

LEDELSESRUM

UDNYT OG UDVID
DINE HANDLEMULIGHEDER



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

LEDELSESRUM

**Udnyt og udvid dine handlemuligheder
som offentlig leder**

© Væksthus for Ledelse
Maj 2009

ISBN: 978-87-92460-23-3
ISBN: 978-87-92460-24-0-pdf

Projektledelse:
Torsten Petersen, KL
Tom Bjerregaard, FOA

Projektgruppe:
Lisbeth Rindom, KL
Mikael Wennerberg Johansen, BUPL
Hans Høyer, BUPL
Karen Halling-Illum, FOA

Ekstern konsulent:
Camilla Sløk, CBS

Redaktion:
Ola Jørgensen, Klartekst

Sekretariat: Pernille Bekke

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: Scanprint

INDHOLD

Forord	4
Hvad er ledelsesrum?	6
At kende og forme sine muligheder	10
At udfordre ledelsesrummets grænser	14
At mestre sit ledelsesrum	18
Otte spørgsmål til ledelsesrummet	20



FORORD

Ledelsesrum er nu introduceret som et centralt begreb i debatten om ledelse i den offentlige sektor. Derfor er der brug for, at offentlige ledere og chefer kan drøfte nogle af de vigtige ledelsestemaer, begrebet lægger op til. Refleksion og dialog er en vigtig forudsætning for bedre ledelse og dermed for at udvikle den enkelte institutions kerneydelse og gøre den til en attraktiv arbejdsplads.

I sin korteste definition betyder ledelsesrum *de handlemuligheder, en leder har i jobbet*. Dette hæfte handler om ledelsesrummet for institutionsledere i kommunerne *generelt*. For selv om den enkelte leders handlemuligheder altid er bestemt af en række helt lokale forhold, har kommunale institutionsledere også en række rammevilkår, der minder om hinanden.

Hæftet udspringer af en række interview blandt kommunale institutionsledere og chefer – fordelt på henholdsvis ældre- og børne- og ungeområdet.

Men de fleste begreber og problemstillinger er så almene, at hæftet formentlig kan være relevant for ledere på de øvrige kommunale områder – og mange andre steder i den offentlige sektor.

Hæftet henvender sig til institutionslederne selv og til deres chefer, der er en af de vigtigste medspillere, når ledelsesrummet skal afklares. Men også andre af ledelsesrummets aktører kan have glæde af at læse med.

Hæftets formål er i første omgang at skabe større klarhed om begrebet ledelsesrum, så det kan bruges dels i ledernes selvrefleksion, dels i fælles dialoger om udvikling af bedre ledelse. Med det afsæt ønsker vi med hæftet at sætte nogle af de grundlæggende temaer om opfattelsen af ledelsesrummet på dagsordenen blandt kommunale ledere og chefer.

En særlig tak til de mange, der undervejs i projektet med stort engagement har bidraget med deres viden og erfaringer.

Væksthus for Ledelse

Søren Thorup, KL
Formand

Bodil Otto, KTO
Næstformand

HVAD ER LEDELSESNUM?

Der er ikke noget mystisk ved begrebet ledelsesrum. Det betyder kort sagt de muligheder, lederen har for at udøve ledelse. Det interessante er, hvad der kendetegner og afgrænser rummet, og hvordan lederen og andre *opfatter* mulighederne og begrænsningerne i lederens virke.

Man kan grundlæggende tale om to dimensioner i ledelsesrummet:

” Jo mere selvstyre vi får, jo mere kontrol kommer der også. Ledelsesrummet befinder sig i spændingsfeltet mellem kontrol og frihed.

Institutionsleder

Rammer

Rammer er de vilkår, der udgør det formelle grundlag for ledelsesudøvelsen. Et grundlag, der som regel er et resultat af nationale eller kommunale politiske og administrative beslutninger, den enkelte institutionsleder ikke har *direkte* eller afgørende indflydelse på.

