

# LEDETRÅDEN

NR. 1 | MARTS 2013

BUPL'S FAGBLAD TIL PÆDAGOGFAGLIGE LEDERE

## OFFENTLIG LEADERSHIP PIPELINE ER ET HIT

I den offentlige sektor skal ledelse flyde fra bund til top og retur uden propper. Det har de prøvet i Hjørring med stor succes. **6-13**





## LYT TIL FORSKNINGEN

**MAN KAN INDIMELLEM HAVE EN FORNEMMELSE** af, at hver måned har sin egen ledelsesteoretiske trend. Bøger om ledelse sprøjter ud af forlagene, og kvaliteten kan være vekslende.

Men når nye teorier er baseret på forskning, er der tit grund til at lytte. Et sådant forskningsprojekt handler om Leadership Pipeline i den offentlige sektor, som vi præsenterer i dette nummer

af Ledetråden. Leadership Pipeline har været anvendt i det private erhvervsliv i årevis. Det nye ved det danske forskningsprojekt er, at

det giver gennemarbejdede bud på kernen i offentlig ledelse. Bud, jeg som lederformand har brug for, når jeg taler med repræsentanter for arbejdsgiverne i Kommunernes Landsforening (KL) og Børne- og Kulturchefforeningen (BKF). Bud, som de lokale lederforeningsbestyrelser kan bruge, når de taler med forvaltningen.

Leadership Pipeline definerer på baggrund af forskningen de særlige færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter, som offentlige ledere i de enkelte ledelsesslag skal mestre for at få succes. Teorien har svar på, hvad der skal aflæres og tillæres, når man går fra medarbejder til leder eller forfremmes mellem ledelsesniveauer. Samtidig afdækkes de værste faldgruber, som lederne erfaringsmæssigt rammer, når de skifter ledelsesniveau. Leadership

“ Ledere af medarbejdere arbejder med uddelegering, vurdering af indsats, feedback og coaching, og alle disse færdigheder praktiseres på en klangbund af faglig ledelse.

Pipeline giver argumenter, når vi drøfter nye strukturer og reduktion i antallet af ledere. Teorien viser, at det er bydende nødvendigt, at kommunerne ved en strukturændring definerer de forskellige ledelsesniveaues opgaver tydeligt, så arbejdsbyrden kan vurderes og fordeles.

Leadership Pipeline ligger for mig at se i direkte forlængelse af BUPL's bog om pædagogfaglig ledelse. Der, hvor

bogen slutter, har Leadership Pipeline foldet ledelse ud med otte kompetencefelter, hvor jeg især lægger mærke til faglig ledelse. Leadership Pipeline gør det fuldstændig klart, at ledelse af medarbejdere ikke kan udøves uden faglig indsigt. Ledere af medarbejdere arbejder med uddelegering, vurdering af indsats, feedback og coaching, og alle disse

færdigheder praktiseres på en klangbund af faglig ledelse. Professionsfaglig ledelse i offentlige institutioner er med andre ord kommet for at blive.

Jeg kan kun opfordre til, at man dykker ned i denne teori og i andre relevante teorier, der kan hjælpe os til at udøve god offentlig ledelse og diskutere ledelse, arbejdsopgaver og strukturer med personalet og forvaltningen. Ikke alle teorier er lige givende, og det kan være svært at finde tid til at læse faglitteratur i en hektisk hverdag. Det er blandt andet derfor, at det blad, du sidder med i hænderne nu, har som en af sine fornemmeste opgaver at behandle spændende nye teorier og give læserne et første indblik i dem.

God læselyst.

**SANNE LORENTZEN BLEV GENVALGT** 4  
 Sanne Lorentzen tager endnu en periode som ledernes frontfigur.

**TO ÅR I ORKANENS ØJE** 5  
 Ledere står over for mange udfordringer, som Lederforeningen forsøger at imødekomme.

## TEMA: OFFENTLIG LEADERSHIP PIPELINE

**EN NY TENDENS I DEN OFFENTLIGE SEKTOR** 6  
 Introduktion til en ny ledelsesteori, der vinder indpas i den offentlige sektor.

**FLYDENDE LEDELSE** 8  
 I Hjørring Kommune flyder god ledelse i en lind strøm gennem et usynligt rør fra den menige medarbejder til den øverste topchef og tilbage igen.

**OFFENTLIG LEDELSE ER NOGET HELT SÆRLIGT** 12  
 Ledere skal have særlige færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter, hvis de vil lykkes i den offentlige sektor, viser et treårigt forskningsprojekt.

**DE OTTE SÆRLIGE LEDERKOMPETENCER** 6-13  
 Se, hvilke færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter offentlige ledere skal have for at få succes.

**DEN NYE LEDEROVERENSKOMST** 14  
 Lederes nye overenskomst byder på en nulløsning ligesom alle andre offentlige overenskomster. Og nu skal du stemme om den.

**FORSKERINTERVIEW: SÅDAN FREMMER DU KREATIVITETEN** 16  
 Udfordringer er en helt central del af at skabe kreativitet, mener aktionsforsker og psykolog Vicki Sieling.

**GUIDE: KOM VIDERE EFTER NEDSLAGET** 20  
 Kriseledelse styrer institutioner gennem katastrofale begivenheder. Det bør ledere forberede sig på, inden lynet rammer.

**KORT LEDERNYT** 22

**LEDERE VIL GIVE BØRN IPADS** 23  
 Ledere er markant mere begejstrede for digitalisering end deres medarbejdere, viser ny undersøgelse.

**NYE FAGBØGER FOR LEDERE** 24  
 Se, hvilke nye relevante fagbøger der er udgivet om ledelse.

**Udgiver:**

**BUPL**  
 Børne- og  
 Ungdomspædagogernes  
 Landsforbund  
 Blegdamsvej 124  
 2100 Kbh. Ø  
 Tlf. 3546 5000  
 bupl.dk

**Ansvarshavende:**

Kommunikationschef  
 Ida Thuesen Nielsen,  
 itn@bupl.dk

**Redaktører:**

Nikoline Ridder Christensen,  
 nrc@bupl.dk  
 Lene Søborg, les@bupl.dk

**Grafisk  
 tilrettelæggelse:**

Jeanne Olsen, jno@bupl.dk

**Forside:**

Foto: Preben Nielsen  
 Illustration: Mikkel Henssel

**Tryk:**

P.J. Schmidt  
 Grafisk Produktion

ISSN: 1601-3069

Målgruppe:  
 Institutionsledere, der er  
 medlemmer af BUPL.

Oplag: 9.000

## DØRE ER ÅBNET PÅ KLEM

Sanne Lorentzen er også formand for BUPL's Lederforening de næste to år, hvor den store udfordring bliver reformen af folkeskolen og ledelse. Hun fortæller her om succeser, håb og fremtidige udfordringer.

Af Mikkel Kamp / Foto: Jakob Carlsen

Da hundredvis af ledere mødtes i Nyborg Strand for at vælge formand og fremtidens fokus, var vejret dramatisk: Solen skinnede, stormen rasede, og kulden bed. Men indenfor var det lunt, og udramatisk, da Sanne Lorentzen på sin 61-års fødselsdag blev genvalgt som formand for Lederforeningen. Hun sætter sig på posten med to års erfaring i bagagen.

»Hvad er de største sejre i de seneste to år?«

»Det er, at vi har taget fat på et langt sejt stræk, hvor BUPL og Lederforeningen er ved at finde ud af, hvordan vi kan bruge hinanden. Samtidig er mange døre, som tidligere var lukkede, nu åbnet på klem. Det er blevet nemmere, men dørene skal åbnes mere, så Lederforeningen bliver en naturlig sparringspartner for Børne- og Kulturchefforeningen, Kommunernes Landsforening og ministeriet.«

»Hvad er ikke gået helt, som du håbede?«

»Jeg må erkende, at det har taget længere tid at sætte Lederforeningen på dagsordenen, end jeg havde håbet. Det handler delvist om, at jeg er den eneste, der er frikøbt til arbejdet i Lederforeningen. Men samtidig har vi endnu ikke helt fundet en formel for, hvordan vi bruger de meget aktive ledere, som har fingrene i mulden i kommunerne. De kan ikke frikøbes, som en menig medarbejder kan, så hvis der sker noget i deres institution eller kommune, er de ofte nødt til at aflyse møder i Lederforeningen.«



### BLÅ BOG SANNE LORENTZEN

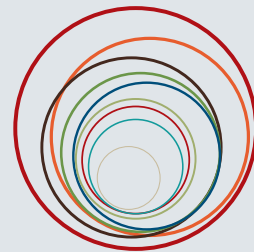
Pædagog fra Hjørring Seminarium i 1974.

Blev leder i 1978 og har været det siden.

Hendes seneste arbejde var som områdeleder for fem nul til seksårs-institutioner i Albertslund.

Har været aktiv i BUPL siden 2002. Først som medlem af det lokale lederråd i BUPL Storkøbenhavn og fra 2010 medlem af BUPL's Centrale Lederråd, nu Lederforeningen.

Blev valgt som Lederforeningens første formand i 2011.



