

VEJLEDNING I AT BRUGE DIALOGVÆRKTØJET

LEDELSE AF LEDERE



CHEFENS DILEMMA

– 10 VIDEOCASES OM CHEFROLLEN I KOMMUNER OG REGIONER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



Ledelse af ledere

Vejledning til chefer og konsulenter i at bruge dialogværktøjet

Chefens dilemma

– 10 videocases om cheffrollen i kommuner og regioner.

© Væksthus for Ledelse

Maj 2008

Projektledelse:

Jan Struwe Poulsen, KL

Bettina Skårup, FTF

Pia Jørgensen, Danske Regioner

Redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

Illustrationer:

Billeder fra de 10 filmklip

Grafisk design:

www.b14.dk

ISBN nr. 978-87-92002-73-0

Dialogværktøjet *Chefens dilemma* består af 10 korte filmklip med dramatiserede ledelsesudfordringer. En dvd med materialet kan rekvireres gratis ved at skrive til Væksthus for Ledelse på info@lederweb.dk.

Klippene kan også ses på www.lederweb.dk/ledelseafledere. Skal man vise filmene på en workshop e.l., anbefales det at bruge dvd'en, da billed- og lyd kvaliteten er højere.

De 10 videocases er produceret af Modus Media. Hele værktøjet er udviklet af Væksthus for Ledelse til brug i kommuner og regioner.

Værktøjet må ikke anvendes kommercielt.

Indhold

Bag om Chefens dilemma	s. 4
10 videocases:	
1. Én man kan stole på – om at tvivle på sine lederes loyalitet	s. 6
2. Find dig i hvad som helst... – om at håndtere ytringsfriheden – og dens grænser	s. 7
3. Har du talt med en leder i dag? – om at give lederne ordentlig feedback	s. 9
4. Synlig ledelse pr. distance – om at være en nærværende chef for mange ledere	s. 11
5. Så bare en hurtig kop! – om at ville og kunne lede sine ledere	s. 13
6. Velkommen tilbage – om at forholde sig aktivt til ledernes kompetenceudvikling	s. 15
7. Spild af tid? – om at gøre præmisserne klare for dialogen med lederne	s. 17
8. Strateg eller aktiv medspiller? – om at involvere sig tilpas i lokale udviklingsprocesser	s. 18
9. For han er en af vor egne – om at markere sin rolle og loyalitet som chef	s. 20
10. Du bliver nødt til at tage over – om at holde ledere fast på et ansvar, de helst er fri for	s. 21
Om væksthuis for Ledelse	s.22

Tak til chefer og ledere i Frederikshavn, Hjørring, Høje Taastrup, Favrskov og Roskilde Kommune og i Region Sjælland. En særlig tak til Poul Krogstrup, Skolelederne, Susan Nørskov, Roskilde Kommune og Lars Naver, Hvidovre Hospital, der i slutfasen hjalp med at finpudse manuskripterne til de 10 videocases.

Bag om Chefens dilemma

Dette hæfte er en vejledning til chefer samt ledelses- og HR-konsulenter, der vil anvende værktøjet *Chefens dilemma* til at skabe dialog om relationerne mellem chef og ledere i kommuner og regioner.

Chefens dilemma er en samling videocases, hvor professionelle skuespillere har dramatiseret en række dilemmaer i samspejlet mellem chefen og de ledere han eller hun har under sig. Episoderne er konstruerede, men bygger på en lang række interview med chefer og ledere om de udfordringer, de oplever i det daglige samarbejde. I den forstand er de små fortællinger *based on true stories*.

FORMÅL OG MÅLGRUPPE

Formålet med værktøjet er at levere brændstof til en lokal dialog i kommuner og regioner om, hvad god ledelse af ledere er. Det vil variere fra organisation til organisation. Nogle chefer vil allerede have mange erfaringer at trække på, mens andre først for nylig har fået ledere under sig. Begge grupper kan bruge filmene til at få drøftet, hvilke principper og værdier der skal præge samarbejdet med lederne. Værktøjet kan også inspirere chefer til at få afstemt de gensidige forventninger med lederne og at få gjort parternes ønsker og behov konkrete.

Den primære målgruppe for værktøjet er således de chefer, der under sig har ledere med personaleansvar. I en kommune eller region vil det typisk være de chefer eller direktører i forvaltningen eller regionshuset, som institutionslederne refererer direkte til. På et sygehus vil det være de chefer, som afdelingsledere refererer til. Men også topledere vil kunne anvende værktøjet til at sætte "god ledelse af ledere" på dagsordenen i hele organisationen.

