

OFFENTLIG LEDELSE 03

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

22



FUNGERER DIN LEDERGRUPPE?

Sådan kommer I fra en
uklar ramme og forskellige
mål til et fælles og
kampdygtigt samarbejde.

SIDE 14-19



Dansk Socialrådgiverforening

HK
KOMMUNAL

Vilde løsninger:

**Vi må lære at udholde
ubehaget ved afsavn**

SIDE 4

Kommunal kulturændring:

Nu er alle sat fri

SIDE 9

Er du multiplierer eller formindsker?

**Vær den chef, der får dine
medarbejdere til at vokse**

SIDE 11

Ny leder?

Du behøver ikke bøvl med ledelse alene

HK Kommunal Chefgruppen tilbyder alle nye ledere samtaler med ledelsescoach **Birgitte Glifberg** fra Glifberg Processer. Hun har i mange år coachet både nye og erfarne ledere. Hendes klare budskab er, at du ikke behøver at bøvl med ledelse alene. Og at de spørgsmål og den usikkerhed, du måske sidder med, er den samme hos stort set alle nye ledere.

Læs mere om tilbuddet om coaching her: bit.ly/glifberg



FOTO: HEDISINNEN STYLIZE.DK

Ti nye ledelsværktøjer fra Væksthus for Ledelse:

Dialog om digital innovation

Det kræver ikke altid store centrale løsninger at udnytte ny teknologi til at løse kerneopgaverne smartere eller bedre. I kan på den enkelte arbejdsplads selv tage initiativ til at bruge de digitale muligheder på nye måder. Den proces kræver både ledelse og dialog, og til at støtte ledere lokalt har Væksthus for Ledelse udviklet ti værktøjer, som hjælper med at sætte digital innovation på den fælles dagsorden.

Se eller download værktøjerne her: bit.ly/lederudgivelser

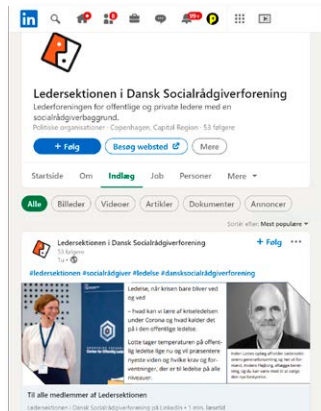


ILLUSTRATION: LEDERWEB.DK

Mød Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening på LinkedIn

DS' Ledersektion har fået sin egen side på LinkedIn, hvor der både er nyheder fra foreningen og fra ledelsesverdenen uden for DS. Og hvor det er håbet, at ledere med socialrådgiverbaggrund og andre med interesse i offentlig ledelse vil dele tanker, erfaringer og synspunkter.

Du finder DS' Ledersektions side her: bit.ly/ledersektion



Offentlig Ledelse
03/2022
ISSN 1602-3765

Opplag
3.000 eksemplarer

Layout
Lars Pryds, HK Kommunal

Tryk
Stibo Complete

Forsideillustration
Lars Pryds

Adresseændring og abonnement
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer
mandag den 6. februar 2023.

Deadline for indlæg og
annoncer er mandag den
16. januar 2023 på
tina@juul-kommunikation.com

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening

Ansvarshavende redaktør
Lene Kastaniegaard
Dansk Socialrådgiverforening
lk@socialraadgiverne.dk

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

Lene Kastaniegaard
Dansk Socialrådgiverforening
lk@socialraadgiverne.dk

Mette Marie Langenge
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk



Dansk Socialrådgiverforening



INDHOLD

03 Lederen: Velfærdsgabet bliver velfærdssamfundets døder



FOTO: TORBEN NIELSEN

04 Vi må lære at udholde ubehaget ved afsavn. Interview med lektor Susanne Ekman, RUC

07 "Det handler om, hvor vi retter lyset hen". Interview med Lene Kalstrup, chef i Aalborg Kommune

09 What's hot: Kommunal kulturændring. Nu er alle sat fri. Interview med VIVE-professor Ulf Hjelmar

10 Offentlige ledere inviteres på skolebænken i psykisk arbejdsmiljø

11 Vær den chef, der får dine medarbejdere til at vokse

13 Nye bøger

14 TEMA: Fungerer din ledergruppe?

15 Det gnidningsløse ledelsesrum findes ikke. Interview med ledelsesrådgiver Jan Heiberg Johansen

17 Når ledelse bliver udfordrende: Tid og fælles mål forbedrer ledergruppens samarbejde

19 Udfordringen: Sådan kan du navigere i en dysfunktional ledergruppe



20 Derfor får du Offentlig Ledelse

Velfærdsgabet bliver velfærdssamfundets død

AF ANDERS FLØJBORG,
DIREKTØR PÅ FJORDHUSENE RINGKØBING
OG FORMAND FOR LEDEKSEKTIONEN I
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING
FOTO: TORBEN NIELSEN



På mange måder står vi i dag samme sted som for 20 år siden, da Velfærdscommissionen beskrev gabet mellem borgernes efterspørgsel på velfærdsydelser og de ressourcer, vi har til rådighed til at indfri ønskerne. Overoptimismen har gode kår, men kan sende velfærdssamfundet, som vi kender det, i knæ.

Hvor er velfærdsstaten på vej hen? Vi kender alle udfordringerne i velfærdssamfundet anno 2022: en markant stigning i antallet af ældre, færre erhvervsaktive, vækst i efterspørgslen på sundhedsydelser, voksende mistrivsel blandt børn, unge og voksne ... Vilde problemer, offentlige ledere og medarbejdere står med i en konkret og lavpraktisk hverdag.

I august 2003 nedsatte Fogh-regeringen Velfærdscommissionen, som i deres første rapport *Fremtidens velfærd kommer ikke af sig selv* tegnede nogenlunde de samme udfordringer op: en stigende forventning om og efterspørgsel på velfærdsydelser, som manglede finansiering. Dette 'velfærdsgab' mellem borgernes forventninger og de penge, politikerne bevilliger, ville kun blive større, hvis ikke de nødvendige politiske reformer blev gennemført, forudsagde Velfærdscommissionen.

20 år senere – samme sted

Hvor står vi så i dag? Skræks scenariet med dette store velfærdsgab og en overoptimistisk forventning om stadig vækst, som på sigt kan betyde, at velfærdssamfundet kan bryde sammen, beskriver lektor Susanne Ekman, RUC i sin bog *Giftig gåeld og udpint velfærd* (læs interviewet på side 5). Hendes budskab er bl.a., at vi må lære at udholde ubehaget ved afsavn, og at det lange seje træk, som kan skabe robuste og bæredygtige forandringer, er under massivt pres fra kortsigtede, gevinstfokuserede resultater, der afvikler faglighed.

De vilde velfærdsproblemer, vi står med, har ingen entydige løsninger, og der er som altid betydelige både

fordele og ulemper i alle scenarier. Men velfærdssamfundet bygger på opbakning fra befolkningen, og det kræver, at velfærden og dets sikkerhedsnet, der er spændt ud under os alle sammen, fortsat skal give mening. Det kræver politisk vilje, mod og saglighed at træffe de nødvendige beslutninger, før de alvorlige revner, der er i fundamentet, udvikler sig til et egentligt kollaps.

Finder usynlige veje

Offentlige ledere ved, at en del af deres daglige arbejde handler om at være 'overoptimistiske', finde veje, der ikke eksisterer, omorganisere for at effektivisere selv om det primære potentiale for længst er hentet – og

måske endda også hævde, at endnu en spærunde ikke får betydning for hospitalerne, børnene, de unge, indsatserne for de ældre eller andre, der har brug for en hånd for at komme videre i livet.

Det kræver, at lederne formår at skabe og understøtte den psykologiske tryghed i organisationen, så de nødvendige prioriteringer er tydelige, og den medfølgende åbenhed også gør det muligt at lede opad med den til tider ubekvem sandhed.

Denne fælles forpligtede, faglige og faciliterende ledelse er et af de vigtige elementer i at sanere velfærdssamfundet. For det kræver faglig indsigt, nysgerrighed og ydmyghed at gøre noget andet; at samarbejde mere på tværs og turde inddrage andre i løsningerne med de forstyrrelser, det også skaber. Det kræver faglig ledelse med mod og ukuelighed at skabe de rum, hvor det nødvendige nye kan vokse frem – med utvetydig opbakning fra vores politikere. ■

”

Det lange seje træk, som kan skabe robuste og bæredygtige forandringer, er under massivt pres fra kortsigtede, gevinstfokuserede resultater, der afvikler faglighed.

SERIE: VILDE PROBLEMER KRÆVER VILDE LØSNINGER

Vi står med så store og vilde problemer i både verden og vores velfærd, at velkendte løsningsmodeller ikke slår til. Det gælder klimaet, regulering af globale techgiganter, voksende ulighed og fattigdom, mangel på faglært arbejdskraft, faldende social mobilitet og grupper af mennesker, som aldrig får fodfæste i hverken job eller uddannelse.

