kvalitetsreformen vil sandsynligvis føje flere krav til den liste over kompetencer, som fremtidens offentlige ledere skal matche.

Men lederne vil også selv stille krav. De unge ledere accepterer ikke samme forhold, som ældre generationer har gjort. Yngre mandlige ledere stiller i stigende grad de krav til arbejdsforholdene, som hidtil har betydet en stor undervægt af kvindelige ledere. Unge mænd vil også have barselsorlov og gå tidligt for at hente børn.

Kvalitetsreformen må derfor gå hånd i hånd med udvikling af gode arbejdsforhold for såvel ledere som medarbejdere i den offentlige sektor.

- Jeg tror, vi kommer til at se en tendens til, at offentlige organisationer indfører strukturer og kulturer, der gør dem mere attraktive for mennesker, der gerne vil have et liv ved siden af arbejdet, siger Camilla Funck Ellehave.

Fakta

Praksis-tilhængeren

Annemette Digmann er afdelingschef for Forskning og Innovation i Region Midtjylland. Hun er medlem af Innovationsrådets arbejdsgruppe om offentlig innovation og formand for FTFs tænketank om ledelse. Annemette Digmann er tidligere Uddannelseschef i Århus Amt. Hun er også forfatter til bogen "Ledelse med vilje" på baggrund af sin ph.d.-afhandling, hvor hun interviewede og foretog tidsstudier på 25 offentlige ledere.
Annemette Digmann: annemette.digmann@ru.rm.dk

Annemette Digmann:
annemette.digmann@ru.rm.dk

Camilla Funck Ellehave:
cfe@domstolsstyrelsen.dk

Foto: Per Gudmann

Hele panelet til CBS' debatmøde om lederuddannelser, trepartsforhandlinger og kvalitetsreformen tror på, at der bliver en trepartsaftale om kvalitetsreformen. Fra venstre ses Dennis Kristensen, FOA, Bente Sorgenfrey, FTF, Nina Petersen, MPA-uddannelsens Rådgivende Udvalg og Per Hansen fra DJØF's forening for offentlige chefer. Stående Dorthe Pedersen, studieleder på MPA-uddannelsen.

Mere løn og uddannelse

Der blev debatteret mere løn end lederuddannelse på et debatmøde arrangeret af MPA-uddannelsen på CBS om lederuddannelser, trepartsforhandlinger og kvalitetsreformen.

Af Lisbeth Egeskov, freelancejournalist, lisbeth@lisbethegeskov.dk

Paneldeltagerne talte meget om kvalitetsreformen, en del om penge og noget om ledelse. I panelet sad Dennis Kristensen fra FOA, Bente Sorgenfrey fra FTF, Per Hansen fra DJØFs forening for offentlige chefer og medlem af MPAs rådgivende udvalg, Nina Petersen (MPA – Master of Public Administration). Deres fokus på løn affødte et indigneret spørgsmål fra salen. Hvad er det for en grundantagelse, at mere i løn giver bedre ledelse, ville spørgeren gerne vide.

Også ordstyrer og studieleder på MPA-uddannelsen, Dorthe Pedersen, konstaterede, at paneldeltagerne var overraskende enige om at kræve ind, mens døren står åben, fordi Fogh gerne vil have gennemført sin kvalitetsreform i alliance med fagbevægelsen.

- Jeg er bekymret over, at I fokuserer så meget på løn til de offentlige ledere. Er det godt for medarbejderne?, spurgte Dorthe Pedersen panelet.

- Det er også lige firkantet nok. Anerkendelse og udviklingsmuligheder er også vigtigt. Efter min mening er det en fejl at blande resultatløn og kvalitetsreform sammen, svarede Bente Sorgenfrey.

Mindst en diplomuddannelse

Hun havde de fleste og mest konkrete ønsker til ledelsesudvikling.

- Vi ønsker at sikre, at alle de ledere, vi repræsenterer, får en ensartet lederuddannelse oven i deres faglige uddannelse. Ensartetheden er for at sikre, at lederne ikke skal have en ny lederuddannelse, når de skifter job. Som minimum bør det være en et-årig diplomuddannelse. Og det er et krav, sagde Bente Sorgenfrey.

Mere professionel ledelse kan – ifølge Sorgenfrey – i sig selv sikre mere kvalitet, skabe et bedre arbejdsmiljø med færre sygedage og mindre stress, skabe større arbejdsglæde, mere attraktive offentlige arbejdspladser og sikre en større innovationskraft i den offentlige sektor.

- Statsministereren kalder selv kvalitetsreformen for en ledelsesreform, sagde Bente Sorgenfrey.

Nina Petersen fra MPAs rådgivende udvalg var til dels enig.

- Uddannelse er en del af svaret, men vi skal først finde ud af, hvilken slags ledelse der skal udvikles. Jeg tror eksempelvis, at kvalitetsreformen nødvendigvis må medføre en DJØF'isering eller professionalisering af den faglige ledelse, så for eksempel ledelsen i folkeskolen bliver dygtigere til at planlægge, end man er i dag. At lede en folkeskole kræver faktisk en masse på managementsiden, og faglig ledelse bliver til amatørisme, når en organisation vokser. Vi mangler fokus på, hvilke kompetencer der skal udvikles hos lederne for at få mere kvalitet. Der er ikke kapacitet til, at de offentlige ledere efteruddanner sig, som de har lyst til, sagde Nina Petersen.

Og så var der lige det med lønnen og antagelsen om, at højere løn fører til bedre ledelse. Ifølge Per Hansen fra DJØF gør det.

- Hvis vi vil have de skarpeste knive i skuffen til at blive – og forblive – offentlige ledere, skal lønsystemet laves om, sagde han.

Tillid er godt – punktum!

Ledere skal tænke mere som investorer. Og så skal de vise medarbejderne tillid og give dem plads til at udfolde sig. Det er den sikreste vej til størst mulig succes i en foranderlig verden.

Af Jens Gregersen, kommunikationschef, Center for Ledelse, jkg@cfl.dk

Tillid til medarbejderne er den sikreste vej til bemærkelsesværdige resultater, hvis man lytter til den engelske ledelsesekspert Robert Heller. Det gjorde hen ved 50 topledere ved et arrangement hos Center for Ledelse. Og de fik et kig ind i en fremtid, der blandt andet ser ud til at gøre op med anden halvdel af det ellers udbredte mantra: Tillid er godt, kontrol er bedre.