De korte videocases er tænkt til at indgå i dialogmøder, workshops, seminarer, uddannelse, netværk og andre sammenhænge, hvor chefer har mulighed for at drøfte deres rolle som leder af ledere. Værktøjet er designet til, at sådanne drøftelser bliver styret af en intern eller ekstern konsulent – eller af chefen selv. Formålet med hæftet her er at inspirere konsulenter og chefer, der skal gennemføre sådanne dialogprocesser.

Som ansvarlig for processen er din rolle blandt andet at sikre, at dialogen og erfaringsudvekslingen styres og knyttes til temaer og problemstillinger, som deltagerne oplever som særlig relevante for deres rolle som chef. Det kan fx være ved at knytte dialogen til kommunens eller regionens eksisterende ledelsesgrundlag og -værdier.

I procesguiden og i de 10 videoklip har vi for overskuelighedens skyld valgt at bruge betegnelsen 'chef' for de ledere, der har ledere under sig og 'leder' for de ledere, der alene har medarbejdere under sig.

PROJEKTETS BAGGRUND

Det seneste årti er beslutningskompetencen i kommuner og regioner blevet stadig mere decentraliseret. De nye strukturer stiller også krav om at nytænke og udvikle lederrollerne på alle niveauer. Hidtil har ledelsesdebatten især fokuseret på god personaleledelse. Der har været langt mindre fokus på spørgsmålet om, hvordan chefer skal lede deres ledere – fx institutions-, afdelings- og virksomhedslederne.

Etableringen af de nye større kommuner og regioner har også medført nye ledelsesgrundlag og styringsstrukturer. Det betyder, at begrebet "chef" også får et nyt indhold, og at forventningerne mellem de respektive ledelsesniveauer ændrer sig.

Der er derfor behov for at sætte fokus på, hvordan ledelse i relationen mellem chefer og ledere i praksis skal udfolde sig fremover. Det bliver blot endnu vigtigere i lyset af, at mange chefer i regioner og kommuner er nye i deres stilling. De vil have et særligt behov for at definere egen rolle i forhold til deres ledere – og for sammen med dem at drøfte deres indbyrdes forventninger til hinanden.

SÅDAN ER VEJLEDNINGEN BYGGET OP

Hver af de 10 videocases er ledsaget af fire elementer:

- En kort genfortælling af episoden
- En præcisering af de temaer, casen lægger op til at diskutere
- En række spørgsmål, du kan bruge til at styre dialogen med
- Et forslag til en dialogmetode, der kan give deltagerne et større udbytte af dialogen om den enkelte case.

Men ellers er det kun deltagerens behov og konsulentens, chefens eller toplederens fantasi, der sætter grænserne for værktøjets muligheder.

Inden man bruger filmklippene, er det en god idé at se dem igennem og læse denne procesguide. Guiden præciserer, hvad hvert af de 10 korte klip forsøger at illustrere. Der er ikke nødvendigvis tale om "ideel chefadfærd". I nogle af eksemplerne kan det netop være vigtigt at drøfte andre og bedre løsninger, end den chefen vælger.

Væksthus for Ledelse hører gerne om jeres erfaringer med at bruge værktøjet i praksis.

Skriv en e-mail til info@lederweb.dk eller brug det lille evalueringsskema, der ligger i dvd-kassetten.

God fornøjelse med *Chefens dilemma!*

Væksthus for Ledelse

Lars Holte, KL
Formand

Bodil Otto, KTO
Næstformand



1.

Én man kan stole på – om at tvivle på sine lederes loyalitet

SITUATIONEN KORT FORTALT

Ældrechefen ved, at hans områdeleder for ældreområdet ses privat med formanden for socialudvalget. Han er bekymret for, om lederen benytter denne relation til at pleje sine egne faglige interesser bag hans ryg. Han vælger at spørge sin chefkollega i nabokommunen til råds om, hvad han skal stille op med sin mistanke om illoyalitet.

HVAD SKAL CASEN BELYSE?

Casen viser en chef, der skal manøvrere mellem mange interessenter i en ledelsessituation med flere ubekendte. Chefen er usikker på, hvem han kan stole på. Hvornår er man illoyal som leder? Hvem kan han gå til med sin mistanke – uden selv at være illoyal? Casen illustrerer også muligheden for at bruge chefkolleger eller -netværk, når man står over for en vanskelig ledelsesudfordring.