Rammerne er ofte veldefinerede og nedskrevne, men kan alligevel opfattes, fortolkes og håndteres forskelligt af ledere – selv inden for samme område. Nogle betragter måske rammerne som en præcis og næsten bunden opgave. Andre ser dem som formelle og ret vide grænser for deres egen ledelsesmæssige kreativitet.

Relationer

Relationer er de ressourcer og udfordringer, der ligger i lederens forhold til alle personer og grupper, der har berøring med ledelsesopgaven. Det gælder først og fremmest chef og medarbejdere, men også lederens sideordnede kolleger samt institutionens brugere og den bredere offentlighed.

De personlige relationer kan gøre, at to lederjob med helt identiske rammer alligevel opleves som helt forskellige. Én leder kan uden videre hente støtte og inspiration hos chef og lederkolleger og konstruktivt medspil fra medarbejdere og brugere. En anden mødes med skepsis eller ligegyldighed og har måske bundet en stor del af sin energi i konflikter med personale eller brugere.

” De grænser, lovgivningen sætter, opfatter jeg som et vilkår. Men når det er min chef, der kommer og begrænser mig, ser jeg det som en indskrænkning af mit personlige ledelsesrum.

Institutionsleder

” I det formelle ledelsesrum er der regler og retningslinjer, som jeg ikke har indflydelse på. Det uformelle ledelsesrum er jeg med til at skabe sammen med personalet.

Institutionsleder

LEDERENS DYNAMISKE UNIVERS



SÅDAN ER PROJEKTET Gennemført

Projektet bygger på en serie semi-strukturerede interview med ledere og chefer om deres definition af begrebet ledelsesrum og deres erfaringer med at agere i ledelsesrummet i praksis.

Fra begyndelsen er projektet designet som en nysgerrig undersøgelse af begrebet. Formålet har været at få de enkelte lederes og chefers egne forståelser og konkrete erfaringer i spil – uden at tolke dem ind i en bestemt forhåndsopfattelse af feltet. Derfor ligger der ikke faste hypoteser, teorier eller definitioner til grund for den interviewguide, der har styret projektets mange kvalitative interview med såvel enkeltpersoner som grupper.

Der er interviewet 65 personer fra 13 forskellige kommuner spredt over hele landet. De interviewede er desuden udvalgt, så der er mange forskellige organisationsmodeller repræsenteret. Projektgruppen har tilrettelagt interviewene i samarbejde med en erhvervspsykolog og en ledelsesforsker og har selv gennemført interviewene.

Begreber og temaer i hæftet er projektgruppens sammenfatning af fællestrekkene i interviewpersonernes erfaringer og vurderinger. Citater fra interviewene er brugt som illustrative udsagn undervejs i hæftet.

AT KENDE OG FORME SINE MULIGHEDER

Når ledere taler om deres ledelsesrum, lægger de ofte vægt på forskellige sider af det. Nogle hæfter sig ved de faste rammer, de er underlagt og er nødt til at agere inden for. Andre fremhæver den fleksibilitet, de kan skabe og udvikle i forhold til deres givne rammer og relationer.

” *Mit ledelsesrum er blevet udvidet igennem årene. Jeg kan fint agere inden for de rammer, der er udstukket, og jeg får lov til selv at definere min ledelse. Jeg har ufattelig frihed til at agere, når man tænker på, at det er en offentlig institution.*

Institutionsleder

Tilsvarende vurderer nogle ledere, at deres ledelsesrum over en årrække er blevet indsnævret eller mere komplekst, fordi de styres af mål "oppefra" (stat og kommunal forvaltning), mens brugerne bedømmer dem "nedefra" på den ydelse, de leverer. Andre oplever deres handlemuligheder uændrede eller ligefrem større – fx som følge af nye ledelsesstrukturer og øgede økonomiske frihedsgrader til de kommunale institutioner.

Ingen kan på afstand gøre sig til dommer over, hvordan lederen opfatter sine handlemuligheder. Men det er et godt udgangspunkt for at reflektere over og drøfte sit ledelsesrum, at det hverken er entydigt, uforanderligt eller upåvirkeligt.

