

Klædt på til ledelse 2018

Det trængte ledelsesrum

LEDELSESNUM 2018



Indhold

Forord	3
Indledning: Ledelsesrummet – et slot eller et kosteskab?	7
God ledelse handler om at gøre hinanden bedre	13
Behovet for dokumentation og kontrol for ledelsesrummet? – når nye spørgsmål giver nye svar	19
Djæveln ligger i detaljeret ledelse	27
Stort ledelsesspænd sætter arbejdsglæden under pres	39
Mellemlederes handlerum i neoliberal økonomi	45
Jo mere ledelse, jo mindre ytringsfrihed	53
Ledelse opad handler om indflydelse	59
Helikopterledelse og målrettet faglig sparring er hovedingredienserne for den sundhedsfaglige leder	71
Alt det en leder skal	77
Gør som vi siger – vær selvstændig!	83

Politisk ansvarlig: Joan Lindskov Redaktion:
Jeanette Sandberg Bossen og Karina Find
Illustration: Colourbox Produktion: Grafisk
Team/MB og FOAs trykkeri

IN_Klædt på til ledelse 2018_17082018

Forord

”Vores oplevelse er, at der i dag er for meget styring og for lidt ledelse. Det kan vi blandt andet bekæmpe ved at sætte både ledere og medarbejdere fri og erkende, at god ledelse bygger på tillid. Gensidig tillid.”

Ledelsesrummet er en mærkelig størrelse. For hvor starter og slutter det? Hvem definerer hvor grænserne går? Og hvem sætter rammerne for, hvad der må ske inde i rummet?

I rigtig mange kommuner og regioner er ledelsesrummet ikke som sådan noget man drøfter. Måske er der udarbejdet et ledelsesgrundlag – men det siger i mange tilfælde meget mere, om hvem lederen skal være som person, end det siger noget, om hvordan rummet – og altså de handlemuligheder lederen har – skal være og se ud.

Det betyder, at mange af FOAs ledere har svært ved at definere, hvad der hører under deres ledelsesret og ikke mindst deres ledelsespligt. Alt for ofte hører jeg, at det ikke-definerede ledelsesrum giver anledning til bekymring og frustration, når jeg taler med vores ledere. Det er svært rigtigt at agere, når opgaverne skal udføres, fordi alt for meget er defineret på forhånd. Helt oppe fra. I den politiske ledelse.

FOA mener

Det er svært at give medarbejderne mulighed for at udføre deres kerneopgave bedst muligt, og det er svært at få ørenlyd opad, når der sættes fokus på at kravene slet ikke kan matches med de ressourcer, der er til stede.

Fakta

Kompetenceudvikling?

Næsten halvdelen af lederne bliver ikke tilbudt en samtale om individuel kompetenceudvikling.

Kilde: FOAs målgruppeanalyse i 2015

Rigtig tit hører jeg også, at det manglede råderum i ledelsesrummet betyder, at det er svært både at lede opad og nedad. Det er svært at give medarbejderne mulighed for at udføre deres kerneopgave bedst muligt, og det er svært at få ørenlyd opad, når der sættes fokus på at kravene slet ikke matcher med de ressourcer, der er til stede.

Det skaber et svært og u håndterbart krydspres, som gør ledelsesrummet trangt. Det bliver trangt, fordi alt for meget er detailstyret og defineret ovenfra. Og det bliver trangt, fordi de mål lederne skal lede indenfor bliver defineret af overordnet politisk detailstyring og ikke det, der giver mening i forhold til borgerne.

Jeg mener derfor, at Ledelseskommisionen har fat i noget af det rigtige, når den vælger at kalde deres anbefalinger 'Sæt borgeren først', men det kræver så meget mere end blot at sætte ord på. Det kræver handling og et ledelsesrum, hvor den praksisnære leder har mulighed

Citat

Vi må holde fast i at velfærden løses af faglært personale og at personalet ledes af ledere, som har indsigt og kompetencer indenfor det felt de leder

for at skabe og udføre sin ledelse så tæt på kerneopgaven som muligt.

Hvor der ikke bare sker ledelse for ledelsens skyld, men hvor opgaverne løses i et tæt samarbejde mellem medarbejderne og ledelsen, så det giver mening og er til gavn for borgeren.

Derfor er jeg også helt enig i kommissionens anbefaling om at borgerperspektivet altid skal stå tydeligt i opgaveløsningen på de offentlige arbejdspladser. Og det er klart, at i takt med at ressourcerne i kommunerne bliver mindre og mindre, vil der være behov for at tænke nyt og innovativt. Men når det er sagt, skal inddragelse af borgere og pårørende ske i forhold til udviklingen af kerneopgaven og *ikke* som en aktiv part i selve opgaveløsningen. Der er en væsentlig forskel.

Vi må holde fast i at velfærden løses af faglært personale, og at personalet ledes af ledere, som har indsigt og kompetencer indenfor det felt de leder. At tænke anderledes vil ikke være til gavn for borgeren. Det kræver igen et ledelsesrum, hvor den offentlige leder kan både udvikle, tænke og handle – og ikke bare agere som udmønter af de politiske dagsordener.

Jeg er også helt sikker på, at vi skal holde fast i at offentlige ledere ikke må defineres ud fra en tænkning om lederidentitet, men at ledelse af den offentlige sektor må ses som en funktion, og at den enkelte leder leder indenfor de strukturer, der er defineret og ud fra de kompeten-

cer vedkommende har tilegnet sig.

Det kræver tilbud om kompetenceudvikling fra arbejdsgiverens side, og det skal vi holde hårdt fast i – også i fremtiden. Halvdelen af FOAs ledermedlemmer får ikke den årlige udviklingssamtale, hvor der bl.a. kan diskuteres, hvilke kompetencer der skal være til stede for at udføre den definerede lederopgave og udfylde ledelsesrummet.

Det skal vi kæmpe for, at de får. Så der er plads, viden og kompetencer til at sikre at ledelsesrummet ikke opleves trangt.

Rigtig god læselyst og vi ses til ledertræf i 2019

Joan Lindskov
Joan Lindskov



Indledning: Ledelsesrummet - et slot eller et kosteskab?

Lederne skal have et reelt ledelsesrum. Rigtig mange af FOAs ledere oplever ikke, at de har et reelt ledelsesrum. Ledelsesrummet er givet ovenfra af den overordnede politiske ledelse i kommunen i form af de rammer og vilkår de praksisnære ledere har. Det giver begrænsninger i hverdagen og gør det svært at lede på baggrund af tillid og lade medarbejderne udøve den faglighed de har. Samtidig giver de årlige besparelser en ekstra udfordring i forhold til at udføre en kvalificeret velfærdsopgave og giver ekstra pres for medarbejderne, som kommer til at afspejle sig i den meget praksisnære ledelse

Ledelseskommisionen kom i juni måned 2018 med sine anbefalinger til offentlig ledelse. 'Sæt borgeren først' var titlen på anbefalingerne. De spændte bredt - anbefalingerne. Fra rekruttering til lederidentitet - og ikke mindst til samarbejde i forskellige fora. Et langt arbejde var gået forud for de endelige anbefalinger. Et arbejde, hvor også FOA ad flere omgange er kommet med input til kommissionens arbejde med anbefalingerne.

Et af FOAs meget stærke budskaber i debatten med Ledelseskommisionen var, at ledelsesopgaverne og ledelsesrummet er alt for uklart for FOAs ledere. Det betyder,

at det er svært for lederne at løse opgaverne på bedste vis. FOA pegede flere gange på, at der skal arbejdes med at have klare linjer mellem den strategiske ledelse og den praksisnære ledelse - og ikke mindst en klar definition af, hvem der gør hvad.

Når ledelse er bestemt politisk

Og her spillede det næste vigtige og meget stærke budskab ind. Nemlig, at der skal styr på de rammer lederne skal lede indenfor. Alt for ofte bliver der udstukket meget stramme og detaljerede rammer for, hvordan lederne skal lede - og det handler ikke alene om de økonomiske rammer, men om hele styringen. Der, hvor man i det offentlige på helt øverste niveau beslutter udmøntning af ledelsen af de enkelte institutioner og derved begrænser ledelsesrummet.

En ny styringsmodel skal være samlende og skabe helhed i opgaveløsningen. Den skal basere sig på den fælles ker-

Fakta

Større ledelsesrum

35 % af FOAs ledere ville gerne have flere handlemuligheder som leder [et større ledelsesrum].

Kilde: Medlemsundersøgelse om arbejdsmiljø, 2012

neopgave og understøtte tillid og respekt. Centrale og politiske ledere skal altså i langt højere grad udvise tillid til, at den enkelte institutionsleder kan agere ud fra de politiske beslutninger uden, at der skal være udarbejdet detaljerede mål.

Samtidig skal ledelsesrummet levne plads til, at der er mulighed for at lede opad. Forstået på den måde, at ytringsfriheden og tilliden skal være intakt. Så intakt, at de praksisnære ledere kan og tør gå opad i systemet med de ting, som ikke virker eller ikke kan lade sig gøre fx på grund af for få ressourcer på området.

Måske er der for alvor brug for et 'nærhedsprincip', som flytter beslutningsmagt ud i institutionerne. Det ville give mulighed for at placere beslutningen om 'den rette handling', så den kan tages i det daglige. I den situation, hvor ledere og medarbejdere oplever, at den skal tages. Et nærhedsprincip, som anerkender, at velfærd handler om relationer, og at relationer skabes gennem høj faglighed i et praksisnært samarbejde mellem ledere og medarbejdere.

Et meget varieret ledelsesspænd

FOAs ledere har i gennemsnit 35 medarbejdere, de har personaleansvar for. Særligt i Pædagogisk Sektor er ledelsesspændet stort, hvor de pædagogiske ledere i gennemsnit har 63 medarbejdere under sig [Kilde: Medlemsundersøgelse om arbejdsmiljø, 2012]. Det betyder noget at have så mange medarbejdere, der refererer til en, og som man samtidig skal være tilgængelig og nærværende overfor.

Netop ledelsesspændet har haft Ledelseskommis-sionens opmærksomhed i deres undersøgelse af ledelse i den offentlige sektor. Kommissionen anfører, at der er massive forskelle på, hvor mange man har under sig som leder i det offentlige, hvor ledere på ældreområdet i gennemsnit holder MUS med 32 medarbejdere, har ledere indenfor andre områder 'alene' 14 medarbejdere under sig.

Men hvad betyder det egentlig for oplevelsen af ledelsesrummet, at man er leder for mange medarbejdere? Går det ud over ledelseskvaliteten, når man som leder skal være tilgængelig for mange medarbejdere? Umiddelbart og rent logisk må svaret være ja.

Det kan være svært, som leder, både at skulle have kontakt med og afholde MUS med et stort antal medarbejdere. Oplevelsen af at 'drifte' som leder stiger i takt med ledelsesspændet og samtidig kan det være svært at afse tid til også at skulle tænke på udvikling af området og det at lede opad. Det bekræftes i Ledelseskommis-sionens spørgeskemaundersøgelse, hvor flere ledere angiver, at de bruger mere tid på driftsledelse end de opfatter som ideelt.

Man kan som leder have en tilbøjelighed til at vægte ud-møntning af overordnede rammer højere, end at udfordre et måske ikke-eksisterende ledelsesrum. På den måde bliver man leder af nogle politiske beslutninger uden som sådan at tage stilling til egen ledelse af et meget speci-fikt område.

En leder med fagligheden i orden

Det er vigtigt for leveringen af en kvalificeret velfærd at den praksisnære ledelse har fokus på faglig ledelse. Altså at stillingerne besættes af ledere, som har en faglig baggrund indenfor området. Den faglige ledelse bidrager med en indsigt i området, som er nødvendig for at kunne bruge sin lederfaglighed på området optimalt.

Alt for ofte bliver lederstillinger i det offentlige besat af personer med helt andre faglige baggrunde end det område, de skal lede. Det betyder, at der ikke er den samme indsigt i de faglige udfordringer, institutionerne står overfor, som hvis lederen havde både faglige kompetencer og faglig viden om området.

At være offentlig leder betyder ikke kun at have lederfagligheden i orden. Det betyder også at have en føling med, hvad der betyder noget for, at velfærdsopgaven bliver løst med fokus på den kvalitet, der er forventet og overholdelse af de offentlige budgetter. Det er netop denne balance, der er vanskelig. Alt for ofte kommer budgetstyringen til at tage overhånd med det resultat at kvaliteten i velfærden dalere.

Den absolutte topscorer i Ledelseskommis-sionens spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere viser, at lederne motiveres af at kunne gøre noget godt for borgerne. Det viser, at både offentlige ledere og medarbejdere har et rigtig godt blik for, at det er borgeren der skal sættes først. Det betyder noget for de handlemuligheder, der er givet i ledelsesrummet.

Fakta

Handlerummets størrelse

Ledelseskommis-sionens undersøgelse viser, at størrelsen af lederens handlerum hænger sammen med deres opfattelse af styring. Hvor ledere med et stort handlerum ser øget styring som mere understøttende, ser ledere med et lille handlerum øget styring som mere begrænsende

Kilde: Ledelseskommis-sionens spørgeskemaundersøgelse, 2017

Hvis en offentlig leder ikke har kendskab til området, men alene har fokus på budgetstyring vil motivationen til jobbet dale, hvilket igen kan betyde at kerneopgaven ikke løses bedst muligt.

Dokumentation er styrende

'Offentlige ledere: Fri os for al den dokumentation!'. Sådan indleder Ledelseskommis-sionens afsnittet om dokumentation på det offentlige område. Dokumentationsprocedurer er det, de fleste ledere peger på som en begrænsning af deres ledelsesrum viser kommissionens spørgeskemaundersøgelse fra 2017.

En leder indenfor sundhed og psykiatri peger på, at hver gang der kommer nye krav om dokumentation, er der kun ét sted at tage tiden fra - nemlig patienterne. Har dokumentationsprocedurerne taget overhånd? Bruges der flere steder mere tid på dokumentation end på kerneopgave - og ikke bare dokumentation, men unødvendig dokumentation.

Samtidig peger Kommissionens undersøgelse på, at dokumentation er central for at sikre et klart ansvar ned igennem styringskæden og en viden, så relevante aktører også kan ansvarliggøres. Men, hvordan kan det sikres, at det alene er den rette mængde af dokumentation der produceres og efterspørges?

Ifølge en undersøgelse foretaget af Center for Arbejds-markedsforskning ved Aalborg Universitet oplevede 75% af de offentlige ansatte allerede i 2013, at der er flere krav til dokumentation.

Dokumentation er ikke kun et onde. Men det skal give mening. Det skal være til gavn for kerneopgaven. Altså for borgerne. Dokumentationen skal være med til at sikre, at borgerne får den rette service eller behandling, og at ledere og medarbejdere ved, fx hvor langt i et forløb en borger er. Med andre ord. Man skal alene tælle det, der tæller og er meningsfuldt at dokumentere.

Hvis dokumentationen tager overhånd, vil det - ud over at påvirke løsningen af kerneopgaven - også påvirke lederens opgave og ledelsesrum. Alt for meget ledelsestid

Fakta

Ringere kvalitet

68 % mener, at kvaliteten af velfærdsydelserne er blevet ringere indenfor de seneste 5 år.

Kilde: Befolkningsundersøgelse om virkelighedens velfærd, 2016

bliver brugt på regneark - tid som kunne være brugt på at sikre et ordentligt rum for løsning af de opgaver, som handler om borgerne.

Ledelse som en funktion og ikke en rolle

En offentlig leder er ansat indenfor en særlig struktur - ikke mindst en bestemt beslutningsstruktur. Lederen skal derfor agere indenfor denne ramme. Lederens lederfaglighed og rolle bygger ikke på et personligt lederskab, men derimod på den kompetenceudvikling lederen har fået og de strukturer lederen arbejder under. Vi skal holde fast i, at det ikke må handle om personligt lederskab, men om ledelse indenfor rammerne af den offentlige velfærd.

Det er derfor vigtigt, at de offentlige ledere er klædt på til de forandringer i ledelsesrollen, det kræves for at kunne udmønte den offentlige velfærd. Det betyder, at lederne skal have mulighed for uddannelse, kompetenceudvikling og sparring, både i forhold til den faglige ledelse og i forhold til deres lederfaglighed.

Dels ændrer kravene sig til offentlig ledelse, og dels kommer der nye generationer af ledere til. Det kræver et kontinuerligt fokus på løbende kompetenceudvikling af lederne. Både i forhold til det faglige område og i forhold til ledelse generelt. Kompetenceudviklingen skal altså klæde lederne på både i forhold til faglig ledelse og i forhold til lederfaglighed.

FOAs undersøgelse om lederuddannelse fra 2016, viser at knapt halvdelen af FOAs ledermedlemmer ikke bliver

tilbudt en individuel samtale om kompetenceudvikling hvert år.

Så hvor stiller det ledelsesrummet?

Så alt i alt mere rum til ledelse og mindre styring. Lederne har brug for et ledelsesrum, hvor fokus er på at kunne arbejde meningsfuldt og helhedsorienteret med kerneopgaven. Det lyder som en floskel, men ikke desto mindre vigtigt og sandt.

Måske skal politikerne holde sig langt væk fra praksisnær ledelse og alene koncentrere sig om politikudvikling? Måske skal offentlige ledere i meget højere grad klædes på til de kompetencer, der er nødvendige til lige præcis ledelse af offentlig velfærd?

Og måske skal fokus være på at udføre ledelse med de rigtige kompetencer og den rette faglige indsigt og ikke på lederen som person?

Citat

'Sæt borgeren først' Ledelseskommisionen, 2018

Ledelseskommisionen mener, det er en uskik, når politikere blander sig i rekruttering af administrative ledere på andre niveauer end den absolutte topledelse; det undergraver ledelsesrummet og ansvarsfordelingen.

God ledelse handler om at gøre hinanden bedre

7 overordnede anbefalinger danner rammen om fremtidig ledelse i det offentlige. Innovationsminister, Sophie Løhde, fortæller her, hvordan hun forestiller sig, Danmark når nye højder for ledelse med udgangspunkt i Ledelseskommisionens anbefalinger.

Af journalist Pernille Marrot

Gode offentlige resultater skabes i fællesskab. Lederen skal derfor vise retning, se forcer hos medarbejderne og spille holdet godt sammen, så får borgerne den optimale oplevelse. Præcis som en succesrig fodboldtræner, der får spillerne til at yde deres bedste og udvise teamspirit med klapsavler og hujen fra publikum til følge.

Innovationsminister, Sophie Løhde, er ikke i tvivl om, at selv om det kræver helt særlige kompetencer at styre og udvikle de meget forskellige kompetenceprofiler på et fodboldhold, så alle når Kasper Schmeichel-højder, ja så er det ikke mindre krævende at være leder i det offentlige.

Ledelse i det offentlige er en kompleks opgave. Det er

samtidig en yderst vigtig opgave. Derfor hilser ministeren de i alt 28 anbefalinger (heraf 7 overordnede) fra Ledelseskommisionen, der blev præsenteret lige inden sommerferien, varmt velkommen.