IDEER TIL DIALOGSPØRGSMÅL

- Hvad handler klippet om, hvis I skal sige det kort?
- Hvilket af chefkollegaens råd ville I selv følge? (Se procesforslag nedenfor)
- Hvordan opfatter I chefens mistanke om urent trav?
- Har I selv oplevet situationer, hvor I har haft begrundet tvivl om jeres lederes loyalitet? Hvordan har I håndteret dem? Hvad kom der ud af det?
- Hvor går grænsen for, hvor egenrådigt man som leder kan optræde uden at være illoyal?
- Hvor ville I som chefer gå hen med jeres bekymringer eller mistanker i lignende situationer? Hvor søger I ellers kollegial sparring?

SÅDAN KAN PROCESSEN GRIBES AN

Anfør chefkollegaens råd på nogle flipovere. Bed deltagerne stille sig foran det råd, de selv ville følge. Bed hver gruppe drøfte deres valg indbyrdes og få derefter en repræsentant fra gruppen til at referere dens drøftelser. Lad deltagerne finde deres plads igen og fortsæt processen ud fra de resterende dialogsspørgsmål.



2.

Find dig i hvad som helst ... - om at håndtere ytringsfriheden – og dens grænser

SITUATIONEN KORT FORTALT

Et kontor har fået færre medarbejdere, og det har skabt øget ventetid for borgerne. Det kritiseres i læserbreve i lokalavisen, og afdelingens leder skriver i et svar, at det skyldes nedskæringer. Det tilbagevises af udvalgsformanden, og endnu et læserbrev antyder derfor, at der må være tale om "dårlig ledelse". Det vil lederen ikke have siddende på sig og vil tage til genmæle i et nyt læserbrev – men dét synes hans chef ikke umiddelbart er nogen god idé.

HVAD SKAL CASEN BELYSE?

Ytringsfrihed er en menneskeret – også for offentligt ansatte. Alligevel er der grænser for, hvordan en kommunal leder kan omtale sine politiske chefer i medierne. Casen lægger op til debat om, hvornår en leder skal lægge bånd på sig selv, og hvilken rolle hans chef kan spille, når den svære beslutning skal træffes: Tale eller tie. Casen sætter også fingeren på chefens krydspres mellem ledere og politikere. Hvornår vil man som chef være fleksibel og pragmatisk, og hvornår står man fast på sine værdier, uanset hvad det måtte koste?

IDEER TIL DIALOGSPØRGSMÅL

- Hvad handler klippet om, hvis I skal sige det kort?
- Hvad ville I gøre nu, hvis I sad i chefens stol? Hvad sker der, hvis chefen vælger henholdsvis sin leders og udvalgsformandens løsning?
- Har I selv oplevet situationer, hvor jeres egen eller jeres ledes ytringsfrihed har været på spil? Hvordan har I håndteret dem? Hvad kom der ud af det? Det er i orden at "anonymisere" sine eksempler.
- Har I på anden hånd kendskab til situationer, hvor ytringsfrihed, tavshedspligt og loyalitetspligt var på kollisionskurs?
- Hvilke problemer i organisationen forventer I, at jeres mellemledere skal holde "inden døre"? Hvornår er det sværest at trække grænsen?
- Hvad er jeres kriterier for, hvornår man som chef eller leder kan gå direkte til offentligheden med en sag?
- Hvordan stemmer jeres håndtering af spørgsmål om ytringsfrihed overens med det ledelsesgrundlag og de ledelsesværdier, I i øvrigt arbejder ud fra?
- Har I eksplicit afstemt emner som ytringsfrihed, tavshedspligt og loyalitetspligt med de ledere, I har såvel under som over jer?

SÅDAN KAN PROCESSEN GRIBES AN

Inddel deltagerne i mindre grupper. Bed hver gruppe om at tilrettelægge en dialogproces, hvor de som chefer sætter ytringsfrihed, tavshedspligt og loyalitetspligt på dagsordenen over for de ledere, de har under sig. Dialogprocessens mål skal være at få afstemt forventningerne, formidlet vigtige budskaber samt lyttet til ledernes behov og ønsker.

Da emnet har juridiske aspekter, anbefales det at læse publikationen *God adfærd i det offentlige*, inden casen benyttes. Den kan downloades via KL (www.kl.dk) og Danske Regioner (www.regioner.dk).



