



På vej på lederuddannelse – læs tema side 3-12.

LEDERUDDANNELSE Tema om nye offentlige lederuddannelser Side 3-12

MENTORORDNINGER Kvindelige chefer søges Side 14-15

FEJLREKRUTTERING Rift om de gode hoveder Side 16-17



LEDEREN

En god leder er også en god kollega

OffentligLedelse 3/2007

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
Mail: bhe@sl.dk

Forsidefoto: Per Gudmann

Adresseændring:

Bettina Chimera – telefon 33 30 43 43

OffentligLedelse er medlem af



Næste blad udkommer 4. december 2007
Deadline 8. november 2007



Foto: Hung Tien Vu

Af Jane Foged,

Formand for HK/Kommunals Chefgruppebestyrelse.

Sekretariatschef i Børne- og Unge Magistraten,

Århus Kommune

Nu er kommunalreformen en realitet. Ledergrupperne i de nye kommuner og regioner har arbejdet sammen et stykke tid. Kultur- og værdiprocesser er (forhåbentlig) sat i gang. Det er for alvor nu, der skal sikres balance mellem udvikling og sikker drift. Og lederne har gennem længere tid smøget ærmerne godt og grundigt op.

Nogle ledere fik et ønskejob. Nogle ledere blev forfremmet. Nogle ledere valgte selv ledelseslivet fra. Nogle ledere fik et helt andet lederjob, end de oprindeligt havde ønsket sig. Der findes sikkert utallige facetter.

Jeg ved fra henvendelserne til HK/Kommunals faglige konsulenter, at der desværre også findes historier, som i drama kan slå selv den bedste krimi.

Men desværre et drama som vi alle helst havde været foruden.

En ledergruppe er hinandens arbejdsmiljø

Vi skal have evnen til at bede om og give hjælp. Til at stille op ved siden af en ledelseskollega og hjælpe med for eksempel en svær afskedigelsessag, omstrukturering eller lignende. Til at give og modtage kollegiale råd. Vi skal være bærere af værdier, hvor vi åbent kan hjælpe og støtte hinanden, uden at det tages som tegn på svaghed.

På ledermøder kan man ikke bare beslutte: "Ja, vi skal være hinandens gode kolleger, vise tillid og støtte hinanden". Det skal følges op af et grundigt ledelsesarbejde, hvor vi udfordrer organisationens og hinandens værdier, og igennem dette finder ud af hinandens styrker og svagheder, og hvor vi hver især kan bidrage til at hjælpe hinanden.

Gode ledere er i stand til på samme tid at kunne rumme medarbejdernes frustrationer og være energifyldte. For at kunne det skal der være opbakning og tryk i den ledergruppe, som du er en del af. Ellers viser alle erfaringer, at risikoen for udbrændthed er stor, og risikoen for ensomhed er stensikker.

God ledelse er også medarbejdernes garant for et godt arbejdsmiljø.

Er du en god (ledelses)kollega?

Jane Foged: jf@bu.aarhus.dk

Offentlig Ledelse sætter i dette nummer fokus på de nye lederuddannelser, der er et resultat af kvalitetsreformen. Der bliver sat millioner af kroner af til lederuddannelse, men hvordan skal pengene bruges, og hvordan skal lederne uddanne sig? Læs hvordan de faglige organisationer, arbejdsgiverne og udbyderne af ledelsesuddannelser forholder sig.

Læs side 3-12



Foto: Per Gudmann

Ledelse er nu en selvstændig profession

Trepartsaftalerne og ledelsesreformen blåstempler ledelse som en profession i sig selv. Hvordan ledelsesreformen skal udmøntes, er endnu ikke på plads, men fleksibilitet bliver et nøgleord. Det er tvivlsomt, om lederne får fri til at uddanne sig.

Af Lisbeth Egeskov,
freelancejournalist,
lisbeth@lisbethegeskov.dk

Med trepartsaftalen og kvalitetsreformen får alle offentlige ledere ret til at tage en lederuddannelse. Sådan lyder den korte version af trepartsaftalerne mellem regeringen, KL, Danske Regioner og FTF og regeringens udspil til kvalitetsreform.

- Ledelsesdelen af kvalitetsreformen er en udkrystallisering af, at centrale aktører i Danmark har forstået, at ledelse er et fag i sig selv. Moderne medarbejdere vil have velkvalificerede ledere, og de søger hen, hvor de får det, siger Kurt Klaudi Klausen, ledelsesforsker og professor i offentlig organisationsteori ved Syddansk Universitet.

Han kalder ledelsesreformen "et fantastisk initiativ", fordi det er første gang i Danmarks historie, at en regering sætter sig i spidsen for en offentlig ledelsesreform.

Der er også ros til regeringen for den store fleksibilitet, der lægges op til i de nye lederuddannelser både fra de faglige organisationer og de offentlige arbejdsgivere. De er enige om, at det nu bliver langt mere realistisk for den enkelte leder at tage en lederuddannelse. Det gælder også ledernes ledere. For som Kurt Klaudi Klausen påpeger, skal ledelseslaget over institutionslederne også tage en lederuddannelse, hvis ledelsesreformen for alvor skal rykke.

Farvel til faglig ledelse?

Selv om ledelse nu blåstemples som selvstændig profession, påpeger de faglige organisationer og lederne selv, at diplomuddannelsen bør tage udgangspunkt i de opgaver, lederens organisation løser.

Her er det vigtigt, at den enkelte leder kan sammensætte sin lederuddannelse, så den svarer til udfordringerne i hans eller hendes dagligdag.

Heller ikke de offentlige arbejdsgivere ønsker, at de offentlige ledere skal igennem et firkantet standarduddannelsesforløb. Men arbejdsgiverne ser tilsyneladende ledelsesreformen som et større opgør med faglig ledelse, end lederne selv gør.

Hvor meget fagligt indhold, der ender med at overleve i diplomuddannelsen, er langt fra

afgjort endnu. Mange forhandlinger, der formentlig kommer til at vare til efter årsskiftet, skal lande det og en masse andre væsentlige spørgsmål. For eksempel om arbejdsgiverne kan og vil give lederne fri til at uddanne sig.

Kurt Klaudi Klausen – kkk@sam.sdu.dk

Fakta

Millioner til uddannelse af nuværende ledere

I treparts-aftalerne mellem regeringen, KL og Danske regioner med LO, AC og FTF er det aftalt:

- At en nyrevideret og fleksibel diplomuddannelse i offentlig ledelse skal udbydes allerede i efteråret 2008.
- At der skal afsættes 200 millioner kroner til at give alle nuværende kommunale og regionale institutionsledere og afdelingsledere en diplomuddannelse i ledelse på 60 ECTS eller 1 års fuldtidsstudier senest i 2015 samt et ukendt beløb til en tilsvarende uddannelse til statslige ledere.
- At 75 millioner kroner skal bruges på at udvikle og oprette en ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse til næste ledelseslag, som skal udbydes fra 2009. En mastergrad er også på 60 ECTS.
- De enkelte offentlige arbejdsgivere skal selv finansiere de øvrige udgifter, som er forbundet med uddannelsen af deres nuværende ledere samt alle udgifter til at give kommende ledere en lederuddannelse.

Trepartsaftalen og kvalitetsreformen

- Før sommerferien forhandlede regeringen, KL og Danske Regioner med LO, AC og FTF om, hvordan forholdene for de offentligt ansatte kan forbedres.
- 17. juni blev der indgået en aftale med LO og AC.
- 1. juli kom FTF også med i aftalen, da de blandt andet fik kravet om ret til en diplomuddannelse i ledelse til alle offentlige ledere opfyldt.
- Trepartsaftalen indgår i regeringens udspil om kvalitetsreformen.