”Ledelseskommisionen har løst sin opgave på fortrinlig vis og har givet os alle et godt grundlag for at arbejde videre med at styrke ledelsen i den offentlige sektor. Og vi kan også se, at flere har taget godt imod anbefalingerne og rost medlemmerne for deres grundige arbejde,” siger innovationsministeren og fortsætter.

”Ledelseskommisionen tager afsæt i den grundlæggende anbefaling, at borgerne i højere grad skal i centrum for

Foto: Steen Brogaard



Sophie Løhde
Minister for offentlig
innovation

den måde, vi løser opgaverne på i den offentlige sektor, og det er jeg selvfølgelig meget enig i. Det kan måske lyde lidt banalt, men ikke desto mindre er det vigtigt at gøre sig fuldstændig klart, at den offentlige sektor er sat i verden for at hjælpe borgerne. Og derfor skal borgerne også være omdrejningspunktet for arbejdet og ikke mindst de resultater, som skabes i det offentlige,” understreger Sophie Løhde.

Ønske om øget offentlig ledelsesfokus

Udover det overordnede fokus på borgeren, håber Sophie Løhde, at anbefalingerne bl.a. vil betyde, at der vil blive sat endnu større fokus på ledelse ude på de enkelte arbejdspladser og ikke mindst på værdien af god ledelse til gavn for den enkelte leder.

”Vi kan allerede se, at anbefalingerne har været med til at skabe en debat, der kan være med til at udvikle offentlig ledelse og sætte fokus på nogle af de relevante problemstillinger, som er en udfordring for lederne i det daglige. Det gælder eksempelvis vigtigheden af, at den enkelte leder har et ledelsesrum og får plads til at sætte sit eget hold.

Vi må heller ikke glemme, at Ledelseskommisionen på baggrund af sin dialog med tusindvis af offentlige ledere har lavet forskelligt materiale, som lederne kan bruge til at styrke deres ledelse. Der er fx lavet et startkit, så lederne kan formulere og udvikle deres personlige ledelsesgrundlag, og en form for inspirationskatalog med konkrete forslag og initiativer, der kan hjælpe den enkelte med at blive en bedre leder,” siger innovationsministeren

og henviser til dele af det enorme læsemateriale, som Ledelseskommisionen har samlet på deres hjemmeside, og som det kræver temmelig meget tid for lederen at tygge sig igennem.

Spørger man ministeren, hvilke forandringer hun forventer, at udspillet fra Ledelseskommisionen afstedkommer, peger hun på flere. Hun udtrykker samtidig, at den store forskel først for alvor kommer til at mærkes, hvis det ikke kun er lederen, men også regering, stat, kommune og faglige organisationer, der får fokus på god offentlig ledelse.

”Ledelse handler jo om rigtig mange ting, eksempelvis kultur og værdier – både den enkelte leders og arbejdspladsens. Og rigtig mange ting spiller også ind på den enkelte leders mulighed for at træde i karakter som leder. Det gælder bl.a. ledelsesrummet, samspillet med de faglige organisationer og hierarkier på arbejdspladsen. Hvis vi skal lykkes med at løfte ledelseskvaliteten, kræver det derfor også, at vi alle trækker i arbejdstøjet, og at både regeringen, staten, kommunerne, regionerne, de faglige organisationer og andre engagerer sig,” siger Sophie Løhde og peger på, hvad hun som en del af regeringen kan gøre.

”Fra regeringens side kan vi sætte en udvikling i gang, men det er et fælles ansvar at få Ledelseskommisionens anbefalinger ud at leve på arbejdspladserne og gøre en positiv forskel. For arbejdet er jo ikke gjort med, at der nu er kommet en fin rapport fra kommissionen. Vi skal have omsat anbefalingerne i praksis, så vi får løftet ledelseskvaliteten og dermed også den velfærd, som den of-

fentlige sektor hver dag skaber for borgerne. Og i regeringen vil vi nu tænke anbefalingerne ind i arbejdet med den kommende ledelses- og kompetencereform, som vi præsenterer til efteråret. Den skal bl.a. sikre, at den offentlige sektors vigtigste grundstof – nemlig de mange dygtige ledere og medarbejdere – er godt rustet til at styrke kvalitet og sammenhæng for den enkelte borger,” siger innovationsministeren.

Offentlig ledelse er kompleks

Ifølge Ledelseskommisionens rapport og den præsentation, kommissionen lavede i forbindelse med offentliggørelsen, så skal der noget særligt til at udfylde rollen som offentlig leder. Det medgiver ministeren.

”Uanset om man er leder i den offentlige eller private sektor, er der en række fællestræk ved lederrollen. Men der er også forskelle, og den helt store forskel på at være leder i det offentlige er, at den øverste ledelse er politisk. Det gør det mere komplekst at være offentlig leder.”

”Offentlige ledere bliver altså målt på flere bundlinjer end i den private sektor. De skal operere i et krydsfelt, hvor man både skal forholde sig til faglighed, økonomi og ikke mindst en politisk virkelighed. Derfor er det også noget andet, der kræves af offentlige ledere,” siger Sophie Løhde, der derfor ikke køber præmissen om, at hvis bare vi gør som i det private, så ville alting blive bedre i den offentlige sektor. Det er i ministerens optik en letkøbt påstand, som ikke forholder sig til, at det er noget specielt at bedrive ledelse i det offentlige.

Citat

Offentlige ledere bliver altså målt på flere bundlinjer end i den private sektor. De skal operere i et krydsfelt, hvor man både skal forholde sig til faglighed, økonomi og ikke mindst en politisk virkelighed.

Er der for meget detailstyring i offentlig ledelse i dag?

”Hvis du spørger mig, er det korte svar ja. Og hvis du spørger lederne, er der sikkert også mange, der vil sige, at der i dag er en for stor grad af detailstyring i den offentlige sektor. Det, har vi som politikere, et medansvar for. Vi skal i højere grad have tillid til lederne og medarbejdere, og vi skal passe på, at vi ikke kommer til at detailstyre og lovgive for meget,” siger Sophie Løhde og uddyber.

”Det er ofte nemmere sagt end gjort. For når der er enkelt-sager i medierne, og politikerne bliver afkrævet svar på, hvad de vil gøre for at forhindre gentagelser, er det nemmeste mange gange at vise handlekraft og forsøge at lovgive sig ud af problemerne.

I sådanne situationer skal vi være bedre til at stå fast på, at nye regler og krav sjældent er løsningen på enkelt-sager, og at det ikke giver bedre offentlig ledelse.

Citat

Jeg plejer derfor også at sige, at en af vejene til bedre styring af den offentlige sektor er, at vi politikere bliver bedre til at styre os selv.

Jeg plejer derfor også at sige, at en af vejene til bedre styring af den offentlige sektor er, at vi politikere bliver bedre til at styre os selv,” fastslår ministeren.

Minimér bureaukratiet og mere samarbejde

Hun mener, at man ved at skære ned på unødvendigt bureaukrati kan skabe mere plads til, at medarbejderne kan bruge deres faglighed.

”Styringen i den offentlige sektor skal også indrettes klo- gere, så lederne får større rum til at lede og medarbej-

Fakta

4 ud af 10

Kun 4 ud af 10 offentlige ledere tilkendegiver, at de i høj eller mindre høj grad har tilstrækkelig information om andre offentlige institutioners aktiviteter, der har betydning for løsningen af deres kerneopgave

Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017

derne får større rum til at bruge deres faglighed. Ledelse spiller i den sammenhæng også en afgørende rolle. Offentlige ledere har et medansvar for, at medarbejdernes viden og indsigt bliver brugt til at gøre en positiv forskel for borgerne. Det er ledernes privilegium at lede og fordele arbejdet, men de bedste resultater skabes, hvis man arbejder sammen,” siger Sophi Løhde.

”I fodbold taler man om, at man kan spille sine holdkammerater bedre. På samme måde handler god ledelse jo også om at sætte en retning, gøre hinanden bedre og opnå resultater i fællesskab,” slutter ministeren.

Citat

I fodbold taler man om, at man kan spille sine holdkammerater bedre. På samme måde handler god ledelse jo også om at sætte en retning, gøre hinanden bedre og opnå resultater i fællesskab.





Behovet for dokumentation og kontrol for ledelsesrummet? – når nye spørgsmål giver nye svar

Du kan ikke styre, hvad du ikke måler! Denne logik synes at have talt ind i en grundlæggende angst hos både offentlige og private organisationer for at miste kontrollen med ansatte, budgetter og ydelser. Anvendelsen af målstyring, performance management og New Public Management er eskaleret i Danmark de seneste år og har forgrenet sig ud i de yderste og inderste dele af organisationer. I denne korte artikel vil jeg reflektere over, hvad det betyder for ledelsesrummet. Jeg vil samtidig adressere en række spørgsmål, som kan give nye svar på, hvilke former for ledelse, der er brug for.

Af professor Lene Tanggaard

Vi måler som aldrig før på dagens resultat. Da jeg forleden hentede min bil på værkstedet, blev jeg bedt om at udfylde en mindre tilfredshedsmåling i form af en lille lap papir. Der var 5 forskellige smileyer. De illuderede alt fra stort smil til surmuleri. Jeg skulle bare krydse af. Jeg kiggede på den venlige mekaniker, spurgte ham, om de virkelig mente det, og gav ham min bedste anbefaling. Havde nogen forestillet sig, at jeg skulle give den arme mand

en sur smiley lige op i ansigtet? En eventuel klage ville nok kræve lidt mere.

Eksemplet er nok ikke enestående. Da jeg besøgte en af de store rengøringskoncerner i Danmark (og i verden) for et års tid siden, fortalte de mig med stor begejstring, at de har sensorer, der kan fortælle dem om, hvilke toiletter i bygningen, der bliver anvendt. Når antallet af indkomne medarbej-



Lene Tanggaard
Professor Aalborg Universitet,
Institut for kommunikation og
psykologi

dere registreres hver morgen går data direkte til køkkenet, så de kan beregne omfanget af dagens buffet. En sensor måler også på kontorstolene og kan registrere, hvor længe medarbejderne sidder ned. Noget af det er jo simpelthen smart. Det er skønt, når der ikke sker madspild. Det er klogt at gøre de toiletter rent, der faktisk er blevet brugt.

Noget andet er, at det alligevel gav mig en sær følelse af at blive overvågnet og med det fulgte en lille smule angst. Det sidste fordi jeg fik fornemmelsen af, at den ene type af måling legitimerer den næste, uden at vi måske diskuterer, om vi bør måle. Et er, hvad der kan lade sig gøre. Noget andet er, hvad der er ønskværdigt?

Målingerne findes overalt. Når vi frekventerer butikker enten virtuelt eller fysisk, så har tælleapparatet styr på antallet af kunder, og der er mange steder faste kvoter for, hvor mange kunder hver ansat dagligt skal betjene. Den slags målinger ser ikke på, om kunden har spist op eller har efterladt det meste af retten på tallerkenen. Der er noget, der hele tiden undslipper sig målingernes univers. Der er uden tvivl etiske og helt praktiske dilemmaer forbundet med de data, der indsamles om os. Disse forefin-

Citat

Der er uden tvivl etiske og helt praktiske dilemmaer forbundet med de data, der indsamles om os.

des ikke bare på jobbet, men også når vi færdes på de sociale medier, hvor de fleste af os temmelig ukritisk afgiver personlige oplysninger. Spørgsmålet i denne artikel er, hvad det betyder for ledelsesrummet, at vi måler og vejer som aldrig før?

Har vi glemt, hvad det giver mening at måle?

Den virkelighed, som såvel borgere, kunder og flere offentlige og private ansatte oplever i deres hverdag i disse år er en virkelighed, hvor målstyring og standardisering af arbejdsopgaver er dominerende.

Stadig flere peger på en række alvorlige faldgruber ved målstyring og standardisering. Nye rapporter og analyser fremhæver, at målstyring i den offentlige sektor ikke har haft den ønskede effekt og måske endda har haft negative konsekvenser i forhold til effektivitet og økonomi.

Eksempelvis viste en meget omtalt rapport fra KORA, at incitamentsstrukturerne i målstyringen kan føre til en nedprioritering af de svage borgere. Man plukker med andre ord de lavest hængende frugter og lader de måske vigtigere men mere vanskeligt tilgængelige frugter hænge.

Så hvorfor bliver vi ved med at udbrede og raffinere målstyring og standardisering trods kritik og viste faldgruber? Et svar kan være, at målstyringstoget er sat i gang, og det ruller derud af. Toget er stort og tungt ladet med store investeringer og overbevisninger og er derfor ikke sådan lige at vende.

Citat

Man plukker med andre ord de lavest hængende frugter og lader de måske vigtigere men mere vanskeligt tilgængelige frugter hænge.

Måske dem der sidder i førerhuset heller ikke har fantasi til at forestille sig, hvad de ellers skal laste toget med, og derfor intensiverer man det, man kender, for i det mindste at gøre noget – men resultatet er mere og mindre reflekteret måling og målstyring.

Det synes efterhånden uklart, om vi har kontrollen over målingerne, eller om de har taget kontrollen over os, mens vi et sted undervejs har glemt, hvad det egentlig var, vi ville med at måle og veje.

Et andet svar på, hvorfor vi bliver ved med at udbrede disse styringsteknikker og har vanskeligt ved at tænke i

Citat

Det synes efterhånden uklart, om vi har kontrollen over målingerne, eller om de har taget kontrollen over os.

alternative ledelsesformer, kan også hænge sammen med den måde, som vi diskuterer og analyserer målstyring på. Lige nu står fronterne hårdt optrukket. Den ene avisoverskrift proklamerer 'Målstyring virker ikke efter hensigt', 'Målstyring skader', mens vi næste dag kan læse 'Målstyring er nødvendig' og 'Omstilling kræver målstyring – og god ledelse'.

Den nuværende diskussion tager i høj grad udgangspunkt i kvantitative spørgsmål og derfor i kvantitative svar: Fører målstyring og standardisering til mere eller mindre vækst? Til mere eller mindre motiverede medarbejdere? Til dyrere eller billigere løsninger? De kvantitative spørgsmål om mere eller mindre er bestemt relevante. De er bare ikke tilstrækkelige. Og hvis vi udelukkende baserer diskussionen på kvantitative analyser af en kvantificerende praksis polariseres debatten, og vi fortsætter med at trække i hver vores ende af tov, uden egentlig at blive klogere på det.

For at forstå målstyring og kvantificering i arbejdslivet må vi også belyse og undersøge den fra et andet sted. Fra det kvalitative sted. Det var udgangspunktet for den bog, jeg redigerede med Malene Friis Andersen 'Tæller vi det, der tæller. Målstyring og standardisering i arbejdslivet' i 2016. Vi mener, der er stærkt brug for, at vi bringer de mere kvalitative spørgsmål tilbage på scenen og ind i rampelyset. Og fra dette sted er det andre og mere dybdegående spørgsmål, der kan formuleres.

I bogen fik vi en række førende forskere og praktikere til at forholde sig til en række grundlæggende spørgsmål så som: Hvad sker der med den enkelte medarbej-

der, med samarbejdet og organisationen, når vi måler, vejer og standardiserer arbejdsprocesser, kvalitet og resultater? Kan alle typer af arbejdsopgaver måles? Hvad sker der med de arbejdsopgaver og arbejdsprocesser, som er vanskeligere at måle? Hvad betyder det for kreativiteten? Kan vi overhovedet kvantificere og måle på komplekse arbejdsprocesser samt ydelser, der i videns- og velfærdssamfundet ofte er af immateriel karakter? Kan uklare målinger være en fordel og for hvem?

Det kan synes som en omvej at skulle igennem disse tilsyneladende mindre fokuserede og skråsikre analyser. Men vi tror på, at det er den rigtige og nødvendige rute. Den åbner for en mere kvalificeret dialog om hensigtsmæssige og uhensigtsmæssige konsekvenser af målstyring og standardisering.

Vi er af den overordnede opfattelse, at målinger risikerer at forvrænge arbejdet, blandt andet fordi det er svært at designe målinger, der indfanger kompleksiteten i det moderne arbejde, og som samtidig lader sig designe uden alt for store måleomkostninger. Mens vi ved, at det ikke lader sig gøre at måle ledelse eller undervisning fx på en 5-trinsskala, så gør vi det ikke desto mindre, da det umiddelbart vil være langt mere omkostningsfuldt at lave en dybdegående og længerevarende måling af den konkrete underviser, medarbejders eller leders arbejde end at lade de involverede udfylde et standardiseret spørgeskema efter endt aktivitet.

Det gode spørgsmål er naturligvis, om den billigste løsning

også er den billigste på lang sigt, hvis spørgeskemaerne eksempelvis betragtes som forholdsvist irrelevante, og hvis de reelt ikke informerer underviseren eller ledelsen om, hvor denne med fordel kan iværksætte ændringer.

Vi befinder os i en situation, hvor vi alle godt ved, at der er noget galt med den måde, vi styrer organisationer og medarbejdere på. Men vi kan endnu ikke spidsformulere hverken nuanceret kritik eller alternativer. Der er derfor alvorlig brug for helt grundlæggende diskussioner om, hvilken retning vi skal udvikle vores offentlige og private organisationer i, og hvilken rolle målstyring og standardisering kan — eller ikke kan — spille i denne sammenhæng? Vi skal udvide vores forståelser fremfor dybden og omfanget af grøfterne. Diskussionerne bør finde sted på forskellige niveauer i organisationerne, og drøftelserne bør efter vores overbevisning resultere i færre, men mere meningsfulde målepunkter.

Nogle gange kan vi sætte tal på et ønsket mål — andre gange hverken kan eller bør vi. I de tilfælde, hvor mål og

Citat

Vi skal udvide vores forståelser fremfor dybden og omfanget af grøfterne.

målindfrielse bedst opgøres i kvantificerbare enheder og således kan 'talgøres', må vi udvide vores eksisterende måde at forstå og forholde os til resultaterne af vores

indfrielse af målsætningen på. Ja eller nej, 4 eller 42 er ikke et slutresultat. Men et nyt spørgsmål. Vi skal turde at udfordre den nuværende tendens til, at tallet bliver set som endestationen, hvor alt endeligt bliver oplyst — nåede vi det, eller nåede vi det ikke? Gjorde vi det godt eller dårligt? Og hvor godt?

Citat

I stedet bør vi forholde os mere nuanceret, nysgerrigt og åbent til, hvad tallene er et udtryk for.

I stedet bør vi forholde os mere nuanceret, nysgerrigt og åbent til, hvad tallene er et udtryk for, ligesom vi må være ydmyge i forhold til, om vi overhovedet har formuleret spørgsmål rigtigt og designet adækvate evalueringer og opgørelser. Men dette kræver en kultur, der byder medarbejdernes og ledernes input og refleksioner velkomne. Reelt velkomne. Det kræver også, at mellemliderniveauet har mulighed for at handle på medarbejdernes input.