3.

Har du talt med en leder i dag?

- om at give lederne ordentlig feedback

SITUATIONEN KORT FORTALT

To ledere snakker uformelt ved kaffemaskinen om oplevelsen af at få for lidt feedback fra deres respektive chefer. Den ene synes slet ikke, hun får nogen reaktion fra chefen på sine initiativer. Den anden beskylder sin chef for kun at rose, når der er publikum på. De savner begge den spontane respons – og måske en økonomisk bonus, hvis de har ydet noget særligt.

HVAD SKAL CASEN BELYSE?

Casen sætter fokus på, hvor vigtigt det er, at man som chef er opmærksom på sine lederes behov for feedback. Den lægger også op til at drøfte forskellige former for anerkendelse: formel/uformel, kollektiv/individuel, økonomisk/symbolsk etc.

IDEER TIL DIALOGSPØRGSMÅL

- Hvad handler klippet om, hvis I skal sige det kort?
- Prøv at tænke tilbage på sidste gang, I gav henholdsvis positiv og negativ feedback til en leder. Hvad gjorde I, og hvordan tog lederen i mod rosen og risen?
- Hvordan vurderer I, om I giver jeres ledere tilstrækkelig opmærksomhed og anerkendelse?
- Hvilke former for anerkendelse har I oplevet som bedst til at motivere ledere? Gør I forskel på, hvilken feedback I giver til forskellige typer af ledere? Nye/erfarne? Yngre/ældre? Kvinder/mænd?
- Adskiller lederes behov for feedback sig fra andre medarbejders? Hvordan?
- Drøfter I med lederne, hvordan de giver feedback, sparring, ros og ris til deres medarbejdere?
- Drøfter I med jeres chef, hvordan han/hun giver jer feedback, sparring, ros og ris?

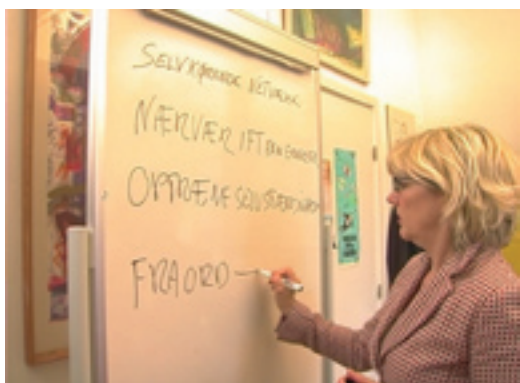
SÅDAN KAN PROCESSEN GRIBES AN

Deltagerne skal i grupper på tre selv opleve, hvad det vil sige at give og modtage positiv feedback i forhold til en succesoplevelse.

Hver deltager skal på skift have rollen som:

- A) Den der bliver interviewet om en situation, hvor han eller hun selv syntes at have løst en svær situation på en god måde
- B) Interviewer
- C) Observatør, der noterer imens og til sidst giver A feedback på, hvad vedkommende synes at være god til.

Der skal sættes ca. 1 time af til øvelsen.



4.

Synlig ledelse pr. distance

- om at være en nærværende chef for mange ledere

SITUATIONEN KORT FORTALT

En ledelseskonsulent skal til et chefmøde lave et oplæg om synlig ledelse i praksis – i en tid, hvor mange chefer kan have ansvar for 30-40 institutioner/afdelinger. Hun ringer rundt til en række chefer fra andre kommuner, der anbefaler hende at satse på henholdsvis gode ledernetværk, at vise nærvær for den enkelte samt at opøve sine ledere til selvstændighed. Men alle metoder har indbyggede farer og risici.

HVAD SKAL CASEN BELYSE?

Casen handler overordnet om, hvordan man er en god chef, når man har mange ledere under sig. Den har særlig fokus på, hvordan man som chef udøver synlig ledelse, når man ikke kan være fysisk nærværende over for alle hele tiden. Spørgsmålet er særlig aktuelt efter opgave- og strukturreformen, hvor mange chefer har fået væsentlig flere og mere geografisk spredte institutioner. Endelig sætter casen fokus på, hvor udfordrende det kan være at udmønte en ledelsesværdi som "synlig ledelse" i praktisk handling.

