

OFFENTLIG LEDELSE

03
23

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

TEMA

om din
kompetence-
udvikling:

BLIVER DU NOGENSINDE FÆRDIG- UDDANNET SOM LEDER?

– og kan du læse dig til god ledelse?

SIDE 6-17

Eksperten guider dig:

Sådan taler du
naturligt og
ubesværet

SIDE 4

Direktørens blik:

Ledelsesmusklen
skal hele tiden
trænes

SIDE 8

Ledelse over generationskløften:

Lær dem at
arbejde sammen

SIDE 18



Dansk Socialrådgiverforening

HK
KOMMUNAL

Tre kvinder som ambassadører for offentlig ledelse

Merete Agergaard, Susanne Lauth og Rikke Würtz er udpeget til ambassadører for offentlig

ledelse af regeringen, KL og Danske Regioner. Merete Agergaard er direktør i Skatte-

styrelsen, Susanne Lauth er sygeplejefaglig direktør på Aarhus Universitetshospital, og Rikke Würtz er kommunaldirektør i Morsø Kommune.

De tre ledelsesambassadører skal frem til 2025 være med til at styrke og inspirere debatten om offentlig ledelse med egne erfaringer og perspektiver. De skal også bidrage til samtalen om, hvordan vi styrker samarbejdet og fællesskabet på tværs af den offentlige sektor, bl.a. ved at sætte spot på de muligheder og barrierer, der ligger i et tværgående ledelsessamarbejde.

Læs mere: bit.ly/3PxqpEI 



Ny publikation: Når uønsket adfærd rammer borgerne

Hver eneste dag er flere hundrede tusinde borgere og medarbejdere i kommuner og regioner i god og konstruktiv kontakt med hinanden. Men det hænder også, at en borger ikke behandles med den forventede respekt.

Uønsket adfærd over for borgerne bunder ofte i organisatoriske problemer, fx utilstrækkelige kompetencer, svage samarbejdsrelationer, utydelige værdier, uhensigtsmæssige rammer eller

en kombination af disse forhold. Derfor må ledere på alle niveauer forholde sig til problemstillingen og prøve at forstå og forebygge årsagerne bag.

I en ny publikation fra Væksthus for Ledelse får du som leder inspiration og begreber til at forstå, håndtere og forebygge uønsket adfærd over for borgere og patienter.

Læs mere og download publikationen: bit.ly/3ENx6wS 



Offentlig Ledelse
03/2023
ISSN 1602-3765

Oplag
2.950 eksemplarer

Layout
Kayser Grafisk Design

Tryk
Stibo Complete

Forsideillustration
Panthermedia

Adresseændring og abonnement
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer primo marts 2024.

Deadline for indlæg og annoncer er medio februar 2024 på tina@juul-kommunikation.com

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening

Ansvarshavende redaktør
Marlene Skou Jørgensen
HK Kommunal

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

Nicolai Paulsen
Dansk Socialrådgiverforening
np@socialraadgiverne.dk

Marlene Skou Jørgensen
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk



INDHOLD

- 3 Lederen:** Uddannelse kan være med til at gøre lederjobbet attraktivt
- 4 Sådan taler du naturligt og ubesværet**
- 6 TEMA:** Din kompetenceudvikling som leder
- 7 Har du krav på kompetenceudvikling?** Det siger aftalerne?
- 8 Direktøren:** Man bliver aldrig færdig med at uddanne sig som leder
- 10 Chefer og ledere:** Sådan styrker kompetenceudvikling min ledelsesspraksis



- 12 Uddannelseschefen:** Ledere på alle niveauer er forpligtet til at udvikle sig
- 14 3 skarpe til professoren:** Gør det en forskel at træne og udvikle lederes kompetencer?
- 16 Ledertalentudvikling:** "Skal jeg være HK'er eller socialrådgiver hele mit liv?"

- 18 Ledelse på tværs af generationer:** Sådan får du dem til at arbejde sammen



- 20 Derfor får du Offentlig Ledelse**

Uddannelse kan være med til at gøre lederjobbet attraktivt

Ledelsesudvikling kan ske på mange niveauer og i forskellige rammer – både formelt og internt i organisationerne. Men uanset hvor og hvordan skal vi arbejde med at gøre lederjobbet attraktivt for både nye og erfarne ledere – og det kan efter- og videreuddannelse bidrage til.

AF LARS AARØE HANSEN,
FORMAND FOR HK KOMMUNAL
CHEFGRUPPENS BESTYRELSE OG
VOKSENSPECIAL- OG PSYKIATRICHEF
I KALUNDBORG KOMMUNE
FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN



Det er en præmis i ledelse hele tiden at dygtiggøre sig. Det, tænker jeg, er svært at være uenig i. Og det afspejler sig jo også i, at en meget høj procentdel af offentlige ledere har enten et diplom- eller en mastergrad i ledelse.

Ledelse er i konstant bevægelse. Alene tiden efter corona har stillet nye krav til os om, at vi skal kunne lede både på distancen, og lige nu er der stort fokus på at kunne lede i en tid med rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer. Det er eksempler på, at ledelse altid er i udvikling, og vores kompetencer skal selvfølgelig matche den udvikling. Derfor sætter vi fokus på temaet om lederes kompetenceudvikling i dette nummer af magasinet.

Tænk også i organisationens egne behov

Her vil jeg gerne slå på tromme for at tænke ud af boksen – eller måske snarere ind i den – ved at have et 'horisontalt' blik på kompetenceudvikling for at blive dygtigere til at understøtte processer i sin egen organisation – på tværs af funktioner, niveauer og opgaver.

Kompetenceudvikling må nødvendigvis være et strategisk greb fra organisationens side for at sikre, at dens ledere – og medarbejdere – altid har de rette kompetencer til at løfte og løse opgaverne. Det forudsætter, at topledelsen ved, hvad der rører sig på ledelsesniveauerne under – for at kunne understøtte den rette kompetenceudvikling her. Fordi det reelt er på niveau 3, at beslutningerne fra niveau 1 og 2 omsættes til praktisk ledelse og i sidste ende drift, som skal understøttes af de nødvendige kompetencer.

Hos os i Kalundborg er en proceslederuddannelse noget af den bedste uddannelse, lederne har fået, siger de selv. Det er hands-on

i en praktisk hverdag og samtidig personligt udviklende – samtidig med at det giver de formelle ECTS-point. Men der foregår også megen ledelsesudvikling i hverdagen gennem sparring, mentorordninger og side-mandsoplæring.

Mange indgange til udvikling

En nyere udfordring er, at vi ved, vi vil mangle dygtige offentlige ledere om få år. I en såkaldt vandkantskommune, som jeg arbejder i, har vi altid været bevidste om, at vi selv skulle spotte og udvikle vores ledertalenter. Men i takt med at ledelsesgerningen og krydspresset bliver stadigt mere udfordrende, er det ikke helt så attraktivt længere at blive leder, viser nyere undersøgelser.

Det er en udfordring, vi er nødt til at tage meget alvorligt og derfor stadigt have fokus på at gøre arbejdspladserne og jobbene interessante – ikke kun lønmæssigt, men også i forhold til at sikre nye ledere efter- og videreuddannelse, så de altid er godt klædt på til udfordringerne.

Så der er mange *takes* på kompetenceudvikling. Det handler ikke kun om at få et stykke papir på sine kundskaber, men i lige så høj grad om at kunne bruge ledeshåndværket i daglig, praktisk ledelse. Det lyder måske indlysende, men det kræver både beslutninger og

strategier for at lykkes.

Ledelsesudvikling forudsætter derfor også, at vi som ledere og chefer selv prioriterer det højt – og har en bevidst tilgang til, at kompetenceudvikling er noget, vi vil. Fordi god ledelse kræver refleksion og udvikling – hele tiden. ■



Kompetenceudvikling handler ikke kun om at få et stykke papir på sine kundskaber, men også om at kunne bruge håndværket i daglig, praktisk ledelse. Det lyder måske indlysende, men det kræver både beslutninger og strategier for at lykkes.

Sådan taler du naturligt og ubesværet

Vi er alle født til at kunne tale frit og ubesværet. Men i visse situationer kan vi blive usikre eller utilpasse, når vi står på ølkassen, og det påvirker vores tale i en u hensigtsmæssig retning. Lisbeth Holdt Jørgensen, skuespiller og kommunikationsekspert, giver her sine gode råd til, hvordan du genfinder dit naturlige talent for at tale godt.