At forholdene faktisk er til diskussion. Ikke alle forhold og ikke hele tiden. Men at systemerne og organisationen er fleksible og lydhøre. Vi tror på, at medarbejdere motiveres og leverer bedre kvalitet på den lange bane med langt mindre, men langt mere meningsfuld målstyring. Dette flugter med helt aktuelle diskussioner på ledelsesfeltet.

Citat

Vi tror på, at medarbejdere motiveres og leverer bedre kvalitet på den lange bane med langt mindre, men langt mere meningsfuld målstyring.

Lad lederne lede

På KL's topmøde om Børn & Unge i februar i år deltog formanden for Ledelseskommisionen, Allan Søgaard Larsen, i en paneldebat. Han formulerede sig om nogle af de anbefalinger, som er på vej fra Ledelseskommisionen. Han sagde blandt andet, citeret frit fra min hukommelse, at "man i det offentlige skal skrue ned for styring og op for ledelse". Ledelse skal ikke handle om detailrytteri. Lederne skal have mulighed for at lede, og styring kan forstyrre. Et godt ledelsesprincip er derfor, at man skal gribe ind, hvor det er nødvendigt.

Fakta

Understøttende eller begrænsende?

Cirka halvdelen af de offentlige ledere oplever den politiske interesse som understøttende, men en fjerdedel ser den som begrænsende.

Kilde: Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse, 2017

Citat

I stedet for at styre uniformt skal der ledes lokalt.

I stedet for at styre uniformt skal der ledes lokalt. Man skal kunne håndtere de udfordringer, der er. Det betyder blandt andet, at man skal lade lederne lede. I stedet for at overstyre og forstyrre dem. Det handler blandt andet om at komme tættere på driften. Ikke for at kontrollere uhensigtsmæssigt, men af interesse for selve opgaven.

Man skal som leder rundt og fornemme, hvad der foregår. Jeg vil sige, at det handler om takt, som er noget lidt andet end taktik. Taktik og takt har etymologisk set ikke noget med hinanden at gøre. Taktik kommer fra græsk. Det handler om at kalkulere, lægge planer og strategi. Takt kommer derimod fra det latinske tactus, som betyder berøring, tænkksomhed og effekt. Det forbinder sig med ordene taktil, intakt og talent.

Van Manen skriver i sin bog 'Pedagogical tact' fra 2016, at takt er at sammenligne med en aktiv, etisk intelligens formet af indsigt, men afhængig af følelser. Takt er associeret med fysisk kontakt, taktile eller materielle ting som man kan mærke eller føle med kroppen, men det indebærer også det, man ikke kan mærke fysisk, men som handler om kvaliteten af refleksion, opfattelse og tænkksomhed. Uden tænkksomhed, ingen takt og uden takt får vi kold, neutral rationalitet.

Takt er kropsliggjort, og det er ikke noget, man trækker i en automat. Det er en aktiv form for intelligens, som kun kan udvikles og forfines gennem øvelse og via kvalificeret sparring med mennesker, der er klogere eller har andre erfaringer, end man selv har. Skal takt udvikles, må den ikke konstant forstyrres. Det skal vi turde indse.

Takt i forhold til betydningen af mål, dokumentation og kontrol og ledelse handler om at turde forholde sig taktfuldt til spørgsmål om, hvad det overhovedet giver mening at måle. I forbindelse med vores bog 'Tæller vi det, der tæller' formulerede vi seks [taktfulde] budskaber, som vi mener, at enhver beslutningstager skylder sig selv og sine ansatte at forholde sig til - i fællesskab med sine ansatte [se side 25].

Citat

Tal, data og målinger leder ikke sig selv.

Konklusion

Tal, data og målinger leder ikke sig selv. De skal ledes. Det er efter min opfattelse enhver leders ansvar at forholde sig reflektivt og kritisk, analytisk til, hvordan mål, tal, kontrol og dokumentation skal vinde indflydelse i hverdagens ledelse. Nogle gange er bestemte mål helt rigtige.

Andre gange er det rigtigt ikke at måle. Det man har indflydelse på fortjener, at man tager stilling til, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der er ønskværdigt. Det er 2 forskellige sæt af spørgsmål, der er påkrævede i den forbindelse. Ledelse kræver, at man leder. Styling kan indimellem forstyrre.

Citat

Ledelse kræver, at man leder.
Styling kan indimellem forstyrre.

6 taktfulde budskaber



Hvorfor måler I? Hvilke gode argumenter er der for, at I gør det? Hvilke er der for, at I ikke gør det?



Lad vær at tro at målinger er eksakt videnskab.



Styrer målingerne jer - eller styrer I målingerne?



Hvad bruger I målingerne til? Bringer det jer fremad?



Hvad gør I med det, I ikke kan måle? Hvordan får I øje på det og tillagt det værdi?



Har I drøftet, hvad medarbejderne oplever som relevante målepunkter - og hvad ikke?



Resultatet af en måling er ikke et svar men et nyt spørgsmål - er der plads og tid til, at de ansatte kan reflektere over, hvad tallet er et udtryk for, inden der igangsættes handlinger?

Djæveln ligger i detaljeret ledelse

Vi taler oftere og oftere om ledelse. Der skrives om ledelse som aldrig før, og der nedsættes grupper med eksperter, der skal udrede, hvordan mennesker, der arbejder i den offentlige sektor, skal ledes. Som om der var forskel! Det er der grundlæggende ikke.

Af ledelsesekspert Stine Bosse

Når ledelse og særligt ledere påkalder sig mere og mere opmærksomhed, og når alle medarbejdere på enhver arbejdsplads har meninger - ikke bare om egen leder - men også om den øverste ledelse, så er det fordi tydeligheden af dårlig eller ingen ledelse, er stærkt stigende i disse år. Hvis ledelse er utydelig eller fraværende, spreder der sig en utryghed og et mismod. Hvorfor? Og hvorfor netop nu?

Grænseløst arbejde stresser

Slet og ret fordi forandringer sker med en hidtil uset hast. Det skaber helt naturligt og uden undtagelse utryghed. Vi mennesker er nemlig stadig udstyret med en tusinder år gammel indretning af hjernestammen, hvorfra usikkerhed og utryghed opstår, når noget ændres, og særligt hvis noget ændres, vi ikke har indflydelse på. Vi 'fryser'. Vi stopper op og undersøger, inden vi måske

og kun langsomt gør os bekendt med 'det nye'. Er vi derimod involveret eller ligefrem medskabere af forandringerne, vil vi hurtigt adaptere nyt, og vi vil nysgerrige som de fleste er, undersøge og gøre os fortrolige med det nye.

Disse helt basale psykologiske mekanismer overses ofte og fører til langstrakte forløb, hvor implementering aldrig rigtig sker. Det betyder spild, og hvad værre er, det fører til stress og afledte menneskelige såvel som økonomiske omkostninger.

Når forandringer så i tillæg kommer hurtigere, med større betydning og for de fleste organisationer lægger sig til større forventninger fra alle interessenter, så er det ikke underligt at ledelse, som er nøglen til at hugge den ofte



Stine Bosse

Ledelsesekspert og forfatter

gordiske knude over, kommer på alles læber. Også de ansattes. De betaler nemlig en høj pris for fravær af ledelse eller ringe ledelse.

Nedenfor gennemgår jeg 5 grundforudsætninger for god, stærk og bæredygtig ledelse. I bæredygtig lægger jeg, at man ikke efterlader en slagmark, når forandringerne er gennemført men faktisk en stærkere organisation og virksomhed. Disse grundforudsætninger folder sig forskelligt ud i mellemlidelse og topledelse, men de er universelle, omend doseringen skifter med den afstand, der er til toppen eller centeret, som jeg bedre kan lide at kalde det.

Visionær

I dag stilles der store krav til lederes evne til at se frem og se omkring det næste hjørne. Det betyder krav til personligheden, men måske ikke på den måde mange forledes til at tro.

For at se frem, må man være nysgerrig og uden fordomme. Det betyder, at man interesserer sig for det, der foregår i det vækstlag, der omkranser enhver virksomhed. At man kan, vil og tør se hvilke muligheder og trusler, nye forretningsmodeller, processer eller metoder indeholder. Det er ikke altid enkelt, og er ofte stærkt forbundet med store dilemmaer, men i sidste ende handler det om forandring og rettidig omhu.

For at kunne 'se', skal man være god til at lytte. Ja, det er faktisk måske dén væsentligste egenskab for at kunne se

Citat

For at kunne 'se', skal man være god til at lytte.

frem. Lad mig tage et eksempel, der banker på mange steder i såvel offentlig som privat virksomhed:

Digitalisering og nye måder at betjene kunder og borgere. Digitale løsninger kommer ind i produkter, produktion, logistik, ledelsesinformation, kunde- og borgerrelation - ja overalt. For at se dette og virkelig forstå implikationen, må lederskab fordre evne til forstå implikationer af noget, man ikke selv mestrer. Det kræver nysgerrighed, ydmyghed og evnen til at give slip.

Altså at man i styret form accepterer at miste kontrol i den klassiske form, vi kender den, for at opnå nye erkendelser og veje frem. Måske kan vi hente inspiration hos Kirkegaard: At vove er at miste fodfæstet for en stund,

Citat

At vove er at miste fodfæstet for en stund, ikke at vove er at miste sig selv. Ledelse kræver mod. Mere i dag end i går.

ikke at vove er at miste sig selv. Ledelse kræver mod. Mere i dag end i går.

Ansvarlig

Ledelse af andre er et stort ansvar. Det handler både om at bestyre andres penge og at bestyre andre menneskers livskvalitet - som kunder/borgere eller som medarbejdere.

Derfor spiller ordet ansvar en stor rolle. Det er umuligt at forestille sig, at lovgiver kan følge med, og spørgsmål af etisk og moralsk art står i kø. Derfor vil værdier med afsæt i virksomheders lederskab være centrale for at varetage det ansvar, som omdømme-barometeret vil pålægge enhver virksomhed. Det er muligvis lovligt - men er det 'i orden'?

Dette er et svært område. Det er et minefelt, og kun de allerstørste ledere mestrer det. Det indeholder uendelige rækker af dilemmaer, og det rummer faldgrupper som kun kan opdages gennem et ægte følt behov for gennemsigthed og åbenhed.

At blive holdt 'ansvarlig' er forbundet med og kræver igen mod. Det kan være en ubehagelig konsekvens eller en naturlig realitet. Det sidste er tydeligvis det sundeste, og ledere, der lægger denne naturlige attitude til grund, er bærere af fremtidens krav til lederskab.

Compassionate

Der findes ikke et helt dækkende dansk ord. Men det handler om indlevelse og omsorg. Og om at kunne lide

Citat

Det handler om indlevelse og omsorg. Og om at kunne lide mennesker.

mennesker. Det er et stærkt ord, og mange vil stejle, fordi ledelse typisk har fordret kynisme, som vel i virkeligheden er det modsatte.

Men i en tid, hvor dem vi skal følge, er nødt til at være tydelige, gennemsigtige og tillidsvækkende, falder ordet 'compassionate' ind. Hvem vil egentlig følge en kyniker? Kynisme i klassisk form er ikke en del af moderne lederskab. Den store leder vil følelsesmæssigt mærke konsekvenserne af svære beslutninger og bruge disse følelser til at afbalancere og overveje beslutninger og deres samlede omkostninger.

Medarbejdere og kunder/borgere kan mærke 'compassion'. Og det modsatte. De fleste medarbejdere vil yde mere i en organisation, hvor indlevelse og omsorg har en plads, og kunder/borgere vil oftere være tilfredse der, hvor de har oplevet et nærvær. Virksomheden, offentlig som privat forventes at stå for noget, og det skal kunne opleves.

Denne ledelsesværdi kan lyde 'blød', men det er oftest den 'hårdeste' at leve. Den kræver personlig involvering. Den kan ikke lægges ned i regneark. Den trives ikke med konfliktskyhed, og den kræver stærk og vedvarende kom-

munikation. Den kræver et stærkt lederskab, der også tør lade sig tale og føle imod.

Når det findes, vil man opleve en organisation, der arbejder hårdt, passioneret og opnår helt særligt gode resultater. Der sker nemlig noget mellem enkeltindividerne, som kun kan ske, når indlevelse og omsorg lever mellem mennesker.

Gøre en synlig forskel

Det er uomtvisteligt vigtigt, at der leveres resultater. Det forventer alle interessenter. Mål og resultater viser bevægelse og skaber motivation. Hvis man ikke synliggør de resultater der skabes, bliver medarbejdere hurtigt demotiverede og aktionærer/ejere bliver utålmodige.

Citat

Hvis man ikke synliggør de resultater der skabes, bliver medarbejdere hurtigt demotiverede og aktionærer/ejere bliver utålmodige

Derfor er det vigtigt, at der i lederskabet bor et ønske om at skabe. At få ting til at ske og at udvikle. Uden dette 'gen', vil der ikke være tilstrækkelig ambition i virksomheden eller organisationen. Ikke tilstrækkeligt push eller pull. Det store lederskab indeholder også stor energi. Det

kræver en særlig udholdenhed at være leder, inklusiv en blanding af tålmodighed og utålmodighed. Det kan bedst illustreres med en tålmodighed overfor nogle mennesker og resultater og en utålmodighed i forhold til andre mennesker og resultater.

Der er et stort spørgsmål, når talen falder på resultater. Det handler om tid. Er det resultater på kort, mellemlang eller lang tid. Det vil alt andet lige bero på situationen. Er virksomheden eller organisationen truet, altså i krise, vil tiden ofte være kort og sigtet ligeså.

Er det imidlertid en virksomhed, der er i god gænge, er det vigtigt at holde grundigt øje med sigtepunktet for resultatskabelsen. Bæredygtige resultater vil ofte have et længere sigte, men må selvfølgelig ikke slippe det mellemlange sigte. Det gode lederskab vil naturligt og uden konflikt arbejde i begge planer, og de 2 typer af resultater er ofte afhængige af hinanden.

Balanceret

Den helt store kunst i lederskab kommer med balancen. Den svære balance mellem interessenter. Interessenterne er aktionærer/ejere, kunder/borgere, medarbejdere og naturligvis det samfund, virksomheden er en del af.

Det er ofte ikke svært at skaffe gode resultater i én relation. Særligt hvis sigtet også er kort. Den svære kunst er at afbalancere og time resultater mellem interessenter. På den anden side, så er de i virkeligheden forbundet. I en grad mange overser.

Citat

Den svære kunst er at afbalancere og time resultater mellem interessenter.

Uden tilfredse medarbejdere, ingen tilfredse kunder/borgere. Uden tilfredse kunder/borgere, ingen tilfredse ejere. I store virksomheder fortoner disse sammenhænge sig fra tid til anden, men det kræver ikke mange svigtende resultater, før det bliver synligt, og der sker en ledelses korrektion. Altså ledelsen skiftes ud.

Det kræver indimellem stort mod at tale sine investorer/ejere imod og insistere på, at der skal være en balance i forhold til øvrige interessenter. Erfaringen viser dog, at de dygtigste og mest kvalitetsorienterede investorer er klar over og endda opmærksomme på disse balancer. De sidste resultater kan pines ud, og så er der ikke nogen virksomhed tilbage.

På den anden side kan resultatdannelsen tippe den anden vej. Altså ved at tilgodese medarbejder eller kundeinteresser/borgerinteresser uden blik for ejerinteresser. Dette vil i sidste ende fjerne ejernes/aktionærernes lyst til at investere og stille kapital til rådighed for udvikling. Altså, ringere ydelser eller produkter og ringere arbejdsplads.

Det store lederskab balancerer sine resultater i tid og relation. Når det mislykkes, ligner det kaos, når det lykkes, ligner det kunst.

Citat

Det store lederskab balancerer sine resultater i tid og relation. Når det mislykkes, ligner det kaos, når det lykkes, ligner det kunst

Hvis du er mere nysgerrig, så har jeg skrevet en bog, udgivet i 2012 af Gyldendahl, som hedder: Bossen, om balance i ledelse. Her beskriver jeg ledelse, som jeg praktiserede den i Tryk gennem 22 ud af 23 år i virksomheden, og naturligvis med fokus på mine erfaringer i topledelse. Men den er skrevet til alle ledere, og med et ønske om, at alle, der bare er nysgerrige på ledelse, kan have glæde af at læse den.

Forskellen mellem offentlig og privat ledelse

Alt hvad jeg har skrevet om ledelse er min opskrift. Sådan må det være. For mig er grundtænkningen universel, og gælder al ledelse. Men der er betydelige forskelle mellem offentlig og privat ledelse på visse områder. Dem vil jeg stille skarpt på i dette afsnit.

Jeg har aldrig været offentlig leder. Ikke i operationel ledelse i hvert fald. Men mine år som bestyrelsesformand for Det Kgl. Teater har givet mig en stærk fornemmelse for forskellene, ligesom mine talrige møder med offentlige ledere ved foredrag og workshops, har bidraget til en indsigt i, hvor skoene trykker forskelligt.

Det er politik

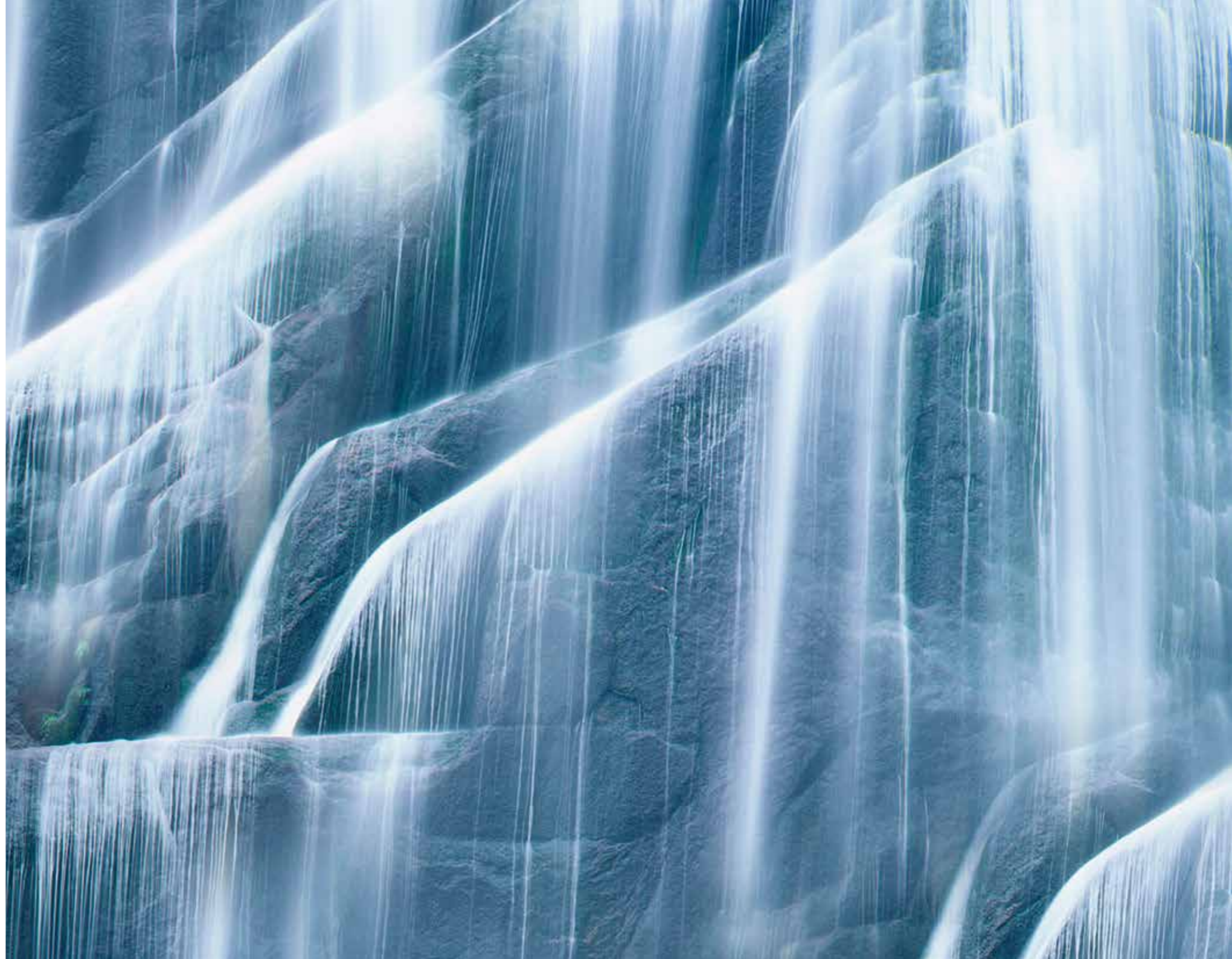
Offentlig ledelse er underlagt politiske retninger og beslutningsprocesser. Sådan må det som udgangspunkt være i et demokratisk samfund. Det er valgte politikere, der beslutter rammerne for offentlig virksomhed.