»Hvad vil stå højest på dagsordenen de næste to år?«

»På det første landsmøde vedtog vi fem indsatsområder, som vi har arbejdet ud fra. Dem arbejder vi videre med, samtidig med at fire nye sætter en ny retning. Det handler om skolereformen, offentlig styring, arbejdsmiljø og ledelse af fremtidens dagtilbud fra nul til 18 år. Vi kommer sikkert også til at beskæftige os med Ny Nordisk Skole og reformen Fremtidens Dagtilbud, og digitalisering kan også blive et stort emne.«

»Hvad er den største udfordring i den næste periode?«

»Folkeskolereformen. Der er et stort arbejde både før og efter, den bliver vedtaget. De lokale lederbestyrelser kan få stor indflydelse. De skal tage kampen op for at sikre pædagogfaglig ledelse på skolerne. Baggrunden er alvorlig, for SFO-lederne risikerer at blive skåret væk, hvis vi ikke gør noget. Omvendt er det en oplagt mulighed for at synliggøre, hvad lederne kan.«

»Hvad er dine største håb for den næste periode?«

»At Lederforeningen bliver en naturlig sparringspartner i forhold til omverdenen og inden for BUPL. Det skal være tydeligt for lederne, at der sker noget for dem i BUPL.«

»Hvad giver dig lyst til at fortsætte som formand?«

»Det er en spændende og udfordrende position at fylde ud. Det er en personlig tilfredsstillelse efter i så mange år at have bokset med forvaltningschefer om besparelser og nedskæringer, at jeg nu har mulighed for at tale om ledelse og lederens rolle med de samme mennesker. Samtidig er det meget inspirerende at tale med kolleger, som har et andet syn på ledelse, end jeg har. Jeg har hørt mange bud på, hvad pædagogisk ledelse er, og på den måde har jeg lært meget om ledelse.«

## TO ÅR I ORKANENS ØJE

Lederforeningens Landsmøde har netop lagt kursen for de kommende års to års arbejde, hvor lederne i den offentlige sektor vil befinde sig i orkanens øje. Her følger overskrifter fra Landsmødet, som holdes hvert andet år.

**4 NYE INDSATSOMRÅDER**  
Lederforeningen skal have særligt fokus på disse fire områder de næste to år:

### 1. Reform af folkeskolen

”Vores helt klare mål er, at vores ledere skal forblive i eller indtræde i skolens ledelsesteam, for det, vi ønsker, er en flerfaglig komplementær ledelse.”

*Formand Sanne Lorentzen i sin beretning.*

### 2. Offentlig styring

”Vi skal forhandle, rådgive og kommunikere både før, under og efter styringsmæssige og ledelsesmæssige forandringer.”

*Formand Sanne Lorentzen i sin beretning.*

### 3. Arbejdsmiljø

”Mange ledere oplever stress, uklarhed om deres rolle i en måske omdefinert ledelsesstruktur og mangel på reel ytringsfrihed.”

*Formand Sanne Lorentzen i sin beretning.*

### 4. Lederen og ledelse i fremtidens dagtilbud på 0-18-årsområdet

”Som ledere er vi vant til at indgå i komplekse og komplicerede sammenhænge. Vi kan tilbyde både BUPL og vores kommunale og statslige samarbejdspartnere et moderne og relevant syn på ledelse.”

*Formand Sanne Lorentzen i sin beretning.*

Læs meget mere om de enkelte områder på [bupl.dk](http://bupl.dk) (se under 'ledelse'), og se formand Sanne Lorentzens kommentarer i interviewet 'Døre er åbnet på klem'.

**SKRUEN STRAMMES VOLDSOMT**  
FTF's formand, Bente Sorgenfrey, tidligere BUPL-formand, trak som gæstetaler lederens udfordringer skarpt op:

• ”Skruen vil strammes voldsomt i den offentlige sektor i de kommende år, og nogle steder vil det ramme rigtig hårdt. Regler og rammer vil blive set igennem for at øge produktiviteten. Men det bliver svært at få produktiviteten op, uden at det rammer relationsarbejdet. Presset på lederne vil blive intensiveret.”

+

”Regeringen har stort fokus på at skabe bedre og dygtigere ledelse i den offentlige sektor. Det betyder, at man vil satse på ledelse fremover, for eksempel via tillidsreformen, hvor ledelse ser ud til at spille en stor rolle. Jeres rolle som ledere i den offentlige sektor er helt unik.”

### TÆNKETANK PÅ TEGNEBRÆTTET

Lederforeningen skal arbejde for, at der etableres en tænketank – eller et forum – sammen med andre offentlige lederaktører. Forslaget om en ny tænketank/et forum kom fra BUPL Storkøbenhavns lederforenings bestyrelse. Det skal være 'vidensproducerende og aktivt formulerende i den offentlige debat om god ledelse og styring. Den offentlige leders nuancerede og kloge stemme', som det er formuleret i forslaget, der blev vedtaget enstemmigt.

# FLYDENDE LEDELSE

I Hjørring Kommune flyder god ledelse i en lind strøm gennem et usynligt rør fra den menige medarbejder til den øverste topchef og tilbage igen. Leadership Pipeline hedder ledelsestankgangen. Den kommer fra det private erhvervsliv og har de seneste ti år præget store, succesfulde internationale virksomheder. Et dansk forskningsprojekt har flyttet Leadership Pipeline ind i offentlige organisationer med hovedpointerne: **God ledelse afhænger af, hvem og hvor man leder. Og offentlig ledelse kræver helt særlige kvalifikationer.** >


Af Malene Mølgaard / Foto: Preben Nielsen / Illustration: Mikkel Henssel



Martin Østergaard  
Christensen, børne- og  
undervisningsdirektør i  
Hjørring Kommune.

Karsten Poulsen,  
skole- og dagtilbudschef  
i Hjørring Kommune.





Ingelise Villumsen, områdeleder i distrikt Tårs og distrikt Bagterp med syv enheder. Mentor for Bo Zakariás, som er ledertalent.

Bo Zakariás, faglig leder i Børnehaven Albert, som er en enhed i områdeinstitution Muldbjerg. Talent i leder-forløb.

Torben Høyrup Nielsen, pædagog i Børnehaven i Vrå. Talent i leder-forløb med medarbejdere-forløb.

## FLYDENDE LEDELSE

**D**a Ingelise Villumsen blev områdeleder sidste sommer efter 30 år som daginstitutionsleder, vadede hun direkte ind i en klassisk fejl. Som mange andre ledere, der avancerer i niveau, vidste hun i virkeligheden ikke helt, hvad hun skulle lave, og hvad der blev forventet af hende. Og derfor fortsatte

hun, som hun plejede, med blandt andet at planlægge personalemøder ude i institutionerne. Indtil en institutionsleder spurgte hende: 'Hvor mange personalemøder vil du egentlig ha?'

»Der fik jeg virkelig en ahaoplevelse. Selvfølgelig er det ikke mig som områdeleder, der skal holde personalemøder. Men jeg fortsatte nok i starten, som om jeg stadig var institutionsleder,« erkender hun med et smil.

Ingelise Villumsen er en af seks områdeledere i Hjørring Kommune, der indførte det nye ledelseslag i 2012 som en del af en større strukturtilpasning på børne- og

undervisningsområdet. Kort tid efter begyndte kommunen arbejdet med at implementere Leadership Pipeline. Det er en af de seneste ti års mest indflydelsesrige ledelsestankegange i forhold til ledelseskvalitet og talentudvikling. Det særlige ved Leadership Pipeline-teorien er, at den beskriver de vigtigste færdigheder, arbejds-værdier og prioriteter på hvert lederniveau. Og at de er forskellige alt efter, hvilket niveau man er leder på.

Netop derfor tog den nyudnævnte børne- og undervisningsdirektør i Hjørring Kommune, Martin Østergaard Christensen, Leadership Pipeline-tankegangen til sig.

»Vi havde svært ved at få folk til at løse den ledelsesopgave, som var tænkt. Mange af områdelederne løste opgaver, som lå tæt på de fag-

lige ledere af institutionerne. De blev ved med at lege pædagoger, selvom de havde fået en anden opgave. Til gengæld blev de ledere, som vi gerne ville have til at lave pædagogisk udvikling i institutionerne sammen med medarbejderne, ved med at synes, at de skulle have en fod indenfor i økonomien og være med i bestyrelsen. Så vi havde faktisk svært ved at få implementeret vores tanker. Der kom det på banen at lave en pipeline for at blive fokuseret på, hvad opgaven er som områdeleder eller leder af en børnehave,« forklarer børne- og undervisningsdirektøren.

## VÆR SKARP PÅ SKIFTENE

Ingelise Villumsen var derfor langt fra den eneste leder, der fortsatte med at spille på sin gamle bane. Hendes egen nærmeste leder, skole- og dagtilbudschef Karsten Poulsen, røg i samme fælde, da han avancerede til sin nuværende stilling.

»Det er det sværeste skift, jeg nogensinde har foretaget mig. Jeg kunne ikke ret meget af det, der stod i min opgavebeskrivelse. Jeg syntes selv, jeg var ret skrap til mit gamle job som skolecenterleder. Og hver gang jeg havde behov for at synes godt om mig selv, gjorde jeg noget af det, som jeg vidste, jeg var god til og var glad for at gøre. Men så ødelagde jeg arbejdet for dem, der egentlig skulle udføre det. Det var vildt udfordrende, og jeg burde have trænet,« erkender Karsten Poulsen og pointerer:

»Det er meget overset, at man får helt andre opgaver, når man skifter niveau. Det er helt andre færdigheder, man skal have i spil.«

En del af områdeleder Ingelise Villumsens job er at være mentor for en leder på niveauet under hende. Han hedder Bo Zakarias, er faglig leder i Børnehaven Albert og talent i et uddannelsesforløb for ledere af medarbejdere, der gerne vil avancere til områdeleder og dermed lede ledere i Hjørring Kommune.

