

# Klædt på til ledelse 2019

Fra leder til ledelse

FRA LEDER TIL LEDELSE 2019



# Indhold

<b>Forord</b>	3
<b>Er god ledelse det samme som talent?</b>	7
<b>Fagligheden skal i fokus</b>	13
<b>Du skal ikke lede efter din lederidentitet</b>	19
<b>God ledelse er mod til at handle</b>	39
<b>Fremtidens lederskab påvirker fremtidens velfærd</b>	45
<b>Romantisering af ledelse</b>	55
<b>Den nye syntese for offentlig værdiskabelse - hvordan skal vi lede den offentlige sektor?</b>	63
<b>Det personlige lederskab er kommet for at blive</b>	75
<b>Øvelse gør mester</b>	81
<b>Skab tid til refleksion</b>	87
<b>Leder APV – Husk din egen trivsel!</b>	91

Politisk ansvarlig: Joan Lindskov Redaktion:

Jeanette Sandberg Bossen og Karina Find

Illustration: Colourbox Produktion: Grafisk

Team/Sporenstregs og FOAs trykkeri

# Forord

**Personligt lederskab og en stærk lederidentitet fylder, når debatten om god offentlig ledelse kører i medierne. Ledelseskommisionen anbefaler at alle offentlige ledere skal have en stærk 'lederidentitet'. Men hvad forstår vi egentlig ved 'lederidentitet'? Er det noget, der opstår af sig selv? Er man 'født' til at være leder? Og er det den enkelte leders ansvar at udvikle den?**

## Citat

God ledelse handler om at etablere stærke arbejdsfællesskaber med en høj grad af gensidig tillid

Jeg er af den opfattelse, at et alt for stort fokus på personlighed og lederidentitet kan flytte opmærksomheden væk fra arbejdsgivernes ansvar for at klæde deres ledere på til den opgave, de har sat lederen til. Lederidentitet bliver sjældent direkte defineret og er dermed også en diffus størrelse at have med at gøre.

Jeg har bl.a. set lederidentitet illustreret som Superman. Er det virkelig det, ledere skal være? Superman, som klarer alt og som aldrig fejler? Jeg mener i stedet, vi skal se ledelse som en funktion, der udføres under en fastlagt struktur og indenfor de rammer, der er i den organisation, hvori ledelsen udøves.

Det er for letkøbt og unuanceret at tillægge personligheden så meget betydning fremfor omstændighederne, hvorunder der udføres ledelse. Det kan skabe nogle urealistiske forventninger til lederne, som kan blive umulige at indfri.

Vi er nødt til at forstå og anerkende, at offentlige ledere leder i de rammer, der sættes af politikere og offentlige topledere. Hvis ikke politikere og topledere sørger for, at rammerne for ledelse er i orden, har offentlige ledere ikke mulighed for at udføre deres ledelsesopgave.

Citat

Vi skal fokusere mere på uddannelse og træning til ledere og lederaspiranter. Offentligt ansatte ledere skal tilbydes lederuddannelse, der er skræddersyet til den offentlige sektor

Ansvar for god ledelse er ikke alene den offentlige leders, men i høj grad arbejdsgiverens og dermed det politiske niveau's opgave. Det er samtidig en fælles opgave for ledere og medarbejdere at skabe velfungerende arbejdspladser med fokus på fagligheden til at løse opgaverne med høj kvalitet.

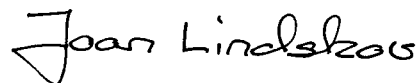
Organisationen som helhed og dens samspil samt især ledelsesspændet er betingende rammer for, hvilke muligheder lederen har for at løfte sin ledelsesopgave tilfredsstillende.

Min opfordring er, at vi skal fokusere mere på uddannelse og træning til ledere og lederaspiranter. Offentligt ansatte ledere skal tilbydes lederuddannelse, der er skræddersyet til den offentlige sektor - til ledere der kan og vil arbejde tillidsbaseret.

Det kan betyde, at vi også må kigge på, om de nuværende lederuddannelser gør det? Lederne skal have kompetencer i forhold til ledelse, og så skal arbejdspladsen i langt højere grad involveres i læringen efterfølgende, når lederne kommer tilbage til deres praksis.

Rigtig god læselyst og vi ses til ledertræf i 2020.

Joan Lindskov





NEW  
SKILLS

SWISS  
MADE



# Er god ledelse det samme som talent?

**Er der forskel på ledelse og lederskab? Skal man have nogle særlige personlige evner for at være en god leder? Måske handler noget om rammer og noget om den person, man er som leder. Både ledelseslitteraturen og forskningen har forsøgt at stille skarpt på, hvad en god leder er. I januar 2019 kom den daværende regering med deres bud på, hvad der skal til for at være en god leder. Alligevel synes det svært at få fast forståelse af god ledelse, og opskriften på den gode leder tilføres løbende nye ingredienser. Diskussionen om god ledelse ender derfor ofte i et forståelsesspørgsmål, om hvorvidt der er tale om lærdom eller talent.**

## Faglig ledelse i det offentlige

FOA arbejder aktivt med ledelse, og hvordan lederne bedst kan blive klædt på til at varetage deres faglighed som leder. Sidste års lederarbejde havde fokus på ledelsesrum. Netop ledelsesrummet er afgørende for ledernes mulighed for at udfolde deres faglighed, men ledelsesrummet er kun et element i det at lede. Mange andre faktorer kommer i spil i den daglige kamp for at være en god leder på et område, som i den grad er svært at lede, fordi det er så politisk bestemt, hvad der er rammer, råderum og handlemuligheder.

At være leder af den offentlige velfærd stiller nogle krav til ledelse og lederen, som indenfor andre ledelsesfelter ikke er helt så udtalt. Det at skulle balancere sin ledelse på et knivsæg af politik, ressourcetænkning, personaleansvar og borgerfokus giver nogle helt særlige udfordringer – som igen stiller krav til både *kompetencer*, rammer og uddannelse af ledere i det offentlige.

### Fakta

#### Ikke tid til uddannelse

60 % af lederne har fravalgt tilbud om lederuddannelse pga. manglende tid.

Kilde: Medlemsundersøgelse i 2015 om Lederuddannelse

En af FOAs medlemsundersøgelse blandt ledere viser, at hver 10. leder ikke føler sig uddannet nok til at varetage deres ledelsesopgaver. Det kunne tyde på, at der aktivt må arbejdes med fagligheden, men ikke bare fagligheden til det fagområde, man er leder for. Der skal stilles helt skarpt på lederfagligheden. Den faglighed og de opgaver, der er den virkelighed FOAs ledermedlemmer bevæger sig i hver dag. Hvor det netop er svært at få enderne til at mødes, og hvor der skal træffes nogle beslutninger, som enten går ud over borgerne eller medarbejderne.

Det er ikke nok at være god til den faglige ledelse – altså ledelse af den opgave, der hører indenfor et særligt fagområde, man skal også have styr på lederfagligheden. Den del af fagligheden, som handler om styring og ledelse, og hvor opgradering gennem uddannelse bliver et vigtigt element. Konsekvenserne ved ikke at klæde lederne ordentligt på kan være omfattende.

### Organisatorisk- og personlig ledelse

Regeringen har i 'En offentlig sektor rustet til fremtiden – ledelse og kompetencer i den offentlige sektor' efter-

#### Fakta

#### Arbejds miljøet ikke godt

Næsten hver 3. ledermedlem syntes ikke, at arbejdsmiljøet er særlig godt på deres arbejdsplads.

Kilde: Medlemsundersøgelse i 2018 om arbejdsmiljø

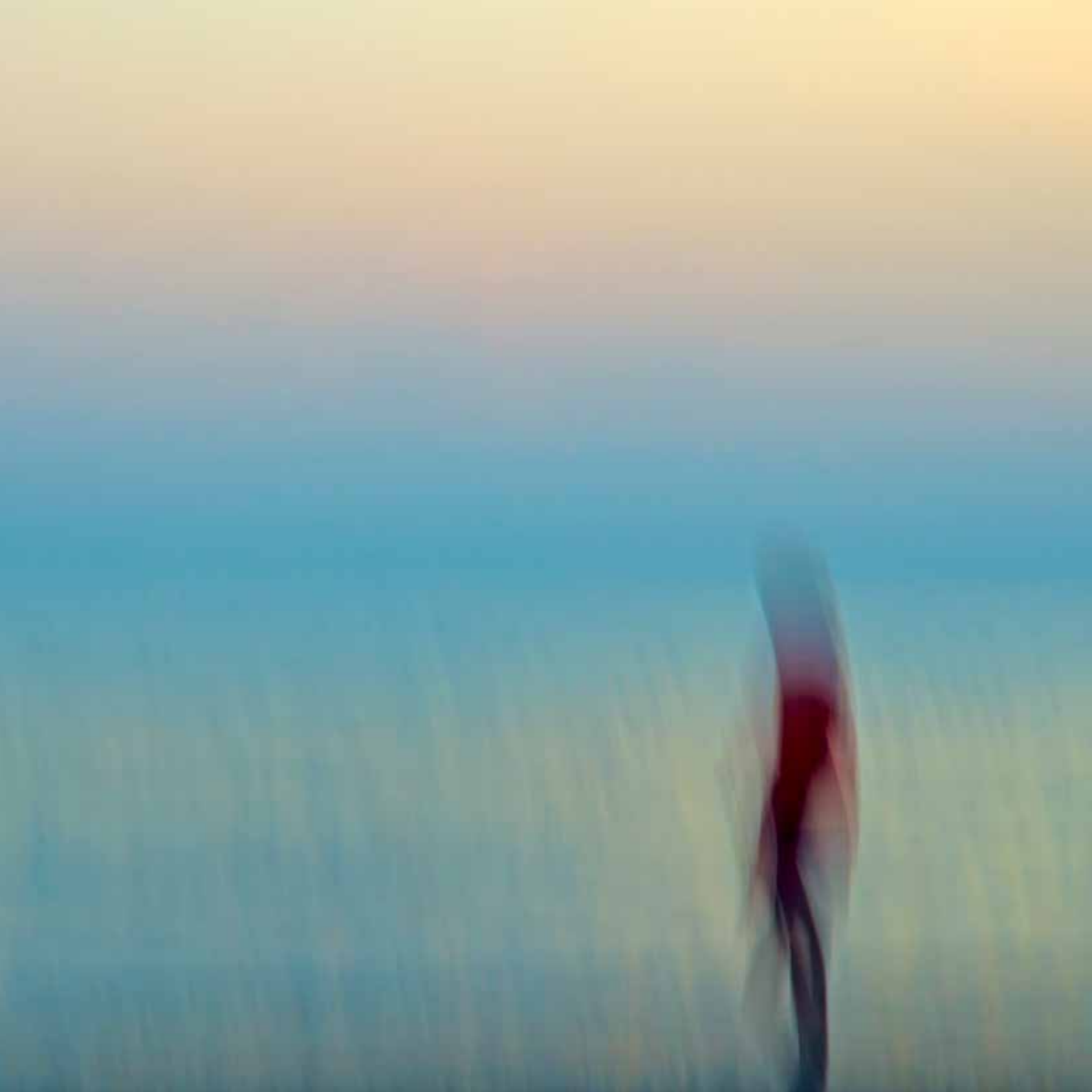
lyst offentlig ledelse, der gør en forskel. Regeringen mener, at flere offentlige ledere skal have tilbudt lederudviklingsforløb af høj kvalitet, og at særligt nye ledere skal have ekstra opmærksomhed, fordi det personlige lederskab bliver udviklet, når man starter som ny leder.

Men hvad betyder det egentlig at have et personligt lederskab? Er det en egenskab, som hører til hos den enkelte leder, og som lederen udvikler og vedligeholder under sin karriere som leder? Eller taler vi om noget såkaldt medfødt, som gør personen bedre i stand til at være leder? Kan man tale om en lederidentitet, som handler om en selv, som person?

FOAs medlemsundersøgelse peger på, at mange ledere føler det følelsesmæssigt belastende, når fokus flyttes fra egentlige ledelsesfunktioner til personlig ledelse. Det betyder, at FOAs ledere hæfter sig ved ledelsesfunktioner og dermed opgaver, mere end de hæfter sig ved deres identitet som leder og dermed deres personlige ledelse.

Måske sker det af sig selv, når man skal balancere sin ledelse i et offentligt system, hvor meget af det man skal navigere efter, er givet på forhånd. I en politisk virkelighed, som måske efterlader ganske lidt til den personlige ledelse og mest til ledelsesrammer, ledelsesrum, ledelsesspænd og ledelsesopgaver – og i virkeligheden meget lidt til ledelsesansvar. Med mindre det handler om at placere et ansvar for en manglende udført velfærd.





I det offentlige kan man måske med fordel skelne mellem 2 forskellige ledelser, nemlig personlig og organisatorisk ledelse.

Den organisatoriske ledelse anser således ledelse som en funktion ud fra arbejdspladsens strukturer og organisering. Muligheden for at udfolde ledelse er altså afhængig af det ledelsesrum og de handlemuligheder, lederen får stillet til rådighed. Det handler om vilkår og politiske rammer, og her er organisationen som fællesskab ansvarlig for resultaterne. Grundtanken er, at succes handler om de bedste rammer for ledelse og rationalet er, at kompetenceudvikling øger muligheden for bedre ledelse, og at ledelse ses som et fag.

Den personlige ledelse vender forståelsen om, her er lederen som person i centrum for ledelsen og ikke rammerne. Her handler det om lederens grundværdier og grundprincipper, og hvordan lederen har arbejdet med sit livsforløb, personlige vision, selverkendelse og værdier. Her kan man tale om den karismatiske leder. Ledelsesevnen bygger på lederens egne styrker og svagheder og ikke mindst ageren efter viden om dette. Grundtanken er her, at succes handler om lederen som person, og rationalet er at selvindsigt øger muligheden for bedre ledelse.

### Lederens værktøjskasse

En leders værktøjskasse kan bestå af mange redskaber og værktøjer, som man har med fra tidligere. Men værktøjer og redskaber kan også tilegnes. En ledelsesværktøjskasse består ikke nødvendigvis altid af de samme

### Fakta

#### Arbejdet går ud over privatlivet

80 % af medlemmerne føler, at arbejdet tager så meget af deres energi, at det går ud over privatlivet – specielt, når ledelsesrummet ikke er defineret.

Kilde: Medlemsundersøgelse i 2018 om arbejdsmiljø

værktøjer. Det er forskelligt fra leder til leder. Men kassen kan i sig selv forstås som den organisatoriske ledelse, hvor der er plads til redskaber og værktøjer fra den personlige ledelse.

Tal viser, at lederarbejdet opleves mindre følelsesmæssigt belastende, når man som leder får støtte og hjælp fra ens egen nærmeste leder. Fællesskabet er afgørende for aflastningen af følelsesmæssige påvirkninger, både for lederen og medarbejderen. Derfor er det vigtigt, at man som leder lærer at anvende fællesskaber med andre ledere som aflastning, da lederrollen kan være ensom og krævende.

Derfor kan den personlige ledelse heller ikke nødvendigvis stå alene uden den organisatoriske ledelse som værktøjskasse. FOAs ledere beskriver i medlemsundersøgelsen fra 2018, at 80 % af dem føler, at arbejdet tager så meget energi, at det går ud over privatlivet og føler sig i højere grad stresset, når ledelsesrummet ikke er defineret.

### Nærvær og individuel ledelse

Det er afgørende at lederen ikke har for mange medarbejdere under sig, da det indskrænker ledelsesrummet

og dermed også muligheden for give nærvær og individuel ledelse.

Nærværet og en individuel tilgang til medarbejderne kommer gennem den personlige ledelse. Her er det vigtigt at skelne mellem ledelse og leder. Selvom personlig ledelse kræver personlige vurderinger på et splitsekund af lederen, så er det vigtigt, at man betragter ledelse gennem fællesskabet og ikke alene. Dermed kan der argumenteres for at ledelse sker gennem de værktøjer, man har med fra tidligere, som kan bidrage til, hvilke kundskaber man kommer ind til ledelsesrollen med.

Dette vender tilbage til indledningens spørgsmål om god ledelse er det samme som talent? Og i forlængelse af ovenstående kan der svares både ja og nej. Meget kan tillæres, meget har man med fra andetsteds, men vigtigst udspiller det hele sig i sammenspillet mellem mennesker på arbejdspladsen.

Ledelse af den offentlige velfærd er underlagt så mange rammer, at det er vil være nødvendigt at trække på både en personlig og en organisatorisk tilgang til ledelse. Det betyder ikke, at det ene ikke kan vægte mere end det andet, men det betyder, at man som arbejdsgiver for ledere skal være opmærksom på den faktor, at alt ikke kan tillægges den enkelte leder og kompetenceudviklingen af denne, men at noget skal findes i de rammer, der kan ledes under på den offentlige arbejdsplads.



# Fagligheden skal i fokus

**Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH) har afsat 2019 til at skabe retning og overblik over hvilke politikker, organisationen skal prioritere i forhold til fremtidige kompetencetiltag rettet mod ledere. En ting er sikker; fagligheden kommer i fokus.**

Af journalist Pernille Marott

Næstformand i Fagbevægelsens Hovedorganisation, Bente Sorgenfrey, har mere end nok at se til. Siden Ledelseskommisionens anbefalinger blev offentliggjort, og den tidligere regering besluttede, at der skulle laves en øget indsats omkring ledelse og kompetence i den offentlige sektor, er Fagbevægelsens Hovedorganisation trukket i arbejdstøjet for at lave præcis det take på fremtidens uddannelsesiltag, som lederne har brug for. Det er ingen let øvelse i en verden under transformation og med en offentlig kasse, der hele tiden bliver mindre og mindre.

For Fagbevægelsens Hovedorganisation er det imidlertid en meget vigtig opgave. Derfor er der også lavet en nøje



**Bente Sorgenfrey**  
Næstformand  
i Fagbevægelsens  
Hovedorganisation

køreplan for, hvordan organisationen kan komme i mål med de bedst mulige input til et løft i ledelsessegmentet.

”Den tidligere regering, KL og Danske Regioners opfølgning på Ledelseskommisionens anbefalinger sætter fokus på hvilke kompetencer, der skal være tilstede for at skabe god ledelse og dermed gode arbejdspladser. Vi bruger i år på at finde et fundament og en retning for vores politikker på de områder, de har nedfældet i den politiske aftale. Vi ser på, hvad vi mener skal justeres på uddannelser, og hvad der findes af evalueringsværktøjer, og så gør vi klar til, at den nye regering vil modtage vores input,” forklarer Bente Sorgenfrey.

Det er altså en postgang for tidligt at bede om konkrete bud på, hvad aftalen kommer til at betyde for den enkelte FOA-leder. Bente Sorgenfrey vil dog godt løfte sløret for, hvilke hovedfokus LederForum arbejder med i Fagbevægelsens Hovedorganisation.

### Faglighed og personligt lederskab

”Fra FH’s side går vi ind og ser på, om lederne bliver rigtigt rustet på fagligheden, den personlige indsigt og vidensområdet – blandt andet den digitale udvikling. Hvis man fx er leder på et plejecenter eller et hospital, er det afgørende, at man har en faglig indsigt, der matcher det ledelsesområde, man bestrider. Det prioriterer vi som værende vigtigt – det handler altså om faglighed og uddannelse,” fastslår næstformanden.

Men det er ikke kun faglighed og uddannelse, der bliver sat under lup. Fagbevægelsens Hovedorganisation vil også tage et alvorligt kig på lederens mulighed for at udvikle sig personligt.

#### Citat

Vi bruger i år på at finde et fundament og en retning for vores politikker på de områder, de har nedfældet i den politiske aftale

”Det er selvfølgelig også vigtigt med gode menneskelige værdier som fx empati og tillid som en del af sin ledelsesværktøjskasse, så man har forståelse for medarbejdere og for den faglige opgaveløsning. Lederne skal have værktøjerne til at kunne etablere et personligt lederskab,” siger Bente Sorgenfrey.

Hun er tilhænger af, at LederForum prioriterer de tiltag, der videnskabeligt bevist, har den største positive effekt på arbejdspladsen. Her spiller personligt lederskab en væsentlig rolle.

”Personligt lederskab bygger på grundlæggende værdier, som vi evidensmæssigt ved spiller en stor rolle i forhold til den gode opgaveløsning og det gode arbejdsmiljø. Man kan diskutere, om man kan lære personligt lederskab på en uddannelse, men det er en vigtig kompetence, der er en forudsætning at have i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen,” forklarer Bente Sorgenfrey.

Hendes tredje fokus ligger omkring ny teknologi.

### Fremtidsperspektiv skal sikre bedst brug af ressourcer

”Der ligger mange udfordringer i form af ny teknologi. Her skal lederne også klædes på, og vi må have en forventning om, at de har blik for, hvad der ligger af nye tiltag på fx sundhedsområdet, der kan være med til at hjælpe med bedre og smartere løsninger for medarbejdere og borgere. Vi ved jo, at de økonomiske rammer er stramme, og derfor kræver det, at lederne har et blik for, hvordan vi bruger ressourcerne bedst. Lederne skal dog også via

## Citat

Det er selvfølgelig også vigtigt med gode menneskelige værdier som fx empati og tillid som en del af sin ledelsesværktøjskasse, så man har forståelse for medarbejdere og for den faglige opgaveløsning

netværk og kurser blive rustet i fremtidens mange muligheder, så arbejdspladsen får det bedste samlede løft,” siger Bente Sorgenfrey.

For 12 år siden var hun med til at skabe diplomuddannelserne for offentlige ledere. Nu kan hun se frem til at skulle genbesøge uddannelsesindholdet for at sikre, at de offentlige ledere har de bedst mulige kort på hånden, når de udfører deres arbejde.