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

Mange af os har med en blanding af ærefrygt og beundring lyttet til mennesker, som taler med en tilsyneladende naturlig ro, begejstring, intensitet, autoritet, humor eller anden måde, som fanger os ind og efterlader os fyldt op med inspiration og energi – men også med tanken om: "Gid det var mig, som kunne tale sådan". Og måske har du især tænkt tanken som leder, når du stod foran endnu en præsentation eller et oplæg ...

Det gode budskab er: Det kan du godt. Og endda uden at skulle lære det helt fra bunden. Du er født til at kunne det, pointerer Lisbeth Holdt Jørgensen, skuespiller og cand.mag. i audiologopædi og retorik og forfatter til bogen *Vi er alle talere. Redskaber til professionel formidling* fra 2023.

– I det daglige kommunikerer vi hele tiden og i alle mulige sammenhænge helt naturligt og uden at tænke over, hvordan vi taler. Vi taler med hinanden, med familie og venner, når vi køber ind osv. Det har vi fået med fra barnsben – det er vores medfødte natur, forklarer hun.

Det ubekendte gør os usikre

Når dette naturtalent kan svigte os senere i livet, sker det ofte, fordi vi befinder os i situationer, hvor vi ikke føler os tilpas eller bliver usikre på, hvordan vi skal tale, fordi vi ikke ved, hvordan dem, som lytter, tager imod vores budskab, eller hvordan man skal tale rummet op, siger Lisbeth Holdt Jørgensen.

– Især når noget er ubekendt, påvirker det os. Vi får en fornemmelse af, at det er svært at tale i det rum. Vi kommer måske til at tale for hurtigt, mumle eller på anden måde virke nervøse og usikre. Det er ikke en bevidst beslutning, vi tager, men vores natur – vores krop – sørger for, at vi kan komme væk så hurtigt som muligt, fx ved at tale hurtigere, hvis situationen føles ubekvem.

Netop fordi det at kunne tale naturligt er medfødt og ikke tillært, er det muligt at genlære at mestre den samme situation, som før følte ubekvem, uden at mumle, tale for hurtigt eller kampsvede, forsikrer Lisbeth Holdt Jørgensen.

– Når jeg arbejder med ledere, som gerne vil lære at tale 'naturligt', bruger jeg hverken vejrtrækningsøvelser, lærer dem at artikulere tydeligere eller kontrollere deres kropssprog på en bestemt måde. Jeg trækker i stedet på alt det, de kan i forvejen – arbejder med at få det med ind i situationen, så de lærer at være i det rum, som før var svært. Budskabet er, at ingen skal fikses, fordi der er noget galt med dem, eller at de skal lære noget nyt fra bunden. Jeg flytter bare fokus væk fra det, de føler, at de ikke kan, til det, de godt kan, og trækker på det.

Og hvad er så det? Det handler mest af alt om nærvær – om at være i kontakt med sig selv og med det publikum, man står over for, forklarer Lisbeth Holdt Jørgensen.

– Når jeg som skuespiller går ind på scenen, lukker jeg døren til mit øvelokale. Her har jeg skabt mit landskab – jeg har øvet mig på, hvad jeg skal sige, og hvor jeg vil hen med det. Når jeg går på, må jeg skifte modus. Gå ind og være til stede og formidle mit budskab helt naturligt til de mennesker, som lytter lige

5 gode råd: Sådan taler du naturligt – igen

1. Husk: Vi er alle fødte talere, så du gør ikke noget forkert. Hvis du oplever, at du ikke lykkes godt med fx en præsentation, skal din opmærksomhed flyttes fra det, som spænder ben, til det, som hjælper dig.

2. Find ud af, hvornår og hvorfor du oplever dig selv som kunstig og ikke naturlig, når du taler foran andre? Har du kontakt med dine tilhørere, eller holder du enetale?

3. Glem vejrtræknings-teknikker, indstuderede pauser eller tillært kropssprog. Det vil kun flytte dit fokus og nærvær og give dig en kunstig følelse i situationen.

4. Hvis du mister kontakten med dig selv, mens du taler, kan du finde dit nærvær og din frihed igen ved at bruge nogle redskaber, fx balkonen.

5. I bogen *Vi er alle talere* er der gode råd og redskaber til at finde tilbage til dine naturlige og medfødte talegaver.

KILDE: LISBETH HOLDT JØRGENSEN, FORFATTER OG EKSPERT I MUNDTLIG KOMMUNIKATION

der. Dette modusskifte arbejder jeg også på med ledere.

Brug førstehjælpskassen i nødsituationer

Når Lisbeth Holdt Jørgensen alligevel har skrevet en hel bog med værktøjer, metoder og øvelser til at genlære at tale naturligt, er det for

at tilbyde en førstehjælpskasse til professionel formidling – fordi vi af og til bliver hylet ud af den.

– Og her kan det være gavnligt at bruge nogle af de redskaber, jeg skriver om i bogen, for at komme tilbage på sporet, fx 'balkonen' (se boks, red.).

– Men, påpeger hun også, hvis din tale bliver meget instrumentel, kan den hurtigt også blive uautentisk. Derfor plejer jeg at sige, hvis du står i et rum med 100 personer, skal du have den samme fornemmelse, som når du taler med et andet menneske 1:1. Det kan du gøre ved at kigge på folk en ad gangen, henvende dig direkte til dem og på den måde 'bevæge' dig rundt mellem publikum, mens du taler. Så snart din krop mærker, at du har rigtigt fat, tager den over og ved, hvad du skal gøre. Så viseligt er vi indrettet. Vi tænker jo heller ikke hele tiden over, at vi cykler, mens vi cykler. Kroppen ved godt, hvad den skal gøre.

Gaven ved nærværet og kontakten

er, fremhæver Lisbeth Holdt Jørgensen, at du som taler får den respons, du har brug for. Dine tilhørere svarer dig tilbage med deres opmærksomhed.

– Det kan du mærke, og den information kan du bruge til at holde fast i en stemning. Eller hvis du ikke har folk med dig, så brug kropssproget til at vise



Budskabet er, at ingen skal fikses, fordi der er noget galt med dem, eller at de skal lære noget nyt fra bunden. Jeg flytter bare fokus væk fra det, de føler, at de ikke kan, til det, de godt kan, og trækker på det.

LISBETH HOLDT JØRGENSEN,
FORFATTER OG EKSPERT I MUNDTLIG
KOMMUNIKATION

din intention meget tydeligt: "Kom med mig, vi skal den vej ...". På den måde inviterer du tilhørerne med ind i dit indhold. Det er vigtigt at huske på, at du taler med nogen – du er ikke alene, men i dialog, også når du står foran en forsamling på 100 personer. Folk skal kunne mærke dig, så de ved, hvad du vil med dem. Det er nødvendigt at

giver også en tryghed at vide, at man har evnerne i sig, så man kan manøvrere i alle rum og på alle niveauer. ■

Balkonen – din private backinggroup

– er et redskab, som giver dig en måde at indtage rummet og finde sikkerhed i at stå på 'scenen', så du får en naturlig måde at være og bevæge dig på. Balkon-redskabet bygger på tillid til, at du er i kontakt med din krop og derigennem kan fylde rummet med nærvær:

- Forestil dig, at der er noget eller nogle på en balkon bag dig. Dem eller det, som du placerer på balkonen, er nogle eller noget, du ved, altid bakker dig op eller bare føles rart. Det kan være alt fra din mor til et billede, et begreb eller Gud. Det er din egen private backinggroup. Og den er så viseligt indrettet, at den altid er bag dig. Du kan eller skal ikke se på dem, du har placeret på balkonen. Det er ikke meningen. Dit primære publikum er foran dig.
- Mærk efter, hvad der sker i din krop, når du forestiller dig denne opbyggende balkon bag dig, samtidig med at du taler:
- Hvordan lyder din stemme?
- Hvad sker der i din krop?
- Hvad sker der med følelsen af at stå foran et publikum?
- Og næste gang, du skal tale til en gruppe mennesker, så forestil dig, at balkonen er der, og tag den med dig og brug den, når behovet opstår.

KILDE: LISBETH HOLDT JØRGENSEN



Foto: Lilli Jensen



TEMA:

Hvornår er du færdiguddannet som leder?