- Succesrige virksomheder identificerer sig med medarbejderne, så medarbejderne kan identificere sig med virksomheden, pointerede Robert Heller.

- Og en naturlig konsekvens af det er, at virksomhedens ledere må give medarbejderne plads til at udfolde sig. For tillid bringer det bedste frem i mennesker.

Som eksempel nævnte Heller, at et af de helt store ikoner i internationalt erhvervsliv, Warren Buffett, driver sin virksomhed efter fem markante principper:

- Du udfører et førsteklasses arbejde, så der er intet behov for, at jeg presser dig.
- Du kan udføre dit arbejde på din måde – ikke virksomhedens eller min måde.
- Tal med mig, når som helst du vil – ikke når jeg forlanger det.
- Vær aldrig bange for at komme med dårlige nyheder.
- Du kan blive i dit job, lige så længe vi begge synes.

Filosofien bag disse principper er at give hver enkelt medarbejder de bedste og videste rammer for at udføre arbejdet. Ved at give optimale friheder får virksomheden det optimale ud af medarbejderen, medarbejderen får det optimale ud af sine evner – og alle er tilfredse.

Der kan selvfølgelig forekomme skæverter ind imellem. Men grundlæggende har både medarbejder og virksomhed enslydende mål og interesser, så der er ingen grund til at kontrollere i tide og utide, når rammerne først er fastlagt.

Tillid er også basis for innovation

Robert Heller udgav sin første ledelsesbestseller i 1971. Siden da er det blevet til adskillige andre. Han har rådgivet utallige store virksomheder, været redaktør på anerkendte erhvervstidsskrifter og udgiver nu 'Newsletter for the thinking manager' sammen med makkeren Edward de Bono.

- Tillid og vide rammer for medarbejdernes udfoldelse er også den bedste basis for kreativitet og innovation, siger han.

- Og innovation er helt afgørende for alle virksomheder i den tid, vi lever i. Man skal kunne forny sig konstant. Ingen kan hvile på laurbærrene – ikke engang i kort tid. For forandringerne vil suse forbi, hvis man står stille for længe.

"Der sker noget meget vigtigt på jeres marked lige nu. Noget I endnu ikke har fået øje på."

Robert Hellers hævede øjenbryn er ikke til at tage fejl af.

"Fremtiden foregår lige nu. Og det er ikke kun højteknologiske virksomheder, der kan blive skyllet væk af pludselige skift i markedet. Det gælder alle brancher. Alle markeder er i spil."

Heller understreger, at det handler om at agere i gode tider, som om man befandt sig i en krise – hele tiden sørge for at være nogle skridt foran. For hvis krisen kommer, er det for sent at gøre noget ved problemerne. Medarbejdernes kreativitet er blandt de allerbedste værn mod kriser. Virksomheden skal sørge for, at:

- motivation og innovation er blandt virksomhedens væsentligste karakteristika.
- alle medarbejdere har mulighed for at vise initiativ.
- nye og kreative ideer altid er velkomne.

"Det kræver meget af lederne at kunne give slip og lade medarbejderne udfolde sig. Men hvis lederne lidt oftere tænkte som investorer, ville de opdage, at tillid på sigt er den bedste vej til succes," slutter han.

Artiklen er skrevet til og blevet bragt på Center for Ledelses hjemmeside, www.cfl.dk

Dokumentation giver mere indflydelse

Dokumentation og evidens kan give institutionsledere bedre mulighed for at få indflydelse og gennemslagskraft over for embedsmænd og politikere.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Institutionsledere står over for et vigtigt valg. Vil de selv være med til at bestemme, hvilke parametre deres institutions ydelser skal vurderes ud fra? Eller vil de acceptere, at andre – uden samme faglighed – sætter normerne?

Så enkelt kan det formuleres, mener lektor ved Roskilde Universitetscenter, John Storm Pedersen. I samarbejde med Danmarks Forvaltningshøjskole, Niels Brocks Ledelsesakademi og Handelshøjskolecentret Slagelse har han lavet en undersøgelse, der blandt andet viser, at fire ud af 10 institutionsledere ikke oplever, at de bliver taget med på råd, når politikere og embedsmænd lægger planer på området.

Det mener han til dels er ledernes egen skyld. De forstår ikke at formidle deres faglige resultater over for politikere og embedsmænd. Der er ganske enkelt ikke tradition for at arbejde med evidens i de humanistiske fag. Det giver dem svage kort på hånden, når de skal have gennemslagskraft op ad i systemet.

Koble faglighed med effekt

Hvis billedet skal ændre sig, må lederne i højere grad lære at koble faglighed med effekt og økonomi. Det skaber respekt hos politikere og embedsmænd.

- En politiker går op i, hvordan han får en institution til at levere den bedste ydelse for pengene. Økonomi er en helt klar præmis. Hvis institutionen vil have indflydelse, så må lederen lære sig at balancere mellem økonomi og faglighed, mener John Storm Pedersen.

Det bliver en stor udfordring for mange. Ledere inden for pædagogik, undervisning og omsorg brænder typisk for det faglige og er ikke skolet i, hvordan de løser opgaven bedst muligt inden for en økonomisk ramme.

- Det er vigtigt, at dygtige fagpersoner sammen udvikler metodikker til at dokumentere effekten af deres arbejdsmetoder. I faglige fora skal lederne se at få diskuteret, hvordan de kan måle og veje egne ydelser og dermed finde frem til, hvilke arbejdsmetoder der giver bedst kvalitet for pengene, siger John Storm Pedersen. Han tilføjer, at hvis ikke fagpersonerne selv formulerer krav til deres indsats, så er det uundgåeligt, at samfundet vil gøre det.

Ikke urimelige krav

- Det er jo ikke et urimeligt krav, at samfundet vil have dokumentation på, hvad der kommer ud af millioner af kroner. Vi andre vil jo også gerne vide, hvad f.eks. et køleskab kan i forhold til prisen, inden vi køber det, siger John Storm Pedersen.

Risikoen for, at kvalitetsreformen resulterer i en top-down styring ud fra nøgletal, standarder og takst-systemer, er nærliggende. Men institutionslederne har et vigtigt trumfkort på hånden: deres faglighed. Lærer de sig de økonomiske spilleregler, kan de med rette udråbe sig selv til de absolut eneste, der kan overskue, om opgaverne bliver løst både fagligt ansvarligt og økonomisk effektivt. I følge John Storm Pedersen er det vejen til et større ledelsesrum uden indblanding fra ikke-faglige beslutningstagere.