**||** Vi er blevet bedre til at snakke pædagogik de steder, hvor vi skal snakke pædagogik, og det er i relationen mellem nærmeste leder og medarbejder. Og vi er blevet fantastisk dygtige til, at områdeledere og centerledere er begyndt at tænke langsigtet. Der er kommet meget mere tydelighed i ledelsesopgaven.

Martin Østergaard Christensen, børne- og undervisningsdirektør i Hjørring Kommune.



**||** Man skal hele tiden tænke på, at det er igennem de ansatte på niveauet under sig, man skal lykkes. Og man skal kunne være stolt af, at de lykkes.

Ingelise Villumsen, områdeleder i distrikt Tårs og distrikt Bagterp med syv enheder. Mentor for Bo Zakarias, som er ledertalent.





// Det vigtigste er ikke bare at copypaste modellen, men aktivt at involvere alle niveauer fra top til bund på at lave organisationens egne profiler for hvert niveau. Så får man de bedste resultater. Og det er de virkelig lykkedes med i Hjørring.

Kristian Dahl, studielektor i ledelses- og organisationsudvikling ved Aalborg Universitet, cand.psych. og selvstændig erhvervspsykolog.

Som Ingelise Villumsens mentee har han gennem to år mulighed for at følge hende og på den måde få et kig op til det næste niveau. Som faglig leder har han allerede en diplomuddannelse i ledelse. Under talentforløbet tager han en proceskonsulentuddannelse for at målrette sine færdigheder til næste trin.

»Før gik man fra at være medarbejder til en lederstilling og brugte typisk et par år på at finde ud af, hvad det gik ud på, mens man kludrede lidt rundt i det og måske gjorde noget mindre smart. Og derefter tog man en lederuddannelse. Men nu har vi uddannelseselementet inde, før vi bliver kastet ud i det. På den måde er det langt smartere, så man eventuelt også i tide kan finde ud af, hvis det ikke er én aligevel. På den måde får man lov til at øve sig, og mentoren holder hånden under en,« forklarer Bo Zakarias, der har taget rejsen fra at være pædagog til souchef til konstitueret leder og nu er faglig leder.

I starten af pipelinen finder vi pædagog Torben Høyrup Nielsen. Han er talent i et forløb, hvor han skal afklare, om han vil være leder af medarbejdere.

»Det vigtige for mig er, at jeg får uddannelse, mens jeg har et arbejde, og at jeg kan øve mig i at tage det næste skridt eller måske finde ud af, at det ikke lige var mig. I min institution er det meget tydeligt, hvornår >



// Som før kan man få et kig ind til det næste niveau. Med mentorordningen får man som en anden studerende lov til at øve sig, og mentoren holder hånden under en.

Bo Zakarias, faglig leder i Børnehaven Albert, som er en enhed i områdeinstitution Muldbjerg. Talent i leder-for-ledere-forløb.

## 8 OFFENTLIGE KOMPETENCER

Leadership Pipeline er et rørsystem, hvori der flyder ledelse. Det er metafor for at skabe en sammenhængende kæde af aktiviteter, som producerer dygtige ledere på alle niveauer.

Teorien har et ganske særligt blik for de vigtigste færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter på hvert enkelt lederniveau.

Pointen er, at hvert lederniveau kræver nye færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter for, at man lykkes som leder. Den private version af Leadership Pipeline skal suppleres med otte nye kompetencer for at passe til den offentlige sektor. Vægten af kompetencerne afhænger af, hvilket niveau man er leder på.

1. **Politisk tæft:** Evnen til at arbejde konstruktivt med et politisk system, der spiller efter demokratiets regler.
2. **Faglig ledelse:** Ledelse af de professionsfaglige aspekter knyttet til organisationens kerneopgaver.
3. **Kommunikative kompetencer:** At oversætte beslutninger i en politisk styret organisation til de fagprofessionelle logikker og omvendt.
4. **Skabe ledelsesrum:** At kunne skabe et legitimt og stærkt ledelsesrum med følgeskab.
5. **Strategiarbejde:** At kunne udvikle og implementere strategier i samspil med politikere, organisationen og andre interessenter.
6. **Procesledelse:** At kunne koordinere og styre tværgående, tværfaglige samarbejdsprojekter med fokus på både proces og resultat.
7. **Navigere på den offentlige scene:** At kunne navigere under bevågenhed fra og i samarbejde med den samlede offentlige sektor, organisationer, medier og politikere.
8. **Være rollemodel:** At vise organisationens mål og værdier gennem sin egen adfærd. >

jeg er på øvebane, så mine kolleger ved godt, hvornår jeg træder ind i rollen og øver ledelse og i at træffe nogle beslutninger,« forklarer Torben Høyrup Nielsen.

### TALENTER I PIPELINEN

Kristian Dahl, studielektor i ledelses- og organisationsudvikling på Aalborg Universitet, har igennem tre år sammen med Thorkil Molly-Søholm forsket i, hvordan Leadership Pipeline kan bruges i den offentlige ledelseskæde. Ifølge forsker Kristian Dahl er en af de vigtigste pointer med Leadership Pipeline, at det er et ledelsesansvar at udvikle og uddanne ledere. Pipeline betyder, at der er et sammenhængende flow af ledelse, som løber gennem hele organisationen.

»Det handler om at gøre ledere klar og få talenter i pipelinen. Det betyder, at det er en del af Ingelises job at hjælpe Bo til at finde sin vej som leder. Hvorimod lederudvikling traditionelt i meget ledelsestænkning er noget med at sende folk på et kursus. Men lederudvikling er og bliver et ledelsesansvar, for når man

er Ingelise, skal man lykkes gennem sine ledere. Derfor er hun forpligtet til at interessere sig for, om de lykkes eller ej,« understreger Kristian Dahl.

Med sin viden og sine erfaringer har han bistået Hjørring Kommune og andre offentlige arbejdspladser med at indføre og tilpasse ledelseskæden efter Leadership Pipeline.

»Vi arbejder med en profil på hvert niveau, som beskriver de færdigheder, værdier og prioriteter, der skal til for at lykkes som offentlig leder. Dermed er det ekstremt tydeligt, hvad man skal kunne, og hvad man ikke skal. Det er centralt at være enormt skarp på skiftene mellem lederniveauerne,« siger Kristian Dahl og forklarer:

»Som pædagog på medarbejderniveau orienterer man sig mod de børn, man har med at gøre, og den stue, man arbejder på, og den institution, man arbejder i. Når man leder medarbejdere, fokuserer man på, hvordan man

Det vigtige for mig med Leadership Pipeline er, at jeg får uddannelse, mens jeg har et arbejde, og at jeg kan øve mig i at tage det næste skridt eller finde ud af, at det ikke lige var mig.

Torben Høyrup Nielsen, pædagog i Børnehusene i Vrå. Talent-i-leder-for-medarbejdere-forløb.



kan binde tingene sammen internt og få pædagogerne til at lykkes. Næste step er at blive leder af ledere, altså fx områdeleder, og her kan man kun lykkes gennem institutionernes samlede indsats og ved at skabe en fælles ånd i lederteamet under sig. Derfor er det rigtig vigtigt at beskrive præcis, hvad man skal kunne som leder på hvert niveau,« understreger Pipeline-forsker Kristian Dahl.

### FEJL, FALDGRUBER OG FIASKO

Kristian Dahl kalder det en stor fejl, at man antager, at folk kan bedrive ledelse, blot fordi de bliver udnævnt til ledere.

»Det, som forskningen har været blind for, og som er nyt i Leadership Pipeline, er tydeliggørelsen af, hvad der kræves for at lykkes som leder på forskellige niveauer. Sagt med andre ord: Som medarbejder, skaber du resultater gennem din egen faglige indsats. Som leder af medarbejdere skaber du resultater gennem medarbejdernes faglige indsats. Som leder af ledere skaber du resultater gennem lederes ledelsesfaglige indsats. Det er jo et ret markant skift. Under forskningsprojektet kunne vi se, at der var en generel tendens til, at det, man fik succes med at gøre på et niveau, oftest betød, at man fik fiasko, hvis man fortsatte med at gøre det på næste niveau,« understreger Kristian Dahl og bekræfter Ingelise Vilumsens og Karsten Poulsens erfaringer.

»De fleste har sikkert oplevet ledere, som lavede noget andet end det, de var ansat til, og kan godt genkende, hvilke frustrationer det kan skabe, hvis lederen er en faglig konkurrent snarere end en faglig sparringspartner. En institution kan ikke fungere, hvis lederen render rundt og bruger størstedelen af sin tid på at lege pædagog. Lederen skal hjælpe med at binde de pædagogiske ender sammen og koncentrere sig om institutionens samlede pædagogiske niveau, og hvordan det kan løftes og udvikles. Men lederen skal ikke overtage pædagogernes



Succeskriterierne med Leadership Pipeline er den større klarhed hos de enkelte ledelsesniveauer i forhold til, hvordan man varetager opgaven. Det andet succeskriterium er, at vi opnår en fælles opfattelse af, at ledelse ikke er individuelt, men teambaseret, og at niveauerne støtter hinanden.

Karsten Poulsen, skole- og dagtilbudschef i Hjørring Kommune.

arbejde og være en faglig konkurrent til medarbejderne. Når vi ser en leder af en daginstitution, der fejler, er det ofte der, hvor personen arbejder mere som medarbejder end som leder,« forklarer Kristian Dahl om observationerne fra forskningsprojektet.