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

Offentlige ledere er generelt veluddannede. Det slog Ledelseskommisionen fast allerede i 2018. Og det blev bekræftet, da VIVE på vegne af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen i 2021 gennemførte et eftersyn af de offentlige lederuddannelser. Det viste bl.a., at en høj andel af de offentlige ledere har en diplom og/eller en master i ledelse. Især er tilgangen til masteruddannelsen steget de senere år.

Offentlige ledere på alle niveauer kom-

petenceudvikler sig også i andre sammenhænge end på den formelle skolebænk – mange arbejdspladser kører interne udviklingsforløb for ledere og chefer, og der udbydes et væld af kurser i nye ledelsesteorier, -metoder og -tendenser af de store konsulenthuse og ledelsesrådgivere.

Men: Spørgsmålet er, om uddannelse og kompetenceudvikling af ledere har en gavnlig effekt på ledelse af medarbejdere og organisationer – og i sidste ende kom-

mer borgerne til gode? Hvor skal snittet lægges i træning af ledelse og hos den enkelte leder i at udvikle sine personlige og faglige kompetencer? Kan ledelse overhovedet sættes på formel, så det kan læres gennem uddannelse? Og hvornår kan en leder siges at være 'færdigbagt' til jobbet?

Disse spørgsmål sætter vi fokus på i dette tema, hvor både teoretikere, eksperter og praktikere giver deres bud på behovet for og betydningen af, at offentlige ledere løbende udvikler deres praksis. ■



Har du krav på kompetenceudvikling?

Det siger aftalerne

Eftersyn af de offentlige lederuddannelser

Med afsæt i Ledelseskommisionens anbefalinger fra 2018 gennemførte VIVE i 2021 på vegne af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen et eftersyn af de offentlige lederuddannelser. En af konklusionerne var, at der er stor tilfredshed med uddannelserne på både akademi-, diplom- og masterniveau. Men også, at der er plads til forbedring. Arbejdsgruppen bag eftersynet fremhævede seks punkter:

1. Dialogen om de offentlige lederuddannelsers udvikling skal styrkes.
2. De offentlige lederuddannelser skal være relevante for lederens praksis.
3. Uddannelse i offentlig ledelse skal være et reflekteret valg og understøtte lederens behov.
4. De offentlige lederuddannelser skal kommunikere tydeligt om uddannelsesforudsætninger og læringsudbytte.
5. Der skal følges op på de offentlige lederuddannelser.
6. Videngrundlaget om udbyttet af de offentlige lederuddannelser skal styrkes.

De seks punkter blev fulgt op af 29 anbefalinger og et idékatalog. Læs mere her: bit.ly/3ta97pb

2007 udløste trepartsaftalen 800 mio. kroner over otte år til uddannelse af offentlige ledere – et resultat af Kvalitetsreformen. Siden har offentlige ledere i vidt omfang deltaget i videre- og efteruddannelse med fokus på især diplom- (DIL og DOL) og masterniveau (MPA, MPM, MPG og F-MOL). Senest er Kompetencefonden på både det kommunale, regionale og statslige område kommet til og har også ydet støtte til lederens kompetenceudvikling.

Men hvem har ret til hvad? Det har vi spurgt forhandlingskonsulent på chefområdet i HK Kommunal, Christian Nyholm, om.

Lederne er godt uddannet

Ledere på den administrative overenskomst er omfattet af Kompetencefonden og kan søge på lige fod med medarbejderne om midler til både master-, diplom- og akademiuddannelser.

– Kompetencefonden skal supplere det, der lokalt er afsat til lederudvikling, men ikke dække al kompetenceudvikling. Det harmonerer fint med, at man mange steder, især på større arbejdspladser, selv gennemfører udviklingsforløb for ledere, forklarer Christian Nyholm og fortsætter:

– I HK Kommunal er chefer under cheftalen (fra grundløn 49, red.) dog ikke omfattet af Kompetencefonden, men til gengæld prioriterer kommuner og regioner kompetenceudvikling af chefer højt og tillægger det stor værdi. Der er en forventning om, at man løbende kompetenceudvikler sig, fordi det samtidig er en udvikling af organisationen.

I sine forhandlinger for ledere og

chefer støder Christian Nyholm sjældent på krav om udviklingsforløb.

– Og det siger mig, at det er, fordi det kører fint derude. Og jeg kan også se på både lederes og chefers CV, at de typisk er godt uddannet, hvilket som nævnt også er en forventning fra arbejdsgivernes side, siger Christian Nyholm og uddyber:

– Der sker så meget på arbejdsmarkedet i disse år, og det stiller nye krav til de ledelsesmæssige kompetencer. Der dukker hele tiden nye tilgange og metoder til ledelse op. God ledelse kræver, at du løbende udvikler dig – både for dine medarbejders skyld, men også for din egen skyld. ■

Kan du søge Kompetencefonden?

- Ledere er omfattet af Kompetencefonden.
- Ledere på grundløn 47 kan ikke bruge Kompetencefonden til diplomuddannelsen i ledelse, da det i forlængelse af trepartsaftalen forudsættes, at kommunale og regionale ledere får betalt en diplomuddannelse i ledelse af arbejdspladsen. Men de kan søge midler til masteruddannelse, p.t. op til 50.000 kr.
- Alle fra grundløn 49 og op er omfattet af HK Kommunals cheftale. Her gælder Kompetencefonden ikke.
- Læs mere om Kompetencefonden her: bit.ly/3PPPYBI



Man bliver aldrig færdig med at uddanne sig som leder

Ledelsesmusklen skal hele tiden og på alle ledelsesmæssige niveauer trænes – gennem udsyn og indsigt, organisatorisk, politisk og samfundsmæssig viden koblet med faglig og personlig kompetenceudvikling, mener direktør i Haderslev Kommune Birgit Thorup, som efter 30 år i ledelse stadig selv prioriterer kompetenceudvikling højt.

Verden står ikke stille. Så det kan ledere, chefer og direktører heller ikke gøre. Men det forudsætter en lyst og motivation til både at dygtiggøre sig og arbejde bevidst med sin ledelse for at kunne sætte både rammer og retning på, mener Birgit Thorup, direktør for Arbejdsmarked og Borgerservice i Haderslev Kommune.

– Efter 30 år i ledelse må jeg konstatere, at tingene bevæger sig hele tiden – både juridisk, digitalt, relationelt osv. Så hvis man som leder skal kunne navigere i det og også kunne stå fast, er der brug for hele tiden at udvikle sig – holde sig opdateret om, hvad der sker 'derude', tilegne sig ny viden med mange forskellige facetter og have udsyn og styr på det fundamentale i sin egen organisation. Det er i min optik den måde, man træner sin ledelsesmuskul på.

Formel viden er nødvendig

Selv om Birgit Thorup selv fik sit første lederjob, før hun havde en formel lederuddannelse, giver både diplom- og masterniveauet en nødvendig viden at hænge sin ledelseshat på, argumenterer hun.

– Der er ting, du ikke kan vide intuitivt, og som formel uddannelse giver dig et basalt indblik i – både økonomi, forståelse for sammenhængene i organisationen og til det politiske niveau, styringsmekanismer osv. Uden den viden kan du ikke lave gode strategier som chef, og jeg ville meget nødtigt have været den foruden. Mine formelle lederuddannelser har i høj grad været med til at forme min karriere, fortæller hun.

Ud over at kunne være karrierefremmende er kompetenceudvikling også en nødvendighed for at bidrage til organisationens udvikling og resultater.

– Det siger næsten sig selv, og det afhænger også meget af, hvordan man som leder forvalter den uddannelse, man tager. Personligt bliver jeg altid meget inspireret af den nye viden og indsigt, jeg får, og kan slet ikke lade være med at dele den med lederkolleger og medarbejdere. Men det er også en forudsætning, hvis det skal komme andre end en selv til gavn. Fx har jeg arbejdet meget med kommunikation, så det, jeg formidler, er til at forstå. Det hjælper også med at gøre de spor, jeg er med til at lægge for, hvor vi skal hen, synlige for alle. På den måde bliver man aldrig færdig med at dygtiggøre sig.

Udvikling på daglig basis

Men kompetenceudvikling skal ikke kun foregå på en skolebænk, mener Birgit Thorup. Alene i kraft af lederjobbet og interaktionen med folk i og uden for organisationen bliver hun klogere på sig selv. Hvis man er god til at inddrage omgivelserne i sin udvikling, bouncer det positivt tilbage på kolleger og medarbejdere.