Under overskriften *Erkendt, forsøgt løst, uløst* arbejder regeringens Reformkommission med at finde nye veje at gå. I 2022 sætter *Offentlig Ledelse* fokus på 'de vilde problemer' og giver bud på løsninger i interviews med velkendte og nye stemmer i debatten om, hvordan vi skaber et velfærdssamfund og en verden, der kan stå distancen med afsæt i Reformkommissionens fem fokusområder. I dette nummer handler det om borgerens møde med det komplekse samfund og velfærdssystem.



Vi må lære at udholde ubehaget ved afsavn

Ligesom vi må lægge charterferien med fly på hylden, hvis vi vil bidrage til et mere bæredygtigt klima, skal vi forlade vores overoptimisme og forestilling om uendelig effektivisering og vækst i velfærd. Den er hverken bæredygtig eller realistisk, men udpiner både ledere og medarbejdere, som ikke har en reel chance for at levere det, de bliver bedt om, skriver lektor Susanne Ekman, RUC, i en ny bog.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com | FOTO: TORBEN NIELSEN

– **V**or tids helt store udfordring er bæredygtighed, som vi hele tiden taler om i forhold til klima og miljø. Vi har også talt om det i den finansielle sektor efter de store sammenbrud i forbindelse med finanskrisen som følge af mangel på bæredygtighed. Min påstand er, at den samme mangel på bæredygtighed findes socialt i den måde, vi organiserer os på i vores velfærdsstat. Med ‘socialt’ mener jeg mængden af menneskelige ressourcer, og hvordan vi forestiller os, at de kan optimeres.

Sådan sammenfatter lektor på RUC Susanne Ekman budskabet i sin nye bog *Giftig gæld og udpint velfærd*. Og det førstemende ved den analyse er, erkender Susanne Ekman, at hvis man drager en parallel til den manglende realisme i finanssektoren før finanskrisen, ser man de samme dysfunktioner i måden, velfærdssystemet er organiseret på:

En urealistisk forestilling om en uendelig optimeringskurve, afkoblet en solid risikovurdering. Oversat til almindeligt dansk: Det, vi ønsker os af velfærdsstaten, og de res-

sourcer, vi har til at gennemføre det med, hænger slet ikke sammen, men konsekvenserne af det er der ingen, som taler om. Og ve den leder eller medarbejder, som vover, advarer Susanne Ekman.

– Der er en hæmningsløs overoptimisme hos alle – fra private konsulent- og revisionsfirmaer til offentlige forsknings- og rådgivningsinstanser, hvis incitamentsstrukturer ikke byder analyser, der udfordrer vækstparadigmet, velkomne, siger hun og uddyber:

– I det paradigme er du nødt til som leder at ‘lege’, at du kan meget mere, end du kan, hvis du vil ses og forstås som en, der lykkes med sin ledelsesgerning. Det er ikke en karrierevej at fremhæve risikoanalyser. Og resultatkontrakter og bonusser betyder, at den enkelte leder forpligter sig til overoptimistiske resultater, før han eller hun overhovedet har sat sig i chefstolen. Ligesom bankerne før finanskrisen legede, at en person uden arbejde og indtægt var en kreditværdig låntager til store boliglån. Og hvor alle, der udtrykte mistro til boligmarkedet, ikke kunne forvente forfremmelse eller anerkendelse.

Vi har retning mod kollaps

I det perspektiv forudser Susanne Ekman bekymrende udsigter for

velfærdsstaten og dens medarbejdere.

– Fordi det lange seje træk, som kan skabe robuste og bæredygtige forandringer, er under massivt pres fra kortsigtede, gevinstfokuserede resultater, der afvikler faglighed. Og ændrer vi ikke den kurs, har vi retning mod et større eller mindre kollaps, vurderer jeg.

Men det bliver da sagt højt hele tiden – at ressourcer og krav ikke matcher?

– Ja, det er uomgængeligt, at medarbejdere altid vil efterspørge mere tid og flere penge for at udføre deres arbejde godt nok, mens ledere vil forsøge at stramme skruen for at opfylde strategiske mål. Tendensen er desværre bare, at skruen er strammet i en grad, så kravene til medarbejderne i stigende grad afkobler sig fuldkommen fra de praktiske vilkår på gulvet. Det ser vi i form af sygemeldinger en masse og medarbejderflugt fra visse fag, siger Susanne Ekman.

– Og hvis du som medarbejder alligevel vover at problematisere misforholdet mellem krav og ressourcer, mødes du af en individualiserende reaktion fra ledelsen: “Når du, Peter, har svært ved



Susanne Ekman er lektor i ledelse, organisation og arbejdsliv på RUC. Oprindelig uddannet antropolog samt ph.d. i ledelse. Har i sin forskning bl.a. undersøgt konsekvenserne af høje forventninger og frihedsforestillinger på (velfærds)arbejdspladser. Har desuden modtaget en forskertalentpris i HR.





Vi skal lægge win-win- og optimeringssproget væk, som betyder, at vi kun taler om gevinster og muligheder for vækst i en opadgående kurve.

SUSANNE EKMAN, LEKTOR I LEDELSE, ORGANISATION OG ARBEJDSLIV PÅ RUC



at præstere, må det skyldes din manglende personlige robusthed. Så nu sender vi dig på et kursus, hvor du lærer at prioritere dine kræfter bedre”.

Det er især toplederne, som Susanne Ekman ser som drivende for den overoptimistiske tankegang – fordi de selv er fanget ind i en skrue af urealistiske krav fra det politiske niveau.

– Derfor bruger de alle deres kræfter på at lede opad for at holde skruen kørende – for at sikre institutionens overlevelse. Og i den proces glemmer de gulvplanet. Men jeg siger bare: Hvis gulvet ender med at gå ud af institutionen, har vi for alvor en strategisk udfordring!

Læg charterferien med fly på hylden

Susanne Ekmans analyse af styringsparadigmernes dysfunktion stopper ikke her, men det gør vi – af pladshensyn. Dog hænger en del af hendes kritik tæt sammen med mulige løsninger. For jo, vi skal prioritere. Alle sammen.

– Vi har brug for en gennemgribende kulturændring – på linje med ikke længere at flyve på charterferie eller køre i bil for at redde det, vi kan nå, på jorden. En ny måde at tænke forvaltning af ressourcer på, som indebærer, at vi skal kunne udholde ubehaget ved svære afvejninger på egen krop –

det gælder både fraværet af charterferien og i form af helt andre forventninger til velfærd.

For at nå dertil har vi brug for et nyt sprog for prioriteringer, hvis vi skal lægge et andet snit styrings- og forvaltningsmæssigt, mener Susanne Ekman.

– Vi skal lægge win-win- og optimeringssproget væk, som betyder, at vi kun taler om gevinster og muligheder for vækst i en opadgående kurve. Konfrontationsvilligheden er lille, fordi både ledere og medarbejdere har lært, at de risikerer at blive fyret, hvis de ikke leger med. Som den medarbejder, der under finanskrisen udtrykte bekymring for det ‘bygningssværk’, der lige var blevet finansieret med 4 mio. dollars, fordi det reelt var en campingvogn fra 1963. Han blev fyret, og lederen fortsatte med at finansiere boliger. I vores velfærdsstat anno 2022 resulterer det i, at en masse medarbejdere går på arbejde med ondt i maven, mens de krabber rundt og forsøger at deale med presset, konstaterer Susanne Ekman.

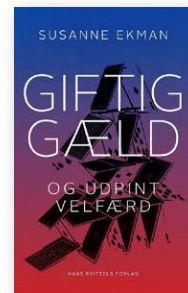
– Og den model holder ikke – ligesom den heller ikke gjorde under finanskrisen. Den hysteriske overoptimisme og tro på uendelig effektivisering undergraver og udpiner velfærd, så vi er nødt til også at ændre måden at tænke motivation og incitamentsstrukturer på. □

3

skarpe til Susanne Ekman

1. I din bog har du et gennemgående billede af Ponzi-spillet som den logik, der holder liv i overoptimismen og kvæler kritikken af det voksende hul mellem forventninger, krav og ressourcer i velfærd. Hvordan hænger det sammen?

– Ponzi-spillet er en måde at holde massiv overoptimisme og overforbrug kørende gennem et spil, der benytter udbytning og ulighed som kernemekanismer. Udbytningen består i at få folk til hele tiden at investere en masse ressourcer (pen-



ge) mod lovning på attraktiv kompensation, som de aldrig får, medmindre andre også investerer, så afkastet kan tages fra deres investeringer. Det skaber ulighed i form af privilegerede og underprivilegerede spillere. I velfærdsstaten er det medarbejderne, som lok-

kes til at investere stadig flere arbejdsmæssige og personlige ressourcer i et system, som ikke leverer afkast til dem i form af faglig tilfredshed og anerkendelse. Og på den måde kan vi blive med ved at bruge flere ressourcer, end vi reelt har. Indtil folk brænder ud eller siger deres job op, som vi har set mange eksempler på.