Lederuddannelse skal være fleksibel

De faglige organisationer ser det som et stort plus, at lederne nu har krav på at tage en lederuddannelse på et højt niveau. Men den faglige viden er stadig vigtig.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

I de faglige organisationer er der glæde over, at en lederuddannelse på højt niveau nu er en retting for alle chefer og ledere, også de decentrale. Men det er vigtigt for organisationerne, at uddannelsen bliver fleksibel, og at den tager højde for lederens forskellige faglige udfordringer.

- Det er rigtigt at betragte ledelse som et selvstændigt fag, men det kan ikke stå alene. Koblingen med en faglig kompetence er meget vigtig. En leder skal nødvendigvis vide, hvilken "butik" han eller hun er leder af og have et indgående fagligt kendskab til det pædagogiske arbejde i forhold til de handicap-grupper, der arbejdes med det pågældende sted og have forståelse for brugerorganisatio-

ner, pårørende osv., siger formanden for Socialpædagogerne Kirsten Nissen.

Hun advarer imod, at diplomlederuddannelsen bliver en ensartet "pølsefabrik", som alle ledere skal presses ind i.

- Der skal være valgmuligheder undervejs, da ledernes behov for uddannelse er vidt forskellige. Desuden skal lederudviklingen ikke slutte med endt diplomuddannelse. Tværtimod er det vigtigt, at lederne fortsætter med at udvikle sig efterfølgende, siger hun.

Plads til forandring

Formand Henning Breinholt fra Dansk Socialrådgiverforening er enig i, at ledernes faglige

Udgangspunkt i den enkelte leder

Hanne Overgaard Hansen,
socialrådgiver og familierapeut, leder af Familiebehandlingen,
Ringkøbing-Skjern Kommune.

"Jeg er helt ny som leder og har netop været igennem et testforløb i kommunen for blandt andet at få afdækket, hvilke behov jeg har for lederuddannelse. Det passer mig rigtig godt at arbejde med udvikling på den måde, fordi jeg ved, at det uddannelsesforløb, som jeg nu skal igennem, tager udgangspunkt i mit individuelle behov.

Som ny leder er jeg absolut interesseret i at udvikle mig og erhverve kompetencer, som jeg mangler, og få finpudset kompetencer, som jeg har. Hvis man vil have bedre ledelse i det offentlige, så er det for mig et must at have fokus på at udvikle sig og blive bedre som leder. Men jeg mener ikke, at man bevidstløst skal sende ledere af sted på en uddannelse. Uddannelsen skal altid tage udgangspunkt i deres individuelle behov og mangler. Andet vil være spild af tid og ressourcer."

Foto: Birgitte Rødkjær



Hanne Overgaard Hansen – hanne.o.hansen@rksk.dk



Foto: Per Gudmann

baggrund er vigtig. Han foreslår en særlig diplomlederuddannelse inden for den sociale sektor.

- Den ville ramme vores ledesers daglige liv mere end en uddannelse i generel ledelse, siger han.

Samtidig frygter han, at effekten af den øgede lederuddannelse udebliver, hvis ikke kommunerne forstår at skabe rum for forandringer.

- Det er vigtigt, at den øgede uddannelse ikke bare bliver brugt til at give kommunerne god samvittighed, men at de derimod bruger anledningen til at overveje, hvordan de kan løse de kommunale opgaver på nye og bedre måder. Nu får de muligheden for at fremme

innovation blandt medarbejderne, skabe medarbejderinvolvering og bedre arbejdspladser, siger han.

Tiltrængt fleksibilitet

I HK/Kommunal glæder formand Kim Simonen sig over, at den nye diplomlederuddannelse og masteruddannelse bliver langt mere fleksibel end hidtil. Der er blandt andet lagt op til, at chefer og direktører kan bruge op til seks år på en master mod to år i dag.

- Det har længe irriteret os, at man ikke har kunnet tage en masteruddannelse i et tempo, som kan kombineres med et privatliv. Det har udelukket potentielt dygtige ledere, som ikke har villet give afkald på familien. Dermed er

Uddannelse til for ledere

Jette Delfs Clausen,

kommunalt uddannet, chef for byrådssekretariatet, Ringkøbing-Skjern Kommune.

“Jeg mener, at en kommende indsats for god ledelse også skal omfatte før-lederuddannelse. Vi får virkelig et rekrutteringsproblem, og et udviklingsforløb til potentielle ledere vil klæde dem godt på, til når de sidder i stolen. Det vil måske også give flere mod på opgaven.

Lederuddannelse kan fint foregå både internt i kommunen og hos andre udbydere. Jeg tror dog, at nu hvor kommunerne er blevet så store, skal vi passe på, at vi ikke bare går rundt i vores egen verden, men at vi også kommer ud og møder andre ledere, som vi kan sparre med og få ny inspiration fra. Netværk er utroligt vigtigt.

Som leder har jeg især brug for at lære noget om personaleledelse. Særligt har jeg brug for at lære at være en god coachende leder, så jeg kan gøre mine medarbejdere endnu dygtigere. Jeg har brug for at kunne spørge til opgaver og problemer på en anerkendende måde, så fejl ikke føles som nederlag. Endvidere er der brug for, at ledere lærer at styrke medarbejderes evner til at nå deres mål i praksis.

For mig er der ingen tvivl om, at hvis man som leder har muligheden for en masteruddannelse, vil det helt klart være at foretrække. Jeg er så heldig, at jeg er kommet med på HK/Kommunals lederuddannelse 'Fremtidens Leder', og der har jeg fundet det uddannelsesindhold, som jeg forgæves har søgt i andre kurser.”

Jette Clausen – jette.clausen@rksk.dk

Foto: Birgitte Rødkjær



- ▶ det helt forkerte kriterier, der afgør, hvem der har reel adgang til uddannelsen, siger han.

HK/Kommunal glæder sig også over den kommende kvalitetscertificering af uddannelsesstilbudene.

- Men det er vigtigt, at uddannelserne løbende er underlagt kvalitetstjek, så den forhåbentligt store søgning til de certificerede uddannelser ikke får udbyderne til at slække på kvaliteten undervejs, siger Kim Simonsen.

Endelig ser HK/Kommunal gerne, at de nye lederuddannelser også bliver fleksible geografisk, så alle ledere har adgang til en uddannelse i deres eget område.

Kirsten Nissen – kn@sl.dk

Henning Breinholt – hbr@socialrdg.dk

Kim Simonsen – 44ks@hk.dk

Mangel på tid

Frank Christensen,

socialpædagog, leder af Center Bakkehuset, Ringkøbing-Skjern Kommune.

“Mit største behov for at udvikle mig selv som leder er tid. Jeg mangler i høj grad tid og rum til at reflektere over “mit personlige lederskab”. Jeg er i gang med diplomledersuddannelse nr. 2, men har sat den på pause, fordi jobbet i øjeblikket kræver al min opmærksomhed. Det er min opfattelse, at mange andre ledere er i samme situation. Vi vil gerne udvikle os som ledere, men der er blevet hældt så mange opgaver oven i lederjobbet, at det kniber med tid til andet. Den faglige uddannelse er uundværlig, men i takt med, at arbejdspladserne sammenlægges og bliver stadig større, fylder “faget” mindre i lederjobbet end tidligere. Derimod mener jeg, at social kompetence har stor betydning i god ledelse. Lederrollen har gennem årene forandret sig fra at være kontrollant til at være “nursen”, vejleder og inspirator. Ledelsesgrundlaget har som udgangspunkt at skabe rammer for et engagerende og inspirerende arbejdsmiljø. Samt skabe dynamik og omstillingsevne med henblik på fremtidens mangeartede krav og udfordringer. På den måde er lederjobbet blevet meget mere spændende og udfordrende. Det kræver helt andre forudsætninger, end faguddannelsen giver. Derfor er uddannelse i ledelsesdisciplinen nødvendig. For at overleve og udvikle sig i lederjobbet er det også nødvendigt at etablere netværk med andre ledere med henblik på sparring og refleksion.”