– Vi har fx arbejdet meget med at implementere en åben feedbackkultur i forvaltningens lederteam, og når jeg får mine kollegers syn på, hvad jeg skal sætte fokus på i min ledelsesudvikling, kommer det også organisationen til gavn. Plus, at det giver en oplevelse af at være en del af noget større, hvor vi

kan støtte og bruge hinanden, når der sker uforudsete ting. På den måde foregår der megen udvikling i det daglige – og ikke kun i regi af akademi, diplom og master.

Fag-faglig viden på direktørniveau

Om ledelse er et generisk fag, man over sig i og læser sig til, eller om ledelse kræver fag-faglige kvalifikationer som udgangspunkt for at kunne forstå og lede faglige medarbejdere, kommer til dels an på, hvor i organisationsdiagrammet man befinder sig. Men ikke kun, mener Birgit Thorup.

– Som direktør bruger jeg ikke min oprindelige faglighed på samme måde, som fx en mellemlider gør det i sin direkte personaleledelse af medarbejdere. Men når det er sagt, så var Ledelseskommisionen jo inde omkring, at selv på toplederniveau er fag-faglig viden brugbar. Jeg har været på beskæftigelsesområdet i mange år, og her trækker jeg i høj grad på min faglige baggrund og erfaring for at kunne forstå samarbejdsrelationer, jura, og hvad medarbejderne sidder med. Jeg har oplevet 'generiske' ledere, som måtte gå ud ad døren igen, fordi deres tilgang til og evne til at tilegne sig viden om området ikke var tilstrækkelig. Det er vigtigt for de faglige medarbejders opgaveløsning og trivsel, at de får kvalificeret sparring.

Birgit Thorup går så langt som til at sige, at hun selv er lykkedes som leder, chef og direktør, fordi hun er rundet af en faglig baggrund, som har givet hende en solid ballast.



Birgit Thorup har været direktør for Arbejdsmarked og Borgerservice i Haderslev Kommune siden 2020 og leder to chefer, syv afdelingsledere og ni teamledere. Tidligere har hun været arbejdsmarkedsschef i både Vejle og Ikast-Brande Kommuner og fik sit første job som gruppeleder i Horsens Kommune i 2000. Oprindeligt uddannet assistent i Rødding Kommune i 1987. Har taget både diplom og master i offentlig ledelse.



Der er ting, du ikke kan vide intuitivt, og som formel uddannelse giver dig et basalt indblik i. Uden den viden kan du ikke lave gode strategier som chef, og jeg ville selv meget nødtigt have været den foruden.

BIRGIT THORUP, DIREKTØR FOR
ARBEJDSMARKED OG BORGERSERVICE I
HADERSLEV KOMMUNE

– Selvfølgelig er der også brug for generelle kompetencer, og man er jo heller ikke alene i verden som leder. Der er kolleger og medarbejdere med viden at trække på. Men i bund og grund er vi som ledere nødt til at være dygtige, turde stikke næsen frem og bringe os selv og vores faglighed i spil. Og selvfølgelig levere resultaterne. Ellers kan vi som faggruppe godt blive skubbet ud af andre med en anden baggrund og tilgang til området. Jeg har over de seneste to år ansat tre nye chefer, hvor jeg har lagt vægt på, at de kom med en faglig erfaring fra det område, de skulle være chef for.

Ledelsen skal skubbe på

I Haderslev Kommune forventes alle ledere, som ikke allerede har det, at tage en diplom i ledelse. I Arbejdsmarked og

Borgerservice har alle ledere en kompetenceudviklingsplan, og der foregår også fælles ledelsesudvikling, fortæller Birgit Thorup. Hun erkender samtidig, at det kræver, at alle tager del i ansvaret og skubber på, så både prioriteringen og motivationen er til stede hos den enkelte leder, som skal finde tiden til at udvikle sig i en altid travl hverdag.

– Som ledelse skal vi tale om, hvorfor kompetenceudvikling er vigtig, selv om prioriteringen kan være svær, hvis man fx har små børn derhjemme. Det kræver en virkelig skarp prioritering af opgaverne, når en leder er væk en dag om ugen i en periode. Her er det vigtigt, at vi træder til og går for hinanden. Til gengæld kan vi se, at fx vores teamledere skriver opgaver om emner, der er relevante ind i organisationen, så på den måde bliver det en win-win for alle. 📌

Sådan styrker kompetenceudvikling min ledelsespraksis

En diplom- og mastergrad i ledelse er det fundament, mange offentlige ledere står på – ofte suppleret med andre kurser og udviklingsforløb. Og det er både nødvendigt og gavnligt for deres daglige praksis som ledere og chefer, bekræfter tre HK'ere og socialrådgivere, der er gået ledelsesvejen.



Jeg har endnu ikke et fagligt sprog for det, jeg leder

Anne Marie Skytte Grønmosse, faglig chef i Faglig Støttefunktion, Børne- og Ungdomsforvaltningen, Københavns Kommune:



– Jeg er oprindeligt uddannet pædagog og blev leder af et dagtilbud for 27 år siden. Her tog jeg en diplom i ledelse, som jeg siden har suppleret med en master i offentlig ledelse. De seneste syv år har jeg været faglig chef – nu for

PPR og et team af støtte- og kompetencepædagoger, i alt ca. 100 medarbejdere.

– Jeg leder igennem to faglige ledere, men har et godt kendskab til medarbejdernes hverdag, trivsel og faglighed og oplever, at jeg er tæt på kerneopgaven med at skabe udvikling og trivsel for børn og unge så tæt på det almene område som muligt.

– Vi står med en hastig udvikling i den mangfoldighed, familierne her i hovedstaden repræsenterer. Der er ikke længere kun en far og en mor, ligesom køn heller ikke længere bare er pige og dreng. Familieformerne og identitetsopfattelsen forandrer sig meget i disse år, og det er tendenser, vi er nødt til at holde os åbne over for for at kunne betjene borgerne bedst muligt.

– Det stiller helt nye krav til mine ledelsesmæssige kompetencer, fordi vi endnu ikke har et fagligt sprog for det, vi gør. Praksis er jo altid foran forskningen, fordi virkeligheden går hurtigere end det, der bliver skabt teori for. Det betyder, at jeg skal facilitere, at vi bevarer en åbenhed i samarbejdet og kommunikationen

med borgerne, så vi ikke styrer efter egne værdier og holdninger. Jeg skal lede i at kunne møde en verden, hvor normalitetsbegrebet forandrer sig, og hvor det ikke er tilstrækkeligt at lede på faglige floskler som 'borgeren i centrum', 'inklusion' eller 'mangfoldighed'. Jeg skal lede målrettet med et fokus på kerneopgaven. Og skal være langt mere undersøgende på at indsamle ny viden og holde vores refleksionsrum åbent, så vi sammen kan klæde medarbejderne på til at gå ud og møde mennesker, som er anderledes end dem selv.

– Så mit uddannelsesmæssige fundament vakler måske en smule, men samtidig kan jeg mærke, at jeg bruger de teoretiske greb, jeg har lært. Fx, at jeg har studeret kommunikation, så jeg kan bevare en åbenhed i den forandringsledelse, så jeg kan igangsætte organisatoriske processer, der involverer medarbejdere og samarbejdspartnere. Derudover kræver det personlige lederkompetencer som procesfacilitator for at skabe dialog og forståelse for den opgave, vi skal løse – uden nødvendigvis selv at kende svarene. 📌



Jeg skal være dygtig til at samarbejde

Klaus Scheibye, centerchef for Center for Udsatte og Kriminalitetstruede Unge i Københavns Kommune:

– Jeg er uddannet socialrådgiver, men har været leder siden 2000 og centerchef siden 2018. Jeg har otte ledere under mig, og vi er ca. 300 medarbejdere i centret i alt. Undervejs har jeg haft forskellige kommunale lederjobs, og det har været den rigtige vej for mig at gå.

– De vigtigste kompetencer i min chefjob er at kunne holde hus med ressourcerne – have et godt overblik og udvise økonomisk opfindsomhed, så vi som centerledelse har et ledelsesrum at træffe gode beslutninger i, så vi kan finde og frigive ressourcer, der rammer

ned i frontlinjen. Det kræver et godt indblik i den offentlige forvaltningsøkonomi, og at man er glad for at arbejde med budgetter.