2. Hvorfor har du skrevet bogen?

– Fordi jeg selv arbejder i et Ponzi-system i universitetsverdenen. Og fordi jeg i hele min forskerkarriere har interesseret mig for konsekvenserne af en frihedsforestilling, der fokuserer på ‘at undgå afsavn’. Og lige præcis denne ideologi om frihed er jeg selv som underviser og forsker underlagt. Vi bliver fx lovet mere tid til forskning ved at gøre sådan og sådan, men jo mere tid, jeg investerer i at frigøre ressourcer til forskning, desto mindre tid får jeg reelt. Samtidig har vi ikke et sprog for at tale om dette paradoks, så jeg kan ikke have den samtale med min leder.

3. Hvis jeg ringer til dig om fem eller ti år, hvor er vi så henne i forhold til den kritik, du rejser?

– Lige nu står det og vipper ... Det afgørende bliver, tror jeg, hvordan vi reagerer, når tingenes alvor går op for os – om vi ender i splid og grådighed eller reagerer i flok. At gå i en mere bæredygtig retning kræver en dyb villighed til at erkende tingenes ret udfordrende tilstand og give os i lag med det ved at give afkald på vores individuelle ‘bonus’ og i stedet skabe kollektive forandringsbevægelser. □

“Det handler om, hvor vi retter **lyset** hen”

I Voksenhandicap i Aalborg Kommune har chef Lene Kalstrup fundet balancen i ligningen med økonomisk styring, faglig motivation og kvalitet i sagsbehandlingen. Det giver færre klager fra borgerne, selvledende medarbejdere, der er mere motiverede, og grønne tal på bundlinjen.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com

Da Lene Kalstrup trådte ind i chefstillingen for Voksenafdelingens Visitation i Aalborg Kommune, var retorikken blandt medarbejderne, at de slukkede ildebrande. Broen kunne ikke længere nå over kløften mellem ressourcer og krav, uanset hvor hurtigt de løb.

Det valgte den nye chef at ‘nulstille’, som hun udtrykker det.

– Jeg valgte at tænke og tale om det på en anden måde: Hvordan kan vi skabe en robust og bæredygtig organisation, som er i stand til at imødekomme de krav, borgerne og andre møder os med? Vi stod med et økonomisk overforbrug og en dagsorden med ildebrande i sagsarbejdet ... De udfordringer skulle jeg på en eller anden måde løse sammen med mit hold. Det krævede en meget målrettet indsats: at skabe en økonomi i balance, et flow i sagsbehandlingen og motivation i det faglige arbejde, fortæller Lene Kalstrup.

I hendes optik var og er der én motor, som driver arbejdet fremad: medarbejdernes hoved, hænder og motivation til at udtænke kreative og bæredygtige løsninger.

– Som myndighed skal vi både sikre, at borgerne får de ydelser og indsatser, de har krav på, og at de

afgørelser, vi træffer, er i overensstemmelse med loven. Det krævede en ny økonomisk styring, som også levede plads til, at vi kunne arbejde strategisk med de mål, vi gerne ville lykkes med. Derfor valgte jeg at lægge en stor del af udviklingsarbejdet med at skabe flow og kvalitet i opgaveløsningen i hverdagen ud til medarbejderne og sammenholde det med ansvaret for en tæt økonomisk styring.

Medarbejderne er med i maskinrummet

Kort fortalt betyder det, at alle medarbejdere løbende har fuld indsigt i den aktuelle økonomiske situation: Hvor mange borgere og sager er der, hvad bevilges der penge til osv.

– Det er vores bagtæppe. Vi har en controller, som holder øje med, hvordan det går, og leverer data til medarbejderne, så de hele tiden kender det økonomiske flow og kadencen i deres team. Samtidig indgår de i udviklingsarbejdet, så vi også har fingeren på pulsen med at nå i mål med organisationens vision og målsætning, siger Lene Kalstrup.

Bliver noget svært at få til at hænge sammen, er det hendes og ledergruppens opgave at facilitere rammer og strukturer, der støtter medarbejderne i at finde både fodfæste og retning.

– Vi skal sikre stilladset, de står på – så de kan lykkes. Men de

skal selv sætte deres kreativitet og kompetencer i spil i hverdagen, så den bedste ‘mand’ er på bolden, og ressourcerne bruges bedst muligt. Jeg plejer at sige, at mine medarbejdere er strategiske ledere i hverdagen.

Den måde at lede og selvlede på, mener Lene Kalstrup, er nødvendig i en verden, hvor uforudsigelighed og forandringer er noget nær det eneste stabile vilkår.

– Vi får ikke flere penge eller flere hænder at gøre godt med, men vi får stadigt flere borgere med multikomplekse problemer. Det vilkår skal vi kunne arbejde med, omstille os i og ikke håndtere som uforudsigeligt. Derfor er det afgørende, at vi kender vores data og de demografiske kurver. Vi arbejder med agilitet, så vi kan omstille os, hvis der fx vælter en bus, og vi får ti nye borgere ind med hjerneskode, som skal have den hjælp, de har krav på, uagtet at budgettet vælter. Det er et vilkår, og her skal vi være klar til at sadle om og hurtigt prioritere anderledes.

Vi skal bringe velfærdssamfundet i spil

Det kræver også, pointerer Lene Kalstrup, at kommunen som velfærdsleverandør vender blikket



Lene Kalstrup er uddannet socialrådgiver i 1999, har en mastergrad i ledelse og mange års erfaring i ledelse, læring og organisatorisk forandring, hvor hun bl.a. har arbejdet målrettet med strategiudvikling og implementeringsprocesser. I dag chef for Voksenafdelingens Visitation i Aalborg Kommune med 85 medarbejdere og et budget på 1,2 mia. kr.





udad og trækker på de ressourcer, som ligger dels hos borgerne selv og dels hos netværk og i civilsamfundet.

– Vi har brug for, at det omgivende samfund tager over på nogle af opgaverne sammen med borgerne. Derfor arbejder vi også med værtskaber og partnerskaber – vi tænker i formål frem for paragraffer, så vi gennem en lyttende, tillidsfuld, intuitiv og autentisk dialog med borgerne finder ud af, hvad de har behov for, og hvad de drømmer om. Det er med til at sikre en god ‘rejse’ i vores system, og det nedtrapper konflikter. Handicap er et område med mange klager, men vi har nedbragt vores gennem et positivt og imødekomende mindset.

Når alt det er sagt, anerkender Lene Kalstrup fuldt ud, at der er udfordringer i velfærden, og at mange andre kæmper for at få enderne til at mødes og se en reel mulighed for at kunne levere en fyldestgørende indsats.

– Jeg taler ud fra den virkelighed, vi har skabt hos os, men jeg

ved godt, at det mange andre steder ser anderledes svært ud. Jeg tror, at en del af løsningen ligger i, at politikerne fra nationalt hold italesætter, at det vilkårsrum, vi har p.t., ikke kun kan løses lokalt. Det kræver en fælles indsats fra velfærdssamfundet til velfærdsstaten.

Modstridende krav spænder ben

Og der er, mener Lene Kalstrup, modstridende dagsordener, som spænder ben for at frisætte ressourcerne lokalt.

– På den ene side taler vi om at minimere bureaukrati og kontrol og i stedet frisætte kommunerne, så kræfterne kan bruges på nærhed med borgerne. Og på den anden side har vi Danmarkskort, Ankestyrelse, klagestatistikker og en særdeles stram økonomi, som puster os i nakken. Det hænger ikke rigtigt sammen. Hos os har vi uddannet medarbejderne i den gode dialog, som inddrager borgerne i processen, og hvor retssikkerhed altid er i fokus, så vi kan

håndtere den modsætningsfyldte dagsorden – både at være kreativ i at finde bæredygtige løsninger og samtidig overholde lovgivningen og serviceniveauet, politikerne har vedtaget.

For Lene Kalstrup handler det om at finde sprækkerne – der, hvor lyset kommer ind. Og om at skabe arbejdspladser med tillid og mod til at frisætte den handlekraft, som bor i organisationen.

– Jeg er patologisk optimist og tror på, at vi kan finde løsningerne, hvis vi bruger alles kreative hoved og kompetencer. Det handler i bund og grund om, hvad vi retter lyset mod. ▣



Vi har brug for, at det omgivende samfund tager over på nogle af opgaverne sammen med borgerne.

LENE KALSTRUP, CHEF FOR VOKSENAFDELINGENS VISITATION I AALBORG KOMMUNE

Få hjælp til det psykiske arbejdsmiljø

Store arbejdsmængder og tidspres er et velkendt tema i kommunerne og sætter det psykiske arbejdsmiljø under pres på mange arbejdspladser. Det erfarer SPARKs konsulenter, når de kommer ud lokalt for at køre forløb med MED-udvalg, ledere og tillidsvalgte, bekræfter sekretariatsleder i SPARK, Marlene Skytte Schoop.