Frank Christensen – frank.christensen@rksk.dk

Foto: Birgitte Rødkjær





Foto: Per Gudmann

Fri til uddannelse eller uddannelse i fritiden

Skal de offentlige ledere tage deres fremtidige lederuddannelse i fritiden? Eller skal den offentlige sektor ledes på nedsat blus de næste otte år?

Af Lisbeth Egeskov,
freelancejournalist,
lisbeth@lisbethegeskov.dk

Om retten til at tage en lederuddannelse også kommer til at udløse ret til frihed og aflastning for de ledere, der gør det, er stadig uafklaret. Men i dag foregår både master-uddannelser og diplomuddannelser for offentlige ledere som hovedregel i fritiden.

Sådan lyder meldingen fra både CBS, CVU København og Nordsjælland og Syddansk Universitet.

- Vores studerende får sjældent frihed. De må typisk lægge 20 timers studietid ugentligt oveni deres normale arbejdsopgaver og ansvar. Måske fem procent får en ugentlig fridag, men skal nå samme arbejdsmængde. Så det er rigtig hårdt, siger Dorthe Pedersen, lektor, Ph.d og studieleder på MPA-uddannelsen (Master of Public Administration) ved CBS.

KLEO (Kompetence, Ledelse, Evaluering og Organisationsudvikling) ved CVU København og Nordsjælland udklækker cirka halvdelen af de offentlige diplomuddannede ledere i Storkøbenhavn, og her er billedet det samme.

- 90 procent af vores studerende tager deres diplomuddannelse på tre år. Med fem moduler og et afgangsprøve passer det med et modul pr. semester. De fleste af vores studerende får typisk ikke fri til uddannelse, siger Peter Ulholm, centerleder ved KLEO.

På master-uddannelsen i offentlig ledelse

på Syddansk Universitet er det heller ikke almindeligt, at lederne kan læse i arbejdstiden.

- Som ledelsesforsker vil jeg nu også sige: De fleste kan godt finde tid og plads til både at passe lederjob, studier og familie. Og jeg synes måske også, at det er acceptabelt, at man betaler for uddannelsen med noget af sin fritid, siger Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig organisationsteori, ledelsesforsker og leder af MPM-uddannelsen (Master of Public Management) ved Syddansk Universitet.

Uholdbart og uacceptabelt

Hos den private kursus- og konsulentvirksomhed DIEU, der udbyder og skræddersyer efteruddannelse i ledelse til offentlige ledere, har administrerende direktør Mette Vestergaard ikke en statistik over, om de studerende får fri til at uddanne sig.

Men hun har en klar holdning til, at der bør gives frihed til uddannelse for de mange offentlige ledere, der nu skal tage en lederuddannelse.

- Selvfølgelig skal den enkelte leder være parat til at yde en ekstra indsats, men jeg mener ikke, det er rimeligt at bede offentlige ledere om at tage en omfattende lederuddannelse udelukkende i deres fritid. Det er uholdbart, at det skal koste folk deres aftener og weekender, at der nu skal sættes fokus på lederudvikling i den offentlige sektor, siger Mette Vestergaard, DIEU.

Hun påpeger, at samfundet i høj grad også kommer til at nyde godt af den offentlige ledelsesoprustning, og at det derfor ikke skal være den enkelte leder, der alene skal betale prisen.

Lukket på grund af lederuddannelse

Men hvad er alternativet? Kan man forestille sig ledelsesreformen i den offentlige sektor give bagslag i en årrække, fordi for mange ledere skal have fri til at studere? Og er der

Fakta

20.000 får retten

Bruttogruppen af offentlige ledere, der får ret til en diplomuddannelse i ledelse, er på cirka 20.000 personer. Cirka 12.000 arbejder som institutionsledere inden for børne-, ældre-, og sundhedsområdet. Regionerne har cirka 4.500 ledere i målgruppen, og cirka 3.500 er ansat i staten. 39 procent af de offentlige ledere mener selv, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld.

Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen og bilag til trepartsforhandlingerne.



Der skal balanceres mellem arbejde, uddannelse og privatliv, hvis lederne skal på lederuddannelse i fritiden. De færreste har fri til uddannelse i øjeblikket, men hvis uddannelserne kan tages over længere tid vil det give luft i kalenderen til, at kabalen i højere grad går op.

- ▶ overhovedet luft til at give frihed til uddannelse?

Nej, mener Kurt Klaudi Klausen, SDU:

- Vi kan ikke affolke de offentlige institutioner og kontorer for ledere, siger han.

Nej, siger også Dorthe Pedersen, CBS:

- Problemet er, at der allerede mangler hænder i den offentlige sektor, og det problem kan pengene ikke løse, siger hun.

- Det handler også om, hvor meget folk realistisk kan være væk fra deres lederjob, mener Peter Ulholm, KLEO.

Løsningen er fleksibilitet

De fire uddannelsesledere mener alle, at løsningen på problemet faktisk er skrevet ind i trepartsaftalen og udspillet til kvalitetsreformen. Den hedder fleksibilitet og modulopbygning.

Hvor en mastergrad i dag skal tages på to-tre år, så kan man på den nye fleksible masteruddannelse være seks år om at tage sin mastergrad. Diplomuddannelserne bliver ligeledes mere fleksible og modulære, så lederne selv kan sammensætte deres forløb, så det passer ind i deres dagligdag.

Peter Ulholm, KLEO, håber, at det derfor vil kunne lade sig gøre at få uddannet de grupper af offentlige ledere, der hidtil har haft for travlt til at få en lederuddannelse.

- Kontorcheferne i centraladministrationen er et godt eksempel. For dem er diplomuddannelserne under niveau, og en mastergrad kan de ikke afse tid til, siger Peter Ulholm.

- Det bliver meget nemmere at have et liv ved siden af, end det er i dag, mener Dorthe Pedersen, CBS.

Men selv om det bliver mindre belastende end nu, anbefaler Kurt Klaudi Klausen alligevel, at man laver en psykologisk kontrakt med sin familie og sin arbejdsplads om, at man også har sin opmærksomhed et andet sted.

Mette Vestergaard, DIEU, roser, at der lægges op til, at uddannelserne kan tages over flere år. Det gør det mere realistisk for den enkelte at finde tiden.

- Jo kortere tid lederen har til at gennemføre uddannelsen, jo større er risikoen for, at bunkerne vil vokse og vokse, og at lederuddannelsen vil blive et kors. Det er synd, for uddannelsen skulle helst være en gave, der giver anledning til, at man udvikler sig og bliver en bedre leder.

Dorthe Pedersen – dp.lfp@cbs.dk

Kurt Klaudi Klausen – kkk@sam.sdu.dk

Peter Ulholm – ulholm@kleo.dk

Mette Vestergaard – mve@dieu.dk

Fakta

Køreplan og kvalitetssikring for lederuddannelser

- Først skal regeringens udspil til kvalitetsreformen (herunder uddannelsesreformen) forhandles på plads i folketinget.
- Dernæst skal der nedsættes en styregruppe med repræsentanter fra Personalestyrelsen, KL og Danske Regioner.
- Styregruppens Advisory Board får ledelsesrepræsentanter fra offentlige og private virksomheder, undervisningsministeriet og de faglige organisationer.
- Styregruppe og Advisory Board har ansvar for at lave kravspecifikation, uddannelsesmodel, sammenhæng mellem de nye og de eksisterende uddannelsesstilbud og regler for certificering og kvalitetssikring af uddannelser og udbydere.
- Et nyt certificeringsorgan blåstempler udbydere og uddannelsesstilbud.
- Nye diplomuddannelser skal være klar fra efteråret 2008.
- Den nye fleksible masteruddannelse skal udbydes fra 2009.

Ledelsesnetværk og sparring

Alle ledere, der ønsker det, skal gives mulighed for at være med i ledernetværk og/eller få sparring med mentorer og erfarne offentlige ledere. Der skal også etableres et dialogforum for god offentlig ledelse. Dette er også aftalt i trepartsaftalen mellem regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC.