“Vi vil se på de eksisterende 2 diplomuddannelser, der findes i det offentlige for ledere, ligesom vi ser på masteruddannelserne. Mange ledere har brugt diplomuddannelserne i ledelse fra 2007 til at dygtiggøre sig. Vores gennemgang af uddannelserne skal sikre, at vi også fremadrettet skaber det bedste fundament for lederne,” siger Bente Sorgenfrey og understøtter igen vigtigheden i at vælge de løsninger, der virker.







### Evaluering under lup

“Vi starter ikke fra scratch, men vil tage udgangspunkt i det, der er evidens for virker og gør en forskel for lederne,” siger Bente Sorgenfrey, der også ser på evalueringen af ledernes egen indsats.

“Vi skal finde frem til, hvordan man bedst kan evaluere offentlige ledere og ledelse,” forklarer Bente Sorgenfrey. Hun fremhæver her FOAs indsats på ledelsesområdet, som en der gavner både ledere og den samlede arbejdsplads.

“FOA arbejder meget aktivt med deres ledelsesområde og er opmærksomme på samspillet mellem lederne og medarbejderrepræsentanterne. Dialog er med til at drive det gode samarbejde og udviklingen i organisationen. Ledere sidder meget alene, men har også brug for at tale med andre om deres arbejde. Det kan de gøre med andre ledere, men de skal også gøre det med de overordnede chefer og med medarbejderne. Der er meget mere, der binder leder og medarbejder sammen end der skiller,” forklarer Bente Sorgenfrey.

### Fokus på det bedst mulige fundament

Hele året har hun og LederForum arbejdet målrettet på at få retning på egne politikker på ledelsesområdet, som senere skal udmønte sig i anbefalinger til kompetenceløft, som den siddende regering skal tage stilling til.

“Vi arbejder ud fra retningslinjerne fra den gamle regering og ud fra et aftalepapir i forhold til den nye regering,

som bliver dem, der skal tage stilling til vores input. I arbejdsgruppen er vi som nævnt ikke så langt med de konkrete anbefalinger, men vi bruger i år på at finde et fundament og den retning for vores politikker, som skal vedtages politisk. Sideløbende bidrager vi til at justere de offentlige lederuddannelser, hvor det er nødvendigt, så lederne har det bedste fundament at stå på,” siger næstformanden for Fagbevægelsens Hovedorganisation.

### Citat

Vi arbejder ud fra retningslinjerne fra den gamle regering og ud fra et aftalepapir i forhold til den nye regering, som bliver dem, der skal tage stilling til vores input



# Du skal ikke lede efter din lederidentitet

**Hvis der er noget, der kendetegner vores samfund i dag, så er det vores store fokus på individet. Vi dyrker sportsstjernen, der skiller sig ud fra de andre, lederen der vender virksomheden fra konkurs til succes og politikerne, der klarer debatten bedst eller vinder flest personlige stemmer. Ledelseskommisionen fulgte også denne trend i deres rapport fra sidste år, hvor de fokuserer meget på den enkelte leders ansvar og kompetencer. Blandt andet fremkommer de med den anbefaling, som snarere lyder som en befaling, om at lederen skal have en stærk lederidentitet.**

Af ledelsesfilosof Kasper Warming

Men der er 2 problematiske forhold i den måde at tænke på. For det første misser vi pointen med ledelse, når vi udskiller lederen fra den helhed, hun er en del af. Og for det andet er lederidentitet et problematisk begreb, for selvom det benyttes i rapporten, i den simple betydning om den enkelte leder ser sig selv som leder, modsat at se sig selv som fagprofessionel, så installerer den tanken i os om, at vi har en lederidentitet.



**Kasper Warming**  
*Ledelsesfilosof*  
*Konsulenthuset Qant*

Den tanke gør os nysgerrige på, hvem vi er som ledere, og selvom det kan virke mærkeligt, at det skal komme fra en filosof, så er det faktisk problematisk.

## **Lederidentitet**

Identitet som psykologisk begreb handler om, hvordan man opfatter sig selv. Hvad er det, der gør mig til mig? I denne kontekst bliver spørgsmålet: Hvem er jeg som leder? Og med dette psykologiske spørgsmål leder lederen

## Citat

Selvfølgelig findes der mennesker, der hævder at have fundet deres lederidentitet eller deres sande jeg. Og jeg kan ikke hævde, at de ikke har ret, jeg siger blot tag dig i agt, hvis du møder et menneske som præcis ved hvem hun er, især hvis det er din leder

efter sig selv, men det interessante er at jo mere vi leder, jo mere frustrerede og selvcentrerede bliver vi. Hvorfor egentlig det?

For det første er psykologi baseret på videnskabelig tænkning og metode, som handler om at præcisere, kategorisere, finde årsager og virkninger og til sidst sætte 2 streger under. Videnskab er en objektiv metode, og dermed skal den bruge et objekt, dvs. en genstand som skal undersøges. Derfor har man i nogle dominerende psykologiske retninger, gjort selvet til en kerne, således at den kan undersøges videnskabeligt.

Men der er intet bevis for at selvet er en kerne. Set filosofisk er selvet som kerne snarere et sprogligt eller metaforisk trick, som giver videnskaben det objekt, der skal til

for, at den videnskabelige metode er virksom. Under alle omstændigheder har psykologien endnu ikke 'identificeret' selvet, og dermed er vores identitet stadig et mysterium for os rent videnskabeligt. Så det psykologiske ærinde 'at finde sin identitet' må ende i frustration, da vi leder efter noget, som ingen endnu har fundet.

Så når Ledelseskommisionen befaler at lederen skal have en stærk lederidentitet, er det selvsagt problematisk, da ingen endnu ved om en sådan findes, og de ledere der læser det risikerer at blive sendt ud på en endeløs rejse af frustrationer og uindfriede forventninger.

### Selvoptagethed

Hvem er jeg? Det er et godt spørgsmål, som har givet anledning til en masse sunde overvejelser og refleksioner omkring livet, og hvordan man skal finde sin plads i det.

Det er som udgangspunkt et filosofisk spørgsmål, men er nu med ordet identitet blevet til et psykologisk spørgsmål. Hvad er forskellen på om 'Hvem er jeg'-spørgsmålet stilles psykologisk eller filosofisk?

Stiller du 'Hvem er jeg?' som et filosofisk spørgsmål, handler det om at undre sig over, hvad er 'jeg' egentlig for noget - hvad vil det sige at være sig selv? Hvad er en anden? Filosofisk stillet kræver spørgsmålet, at du reflekterer og åbner dig for mange muligheder, og vigtigst af alt undlader at svare, definere eller konkludere. Selve øvelsen ligger i at stille sig på det filosofien vil kalde 'Den tomme plads', som er stedet hvor man slipper sine fordomme og

giver plads til nye, ærlige og ubundne tanker om eksempelvis ens selv. Det er en svær øvelse, fordi den for de fleste føles utryk, men til gengæld er den enormt dannende.

Stiller du 'Hvem er jeg?' som et psykologisk spørgsmål, handler det omvendt netop om at kunne svare. Her bliver øvelsen at snævre de mange muligheder ind mod ét præcist svar, eksempelvis en definition af ens lederidentitet, som skal findes inde i dig, i din kerne. Dermed retter du fokus indad, og undersøger hvad dine værdier er, hvad dine præferencer er, din barndom, din adfærd, dine reaktioner, dine følelser og så videre. Det er en proces der, måske utilsigtet, gør dig enormt selvoptaget.

#### Citat

Det er det samme problem, som Bohr fandt frem til i kvantemekanikken, hvor han beviste, at man ikke kan måle en partikel uden at påvirke dens tilstand. På samme måde kan vi heller ikke løbe ned ad trapper ved hele tiden at fokusere på, hvor vi skal sætte foden næste gang. Vi kan kun løbe, hvis vi glemmer alt om det

Er du længe nok i processen om at svare på det psykologiske stillede spørgsmål 'Hvem er jeg?', så handler alt til sidst om mig, mig og mig. Det er ikke fordi du er egoist eller selvisk, men jo mere du leder efter svaret på hvem du er, jo mere selvoptaget bliver du, uden det egentlig er med vilje.

#### Vi mister os selv i jagten på os selv

Når vi endeligt har svaret på 'Hvem er jeg?', bliver det næste spørgsmål uundgåeligt: 'Er det 'jeg' godt nok?'

Vores selvoptagethed handler ikke om at hylde os selv, selvom det kan se sådan ud, især på de sociale medier, men er ofte snarere en bekymring om, at vi er gode nok. Som menneske, som leder, som medarbejder. Vi vil jo gerne udvikle os og blive et bedre menneske eller en bedre leder, men netop fordi vi vil det, kan vi ikke slippe blikket fra os selv. Alt skal evalueres, eftertænkes, gøres meningsfuldt, således at jeg sikrer, at jeg er på vej til at blive 'den bedste version af mig selv'.

Men du bliver aldrig den bedste version, hvis du fokuserer på dig selv. Du bliver faktisk slet ikke dig selv, for du kan ikke både observere dig selv, og være dig selv på samme tid. Du bliver tværtimod netop den version af dig selv, som observerer dig selv hele tiden, og dermed tøver med at være dig selv, og derfor ender med at føle dig kejtet.

Vi mister derfor os selv i jagten på at finde vores identitet. Vi mister fornemmelsen af hvem vi er, i vores ihærdige forsøg på at besvare spørgsmålet 'Hvem er jeg?'

Ikke så meget fordi vi bliver dummere af at besvare spørgsmålet, der er meget i den proces, vi bliver klogere omkring, men fordi vi bliver tøvende og kejtede, og fordi vi i vores selvoptagethed bliver mindre forbundet med verden omkring os.

### **Vi er ingenting i os selv**

Hvad er en leder uden medarbejdere? Hvad er et selv, uden nogen bekræfter det? Hvad er kærlighed uden no-

#### Citat

Vi ved godt, at vi er en dyreart, når vi tænker os om, men i den daglige måde at tale om og opfatte verden på, er vi ikke dyr. I religioner er vi ofte gudens udvalgte og derfor anderledes end resten og med flere privilegier

gen at give den til? Hvad er en mor uden et barn? En kunstner uden et publikum? En virksomhed uden et marked? En børnehave uden børn? Hvad er et menneske uden andre mennesker? Hvad er noget overhovedet uden en verden omkring at relatere til?

Ingenting!

Før i tiden troede vi, at solen drejede sig om Jorden. Nu ved vi, at Jorden ikke er universets centrum, men blot en uendelig lille prik i noget uendeligt meget større. På trods

af den erkendelse, går vi stadig ud fra, at alt på Jorden drejer sig om os, mennesket. Vi ved godt, at det ikke er sådan, men vi taler om os selv som noget andet end naturen omkring os, som om vi står overfor naturen og beskuer den som et objekt.

I vores selvoptagethed har vi mistet vores forbundethed med naturen, altså det faktum at vi hver især blot er et stykke natur, bestående af de samme atomer som verden omkring os. Vi har den opfattelse, at vi er anderledes end alle andre dyr. Ja faktisk, at vi slet ikke er et dyr, men noget andet og mere. Vi producerer unaturlige teknologiske ting såsom biler og computere med kunstig intelligens, men hvordan kan noget som er natur, mennesket, skabe noget unaturligt?

En bil er atomer sammensat på en bestemt måde, ligesom en sten er det. Begge dele må være naturlige. Og når mennesket udvikler nye teknologier, adskiller det sig ikke fra, hvordan naturen udvikler nye former for liv gennem mutationer eller andre biologiske processer.

I vores samfund i dag, har man meget fokus på individet. Det er vigtigt, at man er selvkørende og autentisk, at man så at sige kan stå selv og stå ved sig selv. Men hele idéen om individet og det, der identificerer det, leverer ny bakterieforskning nu et velanrettet slag imod. Denne forskning vil spørge: 'Hvad er et menneske uden milliarder og atter milliarder af bakterier?' Og den vil svare: 'Ingenting!'

## Bakteriologi og ledelse

Ny bakterieforskning er godt i gang med at bevise, at du ikke ville være til uden de mange milliarder af encellede organismer, der lever i dig og med dig. Kort sagt din krop, er ikke bare din krop, men et omvandrende økosystem af forbundne og gensidigt afhængige organismer.

Et godt eksempel er koen, som ikke selv kan nedbryde og fordøje det græs, den spiser. Det gør i stedet de milliarder af bakterier der lever i dens tarme. Det er den gensidige forbundethed mellem den store organisme, og de milliarder af små organismer, der har skabt koen som den vi kender den i dag. Evolution er ikke kun survival of the fit-

### Citat

I vores selvoptagehed antager vi, at bakterierne er til for vores skyld, men vi ved faktisk ikke om det forholder sig omvendt. Og der er faktisk grund til at være i tvivl om, hvem der har bukserne på, for den nyeste forskning tyder på, at bakterierne både påvirker vores adfærd, psyke og appetit, så den passer til dem

test, det er i mindst lige så høj grad baseret på gode strategier for samarbejde og gensidig forbundethed.

Koen som vi kender den i dag, er blevet til gennem et langstrakt evolutionært samarbejde med de bakterier, der har udviklet sig sammen med koen. Med andre ord, det vi identificerer som én ko, er meget mere, eller snarere mange flere, end det vi ser. På samme måde kan vi næppe sige ét menneske, vi er mange flere end én.

I vores selvoptagehed antager vi, at bakterierne er til for vores skyld, men vi ved faktisk ikke, om det forholder sig omvendt. Og der er faktisk grund til at være i tvivl om, hvem der har bukserne på, for den nyeste forskning tyder på, at bakterierne både påvirker vores adfærd, psyke og appetit, så den passer til dem. Set fra bakteriernes perspektiv, kunne mennesket lige så godt være en transportabel petriskål, der sørger for gode vækstbetingelser for dem selv.

Når nu alt det er sagt, så henvender jeg mig stadig til læseren som individ. Alt andet ville være uoverskueligt. Men bakterieforskningen må efterlade en refleksion i os, omkring hvem eller hvad der er vigtigst. Måske er du i dig selv, ikke særligt interessant, måske er det langt mere interessant at opdage, hvordan du er forbundet og 'bliver til' i de miljøer og fællesskaber, du indgår i. Måske du skulle kigge udad i stedet for indad, hvis du vil være dig selv.

Ledelseslitteraturen har det som en selvfølge, at lederen er den vigtigste, men måske er du som leder ikke

Citat

Muligheden for at 'blive til' som leder og menneske ligger altså i de fællesskaber, vi indgår i

interessant i dig selv, måske er det fællesskab, vi skaber fælles, det interessante. Måske er din lederidentitet i virkeligheden uinteressant, fordi du som leder er langt mindre i centrum, end du lader dig fortælle.

Har vi misset pointen med ledelse ved at fokusere på lederen?

Hvis din lederidentitet ikke er noget, du selv skaber, men noget der opstår som følge af din fælles forbundethed i afdelingen, så er din lederidentitet i lige så høj grad et medarbejderanliggende, som det er dit eget.

Måske ledelseslitteraturen i stedet for at udvikle lederen, først og fremmest skal udvikle fællesskabet, dvs. miljøet/kulturen, samarbejdet, relationerne mv., og derpå lade den enkelte blive udviklet som følge af det, der opstår i fællesskabet.





Muligheden for at 'blive til' som leder og menneske ligger altså i de fællesskaber, vi indgår i. Som leder bliver du til gennem den organisation, du er en del af, dine kolleger, medarbejdere, chefer, andre afdelinger, kantine, borgerne eller kunderne. Ligesom alle omkring dig bliver til gennem hinanden og altså også dig.

Med K. E. Løgstrup har vi lært, at vi altid holder den andens liv i vores hænder. Denne filosofiske og etiske erkendelse er med den nye bakterieforskning bekræftet biologisk set. Men at vi altid holder den andens liv i vores hænder, må også betyde, at vores liv bliver holdt i de andres hænder, og det er i virkeligheden det, den nye bakterieforskning gør helt konkret.

### **Vi bliver til gennem hinanden**

At vi er så afhængige af fællesskabet er ikke en velkommen erkendelse i et samfund, som netop hylder den selv-kørende og autentiske. At være uselvstændig er det samme som at være svag, og alle, ledelseslitteraturen især, hylder den autentiske leder. Men vi er tilsyneladende langt mere uselvstændige end vi selv tror, og spørgsmålet er, om vi, ligesom med selvet, nogensinde bliver autentiske ved at forsøge at være det?

At være autentisk er for mange at være ægte, men at være ægte må føre tilbage til, at du er dig selv, og eftersom vi er nået frem til at dette 'selv', er umuligt at fastsætte, så er det at være ægte umuligt at sige, hvornår du



er. Derudover er det fællesskabet og ikke dig selv, der bedømmer, om du fremstår autentisk. Og det er sjældent den, der prøver at fremstå ægte, der er det. Den, som er til for den anden, sagen eller organisationen, og som glemmer sig selv, fremstår til gengæld ægte.

Autentisk betyder ordret at være til på egne vegne, at være sig selv, hvilket knapt længere kan siges giver mening. I stedet foreslår Ole Fogh Kirkeby, at vi bør være heteroentiske, som betyder, at vi er til på den andens vegne, og dermed følger han både K. E. Løgstrups og bakterieforskningens erkendelser.

At være heteroentisk kræver, at du erkender, at verden ikke drejer sig om dig, men at du drejer dig omkring det fællesskab, du er en del af (familien, venner, kolleger, organisationen, institutionen). Det kræver, at du erkender, at du ikke bliver til gennem dig selv, men gennem fællesskabet, de andre. Uselvstændigt, ja måske, men nok langt mere reelt.

### **Den heteroentiske leder med dømmekraft**

Den heteroentiske leder ved, at hendes lederskab i lige så høj grad hviler på hendes medarbejderes skuldre, og at hun er gensidigt afhængig af hendes medarbejderes og kollegers (vel)viljer, evner og lyst til samarbejde. Hun ved, at alle omkring hende er gensidigt forbundne, og at alles performance er afhængig af de andres.

Hun ved, at alle inklusive hende selv, er en del af en større helhed. Både for lederens egen og for fællesskabets

### **Citat**

At være heteroentisk kræver, at du erkender, at verden ikke drejer sig om dig, men at du drejer dig omkring det fællesskab, du er en del af

skyld, er den heteroentiske leder tilstede på fællesskabets vegne, og således skaber de bedste betingelser for fællesskabet, og samtidig gennem de handlinger hun udfører og beslutninger, hun træffer på fællesskabets præmisser, vil hun blive til som leder.

Den vigtigste evne til at kunne fornemme den helhed, man er en del af, og ikke mindst evnen til at tage beslutninger på denne helheds vegne er: dømmekraft. Denne evne er gennem historien erkendt som den væsentligste dyd en leder bør have og for at træne din dømmekraft, skal du turde filosofere.

Du skal turde reflektere ærligt over, hvorfor du vælger, som du gør og stille spørgsmålene:

- Handler dette egentlig om mig, eller i virkeligheden om noget andet, de andre?
- Hvis jeg ikke er centrum, hvem eller hvad er så?
- Kræver dette overhovedet en handling fra mig?

### Nyt ideal for ledelse

Tager vi konsekvensen af de erkendelser, som denne artikel argumenterer for, må det føre til et nyt ideal for ledelse. Lederidealet som det fremføres i ledelseslitteraturen og ikke mindst den daglige tale i organisationerne er, at 'lederen skal have autenticitet og handlekraft.'

Overfor dette ideal stiller denne artikel hermed et nyt, som lyder: at 'lederen skal have heteroentitet og dømmekraft.'

Det kræver at ledelseslitteraturen ikke henvender sig til lederen, som den vigtigste, og dermed understøtter lederens selvoptagethed, men henvender sig til alle, dvs. henvender sig til mennesket. Det skal med andre ord være ligeså interessant for en medarbejder uden ledelsesansvar at læse en ledelsesbog. Idealet om at have heteroentitet og dømmekraft er altså ikke kun lederens, men alles.

#### Citat

Ledelseslitteraturen skal ikke henvende sig til lederen som den vigtigste, og understøtte lederens selvoptagethed, men henvender sig til alle, dvs. henvende sig til mennesket

Lederen og medarbejderne skal ikke længere påskønnes at lede efter sin [leder]identitet, hvilket fører til frustration og selvoptagethed, men i stedet opfordres til at rette optagetheden udad, forme og lade sig forme af den helhed, de indgår i.

Gennem denne indstilling trænes den vigtigste dyd, dømmekraften, som i sidste ende er evnen, der kan bringe støttest på følelsen af at være os selv.



# Til kamp mod samfundsuhyret

**På baggrund af min seneste bog, Substantiel ledelse – et svar på demokratiets krise – er jeg blevet bedt om at svare på 2 spørgsmål til årets ledertræf. Mere specifikt har jeg fået til opgave at beskrive mit forslag til en samarbejdsreform i den offentlige sektor og skitsere, hvad det indebærer i forhold til ledelse og organisation – og samfund.**

Af forfatter Jan Nørgaard

Det vil jeg gøre ved for det første at svare på, hvorfor der er brug for en reform af den offentlige sektor. Hvad er problemet egentlig? For det andet vil jeg skitsere, hvad mit reformforslag rammemæssigt indeholder på det organisatoriske og samfundsmæssige plan. For det tredje vil jeg beskrive muligheder for og krav til lederrollen i en ny offentlig sektor, som jeg her kalder fremtidens leder.

Mit svar er sådan set et 'ja' til begge, da de er hinandens forudsætninger. Spørgsmålene:

- Hvad er lederidentitet? Er det noget, der opstår af sig selv? Og er det alene den enkelte leders ansvar at udvikle den?
- Er ledelse ikke mere en funktion, som udføres indenfor de rammer, der er i den organisation, hvori ledelsen udøves?