Skole- og dagtilbudschef Karsten Poulsen giver et eksempel fra hverdagen, der hjælper ham med at holde sig på sin egen bane som topchef:

»Jeg bruger faktisk tit den profil, der er lavet for mig, ved at tage min kalender for en uge og gå den igennem, og så kan jeg hakke af ved de opgaver, jeg bør lave ifølge min jobprofil. Men der er også nogle af de ting, jeg har lavet i løbet af en uge, hvor det måske var bedre, at Ingelise havde løst den opgave. Det får mig hele tiden gennem en evalueringsproces af mine opgaver,« siger skole- og dagtilbudschefen.

Efter otte måneders erfaring som områdeleder og med hjælp fra Leadership Pipeline er Ingelise Vilumsen efterhånden faldet til i rollen som ledernes leder med det overordnede ansvar.

»Jeg synes især, det er rigtig vigtigt at finde ud af, hvad man ikke skal tage sig af mere. Nu kan jeg bedre fokusere. Vi øver os hele tiden. Det er jo en proces i at lægge nogle opgaver fra sig og tage andre opgaver,« siger hun. | >



HVIS  
DU VIL  
VIDE MERE ...

kan du læse bogen 'Leadership Pipeline i den offentlige sektor' af Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm. Du kan også finde ud af mere om Leadership Pipeline i Børne- og Undervisningsforvaltningen i Hjørring Kommune på [hjoerring.dk](http://hjoerring.dk) – søg på 'pipeline'.

## SÅDAN VÆGTES OG FORDELES KOMPETENCERNE

### TOPCHEF

(direktøren for forvaltningen) – skaber resultater igennem hele organisationen.

**Politisk tæft:** Står til rådighed ad hoc for politikere, topprioriterer krisestyring, kan rumme manglende faglig rationalitet i de politiske beslutninger, kan læse politiske dagsordener og relationer og kan håndtere en indbyrdes uenig bestyrelse.

**Faglig ledelse:** Kan fremlægge og forsvare enkelt-sager for det politiske niveau og pressen. Kan balancere faglige og politiske hensyn og skabe mulige løsninger i forhold til den politiske kontekst.

**Kommunikative kompetencer:** Skal kunne kommunikere med alle samt kunne oversætte værdibaserede politiske budskaber til strategiske, organisatoriske implikationer og vice versa.

**Skabe ledelsesrum:** Kan skabe og afklare sit ledelsesrum i forhold til politikere og resten af organisationen. Kan navigere i kaos og inkonsistente styresystemer.

**Strategiarbejde:** Kan arbejde med et strategisk kort- og langsigtet perspektiv samtidigt og acceptere, at den politiske ledelse ikke altid har det langsigtede perspektiv.

**Procesledelse:** Kan sikre helhederne i den samlede organisation og evnen til at håndtere tværfaglighed.

**Navigere på den offentlige scene:** Kan håndtere samspillet med offentligheden ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet.

**Være rollemodel:** Skal gennem ord og handling sikre og rumme, at politikerne får æren og succes.

### FUNKTIONEL CHEF

(den højt placerede chef lige under direktørniveauet, som er del af den øverste ledelsesgruppe, og som har ansvar for et stort selvstændigt og sammensat område, fx skole- og dagtilbudschefen) – skaber resultater igennem en del af organisationen.

**Politisk tæft:** Kan sikre driften, så der ikke opstår støj og politisk skadelige enkelt-sager. Kan oversætte og mediere krydspres imellem det politiske og det faglige niveau. Kan besvare spørgsmål i faglige enkelt-sager med politisk forståelse. Kan facilitere produktion af politiske beslutningsgrundlag. Står til rådighed for politikere på deres foranledning – også ad hoc.

**Faglig ledelse:** Kan se muligheder og agere som oversætter imellem det faglige og det politiske niveau. >

# OFFENTLIG LEDELSE ER NOGET HELT SÆRLIGT

Ledere skal have særlige færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter, hvis de vil lykkes i den offentlige sektor. Det viser et treårigt forskningsprojekt fra Aalborg Universitet, som Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm har stået i spidsen for.

Leadership Pipeline er indtil nu hovedsagelig slået igennem i store private koncerner, hvor man har benhårdt fokus på, hvad der skal til for at lykkes som leder og skabe indtjening.

»Det er ret nyt i Danmark i den offentlige sektor. De offentlige organisationer, der har arbejdet med teorien, har reelt kun været i gang i et års tid eller to,« fortæller Kristian Dahl. Han er lektor i ledelses- og organisationsudvikling på Aalborg Universitet og har forsket i, hvordan Leadership Pipeline kan bruges i den offentlige ledelseskæde.

»De, der har arbejdet med Leadership Pipeline, siger typisk, at der skabes en større klarhed over, hvad man forventer af hinanden. Det gør det lettere at få nye ledere på plads. Det gør det lettere at få nye organisationsstrukturer på plads. Det gør det også lettere at uddanne ledere, hvilket ikke bare er et spørgsmål om at sende folk på et eller andet hovedløst kursus. Det bliver et spørgsmål om, hvad lederen egentlig har brug for at lære for at kunne lykkes i sit job,« siger han.



Man skal have politisk tæft, og man skal kunne lede processer, hvor selve processen er lige så vigtig som resultatet.

Kristian Dahl, lektor i ledelses- og organisationsudvikling, Aalborg Universitet.

vilkår i den offentlige sektor,« understreger Kristian Dahl og fortsætter:

»En anden ting er evnen til at håndtere at arbejde med en politisk valgt bestyrelse. Som leder af medarbejdere i en daginstitution betyder det, at man skal være enormt skarp til at bygge bro mellem politisk logik og en pædagogfaglig logik. Altså at politikerne træffer en beslutning, der giver god mening, men som kommer til at påvirke dagen i daginstitutionen og ud fra en pædagogfaglig logik ikke nødvendigvis giver god mening. Her har lederen til opgave at få de to logikker til at hænge sammen og skabe mening omkring beslutningen for medarbejderne for at få dem til at udføre det. Hvis du ikke kan det, kan du ikke lykkes som leder. Det er en af grundudfordringerne,« understreger han.

Derfor er det også klart, hvor den offentlige leders største udfordring kan ligge.

»Vi kan se, at nogle offentlige ledere fejler, hvis de siger: 'Det er noget, de har fundet på inde på kommunen. Lad os satse på, det går over'. Det holder jo ikke i længden. Lederne lykkes, når de siger til medarbejderne: 'Vi har den her ramme, og det har man besluttet ud fra de og de logikker. Det kan man være politisk uenig i, men det ændrer ikke på, at vi nu alle sammen har et fælles ansvar for at skabe det bedst mulige pædagogfaglige resultat inden for den ramme, vi har at gøre med'. Det handler om at betragte det som et 'kreativt benspænd' mere end at betragte det som at få trukket bundproppen ud,« fastslår Kristian Dahl. |

## BENSPÆND SOM VILKÅR

Ifølge Kristian Dahl kan opskriften på god ledelse på hvert ledelsesniveau ikke blindt overføres fra den private til den offentlige sektor uden tilpasninger til de særlige vilkår, offentlige ledere har. Derfor har hans og kollegaen Thorkil Molly-Søholms forskning handlet om at udvikle en Offentlig Leadership Pipeline.

»At være leder i den offentlige sektor kræver særlige kompetencer, som faktisk er anderledes end i det private. For eksempel skal man som offentlig leder kunne navigere på den offentlige scene, man skal have politisk tæft, og man skal kunne lede processer, hvor selve processen er lige så vigtig som resultatet. Det er et særligt

**Kommunikative kompetencer:** Er en god kommunikator og kan omsætte værdibaserede politiske budskaber til organisationen. Oversættelse og meningskabelse er absolutte nøgleord.

**Skabe ledelsesrum:** Kan sikre sig et fleksibelt og manøvredygtigt ledelsesrum.

**Strategiarbejde:** Kan udvikle strategier i samspil med topledelsen. Kan skifte strategisk retning hurtigt og implementere nye beslutninger.

**Procesledelse:** Er procesorienteret med et udtalt holistisk organisatorisk perspektiv.

**Navigere på den offentlige scene:** Kan håndtere konstant bevågenhed.

**Være rollemodel:** Sætter organisationens tarv højere end sit eget funktionsområde.

#### LEDER AF LEDERE

(leder andre ledere, men har ikke et samlet strategisk ansvar og er ikke del af den udvidede direktion, fx områdeledere på børnepasningsområdet) – skaber resultater igennem ledere.

**Politisk tæft:** Skal have politisk indsigt og forståelse. Kan rumme manglende faglig rationalitet i de politiske beslutninger.

**Faglig ledelse:** Har faglig indsigt, men baserer sig i højere grad på ledelsesfaglighed.

**Kommunikative kompetencer:** Gør det politisk vedtagne meningsfuldt for underordnede ledere.

**Skabe ledelsesrum:** Kan skabe legitimitet omkring ledelsesrollen i forhold til det faglige system.

**Strategiarbejde:** Kan arbejde med strategiudvikling i samspil med sideordnede, underordnede og overordnede ledere.

**Procesledelse:** Er proces- og indsatsorienteret med et mere holistisk organisatorisk perspektiv.

**Navigere på den offentlige scene:** Håndterer mediebevågenhed og har forståelse for sammenhængen mellem borgere, politikere og den offentlige organisation. Har udsyn både regionalt og internationalt.