Foto: Per Gudmann

Fokus på ledelse som fag

Ny lederuddannelse skal supplere lederes faglige baggrund med mere skarphed på fælles ledelsesmål

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

Det er pinligt for den kommunale sektor, at regeringen skal kickstarte en ledelsesreform, som kommunerne for længst burde have løbet i gang. Det mener kommunaldirektøren i Roskilde Kommune, Henrik Kolind.

Han er hjernen bag Roskilde Kommunes uddannelsespolitik, som til forveksling ligner resultatet af trepartsforhandlingerne: Er du institutions- eller afsnitsleder i Roskilde Kommune, skal du som minimum tage en diplomuddannelse i ledelse. Er du direktør eller afdelingschef skal du som minimum tage en masteruddannelse i ledelse.

Om de ambitiøse krav til lederne siger Henrik Kolind:

- God ledelse handler i høj grad om at kunne motivere sine medarbejdere og få dem til at engagere sig i at arbejde mod samme mål. Der ligger et kæmpe effektiviseringspotentiale i kommunerne, hvis alle ledere forbedrer deres personaleledelse med bare ti procent. Men det har for mange kommuner forsømt.

Mere generel lederuddannelse

Roskilde Kommunes uddannelsespolitik giver lederne mulighed for at dyrke ledelse som fag, hvilket sjældent har været muligt under deres faguddannelse. Samtidig er målet at gøre løbende udvikling til en naturlig del af lederjobbet.

Dermed ligger kommunens uddannelsespolitik meget tæt på de krav og forventninger, som de kommunale arbejdsgivere netop nu er ved at formulere til fremtidens ledere i forbindelse med kvalitetsreformen.

Offentlige arbejdsgiverorganisationer er enige om, at ledelse i højere grad skal anerkendes som et fag i den offentlige sektor. Og tilmed et fag, som er vigtigere end lederens faglige baggrund, hvad enten han eller hun er uddannet socialrådgiver, folkeskolelærer, sygeplejerske, pædagog eller noget helt andet. En leder er først og fremmest leder.

Af samme grund er arbejdsgiverne tilfredse med trepartsaftalens fokus på en formel, kvalitetscertificeret lederuddannelse, som kan give lederne en fælles platform og kendskab til universielle ledelsesværktøjer.

- Ledelsesreformen er et klart opgør med faglig uddannelse som et rekrutteringskriterium. Personlige, faglige og ledelsesmæssige kvalifikationer indgår alle i bedømmelsen af en



Foto: Per Gudmann

Kommunaldirektør Henrik Kolind, Roskilde, har allerede indført en uddannelsespolitik, der stiller krav til ledernes uddannelsesniveau. Der ligger et kæmpe effektiviseringspotentiale i bedre personaleledelse, mener han.



Hvis familien ikke bakker op, kan det blive en sur afsked, når lederen skal på lederuddannelse.

▶ leder, men især de ledelsesmæssige er i de senere år blevet meget vigtige, siger formanden for Kommunaldirektørforeningen, Jens Christian Birch.

Skal tænke i større sammenhænge

Uanset faglig baggrund har alle ledere brug for kompetencer inden for blandt andet innovation, dokumentation, kommunikation og især personaleledelse. Kommunaldirektørforeningen ser derfor gerne, at de emner kommer til at fylde i den nye diplomlederuddannelse. Også KL og Danske Regioner mener, at undervisning i generel ledelse uden skelen til faglige tilhørsforhold er en nødvendig del af den kommende lederuddannelse. Lederne skal i højere grad frigøre sig fra deres faglige baggrund for at gøre en sammenhængende, fælles ledelse i den offentlige sektor mulig. Ellers er det svært at løfte overlæggen for god ledelse op på et niveau, der kan realisere kvalitetsreformen.

- Vi ser gerne, at lederne i højere grad formår at se sig selv som en del af en større helhed, og at de lærer at tænke i større sammen-

hænge. De er en del af en stor, samlet opgaveløsning, og derfor skal de kunne agere på tværs af deres egne fag og på tværs af den offentlige sektor, siger forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner.

Plads til faglige forskelle

Når det er sagt, er arbejdsgiverne også enige om, at lederne skal have mulighed for at tone uddannelsen, så den passer til de vidt forskellige udfordringer i deres respektive job. Udgangspunktet er ledelse som fag, men der er stor forskel på at være leder af en skole, et ældrecenter, en afdeling på et sygehus eller en forvaltning, og de faglige forskelle i udfordringerne skal der være plads til i uddannelsen.

- Vi lægger meget vægt på, at den nye diplomlederuddannelse bliver praksisnær. Der skal naturligvis både være plads til teori og praksis, men lederens uddannelse skal integreres med kommunernes egen ledelsespraksis. God ledelse er ikke universel, og derfor skal det også være en mulighed, at en kommune kan lade sine egne perspektiver på ledelse indgå som del af lederens uddannelse, hvis det sker på et niveau, som berettiger en kvalitetscertificering, siger afdelingschef Lars Holte, KL.

Både Kommunaldirektørforeningen, KL og Danske Regioner lægger vægt på, at den nye uddannelse bliver integreret i lederens daglige arbejde. Den skal være direkte anvendelig.

- Uddannelsen skal ikke "handle om" ledelse, men tage udgangspunkt i, at kursisterne allerede er "i" ledelse. Det skal simpelthen være en uddannelse, som gør en forskel for vores ledere, siger Signe Friberg Nielsen.

Eller som Jens Christian Birch, formand for Kommunaldirektørforeningen, udtrykker det:

- Man skal ikke tro, at ledelse er noget, som kun læres på skolebænken. Det er 'action-learning', der virkelig flytter folk. Derfor skal den nye diplomuddannelse vægte det individuelle meget højt. For eksempel ved at lade coaching eller mentor-ordninger indgå i modulerne med direkte afsæt i lederens daglige udfordringer.

Henrik Kolind – henrikk@roskilde.dk

Jens Christian Birch – jebir@naestved.dk

Signe Friberg Nielsen – sif@regioner.dk

Lars Holte – lah@kl.dk



Foto: Per Gudmann

Udbyderne uden indflydelse på de nye uddannelser

Udbyderne af master-uddannelser og diplom-uddannelser ser vidt forskellige muligheder i ledelsesreformen. Mens universiteterne frygter for niveauet, står de private udbydere og CVU-systemet parate til at udnytte mulighederne.

Af Lisbeth Egeskov,
freelancejournalist,
lisbeth@lisbethegeskov.dk

En håndfuld af de udbydere, der i dag står for de offentlige lederuddannelser, er bekymrede. De er foreløbig sat uden for døren og uden for indflydelse på, hvordan modellen for de nye og mere fleksible diplomuddannelser og masteruddannelser skrues sammen.

Som de eneste interessenter er udbyderne endnu ikke blevet inviteret til at sige deres mening, men må se til, mens ministerierne, de offentlige arbejdsgivere og organisationerne skaber et nyt sammenhængende system for efteruddannelse af offentlige ledere, som det hedder i treparts-aftalen.

- På en række afgørende punkter ved vi ikke, hvor modellen lander. Vi sidder alle sammen i uddannelsessektoren og lurer på de fremtidige betingelser, siger Dorthe Pedersen, uddannelsesleder på MPA-uddannelsen, CBS.

Der er således stadig usikkerhed om, hvilke uddannelser, der bliver tilskudsberettigede, hvem der får ret til at udbyde master- og diplom-uddannelser, kvalitetssikring og merit mellem diplom- og masterniveauet.

Uddannelseslederne frygter især unfair konkurrence. For hvad nu hvis alle millionerne

fra trepartsforhandlingerne kun anvendes som tilskud til at sende medarbejderne på de nye fleksible diplom- og master-uddannelser.