IDEER TIL DIALOGSPØRGSMÅL

- Hvad handler klippet om, hvis I skal sige det kort?
- Hvilke behov oplever I for at være synlige, nærværende og tilgængelige over for jeres ledere? Hvad gør I konkret for at være det?
- Hvordan giver jeres ledere udtryk for, hvad de ønsker af jer som chefer? Har I spurgt dem direkte? Hvad kom der i givet fald ud af det?
- Hvor mange ledere vurderer I, at man som chef kan udøve ordentlig ledelse over for?
- Hvor ofte kommer I ud til de decentrale institutioner/afdelinger, og hvor ofte kommer deres ledere til jer? Hvorfor har I valgt det sådan? Hvilke forskelle er der i udbytte og signalværdi mellem de to måder at mødes på?
- Hvordan støtter I de decentrale lederes bestræbelser på at udøve synlig ledelse over for deres medarbejdere?

Case nr. 5 *Så bare en hurtig kop!* kan benyttes som afsæt for dialogen, hvis ingen af deltagerne ønsker at fortælle om deres egne udfordringer på dette punkt.

SÅDAN KAN PROCESSEN GRIBES AN

Lad deltagerne interviewe hinanden to og to om, hvad de *i praksis* gør for at være synlig som chef – i det store såvel som i det små. Målet er dels at øge hver enkelt deltagers bevidsthed om sin egen adfærd, dels at få delt gode råd og erfaringer indbyrdes.



5.

Så bare en hurtig kop!

- om at ville og kunne lede sine ledere

SITUATIONEN KORT FORTALT

Kommunens børnechef har valgt at tage på et par dages rundtur til de 39 institutioner, han er chef for. Det giver ham mulighed for en *kort* snak om lederjobbet med hver af lederne. Under en af samtalerne spørger en leder ham til råds om, hvordan hun bedst kan motivere sine medarbejdere i forbindelse med et nyt tiltag fra kommunen. Børnechefen bliver hende svar skyldig, men lover at sende en mail ud til alle lederne om sagen en af dagene – inden han haster videre.

HVAD SKAL CASEN BELYSE?

Casen illustrerer det helt centrale spørgsmål om, hvilken form for ledelse man som leder modtager af sin chef. Og omvendt: Hvordan man som chef i praksis leder sine ledere. - Er temaet fx på dagsordenen på kommunens eller regionens arbejdspladser? Indgår det i ledelsesgrundlaget? Og hvordan kan man udvide diskussionerne om god (personale)ledelse til også at omfatte god ledelse af lederne? Casen problematiserer også de rammer, der er for chefernes ledelse af ledere, og de kommunikationsformer der bliver anvendt – fx e-mail.

Casen er beslægtet med case nr. 4 *Synlig ledelse pr. distance* og kan med fordel benyttes sammen med denne.

IDEER TIL DIALOGSPØRGSMÅL

- Hvad handler klippet om, hvis I skal sige det kort?
- Hvordan vil I karakterisere den ledelse, chefen tilbyder institutionslederen?
- Har I selv som chefer erfaring fra lignende situationer?
- Hvad opfatter I som god ledelse af ledere? Har ledere brug for andre former for ledelse end andre medarbejdere?
- Hvilke dele af jeres egne relationer til lederne vil I betegne som "ledelse"? Beskriv konkret, hvad I gør.
- Hvordan afstemmer I ledergruppens forventninger til, hvad de kan forvente af jer som chefer? Hvordan formidler I det til nyansatte ledere?
- Hvordan kommunikerer I typisk med jeres mellemledere: Skriftligt, e-mail, telefonisk, faste/ad hoc møder, netværk, uformelle besøg etc.?
- Hvilken form for ledelse modtager I selv fra jeres chef?

SÅDAN KAN PROCESSEN GRIBES AN

Del deltagergruppen op i par og lad hvert par formulere tre principper for "god ledelse af ledere". Indsaml principperne og få dem efterfølgende layoutet, lamineret og sendt til alle deltagerne. Send gerne en kopi til info@lederweb.dk.



6.

Velkommen tilbage

- om at forholde sig aktivt til ledernes kompetenceudvikling

SITUATIONEN KORT FORTALT

En ny afdelingsleder er vendt tilbage efter et spændende modul på sin lederuddannelse. I slutningen af et ret travlt ledermøde henvender hun sig til chefen og beder om en snak med ham om sine erfaringer fra uddannelsen. Chefen har ikke umiddelbart tid til dét og henviser hende til at snakke med en af kollegerne. Sammen drøfter de behovet for chefens engagement og for en mere systematisk opfølgning, når medarbejdere eller ledere har været på uddannelse eller kursus.