SPARK – Samarbejde om Psykisk ARbejdsmiljø i Kommunerne – er et partssamarbejde mellem KL og Forhandlingsfællesskabet og er sat i verden for at bistå kommunale arbejdspladser med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

– Når krav og ressourcer ikke hænger sammen, og når tidspreset og arbejdsmængden er for stort, kan både ledere og medarbejdere opleve at miste meningen i arbejdet, opleve, at de ikke

bruger deres faglighed godt nok og farer vild i prioriteringerne. Og det er et svært tema at arbejde med, for hvor skal man begynde, og hvilke vilkår har man overhovedet indflydelse på, siger Marlene Skytte Schoop.

Et langt, sejt træk gør en forskel

Erfaringen fra efterhånden en del års arbejde på arbejdspladser i mange brancher og i hele landet er imidlertid, at det lange, seje træk kan gøre en forskel.

– Problemer med det psykiske arbejdsmiljø er ikke noget, man fikser over night. Men vi oplever arbejdspladser, som tænker forebyggende og fx hyrer os til forløb inden store forandringsprocesser i organisationen, eller hvis de ikke selv kan finde løsninger på fx et højt tidspres. Sammen med TRIO- og MED-udvalg kan

vi sætte tiltag i gang, som over tid gør en forskel. Vores tilgang er via sparring at sætte dialoger i gang og understøtte processer, så MED/TRIO kan involvere kolleger, som sammen kan prioritere opgaverne., forklarer Marlene Skytte Schoop.

En vigtig pointe er, understreger hun, at arbejdsmiljøet er en fælles opgave og et fælles ansvar.

– Derfor arbejder vi med både ledere og tillidsvalgte – den danske model i lokalversion, kan man sige. Og vi arbejder med at gøre fx et stort tidspres til et organisatorisk ansvar frem for et individuelt problem, så det kan løses af organisationen frem for at gøre det til den enkelte stressramte medarbejders personlige anliggende. ▣

Læs mere om, hvad SPARK tilbyder, her: vpt.dk/spark



Kommunal kulturændring: Nu er alle sat fri

Efter ti år med frikommuneforsøg har statsminister Mette Frederiksen sat alle landets kommuner fri. Det skaber grobund for spændende nytænkning – og indebærer, at lederne skal lede på en ny måde.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | tinesejbaek@gmail.com | FOTO: PR



”
Det er ikke blot nogen regler, man slipper for – det afstedkommer også en hel kulturændring i ens organisation, herunder måden at lede på.

ULF HJELMAR,
PROFESSOR, VIVE

– Nu, hvor alle kommuner er sat fri, er forsøget løftet fra at være afgrænset med nogle frikommuner til at være et styrings- og ledelsesmæssigt skifte i dansk forvaltningspolitik, siger Ulf Hjelmar, professor på VIVE, der har stået for at evaluere frikommuneforsøgene.

I ti år – og særligt mellem 2016 til 2021 – har kommuner kunnet søge om at blive fritaget for regler og retningslinjer på visse områder under de såkaldte frikommuneforsøg. Senest i 2021 blev syv kommuner sat fri på enten dagtilbuds-, folkeskole- eller ældreområdet. Det skabte plads til nye lokale velfærdsløsninger med mindre bureaukrati.

I sin seneste nytårstale meldte statsminister Mette Frederiksen ud, at alle kommuner fra i år kan blive fri på et af de tre områder. Naturligvis skal grundloven, EU-lovgivningen m.v. holdes, men resten finder man som udgangspunkt selv ud af.

Gode erfaringer fra de første forsøg

Erfaringerne med frikommunerne har været positive, bekræfter Ulf Hjelmar. Bl.a. er de mere enkle arbejdsgange kommet socialt udsatte til gode. Under forsøgene fra 2016 til 2020 gik ni nordsjællandske kommuner fx sammen om "Én plan for borgeren", hvor udsatte borgere fik lavet en enkelt handleplan frem for at have en separat sag kørende i både jobcentret, socialforvaltningen og børne- og unge-/familieafdelingen. Denne form for koordineret indsats har lovgivningen tidligere stået i vejen for.

– Det betød bedre samarbejde med borgeren og øget beskæftigelse – uden at koste flere penge. Det skabte en kulturændring og gav ny energi – sygefraværet faldt, og personaleomsætningen daledede. Regelfritagelsen blev en 'dåseåbner' til mere motivation, siger Ulf Hjelmar.

Et andet eksempel er tre kommuner, der blev sat fri af visse regler på børneområdet. Her var udfordringen, at det tog for lang tid fra underret-

ning til handling, og det lykkedes at halvere tidsrummet fra fire til to måneder.

Lederen skal være procesfacilitator

I 2022 har alle kommuner fået tilbud om at blive sat fri på et af de tre områder: dagtilbud, folkeskole eller ældreområdet. Ulf Hjelmar forventer, at stort set alle landets kommuner vil være med, og frisættelsen vil stille nye krav til ledere af dagtilbud, ældrepleje og skoler.

– Så man skal være bevidst om, hvad man sætter i gang, siger han.

– Det er ikke blot nogen regler, man slipper for – det afstedkommer også en hel kulturændring i ens organisation, herunder måden at lede på, siger Ulf Hjelmar.

Hvordan er det en anden måde at lede på?

– Frisættende ledelse, hvor medarbejderne har øget mulighed for at udøve deres faglighed, og forandringsledelse kan komme i spil. Og de måder at lede på kan være udfordrende. Typisk vil man som leder have nogle klare visioner for, hvad der bør forandres, og derfor kan man komme til at være for hurtigt fremme i skoene. Medarbejderne skal have lov til at byde ind med deres faglighed og ideer, når der skal tænkes helt nyt, siger Ulf Hjelmar.

Som leder kan man invitere til innovation og sige: "Tænk løs!", når man fx på en skole skal definere, hvad man vil med den øgede frihed: "Skal vi have nye fag? Skal vi bytte rundt på temadagene? Skal vi undervise på en ny måde?"

Den større frihed er imidlertid ikke ensbetydende med manglende styring og ledelse. Lederen skal både følge op på og sætte klare rammer for processen, fx for hvor meget man kan bestemme selv og stadig overholde loven.

– Lederen skal være en procesfacilitator, der trækker sig tilbage og leder på en anden måde. Og hvis det ikke ligger til én, kan det selvfølgelig være udfordrende, siger Ulf Hjelmar. ■

Offentlige ledere inviteres på skolebænken i psykisk arbejdsmiljø

Som leder kan du gøre en forskel for det psykiske arbejdsmiljø i organisationen. Men: Hvad er et godt psykisk arbejdsmiljø, hvad kan du ledelsesmæssigt skrue på – og hvordan? Det tilbyder en ny uddannelse for kommunale og regionale ledere svar på med førende eksperter som undervisere.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com | FOTO: PR

“I næste uge, når jeg får mere tid, skal jeg tage mig af ...”.

Kender du den tanke – og erfaringen, der viser, at ugen efter havde du nøjagtig lige så meget om ørene som i ugen før? Og at det, du skulle tage dig af, endnu en gang blev udskudt?

De fleste offentlige ledere vil nok skrive under på, at de har mere end travlt. Og at det samme gælder deres medarbejdere. De ved også, at bl.a. et langvarigt arbejdspress kan skabe et dårligt psykisk arbejdsmiljø og øge risikoen for stress. Men hvor er det godt at sætte ind, hvordan og hvornår gør du det bedst – og hvad er vigtigst at tage fat på?

Ledere har stor betydning for trivsel

Det er nogle af de spørgsmål, en ny uddannelse i psykisk arbejdsmiljø for ledere i kommuner og

regioner giver svar på. Den henvender sig til alle ledere og er et resultat af OK21.

– Vi ved, at ledere har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø og for medarbejdernes både drift og trivsel. Ikke at ledere er eneansvarlige og kan fikse alt, men de spiller en rolle i at understøtte gode arbejdsgange, stærke samarbejdsrelationer og læringsfællesskaber medarbejderne imellem. Det er vigtigt for trivslen, og det sætter vi bl.a. fokus på i uddannelsen, siger Malene Friis Andersen. Hun er en af landets førende arbejdslivsforskere med speciale i bl.a. stress, ledelse og psykisk arbejdsmiljø og underviser på uddannelsen.

Skal skabe attraktive arbejdspladser

Bagtæppet er også, at den offentlige sektor er presset på mange områder, bl.a. når det handler om at

rekruttere nye medarbejdere.