Jan Nørgaard  
*Forfatter og  
organisationsstrateg*

## Hvad er problemet egentlig?

Med gode intentioner har skiftende regeringer over de sidste 30 år gennemført en række moderniseringsinitiativer, og jeg har i mit professionelle virke siden 1990 været involveret i og rådgivet offentlige organisationer indenfor denne retning. I 2008 kunne jeg imidlertid ikke længere se fornuften i den styringstænkning, som er opstået som et led i moderniseringen, og tog derfor initiativ til at danne Ledelseshuset Cairos.

Vi har taget et radikalt andet greb på vores bidrag til moderniseringen i den offentlige sektor. Men hvad var – og er stadig – styringsproblemet i den offentlige sektor, som udgør en tung barriere for god ledelse og godt samarbejde?

## Citat

Den dominerende økonomiske tænkning har mange politikere også købt ind på, og derfor er den overstyrede tilgang også flyttet ind i de politiske beslutningsprocesser. I policy-kommunikation og lovgivning er fokus 'ting og produkter' fremfor det menneskelige i relationen mellem borgere og offentligt ansatte

Danmark er et lille skrøbeligt land, som har overlevet, fordi samarbejde om uenighederne, har ført til nye og effektive løsninger på store og små problemer. Lang tid før modernisering og innovation blev 'hot' i de administrative kredse vidste vi, at uenighed var en væsentlig drivkraft, og at nysgerrighed, ordentlighed og respekt var grundlag for dialog.

Alt var bestemt ikke godt før moderniseringen, og derfor var og er modernisering nødvendig, men problemet er, at styringsdelen er kammet fuldstændig over. Styringen er blevet til et ustyrligt styringsfikseret samfundsuhyre, som æder sund fornuft og mening i arbejdet.

Den regulering, som gennemføres ved lovgivning og efterfølgende med lovbaseret styring, har skiftende regeringer åbenbart ikke fundet tilstrækkelig i moderniseringens hellige navn. En ny og voksende social klasse af bureaukrater og konsulenter har over årene produceret flere og flere administrative regler, kontrolprocedurer, præstationsmålesystemer, evalueringssystemer og manualer. Borgere tildeles point fra vugge til grav af de nye bureaukrater og 'moderne' styringskonsulenter – en ny herskende klasse?

Det koster mange skatte kroner at holde samfundsuhyret i live. De nye bureaukrater samt ledere og medarbejdere i de offentlige organisationer skal udarbejde, håndtere, følge op på, ajourføre og videreudvikle disse overstyrede administrative systemer, hvilket flytter fokus fra kerneopgaven. Se fx hvordan det er gået med SKAT, som, den nye skatteminister siger, vil tage mindst 10 år at genoprette.

Meget dyrere er det i driften, at så mange mennesker i den offentlige sektor skal underlægge sig uhyret og efter enevældige kommandostrukturer nærmest skal gå i takt i en forkert retning. Se fx de mange reformer på social- og beskæftigelsesområdet, som nu viser ikke at have virket.

Uhyret vil have en individbaseret præstationskultur, hvor voksne medarbejdere og ledere på arbejdspladserne bliver målt og vejret i konkurrence, som nedbryder fællesskabskulturer. "Nå, du er kun en 1'er, jeg da en 4'er" er en styringstænkning og adfærd, der indgår i den 'moderne' styringskultur.

## Citat

En af årsagerne til, at vi ikke kan få aflivet samfundsuhyret er, at rigtig mange af de nye bureaukrater har fået ansættelse og en karriere baseret på den ledelseskultur, som samfundsuhyret bor i

Selvom det bestemt ikke var meningen, er moderniseringsens egentlige formål og indhold i høj grad blevet spist af det styringsfikserede uhyre i form af en række IT-systemer, som sjældent fungerer godt. Se fx hvordan politi- og anklagemyndigheden i årevis fejlagtigt har anvendt teledata, som kan have ført til, at uskyldige borgere sidder i fængsel i dag!

Uhyret har medvirket til, at den offentlige sektor er kommet længere og længere væk fra borgerne, der stadig betaler for den sociale kontrakt, som velfærdsstaten og den offentlige sektor bygger på. For mange ansatte er det blevet en daglig kamp om at få tid og ro til at løse de opgaver, som de får deres løn for at løse.

Samtidig oplever borgerne, at kvaliteten falder med henvisning til, at der skal spares – fordi det er så dyrt at holde uhyret i live. Samtidig er styringsfikseringen blevet så

omfattende, at der næsten kan findes evidens for hvad som helst.

Men hvorfor har jeg så ikke råbt op noget før? I et brev til den tidligere statsminister og de 2 ledere af de øvrige regeringspartier skrev professor Lars Bo Kaspersen og jeg, at styringsfikseringen skal trækkes tilbage, hvis vi vil have mere arbejdsglæde og effektivitet ud af skattepengene.

Men det har vist sig igen efter talrige afbureaukratiseringsintentioner, at samfundsuhyret ikke kan slås ihjel, for det lever åbenbart løsrevet fra de beslutningsrum, hvor problemet skal løses. Det har befolkning og medarbejdere i den offentlige sektor opdaget. Derfor har mange overgivet sig til uhyret. Det kan være på grund af afmagt, eller fordi der kan være fordele forbundet med at være i magtfulde kulturer.

En af årsagerne til, at vi ikke kan få aflivet samfundsuhyret, er, at rigtig mange af de nye bureaukrater har fået ansættelse og en karriere baseret på den ledelseskultur, som samfundsuhyret bor i. Langt de fleste nybureaukrater er fuldt ud bevidste om situationen, men den implicite 'deal' er, at karrieremulighederne står åbne, så længe man ikke taler negativt om samfundsuhyret, men sweet-talker om 'udfordringer' og nye konsulentsolgte IT-baserede løsninger på problemet. Medarbejdere og befolkning, der står i problemerne og kan se ind i det styringsfikserede rum, bliver mere og mere utrygge og forsøger at overleve på vidt forskellige måder under uhyrets frygtregime.

## Citat

Jeg pisser mig selv med skorpioner. Jeg bliver mere og mere træt af det hele. Det ene efter det andet. Jeg er blevet handlingslammet. Jeg trækker stikket, før det går helt galt. Jeg er ikke depressiv, men jeg kan ikke gå på arbejde. Jeg får ikke lov til at arbejde med de egentlige opgaver, som giver mening i forhold til at gå på arbejde. Alt positivt er skåret væk. Jeg er ensom og fanget i nogle usunde cirkler, som jeg ikke kan bryde

Substantielle ledere, der er bevidste om den samfundsskadelige situation, har mod og vilje til at se samfundssuhyret i øjnene, og finder nye veje, der mindsker den menneskelige lidelse og skaber mere arbejdsglæde. Resultaterne bliver også bedre end det, de nye bureaukrater kan præstere, uanset hvor mange konkurrencestatsslogans, de bruger.

Men det er en ulige kamp, for styringsstrukturer og kulturer fremmer nybureaukraterne og hæmmer dem, der vil tage fat i kerneopgaverne med substans. Udtalelsen til venstre er fra en succesrig – substantiel leder, der er blevet indfanget af styringsuhyrets dysfunktionelle kultur, hvor værdikonflikter og kaos hersker.

Samfundssuhyret påvirker de demokratiske processer negativt, fordi der ikke er tid og rum og nu kompetencer til at anvende den uenighedsdialog, som Danmark har overlevet på. Det hele skal gå stærkere og stærkere, manglende tid stresser alt og alle, borgere får ikke det, de er lovet, frygt og angst fylder mere og mere i sygejournalerne.

Lovgivningsprocesser og politiske samtaler bliver mere og mere overfladiske med meningsløse symboler og le-





delse på afstand fra den egentlige ledelsesopgave. Det er ikke godt for Danmarks konkurrencekraft, demokrati, befolkning eller arbejdspladser.

### **Nye rammer for den offentlige sektor i reformforslag**

Samfundsuhyret opleves af et flertal af ledere som en overmagt, man ikke kan gøre noget ved. På den anden side vokser modstanden fra både tillidsmænd og ledere i det skjulte og i stigende grad også åbent. Vi ved, at styringsstrukturer er skabt af mennesker, og derfor kan de ændres af mennesker. Det handler om at have modet til at gå ind i den dæmon, som samfundsuhyret er. Så taber den hurtigt pusten, for den er ikke en naturlov og indeholder ingen substans.

#### **Citat**

Nok lidt poppet formuleret kan grundforståelsen kaldes organisationens hjerte - mål og målopfyldelse organisationens hjerne og udførelsen i praksis for organisationens krop

Derfor bygger mit reformforslag først og fremmest på, at administrativ styringsfiksering og al unødigt regulering fjernes i en rammelov, og at politikerne og offentlige ledere får og tager ansvaret for problem og løsning. Det er også det, der må være – og skal være – målet i regeringens og støttepartierne fælles forståelsespapir. Præmissen er, at alle ledere i den offentlige sektor får et meningsfuldt ledelsesrum og 100 % ansvar for det, lederen reelt har ansvar for.

I mit forslag til en reform af den offentlige sektor er kerneopgaven og den substans, der ligger i professionsværdierne, omdrejningspunktet for alle aktiviteter. For lærere er professionens grundværdi livsduelighed og kernedydelse: Omsorg og pleje/lindring. Samfundsuhyret har invalideret professionsværdierne med styringsfikseringen i de sidste mange år, men i reformen skal professionsværdierne revitaliseres i en fælles grundforståelse.

I de lokale enheder skal man selvstændigt opbygge egen organisatorisk grundforståelse i involverende lokale processer med omsætning af politiske ambitioner i egen meningsfuld forståelse. Når ledere og medarbejder har



fundet svarene på følgende spørgsmål, er organisationens grundforståelse dannet:

- Formål: Hvad er det, vi er til for, som er større end os selv?
- Intention: Hvad brænder vi for at arbejde henimod?
- Identitet: Hvad gør os til noget særligt, som vi er stolte af?
- Omdømme: Hvilke fortællinger skal der være om organisationen?
- Praksis: Hvad skal vi have særlig fingerspidsfølelse for i daglig praksis?
- Kompetencer: Hvilke kompetencer skal vi have for at leve grundforståelsen i praksis?

Næste led i organisationens forpligtigelse i en reformeret offentlige sektor vil være at udvælge og prioritere få og meningsfulde mål, som organisationen skal nå på årsplan. Hver eneste skole, hospitalsafsnit og ældrecenter lever typisk i vidt forskellige kontekster med forskellige vilkår, og derfor skal de finde egne meningsfulde mål.

Denne målproces inddrager spørgsmålet om, hvad organisationen kan gøre i forhold til de samfundsstrategiske mål, hvor regeringens 'mål om reduktion af drivhusgasser med 70 % i forhold til niveauer i 1990' af indlysende grunde skal indgå [Retfærdig retning for Danmark].

Det sidste led i denne enkle ledelses- og styringstænkning er, at medarbejdere får til opgave at nå de aftalte meningsfulde mål med frihed under ansvar på basis af organisationens grundforståelse. Politiuddannede, bibliotekarer og

sosuer skal med uddannelse [autorisation], frihed [autonomi] og tillidsopbygning [autenticitet] løse opgaverne.

Nok lidt poppet formuleret, kan grundforståelsen kaldes organisationens hjerte - mål og målopfyldelse organisationens hjerne og udførelsen i praksis for organisationens krop. Til sammen giver det en jordnær og rationel styringsramme, som med substantiel ledelse fremmer samværs- og samarbejdskultur med etik og ånd, arbejdsglæde og effektivitet, som vil være et effektivt middel mod det irrationelle uhyre.

Grundforståelsen er organisationens egen 'ejendom', som flere offentlige organisationer har erfaring med kan være virksomme i mange år, med eventuelle justeringer efter nogle år. De årlige, meningsfulde mål og målopfyldelser indgår i de politiske beslutningsprocesser i institutionsbestyrelser, kommunalbestyrelser, regionsbestyrelser og i Folketings- og regeringsarbejdet.

Målopfyldelse og strukturelle barrierer indgår som grundlag for regeringens strategiske arbejde. I dag mangler der ikke sjældent, ifølge folketingspolitikere, konkrete oplysninger fra ministerierne i lovgivningsprocessen og i Folketingets rolle som parlamentarisk kontrolorgan.

De strukturelle rammer i mit reformforslag fremmer den sunde fornuft og mening, som i forvejen findes i alle offentlige organisationers oprindelse og kerne, men som samfundsuhyret har mishandlet. Derfor vil praksisudførelse med den forløste organisatoriske 'kerneenergi' i den

## Citat

Fremtidens lederskab handler om at genfinde og revitalisere de basale menneskelige behov og drivkræfter, som vi har haft i os i hele menneskehedens historie

reformerede offentlige sektor blive samfundsuhyrets største fjende og reformen den største styrke, som kan blive stenslyngen i David Goliat-kampen.

### Fremtidens ledelse bygger på substans

Fremtidens lederskab handler om at genfinde og revitalisere de basale menneskelige behov og drivkræfter, som vi har haft i os i hele menneskehedens historie. Lederen skal i den substantielle ledelsesform både se sig selv og dem, lederen skal lede, i dette behovs- og drivkraftperspektiv.

### Vi har behov for at forsvare os

I vores hjerner ligger der en lille 'mandel', som kaldes amygdala, og det er den, der aktiveres, når der er fare på færde. Hvis ikke vi helt fra menneskehedens begyndelse havde haft dette behov for at forsvare os, ville vores forfædre være blevet spist af løver i Afrika. Når vi oplever trusler, som fx når vi bliver angrebet af et samfundsuhyre, bliver vi enten lammet af frygt, flygter fra faren, eller vi går i kamp mod truslen.

### Vi har behov for mening

Hvis livet var meningsløst eller arbejdet er meningsløst, så vil man sandsynligvis ikke kæmpe for organisationen og for sig selv. Men den offentlige sektor har netop den mening indbygget i sig som en substantiel kerne i vores samfund (organisationens grundforståelse og professionsværdierne), når vi fx skal drage omsorg for svage ældre, helbrede syge, uddanne de unge, udvikle og danne børn, få ledige i arbejde eller sørge for ro og orden i vores samfund. Vi meningskaber via stærke og troværdige fortællinger om vores eget liv og livet i organisationer.

### Vi har behov for at skabe værdi og opnå meningsfulde mål

Når offentlig ledelse og organisation er meningsfuld for vores samfund, er der også noget essentielt og energifyldt at kæmpe for. Lysten til at skabe værdi og nå meningsfulde mål er i sig selv en iboende drivkraft, som får et enormt drive, når det netop kobles med meningsbehovet og det sunde afgrænsningsinstinkt.

### Vi har behov for at være i fællesskaber

Mennesket har et grundlæggende behov for at være inkluderet i gode fællesskaber. Det handler om nærhed og tryghed men også om at kunne overleve som menneske. Jill Byrnit, der er forsker i aber og mennesker og sammenligner dem, siger, at et menneske i sig selv ikke engang kan nedlægge en gigtramt hare. Derfor har vi fra menneskehedens begyndelse lært, at vi skal samarbejde for at overleve. Vi er stærkest i flok, hvilket også afspejles i det grundlæggende formål med at samle mennesker og kompetencer i organisationer, for organisationer kan opnå mere end enkeltpersoner.

Forsvar/kamp, meningskabelse, målopnåelse og fællesskab er de 4 basale behov, som den substantielle leder tager afsæt i i forhold til sig selv og de mennesker, som hun leder. Det kan hun kun gøre, hvis hun har modet til at være menneske og se andre som mennesker i de professionelle rammer.

#### Citat

”Nååh ..., det er derfor, jeg er lykkedes med mit lederskab”. Det var den spontane reaktion fra tidligere direktør Preben Buchholt, da jeg for nogle år siden beskrev den substantielle ledelsestænkning for ham. Ved etisk og resultatmæssigt at have fokus på de menneskelige behov og drivkræfter har Preben vundet både den danske og den internationale kvalitetspris i konkurrence med andre succesrige ledere i Danmark og Europa

Det kræver en særlig balancekunst, for hun må hverken være for privat eller lede på afstand. Hun skal bruge sig selv som menneske i passende omfang i forhold til organisationens grundforståelse og finde ud af, hvordan medarbejderne individuelt og i kollektive kontekster ønsker at bruge disse menneskelige behov og drivkræfter. Fremtidens, fortidens og nutidens lederskab udgør denne kunstart, der hedder substantiel ledelse.

I figuren til højre er den substantielle ledelsesform skitseret med reference til de beskrevne basale behov med betegnelsen Acquire (værdiskabelse), Bond (fællesskab), Comprehend (mening) og Defend (forsvar/kamp/lammelse).

Samfundsuhyret har skabt mistro og dårlige resultater ved ikke at anerkende de menneskelige behov og drivkræfter fuldt ud enkeltvis og sammen i sin helhed, men har sat alt for meget strøm til målbehovet [a] og kampinstinkt [d], sådan som vi kender det fra den iskolde og rå kapitalisme, uden at aktivere organisationens kerne [c] og fællesskabsbehovet [b]. Erfaring fra strategiarbejde viser, at det rykker meget mere, at lederen i tæt samarbejde med medarbejderne - med basis i de 4 basale behov - opnår gejst og arbejdsglæde og unikke resultater.

Typisk opnås tryghed, prioriteringsgrundlag og effektivitet nærmest automatisk som følge af fokus på de menneskelige drivkræfter. Ikke mindst bidrager det i høj grad til, at lederen opnår følgeskab og legitimitet, som mange ledere ikke opnår i det dysfunktionelle rum under 'ledelse' af samfundsuhyret.

## Substantiel ledelse



Fremtidens ledelse med substans handler om med lede-identitet aktivt at forstå og anvende den mening, der ligger i organisationens kerne, og have fokus på at skabe psykologisk ro og strategisk retning i den konkrete opgavevaretagelse sammen med medarbejderne i det organisatoriske fællesskab indenfor en understøttende og enkel styringsstruktur.

### Citat

Typisk opnås tryghed, prioriteringsgrundlag og effektivitet nærmest automatisk som følge af fokus på de menneskelige drivkræfter



# God ledelse er mod til at handle

**Man kommer langt ved at handle og være klar i spyttet. Det er Svend Besser Degns og Nina Oddes erfaring som ledere for hver +100 kommunale medarbejdere**

Af journalist Pernille Marrot

Nina Odde havde været 2 år i hjemmeplejen, da hun fik sit første lederjob på et plejecenter med tilhørende hjemmeplejedistrikt. Lederjobbet var ikke noget, hun havde stræbt efter, men en mulighed der kom uventet, og som hun efterfølgende kun har glædet sig over, selv om læringskurven var stejl.

”Jeg vidste intet om ledelse og oplevede, at jeg startede forfra med det hele. Det var overvældende, men jeg bemærkede i et råd, som jeg har fulgt, og som er blevet mit varemærke; du er nødt til at handle. Ingen andre gør det for dig, så det har jeg gjort, selv om det ikke altid har været den letteste løsning,” siger leder af hjemmeplejen i Thisted, Nina Odde.

Hun indledte sin lederkarriere som områdeleder for 25 medarbejdere på plejecentret, der senere blev til 50 medarbejdere på 2 plejecentre for i dag at tælle 180 fa-



**Svend Besser Degn**  
*Dagplejeleder*  
*Dagplejen Odense Vest*



**Nina Odde**  
*Leder*  
*Hjemmeplejen i Thisted*

ste medarbejdere plus det løse. Hendes 13 år som leder for stadig flere har ikke fået hende til at vige fra at handle til borgernes og medarbejdernes bedste.

”Jeg bestræber mig på altid at handle på det, jeg ser, gøre det i tide – og gøre det ordentligt. Det er ikke rart at håndtere disciplinærsager, sygefraværsager og andre personsager. Men det er min opgave og min erfaring, at når jeg formidler budskaberne på en ordentlig og klar måde, så kan jeg være mere direkte og tillige skabe positive resultater. Noget sygefravær kan fx ’ledes væk’ ved at gøre medarbejdere bevidste om hvilken vigtig rolle, de spiller i forhold til kolleger og til borgerne,” fortæller Nina Odde, der glæder sig over det nedadgående sygefravær.

Det samme gør dagplejeleder i Odense Vest, Svend Besser Degn. Han startede som leder i dagplejen for 115 medarbejdere i 2015 efter 5 år som daglig leder af et børnehus. Et halvt år efter Svend Besser Degn trådte til, var sygefraværet på retur. ”Vi har siden oplevet flere uger i træk uden sygdom. Vi har samtidig fået tildelt ekstra midler til flere pædagoger,” fortæller Svend Besser Degn.

### **Klar tale skaber resultater**

Hans forklaring på den positive udvikling er lige som Nina Oddes klar og ordentlig kommunikation og handlen.

”Jeg gjorde meget ud af at kommunikere mit personlige ledelsesgrundlag ud, da jeg startede. Jeg prioriterer glæde, tillid og gode relationer højt. Mit udgangspunkt er hele tiden, at det, vi gør, skal stille børnene bedst muligt.

### **Citat**

Jeg prioriterer glæde, tillid og gode relationer højt. Mit udgangspunkt er hele tiden, at det, vi gør, skal stille børnene bedst muligt

Det kommunikerer jeg i alt, hvad jeg gør, når jeg møder dagplejerne i deres hverdag, og jeg gør det, når jeg skriver nyhedsbreve til mine medarbejdere og eksterne relationer,” forklarer Svend Besser Degn.

Nina Odde og Svend Besser Degn elsker deres arbejde med hhv. ældre borgere og børn som dagligt omdrejningspunkt. De nyder at udvikle til borgernes bedste og har knivskarpt fokus på at bruge de gode historier som drivere til et godt arbejdsmiljø.