Massivt problem

Netop de udefrakommende krav til fagpersoners arbejde er et massivt problem, mener

Foto: Hung Tien Vu.

- Det er vigtigt, at bevillingsgiverne synes, at vores arbejde er fornuftigt, og at de får noget for pengene, mener forstander Erik Juul fra Sølyst ved Nyborg, som har dokumentation på bedringer hos institutionens børn.

formand for FTF, Bente Sorgenfrey. Det faglige og ledelsesmæssige rum indsnævres i frustrerende grad.

- Det er vigtigt, at de faglige medarbejdere spiller en aktiv rolle i fastlæggelsen af, hvad man evaluerer og hvordan. Meningsfuld dokumentation og et flow af forskningsviden til praksis udvikler fagligheden, hvorimod kontrol dræber arbejdsglæden, siger hun.

Effektmåling på Sølyst

I behandlingshjemmet Sølyst i Nyborg har forstander Erik Juul gjort præcis som John Storm Pedersen anbefaler. Sammen med lederne af to lignende behandlingshjem og Danmarks Pædagogiske Universitet (DPU) har Sølyst undersøgt effekten af sine arbejdsmetoder over to år som ændringer i børnenes personlighedsstruktur. Undersøgelsen rummede et decideret forskningselement, blev støttet af Socialministeriet, og konklusionerne blev fremlagt i februar sidste år ved et stort formidlingsseminar på DPU. De er også udkommet i bogform.

Selvom forskningsprojektet nu er afsluttet, vil Sølyst fortsætte arbejdet med at undersøge effekten af sine egne arbejdsmetoder. Behandlingshjemmet har udarbejdet en skabelon til løbende undersøgelser, som bygger på metoderne fra forskningsperioden.

- Resultaterne supplerer vores subjektive vurdering af effekten af vores arbejde. De underbygger vores faglighed og har givet os belæg for det, som vi går rundt og praler med, at vi kan, siger Erik Juul.

Dokumentationen på, at børnene gennemgår bedringer på Sølyst, har Erik Juul ikke kun brugt i sin markedsføring af institutionens ekspertise over for andre kommuner. Han har også brugt den over for sine egne embedsmænd og kommunalpolitikere.

- Det er vigtigt, at bevillingsgiverne synes, at vores arbejde er fornuftigt, og at de får noget for pengene. Det kunne vi blandt andet mærke op til budgetforhandlingerne, hvor det ikke var nødvendigt for os at diskutere, og hvor processen i det hele taget byggede på gensidig respekt, fortæller han.

Kan ikke stå alene

Dokumentation kan dog ikke stå alene, når en leder skal positionere sig og skabe sig indflydelse. I følge Erik Juul er det lige så vigtigt, at lederen evner at forstå det politiske system, kan formidle sin viden og kan skabe netværk ind i de politiske, administrative og fagkollegiale kredse.

- Desværre oplever jeg, at mange fagfolk har en opfattelse af, at politikerne ikke vil dem noget godt. Derfor holder de afstand og får ikke fortalt, hvad de kan. Og så bliver fordommen selvbekræftende, siger Erik Juul.

John Storm Pedersen – johnsp@ruc.dk
Bente Sorgenfrey – bente.sorgenfrey@ftf.dk
Erik Juul – ejch@nyborg.dk

Foto: Per Gudmann

De kommende år kræver robusthed

De kommende år vil fortsætte med ustabilitet, målinger og med stigende krav fra politikere og brugere. Derfor vil det være de robuste og strategisk tænkende offentlige ledere, der vil have nemmest ved at løse opgaverne, mener professor Carsten Greve, CBS.

Af Anders Hochheim, freelancejournalist, a@hochheim.dk

Strukturreformen er kun en prolog til dét, der venter offentlige ledere i de kommende år. De næste mange år vil nemlig komme til at forme sig som et langt etapeløb, hvor den offentlige leder som kaptajn for sit mandskab skal kunne bedømme etaperne.

Det gælder om at kunne prioritere ressourcerne, vælge de rette medarbejdere til specialopgaver og i det hele taget have overskud til både at kunne sprinte og tage det lange slid, når det går op ad bakke.

Det mener Carsten Greve. Han er professor på Copenhagen Business School, hvor han forsker og underviser i samspillet mellem den offentlige og private sektor, om den offentlige leders rolle og ledelse i et politisk landskab.

- Kravet om at få bedre offentlig service vil stige. Det vil øge presset på den offentlige leder, som vil mærke det fra både brugere og politikerne. Samtidig har skattestoppet lagt en meget stram ramme om økonomien. Man kan ikke bare få flere penge til at opfylde nye behov og ønsker for, siger Carsten Greve.

- Politikernes værktøj er kontraktstyring, mens brugernes krav er blevet styrket af de mange fritvalgsordninger, som vi vil komme til at se flere af, mener Carsten Greve.

For den offentlige leder betyder det frie valg kontant afregning, når en borger er utilfreds med kvaliteten og vælger at få ydelsen hos en anden offentlig eller privat leverandør.

Derned er der lagt op til øget opmærksomhed på kvalitet og service i forhold til omkostningerne. Akkurat som i den private sektor, hvor målinger på alle niveauer, de såkaldte benchmarks, har styret og fyret mange ledere i årenes løb.

- Det er den logiske konsekvens af høj opmærksomhed på ledernes evne til at levere det aftalte, at vi skal vænne os til større udskiftning af offentlige ledere.

Det er der ifølge Carsten Greve flere grunde til: hvis offentlig service udføres på kontrakter, vil der også være en økonomisk, ledelsesmæssig konsekvens, når man som leder ikke leverer det aftalte.

Offentlige institutioner gennemløber forskellige udviklingsmæssige faser, og valget af den rigtige ledertype kan være afgørende for succesrig udvikling.

Politikerne kan føle sig presset til fyre for at retfærdiggøre sig selv og dermed vise handlekraft over for brugerne og vælgerne.

- Den nye situation øger kravene til ledernes kompetencer. De skal tænke langsigtet strategisk, kunne forhandle, arbejde mere strategisk med organisationen, kommunikere med større styrke, og så skal de være robuste, siger Carsten Greve.