HVAD SKAL CASEN BELYSE?

Casen rejser spørgsmålet om, hvorvidt det er chefens opgave at følge op på og stille krav til ledernes kompetenceudvikling – og i givet fald hvordan.

Spørgsmålet er blevet ekstra aktuelt efter trepartsaftalen, der i 2007 blev indgået mellem parterne på det offentlige arbejdsmarked. Her fik mange ledere *ret* til lederuddannelse på diplomniveau. Det gælder institutionsledere, afdelingsledere på sygehuse samt ledere i administrationen, der har ledelse som primær jobfunktion.

Casen kan desuden bruges til at drøfte to aspekter af kommunens eller regionens ledelsesgrundlag. For det første, hvordan man som chef forventes at forholde sig til den enkelte leders lederuddannelse. For det andet: organisationens samlede investeringer i lederuddannelse og anden kompetenceudvikling for ledere.

IDEER TIL DIALOGSPØRGSMÅL

- Hvad handler klippet om, hvis I skal sige det kort?
- Chefen har tydeligvis travlt. Burde han have prioriteret anderledes i situationen?
- Hvad gør I selv, når jeres ledere kommer tilbage fra et lederuddannelsesforløb?
- Hvordan skaffer I jer indblik i den enkelte leders behov for uddannelse og udvikling?
- Har jeres kommune eller region en samlet politik for, hvordan ledernes uddannelse og udvikling håndteres? Hvad står der/burde der stå i sådan en politik? Hvordan kunne en politik udmøntes i praktiske initiativer?
- Hvem drøfter I jeres egen lederuddannelse og lederudvikling med?

SÅDAN KAN PROCESSEN GRIBES AN

Del gruppen i to, og lad den ene gruppe formulere 5-10 argumenter *for*, at man som chef skal forholde sig aktivt og engageret til mellemlidernes lederuddannelse/lederudvikling. Den anden gruppe skal formulere 5-10 argumenter *imod*. Diskutér i plenum.



7.

Spild af tid?

- om at gøre dialogens præmisser tydelige

SITUATIONEN KORT FORTALT

En skolechef har indkaldt til et møde med skolelederne i et af kommunens distrikter. De skal drøfte et politisk oplæg til, at en større del af lærernes ikke skemalagte arbejdstid skal aftales som en fælles kommunal norm. Skolechefen lægger op til dialog, men forfølger reelt sin bundne opgave: at få en bitter pille til at glide ned. Skolelederne forlader da også mødet med det indtryk, at de har spildt deres tid.

HVAD SKAL CASEN BELYSE?

Casen kaster lys over, hvordan henholdsvis chef og ledere oplever et møde, hvor mulighederne for reel dialog og indflydelse er uklare. Formålet med casen er at få drøftet, hvordan man som chef kan tilrettelægge ordentlige møder med lederne, hvor formålet og spillerummet er gjort tydeligt på forhånd.

IDEER TIL DIALOGSPØRGSMÅL

- Hvad handler klippet om, hvis I skal sige det kort?
- Skolechefen spiller et strategisk spil med sine ledere. Kan I genkende sådanne spil i relationerne til jeres egne ledere?
- Udfordrer det jeres egne værdier at være "udspekuleret" over for lederne – eller opfatter I det blot som en naturlig del af chefjobbet?
- Forstår I skoleledernes vrede efter mødet? Kunne og burde chefen have handlet anderledes ud fra sine præmisser?
- Har I selv som chefer prøvet at gennemføre en dialog, selv om beslutningen reelt var truffet på forhånd? Hvordan oplevede I situationen? Hvad kom der ud af den?
- Har I selv oplevet at blive inviteret til "skindialog" af jeres egen chef?

SÅDAN KAN PROCESSEN GRIBES AN

Lad, så snart filmklippet er vist, hver deltager reflektere over, hvordan han eller hun ville have handlet i chefens sted. Bed evt. deltagerne om at notere det på en post-it. Hør hver deltagers bud, inden I tager hul på dialogspørgsmålene.

På den måde får man skabt et refleksivt rum for den enkelte, før den fælles dialog starter. Denne metode kan også anvendes i flere af de andre cases.



8.