### **Citat**

Vi har så mange superdygtige medarbejdere, som hver eneste dag gør en uvurderlig forskel for vores borgere

”Vi har så mange superdygtige medarbejdere, som hver eneste dag gør en uvurderlig forskel for vores borgere.



Et vilkår for ledelse i hjemmeplejen er, at kerneopgaven langt overvejende udføres langt fra lederen.

Jeg prioriterer derfor at være med på nogle af deres aften-, natte- og morgenmøder for at kunne vide, hvad der rører sig og kunne dele historier. På rehabiliteringsområdet har vi fx samlet succeshistorierne i en folder. Det giver stolthed for medarbejderne og energi til at rumme de borgere, der udfordrer arbejdsmiljø og faglighed,” fortæller Nina Odde.

### **Administrativt arbejde er vigtigt**

Hun vil gerne bruge mest mulig tid med medarbejderne. Men som chef for en omsætning på 50 millioner kroner ved hun også, at det betaler sig at få talkabalen og logistikken til at gå op, hvis medarbejdere skal trives.

”God ledelse handler også om rettidig omhu. Med en bilpark, der i løbet af 1 år kører det, der svarer til 26 gange rundt om jorden og medarbejdere, der årligt udfører 100.000-vis af timers hjælp, er sikker økonomistyring en forudsætning for at lykkes i vores kerneopgave med at skabe rammerne for det gode hverdagsliv,” siger Nina Odde.

Hun husker, hvordan hun for nogle år siden skulle finde penge til en akut arbejdsmiljøindsats.

”Arbejdsmiljøet var udfordret i en grad, der påvirkede både trivsel og kvalitet af kerneopgaven. Løsningen var et 3-årigt arbejdsmiljøprojekt – en økonomisk tung indsats, som der ikke var planlagt. Det var et økonomisk sats, der

krævede is i maven, og som heldigvis viste sig at være det rigtige,” siger Nina Odde.

Hun føler, hun har frihed til at lede og iværksætte de indsatser, hun mener er gavnlige. Og hun oplever samtidig, at hun har god støtte fra kommunens konsulenter, når der er brug for juridisk, faglig eller anden personalemæssig støtte.

”Jeg har frie tøjler til at handle og iværksætte lokale indsatser, som jeg vil, og jeg elsker mit arbejde med at finde den bedst mulige løsning for borgeren,” siger Nina Odde.

Svend Besser Degn oplever også, at han har langt bedre mulighed for at gøre en forskel i jobbet som leder af dagplejen end som institutionsleder.

### **Nye tiltag kræver forklaring**

”Jeg har fået et langt større ledelsesrum. I institutionen var jeg praktisknær leder. I dag arbejder jeg fra helikopteren. Jeg har både mulighed for at deltage i pædagogerne hverdag med børnene og kan trække mig tilbage og udvikle,” forklarer Svend Besser Degn. Han er uddannet pædagog og har suppleret med en kandidat i pædagogisk antropologi samt en lederuddannelse. Det fundament bruger han flittigt.

”Jeg vil gerne bygge bro mellem forældrenes behov og dagplejens pædagogiske perspektiv. Det har jeg gjort ved at køre et forsøg med såkaldt ’trilledagleje’, hvor dagplejen henter og bringer børnene hver dag. Det sker alt

## Citat

Jeg vil gerne bygge bro mellem forældrenes behov og dagplejens pædagogiske perspektiv

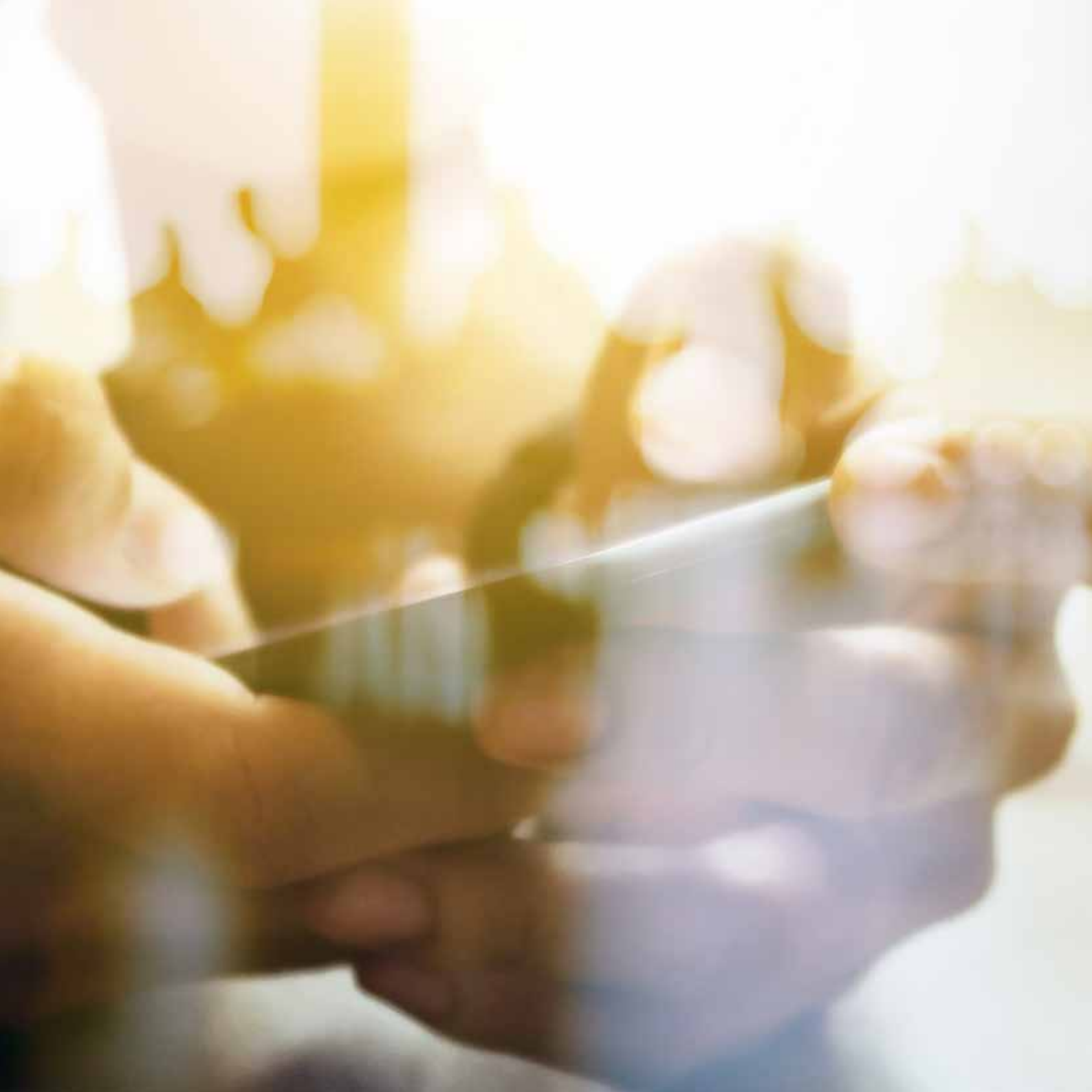
sammen til gavn for børnenes trivsel, da mange forældre i dag udtrykker frustration over pressede morgener,” forklarer Svend Besser Degn. Han har også taget initiativ til, at dagplejen i Odense Vest er den mest digitale i landet.

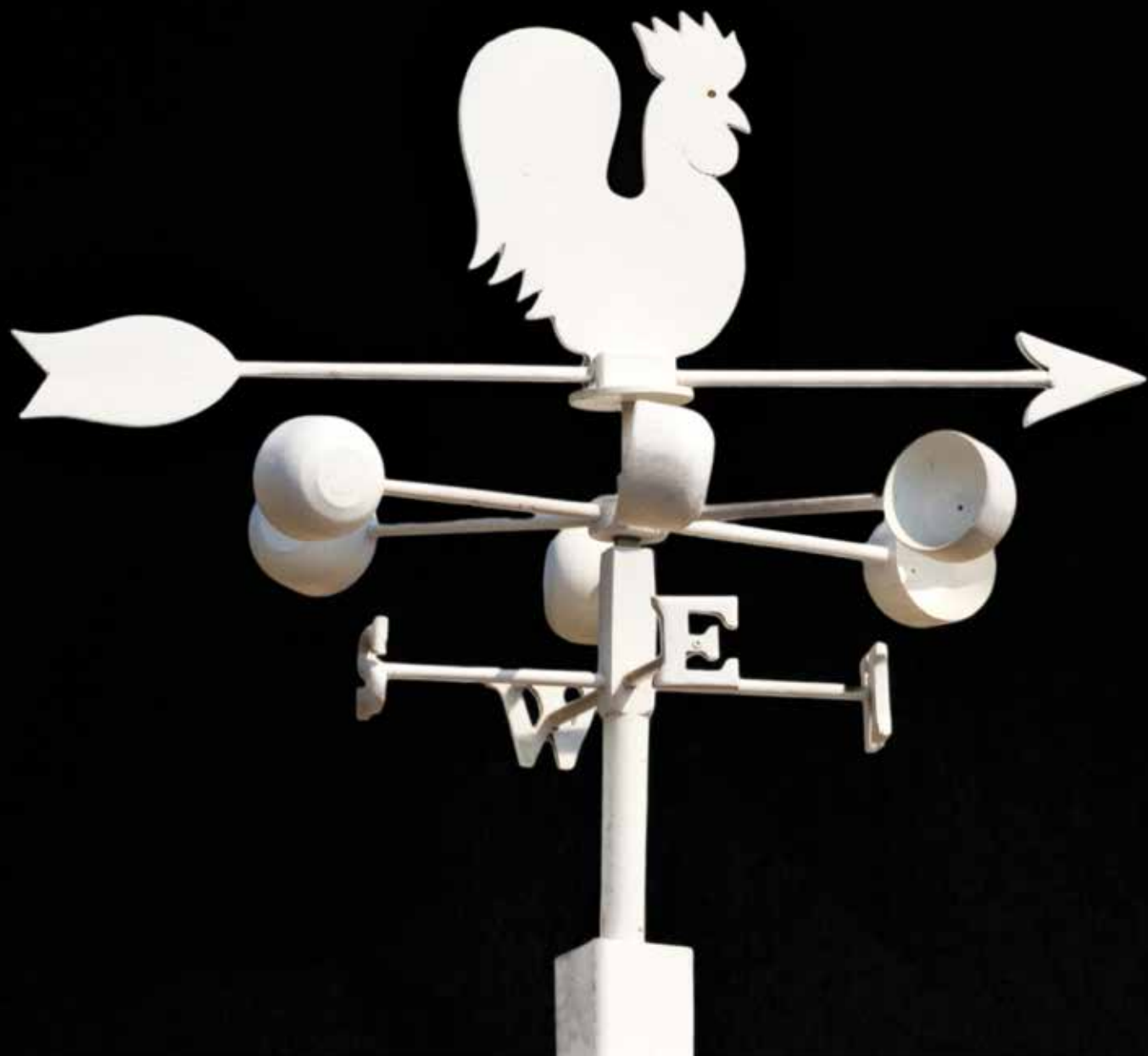
”Børnene skal være bedst muligt stillet til at navigere i det samfund, de vokser op i. Det sker bl.a. ved introduktion af iPad som pædagogisk redskab, et såkaldt wize-floor og en ’børne-tube’, så forældrene kan følge op på de begreber og historier, vi vender med børnene,” forklarer Svend Besser Degn.

At gøre alle 115 medarbejdere lune på idéen om digital dagpleje er ikke bare noget, man vågner op til. Det sker igen gennem dialog, relationer og klar tale.

”Det handler om børnene og at give dem de bedste muligheder for at udvikles optimalt. Her spiller digitalisering en rolle, og det kunne langt de fleste dagplejere godt forstå.

Jeg har implementeret ’børne-tube’ ad frivillighedens vej hen over 1½ år, så de første dagplejere er blevet rollemødder for de næste. Undervejs har jeg været meget bevidst om at kommunikere, hvordan ’børne-tube’ er et godt pædagogisk redskab, og hvordan det styrker vores forældresamarbejde ved, at vi møder forældrene, hvor de er,” siger Svend Besser Degn.





# Fremtidens lederskab påvirker fremtidens velfærd

**I en serie fra Væksthus for ledelse skrev jeg for et par år siden, at velfærdsledelse bør være mere normativ ud fra devisen at alt ikke er lige godt. Ledere bør kort sagt arbejde i en større sags tjeneste. Det gør mange velfærdsledere utvivlsomt. Men i de år, der er gået siden, er der sket meget. Hvilken større sag er det fx, velfærdsledere arbejder for?**

Af ledelsesforsker og forfatter Poula Helth

Der er forskellige bud på fremtidens velfærd, men de mange fremskrivninger giver os ikke svaret. Det mest sikre er at tro på uforudsigelighed. Tænk bare på, hvad der er sket indenfor de sidste 5 år: flygtningestrømme, klimaforandringer og politik via sociale medier. Listen kunne være meget lang. Det efterlader os med et mismodigt og måske ligefrem pessimistisk syn på fremtiden.

Det er ikke ærindet med denne artikel.

Tværtimod håber jeg artiklen kan sætte fokus på nye veje i velfærdsledelse. Mit bud vil blandt andet være, at man som leder lærer at mærke og iagttage, hvad der sker her og nu og bliver mere til stede og vågen overfor de begi-



**Poula Helth**

*Ledelsesforsker og forfatter, ph.d. CBS*

venheder, der udspiller sig i nuet. Vi kan ikke kalkulere os ind i fremtiden gennem regneark og modeller, ligesom vi ikke kan blive ved med at retfærdiggøre vores handlinger ved at reflektere over, hvorfor vi gjorde som vi gjorde i fortiden.

I denne artikel vil jeg begrunde, hvorfor jeg foreslår velfærdsledelse, der tager mere afsæt i nutiden, end vi er vant til. Jeg vil fortælle om metoder, der kan hjælpe ledere til at mærke og iagttage det der sker her og nu. Og endelig vil jeg komme med eksempler på, hvordan en kollektiv læringskultur på arbejdspladsen kan støtte ledere til at bidrage til fremtidens velfærd.

## Citat

Mit bud vil blandt andet være, at man som leder lærer at mærke og iagttagere, hvad der sker her og nu og bliver mere til stede og vågen overfor de begivenheder, der udspiller sig i nuet

**Styringstænkningen i den offentlige sektor**

Ledere er gennem årene blevet fastholdt i styringsparametre, der danner præmisser for ledelse af velfærd. Men hvordan spiller virkeligheden tilbage på dette grundlag for styring af velfærd.

I Politikens debatsektion 7. september 2019, tegner professor emeritus Jesper Jespersen fra Roskilde Universitet et dystert billede af mange års fastholdelse i styringstænkning bestemt af økonomiske modeller. Jesper Jespersen skriver i kronikken bl.a., at der er mange og tungtvejende grunde til at foretage et grundigt modeleffertersyn.

Hans begrundelse er, at en række samfundsmæssige konsekvenser som bl.a. stigende ulighed og øget miljø- og klimabelastning ikke indgår i beregningen af statens budgetter. Jespersen anbefaler, at modelbyggerne for en stund hæver blikket fra computerskærmene og kaster et blik på virkeligheden for at undersøge, hvordan den ser ud.

Den form for styringstænkning, som gennemsyrrer de økonomiske modeller, skaber et jerntag omkring den offentlige sektors styring af velfærd kendt som New Public Management.

Denne form for styring er baseret på teorier om Performance Management gennem instrumentel tænkning, hvor organisationer behandler sig selv som maskiner, der maksimerer output og minimerer input i forhold til 'markedet'.

Ledelsespræmisserne fastsættes oppefra, gennem strategiske beslutninger og et økonomisk fokus. Den diskussion kører igen og igen, når det gælder fremtidens velfærd. Men sjældent iblandet spørgsmålet om borgernes livskvalitet.

Når man møder velfærdsledere rundt omkring i landet, ryster de på hovedet og siger, at dette forsøg på styring ikke bremser det himmelstormende udgiftspres.

## Citat

Vi lever med myter om ledelse af offentlig velfærd, som fastholder billedet af et instrumentelt lederskab

For samtidig med de økonomiske modeller er der en udbredt silotænkning i den offentlige sektor, der betyder, at den ene hånd ikke ved, hvad den anden gør. Siloerne er styret af hver deres logik indenfor sundhed, pædagogik, pleje, omsorg osv.

Tankegangen er baseret på en myte om, at offentlige ledere kan kontrollere det, der sker i virkeligheden. Vi lever med myter om ledelse af offentlig velfærd, som fastholder billedet af et instrumentelt lederskab. Nu ved dem der planlægger fremtidens velfærdsydelser imidlertid godt, at der er behov for prioritering og samtidig en lokal fortolkning af indsatsen.

Derfor bygger ledelse også på lederes individuelle for-måen. Paradokset opstår, når den enkelte leder forventes at kunne håndtere det, der opstår som konsekvens af de modsatrettede krav fra styringsvilkårene.

### Lederskabets opståen

Lad mig forklare udviklingen på denne måde. Lederen i den offentlige sektor forventes at være en professionel person, der kan navigere i et system, som fungerer effektivt og hensigtsmæssigt, når det plejes af nogle effektive velfærdsoperatører, der er oplært til høj effektivitet og produktivitet i deres performance.

Der er indbygget et operationelt paradigme i offentlige virksomheder, som er vanskeligt at gå op imod. Paradigmet er dybt indlejret. Processer, relationer og intuition er ikke en del af paradigmet.

### Citat

Myten om styring gennem kontrol må vige pladsen for styring gennem en oplevet virkelighed. Ellers giver det efter min vurdering ikke mening at tale om, at borgeren skal i centrum, som Ledelseskommis-sionen anbefalede i 2018

Det er vigtigt, at velfærdsledere kender den rationelle logik, som er skitseret her, så de kan håndtere den og udfordre den. Den instrumentelle tilgang, som man kan kalde reaktiv, har ført velfærdsstaten langt, men de stadig skiftende betingelser for velfærd gør det nødvendigt at tilføje nye paradigmer som grundlag for ledelse.

Myten om styring gennem kontrol må vige pladsen for styring gennem en oplevet virkelighed. Ellers giver det efter min vurdering ikke mening at tale om, at borgeren skal i centrum, som Ledelseskommis-sionen anbefalede i 2018.

Ledelseskommis-sionen skrev bl.a., at offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgerne og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.

Desuden skal offentlige ledere sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i deres daglige arbejde.

Ledelseskommisionen anbefaler også, at borgere skal ind som aktive partnere i opgaveløsningen. Endelig skal man på alle niveauer skabe sammenhængende forløb på tværs af relevante enheder til gavn for borgerne.

Det er gode anbefalinger, som man kun kan være enig i. De ligger helt i tråd med de nye tendenser til samskabelse, som bl.a. Fogsgaard m.fl. har skrevet om. Jeg vil imidlertid stille spørgsmålstejn ved, at forandringen sker ved blot at bede offentlige ledere og medarbejdere om at sørge for, at overgangene forløber effektivt og hensynsfuldt. Sætter vi borgeren i centrum og arbejder for samskabelse, indebærer det så andet end et spil om ord? Vil borgeren i centrum fx betyde, at det offentlige giver borgeren et reelt ansvar? Betyder borgerinddragelse involvering, medbestemmelse eller totalt ansvar for eget liv? Ledelse af mange af de borgerrettede processer er en udfordring, især når det gælder tværgående løsninger.

Mange offentlige organisationer har i dag fokus på processer. De skal kunne samarbejde med andre serviceudbydere og håndtere forskellige værdier. Derfor er det svært at måle effekten af de ofte komplekse velfærdsydelser og finde egnede metoder. Alternativet er ikke, at man lader være med at måle effekten.

### **Ledelse af velfærd gennem reflektivt lederskab**

Ledelse af velfærd er ikke kun ledelse, hvor borgere er involveret. Det er lige så vigtigt, man finder den rigtige balance i forhold til ledelse af medarbejdere. Derfor bør medarbejderne opfatte målinger af resultater af velfærd som understøttende og ikke primært kontrollerende. Her kan involvering af medarbejderne i designet af ledelsesredskaber være en vej at gå, bl.a. gennem udvælgelse af mål og indikatorer i resultatmålingen.

Ledelse af medarbejdere har da også fået en central plads på lederuddannelserne. For eksempel bruges refleksioner ofte til at skabe forståelse for ledelse af funktionsspecialisering og forhandlinger betinget af forskellige diskurser.

Men refleksion har den akilleshæl, at den er bagudrettet, fordi reflektiv ledelse er optaget af det, lederen allerede har gjort, og har svært ved at sige noget meningsfuldt, når det gælder fremtidens lederskab.

#### **Citat**

Refleksiv ledelse er optaget af det, lederen allerede har gjort, og har svært ved at sige noget meningsfuldt, når det gælder fremtidens lederskab



Den bagudskuende indsigt forstærkes desuden af en hierarkisk orden, hvor lederen har svært ved at fjerne sig fra sin magtfulde lederrolle. Problemet med systemteorien, hvor den refleksive tilgang har sin rod, er at den til trods for, at den advokerer for en mere naturalistisk tilgang, alligevel tit ender i en maskinmodel.

Dog er fordelene, at systemteorien sætter fokus på de organisatoriske aspekter og forskellige diskurser i organisationen. Det er således vigtigt, at ledere kender de diskurser, hvor deres lederskab udspiller sig, blandt andet for at kunne se betydningen af forskellige strategier i forskellige kontekster. Men den refleksive og diskursive tilgang bør ikke stå alene. Den skal ledsages af et responsivt lederskab.