Ledelsesrummets rammer

Selv om det ikke umiddelbart står i den enkelte institutionsleders magt at ændre rammerne, er lederen aldrig kun en afspejling af sine rammer. Lederen kan:

- *Påvirke* rammerne: Jo tættere på institutionen rammerne er defineret, jo lettere vil lederen typisk have ved at øve indflydelse på dem. Er man som institutionsleder utilfreds med kommunens målsætninger eller styringsprincipper på området, kan man sammen med ligesindede rejse debatten over for administrative og politiske ledere. Påvirkninger af den nationale dagsorden kan fx ske gennem lederens faglige organisation.
- *Fortolke* rammerne: Eksempelvis rummer både lovgivning og kommunale politikker som regel mulighed for en vis fleksibilitet i måderne at opnå bestemte mål på. Lederen er sjældent spændt fast i én løsning, men kan ofte fortolke sig til flere handlemuligheder uden at trodse sine politiske instrukser.
- *Udfordre* rammerne: Endelig kan lederen forsøge at afklare eller udvide sit ledelsesrums grænser ved bevidst at udfordre de givne rammer. Det kan fx være for at udvikle nye innovative løsninger, eller fordi lederen vil fremprovokere en dialog om bestemte dele af sine rammer.

Hertil kommer, at selv om rammerne kan virke relativt stabile, er de i bevægelse: ny regulering, ændrede politikker, reviderede faglige standarder, andre styringsprincipper mv. Dermed kan der for lederen hele tiden vise sig nye handlemuligheder bag dørene, der tidligere var låste. Og omvendt.

”Vores område er meget lidt bevægeligt lovgivningsmæssigt og økonomisk. Ledelsesrummet er så bundet af deadlines, opgaver og forventninger, at det næsten ikke findes.

Chef

Ledelsesrummets relationer

Relationerne til alle lederjobbets "interessenter" er i høj grad med til at definere institutionslederens handlemuligheder.

Som leder kan man måske af og til tænke: Hvad kan jeg dog stille op – med sådan en nidkær chef, genstridige medarbejdere, fortravlede lederkolleger, forkælede brugere og en offentlighed, der slet ikke forstår, hvor lille et spillerum jeg har?

Men de fleste ledere ved naturligvis, at så længe det handler om mennesker og personlige relationer, er der håb forude. Og ikke mindst: Så har de selv en lederrolle at spille i at overvinde problemerne og realisere mulighederne i de mange typer af relationer.

Relationerne er præget af ledelsesrummets rammer, og lederen kan ikke uden videre vælge eller udskifte sine relationer. Alligevel har han eller hun mange forskellige muligheder for at gøre noget ved dem – eksempelvis:

- At *afklare* relationer – ved at gøre det klart over for personer og grupper, hvilke gensidige forventninger man har til hinanden som fx leder-chef og leder-brugerrepræsentanter.
- At *etablere* relationer – ved at tage initiativ til mere faste forbindelser til personer og grupper, man hidtil har forsømt. Det kan fx være lederkolleger, interesseorganisationer eller lokale medier.
- At *udbygge* relationer – ved løbende at styrke og udvide de bærende relationer til fx medarbejderne og dermed blive stadig bedre til at udnytte de ressourcer, der findes i et godt samspil.
- At *vedligeholde* relationer – ved løbende at tage hånd om de små og store konflikter, modsætninger, skuffelser og frustrationer, der altid opstår i relationer og organisationer.

Forestillingen om ledelsesrummet

Både når det gælder rammer og relationer, påvirker lederens opfattelse af sit ledelsesrum i sig selv lederens handlinger. Den leder, der tror sig spærret inde, opfører sig anderledes end den, der oplever en verden af muligheder.

Sidstnævnte risikerer at løbe ind i vanskeligheder, hvis frihedsgraderne viser sig at være mindre end forventet. Men det er næsten værre, hvis lederen som "indbildt fange" afstår fra det lederskab, der måske havde været rigeligt plads til at udøve.