Kontraktstyring

Fordi vilkårene for at levere en offentlig service er forskellig fra egn til egn, er kontraktstyring behæftet med faldgruber. Både når de forhandles, når der leveres, og når de efterfølgende bliver evalueret.

- Det betyder, at en offentlig leder skal være god til at forhandle, hvad enten det er lokalt eller regionalt. Der skal tages udgangspunkt i det lokale præg, i organisationen, og hvordan man kan overholde aftalen i hele perioden, hvis den for eksempel løber over tre år.

- Men det er stort set umuligt, fordi alt går så hurtigt i den offentlige sektor lige nu. Man laver om på tingene hele tiden, der kommer nye regler og handlingsplaner, samtidig med at politikerne sætter sig nye mål.

- Her skal man som leder kunne læse spillet. Hvad vil forandre sig, hvor er min institution om fem år, er min organisation på plads, hvordan skal den udvikle sig, og hvilken strategi skal vi følge, siger Carsten Greve.

Han peger på flere brugbare strategier. Det er blandt andet:

- Faglig kompetence, hvor man skaber en profil baseret på høj faglig kvalitet.
- Dokumentation, hvor man har papir på alt og kan bevise, at man hele tiden lever op til det lovede.
- Markedsorientering, hvor man gennem kommunikation og dialog inddrager brugerne og udvikler institutionen til et konkret segment.

Det er så op til den enkelte leder at vælge sin strategi, at udvikle organisationen til at udføre strategien og skabe de lovede resultater, siger Carsten Greve.

Svært at måle

Resultaterne er til gengæld svære at måle på en retfærdig måde, fordi de er blevet til på baggrund af individuelle kontrakter, arbejdsforhold og betingelser, som ikke er altid direkte sammenlignelige.

Professor Carsten Greve, CBS, forudser at kravene til lederne stiger meget de kommende år. Det kræver robusthed af lederne, siger han.

Lokalt er målingerne måske meget nemme at sammenligne, men når man bevæger sig på tværs af regionen eller på landsplan, er resultaterne pludselig ikke sammenlignelige længere. Det er et stort dilemma i det landspolitiske billede, når resultaterne er diffuse, og det er reelt at diskutere dem.

- Man kan måske godt sige, at servicen er bedre i en del af landet, men når man også vil bruge benchmarks til at fortælle, at man i en del af landet får bedre eller mere service for pengene, så kæntrer sammenligningen, fordi vilkårene for at yde den offentlige service har været forskellig, siger Carsten Greve.

For regeringen er problemet særligt aktuelt, fordi kvalitetsreformen går ud på at få mere sammenlignelige tal, så man i højere grad end tidligere kan styre det offentlige servicetilbud fra centralt hold.

- Man vil gerne kunne trykke på nogle knapper og få sammenlignelige tal ud Men det er svært i et system som det danske med en decentral, kommunal offentlig sektor. Derfor prøver man så at skabe fælles performancekrav og standarder.

Skal vælge sin strategi

Men det er svært, og derfor kommer vi også

fremover til at se sammenligninger, som kan og vil blive diskuteret.

- Når man vågner op til en måling og ikke er placeret dér, hvor man selv mener, man bør være, så kræver det noget af en leder. Man skal være robust for at håndtere situationen og de konflikter, den bringer med sig. Man skal vælge sin strategi med omhu, gå ind i konflikten og kunne dokumentere og kommunikere sine resultater. Ikke alene over for brugerne og politikerne, men i lige så høj grad over for de medarbejdere, der skal tro på den valgte vej.

- Og så skal man være åben. Det kan jo være, at de andre har fundet bedre og enklere løsninger. Det kan være, at de har valgt at fokusere på andre områder og evnet at kommunikere det på en måde, så det giver højere brugertilfredshed, hvis det nu er dét, der er målt på.

- Men samtidig skal man passe på med sammenligningerne, fordi kontraktstyring, som vi kender det i dag, gør det vanskeligt at sammenligne. Man skal kende de lokale eller regionale vilkår og betingelser, som ligger til grund for kontrakterne. Og det er altså meget forskelligt fra Frederiksberg til Skagen.

Ét er dog sikkert. Målingerne kommer til at fylde mere, og offentlige ledere skal vænne sig til, at de vil blive set i kortene. Både fra oven, fra siden og fra neden. Og dermed skal man lære at leve med at blive rangordnet.

- De vil komme hele tiden, og de vil være foretaget lokalt, regionalt og for hele landet, ligesom der også vil være målinger på tværs af nationale grænser. KREVI, Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut, vil være en kilde til sammenligningerne, en anden vil være medierne, som ser gode historier i at sammenligne kvaliteten af serviceniveauet på tværs af landet.

- Men uanset, hvem der måler og vejer, vil sammenligningerne sætte dagsordenen for en tid og derved næsten fra time til time diktere, hvor den offentlige leder skal have sit fokus, siger Carsten Greve.

Carsten Greve: cg.cbp@cbs.dk

Ny bestyrelse i DS' Ledersektion

Bestyrelsen i Ledersektionen i DS har konstitueret sig. På billedet modtager formand for DS, Henning Breinholt, den ny bestyrelse i DS. Det er fra venstre næstformand og forstander for Kvindehjemmet i København, Birgit Søderberg, leder i Juelsminde kommune Joan Skovenborg, leder i Skanderborg kommune, Anne-Mette Gisselmann og formand for bestyrelsen og forstander for den sikrede ungdomsinstitution Koglen, Eva Hallgren.

Syv råd om god atmosfære

Projektet "Atmosfære på arbejdspladsen" har samlet syv gode råd om god atmosfære. De gode råd er rettet til lederne især i forbindelse med møder, men kan bruges også generelt.

1 Brug sanserne til at mærke atmosfæren.

En sansning kan for eksempel være, når du:

- Bliver helt træt under et møde
- Får ondt i maven eller bliver irriteret
- Opfatter, at en kollega trækker sig
- Føler dig oplivet
- Bliver uopmærksom og "falder ud" af samtalen

2 Tag dine sanser alvorligt.

Dine sanser påvirker dig under alle omstændigheder, så brug de informationer, de giver dig bevidst. Vi får 80 procent af vores informationer fra sanserne, men vi lever i en kultur, som primært lægger vægt på den logiske og rationelle perception og tankevirksomhed. Derfor risikerer vi at afskære os fra langt størstedelen af den information, vi modtager.