– Vi ved, at vi kommer til at mangle hænder i fremtiden, fordi mange går på pension, og fordi nogle vælger at forlade velfærdsfagene. Så der er et stort behov for at skabe attraktive arbejdspladser, hvor medarbejderne har lyst til at være og blive. Derfor har kommuner og regioner en stor opgave med at handle klogt i de kommende år for at skabe trivsel og sikre drift, og det dykker vi også ned i på uddannelsen, siger Malene Friis Andersen.

Uddannelsen giver en grundlæggende introduktion til, hvad et godt psykisk arbejdsmiljø er, og hvordan det kan gøres operationelt og konkret at arbejde med.

– Målet er at give lederne viden og handlemuligheder, så de ved, hvilke greb de kan skrue på ledelsesmæssigt, bl.a. at øge resourcefaktorer og reducere risikofaktorer, som, vi ved, har betydning



”

Målet er at give lederne viden og handlemuligheder, så de ved, hvilke greb de kan skrue på ledelsesmæssigt, bl.a. at øge resourcefaktorer og reducere risikofaktorer, som, vi ved, har betydning for medarbejdernes trivsel.

MALENE FRIIS ANDERSEN, ARBEJDSLIVSFORSKER

FAKTA:

Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

Hvem: Alle offentlige ledere kan tilmelde sig uddannelsen, som gennemføres af LEAD.

Hvor: Uddannelsen afvikles i både København og Aarhus.

Hvornår: Forårsforløbet i Aarhus starter den 20. marts 2023 og i efteråret den 25. oktober.

I København starter forløbet den 11. januar 2023 og endnu et forløb den 21. august 2023.

Uddannelsen består af tre hele uddannelsesdage fra kl. 9-16 og tre halve netværksdage fra kl. 9-12. Det første netværksmøde vil være fysisk og de efterfølgende to netværksmøder vil være virtuelle.

Pris: Kr. 12.907,-

Læs mere og tilmeld dig her:
bit.ly/udd-tilmeld



Liz Wiseman er amerikansk bestsellerforfatter og vinder af Thinkers50's Leadership Award for sin multipliertankegang.

Vær den chef, der får dine medarbejdere til at vokse

Er du en multipliert eller formindsker? Multiplier-lederen får det bedste frem i medarbejderne og kan mere end fordoble deres engagement og værdi for organisationen, mens formindskeren gør det modsatte, skriver den prisvindende forfatter Liz Wiseman i sin bog *Multipliers*. Ledelsesekspert Christian Ørsted hjælper med at navigere i begreberne og adfærden bag.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com | FOTO: PR

ning for medarbejdernes trivsel – ligesom der vil være fokus på lederens egen trivsel og stress, fortæller Malene Friis Andersen.

Skal være konkret og operationelt

Hun nævner indflydelse og forudsigelighed i arbejdet, social støtte og anerkendelse samt balancerede krav som eksempler på ressourcefaktorer, der fremmer trivsel. Modsat er krænkende handlinger, høje følelsesmæssige krav og tempo i arbejdet samt et stort forandringspres risikofaktorer, som påvirker det psykiske arbejdsmiljø negativt.

– Overordnet set er det psykiske arbejdsmiljø en kæmpe stor dagsorden, men lederne kan vælge at arbejde med nogle af faktorerne og på den måde bidrage til at fremme trivsel og arbejdsglæde. For mig at se handler det om ikke at gøre det her til raketvidenskab, men om at klæde lederne godt på ved at tale ind i en konkret ledelsespraksis og gøre indsatserne genkendelige, konkrete og operationelle for lederne. □

“Det siges, at man efter et møde med den mægtige britiske premierminister William Ewart Gladstone tænkte, at han var verdens klogeste mand, mens hans modstander Benjamin Disraeli kunne få én til at føle, at man var selv den klogeste”.

Citatet er fra den irske U2-sanger Bono og optræder i Liz Wisemans bog *Multipliers*. *Hvordan de bedste ledere gør alle kloge*, der udkom på dansk i 2022. Og ordene indrammer essensen af de to typer ledelsesadfærd, bogen handler om: multiplieren og formindskeren.

Forstørrer eller formindsker gode bidrag

Multiplier-lederen formår at mangedoble medarbejdernes engagement, får dem til at vokse

med opgaverne og dermed skabe større værdi for organisationen. Liz Wiseman går så vidt som til at sige, at multipliert-ledere skaber genier – gør alle omkring sig mere intelligente og kompetente “ved at forstærke den enkeltes individuelle intelligens og ved at skabe en atmosfære af innovation, konstruktiv indsats og kollektiv intelligens”.

Stiller høje krav

Men hvad gør multipliert-lederen så?

– Multiplieren bedriver bevidst ledelse, som gør plads til andres genialitet – får det inviteret frem, og det er enormt energigivende,



FAKTA:

Er du en multiplierer eller en formidsker?

I sin bog *Multipliers. Hvordan de bedste ledere gør alle klogere* præsenterer Liz Wiseman fem discipliner, som kendetegner hhv. multiplierer- og formidsker-ledere:

1. Multiplier-lederen er en talentmagnet, som udnytter og forstærker alles genialitet. **Formidsker-lederen** er en imperiebygger, som tilegner sig ressourcer og lader dem gå til spilde.



2. Multiplier-lederen er en frisætter, som skaber et trygt miljø, der fremmer dristige tanker. **Formidsker-lederen** er en tyrann, som skaber et stressende miljø.

3. Multiplier-lederen er en udfordrer, som beskriver muligheder. **Formidsker-lederen** er en bedrevende person, som udsteder direktiver.

4. Multiplier-ledere er debatskabere, som fremmer et ægte engagement. **Formidsker-ledere** er beslutningstagere, der forsøger at sælge deres beslutninger til andre.

5. Multiplier-lederen er en investor, som giver andre ejerskab og fuldt ansvar. **Formidsker-lederen** er en micromanager, som blander sig i alt.

Ifølge Liz Wisemans studier får formidsker-lederen under 50 % i resultat af sine medarbejders ressourcer og talent, mens multiplierer-lederens adfærd fordobler medarbejdernes resultater.

KILDE: MULTIPLIERS. HVORDAN DE BEDSTE LEDERE GØR ALLE KLOGERE AF LIZ WISEMAN, DJØF FORLAG, 2022



– Genialitet opstår i samspil med andre. Det er et af Liz Wisemans stærke budskaber, pointerer ledelsesrådgiver Christian Ørsted.



når vi oplever det, siger ledelsesforfatter og -konsulent Christian Ørsted. Han har skrevet forord til den danske oversættelse af Liz Wisemans bog, som 2019 indbragte hende Thinkers50's Leadership Award i London.

Modsat hvad man måske kunne tænke, er multiplierer-adfærd ikke at være sød og skåne medarbejderne. Eller være oraklet, som går forrest og har svar på alt, understreger Christian Ørsted.

– Tværtimod udfordrer multiplieren medarbejderne ved at stille høje krav, give stort ansvar og ejerskab for opgaverne ved at bringe deres viden og kompetencer i spil. Det, der gør dem til klogere udgaver af sig selv, er, at de ikke skal vælge mellem store udfordringer eller støtte og opbakning: De får begge dele på én gang, og det frigør dem til at tænke og præstere mere og bedre, forklarer han.

I den modsatte ende af spektret har vi formidskeren.

– Vi har alle sammen mødt ledere, der formidsker os. Hvor vi føler, vi kan mindre, bliver i tvivl om os selv og beskytter os ved at trække os fra at bidrage, fordi vores indsats bliver set på som noget mindre og dårligere, end vi selv havde tænkt. Det sker typisk, når lederen antager, at han eller hun er klogere end alle omkring sig og derfor ikke inviterer andre ind til at kvalificere ideer eller løsninger eller tænker, at andre ikke kan finde ud af noget uden formidskerens hjælp, siger Christian Ørsted.

Hvordan gør du så det?

– Liz Wiseman peger på nogle enkle, men stærke, greb. Det er ikke let, og du skal helst abonnere på den tankegang, som styrer multiplierer-adfærd: at bringe andres genialitet frem. Derfor kommer det ikke til at fungere, hvis du tænker, at du er klogere end alle andre. Vi kender også godt de ledere, som taler for meget, og som

tænker: "Hvis jeg har løsningen, hvorfor skal jeg så ikke komme med den?" Men når man tænker sådan, går man glip af sandsynligheden for, at andre har en endnu bedre idé – fordi man aldrig når til at se eller høre om den.

Og det er, påpeger Christian Ørsted, det helt centrale budskab fra Liz Wiseman.