Men rammer er ikke detaljer, men netop rammer. Der har i 'moderne' dansk politik indsneget sig en holdning til micro management, der bringer minder fra barndommens leg med dukketeater. Alt skal iscenesættes politisk. Alt skal i detaljen reguleres politisk og kun meget snævre rum for almindelig ledelse levnes. Det gælder, når Folketinget beslutter, hvor mange kanaler DR skal have, såvel som når Folketinget vil beslutte, hvor mange bade den ældre fru Jensen, skal have om måneden.

Mon ikke det var bedre, om en dygtig DR-ledelse sammen med dygtige medarbejdere besluttede strukturen for virksomheden? Pengene der stilles til rådighed besluttet politisk, men hvordan de vælger at nå borgene/kunderne, det må overlades til den rette ledelse og dennes 'folk'.

På samme måde med badet. Hvis ikke de lokale ledere sammen med medarbejderne vises tillid og får lov at tilrettelægge badeplanen for fru Jensen og andre borgere, så bliver det noget nær umuligt at lede og arbejdstilrettelægge i offentlig virksomhed.

Enkelt-sager gøres til genstand for politisk plat, og enhver kommunal direktør må leve i mere eller mindre konstant frygt for den offentlige gabestok på Facebook. I virkelig-



heden er risikoen øget med al den rapportering, registrering og overvågning, for medens fru Jensen kunne have fået et bad, sidder sosu-assistenten og skriver på sin lpad, og vi har brugt skatte kroner på en medarbejder, der skal kontrollere, at data er korrekt registreret.

Løsningen er naturligvis ikke, at intet måles og registreres. Men man kunne fx måle borgernes tilfredshed og lade dette guide indsatserne. Tænk hvis fru Jensen var glad for de bade, hun fik, og aftalte en samlet plan for pleje med sin personlige sosu-assistent? Ville det blive dyrere? Næppe.

Citat

Tænk hvis fru Jensen var glad for de bade, hun fik, og aftalte en samlet plan for pleje med sin personlige sosu-assistent? Ville det blive dyrere? Næppe.

I kulturens verdens gælder en regel, der siger, at man ikke kan overføre overskud fra et år til et andet. Det siger sig selv, at dette fører til håbløse dispositioner. Selvfølgelig er der en risiko for uheldig 'opsparing', men det kunne løses gennem fornuftige aftaler mellem institution og finansministerium. Det ville give et ledelsesrum, det ville

uden tvivl blive billigere i længden, og det vil ansvarliggøre ledere hele vejen igennem organisationen.

Hver gang politikere tror, at microstyring betyder bedre resultater, begår de den fejl, som er livsfarlig uanset organisation. 'Den øverste er den klogeste' hedder fejlen. I private virksomheder har denne fejl ført til 'død' eller bare betydelig tilbagegang. Særligt i vores tid er det forbundet med stor fare at drive sin virksomhed på den måde. For ingen leder kan overskue helheden. Kun sætte retning og hastighed. Resten sker i et tæt og til tider kaotisk samarbejde mellem alle i organisationen. Menneskene tænker selv.

Des flere digitale løsninger, vi kan komme i tanke om (og her ligger Danmark i front), des vigtigere bliver menneskene. For vi kan noget særligt. Vi kan kombinere fakta i tanker med følelser og intuition. Alt sker i øvrigt i hjernen, hvis nogen bliver urolige ved den idé. Derfor skal menneskeressourcer være mere i spil som netop det. Vi kan ikke og skal ikke programmeres. Det lader vi 'robotterne' om. Vi kan og skal mere.

Er der noget værre end at møde mennesker i et callcenter, der intet ved? De har bare et script. Fri os for det, og lad os betjene os selv digitalt. Men når vi alligevel ringer til kommunen eller SKAT, så er det, fordi vi vil tale med en, der kan og vil hjælpe os. Og det kræver, at de må!

Her laver vi ikke fejl

Fejl er en naturlig del af al udvikling. Det betyder ikke, at de begås med vilje, men playing safe overlades til fx hjerteki-

rurgi og lignende. I alle organisationer, der innoverer og udvikler, sker der fejl. Disse må naturligvis ikke gentages, men er kilde til ny læring og korrektioner. Men det kræver, at man kan identificere dem. Taler om dem, og bearbejde dem i en kontinuerlig stræben efter bedre løsninger.

I politik er det anderledes. Fejl bruges politisk til at udstille de til enhver tid siddende ansvarlige. Et fristende politisk våben, men skidt for medarbejdere og ledelse i det offentlige. De bedst ledede organisationer afhjælper ondet ved at kommunikere tydeligt om 'forsøg' og forventelige fejl. Men også udenfor sandkassen sker fejl, når mennesker er involveret, og en stærkere grad af accept og ledelsesrum må efterlyses.

Når det bare er helt skidt

En evig tilbagevendende diskussion er offentlige ansattes ret til at tale om problemer eller det, der er værre. Vi ved, at store virksomheder i dag nyder godt af whistleblowerordninger, hvor medarbejdere (relativt) trygt kan melde om fx korruption, miljøsvineri, sexchikane eller forhold i øvrigt, der er i strid med virksomhedens værdier eller lovgivning. Det er en god tryghed for alle interessenter. I øvrigt er der lovgivet om dette. Det er altså en pligt at have denne type 'ventil'.

Men hvad med offentlige arbejdspladser. Kan medarbejderne her trygt tilgå en hjemmeside eller på lignende vis komme af med information, som må være i almenvældets interesse at få frem og behandlet ledelsesmæssigt? Tænk hvis man sidder inde med viden om dårlig forvalt-

Citat

Fejl er en naturlig del af al udvikling. Det betyder ikke, at de begås med vilje, men playing safe overlades til fx hjertekirurgi og lignende.

ning eller ligefrem ulovligheder, som aldrig kan bringes i spil for at forbedre og fjerne risici?

Det er et vanskeligt område, idet embedsmænd skal være loyale og upolitiske, men i realiteten er der ikke forskel til den medarbejder i Danske Bank eller en anden virksomhed, skal tage mod til sig og anvende fx en whistleblower-ordning.

En måde at skabe sådanne ventiler, kunne være noget af den nyskabelse, som offentlig ledelse må gennemgå i de kommende år. Den medarbejder, som må sidde og lytte til en chef, der direkte opfordrer til ikke at følge en given lov eller se bort fra særlige, men relevante forhold af økonomiske årsager, bør have et sted at gå hen. Ellers bliver det medierne, der får rollen.

Ledelse kræver plads

Det vil være godt for både borgere, medarbejdere og økonomien, hvis vi fandt nye og mere moderne former frem i det offentlige. Større råderum og ansvarliggørelse på

samme tid. Ikke noget med forflytninger, hvis alle ved, at ledelsestalentet ikke rækker, og ikke noget med at lave detaljerede regler.

Desværre går tendensen i modsat retning. Når politikere mere og mere lader sig fange i spin og spindelvæv, og vil lovgive om alle mulige detaljer fx for børn i vuggestuer eller sygefravær, så efterlades ledere og medarbejdere uden det helt naturlige rum for innovation, samskabelse og diversitet, der reelt kan skabe de bedste og billigste løsninger.

En stor appel herfra

Hold snitterne væk fra offentlige lederes og deres medarbejderes råderum. Sæt mål på overordnede kvalitetsmål og økonomi. Og hvis man fx mener, man er en bedre sosu-assistent end de mange, der dagligt passer deres job, så er det det, man skal og ikke være politiker. Politikere skal lægge rammerne, og lave begavede strukturer. Og medarbejdere og deres ledere leverer.

Citat

Hold snitterne væk fra offentlige lederes og deres medarbejderes råderum.



Stort ledelsesspænd sætter arbejdsglæden under pres

Henrik Velin og Heidi Jähne er erfarne, passionerede offentlige ledere. Deres udfordringer er forskellige, men fælles for dem er, at brandslukning og praktisknært arbejde med personalet dagligt fylder i kalenderen på bekostning af administrativ og strategisk ledelse.

Af journalist Pernille Marrot

Havde de været blæksprutter, var det måske muligt at løse dagens opgavemængde indenfor normal arbejdstid. Men hverken Henrik Velin eller Heidi Jähne formår at hakke alle opgaverne af inden fyraften. Det er simpelthen umuligt. Det er ikke noget nyt, og intet tyder på, at det bliver anderledes i fremtiden.

Henrik Velin har været leder i 12 år. De seneste 2 som enhedschef for Rusmiddelbehandling i Nørre Voldgade, København. Med den titel følger ansvaret for ledelse af 28 medarbejder i Nørre Voldgade, 4 medarbejdere på netværket Hotellet i Oehlenslægersgade, der drives af tidligere misbrugere samt faglig leder for 12 støtte-kontakt personer og 4 medarbejdere tilknyttet Sociolancen i København.



Henrik Velin
Offentlig leder, enhedschef
for Rusmiddelbehandling



Heidi Jähne
Offentlig leder, Rådhuset
i Fredericia

For bare 2 år siden omfattede Henriks lederskab 'kun' 24 medarbejdere, der alle var placeret i Nørre Voldgade. Ledelsesspændet er altså på alle måder blevet større. Alligevel elsker Henrik sit job. Det er alsidigt og giver i den grad mening. Men det kræver mere end god struktur at nå dagligt i mål med alle ledelsesopgaverne på en for Henrik tilfredsstillende måde.

"Jeg ville gerne yde faglig ledelse til alle mine medarbejdere. Det er ikke muligt. For medarbejderne i Rusbehandlingen har jeg en god afdelingsleder, der udfylder den opgave, mens jeg primært tager mig af den administrative og den strategiske del. Stort set al min tid går med at pleje tværfaglige relationer, som kommunen prioriterer.

Jeg følger op på partnerskaber, får nye instrukser på plads i forhold til tilsyn, tilpasser en ny proces vedrørende økono-

mistyring eller laver et notat på en borger, der har klaget. Det er en kombination af brandslukningsopgaver og administrativt arbejde, som der kun er blevet flere af og som har flyttet mig væk fra medarbejderne," siger Henrik Velin.

Brand IKEA-manualerne

Hans værdisæt har haft det temmelig svært med, at skrivebordsarbejdet og de pludselige notater og instrukser er kommet til at fylde så meget. Det har heller ikke gavnet, at hans forvaltning i stigende grad ikke nøjes med at sige, at en opgave skal løftes.

Som et andet IKEA-køb udstikker kommunen typisk også en manual for, hvordan Henrik og co. skal løse den ønskede opgave. Det giver ofte et unødigt pres på både tilmekontoen, den daglige trivsel og servicen. For manualen passer sjældent til 'varen'.

Citat

Jeg vil gerne udvise tillid til mine medarbejdere, og det gør jeg ikke ved at give dem en opgave og fortælle præcis, hvordan de skal løse den.

"Det betyder rigtig meget, når forvaltningen fortæller os, hvordan vi skal løse opgaven i stedet for at give os mulighed for at tage udgangspunkt i det, der ville være naturligt i den enkelte sag. Den slags gør det sværere for mig at 'sælge' en opgave til min afdelingsleder og i det hele taget få medarbejderne med.

Det udløser også tit nogle længere praktiske processer. Det er en klar udfordring, og jeg oplever, at jeg må gå på kompromis med mine værdier. Jeg vil gerne udvise tillid til mine medarbejdere, og det gør jeg ikke ved at give dem en opgave og fortælle præcis, hvordan de skal løse den," forklarer Henrik Velin.

Henrik har i nogle tilfælde løst opgaven selv. Så sikrer han, medarbejdernes arbejdsglæde ikke daler unødigt. Men prisen for at påtage sig meropgaven har været en kort sygdomsperiode på grund af stress. Det har lært ham at navigere anderledes i en dagligdag med stort ledelsesspænd og begrænset ledelsesrum.

Altid plads til udrykning

"Min oplevelse med stress har betydet, at jeg har fået et nyt mindset. Jeg følte før, at brandslukningsopgaverne



kom meget ubejligt. De væltede min planlægning. Nu har jeg sagt til mig selv, at akutopgaverne er årsag til, jeg er her. Netop jeg skal løse den slags for medarbejderne. Og så skal jeg prioritere behårdt. Det resulterer i, at jeg fx går til mine mails på en meget mere selektiv måde,” fortæller Henrik Velin.

Han har kontor længst nede ad gangen på Rusmiddelcentret på Nørre Voldgade, men hans dør er altid åben, så medarbejdere kan komme forbi og få en sludder, når han ikke er til møder ude i byen. Skal han have helt ro til det administrative, må han tage arbejdet med hjem. Her er mere ro til fordybelse.

Hos kantineleder på rådhuset i Fredericia har Heidi Jähne også svært ved at finde tid og ro til det administrative, strategiske arbejde.

Heidi har som Henrik Velin medarbejdere og opgaver fordelt på flere matrikler, og selv om hun har 17 års erfaring med at få kantine til at omsætte for så meget, at kantineafregningen kan dække driftsudgifter, vedligeholdelse og ikke mindst Heidis og de 8 medarbejders løn, så kan heller ikke hun følge helt med, når det gælder de administrative leverancer.

”Det kan være svært at nå den administrative afrapportering til tiden, men kommunen ved, at de får den. Og de ved også, at der er plus på kontoen, for jeg har aldrig brugt mere, end jeg tjente, og derfor hører jeg nok ikke noget for, at jeg indimellem er lidt bagud,” siger Heidi,

Citat

Jeg er tit bagud med det strategiske, fordi jeg prioriterer at være der for mine medarbejdere, hvis der mangler en hånd.

der har et bud på, hvad der kunne løse den tidsudfordring, hun ofte står med.

”Jeg oplever et lavpraktisk benspænd i, at mit kontor ligger nærmest midt i køkkenet og en gang. Der er altså ingen ro til hverken samtaler, regnskabsarbejde eller strategiske tanker. Det gør det svært at få det administrative i hus på en effektiv måde,” siger Heidi Jähne.

Frihed øger engagement

Som Henrik Velin brænder Heidi for sit fag og sine medarbejdere. Hun har aldrig sagt nej til en opgave, når kommunalbestyrelsen beder om hjælp til et arrangement, der ligger få timer forude. Men hun har modsat Henrik Velin fået lov til selv at bestemme, hvordan hun ville løse opgaven.

”Jeg har altid fået al den frihed, jeg kunne ønske. Men jeg har som sagt heller aldrig sagt nej til en opgave. Jeg er tit bagud med det strategiske, fordi jeg prioriterer at være der for mine medarbejdere, hvis der mangler en hånd. De skal ikke lide, fordi en kollega er syg.

Og når jeg forventer meget af dem, må jeg også forvente det samme af mig selv. Så skal jeg også kunne vaske op eller lave maden, hvis det er nødvendigt,” siger Heidi Jähne.

Hun oplever egentlig ikke ledelsesspændet er blevet større med årene, men hun oplever, at muligheden for selv at bestemme, hvordan opgaven skal løses, giver øget engagement.

”Jeg er god til selv at lægge et pres på mig selv. Jeg laver hele tiden ny bordopdækning, så får jeg et økoflip, så har jeg syrere i køkkenet og hjælper dem med at blive integreret, og jeg siger som sagt ikke nej til at lave 3 retter til et møde om aftenen, selv om jeg selv skal stå for det, fordi vi mangler en medarbejder. Det har været voldsomt den seneste periode, men på mandag kommer der en ny medarbejder, som skal stå for forplejning på matriklerne udenfor kantine. Det glæder jeg mig til,” smiler Heidi Jahn.

Hun har tidligere været chef for omkring 60 medarbejdere mod i dag 8 mand. Det gør klart noget ved hendes betragtningerne omkring ledelse.

”Jeg er glad for ikke at lede flere, selv om jeg har travlt og ofte tænker, at nu kan jeg ikke tage mere ind. Men det, at jeg har min frihed til at løse opgaverne på min måde gør en forskel, så man har lyst til at fortsætte,” siger Heidi Jähne.



Mellemlederes handlerum i neoliberal økonomi

Lige siden Reagan og Thatcher kom til magten i 1980'erne har der været en anden økonomisk og ideologisk dagsorden i den vestlige verden. Den socialliberale økonomi, der har styret verden siden første verdenskrig, den såkaldte Keynes-økonomi, kunne ikke rigtigt fatte eller forklare, hvad der skete med oliekrisen og dens effekter i 1973. Pengene fossede pludselig ud af det relativt lukkede system, som velfærdsstaterne var baseret på. Pengene flød i stride strømme til olielandene. Der skete det, man ellers hidtil havde betragtet som umuligt, nemlig at der kunne forekomme inflation og stagnation samtidigt. Økonomernes svar på denne krise var neoliberalismen, der er en økonomisk teori grundlagt i 1930'erne i Østrig og Tyskland, og som havde sit hovedsæde i Chicago – den såkaldte økonomiske Chicago-skole.