3 Vær nærværende.

Hvis du har din opmærksomhed andre steder, spreder du din energi. Det har stor indflydelse både på din evne til at løse den opgave, du er i gang med, og på atmosfæren.

- Sluk mobiltelefonen, når du er i samspil med andre.
- Lær at meditere – at skabe mellemrum i den konstante tankestrøm. Når tankestrømmen stopper, er du i nuet.
- Lad din opmærksomhed følge dit åndedræt et par minutter, så kommer du tilstede.
- Træn dig selv i at lytte til den anden. Når du lytter med alle dine sanser, er du tilstede i nuet og vil være i stand til at svare med nuets kraft.

4 Brug atmosfæren som signal om, hvad I har brug for at tale om.

Mangler der energi i et mødepunkt, så tal om dét og undersøg, hvad der skal til for at få energien tilbage. Hvis du/I oplever, at nogen står af på et mødepunkt, så tal om det.

Sæt ord på det usagte og stil jer selv spørgsmålet, "hvad er det, vi ikke taler om".

Det er vigtigt, at I taler om det, mens I mærker. Gemmer I det til efter mødet, vil det være jeres tanker om dét, I registrerede, I taler om.

5 Vær neutral, når du fortæller om dine registreringer

Du er f.eks. neutral, når du:

- Beskriver, hvad du sanser og ikke hvorfor, du sanser det.
- Fortæller hvis du synes, at atmosfæren pludselig blev tung, eller at der pludselig var så meget energi i snakken.

Følelserne er vores antenner, og de fortæller os blandt andet, om vi er på bølgelængde med hinanden. Hvis vi ikke er på bølgelængde, må vi indstille sende- og modtagerfunktionerne, så vi kan forstå hinanden.

Det kan du f.eks. gøre ved at:

- Spørge, hvorfor den anden gør, som hun gør, eller siger, som hun siger – det er helt afgørende, at du spørger på en åben måde og af et ærligt hjerte.
- Sige, at du gerne vil snakke om opgaven (eller hvad I er sammen om), men du godt kunne tænke dig at have en tolk med.
- Tydeligt fortælle, at det ikke handler om sympati eller antipati, men at der tilsyneladende er noget I jeres forskellighed, der gør det svært at forstå hinanden.

6 Find rette tid og sted til at tage jeres registreringer op.

Lav aftaler om, hvornår og i hvilke situationer I skal beskæftige jer med atmosfæren. På arbejdspladser, hvor der mangler ledelse, skal ledelsesproblemet løses, før I tage fat i atmosfæren.

Aftal spilleregler for det. Især i starten er det vigtigt at have defineret træningsbanen. Det kunne f.eks. være:

- Hvornår inddrager vi atmosfære?
- Hvem tager spørgsmålet op?
- Starter vi med at aftale faste tidspunkter, eller må man bryde ind, når man oplever et skift?
- Sørg for, at alle får mulighed for at sige noget.

7 Bryd vanetænkningen – styr selv dine tanker!

Det er en dybt indgroet vane at ville analysere og finde løsninger i en ruf. Vi sætter os på de samme pladser, som vi plejer, og tænker og siger nogenlunde det samme, som vi plejer. Prøv f.eks. nedenstående på jeres møder:

- Skift pladser indimellem, så I sidder et andet sted, end I plejer.
- Start mødet med at lytte til noget god, klassisk musik – i tavshed.
- Læg jeres møde et helt andet sted eller i et andet lokale.
- Gå en tur – lav et walk and talk-møde.
- Lav summerunder i stedet for at diskutere i gruppen.
- Indfør en observatørfunktion på atmosfæren.

Atmosfæreprojektet

"Atmosfære på arbejdspladsen!" gennemføres som et samarbejde mellem Branchearbejdsmiljørådene Social & Sundhed, Undervisning & Forskning og Finans/Offentlig Kontor & Administration. Det overordnede formål med indsatsen er at sætte arbejdsmiljø på dagsordenen i forbindelse med opgave- og strukturreformen.

Det centrale i projektet er, at arbejdspladsens atmosfære ikke kan måles og vejes – den skal sanses. Trivselsmålinger, analyser, arbejdspladsvurderinger er gode redskaber, der giver et fingerpeg om, hvordan det står til med arbejdspladsens psykiske tilstand. Men den dagsaktuelle atmosfære skal indfanges via sanserne.

Læs mere på www.personaleweb.dk

Heste kan udvikle ledere

For at være en leder, som andre har lyst til at følge, må du være autentisk og lede med hjertet. Det kan du lære af heste, fordi de giver umiddelbar feedback på din adfærd, så du bliver klogere på dig selv som menneske og leder.

Af journalist Anette Kjærgaard, ak@abmir.dk

Hvad kan en flok rødbrune American Paint-heste lære chefer og mellemledere fra den offentlige sektor?

At fjerne fokus fra den rationelle tankegang og få sanserne mere med i det daglige lederskab, lyder svaret fra Sinnet Tiwaz.

Hun ejer kursusstedet Tiwaz Ranch lidt nord for Kolding, hvor hun laver lederkurser med heste som hjælpere.

Filosofien bag er ganske enkel.

Hesten er et intuitivt væsen, som bruger sine instinkter, sin intuition og sine sanser. Den mærker ubevidst, om den person, den står overfor, nu også er ægte, eller om det kun er et halvhjertet forsøg på at spille leder. Det gør den, fordi den som byttedyr er helt afhængig af at have en troværdig og stærk leder.

På den måde bliver hesten en metafor for, hvordan vi fungerer som mennesker og i rollen som leder.

Du kan ikke forstille dig over for en hest, som du kan med mennesker. En hest ser lige igennem dig og afslører dig med det samme. Den er eminent til at spejle dig, som du er, og ikke som du tror, du er. Måske kommer den dig i møde, måske er den ligeglad, måske afviser den dig ved at løbe væk. Taler du for eksempel hårdt til den eller holder krampagtigt fast i snoren, så reagerer den. På den måde viser den dig, hvordan dit sprog og kropssprog virker på andre, siger hun.

Naturligt lederskab

Overskriften på Sinnet Tiwazs kurser er Naturligt Lederskab. Det handler om, hvordan man som leder får sig selv fuldt og helt med i sit arbejde, så der er balance imellem at tænke og handle intuitivt. Ifølge hende lever alt for mange mennesker oppe i hovedet, hvor de har travlt med at analysere og vurdere alt omkring

Foto: Jonna Kjeldsen

Foto: Jonna Kjeldsen

Det kræver autencitet og intuition at få hesten til at følge sig.