– Genialitet opstår i samspillet med andre – når vi bliver udfordret. Så bliver vi modigere og udviser mere af vores talent. Vi tænker simpelthen bedre sammen end alene bag en lukket dør. For lederen er det et skifte fra at være den med ansvaret og løsningerne til at skabe fællesskaber, hvor vi kan noget sammen. Det er den adfærd, multiplierer-ledere udviser. Og det har vi brug for i en verden, hvor både lederes og medarbejderes arbejde er præget af uforudsigelighed og konstant skiftende krav, som kalder på de bedst mulige løsninger og læring i samarbejdet. □

NYE BØGER



Tag konfrontationen – og skab modig dialog og ægte forandring

Ledere møder konfrontationer hver eneste dag – mellem os selv og medarbejdere eller kolleger eller som vidne til andres konfrontationer. Nogle ønsker at undgå dem, andre håber bare, de er hurtigt overstået. Men faktisk styrker konfrontationer arbejdspladsen, fordi meninger kan brydes, og synsvinkler udforskes, så vi både bliver skarpe på hinanden og opgaven. Bogen giver viden om og værktøjer til at håndtere konfrontationer.

Tag konfrontationen. Skab modig dialog og ægte forandring.

Af Birgitte Nortvig, Djøf Forlag, 120 sider, 325 kr.



Sådan leder du offentlig innovation

Den offentlige sektor er i konstant forandring på mange niveauer, bl.a. i forhold til befolkningens sammensætning, rammebevillinger og forventninger. Hvordan kan offentlige ledere og medarbejdere forstå og løse de komplekse problemstillinger ved at stimulere og støtte udvikling af fagligt funderede, innovative løsninger? Bogen samler indsigter fra 19 forskere og innovationseksperter i at finde løsninger i vilde problemer, der manifesterer sig i konkrete hverdagsudfordringer.

Ledelse af offentlig innovation. Organisering, praksis og værdiskabelse.

Red. af Ditte Thøgersen og Anne Reff Pedersen, Samfundslitteratur, 305 sider, 350 kr.



Psykologisk tryghed kræver accept af fejl

Vi skal turde kaste os ud i opgaverne uden at frygte for at lave fejl. Faktisk skal fejlene inviteres indenfor, fordi de skaber dialog og perspektiv på opgaverne, hvis den psykologiske tryghed er til stede til at tale om dem. Det bidrager i sidste ende til en innovativ kultur på arbejdspladsen, mens frygten for fejl har den modsatte effekt. Derfor skal du som leder være åben over for en kultur med plads til at fejle.

Tør du fejle – psykologisk tryghed på arbejdet.

Af Rebecca Bøgelund, Frydenlund, 278 sider, 270 kr.



Tænk. At leve et tankefuldt liv

Det at leve et tankefuldt liv kan give os en dyb glæde. Faktisk er det at tænke noget af det væsentligste, vi kan gøre, og noget af det mest menneskelige, der findes. Men tankefuldheden har fået trænge kår i den moderne verden. Derfor har vi grund til at lære os at tænke dybt, kritisk og selvstændigt igen, mener Svend Brinkmann. For det er faktisk hele humanismens grundidé: Du skal lære at tænke selv. Du skal lære at tænke godt. Du skal lære at betjene dig af din fornuft. Og du skal lære at sige nej til det, der truer muligheden for, at du kan betjene dig af din fornuft.

Tænk. Til forsvar for et tankefuldt liv.

Af Svend Brinkmann, Gyldendal, 192 sider, 250 kr.


Kjerulf & Partnere

COACHING v. STIG KJERULF

Bliv klogere på dine ledelsesmæssige eller personlige dilemmaer med udgangspunkt i en test og et kort coachingforløb til en særpris.

Vi tilbyder samtaler på vores kontor eller via et digitalt medie.

Kontakt os mellem kl. 9-12 og hør mere.
Telefon: 3313 1344 eller Mail: info@kpas.dk



TEMA: FUNGERER DIN LEDERGRUPPE?

Uklare mål, bøvlede beslutningsprocesser, magtkampe, mangel på tillid og åben dialog er forskellige forklaringer på, hvorfor en ledergruppe ikke altid fungerer optimalt. Eller sagt mere direkte: Det gnidningsfrie ledelsesrum findes ikke.

I dette tema sætter vi fokus på både diagnoser og den nødvendige behandling, hvis samarbejdet mellem dig og dine lederkolleger ikke kører helt på sporet.

På de følgende sider kan du møde både en ledelsesrådgiver, to ledere, en coach og en erhvervspsykolog, som giver deres bud på benspænd og løsninger.



Det gnidningsløse ledelsesrum findes ikke

Der kan være mange og til tider modstridende interesser på spil i en ledergruppe, som kan skabe konflikter og gøre gruppen ukampdygtig. Derfor er første skridt at forstå årsagen til problemerne og bidrage konstruktivt til løsningerne. Ledelsesrådgiver Jan Heiberg Johansen giver sine bud på de mest almindelige årsager til, at ledergrupper bliver dysfunktionelle, og på at få samarbejdet på skinner igen.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | annette@aggeberbeck-kommunikation.dk | TEGNING: LARS PRYDS

Der kan være mange grunde til, at en ledergruppe ikke fungerer. En af de mest udbredte årsager er, at man ikke har fået afstemt, hvad man skal lykkes med og dermed ikke får skabt en fælles ramme, man samarbejder om, mener Jan Heiberg Johansen, ledelsesrådgiver i konsulentfirmaet Heiberg – ledelse, læring og analyse og lektor på Aalborg Universitet, hvor han bl.a. underviser på Master of Public Governance-uddannelsen.

– Når det ikke er klart, hvad man skal lykkes med i ledergruppen, afføder det en lang række andre problemer, der gør det svært at samarbejde. Man løber i forskellige retninger, eller samarbejdet hindres af personlige konflikter, der nemmere kan udfolde sig, når der er en uklar ramme for ledelsesrummet.

Modstridende interesser kan spænde ben

Ud over en uklar ramme kan en udfordring være, at der mangler en fælles forståelse for de modstridende hensyn, man skal håndtere for at lykkes sammen. Uden at ville det kan den enkelte i ledergruppen komme til at positionere sig med egne interesser, så det spænder ben for samarbejdet. Og gruppen får ikke prioriteret eller skabt synergi mellem de forskellige dagsordener.

– Man kan sætte egne interesser eller områder først ved at arbejde 'ind i egen silo'. Et medlem af ledergruppen sætter måske sine medarbejders trivsel først, en anden har et stærkt fokus på økonomiske krav og besparelser, mens

et tredje medlem prioriterer den faglige kvalitet. Dermed kan det blive en interessekamp, der gør ledergruppen dysfunktionel, siger Jan Heiberg Johansen, som også peger på, at en hindring for et godt samarbejde kan være, at man er underlagt et pres fra organisationen og medarbejderne.

– Det er helt legitimt at bringe udfordringer ind fra eget område, men det er et problem, hvis man er blind for, at andre hensyn er lige så vigtige. Hvis man gør det, risikerer man, at ledelsesgruppen bliver en kampplads for modstridende dagsordener. Konflikterne bliver ustyrlige. Eller man risikerer det modsatte – at ledelsesrummet bliver et tamt rum, hvor man ikke tager konflikter. Og det kan være endnu sværere at arbejde med, for uden konstruktive konflikter mister ledelsesgruppen den centrale betydning, som den er nødt til at have, for at organisationen lykkes.

Forventningerne er ofte urealistiske

Mange ledere har en forventning om, at ledergruppen skal være en gnidningsfri arena med en høj grad af tillid og et godt samarbejde, har Jan Heiberg Johansen erfaret i sit arbejde som ledelsesrådgiver.

– Det er en vigtig og legitim forventning, men afspejler også en meget idyllisk forestilling, når virkeligheden er præget af mange hensyn og dagsordener med potentielle konflikter. Så fokuser ikke på et gnidningsfrit ledelsesrum, men på at være medskaber af en ledergruppe med en fælles klar ramme

og en stærkt kvalificeret dialog om de udfordringer, der ligger i at indfri den fælles retning. Forpligt hinanden på, at det er vigtigt, at der er plads til at tale om de udfordringer, der opstår.

Hvad er vigtigt at fokusere på, når ledergruppen ikke fungerer?

– Lederen af gruppen skal skabe klare rammer. Hun skal ikke undgå eller afværge de konflikter, der måtte opstå. Rollen er heller ikke at tage det på sig og forsøge at løse alle udfordringer hos de enkelte ledere i deres del af organisationen. Tag i stedet ansvar for to ting: At I får afstemt, hvad I skal lykkes med i fællesskab. Og at I skaber et forpligtende rum for sparring.

Lederen skal gå tæt på

Jan Heiberg Johansen understreger desuden, at lederen af ledelsesgruppen spiller den vigtigste rolle for, at den fungerer godt.

– Det er vigtigt at få gjort klart, hvilke forventninger I har til hinanden. I er nødt til at forpligte hinanden, og her har lederen af gruppen et ansvar for at gå tæt på og skabe tydelige rammer, for at alle lever op til de fælles beslutninger. Samtidig skal hvert medlem af gruppen forventes at tage fuldt ansvar for, at samarbejdet fungerer godt.