Af professor Allan Holmgren

Hovedtanken i denne teori, er at markedet skal bestemme mest muligt, og at staten skal gøres så lille som mulig. Hvem husker ikke Anders Fogh Rasmussens bog 'Minimalstaten', der var et ideologisk forsvar for privatiseringer og sænkning af skatten. Det politiske svar på neoliberalismen bliver kaldt New Public Management og

er vel især blevet formuleret og fremført af Margareth Thatchers efterfølger Tony Blair i Storbritannien og i Danmark af Poul Nyrup Rasmussen og Anders Fogh Rasmussen og deres efterfølgere. Denne udvikling tror jeg er vigtig at se som baggrunden for at forstå mellemledernes position og handlerum de seneste 30-40 år.



Allan Holmgren
 Psykolog og professor
 Direktør i DISPUK

Citat

Man kunne næsten med et glimt i øjet kalde de nye mellemledere for bogholdere, gårdvagter, opsynsmænd eller kustoder.

Mellemlederne er i New Public Management-økonomien blevet reduceret til administratorer, ja man kunne næsten med et glimt i øjet kalde de nye mellemledere for bogholdere, gårdvagter, opsynsmænd eller kustoder.

De skal ikke længere lede deres afdeling, område eller kontor og sørge for faglig udvikling eller have fokus på fagets udvikling. Forskellen på ledere og administratorer er, at ledere skal forholde sig opsøgende, undrende, nysgerrigt og være fornyende, de skal lede efter noget, der endnu ikke er fundet og styrke arbejdets faglige kvalitet – ellers var der ingen grund til at lede, kan man sige; mens administratorer skal holde økonomien, arbejdsgange, skemaer, strukturen og husholdningen på plads.

Fra det administrative perspektiv skal der være orden på tingene, stabilitet og helst ikke ske noget nyt. Der er således altid en vis spænding mellem ledelses- og administrationsaspektet. Det intense fokus på økonomi og besparelser de sidste 30-40 år har desværre medført en

nedprioritering af faglig udvikling. Selvfølgelig skal der være styr på økonomien, som i enhver husholdning.

Men det politiske (læs: stor- og finanskapitalens) krav om privatisering og reduktion af offentlig forvaltning med minimalstaten og markedets usynlige hånd som forbillede har medført en nedprioritering af fagligheden overalt i den offentlige administration. De så ofte udskældte DJØF'ere har taget over. Det er selvfølgelig ikke DJØF'erne som sådan, der er problemet. Det er den politiske og økonomiske ideologi, de bliver sat som trækheste for og indpiskere af, der er problemet.

Man bliver helt bims i hovedet, når der fra politisk hold samtidig er blevet skreget på omstilling og fleksibilitet hos arbejdsstyrken. Det betyder vel på almindeligt dansk, at mellemlederne og medarbejdere skal slå hælene sammen og gøre, hvad der bliver sagt. Det smarte retoriske trick er her, at ingen vil kaldes ufleksibel og gå imod udviklingen.

Citat

Det smarte retoriske trick er her, at ingen vil kaldes ufleksibel og gå imod udviklingen.

Udvikling har i mange år været et hurraord eller honnørord, som professor Niels Åkerstrøm Andersen har kaldt

det i sin og Asmund Borns fremragende bog 'Kærlighed og omstilling'. Men når der kommer sådanne selvfølgelige og positive ord, som man ikke lige kan gå imod, skal man for alvor være bange. Så er man nemlig ved at blive forført. "Man skal ikke gå imod udviklingen, for den er jo ikke politisk," har man senest hørt den nuværende Venstrestatsminister Lars Løkke Rasmussen sige – sikkert i en tale til sine venner 'kvotekongerne'.

Jo, alt hvad der sker i vores samfund og kultur er i allerhøjeste grad politisk. Handlingen er politisk, som filosofen og den politiske tænker Hannah Arendt skriver, og handlingen er det mest centrale for mennesker. Vi arbejder for at få mad på bordet, vi fremstiller og producerer for at værne os mod naturen; men vi handler for at skabe det mest ønskværdige fællesskab, vi handler i fællesskabet, og denne handling er politisk.

Mellemledernes fornemste opgave er i Hannah Arendts forstand derfor først og fremmest en politisk opgave. Opgaven er dels at værne om og styrke demokratiet, dels ved at sørge for at medarbejderne bliver hørt og inddraget mest muligt i de organisatoriske og ledelsesmæssige processer, og dels ved at styrke fagligheden til gavn for de mennesker, man betjener, i den offentlige forvaltning – skoler, plejehjem, hospitaler, veje osv.

Jeg har i min seneste bog 'Ud af kampen: Anti-patriarkalsk ledelse', kaldt det, der er sket i offentlig forvaltning de sidste 30-40 år for et totalitært administrativt regime, der er kommet snigende. Der er kommet regler, cirkulærer og for-

ordninger, man bare skal følge. Der er kommet tonsvis af skemaer og registreringer, der skal udfyldes. Denne udvikling, denne form for totalitært regime, er der nu flere og flere, der protesterer og gør oprør imod.

Det tager al for meget tid fra personalets kerneopgaver og fra mellemledernes ledelsesopgaver. Mellemledernes indflydelse på eget ledelsesdomæne er de seneste 30-40 år blevet kraftigt reduceret – hvis ikke helt fjernet. Som oftest får mellemledere et diktat ovenfra om at hol-

Citat

Mellemledernes indflydelse på eget ledelsesdomæne er de seneste tredive fyrre år blevet kraftigt reduceret – hvis ikke helt fjernet.

de et skarpt øje med budgettet, tallene skal fokusere på at spare og reducere 2 % om året i denne salamtaktik, hvor pølsen bliver kortere og kortere og livremmen strammet mere og mere, og selvom det aldrig bliver sagt direkte, sænke kvaliteten af arbejdet. Mellemledere er blevet gjort til moderne ridefogeder, der skal svinge piskeren som i feudaltiden.

Hele den vestlige kultur har de sidste 2.000 år været styret af en patriarkalsk tankegang. 'Far' (læs: styrelsen,

borgmesteren, direktøren eller ledelsesgruppen] sidder for bordenden og hersker over de andre mænd, der hersker over kvinderne.

Topledelsen, det patriarkalske styre, udstikker ordrer, men fralægger sig alt ansvar og pålægger mellemledere at parere ordre. Det lugter ubehageligt og er demotiverende – man bliver nemlig lille af ikke at blive hørt, som Christie skriver. Og som Rasmus Willig, sociolog og forsker fra RUC for nylig har skrevet i sin bog 'Afvæbnet kritik', så er kritikens mulighed elimineret. Man må ikke kritisere. Mellemlederne hverken kan eller må kritisere pålægget fra topledelsen. Og medarbejderne kan jo ikke kritisere en mellemleder, der har fået diktat ovenfra om at reducere og skære.

Cheferne får ordrer fra direktørerne, der slikker politikerne et vist sted. Og politikerne fører stillingskrig mod hinanden. Har intet fælles projekt. De kan kun tale tal. Det er et pauvert instrumentaliseret sprog, som Brinkmann på-

Citat

På underfundig vis har vi fået et samfund og en kultur, hvor nogle få i styrelser og topledelse bestemmer over en økonomi, der burde være alles anliggende.

peger [2016].

På underfundig vis har vi fået et samfund og en kultur, hvor nogle få i styrelser og topledelse bestemmer over en økonomi, der burde være alles anliggende. Dagbladet Børsen har fx offentliggjort en liste over de 500 rigeste personer i Danmark. Og dagbladet BT har i juni 2016 udpeget de 100 mest magtfulde personer i Danmark. Den rigeste 1 % i verden ejer mere end de resterende 99 % Og de 6 rigeste personer i verden ejer mere end den fattigste halvdel af verdens befolkning. Er det rimeligt og retfærdigt?

Den stigende ulighed får ledende personer i industrien og erhvervslivet til at advare mod den stigende sociale polarisering i et 'dem mod os'. I DR2's Deadline mandag 16. januar 2017 fremhævede en kommentator fra det internationale topmøde mellem verdens rigeste lande i Davos i Schweiz, at den stigende ulighed bliver betragtet som et stort socialt problem, fordi utrygheden og uoverskueligheden i menneskers liv kommer til at fylde meget, som man bl.a. så i den britiske Brexit-afstemning.

Der er åbenbart en tendens til i populismen, at mennesker udpeger en synlig fjende, når noget går galt, selvom der her er tale om systemimmanente problemstillinger, hvor vores økonomiske system åbenbart ser ud til at udhule sig selv, som flere ledende økonomer fra de førende banker (Saxo Bank og Danske Bank) endda har påpeget med henvisning til, at Karl Marx åbenbart er den eneste økonomiske teoretiker, der har forudsagt kapitalismens sammenbrud, bl.a. på grund af kapitalkoncentrationen

på færre og færre hænder i jagten på profit.

Denne udvikling truer de demokratiske processer, når fokus ikke er på, hvilke menneskelige kvaliteter vi ønsker i vores samfund, men udelukkende på økonomien. Det er, som om det sammenbidte kikkertsyn udelukker ethvert bredere perspektiv.

Adam Smiths politiske økonomi, den økonomiske liberalisme, udgør en diskvalificering af dette projekt om en helhedspolitik og mere radikalt en diskvalificering af den politiske fornuft, der er rettet mod staten og dens suveræne magt.

Alle privatiseringer de sidste mere end 30 år skal ses i dette lys. Der har været en skepsis mod 'det offentlige', beskyldninger om slendrian og ineffektivitet og tanker om, at private virksomheder kunne gøre det bedre, billigere og mere effektivt.

Der har helt sikkert været noget om snakken mange steder. Men kritikken af ineffektiv offentlig administration bør ikke automatisk føre til privatiseringer, men derimod til en ændret ledelseskultur i hele Danmark, til en radikalt ændret tankegang om, hvad ledelse går ud.

Topchefer bliver inficeret af politikernes sprog og forholder sig ofte ikke konkret til mellemledernes initiativer og problemer. De taler udenom og kommer med 'varm luft'. Ja, man kan nogle gange blive helt bange for, om de stiger til vejrs med al den varme luft, der

Citat

Topchefer bliver inficeret af politikernes sprog og forholder sig ofte ikke konkret til mellemledernes initiativer og problemer.

vælter ud af dem.

Ledelse handler om at forholde sig konkret til den virkelighed, medarbejderne står i, og at turde lytte til alle de historier, der bliver fortalt i og om organisationen. Ledelse handler om gennem samtaler, fortællinger og opgradering af erfaringer at finde frem til det vigtige – ikke til det rigtige.

At få talt sig frem til det, der er vigtigt både i mellemlederens eget liv og i organisationsmedlemmernes liv i forhold til deres opgaver, at lede efter det, der er vigtigt, er

Citat

Ledelse handler om gennem samtaler, fortællinger og opgradering af erfaringer at finde frem til det vigtige – ikke til det rigtige.

det vigtigste arbejde for en mellemlider. Mellemlideren skal ikke komme med løsninger, men sørge for at skabe rammer og betingelser, der kan medvirke til at hæve og styrke medarbejdernes faglige bevidsthed og kollegiale sammenhold.

Mellemlideren skal være en hverdagsrevolutionær skikkelse, påtage sig sin ledelsesmæssige forpligtigelse og svømme mod strømmen for overhovedet at kunne navigere. Eller svømme hurtigere end strømmen. Hvis man blot flyder med strømmen, er det umuligt at navigere, umuligt at lede. Så administrerer man blot.

Citat

Mellemlideren skal være en hverdagsrevolutionær skikkelse, påtage sig sin ledelsesmæssige forpligtigelse og svømme mod strømmen for overhovedet at kunne navigere.



Jo mere ledelse, jo mindre ytringsfrihed

Som offentligt ansat er du omfattet af ytringsfriheden. Som centralt placeret leder kan du dog være underlagt særlige begrænsninger. Her spiller loyalitetsforpligtelsen og graden af din beslutningskompetence en rolle, fortæller Folketingets Ombudsmand.

Af journalist Pernille Marrot

Danmark har en af verdens største offentlige sektorer. Omkring 800.000 offentligt ansatte er hver dag med til at yde den service, vi som et land på knap 6 millioner indbyggere har som en særlig del af vores DNA. Særlig – og meget væsentlig for Danmark – er også den ret, som alle offentligt ansatte har til at ytre sig om, hvad der sker på deres arbejdsplads. Den er vigtig for den enkelte. Men den er også vigtig for samfundet.

”Den offentlige sektor er skattefinansieret, og den har store beføjelser i forhold til den enkelte borger. Det er vigtigt for samfundet at vide, hvordan det går. Og ved man det, hvis det kun er ledelsen, der informerer? Nej, ikke nødvendigvis. Det er i hvert fald sundt, hvis ’medarbejderne på gulvet’ også har ret til at komme til orde og give deres version,” siger Folketingets Ombudsmand Jørgen Steen Sørensen.



Jørgen Steen Sørensen
Folketingets Ombudsmand

Han har i sit virke som ombudsmand gennem de seneste år oplevet, hvordan debatten om ytringsfrihed fylder medierne og sluger tid på de offentlige arbejdspladser. Sagerne, der lander på ombudsmandens bord, handler sjældent om ytringer fra ledere. Stort set alle sager handler om lederes reaktion på medarbejdernes kritiske offentlige ytringer.

”Man kan sige, at ledere har 2 hatte på, når vi taler om ytringsfrihed. De oplever nok primært ytringsfriheden, når deres ansatte bruger deres ret til at fortælle om det i organisationen, som de er bekymrede over eller utilfredse med. Det er det, som stort set alle sager hos ombudsmanden drejer sig om. Der kan imidlertid også være tilfælde, hvor lederne gerne selv vil bruge deres ytringsfrihed. Men den frihed har de alt andet lige mindre af end

deres medarbejdere i takt med, at de nærmer sig det centrale beslutningsrum,” forklarer Jørgen Steen Sørensen.

Ledere ved for lidt om ansattes ytringsfrihed

Ytringsfriheden hos de ansatte er meget vidtgående, så længe de fx ikke bruger bevidste usandheder. De ansatte kan dog opleve, at det kan være svært at ytre sig offentligt uden at få reprimander fra ledelsen. Det viser en række sager på ombudsmandens bord, og det understøttes af de svar, medlemmerne rapporterer om i FOAs undersøgelser om ytringsfrihed. Typisk ses, at medarbejdere får reprimander efter offentlig kritik af arbejdsplads eller ledelse. Og ofte er medarbejdernes kritik fuldt ud lovlig.

”Vi støder jævnligt på sager, der bærer præg af, at ledelsen ikke har tilstrækkeligt kendskab til reglerne på området. Så kommer de til at gå over for rødt i forhold til medarbejderne,” lyder det fra ombudsmanden.

Der findes ingen særlig lovgivning for offentligt ansattes ytringsfrihed. Men ombudsmandsinstitutionen har udviklet de gældende retningslinjer, som Justitsministeriet har udgivet i en samlet vejledning. Den er revideret i 2016 og suppleret med forskellig e-learning.

”Der er gjort ganske meget for at udbrede kendskabet til reglerne, men der er nok et stykke vej endnu. Man kan kun opfordre lederne til at sætte sig godt ind i, hvad deres ansatte må og ikke må i forhold til ytringsfrihed. Gør lederne ikke det, kommer de erfaringsmæssigt til at gribe

ind over for de ansatte, selv om det ikke er berettiget,” forklarer Jørgen Steen Sørensen.

Det er selvfølgelig også vigtigt at vide, hvad man selv må ytre sig offentligt om som leder. Ombudsmanden oplever dog, at behovet for at ytre sig blandt ledere er begrænset.

Citat

Jeg vil gætte på, at 9 ud af 10 ledere vil sige, at de ikke har noget ønske om at ytre sig kritisk i offentligheden.

”Jeg vil gætte på, at 9 ud af 10 ledere vil sige, at de ikke har noget ønske om at ytre sig kritisk i offentligheden. Det er ikke derfor, de blev ledere. Når man nærmer sig de øverste ledelseslag, er der formentlig meget få ledere, der vil ytre sig. Deres problem som ledere vil altså nok sjældent være, om de selv kan eller må ytre sig, men hvordan de korrekt håndterer deres medarbejdere, når de ytrer sig.”

Citat

Jo mere åben den interne dialog på arbejdspladsen er, jo færre offentlige ytringer er der.

Han oplever, at arbejdspladser med sundt arbejdsmiljø har færrest sager med ledere, der griber uhensigtsmæssigt ind. ”Det er givetvis sådan, at jo mere åben den interne dialog på arbejdspladsen er, jo færre offentlige ytringer er der. Jo bedre en arbejdsplads er til selv at håndtere intern kritik, jo færre sager vil alt andet lige køre af sporet,” konkluderer Jørgen Steen Sørensen.

Loyalitetsforpligtigelsen trumfer ytringsfriheden

Når ombudsmandsinstitutionen oplever langt flere sager med medarbejdere end ledere, der ytrer sig, hænger det sammen med den tidligere nævnte kultur blandt ledere, der sjældent ser det som deres kald selv at ytre sig. Og så skyldes det de reducerede rammer for ytringsfrihed blandt ledere.

”Sidder man centralt i forhold til beslutningsprocessen, gælder der særlige begrænsninger for, hvor meget man må ytre sig. Hvis man fx er kommunaldirektør, er det selvfølgelig problematisk, hvis man den ene dag er borgmesterens sekundant, og den næste dag går ud og kritiserer borgmesterens dispositioner. Det er ikke sådan, at fordi man er leder, har man slet ikke ytringsfrihed. Men man kan være leder på så højt niveau, at loyalitetsforpligtelsen sætter grænser for, hvad man kan sige. Det at man er leder vil altså alt andet lige trække i retning af, at man ikke har den samme udstrakte grad af ytringsfrihed som medarbejdere med mindre ansvar,” forklarer ombudsmanden.

På den måde spiller loyalitetspligten en rolle for ledernes ytringsfrihed.

Citat

Det at man er leder vil altså alt andet lige trække i retning af, at man ikke har den samme udstrakte grad af ytringsfrihed som medarbejdere med mindre ansvar.

”Der gælder nogle grænser for alle offentligt ansatte. De må fx ikke lyve eller udtrykke sig urimeligt groft. Men for centralt placerede ledere er der yderligere rammer. De betaler en pris for at have ansvar og magt, og kan ikke offentligt ytre sig kritisk i samme grad som medarbejdere på gulvet,” siger Jørgen Steen Sørensen. Hvor meget den enkelte leder kan ytre sig, afhænger af situationen.

Fornemmelse af begrænset ledelsesrum

Som leder kan man opleve, at de vidtgående rammer for medarbejdernes ytringsfrihed begrænser ledelsesrummet.

”Hvis jeg er kommunaldirektør, og en af mine plejehjemsledere lovligt kritiserer mine dispositioner, og det giver mig lyst til at indkalde plejehjemslederen og skælde vedkommende ud, ja så kan man sige, at mit ledelsesrum som kommunaldirektør bliver begrænset. Det er jo det, regler gør. Det er hele formålet,” forklarer Jørgen Steen Sørensen.