### **Fra refleksivt til responsivt lederskab**

Ved at respondere på det, der sker her og nu, kan ledere medvirke til at skabe et levende liv i organisationen, som opleves intenst og fuld af energi. Fokus i det responsive lederskab er, at ledere såvel som deres omgivelser skal invitere hinanden ind i arbejdet med at lede på kreative og originale måder, hvor de ser hinanden som del af en social praksis og føler ansvar for fællesskabet.

For at kunne respondere på det, der sker, skal man som leder bruge sine sanser. Sanser udmærker sig ved, at de aktualiserer vores nærvær i mødet med hinanden. Det skaber fokus på nutiden og bringer ledere til at mærke og iagttage, hvad der sker her og nu.



Men det er ikke nødvendigvis let at arbejde med det responsive og nærværende lederskab, hvilket bl.a. Otto Scharmer har skrevet om i forbindelse med Teori U. At også ledere kan have tendens til at holde på deres egne synspunkter og nogle gange undertrykke andres, kan være ganske udbredt i en verden fyldt med konkurrence og en fastlåsnings af positioner som følge af kriser og konflikter.

Evnen til at udvikle en dialogisk kultur, som Scharmer anbefaler, kræver, at man som leder kan overvinde den strategiske, strukturelle og kulturelle kløft, der kan være mellem lederens ønske om den åbne dialog og udfordringen fra de ydre rammer.

En metode til at eksperimentere i sit lederskab gennem øvelser her og nu, i forbindelse med opståede begivenheder, er æstetisk performance. Herigennem styrkes ledernes kreative muligheder til at eksperimentere med deres daglige problemer.

Selv om æstetisk performance er tidsbegrænset og varer kort tid, indebærer denne form for performance, at der frigøres et potentiale til at ændre ledernes tilgang til deres hverdagsproblemer. Æstetisk performance har i min forskning vist sig at kunne føre til vedvarende forandring af lederskabet, når ledere gør noget andet, end de plejer på kreative måder.

De 3 former for ledelse, den reaktive, den reflektive og den responsive skal kunne gå hånd i hånd. Vi kan ikke

### Citat

Det er således vigtigt, at ledere kender de diskurser, hvor deres lederskab udspiller sig, blandt andet for at kunne se betydningen af forskellige strategier i forskellige kontekster

kassere instrumentelle, reaktive paradigmer, som er spundet ind i velfærdssamfundets udvikling. Vi kan og skal heller ikke kassere reflektive, diskursive tilgange. De har hjulpet ledere i en årrække til at kunne analysere og få overblik. Men vi har brug for at kunne opdage, hvad der sker og kunne handle og gøre en forskel i virkelighedens verden. Det vil jeg uddybe nedenfor.

### Læring i praksis skal

Ledelse af velfærd er efter min erfaring også ledelse af læring. Ledelse af læring har ingen nem 'optimal' måde at blive udført på og kan ikke gennemføres en gang for alle. Men læring er vigtig at inkludere i fremtidens ledelse, især når fokus er på velfærd, hvor både borgere og medarbejdere spiller en væsentlig rolle.

Læringsbegrebet stammer fra forskellige teoretiske paradigmer, og ledere har ofte svært ved at finde et ståsted i læring, når der skal være samskabelse på tværs af sektorer i samspil mellem borgere, medarbejdere og politikere.

Læring er langt fra altid bevidst læring. Iscenesat struktureret læring forekommer mange ledere at være besværlig og vanskelig at få tid til. Men iscenesættelsen i organisationen er afgørende, hvis læring skal lykkes. Organisatorisk læring inkluderer også socialisering og dermed fænomenet erfaringsbaseret læring, som skaber en erkendelse knyttet til de praksisfællesskaber, ledere indgår i, i deres organisatoriske kontekst.

Læring er nødvendig af flere grunde. Efterhånden som forandringstempoet i samfundet er gået op, skal man kunne tilpasse sig nye organisatoriske kontekster. Som en konsekvens af denne udvikling kan man ifølge Dorthe Pedersen fra CBS tale om forhandlet ledelse, som er en position, hvorfra der kan ledes, når ledelsesopgaven er at håndtere komplekse styringsvilkår.

Den skitserede udvikling i arbejdslivet har nødvendiggjort personlige kompetencer, som giver ikke blot ledere men også medarbejdere forståelse for, at ikke bare opgaven, men også rammen omkring opgaven skal struktureres og følges op på grund af de ofte komplekse styringsformer. Det sker gennem forskellige former for selvledelse.

#### Citat

Men vi har brug for at kunne opdage hvad der sker og kunne handle og gøre en forskel i virkelighedens verden

Hertil kommer, at lederens personlige kompetencer skaber grundlag for udvikling af professionel ledelse af velfærd i den offentlige sektor, så ledere kan ændre kursen i en verden med komplekse styringsvilkår.

I dag er ledelsesbegrebet udvidet til at omfatte ledelse af selvledende medarbejdere, og hvem er egentlig ikke leder: projektlederen, specialisten, teamlederen osv. Dette afføder behovet for at lære at lede i og gennem praksis. Læring kan føre til bæredygtige forandringer, ofte benævnt transformativ læring, som er nødvendig for at skabe ændringer i praksis, hvor der ikke på forhånd kan anvises metoder til løsning af organisatoriske problemer.

For at arbejdspladsen kan få glæde af den omfattende kompetenceudvikling, der sker på lederuddannelser og efteruddannelse af fagprofessionelle medarbejdere, kræver det udvikling af redskaber til at forankre kompetencer i dagligdagen og dermed også forandre organisationen. De forandringer, der sker i organisationen, kan ifølge Stacey bedst håndteres ud fra en tilgang, som involverer vores almindelige hverdags erfaringer.

At praktisere læring i praksis kan ikke kun ses som en bevægelse fra passivitet til aktivitet, fra simpel adfærd til kompleks adfærd, fra at have overfladiske interesser til at erhverve dybde, fra at have et kortsigtet perspektiv til at have et langsigtet perspektiv. Processer der skaber samskabende fælles læring i praksis er et must, hvis ledere skal blive bedre til at skabe et reelt grundlag for fremtidens velfærd.

Læring i praksis består i at lære at lytte til en indre stemme og til stemninger, som gør det muligt at opdage, at man som leder er en del af en uadskillelig social helhed. Dette afspejler ikke kun lederskab som en relationel proces, men også en måde ledere relaterer til andre på som individer og som del af et kollektiv. Den kollektive læring af ledelse skaber ydmyghed og selvrespekt til at anerkende andres bidrag til læringsprocesser.

### **Ledelse som fremmer fremtidens velfærd**

Til sidst vil jeg kort opliste metoder til, hvordan ledere kan lede velfærdsprocesser, hvor både borgere og medarbejdere er involveret, nogle gange i samarbejde med politikere. De følgende bud tager afsæt i ledelse af velfærd i nuet og supplerer dermed kendte tilgange til ledelse af velfærd.

- V:** Viljen til at udvikle metoder til at skabe velfærd er afgørende, hvis ledere skal gøre en forskel
- E:** Eksperimenter i den daglige ledelsespraksis er vigtigere end store planer og mainstream
- L:** Læring i praksis er nødvendig, for at ledere kan se effekten af velfærdsindsatsen
- F:** Fællesskabsskabelse understøtter de netværk, der er afgørende for at skabe velfærd på tværs
- Æ:** Æstetisk performance kan være vejen til bedre velfærd, når ledere bruger krop og sanser
- R:** Relationelle kompetencer skal opbygges hos alle, der er involveret i ledelse af velfærd
- D:** Dialog er en nødvendig metode, når iagttagelse, respons og eksperimenter skal bruges aktivt

Listen er ikke udtømmende, men kan forhåbentlig give en pejling af, hvordan ledere kan arbejde i en større sags tjeneste, hvor det er nødvendigt at have et reelt perspektiv på velfærd set fra borgerens side. Der er også behov for samskabelse, hvor fagprofessionelle til tider forandrer deres bastioner.

Dette kræver et opgør med de gængse styringsparadigmer, for præmisserne for ledelse af velfærd skal, som artiklen har vist, udfordres og diskuteres.

Der gøres allerede en enorm velfærdsindsats. Ikke desto mindre bør nye veje til ledelse af velfærd afprøves og udvikles til glæde for borgere, medarbejdere og samfund.

#### Citat

Ledelse af velfærd er efter min erfaring også ledelse af læring





# Romantisering af ledelse

**Eller historien om, hvordan forsimplede forklaring kan give fejlagtige løsninger. Den romantiske drøm om prinsen på den hvide hest, findes også indenfor ledelse. Parallelt til forestillingen om prinsen, der redder prinsessen, trives forestillingen om lederen, der redder organisationen eller alternativt fører den ud i stor ulykke. Men den forestilling er en forsimpning, og den anviser derfor ofte en mangelfuld løsning.**

Af professor Lene Holm Pedersen

Der sker en romantisering af ledelse, hvor lederen tillægges stor betydning. Det er mest udtalt, hvis det går ekstremt godt eller ekstremt skidt. I de situationer kan man tale om, at lederen bliver helt eller syndebuk. Eksemplerne på dette er særligt spektakulære indenfor sportens verden, men findes også tydeligt indenfor virksomhedsledelse og dokumenteres nu også i den offentlige sektor. Mere om det nedenfor.

Et eksempel fra fodboldens verden er fodboldtræneren Ranieri. I 2014 blev Ranieri fyret fra sit job som lands-træner for Grækenland. Det skete dagen efter, at holdet på hjemmebane havde tabt til Færøerne. Året efter blev han cheftræner i Leicester, som derefter, for første gang i klubbens 132-årige historie, blev en overraskende vin-

der af Premier League. Den følgende sæson blev igen en gevaldig nedtur for Leicester, og klubben valgte at fyre Ranieri.

Hele Ranieris karriere som fodboldtræner har svinget i pendulfart mellem sejre og fyringer. Fodboldklubber, fans og sportsmedier tillægger nemlig typisk træneren æren eller skylden for holdets resultater. En analyse fra 'The Economist' viser, at en fodboldstræners chance for at blive ved med at klare sig godt i et nyt job er ikke meget mere end fifty-fifty. Den sandsynlige grund til nedturen hos før så hyldede trænere, er ikke at de har mistet evnerne, men at deres sejre mere skyldes spillerne eller andre faktorer i højere grad end ledernes egne magiske tricks. Alligevel er der en tendens til, at lederen bli-



**Lene Holm Pedersen**

*Professor  
Institut for Statskundskab  
og forskningsleder på VIVE*

## Citat

En fodboldstræners chance for at blive ved med at klare sig godt i et nyt job er ikke meget mere end fifty-fifty

ver gjort til helt eller syndebug, alt efter om det går godt eller skidt.

Lignede mønstre findes indenfor erhvervslivet. Tænk fx på A.P Møller Mærsk, en virksomhed som i mange år stæbt overperformede i forhold til C20 aktieindekset, men som i de senere år er kommet ud i en alvorlig krise. Parallelt med dette ændrede mediernes omtale af direktør Mærsk McKinney sig.

Han gik fra at være et ledelsesikon, og medierne skrev om en særlig Mærsk-ånd - en slags karma, som omgav mennesket Møller og dermed også virksomheden Mærsk, og som var nøglen til virksomhedens succes. Men da krisen kom, skrev medierne i stedet om, at Mærsk nok alligevel havde holdt fast i magten for længe.

Lederen kan præstere vidt forskelligt indenfor den samme virksomhed i forskellige perioder. Vi kigger mod top-lederen, når vi skal finde forklaringer, men forandringer skabes i et sindrigt samspil mellem strukturer, konkurrenter, markedsudviklingen m.m.

Personligheden fremhæves frem for omstændighederne, måske fordi vi er mentalt dovne. Vi forstår verden gennem fortællinger, og fortællinger har typisk en hovedperson. Det ligger dybt i os at opleve lederen som altafgørende.

### Skævheder i opfattelsen skaber fejlslagne adfærdsmønstre

Menneskets oplevelse af den omkringværende verden er præget af kognitive bias. Det vil sige, at der er systematiske skævheder i den måde, vi opfatter verden på. Kahneman og Tversky har fået Nobelprisen for at grundlægge en forskningstradition, der analyserer, hvordan disse systematiske skævheder resulterer i adfærd, som kan være overraskende eller direkte absurd. Lad os se på et par klassiske eksempler.

I lykkehulsforsøget beder forskerne folk om at dreje et lykkehjul rundt med tallene fra 0 til 100. Derefter beder de folk vurdere, hvor stor en andel af landene i FN, som er afrikanske. Overraskende nok viser studiet en markant forskel. Folk, der har fået værdien 10 på lykkehjulet, vurderer, at 25 % af landene er afrikanske, mens folk, der har fået værdien 65 på lykkehjulet vurderer, at 45 % af landene er afrikanske. I et andet eksperiment beder en forsker folk skrive de 2 sidste cifre i deres CPR-nr. ned på et stykke papir. Efterfølgende spørger man, om de er villige til at betale det pågældende beløb for en flaske god vin.

Her viser det sig at den femtedel, der har nedskrevet de højeste CPR-nr. er villige til at betale 3-4 gange mere for en flaske vin. Forklaringen på disse mønstre er, at den



helt tilfældige værdi fra lykkehjulet eller det tilfældige ciffer fra CPR-nr., ligger som et anker i bevidstheden og sætter rammerne for den efterfølgende vurdering. Det interessante spørgsmål er herefter, om der på samme måde findes systematiske skævheder i opfattelsen af ledelse?

### Citat

Personligheden fremhæves frem for omstændighederne, måske fordi vi er mentalt dovne. Vi forstår verden gennem fortællinger, og fortællinger har typisk en hovedperson. Det ligger dybt i os at opleve lederen som altafgørende

### **Ledelse tillægges større betydning ved ekstreme udfald**

Forskningen i romantisering af ledelse peger på, at ledere tillægges størst betydning ved ekstreme udfald. Det mønster viser sig i et eksperiment, hvor folk læser en beskrivelse af en virksomhedsleder og af udviklingen i virksomhedens salgstal. Beskrivelsen af virksomhedslederen er den samme hver gang, men salgstallet varieres.

Efterfølgende beder man folk vurdere udviklingen i virksomhedens resultat, og i hvor høj grad udviklingen skyl-

des lederen eller alternative forklaringer som udviklingen i økonomien generelt, konkurrenceforhold, medarbejderne mv. Det er i de situationer, hvor udviklingen er mest positiv eller negativ, at lederen tillægges den største betydning.

Det samme mønster findes i den offentlige sektor i Danmark. Her vurderer kommunalpolitikere, at det skyldes skolelederen, hvis en skole i kommunen giver ekstreme resultater – gode såvel som dårlige. Skolernes resultater er målt som karakterer kontrolleret for socio-demografi, hvilket populært betegnes som 'skolernes løfteevne'.

Kommunalpolitikernes vurdering er målt ud fra i hvor høj grad de svarer, at skolelederne har betydning for deres elevers akademiske færdigheder, og at skolelederne har betydning for de resultater, deres skole opnår.

Sjovt nok peger studiet også på, at der er en politisk forskel i den forstand, at politikere fra højrefløjen tillægger skolelederne større betydning end politikere fra venstrefløjen. Det samme gælder yngre kommunalpolitikere og politikere med relativ lav uddannelse.

### **Nogle styringsparadigmer, tillægger lederen mere betydning end andre**

Performancemanagement – eller målstyring som det kaldes på dansk – er et fremherskende styringsregime i den offentlige sektor, og det gælder ikke bare i Danmark. Styringsparadigmet er baseret på et ideal, hvor målinger af [kontrollerbare] outcome, kombineret med en ledel-

## Citat

Med fremvæksten af styringsparadigmet følger der imidlertid en større forventning til lederens rolle, men fokus fjernes samtidigt fra mere strukturelle problemer, som fx problemer med fastholdelse og rekruttering af kvalificerede medarbejdere eller ledere

sesmæssig autonomi over de organisatoriske processer forventes at føre til bedre resultater. Idealet er smukt i sin enkelhed, men det bygger på nogle forudsætninger, som sjældent opfyldes i praksis.

Det ene er, at det relevante resultat faktisk er målbart og kan omsættes præcist til tal. Det andet er, at resultatet faktisk er kontrollerbart i den forstand, at det er den pågældende leder og organisation, der kontrollerer hvilket niveau, der skal præsenteres på. Det tredje er, at lederens grad af autonomi ofte overvurderes. Hermed menes de frihedsgrader en leder har i forhold til at fastlægge de organisatoriske processer i den relevante organisation.

Det kan fx være budgetmæssigt, i forhold til at hyre og fyre mv. Med fremvæksten af styringsparadigmet følger der imidlertid en større forventning til lederens rolle, men fokus fjernes samtidigt fra mere strukturelle problemer, som fx problemer med fastholdelse og rekruttering af kvalificerede medarbejdere eller ledere.

Man kan også pege på de lovpligtige APV'er, som noget der driver en individualiseret og ledelsescentreret forståelse af, hvad der har betydning for organisationers ar-



bejdsmiljø. Et af de emner, der spørges indgående til, er nemlig ledelse, mens der ofte i mindre grad spørges til relationen til brugerne og kollegerne, selvom det jo er helt centralt i mange offentligt ansattes arbejdsdag.

Vi ved at forventninger er centrale for oplevelsen af tilfredshed. Derfor kan de urealistiske forventninger være med til at skabe en stor utilfredshed og et dårligt arbejdsmiljø. Vi kommer til at tale for meget om lederen og for lidt om holdet, og måske får det beslutningstagere til at overvurdere, hvad bedre ledelse reelt kan flytte fremfor at nå dybere ned i analysen af udfordringerne i den enkelte organisation og i den offentlige sektor generelt.

Min pointe er ikke, at dårlig ledelse ikke er et arbejdsmiljømæssigt problem. Men det kan blive en næsten selvopfyldende profeti. Forventningspresset på lederne bliver enormt, i noget situationer også urealistisk. Hvis medarbejdere giver lederen skylden, så kan det nemlig være

svært at komme videre uden at komme af med syndebukken. Opfattelsen af ledelse og mistillid i organisationerne kan blive et problem, der rækker ud over den enkelte leder.

#### Citat

Forventningspresset på lederne bliver enormt, i noget situationer også urealistisk. Hvis medarbejdere giver lederen skylden, så kan det nemlig være svært at komme videre uden at komme af med syndebukken



### **Misvisende forklaringer peger på fejlagtige løsninger**

Performancemanagement retter således fokus på den enkelte leder, som en meget væsentlig faktor til at skabe bedre resultater. Et populært mantra er, at man skal belønne ledere, der klarer det godt, eller at gøre det mere attraktivt at søge lederstilling ved at tilbyde en højere løn i håb om, at man ad den vej får mere kvalificerede ledere.

Andre forslag er, at man skal fyre ledere, der ikke skaber tilstrækkelig gode resultater. Der findes generelt meget få studier, der undersøger virkningen af at fyre ledere, der performer dårligt. Dog er der et enkelt studie fra New York.

Stik imod hvad præsten prædiker i kirken, viser det at effekten af at fyre skoleledere på skoler, der performer dårligt, er negativt. Studiet peger tværtimod på, at testresultaterne på skolerne bliver dårligere på kort sigt, mens forældretilfredsheden falder på lang sigt.

I en dansk sammenhæng virker det ekstremt at fyre en skoleleder, fordi skolen klarer sig dårligt. Men pointen er den samme. Det er, at politikker som retter opmærksomheden mod den enkelte leder er i fare for at understøtte kognitive bias og forsimplede kausale forklaringer.

Et blidere og dansk eksempel er Ledelseskommisionens anbefaling om at ledere, der ikke kan bringes til at præstere, skal afskediges. Det kan man dårligt være uenig i, men der er stadig grund til at påpege, at der kan være en systematisk bias i opfattelsen af om ledere er gode eller dårlige.

Desuden løser det sjældent problemet at fyre lederen, hvis årsagssammenhængene er komplekse. Hvis vi fokuserer for meget på topledelsen, tager vi sjældent fat på de reelle problemer.

### **Hvis ledelse er løsningen, hvad er så problemet?**

Hvis vurderingen af ledelse hviler på en systematisk bias, så er spørgsmålet, hvordan man bekæmper bias. Det er ikke så let, men der findes et simpelt kneb. Det handler om at vende argumentet på hovedet. Flip it, to test it! Hvis man ser ledelse som løsningen på problemerne, så er der grund til at spørge, hvad er så problemet? Ja, så er problemet i hvert fald næppe et omprioriteringsbidrag, der skærer budgetterne med 2 procent årligt, en efterspørgsel, der stiger så voldsomt, som vi ser det i sundhedssektoren, eller strukturelle problemer med at rekruttere og fastholde medarbejdere.

Pointen er ikke, og det vil jeg gerne understrege, at ledelse ikke har betydning. Pointen er, at ledelse tillægges størst betydning ved ekstreme udfald. Det skyldes, at vi har størst behov for at få en forklaring, når der er noget, der er usædvanligt, når det går usædvanligt godt eller usædvanligt skidt. Enkeltpersoner udgør den type forklaringer. For simplede forklaringer, der er til at forholde sig til.

Oplysninger om ledernes karakteristika er let tilgængelige. Det er mennesker man kan møde, se og tale med. Hvorimod viden om de organisatoriske forhold, rekrutterings-situationen, lærerkollegiets sammensætning, organisationskulturen mv. kan være vanskeligere at tilgå og fortolke.

Organisatoriske processer er komplekse, men vi har et behov for at forstå verden omkring os og søger derfor at reducere kompleksiteten, og her tilbyder lederne en forsimplet, personaliseret og individualiseret forklaring.