Kommunikation med heste er en anderledes måde at træne sit lederskab på.

sig. Det skaber afstand mellem mennesker og fjerne fokus fra nuet. Men det offentlige har brug for mennesker, der leder med menneskelighed, indsigt i livet og integritet, mener hun.

En naturlig leder er et menneske i balance, der hviler i sig selv. Han er ikke kun i hovedet, men kan også møde andre med et åbent hjerte. Han spiller ikke roller, men tør vise sin personlighed og være sig som selv leder. Han er god til at lede sig selv og kan derfor også lede andre optimalt, siger Sinnet Tiwaz.

Hun forsøger at lære sine kursister det naturlige lederskab ved en række øvelser. I en af øvelserne skal lederen få hesten til at gå efter sig uden tov og tvang.

Det kræver stor integritet og imødekommenhed at få hesten – eller medarbejderne – til at følge dig af lyst. Dér hjælper et flot CV ikke, men udelukkende, at du hviler i dig selv og udstråler sympati, ro og åbenhed i det forhold, du skal etablere mellem dig selv som leder og hesten – eller medarbejderne, siger Sinnet Tiwaz.

Heste er som mennesker

Præcis som mennesker har heste også deres egen personlighed.

Billedligt talt er der derfor både topchefer, modstræbende medarbejdere, bossede mellemledere og små tinsoldater blandt de tyve American Paint-heste. De reagerer på forskellig vis akkurat som medarbejdere og kolleger på arbejdspladsen. Det giver mulighed for at afprøve de naturlige lederegenskaber – eller manglen på samme.

Hvis hesten løber sin vej, når du nærmer dig, hvad kunne du så have gjort i stedet? Eller hvis den nægter at bevæge sig, hvad så? Var du så for vag i din fremtoning eller for slingrende i din kurs? Virkede du måske uærlig?

Hvis du for eksempel går hen til hesten og er optaget af, hvor stor den er, og hvordan den i øvrigt ser ud, så er du ikke åben nok over for det væsen, du skal møde, men møder den med overfladiskhed. Du udstråler derfor vurderinger, kritik og måske fordømmelse. Det får hesten til at føle sig utryg, præcis som en medarbejder der frygter at blive vejet og fundet for let, siger hun.

De fleste bliver overraskede

Et kursus i lederudvikling på den sydjyske ranch varer typisk tre dage. I den tid bliver kursisterne udfordret på mange planer.

Når en hest på 400 kilo står foran dig, så er du nødt til at være nærværende. Den forventer noget. Så må du må droppe alle tanker og roller. Heldigvis er det her så anderledes, at det

Fakta om Sinnet Tiwaz og Tiwaz Ranch

44 år, har i over 15 år studeret natural horsemanship og amerikansk livsfilosofi hos nordamerikanske horsemen i British Colombia. Tiwaz Ranch Ligger i Egtved nord for Kolding.
www.tiwazkurser.dk

Nordamerikansk indianerkultur- og livsfilosofi er udgangspunkt for lederskabskurserne på Tiwaz Ranch.

bliver nemmere at smide mobiltelefonen og tankemylderet og bare være i nuet.

For mange bliver mødet med hestene en øjenåbner, og de fleste bliver overraskede over, hvor enkelt og stærkt, det virker, forklarer Sinnet Tiwaz.

Du bliver holdt fast i følelserne, fordi du ikke har tid til at tænke, og du får spejlinger i forhold til dine stærke og svage sider, som du kan mærke, er rigtige. Det er nyttig viden, som du kan gå direkte hjem og bruge på arbejdspladsen.

Hun giver et eksempel. En kvindelig leder stod og sprællede foran hesten og kunne ikke få den til noget som helst. Hun havde netop fået et nyt job, hvor flere medarbejdere tvivlede på hendes evner som leder – og det gjorde hun egentlig også selv. Problemet var, at hun ikke satte grænser. Men det fik hun lært, og i dag bruger hun billedet af sig selv og den modstridende hest som metafor i sin hverdag. Sinnet Tiwaz lader altid kursisterne selv vælge den hest, de gerne vil arbejde sammen med. Det er der en helt konkret grund til.

- Jeg lader folk vælge intuitivt, fordi vi typisk vælger de spejlinger, vi er vant til og trygge ved. Det lærer folk meget af, som de kan overføre til deres arbejdsliv, siger hun.

Fra hoved til hjerte

En naturlig leder bliver ikke skabt på tre dage. Så når kursisterne forlader Tiwaz Ranch, skal de hjem og arbejde videre med den proces, de har fået sat i gang. De redskaber, kursisterne får med sig, udspringer af nordamerikansk indianervisdom om at være i balance som menneske. Redskaberne handler blandt andet om at tage sig selv mere alvorligt ved at lytte til sine følelser og at turde sætte grænser for sig selv samtidig med, at man respekterer andres. Og det handler om at være nærværende og møde folk uden kritik og vurderinger.

- Vi lærer folk, at de skal sørge for stille stunder med sig selv hver dag, at de skal huske at lege og have det sjovt, at de skal bruge sig selv fysisk og selvfølgelig også mentalt og rationelt – men den del falder de færreste svært. Det er sværere at bevæge sig fra hovedet og ned i hjertet, hvor naturligt lederskab udspringer fra, siger Sinnet Tiwaz.

Foto: Jonna Kjeldsen

Foto: Kjerulf & Partnere

Når sandheden skal frem

I den pæne, humane kontorkultur kan det være svært at sige sandheden, uden at det bliver ubehageligt og sårende. Hvad gør du som leder, når en medarbejder ønsker at påtage sig opgaver, som du klart ved, han eller hun ikke er kompetent til? Hvordan får du sagt, at han eller hun trods eventuel videreuddannelse og sidemandsoplæring bare ikke har evnerne?

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

"Først og fremmest er vigtigt at slå fast, at lederen skal kende sine medarbejderes kompetencer, og sammen med hver medarbejder skal lederen løbende justere den enkeltes kompetenceprofil i en præcis tone om stærke og svage sider.

Derfor må det ikke komme som en overraskelse for en medarbejder, hvis han eller hun ikke har de rette kompetencer til en bestemt opgave.