En sådan model kan i sidste ende lukke de eksisterende offentlige lederuddannelser, for hvilken kommune vil betale fuld pris for en lederuddannelse, hvis den kan få et betydeligt tilskud til de nye fleksible uddannelser.

Derfor står alle udbyderne af de nuværende lederuddannelser også parat i startklodserne til at udbyde de nye uddannelser parallelt med de eksisterende.

Sammenhængende forløb

Ud over de måske ulige konkurrencevilkår, som bekymrer alle udbyderne, er uddannelsesudbyderne ikke bekymrede for de samme ting. Tværtimod kan den enes håb være lig med den andens bekymring.

På KLEO, CVU København og Nordsjælland, udbydes lige som på Forvaltningshøjskolen diplomuddannelser i ledelse.

Diplomuddannelsen i ledelse har haft stor succes, siden den blev lanceret for 4-5 år siden. Centerleder Peter Ulholm sætter sin lid til, at ▶

Foto: Per Gudmann



- CBS var allerede før trepartsforhandlingerne og Kvalitetsreformen med i et projekt om at bygge en fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse op i samarbejde med Personalestyrelsen og Københavns Universitet, fortæller Dorthe Pedersen, uddannelsesleder for MPA-uddannelsen på CBS.

Foto: Per Gudmann



ledelsesreformen måske kan medføre en udjævning af forskellen på en diplomuddannelse og en mastergrad i ledelse.

- Vi ser store muligheder i partnerskaber med udbydere af master-uddannelser. Vi ser også rigtig gerne, at vores diplomuddannede offentlige ledere kan få merit for moduler fra diplomuddannelsen på master-uddannelsen. Min dagsorden er, at det her er en kæmpechance for at lave sammenhængende forløb, også i fremtiden for alle kommende offentlige ledere, siger Peter Ulholm, KLEO.

Peter Ulholms håb for anerkendelse og merit af diplomuddannelsen er studieleder Dorthe Pedersens bekymring:

- Jeg kan godt frygte, at det bliver meget uigennemsigtigt hvilket niveau, der udbydes. Det store spørgsmål bliver, hvordan vi fastholder kvaliteten på masteruddannelsen og kvaliteten af de deltagere, der lukkes ind på uddannelsen. Kommunerne vil nok også være interesserede i, at diplomuddannelsen under visse omstændigheder skal kunne give merit, siger Dorthe Pedersen.

Hun forudser, at der bliver et stort pres for, at det bliver muligt at bruge en diplomuddannelse som genvej til en mastergrad.

- Jeg forudser et større slagsmål om indgange og niveau. Jeg skal jo beskytte niveauet på MPA-uddannelsen. Jeg har mere end 500 dimittender, der har taget deres mastergrad på den hårde måde, og så kan jeg ikke forsvare, at de næste kommer ind på langt lempeligere vilkår, siger Dorthe Pedersen, CBS.

Master frem for diplom

Som uddannelsesleder på MPM-uddannelsen på Syddansk Universitet ser Kurt Klaudi Klausen det som et tilbageskridt, hvis markedet for offentlige lederuddannelser bliver mere uigennemsigtigt. Det har nemlig været gennemskueligt, siden master-uddannelserne i offentlig ledelse blev skabt midt i 1990'erne.

I stedet for at udjævne forskellen mellem en mastergrad og en diplomuddannelse mener han, at det ville være bedre at give flere offentlige ledere en mastergrad.

- Mange af de ledere, der nu får ret til at tage en diplomuddannelse, kunne i virkeligheden ligeså godt tage en masteruddannelse. Det er en naturlig følge af at anerkende ledelse

se som en profession. Det mener jeg ikke kun som uddannelsesleder af en master-uddannelse, men også som offentlig ledelsesforsker, siger Kurt Klaudi Klausen.

Han peger på, at Danmark er et vidensamfund, og at ledelsen i kommuner og regioner i stigende grad bliver akademiseret.

- Men det er heller ikke nødvendigvis overlægen og kommunaldirektøren, der klarer sig bedst på en MPA. Det kan lige så godt være afdelingssygeplejersken eller bibliotekaren, siger Kurt Klaudi Klausen.

Personlig coaching

Kurt Klaudi Klausen undrer sig over treparts-aftalens formulering om, at masteruddannelserne skal til at samarbejde med private konsulentvirksomheder om indholdet på den nye fleksible masteruddannelse.

- Det ser man ikke i andre lande. På de klassiske universitetsuddannelser har man netop fravalgt for eksempel den personlige coaching, 360 graders undersøgelser og andre fag, der tager udgangspunkt i selvet, og som de private konsulentfirmaer er specialister i, siger Kurt Klaudi Klausen.

- Vi hører, at man vil bringe personlig udvikling ind på den nye master-uddannelse, og det gør mig bekymret for vores faglighed og niveau, siger Kurt Klaudi Klausen.

Hans bekymring skyldes, at konsekvensen kunne være, at man for at få plads til personlig udvikling blev nødt til at droppe politologiske, forvaltningsmæssige og økonomiske fag, som en offentlig leder efter hans mening ikke kan undvære.

Mette Vestergaard, administrerende direktør, DIEU, mener dog at en masteruddannelse sagtens kan indeholde udvikling af konkrete ledelseskompetencer.

- Modulopbygningen gør det muligt at blande sin lederuddannelse efter behov og interesser. Jeg anser det netop for meget vigtigt, at man ikke forsøger at køre alle offentlige ledere gennem den samme standardskabelon, siger Mette Vestergaard.

Dorthe Pedersen – dp@lfp@cbs.dk

Kurt Klaudi Klausen – kkk@sam.sdu.dk

Peter Ulholm – ulholm@kleo.dk

Mette Vestergaard – mve@dieu.dk



Uenig i topledelsens værdier

Hvordan efterlever og inkorporerer du som chef eller mellemlider topledelsens værdigrundlag og ledelsesidealer, hvis du ikke føler dig enig?

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.

“Det er naturligt at blive forskrækket, hvis du oplever en dyb uenighed med din overordnede. Derfor er det vigtigt, at du får skabt et neutralt overblik over situationen. Find ud af, hvor krænkende situationen er for dig. På en skala, hvor grundlæggende, personlige værdier ligger i toppen, og synspunkter og meninger ligger i bunden, må du vurdere, hvor højt på skalaen problemet rammer. Jo tættere det kommer på dit personlige værdisæt, jo alvorligere er situationen.

Vend det med dig selv og dine nærmeste – de som kender dig godt og har sympati for dig. Tag det også op med kolleger og find ud af, om du står alene med din opfattelse, eller om du har andre bag dig.

Tag det gelinde

Ofte opstår dybe uenigheder vertikalt i hierarkiet, fordi en chef er blevet for isoleret i forhold til praksis. I den situation vil den enkelte leder sjældent stå alene med sin kritik, så prøv at få andre med dig. Igennem en god dialog med chefen kan det være, at det er muligt at få chefen til at flytte sig.

Drejer uenigheden sig kun om synspunkter og rammer dermed lavt på skalaen, bør du tage det gelinde og overveje, om der går noget af dig af den grund. Som leder skal du af og til have en bred ryg.

Tag konsekvensen

Er jeres uenighed derimod mere grundlæggende, er det vigtigt, at du tager det op med din overordnede. Du må få afklaret, om uenigheden er noget, som I kan leve med i fællesskabet, eller om ændringer er nødvendige. Værdiforskelle kan være så store, at et samarbejde ikke kan fortsætte. Er diskussionen på et så overordnet og afgørende niveau, skal du altid inddrage en tredje part i dialogen med

din chef. Gerne en udefrakommende konsulent. Problemet med værdikonflikter er, at følelser let tager over. En udefrakommende tredje part kan gå ind i dialogen uden føleri og har andre perspektiver på situationen, som gør dialogen mere konstruktiv.

Foreslå eventuelt et værdiseminar, hvor I i et større plenum kan tage en værdidebat. En arbejdsplads er under konstant udvikling, og det kan jævnligt være tiltrængt at få en åben diskussion.