– Jeg har læst en diplom i ledelse på Forvaltningshøjskolen, har en KIOL-overbygning og en master i public governance. Jeg har generelt en stor interesse for ledelse og synes, det er vigtigt at uddanne sig, når man sidder i en stilling som min, for at kunne bestride den bedst muligt. Jeg skal kunne arbejde strategisk, kunne skifte perspektiv, se min organisation fra forskellige vinkler – og her har jeg lært meget både fra egen erfaring og fra de uddannelser i ledelse, jeg har taget.

– Den viden, jeg har fået, har styrket mit blik for det enkelte

menneske – etikken i ledelse, at behandle alle med respekt og værdighed. Jeg har også lært, hvor ufatteligt vigtigt det er at være dygtig til at samarbejde med mange forskellige organisationer og partnere både i og uden for huset. Det er vigtigt for at sikre, at vi ikke lukker os om os selv. Desuden har jeg lært at være præstationsorienteret og stræbe efter højere mål.

– Lige nu føler jeg mig godt klædt på – også til fremtidens udfordringer som chef. Her ramte masteren ret godt og bredt, selv om man aldrig skal sige aldrig. Men jeg er godt tilfreds med, hvad jeg kan, og hvor jeg er – det er utroligt meningsskabende at arbejde for at give udsatte børn og unge et godt liv.

Uddannelse gør mig til en bedre leder

Trine Haarup Jensen, områdeleder i Social og Psykiatri, Favrskov Kommune:

– Jeg har været leder i 12 år – først ni år som afdelingsleder og de seneste tre år som områdeleder for fem afdelingsledere og et udviklingsteam på fire konsulenter,

så jeg leder både ledere og medarbejdere. Vi er 120 ansatte i organisationen.

– Jeg er uddannet socialrådgiver og har ikke bevidst valgt ledelse, men jeg kunne tidligt i min karriere se, at der var situationer, hvor jeg søgte mandat til at kunne gå videre, fx med en indsats. Så jeg har gerne villet have og tage styringen for at udvikle tingene i en bestemt retning. Jeg søgte mit første lederjob uden ledelsesmæssige kompetencer eller uddannelser, så jeg har haft en faglig ballast og noget i min personlige rygsæk, som gjorde, at jeg kunne.

– Men jeg er jo hverken uddannet til ledelse i min grunduddannelse som socialrådgiver eller født til at være leder. Så for mig gør uddannelse ledelse til et fag og en disciplin, som styrker mine kompetencer. Og med den teoretiske viden, jeg får her, kan jeg være bevidst reflekteret om organisationens retning og perspektiv – ved at kende de andre veje, man også kan gå.

– Ledelse kræver en reflekteret og nuanceret tilgang, som gør, at jeg kan se tingene i helikopterperspektiv. Derfor tog jeg en diplom i ledelse efter nogle år som afdelingsleder, og den passede rigtig godt til den faglige drift, jeg stod for på det tidspunkt.

– Nu er jeg så i gang med en master, som også understøtter min position som leder af ledere rigtig fint. Jeg leder gennem strategier, pejlemærker, mål og sammenhængende indsatser på tværs af organisationen, ligesom de økonomiske og politiske perspektiver fylder mere. Dem skal jeg kunne oversætte ind i organisationen, så alle kan se sig selv i vores værdier, mål og politiske beslutninger, ligesom jeg skal kunne klæde topledelsen og det politiske system godt på, i forhold til hvad der foregår i driften.

– Så jeg tænker, at uddannelse gør mig til en bedre leder. Jeg spidser til, gør mig umage, bliver forstyrret i min tænkning og får hele tiden øje på noget nyt.





Vi har veluddannede offentlige ledere

De offentlige ledere er veluddannede – både når det gælder uddannelse og efteruddannelse. En fjerdedel af de offentlige ledere har en lang videregående uddannelse, og over halvdelen af de offentlige ledere har en fagprofessionel baggrund i form af en mellemlang videregående uddannelse. Særligt ledere med professionsbaggrund som lærer, pædagog, sygeplejerske eller lignende dominerer den samlede gruppe af offentlige ledere. Hele ni ud af ti offentlige ledere har taget en efteruddannelse i ledelse. Over halvdelen på diplom- eller masterniveau.

KILDE: LEDELSESKOMMISSIONEN: SÆT BORGEREN FØRST (2018)

Ledere på **alle niveauer** er forpligtet til at udvikle sig

En formel lederuddannelse kan give nye ledere den nødvendige ballast, som styrker deres personlige og faglige lederskab. Men også erfarne ledere har gavn af både at udvikle og uddanne sig igennem karrieren, fordi hverken lederjobbet og personligheden står stille, mener efter- og videreuddannelseschef Sine Nyeland Sandholt fra VIA University College.

I ngen forventer, at efter- og videreuddannelseschefen med ansvar for ledelse på en af landets uddannelsesinstitutioner, som udbyder lederuddannelser, vil sige, at de offentlige ledere har tilstrækkelig uddannelsesmæssig ballast til at udøve deres gerning. Det ville alt andet lige være at skyde sig selv i foden.

Sine Nyeland Sandholt fra VIA University College i Aarhus bekræfter alligevel uden tøven, at hun også oplever, at offentlige ledere i Danmark generelt er veluddannede. Og at ledere, som er nye i jobbet, gerne vil have en kompetencegivende uddannelse i ledelse.

– Fordi så står de stærkere som ledere. Men også fordi det i mange organisationer er et krav, at man har eller påbegynder en diplomuddannelse i ledelse, når man bliver ansat som leder, siger hun og fortsætter:

– Det er mit indtryk og også min erfaring fra min egen tid som kommunal leder, at man især som ny i lederjobbet er klar over, at man selvfølgelig har nogle kompetencer og personlige egenskaber, som 'rimer' på leder. Men når man træder ind i lederjobbet, vil man stå i mange situationer, man ikke har fået viden om i sin oprindelige uddannelse.

Så her, mener Sine Nyeland Sandholt, kommer en lederuddannelse til sin ret:

– Man er nødt til at afklare: Hvem er jeg som leder, hvilke værdier og ståsteder har jeg, hvordan reagerer jeg under pres? Og: Hvad vil det sige at lede medarbejdere? Hvilke dynamikker er der, når vi skal forandre noget, hvorfor vil nogle og andre ikke ...? Alt dette kan man gennem kompetenceudvikling og uddannelse få viden om, sat ord på og få redskaber til at håndtere.

Derudover er der det organisatoriske, man som leder også skal forstå, påpeger hun:

– Det politiske niveau, styringskæder, og hvorfor beslutninger træffes, som de gør. Forståelsen af organisationen er ofte en forudsætning for at forstå ens egne rammer og vilkår som leder, og derudfra kan man så navigere. På de tre grundmoduler på diplomuddannelsen i ledelse arbejder man derfor i dybden med ens personlige lederskab tæt koblet med egen praksis, ledelse af medarbejdere samt organisation og udvikling.

Erfarne ledere er mættede

Når det kommer til de erfarne ledere og chefer, ser billedet imidlertid lidt anderledes ud, oplever Sine Nyeland Sandholt.

– Efter mange år i jobbet er de måske ikke helt så tilbøjelige til at søge ef-



Sine Nyeland Sandholt er efter- og videreuddannelseschef med ansvar for lederuddannelserne på VIA University College, Aarhus. Oprindeligt uddannet fysioterapeut suppleret med en grad i sundhedsvidenskab fra Aarhus Universitet, en master i offentlig kvalitet og ledelse, en diplomuddannelse i offentlig ledelse og færdiggør p.t. den fleksible masteruddannelse i offentlig ledelse. 14 års erfaring som leder, bl.a. på sundheds- og ældreområdet som leder af ledere, specialister, projektledere, konsulenter og fagprofessionelle.



ter- og videreuddannelse, som nye ledere er. Hos erfarne ledere, som har taget en ledelsesuddannelse, ser vi også en mæthed. "Nu har jeg lige været igennem et langt forløb – nu skal jeg bare arbejde". Men de har også behov for at kompetenceudvikle sig, selv om de har været ledere i mange år. Om ikke andet, så gennemgår de fleste en stor personlig udvikling i jobbet, som betyder, at det, man læste og lærte for 10-15 år siden, vil have en anden betydning, hvis man genlæser det senere i karrieren.

Derudover, pointerer Sine Nyeland Sandholt, er ledere i høj grad nødt til at følge med i samfundsudfordringerne, fordi verden hele tiden forandrer sig.