Har man en lederstilling lige ved siden af kommunaldirektøren og har været med til at udstikke den nye kurs, skal man fx heller ikke forvente at have samme muligheder for at ytre sig som plejehjemslederen eller andre længere nede af karrierestigen. Jo højere oppe man sidder i systemet og jo tættere, man sidder på beslutningsmagten, jo større er loyalitetsforpligtelsen.

Citat

Jo højere oppe man sidder i systemet og jo tættere, man sidder på beslutningsmagten, jo større er loyalitetsforpligtelsen.

Ingen roser uden torne

Til de ledere, der river sig i håret over medarbejdernes ytringer, der oftest kun afstedkommer mere arbejde, er det måske værd at lave et tankeeksperiment og forestille sig, hvordan samfundet ville være uden ytringsfriheden. I et land som Danmark med tradition for demokrati vil langt de fleste have svært ved at forestille sig denne hverdag, hvor udvalgte har monopol på at fortolke verden.

”Når alle offentligt ansatte som udgangspunkt har ret til at udtale sig, må man tage med i købet, at der undertiden er ansatte, som bruger deres ytringsfrihed på en måde, der ikke forekommer meget gavnlig for samfunds-

debatten. Det er en del af realiteten omkring offentligt ansattes ytringsfrihed,” siger ombudsmanden. Han har svært ved at forestille sig, at man kan skabe et formelt juridisk system i et demokratisk samfund, der sorterer de gode ytringer fra de dårlige. Hans opfordring er derfor at blive klædt bedst muligt på, så man som leder er rustet til at tackle de uhensigtsmæssige ytringer. Dem kommer der ikke færre af i en tid, hvor den offentlige sektor er presset, og ytringerne falder både i aviser og på sociale medier.

”Som leder kan man gøre en forskel, hvis man sætter sig ordentligt ind i reglerne og sikrer, at man ikke griber ind i de tilfælde, hvor medarbejderen har ret til at ytre sig,” siger Jørgen Steen Sørensen.

Han er ikke i tvivl om, at hvis man sikrede sig, at alle offentlige ledere kendte reglerne på området, kunne samfundet nedbringe antallet af uheldige sager om ytringsfrihed væsentligt. Mon ikke også det ville påvirke trivslen positivt?

Citat

Som leder kan man gøre en forskel, hvis man sætter sig ordentligt ind i reglerne og sikrer, at man ikke griber ind i de tilfælde, hvor medarbejderen har ret til at ytre sig.



Ledelse opad handler om indflydelse

”Størstedelen af mit job består i at holde afstand til min chef, så jeg kan få arbejdsro”. Sådan havde en mellemlider forklaret overfor en ledelseskonsulent, som efterfølgende beskrev dilemmaet i en artikel på LinkedIn. Det fik ledelseskonsulenten til at argumentere for, at ledelse opad er et problematisk begreb.

Af forfatter Anette Klausen Bengtsson

Mens jeg læste opslaget og kommentarerne i tråden, blev jeg temmelig overrasket. Fordi mellemliderens udlægning af ledelse opad og også ledelseskonsulentens er 100 % modsat min. Ledelse opad handler ikke om at holde chefen på afstand. Det handler ikke om at få arbejdsro.

Eller jo ... det gør det faktisk.

Men det får du ikke ved at holde chefen på afstand. Tværtimod. Jo mere du holder chefen på afstand, jo mere mistroisk bliver chefen, og jo flere spørgsmål skal du svare på. Det er ikke den bedste kur til arbejdsro. Ligesom det heller ikke udvider dit ledelsesrum. Snarere tværtimod.



Anette Klausen Bengtsson
Forfatter og foredragsholder

Ledelse opad handler derimod om at klæde din chef på, så chefen har de bedste forudsætninger for at kunne træffe de bedste beslutninger. Det betyder, at du skal inddrage din chef. Du skal så tæt på, at du ved præcis, hvad der er relevant for din chef. Du skal sikre, at din chef har en god forståelse af, hvad der foregår på de underliggende niveauer.

Som mellemlider er én af dine vigtigste opgaver at bygge bro mellem de forskellige organisatoriske niveauer. Dertil skal du sikre en optimal indflydelse, så du kan påvirke situationer, personer og relationer omkring dig. Både nedad, på tværs og opad. Ved at lede opad er du med til at forhindre, at lederne på det overliggende ni-

veau træffer beslutninger, som ikke kan implementeres uden omkostninger for både processer og medarbejdere. Du er tættere på både processer og medarbejdere og har derfor en bedre føling med, hvad der kan lade sig gøre.

Du har en stor opgave i, at bidrage til et godt informations- og kommunikationsflow. Både op og ned i organisationen. Det gør du bedst ved at inddrage din chef. Og den vej igennem får du faktisk både arbejdsro og et udvidet ledelsesrum.

Citat

Når du leder opad, sikrer du, at al den værdifulde viden, der ligger i organisationen, kommer hele vejen op til dem, der træffer de endelige beslutninger.

Når du leder opad, sikrer du, at al den værdifulde viden, der ligger i organisationen, kommer hele vejen op til dem, der træffer de endelige beslutninger. Ved at sende viden og information opad er beslutningstagerne bedre klædt på til at kunne træffe gode beslutninger.

Jeg oplever ofte, at mellemledere skal implementere beslutninger truffet uden deres vidende og ikke mindst mod deres vilje. Men når først beslutningen er definitivt truffet, er der kun én vej for mellemlederen. Det er at informere sine medarbejdere, at være loyal overfor beslutning

gen og herefter at implementere den. Også selvom det er en beslutning, de ikke tror på.

Derfor er det afgørende, at du spiller dig selv på banen tidligst muligt, så du kan påvirke beslutningsprocessen, inden den endelige beslutning træffes.

Citat

Ledelse opad handler om at gå fra vandfaldsledelse, hvor alle beslutninger og tiltag fosser oppefra ned gennem organisationen, til geiserledelse, hvor input til beslutninger og tiltag udspringer nedefra.

Ledelse opad handler om at gå fra vandfaldsledelse, hvor alle beslutninger og tiltag fosser oppefra ned gennem organisationen, til geiserledelse, hvor input til beslutninger og tiltag udspringer nedefra.

Det handler om indflydelse

At lede opad handler overordnet set om indflydelse. Altså om evnen til at flyde ind og påvirke en given situation, relation eller person, og derigennem udvide dit ledelsesrum. Når du modtager ordrer, retninger, beslutninger og infor-

Citat

Dine medarbejdere kommer med forslag, frustrationer, input og ideer. De skal bearbejdes, så de er 'rigtige', inden topledelsen præsenteres for dem.

mationer, bearbejder og vurderer du, om der skal gøres noget, inden informationen skal præsenteres for dine medarbejdere. Du sorterer i informationen velvidende, at det ikke er det hele, de nødvendigvis behøver at vide. Ligesom der kommer noget fra topledelsen, som skal sendes ned til dine medarbejdere, kommer der noget fra dine medarbejdere, som skal sendes op til topledelsen.

Dine medarbejdere kommer med forslag, frustrationer, input og ideer. De skal bearbejdes, så de er 'rigtige', inden topledelsen præsenteres for dem. Der skal sorteres i dem, så det kun er det, der giver mening for topledelsen, der kommer videre, resten skal du selv gøre noget ved.

Noget af det skal du afvise, fordi du ved noget, som medarbejderen ikke ved, og at du med din viden kan sige, at det ikke giver mening. Du skal målrette det, du sender op, så det bliver vinklet på en måde, som giver mening og størst mulig sandsynlighed for succes, når du sender det opad.

Netop det at klæde chefen på er en stor del af at lede opad. For hele pointen med at lede opad er, at du gerne vil sætte din chef i et bedre lys. I en bedre position til at træffe bedre beslutninger. Hver gang der træffes gode beslutninger, bliver dit arbejde lettere. Du får lettere ved at være loyal overfor beslutningerne, ved at informere dine medarbejdere og ikke mindst ved at implementere dem.

Helt overordnet handler ledelse opad om 4 elementer:

Element 1

At overdrage relevant input, så chefen er informeret om væsentlige emner, der påvirker beslutningen.

Element 2

At servicere din chef og sikre, at han eller hun får størst mulighed for, at implementere strategien.

Element 3

At holde fokus på taktik og strategi og sikre, at hverdagen ikke drukner i drift og brandslukning.

Element 4

At sikre, at personlige agendaer ikke får plads, men at organisationens bedste konstant holdes i fokus.



Din chef skal se godt ud

At få chefen til at se godt ud handler naturligvis om, at hun er klædt godt på til at håndtere de spørgsmål, der stilles i de møder, hun deltager i. Din chef skal være klædt på med de rigtige argumenter og de rigtige faktuelle informationer for at kunne løse sin opgave bedst muligt. Med andre ord skal din chef være velforberedt.

Måske har du hørt nogen sige: "Jeg havde slet ikke de informationer, jeg skulle bruge. Jeg lignede en total idiot". Jeg tænker, at du selv kender følelsen af at sidde i et møde og føle dig virkelig dum, fordi du ikke ved nok om det, der bliver talt om. Det er en situation, de fleste gerne vil undgå, og derfor skal du hjælpe din chef til, at det ikke sker for hende. I hvert fald ikke på det område, der er dit speciale.

Lige præcis på det område fejlede jeg stort på et tidspunkt, da jeg var mellemlider. Min chef på det pågældende tidspunkt fortalte mig en dag, at han ikke ville risikere at møde vores direktør på gangen og blive stillet et spørgsmål, som han ikke kunne svare på.

Jeg synes, hans frygt for ikke at kunne svare direktøren var for ekstrem og foreslog ham, at han jo bare kunne sige til direktøren, at han lige skulle finde ud af det, og at han så ville vende tilbage med et svar. Den løsning brød han sig ikke om og fastholdt, at han skulle kunne svare på alle spørgsmål til alle tider. I dag tænker jeg, at det ikke er situationen på gangen, han forsøgte at forberede sig på, men mere situationen omkring beslutningsbordet.

3 fordele for chef og medarbejdere

Der er umiddelbart 3 fordele ved at lede opad:

- Du får mulighed for at klæde din chef på, så han lettere kan sidde om beslutningsbordet med de rigtige argumenter, inden beslutningen træffes.
- Du giver dine medarbejdere en stemme ved, at de kan se deres input til dig blive sendt videre og i nogle tilfælde ende med at skabe en ændring. Det er kraftigt motiverende.
- Du positionerer dig selv gennem vedvarende velplacerede input til topledelsen, hvilket vil få dem til at tænke på at spørge dig næste gang, de skal træffe en beslutning.

For når først direktionen sidder der, og der skal træffes beslutninger, så er det ikke nødvendigvis en mulighed at stoppe mødet og sige: "Jeg er vist ikke helt klædt på til denne situation, kan vi lige tage 5 minutter så jeg kan blive opdateret af min mellemlider?"

Her forventes cheferne at have styr på detaljerne, så de kan træffe en beslutning. Og så kan der også spille en anden faktor ind, at nogle af dem ville synes, at det er pinligt ikke at have styr på det hele og derfor ikke vil indrømme det. Alene på den baggrund kan der blive truffet beslutninger, som ikke er helt gennemarbejdede.

Hvis jeg kunne hoppe tilbage i tiden og tage samtalen med min chef igen, ville jeg spørge ham, hvilke informationer han skulle fodres med dagligt, og hvornår han

skulle have dem og hvordan. Jeg ville spørge ham, hvilke informationer han kunne acceptere ikke at få præsenteret, men vide, at han blot kunne løfte røret og ringe bagefter. På den måde ville vi få en forventningsafstemning af, hvad jeg skulle levere hvornår og hvordan.

For at du kan klæde din chef godt på, skal du først vide, hvad du skal klæde hende på til. Du skal kende hendes rutiner og hendes mission. Derfor kan du med fordel sætte dig ned og studere hendes færden:

- Hvilke møder deltager hun i?
- Hvad skal hun levere og til hvem?
- Hvem er hendes største modstander, og hvordan kan du klæde hende på til at komme igennem den modstand?
- Spørger hun efter bestemte informationer på bestemte tidspunkter?
- Hvad er hendes svageste punkt, og hvordan kan du kompensere for det? Hvornår kan du bedst få fat i hende?
- Er det bedst at booke et møde om morgenen eller om eftermiddagen?
- Foretrækker hun, at du bare lige kigger forbi uanmeldt, eller vil hun hellere have, at du ringer, når hun sidder i sin bil?
- Kan du planlægge din frokost, så I kan spise sammen et par gange om ugen?
- Læser hun dine e-mails, og skal de være fulde af detaljer eller blot en overordnet beskrivelse?

Hvis ikke du ved, hvad din chef har behov for, inden hun spørger, vil du altid være bagud i forhold til at kunne klæde hende på. Derfor skal du få skabt dig et godt overblik over hendes behov og ønsker og derefter begynde at fodre hende, så du kommer på forkant.

Citat

Hvis ikke du ved, hvad din chef har behov for, inden hun spørger, vil du altid være bagud i forhold til at kunne klæde hende på.

Positionering

For nogle mennesker skurer det i deres ører at positionere sig selv. De bryder sig ikke om tanken, fordi det minder om mennesker, som for alt i verden vil stille sig i den bedste position, så de altid kommer forrest i køen. Koste, hvad det vil. Så lad mig starte med at understrege, at når jeg taler om positionering, handler det om, at du sikrer dig, at dem, der skal vide, hvad du kan bidrage med, rent faktisk ved det. Fordi de har set dig bidrage mange gange. Du skal med andre ord placere dig et sted, hvor du kan stille din viden til rådighed.

Du skal opdages. Ikke ved at fylde mest og larme højest, men ved at bidrage med væsentlige og relevante input, som skaber værdi for dem der skal bruge det. Det er ikke noget, der automatisk kommer med din rolle. Det er derimod noget, du skal arbejde for. Selvfølgelig vil der være nogle ting, hvor det vil være naturligt for topledgruppen at spørge dig til råds.

Også selvom du måske slet ikke har gjort noget som helst for at positionere dig selv. Det er der, hvor topledel-

sen kommer og spørger dig om et bestemt tal, fordi du er økonomichef. Men her er det økonomichefen, de spørger. Hvis en anden havde siddet i din stol, ville det være den person, de spurgte. Der hvor det bliver rigtigt interessant, er når de kommer og spørger dig: "Hvordan tænker du, at denne beslutning vil påvirke os i fremtiden", eller: "Kan du se nogle faldgruber, hvis vi ændrer denne strategi?"

Når du bliver spurgt til noget, der handler om dit fagområde, men hvor de samtidigt spørger ind til din holdning, som er baseret på dine værdier og ikke mindst din erfaring, er det der, hvor det begynder at blive rigtig sjovt at være mellemlider. Der, hvor du ikke bare får lov at påvirke beslutningerne, men hvor du bliver inviteret til at påvirke beslutningerne.

Det er den del, der sjældent kommer af sig selv, og som du derfor skal arbejde for. Det er her, alt dit arbejde med at klæde din chef på kommer dig til gode. Når først du har styr på, hvad din chef har behov for og hvordan, er det udelukkende et spørgsmål om, at du lægger en plan og kommer i gang. Du skal i gang med at påvirke. At gøre din indflydelse gældende. Du skal påvirke og klæde på, hver gang det er relevant og værdifuldt.

Citat

Du skal påvirke og klæde på, hver gang det er relevant og værdifuldt.

Jeg gentager lige, at det ikke skal foregå ved at være den, der er længst fremme i skoene gennem en 'se mig-strategi'. Hvis du ikke har noget værdifuldt at bidrage med, så lad være. Hvis du har, så bidrag. Men vær skarp på, om det rent faktisk er værdifuldt. For organisationen og for topledelsen.

Det sidste du vil, er at blive den mellemlider, som topledelsen forsøger at undgå, fordi du er blevet for insisterende eller én, der har en holdning til alting. Det resulterer godt nok i positionering, men i stedet for at køre dig selv i stilling til at blive taget med på råd, kører du dig selv op i et hjørne, hvor ingen rigtig lytter til dig. Heller ikke hvis det er relevant og et væsentligt input, som rent faktisk skaber værdi.

Ledelse opad i praksis

Når din chef spørger dig om et input, så vær sikker på, at du svarer med fakta og ikke antagelser. Hvis du mangler specifikke fakta i det pågældende øjeblik, så undlad at gå i fælden, hvor du svarer hurtigt fremfor korrekt. Sig, hvad du ved, og hvis du beslutter dig for at servere en antagelse, så husk at sige at dette er en antagelse og spørg, om du skal finde det helt korrekte svar med det samme.

Sørg for at være så meget foran til hverdag, at du som udgangspunkt er forberedt på din chefs spørgsmål. Selvfølgelig skal du ikke vide alt ned til mindste detalje, for det vil tage dig alt for lang tid at være så forberedt. Men vær sikker på, at du har så meget overblik, at du kan svare på de mest nødvendige spørgsmål.

Vær opmærksom på at have en god kontakt med din chef. Vend dig med front imod ham, lad dit kropssprog være åbent, se ham i øjnene og vær imødekommende. Alt det får din chef til at føle sig godt tilpas, og vil øge sandsynligheden for, at han har lyst til at søge dit input en anden gang.

Når du enten har fået lov til eller er blevet inviteret til at præsentere et input, en god idé eller en sag, gælder det samme, som når din chef bare kigger forbi. Plus lidt flere elementer.

I din forberedelse skal du sørge for flest mulige fakta. Forbered dig på den modstand, der kan være. Hvem vil være uenige i hvad, og hvordan vil du håndtere modstanden. Når sælgere skal besøge en kunde, har de i forvejen lavet indvendingssammenfatning. De har forestillet sig, hvilke indvendinger kunden måtte have, og så har de allerede et svar på det, som de har flettet ind i deres præsentation.

I stedet for at vente til kunden siger: "Jamen vi har ikke råd til x", så ved sælgeren, at den indvending kommer, så han fletter svaret ind tidligt ved eksempelvis at sige: "Ved at investere i denne her model, kan I opnå en hurtigere produktionsstid, og når maskinen er afskrevet om 2 år, er der en fortjeneste på 10 % hvert år". Sælgeren hjælper kunden gennem sine indvendinger. Det samme skal du gøre med de indvendinger, du kan forestille dig, topledergruppen kommer med. For ved at være foran deres indvendinger, prikkes du hul på deres modstand.

Sørg for at tage flest mulige vinkler med. Hvorfor er det her godt for din afdeling? Hvad kan I opnå? Hvorfor er

Citat

Ved at være foran deres indvendinger, prikkes du hul på deres modstand.

det godt for andre afdelinger? Hvad får jeres kunder ud af det? Hvilken effekt har det på økonomien? Hvad med medarbejdertrivsel? Eller effektiviteten? Er der nogen der taber ved at gennemføre din løsning? Og hvordan kan det håndteres?

Ved at du sikrer dig, at du har taget mange vinkler med, viser du topledelsen, at du har overblik, og at du kender organisationen. Hvis du udelukkende fokuserer på din egen lille andedam, vil du med rette kunne blive beskyldt for at være snæversynet og mangle en overordnet forståelse. Det stiller dig skidt i fremtiden.