Forenklingen rummer desværre samtidig en risiko for at lade en række andre vigtige men mere komplicerede forhold ude af betragtning, og løsningsforslagene risikerer derfor at blive misvisende.





# Den nye syntese for offentlig værdiskabelse – hvordan skal vi lede den offentlige sektor?

**Ny Syntese er et udvidet tankesæt til arbejdet med offentlig velfærd. Syntesen samler kendte elementer og dimensioner på en ny måde, som bidrager til at gentænke den offentlige velfærd – med nye roller, perspektiver og ideer på tværs af de nuværende strukturer og grænser.**

Af chefkonsulent Jan Bartram

Der strømmer en ny tænkning ind over lande i hele verden, som handler om, hvordan vi fremadrettet kan skabe velfærd i en tid med faldende ressourcer, øget samfundsmæssig kompleksitet og med nye, stigende forventninger fra borgerne. En global udfordring, som politikere, embedsfolk og forskere prøver at tackle, og som de har fået hjælp af i en begrebsmæssig rammeteori med betegnelsen: Ny Syntese.

Jeg var for nylig i en kommune, hvor jeg arbejdede med lederudvikling. Indledningsvist spurgte jeg om, hvad folk arbejdede med og hvordan situationen så ud indenfor deres område.



**Jan Bartram**

*Chefkonsulent, Cand.oecon  
LEAD*

Svarene, hvoraf her kommer et udpluk var ret nedslående: 'Vi får flere demente – og de bliver yngre, når de rammes af sygdommen', 'Mange unge har sværere ved at tackle livet og er fyldt op med angst og mismod, og der bliver flere og flere som skal have hjælp', 'De unge bliver mere overvægtige og dyrker for lidt motion', 'Vi har på alle områder langt flere indberetninger end nogensinde' ... osv. i den dur. Tendenser, som taler lige ind i statistikkerne, der kan berette at:

- 20 % af den danske befolkning vil i løbet af 1 år have problemer med mental sundhed. Det svarer til 700.000-800.000 voksne danskere. [Kilde: Folkesundhedsrapporten Danmark, 2007, Statens Institut for Folkesundhed].

- 2 ud af 3 danskere over 16 år lider af én eller flere kroniske sygdomme. [Kilde: Michael Falk Hvidberg, ph.d. og forsker ved Danish Center for Healthcare Improvements ved Aalborg Universitet].
- Hver 10. dansker har en psykisk sygdom. Det svarer til 580.000 danskere. [Kilde: Psykiatrifonden].
- Hver 6. unge [ca. 190.000] mellem 15 og 29 år er hverken i job eller under uddannelse. For den enkelte unge kan det betyde stor risiko for langtidsledighed, social udstødelse og kriminel adfærd. [Kilde: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd].
- En 1/3 af alle unge føler sig ensomme indimellem. [Kilde SFI].
- I 2017 modtog kommunerne samlet 117.400 underretninger, som indeholdt en bekymring for et barns eller en ungs trivsel og udvikling. Det er en stigning på 12 % i forhold til 2016. [Kilde Danmarks Statistik].

Én ting er, at vi kan spørge os selv, hvad der driver disse negative tendenser, i det der bliver kaldt for et af verdens

lykkeligste lande. Noget andet er, hvad vi skal gøre ved det? Skal vi blive ved med at bruge den samme 'hammer', når det ikke længere er et 'søm', vi skal slå på?

Hvis det så bare drejede sig om flere penge, men det gør det ikke alene. Der vil i stigende grad komme til at mangle 'velfærdshænder' til at udfylde rollen og levere den

#### Citat

Hvis det så bare drejede sig om flere penge, men det gør det ikke alene. Der vil i stigende grad komme til at mangle 'velfærdshænder' til at udfylde rollen og levere den krævede service





krævede service. Demografien taler sit tydelige sprog med en større og større ældrebyrde og færre arbejdsdygtige i fremtiden. Situationen skaber et gab i forårsaget af færre penge, færre medarbejdere samtidig med stigende krav fra du og jeg, der er borgere og som vil have bedre, hurtigere og højere kvalitet af fx sundhedsydelser.

Kerneopgaven på et hospital vil fremover stadig være at behandle syge borgere, og i en socialforvaltning at beskytte udsatte børn ved at anbringe dem uden for hjemmet, men vi kan passende spørge os selv, om vi fremover kan drive et hospital, hvor succeskriteriet er at behandle alle de patienter, som kommer ind ad døren indenfor en vis tidshorizont? Kan vi beskytte børn mod svigt og overgreb ved at tvangsfjerne dem fra hjemmet? Kan vi reducere ventetiden for borgere med akutte lidelser ved at få medarbejdere til at arbejde endnu mere effektivt og løbe endnu stærkere? Hvem skal have, og hvem skal ikke have fremover, og hvor meget skal de have?

Det 21. århundrede byder ikke bare på svære eller komplicerede problemer. Vi står med komplekse udfordringer og et forandringstempo så højt, at vi ikke har tid eller råd til fortsat at betjene os af de løsninger, vi brugte i det 19. og 20. århundrede. Og som vel at mærke har tjent os rigtig godt. At 'hammeren' hedder: 'effektiviseringer', er for primitivt alene.

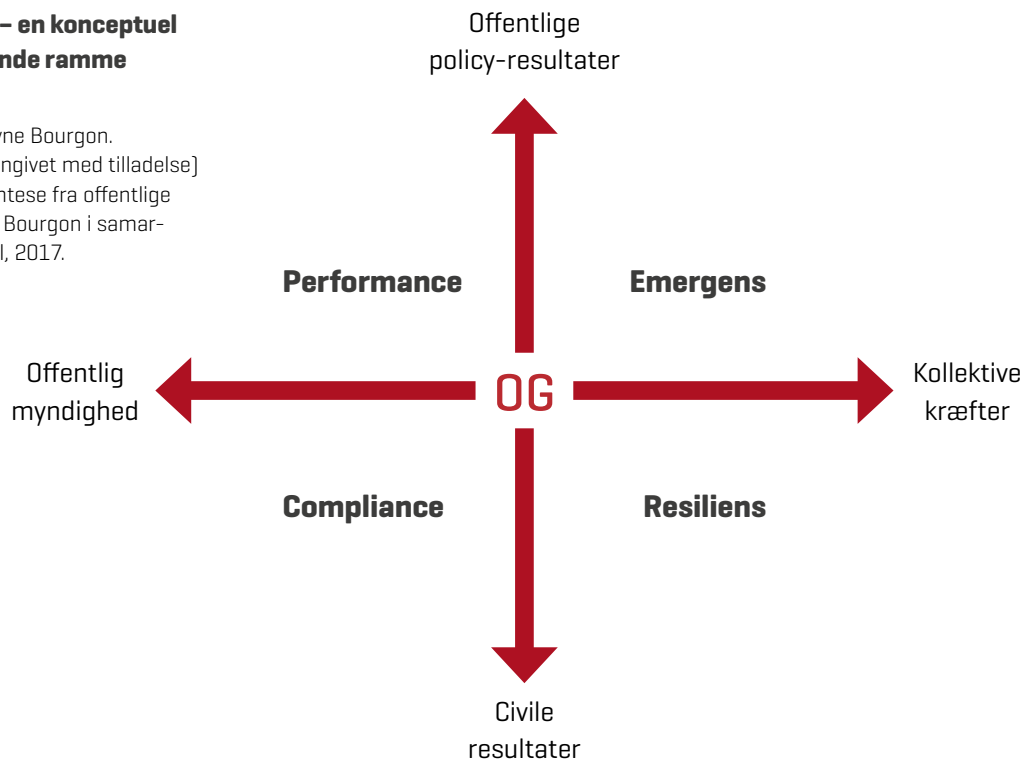
Tiden er inde til at reframe både formål og løsninger ved at udforske nye veje at gå, som videre kalder på nye forståelser af ledelse, samt at vi kan gear vore organisationer til at omstille sig, skabe forandringer og samarbejde med verden omkring os på nye måder.

De samfundsmæssige problemer kalder i dag på et nyt tankesæt, et langt bredere perspektiv og ikke mindst nye, bæredygtige og holistiske løsninger, hvilket taler lige ind i kernen af Ny Syntese.



## NS rammen – en konceptuel og faciliterende ramme

[© 2011 Jocelyne Bourgon.  
Tilpasset og gengivet med tilladelse]  
Fra Den nye syntese fra offentlige værdiskabelse, Bourgon i samarbejde med Dahl, 2017.



## Ny Syntese

Ny Syntese er en rammeteori, eller et nyt landkort, der beskriver, hvorledes offentlige intuitioner strategisk skal lede og positionere sig til at kunne skabe velfærd i det 21. århundrede. Tænkningen er fremkommet gennem et forskningsprojekt som den canadiske forsker og topembedskvinde Joycelyn Bourgogne siden 2005 har stået i spidsen for, og som har involveret mere end 200 forskere

og embedsfolk. Der er altså ikke tale om en pludselig opstået modefænomen, men om nogle gennemafprøvede tanker, som har været længe undervejs.

Praksisteorien består af 4 indsatsområder til at styre, positionere og optimere den offentlig sektors skabelse af velfærd, som illustreret i ovenstående figur.

### Compliance

I feltet mellem det borgernære resultat og den offentlige autoritet befinder sig hele den offentlige sektors regulering og styring via love og regler og myndighedsudøvelse, retskrav og ubestikkelige offentligt ansatte, færdselsregler og skatteindbetalinger. Det er samfundets og organisationernes solide grundinstrumenter – orden og styr på tingene, de klassiske embedsmandsdyder, som i Ny Syntese kaldes Compliance.

### Performance

De offentlige organisationers evne til at udøve deres funktioner, økonomistyre, nå deres målsætninger, handle produktivt, effektivt og ansvarligt har stor betydning for den offentlige sektors performance. I Ny Syntese ligger dette felt i området mellem den offentlige autoritet og de offentlige resultater.

### Emergence

Nye løsninger bliver i stigende grad nødvendige for at løse mange af samfundets udfordringer, og i den forbindelse er begrænsningen i det offentliges innovationskapacitet en udfordring. For mange af ressourceproblemerne kan kun løses gennem ny teknologi. Det offentlige kan ikke selv udvikle disse avancerede løsninger.

Det offentlige må åbne sig op mod omverdenen og gøre sig tilgængelige og invitere det private marked indenfor til at drive den teknologiske udvikling, ligesom man må trække på civilsamfundets kapaciteter. Emergence hænger tæt sammen med den offentlige sektors evne til at

involvere, facilitere, samarbejde og samskabe med borgere og andre aktører med henblik på at levere velfærdsydelser.

### Resilience

Borgere, fællesskaber og samfund har brug for en vis modstandskraft og tilpasningsevne, der sikrer levedygtighed på langt sigt. Det ligger i Ny Synteses felt Resilience. Og i Ny Syntese er det en væsentlig del af det fokus, som den offentlige sektor også skal have: Hvordan gør vi som ledelse samfundet, dets institutioner og dets indbyggere gode til at håndtere kriser og udfordringer på både kort og langt sigt?

Her ligger også en opmærksomhed på, at organisationerne med alle deres medarbejdere og ledere har et arbejdsliv og arbejdsmiljø, der gør dem i stand til at lykkes med kerneopgaverne og kunne tage nye skridt, når forandringer er nødvendige.

Det kræver en evne til at samarbejde og gå i dialog, for problematikken går på tværs af pengekasser, og de første resultater viser sig først mange år senere. Det ligger i Resiliens, at man tænker langsigtet. Det er også nyt i en kommunal kontekst, hvor man er vant til at tænke i 4-årige cyklusser. Flere steder er man nu begyndt at tale om, hvordan kommunen skal se ud om 50 og 100 år.

### Problemerne kan ikke løses uafhængigt af hinanden

Det overordnede budskab med Ny Syntese er, at moderne samfund og - offentlige organisationer skal kunne me-

stre alle 4 fokusområder samtidigt for fremadrettet at være i stand til at levere velfærd og håndtere komplekse samfundsmæssige udfordringer til borgene. Dette udfordrer organisationerne og skaber et spændingsfelt mellem de gamle og de nye forvaltningsdyder.

Vi kan ikke løse væksten i kroniske sygdomme, fedme, flygtningestrømme eller klimaforandringerne alene ved at fokusere på venstresiden i figuren: gennem lovgivning eller ved at præstere mere for mindre. Den tid er forbi. Problemerkernes kompleksitet betyder, at vi er nødt til at tænke i et langt bredere perspektiv, som også omfatter at inddrage og bygge på samfundets og borgernes ressourcer og bidrage til at skabe bæredygtige og robuste løsninger hos individer, i organisationer og samfundet som sådan.

Hospitalet skal derfor evne at samarbejde på tværs om at forbedre folkesundheden, forebygge livsstilssygdomme osv. Ligesom arbejdet med de udsatte børn skal ske gennem samarbejde med sundhedsplejerske, skole, politi for at kunne sætte forebyggende og tidligt ind. Mange af de problemer, vi står over for, kan ikke forstås og løses isoleret og uafhængigt af hinanden. Derfor er vi nødt til at tænke anderledes.

## Case

### Hvidovrevejen

Med afsæt i Ny Syntese har Hvidovre Kommune formuleret et nyt grundlag for sine ledere og medarbejdere. For at få tankerne i Hvidovrevejen ud at leve på de enkelte arbejdspladser har kommunen lavet 6 sæt dialogkort med dilemmaer og spørgsmål til hhv. ledere, medarbejdere og begge parter. Formålet er, at de får talt med hinanden, om hvordan de sammen og hver for sig kan være med til at udvikle de daglige opgaver og arbejdsgange.

Dialogkortene kan bruges til at introducere Hvidovrevejen for medarbejderne i fx en daginstitution eller skole. Kortene er gode, fordi man holder diskussionen på et praktisk plan, og fordi spørgsmål og dilemmaer giver en forståelse af, hvad det nye grundlag går ud på.

Også LUS-, GRUS- og MUS- samtalerne knyttes op på Hvidovrevejen. Det sker med spørgsmål som: 'Hvordan bidrager du særligt til at skabe gode resultater, der har den rette effekt for borgerne?' og "hvordan bidrager du med at skabe kvalitet og innovation i løsningen af opgaverne?"

### Modet til at fejle

Med Ny Syntese tænkningen skal ledere, såvel som medarbejdere ikke kun tænke i 'egen butik', men også på, hvordan de er en del af et større formål med ansvar for at finde fælles løsninger og sætte borgeren i centrum.

Det kan være svært, for, hvordan forklarer man sin organisation det, når fx økonomiafdelingen for alt i verden vil have, at der skal styres efter at overholde budgetterne? Juridisk afdeling har et kæmpe fokus på enhver juridisk detalje som det vigtigste i verden, alt imens fagpersonalet kæmper om at redde liv eller lave forebyggende indsatser.

Det bliver tale om en stor omstilling, hvor risikoen for at begå fejl måske også vil være mere tilstede. Venstresiden i Ny Syntese-figuren: Compliance og Performance repræsenterer de klassiske forvaltningsdyder, mens højresiden: Emergens og Resiliens repræsenterer den nyere tilgang. Med højresidens 'indtog' bevæger vi os over på en bane, hvor de gængse styringslogikker ikke virker på samme måde som hidtil.

Eksempelvis kan vi ikke styre civilsamfundet på samme vis, som vi styrer de interne medarbejdere, og derfor vil de offentlige institutioner i højere grad opleve et styringstab. Som en direktør i Park og Vej i en kommune fortalte mig, så var det lidt svært at navigere imellem hendes faste ansatte og de frivillige, når sidstnævnte påberåbte sig retten til både at ryge og drikke en øl på 'arbejdet' samt have hunden med. Havde hun forbudt det, var de frivillige gået hjem, uden hun kunne gøre noget.

Mange idrætsorganisationer udfører forebyggende samfundsmæssige opgaver baseret på frivillige. Men begynder det offentlige at øremærke hvad penge skal gå til, fx rehabilitering af kriminelle eller integration af indvandrere, risikerer man, at de frivillige siger fra, for så forsvinder hele missionen – deres raison d'être med at være frivillig.

Vi bliver derfor nødt til at lægge nogle af de gamle dyder på hylden for at få regnestykket til at gå op og give plads til, at eksempelvis ikke alt kan styres efter en manual eller efter en ansættelseskontrakt.

Netop Emergens-feltet, der kalder på mere innovation og nytænkning og samskabelse med marked og civilsamfundet, kan være angst provokerende i en offentlig nul-fejlskultur som Compliance kalder på, og som alle medarbejdere i den offentlige sektor er blevet opdraget i fra dag ét.

### Citat

Vi bliver derfor nødt til at lægge nogle af de gamle dyder på hylden for at få regnestykket til at gå op og give plads til at eksempelvis at ikke alt kan styres efter en manual eller efter en ansættelseskontrakt

At der er ved at ske opbrud med nul-fejls-kulturen ses blandt andet indenfor kræftbehandlingen, hvor man i dag i højere grad eksperimenterer med præparater, som stadig er i test. Man kan ikke vente 10 år på, at de er gennemprøvede i 8 faser med evidens. Der er selvsagt klart, at risikoen for fejl dermed også stiger, men i forhold til hvad man vinder (i tid og helbredelse), giver det mening. Og lægen, som har det bedst med den personlige kontakt med patienten, får måske ikke mulighed for det i fremtiden. Om 10 år vil man måske helst have dig hjemme fremfor på hospitalet og lade dig overvåge via teknologiske løsninger.

#### Citat

Som en politimand ved en selskabelig sammenkomst lakonisk sagde til mig for nogle år siden: 'Husk at låse dørene derhjemme for sker der indbrud har vi ikke noget mandskab til at hjælpe dig. Til gengæld skal du passe på med at køre for stærkt på vejene for hele indsatsstyrken er sat til at holde øje med det'

Sosu-assistenten skal ikke længere give fru Hansen sine piller, men det gør en robot eller måske naboen. Og hvem havde troet, at almindelige borgere en dag ville være dem, som stod til at assistere ved hjertestop, hvilket er tilfældet med Herteløberne, som er frivillige, der træder til ved akutte hjertestop.

Alt sammen eksempler på nye måder at prioritere ressourcerne på i bestræbelserne på først og fremmest at spare penge og tid, men måske også øge kvaliteten af servicen i flere tilfælde.

Ny Syntese fungerer som en øjenåbner i at se balancen mellem Compliance og Performance på den ene side og Emergens og Resiliens på den anden side. Det at nå hele kompasset rundt giver mod på at se prioriteringerne i et nyt lys, hvor flere har måttet erkende, at de 'gamle dyder' (Compliance og Performance) har været og er overdimensionerede på nogle områder, fx som resultat af detaljeret lovgivning, stram økonomi, eller måden vi måler på, om der er 'value for money' i den offentlige sektors ressourceforvaltning (hvem sagde New Public Management?).

Sidstnævnte område er også kommet i opbrud, fordi man har fundet ud af, at man med den traditionelle måde at måle ressourceanvendelsen på skabte nogle u hensigtsmæssigheder. Som en politimand ved en selskabelig sammenkomst lakonisk sagde til mig for nogle år siden: "Husk at låse dørene derhjemme, for sker der indbrud, har vi ikke noget mandskab til at hjælpe dig. Til gengæld



skal du passe på med at køre for stærkt på vejene for hele indsatsstyrken er sat til at holde øje med det!”

Grunden var den simple, at politidirektøren havde en resultatkontrakt, der bestod i, at han såfremt politikredsen årligt fangede et bestemt antal fartbilister, udløste det en bonus til ham! Sådanne absurditeter er talrige i bestræbelserne på at måle i det offentlige, hvilket heldigvis er ved at vende, da man har fået øjnene op for at se mere på de samlede effekter, fremfor kun at måle på ressourceanvendelse eller aktiviteter.

### **Fremtidige kompetencekrav**

Tænkningen i Ny Syntese giver mening i forhold til den hverdag medarbejderne oplever – at de skal kunne mange ting på én gang, og den giver både en håndterbar forståelse af vores vilkår som offentlig institution og et andet perspektiv på ledelse og styring. Man har i mange år haft en stram økonomisk styringsdagsorden, og den er kommet for at blive.

Men ledelse kommer før styring, for ledelse afgør, hvad vi skal have styr på. Derfor giver Ny Syntese en god ramme for arbejdet, som er til at formidle ud i organisationen, fordi modellen både italesætter en stor respekt for driftsorganisationen, og for at vi skaber den nødvendige fornyelse. Det er ikke et enten-eller med de 4 perspektiver i Ny Syntese, og de skal ikke altid optræde ligeligt, men man skal være bevidst om at balancere dem.