– Forvent, at I investerer jer selv i ledergruppen og i jeres fæl-





At skabe en velfungerende ledergruppe begynder med at lytte til hinanden og høre, hvad I hver især tænker om, hvorfor den ikke fungerer, siger ledelsesrådgiver Jan Heiberg Johansen.



les opgave. Få synliggjort, hvad den centrale kerneopgave er, også selv om der er mange forskellige dagsordner og interesser. Skær så ind til benet, så I ikke bruger energi på tiltag og indsatser, der ikke er centrale for kerneopgaven.

Hvordan skaber man en velfungerende ledergruppe?

– Første skridt er at forstå, hvorfor ledergruppen ikke fungerer. Det kan der være mange forskellige holdninger til i ledergruppen. Men lyt til de forskellige synspunkter og få skabt en fælles klar retning frem. En måde at styrke samarbejdet på er at tage udgangspunkt i de positive resultater, gruppen har opnået – der vil altid være velfungerende løsninger, også selv om ledergruppen er brændt sammen.

– Det handler om at få synliggjort, hvor samarbejdet fungerer, og at bygge videre på det, der virker. I vil kunne se, at I kan finde løsninger, selv om der er mange

hensyn at tage og en høj grad af kompleksitet. Når I får synliggjort det, der fungerer, er det nemmere at bygge videre på det og forstærke det, siger Jan Heiberg Johansen.

Sæt læring i fokus

Når ledergruppen har forstået kerneudfordringerne, anbefaler Jan Heiberg Johansen, at man bliver konkrete ved at teste handlinger, dvs. arbejde systematisk med en lærende tilgang, hvor gruppen er skarp på udfordringer og ideer til løsninger.

– Find ud af, hvordan I kan prøve ideerne af, og hvilke data I kan arbejde med for at teste, hvordan I rent faktisk lykkes med at komme små skridt videre i forhold til udvalgte kerneudfordringer. Det skal designes så småt som muligt, så I træner at arbejde forpligtende sammen, gerne i mindre arbejdsgrupper i ledergruppen, og med at afprøve tiltag og drage læ-

ring af dem. Små skridt mindsker risici, fordi man ikke har investeret så meget, hvis det går galt. At få små succeser med at være handlingsorienterede og samarbejde kan skabe fornyet håb og optimisme, siger Jan Heiberg Johansen. ▣



Fokuser ikke på et gnidningsfrit ledelsesrum, men på at være medskabere af en ledergruppe med en fælles klar ramme og en stærkt kvalificeret dialog om de udfordringer, der ligger i at indfri den fælles retning.

LEDELSESÅRÅDGIVER
JAN HEIBERG JOHANSEN

FAKTA:

Fem veje til en velfungerende ledergruppe

1. Vær ikke kun skarp i forhold til din egen del af organisationen, men se dig selv som en del af en samlet organisation.
2. Inviter andre ind i dit ledelsesrum og vær nysgerrig på de andres ledelsesrum. I ledelsesgruppen er I afhængige af hinanden og kan have stor betydning for hinanden.
3. Vær ikke så bange for uenighed og konflikter. Se på det som naturligt. Undgå, at konflikter bliver personlige angreb – gå efter bolden og ikke personen.
4. Det er afgørende, at du forpligter dig til ledelsesgruppens beslutninger. Hvis det kniber, fordi det fx ikke kan implementeres i dit eget ledelsesrum, så få talt om det, så I sammen kan finde veje til at håndtere det. Det skal helst ske, før beslutningen er truffet.
5. For at kunne have gode dialoger om konflikter er det vigtigt at få skabt et tillidsfuldt rum. Det skabes ved at fokusere på at få gode relationer. Prioriter at få talt sammen og besøg hinanden.

KILDE: LEDELSESÅRÅDGIVER JAN HEIBERG JOHANSEN, HEIBERG – LEDELSE, LÆRING OG ANALYSE



ARTIKELSERIE:

Når ledelse bliver udfordrende

Hvad kræver fremtidens forandringer af lederen i den offentlige sektor? Det stiller vi skarpt på i 2022, hvor to ledere og en ekspert i hvert nummer giver deres bud på de største udfordringer, og hvad de vil betyde for offentlig ledelse.

Tid og fælles mål forbedrer ledergruppens samarbejde

Når ledergruppen ikke fungerer optimalt, skyldes det ofte tidsnød og mangel på fælles mål, som spænder ben for de strategiske tanker. To ledere og en erhvervspsykolog giver deres bud på det velfungerende samarbejde i ledergruppen.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | annette@aggeberck-kommunikation.dk | FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN/PRIVAT/PR



Vigtigt med god tid til at skabe tillid

Henrik Abildtrup, social- og sundhedsdirektør i Rødovre Kommune:

– En høj grad af tillid er afgørende for, at ledergruppen fungerer godt, fordi tillid gør, at medlemmerne tør tale mere åbent og ærligt med hinanden – også om de svære ting. Desuden styrker tillid vores tro på, at vi som gruppe kan arbejde godt sammen

og finde løsninger, der er til alles bedste.

– Tillid opstår, når relationerne er gode. Den tager tid at opbygge, fordi vi skal lære hinanden at kende, så vi kan forstå hinanden.

Lederne i gruppen skal derfor være indstillet på at prioritere tid til samvær. Hvis lederne kun omgås hinanden på møderne i ledergruppen, og resten af

samspillet foregår pr. mail, er det svært at lære hinanden ordentligt at kende. Vi har brug for at kende de forskellige vilkår og kontekster, vi hver især færdes i. Det er vigtigt for at kunne træffe beslutninger, der er gode for både den enkelte og for gruppen som sådan.

Hvad kræver det af dig?

– Jeg skal sørge for at skabe tid til at stå til rådighed for lederne uden for vores møder. Tillid kommer også af at give et stort råderum, for så lykkes mine ledere bedst. Opstår der udfordringer, kan mange af dem løses, uden at jeg som leder af gruppen behøver at være en del af det.

– At nå til enighed kan være en udfordring. Det kræver, at jeg sørger for, at vi først er enige om en analyse af udfordringsbilledet. Hvis vi ikke er enige om, hvori udfordringerne består, vil der være mange forskellige svar og bud på, hvilke løsninger vi skal bringe i spil. Jeg skal derfor prioritere, at vi har god tid til at arbejde os frem til en fælles opfattelse af udfordringerne. Når vi har gjort det, vil vi også nemmere kunne danne

os et fælles billede af mulige løsninger og kunne skabe en oplevelse af, at vi er på vej i den rigtige retning. Samme erfaring har jeg bl.a. fra det fælleskommunale samarbejde i KKR Hovedstadens embedsmandsudvalg for det specialiserede socialområde og specialundervisning, hvor vi er otte direktører, som repræsenterer de 29 kommuner i Region Hovedstaden.

Hvad gør du for at være godt klædt på til samarbejdet?

– Jeg skal forberede mig grundigt før vores møder, så jeg forinden nøje har overvejet, hvordan processen skal forløbe. Jeg skal hele tiden finde en balance mellem at sørge for, at den enkelte leder har et stort råderum, og sørge for, at vi arbejder inden for den ramme, vi har sammen. Det gør jeg ved hele tiden at være i tæt dialog med lederne og afstemme forventninger og holdninger. ▣





Beslutningsprocessen er afgørende for ledergruppen

Jan Henriksen, vicedirektør i konsulentfirmaet Komponent:

– Jeg ser det som en stor udfordring, at ledergrupper ofte glemmer at reflektere over, hvad selve beslutningsprocessen kræver. Hvis vi løser alle opgaver med samme tilgang og med samme proces, får vi ikke den bagvedliggende drøftelse og refleksion over, hvad der er godt at gøre i den enkelte situation. Der er forskel på, om beslutningen omhandler ændringer i vores drift og arbejdsgange eller kulturen og medarbejdertrivsel. Når vi glemmer de indledende refleksioner, ser vi ofte, at beslutningen ikke skaber den ønskede forandring, og så kan der opstå frustration i ledergruppen.

Hvad kræver det af dig?

– Jeg skal huske, at en beslutning ikke nødvendigvis er god, bare fordi den er truffet. En beslutning

er god, fordi den er truffet på den rigtige måde. Så jeg har fokus på, at beslutningsprocessen er så tydelig som mulig, og at vi er enige om, hvilket reelt problem vi skal løse. To vigtige spørgsmål at stille er: "Hvilken grad af medarbejderinddragelse kalder beslutningen på?" og "Hvor i organisationen kan vi få nyttig viden til at kvalificere beslutningen?"

– Jeg ser det som et dilemma, at vi som ledere bliver belønnet for at være effektive og hurtige, når vi samtidig ved, at gode beslutninger kræver tid. Bliver vi hurtigt enige, ser jeg det som et faresignal. Der kan være noget, vi overser, hvis det sker for hurtigt. Men det kan også være tegn på, at det var så ubehageligt at skulle træffe beslutningen, at vi ikke turde være i processen.