Fører dialogen med din overordnede ikke til løsning for dig, og rammer uenigheden lige ned i dit grundlæggende værdisæt, så hverken kan eller må du vælge at leve med det. Tvinger du dig selv til at indordne dig under et værdigrundlag eller ledelsesideal, som du af hele hjertet er imod, vil det spalte dig, og du vil blive stresset.”

Stig Kjerulf – stk@kpas.dk

Kvindelige chefer søges

I Århus Kommune er kun fire af de 35 øverste ledere kvinder. For at rette op på ubalancen sætter kommunen på gruppementorordninger, hvor kvinder udveksler erfaringer med en garvet leder.

Af Sofie Pedersen,
freelancejournalist,
Stickelbergs Bureau,
sp@stickelberg.dk

Kvinder tror, de skal være dobbelt så dygtige som mænd for at gå efter topposterne.

Det er en karikatur, men ikke desto mindre er den sand, mener Vibeke Kinch, børn- og ungechef i Århus Kommune. Derfor valgte hun at blive mentor i kommunens gruppementorordning, der skal inspirere flere kvinder til at stræbe mod toppen.

- Jeg vil gerne være med til at afstemme kvindernes forventninger til, hvad det vil sige at gå fra at være mellemleder til at være leder for ledere. Det er ærgerligt, hvis de fravælger stillingerne af de forkerte grunde. For eksempel hvis de tror, at de ikke har den nødvendige faglighed, siger Vibeke Kinch.

Sekretariatschef i børne- og ungemagstraten Jane Foged er en af de fem kvindelige mellemledere, der det seneste år har haft Vibeke Kinch som mentor. Sammen har kvinderne drøftet personlige problemstillinger i forhold til at tage et større ledelsesansvar, og det gav stof til eftertanke:

- Jeg har brugt gruppen til at afklare, om jeg skulle søge opad. Langt hen ad vejen er det de samme spørgsmål og forestillinger, vi går med, og derfor har de andre været fine at sparre med, siger Jane Foged.

Ikke nogen kaffeklub

Forventningerne til gruppementorordningen er høje. I dag sidder der kun kvinder på fire ud af kommunens 35 øverste chefstillinger, og borgmester Nicolai Wammen (S) har stillet sig i spidsen for at gennemføre en fifty-fifty fordeling.

- Det er ikke noget, der sker på et år eller to,

for vi skifter selvfølgelig ikke halvdelen af vores dygtige mandlige topledere ud bare for at leve op til målsætningen. Men fra nu og frem til udgangen af 2009 skal halvdelen af de ledige stillinger på direktør- og forvaltningschef-niveau besættes med kvinder. Jeg er overbevist om, at mentorgruppeordningen er et skridt på vejen til, at vi får en ligelig rekruttering af topledere, siger Nicolai Wammen.

For kvinderne med ambitioner om at blive topleder tog gruppementormøderne hver gang tre timer, og de blev ikke brugt til sniksnak og pauser.

- Der var et stramt fokus, og det forventede jeg også. Vi diskuterede konkrete spørgsmål som motivation for at søge opad i systemet, hvilke barrierer vi havde i forhold til at gøre det, hvordan det vil påvirke vores livsindhold, og hvilke krav en højere stilling indebærer, siger Jane Foged.

Hun betegner mentorgruppen som en saltvandsindsprøjtning til sin egen karriereafklaring. Hverken mere eller mindre.

- På det her niveau må jeg selv bane vejen, hvis jeg vil have et større ledelsesansvar. Men mentorgruppen har gjort det klarere for mig, hvor jeg står, og hvilke krav jeg stiller til mit arbejdsliv. Jeg sidder i et godt job nu, og hvis jeg søger en højere stilling, skal den være virkelig spændende og udfordrende, konkluderer Jane Foged.

Efter afslutningen af gruppementorforløbet har Vibeke Kinch opfordret sine mentees til at holde fast i topchef-drømmene gennem dialog med deres egen leder og i MUS-samtalerne.

- Hvis du overvejer at tage en master i ledelse eller anden efteruddannelse, så sørg for at involvere din egen leder i processen. Med hans opbakning bliver det hele meget nemmere, lyder rådet fra Vibeke Kinch.

Fakta

Gruppementorordningerne begyndte som et pilotprojekt i november 2006 og blev afsluttet før sommerferien i 2007. Gruppementormodellen er udviklet af konsulentvirksomheden wogn og gennemført i samarbejde med KL og DJØF. Århus Kommune arbejder nu på at gøre ordningen permanent.

Tre ledere deltog som mentorer og havde hver ansvaret for en gruppe på fem-seks mentees. En gruppe var forbeholdt kvindelige ledere, der overvejede at blive topledere, mens de to andre var for medarbejdere uden ledelseserfaring. Her deltog lige mange mænd og kvinder.

Siden november 2006 har Århus Kommunes børn- og ungechef Vibeke Kinch været mentor for Jane Foged, der er sekretariatschef i Børn- og Ungeforvaltningen. Sammen har de diskuteret fordele og ulemper ved at skifte fra et job som mellemleder til at være leder for andre ledere.



Fakta

Målrættede mentorordninger skaber resultater

Der er mange positive ting at sige om mentorordninger. Først og fremmest inspirerer de kvinder til at søge nye ledelsesudfordringer. Samtidig sender de et tydeligt signal om, at organisationen virkelig prioriterer at få flere kvindelige topchefer. Men når det er sagt, skal man huske, at mentorordninger aldrig løser noget som enkeltstående initiativ.

Skudsmålet kommer fra HR-rådgiver Elisabeth Flensted-Jensen, der gennem flere år har arbejdet med mentorordninger i TDC og har skrevet artikler om mentorskaber for kvindelige ledere.

- Hvis mentorordningen skal have effekt, er det vigtigt, at den ikke er en løsrevet ting, der kører ved siden af det etablerede system. Mentorordningen skal integreres i de faste rutiner for, hvordan man spotter og udvikler et ledertalent, siger Elisabeth Flensted-Jensen.

Det er vigtigt at opstille målbare succeskriterier, hvis man vil skaffe flere kvinder i topledelsen.

- Når de ansættelsesansvarlige bliver vurderet på, hvor godt de lever op til målsætningen om flere kvindelige topledere, stiger effekten. Det handler ikke om at sætte en kvote men om at sætte et mål, og der er stor forskel, siger Elisabeth Flensted-Jensen og uddyber:

- Det er helt utænkeligt at ansætte topledere, som ikke er de bedst kvalificerede bare for at opfylde en kvote. Men ved at sætte et mål forpligter man sig til gøre en ekstra indsats for at finde eller udvikle de dygtige kvinder. Og de er der.

Rift om de gode hoveder

Mangel på ledere i det offentlige skærper kravene til mere professionelle rekrutteringsforløb i kommuner og regioner. Og måske brud med gamle traditioner.

Af Lotte Winkler,
freelancejournalist,
mail@winklers.dk

At finde, udvælge og ansætte den rigtige leder er en af de vigtigste beslutningsprocesser i en organisations liv. Og det bliver ikke lettere fremover. Gode ledere bliver inden for de næste ti år en mangelvare i det offentlige, hvor op mod halvdelen af alle nuværende ledere trækker sig tilbage fra lederjobbet på grund af alder. Det stiller helt nye krav til rekrutterings-evnerne i det offentlige.

- Vi vil se mere kræsne ansøgere, og derfor vil arbejdsgiverne opleve, at jobinterview i høj grad kommer til at gå begge veje, forudser professor Steen Hildebrandt, professor i organisations- og ledelsesteori, Handelshøjskolen, Århus.

Når en ansøger til et lederjob måske allerede har to andre job på hånden, skal kommunen virkelig have gjort sit forarbejde for at komme i betragtning.