Når du skal ind og præsentere selve idéen, er det væsentligt, at du starter med at forklare alle fordelene ved

Citat

Når du skal ind og præsentere selve idéen, er det væsentligt, at du starter med at forklare alle fordelene ved din idé.

din idé. Topledelsen skal starte med at forstå, hvorfor det her er en god idé. Sørg for at tale til dem allesammen. I din forberedelse har du allerede taget højde for, hvem der vil kunne lide hvilke argumenter.

Når du præsenterer de argumenter, du ved, økonomi-
chefen vil kunne lide, så tal til hende. Vær sikker på, at du kommer hele vejen rundt, når du præsenterer. Alle vil gerne vide, hvad de får ud af det. 'Whats in it for me?' vil være det, alle tænker. Hav svaret på de spørgsmål kædet ind i din præsentation.

Husk at begejstring smitter. Jo bedre du sælger din idé, jo større er sandsynligheden for, at den bliver vedtaget. Hav øjenkontakt, smil, tal tydeligt, vær levende i dit kropssprog og husk at tilføre en knivspids ydmyghed. Topledelsen skal mærke, at du ikke forsøger at være bedrevidende i forhold til dem.

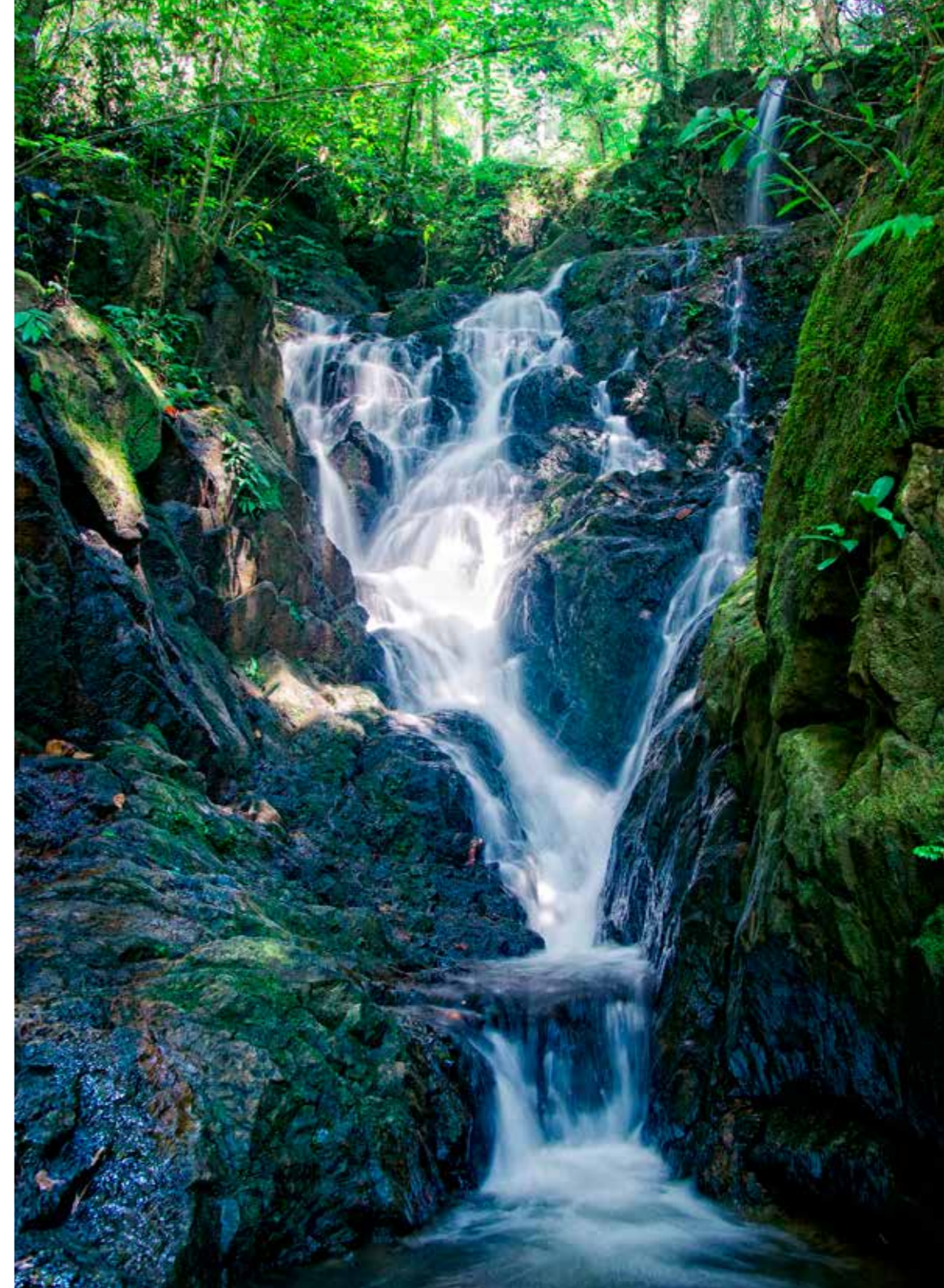
Vær opmærksom på at mennesker træffer beslutninger med følelserne. Først derefter begynder vi, at rationalisere vores beslutning og retfærdiggøre den. Det gælder også for din chef og hans kolleger i topledergruppen. Udover at have fakta på plads, skal du huske at tale til følelserne. Især hvis du skal ind og præsentere mange tal eller lovgivningsparagraffer, skal du være opmærksom på det her. Tal også til hjertet.

Hav et fremtidsperspektiv med i din præsentation. Hvad betyder det her om 1 år, 3 år, 5 år? Fremtidsperspektivet sikrer, at topledergruppen ser dig som en mellemlider der kan se flere skridt ud i processen og ikke bare foku-

Citat

Vær opmærksom på at mennesker træffer beslutninger med følelserne. Først derefter begynder vi, at rationalisere vores beslutning og retfærdiggøre den.

sere på, hvad der er bedst i dag. I nogle tilfælde vil du gerne sikre dig, at denne beslutning kan træffes hurtigt. Her kan du med fordel skabe et hasteelement. Tal om, hvorfor det her er vigtigt at gennemføre lige nu, og hvad konsekvenserne ved at vente kan være.



Helikopterledelse og målrettet faglig sparring er hovedingredienserne for den sundhedsfaglige leder

Ingen dage er ens i social- og sundhedssektoren. Her tager kerneopgaven udgangspunkt i syge eller handicappede borgere og empatiske medarbejdere. Det præger ledelsesrummet på godt og ondt.

Af Pernille Marrot, journalist

Der mangler varme hænder i den offentlige sektor. Ikke mindst sundhedssektoren er presset. Medarbejderne, lederne, for ikke at tale om mellemlederne oplever presset. De skal lave mere på mindre tid. Som leder skal det samtidig gøres indenfor en økonomisk, en politisk og nogle gange en klar arbejdsmæssig udstukket ramme. Om ledelsen oplever glasset så er halvt fyldt eller halvt tomt, afhænger af øjet, der ser.

Gitte Milling har vandret op og ned ad ledelsesstigen de seneste 25 år. Lige nu beklæder hun stillingen som assisterende rehabiliteringsleder i Odenses Ældre- og Handicapforvaltning. Her oplever hun, at glasset er mere fyldt, end det er tomt.



Marjo Spetzler
Offentlig leder, Plejeboliger
Trækbanen i Aalborg



Gitte Milling
Offentlig leder, Odense Ældre-
og Handicapforvaltning

”Der er ikke tvivl om, at vi bliver presset indimellem og også – set fra vores perspektiv – bliver bedt om at bruge tid på at udføre meningsløse beslutninger. Da jeg sad et par trin højere oppe i hierarkiet, skulle jeg ikke spørge så mange til råds, før jeg gennemførte eller afprøvede nye ting.

Til gengæld kunne jeg føle mig stækket i forhold til den politiske agenda,” forklarer Gitte Milling, der betegner sin nuværende lederroller som en ’frontleder’.

Frontleder med pilot-gen

”Jeg dyrker det personlige lederskab med succes og arbejder faktisk, som jeg gerne vil. Jeg har tid til de mennesker og de borgere, det er nødvendigt, jeg tager en snak med. Jeg er fortaler for at uddelegere, og så trækker jeg på mine mange års ledelseserfaring i min prioritering af opgaver. Det betyder, at jeg langt hen ad vejen oplever at have tid til at løse mine opgaver,” fortæller Gitte Milling.

Det er ikke den oftest udtalte kommentar fra en offentlig leder. For Gitte handler det om mindset og erfaring. ”Mit postulat er, at ledelsesrummet kan vokse og svinde

Citat

Mit postulat er, at ledelsesrummet kan vokse og svinde alt efter, hvordan du ser på det – og leder i det.

alt efter, hvordan du ser på det – og leder i det. Dermed kan du også få mere eller mindre tid til opgaverne alt efter, hvordan du betragter dit job. Jeg respekterer de politiske rammer og begrænsninger, der bliver udstukket. Og så har jeg som sagt valgt at slippe kontrollen og sætte mig op i helikopteren,” siger Gitte Milling.

Netop ved at være i helikopteren mere end på gulvet blandt medarbejderne kan hun bedre se, hvor det brænder.

Mindre politisk pres

Jeg plotter must-opgaverne i min kalender. Men derudover navigerer jeg dagligt efter, hvor der er brug for mig. Jeg er jo leder på 3 matrikler, og jeg planlægger først i sidste øjeblik, hvor jeg skal sidde næste dag. Udslagsgivende er, hvor der kan være en sag, en medarbejder, en borger eller pårørende, der har brug for mig et særligt sted. Det er selvfølgelig ikke hver dag, der er akut brug for mig som faglig leder, men når det sker, skal jeg kunne træde til,” fortæller Gitte Milling.

Hun bruger det meste af sin tid på at lede, men sammenlignet med årene højere oppe på ledelsestrappen, er der noget mindre strategi på paletten.

Tidligere var mit fokus næsten kun på strategi og konflikter. Nu er jeg rykket 2 trin ned, og det er langt sjovere. Jeg har ikke det politiske pres på samme måde. Men jeg har fortsat en ramme, og den forstår og accepterer jeg måske netop, fordi jeg har siddet højere op. Jeg ser ikke rammen som nogen begrænsning, når vi fx bliver pålagt at skulle

implementere et nyt it-system. Det tager tid, men jeg har stor mulighed for at præge den og vender derfor tilbage med justeringer, der kan gavne mine medarbejdere og borgerne, forklarer den fynske leder, der på ingen måde kunne forestille sig et arbejdsliv uden lederskab.

”Jeg har været leder i 25 år og nyder selv at kunne disponere min dag. Havde presset været for stort, var jeg gået for længst,” smiler Gitte Milling.

Lov til at lede

I den anden ende af landet sidder Marjo Spetzler og nikker. Han er leder for døgnbemandingstilbuddet Plejeboliger Trækbanen i Aalborg og er, som Gitte, også svært glad for at lede. Marjo sidder, som Gitte gjorde for en årække siden, og mærker de politiske vinde puste ham i nakken.

Med 50 medarbejdere mod Gittes 25 oplever han konstant, hvordan fokuset er på det strategiske arbejde. Han har dog vundet tid til den faglige ledelse ved blandt andet at udnytte det ledelsesrum han har fået ved fx at hyre konsulenter ind til at løse en af de store opgaver, som blev pålagt kommunens institutioner for et par år siden.

”Aalborg Kommune arbejder med begrebet ’leadership pipeline’. Hvad betyder det så for Aalborg og for den enkelte medarbejder? Jeg valgte at hyre nogle konsulenter til at styre processen og sammen med os alle sammen at finde ud af, hvad vi hver især skal byde ind med. Det har klart betydet mere engagerede, målrettede og trygge medarbejdere.

Men selve forløbet har jo kostet noget, som jeg har skullet finde penge til,” fortæller Marjo Spetzler. Han oplevede ingen løftede pegefingre i forbindelse med hans lidt utraditionelle opgaveløsning. Han oplevede til gengæld, at han er blevet en modigere leder.

Frihed og højt til loftet

”Jeg har altid elsket min frihed som leder. Men det var nyt for mig at hyre eksterne ind til at hjælpe os videre. Det vil jeg klart gøre igen,” siger Marjo Spetzler, der altid har oplevet at have et meget stort ledelsesrum, men også en stor ledelsesopgave.

”Vores ledelse opfordrer til, at vi ikke bare bruger ledelsesrummet på daglig ledelse i institutionen. Vi må også meget gerne prioritere at dyrke tværfagligt samarbejde på tværs af kommunens søjler og institutioner. På den måde kan vi opsamle allerede indsamlet viden og blive

Citat

Vores ledelse opfordrer til, at vi ikke bare bruger ledelsesrummet på daglig ledelse i institutionen. Vi må også meget gerne prioritere at dyrke tværfagligt samarbejde på tværs af kommunens søjler og institutioner.

bedre i vores hverdag,” forklarer Marjo.

Af den grund bliver der ikke mere tid til den faglige ledelse. Den tager Marjos 2 assisterende ledere sig af, mens Marjo præcis som Gitte Milling svæver over vandene og er klar til at rykke ud, hvis den faglige ledelse skal i spil.

”Jeg sidder centralt i huset, så alle ansatte, borgere og pårørende går forbi mit kontor, når de skal ind og ud af huset. Jeg kender navnene på alle og kan derfor hurtig komme ajour med de ting, der dukker op og skal løses. Som leder af en døgninstitution er jeg tit bagstopper på en vagt, og den som de ansatte dermed ringer til, når de fx har større udfordringer med borgere eller pårørende. Så skal jeg kunne hjælpe på stedet,” siger Marjo.

Et forsigtigt sjus fra Marjo lyder, at 20 % af hans tid bliver brugt på faglig ledelse, mens resten af tiden bliver brugt på strategisk ledelse. Den fordeling har været konstant gennem årene ligesom ledelsesrummet har været uforandret.

”Jeg har derimod forandret mig. Nu tør jeg mere, og det er godt. For når man tør og får lov til at gøre tingene på en ny og anderledes måde, bliver det også sjovere at gå

Citat

Når man tør og får lov til at gøre tingene på en ny og anderledes måde, bliver det også sjovere at gå på arbejde.

på arbejde,” fortæller Marjo Spetzler.



Alt det en leder skal

Fokus på offentlig ledelse er intensiveret gennem de seneste år. Med Ledelseskommisionens 28 anbefalinger er fokuset øget yderligere. Spørgsmålet er, om de mange anbefalinger er ledelse i en nøddeskal eller om mindre kan gøre det. Vi har spurgt ledelseskonsulent Christian Ørsted.

Af journalist Pernille Marrot

Da Ledelseskommisionen lige inden sommerferien lancerede deres rapport med 28 anbefalinger til den offentlige leder, omtalte Information efterfølgende kommissionen som 'floskelkommissionen'.

Den tidligere DJØF'er og nu samfundssatiriske komiker, Per Helge Sørensen, kommenterede kommissionsarbejdet ved tørt og stilfærdigt at vise de 7 hovedanbefalinger på Facebook og kommentaren: "Havde faktisk lovet mig selv ikke at nedgøre Ledelseskommisionens arbejde med en forudsigelig joke om 'hvor mange banebrydende analyser, der må ligge bag disse opsigtsvækkende anbefalinger ...' Men de gør det godt nok ikke nemt ..."

Beder man ledelseskonsulent Christian Ørsted om at tage



Christian Ørsted
Forfatter og ledelseskonsulent

temperaturen på det offentlige ledelsesdanmark og anbefalingerne fra Ledelseskommisionen, ja så er han begejstret for, at regeringen vælger at sætte fokus på ledelse.

Men det perspektiv, som regeringen via Ledelseskommisionen har taget, er ikke et, han deler. Han mener ikke, at god ledelse kommer af at stille flere krav til den enkelte leder, som er kendetegnet ved næsten halvdelen af kommissionens anbefalinger.

Skal/skal ikke

"Grundpræmissen om, at der nu er mere, den offentlige leder skal, køber jeg ikke. "Lederen skal udvikle sig – og det skal være hele tiden", står der i anbefalingerne. Og "lederen skal sætte holdet og sætte retning". Det kan

Citat

De offentlige ledere er gennem årene blevet pålagt den ene opgave efter den anden. De skal registrere, håndtere, dokumentere, evaluere og effektivisere – uden at der er reduceret i eksisterende opgaver.

være fint at stille krav og pålægge lederen en opgave.

Men det kunne være rart, hvis der så også var noget, lederen fik at vide, at hun ikke skulle,” siger Christian Ørsted, mens han henviser til, hvordan de offentlige ledere gennem årene er blevet pålagt den ene opgave efter den anden. De skal registrere, håndtere, dokumentere, evaluere og effektivisere – uden at der er reduceret i eksisterende opgaver.

Den slags præger arbejdskulturen negativt, og derfor er Ørsted også mere tilhænger af, at vi stiller skarpt på det strukturelle ledelseshåndtag frem for det personlige. På den måde kommer vi på sporet af den gode ledelse.

Det kan ikke komme bag på nogen, at Ørsted er for fællesskabet og det relationelle. Succesbogen 'Livsfarlig ledelse' handler netop om, hvordan vi ved ikke at prioritere det gode arbejdsmiljø med åbenhed og tryghed får kol-

leger på stribe, der går ned med stress til stor frustration for både dem selv og arbejdspladsen.

Led efter det gode arbejdsmiljø

”God ledelse handler om samspil mellem mennesker. Det handler om dialog, relationer og samarbejde. Og et godt samarbejde på arbejdspladsen kræver tryghed, så vi kan tale frit. Det kræver faglighed, så vi ved, hvordan vi skal løse opgaven, og så kræver det situationsforståelse. Når de 3 ting er tilstede, har vi skabt fundamentet for den gode arbejdsplads,” siger ledelseseksperten. God ledelse handler altså ifølge Christian Ørsted ikke om

Citat

God ledelse handler om samspil mellem mennesker. Det handler om dialog, relationer og samarbejde.

den enkelte leder. Det handler om at kunne skabe en tryk samarbejdskultur.

”Ledelse er fx at bygge relationer. Når man tager et skridt som leder og med sin udmelding oplever, at der ikke kommer en reaktion, så er det tegn på, at det ikke er ledelse. Det er altså ikke nok at sige, hvor vi skal hen. Det handler om, at vi kan få medarbejderne med derhen og lykkes med ting sammen, som skaber værdi. Hvis man

Citat

Der skal stilles skarpt på det strukturelle ledelseshåndtag frem for det personlige.

som leder ikke kan denne disciplin, mærker man det ved, at medarbejderne melder sig syge, skifter job eller afdeling,” siger Christian Ørsted.

Skab tryghed før forandring

Han har set masser af eksempler på højt sygefravær på grund af dårlig ledelse. Men man kan ikke altid lade et højt sygefravær falde tilbage på lederen.