– Alene det, at generationerne af medarbejdere – x, y og z – er forskellige, gør, at man ikke kan praktisere den samme ledelsesstil over for de enkelte grupper. Så for at fastholde og rekruttere nye medarbejdere er lederne nødt til også at udvikle sig. Jeg synes også generelt, at man har en forpligtelse til løbende at holde sig opdateret på ledelsesfeltet og i forhold til de samfundsudfordringer, vi står med.

Brug for faglige og generiske kompetencer

Sine Nyeland Sandholt fremhæver samtidig, at den 'moderne' leder forventes at være interesseret i at udvikle sig, udvikle sine medarbejdere, lytte til og ind-

Det kræver en konstant refleksion over egen adfærd at være leder, og her kan ny ledelsesviden være både nyttig og nødvendig at tilegne sig.

SINE NYELAND SANDHOLT ER EFTER- OG VIDEREUDDANNELSESCHEF, VIA UNIVERSITY COLLEGE, AARHUS

drage medarbejderne og se mennesker som hele mennesker med alt, hvad det indebærer.

– I dag vil vi ikke have de 'dygtige røvhuller', som kan ramme tallene ved at lede gennem frygt. Vi vil have empatiske ledere, som er lyttende og inddragende. En hel del af det ligger i ens personlighed, men man kan samtidig godt arbejde med sine reaktionsmønstre i sit personlige lederskab. Det kræver en konstant refleksion over egen adfærd at være leder, og her kan ny ledelsesviden være både nyttig og nødvendig at tilegne sig.

Hvilke kompetencer har en offentlig leder og chef brug for i dag: Generiske ledelseskompetencer, fordi ledelse er et fag i sig selv, eller fag-faglige kompetencer, som kan understøtte den faglige ledelse, vi hører mange fagprofessionelle efterlyse?

– Den diskussion har jo kørt frem og tilbage i en del år. For 15 år siden var holdningen, at man kunne være leder

for hvem som helst, fordi ledelse var et selvstændigt fag. Sådan er det ikke længere. Så snitfladen ligger der, mener jeg, at man føler, at man er leder af identitet og samtidig har en grundforståelse for, hvad det er, ens medarbejdere arbejder med, siger hun og uddyber:

– Et vigtigt aspekt i faglig ledelse er at bidrage til udviklingen af faglig viden i organisation igennem efteruddannelse og kurser. Faglig ledelse handler også om, at lederen skaber anledninger til, at medarbejderne reflekterer over deres praksis og bringer evidens i deres praksis. Det vil sige, at man som leder skaber rammer for faglige drøftelser.

Vi skal først og fremmest lytte

Hvilken rolle kan I som uddannelsesinstitution spille i at bidrage til, at vi har kompetente offentlige ledere og chefer?

– Vores allervigtigste opgave er at lytte til behovet ved at tale med ledere og chefer. Når de fortæller om deres hverdag, bliver vi klogere på deres behov. Og så har vi fora med andre uddannelsesinstitutioner og aktører, hvor vi løbende diskuterer behovene, som vi skal styre efter, når vi tilrettelægger vores efter- og videreuddannelse, og koble den tæt til praksis. Samtidig skal vi også holde os orienteret om samfundsudfordringerne – hvad sker der, hvor bevæger vi os hen – og indarbejde det i uddannelserne. ■



3 skarpe til professoren:

Gør det en forskel at træne og udvikle lederes kompetencer?

Ledelsestræning har en effekt på den oplevede ledelse hos medarbejderne, slår professor og forsker i offentlig ledelse Lotte Bøgh Andersen fra Aarhus Universitet fast. Og ledelsestræning behøver ikke kun at være i en formel kompetencegivende form. Der foregår også relevant ledelsesudvikling på arbejdspladserne.

Helt overordnet: Er ledelse noget, man er født til at kunne, eller er det noget, man kan lære gennem uddannelse og kompetenceudvikling?

– Ja og ja. Der er personlighedstræk, som hænger positivt sammen med at være en effektiv leder. Man har the *big five*, hvor samvittighedsfuldhed og udadvendt-hed er de vigtigste. Så man kan godt tale om, at nogle er fødte ledere, fordi de har nogle betingelser med sig. Men når det er sagt, kan alle trænes hen til et bedre sted – set med medarbejdernes øjne. Og det er pointen: Ledelsesadfærd skal ud over rampen. Medarbejderne skal kunne se og mærke en forskel.

– Forskning viser, at de ledere, som starter lavest, det vil sige er mindst aktive i deres ledelsesadfærd, har den største effekt af træning i medarbejdernes øjne. Så den gode nyhed er, at man ikke skal give op, selv om man ikke føler sig som en *born leader*, siger Lotte Bøgh Andersen, leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet.

Gør ledelsestræning og -udvikling en forskel på en større skala, eller er det mest et frynsegode for den enkelte leder?

– Ledelsestræning er kun relevant, hvis man lykkes med at gøre en forskel for medarbejdere og organisa-

tion. Det skal ikke gives som et frynsegode. Derfor skal al træning udvælges med omhu. Og her kan ledernes egne ledere med fordel gå længere ind i diskussionen om, hvilken ledelsestræning der passer bedst til den ledelsesopgave, den enkelte leder har.

– Forskningen viser, at hvis ledelsestræningen er et systematisk tilrettelagt forløb af træningsaktiviteter rettet mod at opnå specifikke ledelsesrelaterede læringsmål, kan den forventes i første omgang at føre til større medarbejdertrivsel og -motivation – og i forlængelse af det kan der også ske en større værdiskabelse for borgerne.



**Ledelsesadfærd skal ud over rampen.
Medarbejderne skal kunne se og
mærke en forskel.**

LOTTE BØGH ANDERSEN, PROFESSOR I OFFENTLIG LEDELSE



Foto: Panthermedia

Vi kan se, at hvis ledere ikke gør noget for at træne og udvikle deres ledelse, går det ned ad bakke. Så bare fordi man har landet et leder- eller chefjob, er man ikke *home safe*.

– I LEAP-projektet (se boks, red.) havde vi en kontrolgruppe, som ikke havde adgang til ledelsesudvikling i samme periode, som resten af projektdeltagerne havde. Og deres medarbejdere oplevede disse leders ledelse som signifikant mindre aktiv et år efter.

– Så det er som med svømme-stjernen: Det kan godt være, at du er udvalgt til landsholdet, men du er stadig nødt til at træne hele tiden for at holde niveauet og blive bedre. Her vil jeg gerne slå et slag for, at ikke al ledelsesudvikling behøver at foregå som formel kompetenceudvikling. Formålet med ledelsestræning er at udvikle ledelsesadfærden. Og der finder dagligt masser af god ledelsesudvikling sted på arbejdspladserne, som kan være lige så relevant for ledelsespraksissen det pågældende sted.

Hvor skal snittet ligge mellem at udvikle de generiske ledelseskompetencer og de fag-faglige?

– De fleste ledere vil have brug for at kunne trække på begge kompetencer, men jo højere hierarkisk ledelsesniveau du er på, desto mere har du brug for de generiske kompetencer. Topledere udøver jo typisk mere visionsledelse end fag-faglig ledelse. Har du meget faglige medarbejdere, kan det være vigtigt at have faglige kvalifikationer som leder til at indgå i relevante diskussioner og sikre faglig opbakning til medarbejderne. Så svaret er et både-og.

– Men selvfølgelig kan du ikke både være uddannet socialrådgiver, jurist og sygeplejerske, så som leder af faglige medarbejdere må du læne dig frem og interessere dig for de faglige normer og den viden, der indgår som ingredienser i faglig ledelse – og så træne dine generiske ledelseskompetencer, så medarbejderne oplever din ledelse som aktiv og ikke passiv. ■

LEAP-projektet: Ledelsestræning gør en forskel

Har ledelsestræning betydning for den daglige ledelse, som gennemføres? Og har variationen i ledelsesadfærd – mellem ledere, der får ledelsestræning, og ledere, som ikke gør – betydning for, om organisationen opnår sine mål?

De to spørgsmål var omdrejningspunktet i LEAP-projektet, som blev gennemført i 2014-2015 med over 500 deltagende ledere og 15.000 medarbejdere på gymnasier, i SKAT, grundskoler, daginstitutioner og bankafdelinger. Tre ud af fire grupper i projektet fik et års udviklingsforløb i henholdsvis transformationsledelse, transaktionsledelse og et kombineret forløb af de to. Den fjerde var kontrolgruppe.