- Ansøgerne vil stille helt nye krav til de offentlige arbejdsgivere. De vil kræve klare svar på, om der er en ordentlig struktur i organisationen, om der er muligheder for uddannelse og udvikling, om der er udfordringer nok i jobbet osv., siger Steen Hildebrandt.

Også Frank Høy, der er formand for offentlige HR-chefer, OHRC, mener, at jobsamtaler i langt højere grad vil blive gensidige byttehandler: Ansøgeren har kompetencerne, og arbejdsgiveren har job, løn og arbejdsvilkår.

- Derfor skal arbejdsgiveren være meget skarp på, hvad han kan tilbyde ansøgeren. Uden at oversælge. Maler man et skønmaleri af jobbet for at sikre sig, at kandidaten slår til, så er der stor risiko for en fejlrekruttering, siger Frank Høy.

Dyre fejlrekrutteringer

Fejlrekrutteringer er der allerede mange af i det offentlige. Ugebrevet A4 og Væksthus for Ledelse beregnede lige før sommerferien, at danske regioner og kommuner hvert år ansætter flere hundrede offentlige ledere, der ikke fylder det job ud, som de er ansat i. Omkostningerne er enorme. Mindst én million kroner koster hver forfejlet lederrekruttering i løn og udgifter. Dertil kommer de indirekte omkostninger i form af dårligt arbejdsmiljø, lavere produktivitet og højere sygefravær blandt de medarbejdere, som er udsat for en "forkert" leder.

- Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere er en af de største udfordringer i de kommende år, og her kan alle blive bedre, siger Steen Hildebrandt. Han tilføjer, at hvis man har gode ledere, så bliver arbejdspladsen også mere attraktiv, og endnu flere dygtige ledere vil søge til. Omvendt kan det modsatte også blive tilfældet.

Mere skarpe definitioner

Bedre rekruttering kræver, at kommunerne klart definerer, hvad de vil med deres organisation, og hvilke kompetencekrav det stiller til lederen. Floskler skal vige pladsen for mere nøgterne beskrivelser af jobbet. Det forarbejde påhviler kommunen, uanset om den vælger at engagere et konsulentfirma til rekrutteringen eller ej.

- Vi vil komme til at bruge flere professionelle redskaber som f.eks. test, når vi skal rekruttere. Ledelse er blevet langt mere komplekst, og ledere skal beherske mange discipliner. Det er svært at afdække alene ved en samtale, om ansøgerne har de nødvendige kompetencer og kvalifikationer, eller om de har læst sig til det hele i et tidsskrift, siger Frank Høy.

Sund fornuft ikke tilstrækkelig

Mere professionel rekruttering vil få konsekvenser for de traditionsrige ansættelsesudvalg i det offentlige. Det er ikke udsædvanligt, at en jobsøger møder et panel med ti repræsentanter fra arbejdspladsens faggrupper og ledelseslag til en jobsamtale. Det sker ikke i det private erhvervsliv.

De store ansættelsesudvalg tjener det formål at skabe konsensus i organisationen om en ansættelse. Bagsiden er bare, at udvalget ikke nødvendigvis er kvalificeret til at komme tilstrækkeligt i dybden. Frank Høy mener ikke, at medlemmer af et ansættelsesudvalg, der måske kun mødes for at gennemføre en rekruttering en eller to gange om året, er professionelle nok til at løfte opgaven alene.

- Et sådan panel kan være en fejlkilde i ansættelser, fordi de som eneste kvalifikation har sund fornuft og almindelig dømmekraft. Det er simpelthen ikke tilstrækkeligt, når man skal ansætte en leder, siger Frank Høy.

Han anbefaler stærkt, at kommuner og regioner supplerer de traditionelle ansættel-



Find den rigtige leder

Væksthus for Ledelse har udgivet en rapport om rekruttering af ledere. Den kan downloades fra denne adresse:

www.vaeksthusforledelse.dk/wm140721

sesudvalg med mere professionelle rekrutteringsredskaber som test og eventuelt køber sig til konsulentbistand.

- En test kan indikere ansøgerens stærke og svage sider og giver dermed grundlag for en langt dybere og mere udbytterig samtale og dermed et bedre beslutningsgrundlag, siger han.

Mangel på diskretion

Erhvervspsykolog Lykke Pedersen arbejder dagligt med rekruttering som partner i Kjerulf & Partnere. Hun har stor respekt for den demokratiske tradition i den offentlige sektor. Faktisk mener hun, at den private sektor kan lære af den brede konsensus, som et ansættelsesudvalg kan skabe om en ansættelse. Men samme ansættelsesudvalg afholder mange dygtige ledere fra at søge stillinger i det offentlige. De ønsker ganske enkelt ikke at sidde over for et stort panel.

- Diskretion er ikke muligt i den offentlige sektor, hvor alle taler med hinanden, og hvor mange er involveret i en ansættelse. Især er det et problem ved ansættelser på topchefniveau, hvor de offentlige organisationer slet ikke er gearret til at arbejde i små, sluttede kredse med f.eks. kun en kommunaldirektør og en konsulent. Det ville vække et ramaskrig, siger Lykke Pedersen.

Problemstillingen vil blive endnu tydelige-

Headhunting og øget diskretion bliver nye udfordringer i den offentlige sektor, hvis den skal gøre sig håb om at få fat i de dygtige ledere, mener erhvervspsykolog Lykke Pedersen.

re, når kommunerne inden for få år vil blive nødt til at headhunte sine ledere. Diskretion er en forudsætning for headhunting, ligesom indgående test af kommende chefer og leders stærke og svage sider ikke er hensigtsmæssige at sprede ud til medarbejderrepræsentanter i hele organisationen.

- Hvis ikke den praksis ændres i det offentlige, så er det endnu en årsag til fejlrekrutteringer. De bedste ledere vil ganske enkelt ikke søge stillingerne, siger Lykke Pedersen.

Steen Hildebrandt – shi@steenhildebrandt.dk
Frank Høy – fh@silkeborg.dk
Lykke Pedersen – lyp@kpas.dk

Lederne bag Offentlig Ledelse



I juni mødtes DS's ledersektion, SL's ledersektion og HK/Kommunals chefbestyrrelse til et fælles møde i HK-Huset. De mødes for at fremme samarbejdet på chef- og lederområdet i de tre organisationer og for at evaluere bladet Offentlig Ledelse, som de står bag.

Fra venstre, forrest: Torben Hald, medlem af chefgruppens bestyrrelse, HK/Kommunal, Eva Hallgren, formand for ledersektionen, DS, Teis Melcher, næstformand for chefgruppens bestyrrelse, HK/Kommunal, Allan Andersen, formand for ledersektionen, SL.

Fra venstre, bagest: Poul Andersen, medlem af ledersektionen, SL, Knud Erik Sørensen, medlem af chefgruppens bestyrrelse, HK/Kommunal, Susanne Lassen, medlem af chefgruppens bestyrrelse, HK/Kommunal, Niels Tapdrup, medlem af chefgruppens bestyrrelse, HK/Kommunal.
Foto: Joachim Rode.

Landsudvalget for SL's ledersektion

SL har valgt Landsudvalget for SL's ledersektion. På billedet ses siddende fra venstre: Suppleant Mai-Britt Böhm, Tommy Neesgaard, Birgitte Wold, Litha Elisabeth Tiufkær, formand Allan Andersen, næstformand Lars Nielsen. Stående fra venstre: Kasserer Poul Andersen, Marie Sonne.
Foto: Vibeke Toft



Lærerige ledelses-bommerter vol. 3

Det er ingen nyhed, at offentlige ledere begår fejl.

Det er en nyhed, når de fortæller om egne bommerter

– frivilligt! Offentlig Ledelses miniserie om ledelses-

bommerter til lærdom og morskab blev indledt i marts.

Denne gang er det formanden for de danske socialchefer,

Rødovres socialdirektør Ole Pass, som præsenterer

bommerter i en noget bagvendt form.