Ledelsesrum er med andre ord ikke kun "som man har det", men i høj grad også "som man ta'r det".

Refleksion og dialog om de forestillede og virkelige handlemuligheder er derfor en nødvendig del af enhver leders afklaring af sit ledelsesrum. Og det er i såvel chefers som medarbejders indlysende interesse at deltage i denne afklaring.

” Mit ledelsesrum er mere rammesat og styret, end det var tidligere. Mange har meninger om mit ledelsesrum, og jeg udfordres på at fastholde det.

Institutionsleder

” Ledelsesrum er ikke noget, man som leder får tildelt. Det er noget, man skal tage. Ledernes passivitet kan nogle gange være den største barriere for at udvide ledelsesrummet. Som leder skal man kunne og turde se muligheder i stedet for begrænsninger.

Områdeleder

AT UDFORDRE LEDELSES- RUMMETS GRÆNSER

Lederens relation til sine overordnede er vigtig, når det gælder om at afklare, udfordre og udnytte ledelsesrummet. Det er ikke mindst i dialogen med chefen og med andre interessenter, at lederen kan få en mere præcis opfattelse af sine handlemuligheder: Hvad forventer de forskellige aktører af mig? Og hvor langt kan jeg tillade mig at gå *på egen hånd*?

” Lederne kan selv flytte grænserne via forhandling, hvis de er i stand til at legitimere det, de gerne vil.

Chef

En sådan afklaring foregår sjældent samlet og på forhånd. Og selv når den *gør*, vil den altid skulle justeres og *gøres* mere konkret og præcis hen ad vejen. Det kan ske, når lederens handlinger støder mod ledelsesrummets ydervægge, eller når lederen *ikke* udnytter eller udfordrer sit spillerum.

Ofte ligger der i selve ”konfrontationen” en vigtig dynamik gemt, som kan få både lederen og omverdenen til at se lederens frihedsgrader med nye øjne. Og ”kampen” om ledelsesrummet står ikke nødvendigvis mellem en leder, der søger maksimal handlefrihed, og chefen eller andre, der ønsker at kontrollere og begrænse lederens dispositioner.

” *Det ville være dejligt, hvis de turde noget mere. Det ville skabe udvikling. De skal ud og prøve grænserne af.*

Chef

Mange chefer efterlyser fx mere initiativrige eller ligefrem ”ulydige” ledere. Det vil sige ledere, der ikke blot parerer ordre, men nysgerrigt afsøger nye muligheder på grænsen af det velkendte – måske endda i yderkanten af deres formelle mandat.

Når nogle ledere alligevel er tilbageholdende med at søge til kanten af ledelsesrummet, kan det fx skyldes tvetydige signaler fra chefen. Måske efterspørger chefen innovation mere generelt, men mangler mod til at bakke den op, når den viser sig konkret i praksis. Hvis ledere oplever, at chefen reelt straffer ”offside” med reprimander, sanktioner eller ligefrem afskedigelse, er det klart, at de ikke (igen) vover sig for langt frem på banen.

Tilsvarende er de fleste ledere nok klar over, at de selv kan erobre et større ledelsesrum ved at udfordre dets grænser – både i direkte dialog med deres øvrige relationer og gennem den daglige praksis. Men det kræver et vist mål af mod, handlekraft og tillid til, at udfordringen bliver modtaget konstruktivt af medarbejderne, lederkollegerne, brugerne mv.

” *Forventningsafstemning er nødvendig for, at jeg kan vurdere, om jeg lever op til min chefs forventninger. Det ved jeg ikke i dag.*

Institutionsleder

” *Jeg er blevet bedre til at bede om tilgivelse end om tilladelse.*

Institutionsleder

Udfordringer i tillid

Det er meningsløst på forhånd at blive enige om, hvilke regler der er til for at brydes. Men det betyder ikke, at parterne er nødt til at fastlægge alle ledelsesrummets grænser ved blindt at eksperimentere sig frem gennem overtrædelse og sanktion. Erfaringen viser, at fx leder og chef sammen kan træffe mindst tre ”forholdsregler”:

- **Faste holdepunkter** – betyder, at ikke *alle* grænser er til forhandling eller afprøvning. Chefen kan fx godt markere, at noget er ”absolut forbudt”, mens andre områder kan kendetegnes som ”gråzoner”.
- **Forventningsafstemning** – ved at chef og leder *så konkret som muligt* drøfter, på hvilke områder og tidspunkter der er brug for, at lederen eksperimenterer, og hvornår den sikre drift er i højsædet.

- **Fælles spilleregler** – for håndtering af tvivlstilfælde og grænsestridigheder kan give begge parter en vis garanti mod ubehagelige overraskelser. Spilleregler kan fx være generelle retningslinjer for, hvornår og hvordan lederen skal orientere henholdsvis konsultere sin overordnede. Men også principper for, hvad chefen kan og bør gøre, hvis en leder kommer for langt væk fra den fastlagte kurs.

Men først og sidst handler det om at opbygge en gensidig tillid – til hinandens evner, pålidelighed og dømmekraft. Det er forudsætningen for, at ledere tør afsøge nye muligheder, og at chefer og andre tør give dem tilstrækkelig lang snor til det.

” Jeg håber, at mine ledere har tillid til mig. At deres samarbejde med mig er så tæt og trygt, at de kan sige til mig, hvad de magter og ikke magter. Det kræver et tillidsforhold at give et så stort ledelsesrum som muligt.

Chef

AT MESTRE SIT LEDELSESROM

” *Uddannelse giver større viden og større sikkerhed. Omsat til praksis giver det større rum til ledelse.*

Institutionsleder

Lederens evne til at udfylde og udvikle sit ledelsesrum afhænger på flere måder af lederens kompetencer.

For det første øges lederens handlemuligheder generelt i takt med hans eller hendes ledelseskompetencer. Ledelsesviden og -erfaring bidrager til lederens overblik. Mestringen af ledelses- og styringsværktøjer giver lederen flere valgmuligheder i situationen. Faglig ballast styrker den faglige ledelse og udvikling af kerneydelsen. Og personlige og sociale kompetencer gør lederen mere musikalsk i sin håndtering af de menneskelige relationer, der er afgørende for god institutionsledelse. Jo stærkere kompetencer, jo flere strenge har lederen at spille på.

For det andet har lederen brug for kompetencer, der knytter sig specifikt til at arbejde bevidst med at kende og udvikle sit ledelsesrum. Det gælder ikke mindst på to områder: evnen til at reflektere over egen praksis og eget ledelsesrum samt evnen til at træffe selvstændige og modige beslutninger.

” Netværk og fora til inspiration og sparring betyder meget for mig og mit ledelsesrum. Som institutionsleder har jeg fx et godt samarbejde med skolerne, og det er vigtigt for at udvide mit ledelsesrum.

Institutionsleder

Kompetenceudvikling

Ønsker man ledere, der udfylder, udfordrer og udvikler deres ledelsesrum, er det derfor vigtigt at vurdere, hvordan man kan støtte deres kompetenceudvikling.

Når det gælder udviklingen af ledelseskompetencer generelt, er mange af vejene velkendte: uddannelse, lederuddannelse, lederudvikling og lederkurser – for blot at nævne nogle.

I forhold til det målrettede behov for at arbejde med ledelsesrummet kan der ud over formel uddannelse mv. være brug for forskellige former for dialog med andre, der kender lederens hverdag og vilkår godt.

Det kan fx være gennem ledernetværk, dialog med chefen, brug af ledelsesteamet eller andre sideordnede ledere, coaching, supervision eller lignende. På den måde knyttes refleksion og handlemuligheder meget konkret til de rammer og relationer, der udgør den enkelte leders ledelsesrum.

OTTE SPØRGSMÅL TIL LEDELSESROMMET

At reflektere over ledelsesrummet og at drøfte sin opfattelse af det med dem, man har ledelsesrelationer til. Det er to vigtige skridt på vejen mod at afklare, udfordre og udnytte sine handlemuligheder – uanset om man er leder eller chef.