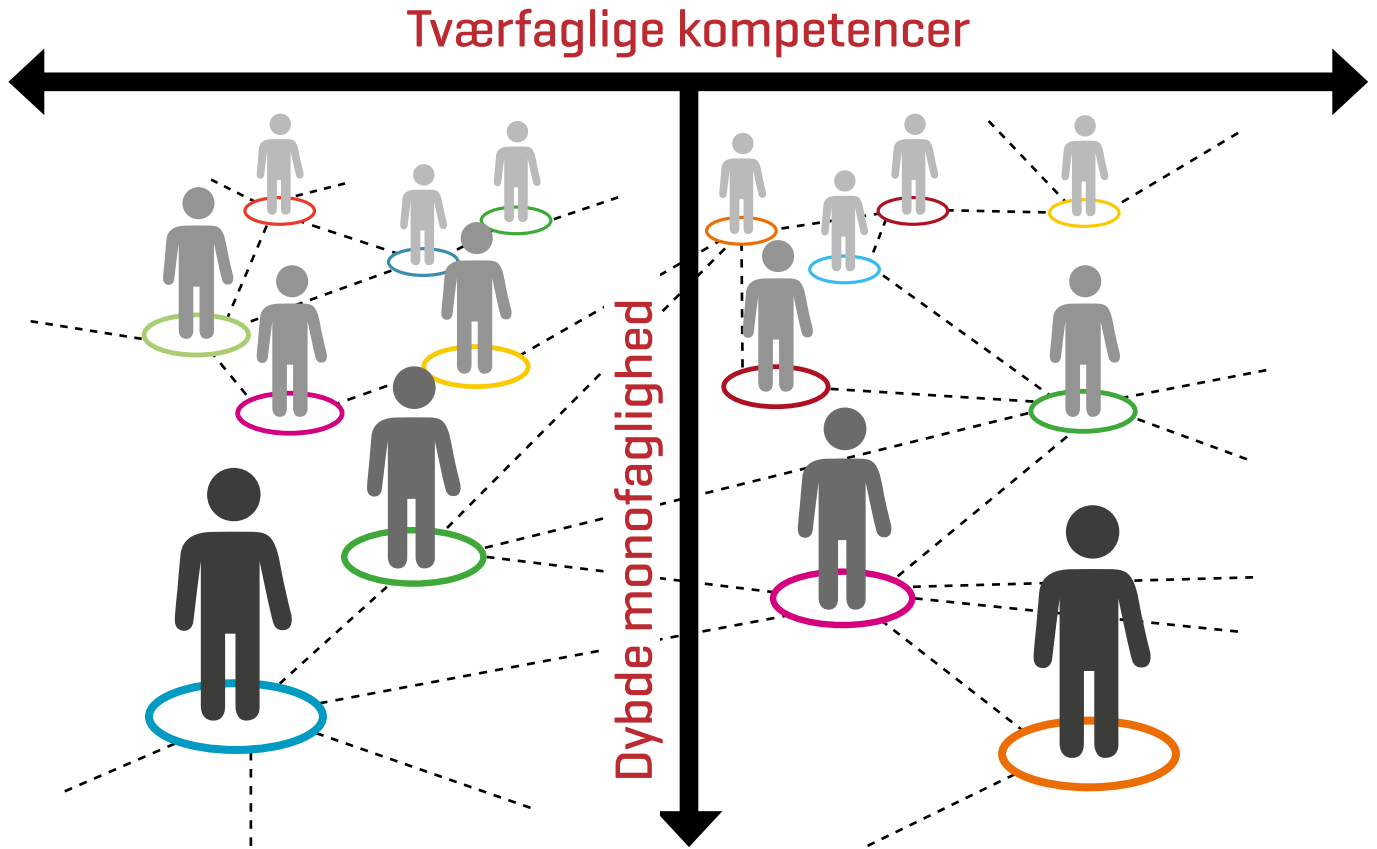
Med Ny Syntese-tilgangen skal ledere såvel som medarbejde som nævnt ikke kun tænke i ‘egen butik’, men også på, hvordan de er en del af et større formål med ansvar for at finde fælles løsninger på tværs og sætte borgeren i centrum.

Dette stiller anderledes krav til de ansattes fremtidige kompetencer, som skal kunne ‘holde flere bolde i luften’ med indbyggede dilemmaer. Man kan heller ikke påregne kun at arbejde indenfor en strategisk position eller indenfor én forvaltning isoleret set.

Ansatte skal kunne hoppe ind og ud af siloerne og arbejde på tværs. Det kræver ‘IT-kompetencer’ som er et udtryk eller billede på, at man har nogle specifikke dybdekompetencer indenfor ét felt, men samtidig kan arbejde ud fra en tværgående helhedsorientering.

Som en leder udtaler: “Det er ikke længere nok at have sin fagfaglighed på plads – at kende alt til korrekt sygepleje, grundig jobformidling eller effektiv medicinsk af-rusning. Det at være god til mennesker – at kunne samarbejde, engagere og lytte – bliver vigtigere og vigtigere, når vi skal være sammen om at skabe velfærd frem for at ‘levere’ velfærd.”





Figur: Krav om fremtidige kompetencer



# Det personlige lederskab er kommet for at blive

**Lederen er det afgørende element for en medarbejdergruppes trivsel. Uden en klar og tydelig leder med et klart defineret ledelsesgrundlag bliver det svært at skabe succes på arbejdspladsen. Det har mange offentlige ledere allerede taget til sig, siger den tidligere Irma-direktør, Alfred Josefsen.**

Af journalist Pernille Marott

Da Ledelseskommisionen sidste år lancerede en række anbefalinger til offentlige ledere, var modtagelsen blandet. Kritikere var bekymret for, at de offentlige ledere skulle løfte endnu mere. Og frem for alt var de skeptiske i forhold til de ofte alt for snævre rammer, den offentlige leder har til at skabe succes og værdiskabelse i. Kort sagt lød kritikken: Man kan ikke bage en vellykket kage, hvis man kun har halvdelen af det, som står i opskriften.

Den tidligere Irma-direktør Alfred Josefsen har ikke svært ved at se en vellykket offentlig kage foran sig. Det skyldes ikke mindst, at Josefsens opskrift på værdiskabelse og succes bunder i et andet blandingsforhold af rammer og kompetencer. For ham skal der et skvæt mere personligt lederskab, end der skal ledelse, for at ende



**Alfred Josefsen**  
*Forfatter og foredragsholder*

med den vellykkede kage. En vellykket arbejdsplads kræver nemlig tydelige ledere, som medarbejderne har lyst til at følge. Lederen skal dermed sætte sig selv i spil.

## **Ledelsesgrundlaget skaber samspil**

”Ledelse kommer ikke ud af maskiner og systemer. Ledelse kommer ud af mennesker. Styring kan komme ud

### **Citat**

Ledelse kommer ikke ud af maskiner og systemer. Ledelse kommer ud af mennesker

af maskiner og systemer,” lyder det fra Alfred Josefsen, og understreger, at det personlige lederskab er kommet for at blive.

”Den gode leder vil automatisk sætte sig selv i spil. Det er lederens opgave at få organisationen til at føle, tænke kreativt og løsningsorienteret og ikke mindst være bevidst om, hvorfor organisationen findes. Her er den offentlige sektor godt hjulpet, fordi rigtig mange offentlige arbejdspladser er centreret om meningsfuldhed i en grad, der ikke findes i det private,” forklarer Alfred Josefsen.

Ledelsesgrundlaget spiller her en afgørende rolle. Og til Josefsens store glæde er mange offentlige ledere nået rigtig langt i forhold til at få det på plads.

”Jeg har advokeret for, at offentlige organisationer skaffede sig et ledelsesgrundlag, siden Fogh-Rasmussen indførte regeringsgrundlaget som under hans ledelse blev brugt som kontrakt i forhold til vælgerne. Det skabte klarhed og forventningsafstemning i forhold til vælgerne. Sådan en klarhed har medarbejdere og ledere også glæde af. Det har mange ledere heldigvis fundet ud af,” siger Alfred Josefsen.

### **Tydelighed nedbringer brokkeri**

Siden Ledelseskommisionens anbefaling om personligt ledelsesgrundlag så dagens lys, har Josefsen kørt landet rundt og besøgt offentlige organisationer, der var i færd med at implementere et ledelsesgrundlag. Flere tusinde

offentlige ledere har været i tænkeboks for at skabe klarhed over medarbejdernes spillerum.

”Det, der før var hemmeligt, er nu blevet til et eksplicit anliggende. For idet lederen har sat tydelige ord på, hvilke værdier han sætter højt, så er der samtidig skabt nogle guidelines for, hvordan vi skal opføre os på arbejdspladsen. Det giver tryghed og mere trivsel, og så minimerer det brok.

Hvis vi kan få lederne til at være tydeligere om deres ledelsesgrundlag, kan vi udrydde folkesporten ’brok’. Vi tager simpelthen næringen ud af den, fordi spillereglerne bliver tydeligere. Vi vil samtidig producere mere, vi vil kunne se det på bruttoproduktet, trivlsen vil stige og sygefraværet vil falde,” forklarer Alfred Josefsen.

Han roser de offentlige ledere for deres seriøse arbejde med at skabe et ledelsesgrundlag. De er milevidt foran de private ledere på dette punkt, hvor klarhed og åbenhed spiller en rolle. Alene fordi de bliver tydelige omkring, hvad de forventer og føler.

”Det er forkert at sige, at lederen bare udfylder en rolle i nogle rammer. Den gode leder skal tage et personligt ansvar. At lede er personligt. Det kan man ikke lægge ind under en organisation. Til gengæld er det vigtigt, at man har et koncept og en overordnet ramme på fx et hospital, der siger hvor og hvornår, hvem gør hvad. Men når opgaver skal etableres og udføres, sker det af mennesker.”

**Citat**

Hvis vi kan få lederne til at være tydeligere om deres ledelsesgrundlag, kan vi udrydde folkesporten 'brok'

"Det betyder ikke, at organisationen ikke skal have et værdigrundlag. Organisationens og lederens værdier er 2 forskellige ting. Lederen kan udtrykke følelser og sætte ord på, hvad han vil være med til, og hvad han ikke tolererer. Det kan en organisation ikke," siger Alfred Josefsen og understreger dermed betydningen af den gode klart kommunikerende leder med det gennemtænkte ledelsesgrundlag.

**Udvikling gennem daglig træning**

Og hvordan sikrer man så, at offentlige ledere bliver den bedste version af dem selv? Hvis man spørger Alfred Josefsen er løsningen ikke en masse uddannelse og kurser uden for arbejdspladsen. Kodeordet er derimod daglig træning.

"Jo mere daglig øvelse, jo bedre en leder. Ligesom en sportsudøver. Træning i at gøre, beslutte, inspirere, delegere, engagere, involvere m.m. Hvis du vil være dygtig til noget, må du træne og få feedback for din præstation af dine medarbejdere," forklarer Josefsen.

Han har dog ikke helt blacklisted traditionel uddannelse på en skolebænk.

"Man bliver bedre af at få en værktøjskasse og få udvidet sin forståelse af ledelse, men der er langt fra teorien og til at få det til at fungere i hverdagen," siger Alfred Josefsen.

I sit konsulentarbejde med offentlige arbejdspladser er han stødt på mange dygtige og gode ledere. Deres vej til at skabe succes bør deles.

**Citat**

At lede er personligt. Det kan man ikke lægge ind under en organisation. Til gengæld er det vigtigt, at man har et koncept og en overordnet ramme på fx et hospital, der siger hvor og hvornår, hvem gør hvad. Men når opgaver skal etableres og udføres, sker det af mennesker

## Fakta

**Anbefaling 28**

Offentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på.

Kilde: Ledelseskommisionens anbefaling 28

**Offentlige forbillede**

”Direktøren for Lægemedelstyrelsen, Thomas Senderovitz, har skabt en udpræget menneskeorienteret kultur, der er imponerende. Ann-Christina Matzen Andreassen, der er centerleder på Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret er også et godt eksempel på en, der tager fat og har fokus på, at vi er her for borgeren. Netop hun har skabt kæmpe resultater ved brug af sit personlige lederskab, der blandt andet har resulteret i en kåring som en af landets bedste arbejdspladser,” siger Alfred Josefsen.

Han har netop sammen med Ann-Christina Matzen Andreassen skrevet bogen ’Ledelse i virkeligheden’, der ved hjælp af eksempler på løsning af daglige opgaver giver inspiration til at skabe passion, sammenhold og at øge tilliden.

Han underkender ikke opgaven. Tværtimod understreger han kompleksiteten i den offentlige leders opgave, som ikke er til stede på samme måde i det private. Han er altså udmærket klar over, at det er en stor opgave, man står med som offentlig leder. Netop derfor er det vigtigt, at

man er bevidst om sit lederskab, da systemer ikke er skabt til at handle.

”At være en god leder handler om at have det rigtige mindset. Kan man være god leder uden ikke også at tænke sig om? Nej, vel? Det kræver tanker og refleksion. Det kan godt være, at man må tænke sig lidt om en søndag. Så investerer man i sit job,” forklarer Josefsen.

Han har hørt sangen om, at offentlige ledere er for presede til at nå deres opgaver. Her bliver det bare endnu vigtigere at tænke sig om.

”Hvis man er fuldstændig overloADED med ledelsesopgaver, så forstår jeg presset. Men handler det om, at man løser medarbejdernes driftsopgaver, skal der trænes lidt i ledelseskompetencer. Det er meget vigtigt, for der bliver ikke færre opgaver i fremtiden,” siger den tidligere Irma-direktør.







# Øvelse gør mester

**Succesfuld ledelse kræver sociale kompetencer, som skærpes bedst gennem praktisk øvelse og ledelsesmæssig sparring. Og så kræver det organisatoriske rammer, der giver tid til de afgørende processer. Det mener kantineleder Sisse Strange Sejer og teknisk serviceleder Michael Claesen, der sammen har mere end 23 års ledelseserfaring.**

Af journalist Pernille Marott

Der er smæk på, når kantineleder Sisse Strange Sejer og teknisk serviceleder Michael Claesen møder ind for at løse dagens opgaver. En tæt pakket kalender fortæller dem, hvordan dagen skal forme sig, men det til trods, sker det dagligt, at timerne bliver fyldt med uforudsete opgaver og praktiske udfordringer, som spolerer den oprindelige plan.

Sådan er det, når man arbejder med mennesker. Og sådan er det i særdeleshed, når man samarbejder med mange forskellige faggrupper, selv er med på gulvet til at tage fat og ikke altid har det organisatoriske rum til at få tiden til at lede konstruktivt.

”Jeg kan blive afbrudt 20 gange i løbet af en arbejdsdag. Lærere, pædagoger, elever, leverandører eller skolelederen henvender sig med noget, jeg skal forholde mig til,



**Michael Claesen**

*Teknisk serviceleder  
Vester Mariendal Skole  
i Aalborg*



**Sisse Strange Sejer**

*Kantineleder Sct. Jørgens  
Skole i Roskilde*

samtidig med at jeg, en virksomhedspraktikant og en EGU-elev skal købe ind og lave mad til mellem 65 og 165 mennesker. Jeg kan godt blive noget stram, når afbrydelse nummer 20 melder sig. Her kunne jeg godt have brug for større forståelse for mit arbejde og nogle værktøjer til at adressere min situation på en mere hensigtsmæssig måde, end den jeg ind imellem vælger,” smiler Sisse Strange Sejer fra Sct. Jørgens Skole i Roskilde.

Hun er ikke i tvivl om, at hendes leder gerne vil give hende en lederuddannelse. Udfordringen er tid. For hvordan skal man både sikre et godt forløb for de unge mennesker, som Sisse Strange Sejer har til opgave at gøre uddannelsesparate, afvikle forløb i virksomhedspraktik og dagligt levere frisklavede måltider, hvis man samtidig er på skolebænken?

Kantinelederen har svært ved at se det. Og derfor er hendes ledelsesmæssige værktøjskasse baseret på teorien fra kantinelederuddannelsen og 13 års praksiserfaring med at drive kantine til 700 mand. Det oplever hun, at hun kommer ret langt med.

#### Citat

Men jeg kunne godt have tænkt mig en pædagogisk efteruddannelse, så jeg havde teorien bag det, jeg allerede gør

#### Personlig tilgang fylder

”Jeg elsker de unge, lidt skæve mennesker, som kan have svært ved at trives mange steder. Der skal være plads til dem også, og vi skal som samfund kunne rumme dem. Når jeg oplever, at vi har så stor succes med at få gjort dem uddannelsesparate og få dem videre i systemet, så er det fordi, jeg tager udgangspunkt i de unge.

Jeg vil have, at de skal lykkes. Det gør de, fordi jeg sætter mig selv i spil. Men jeg kunne godt have tænkt mig en pædagogisk efteruddannelse, så jeg havde teorien bag det, jeg allerede gør. Jeg er dog 46 år og forventer ikke at holde til mere end 5 år i det her job. Jeg har i for mange år givet mig selv fuldt ud for både at gøre de unge uddannelsesparate og levere mad til kantinegæsterne i nogle rammer, jeg selv har måttet finde ud af, hvordan jeg skulle udfylde,” siger Sisse Strange Sejer.

Hun tror mere på, at en akademiuddannelse kan være det, der løfter hende ledelsesmæssigt og videre til næste job.

”Udover at jeg bruger mig selv meget, så er der ikke meget respekt og forståelse omkring kantinearbejdet. En skoleleder tror rask væk, at en kantineleder kan lave mad til 500 og så sørge for bespisning til skolebestyrelsen og specialtilbuddet samtidig. Det er altså ikke muligt på 30 timer,” siger Sisse Strange Sejer.

Hun forventer, at en akademiuddannelse kan blive hendes fremtidige vej til et job med mere organisatorisk ledelse og færre personlige ledelsesgreb.

## Fakta

### Knap halvdelen

af FOAs ledermedlemmer bliver ikke tilbudt en individuel samtale om kompetenceudvikling hvert år.

Kilde: Medlemsundersøgelse om ledernes arbejdsmiljø, 2018

”Jeg kunne tænke mig at blive klogere på økologi, bæredygtighed og indkøb. Det er fag på akademiuddannelsen i ledelse, som jeg godt kunne se mig selv i,” siger kantinelederen om sine fremtidsdrømme.

Netop akademiuddannelsen har teknisk serviceleder Michael Claesen fra Vester Mariendal Skole i Aalborg haft stor glæde af. Som Sisse Strange Sejer medvirker Michael Claesen i en masse processer og arbejdsopgaver med sine 12 rengøringsmedarbejdere, eksterne konsulenter, pædagogiske profiler m.m.

## Citat

Man går ind i lederrollen med sin person. Det kræver sociale kompetencer at være en god leder. Enten kan man det, eller også kan man det ikke. Det tror jeg ikke, alle kan lære

### Uddannelse og ledelsessparring giver muskler

”Jeg sidder ikke og laver strategisk ledelse på et kontor, men er ude blandt mine medarbejdere og yde personaleledelse, løse praktiske opgaver eller deltage i byggemøder i forbindelse med vores fusion af 3 skoler,” fortæller Michael Claesen, der har fungeret som teknisk serviceleder i 10 år og været med til mange af de ændringer, skoleområdet har gennemlevet.

Det har krævet et godt samarbejde med Michaels egen chef og netop i forbindelse med skolefusionen og ikke mindst alvorlig sygdom, har den tekniske servicechef stor glæde af at sparre om medarbejdersituationen med sin skoleleder. Her har han også haft mulighed for at sætte nye redskaber fra sin uddannelse i spil.

”Jeg er lige blevet færdig med 3. modul af akademiuddannelsen for ledere. Og jeg kan se, hvordan værktøjerne har hjulpet mig til gode løsninger i hverdagen,” fortæller Michael Claesen og uddyber.

”Arbejdsmiljøet bliver jo ramt, når færre skal lave det samme arbejde, og der har været meget sygdom over lang tid. Det har krævet, at vi fik fordelt opgaverne anderledes. Det har medarbejderne ikke kunnet gøre uden min og en koordinators hjælp. I hele processen har jeg haft redskaber fra min uddannelse i brug, jeg har sparret med min egen leder, og jeg har ikke mindst brugt af mig selv,” siger Michael Claesen.

Han er ikke i tvivl om, at de nye ledelsesværktøjer har en positiv effekt på hans leverancer som leder. Men han mener samtidig også, det kræver en særlig 'næse' at være leder.

”Man går ind i lederrollen med sin person. Det kræver sociale kompetencer at være en god leder. Enten kan man det, eller også kan man det ikke. Det tror jeg ikke, alle kan lære. Min ledelsesstil er at være meget inddragende. Jeg tror på frihed under ansvar. Og jeg oplever, at det giver glade medarbejdere,” siger Michael Claesen.

Lige som Sisse Strange Sejer oplever han, at han bruger sig selv meget på jobbet. Men han oplever samtidigt, at det kan være svært at finde tiden til at løse de mange udfordringer.

”Vi har både skullet tackle en større fusion, byggeri og meget sygdom. Det er meget i en mindre medarbejdergruppe, og det kræver tid at håndtere ledelsesmæssigt, som der ikke har været. Her kunne det være ønskværdigt med en ramme til at finde de gode løsninger. Min lederuddannelse kan gøre mig stærk til at vide, hvor jeg skal hente hjælp. Men det er også rart, hvis der følger ledelsestid med til at løse de store opgaver,” siger Michael Claesen.

## Fakta

### 1 ud af 4

FOA medlemmer har indenfor de sidste 5 år fravalgt et tilbud om lederuddannelse. For rengøringsledere gælder det lidt over halvdelen. Manglende tid til lederuddannelse fremgår som den oftest valgte grund til fravælgelse. Det gælder for 60 %.

Kilde: Medlemsundersøgelse i 2015 om lederuddannelse





# Skab tid til refleksion

**Refleksion over dit lederskab er med til at gøre dig til en god leder. Så selvom tid er en ledelsesmæssig knaphedsfaktor, skal du prioritere refleksionen. Det er den, der baner vejen for at skabe mening, motivation og inspiration hos dine medarbejdere, siger forsker i netop motivation og ledelse Helle Hedegaard Hein.**

Af journalist Pernille Marott

Hvor ofte har du reflekteret over, om dit menneskesyn nu også spiller sammen med menneskesynet på din arbejdsplads? Og hvor mange gange har du brugt bare en halv time på at reflektere over, hvordan du kan skabe inspiration for dine medarbejdere, når du alligevel skal samle hele flokken?

Spørger man forfatter og forsker i motivation og ledelse Helle Hedegaard Hein, er det nedslående svar, at kun en forsvindende lille brøkdel af alle ledere finder tid til refleksionen. Alt for mange offentlige ledere drukner i drift og brandslukning. Og det er trist. For hvis du som leder prioriterer refleksionen, er der langt større sandsynlighed for lavere sygefravær, fejlrate, større arbejdsglæde og produktivitet. Det handler kort sagt om motivation gennem meningskabelse. Et skidt sted at forsømme som



**Helle Hein**  
Forfatter og forsker

leder. For mening er et afgørende element i medarbejdernes motivation.