Sammenligningen mellem grupperne gjorde det muligt at se effekten af ledelsestræningen og at analysere effekterne af den ændrede ledelsesadfærd i forhold til især medarbejdernes motivation, forebyggelse af sygefravær og kvaliteten af de leverede ydelser.

Resultaterne viste bl.a.:

- at medarbejderne vurderer, at ledelsestræning øger ledernes brug af de ledelsesstile, de bliver trænet i.
- at medarbejderne til ledere, der modtog transformationsledelsesforløbet, oplevede, at deres ledere blev bedre til at formulere, kommunikere og fastholde en vision for deres organisation.
- at transformationsledelse øger motivationen ved at opfylde basale menneskelige behov for at føle autonomi, kompetence og at være forbundet med andre mennesker.
- at medarbejderne til ledere, der modtog transaktionsledelsesforløbet oplevede, at lederne i højere grad brugte belønnings- og sanktionssystemer.
- at analyserne tyder på, at kvinder får mere ud af ledelsestræningen end mænd.

Resultaterne fra LEAP er udfoldet i bogen *Træning af ledelse. Hvorfor, hvem, hvordan?*, som Lotte Bøgh Andersen m.fl. er forfatter til (Hans Reitzels Forlag, 2023).

KILDE: AARHUS UNIVERSITET, INSTITUT FOR
STATSKUNDSKABS SIDE OM LEAP-PROJEKTET:
[BIT.LY/3PXR3BL](https://bit.ly/3PXR3BL)



”Skal jeg være HK’er eller socialrådgiver hele mit liv?”

Det spørgsmål stiller nogle medarbejdere i din organisation utvivlsomt sig selv – og nogle har måske lyst til at prøve kræfter med ledelse. Det forpligter ledere og chefer til at spotte, træne og udvikle morgendagens ledere, mener Pia Alsgaard og Anders Fløjborg fra lederforeningerne i HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening.



Foto: Privat

Pia Alsgaard er sektionsleder for Personaleservice, Organisation og Personale i Silkeborg Kommune og medlem af Chefgruppens bestyrelse i HK Kommunal.

Jobbet som personalekonsulent i Silkeborg Kommune passede egentlig Pia Alsgaard ganske fint. Men nogle i organisationen ville det anderledes. Hun var spottet som et muligt ledertalent og blev tilbudt at prøve kræfter med kommunens førlederprogram. Det blev i 2013 til et job som teamleder – en titel, der i dag er byttet ud med sektionsleder for Personaleservice, Organisation og Personale. Og senest suppleret med en plads i HK Kommunal Chefgruppens bestyrelse.

– Silkeborg Kommunes førlederprogram har kørt i en fast kadence i mange år, og vi arbejder strategisk med kompetenceudvikling fra topledelsen og hele vejen rundt i organisationen. Ledertalenter, som bliver spottet, får tilbudt forløbet, får øvebaner og bliver vurderet, om de egner sig som ledere. Det lykkes vi godt med – langt over halvdelen af de deltagere, der indstilles til førlederprogrammet, ender med at få tilbudt et diplommodul i ledelse, fortæller Pia Alsgaard, som oprindeligt er uddannet HK-assistent.

Vil mangle ledere

Netop fordi hun ikke selv var født med en leder i maven, mener hun,

at ledere i landets offentlige organisationer er forpligtede til at spotte og udvikle morgendagens ledere – fordi mange som hende måske ikke selv tænker tanken.

– Det skal vi først og fremmest, fordi vi kommer til at mangle ledere. Og fordi vi skal sikre udvikling. Men også fordi de nye ledere, vi får ind, kommer med andre krav og forventninger til jobbet, og dem skal vi kende og kunne imødekomme, hvis vi vil holde på dem. Samtidig skal vi selvfølgelig også kompetenceudvikle de ledere, som allerede er hos os.

Anders Fløjborg, direktør for Fjordhusene Ringkøbing og formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening igennem ti år, kunne ikke være mere enig i synspunktet om, at fremtidens ledere skal spottes og udvikles nu. Han er selv rundet af en baggrund som socialrådgiver og har været i ledelse siden 2003.

– Vi har brug for at spotte og udvikle ledere med de nødvendige kompetencer, der skal til for at løse kerneopgaven. ”Det skal vi nok lære dem, vi får ind udefra”, lyder svaret måske – og ja, med onboarding, mentorordninger og ledertræning kan man nå langt. Men det er også vigtigt, at fremtidens ledere har de grundlæggende



Anders Fløjborg er direktør for Fjordhusene Ringkøbing og formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening.

Foto: Torben Nielsen

de kompetencer til at kunne agere i den kommunale virksomhed og virkelighed og lede den faglige kerneopgave. Derfor er det 'at vokse op' i en organisation vigtigt. Det er også en måde at sikre DS- og HK-ledere på de niveauer, hvor der indiskutabelt er behov for faglig ledelse, siger han.

Det strategiske blik er for kort

Han kan imidlertid også godt få øje på barriererne i at lykkes med at fremelske fremtidens ledere med de rette kompetencer. Ledere, der er brug for "lige om lidt", som han udtrykker det. For problemet i den vision er, påpeger Anders Fløjborg, både politikeres og topembedsmænds stadigt kortere perspektiv på fremtiden.

– Der findes jo både forskning og lærebøger, som beskriver, hvad man skal gøre for at udvikle ledertalenter – at det handler om at have en strategisk tilgang til en langsigtet udvikling af organisationen. Men her oplever jeg, at det strategiske sigte bliver kortere og kortere, fordi fokus ligger helt andre steder – på stram økonomi,

konstante forandringer, pres fra borgerne om bedre velfærd osv. Så min oplevelse er, at en kultur med ledelsesmæssige prøvebaner er blevet mindre fremherskende.

Og han fortsætter:

– Vi hører også, at mange unge ikke finder ledelse attraktivt som karrieremulighed, fordi det virker som et meget presset felt. Så løsningen, som jeg ser den, ligger i at gøre vores arbejdspladser attraktive, så det er motivationen i jobbet – det at ville gøre en forskel for borgerne, skabe udvikling osv. – som trækker.

Gør de unge nysgerrige på ledelse

Pia Alsgaard bakker op om, at det strategiske sigte i arbejdet med at udvikle ledertalenter er afgørende.

– Det lette svar er at sige, at de skal gøre ligesom os i Silkeborg, siger hun med et smil, men påpe-

ger samtidig, at det handler om at skabe nye fortællinger om det at være leder.

– Fx hører jeg, at mange tror, de mister det kollegiale fællesskab, hvis de bliver ledere. Men svaret er, at de jo får et nyt fagligt fællesskab med lederkollegerne – hvor ledelse er fagligheden. Så for mig at se handler talentudviklingen om at tage fat i de unge, gøre dem nysgerrige på ledelse, inddrage dem i, hvad vi laver, dele tanker og overvejelser. Det gør jeg – og så følger jeg op på dem, som viser interesse, siger hun og bakker Anders Fløjborg op i, at det kræver en strategisk indsats.

– For ja, driften buldrer derudad, så man er nødt til at strukturere og systematisere talentudviklingen, så det bliver et strategisk fokuspunkt. Ellers sker det ikke. Og vi har ikke råd til at miste morgendagens ledere. ■

Uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø:

Datoerne for 2024 ligger klar

Uddannelsen i ledelse af psykisk arbejdsmiljø

- er til dig, som er kommunal eller regional leder med personaleansvar
- består af tre hele dage og tre halve netværksdage
- kan tages i både Aarhus og København
- koster 13.450 kr. at deltage i inkl. let morgenmad, frokost, kaffe, vand og kage
- foregår i forhold til tilmelding efter først-til-mølle-princippet
- læs mere, se datoerne for 2024-forløbene og tilmeld dig her:

bit.ly/3LzkwW2

Ledelse på tværs af generationer:

Sådan får du dem til at arbejde sammen

Forestillinger om, at de unge er for krævende og forkælede, og at de ældre er gået i stå og nægter at udvikle sig, kan spænde ben for samarbejdet mellem generationerne på arbejdspladsen. Specialkonsulent Mia Nyborg Jørgensen giver sine bud på, hvilke benspænd du kan forvente i generationsledelse, og hvordan du bedst tackler dem.