Formand for socialcheferne, Ole Pass, kender adskillige områder, hvor bommerter i hverdagen nærmest bliver uundgåelige.



Bommerter hver time med armen vredet om

Hvad gør man, når bommerter truer hver time? Formanden for de danske socialchefer, Ole Pass, giver her et par eksempler på, hvad han og en del andre socialchefer må lære at leve med: At overtræde lovgivningen eller i hvert fald balancere på kanten af den.

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

Et kinesisk ordsprog siger, at “det er ingen kunst aldrig at falde. Det er en kunst at falde og så rejse sig igen.” Måske er det filosofien bag det faktum, at formanden for de danske socialchefer, Rødovres socialdirektør Ole Pass, evner at leve med ledelsesbommerter, hvor nye truer hver time.

Han falder ikke så dybt og forudsigeligt som til at sige, at det er samfundets skyld.

Men sagen er, at regler om minuttyranni på ældreplejens forskellige services, og begrænsninger på kontanthjælpen giver ledelsesbommerter på kanten af loven og beslutninger, der virker stik mod hensigten.

Mel på gulvet

Først historien om melet på gulvet. Det gælder en ledelsesbommert, for det handler om omgørelser af det lovbestemte regel- og minuttyranni i ældreplejen.

- Hvis fru Petersen taber en pose mel på gulvet, og der kun er afsat 10-15 minutter til hjemmehjælperens støvsugning, så er det et problem, når støvsugningen med alt melet på gulvet pludselig tager 20 minutter. Oveni er fru Petersen måske deprimeret. Så går det helt galt, hvis der også går et kvarter med at snakke, forklarer Ole Pass.

- I hverdagen er man nødt til at fire på det. Det gør de dygtige, erfarne hjemmehjælpere også, men de usikre forholder sig bare til deres skemaer, beretter Ole Pass.

Ankestyrelsen hugger til

Når sociale ledere som Ole Pass bliver pragmatisk i den slags situationer, så kan Den Sociale Ankestyrelse hugge til.

- Ankestyrelsen kritiserer nogle gange, når vi handler uformelt i sådan en situation. Det er

blevet en ledelsesmæssig opgave at afgøre, hvor meget vi kan trække reglerne uden at begå ulovligheder. Det er en bommert at overtræde lovgivningen, men for at opnå fleksibilitet bliver vi dagligt nødt til at balancere på grænsen af, hvad der er lovligt, konstaterer Ole Pass.

- Regeltyranniet er et af de store paradokser. Det virker stik mod hensigten hver time, fastslår Ole Pass.

Bommerter med 300 timers-reglen

Også modsætninger på arbejdsområdet giver bommerter i Ole Pass' verden for eksempel 300 timers reglen. Den er en del af integrationsforliget for halvandet år siden, hvor indvandrerkvinder skulle sendes – eller tvinges – i arbejde. Regeringens fidus er at prøve at ramme familier, hvor både manden og konen er på kontanthjælp. Har de ikke 300 timers beskæftigelse inden for to år, så snappes én af ægtefællernes kontanthjælp. Og ægteparret får halveret deres indkomst.

- Men det betyder samtidig, at folk ofte må opsigte deres lejemål, eller de bliver smidt ud. Vi skal være behårdede, også når der er børn, men vi er som sociale ledere også dem, der skal hjælpe og skaffe ægteparret en ny lejlighed, der typisk er endnu dyrere end den lejlighed, som de bliver sat ud af. Det hele bliver altså dyrere for samfundet. Og er det ikke også en bommert, spørger Ole Pass retorisk.

Risikoen for bommerter stiger i det hele taget i socialledernes grå zoner for overtrædelser af både loven og formalia.

- Det er bommerter, når en socialdirektør ikke kan overholde formkravene. Det kan koste kommunen millioner, hvis vi skal finde en dyrere lejlighed, siger Ole Pass.

DET
SKARPE
HJØRNE

De få lysende leder-stjerner



Foto: Per Gudmann

Gode ledere opfattes i mange sammenhænge som omvarende unika. Men det giver ikke mening alene at rette fokus mod de få lysende stjerner. God ledelse er nemlig ikke kun et udslag af individuelle evner. Det er derimod et udslag af en persons evne foldet ud i en god sammenhæng med medarbejdere, omgivelser og øverste ledelse.

Vi taler ofte om og vurderer ledere som nogle, der bør være enkeltstående, lysende individer. Men hver 10. i arbejdsstyrken har faktisk et lederjob. Det vil sige, at der burde være temmelig mange lysende individer. Det er der ikke. Vi har mødt rigtig mange ledere, som måske ikke kan ophøjles til forbilleder, men som gør os varme om hjertet, fordi de brænder for det væsentlige, nemlig opgaven. De kan blive rigtig gode til at mestre hele paletten af ledelsesopgaven, hvis de er i den rette sammenhæng og får de rette betingelser:

- Jobbets udfordringer skal passe til deres styrker.
- De skal vide, hvad deres egne ledere oplever som succes-kriterier for ledelsesstil og -opgaver.
- Spillereglerne skal være mulige at håndtere.
- Den overordnede chef skal tro på lederen og give støtte.
- Og mindst lige så godt: Medarbejderne skal gøre det samme. Både indbyrdes og overfor lederen.
- Lederen skal have god sparring fra for eksempel lederkollegerne.
- Lederen skal have god feedback af omgivelserne i det hele taget.

Der er en tendens til at underkende betydningen af lederens kontekst. Og vi tror, at mange af vores ledermedlemmer lige nu føler, at de er noget ude at svømme. Derfor tror vi, at det er hensigtsmæssigt at få appelleret til ledelsessituationen, lederstøtten osv. Især lige nu er det vigtigt, at de enkelte ledere står mindre alene

med opgaverne, og at ledelseskollegiet kollektivt tager ansvaret. Som nogle af de faglige konsulenter i HK sagde på et møde for nylig: "Lederne er da de første, der har brug for, at nogen sætter sig ned og laver en udviklingsplan sammen med dem." (Underforstået: Lige nu har lederne mere brug for en udviklingsplan end de menige medarbejdere.)

Ledelse som en gensidig proces

Fælles for mange definitioner af ledelse er en klassisk opfattelse af ledelse som envejspåvirkning: Lederen gør noget ved sine medarbejdere og ved arbejdspladsen. Det er vigtigt at slå fast, at ledelse er en gensidig proces mellem lederen og omgivelserne, herunder medarbejderne. Mange har fokus rettet på ledelse, fordi god ledelse ses som helt afgørende for gode sunde og produktive arbejdspladser. Men der er også brug for at se på ledelse i sammenhæng.

Processen inden beslutningerne

Lederes handlinger bliver ofte oplevet og evalueret i små bidder, der består af enkle koblinger mellem årsag og virkning: "Jeg tror, hun gør sådan fordi..."

Med denne vinkel følger tit, at skylden og ansvaret bliver placeret hos lederen. Og medarbejdernes selvopfattelse bliver, at de er "ofre" for ledelse. Det betyder igen grobund for udvikling af fjendebilleder. Lederen er i dette perspektiv en person med en god eller dårlig kerne.

Ledere har især i øjeblikket ofte til opgave at lede forandringsprocesser, som allerede er planlagt og besluttet. Lederne skal lokalt implementere dem efter en plan eller efter en bestemt rutine. Her er det oplagt, at topledelsen ikke kun spørger, hvem der kan klare en sådan opgave, men også drøfter med for eksempel afdelingerne, hvilken form for ledelse, den bestemte opgave kræver. Topledelsen skal arbejde med ledelsesprocesser, før de konkrete beslutninger skal føres ud i livet.

Mette Marie Langenge – 44mml@hk.dk
Suna Christensen – sc@socialrdg.dk

Af Mette Marie Langenge,
chefkonsulent, HK/Kommunal, og
Suna Christensen, konsulent,
Dansk Socialrådgiverforening.