”Hvis et plejehjem fx har skiftet leder 3 gange på 36 måneder, og sygefraværet er højt, så behøver det ikke være lederens skyld. Det kan også være, fordi folk er fuldstændig rundtosset af forandring. Måske kender de slet ikke navnet på deres nye leder – eller sågar deres nye kolleger,” fortæller Christian Ørsted.

Men ikke desto mindre har vi som mennesker brug for at

Citat

Man kan ikke altid lade et højt sygefravær falde tilbage på lederen.

finde en 'synder', så vi kan placere vores frustration over de arbejdsmæssige forandringer. Her viser eksempler fra virkeligheden, at frustrationerne vil lande hos en tilfældig leder, som medarbejdere måske dårligt kender navnet på. Det er ikke rimeligt, men det er menneskeligt. Og det understøtter samtidig Christian Ørsteds holdning om, at det at kunne opbygge relationer og et trygt rum, er afgørende for en leder. ”Forudsætningen for at kunne lave ledelse og forandring er,

Citat

Forudsætningen for at kunne lave ledelse og forandring er, at der er tryghed, at vi kan stole på hinanden og er dygtige til den opgave, vi har fået.

at der er tryghed, at vi kan stole på hinanden og er dygtige til den opgave, vi har fået,” siger Christian Ørsted, der klart havde lagt sit fokus her, hvis han skulle lave anbefalinger til den offentlige leder. Eller bare til ledere i al almindelighed. For Christian Ørsted er der ikke forskel på en offentlig og en privat ansat leder. Modsat Ledelseskommisionen mener han ikke, det er en særlig disciplin at være offentlig leder.

Offentlige ledere at gode til det politiske spil

Offentlige ledere har, som de ofte selv påpeger, en stærk politisk stakeholder, som de skal tilfredsstille, samtidig med at øvrige interessenter skal høres. Det er imidlertid

ikke anderledes end i det private.

”I al ledelse er man eksponeret for sine interessenters opmærksomhed. Hvis Maersk for eksempel laver en fejl, er alle interesseret i, hvad der sker hos dem. Nogle af deres stakeholders er politiske – præcis som for ledere i en kommune – for meget af det, der sker i store organisationer, har samfundsmæssig interesse.

Jeg oplever dog, at man har været opmærksom på den politiske stakeholder i længere tid i det offentlige end i det private. Derfor er offentlige ledere ofte dygtigere til at forstå den præmis, end tilfældet er i det private,” vurderer Christian Ørsted.

Politisering og debat indskrænker ledelsesrummet. Han påpeger samtidig, at alle offentlige ledere trods fine politiske næser, har oplevet unødige begrænsninger i ledelsesrummet gennem de senere år.

”Som samfund har vi oplevet en stigende grad af politisering og debat, der gør det sværere at bevare det samme råderum som leder. Der er flere, der vil blande sig i, hvordan tingene skal gøres. Samtidig er løsningen på nye problemer sjældent at afskaffe reformer, der viser sig ikke at virke, men derimod at lave nye og flere dokumentationskrav, som giver endnu flere opgaver til lederen. Vi ser det på hospitaler, i hjemmeplejen m.m. Det er stukket fuldstændig af med al den registrering, og det påvirker som sagt ledelsesrummet negativt,” konkluderer Christian Ørsted.

Han glæder sig over, at der blandt de mange ’skal-anbe-

Citat

Som samfund har vi oplevet en stigende grad af politisering og debat, der gør det sværere at bevare det samme råderum som leder.

falinger’ også er fokus på, at der opfordres til et serviceeftersyn af overenskomster og arbejdstidsregler, som tager meget administrationstid fra den enkelte leder.

Ørsted mener dog samtidig, at de faglige organisationer spiller en vigtig og positiv rolle for lederen og medarbejderne. De er med til at sikre, at medarbejder og leder kan fokusere 100 % på kerneopgaven, mens det faglige bagland sikrer den overordnede ramme og er optaget af at skabe et godt arbejdsmiljø for alle.

Sæt ord på dit ledelses-DNA

Den ledelsesmæssige ramme bør derimod være lederens boldbane alene. Her ved en god leder, at hun aldrig vil slippe godt fra at implementere alle Ledelseskommis- sions 28 anbefalinger. Ørsteds råd til lederne er derfor også at prioritere anbefalingerne og derved skabe fokus.

”En måde at tage fat på ledelsesarbejdet er ved at skabe tydelighed. Ledelseskommisjonen opfordrer til at definere ens eget ledelsesgrundlag. Det er en god start.

Den tager udgangspunkt i, at man først spørger sig selv, hvad man kræver af sine medarbejdere og arbejdspladsen, og hvilke spilleregler der skal arbejdes under.

Dem tager man så en dialog med medarbejderne om for på den måde at skabe tydelighed om, hvilken retning arbejdspladsen skal. Men også for at få de blinde vinkler belyst, som man ikke selv ser som leder,” opfordrer Christian Ørsted.

Derudover appellerer han – i al respekt for det store arbejde Ledelseskommisjonen har lavet – til, at man som leder tager udgangspunkt i arbejdspladsen og udvælger 1 eller måske 2 (men ikke 28) centrale mål, som leder og medarbejdere i fællesskab arbejder med.

”Jeg har så stor respekt for FOAs medlemmer. De har

Citat

Jeg har så stor respekt for FOAs medlemmer. De har faglig stolthed og fokus på kerneopgaven. Det synes jeg, de fortsat skal have. Og der skal være endnu mere af det. Det kan der blive, hvis lederen prioriterer et rum, hvor man samarbejder på tværs.

faglig stolthed og fokus på kerneopgaven. Det synes jeg, de fortsat skal have. Og der skal være endnu mere af det. Det kan der blive, hvis lederen prioriterer et rum, hvor man samarbejder på tværs.

Det giver forståelse og klarhed for den enkelte. Det betyder også, at den enkelte ikke står alene, men at man kan hjælpe hinanden og bliver tryk,” siger Christian Ørsted om sit bud på en anbefaling.

28 anbefalinger fra Ledelseskommisjonen

De 7 hovedområder

Ledelseskommisjonen har over 14 måneder afdækket udfordringer og styrker for de i alt 46.000 offentlige ledere. Kommisjonen har udfærdiget 28 anbefalinger, der er sammenfattet i 7 hovedområder:

- Borgeren skal i centrum
- Politikere skal have mere tillid til ledelse
- Samarbejdssystemet skal forenkles
- Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften
- Ledere skal sætte retning
- Ledere skal sætte holdet
- Ledere skal udvikle sig

Mere information findes på Ledelseskommisjonenens hjemmeside: ledelseskomm.dk. Her er dels 3 hovedpublikationer, 4 publikationer om det personlige ledelsesgrundlag samt en stor mængde af baggrundsdata, analyser, HR-undersøgelser, ledelsesportrætter m.m.

Gør som vi siger – vær selvstændig!

At være decentral leder i en centralt styret organisation

Af sociolog, ph.d. Tom Bjerregaard, FOA Politik og Analyse



Tom Bjerregaard
Konsulent, sociolog, ph.d.
FOA Politik og Analyse

En decentral leder er en leder, der ikke er placeret centralt i forvaltningen eller administrationen. Decentrale ledere er praksisnære ledere og ofte førstelinjeledere. Centralt styrede organisationer er kendetegnet ved, at rammerne for arbejdet sættes af andre end den decentrale leder:

- Økonomien
- Politikken, målene, standarderne osv. for kerneopgaven
- Personalepolitikken og til en vis grad metoderne
- Normeringen - antallet af personerne, der skal løse opgaverne

Den offentlige sektor som helhed er centralt styret, og det er den enkelte kommune og region også - ud fra en

demokratisk idé om, at de folkevalgte skal sætte retningen for samfundet og den offentlige sektor.

Fire opgavetyper

Decentrale ledere har kun meget begrænset indflydelse på rammerne for arbejdet. Opgaven er delt i 4: Den decentrale leder skal for det første formilde, 'oversætte' og legitimere den centrale ledelses beslutninger om økonomi, mål, normeringer osv. - forklare rammerne for medarbejderne og lede medarbejderne indenfor denne ramme. Fokus bør ledelsesmæssigt være på medarbejdernes faglighed og faglige handlerum. Den decentrale leder skal skabe handlerum for medarbejderne, så de kan gøre et 'godt stykke arbejde'.

Den decentrale leder skal for det andet i vidt omfang være 'systemets' ansigt udadtil i forhold til borgerne. Også her skal den decentrale leder formidle, 'oversætte' og legitimere den centrale ledelses beslutninger.

Opgaven er imidlertid dobbelt, fordi den decentrale leder på den ene side repræsenterer 'systemet' som myndighed og på den anden side er samarbejdspartner i forhold til borgerne. Og det sidste er der kommet mere og mere fokus på med borgerinddragelse og samskabelse.

Den decentrale leder skal for det tredje koordinere arbejdet med andre ledere på samme niveau og med andre relevante parter andre steder i organisationen.

Den decentrale leder skal for det fjerde give feedback opad i 'systemet' - om hvordan opgaveløsningen forløbet indenfor den besluttede ramme. Det kaldes nogle gange for ledelsesinformation, men det kaldes også for at lede opad.

Ytringsfrihed og planlagt påvirkning

Den decentrale leder har en vis grad af frihed til at sammensætte personalegruppen og til at vælge ledelsesmetoder, men decentrale ledere skal i vidt omfang forholde sig loyalt i forhold til de centrale beslutninger - selv om det til enhver tid bør være legitimt at kritisere centrale beslutninger. Det er det imidlertid langt fra altid, og det diskuteres i disse år, hvordan man kan styrke ytringsfriheden i den offentlige sektor.

Citat

Decentrale lederes vigtigste redskab er måske i virkeligheden det at lede opad - at give feedback i systemet.

Decentrale lederes vigtigste redskab er måske i virkeligheden det at lede opad - at give feedback i systemet - vigtigste i den forstand, at det er her decentrale ledere [måske] kan få indflydelse på rammerne for eget arbejde.

Decentrale ledere skal udføre alle de 4 beskrevne opgaver - hvilket gør det til et meget krævende job at være decentral leder. Det kræver mange kompetencer - ikke mindst af kommunikativ art, og jobbet som decentral leder beskrives ofte som at være blæksprutte eller tusindkunstner. Det beskrives af og til også som en uriaspost, der er en udsat og vanskelig post.

Spørgsmålet er, hvordan man som decentral leder agerer i denne virkelighed. Det er allerede antydnet, at muligheden ligger i at lede opad, hvilket det kan være vanskeligt at finde tid til, fordi de andre 3 ledelsesopgaver rigeligt kan optage en leders uge. Og det bliver ikke godt modtaget af hverken medarbejdere eller borgere, hvis lederen er 'meget væk'.

Det betyder, at decentrale ledere må bruge tiden godt - fx ved at lægge en plan for, hvordan hun vil påvirke det

centrale niveau, og hvordan hun kan gøre det uden at bruge for meget tid på det.

Præcis hvordan det kan gøres, afhænger af stedet, det skal gøres - af kulturen, traditioner, kommunikationsformen og de centrale ledere, den decentrale leder skal kommunikere med.

Men man kan pege på 2 områder, decentrale ledere skal være opmærksomme på.

- At opbygge tillid til den centrale leder/ledelse
- At være aktiv med at definere og vedligeholde sit ledelsesrum

At opbygge tillid

Tillid er grundstoffet i ethvert samarbejde. Den decentrale leder må derfor først og fremmest gøre en indsats for at skabe en tillidsfuld relation i forhold til den centrale ledelse.

Der er tale om en professionel relation, og man behøver ikke at være venner med eller bare synes om de mennesker, man har en professionel relation til. En professionel relation er ikke 'følelsesløs', men følelserne bør ikke dominere - om end fx udtalt mistillid eller fjendtlighed nedbryder en professionel relation. Men man kan sagtens have en velfungerende professionel relation til en, man ikke bryder sig særligt meget om.

Tillid er grundstoffet i en professionel relation, og tillid handler om, at man har positive forventninger til hinanden - stoler på hinanden, og accepterer risikoen for, at den anden ikke lever op til forventningerne.

Citat

Tillid er grundstoffet i en professionel relation, og tillid handler om, at man har positive forventninger til hinanden.

Tillid skaber man ikke fra en dag til den næste. Tillid handler om gensidige forventninger - hvad forventer den centrale leder af den decentrale leder - og omvendt, og tillid opbygges ved gensidigt at leve op til den andens forventninger. Tillidsopbygning kræver handling - ikke kun ord. Tillid er baseret på erfaring - min erfaring med dine handlinger og omvendt. Derfor er udgangspunktet for at opbygge tillid en klar og tydelig forventningsafstemning.

En god - dvs. en konkret - forventningsafstemning fortæller, hvordan begge parter i en professionel relation forventes at handle. Det grundlæggende for den decentrale leder er sandsynligvis at have 'styr på butikken' - at løse opgaverne indenfor de rammer, der er besluttet.

Men det kan blive meget mere konkret, for hvad betyder det, at løse opgaverne? På et plejecenter betyder det at tage sig af beboerne, men hvordan - hvad skal kvaliteten være, hvordan skal medarbejderne trives osv.?

For at opbygge tillid, må den decentrale leder forsøge at forstå den centrale leder - at sætte sig i hendes sted for at forstå hendes professionelle behov. Det er fx vigtigt at forstå, hvordan beslutninger bliver truffet i organisatio-

Citat

En tillidsfuld professionel relation er det bedste grundlag for, at den decentrale leder får en vis frihed - et vist ledelsesrum.

nen - forstå, hvad det er for krav og udfordringer den centrale leder møder.

En tillidsfuld professionel relation giver mange muligheder. Den centrale leder er tryk ved relationen og vil sandsynligvis lytte til den decentrale leder.

Tilliden kan styrkes, hvis den decentrale leder gør sig nytig - giver den centrale leder noget, hun har brug for, fx viden. Centrale ledere har brug for at have føling med, hvad der sker i organisationen - men har det sjældent. Derfor kan viden og rigeligt med konkrete eksempler fra hverdagen være guld værd for en central leder.

Her er der også mulighed for at påvirke fortællingen om organisationen. Er fortællingen, fejlagtigt at det ikke går alt for godt, kan den decentrale leder bidrage med viden

og eksempler, der nærer en helt anden fortælling - at det går ganske udmærket. Det skal ikke være skønmaleri. Der skal være grundlag for at fortælle den positive historie - men er det det, giver en positiv fortælling et andet og bedre samarbejde end en negativ fortælling?

At videregive viden og eksempler - at opbygge en positiv historie om organisationen skaber tillid, og gør det lettere at kritisere, når kritikken er berettiget.

Det handler således ikke om at være overdreven loyal overfor den decentrale leder, men om at give et nuanceret billede af hverdage i organisationen, fordi det nu engang er det bedst grundlag for at udvikle organisationen videre.

Det handler således ikke om at manipulere eller fedte for den centrale leder, men om at præsentere hverdagen som den er på en måde, så det kan bruges til at træffe de bedste beslutninger i den centrale ledelse - om økonomi, personaleressourcer, organisationsudvikling osv. Den decentrale leder kan bidrage til, at beslutningsgrundlaget for de beslutninger, hun ikke selv er med til at træffe, bliver bedst muligt.

At definere og vedligeholde ledelsesrummet

En tillidsfuld professionel relation er det bedste grundlag for, at den decentrale leder får en vis frihed - et vist ledelsesrum.

Ledelsesrummet er den decentrale leders mulighed for at udøve ledelse i forhold til medarbejderne - hendes

mulighed for at skabe et stort fagligt handlerum for medarbejderne.

Overordnet kan lederens rum opdeles i 2 dimensioner: Rammer og relationer. Rammer er sat i en centralt styret organisation - om end det som beskrevet ovenfor er muligt at påvirke beslutningsgrundlaget og måske selve beslutningerne, hvis der er en tillidsfuld relation mellem den decentrale leder og den centrale leder.

Rammerne er ofte veldefinerede og nedskrevne, men de kan alligevel opfattes, fortolkes og håndteres forskelligt. De er hele tiden i bevægelse: ny lovgivning, nye styringsprincipper osv. Det åbner løbende for nye handlemuligheder - og nye forventningsafstemninger mellem decentral og central leder.

Relationerne er som beskrevet mangfoldige for decentrale ledere - medarbejderne, borgerne, andre ledere på samme niveau og den centrale ledelse - samt den brede offentlighed, der ofte i sig viser interesse, når noget går skævt.

Det er som nævnt vigtigt at opbygge en tillidsfuld profes-

Citat

Det nytter ikke noget at have en god professionel relation til den centrale leder, hvis der ikke er tillid mellem den decentrale leder og medarbejderne.

sionel relation til den centrale leder, men det må ikke ske på bekostning af de øvrige relationer. Det nytter ikke noget at have en god professionel relation til den centrale leder, hvis der ikke er tillid mellem den decentrale leder og medarbejderne - eller hvis de andre ledere på samme niveau ikke opfatter den decentrale leder som en leder af lederfællesskabet.

Hvor krævende det end er, så må en decentral leder afklare, etablere og vedligeholde alle de forskellige relationer for at have et ledelsesrum - en legitimitet og troværdighed som leder.

En leder, der ikke er i stand til at etablere og måske endda udbygge sit ledelsesrum, ender let som ekspeditions-kontor for andres beslutninger.

Som en GPS

Det er ikke nødvendigvis let, men du skal forholde dig som en GPS - den 'Beregner ny rute', hvis du afviger fra den planlagte rute. Den kan være fleksibel, og det skal den decentrale leder også være - går det ikke med den planlagte strategi, så beregn en ny rute og prøv den.

AUGUST 2018



FOA

SAMMEN
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3
1790 København V

Tlf: 46 97 26 26
foa.dk

Klædt på til ledelse 2018

Det trængte ledelsesrum

Mange af FOAs ledere oplever ikke, at de har et reelt ledelsesrum. Ledelsesrummet er givet ovenfra af den overordnede politiske ledelse i kommunen, i form af de rammer og vilkår, de praksisnære ledere har. Det giver begrænsninger i hverdagen, gør det svært at lede på baggrund af tillid og lade medarbejderne udøve den faglighed, de har.

Rigtig ofte er ledelsesrummet heller ikke noget, der drøftes eller 'forhandles' på arbejdspladserne. Det er derfor tit op til den enkelte leder at udfylde ledelsesrummet. Det skaber et svært og uhåndterbart krydspres, som gør ledelsesrummet trangt.

I denne bog giver en række forskere og eksperter bud på, hvordan ledelsesrummet kan håndteres.

FOA

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. FOA repræsenterer omkring 4.000 ledermedlemmer indenfor den offentlige sektor. FOA står bag lederen og arbejder for at fremme forståelsen for lederens faglighed. Det betyder, at FOA leverer kvalificeret sparring, støtte, vejledning og rådgivning til ledermedlemmerne. Vores opgave i FOA er at slås for, at ledernes ledelsesrum, -roller og -opgaver er klart defineret. Derudover aftaler FOA ledernes løn og arbejdsvilkår gennem overenskomsterne.