AF ANNETTE AGGERBECK | annette@aggeberbeck-kommunikation.dk | ILLUSTRATION Shutterstock

“Arbejdet handler om meget mere end at tjene penge”.

De unge vil have et arbejdsliv, der er meningsfyldt, hvor de kan se sig selv som en vigtig brik i en større sammenhæng. De ønsker udviklingsmuligheder, frie rammer, kontinuerlig feedback og anerkendelse for deres indsats. Og selvfølgelig også et stærkt kollegialt fællesskab, som gør det sjovt at gå på arbejde.

“Man skal yde, før man kan nyde”. Sådan er tilgangen til arbejdet blandt mange medarbejdere i den ældre generation. De opfatter sig selv som pligt-

opfyldende, og mange har fra barnsben lært at sætte arbejdet før meget andet. Og de er vokset op i den verden af i går, hvor en protestantisk arbejdsetik stadig hersker.

Vær oprigtig nysgerrig

Eller hvad ...? For holder du fast i disse opfattelser af de unges og ældres tilgang til arbejdslivet, er din bane for seriøse benspænd som leder kridtet godt op.

– Hvis ældre medarbejdere fx opfatter unge som en generation, der ikke gider at bidrage, og som kun tænker på sig selv, og hvis unge medarbejdere fx ser på ældre som en generation, der er gået i stå, og som nægter at udvikle sig, kan det skabe misforståelser og samarbejdsproblemer, siger specialkonsulent Mia Nyborg Jørgensen, der bl.a. har specialiseret sig i ledelse af unge i sit arbejde i kommunernes udviklingscenter Komponent.

– Det er et faktum, at der er forskelle på unge og ældre medarbejdere og deres tilgange til arbejdslivet. Men forskellighed er ikke et problem – det er godt med forskellighed på arbejdspladsen, fordi opgaverne kan løses på et højere niveau, når vi er sammen med nogle, der ikke ligner os selv. Derfor har det stor betydning, hvordan du selv opfatter og italesætter generationernes forskellighed som leder. Du kan skabe en positiv holdning blandt dine medarbejdere ved at tale om unges og ældres forskellighed som en styrke frem for en udfordring.

Mia Nyborg Jørgensen peger også på, at det er en forudsætning for at kunne skabe noget godt sammen på arbejds-

”

Tag medarbejderne ind i dit ledelsesrum. Find ud af, hvad generationerne er drevet af, og hjælp dem på vej ved at skabe et rum for samtaler om deres arbejdsmæssige præferencer.

MIA NYBORG JØRGENSEN,
SPECIALKONSULENT I KOMPLEMENT

pladsen, at man kan forstå og respektere hinanden.

– I skal kunne anerkende hinandens bidrag og ikke stædigt fastholde eget fokus som det eneste sande. Og her kan du som leder gå foran og vise vejen. Hvis du skal få de to generationer til at samarbejde gnidningsfrit, er det afgørende, at du viser, at du er oprigtig nysgerrig over for både de unge og de ældre medarbejdere og deres forskellige tilgange til arbejdslivet – det vil sige, at du skal være villig til at lytte og ændre din opfattelse.

For stort fokus på generationskløft

Mia Nyborg Jørgensen mener, at der i det offentlige rum er for stort fokus på, at der eksisterer en generationskløft.

– Når vi taler om unge og ældre medarbejdere, bliver det hurtigt en søgen efter forskelle, der fører til en kløft mellem generationerne. Men når det kommer til stykket, er der flere ting, der forener end adskiller de unge og ældre generationer. Det er fx vigtigt for begge generationer at bidrage positivt til verden og have nogle gode relationer på arbejdspladsen. Det er fundamentale værdier, som er en god præmis for et frugtbart samarbejde.



Mia Nyborg Jørgensen er specialkonsulent i Komponent, kommunernes udviklingscenter. Cand.scient.pol. med speciale i organisation og ledelse. Har det seneste år holdt mere end 40 oplæg og workshops om ledelse af unge og de forskellige generationer. Desuden vært i Væksthus for Ledelse og ekstern lektor på Københavns Universitet.



Det er også Mia Nyborg Jørgensens oplevelse, at der på arbejdspladserne og blandt ledere er en tendens til, at generationsforskelle ofte enten bliver overdrevet eller underdrevet.

– Når forskelligheder overdrides, er det typisk tegn på, at man ikke er interesseret i at forstå hinanden og mødes. Når de underdrives og bagatelliseres, går man glip af at kunne bruge forskelligheden positivt. Der kan derimod opstå mange misforståelser, som skaber konflikter og afstand. Så det handler om at være nysgerrig og forsøge at sætte sig ind i hinandens livsanskuelser og arbejdstilgange. Der er gode ting at finde i begge generationers arbejdstilgange, så det handler om, hvordan du kan få det til at spille sammen. Synergien ligger i at tage det bedste fra begge verdener.

Forståelse styrker samarbejdet

Hvordan gør lederen bedst det?

– Tag medarbejderne ind i dit ledel-

sesrum. Find ud af, hvad generationerne er drevet af, og hjælp dem på vej ved at skabe et rum for samtaler om deres arbejdsmæssige præferencer. Tal med dine medarbejdere om, hvorfor de er på arbejdspladsen. Lad dem sætte ord på selv. Spørg ind til, hvad deres individuelle arbejdspræferencer er: "Hvordan ser det gode arbejdsliv ud for dig?" "Hvad ønsker du, og hvad vil du bidrage med?"

Det skal være tydeligt for medarbejderne, påpeger Mia Nyborg Jørgensen, hvad de hver især ønsker, og hvad de vil bidrage med.

– Det er ofte lukkethed, der skaber misforståelser og samarbejdsproblemer. Men når medarbejderne kender hinandens ønsker og hinanden som personer, får de en større forståelse for hinanden. Det styrker samarbejdet, siger hun.

Hvordan udnytter lederen bedst deres forskellige kompetencer og erfaringer?

– Kortlæg deres kompetencer gennem åbne samtaler og skab gode lærings-

alliancer. Vælg at sætte de mest forskellige medarbejdere sammen, så de kan lære af hinanden. Her er det vigtigt at huske, at det ikke kun er de ældre, der skal lære af de unge eller omvendt. Begge generationer kan lære af hinanden. Fokuser på: Hvordan kan I gøre hinanden klogere og bedre? Gør det meget tydeligt, at begge generationer kan tilføre hinanden noget godt.

For der er, understreger hun, mange ting, generationerne kan lære hinanden.

– De unge kan fx lære de ældre at sætte spørgsmålstejn ved status quo. Det kan være sundt for alle at undre sig over, hvorfor vi egentlig gør, som vi gør. Hvilken værdi skaber det egentlig? Er der noget, vi bør lave om? Og er der noget, vi bør være mere bevidste om, hvorfor vi gør? De ældre kan fx lære de yngre at finde glæden i pligten i sig selv. Der kan være en motivation i at give lidt af sig selv, for at noget fælles skal lykkes, siger Mia Nyborg Jørgensen. ■

6 veje til vellykket generationsledelse

1. Skab en positiv holdning ved at tale om unges og ældres forskellighed som en styrke frem for en udfordring. Det har stor betydning, hvordan du opfatter og italesætter forskellighed.

2. Faciliter en oprigtig nysgerrighed på hinanden – den slags nysgerrighed, hvor man er villig til at ændre sit eget perspektiv.

3. Skab et fælles fundament, hvor medarbejderne får øje på de grundsten og tilgange til arbejdet/borgerne, som de er fælles om og kan arbejde ud fra.

4. Vær åben for reel inddragelse og medindflydelse – lad medarbejderne i fællesskab prøve ting af.

5. Eksperimenter med reverse mentoring – at både den ældre og unge agerer mentorer og sparringspartnere for hinanden.

6. Giv noget af dig selv og vær tydelig på, hvem du er – både som leder og som menneske. Det åbner også op for, at både yngre og ældre medarbejdere giver noget af sig selv til hinanden og fællesskabet.

KILDE: MIA NYBORG JØRGENSEN, SPECIALKONSULENT I KOMPONENT

Derfor får du Offentlig Ledelse

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

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

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

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

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

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

Tre gange om året og en gang om måneden

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

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

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

Fortsat god læselyst! ▶



Offentlig Ledelses hjemmeside bugner af viden

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

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

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

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk



Får du nyhedsbrevet?

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