**Være rollemodel:** Er rollemodel for ledelse og ledelsessystemets beslutninger.

#### LEDER AF MEDARBEJDERE

(fx den daglige leder i en institution) – skaber resultater igennem andre.

**Politisk tæft:** Kan sikre, at alt det, man laver, kan tåle at komme på forsiden.

**Faglig ledelse:** Har faglig indsigt og kan udvikle faglighed hos andre.

**Kommunikative kompetencer:** Gør det politisk vedtagne meningsfuldt for de faglige medarbejdere.

**Skabe ledelsesrum:** Kan stå alene og definere sit eget ledelsesrum.

**Strategiarbejde:** Kan tolke og oversætte strategien til forståelige mål for sin egen del af organisationen og kan udvikle strategi på eget område.

**Procesledelse:** Kan lede tværgående, tværfaglige processer med fokus på både proces og resultat.

**Navigere på den offentlige scene:** Kan læse, værdsætte og agere i forhold til offentlighedens bevågenhed.

**Være rollemodel:** for organisationens værdier og ledelsessystemets beslutninger.

#### MEDARBEJDER

Skaber resultater igennem sin egen indsats.

**Politisk tæft:** Arbejder med gennemsigtighed og ordentlighed.

**Faglig ledelse:** Har faglig stolthed og evner selvledelse.

**Kommunikative kompetencer:** Skaber mening omkring den faglige løsning af opgaven i forhold til sig selv og over for borgeren.

**Skabe ledelsesrum:** Bidrager til at skabe et ledelsesrum for sin nærmeste leder gennem selvledelse og medledelse.

**Strategiarbejde:** Kan arbejde med en langsigtet tidshorizont inden for et afgrænset fagligt fokusområde.

**Procesledelse:** Igangsætte og koordinere tværgående processer med fokus på både proces og resultat.

**Navigere på den offentlige scene:** Ser sig selv i større sammenhæng.

**Være rollemodel:** for faglig stolthed og bidrage til kollegialt samvær og samarbejde omkring opgaven.

Kilde: 'Leadership Pipeline i den offentlige sektor' af Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm, Dansk Psykologisk Forlag

# HUSK AT STEMME OM OVERENSKOMSTEN

DIN STEMME STYRKER KAMPEN  
FOR LEDERES OG PÆDAGOGERS VILKÅR

Snart skal du stemme om din og dine kollegers overenskomst for de næste to år. BUPL opfordrer til, at du bruger din stemmeret. Stemmesedlen får du med posten, og du kan stemme på [bupl.dk](http://bupl.dk), på sms, pr. brev eller ved at scanne en kode med din smartphone. Det er nemt, og **hver eneste stemme styrker kampen for bedre løn og vilkår til ledere og pædagoger.**



Illustration: Mission

Overenskomsten sikrer din løn, barsel, pension og mange andre goder. Overenskomsten aftales mellem fagforening og arbejdsgiver i hver enkelt branche og sektor. Du har kun indflydelse på overenskomsten, hvis du er medlem af den faglige organisation, som har forhandlingsretten på dit område.

Læs mere om overenskomster på [erduok.dk](http://erduok.dk)



KLIP UD OG HÆNG OP I PERSONALESTUEN

## OK13: ET MEGET MINIMALISTISK RESULTAT

**Små lønstigninger, lidt mere til pension, efteruddannelse af fyrede og en evaluering af lederoverenskomsten. Det fik ledere og pædagoger ud af overenskomstforhandlingerne.**

Af Peter Andersen

**K**nap to procent mere i løn over de næste to år og en forhøjelse af pensionsbidraget med 0,29 procent. Sådan ser det økonomiske facit ud for de cirka 6.000 medlemmer af BUPL's ledergruppe, efter BUPL har indgået forlig med Kommunernes Landsforening (KL) om den overenskomst, der skal gælde fra 1. april.

Selv om der kan komme lidt ekstra oveni i form af lokale løntillæg, er det næppe nok til at bevare reallønnen, erkender BUPL's formand, Henning Pedersen.

»Det er et meget minimalistisk resultat, både med hensyn til økonomi og indhold, men KL ønskede generelt ikke at diskutere forandringer. Selv når vi kom med ønsker, som ikke var særligt omkostningskrævende, blev de afvist. Til gengæld endte arbejdsgiverne også med at fratage deres krav, for eksempel om at ledernes løn skulle forhandles individuelt,« siger han.

### KOM MED TRE KRAV

Lederoverenskomsten blev oprettet i 2009 som en konsekvens af den nye struktur, hvor mange daginstitutioner har fælles ledelse. I år mødte BUPL op til forhandlingerne med tre særlige krav: En minimumsaflønning til ledere i selvstændige institutioner, et kvalifikationstillæg til ledere, som tager en videregående uddannelse, samt et ønske om, at lederne selv skal kunne tilrettelægge deres arbejdstid.

Alle krav blev afvist, men der er et enkelt lille lyspunkt: Henning Peder-

sen glæder sig over, at det er aftalt, at lederoverenskomsten skal evalueres i løbet af de kommende to år.

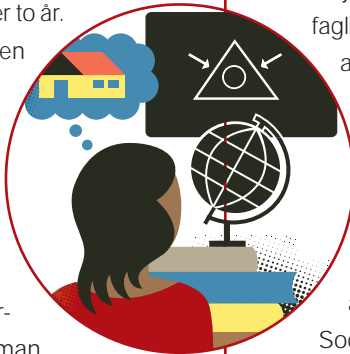
»Når man etablerer en ny overenskomst på et område i udvikling, er det naturligt at gøre op, om den har fungeret efter hensigten. Om vi for eksempel har fået dækket de nye stillingstyper rigtigt ind, og om vi har et godt grundlag for at indplacere lederne lønmæssigt i forhold til deres ansvar og kompetencer,« siger han.

### EN PULJE TIL TRYGHED

Den samlede økonomiske ramme lyder på 2,62 procent over to år.

En lille del af rammen bliver brugt på at give pædagoger og andre grupper af offentligt ansatte adgang til en tryghedspulje, så man kan få efteruddannelse, hvis man bliver fyret. Tryghedspuljen blev indført for to år siden, men har hidtil kun omfattet LO-grupperne.

»Hvis man bliver fyret på grund af nedskæringer, kan man nu få op til 10.000 kroner til efteruddannelse eller karriererådgivning. Desværre må vi nok forvente, at der bliver behov for det,« siger Henning Pedersen.



### OK13 KORT FORTALT

- Generelle lønstigninger på 1,97 procent over to år. Dertil kommer eventuelle lokale lønforbedringer.
- Ledernes pensionsbidrag forhøjes med 0,29 procent, så det samlet når op på 15,64 procent.
- Der indføres en tryghedspulje, som giver ret til betalt efteruddannelse, kompetenceudvikling og karriererådgivning, hvis man bliver fyret på grund af nedskæringer.
- Projekter om 'udvikling, kvalitet og faglighed' samt 'trivsel og psykisk arbejdsmiljø' skal diskuteres. Desuden skal en række aftaler gennemgås med "kønsbriller", blandt andet for at undgå skævvridning i lokale lønaftaler.
- Lederoverenskomsten omfatter i alt 7.700 medlemmer af BUPL, Socialpædagogernes Landsforbund og FOA. Ca. 6.000 er BUPL-medlemmer. Urafstemningen om den nye overenskomst foregår forbundsvis. Selv om lederne nu har deres egen overenskomst, bliver stemmerne fra alle BUPL-medlemmer talt sammen.
- Afstemningen er vejledende. Overenskomsterne godkendes endeligt af BUPL's hovebestyrelse.

Illustration: Misslotion



#### VICKI SIELINGS TIP TIL DEN KREATIVE LEDER

1. Skab eksperimentperiode, og leg med 'den vilde udgave' og 'den milde udgave'.
2. Skab grænsekrydsninger, gå på besøg hos andre.
3. Giv plads til eksperimenter og fejl.
4. Formulér eksterne fordringer til interne udfordringer.
5. Lær procesledelse og forandringsledelse.
6. Stil tydelige krav og giv samtidig frihed til, hvordan opgaverne skal løses.
7. Led og fordel medarbejdernes opmærksomhed. Fordel flyvere og fordybere blandt medarbejderne.
8. Vær kreativ konsulent: Stil spørgsmål, følg op på kreative indspark og initiativer, og giv feedback.



# DU SKAL TURDE UDFORDRE

Aktionsforsker og psykolog Vicki Sieling smagte sin egen medicin, da hun blev udfordret af Ledetrådens fotograf på stranden ved Kronborg. Hendes nye forskning viser, at ledere kan udfordre medarbejderne til at skabe et kreativt miljø. De skal tænke vildt, gå omveje og give plads til fejl. >

Af Malene Mølgaard / Foto: Jakob Carlsen



## DU SKAL TURDE UDFORDRE

**S**om leder behøver du ikke selv være kreativ med farvekridt, saks og papir for at skabe rammerne for en kreativ daginstitution og lede kreative processer. Men du skal udfordre dine medarbejdere. Udfordringer er en helt central del af kreativitet.

Sådan konkluderer psykolog og aktionsforsker Vicki Sieling, der for nylig afsluttede det BUPL-finansierede aktionsforskningsprojekt 'Den Kreative Pædagogiske Organisation'. Her har hun undersøgt kreativitet i pædagogisk ledelse og praksis i tæt samarbejde med en områdeinstitution i Roskilde Kommune.