Strateg eller aktiv medspiller? – om at involvere sig tilpas i udviklings- processer

SITUATIONEN KORT FORTALT

Lederen af borgerservice kæmper med at forstå teknikken og acceptere meningen i et nyt indberetningssystem om kvalitet, som chefen har etableret. Hun klager sin nød til en lederkollega og anklager chefen for aldrig at deltage aktivt, når visionerne skal omsættes til virkelighed. Men kollegaen ser anderledes på chefens rolle: Det er godt, at han ikke "staver tingene for os", men koncentrerer sig om sine mere strategiske ledelsesopgaver.

HVAD SKAL CASEN BELYSE?

Casen illustrerer chefens balancegang mellem på den ene side at efterkomme nogle lederes ønske om et mere direkte engagement i institutionens eller afdelingens udvikling – og på den anden side at holde en vis afstand til hverdagens detaljer og udmøntningen af de overordnede beslutninger. Casen sætter også ord og billeder på den frustration, ledere kan udvikle, hvis de oplever, at kommunens overordnede mål og visioner ikke harmonerer med deres egen opfattelse af institutionens eller afdelingens tarv. Casen berører også spørgsmålet om, hvordan man som chef kan understøtte den enkelte leder i en implementeringsfase – fx når det gælder ny it. Endelig kan casen give anledning til at drøfte, hvordan man motiverer ledere.

IDEER TIL DIALOGSPØRGSMÅL

- Hvad handler klippet om, hvis I skal sige det kort?
- Hvordan forholder I jer som chefer til de enkelte institutioners eller afdelingers mål og konkrete udvikling? I hvor høj grad oplever I, at lederne efterspørger dette?
- Hvordan sikrer I som ledere, at de overordnede mål og visioner implementeres i de enkelte institutioner eller afdelinger?
- Hvilke former for opfølgning virker ifølge jeres erfaringer bedst?
- Hvordan motiverer man en leder til at gå aktivt og engageret ind i en opgave, der umiddelbart taler imod hans eller hendes overbevisning?
- Hvilke erfaringer har I med behovet for at motivere mellemledere? Forventer I, at de som ledere er "selvmotiverende"?
- Hvor vigtigt er det for jer, at jeres egne chefer forholder sig aktivt til de mål og visioner, I selv arbejder ud fra?

SÅDAN KAN PROCESSEN GRIBES AN

A) Inddel deltagerne i grupper på fire, og bed dem drøfte, hvordan man som chef bedst sikrer, at *alle* ens ledere forstår hensigten med de overordnede mål og strategier, der gælder for området.

Eller B) Lad deltagerne to og to drøfte og fremlægge, hvad de konkret ville gøre i følgende tænkte situation:

Halvdelen af en ledergruppe melder tilbage, at de indikatorer, deres afdeling eller institution skal måles på, ikke som antaget fører til bedre kvalitet. Tværtimod vil tiden til dokumentation og indberetning stjæle tid fra kerneydelsen. Ud fra deres faglige indsigt giver de en række eksempler på, at det forholder sig sådan.

Hold deltagerne fast på at beskrive, hvad de *konkret* ville gøre i situationen.



9.

For han er en af vor egne – om at markere sin rolle og loyalitet som chef

SITUATIONEN KORT FORTALT

I en kommune skal der gennemføres en større sparerunde. Den tekniske chef har kaldt lederne af sine tre områder sammen for at drøfte et oplæg til udmøntningen af besparelserne. De ømmer sig og forsøger at få ham til igen at tale med direktøren for at undgå sparekravene. Han indvilliger i at prøve, men direktøren beder ham om at stå fast.

HVAD SKAL CASEN BELYSE?

Casen illustrerer den klemme, en chef kan komme i, hvis han for ensidigt spiller rollen som ambassadør for sine egne mellemledere i forhold til topledelsen. Får chefen ikke positioneret sig korrekt og afstemt sin rolle over for egne ledere, skaber han let usikkerhed om, hvorvidt han er "på deres hold", eller om hans loyalitet ligger hos den overordnede ledelse.

