

DISTRIBUERET LEDELSE SKABER PLADS OG RUM TIL AT LEDE

– EN JOBCENTERLEDERS OVERVEJELSER

Publiceret: 26. januar 2021

Af: Christel Trøstrup og Brian Borchersen Madsen

ABSTRACT

Casen tager afsæt i en konkret problemstilling, hvor en jobcenterleder, som følge af organisationsændringer, øgede krav og et større ledelsesansvar, ønskede sig mere tid til at lede. En opgave på Diplom i ledelse igangsatte en proces, hvor målet blev at finde plads til at lede på nye måder og hvor andre kollegers viden og kunnen blev bragt i spil. Ønsket var, at ansvaret for de faglige spørgsmål kunne uddelegeres til en faglig specialist. Casen handler om lederens overvejelser i processen med at iværksætte distribueret ledelse og hvilke tiltag, der kan iværksættes for at give ledelsesopgaven mere plads, samt erfaringer med at planlægge og gennemføre forandringer ift at skabe ledelsesrum.

INTRODUKTION

Det er en klassisk problemstilling for ledere i det offentlige at skabe tid til at lede. Særligt i den offentlige forvaltning er der stort pres på opgaver som dokumentation, organisatoriske og politiske møder, eksterne forpligtelser, som tager tid fra personaleledelse og faglig ledelse. I denne case var det særligt praktiske og faglige spørgsmål og "hands on"-ledelse, der optog meget tid i løbet af dagen. For eksempel fyldte spørgsmål om dagligdags udfordringer i faglige spørgsmål i håndteringen af den enkelte borgersag meget for lederen. Ønsket var at skabe tid og råderum til at arbejde ledelsesmæssigt med de langsigtede strategiske mål, så det blev muligt at lede opad i organisationen og skabe fordybelse i ledelsesopgaverne.

Det kan derfor være forbundet med mange overvejelser for lederen at give ansvar fra sig og distribuere ansvar og opgaver til andre.

Denne problemstilling opstår ofte på baggrund af fusioner, hvor ledere i højere grad har ansvar for en større gruppe medarbejdere (Klaudi Klausen 2014). Samtidigt er der i det offentlige kommunale system en langt højere grad af specialisering, som blandt andet kan forklares med den øgede digitalisering, som løser et effektiviseringsproblem, særligt i den offentlige forvaltning (Bøgh Andersen 2017). Specialiseringen går blandt andet ud på kompleks opgaveløsning på tværs af organiseringer, men også på komplicerede lovgivninger der kontinuerligt sætter sig igennem i praksis i politisk styrede organisationer. Dette stiller krav til lederen om kontinuerligt at have overblik og vide hvilke kompetencer, der skal bringes i spil i organisationen med henblik på bedst mulig opgaveløsning.

Denne case inviterer læseren ind i de overvejelser, som en leder af et jobcenter havde i forbindelse med at praktisere distribueret ledelse. Lederens overvejelser om praksis er skrevet i kursiv.

Det, der var særligt for denne leder var, at han er vokset op i egen organisation. Med en stærk faglighed kan man arbejde sig op til at få tiltagende mere ansvar i en organisation. Udfordringen i det kan være at man som leder stadig anses som faglig specialist og kollega og dermed risikerer man både at skulle løfte faglige opgaver, samt ledelsesopgaver. Denne case belyser hvordan man kan bedrive faglig ledelse gennem andre således at der bliver plads til et ledelsesrum for lederen.

FORMÅL

Vi fremlægger casen som eksemplarisk for en generel problemstilling for ledere, der står for at skulle distribuere ansvar og vi inviterer dermed læseren ind i de refleksive overvejelser, der var forud, undervejs og efter igangsættelsen af distribueret ledelse, her eksemplificeret ved et coachingforløb, brug af metaforer og personligt ledelsesgrundlag.

PRÆSENTATION AF CASE

Jeg har været leder i Jobcenteret i fem år, først som teamleder, siden som afdelingsleder.

Medarbejderne er specialiseret indenfor forskellige lovgivninger og skal arbejde på tværs af afdelingen/områderne. Efter en organisationsændring, som indebar at flere faggrupper blev lagt sammen til større afdelinger, fik jeg mere ledelsesansvar. Den nye organisering gjorde det sværere at være faglig leder, og jeg ansatte derfor en fagspecialist, der skulle være den faglige person i afdelingen. Det skulle give mig tid til at være leder.

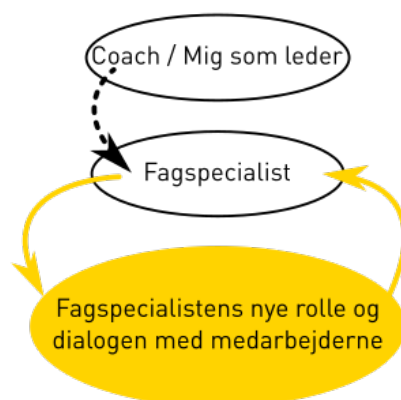
Som afdelingsleder havde jeg behov for mere tid til at lede op ad, til siden og ikke mindst lede mine medarbejdere, udvikle og koordinere indsatser, samt deltage i det politiske udvalg. Jeg valgte at ansætte en af medarbejderne som fagspecialist. Hun er fagligt dygtig, og har en sans for at læse og formidle lovgivning. Dermed fik de andre medarbejdere en tidligere kollega som fagspecialist med nye ledelseslignende beføjelser og indsigt.