»Lederen skal oversætte eksterne krav og fordringer til interne og meningsfulde faglige udfordringer for hele medarbejdergruppen. Det kræver, at lederne er dygtige til deres fag i en tid med mange eksterne fordringer,« forklarer Vicki Sieling og erkender:

»Der er ingen tvivl om, at børne- og ungeområdet bliver skåret og skåret, og derfor bliver man også træt. Men netop af den grund er det en særlig udfordring for lederne konstant at holde fast i at omsætte det grundvilkår til faglige udfordringer,« siger hun.

### DOGMEREGLER

Vicki Sieling har masser af gode råd til ledere, der vil engagere pædagogerne i den kreative proces, som børn og unge skal nyde godt af nu og i fremtiden.

»Vær modig, tag ledelse på dig, og husk at stille krav til medarbejderne, for det skaber kreativitet. Lederen skal være modig nok til at sætte noget i spil og samtidig give medarbej-

// Mange ledere har både et kæmpe ansvar og en kæmpe mulighed for at udfordre hverdagsstrukturen, så der kunne være plads til mere fordybelse.

Vicki Sieling, aktionsforsker.

derne frihed til, at de kan arbejde med emnet på 1.000 måder,« forklarer kreativitetsforskeren og kommer med et forslag:

»Indfør en dogmeregulering som: at 'i den næste tid arbejder vi kun med udendørseksperimentarier'. Det kan også være, man vælger at fordybe sig i et materiale, eller at man i en periode kun arbejder med elektronik som gamle vaskemaskiner og transistorradioer. At turde give sine medarbejdere dagligdagudfordringer er vigtigt. For eksempel kan lederen have spændt gennemsigtige voksduge ud mellem træerne, som børnene kan male på, når alle møder mandag morgen. Det kræver en leder, som siger: 'Her, hvad vil I gøre ved det, pædagoger?'«

»Hvorfor?«

»De bliver glade og kreative af det. Medarbejderne bliver udfordret til at skabe nyt. Og så giver det samtidig langt mere strukturerede aktiviteter. Hvis man skal lave pædagogiske læringsmiljøer, hvor børn bliver kreative og får udfordret deres kreative sanser, skal lederen udfordre medarbejderne fagligt,« siger Vicki Sieling og tilføjer:

»Lederen kan også etablere en struktur, der fordrer en kreativ hverdagspædagogik. Jeg har set på tiden, altså den lineære, slaviske tidsplanlægning og set, at mange pædagogiske medarbejdere er slaver af tiden. De tror, at man kun på det her klokkeslæt kan gøre ditten og datten. Mange ledere har både et kæmpe ansvar og en kæmpe mulighed for at udfordre hverdagsstrukturen, så der kunne være plads til mere fordybelse. Kreativitet kræver fordybelse,« siger Vicki Sieling og understreger, at hun ikke taler for, at al struktur skal opløses.

»Men erkendelse, læring og udvikling sker ikke fra klokken 9.30 til 11. Når vi lærer om verden, skal vi prøve det mange gange, og vi skal have tid til at fordybe os. Og det passer den lineære industriplanlægning ikke til,« forklarer hun.

### FLYVERE OG FORDYBERE

Man fremmer også kreativiteten ved at arbejde med forskellige grader af opmærksomhed.

»I langt de fleste institutioner har medarbejderne en generaliseret, overordnet opmærksomhed, hvor alle har styr på hele børnegruppen hele tiden. Der er man ikke kreativ. Man er kreativ, når man er fokuseret og fordybet i noget bestemt og lukker andet ude. Det er der langt fra nok af i de danske daginstitutioner. For medarbejdernes opmærksomhed bliver hele tiden forstyrret,« forklarer

### OM FORSKNINGSPROJEKTET

'Den Kreative Pædagogiske Organisation' er et aktionsforskningsprojekt, som er finansieret af BUPL. Projektet stillede blandt andet spørgsmålet: 'Hvordan kan man ledelsesmæssigt optimere muligheder for kreative udfoldelser i pædagogiske institutioner?' I aktionsforskning har forskeren fokus på at løse problemer i det virkelige liv. Det kræver et velfungerende samarbejde mellem forskeren og dem, forskningen handler om.

Læs mere på [bupl.dk](http://bupl.dk)

Vicki Sieling og giver sit bud på, hvordan det problem kan løses:

»Man kan arbejde med flyvere og fordybere. Altså at nogle i dag har den brede opmærksomhed, mens andre har den fokuserede opmærksomhed. For man svigter børnenes udviklingsbehov, hvis de ikke får lov at fordybe sig, og alle har bred opmærksomhed på alt det, der sker omkring dem,« siger Vicki Sieling, som udmærket er klar over, at det er en situation, der er opstået, fordi institutionerne er så pressede på ressourcer.

»Noget af det, der var allermost tydeligt i forskningsprojektet, var alle de afbrydelser, der er for både børn og voksne. Det viste sig for eksempel, når jeg kom på besøg i institutionerne. Indimellem kunne jeg tro, jeg var fluepapir. Fordi jeg bare skulle iagttage og sad stille, kom mange børn hen og talte med mig, tegnede eller malede. Det genkender mange medarbejdere. Hvis de ikke skal noget andet, falder der sådan en ro på børnegruppen, at alle begynder at undersøge og eksperimentere og være til stede. Kreativitet er at komme i et flow, hvor man glemmer tid og sted og fordyber sig fokuseret i nuet. Det gør børn ikke, hvis de voksne pisker rundt i travlhed omkring dem. Det er en lederopgave at lede og fordele opmærksomheden og udpege, hvem der har den brede opmærksomhed, og hvem der har den fokuserede opmærksomhed i dag,« understreger Vicki Sieling.

## DET VILDE OG DET MILDE

Vicki Sieling mener, at lederne kan bruge hinanden til at holde gejsten oppe og få inspiration.

»Det kan jeg i hvert fald se som noget af det positive i klyngeledelse, netværksledelse og områdeledelse, hvor lederteams formår at støtte hinanden og holder det faglige niveau,« fremhæver hun og opfordrer ledere til at gå på besøg og i praktik hos hinanden for at hente inspiration.

»Hvis det skulle være rigtig godt, kunne man bytte med en leder i for eksempel Novo Nordisk. Nogle gange kan man hente inspiration fra noget, der er radikalt anderledes. Hvis man virkelig skal ændre noget, så skal man gå et andet sted hen, end man plejer. Men det er den vilde udgave. Der findes jo også den milde udgave, hvor man besøger nogle, der ligner en selv.«

Vicki Sieling opererer nemlig med de to muligheder: det vilde og det milde. Det er en sjov procesøvelse, hvor man som personalegruppe først skal forestille sig det helt vilde og derefter den milde udgave og så diskutere kvalitetene i de to udgaver.

»Gå altid en omvej, når I skal have nye ideer. Tving

hjernen ud af boksen, og få den til at tænke ud af det system, hvor man kender det hele. Når vi har tænkt vildt, tør vi nogle gange lidt mere, end vi plejer,« siger forskeren.

## FEJL OG EKSPERIMENTER

På bordet foran Vicki Sieling ligger et stykke papir med noter. Hun har forberedt sig grundigt for at få alle de vigtigste pointer med og skifter skarpt til et emne, hun har skrevet på sin huskeliste: Plads til fejl.

»Det skal være en central lederindstilling. Når medarbejdere eksperimenterer med uanset hvad, sker der jo fejl undervejs. Derfor er jeg vældig optaget af eksperimentperioder – at lederen kalder noget for "eksperiment-tid". Rigtig mange beslutninger i institutioner er gældende for eevveevigt,« siger Vicki Sieling med påtaget bævrende stemme.

»Og derfor er man lang tid om at tage beslutningerne, og det bliver som regel også nogle lidt kedelige beslutninger, fordi man ikke vover nok. Man satser kun på det sikre. Hvis man i stedet siger: 'Nu eksperimenterer vi i tre måneder med den struktur eller med en ny måde at benytte stuerne på eller med kun at være udenfor. Derefter samler vi op på erfaringerne og tager det bedste med derfra, og så går vi ellers videre og prøver noget andet'. På den måde får man skabt en projektinstitution, hvor drift og udvikling smelter sammen, fordi man hele tiden udvikler og reformulerer hverdagspraksis i stedet for at have en skovdag hver onsdag for evigt,« siger hun.

»Men er det ikke en faldgrube, at der aldrig bliver ro?«

»Man skal både aktivere og docere flow. Man skal aktivere medarbejdernes kreative energi, og så skal man også docere det, for man kan ikke holde ud at være kreativ og i forandring konstant. Men man kan godt holde ud at eksperimentere med for eksempel uderum i tre måneder, mens alt andet kører, som det plejer. Alt skal ikke nødvendigvis smides op i luften,« forsikrer Vicki Sieling. |



VICKI JUNE SIELING

Selvstændig psykolog og konsulent, aktionsforsker og efteruddannet i systemisk og narrativ teori og metode. Forfatter til blandt andet 'Børnenes fortællinger' (2010) og leder af projektet 'Den Kreative Pædagogiske Organisation'.

# SÅDAN BLIVER DU STÅENDE, NÅR LYNET RAMMER

Læs, hvordan du som leder tackler voldsomme kriser på arbejdspladsen. Rådene, som du forhåbentlig aldrig får brug for, bør ligge i din basisbeholdning af ledelsesværktøjer.