IDEER TIL DIALOGSPØRGSMÅL

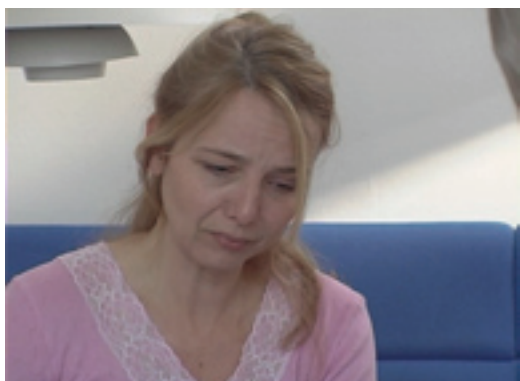
- Hvad handler klippet om, hvis I skal sige det kort?
- Har I selv oplevet lignende situationer? Kan I genkende den klemme, chefen sidder i?
- Hvordan vurderer I de valg, chefen træffer undervejs?
- Hvordan har I selv håndteret lignende situationer? Hvad kom der ud af det?
- Hvad har I selv gjort for at gøre jeres position og loyalitet tydeligere? Over for lederne? Over for jeres egen chef, direktion eller chefkolleger?
- Hvordan kan man i praksis balancere mellem at være sine ledes væbner og sine chefers forlængede arm?

SÅDAN KAN PROCESSEN GRIBES AN

Start med en runde, hvor du beder deltagerne drøfte kommunens, regionens eller arbejdspladsens ledelsesgrundlag på et mere generelt plan.

Se klippet og drøft de temaer, deltagerne finder mest relevante.

Vend tilbage til drøftelsen om ledelsesgrundlaget, og sæt fx fokus på, hvilke nye ledelsesdilemmaer det indebærer at skifte fra at være leder til at være chef.



10.

Du bliver nødt til at tage over – om at holde ledere fast på et ansvar, de helst er fri for

SITUATIONEN KORT FORTALT

En nyudnævnt kontorleder oplever en af sine medarbejdere som modvillig og obstruerende. Hun opsøger sin chef for at lufte sine frustrationer. Chefen foreslår hende at tage tyren ved hornene og indkalde ham til en personlig samtale. Kontorlederen vægrer sig ved denne løsning og beder med tårer i øjnene chefen om at tage over.

HVAD SKAL CASEN BELYSE?

Casen viser chefens dilemma, når lederen beder ham om at overtage en opgave, som hun gerne vil af med, selv om det klart er hendes ansvar at håndtere den. Hvordan får chefen støttet lederen og samtidig holdt hende fast på ansvaret for selv at klare situationen? Casen lægger op til at drøfte, hvordan man som chef håndterer sådanne situationer. Det handler mere generelt om, hvornår og hvordan man skal insistere på at fastholde et uddelegeret ansvar – også når lederen helst selv er fri.

IDEER TIL DIALOGSPØRGSMÅL

- Hvad handler klippet om, hvis I skal sige det kort?
- Har I selv oplevet lignende situationer? Hvordan har I håndteret dem? Hvad kom der ud af det?
- Hvad bør chefen svare på lederens opfordring om at tage over? Hvad vil der ske, hvis chefen overtager henholdsvis sender ansvaret tilbage til lederen?
- Hvordan vil chefen kunne coache lederen i denne situation?
- Hvornår er det i orden som chef at trække et ansvar tilbage, man har uddelegeret til en leder?
- Hvilke erfaringer har I selv med ledere, der gerne vil have lettet byrder fra deres skuldre.
- Hvilken forskel gør det for jer som chefer, hvorvidt det er en ny eller erfaren leder, der kaster håndklædet i ringen?

SÅDAN KAN PROCESSEN GRIBES AN

Sæt en scene, hvor deltagerne skal drøfte, hvordan man bliver en god chef for sine mellemledere. Deltagerne skal i fællesskab formulere "ti råd til den nye chef". Hvad er det han/hun skal kunne i forhold til at lede ledere? Hvor og hvordan læres dette bedst? Brug evt. 5 min. på individuel refleksion. - Bed i drøftelserne også deltagerne om at videregive en personlig erfaring fra dengang, de selv gik fra at være leder til at være chef.

Om Væksthus for Ledelse

Formålet med Væksthus for Ledelse er at udvikle og synliggøre ledelse som fag i kommuner og regioner.

Væksthus for Ledelse er et samarbejde om udvikling af god ledelse. Det består af KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).

Væksthus for Ledelse iværksætter konkrete forsøgs- og udviklingsprojekter med kommuner og regioner, der afprøver nye ledelses- og samarbejdsformer i praksis.

Læs mere om Væksthus for Ledelse og besøg vores aktiviteter på www.vaeksthusforledelse.dk

Væksthus for Ledelse udsender hver fredag et nyhedsbrev med artikler og værktøjer til ledere i den offentlige sektor. Vil du holde dig løbende opdateret på ledelsesområdet, kan du tilmelde dig på www.lederweb.dk