Problemet opstår, hvis en leder har stillet sin medarbejder i udsigt, at han eller hun kan tilegne sig de rette kompetencer, hvis vedkommende er ihærdig nok. Altså hvis medarbejderen for eksempel tager kurser eller øver sig. Hvis ikke medarbejderen har talentet, så går det bare ikke. Lederen skal kende rækkevidde af sine medarbejderes evner bedre end det. Man kan gøre en gris til en hurtig gris, men man kan aldrig gøre den til en væddeløbshest.

Guide til selverkendelse

Står lederen i den situation, at en medarbejder ønsker sig en opgave, som ikke matcher medarbejderens kompetencer, så må lederen guide medarbejderen til en selverkendelse om, hvor langt evnerne rækker. Det skal lederen gøre elegant. Det er vigtigt, at lederen kun går efter bolden og ikke manden.

Tag udgangspunkt i opgavens præcise krav til kompetencer, krav til arbejdsmetoder og krav til tempo o.l. Ikke i, hvilke mangler medarbejderen har.

Målet er, at medarbejderen selv kommer frem til en erkendelse af, at han eller hun ikke er den rette til at løse opgaven.

Bliver medarbejderen meget skuffet, eller er han eller hun meget motiveret for at arbejde med lige præcis den opgave, så kan lederen vælge at nedsætte en projektgruppe på to-tre medarbejdere. En af deltagerne skal have den nødvendige spidskompetence og erfaring til at løse opgaven. På den måde er medarbejderen alligevel med i løsningen og bidrager ud fra sine kompetencers niveau, mens kolleger understøtter processen.

Den humane chef siger tingene, som de er. Det skaber tryghed og tillid."

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk

Dilemmas faste coach

Stig Kjerulf er én 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.

Lærerige ledelses-bommerter

Offentlig Ledelse har indledt en miniserie om fejl. I denne omgang er fokus på organisationernes egne ledere, som også begår lærerige fejl.

Otte år med utilfredshed

SLs sekretariatschef, Povl Anker Andersen, erkender, at systemer ikke altid hører efter. Først efter otte år fik en medarbejder lov at flytte afdeling, og det går helt fint.

Af Keld Broksø, freelancejournalist, keld@kb-kommunikation.dk

Privatfoto

Povl Anker Andersen kender til ledelsesbommerter, men de værste kan han ikke fortælle om. De involverer mennesker, som har krav på fortrolighed, beklager han. Til gengæld ligger én historie ham på sinde: den viser, at systemer ikke må være for stive. Heller ikke i Socialpædagogernes Landsforbund, SL, hvor han har været sekretariatschef i ni år. De første otte år ulmede tre forskellige sekretærer i én bestemt stilling af utilfredshed. Systemet vendte det døve øre til. Det var en sekretærstilling med administration af grundkurser for tillidsrepræsentanter, hvis indhold den faglige konsulentafdeling udfylder.

Men sekretæren var placeret uden for faglig afdeling. Sekretæren var i stedet placeret i SLs kursusafdeling med godt fire ansatte.

- Kursusadministrationen måtte jo høre sammen, mente Povl Anker Andersen dengang – uagtet, at administrationen havde at gøre med forbundets andre kurser i alle afskygninger.

Povl Anker Andersen, SL: "Vi stirrede os blind på en struktur i stedet for at var igennem otte år med utilfredshed og mange møder, før en sekretærstilling blev placeret rigtigt.

- Som leder kan man se for meget på strukturer frem for, hvad folk ønsker, konstaterer Povl Anker Andersen.

Utilfredsheden kom gentagende gange i otte år og med tre forskellige på sekretærposten. Tillidsrepræsentantkurserne var i perioden gennem en lang, spændende omstillingsproces. Det ville sekretæren, som ikke var involveret i andre kurser, også have indflydelse på som del af den faglige afdeling. Men først for ét år siden gav Povl Anker Andersen efter.

- Vi flyttede den administrative medarbejder en etage op til den faglige afdeling. Men vi skulle først have otte år med utallige møder og personaleproblemer med det.

Et argument mod flytningen var, at når der kun er én medarbejder til at administrere tillidsrepræsentanternes kurser i faglig afdeling, så er administrationen mere sårbar over for sygdom m.m. i forhold til at have en kursusafdeling, hvor flere kan tage over.

- Vi stirrede os blind på den logik. Fakta er, at det går godt nu, og der er større tilfredshed. Det er vigtigt at høre efter dem, der arbejder med sagerne, konkluderer Povl Anker Andersen om læren af den bommert.

Povl Anker Andersen: paa@sl.dk

"Jeg lagde mig fladt ned"

Jane Foged, formand for chefgruppen i HK/Kommunal og sekretariatschef i Århus, flyttede to webmastere forkert. De nåede at pakke flyttekasserne, men ikke at pakke dem op.

Af Keld Broksø, freelancejournalist, keld@kb-kommunikation.dk

Jane Foged kender rollen som klemt mellemleder. Kommunikationen kan gå skævt. Der opstår fejl, man lige så godt kan indrømme. Det kan ske ved forandringer, hvor man skal tolke, hvad overordnede og politiske ledere vil have – og omsætte det til personaleledelse.

Jane Foged er formand for chefgruppens bestyrelse i HK/Kommunal på landsplan, men også sekretariatschef for et fællessekretariat med godt 25 ansatte i Århus' nye børne- og unge magistrat. Den blev lavet om i 2006. Ændringerne var så store for 15.000 ansatte, at det indbød til fejl: centralt blev der omorganiseret og fusioneret mellem forvaltningerne. Der kom ny, decentral struktur på daginstitutioner, skoler og fritidsordninger, mens Jane Fogeds fællessekretariat skulle koordinere administration og sagsbehandling. Midt i det tog byrådet en sparerunde. Fra januar i år blev bl.a. børne- og ungdomsmagistratens kommunikationsafdeling halveret. Kommunikationsafdelingen seks medarbejdere blev reduceret til tre.

- Jeg så på de tilbageværende tre og tænkte, at en webmaster og projektleder hørte til en teknisk afdeling. Min nærmeste chef gik med på ideen. Jeg fik aftalt med to medarbejdere, at de skulle over i IT-afdelingen, hvor der var en ny chef, husker Jane Foged.