Af Trine Wiese, journalist og ledelseskomentator

En vuggestuedreng får et stykke æble galt i halsen. Han dør, selv om pædagogerne gør alt, hvad de kan for at få frugtstykket ud af den lille dreng. En medarbejder mistænkes for pædofili, som det netop er beskrevet i den danske film 'Jagten'. Heldigvis er så tragiske begivenheder yderst sjældne i danske institutioner, men de sker, og selvom de fleste kommuner og pædagogiske arbejdspladser har nedskrevne krisepplaner, giver det den enkelte leder ro og sikkerhed at have tænkt mulige krisescenarier igennem.

»Hvad-gør-jeg-hvis-spørgsmål er altid gode at have tænkt igennem. En voldsom og akut opstået krise kan lamme en arbejdsplads, hvis lederen ikke magter at træde i karakter,« siger Annette Gaard, fungerende chefpsykolog hos Falck Healthcare.

»Når ulykken lige er sket, skal du som leder først og fremmest sikre dig, at ulykken ikke udvikler sig. Du

skal bevare overblikket, tage kontakt til lederniveauet over dig selv i kommunen, og så skal du iværksætte krisehjælp med det samme til alle involverede. Målet er at håndtere og bearbejde ulykken så godt, at situationen stabiliseres, at vi på sigt kan genoptage hverdagen, og at alt kan blive trygt og godt igen,« siger hun.

Annette Gaard har mange års erfaring i at stable et psykisk beredskab på benene for institutioner, der har været ramt af ulykker og tragiske begivenheder. Hun understreger, at forudsætningen for effektiv kriseledelse altid er en bund af god daglig ledelse: Når lynet rammer, vil en arbejdsplads for alvor finde ud af, om den i forvejen står solidt på benene, eller om der for eksempel er et skrøbeligt arbejdsmiljø. Alt fra en stresset leder til generel mistrivsel og en mudret daglig kommunikation mellem leder og medarbejdere vil gøre det endnu vanskeligere at bearbejde en voldsom krise.

## SÅDAN MÅ DU ALDRIG GØRE

Det er lederens opgave at iværksætte en ulykkesanalyse, men undgå for alt i verden at påføre de medarbejdere, der for eksempel har været til stede ved en ulykke eller har været kollega til en pædofil mistænkt, ekstra skyld. Undlad for eksempel at sige 'Har du tænkt på, at du også kunne have gjort det eller det?', 'Hvad nu hvis, du havde gjort sådan, hvad var der så sket?' eller 'Hvis nu du ikke havde forladt rummet, kunne vi så have undgået det her?'

Ulykker vil ofte føre til følelser af skyld. Det er en del af bearbejdningen, men hvis lederen støtter den ansatte

i, at der er god grund til at påtage sig skyld, er lederen med til unødigt at traumatisere medarbejderen. Udgangspunktet må være, at folk altid har gjort det bedste, de kunne, men at nogle situationer ikke er til at forudse. Man kan for eksempel have en politik om altid at skære frugt ud i små stykker, men alligevel kan et barn få et stykke frugt i den gale hals. Nogle gange har en medarbejder ikke været agtpågivende nok, og så må lederen hjælpe medarbejderen med at tilgive sig selv og tænke fremadrettet: 'Hvordan forebygger vi, at det her sker igen?'

## DE TYPISKE KRISEREAKTIONER

Mennesker reagerer vidt forskelligt på voldsomme hændelser. Hvor stærke og langvarige reaktionerne bliver, er individuelt og afhænger af, hvad der er sket.

### I DE FØRSTE TIMER

**Tiden går i stå.** Du kan føle, at tiden går meget langsomt, meget hurtigt eller helt er gået i stå. Du kan opleve det, som om hændelsen gentager sig igen og igen i hukommelsen, eller som om du er med i en film, der kører i slowmotion.

**Hjertebanken.** Du kan få kraftig og hurtig hjertebanken og en fornemmelse af kvalme. Du kan blive svimmel og skiftevis varm og kold med tendens til kulderystelser.

### I TIDEN EFTER

**Fantasier om det skete.** I dagene og ugerne efter kan tanker og fantasier kredse om det, som er hændt. Sansindtryk kan få dig til at genopleve nogle af de svære indtryk og stærke følelser, der var forbundet med hændelsen.

**Søvnproblemer.** Du kan have svært ved at falde i søvn, sover kun let og har mareridt.

**Svært ved at koncentrere sig.** Hukommelsen kan være svækket, og evnen til at koncentrere sig kan være markant nedsat. Det kan derfor være svært at læse selv korte tekster eller følge med i en film.

**Kroppens tegn.** Kroppen kan vise tegn på stress og overbelastning. Det er normalt at få mavebesvær og kvalme. Mange er kronisk trætte eller bliver hurtigere trætte end normalt.

**Irritabilitet.** Det kan være svært at overskue tilværelsen og fremtiden. Nogle bliver mere irritable over for omgivelserne.

**Skyldfølelse.** Du kan bebrejde dig selv, at du ikke gjorde nok for at forhindre det skete.

**Sårbarhed.** Illusionen om, at det "slemme" ikke sker for mig, er bristet, og du kan føle dig utryk.

**Mening.** Nogle er meget optagede af, at hændelsen ikke må være sket forgæves og har behov for at finde ansvarlige og stille dem til ansvar. Andre kan opleve, at deres liv ikke længere giver mening.

## SÅDAN VISER DU KRISELEDERSKAB

Hvis ulykken sker, kan du aldrig være 100 procent forberedt. Men du kan være velforberedt, og her er syv pejlemærker til god kriseledelse.

**1. Vær synlig.** Det rækker ikke at skrive pressemeddelelser og interne breve, du skal først og fremmest være til stede og nærværende. Også selv om du personligt er dybt berørt. Du må ikke gemme dig, du skal være synlig og have overskud til blandt andet at holde fast i, at en sådan dramatisk begivenhed er usædvanlig.

**2. Vis, at du har styr på det.** Dan dig hurtigt et overblik over, hvad der er det vigtigste at gøre, og forsøg om muligt at begrænse skaden. Uddeleger opgaver.

**3. Vær empatisk og rolig.** Vis dine følelser, giv et kram, men hold fast i din indre ro, så du ikke bryder mentalt sammen. Det hjælper at være bevidst om sine egne stressreaktioner.

**4. Bær byrden.** Når en ulykke rammer, orienterer medarbejderne sig i endnu højere grad end ellers mod deres leder. Markér, at du er dit ansvar bevidst, og at du kan bære byrden.

**5. Kommunikér åbent.** Overhold tavshedspligten, men sig mest muligt, og gå forrest ved at sætte ord på det triste. 'Vi er samlet her i dag, fordi ...' og 'Det her er en næsten ubærlig dag ...'

**6. Vær rummelig.** Vær lyttende, når medarbejdere har krisereaktioner i kølvandet på en voldsom begivenhed. Alt fra vrede til sorg er helt naturligt.

**7. Husk debriefing.** Det er uhyre vigtigt at få skabt tillid igen, så husk debriefing. En sådan handler om at samle de implicerede og tale situationen igennem: 'Hvad skete der?', 'Hvor var I?' og 'Hvem var ellers til stede?' Lav et resume af medarbejdernes oplevelser. Del de fakta om hændelsen, I kender, og fortæl, hvad I ikke ved, men vil finde ud af. 'Hvordan oplevede I situationen? Blev I bange/vrede/angste/eller andet? Hvordan mærkede I det i kroppen?'. Oplys om de mest almindelige krisereaktioner.

Kilder til guiden:

Falck Healthcare, Securitas A/S Danmarks største vagt- og sikkerhedsleverandør, bogen 'Stress på arbejdspladsen' af Bo Netterstrøm, 'Hvad er krisesamtaler?' Lederweb.dk, bogen 'Kriseledelse' af Dion Sørensen

**ARBEJDSMILJØ:****STÅ MERE OP OG LEV LÆNGERE**

Ny forskning viser, at hård fysisk træning slet ikke kompenserer for de skader, som stillesiddende kontorarbejde skaber.

»Vi har altid troet, at hvis vi træner hver dag, så klarer vi os godt, men ny forskning viser, at det har lille eller ingen effekt på skaderne af stillesiddende arbejde,« siger forsker Mia Keinänen fra Norges Idrætshøjskole til den norske avis Aftenposten.

Hun anbefaler, at vi tænker mere over, hvordan vi arbejder. Og en måde at forebygge skader er at stå op, mens man arbejder.

»At stå op er meget bedre end at sidde ned,« siger Mia Keinänen og henviser til, at man ikke slukker for den elektriske aktivitet i benene, når man står.

**LEDERSEX:****CHEFTITEL FÅR LYSTEN TIL AT DALE**

Ifølge en undersøgelse blandt 1.428 svenske ledere synes næsten hver anden, at deres sexliv er blevet dårligere, siden de blev ledere. Det overrasker ikke Thomas Milsted, stresseskspert og medlem af 'Stresstænkertanken'.

»Hvis et job eller en opgave kræver meget af dig, kommer det til at tage plads for de behov, du ellers har,« siger han til djøfbladet.

Christian Graugaard, sexologiprofessor på Aalborg Universitet og formand for foreningen Sex & Samfund, er heller ikke overrasket over resultatet.

»Hvis man tager et stort karriereryk, kan det ske på bekostning af noget andet – og her kan det sagtens være, at sex ikke længere får så stort et fokus, ligesom det sociale liv måske også bliver skubbet i baggrunden,« siger han.