## Sæt ord på formålet

Hvis dit menneskesyn kolliderer med det menneskesyn, der ligger skjult i de ledelsesredskaber, du bruger, bliver

## Citat

Hvis du ikke er autentisk, får du svært ved at få medarbejderne til at følge dig – og svært ved at lede. Der er ikke noget lederskab uden et følgeskab

det meget svært at være autentisk. Hvis du ikke er autentisk, får du svært ved at få medarbejderne til at følge dig – og svært ved at lede. Der er ikke noget lederskab uden et følgeskab!

”Fundamentet for godt lederskab er, at man formår at reflektere over sit eget lederskab. Har du ikke tid til at reflektere over, hvordan du vil servere et budskab eller skabe inspiration om formålet – meningen – med at gå på arbejde, kan du ikke skabe motivation og følgeskab,” forklarer Helle Hedegaard Hein og fortsætter: ”Efter at have besøgt utallige arbejdspladser er det hendes oplevelse, at mange ledere desværre ikke prioriterer at tale om formålet med vores arbejde og hvorfor, vi skal gøre det.”

”Mange offentlige ledere er faldet i en Tornerosesøvn. De tænker: ”Vi arbejder her i Vej og Park, og vi ved alle, hvorfor vi er her.” Sådan er det ikke. For at være en meningskabende leder, der øger medarbejdermotivationen, er lederen nødt til at udnytte de situationer, hvor medarbejderne er samlet og stille sig op på ølkassen eller faciliteter, at medarbejdere får highlighted de gode eksempler, hvor de gør en forskel. Det kræver forberedelse, men det er tid, der kommer godt igen i form af motiverede medarbejdere,” fortæller Helle Hedegaard Hein.

Hendes erfaring er netop, at når medarbejderne kan se, at deres arbejde nytter, øges motivationen. Men det er ikke nok, at man en enkelt gang stiller sig op og har fokus på det meningsfulde arbejde.

Lederen skal løbende og på flere planer have fokus på formål og den forskel, medarbejderne dagligt gør. Lederen skal ganske enkelt skabe sammenhæng mellem formål og det daglige arbejde, og det gøres fx via ledetråde. I bogen, der netop hedder ’Ledetråde’, uddyber Helle Hedegaard Hein, hvordan man skaber ledetråde.

### **Skab ledetråde**

Ledetråde hjælper til at skabe sammenhæng mellem menneskesyn, værdier og handling. Ledetråde kan være symboler, handlinger, gentagelser eller ritualer, der alle er med til at minde medarbejderne om, hvorfor vi gør, som vi gør, og ikke mindst understrege det meningsfulde i vores job.

”Et hospice, der lå nær vandet, havde et ’hvorfor’ der hed: ’Fokus på livet’. Det mindede de hinanden om ved fx at have keramikfyrtårne formet som et anker stående på mødebordet og bordet i spisestuen. Det fysiske symbol er med til hele tiden at minde dem om, hvorfor deres arbejde er vigtigt,” forklarer Helle Hedegaard Hein.

Hun nævner samtidig et konkret eksempel på en daginstitution, der har nærvær som værdi og bruger telefonsvaren til at understrege dette.

Når man ringer til lederen her, og hun ikke kan tage telefonen, har hun indtalt en besked, der siger: ”Jeg kan ikke tage telefonen nu, fordi jeg er nærværende et andet sted.” Den slags skaber sammenhæng, hvilket er vigtigt, hvis man vil koble værdierne til et bevidst men-



neskesyn og til det liv, der leves på arbejdspladsen, fortæller Helle Hedegaard Hein.

### Lev værdierne ud

Når hun oplever, at slutbrugeren – patienten, børnehavebarnet eller borgeren – kan mærke værdierne bliver praktiseret, står der en meningsskabende leder bag. Og det har samtidigt været en leder, der har formået at få det personlige og det organisatoriske lederskab til at gå hånd i hånd.

“Du kan lave systemer, som kan frigøre energi, så du har tid til at reflektere over, hvordan du skaber inspiration hos dine medarbejdere. Der er brug for det personlige

### Citat

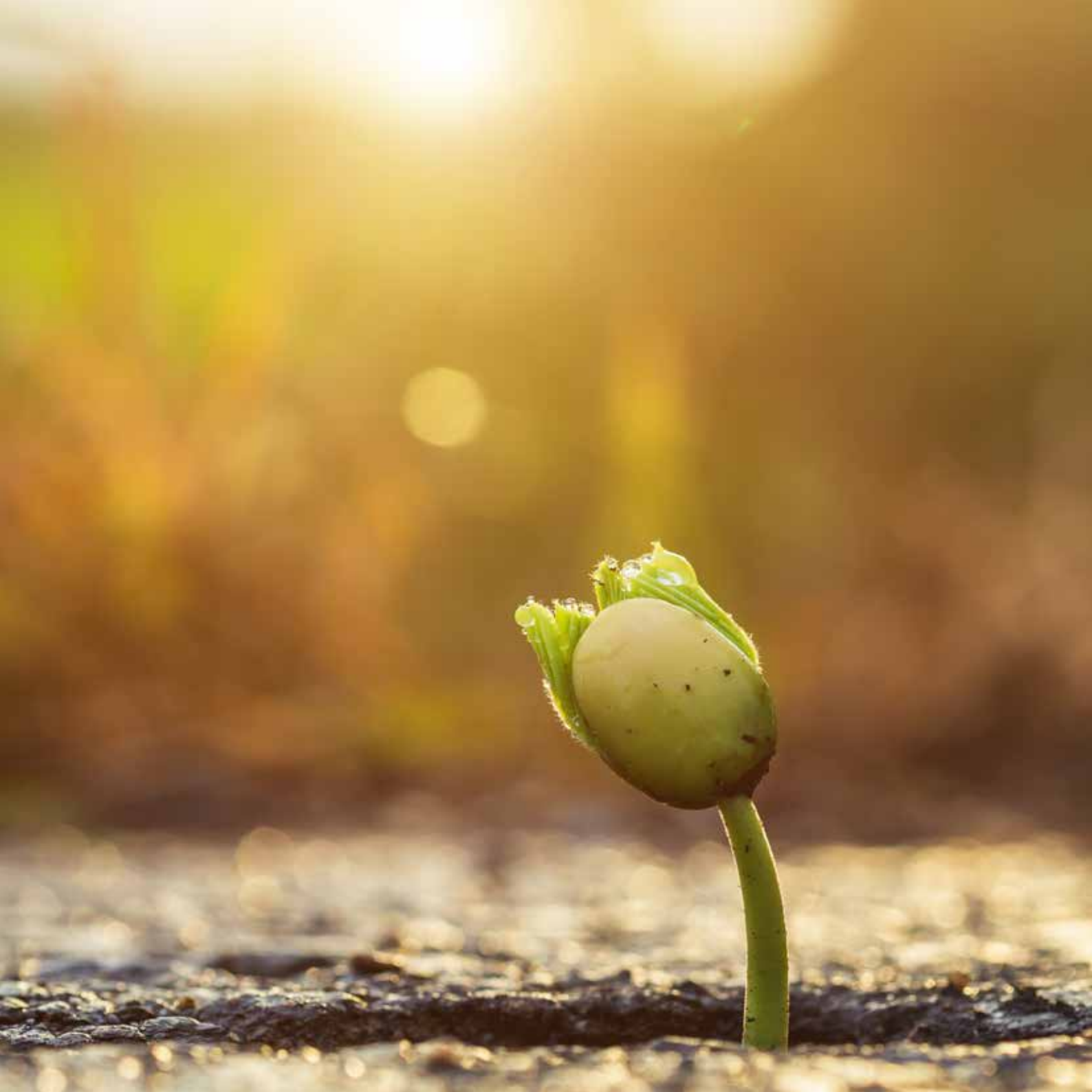
For at være en meningsskabende leder, der øger medarbejdermotivationen, er lederen nødt til at udnytte de situationer, hvor medarbejderne er samlet og stille sig op på ølkassen eller faciliterer, at medarbejdere får highlighted de gode eksempler, hvor de gør en forskel

lederskab. Der er brug for den autentiske leder, der har haft tid til refleksion og har følgeskab. Og der er brug for det organisatoriske lederskab til at finde tiden til refleksionen.

Sæt fx 10 minutter af på hvert ledermøde til at reflektere over, hvilket menneskesyn vi gerne vil være kendt for – og om det harmonerer med det menneskesyn, der praktiseres. Man kan også vælge at sætte 10 minutter af på hvert møde med medarbejderne til at diskutere en værdi ad gangen. Hvis man fx har en masse kontrol på ens arbejdsplads, er det svært at efterleve en værdi, der hedder ‘tillid’.

Hvis man mener tillid alvorligt som værdi, må man skippe kontrolsystemerne. For den meningsskabende værditænkende leder handler det hele tiden om at få de skrevne værdier til at leve på arbejdspladsen.

Det kræver dybe refleksioner over ens lederskab, og over hvordan man skaber mening ved at sikre en sammenhæng mellem menneskesyn, værdier og handling. Og først og fremmest kræver det dybe refleksioner over, hvordan man som leder gør sig fortjent til sine medarbejderes følgeskab,” siger Helle Hedegaard Hein.



# Leder APV – Husk din egen trivsel!

**På mange offentlige arbejdspladser er der fokus på arbejdsmiljøet, men det er typisk lederen, der har fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø. Det stiller selvfølgelig spørgsmålet, om hvem der har styr på ledernes arbejdsmiljø. Hvad skal der egentlig til, for at ledere oplever, at der bliver taget hånd om deres eget arbejdsmiljø.**

Af ledelseskonsulenterne Karina Find og Jeanette Sandberg Bossen, FOA Fag og Politik

Løbende arbejdspladsvurderinger (APV) er en fast del af de fleste arbejdspladser arbejde med arbejdsmiljø. Meget ofte er der et stort fokus på hele processen omkring APV-arbejdet og hele målingen af medarbejdernes oplevelse af trivslen og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Der lægges store kræfter i personalekontorer og HR-afdelinger i forhold til de helt faste procedurer omkring APV'en.

Hvad der til gengæld sjældent er fokus på eller lægges kræfter i er afdækningen af ledernes arbejdsmiljø. I langt de fleste tilfælde får lederne præcis den samme APV eller trivselsmåling som medarbejderne – og det kan jo for det



**Karina Find**  
Konsulent, cand.comm.  
FOA Fag og Politik



**Jeanette Sandberg Bossen**  
Konsulent, cand.scient.soc.  
FOA Fag og Politik

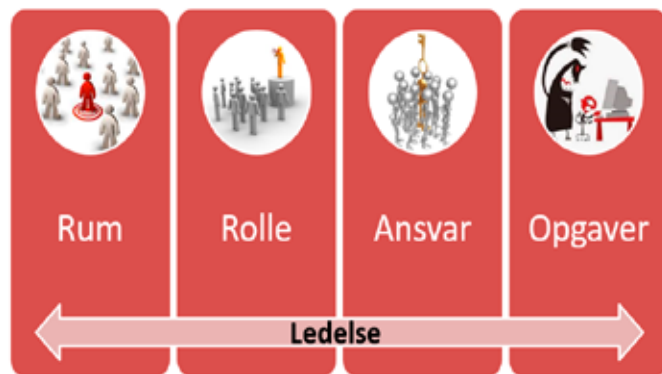
## Citat

Det er en farlig vej at gå at antage, at lederne 'udelukkende' har de samme arbejdsmiljøproblemer som medarbejderne

meste give rigtig god mening. Både leder og medarbejder arbejder indenfor det samme faglige område og har derfor en masse arbejdsmiljøproblemer til fælles. I hvert fald alle dem, som meget specifikt er udfordriet indenfor netop dette fagområde.

Men hvad med alle de arbejdsmiljøudfordringer der er

## Særlige ledelsesproblematikker



forbundet med det at være leder? Får man godt nok afdækket, hvad lederne oplever i forhold til alle de opgaver og funktioner, der følger med det at være leder?

### Afdækning er ikke altid det samme

Hvis man spørger FOAs ledermedlemmer er svaret nej. Lederne får ofte de samme målinger som basisedarbejderne, og det betyder, at der er en lang række arbejdsmiljøudfordringer i forhold til ledelse, som aldrig bliver afdækket. Der er mange forhold i ledelsesfunktionen, som kan spænde ben for lederens trivsel, men alt bevæger sig indenfor felter, som er tæt forbundet med det at have en lederfaglighed, nemlig: ledelsesrum, -rolle, -ansvar og -opgaver.

Det er en farlig vej at gå, at antage, at lederne 'udelukkende' har de samme arbejdsmiljøproblemer som medarbejderne. Hele den psykiske trivsel, der handler om funktionen leder og ledelse – og som handler om de opgaver man som leder udfører – bliver ikke afdækket for lederne. Det er så absolut ikke det samme som, at der ikke er udfordringer med at skulle udføre offentlig ledelse.

Det gør, at de arbejdsmiljøproblemer og indsatser, der bliver igangsat på arbejdspladserne sjældent hjælper lederne i deres job som ledere. Det kan helt klart være med til afhjælpe nogle problemer, som handler om det rent fagspecifikke, fx tunge løft, kemikalier eller trivselsproblemer. Men det, som fylder i hvert fald 60 % af FOA-lederens tid på arbejdet, bliver aldrig undersøgt i forhold til

**Fakta****37 % af FOAs ledere**

vil gerne have flere handlemuligheder som leder.

Kilde: Undersøgelse af ledernes psykiske arbejdsmiljø 2018

arbejdsmiljø. Det gør, at der helt naturligt, sjældent, bliver taget hånd om ledernes arbejdsmiljø – og særligt det psykiske arbejdsmiljø.

**Lederfagligheden har også udfordringer**

I 2018 foretog FOA en undersøgelse af ledernes psykiske arbejdsmiljø. Undersøgelsen viste som udgangspunkt, at lederne er rigtig glade for deres arbejde, men at halvdel ofte bliver efter arbejdstid for at gøre arbejdet færdigt. Den viste også, at 44 % af lederne føler sig stresset i nogen grad eller mere, men at 8 ud af 10 ledere faktisk synes, at deres psykiske arbejdsmiljø generelt er godt.

Det interessante i den sammenhæng er, hvilket psykisk arbejdsmiljø lederne svarer på, når de synes, at deres psykiske arbejdsmiljø generelt er godt. For der er naturligvis et psykisk arbejdsmiljø forbundet med det fagspecifikke område, de er ledere indenfor. En FOA-leder fortæller: "Jeg er på en arbejdsplads, hvor besparelser og organisationsændringer har skabt alt for meget uro. 2 store ændringer og en fyringsrunde indenfor 2 år slider på alt personalet".

En anden leder indenfor FOAs område fortæller: "En del af vores medarbejdere er svære at motivere til alle de nye

tiltag og udvikling. Det påvirker mig i mit arbejde, at de kan være svære at rykke i nye retninger, og at nogle har svært ved at påtage sig det ansvar, som det nu engang er at passe og pleje andre mennesker".

Udtalelserne tegner et godt billede af, at der er en form for dobbelthed i arbejdsmiljøproblematikkerne i det at være leder. Dels skal man forholde sig til de udfordringer, der er på arbejdspladsen som ansat, og dels skal man forholde sig til de opgaver og den ledelsesopgave, der følger med de udfordringer, arbejdspladsen har. En af dem kan være, at hele personaleledelsesdelen påvirker lederne – og den bliver der sjældent foretaget APV på. Et velfungerende psykisk arbejdsmiljø er en forudsætning for, at man som leder kan udøve god ledelse og trives på ens arbejdsplads – og samtidig har overskud til familieliv og 'eget' liv.

**Citat**

Et velfungerende psykisk arbejdsmiljø er en forudsætning for, at man som leder kan udøve god ledelse og trives på ens arbejdsplads

### En helt særlig leder-APV

Det kræver et helt særligt fokus på de arbejdsmiljøudfordringer, der hænger sammen med lederfagligheden og det at have ledelse som sin funktion og opgave på en arbejdsplads. Og det kræver igen, at de udfordringer bliver afdækket helt særskilt for ledere på de offentlige arbejdspladser. Det kræver også, at de helt rigtige spørgsmål bliver stillet til de helt rigtige mennesker. Hvor der er taget hensyn til de funktioner, den respektive leder udfylder og de udfordringer, der er forbundet med dette.

Der skal altså indarbejdes særlige spørgsmål i APV'en eller trivselsmålingen, der er målrettet ledelsen - som får afdækket de udfordringer lederne står med i kraft af deres lederfaglighed. Spørgsmål som koncentrerer sig om ledelsesrummet, -opgaven,- ansvaret og rollen.

#### Citat

Arbejdsmiljøloven stiller krav til, at der skal foretages en afdækning af arbejdsmiljøet enten løbende eller hvert 3. år for alle medarbejdere. Ledere er også at betragte som medarbejdere i den sammenhæng

#### Citat

De udfordringer, der er forbundet med at skulle udføre opgaver som leder skal også afdækkes i en APV

Det betyder ikke, at lederne ikke også skal svare på APV eller trivselsmåling som alle andre ansatte på en arbejdsplads. Det skal de selvfølgelig - målingen skal bare også suppleres med spørgsmål til lederne. Spørgsmål der rækker ud over de fagspecifikke udfordringer.

Arbejdsmiljøloven stiller krav til, at der skal foretages en afdækning af arbejdsmiljøet enten løbende eller hvert 3. år for alle medarbejdere. Ledere er også at betragte som medarbejdere i den sammenhæng. Der er krav om, at arbejdspladsvurderingen skal være skriftlig og tage hensyn til arbejdets art, arbejdsmetoder og arbejdsprocesser samt arbejdspladsens størrelse og organisering. Det vil altså sige, at de udfordringer, der er forbundet med at skulle udføre opgaver som leder også skal afdækkes i en APV.

Der er egentlig metodefrihed i forhold til, hvordan man på arbejdspladsen ønsker at foretage APV'en. Man skal blot sikre, at de arbejdsmiljømæssige udfordringer bliver af-dækket, så det er muligt at gøre noget ved dem.

Det er altså vigtigt at få kigget på, hvad der trykker lederne i forhold til arbejdsmiljøet. Det kan man bl.a. gøre ved at inddrage nogle af nedenstående emner eller udsagn i af-dækningen:

## APV

### Udsagn/spørgsmål, som afdækker ledernes arbejdsmiljø

1. Forventningerne til mig som leder er klare.
2. Jeg bliver nogle gange efter arbejdstid for at gøre arbejdet færdigt, selvom jeg ikke får løn for det.
3. Jeg har tid nok til at udføre mine ledelsesopgaver tilfredsstillende.
4. Jeg arbejder meget alene som leder.
5. Jeg har gode muligheder for at planlægge mit arbejde selv.
6. Jeg er leder for et passende antal medarbejdere ift. mine muligheder for at yde god ledelse.
7. Jeg har tilstrækkelig støtte og hjælp fra min nærmeste leder til mine ledelsesopgaver.
8. Jeg har gode muligheder for at påvirke beslutninger i ledelseslagene over mig.
9. Jeg har gode muligheder for at påvirke de rammer min nærmeste leder sætter for mit arbejde.
10. Mine handlemuligheder som leder er klart defineret.
11. Jeg oplever, at mine beslutningskompetencer og ansvarsområder er veldefinerede.
12. Jeg er tilfreds med mine handlemuligheder som leder.
13. Jeg er tilstrækkeligt uddannet til at varetage mine ledelsesopgaver.
14. Jeg har de lederkompetencer, jeg har behov for.
15. Mit arbejde som leder er følelsesmæssigt belastende.
16. Jeg synes, mit arbejdsmiljø som leder er godt.
17. Jeg har for det meste tid nok til at udføre mine ledelsesopgaver tilfredsstillende.
18. Jeg er generelt tilfreds med min funktion som leder alt taget i betragtning.
19. Jeg føler mig tryk ved min ansættelsesmæssige fremtid som leder.
20. Jeg oplever, at mine medarbejdere værdsætter mit arbejde.
21. Jeg oplever, at min leder værdsætter mit arbejde.
22. Jeg oplever, at vi har tillid til hinanden på mit arbejde.
23. I mit lederarbejde er der balance mellem de krav, der stilles til mig og de ressourcer, jeg har til rådighed.
24. Min arbejdsomfang som leder er passende.
25. Jeg kender målene for mit arbejde.
26. Jeg er tilfreds med andelen af arbejdstid, jeg kan bruge på ledelse.

OKTOBER 2019



**FOA**

SAMMEN  
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3

1790 København V

Tlf: 46 97 26 26

foa.dk

# Klædt på til ledelse 2019

## Fra leder til ledelse?

Er der forskel på ledelse og lederskab? Skal man have nogle særlige personlige evner for at være en god leder?

Måske handler noget om rammer og noget om den person, man er som leder. Både ledelseslitteraturen og forskningen har forsøgt at stille skarpt på, hvad en god leder er.

Alligevel er det svært at få en fast forståelse af god ledelse, og opskriften på den gode leder tilføjes løbende nye ingredienser.

Diskussionen om god ledelse ender derfor ofte i et forståelsesspørgsmål, om hvorvidt der er tale om lærdom eller talent.

I denne bog giver en række forskere og eksperter deres bud, på hvad der definerer en god leder og ledelse.

## 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 slå for, at ledernes ledelsesrum, -roller og -opgaver er klart defineret. Derudover aftaler FOA ledernes løn og arbejdsvilkår gennem overenskomsterne.