Hvad gør du for at være godt klædt på til samarbejdet?

– Før et møde tænker jeg over, hvordan jeg indleder mødet, for det betyder meget for, hvordan

samarbejdet forløber. Ofte indleder jeg vores møder ved at konsultere den sociale kontrakt imellem os. Det handler om, at vi skal være tydelige med svar på: "Hvad kan jeg aktivt gøre for dig som min kollega, for at du oplever, at du bliver god?" Vi skal stille os til rådighed for hinanden og fokusere mere på, hvad vi kan give, end hvad vi kan få. Med den tilgang sker der noget konstruktivt i samarbejdet, fordi forudsætningen for et godt samarbejde er, at vi vil hinanden.

– En dyrekøbt erfaring er, at jeg skal huske, at der skal være plads til os som mennesker, så jeg deler, hvordan jeg har det med at skulle træffe en svær beslutning. Det åbner for, at vi kan inddrage både vores faglighed, ledelse og ikke mindst vores menneskelighed i beslutningen. Det kan gøre det lidt lettere at stå fast i det stormvejr, der kan komme bagefter, at vi forinden selv har mærket på vores egen krop, hvad en beslutning gør ved os. ■



Uklare mål og for lidt tid kan gøre ledergruppen dysfunktionel

Solveig Gjerding Hansen, erhvervspsykolog og psykoterapeut:

– Mange ledergrupper fungerer godt, men fra mindre velfungerende ledergrupper hører jeg ofte om det svære ved at finde sine ben i gruppen, fordi målene er uklare. Den enkelte leder kender ikke succeskriterierne, så – hvornår er indsatsen god nok? Når en ledergruppe ikke fungerer, skyldes det typisk, at den ikke har et fælles mål, og at den enkelte leder derfor mere har øje for sine egne præstationer og magt. Man ser ikke arbejdet i ledergruppen som en fælles opgave, og man hjælper fx ikke

hinanden med personaleledelse, så det skal man klare selv.

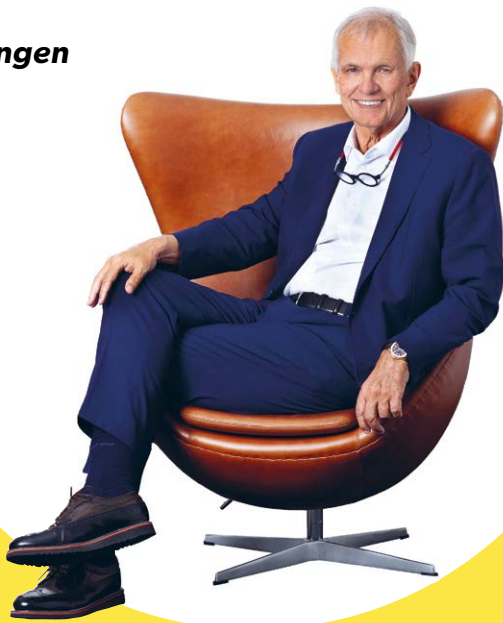
– Det er også et udbredt problem, at man ofte ikke når til kerneopgaven, men kun får taget sig af den overordnede drift og en masse praktiske spørgsmål. Det skaber frustration, når man ikke når til at få skabt fælles visioner, nye mål og strategier for sammen at forbedre kerneydelserne, men i stedet fokuserer på at være pligttopfyldende – en vedligeholdelsesdynamik.

– En dysfunktionel ledergruppe kan blive til et 'brokkeforum', især når der er stor travlhed og samtidig er høje præstationskrav. Så får man ikke talt i dybden om det, man selv oplever er svært, men får kun sat ord på, hvad der er galt med alle andre – hvor vanskelige borgerne er, hvor urime-

lige politikerne er osv. Og det ændrer intet.

– I nogle ledergrupper forsøger man mere eller mindre bevidst at styrke sig selv indadtil ved at finde en syndebuk i ledergruppen, som man aktivt småmobber eller ikke tager med på råd. Hvis én tager noget svært op i ledergruppen, bliver vedkommende spurgt om, hvad hun selv vil gøre ved det. Eller hvis der er konflikter, bliver parterne opfordret til selv at løse dem. Ofte fordi lederen af gruppen har den holdning, at de involverede er voksne mennesker og derfor selv må løse dem. Men det kan de ikke altid selv, for det er vigtigt med en fornuftig leder som tredjepart. Det er en giftig dynamik, som ikke alene spænder ben for ledelse, men som også gør, at konflikter aldrig bliver løst. ■





Offentlig Ledelses faste coach

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

Sådan kan du navigere i en dysfunktionel ledergruppe

Udfordringen: Du oplever samarbejdet i din ledergruppe som svært, fordi I ikke arbejder mod et fælles mål, og hyppige konflikter gør det svært at være fokuserede og effektive. Hvad kan du gøre, for at ledergruppen fungerer bedre?

AF ANNETTE AGGERBECK | annette@aggerbeck-kommunikation.dk | FOTO: TORBEN NIELSEN

Når en ledergruppe ikke er velfungerende, skyldes det ofte magtkampe mellem mindst to fraktioner, hvor den ene domineres af en med faglig magt, og som ser mere 'teknisk' på verden, mens den anden domineres af en med følelsesmæssig magt, som oplever verden mere emotionelt. Det er erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* faste coach Stig Kjerulfs erfaring.

Som i alle organisationer har ledergruppen desuden et hierarki, pointerer han, hvor den, der har mest uformel magt, sidder med nøglen til at skabe en velfungerende gruppe, hvis vedkommende er interesseret i at sørge for mere lighed i gruppen.

Kommunikér åbent og ærligt

Uanset årsag til den dysfunktionelle ledergruppe er første afgørende skridt mod en løsning at begynde at kommunikere åbent og ærligt.

– Det er vigtigt at kalde en spade for en spade og ikke pakke tingene ind. Brug forinden din ægtefælle eller en ven til at få den sparring, du har brug for, så du er forberedt, når du tager det op i ledergruppen, siger Stig Kjerulf.

Det kan også være nødvendigt at få en person udefra til at hjælpe med at løse problemerne, mener han.

– Uanset hvordan man ser på det, så er alle involveret i problemet, og tit bliver man blind, fordi

man selv er en del af processen. Derfor er det vigtigt med et ikke-medlem, fx en konsulent udefra eller en leder fra en anden gruppe, der kan være flue på væggen og iagttage, hvordan relationerne er, og hvad der er på spil, uden at være følelsesmæssigt involveret.

Ifølge Stig Kjerulf er faren ved at forsøge at løse problemerne selv, at man kun får løst dem på overfladen. Hvis de stikker meget dybt, er gruppen derfor nødt til at få hjælp udefra.

Find andre at gå sammen med

Ofte tør ingen adressere problemerne i ledergruppen. Derfor anbefaler Stig Kjerulf også, at man finder andre i gruppen, som man kan gå sammen med, når man vil tale i plenum om, hvordan gruppen fungerer.

– Tal med dem, du er enige med i ledergruppen, og lav en samlet intervention, hvor I taler åbent og ærligt om problemerne. Hav hele tiden målet for øje: At I skal komme videre og blive en velfungerende ledergruppe. Undlad at komme med personlige beskyldninger. Aftal, hvordan I kan eksistere sammen i gruppen fremover med de forskellige behov, I har. Sæt ord på både følelser og mål, siger han og anbefaler:

– Tal også om jeres mulighed for at arbejde processerne igennem. Først når kommunikationen er på plads, kan I aftale, hvordan I kan komme videre. Herfra kan I tale om fremtidige mål og om, hvordan I håndterer det, hvis der igen opstår problemer. En måde at få et godt team på kan også være at deltage i teambuildingkurser. ■

”

Uanset hvordan man ser på det, så er alle involveret i problemet, og tit bliver man blind, fordi man selv er en del af processen.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

Derfor får du Offentlig Ledelse

Tre gange om året lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af Ledersektionen i Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com

Som leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os “dit fagblad for velfærdsledere” – og bladet udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal.

Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde

dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

Tre gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 3.000 modtagere.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til os på redaktionen@offentligledelse.dk

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet.

Fortsat god læselyst! ▶



Får du nyhedsbrevet?

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

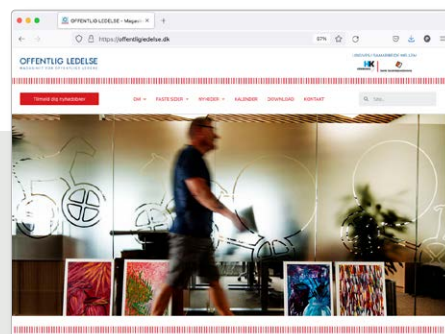
Offentlig Ledelses nye hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx “Ledelseskommisionen”, “tillid”, “ledelsesrum” eller “stress” på offentligledelse.dk?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være

relevante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk