



LIVTAG MED



LEDELSE

Ni fortællinger om at blive leder





En leder i maven

Det er ofte en stor beslutning at søge en lederstilling eller måske sige ja tak til et tilbud om at blive leder. For hvad indebærer lederjobbet? Hvad vil kollegaerne sige? Og hvordan vil det være med familien derhjemme, hvis man virkelig springer ud i et liv som leder?

Dette blad fortæller om ni menneskers oplevelser med det at starte i et job med lederfunktioner i en kommune. Nogle er institutionsledere, andre er afdelingsledere og andre igen er souschefer. Nogle har altid vidst, at de havde en leder i maven. Andre havde egentlig aldrig forestillet sig at gå den vej, men er blevet opfordret og har kastet sig ud i opgaven. Fælles for dem er dog, at de alle er blevet ledere inden for de seneste to år, og alle er glade for at have taget springet.

Historierne fortæller om netop disse ni menneskers forskellige oplevelser som nye ledere, om overvejelserne bag, forventningerne og håbene. Og selvfølgelig også om tvivlen om eget værd som leder. For vel er det ikke kun en dans på roser at blive leder. Der er både medvind og modvind på ledervejen. Og ofte er det, når modvinden er stærkest, at man for alvor vælger lederskabet til.

Historierne vidner om, at det at være leder ikke er et valg, man tager én gang for alle. Det er en daglig overvejelse om, hvordan man i den enkelte situation vil træde i karakter som leder. Men det er også et valg, man bliver bekræftet i igen og igen, efterhånden som man vokser med opgaven og finder sig selv i lederjobbet.

De ni ledere har fortalt historier, der har betydet meget for dem i lederjobbet til en skribent. Skribentens opgave har derefter været at formidle historierne fra det virkelige liv på en så levende måde, at andre kan få indblik i, hvad ledelse gør ved den enkelte, og hvad den enkelte gør med sine lederdrømme og sit lederskab.

Der bliver brug for mange nye ledere i kommunerne de næste ti år. KTO og KL håber derfor, at historierne kan være en øjenåbner for de, der overvejer at gå ledervejen, og at de kan inspirere og kvalificere overvejelserne, så flere tør tage springet.

God læselyst!

KTO og KL, 2003

"At vove er at miste fodfæstet for en stund. Ikke at vove er at miste sig selv."
Citat af Søren Kierkegaard

Indhold

	Pia Guttorm Andersen – 45 år og skoleinspektør på en folkeskole Århus Kommune LIMOUSINEN TIL VIRKELIGHEDEN	4
	Susanne Marquardsen – 32 år og leder af en vuggestue Greve Kommune DE HAR JO VALGT MIG	9
	Mai Britt Lodahl – 36 år og stedfortræder i et bofællesskab for psykisk handicappede Gentofte Kommune PÅ ÉT BEN NED AD KÆLDERTRAPPEN	16
	Mette Laustsen – 36 år og områdeleder på et plejehjem Lejre Kommune KUNSTEN AF FINDE SIN LEDERROLLE	20
	Bent Siggard – 47 år og afdelingsleder på integrationsområdet i en kommunal forvaltning Viborg Kommune LIVET SKAL GRIBES	25
	Finn Ewald Holm – 34 år og viceinspektør på en folkeskole Odense Kommune AT GØRE DET RIGTIGE, NÅR DET IDEELLE IKKE ER MULIGT	32
	Claus Andersen – 32 år og miljøchef Vestsønderjyllands miljøafdeling SOM EN FISK I VANDET	39
	Margit Henriksen – 43 år og gruppeleder på et sundhedscenter for ældre Skævinge Kommune ET SPØRGSMÅL OM TILLID	43
	Ruth Kristensen – 47 år og leder af en daginstitution Hanstholm Kommune AT VÆRE LEDER MED FAMILIEN	49

LÆS OGSÅ OM:

- Førlederforløb i danske kommuner
- Lærer-til-leder-projektet
- Nyttens af netværk og et eksempel fra Greve Kommune
- Nye Håbefulde Ledere i Horsens Kommune
- To lederaspiranternes overvejelser om at blive leder
- Gode råd og nyttige overvejelser til de, der overvejer ledelse
- fra en forsker i ledelse



Pia Guttorm Andersen er skoleinspektør på Hårup Skole i Århus Kommune, hvor hun har været leder siden 1. august 2001. Hun er 45 år, læreruddannet, har arbejdet som lærer i syv år og som pædagogisk konsulent på en række udviklingsprojekter i ti år.

Limousinen til virkeligheden

Øjnene skæver endnu engang ned på viserne. Lidt i ti. Blikket løfter sig og kigger ud af stuevinduet. Ud på vejen i den lille landsby Haar. Det er årets første skoledag. Og Pias første – som skoleinspektør. I den anledning skal hun først møde klokken ti. Transporten behøver hun ikke at bekymre sig om. Hun bliver hentet, har hun fået at vide. Formentlig af en varevogn af den tekniske serviceleder, tænker hun.

Tankerne kredser videre i Pias hoved. Gad vide, om de kommer præcist. Eller måske tidligere, når det nu er første dag. Med ét bliver øjnene store, hun glemmer alt om viserne og tankerne om præcision. En hvid bil runder med stor besværlighed den smalle vej omkring gadekæret, kører hen foran huset og standser. En lang og skinnende bil. En limousine.

Shit! tænker Pia.

Med ét bliver øjnene store, hun glemmer alt om viserne og tankerne om præcision. En hvid bil runder med stor besværlighed den smalle vej omkring gadekæret, kører hen foran huset og standser. En lang og skinnende bil. En limousine.

Naboerne har også fået øje på den fornemme firhulede. De strømmer hen mod huset og møder Pia på vej til limousinen.

- Pia, hvad foregår der? spørger de.
- Hvad skal du?
- Hvor skal du hen?

Pia er født i 1957, og 1. august 2001 begynder hun sit liv som leder. Skoleinspektør på Hårup Skole i

Århus Kommune. Skoleverdenen er ikke fremmed for hende. Som barn nyder Pia at gå i skole. Det er spændende, men lærerne er ikke altid lige gode. Det må simpelthen kunne gøres bedre, tænker hun.

Pias tvivl om, hvorvidt hun kan klare jobbet, varer kun kort. - Jeg kan sgu godt finde ud af det her, beslutter hun sig for.

I 1983 står Pia med et eksamensbevis fra Marselisborg Seminarium, og året efter skal det bruges i praksis. I syv år underviser hun i folkeskolen, nyder og trives i undervisningsmiljøet. Men med ét bliver hun offer for tidens krise. Hun bliver fyret. Ikke fordi hun ikke er god nok, men efter princippet 'sidst ind, først ud'. De næste ti år arbejder hun som projektkoordinator og projektleder på et hav af små og store skoleudviklingsprojekter. Alle med omdrejningspunkt omkring efteruddannelse af lærere, skoleudvikling og IT.

Arbejdet byder på mange spændende opgaver og oplevelser. Mange rejsedage, masser af spændende mennesker og kæmpe udfordringer. Men noget fylder Pia indeni. Et savn. Skole, børnene og miljøet. Hun begynder at kigge lidt efter stillinger i skoleverdenen. Ikke så meget efter skolelederstillinger, men i højere grad efter en skole, som har nogle karakteristika, der tiltaler Pia.

Den første gang hun tager lærernes fagblad, Folkeskolen, og kigger i stillingsannoncerne, falder hendes øjne over stillingen. Lige præcis den skole, der svarer til hendes forestillinger. Sådan er det bare.

Hun får stillingen, og med det følger kommentarerne fra omgivelserne.

- Hvorfor i himlens navn vil du være skoleleder?
- Du er ikke rigtig klog?
- Hvorfor vil du bøvle med alt det? Med et job, hvor du aldrig bliver færdig? Et job, hvor der er arbejdsopgaver, du ikke har en jordisk chance for at nå?

Ikke én eneste positiv kommentar får Pia.

DÅRLIGE DAGE ER HUNDENS LYKKE

Og arbejdsopgaver er der nok af. Fra start er der bunker af papirer på bordet. Altid en opgave at kigge på. Lærere, elever, forældre og samarbejdspartnere med spørgsmål, drøftelser, forslag og møder. Opgaverne kan ikke løses på en normal arbejdsuge. Der er hele tiden et eller andet, der mangler. Første løsning er at blive en time længere på skolen, så lige to timer ekstra. Så fylder Pia tasken med papirer og tager arbejdet med hjem om aftenen. Det går ret hurtigt op for hende, at uanset hvor meget tid, hun bruger, så vil der altid være noget, hun ikke kan nå. Der skal også være tid til familie, venner og fritid.

Pias tvivl om, hvorvidt hun kan klare jobbet, varer kun kort.

- Jeg kan sgu godt finde ud af det her, beslutter hun sig for.

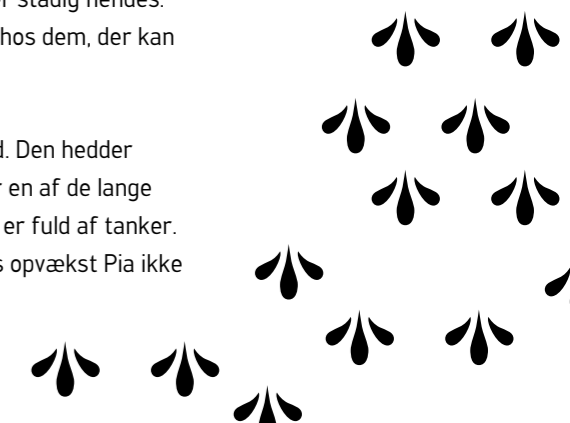
For at få plads til det hele, må hun finde sig nogle strategier. Hun laver nogle prioriteringsstrategier, hvilke opgaver skal løses først, og opbygger nogle velfungerende samarbejdsfora på skolen. På den måde bliver noget af arbejdet uddelegeret. Ikke at

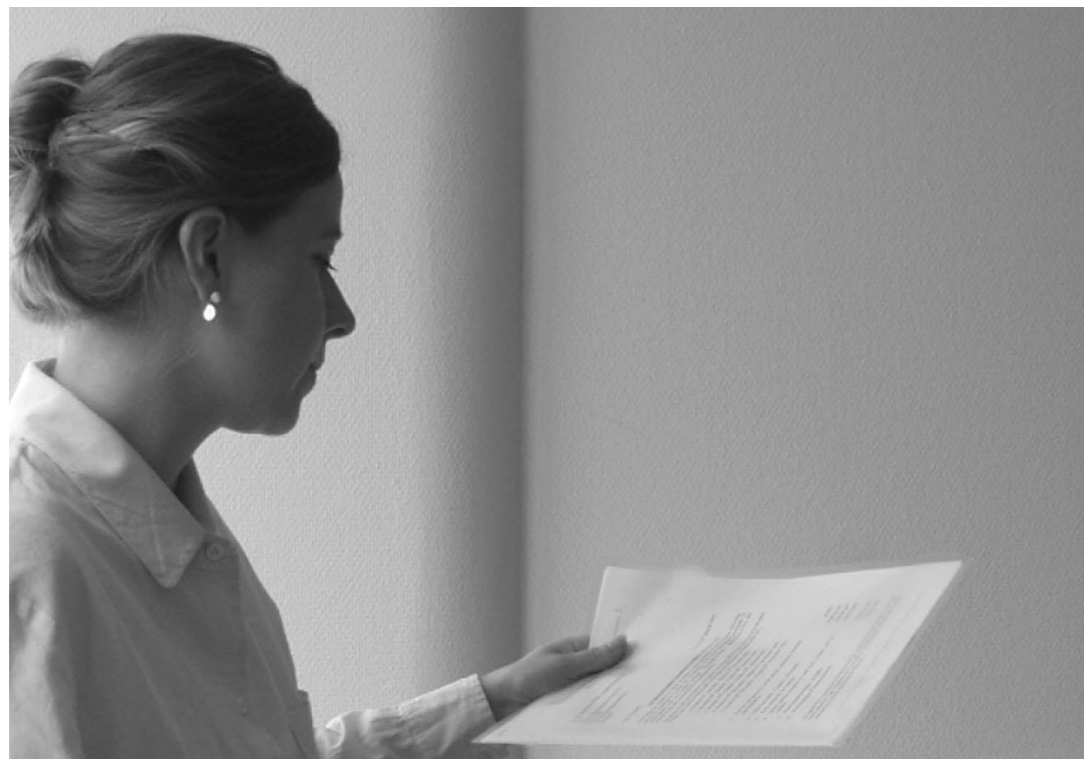


hun fralægger sig ansvaret, det er stadig hendes. Men bare for at placere opgaven hos dem, der kan løse den bedst.

I plovfurerne lunter en hyrdehund. Den hedder Ben. Lidt efter trasker Pia. Det er en af de lange ture. En af de dage, hvor hovedet er fuld af tanker. Tanker om et barn på skolen, hvis opvækst Pia ikke

Den første gang hun tager lærernes fagblad, Folkeskolen, og kigger i stillingsannoncerne, falder hendes øjne over stillingen. Lige præcis den skole, der svarer til hendes forestillinger. Sådan er det bare.





Pia bliver bedre til at sige fra, som tiden går. Eller rettere til at prioritere, for alle opgaver skal løses 110 procent og alle sammen af højeste kaliber.

ville ønske for noget barn. Det er de sværeste ting at lægge fra sig, når dagen på skolen er slut. Så er der brug for en lang tur for at få trasket magtesløsheden ud. Det nyder Ben godt af.

FORVENTNINGER MÅ GÅ BEGGE VEJE

Der er mange forventninger til en ny leder. En af dem er synlighed. Synlig skoleledelse. Det har Pia ingen problemer med, men i halen på en forventning følger nogle krav. Altså, når lærerne forventer synlighed fra Pias side, så må hun også forvente, at lærernes adfærd modsvarer forventningen. For Pia handler det ikke kun om at sidde og drikke kaffe på lærerværelset hvert frikvarter. Det er en del af det, men langt fra det hele. Synlighed betyder nemlig samtidig, at det er slut med skjulte dagsordener. At tingene bliver sagt højt af alle parter, og at døren altid står åben, hvis der er brug for en snak. Og det gælder begge veje. Lærerne kan komme til Pia, hvis de har behov, og Pia kan stikke hovedet ind i klasserne og være med i undervisningen, hvis der er brug for det. For lærerne er Pias ønske om at komme på besøg i klasserne noget, der kræver tilvænnning. Det kan føles som en form for kontrol.

Begge dele tager tid at opbygge. Når lærerne kommer til Pia og spørger, om hun lige har to minutter, får de selvfølgelig et ja. Det er jo en af hendes roller at stå klar til hjælp. Til sparring. Men lærernes tid er først og fremmest i frikvartererne, og det er også i det tidsrum, Pia ønsker at få snakket med lærerne på lærerværelset. Det er et af de mange dilemmaer, der dukker op hver dag, og som der ikke er en egentlig løsning på. Men for Pia gælder det om at finde sin egen metode til at håndtere små og store dilemmaer. En metode, som først og fremmest handler om at være sig selv og reagere som sådan.

17 KILOMETER I SNEGLEFART

I sneglefart bevæger limousinen sig fra Haar til Hårup Skole. 17 kilometer. Chaufføren langt foran i bilen begynder at tale til Pia. Men tanker fylder i Pias hoved igen. Hun synes ikke, det er særlig rart. Og på den anden side tænker hun, at de bare vil gøre hende en stor ære. Byde hende velkommen på fornemmeste vis. Hvad mon der sker på skolen?

320 børn står linet op med flag og råber hurra, da Pias tur med chauffør nærmer sig sin afslut-

ning. Forældrene og beboere fra den lille by står der. De tonede ruder er ikke til megen hjælp, for chaufføren ruller dem ned, så alle kan se ind til Pia. Hun vinker og smiler. Børnene løber efter.

- Er der fjernsyn derinde? råber de ind ad vinduet til hende.

- Får du vin?

- Nej, man drikker da champagne i en limousine. Langsomt begynder Pia at fange stemningen hos børnene. De synes, at det er fedt, og Pia slapper mere af.

Som erfaringen vokser, følger Pias lederidentitet med. For Pia drejer det sig ikke om at vise, at hun kan skære igennem og bestemme. Det er ikke måden at træde i karakter på. Hun er mere optaget af dialog.

PRIORITERINGER ER NØDVENDIGE

Pia bliver bedre til at sige fra, som tiden går. Eller rettere til at prioritere, for alle opgaver skal løses 110 procent og alle sammen af højeste kaliber. Det er bare ikke realistisk, og derfor bliver hun også bedre til at prioritere alle opgaverne, som tiden går. Tiden skal prioriteres, så der er mest mulig tid til flest mulige opgaver.



Det betyder meget for Pia at snakke med børnene. Hun elsker at være vikar i 2. klasse og høre lidt om, hvordan livet står til der. Eller diskutere med 9. klasse, fordi de føler sig uretfærdigt behandlet, eller hvad det nu er. Eller sige hej til Sarah på gangen og velkommen tilbage fra skiferien. Næste gang siger Sarah hej til Pia. Alt sammen er med til at skabe en ordentligt omgangstone på skolen og et rart miljø. Det er vigtigt for Pia.

Erfaringerne vokser, som tiden går. Pia bruger forskellige netværk i arbejdet som leder. Både tidligere kolleger, andre ledere og privatsfæren. Det er nødvendigt at have nogle gode netværk, hvor hun kan hente støtte, gode ideer og sparring.

Som erfaringen vokser, følger Pias lederidentitet med. For Pia drejer det sig ikke om at vise, at hun kan skære igennem og bestemme. Det er ikke måden at træde i karakter på. Hun er mere optaget af dialog. Om at komme med sine meninger. Hun byder ind med sine holdninger og argumenterer for sin sag ud fra sin pædagogiske indsigt og faglige viden. Hun løber nogle risici, men det skal man turde for at træde i karakter. Gevinsten er, at hun opnår respekt om sin person. Ikke for at være sød eller forstående, men for at være kompetent. I plovfurerne kommer Ben luntende, snuser lidt hist og pist. Lidt efter kommer Pia traskende. Smilet pryder ansigtet, og tankerne er ved godt mod. Det er en af de korte ture. I dag stak Lise hovedet ind

De mange succesoplevelser giver en overskudssituation. Tidspunkter, hvor glæden giver en følelse af overskud. Det kan godt være, at det er et stort og svært arbejde, men det duer.

på Pias kontor. Bare lige for at fortælle, at hun har bestemt sig for at tage på efterskole næste år. Pia har haft mange samtaler med Lise. En pige, som har haft en svær opvækst. Og nu har alle samtalerne båret frugt. Hun har fundet et ståsted og er klar til at komme videre.

Det er det, der er det hele værd. Succesoplevelserne. Når Birgitte, der er klasselærer i 6. klasse, banker på døren og fortæller, hvordan det går med den nye dreng Morten. Han kom til skolen med en håbløs tyk journal, og de blev enige om at viske tavlen ren og give Morten en chance. Det lykkedes. Birgitte oplever en kæmpe succes som lærer og får styrket sin læreridentitet. Det er skønt at tage hjem fra en pædagogisk weekend, hvor arbejdet med de kommende selvstyrende lærerteams er startet, og begejstringen hos lærerne syder. De mange succesoplevelser giver en overskudssituation. Tidspunkter, hvor glæden giver en følelse af overskud. Det kan godt være, at det er et stort og svært arbejde, men det duer.

Det er Pias egne visioner om at 'holde skole', verdens bedste skole, der får hende til at fortsætte. Ambitionen om at plante et solidt aftryk på Hårup Skoles virke. Et aftryk, der viser, at Pia fandt metoder til at sætte fællesskabet så højt, at det rummede alle børn på skolen. At være med til at forme børnene, give indsigt og viden i en vigtig periode af deres liv.

Derfor er Pia også skoleinspektør om fem år.

En vinrød Lada Samara kører ind på parkeringspladsen.

- *Hvor er din limousine?* spørger en af eleverne.

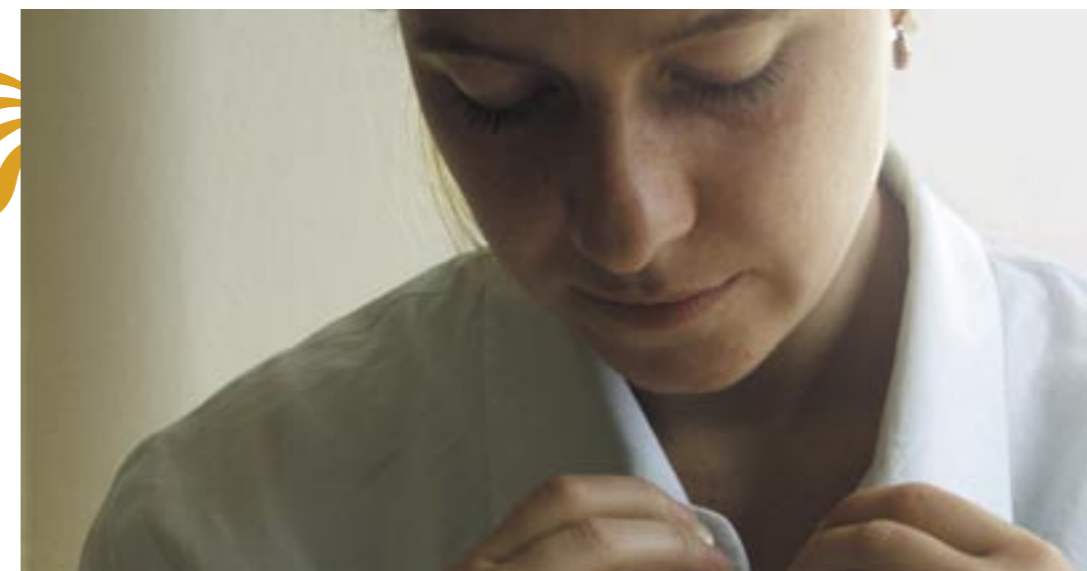
- *Har du ikke mange penge?* spørger en anden.

- *Det har hun med den store bil,* lyder svaret fra en tredje.

Pia stiger ud. Klar til anden dag som skoleinspektør.



Forfattet af Morten Hedegaard Hansen, journalistpraktikant på Folkeskolen.



De har jo valgt mig



Susanne Marquardsen er 32 år og leder af Ungdomsgårdens Vuggestue i Greve Kommune, hvor der er 12 medarbejdere og 40 børn. Hun blev uddannet som pædagog i 1996 og har været leder i lidt over 1 år. Hun er gift med Per og er mor til Silke på 2 år.

Radio Voice kører i baggrunden, mens hun læser dagens mails. Hun kan høre børnene lege ude på gangen. Et par af dem hænger i dørkarmen ind til kontoret og kigger ind til hende. Radioen spiller Safri Duo. De er gode at danse til. Susanne vender sig mod børnene.

- *Kom, vi leger diskotek,* siger hun til dem. Børnene kigger forventningsfuldt på hende. Hun skruer op for radioen og inviterer dem indenfor. Og så bliver der vugget i de små knæ og vrikket med blenumserne. Flere børn kommer ind. De fleste danser, mens enkelte er dybt optaget af pauseskærmen på hendes pc'er, hvor en glad ko brøler om kap med en tiger.

- *Nå, her er der nok gang i den.* Det er Lone, som er pædagog, der smilende stikker hovedet indenfor. Sådan en leder har de aldrig haft før. Da melodien er færdig, skruer Susanne igen ned for radioen.

- *Arj, det var sjovt. Men nu lukker diskoteket, for jeg har noget arbejde, jeg skal lave færdigt.*

De små trisser ud af kontoret, og Susanne sætter sig lettere forpustet tilbage til pc'en. Hun kigger på virksomhedsplanen. Den mangler stadig den sidste finish og skal afleveres i morgen. Hendes tanker flyder.

BESLUTNINGEN

- *Sæt hende udenfor døren,* siger pædagogen. Camilla er 2½ år og en temperamentsfuld lille pige. Lige nu står hun og tramper i gulvet af raseri. Hun vil ud og lege, men de skal spise frokost. Susanne studser over den hårde ordre. Skal hun virkelig sætte hende udenfor døren? Hun har kun været pædagogmedhjælper i nogle måneder, men føler, at hun har erfaring nok til at vide, at det her er helt forkert. Det er jo at afvise barnet. Men Bente er en erfaren pædagog. Måske ved hun bedre? Susanne

beslutter sig for at gøre, som hun får besked på, men diskuterer det bagefter med pædagogen. - *Jeg afviser ikke hendes person. Jeg afviser bare hendes handling*, forklarer Bente. Men det giver slet ikke mening for Susanne. Hun er dybt uenig og forsøger at forklare, at et barn på 2½ år ikke forstår den forskel. Bente holder fast på, at det er den eneste måde at få barnet til at forstå, at hun ikke kan få sin vilje hver gang. Susanne kommer til kort med sine argumenter.

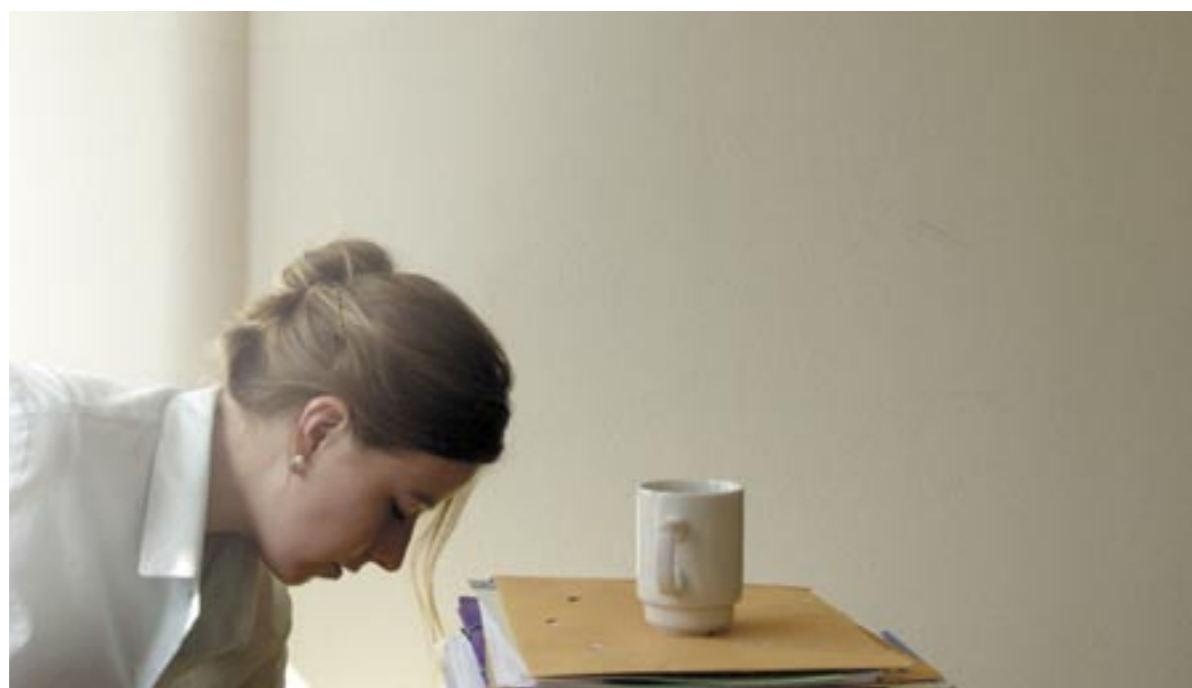
Den dag beslutter hun sig for, at hun vil blive rigtig dygtig til det pædagogiske arbejde. Og at hun vil have indflydelse. Hun tror på, at hun kan skabe bedre børneliv. Men hun ved også godt, at hun skal have mere erfaring.

I MELLEMTIDEN

Susanne tager pædagoguddannelsen, starter som pædagog og bliver senere afdelingsleder i en integreret institution. Det er hun glad for. Men hun ved, hun skal videre. Hun søger en souschefstilling i en institution, hvor de lægger meget vægt på faglig indsigt og faglig kunnen. Det passer hende godt. Lederen har klare pædagogiske holdninger og er fagligt dygtig. Susanne fungerer som sparringspartner for hende, laver lidt administrativt arbejde og er ellers stuepædagog.

Hun er glad for jobbet som souschef, men er nogle gange lidt bekymret for stemningen i huset.

Den dag beslutter hun sig for, at hun vil blive rigtig dygtig til det pædagogiske arbejde. Og at hun vil have indflydelse. Hun tror på, at hun kan skabe bedre børneliv. Men hun ved også godt, at hun skal have mere erfaring.



Personalet virker lidt indesluttet, og lederen kan ind imellem være hård i tonen. Både overfor hende og overfor personalet. Susanne forstår det ikke. Hun er en stærk leder. Ved en masse om børn, læser mange bøger om børn og har virkelig styr på det pædagogiske.

Det kræver overvindelse at trykke dørhåndtaget ned. Men det kan ikke blive værre. Hun tager sig sammen og tager sin saglige mine på. Går ind ad indgangen og ind på kontoret, hvor lederen sidder.

En dag må Susanne melde fra til en koloni. Hun skal i fertilitetsbehandling på Rigshospitalet sammen med Per. De har ventet på at blive indkaldt. Nu har de endelig fået en tid. Susanne fortalte om det allerede til sin ansættelsessamtale. Der skulle være rene linjer. Og netop derfor kommer det helt bag på hende, da hun forklarer lederen, hvorfor hun ikke kan deltage og får beskeden: - *Det her er en arbejdsplads. Ikke en social foranstaltning!* Susanne er glad for sit arbejde og brænder for det. Men nu sættes der spørgsmålstegn ved, at hun tillader sig at prioritere sig selv og sin familie først. Tilbage på stuen lidt senere sammen med børnene og de andre pædagoger skrider hele hendes krop.



To år efter tiltræder Susanne som leder i Ungdomsgårdens Vuggestue. Denne gang som rigtig leder. Ikke afdelingsleder eller souschef. Men rigtig leder med fagligt ansvar, personaleansvar, budgetansvar... hele baduljen! Lige det hun gerne vil.

Susanne, du går din vej nu. Du går nu! Gå bare ud ad døren. Du skal ikke finde dig i den behandling. Men samtidig siger hjernen: Det her er ikke værtdigt. Du skal ikke have det eftermæle, at du bare skred.

Hun vælger at blive på arbejdet dagen ud, selvom hun mest har lyst til at løbe skrigende ud ad døren. Hun går hjem. Det er fredag. Hun kan ikke få børn, og nu er hun også i alvorlig tvivl om sin egen dømmekraft. Hun har haft stor tillid til sin leder. Stor respekt for hendes faglighed, men det her overrasker hende. Er der noget, hun ikke har set? Hun lægger sig på sengen. Da hun ringer til sin mor og hører hende sige - *Det er Inge*, begynder hun bare at græde. Mens Inge henter en smøg og en kop kaffe, får Susanne fat i toiletpapiret, får pudset næsen og gør sig klar til at forklare situationen.

- *Jeg vil ikke derned igen*, siger hun, da hun er færdig. Men det holder ikke Inge tilbage.

- *Du bliver nødt til at høre, hvad jeg siger. På det her område er jeg mere erfaren end dig. Det vil være så vigtigt for dig senere at kunne sige, at du har afleveret opsigelsen personligt. Dine ben vil bævre, og sådan skal det også være. Men bagefter vil du tænke, fedt, hvor var det godt jeg gjorde det. Det vil du være glad for.*

Inge siger, at det er et sundhedstegn, at Susanne reagerer, som hun gør. Og Susanne ved, det er

rigtigt. Hun bruger weekenden på at skrive en meget grundig begrundet opsigelse, og mandag morgen tager hun hen til institutionen.

Det kræver overvindelse at trykke dørhåndtaget ned. Men det kan ikke blive værre. Hun tager sig sammen og tager sin saglige mine på. Går ind ad indgangen og ind på kontoret, hvor lederen sidder. Hun forklarer sin opsigelse. Er godt forberedt. Bagefter fortæller hun personalet om sin beslutning. Så tager hun sit tøj og sine ting og går.

Den kommende måned er hun begravet i spekulationer over, hvad hun skal med sit arbejdsliv. Hun kigger på job i et bofællesskab og på et i en skolefritidsordning. For måske er det bedre at arbejde med større børn. Hun kan sagtens se udfordringerne for sig, men mærker tydeligt, at hun ikke brænder for det. Gider knap skrive en ansøgning. Det gør hun til gengæld, da der bliver en souschefstilling ledig i en nærliggende vuggestue. Så kribler det pludseligt i fingrene for at få sendt en ansøgning. Hun bliver grundig med, hvad hun skriver og forestiller sig, hvor trist hun vil blive, hvis ikke hun får jobbet. Men det gør hun.

RIGTIG LEDER

To år efter tiltræder Susanne som leder i Ungdomsgårdens Vuggestue. Denne gang som rigtig leder. Ikke afdelingsleder eller souschef. Men rigtig leder





Alt burde være godt. Der er bare det, at hun ikke er glad, når hun skal på arbejde. Og det er ikke bare det, at hun føler, hun står i stampe.

med fagligt ansvar, personaleansvar, budgetansvar... hele baduljen! Lige det hun gerne vil. Efter to souschefstillinger – den sidste med nogle rigtig gode oplevelser – føler hun sig nu grydeklar til at stå på egne ben som leder.

Da hun ankommer på sin første arbejdsdag, er det i rigtigt pænt tøj. Slacks, en nydelig bluse og en blazer. Derhjemme i det gamle murermesterhus, går hun altid i cowboybukser. Men hun er 32 år, og gennemsnitsalderen på institutionen er 46 år. Nogle af medarbejderne kunne være hendes mor, og det er vigtigt for hende at signalere, at hun ikke bare er en eller anden opkomling, der synes, det kunne være sjovt at prøve at være leder. Hun mener det seriøst. Hun tænker på sin far, der stolt følger hendes arbejdsliv, men også lidt bekymret spørger, om ikke hun har lige lovlig meget fart på. Det synes hun nu ikke selv. Alligevel er det nok meget godt at klappe hesten lidt, selvom det klør i fingrene for at komme i gang med det pædagogiske udviklingsarbejde.

De første par måneder bruger hun på at lære institutionen at kende og sætte en masse praktiske ting i gang. Der bliver malet i personalestuen, købt nye barnevogne og rullestole til køkkenet. Hun får indrettet sit kontor. Hun sætter en forældreundersøgelse i gang for at finde ud af, hvad forældrene har af ønsker til institutionen. Den vil hun støtte sig til i sit fremtidige arbejde. Hun kommer godt ud af det med personalet, men frygter også, at de vil synes, at det går for stærkt, hvis hun folder sig ud med alle sine ideer.

- Nogle af os er jo nogle gamle sølvkræve, som den ældre souschef nogle gange siger.

Hun lufter sine bekymringer for kommunens pædagogiske konsulent, Ruth, der kommer på introduktionsbesøg.

- Det frustrerer mig. Jeg vil jo så gerne have, at det skal være en rigtig mønsterinstitution, og jeg er jo netop ansat til at sætte mere faglig udvikling i gang, siger hun. Ruth lytter og råder.

- Lav dig en logbog og skriv alt det ned, du gerne vil ændre. Så får du det ud af hovedet. Og ta' så en ting ad gangen. Det er vigtigt ikke at blive stresset af at skulle nå det hele. Det kan du ikke, og du skal jo også have personalet med.

Susanne lytter til hende. Men hvornår er det så rigtigt at gå i gang med det væsentlige? Det pædagogiske.

Susanne trøster sig med, at hun hidtil har lykkedes med de ting, hun har sat sig for i vuggestuen. Og med, at både medarbejderne og børnene er glade for hende. Med at hun er blevet mor til Silke, en lille pige fra Kina, som hun og Per har adopteret og med, at den lille familie trives. Hun har nået det, hun hele tiden gerne har villet. Alt burde være godt. Der er bare det, at hun ikke er glad, når hun skal på arbejde. Og det er ikke bare det, at hun føler, hun står i stampe.

DU ER IKKE GLAD!

Det er fredag. Dorte og Susanne går på cafe og spiser sammen. De var bedste veninder i gymnasiet. Kunne virkelig fjolle sammen. De har spist grimt på McDonalds og har haltet over vejen i spas. De fandt også begge deres kommende ægtefæller i gymnasiet, er begge blevet pædagoger og ser stadig hinanden jævnligt. Både privat og i kommunens ledernetværk.

- Jeg er blevet i tvivl, om jeg skal være leder. Jeg synes ikke, det er sjovt. Det er som om, jeg skal forstille mig, når jeg træder ind ad døren.



Dorte er nemlig også leder i Greve Kommune. Samtidig med, at Susanne søgte sin lederstilling, blev der slået en anden lederstilling op, som hun opfordrede Dorte til at søge. Det gjorde hun og fik den. Susanne tænker tit på, at den historie fortæller noget om, hvor forskellige de er. I Susannes institution var både medarbejderne og den pædagogiske konsulent enige om, at det skulle være Susanne. Det var hun glad for. I Dortes institution var Dorte eneste kandidat, og medarbejderne ville gerne have flere at vælge imellem. De var ikke sikre på, at Dorte var den rigtige. Men hun insisterede på, at hun var den rigtige til jobbet og fik det. Det ville Susanne aldrig have gjort.

De taler om, hvordan det går på arbejdet. Susanne siger, at det går fint, men at det nok går lidt for langsomt. Orker ikke rigtigt at fortælle, at hun faktisk mest af alt drømmer om at komme tilbage til et helt almindeligt job som pædagog igen. Tilbage til det trygge og det sikre, hvor hun ved, at hun er afholdt på alle måder. Både fagligt og personligt. Men hun ved, at det ikke nytter noget at gå tilbage. Og at hun aldrig vil kunne få sine ambitioner opfyldt som menig pædagog. Det vil ikke gøre hende mere lykkelig.

- Du virker bare ikke glad længere! Dorte lægger aldrig fingrene imellem. Heller ikke, da hun bagefter fortæller, at hun oplever Susanne optræder pinligt korrekt og fagligt professionelt i sort stram

højhalset trøje og nydelig nederdel til kommunens ledernetværk for nye ledere på daginstitutionsområdet. Næsten sådan lidt business-agtig. Spørgsmålet falder da også hårdt og kontant.

- Er du ikke ved at lave rigeligt meget om på dig selv?

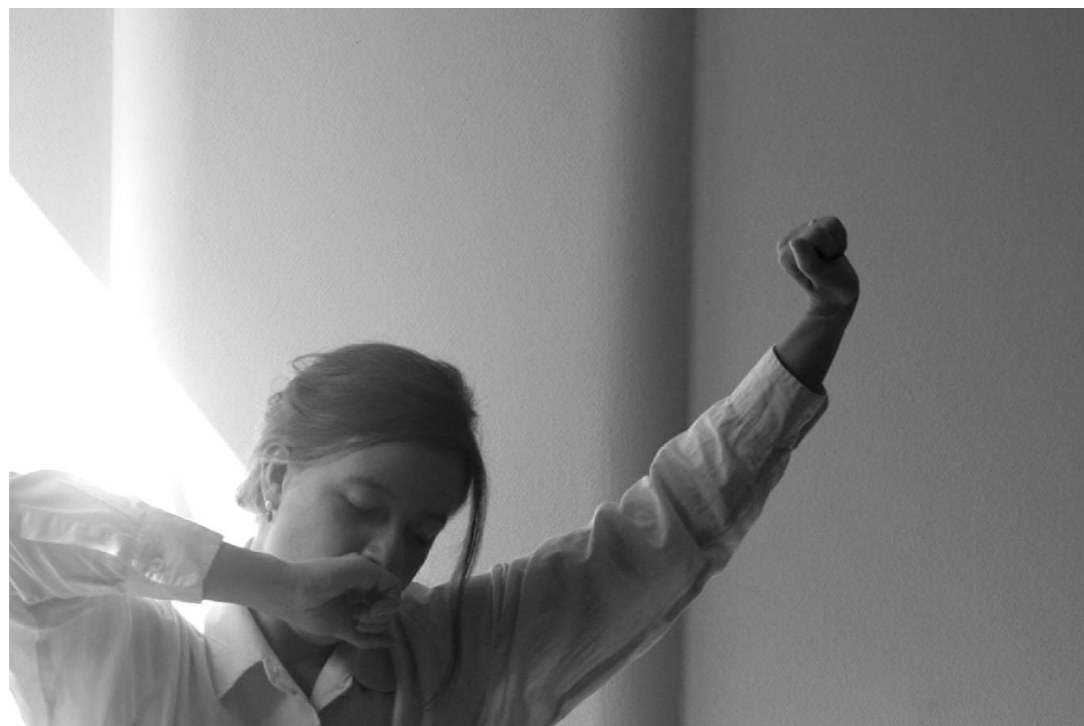
Men Susanne slår Dortes bekymringer hen, og samtalen falder på noget andet.

Men på vejen hjem mærker hun irritationen snige sig ind. For hvad fanden har Dorte gang i? Prøver hun at fortælle, at hun ikke kan finde ud af det. Vil hun pille hende ned? På en måde er de jo konkurrenter i deres arbejdsliv. Dorte har også en masse faglige ambitioner. Men hun går bare i gang med at føre dem ud i livet og tænker ikke så meget over, om hun måske kommer til at træde nogen over tæerne. Hun har ingen grund til at mistænke Dorte for at ville hende det skidt. Desuden har Dorte ret. Hun er ikke glad. Hun er ikke sig selv, som hun gerne vil være det. Og det med tøjet er heller ikke helt forkert. Hun har aldrig gået i slacks på arbejde før. Hvad er der ved at ske?

TVIVLEN

- Jeg er blevet i tvivl, om jeg skal være leder. Jeg synes ikke, det er sjovt. Det er som om, jeg skal forstille mig, når jeg træder ind ad døren. Som om den glade, grinebidende, stadig kun 32-årige Susanne må blive hjemme, når alvorlige, velovervejede faglige Susanne tager på job. Det er som et dobbeltliv!





Susanne er glad. Glad for endelig at formidle sine ideer og for, at de tænder på dem.

Susanne sidder til netværksmøde med de andre nye ledere. De mødes i Dortes institution. Der er te og ostemadder. De tager som sædvanlig en runde rundt om bordet. Susanne er nummer tre. Hun er lidt spændt, da hun starter, men fortsætter hurtigt ufortrødent.

- Jeg savner at kunne lave sjov og grine sammen med medarbejderne. Men jeg er bange for at vise, at jeg også kan være useriøs. Måske begynder de at tvivle på mine lederkompetencer. Men jeg kan heller ikke holde ud at fortsætte sådan her. De har jo valgt mig. Og jeg gjorde mig ikke anderledes til samtalen, siger hun til de andre ledere.

Fle af dem fortæller, at de har haft det på samme måde. De siger alle sammen, at de ikke er i tvivl om Susannes lederkompetencer. Men, at det er vigtigt, at hun finder sig selv i lederrollen.

- Hvordan gik mødet? spørger Ilse, da hun kommer tilbage til vuggestuen.

Halvdelen af personalet sidder til frokost og spiser og sludrer. De spørger ofte interesserede til, hvad der sker på netværksmøderne.

- Fint, siger Susanne først, men tænker så, at hun lige så godt kan springe direkte ud i det.

- Jeg tænker på, om I kan genkende mig fra den gang, jeg var til samtale?

Det kan de godt. Ingen taler om, at hun har forandret sig. De synes tværtimod, at hun gør det godt. Men det beroliger bare ikke Susanne. Hun må gøre noget. Vise mere af sig selv. Vise hvem hun er, og hvad hun vil med vuggestuen. Der er ingen vej udenom.

Derhjemme hjælper Per hende med at finde tegneserier på Internettet. Susanne elsker humor. Hun vil tage nogen med hen i vuggestuen og hænge dem op. Hun vil også skifte sine slacks ud med cowboy-bukserne, der de sidste par måneder kun har set dagens lys udenfor arbejdstid.

Blazer, bluse og opsmøgede cowboy-bukser med lange støvler inden under. Hun føler sig rigtig godt tilpas. I vuggestuen er der ingen, der kommenterer det. Hun er lidt overrasket. Lægger de slet ikke mærke til forskellen? Tegneserierne får til gengæld stor opmærksomhed. Dem griner de meget af. Det gør Susanne også. Det er helt forløsende.

På det næste personalemøde introducerer hun dem for Kuno Beller-metoden. Et pædagogisk testredskab til at udvikle arbejdet med børnene. Hun kan ikke vente længere. Hun har forberedt sig godt med sit oplæg. Ved, at de ikke rigtigt har

prøvet at arbejde med sådanne metoder før, men kan mærke, at de er med. De lytter. Susanne er glad. Glad for endelig at formidle sine ideer og for, at de tænder på dem. Senere kommer en af pædagogerne med en artikel om samtaler med børn. Susanne kopierer den og deler den ud. På vej ind til personalestuen med kopierne kan hun høre Inge-lise og Hanne tale om, at de måske skulle bruge Kuno Beller testen på ét af børnene. De er lidt bekymrede for barnets sproglige udvikling. Susanne bliver helt varm inde. Hun kan mærke, at hun nu er på rette vej som leder. Og det er på en måde, hvor hun har sig selv med på arbejde. Al tvivlen om, om lederjobbet nu er det rigtige, er forsvundet. Hun går tilbage til kontoret og sidder et øjeblik og kigger ud af vinduet, inden hun tænder for radioen. De spiller Christina Milton. Det er den sang, der hedder Superstar. Hun skruer op.



Forfattet af Lotte Colberg Olsen, konsulent i KL

Susanne bliver helt varm inde. Hun kan mærke, at hun nu er på rette vej som leder. Og det er på en måde, hvor hun har sig selv med på arbejde. Al tvivlen om, om lederjobbet nu er det rigtige, er forsvundet.



Netværk nytter

En undersøgelse af kommunale leders erfaringer med netværksgrupper fra 2002 viser, at ledernetværk kan være en uvurderlig støtte i lederens arbejde. Først og fremmest fordi det virker stresshæmmende.



Tidligere undersøgelser har vist, at især yngre ledere og nye ledere ofte oplever stress. Dette kan netværk være med til at imødegå og afhjælpe. Et netværk kan tilvejebringe praktisk hjælp, følelsesmæssig støtte, give ny viden og information, nye ideer, andre vinkler på konkrete udfordringer, feedback og give tryghed i et tilhørsforhold med andre.



Den tid, der bruges på at deltage i netværksmøder, kommer derfor tilbage i form af mindre stress og flere strenger at spille på som leder.

Nogle netværk startes af ledere selv. Andre startes op af ledelsen i en kommune og eventuelt i samarbejde med konsulenter udefra. Netværket kan bestå af ligesindede, for eksempel daginstitutionsledere fra samme kommune eller have en større bredde og bestå af ledere fra forskellige fagområder og på forskellige niveauer.



Undersøgelsen "Ledere i Netværk – relationers betydning for mestring", er foretaget i samarbejde mellem KTO og KL. Hvis du vil vide mere, kontakt konsulent Dorte Thorgaard, KL, på tlf. 33 70 31 62.



På ét ben ned ad kældertrappen



Mai Britt Lodahl er 36 år og har siden 1. juli 2002 været stedfortræder i bofællesskabet Rose Mariehjemmet for psykisk syge i Gentofte Kommune. Bofællesskabet har ni faste medarbejdere inklusiv ledelsen. Mai Britt er uddannet socialpædagog og blev færdig i 1991.

Mai Britt humpede på ét ben ned ad trappen til kælderen, hvor bofællesskabets personalestue lå. Knæet var stift og ømt og Mai Britt oplevede et frit fald ned til personalemødet. Kun knæet mindede hende om, at hun selv gik. Hun var nummer to eller tre på dagsordenen. Havde selv skrevet på, at hun ville have ordet. Bofællesskabet Rose Mariehjemmets forstander, Nanna, var på ferie, og de havde aftalt, at Mai Britt selv skulle fortælle det til medarbejderne.

Men Mai Britt havde svært ved at finde ro. Hun forbandede nervøst svedende sig selv. Hvorfor havner jeg altid i sådan en situation?

I personalestuen var de der alle sammen. De gode kolleger gennem syv år. Trygt, rart og velkendt kunne det have været. Men hun skulle jo stikke snuden frem og ind overalt. De drak kaffe med minimælk, forårssolen skinnede ind gennem kældervinduet i den gamle villa, der udgjorde de fysiske rammer for Rose Mariehjemmet. Men Mai Britt havde svært ved at finde ro. Hun forbandede nervøst svedende sig selv. Hvorfor havner jeg altid i sådan en situation?



MÆGLING

- Åh nej, I må ikke være uvenner. Kom nu. Lad os lege sammen alle sammen.

Lone og Anne var sure på hinanden og stod og sparkede ned i sandet i hver sin ende af sandkassen. Den 4-årige Mai Britt spekulerede over, hvordan hun kunne få dem til at være venner igen. Anne plejede at gå med til at være lillesøster. Så skulle Lone være moren og hun selv storesøster. Solen skinnede, og børnehavens køkkenlegetøj var med ude i sandkassen. De skulle lege far, mor og børn. Men nu var Anne sur over, at Lone altid var moren og skulle bestemme alting.

Mai Britt overvejede at tilbyde storesøsterrollen. Men det ville hun ikke, for det var uretfærdigt, at Lone skulle være moren hver gang. Hun var også lidt bange for Lone, som en gang for lang tid siden havde smidt papirkugler efter hende, da hun var ny i børnehaven. Men det var jo ikke spor sjovt, når de var uvenner.

- Kan I ikke være gode venner? Vi kan jo bare skiftes? Så er Anne moren i dag, og jeg er det en anden dag, og Lone er det en anden dag?

Lone accepterede modstræbende forslaget, og Anne var lykkelig. Mai Britt holdt øje med Lone. Syntes Lone nu, at hun var dum?



...åååååå, hvad var det, der kom ud af hans mund? Gebisset! Der dumpede ned i andestegen på tallerkenen.

INDFØLING

6-årige Mai Britt protesterede vildt over, at hun nu igen skulle over på plejehjemmet og holde juleaften og være nisse og dele julegaver ud. Hun ville være hjemme juleaften ligesom alle andre børn. – *Beboerne forventer, at jeg læser juleevangeliet*, replicerede Mai Britts far tålmodigt. Han var forstander på plejehjemmet.

Så nu sad hun her ved julebordet med andesteg på tallerkenen og hr. Andersen over for sig. Hr. Andersen var sådan en pæn mand. Lam i halvdelen af kroppen og sad i kørestol. Han sad der og kiggede på Mai Britt og græd. Hvorfor græd han? Han græd vist meget. Det delvist lamme ansigt så underligt ud, når han græd. Som om det var svært at græde? Som om ... åååååå hvad var det, der kom ud af hans mund? Gebisset! Der dumpede ned i andestegen på tallerkenen.

ORDENTLIGHED

- Far, det skal være mig... selvfølgelig skal det være mig.

Jobbet som sommerferievikar for farens sekretær, Lisbeth, skulle besættes af Mai Britt eller Lisbeths datter. Mai Britt mente, at hun var den oplagte kandidat, hun var jo forstanderens datter. – *Nej, jeg tror nu nok, at det skal være Lisbeths datter.*

TRYGHED

Det irriterede Mai Britt, at hendes karaktergennemsnit fra HF var for lavt til at læse arkitektur. Hvad skulle hun så finde på? Hun havde vist lagt for meget krudt i gymnasiets festudvalg og sniksnak med vennerne på bekostning af terperiet.

Den gamle tjenestebolig, som havde udgjort barndomshjemmet, var blevet lavet om til aflastningshjem for handicappede. Og hendes far foreslog, at hun kontaktede dem, så hun kunne blive tilkaldt. Det var vel værd at prøve.

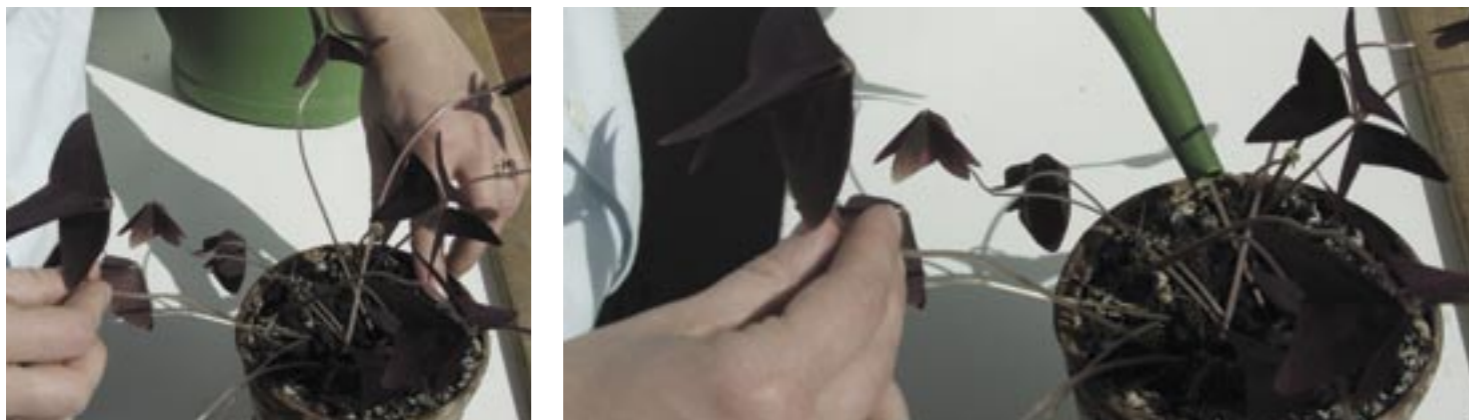
NÆRVÆR

Mai Britt var netop mødt på arbejde i en institution for døvblinde. Institutionens souschef kom ind ad døren på sin friske, fejende facon. – *Godmorgen!* Hun så som sædvanlig superfrisk ud. Med et bredt smil satte hun sig hen ved bordet, hvor alle lavede op. På få sekunder havde hun kastet solskin ind i lokalet. Mai Britt sad og varmede sig ved smilet og følte sig som noget særligt.

Mai Britt var blevet færdig som socialpædagog sidste år. Hun var virkelig blevet vakt under arbejdet på aflastningshjemmet. Havde det som en fisk i vandet, når hun havde skiftende vagter. Og en uforudsigelig hverdag. Ironisk nok kunne hun oven i købet li' at arbejde juleaften. Hun lærte i hvert fald meget her. At være nærværende overfor beboerne især.

Souschefen forklarede, at der var sygdom, så de var ikke så mange i dag. – *...men jeg går med ud som pædagog i dag. Har du hørt rågerne udenfor?*

Hun var virkelig blevet vakt under arbejdet på aflastningshjemmet. Havde det som en fisk i vandet, når hun havde skiftende vagter. Og en uforudsigelig hverdag.



Men det var altid ekstra rart at være på arbejde, når souschefen var med ude. Man fik lyst til at arbejde altid og yde sit allerbedste.

Mai Britt vidste, at souschefen havde travlt med institutionens årsregnskab på kontoret i disse dage. Gad vide, hvornår hun så når dét? Men det var altid ekstra rart at være på arbejde, når souschefen var med ude. Man fik lyst til at arbejde altid og yde sit allerbedste.

REGNSKABER

- *Jeg fatter ikke en lyd.* Mai Britt kiggede fortvivlet ned i Rose Mariehjemmets budget. Hun var i førlederpraktik på sin arbejdsplads som led i et førlederkursus. Og nu sad hun her sammen med Nanna og følte sig dum.

Lærer jeg det nogensinde?

ÆGTHED

Hvad skal jeg dog sige om ledelse? Det kan jeg da ikke sige noget som helst fornuftigt om? Mai Britt brød sig ikke om den opgave, de havde fået på førlederkurset dagen før. Hun skulle optages på video, så man kunne se kropssproget og mimikken, når hun fremlagde noget for andre mennesker. Og hun skulle tale om god ledelse. Det var bare kunstigt og ubehageligt. Hun var uforklarligt nervøs.

Hun satte sig på bordet foran kameraet og de andre deltagere. - *Jeg vil gerne fortælle jer, hvordan jeg har det med den her situation. Den er meget ubehagelig, fordi jeg efterhånden kender jer så godt.*

Hun kunne mærke, at de hørte efter.

HJERTE

- *Testen her inddeler lederstilen i Hoved, Hjerte og Ben. Og i starten af lederudviklingsforløbet var du meget Hjerte, det vil sige meget indfølelse og social. Men det er, som om Hovedet er ved at tage over. Og det kan måske tage overhånd.* Konsulenten på førlederkurset forklarede videre, og Mai Britt kunne sagtens genkende det, der blev sagt. Hun var nok blevet lidt mere kynisk.

Hun tænkte på situationen i personalestuen, da hun var i praktik på Rose Mariehjemmet. Her havde de diskuteret, hvor konsekvente de skulle være overfor en beboer, der havde lidt svært ved at komme ud af sengen om morgenen. Nanna var der ikke, så Mai Britt stod for det, og hun kunne simpelthen ikke holde ud, at de skulle blive ved med at diskutere det samme, når de var nået frem til en løsning længe før. Der var åbenbart nogle, der ikke var helt enige?

Da diskussionen var på sit højeste, skar hun igenem.

- *Nu gør vi det, vi aftalte i sidste uge!*

Der blev helt stille nogle pinlige sekunder, hvorefter nogle begyndte at tale om noget andet.

Bagefter havde hun fået at vide, at det var at gå over stregen. Hun skulle lade være med at tromle.

Hun måtte se at finde en balance her.

Hvad hjælper det at have ret, hvis man er alene om at have det?

FORANDRING

Aaaaav, hvor gør det ondt i knæet. Mai Britt var til medarbejderudviklingssamtale og fik pludselig voldsomme smerter i knæet.



Buttomline er, at jeg gerne vil det. Jeg er jo på hjemmebane, hvad angår det pædagogiske og menneskene, der arbejder her. Det er også meningsfyldt og spændende at være Nannas sparringspartner. At få større indsigt i hvordan stedet fungerer.

Hvad er det dog, Nanna siger? En stedfortræderstilling oprettet til mig? Det må jeg altså lige tænke over. Det kan jeg slet ikke overskue – det kommer bag på mig. Måske om fem år. Men da ikke nu?

REFLEKSION

Medarbejderudviklingssamtalen lå en uge tilbage, og Mai Britt havde været til læge med sit knæ. Det gjorde rigtig ondt, og det viste sig, at der var gået hul på ledbrusken i knæet. Det var helt stift.

Nå, men jeg skylder jo Nanna en tilbagemelding. Far siger jo, at så svært er det heller ikke. Han har da også ret i, at det ikke er en forstanderstilling. Men hvad hvis Nanna ikke er der? Så skal jeg kunne finde ud af alt det med regnskaber og institutionsbudgetter og vagtplaner og lønninger. Hvad hvis Nanna får en tagsten i hovedet? Så ansætter du en regnskabsmedarbejder, siger far. Men det er ikke kun det. Det er jo mine kolleger, jeg skal være leder for. Hvis jeg stikker snuden så langt frem, så skal jeg også kunne mestre jobbet. Og kan jeg det? De vil med rette forvente noget ekstra af mig.

På den anden side var mit halve års lederpraktik smadderspændende. Jeg var med til at repræsentere stedet her på ledermøder på Rådhuset og fik indblik i de politiske beslutningsprocesser. Og jeg fungerer i realiteten som stedfortræder alligevel. Jeg har også selv bedt om en synliggørelse af mine reelle funktioner. Men det er alligevel overvældende.

Buttomline er, at jeg gerne vil det. Jeg er jo på hjemmebane, hvad angår det pædagogiske og menneskene, der arbejder her. Det er også

meningsfyldt og spændende at være Nannas sparringspartner. At få større indsigt i, hvordan stedet fungerer. Så det eneste, jeg reelt er bange for, er de 10 procent af jobfunktionen, der handler om papirarbejde. På med vanten Mai Britt... det klarer jeg sgu. Det er jo dét, jeg vil.

... jeg bliver vist nødt til at tage en taxa på arbejde i morgen. Jeg kan da ikke cykle med det knæ?

FORMIDLING

- *Mai Britt? Så er det dig!*

- *Ja, jeg har noget at fortælle jer. Jeg er nok lidt nervøs, for nu skal jeg fortælle jer noget vigtigt. Og jeg kender jer jo så godt hver især... men fra 1. juli tiltræder jeg altså som stedfortræder for Nanna!*
- *Nej, hvor spændende. Tillykke! Kollegerne talte lidt i munden på hinanden. - Hvordan fordeler du og Nanna så tingene? - Hvilke opgaver, der bliver mine, er ikke helt på plads. Det finder vi ud af i løbet af den næste måneds tid.*

Pyhhh, de reagerer da ikke, som om de synes, det er helt hen i vejret.

Gad vide, hvad de tænker?

ALENEHED

Mai Britt cyklede hjem. Så er det overstået... og knæet gør næsten ikke ondt mere. Det er det rigtige det her. Jeg kan mærke det.

Hvad er det for en ny følelse?



Forfattet af Dorte Thorgaard, konsulent i KL





Kunsten at finde sin lederrolle



Mette Laustsen er 36 år og har i halvandet år været områdeleder i den Integrerede Ordning i Lejre Kommune, som er en plejehjemsinstitution med cirka 85 medarbejdere. Hun er uddannet sygeplejerske og blev færdig på sygeplejeskolen i 1990.

Det havde ligesom altid ligget i kortene. Mette skulle være leder. Allerede fra hun var lille og gik i skole. Måske havde hun det hjemmefra. Hun var storesøster til en bror og en søster. Og måske derfor havde det altid været naturligt for hende at tage førertrøjen og med diplomatiske vendinger dirigere lidt rundt med de andre. Ligesom det også hurtigt blev naturligt for hende at melde sig til snart sagt alle de formands- eller talsmandposter, hun kom i nærheden af. I skolen var der elevrådet, på sygeplejeskolen var der studierådet, og da hun blev færdig som sygeplejerske og fik det første job på et hospital, faldt det hende også hurtigt naturligt at træde ind i rollen som tillidsrepræsentant.

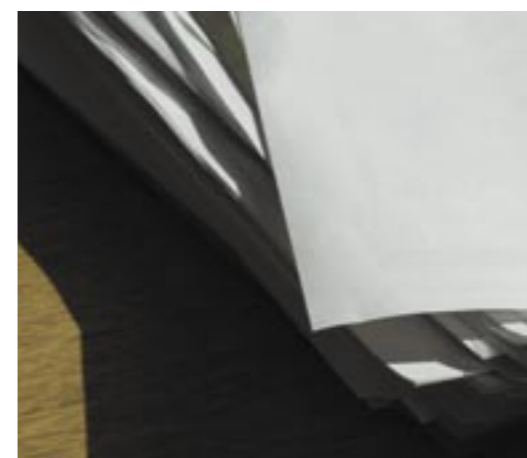
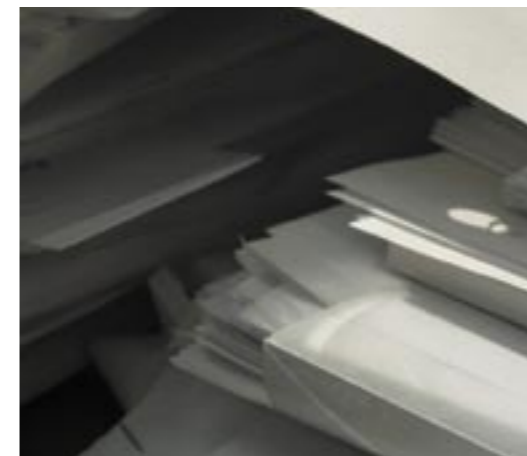
Mette kunne lide at være med til at trække i trådene. Og have indflydelse. Hun var aldrig den militante tillidsrepræsentant, der for enhver pris tog kampen op med ledelsen på den anden side af bordet. Det var ikke det, der interesserede hende. Det sjove var at være med til at sætte rammerne, ændre på en organisation og se, at det gav resultater. Og derfor havde hun også en drøm om en dag at komme om på den anden side af bordet og selv blive leder.

Veninderne havde nogle gange rystet på hovedet af hende. Kunne ikke helt forstå, hvad det var, hun synes var så spændende.

- Hvorfor gider du det egentlig? Al den administration og papirarbejde. Det er da for kedeligt, sagde sygeplejeveninderne, som meget hellere ville have fingrene ned i det praktiske arbejde.

Det sjove var at være med til at sætte rammerne, ændre på en organisation og se, at det gav resultater. Og derfor havde hun også en drøm om en dag at komme om på den anden side af bordet og selv blive leder.

Men Mette ville hellere op i toppen af organisationen og kigge ud. Sådan havde det altid været. Og den forståelse var der også i hendes parforhold. Peter, hendes mand, var lærer. De havde kendt hinanden, siden de var unge, og det havde ligesom altid været helt klart imellem dem, at hvis nogen skulle gøre karriere, var det Mette. Det vidste de, og det var begge tilfredse med.



Vennerne havde engang imellem undret sig over det og endda forsøgt at ruske i Peter.
- Det kan da ikke passe? Du kan da ikke sidde her og allerede som ung bare sige god for, at Mette skal gøre karriere, mens du skal trække læsset derhjemme, havde en af fyrene i omgangskredsen sagt i deres unge dage. Han havde nemlig selv lederambitioner ligesom Mette. Men sådan var det med Mette og Peter, og sådan skulle det blive.

Derfor var det også helt naturligt for Mette at søge sit første lederjob på et plejehjem, da hun var 34 år. Hun syntes efterhånden, at hun kendte faget godt og havde på det tidspunkt været rundt i forskellige områder af sygeplejefaget. Var altid glad for alle de jobs, hun havde. Mette brændte for sit fag. Men fik alligevel altid uro i fødderne, når hun efter et par år følte, at hun havde styr på sit arbejde. Nu kan jeg det. Så må der ske noget nyt, tænkte hun hver gang. Og sådan blev hun ofte indhentet af rastløsheden om at ville videre i karrieren.

Da hun så opslaget med lederstillingen på et plejehjem i lokalområdet, følte hun derfor, at tiden var kommet. Mette kredsede alligevel lidt om ansøgningen. Mærkede ordentlig efter. Talte med Peter. Var de klar til at tage skridtet? Det skulle jo også hænge sammen derhjemme. Selvom sønnerne, Christian og Anders, efterhånden var ti og otte år, havde de jo stadig brug for hende. Og hvis hun tog et lederjob, ville hun uden tvivl få længere arbejdstider.

Men de var enige. Selvfølgelig skulle hun gøre det. Mette søgte, blev indkaldt til samtale og fik jobbet.

Hun glædede sig. Og havde en masse forventninger. Jobbet lød godt. Og arbejdspladsen virkede som et sted, hvor hun kunne gøre en forskel som leder og være med til at sætte gode rammer for medarbejderne. Der var mange medarbejdere på plejehjemmet fordelt på flere forskellige afdelinger. Og derfor så det også ud til at blive et sted, hvor der kunne være brug for hendes ideer og visioner.

Mette skulle være områdeleder på en integreret plejehjemsinstitution. Der var i alt fire ledere. Over sig havde hun den overordnede leder for hele den integrerede ordning. Derudover var der en serviceleder. Og endelig skulle Mette dele



Hun glædede sig. Og havde en masse forventninger. Jobbet lød godt. Og arbejdspladsen virkede som et sted, hvor hun kunne gøre en forskel som leder og være med til at sætte gode rammer for medarbejderne.

personaleledelsen og tilsynet med de forskellige afdelinger og områder i kommunen med en anden områdeleder.

Hun var endnu ikke startet, da hun pludselig fik at vide, at hendes kommende lederkollega havde sagt op. På grund af arbejdspressen. Hun tænkte over det. Var selvfølgelig noget overrasket. Det tegnede åbenbart til at være en travl arbejdsplads. Og nu skulle hun oven i købet varetage to lederjobs. Men ok, tænkte hun, sådan må det være i en overgang. Den udfordring kan jeg selvfølgelig godt klare.

Alligevel kom krisen som et chok for hende. Måske fordi den meldte sig langsomt.

Hun startede lige før jul og var selvfølgelig forberedt på, at der ville gå nogle uger først med introduktion og bagefter med den almindelige forvirring, der altid er i et nyt job.

Men den første uge gik hurtigt over i den anden, og tredje og fjerde uge røg hastigt forbi, uden at overblikket blev større. Papirmasserne voksede og blev til bjerge. Og arbejdsdagene blev længere og længere.

Hun begyndte at bære tasker med hjem. Tasker fyldt op med alle de opgaver, som hun ikke nåede i løbet af dagen. Først var det noget, hun gjorde i weekenden. Senere blev det også i hverdagen. Men tit tog hun taskerne med tilbage på arbejdet igen dagen efter. Uåbnede. Hun magtede simpelthen ikke at åbne dem, når hun efter en lang arbejdsdag med uafbrudt stress endelig kunne sætte bilen i

carporten og tilbringe et par timer sammen med Peter og sønnerne, inden hun selv væltede omkuld for at være frisk til næste dag.

Da hun nåede dertil, vidste hun godt, at der var noget galt. Hun anede bare ikke, hvad hun skulle gøre ved det. Og stressen begyndte at gå på selvtilliden.

Er jeg ganske enkelt ikke dygtig nok, når det kommer til stykket? tænkte hun og blev pludselig i tvivl om, om et lederjob overhovedet var noget for hende. Kunne hun magte det? Var 90 medarbejdere i det første lederjob alligevel alt for stor en mundfuld? Manglede hun teoretisk lederuddannelse? Almindelig erfaring? Eller havde hun bare ikke evnerne til at være leder alligevel?

Spørgsmålene kørte i ring og stressen gjorde hende nedtrykt. Til sidst begyndte hun at overveje, om hun skulle springe fra. Men hvad så? Hvor går jeg så hen? spurgte hun sig selv. Jeg har villet være leder hele mit liv. Nu er jeg blevet det, og nu kan jeg så ikke finde ud af det alligevel. Kan det virkelig være rigtigt?

- Tag en blank seddel og skriv alle de opgaver ned, som du føler, du ikke kan magte, foreslog en veninde hende en dag. - Tag den frem om en måned og se så på den igen.

Mette skrev frustrationerne ned. I det hele taget begyndte hun at skrive rigtig mange ting ned. Alt det, hun ikke nåede. Alt det, hun gerne ville. Og årsagen til, at hun egentlig selv syntes, at det hele var blevet så svært.



Da hun nåede dertil, vidste hun godt, at der var noget galt. Hun anede bare ikke, hvad hun skulle gøre ved det. Og stressen begyndte at gå på selvtilliden.

Hun begyndte også at mærke, at både medarbejderne og andre af dem, hun samarbejdede med, lagde mærke til og anerkendte nogle af de ting, hun gjorde.



Langsomt fik hun en fornemmelse af, at hun faktisk gjorde en forskel.

Og det gav klarhed og fik hende til at tænke på en ny måde. For selvfølgelig var alle opgaver ikke lige vigtige. Og jo mere hun tænkte efter, jo mere blev hun også klar over, at hun nok altid havde været vant til at klare alle de udfordringer, hun havde stået overfor. Altid præsteret det, hun skulle. Der havde jo aldrig været noget, hun ikke kunne klare. Og det her var første gang, hun var kommet i tvivl. Måske var det netop det, hun skulle lære.

Hun begyndte også at blive træt af at høre sig selv klage. Hun var ikke vant til at være den, der var pivot. Og de andre skulle ikke have ondt af hende. Slet ikke medarbejderne. De trængte til en leder, der kunne motivere og støtte dem i dagligdagen. Og hvad havde de fået? Lige det modsatte.

En dag gik Mette til sin chef. Der var vist ingen vej udenom. Hun havde ikke prøvet at smide håndklædet i ringen ret mange gange i sit liv. Men denne gang kunne hun se, at det var nødvendigt.

Forståelsen var der med det samme.

- Du kan jo ikke magte mere, end du kan. Og det du

gør, gør du i forvejen godt, lød meldingen prompte. Det hjalp. Og tog det øverste pres af hendes skuldre med det samme. Nu vidste de andre i ledelsesgruppen i hvert fald, at de ikke skulle forvente 13-tals opgaver fra hende lige med det samme. Og de var oven i købet forstående.

Mette kunne læne sig lidt mere tilbage, nu hvor hun vidste, at hun havde opbakning. Hun begyndte også at mærke, at både medarbejderne og andre af dem, hun samarbejdede med, lagde mærke til og anerkendte nogle af de ting, hun gjorde.

- Hvor er det dejligt, at du er kommet, var der nogle, der sagde en dag. - Det er rart, at du er begyndt at gøre noget ved de her ting. Nu kan vi se, at der sker nogle ændringer, sagde andre, og hver gang overvældede det hende af glæde. Langsomt fik hun en fornemmelse af, at hun faktisk gjorde en forskel.

Bunkerne var ikke bare bunker. Og alting var ikke bare brandslukning. Hun så faktisk nogle nye behov i organisationen. Var i stand til at ændre på tingene. Der var brug for hende.

Presset begyndte at tage af og overblikket meldte sig lidt efter lidt. En dag tog Mette den liste frem, som hendes veninde havde anbefalet hende at skrive. Listen over alle de opgaver, hun for bare





**Presset
begyndte
at tage af,
og overblikket
meldte sig
lidt efter lidt.**

kort tid siden ikke magtede. Og til sin overraskelse konstaterede hun, at listen ikke virkede uoverkommelig længere. Opgaverne var simpelthen blevet lettere for hende. Hvad der forekom helt utroligt vanskeligt for bare en måned siden, var ikke uoverstigelige udfordringer længere.

Det var ikke bare lige meget, om hun var der eller ej. Og den måde hun løste tingene på var heller ikke helt ligegyldig for medarbejderne. Det virkede og gav engang imellem synlige resultater. Flere gange hjalp hun medarbejderne med at løse samarbejdskonflikter. Ofte var hun i tvivl til at starte med. Hun greb jo ind. Og kom med sine egne forslag. Flere gange gik hun fra møder med medarbejderne og tænkte på, om hun tromlede for meget. Men blev tit glædeligt overrasket, når hun så, at det virkede. Og at medarbejderne var opløftede. Konflikterne begyndte at løse sig.

I dag er Mettes arbejde det samme. Bunkerne er ikke blevet ret meget mindre, og der er hver dag ting, der må sorteres fra. Men hun er selv en anden, end da hun satte sig i lederstolen for første gang for halvandet år siden. I dag kender hun sig selv som leder og ved, hvad lederrollen indebærer. Og det er blandt andet en daglig prioritering af arbejdsopgaver, der altid ender med, at der er noget, hun ikke når.

Men det er også en frihed til selv at bestemme og disponere over den tid, hun har. Og så er det tilfredsstillelsen ved at se, at hun gør en forskel i organisationen og glæden, når hun fornemmer, at hun gør arbejdsdagen bedre for medarbejderne. Dagene kan stadig være lange. Men nætterne er rolige, og Mette er ikke længere i tvivl. Hun er på den rette hylde. Det er det her, hun vil og det her, der giver mening for hende.

***Dagene kan stadig være lange.
Men nætterne er rolige, og
Mette er ikke længere i tvivl.
Hun er på den rette hylde. Det er
det her, hun vil og det her, der
giver mening for hende.***

Engang imellem begynder hun at bære tasker med hjem igen. Men når hun gør det, stopper hun op og husker på, at nu er det på tide at træde ud af stressen igen. For ellers går det galt. Og det vil hun ikke risikere. Hun er nemlig alt for glad for sit job til at tage den chance.



*Forfattet af Annetette Schultz Jørgensen,
freelancejournalist.*



Bent Sigaard er 47 år og afdelingsleder for Integrationsafdelingen i Viborg Kommune med 68 medarbejdere. Han er oprindeligt uddannet inden for handel og en gros og har arbejdet en årrække i den private sektor. Har derefter været ungdomsvejleder og uddannelses- og erhvervs koordinator i Dansk Flygtningehjælp. Bent Sigaard har været leder i halvandet år og har deltaget i Viborg Kommunes lederuddannelse.

Livet skal gribes

Bent kører hjemmefra ved 7-tiden om morgenen. Denne forårmorgen i marts er han i bilen på vej til Viborg. Det er morgentimen. Han tænker over dagen, der kommer. Dagen, som han véd slutter med et møde i badmintonklubben. Tankerne begynder at køre i ring. Bent bliver nødt til at blive bedre til at prioritere.

Der er så meget, han gerne vil. Engagementet løber altid af med ham. Det er det, der driver ham. Og også det, der driver ham i hans nye job som leder. Griber ham og trækker mere og mere i ham. Bent vil gerne udrette noget. Skabe gode rammer for sine medarbejdere. Og tænde et engagement i dem også. Men når engagementet griber om sig, er det svært at nå det hele. For der skal jo også være plads til den private Bent. I aften skulle de sammen have været til middag ude hos Jane og Bo. Men Bent har meldt fra.

Samtidig ved han, at hans rolle er vigtig for badmintonklubben. I går aftes var der igen to telefonbeskeder om fremtidige sponsorer og to

spørgsmål på mailen fra nogle af de andre i klubben om de kommende turneringer. Tankerne kører videre. Og samtidig har det også betydet utroligt meget for børnene, Morten og Maibritt, da de startede i klubben, at de alle i familien havde deres liv sammen omkring badmintonklubben.

***Der er så meget, han gerne vil.
Engagementet løber altid af med
ham. Det er det, der driver ham.
Og også det, der driver ham i
hans nye job som leder. Griber
ham og trækker mere og mere i
ham.***

For Bent har badmintonklubben også altid været et frirum. Men er det egentlig stadig et frirum? Det er godt nok her, de gode erfaringer kommer fra. De erfaringer, som kommer Bent til gode i de faglige beslutninger, der skal træffes i hverdagen som leder i integrationsafdelingen. Han lader tankerne ligge.



Bent faldt ofte i søvn på sin morfars knæ i mørknings-timen. Han boede hos sine bedsteforældre i Møldrup, nord for Viborg, sammen med sin mor. Hans far var ikke meget hjemme. Han var soldat og indkaldt under Ungarn-krisen.



MØRKNINGSTIME MED MORFAR

Bent faldt ofte i søvn på sin morfars knæ i mørkningstimen. Han boede hos sine bedsteforældre i Møldrup, nord for Viborg, sammen med sin mor. Hans far var ikke meget hjemme. Han var soldat og indkaldt under Ungarnkrisen. Mørkningstimen var timen efter, de havde spist mellem syv og otte. Der, hvor dagen lukker sig om sig selv. Her sad de sammen uden at sige ord til hinanden. Det var her, der var plads til eftertænksomhed og taknemmelighed over dagen, der var gået.

Morgentimen, timen efter morgenmaden, havde samme funktion. Her sad de også stille og reflekterende sammen. Vågne og forventningsfulde til dagen, der ventede.

'Sky strid, så længe som du kan, men tvinges du, da strid som en mand.'

Bent husker disse linier, som var de skrevet i går. Citatet står i hans poesibog og er skrevet til ham af morfaren. Det er vigtige ord. For Bent betyder de, at man ikke konstant skal give udtryk for sin utilfredshed, men strides med fair midler. Faktisk er det lidt af et værdigrundlag, der har fulgt ham lige siden.

AT GÅ IND I KONFLIKTEN OG KOMME HEL UD

Her i morgentimen lader Bent tankerne rulle et år tilbage. Han var netop startet som leder på integrationsafdelingen i Viborg Kommune. Det var en tirsdag lige ved lukketid, og en flygtning dukker op hos en socialrådgiver i afdelingen sammen med sin bisidder. Flygtningen påstår at være blevet trukket uretfærdigt i løn. Ordene bliver voldsomme, så voldsomme, at Bent kan høre dem på sit kontor, og han går ind sammen med en medarbejder. Umiddelbart kommer der lidt ro, men en time efter er den gal igen, og flygtningen bliver bedt om at

forlade stedet. Der er kommet trusler om vold. Det bliver mere tumultagtigt og ender med, at de begge bliver lempet ud. Bagefter går der brev til politiet. Socialrådgiveren er tydelig rystet over situationen, og Bent sørger for, at alle i bygningen bliver samlet og får orientering om, hvad der er sket.

Om torsdagen dukker de op igen og vil tale med socialrådgiveren. Bisidderen er aggressiv og voldsom, og politiet bliver kontaktet. Bisidderen bliver fjernet af politiet. Bent tager en samtale med flygtningen. Undervejs bliver han klar over, at der er truffet en forkert beslutning, og at flygtningen rent faktisk var berettiget til de penge, han bad om.

Bent har været leder i tre måneder. Men den situation, der er opstået, er faktisk forudsigelig. Til gengæld er det ikke forudsigeligt, hvordan alle har reageret. Hverken hvordan flygtningen, bisidderen, socialrådgiveren, personalet i øvrigt eller Bent selv har reageret. Han har følt sig fuldstændig uforberedt på det. Og bliver dagen efter klar over, at noget kunne have været gjort anderledes og bedre.

Han har en oplevelse af, at der er en hel del vrede, der bliver vendt mod ham. Fra flygtningen, bisidderen og socialrådgiveren. Samtidig er medarbejderne blevet usikre og spørger, hvornår det her kan risikere at ske igen, og hvad de skal gøre næste gang.

Bent forsøger at komme i dialog med socialrådgiveren, men må opgive. Hun er vred på ham. Føler hun har været i klemme og stået helt alene. Bent beslutter sig for at indkalde personalet til møde og fortælle, hvad der er sket.

Den dag véd Bent, hvad der må gøres. Og kort tid efter starter de arbejdet med sammen at få lavet regler for adfærd og et fælles værdisæt for, hvordan de fremover vil agere i lignende situationer.

AT STÅ SAMMEN OG ACCEPTERE FORSKELLIGHEDER

I bilen kommer han nu til at tænke på arbejdet med at finde de rette værdier. Det var en lang proces. Og det var besværligt at blive enige og få sat de rigtige ord på værdierne. Der blev holdt mange møder. Endda sagt knoppede ord. Men allerede i dag kan han se, at resultatet var alle gnidningerne værd.

Et af de svære ord var samarbejde. Et ord, som de først troede, de var helt enige om, men som der viste sig at være vidt forskellige opfattelser af, efterhånden som de tog hul på diskussionerne i afdelingen. Og der kom mange andre ord på bordet. Tværfagligt samarbejde, udviklingsorienteret samarbejde, samarbejde og tillid og fleksibilitet omkring samarbejde.

I den periode gik tankerne tit til oldefaren og dennes 15 søskende. Til det sted, hvor der var højt til loftet og plads til selv de højrøstede diskussioner.

Her et år efter på vej hjem i mørkningstimen har Bent den gode fornemmelse af, at processen er gået godt, selvom den var lang. Og selvom de faktisk aldrig blev helt enige om, hvad for eksempel ordet samarbejde skulle dække over, blev de enige om, at samarbejde bliver opfattet med forskellige nuancer, og at det er helt i orden.

I dag spørger han sig selv, hvordan det egentlig lykkedes at komme dertil. Han spørger sig selv hvorfor. Og sidder og analyserer det lidt. Hvordan er det lykkedes for ham, at de sammen på arbejdspladsen har fået lavet aftaler og rammer?

Og jo mere han tænker, jo mere går det op for ham, at han jo i virkeligheden bare har brugt sin bagage og sine erfaringer. Mange af erfaringerne fra årene som frivillig leder i spejdergruppen, som holdleder og træner i badmintonklubben, som forældrerepræsentant i børnenes klasser og i ejerforeningen. Alle de små og store vinde og skæve erfaringer han har gjort for, at noget skulle lykkes, fordi det var rigtig vigtigt for ham. Erfaringer der er høstet, fordi engagementet har drevet ham. Fordi han har været grebet af lysten til at udrette noget og udvikle ting omkring sig.



Den dag véd Bent, hvad der må gøres. Og kort tid efter starter de arbejdet med sammen at få lavet regler for adfærd og et fælles værdisæt for, hvordan de fremover vil agere i lignende situationer.





I dag kan Bent fornemme, at der er kommet en ny fællesskabsfølelse i afdelingen. - Vi har en opgave, eller - Vi har en aftale, bliver der nu sagt, hvor der før blev sagt jeg. Vi er blevet en del af dagligdagen, og alle har fået et større ansvar overfor hinanden og et engagement i hinanden.

Forleden hørte han en medarbejder sige til en nyansat i afdelingen, at

... her i huset har vi forpligtet hinanden på tværfaglig udvikling.

Og selvom Bent kunne se, at den nye medarbejder lige skulle sunde sig over, hvad det nu var for noget, gik han med stolthed videre ned ad gangen. Han har sammen med medarbejderne fået skabt en ånd i afdelingen, hvor dialog og samarbejde nu er i højsædet.

I dag kan Bent fornemme, at der er kommet en ny fællesskabsfølelse i afdelingen.

I dag i bilen går tankerne også til bedsteforældrenes hjem i Mødrup. Morfaren var på mange punkter en rollemodel for Bent. Hans holdninger, hans ro og hans eftertænksomhed omkring stort og småt. De mange ture, de er gået sammen, hvor Bent bare holdt ham i hånden. Og så alle de gange han faldt i søvn på morfarens knæ.

Samtidig har Bent spekuleret på, hvor lysten til at blande sig, lysten til at engagere sig og lysten til at træffe beslutninger så egentlig kommer fra. Han tænker tilbage på sine rødder. For nogle år siden begyndte han at dykke mere ned i livets store spørgsmål. Hvor kommer jeg fra? Hvem er mine rødder? Her var det oldefaren, som Bents kredsen om anerne handlede om.

PLADS TIL DISKUSSION

Bents oldefar var sognefoged. Mange af hans 15 andre søskende var medlemmer i menighedsråd, politikere, kommunalbestyrelsesmedlemmer eller havde andre hverv, hvor de på en eller anden måde gjorde sig synlige. Bent husker samtalerne, han havde med mange af morfarens fætre, da han forsøgte at finde tilbage til sine rødder. De fortalte, at det gik hedt til, når alle 16 søskende var samlet. Der blev diskuteret, så det slog gnister. Det var en engageret familie. Men når kaffen blev sat på bordet, var det igen hverdagstingene, der blev talt om. Og diskussionerne landede, hvor de skulle.

Historierne fra morfarens fætre har Bent aldrig sluppet. De er kommet med i mørkningstimen. Engagementet som drivkraften og inspirationen! Det er det, Bent har kunnet kende hos sig selv. Det at brænde for en sag. Før så han det i sig selv som træner eller formand i badmintonklubben. Men i dag også mere og mere som leder. Det giver ham en ro

Han har sammen med medarbejderne fået skabt en ånd i afdelingen, hvor dialog og samarbejde nu er i højsædet.

Med det nye lederjob har han fået endnu et brændpunkt i sit liv. Noget han elsker. Noget han engagerer sig i. Han vil udrette noget dér, hvor han er.

og en styrke. For han ved, hvad han er gjort af. Klokkerne er mange, og det er blevet sent, inden han kommer hjem fra arbejde. Også i dag. Bent når lige ind ad døren derhjemme. Siger hej til sin kone, der er ved at gøre sig i stand til at tage alene ud til Jane og Bo. Han åbner køleskabet, tager bare det, der ligger forrest. Pølse igen. Og lægger et par skiver på et stykke rugbrød. Det er, hvad det bliver til. Som altid, når han er grebet af noget og ivrig efter at få hul på udfordringerne.

Han er hurtigt ude ad døren igen. På vej til mødet i badmintonklubben. Er fuldstændig opfyldt af tanker om konflikten, der kan komme i aften i klubben, hvis han siger fra som formand for bestyrelsen. Og ikke mindst konflikten, der er i ham selv, hvis han ikke får sagt fra.

Jeg mangler tid til refleksion. Tid til oplevelser. Tid til at brænde og engagere mig. Som leder. Som far og ægtemand. Og også bare som mig selv, tænker Bent på vej i bilen til klubben. Han ved, at det er den tid, der er nødvendig for ham.

Med det nye lederjob har han fået endnu et brændpunkt i sit liv. Noget han elsker. Noget han engagerer sig i. Han vil udrette noget dér, hvor han er. Gøre noget for sine medarbejdere. Og sammen med dem. Bruge sit engagement til at drive den gode ånd videre.

Men det kræver, at der er plads til de vigtige frirum. Derfor er han nødt til at sige fra i aften. Ellers ender det med at være klubben, der griber Bent. Og for Bent har det altid været vigtigt at gribe livet.

Klokkerne bliver 23, inden han igen er på vej hjem. Han er lettet. Føler, at han igen har grebet livet. Og at det også er grebet af andre. Af dem, som nu har overtaget hans formandshverv i klubben. Det blev besluttet, at der på generalforsamlingen i næste måned skal vælges en ny formand for badmintonklubben. Bent bliver dog i bestyrelsen. Men har nu mere luft. Luft til at tage de frirum, han skal bruge til at være den, han er og gerne vil være. Nu ruller glade tanker om frirum igennem ham. Frirum til familie og venner. Frirum til nye tanker om ledelse. Frirum til at få fat i flere af anerne. Frirum til sig selv. Og det er næsten som at få en ny mørkningstime.

Jo. Han ved, at han har sagt farvel til noget, han holdt af. Men det er helt i orden. For forude venter masser af spændende nye udfordringer.



Forfattet af Karen Lund, faglig sekretær i FTF



Overvejelser om at blive leder

INTERVIEW MED EN LEDERASPIRANT

MED LEDELSESVÆRKTØJER I RYGGEN

HVORFOR OVERVEJER DU AT BLIVE LEDER?

Jeg kan lide at være med, der hvor tingene sker og kan slet ikke lade være med at involvere mig i de ting, der foregår omkring mig. I mit nuværende job er jeg koordinator mellem indskolingsgruppen og skolens ledelse, og her nyder jeg at kunne præge forholdene og sætte ting i gang. Det har givet mig stor lyst til se, om vingerne kan bære, og derfor er jeg kommet med i projekt Lærer-til-leder.



HVAD TALER FOR, OG HVAD TALER IMOD AT BLIVE LEDER?

Det, der taler for, er, at jeg til den tid forhåbentlig har et erfaringsgrundlag, der gør, at jeg kan være en god sparringspartner og derfor være noget for andre. Desuden at jeg gennem min indflydelse kan være med til at gøre en forskel på en skole. Til gengæld ved jeg også, at man som skoleleder ofte er udsat for et voldsomt pres fra mange sider, særligt fra politisk side, og fra forældre. Og derfor er noget af det, der taler imod at blive leder, at man kommer til at skulle træffe beslutninger, som man ikke selv er enig i. Endelig er der også det, at man som leder selvfølgelig mister en del af det sociale fællesskab, som jeg i dag sætter stor pris på med mine kolleger.

HVAD SKAL DER TIL, FOR AT DU SPRINGER UD I ET LEDERJOB?

Det kræver, at jeg får nogle konkrete ledelsesværktøjer, så jeg ved, hvad det er, jeg gør og har noget at arbejde med, når jeg står i de svære situationer, som man kommer til at stå i som leder. De værktøjer håber jeg på at få gennem Lærer-til-leder-projektet.



HVORDAN FORESTILLER DU DIG ET LEDERJOB?

Jeg ved, at lederjobbet bliver krævende, at det vil tage meget af min tid, og at jeg skal lære at leve med at træffe nogle beslutninger, som alle mine medarbejdere sikkert ikke vil være enig i. Men omvendt ved jeg også, at det bliver sjovt og enormt spændende at få lov til at komme med, hvor det sker. Det at samarbejde med folk på alle mulige niveauer og skulle holde øjne og ører åbne for hele tiden at være med. Det glæder jeg mig til.

Annette Jørgensen er 39 år og i dag ansat som lærer på Provstegårdskolen i Odense Kommune. Samtidig er hun koordinator mellem indskolingen og skolens ledelse.



Overvejelser om at blive leder

INTERVIEW MED EN LEDERASPIRANT

ET SCOOP FOR SELVTILLIDEN

HVORFOR OVERVEJER DU AT BLIVE LEDER?

Jeg fik mulighed for at overtage et barselsvikariat for en mellemlider på mit arbejde, og det var en enormt spændende periode. Udover, at jeg selvfølgelig blev glad og smigret over overhovedet at blive spurgt, synes jeg også, at det var sjovt at være med, der hvor tingene sker, og der hvor beslutningerne bliver truffet.



HVAD TALER FOR, OG HVAD TALER IMOD AT BLIVE LEDER?

Jeg elsker at være med til at skabe den kampånd, der giver folk lyst til at gå på arbejde og kan godt lide gruppedynamikker i en medarbejderflok. Derfor er det, der taler for at blive leder, at jeg kunne få mulighed for at arbejde med kommunikation og teambuilding, som jeg synes er spændende. Omvendt blev jeg også på de ni måneder opmærksom på, hvor hårdt det er at være leder, og hvor svært det er at give slip på jobbet, når man har fri. Jobbet fulgte mig alle vegne. I badet, i sengen og alle steder, hvor jeg befandt mig. Og det har betydet, at jeg nok ikke føler mig helt klar til at træde ud i lederrollen lige nu.

Hanne Køhler er 40 år og ansat som sygehjælper på Mølleparkens Plejehjem i Sønderborg Kommune.

HVAD SKAL DER TIL FOR, AT DU SPRINGER UD I ET LEDERJOB?

Hvis jeg skal være leder, kræver det en god portion personlig udvikling, og at jeg får nogle værktøjer, der gør, at jeg kan slippe jobbet, når jeg kommer hjem. Så jeg ikke går til af bekymringer over, hvor overbebyrdede medarbejderne bliver, hvis jeg kalder dem på aftenvagt, fordi der er sygdom på afdelingen. Det kunne for eksempel være nogle kommunikationsredskaber, der kan sætte mig i stand til at kommunikere mere klart og i det hele taget være mere modig i min kommunikation og mine udmeldinger. Og så kræver det nok også, at der er tale om et lederjob på en anden arbejdsplads end der, hvor jeg arbejder i dag. Jeg kender arbejdsgangene, kender mine kolleger og ved, hvor svært det vil være for mig pludselig at skulle være lederen, der slår i bordet og sætter sig igennem.



HVORDAN FORESTILLER DU DIG ET LEDERJOB?

Hvis først jeg havde fået de redskaber, og der er tale om den rigtige arbejdsplads, så tror jeg, at det ville være et kæmpe scoop for min selvtillid at blive leder. Når man som jeg kun har et års uddannelse bag sig, går man jo ikke rundt og regner med en lederkarriere. Og derfor tror jeg, at jeg ville vokse meget af det. Endelig ville det også være godt at bruge nogle andre sider af mig selv end kun de fysiske, så man ikke bliver helt nedslidt i en ung alder.

At gøre det rigtige, når det ideelle ikke er muligt



Finn Ewald Holm er 34 år og viceinspektør på Kroggårdsskolen i Odense Kommune, hvor han har været leder et år. Skolen har 80 medarbejdere. Finn er uddannet lærer og blev færdig på lærerseminariet i 1994. Han har siden gennemført en diplomuddannelse indenfor ledelse af uddannelsesinstitutioner.

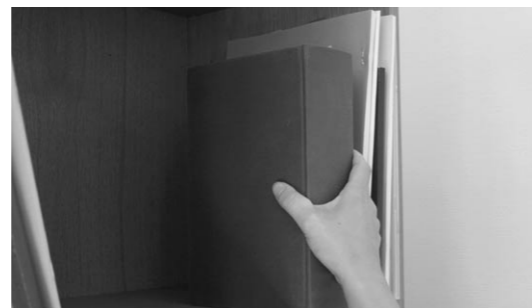
Foråret er endelig kommet. Fuglene synger i kor og eftermiddagssolen varmer med sine sidste stråler, men Finn er for spændt til at nyde det. Det har været nogle hårde uger. Ni aftenmøder på tre uger. Og så har hans kone tilmed været udenlands to gange i samme periode, så Finn har måttet agere alenefar for deres tre børn. Han sidder i bilen på vej tilbage til skolen. Han nåede lige at hente Albert i vuggestuen, Valdemar i børnehaven og Tobias i fritidshjemmet og sætte dem af hjemme, inden han susede videre til møde i pædagogisk råd. Det er et afgørende møde. På mange måder kulminationen af de seneste måneders arbejde og måske et vendepunkt for fremtiden. Moderniseringsprojektet er til endelig drøftelse hos medarbejderne.

Finn er viceinspektør på Kroggårdsskolen og er med sine 34 år Odense Kommunes yngste viceinspektør. Det er Finns første lederjob. Inden han startede for 10 måneder siden, var han bekymret for, hvordan det ville gå. Kunne han magte de mange nye opgaver? Hvordan ville de modtage ham? Kunne han leve op til de mange forventninger til ham? Ikke mindst hans egne?

Bekymringerne blev hurtigt gjort til skamme. Alle havde været søde, hjælpsomme og givet ham tid til at falde til. Skoleinspektøren, Hans, havde fra starten været imødekommende og givet Finn rum til i første omgang blot at lære skolen at kende. I begyndelsen havde Finn en opfattelse af at skulle efterspørge opgaver. Men det gik snart over.

Opgaverne var spændende, og Finn kom hurtigt til at trives i lederrollen. Det administrative arbejde skulle han lige ind på livet af. Men sekretærene og Hans var gode støtter og gjorde deres til, at han gradvist blev lært op i de administrative værktøjer, så de efterhånden også blev en naturlig del af hverdagen.

Finn drejer ind på parkeringspladsen foran skolen, tager en dyb indånding og stiger ud af bilen. Før i tiden satte han en ære i at cykle til arbejde, men lederjobbet har endnu ikke tilladt den ekstra tid, cykelturen tager. Som han går over parkeringspladsen, tænker han på de mange visioner og drømme, han havde første gang, han gik ind ad indgangen foran ham.



Efter et par år som lærer havde han egentlig tænkt sig at stoppe lærergerningen og begynde at læse videre. Det kunne være dansk på universitetet eller pædagogik på DPU. Ikke fordi han var træt af at undervise. Tværtimod. Han elskede at undervise, men syntes, at det var svært. Svært at lave en god undervisning, hvor alle elever fik de

Skulle Finn være leder? Måske var det i virkeligheden ikke en dum ide. På den måde kunne han måske være med til at skabe undervisningsmiljøer, der i højere grad levede op til hans ideer om børns forskellige læringsmuligheder.

rette udfordringer, og det var et stort arbejde at følge op på den enkelte elevs læring. Det gav en følelse af ikke at kunne 'nå' alle elever. Han husker stadig den forrige skoleleders reaktion, da Finn ved en medarbejderudviklingssamtale fortalte, at han overvejede at lægge lærergerningen på hylden. Skolelederen var blevet vred og var faret op.

- *Hvad siger du? Det kan du ikke mene*, sagde han, alt imens hans travede op og ned af gulvet.

- *Hvorfor vil du søge væk?*

Bekymringerne blev hurtigt gjort til skamme. Alle havde været søde, hjælpsomme og givet ham tid til at falde til.

Finn havde prøvet at forklare, at han som ene lærer med én klasse i én time fandt det svært at leve op til visionerne om at skabe individuelle udfordringer for alle elever, og at han derfor gerne ville dygtiggøre sig. Den gamle skoleleder havde udtrykt forståelse for problemstillingen. Men havde også været bekymret for, at slutresultatet ville blive, at Finn, i lighed med andre lærere der videreuddannede sig, i sidste ende ville gå tabt for folkeskolen, fordi han ville søge jobs andre steder i systemet. På grund af løn eller prestige.

Nogle måneder efter samtalen havde skolelederen en sen eftermiddag trukket Finn til side og tilbudt ham at komme med på det første hold af et nyt førlederkursus for lærere. Skulle Finn være leder? Måske var det i virkeligheden ikke en dum ide. På

den måde kunne han måske være med til at skabe undervisningsmiljøer, der i højere grad levede op til hans ideer om børns forskellige læringsmuligheder. Finn havde taget imod tilbuddet, og det blev det bedste uddannelsesforløb, han nogensinde havde oplevet.

Hen imod slutningen af uddannelsesforløbet, da Finn kun manglede den sidste eksamen, søgte han jobbet som viceinspektør på Kroggårdsskolen. Efter et besøg på skolen og en god lang snak med hans egen skoleleder, besluttede Finn at søge stillingen og fik den. Skolen havde virket som en god skole, hvor valget af undervisningsmetoder var pædagogisk velfunderede og velbegrundede. Det tiltalte Finn, at der var gode traditioner for at lægge vægt på de pædagogiske principper og metoder, for det var jo netop det, han selv ønskede at lægge vægt på som leder.

Finn ankommer som en af de første til aftenens pædagogiske rådsmøde. Han veksler et par ord med inspektøren og en af lærerne. Derefter stiller



han sig op af væggen længst væk fra indgangsdøren. Han står tænkstomt og ser på, at medarbejderne indfinder sig. Der er en stille og let trykket stemning. Alle ved og er påvirket af, at man skal forholde sig til en ændring, der på en gang varsler nye tider på skolen og et farvel til gamle og indgroede vaner og rutiner. Det eneste punkt på dags-

ordenen er moderniseringsprojektet. Skolen har ligesom en række andre skoler i Odense Kommune fået penge til at bygge om.

Formålet er at forbedre de fysiske rammer, så man bedre kan leve op til Folkeskolelovens bestemmelser om projektorienteret undervisning, teamsamarbejde med gruppe- og edb-arbejdspladser, lærerforberedelsesrum og et nyt stort og centralt placeret pædagogisk servicecenter. Selv om de har fået mange millioner, rækker pengene ikke til at bygge helt nye lokaler og tilbygninger. Derfor må der alene blive tale om at bygge de nuværende rammer om. Skolen består i dag af de tre delskoler A, B og C, som alle har elever fra børnehaveklasse til 9. klasse. På mødet i dag skal de drøfte, om skolens struktur skal ændres fra lodrette til vandrette spor med en indskoling, et mellemtrin og en udskoling. Hans og Finn har ikke lagt skjul på, at det er ledelsens holdning at tage konsekvensen af ombygningen og omtænke skolen fra bunden udfra pædagogiske principper om projektarbejde og teamsamarbejde i og på tværs af alderstrin indenfor tre vandrette spor.

Ledelsens udmelding er blevet modtaget meget forskelligt. Nogle medarbejdere er for den nye struktur og de nye arbejdsformer, mens andre hellere vil bibeholde den gamle struktur og fortsætte med at arbejde, som de hidtil har gjort.

Finns største bekymring er ikke byggeriet i sig selv eller den eventuelle nye skolestruktur. Men derimod den begrænsede tid, der har været til at diskutere de forskellige holdninger til en eventuel ny struktur og nye arbejdsformer. Fire måneder forinden var Hans kommet ind på Finns kontor.

- *De har lige ringet fra forvaltningen. De vil gerne mødes med vores byggeudvalg*, sagde han.

- *Hvilket byggeudvalg?* havde Finn forundret spurgt.

Hans havde forklaret, at moderniseringsprojektet, der ellers først var planlagt at påbegynde på skolen i 2005, var blevet rykket frem til 2003.

Finn havde spontant udbrudt:

- *Nej, hvor godt. Lad os komme i gang med det samme. Nu skal vi rigtig til at tænke visioner og nye læringsmiljøer*. Men begejstringen havde dog hurtigt lagt sig.

- *Sagde du 2003?* havde Finn spurgt lidt efter. - *Det er jo lige om lidt. Det betyder, at byggeriet skal stå færdigt om godt ét år, og at de dermed skal i gang med at bygge om få måneder!*

Den gamle skoleinspektørs pension nærmede sig med hastige skridt, og han ville være gået på pension, inden de nye lokaler for alvor skulle tages i brug. Derfor var Finn blevet tovholder på projektet og havde fået en stor del af ansvaret for at køre processen. En proces, hvor der ikke var tid til at gøre det ideelle, men hvor Finn håbede på at kunne



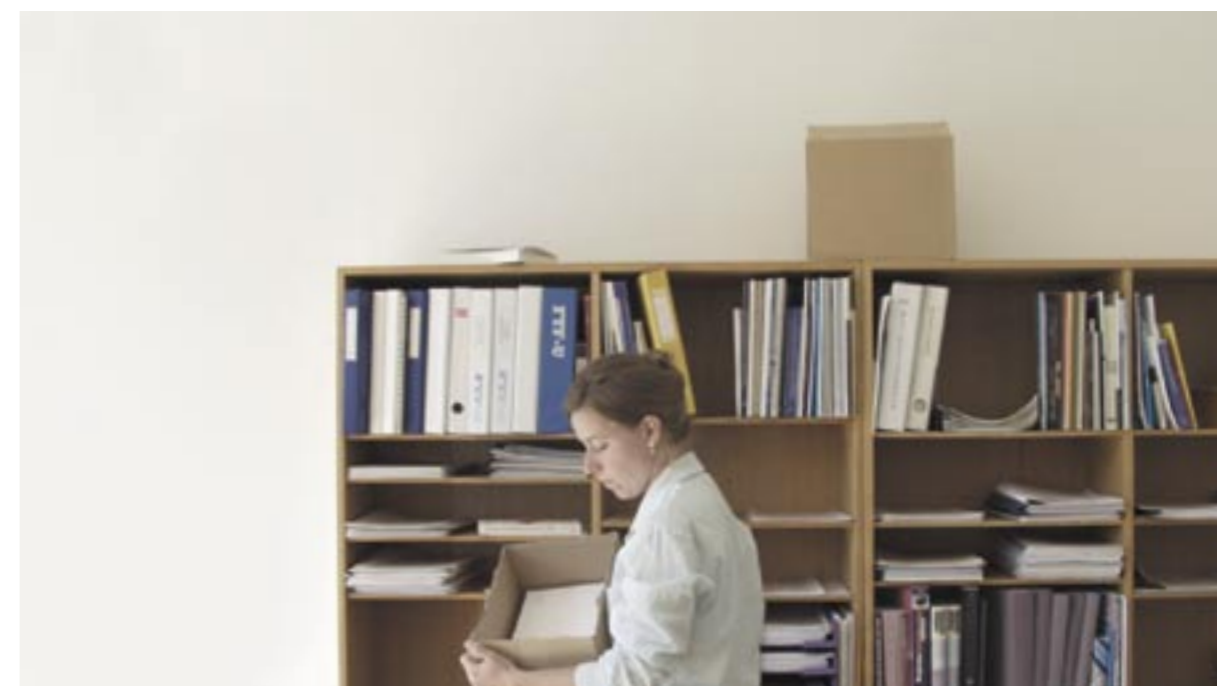
gøre det rigtige. Efter den dag begyndte Finn ofte at vågne i løbet af natten. Nogle gange for at sikre sig, at han havde husket det hele. Andre gange fordi de konstant underliggende tanker om projektet vækkede ham. Han havde indenfor de seneste år haft faglitterære bøger på sengebordet, men i den seneste tid havde diverse kriminalromaner sneget sig ind. Han fandt det lettere at falde i søvn med mord, skurke og internationale forviklinger i tankerne i stedet for ord om ledelse og organisationsteori, der satte alt for mange søvnhæmmende tanker i gang.

Det hele var noget af en udfordring. Finn var lige pludselig blevet rasende synlig på skolen. Han skulle som leder overvinde det at stå frem overfor medarbejderne og sige, - *Sådan mener vi i ledelsen, at det skal være. Hvad siger I?* Altid velvidende, at der var risiko for, at det ikke blev modtaget lige godt hos alle. Alligevel fortrød Finn ikke, at han var blevet leder. Det var et spændende job med masser af udfordringer. I den nuværende situation, hvor han skulle håndtere en forandringsproces med alt, hvad det indebar af modstand og bekymringer, var han glad for den ballast, førledersuddannelsen havde givet ham. Han havde fået kendskab til en masse teori om forandringsprocesser og organisationsudvikling. Og det betød, at han ikke var blevet så forbavset over reaktionerne i medarbejdergruppen.

Nu var det til gengæld bare hans opgave at omsætte det til praksis, så det hele passede ind i en virkelighed, hvor tid og penge var en mangelvare. Finn var også lykkelig for det netværk, der var opbygget gennem uddannelsen. Mange af hans medstuderende havde selv fået lederjob. Han mødtes jævnligt med flere af dem, hvor de brugte hinanden til at læsse af og til at få løst aktuelle problemstillinger.

Klokken er næsten 22. Finn drejer nøglen, og bilen starter sin velkendte brummen. Mens han kører ud fra parkeringspladsen, smiler han stille for sig selv. Udfordringerne er langt fra ovre. Som forventet havde der ikke været enighed blandt medarbejderne om den nye struktur, men flere havde givet udtryk for, at selv om de i mange år havde været glade for den opdeling, de hidtil havde haft, kunne det nok være givtigt og spændende at prøve en ny struktur, der gav mulighed for nye samarbejdsrelationer. Andre havde været meget bekymrede ved udsigten til i fremtiden altid at skulle afgive klasserne efter kun tre år. De var usikre på de omkostninger, det kunne føre med sig, når de ikke nåede at lære børnene og deres forældre så godt at kende, som de gjorde med et samarbejde over ni år.

Diskussionen havde bølget frem og tilbage i to timer, før mødelederen endte med at konkludere, at pædagogisk råd gik ind for en strukturændring.



Efter den dag begyndte Finn ofte at vågne i løbet af natten. Nogle gange for at sikre sig, at han havde husket det hele. Andre gange fordi de konstant underliggende tanker om projektet vækkede ham.





Alligevel fortrød Finn ikke, at han var blevet leder. Det var et spændende job med masser af udfordringer.

Men, at man ønskede at arbejde videre med muligheden for, at man som lærer kunne få lov til at følge klasserne længere end 3 år, hvis man ønskede det. Byggeriet skulle først være færdigt i begyndelsen af 2004 og strukturændringen først effektueres fra august 2004, så der var fortsat meget at debattere for pædagogisk råd. Om tre dage skulle sagen til endelig vedtagelse i skolebestyrelsen, men her havde flere allerede givet udtryk for, at de bakkede ændringerne op. Under alle omstændigheder startede byggeriet om få uger. Med beslutningen om at opdele skolen på en ny måde lå der et kæmpe arbejde forude med at forberede ændringen. Der skulle etableres en lang række forberedende udvalg, der skulle se på værdigrundlag, pædagogiske målsætninger, implementering af den kommende nye folkeskolelov med de bindende trinmål, samarbejde i årgangsteams, fagudvalgsstruktur, mødestruktur og meget andet.

Der havde været en god debat på mødet, om end der måske nok kunne have været flere, der havde sagt noget. Ledelse handlede for Finn også om at

give plads til uenighed og bekymringer. Det svære var at træffe de rigtige valg. Men hvis ikke ledelsen til sidst skal træffe valget, hvem skal så?

Som Finn vender bilen hjemad, tænker han på, hvor meget han håber, at kombinationen af nye fysiske rammer, ny struktur og en grundlæggende værdidebat kan skabe en endnu bedre skole, end han allerede synes, den er. Han glæder sig til for alvor at tage fat på de pædagogiske diskussioner. Det var jo derfor, han blev leder. Så han i samarbejde med medarbejderne kan skabe de bedst mulige læringsmiljøer, der giver alle elever de udfordringer, der netop passer til dem.



Forfattet af Astrid Fabricius, konsulent i KL

Lærer-til-leder-projektet

Lærer-til-leder-projektet er et uddannelses- og udviklingsprojekt for lærere, der har lyst til at uddanne sig til ledere. Projektet sigter på at give lærere en mulighed for at få kendskab til og forståelse for ledelsesopgaven på en folkeskole, og på den måde blive afklaret med ledelsesopgaven. Derudover er målet at give de deltagende lærere en række grundlæggende ledelseskompetencer på skoleområdet.



Lærer-til-leder-projektet bygger på et samarbejde mellem en række fynske og jyske kommuner, CVU Midt-Vest og Jysk CVU. Projektet har kørt siden 1998 og indeholder en diplomuddannelse i ledelse, et mesterlæreforløb og en netværksetablering med andre lærere.



Uddannelsen foregår på internater og veksler i sin form mellem oplæg, øvelser og drøftelser

i plenum og i netværksgrupperne. Deltagerne studerer, får vejledning i grupper, skriver opgaver og går til eksamen. De deltagende lærere tager under forløbet del i ledelsesarbejdet på den skole, hvor de arbejder under vejledning fra deres egen skoleleder.



Projektet retter sig dog også mod skoleledere. Dels som en mulighed for at spotte egnede lederemner blandt lærerstaben og anbefale dem til projektet. Dels fordi projektet også indeholder et mindre kursusforløb i refleksiv ledelse for de skoleledere, der deltager.



Endelig deltager alle, både de deltagende lærere og ledere, i netværksgrupper i kommunen, og udveksler erfaringer undervejs i projektet.

Få potentialiet frem med førlederkurser



Flere og flere kommuner er begyndt at etablere førlederkurser for deres medarbejdere i et forsøg på at spotte og motivere nye ledere. Førlederkurserne giver medarbejdere mulighed for at prøve sig selv af i lederrollen, opbygge lederkompetencer og ikke mindst gøre en aktiv indsats i forhold til fremtidige karriereplaner.

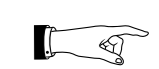


Førlederkurserne i kommunerne er meget forskellige. Nogle sigter primært på at hjælpe medarbejdere til en afklaring af, om ledelse overhovedet er noget for dem. Andre kommuner tilbyder førlederkurser, der er direkte lederkvalificerende, og som kun retter sig mod medarbejdere, der allerede ved, at de gerne vil være ledere. Nogle forløb varer tre dage, andre op til to år. Nogle er overvejende teoretiske, andre mere praktisk baserede.

De fleste kommuner tilrettelægger den praktiske del enten som følorderinger eller længere praktikperioder, hvor deltagerne får mulighed for at kigge en leder over skulderen i det daglige arbejde. Derudover indeholder mange forløb også en mentorordning, hvor ledere i kommunen stiller sig til rådighed som sparringspartnere for deltagerne under forløbet. Endelig lægger de fleste forløb også stor vægt på, at førlederne får etableret et solidt netværk, som fastholdes efter forløbet.



På næste side ses eksempler på, hvordan Viborg Kommune og Gentofte Kommune har opbygget førlederkurser.



**FØRLEDERFORLØBET I
VIBORG KOMMUNE**

Modul 1 3 dages internat	Personlig udvikling 1 Tredages internat, egen udviklingsplan og samarbejde i netværksgrupper
Modul 2 3 dage	Lederens værktøj Undervisning i forskellige ledelsesteorier og -værktøjer
Modul 3 1 dag	Hvad er ledelse? Fortællinger af 3 forskellige ledere
Modul 4 4 dage	Ledelse i praksis Praktisk opgave
Modul 5 6 dage	Lederens rolle i kommunen 'Politikerne' i egen kommune og tre føl-dage
Modul 6 3 dages internat	Personlig udvikling 2 Tre dages seminar med fokus på kommunikation
Modul 7 4 dage	Lederen som formidler Udarbejdelse af maleri af 'mig selv som leder' og præsentation på Viborg Teater
Modul 8 1 dag	Lederen, er det nu mig? Status på udviklingsplan og afklaring af egne ønsker

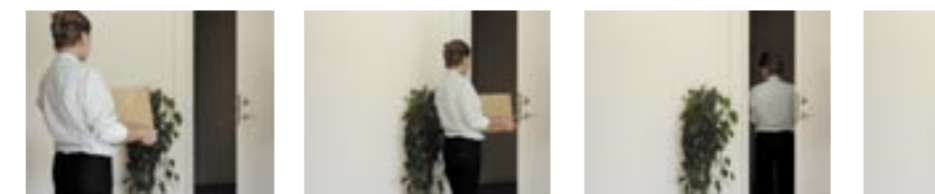
Vil du vide mere kontakt:
Lillian Kirkegaard, tlf. 87 25 32 52,
email: lki@viborgkommune.dk

**FØRLEDERFORLØBET I
GENTOFTE KOMMUNE**

1 dag	Introduktion
2 dage	1. Strategisk udvikling Indsigt i den mål- og rammesættende del af lederrollen
2 dage	2. Kreativ kompetence Indsigt i kreativ problemløsning
1 dag	Praktikforberedelse 1 Rollen som praktikant, samt krav og forventninger
4 uger	Praktik 1
1 dag	Evaluering 1 Erfaringsudveksling
3 dage	3. Følelsesmæssig kompetence Lederrollens etiske præmisser og psykologiske kompetencer
2 dage	4. Personlig gennemslagskraft Præsentationsteknik, forhandlingskompetence, retorik og metaforer samt feedback
1 dag	Praktikforberedelse 2
4 uger	Praktik 2
1 dag	Evaluering
2 dage	Praktikforberedelse 3
2½ måned	Multipraktik Praktikanten overtager den daglige leders funktioner
3 dage	Evaluering, afslutning og psykologisk test

Vil du vide mere kontakt:
Ragnild Christensen tlf. 39 98 00 92,
email: rc@gentofte.dk eller
Conni Christensen tlf. 39 98 00 97,
email: coc@gentofte.dk

Som en fisk i vandet



Claus Andersen er 32 år og miljøchef i Vestsønderjyllands miljøafdeling, som er et tværkommunalt samarbejde mellem fem kommuner i det sydvestlige hjørne af Sønderjylland. Det er hans første lederjob. Han er uddannet ferskvandsfiskeribiolog og har tidligere haft en række koordinatorjob indenfor miljøområdet.

Som dreng går han altid forbi åen på vej hjem fra skolen i Hinnerup udenfor Århus. Han elsker vandløb, fisk og fiskeri. Og når som helst, han kan se sit snit, er han nede ved åen med sin fiskestang. Nogle gange alene, andre gange sammen med Martin, hans bedste ven. Det starter faktisk, da han er helt lille og er med sin far og morfar på fisketur. Claus husker billeder fra den gang, hvor han dårligt har lært at stå, men alligevel holder en fiskestang i hånden. Siden har det hængt fast som det mest naturlige i verden. Stiller man ham spørgsmålet om, hvorfor han fisker, vil han nok svare: Fordi det bare er noget jeg "skal"!

Sådan er det allerede i fiskeforeningen, hvor han er juniorleder. Han organiserer aktiviteter for de yngre medlemmer, lærer dem at binde fluer og, hvad der er god fiskeetik. Det, syntes han, er sjovt.

Det er nok også sådan, han har det med ledelse. Claus trives nemlig godt med at gå forrest, have en mening og tage beslutninger. Sådan er det allerede i fiskeforeningen, hvor han er juniorleder. Han organiserer aktiviteter for de yngre medlemmer, lærer dem at binde fluer og, hvad der er god fiskeetik. Det, syntes han, er sjovt.

Siden bliver Claus – ikke helt tilfældigt – ferskvandsfiskeribiolog. Men selvom det er hans store interesse, er det meste af biologistudiet én lang stropetur for Claus. Fysik, kemi og matematik er næsten umuligt at komme igennem for ham. Han dumper og er tit ved at give op. Det er gummi-støvle-tingene, han interesserer sig for. Det med fisk, vand, klassificering af arter og sammenhænge i dyre- og planterigerne. Og det er der ikke så meget af de første år. Men hans vilje holder ham fast. Han vil det. Koste, hvad det vil. Og heldigvis går det som en leg for ham, da først de sure fag er på plads, og han kan følge sine interesser i valgfagene.

Han bliver ansat som miljømedarbejder i Nørre-Rangstrup Kommune. Efter et år er han til den årlige medarbejdersamtale med sin chef, lederen af teknisk forvaltning. De taler om udviklingsmulighederne i Claus' job som miljømedarbejder og om efteruddannelsesmuligheder. Claus vil gerne videre og nævner for sin chef, at han gerne vil på kurser, som kan udvikle ham personligt og lægge op til et job som leder. Måske en slags førledelse. Hidtil har det kun været faglige kurser, han har været på. Ønsket om et lederkursus bunder ikke i, at han har et bestemt job i kikkerten, hverken i kommunen eller udenfor. Han ved bare, at før eller senere vil han gerne have et lederjob. Det er ikke bare en drengedrøm. Claus kan se, at hans initiativer bærer frugt, og derfor vil han gerne have mere indflydelse til at komme igennem med sine ideer.

Han ved bare, at før eller senere vil han gerne have et lederjob. Det er ikke bare en drengedrøm. Claus kan se, at hans initiativer bærer frugt, og derfor vil han gerne have mere indflydelse til at komme igennem med sine ideer.

Hans chef, som er en kvinde midt i 40'erne, afslapper, ligetil og nem at snakke med, reagerer positivt på Claus' ønsker. Hurtigt efter samtalen kommer hun med brochurer og forslag til konkrete kurser, og han kommer af sted på et lederkursus. Kurset bekræfter Claus i, at han gerne vil gå ledervejen, men der skal jo også lige være et job.

Som den eneste akademiker i miljøafdelingen i kommunen mærker Claus, at der er særlige forventninger til ham. Det gælder både med hensyn til at løse særlige opgaver, men også at påtage sig et særligt ansvar. Det passer ham godt. Han trives med, at der er forventninger til ham. Og miljøet ligesom ham meget på hjertet, så han har svært ved at være tilskuers, når han kan udrette noget og har et budskab. Derfor bringer han også ofte sig selv på banen til projekter, der ligger udenfor hans egentlige ansvarsområde. Det bliver der taget imod med åbne arme.

Til gengæld trives han ikke ret godt i jobbet som menig tilsynsførende, hvor han skal føre tilsyn med virksomheder og landbrug. Han får indimellem meget negative reaktioner fra dem, han skal føre tilsyn med. Claus bliver til tider overfuset i telefonen og under tilsynene, og det går ham på. Han tager sagerne med hjem i hovedet og har brug for at læsse af overfor sin kone, Dorte, ved middagsbordet. Men han vil ikke finde sig i det og har svært ved at leve med, at han får regulære møgfald, blot fordi han passer sit arbejde.

I den periode trækker han måske lidt mere ned til åen end normalt. Og lægger han ikke lige selv mærke til, at han har brug for det, kan det godt være, Dorte siger, at han nok skal tage ned og fiske lidt. Det kan som regel få tingene til at falde på rette plads for Claus. Efterhånden begynder han dog også sige fra, når han oplever, at en borger går for vidt. Claus har sine grænser, og i hans tid som tilsynsførende er der helt sikkert et par borgere, der finder ud af, hvor de grænser er.

Jobbet som menig tilsynsførende bliver dog snart afløst af nye udfordringer, da Nørre-Rangstrup Kommune beslutter at indgå samarbejde med fem andre sønderjyske kommuner om en fælles miljøenhed, hvor de skal bruge en koordinator. Det job vil Claus gerne have. Han er med til at diskutere jobbet indhold og bliver mere og mere tændt på selv at søge det. Så han beslutter sig for at melde klart ud overfor sin chef, at hun kan forvente en ansøgning fra ham. Hun vil dog ikke love noget. Ansøgningsproceduren skal følge de formelle retningslinier, der skal laves stillingsopslag og indkaldes ansøgere til samtale. Claus føler sig blottet. Nu ved de, han er interesseret og vil søge, men hvad hvis han ikke får det? Hvordan vil det så være at arbejde i kommunen?

Som lovet får Claus ikke særbehandling! Han bliver kaldt til samtale ligesom fem andre ansøgere og sidder foran sine chefer og skal argumentere for sit værd, som alle de andre. Det er lidt specielt, men det hele værd. Han får nemlig jobbet og vokser 15 centimeter, da han får beskeden. Det er et kæmpe skulderklap. Hans evner er blevet anerkendt blandt en masse andre dygtige ansøgere, og han er pavestolt.

Claus har store forventninger til stillingen, og det skyldes ikke mindst, at politikere og chefer ønsker, at miljø samarbejdet skal udvikle sig og tilføjes nye opgaver med tiden. På en række møder med politikere fra de fem kommuner fremlægger han en overordnet plan for, hvordan miljø samarbejdet skal udvikle sig. Der er mange af hans egne ideer og forslag i planen, og den bliver meget positivt bakket op og godkendt af politikere. Claus trives rigtig godt med at have ansvar og gøre en forskel.

Og han får hurtigt endnu mere at se til. Efter et års tid som koordinator får Claus' tekniske chef nemlig nyt job i en anden kommune, og Claus bliver tilbudt at fungere som daglig leder af den tekniske forvaltning i en overgangsperiode, indtil man finder en ny teknisk chef. Claus bestrider jobbet i fire måneder ved siden af sit job som miljøkoordinator for samarbejdet. Det bliver hans første egentlige ledererfaring, og her får han også sit første kick som leder. Det er en stor tilfredsstillelse at få lov til at gå i spidsen.

Tilbage i koordinatorjobbet melder politikerne og cheferne i de fem kommuner, at de er tilfredse med samarbejdet, som det er lige nu, og at miljø samarbejdet derfor ikke skal udvikles yderligere. Claus er dybt uenig. Han mener bestemt, at der er belæg for at gå videre, men han kan ikke få overbevist de højere magter i kommunen. Det er utilfredsstillende for ham. Han begynder at se sig om efter et nyt job, hvor han kan få lov til at folde sine ideer mere ud.

Han bliver kaldt til samtale ligesom fem andre ansøgere og sidder foran sine chefer og skal argumentere for sit værd, som alle de andre. Det er lidt specielt, men det hele værd. Han får nemlig jobbet

Han får et job i Sønderjyllands Amts vandløbsafdeling, hvor han skal fungere som koordinator for 12-14 projektmedarbejdere. Det passer ham fint. Der er brug for hans indsats, og han trives med at have overblikket og koordinere alle medarbejdernes indsatser samtidig med, at han kan mærke, at han også her tilfører ny energi og nye ideer til arbejdspladsen. Men da et job som chef for Vestsønderjyllands miljøafdeling bliver slået op, er det som om, at appelsinen falder lige ned i Claus' turban. Netop da han har fået fært af at være rigtig leder.

De søger en chef for samarbejdet mellem Tønder, Højer, Bredebro, Løgumkloster og Skærbæk Kommuner. Det ligner meget det, som Claus var koordinator for på sin første arbejdsplads, men her er det en lederstilling for en afdeling, hvor man vil samle medarbejderne fra de fem kommuner. Det

er drømmejobbet! Claus har styr på det faglige og ville skulle lede en lille afdeling på 5-6 medarbejdere. Det vil være lige tilpas med udfordringer for ham på nuværende tidspunkt.

Ansættelsesproceduren er lidt ud over det sædvanlige, eftersom de fleste af medarbejderne i den nye afdeling er med i ansættelsesudvalget. Men det virker helt naturligt. Samtalen er god. Claus føler sig godt tilpas og håber og tror, han får tilbudt jobbet.

Det gør han. Udvalget er enige om, at Claus er den helt rigtige, og han føler sig godt rustet. Han har selv været menig miljømedarbejder og prøvet at vandre rundt ude hos virksomhederne og føre tilsyn. Han har gode erfaringer med at koordinere en gruppe medarbejders arbejde, og hans faglighed er helt på plads. Så nu er muligheden der endelig for at komme til at gå i front som leder og for alvor gøre en forskel for miljøet.

Det bliver en af de aftener, hvor han fortæller Dorte, at han tager ud at fiske i nat. Hun vil aldrig helt forstå, hvor fantastisk det er at fiske i bælg-ravende mørke. Men hun accepterer, at sådan er Claus. Draget af vandet og af fornemmelsen af ro og højt til loftet. Det optimale, når man bare gerne vil være lidt alene med sig selv. Og uden for mange tanker. Som han står der i mørket med sin fiskestang, er han ikke i tvivl om, at han siger ja til lederjobbet. Han har også Dortes fulde opbakning. De har den aftale, at der med to små børn i familien ikke er plads til to karrierer. I disse år er det Claus, der bruger tid på sin. Senere bliver det Dortes tur.

Claus har nu været leder i knap et år og er ikke i tvivl om, at det er det rigtige. Der er masser af

Det er drømmejobbet! Claus har styr på det faglige og ville skulle lede en lille afdeling på 5-6 medarbejdere. Det er lige tilpas med udfordringer for ham på nuværende tidspunkt.





Claus har nu været leder i knap et år og er ikke i tvivl om, at det er det rigtige. Der er masser af udfordringer i hans job. Masser af forventninger fra både politikere, chefer og medarbejdere og god plads til, at han kan folde sine visioner ud i praksis sammen med medarbejderne.



udfordringer i hans job. Masser af forventninger fra både politikere, chefer og medarbejdere og god plads til, at han kan folde sine visioner ud i praksis sammen med medarbejderne. Det passer Claus strålende. Han ville kede sig uden de rammer for sit arbejde og uden de muligheder for at gøre en forskel for miljøet.

Det betyder også meget for ham, at han kan være med til at give medarbejderne en tryk hverdag i forbindelse med opstarten af den ny miljøafdeling. Afdelingen skal bl.a. føre tilsyn, ligesom Claus har gjort i tidligere jobs. Og han kan godt huske, hvordan det kan være. Når man stadig er grøn som tilsynsførende, oplever man borgernes vrede meget stærkt. Man tror, man skal redde verden, men det er borgerne så ikke helt enige i. I hvert fald ikke lige hos dem!

Hér gør Claus meget ud af at hjælpe medarbejderne med støtte og rådgivning i forbindelse med tilsyn. Han taler med dem om deres frustrationer, og har en af dem haft en dårlig oplevelse og er blevet modarbejdet under et tilsyn, giver Claus gode råd til, hvordan det kan tackles. Han kan også finde på at tilbyde at tage med, når medarbejderen skal derud igen. Nogle gange bliver han siddende i bilen, og andre gange trækker han i gummistøvlerne og går med ind. Det sætter medarbejderne pris på.

Claus trækker stadig ned til vandet. Både for at stresser af, for at lade op, og for at fange fisk. Men nok mest af alt for bare at være der. Det er ikke sådan til at forklare. Indimellem har han Martin med ned til åen. Så tager de 2-3 timers frikvarter – hvis de da ikke tager af sted på en større fiske-tur til Sverige eller New Zealand sammen.

Martin er blevet revisor og har også fået et leder-job. Når de står der med hver sin fiskestang i hånden, sker det, at samtalen falder på, hvordan det er at være ung leder og arbejde med ældre medarbejdere, som ikke har de samme forventninger til tempoet i arbejdet som dem. Eller om den svære samtale, som én af dem måske står overfor. Eller de kommende udfordringer med at implementere nye edb-programmer. Ikke alle er jo lige glade for edb. Så hvordan kan man tackle det som leder?

Men ofte taler de også bare om, hvordan de har det. Både med arbejde og med livet sådan i det hele taget. Og som regel har Claus det ret godt med det, han laver. Ja, vel nærmest som en fisk i vandet.



Forfattet af Dorte Wihre, Journalist på Fællesrådet



Et spørgsmål om tillid



Margit Henriksen er 43 år og gruppeleder på sundhedscen- teret Bauneparken i Skævinge Kommune. Hun er leder for en aftengruppe, der består af 20 faste stillinger af hjemme- hjælpere, SOSU-hjæl- pere, sygehjælpere, SOSU-assistent og sygeplejersker. Margit arbejder 28 timer om ugen.

Margit og Heidi har sammen købt ga- verne i år. Det er blevet en tradition på Bauneparken, at alle beboerne skal have en lille pakke til jul. Ikke noget særligt. Bare en lille ting til 30 kroner. Nu sidder Margit her mellem masser af uindpakkede julegaver. Hun har inviteret hele holdet hjem til sig selv til lidt julehygge. Plan- tet rundt om det lange bord i Margits stue skal de hjælpes ad med at pakke alle gaverne ind. 16 er mødt op denne torsdag formiddag, og humøret er i top. Hvordan får man pakket gaver ind til 50 beboere, samtidig med at man skal holde styr på, hvad der er til hvem? tænker Margit, imens hun betragter sine medarbejdere, der grinende pakker gaver ind, som var det en livsnødvendig opgave. Nu er hun deres leder, og engang imellem må hun stoppe op og undre sig over, hvordan hun er havnet der.

Nu er hun deres leder, og engang imellem må hun stoppe op og undre sig over, hvordan hun er havnet der.

- Var det ikke noget for dig at søge en af leder- stillingerne? spurgte Karin, som er leder af Baune- parken, en dag til Margits store overraskelse.

- Mig? Det havde jeg ikke tænkt på som en mu- lighed, var Margits svar.

Hun havde ikke på noget tidspunkt overvejet selv at søge en af de nye gruppelederstillinger, der netop var opslået. De havde kørt med selvstyrende grupper i mange år, men nu var der behov for en omstrukturering, og en konsulentrapport havde foreslået oprettelsen af gruppelederstillinger.

Tænk, at lederen af Baune- parken anbefalede hende at søge en sådan stilling. Sikken en til- lidserklæring. Nu, da frøet var sået hos Margit, kunne hun da heller ikke slippe tanken igen.

Margit havde selv været med i en følgegruppe til styregruppen, som skulle stå for omstrukture- ringen, og hun måtte efter mange overvejelser tilslutte sig ideen om oprettelsen af gruppeleder- stillingerne som den bedste løsning. De kunne godt trænge til at have en leder til at sætte lidt skub i tingene ind imellem. Sådan som strukturen var nu, var de alt for mange høvdinge om samme bål. Én ting var, at Margit syntes, oprettelsen af gruppe- lederstillinger var den bedste løsning, men at hun selv skulle påtage sig opgaven som gruppeleder,



lå hende mildt sagt meget fjernt. Alligevel kunne hun ikke ignorere den spændte følelse i maven, da Karin spurgte hende. Ja, hun havde vel nærmest opfordret hende til at søge. Tænk, at lederen af Bauneparken anbefalede hende at søge en sådan stilling. Sikken en tillids erklæring. Nu, da frøet var sået hos Margit, kunne hun da heller ikke slippe tanken igen. De fleste tanker talte dog imod at søge stillingen. Hun var jo ikke færdig med sin merkonomuddannelse. Hun havde valgt at læse til merkonom i personaleudvikling, fordi hun vidste, at der nok ville komme et tidspunkt, hvor det fysiske arbejde i forbindelse med beboerplejen ville blive for hårdt. Men en lederstilling var ikke målet. Hun var i syv sind. Hvordan skulle hun lære alt det, man skal kunne for at være leder, og kunne hun overhovedet lære det? Og så var der det med sygeplejerskerne. Skulle hun kunne være leder for dem? En social- og sundhedsassistent som leder for sygeplejersker var jo den omvendte verden. Hvordan skulle det komme til at gå?

På mødet, hvor alle blev orienteret om stillingsopslagene, valgte Margit at fremlægge sine bekymringer. Lysten til at søge stillingen havde hun nu, men hun var i tvivl om, hvordan kollegerne ville reagere. Der var stillet kaffe frem. Stemningen var afslappet, men alligevel ulmede nervøsiteten i Margit. Hvad ville de andre sige til, at hun søgte stillingen som gruppeleder?

- Det er stærkt, Margit. Det kræver mod at komme

her og dele ud af sine overvejelser. Du skal vide, at vi støtter dig 100 procent, udbrød kollegerne med det samme.

Margit følte sin lettelse. Hun havde hele tiden været betænkelig i forhold til reaktionen og havde ikke forestillet sig, at kollegerne ligefrem ville opfordre hende til at søge stillingen og måske ende med at blive deres leder.

Tanker fløj gennem Margits hoved tilbage til dengang, hun havde været væk fra Bauneparken et år, da hun uddannede sig som social- og sundhedsassistent. Reaktionen fra kollegerne havde været den samme dengang. Sygehjælperuddannelsen var blevet nedlagt, og Margit havde derfor besluttet sig for at sikre sin fremtid ved at omskole sig til social- og sundhedsassistent. Skulle det ske, at hun ville søge job et andet sted, ville hun stå bedre med den nye uddannelse. Det var dog ikke helt uden bekymring, at hun var vendt tilbage til Bauneparken med sin nye titel. Hun havde forladt stedet som sygehjælper og kom nu tilbage som social- og sundhedsassistent. Måske ville det være svært for de gamle kolleger at acceptere den nye Margit. De vidste, hvad hun kunne, da hun havde forladt dem for et år siden. Men kunne de bruge hende nu? Til Margits overraskelse var modtagelsen gået over al forventning.

- Hvor er det godt at se dig! havde det lydt fra Bjarne, som var sygeplejerske i gruppen dengang.
- Der er sket så meget, og vi mangler dig. Du har

Margit følte sin lettelse. Hun havde hele tiden været betænkelig i forhold til reaktionen og havde ikke forestillet sig, at kollegerne ligefrem ville opfordre hende til at søge stillingen og måske ende med at blive deres leder.



sikkert lært en masse nyt, som vi kan bruge, havde han fortsat.

Samme modtagelse havde hun fået fra de andre. Hurtigt var hun igen en del af gruppen. De havde haft tillid til hende og hendes evner dengang. Og nu viste de også deres tillid til hendes evner som leder. Endnu engang var Margit imponeret over, at janteloven aldrig blev efterlevet. Kollegerne havde altid været gode til med rationelt blik at se det store perspektiv. Lysten til at tage lederansvar på den arbejdsplads, hun kendte så godt, strømmede igennem hendes krop.

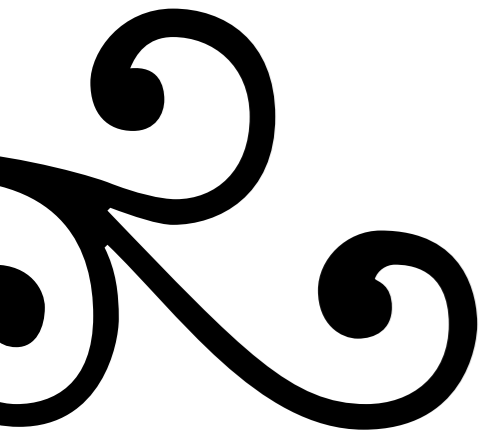
Lysten til at tage lederansvar på den arbejdsplads, hun kendte så godt, strømmede igennem hendes krop.

Et par måneder senere stod Margit sammen med de fem andre nye gruppeledere på Københavns Hovedbanegård på vej til et seksdages lederkursus i Grenaa.

- Hvor er jeg glad for at blive forberedt lidt på lederrollen, før vi starter, udbrød Bodil, da de stod der og ventede på toget. De andre stemte i med anerkendelse. De var alle glade for, at man havde valgt at investere i udviklingen af de nye ledere. Samtidig var det en fordel, at de seks nye ledere lærte hinanden at kende, før de startede. Det var jo meningen, at de skulle bruge hinanden så meget som muligt. Lederkurset var starten på Margits nye stilling på Bauneparken. Derhjemme ventede udfordringen.

Det var først julen efter, det hele begyndte at gå skævt. Lige efter Margit var kommet tilbage fra

lederkurset, blev der gennemført nye omfattende strukturændringer. Denne gang i aftenvagten. Men det var som om, at tilfredsheden aldrig helt vandt indpas blandt medarbejderne. Margit havde valgt at fordele sin tid, så hun med sine 28 timer om ugen kunne bruge 14 på ledelsesopgaver og de resterende 14 timer på plejeopgaver. Derfor deltog hun på lige fod med medarbejderne i beboerplejen på aftenholdet. Det var en af de aftener, hvor Margit havde vagt i plejen. Det var en travl aften, og de havde som noget nyt en medarbejder i Havestuen hele aftenen. Havestuen var blevet oprettet i forbindelse med omstruktureringen som et sted, hvor de demente beboere kunne opholde sig under konstant personalepleje. I aften var flere af beboerne sløje og krævede derfor ekstra pleje. En beboer ringede med klokken, netop som Margit var ved at gøre klar til natten for andre. Hun havde brug for hjælp, men det virkede som om, at lysten til at hjælpe var faldende blandt kollegerne. Flere gav ofte udtryk for ikke at være i stand til at løse opgaver, som tidligere ikke var noget problem. Og det skete oftere end før, at medarbejdere trak sig



Der havde været mange udfordringer i den første tid som ny leder. Indimellem havde det været svært, men også meget lærerigt.

fra opgaverne. Desuden var hun på det seneste begyndt at kunne fornemme konflikter, der florerede i krogene. Margit kunne ikke finde ud af, hvor de stammede fra, men at de var der, var der ingen tvivl om. Hun måtte gøre noget. Hendes fornemmelse var, at strukturændringerne havde medført en del usikkerhed, som nogle medarbejdere havde sværere ved at tackle end andre. Samtidig vidste de alle, at de nye arbejdsrutiner var vanskelige at vænne sig til for nogle. Flere medarbejdere havde beklaget sig over, at nogle af rapporttidspunkterne var blevet slettet. Rapporttidspunkterne var det tidspunkt på dagen, hvor medarbejderne mødtes og gav hinanden rapport mellem vagtskifte. Det var blevet besluttet, at der skulle skæres ned på rapporttidspunkterne, fordi de tog for meget tid fra beboerne. På aftengruppens personalemøder blev arbejdsmiljø og trivsel livligt diskuteret. Margit havde dog en fornemmelse af, at problemerne aldrig kom helt frem i lyset, så der kunne gribes til handling.

Jette var souschef på Bauneparken og havde godt fornemmet, at stemningen i aftengruppen var blevet dårligere, sådan som Margit fremlagde det for hende.

- Der mangler den gejst, vi havde før. Dengang vi kunne gå hjem efter en travl aften og nyde at have brugt hinanden og have lært af hinanden. Jeg ved ikke helt, hvor problemet er opstået, eller hvordan vi finder frem til det, forklarede Margit Jette.

Jette havde altid taget sig af personaleproblemer på Bauneparken. Hun tilbød med det samme sin hjælp og havde en idé til, hvordan problemet med aftengruppen skulle løses eller i det mindste identificeres.

- Det er bedst, hvis du ikke fortæller mig noget på forhånd, havde Jette sagt.

Margit undrede sig, men Jette forklarede videre.

- Jo mindre jeg ved om jeres arbejdsgange og de problemer, I har, jo bedre kan jeg selv danne mig et indtryk.

Margit stoled på Jettes fremgangsmåde. Hun havde prøvet det så mange gange før, og hun kendte arbejdspladsen bedre end sin egen bukse-lomme. Resultatorienteret som Jette var af natur, satte hun lynhurtigt processen i gang. Hun ville starte med at finde ud af, hvordan problemet kunne identificeres. Efter et par samtaler med nogle medarbejdere, besluttede hun i samråd med Margit at afholde samtaler med hver af medarbejderne individuelt. Margit skulle være observatør. *- Er det ikke mærkeligt, ikke selv at skulle tage samtalerne med medarbejderne?* var der flere, der havde spurgt Margit. Men nej, Margit var taknemmelig for Jettes hjælp og havde selv haft meget svært ved at se, hvordan problemet skulle løses. Hun var glad for, at Jette viste interesse for gruppen.

Samtaletidspunkterne blev planlagt og meldt ud til medarbejderne. Alle ønskede at deltage, og Jette gik i gang med at afdække gruppens gøren og laden. Hun spurgte dem, hvor meget de vidste om hinanden, om de havde samme målsætninger i arbejdet. Og så prøvede hun at finde ud af, hvorfor samarbejdet mellem dem til tider haltede.

- Når vi ikke mødes så tit til rapporttidspunkterne, mangler vi noget af det sociale, var der flere medarbejdere, der konstaterede. *- Vi mangler nogle klare retningslinier for Havestuen, for det er svært ikke at kunne trække på en medarbejder, der sidder fast der hele aftenen,* sagde andre.

Afdelingerne havde rigtig nok kørt hårdt efter åbningen af Havestuen, fordi der var afgivet mange ressourcer dertil.

- En del af samarbejdsproblemerne må være opstået efter strukturændringen, men nu har vi

da noget konkret at arbejde ud fra, konkluderede Jette, da hun og Margit evaluerede på samtalerne og de problemstillinger, medarbejderne havde bragt på banen. Margit kunne allerede se, at det havde hjulpet medarbejderne at komme ud med deres bekymringer. Men nu var det hendes opgave at vende skuden. For når man arbejder på Bauneparken, er man ansat til at varetage alle funktioner.

Der havde været mange udfordringer i den første tid som ny leder. Indimellem havde det været svært, men også meget lærerigt. Nu vidste hun, at de måtte foretage endnu en strukturændring i den nærmeste fremtid. For at få medarbejderne så meget med i processen som muligt, havde hun til personalemødet opfordrende spurgt, om der var nogen, der ville være med til at løfte opgaven. Pernille, Karina, Berit, Anne-Marie og Aase havde alle meldt sig med det samme. De ville meget gerne være med til at beslutte, hvordan samarbejdet i aftengruppen kunne blive bedre. Hun frydede sig over medarbejdernes engagement. Når de fem meldte sig prompte, viste det deres indstilling til arbejdspladsen. Gensidig tillid og mod på udvikling var ord, som Margit yndede at bruge i beskrivelsen af sine medarbejdere. Når noget ikke virker, må man jo gribe til forandring, tænkte hun. Det passede meget godt til arbejdspladsen, hvor plejer er et fyord.

- Plejer er død! blev det altid påpeget i et tonefald, de alle kendte så godt, når nogle brugte den vending. På Bauneparken er der nemlig ikke noget, man plejer at gøre. Så når nogen sagde plejer, kunne man være forvisset om at blive mindet om læresætningen af kollegerne. Sådan var det bare. Og derfor var Margit glad for, at det var her, hun var leder. Der var ingen, der var bange for at tænke nyt og udvikle sig. Margit smilede for sig selv. Med fuld opbakning fra medarbejderne skulle de nok klare det sammen.

Hun foldede det røde papir om fru Niensens håndcreme og valgte et guldbånd, som stod godt til det røde papir. Det var den sidste pakke...



Forfattet af Camilla Gulddammer Sparsø, konsulent i KL



Og derfor var Margit glad for, at det var her, hun var leder. Der var ingen, der var bange for at tænke nyt og udvikle sig. Margit smilede for sig selv. Med fuld opbakning fra medarbejderne skulle de nok klare det sammen.

Netværk i Greve Kommune

Et ledernetværk kan være en stor støtte for ledere. Det har man gode erfaringer med i Greve Kommune, hvor man på dagsinstitutionsområdet har lagt mange kræfter i at organisere vel fungerende netværk for ledere. Formålet er at klæde lederne på til at møde de mange forandringsprocesser, lederjobbet rummer i dag og give dem rum til faglig udvikling og videndeling.



Derfor er alle 51 ledere på dagsinstitutionsområdet i Greve Kommune med i dels et stort ledernetværk for samtlige ledere, dels et mindre netværk på seks til syv ledere. En dag om måneden mødes alle lederne, hvor der udover nyt fra forvaltningen altid er ét fælles tema på dagsordenen. Det kan handle om distriktsledelse eller pædagogiske temaer. Temaerne bliver drøftet både i de små netværksgrupper og i plenum.

De små netværk er mere intime end det store og udgør et trygt forum til at drøfte både små og store problemer, og i det hele taget få luftet lidt ud i det, man som leder går og er optaget af. For nylig har en gruppe af helt nye ledere på dagsinstitutionsområdet organiseret sig i en mindre gruppe med deltagelse af enkelte mere erfarne ledere. På den måde mødes de nye ledere med hinanden og får samtidig mulighed for at drage nytte af de erfarne leders erfaringer.



Endelig er lederne koblet sammen med en læringsmakker, som er en anden leder fra netværket. Ved hvert ledermøde er der afsat tid til, at lederne sammen med deres læringsmakker kan drøfte tanker om deres egen udvikling og fremtid som leder.



Hvis du vil vide mere kontakt Nete Riemann, Greve Kommune på tlf: 43 97 97 97.



At være leder med familien



Ruth Kristensen er 47 år, pædagoguddannet i 1999 og leder af Ræhr Børnehus i Hanstholm Kommune, som er en institution med samordnet indskoling, fritidsordning og daginstitutionen Svanereden. Børnehuset har seks medarbejdere. Hun har tidligere været souschef i en daginstitution.

Både forældrene og lærerne var overbeviste om, at Ruth skulle fortsætte den slagte vej fra realeksamen til gymnasiet. Men som 16-årig og lidt af en rebelsk fynbo, trængte hun mere til at komme hjemmefra. Den overbevisning holdt hun fast i. Planen var oprindeligt, at Ruth ville ind på en veterinærklinik. Men ved lidt af en tilfældighed havnede hun, efter nogle år, på en tandlægeklinik i Århus, hvor hun blev ansat som klinikassistent.

Jobbet var godt, og passede på mange måder Ruth fint, men det mistede alligevel hurtigt noget af sin tiltrækningskraft.

- Jeg behøver jo ikke tænke en selvstændig tanke. Det gælder bare om at gøre, hvad tandlægen siger, kunne Ruth sige, når hun kom hjem til sin mand. Og for at få en lidt større indsigt og indflydelse begyndte hun derfor at involvere sig i det faglige arbejde og blev tillidsrepræsentant. Det gav noget af den udfordring, hun gik og savnede i jobbet.

Ruths mand var på det tidspunkt ny i jobbet som lærer på det lokale handelsgymnasium, og da de havde små børn, nød Ruth, at hun kunne komme tidligt hjem til børnene. Derfor blev det trods alt ved med at være godt nok at være klinikassistent for en tid. Men en dag tog hun omsider sin beslutning. Hun ville noget andet. Og der skulle flere udfordringer til. Kvittede jobbet hos tandlægen, og fik efter et par måneder job i en nystartet naturbørnehave.

AT BLIVE LYTTET TIL

Ruth nød at tulle rundt med børnene i naturbørnehaven, hvor hun blev ansat som pædagogmedhjælper, og da en kollega spurgte, om hun ikke burde søge ind på pædagogseminariet, afviste hun tanken. Hun passede i stedet børn og sit faglige arbejde som tillidsrepræsentant.

Men chefen og souschefen i børnehaven kunne overhovedet ikke samarbejde. Chefen kørte rundt i sin Mercedes og krejlede brugte ting. En dag havde



han købt nogle gamle skabe, og det var souschefen meget utilfreds med. Hun ville have ordentlige møbler. Souschefen var ellers en djærv jyde, som holdt lav profil. Men da det kom til de gamle skabe, sagde hun pludselig sin mening, og det gjorde chefen tosset.

Naturbørnehaven havde ikke noget lederkontor, så hver gang souschefen skulle stille til en overhaling, foregik det ude i chefens Mercedes.

I dag kan Ruth stadig le ved tanken om, hvordan de skændtes, så bilen gyngede. Men dengang syntes hun ikke, at der var så meget at grine af. De to chefer spillede nemlig pædagogmedhjælperne ud imod hinanden ved at gøre hver sin pædagogmedhjælper til sin fortrolige. Og der måtte Ruth sidde i timevis, ofte efter fyraften, og høre på, imens chefen hældte af og ville høre hendes mening.

- Jeg vil ikke finde mig i, at hun ikke respekterer mig som chef. Det er da ikke rimeligt, er det? sagde chefen appellerende til Ruth. Hun var godt nok 34 år, men alligevel underlagt lederen, og skulle derfor høre på hans frustrationer.

- Det er jo helt grotesk, som de bagtaler hinanden. Hvorfor skal jeg tvinges til at lytte til alt det, bare fordi han er min chef? klagede Ruth til sin mand, når hun lige så frustreret kom hjem fra arbejde.

Det hele fik dog en brat ende, da de to ledere til sidst måtte indse, at de begge blev nødt til finde noget andet arbejde. Og da Ruth var den ældste af pædagogmedhjælperne, var det i praksis hende, der havde det overordnede ansvar, mens lederen og souschefen blev skiftet ud.

I den periode var det Ruth, der lagde mødeplaner for kollegerne og tog sig af samtaler med forældrene. Det var også hende, der blev kaldt ind på forvaltningen til møder om børnehavens fremtid og her oplevede hun, at der blev lyttet til hende.

Det var noget, hun godt kunne lide. Fornemmelsen af at være med til at træffe beslutninger og få tingene til at ske. Hun kunne mærke, at en fornemmelse for ledelse langsomt blev plantet i hende. Men samtidig fornemmede Ruth også, at der nok ville have været mere vægt bag det, hun sagde, hvis hun havde haft pædagoguddannelsen. Og det irriterede hende.

Havde jeg været uddannet pædagog, så havde jeg med det samme kunnet sætte dagsordenen, tænkte Ruth ofte, når hun forlod møderne med forvaltningen. Det er jo mig, der sørger for, at børnene bliver passet på en god og tryk måde, selv om der ikke er pædagoger.

SPIREN

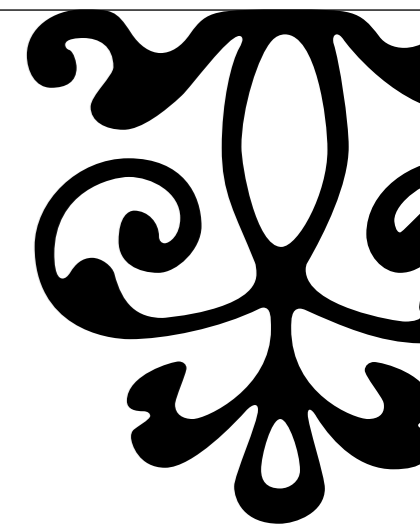
På den måde blev spiren til Ruths lederudvikling lagt. Og det var her, hun fandt ud af, at hun ærligt talt kunne gøre det bedre end så mange uddannede pædagoger. Når børnene var ude i skoven eller ved stranden, legede de med det medbragte legetøj, og pædagogmedhjælperne sad og drak kaffe. Men Ruth syntes ikke, at det var nok, at børnene kørte med deres plasticbiler.

- Skal vi ikke indrette en slags naturværksted for børnene? Og udnytte, at vi har myrer, frøer, sten, tang og træ ved hånden? foreslog Ruth medhjælperne, som kiggede på hende. Og afslog ideen. Hun følte, at hun havde masser af klare ideer om, hvordan en naturbørnehave skulle fungere. Og var frustreret over, at der ikke rigtigt blev lyttet til hende.

Til sidst kunne Ruth mærke på sig selv, at der ikke længere var nogen vej udenom den formelle uddannelse. Hun længtes efter at have den faglige ballast i ryggen og få anerkendelse for den pædagogiske fornemmelse, der med tiden var vokset i hende. Ruth søgte ind og blev optaget på Viborg Pædagogseminarium.



I dag kan Ruth stadig le ved tanken om, hvordan de skændtes, så bilen gyngede. Men dengang syntes hun ikke, at der var så meget at grine af.



Det var noget, hun godt kunne lide. Fornemmelsen af at være med til at træffe beslutninger og få tingene til at ske. Hun kunne mærke, at en fornemmelse for ledelse langsomt blev plantet i hende.

Praktiktiden tilbragte hun blandt andet på et beskyttet værksted for fysisk og psykisk handicappede. En oplevelse, der gav nogle erfaringer, som nok var grænseoverskridende, men som også afslørede Ruths naturlige evner for ledelse.

Inden hun startede i praktikken på det beskyttede værksted, havde hun hørt en masse skrækhistorier om, hvordan man kunne blive truet og forulempet på forskellig vis. Og da hun den første dag på arbejdspladsen knap nok vidste, hvem der var brugere og hvem der var medarbejdere, gjorde det hende utryk.

Tværtimod husker Ruth den tid, hvor hun også senere på studiet arbejdede som leder ti timer om ugen i en cafe for udviklingshæmmede, som en tid med nogle af de bedste oplevelser hun og hendes familie har haft sammen.

Utrygheden blev dog hurtigt vendt til en stor glæde ved arbejdet med de udviklingshæmmede, og skønt hun endda prøvede at blive truet og én gang måttet stikke af i en fart, er det ikke det, der i dag fylder i erindringen. Tværtimod husker Ruth den tid, hvor hun også senere på studiet arbejdede som leder ti timer om ugen i en cafe for udviklingshæmmede, som en tid med nogle af de bedste oplevelser hun og hendes familie har haft sammen.

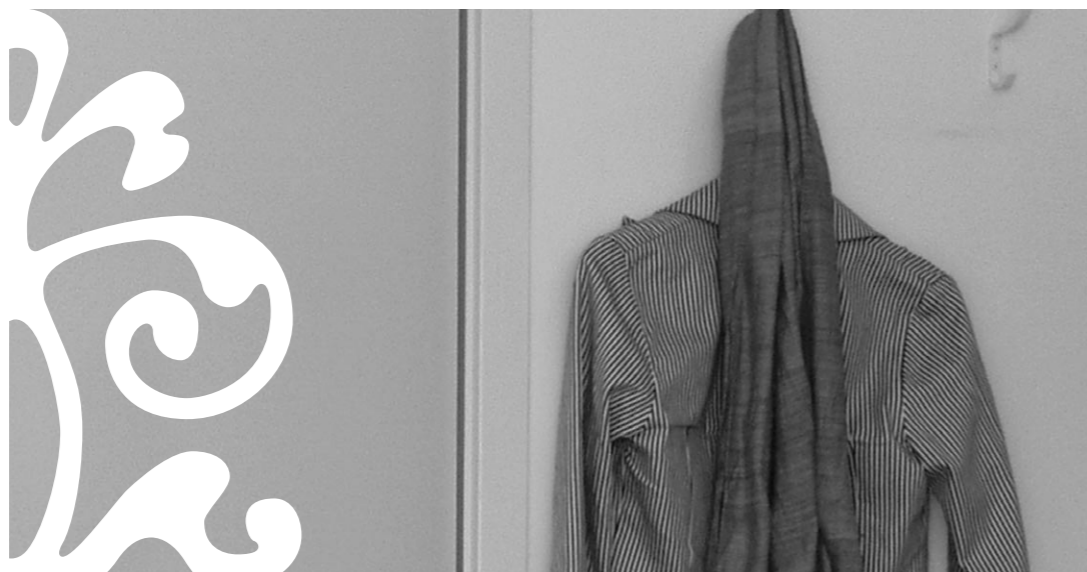
MAD TIL HUNDREDE

I cafeen lærte hun at lave momsregnskab og sørge for, at brugerbestyrelsen fungerede, og at dens regler blev overholdt. Hun havde heller ikke før haft ansvar for økonomien. Men her fik hun ros for sin evne til at styre økonomien og for at kunne vise præcis hvor i budgettet, man befandt sig.

Nogle gange skulle hun have overblik over 100 mennesker, når der skulle laves mad og spilles op til dans. De udviklingshæmmede var med til at skrælle kartofler og bage brød. Og hele Ruths familie var med i cafe-driften. Børnene lavede mad, snakkede og dansede med cafe-gæsterne, og Ruths mand var fast indslag, når der var banko og lignende arrangementer på hverdage.

Arbejdet med de 25-50-årige udviklingshæmmede på cafeen blev en prøve på Ruths pædagogiske evner.

- Hvordan kan jeg sætte en grænse og irttesætte dem og samtidig sikre mig, at jeg behandler dem med respekt og som voksne mennesker, spurgte Ruth tit sin mand i den periode, når de sad derhjemme omkring aftensbordet. De udviklingshæmmede var jo voksne mennesker, og havde mange års livserfaring, men havde samtidig tit sind som børn. For eksempel var der en psykisk dårlig mand, som passede kassen i cafeen. Han tog chokolade uden at betale og smed altid det tomme papir i tørrer-tumbleren. Han var jo voksen, men alligevel husker



I dag er Ruth selv leder af en daginstitution og nyder at kunne sætte sit præg på det arbejde, hun brænder for. Men lige så meget nyder hun, at hendes families tilstedeværelse stadig er en vigtig del af hendes arbejdsliv.

Ruth, hvordan han rystede som et espeløv, da han stod og skulle forklare sig over for hende.

Det at kritisere et menneskes handling uden at ydmyge var en svær balance, især når det handlede om brugerne i cafeen. Selv i dag kan Ruth se, hvordan netop den ledererfaring stadig er noget, der kommer hende til gode, når hun nogle gange er nødt til at tage en medarbejder ind til en samtale.

ÅH, MAMA

Det var første gang, Ruth og hendes familie havde udviklingshæmmede tæt inde på livet. En periode, som hun også husker som præget af varme og rørende oplevelser.

En aften skulle Ruth hjælpe en ældre enlig herre med at få børstet tænder og komme i seng. Han havde ikke ret meget sprog, men da han så sit eget ansigt i spejlet, lænede han hovedet ind mod Ruths bryst og sagde: Åh Mama. En episode, der siden hen prentede sig ind i Ruths erindring.

Nogen gange havde hun og familien også nogle af de udviklingshæmmede med hjem i weekenden, fordi det var hyggeligt. De havde det skægt, hyggede sig og var sammen på en anden måde.

- De handicappede er meget sødere end andre, sagde Ruths yngste søn på syv år en dag.

- De er ikke stressede og tænker ikke på alle mulige andre ting, når man taler med dem.

Han nød, at de udviklingshæmmede altid havde tid og lyst til at snakke med ham.

Da Ruth senere som nyuddannet blev souschef i en børnehaven, bevarede hun kontakten til de udviklingshæmmede. Børnene fra børnehaven og de udviklingshæmmede tog sammen ned til åen og fiskede. Lavede bål og varmede kakao, og de udviklingshæmmede arrangerede en skattejagt til børnene. Ruth nød at se den udvikling, der skete med børnene. De fik nogle gode venner. Og samtidig skete der også noget med forældrene, som ellers i starten var utrygge.

ET FAMILIEFORETAGENDE

I dag er Ruth selv leder af en daginstitution og nyder at kunne sætte sit præg på det arbejde, hun brænder for. Men lige så meget nyder hun, at hendes families tilstedeværelse stadig er en vigtig del af hendes arbejdsliv. Og det er på den måde, at hun får kabalen i 40-45 timers ugentligt lederarbejde til at gå op.

Når hun er en tur på Børnehusets sportsplads søndag eftermiddag, følges hun med sin mand, og det er ham, der banker et legehuse op sammen med nogle fædre eller går og sætter en hylde op,

når hun selv sidder på kontoret og indhenter det forsømte efter et par dages fravær.

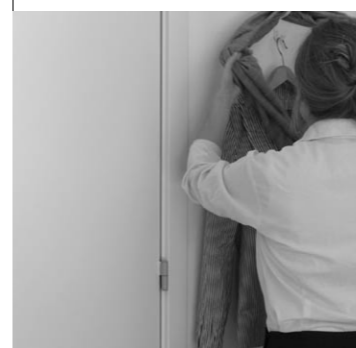
Det er også ham, der står for fotograferingen ved en af årets store begivenheder i børnehuset, hvor pigerne lever sig ud i luciaoptoget, og drengene trykker den af til playback på hjemmelavede rock-instrumenter.

Det betyder meget for Ruth, at hun og hendes familie kan være fælles om tingene. For det er det, der gør, at samvittigheden overfor hendes mand

og den yngste hjemmeboende søn aldrig bliver for sort, selv når bunkerne vokser og jobbet kræver mange timer. Derfor skal arbejdet og familien hænge sammen. Sådan som det gør i dag. Og derfor er Ruth glad for sit job som leder.



Forfattet af Annetette Schultz Jørgensen,
freelancejournalist



Nye Håbefulde Ledere – NHL-Ligaen

For ti år siden tog Horsens Kommune initiativ til en førledersuddannelse, som har til formål at udvikle og rekruttere nye ledere inden for kommunens egne rækker.



Som en udløber af den uddannelse er senere etableret den såkaldte NHL-Liga, Nye Håbefulde Ledere, hvor alle kommunens nyansatte ledere automatisk indtræder. Medlemskabet gælder det første år, man er ansat som leder i Horsens Kommune. Formålet med gruppen er at få de nye ledes indtryk af kommunen som

arbejdsplads og få deres forslag til forbedringer af det daglige arbejde, før de bliver mere erfarne ledere og dermed gamle i gårde. NHL-Ligaen mødes hvert kvartal med kommunaldirektøren i kommunen, og alle forslag bliver drøftet i kommunens chefforsamling.



Vil du vide mere, kontakt kommunaldirektør Ole Have Jørgensen på tlf. 76 29 29 29, e-mail: byohj@horsens.dk





Er ledelse noget for dig?

Uddannelseschef Annette Digmann, Århus Amt.

LYSTEN TIL LEDELSE KOMMER LANGVEJS FRA

De fleste af de ni ledere i bladet her har påtaget sig lederroller længe inden, de formelt er blevet ledere. Flere har allerede i barndommen, i søskendeflokken eller blandt kammeraterne udøvet ledelse forstået sådan, at de har været igangsættere, løst konflikter og organiseret ting omkring dem. Alligevel har kun én af lederne altid vidst, at hun gik efter et lederjob. De fleste andre derimod blev overraskede, da opfordringen kom. De har tilsyneladende ikke været bevidste om, hvilke signaler de har sendt eller selv set, at de har indtaget en uformel lederposition i de grupper, de har indgået i. Sikker fordi de er ambitiøse, ikke på egne, men på opgavens vegne og brænder for det fag, de oprindeligt er uddannet til. Én leder vil skabe gode læringsmiljøer i folkeskolen, en anden vil skabe de bedste vilkår for børn i dagsinstitutionerne. Allerede som medarbejdere har de fleste dog opnået indflydelse, og det har givet lyst til mere, da de har kunnet se, at deres initiativer har båret frugt. Et tilbud om et lederjob kræver adskillige overvejelser, inden man accepterer. Men når først frøet er sået, går der som regel ikke lang tid,

inden lysten til at få indflydelse spirer og får kraft. Langt de fleste kommer i tvivl om, hvorvidt de kan magte de mange nye opgaver og om, hvordan de vil blive mødt af de kommende medarbejdere. Særligt hvis de skal være ledere for tidligere kolleger. Men alle ni holder ved. Fordi de grundlæggende har en glæde ved at få noget til at lykkes. De har det samfundsmæssige engagement og de sociale værdier, som jeg ser som drivkraften hos de ni ledere. Og den drivkraft skal være til stede, hvis man vil tage livtag med ledelse.

Overvej med dig selv, hvad det er, der giver dig lyst til at være leder? Hvor kommer din lyst fra? Hvad sætter gang i din ambition? Hvad er vigtigt for dig i dit arbejdsliv? Hvad består din drivkraft af?

Du kan evt. finde en sparringspartner eller supervisor til at hjælpe med at få stillet de relevante spørgsmål. Og desuden kan du undersøge, om din kommune eller fagforening har et førleder- eller et afklaringsforløb for medarbejdere, der overvejer at blive ledere.



FORBILLEDER OG PERSONLIGE EGENSKABER ER VIGTIGE

I flere af fortællingerne skinner det igennem, at lederne har nogle forbilleder med sig, som de bruger som kompas og pejlemærker for deres egne handlinger. Det kan være tidligere ledere, som de synes, har gjort det godt og hvis ledelsesprincipper, de gerne vil leve op til. Nogle har også modbilleder på ledelse, fordi de har oplevet ledelsesformer, der har gjort dem bevidste om, at lige netop sådan ville de aldrig selv udøve ledelse, hvis de fik muligheden. Både for- og modbilleder bliver vigtige, når de skal finde deres egen måde at være ledere på.

Nogle af de signaler, som de ni ledere sender, har også med deres personlighed at gøre. Har man som barn oplevet, at der sagtens kunne være højt til loftet i en meningsudveksling, behøver man ikke blive bange, når man selv sidder for bordenden og meningene brydes. Det kunne altså se ud til, at de personlige egenskaber har betydning for, om et menneske egner sig til at udøve ledelse overfor andre. De kan udholde, at ting tager tid, er ikke bange for konflikter og kan bevare både deres integritet og overblikket i pressede situationer. De kan formidle et samarbejde, og ordentlighed ser ud til at være en grundlæggende værdi. Desuden kan de lede sig selv, hvilket er en nødvendig forudsætning for at kunne lede andre. Endelig kan de anvende deres indflydelse på en måde, der ikke vækker modstand.

Hvad er dine stærke og svage sider? Ligger dine egne værdier i forlængelse af de lederværdier, din kommune har formuleret? Hvad skal du udvikle på det personlige plan for at kunne blive en god leder? Hvordan har du det med konflikter og modstand? Forsøg at beskrive dine forbilleder. Og gør dig klart, hvilken form for leder du ikke vil bryde dig om at være.

Det kan være vanskeligt at afdække disse ting selv. Hvis du har et godt forhold til din leder, kan du bede om en samtale for at få en vurdering af dine personlige kompetencer. Også her kan en sparringspartner eller supervisor bruges. Og er et af dine 'forbilleder' inden for rækkevidde, kan du bede om en feed-back fra ham eller hende.

ØVEBANER OG FEED-BACK

De fleste af de ni har fået lov til at øve sig i ledelsesfaget, længe inde de formelt er blevet ledere. Det kan være som leder i frivillige organisationer, koordinator, tillidsrepræsentant eller som souschef. Når de bliver udnævnt til ledere, er de i stand til at trække på deres viden fra de erfaringer, de har opnået på øvebanerne, hvor de løbende har fået feed-back, og denne vekselvirkning mellem øvelse og tilbagemeldinger har skærpet lysten til ledelse.

Kun få har gennemgået et førlederforløb og således uddannet sig til den nye profession, inden de er begyndt at udøve den. Men de, der har, giver



udtryk for, at det har været meget gavnligt.

Øvebane, førlederforløb eller ej, det er det brændende engagement i faget, der er styrende. Alle vil gerne skabe nogle bedre rammer for den faglige opgave og udviklingen af faget. Og det er det afgørende for lysten til at blive leder.

Det er godt at vide, hvad ledelse går ud på, inden du tager stilling til, om det er noget for dig.

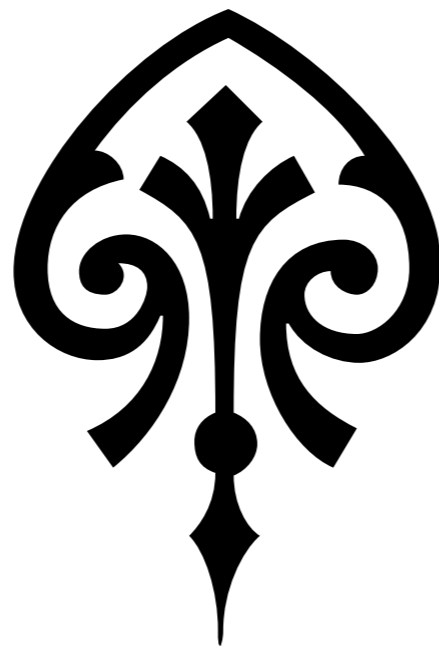
Måske har du allerede øvet dig i lederfærdighederne i det uformelle system? Prøv at kigge tilbage på din hidtidige karriere og afdæk, hvilke formelle eller uformelle lederroller du allerede har erfaring med. Undersøg hvilke afklaringsforløb eller lederuddannelser der tilbydes i din kommune. Og bed eventuelt din leder om en karrieresamtale, så I kan få drøftet dine muligheder.

FRA MEDARBEJDER TIL LEDER

Når man forlader medarbejderrollen og bliver leder, sker der ofte det, at man samtidig går fra at være faglig erfaren ekspert til at være novice på ledelsesområdet. Det er ikke en enkel bevægelse. Der er på den ene side meget, man skal aflære og på den anden lige så meget, man skal udvikle. Nogle af de ni ledere oplever at skulle give afkald på det, de tidligere har fundet glæde ved og bliver overraskede over, at der også er noget, man mister ved at indtage lederpositionen.

De fleste nyudnævnte ledere møder opgaverne uden en egentlig lederuddannelse i bagagen. Selvom de har haft lejlighed til at øve sig, møder flere de vanskelige ledelsessituationer fuldstændig uforberedte. Samtidig venter de også alt for længe, inden de reagerer og beder om hjælp. Men når de endelig gør det, er der altid hjælp at hente med det samme. Derfor er det vigtigt, at der er ordentlige vilkår for nye ledere, og at chefer husker at holde øje med nyudnævnte ledere. Blandt andet ved at sørge for, at de får sparring og f.eks kommer til at deltage i netværk. For flere af de ni ledere, der har fået uddannelse og har deltaget i netværk, har netop det faktisk været medvirkende til, at de senere for alvor har turdet binde an med ledelse.

Ledelse er langt fra en smal sag – og det kan være svært at klare overgangen fra medarbejder til leder uden et støttesystem. Du skal derfor ikke holde dig tilbage for at bede om f.eks. uddannelse, en mentor eller at deltage i netværk med andre nyudnævnte ledere.



BLÅ BOG FOR ANNEMETTE DIGMANN

Annemette Digmann er cand.mag. i idehistorie og litteratur. Hun er i dag uddannelseschef i Århus Amt og leder af en større konsulentafdeling, der bl.a. arbejder med udvikling af ledere, medarbejdere og organisationer. Hun er i øjeblikket ved at afslutte en ph.d.-afhandling om offentlig ledelse og har derudover bidraget med en lang række artikler og foredrag om offentlig ledelse og organisation.



Livtag med ledelse

1. udgave, 1. oplag 2003

Bladet er udarbejdet for KTO og KL af Lotte Colberg Olsen (KL), Dorte Thorgaard (KL), Evy Stokholm (Danmarks Lærerforening) og Karen Lund (FTF).

Grafisk tilrettelæggelse: Soffi Beier, www.gulstue.com
Foto: Marie Gerdsdatter Lund
Tryk: Paritas Grafik A/S
Oplag: 30.000

ISBN 87-7356-087 1

Pjecen kan downloades på www.personaleweb.dk og på www.kl.dk

TA' LIVTAG MED LEDELSE

Uddannelseschef Annemette Digmann, Århus Amt.

Det er spændende – og også bevægende – at læse de ni lederes fortællinger, der indeholder nogle af de mange overvejelser, mennesker gør sig som nyansatte ledere.

Ønsket om at blive leder er klart til stede hos de ni hovedpersoner, og de sender tydelige 'leder-signaler', som andre både kan få øje på og reagere på. Fortællingerne i bladet signalerer dog også, at de første år, hvor forandringen fra medarbejder til leder finder sted, kan være vanskelige og fyldt med tvivl og usikkerhed, indtil glæden ved at være leder indfinder sig, når man begynder at mærke, at det lykkes. Overgangen fra medarbejder til leder kan dog sagtens gøres lettere. Hvilket mange kommuner allerede arbejder aktivt med at gøre noget ved.

HVAD ER LEDELSE?

Det er langt fra en smal sag at blive ansat som offentlig leder. Alligevel påtager de fleste sig opgaverne uden at have fået en egentlig uddannelse i faget: ledelse. Og når det lykkes for dem, skyldes det, at vejen til ledelse ikke kun går via skolebænken, men ved selv at prøve sig frem. Derfor er ledelse både en tids- og energikrævende opgave! Og en opgave, der bringer glæde og stolthed, når det lykkes at bringe arbejdspladsen i den rigtige retning.

Det er tydeligt i de ni historier i bladet, at noget af det vigtigste som leder er at være igangsætter og gennemføre visionen. Derfor handler ledelse for de

ni også om at befinde sig på en udkigspost og kunne navigere eller forandre sin organisation, hvis der er brug for det. Desuden består ledelse i at kunne skabe gode rammer for medarbejderne, så de kan løse deres opgaver og skabe resultater. Men ledelse virker også dobbeltsidet:

- Lederen skal både kunne rumme sin egen og organisationens tvivl og usikkerhed eller angst.
- Lederen skal kunne indgå i tæt sparring og alligevel bære tvivlen alene.
- Lederen skal kunne være på kanten af organisationen og kunne lide at være i den position og alligevel altid være tæt på medarbejderne.
- Lederen skal kunne prioritere og vælge opgaver fra med risiko for at tage fejl.
- Lederen skal være synlig og kunne formidle og samtidig skabe rum for andres visioner.
- Endelig skal lederen også give plads til dialog og bekymringer og samtidig kunne skære igennem.

Paradokserne i ledelse betyder, at man nogle gange må leve med kun at kunne gøre det mest rigtige, når man ikke kan gøre det ideelle.

Hvad skal der til for at bringe dig i en position, hvor du kan påtage dig et lederjob. Hvad er ledelse for dig?

Der er rift om mennesker, der har lyst til og evner for ledelse – så du kan sagtens stille krav!

**GOD FORNØJELSE MED DINE OVERVEJELSER
OM LEDELSE ER NOGET FOR DIG!**