Nedenstående spørgsmål kan være én måde at strukturere såvel sin egen refleksion som den kollegiale dialog om ledelsesrummet, der fx kan foregå i ledernetværk. Spørgsmålene er formuleret til den enkelte leder, men kan også være et godt udgangspunkt for chefens refleksion og for dialogen mellem chef og leder.

1. Hvordan vil du med få ord – eller billeder – karakterisere dit nuværende ledelsesrum?
2. På hvilke områder oplever du, at dine handlemuligheder er blevet større henholdsvis mindre i de senere år?
3. Hvad har du selv gjort for at påvirke, fortolke eller udfordre de givne rammer for din ledelse?
4. Hvilke relationer er det lige nu vigtigst for dig at afklare, udbygge og vedligeholde for at kunne udnytte og udvide ledelsesrummet?
5. Hvornår har du sidst erfaret, at dine handlemuligheder faktisk var betydeligt mindre henholdsvis større, end du havde forestillet dig?
6. Hvilke gode og dårlige erfaringer har du med at udfordre andres krav og forventninger til dig som leder?
7. Hvilke aftaler vil du på forhånd kunne lave med din chef om, hvor langt du som leder kan forfølge dine egne ideer?
8. Hvad er vigtigst for dig at blive bedre til, hvis du skal udfylde og erobre det ledelsesrum, du selv ønsker?

OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem arbejdsgivere og fagforeninger om at synliggøre og udvikle god ledelse i kommuner og regioner. Målet er at udvikle, opsamle og dele ny viden, der kan omsættes i bedre ledelse og sætte god offentlig ledelse på dagsordenen.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på www.vaeksthusforledelse.dk eller på vores vidensportal for ledere www.lederweb.dk. Her finder du mere end tusind frit tilgængelige artikler, redskaber mv. Du kan også abonnere på vores ugentlige nyhedsbrev med viden og værktøjer om ledelse.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Afdelingschef Søren Thorup, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
- Direktør Peter Bramsnæs, KL
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Næstved Kommune
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Administrerende direktør Kjeld Zachø Jørgensen, Region Syddanmark.

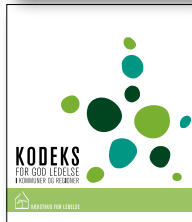
BESLÆGTEDE PUBLIKATIONER FRA VÆKSTHUS FOR LEDELSE



Innovation i hverdagen – praktiske råd til offentlige ledere, der gerne vil gå nye veje, 2008.



Ledelse af ledere.
– 10 videocases om cheffrollen i kommuner og regioner, 2008.



Kodeks for god ledelse
i kommuner og regioner, 2008.



Ledelse af dagtilbud – dialog og beslutning om nye ledelsesformer, 2008.



Succesfulde ledere i sygehusvæsenet – en undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på afdelingsniveau, 2008.



Ledere der lykkes – hvad er det de kan?, 2007.



Let vejen for de nye ledere. Gode råd til ledernes omverden, 2007.

LEDELSESRUM

UDNYT OG UDVID DINE HANDLEMULIGHEDER SOM OFFENTLIG LEDER

Kommunale lederes muligheder for at udøve bedre ledelse er på dagsordenen i debatten om fremtidens offentlige sektor. Begrebet "ledelsesrum" bruges ofte til at beskrive muligheder og begrænsninger i ledernes handlefrihed.

Dette hæfte præsenterer i kort form de offentlige lederes egen opfattelse af ledelsesrummet og nogle af de udfordringer, der ligger i at udnytte og udvide det.

Hæftet henvender sig især til institutionsledere og deres chefer. Det kan fx bruges til at reflektere over egne handlemuligheder og til at drøfte dem med de mange aktører, der er med til at forme ledelsesrummet.

Hæftet bygger på interview med over 60 ledere og chefer på dagtilbuds- og ældreområdet. Bag projektet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO.