Så begyndte problemerne. IT-afdelingen sad et andet sted. De to webmastere måtte pakke deres kontorer ned i papkasser og flytte, så der kun blev én journalist tilbage. De to webmastere nåede at være med i ét personalemøde inden den overordnede ledelse greb ind – deres signaler var fejllæst: webmasterne havde kommunikative opgaver og hørte ikke til i IT-afdelingen.

Afskeds- og velkomstkage

- Jeg undrer mig over, hvordan jeg kunne tænke webmasternes arbejde som teknisk. Men det gik først op for mig, da min chef kom fra et direktionsmøde og sagde, at vi havde truffet en fejlbeslutning. Jeg måtte kalde dem tilbage til min afdeling, beretter Jane Foged.

Webmasterne tog det pænt.

- Vi har ikke pakket kasser ud endnu, og så får vi både afskeds- og velkomstkage, spøgte de.

Jane Foged ser sagen som en klassisk ledelsesbommert, der er aktuel i fusionerne: man skynder sig for meget. Hendes nærmeste chef handlede i tillid til hendes vurderingsevne, så ham bebrejder hun ikke noget. Men hun har lært noget:

Privatfoto

Jane Foged, sekretariatschef i Århus, flyttede to webmastere ved en fejl.

- Man skal give sig tid en vurdering. Ved jeg, hvad en webmaster er? Man skal være omhyggelig, når beslutninger involverer personale, siger Jane Foged.

Alle sparekrav var også løst, så det var heller ingen undskyldning.

- Jeg lagde mig derfor fladt ned og indrømmede, at dér var jeg for dum!

Resultatet var, at beslutningen skabte meget lidt turbulens.

- De har grinet og taget det i stiv arm, men det er heller ikke noget, jeg laver hver dag. Sagen har ikke svækket deres tillid til min ledelse. Jeg tror, det hænger sammen med, at jeg lagde mig fladt ned. Hvis jeg havde bortforklaret det, så var jeg uvederhæftig. En fejl er en fejl, konstaterer Jane Foged.

I hendes afdeling er der nok er en vis afslappethed over for fejl, men også en leveregel:

- Det er tilladt at fejle, men så skal man også lære af det, fastslår Jane Foged.

Jane Foged: jf@bu.aarhus.dk

Returneres ved varig adresseændring
Magasinpost

Afsender:
Schultz Portoservice
Postboks 9490
9490 Pandrup

POST B
PP DANMARK
ID-nr 46409

DET SKARPE HJØRNE

Højtuddannede slaver

Foto: Søren Holm, Chili Foto

- Det skræmmer mig, at vi ikke har indsigt i, at udviklingen ligger på et mentalt plan. Se blot velfærdsreformen, som har økonomien i fokus. Den levner ikke ledere og medarbejdere en chance for tid til eftertanke. Det er sørgeligt, for idéer opstår primært, når folk holder pause. Hvis man altid bliver kontrolleret og løber hurtigt, får man aldrig ro til kreativitet. Man producerer bare mere af det samme, konstaterer hjerneforsker Kjeld Fredens.

Hjerneforsker Kjeld Fredens mener, at idémennesket i dag lider på tragisk vis, fordi mindsettet i den offentlige sektor indeholder så mange krav til kontrol, præcision og øget hastighed, at det kvæler kreativiteten

Af Astrid Westergaard,
freelancejournalist,
astrid_westergaard@mail.tele.dk

- Vi står i den besynderlige situation, at mange ledere i det offentlige fungerer som højtuddannede slaver i et sygt evalueringssystem. Den stramme styring stresser lederne, fordi de lever med det dobbelte pres, at de kontrolleres, samtidig med at de forventes at være kreative. Den situation er svær at leve med.

Den salve kommer fra Kjeld Fredens, som er læge og innovator ved Vejlefjord Neurorehabilitering og tidligere lektor og hjerneforsker ved Århus Universitet, seminarierektor, udviklingschef og vismand i Kompetencerådet.

Han kan ikke lade være med at spørge sig selv, hvorfor så mange højtuddannede og intelligente ledere i det offentlige bruger så stor en del af deres tid på så dumt arbejde som at "sætte flueben" – at kontrollere. Og han svarer selv, at det kan skyldes, at det offentlige for tiden styres af mennesker, som er bange for fremtiden, og derfor ønsker fuld kontrol med alting.

Ingen udvikling med kontrol

- Se blot på de nye kommuner og regioner, hvor man er i fuld gang med at implementere diverse planer i et forpustet tempo. Her vil man kontrollere hvert skridt, og så kan man være sikker på, at planerne aldrig føres ud i livet. For planer udføres af mennesker og ikke maskiner, og mennesker er uforudsigelige. Så hvis man ikke har den indstilling, at samme plan kan udføres på flere måder, fordi der er uforudsigelige mennesker indblandet i processen, vil det ikke lykkes. En plan, der skal implementeres i dag, kan ikke implementeres med kontrol, men kun med tillid. Så enkelt er det. Kontrol skal kun bruges, hvor det er vigtigt for sikkerhedens skyld. Ingen vokser på kontrol, og jo mere kontrol, jo mindre får vi ud af folks mentale arbejde, siger Kjeld Fredens.

Tillid er vejen til udvikling

Når man ser på den måde, vores hjerner er indrettede på, er der en naturlig forklaring på, at kontrol kvæler kreativitet. Kjeld Fredens forklarer:

- Vi har to mentale systemer i hjernen, som forudsætter hinanden: et langsomt system og et hurtigt system. Det langsomme system analyserer og kontrollerer problemer, det hurtige system arbejder tæt på intuition. Ny forskning viser noget interessant, nemlig at det langsomme system dominerer på det hurtiges bekostning, når vi bevæger os i et kontrolsystem med mange møder. Det langsomme system kan aldrig udvikle en idé, det bevæger sig inden for fastlagte rammer og er ikke indstillet på overraskelser. Det hurtige system kan arbejde med kompleksitet, og vi bruger det hurtige system, når vi løser komplekse opgaver, der rummer mulighed for innovation. Men det er netop det hurtige system, som er koblet fra i det offentlige system med møder og kontrol.

- Hvis man ønsker at sprænge rammer og udvikle, skal man vise lederne og medarbejderne i det offentlige tillid og ikke straffe dem med kontrol. Der skal være en belønning for at sprænge rammerne, og det skal være tilladt også at lande forkert engang imellem, uden at man bliver straffet, slår Kjeld Fredens fast.

Keld Fredens: fredens@post4.tele.dk