**ORGANISATIONSPSYKOLOGI:****OPBAKKENDE LEDELSE BETALER SIG**

Opbyggende, empatiske ledere får tilfredse medarbejdere og skaber bedre resultater.

Det viser et studie fra Handelshøyskolen i Oslo. På den baggrund lister professor Bård Kuvaas fra Handelshøyskolen fem guidelines op til ledere og deres ledere:

1. Ledelse påvirker ikke bare den enkelte medarbejders produktivitet og velvære på jobbet, men også de organisatoriske resultater.
2. Opbyggende, blød og imødekommende ledelse giver mere tilfredse medarbejdere og bedre rentabilitet.
3. Organisationer kan have gode eller dårlige ledelsessystemer, men den enkelte leder er afgørende for systemets effektivitet.
4. Rekrutter og udvælg ledere, som bekymrer sig om mennesker, og som er i stand til at give deres medarbejdere en oplevelse af at være vigtige for organisationens resultater i dag og i fremtiden.
5. Man kan identificere graden af opbyggelse ved at spørge medarbejderne, om nærmeste leder tager deres meninger seriøst, om nærmeste leder viser interesse for deres velbefindende, om nærmeste leder tager hensyn til deres mål og værdier, og om nærmeste leder bryder sig om dem. Svarene viser graden af lederens opbyggelse.



## LEDERNE VIL GIVE BØRNENE IPADS

**Ledere er mere begejstrede for digitale medier end menige pædagoger, viser analyse fra KMD. Lederne skal gå forrest i digitaliseringen af daginstitutioner, mener KMD-direktør.**

Af Mikkel Kamp, b&u@bupl.dk

Der er store muligheder i at bruge digitale medier i pædagogikken, og de muligheder skal udnyttes optimalt. Det mener flertallet af både ledere og menige pædagoger, men lederne er markant mere begejstrede for digitaliseringen end pædagogerne, viser analysen 'Den digitale daginstitution', som KMD offentliggjorde for nylig.

For eksempel kunne ni af ti ledere i nogen eller høj grad tænke sig, at deres institution havde større fokus på leg og læring med digitale medier. Det samme mener syv ud af ti pædagoger.

Analysen beskæftiger sig ikke med, hvorfor der er den forskel, men områdedirektør Mathias Bruun fra KMD har et bud.

»Ved forandringsprojekter, som digitalisering oftest er, er det ikke unormalt, at ledelsen påtager sig et ansvar for at drive forandringen og ser de strategiske muligheder i anvendelsen af ny teknologi. Det er en del af jobbeskrivelsen for en leder,« siger han.

Forskellen kan også have en helt lavpraktisk forklaring, mener Sanne Lorentzen, der er formand for Lederforeningen i BUPL.

»Lederne er mere vant til at bruge de digitale medier. Mange institutioner har kun én computer, og den står på kontoret,« siger hun.

### LEDER GIK FORREST

En af de ledere, som er gået forrest i at indføre digitale medier i institutionen, er Marlene Vorborg Jensen fra Børnehuset Knolden i Roskilde. Her arbejder børn og pædagoger blandt andet med



Illustration: Jørgen Stamp

tablets, elektroniske mikroskoper og geocaching.

De fleste børn i institutionen har iPads og lignende derhjemme, og derfor skal pædagogerne også forholde sig til børnenes digitale dannelse, mener hun.

Medarbejderne var positive, da hun præsenterede ideen på et personalemøde.

»Jeg holdt et kort oplæg om, hvorfor det er vigtigt pædagogisk at forholde sig til børns digitale livsverden. Bagefter afprøvede personalet digitale mikroskoper og var på geocaching i den lokale mose. Undervejs lavede de en refleksionslog, og inden aftenen var omme, gav hver medarbejder et bud på, hvordan de ville inddrage et digitalt redskab i det næste forløb med børnene,« fortæller lederen.

Næste trin var, at medarbejderne fandt ud af, hvilken form for hjælp de havde brug for til at føre deres projekter ud i livet. Nogle havde brug for at blive guidet trin for trin, mens andre tog computeren eller andet it med hjem for at lære det bedre at kende.

I processen allierede Marlene Vorborg Jensen sig med en it-kyndig medhjælper og en nysgerrig pædagog, der betragtede elektronikken med pædagogiske briller.

»Det har været meget vigtigt for processen, at det voksede indefra og tog afsæt i de interne ildsjæle,« siger hun.

Som leder er det vigtigt at forholde sig til sin rolle i processen.

»I begyndelsen gik jeg foran og tog styring. Senere gik jeg ved siden af og stillede spørgsmål som: 'Hvad og hvordan gør I?'. Nu går jeg ofte bagved og har en mere observerende rolle, men jeg bevæger mig mellem de forskellige roller,« fortæller lederen fra Roskilde.

### KAN KRÆVE IT-KOMPETENCER

Som leder kan man udmærket stille krav om, at medarbejdere tilegner sig it-kompetencer, mener Sanne Lorentzen.

»Lederen kan ikke kræve, at medarbejderne har it-kompetencerne, men lederen kan kræve, at de tilegner sig dem, og lederen kan hjælpe dem med at få kompetencerne,« siger hun.

»Da jeg var leder, blev referater fra møder skrevet i hånden. De var nogle gange svære at læse, så jeg sagde til medarbejderne: 'Om tre måneder skal alle referater skrives på computer'. To af de 17 medarbejdere var imod, men de skulle. Det kan man godt kræve,« siger hun. |



## NY HÅNDBOG FOR MELLEMLEDERE

Til de mange mellemledere, der skal skabe kontakt mellem den øverste ledelses strategiske udmeldinger og medarbejdernes daglige arbejde, kommer nu håndbogen 'Lederskab i praksisnært perspektiv'. Tanken har været at lave et opslagsværk, som man kan ty til i udfordrende situationer. Bogen beskæftiger sig med emner som det personlige lederskab, motivation, konflikthåndtering og feedback. Gennem de emner coaches lederen med eksempler, værktøjer og cases fra både offentlige og private virksomheder.

'Lederskab i praksisnært perspektiv', af Karin Jessen og Berit Weise, L&R Business, 190 sider, vejl. pris 399 kr.



## COACHING FOR LEDERE

Da coaching-begrebet rykkede fra idrættens og terapiens verden til hverdagen på arbejdspladserne, manglede der en "oversættelse". Denne påstand fra de fem forfattere til antologien 'Ledelsesbaseret coaching' har resulteret i en bog med konkrete, praktiske anvisninger på, hvordan man bruger coaching i en ledelsessammenhæng og som et ledelsesværktøj. Bogen er en revideret og opdateret udgave af en populær bog fra 2006. Der er blandt andet nye afsnit om coaching af teams og coaching for ledere af ledere.

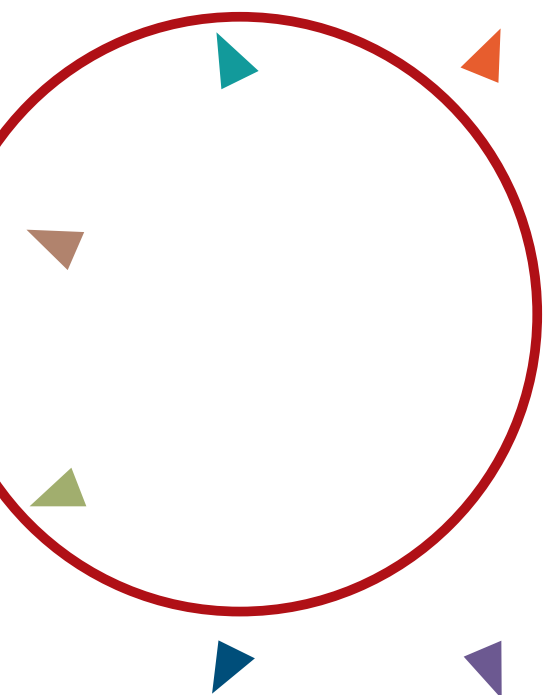
'Ledelsesbaseret coaching', af Thorkil Molly-Søholm m.fl., L&R Business, 272 sider, vejl. pris 399 kr.



## LEDELSESTRENDS FORGÅR, LEDELSESOPGAVEN BESTÅR

Lige så spændende som at vente på en bus i et forstads kvarter. Sådan blev ledelse opfattet før 1960. Siden har området været konstant i fokus, og det vrirler med ledelsesteorier, -kurser, -uddannelser og -bøger. Nu kommer endnu en bog om ledelse, men denne gang er formålet at give en oversigt over ledelsesteorierne og "skabe mening i galskaben". Forfatteren forsøger at identificere det holdbare i ledelsesteorierne og at skrælle modelunerne fra. Bogen egner sig som introduktion for ledere.

'Mening i galskaben', af Bøje Larsen, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 240 sider, vejl. pris 395 kr.



## KONFERENCE FOR LEDERE AF LEDERE

- ▶ BUPL's Lederforening gentager de senere års succes og holder konference for ledere af ledere onsdag den **25. september** på Hindsgavl Slot i Middelfart.

Sæt kryds i kalenderen allerede nu, og hold øje med program og tilmelding på [bupl.dk/ledelse](http://bupl.dk/ledelse)

- ▶ **Pst ...!** Det er igen i år muligt at tilmelde sig middag og overnatning på Hindsgavl Slot dagen før konferencen. Sidste år udnyttede mange dette til at holde arbejdsmøder som optakt til konferencen.