Processen med at bringe fagspecialisten i spil har strakt sig over et år. Det første halve år var introduktion og en afstemning af roller og ansvar i fordelingen af ansvarsområder. Efter dette halve år startede jeg på Diplom i ledelse. Det igangsatte ideen om at arbejde fokuseret med at støtte og vejlede fagspecialisten i at finde plads og ro i den nye rolle. Derfor fokuserede jeg det næste halve år på at gennemføre coachingsamtaler, hvor vi specifikt arbejdede med hendes nye rolle.

Det kalder på distribueret ledelse at arbejde med stadig øget ansvar og flere medarbejdere. Distribueret ledelse adskiller sig fra delegeret ledelse ved at lederen ikke blot overdrager en arbejdsopgave, men i stedet anser sin ledelse som en del af en større organisering. Distribueret ledelse er et ledelsesprincip, der er baseret på dialog på alle niveauer (Petersen, & Ploug Sørensen 2017). For lederen betyder det ikke at man kan slippe alle tøjler, men derimod vide hvilke medarbejdere, der har hvilke kompetencer, som kan bringes i spil. Derfor ligger der et gensidigt ansvar i distribueret ledelse, men det overordnede ansvar er stadig lederens. Dette kalder på en reflekteret praksis hvor lederen arbejder med sin egen forståelse af praksis, sine handlinger og dermed også hvordan ændringer bliver muligt ved hjælp af lederens egne handlinger i praksis (Schön 1983). Det er særligt vigtigt for lederen at arbejde dialogisk og med feedback i overensstemmelse med de ledelsesprincipper, der ligger i distribueret ledelse (Petersen, & Ploug Sørensen 2017). I praksis udmøntede det sig i at arbejde konkret med coaching i ledelse ved at etablere rammesatte aftaler om coaching med fagspecialisten.

COACHING SOM LED I DISTRIBUTUERET LEDELSE

Jeg valgte at bruge coaching som del af min distribuerede ledelse, fordi jeg ønskede at deltage i færre faggruppemøder for at frigive tid til den strategiske ledelse. Samtidigt ønskede jeg også at have en vis fornemmelse af, hvad der foregår i organisationen. Jeg vægter dialog højt og derfor vidste jeg, at det skulle være en del af min strategi for at lykkes med at bringe fagspecialisten i spil. Mit valg blev at gennemføre systemiske coachingsamtaler med fagspecialisten (Moltke & Molly 2019), fordi jeg gerne ville prøve coaching af og blive bedre til det. Samtalerne havde til formål at coache fagspecialisten til at tage ansvaret for at svare på de faglige spørgsmål, der ofte stilles i vores organisation ifm borgersager. Jeg holdt fokus på at vi sammen skulle løfte det her, og at jeg havde stor tillid til hendes kompetencer til at løse opgaven. Coachingen havde både tillidsskabende og faglige elementer. Jeg afholdt 2 coachingseancer, hvor vi til første samtale vendte de udfordringer der er i forbindelse med, at medarbejderne ikke gik til fagspecialisten med deres spørgsmål på borgersager og lovspørgsmål, men i stedet gik til mig som leder. Den anden samtale handlede om, hvordan fagspecialisten træder ind i rollen som mødeleder og som faglig sparringspartner for medarbejderne. Udover disse 2 coachingseancer havde vi en del opfølgende samtaler. Som grundlag for samtalerne er jeg gået ud fra den asymmetriske relation mhp at være tydelig omkring hvad jeg betragter som henholdsvis hendes, mit og vores fælles ansvar. Modellen viser hvad jeg erfarede i coachingsamtalerne og hvordan jeg som leder coacher fagspecialisten til selv at styrke sin rolle ift medarbejderne og de spørgsmål, der opstår som følge af ændringen. Dette kan både være faglige spørgsmål, spørgsmål relateret til hendes nye rolle og det ansvar, hun skal varetage.



Den faglige grund som lederen står på i disse coachingsamtaler, hentes fra den www.ledertiliv.dk

systemiske teori. Her betragtes alle som skabere og medskabere af et system i organisationen, der har til hensigt at løse bestemte problemer. I denne coachingform arbejder lederen med at skabe forbindelser og tydeliggøre for medarbejderen hvordan man med et systemisk forståelse og via dialog kan skabe bedre forbindelser i organisationen med henblik på at løfte fælles opgaver (Molly-Søholm m.fl. 2012). Man arbejder i systemisk ledelse med at konstruere mening i organisationen, samtidigt med at de individuelle opfattelser af virkeligheden lever. Særligt meningsaspektet står tydeligt frem, når en leder ønsker at ændre den organisering, medarbejderne kender og er trykke ved. Det betyder, at der dermed stilles krav til lederen om at være tydelig i hvad formålet er – og det gælder både overordnet i forhold til at distribuere opgaven om de faglige spørgsmål, men også konkret i selve coachingsamtalen, hvor det er vigtigt at lederen ved, hvordan samtalen kan anvendes som redskab. Grundlæggende kan man sige at game master færdigheder står helt centralt i den systemiske coaching (Moltke & Molly 2019). Dette betyder at man som leder både har fokus på selve samtalen og har samtaler om samtalen, således at medarbejderne oplever, at der er sammenhænge mellem det, der tales om og måden man taler om det, på. Til dette kan lederen også anvende metaforer, fordi det at anvende billeder skaber sammenhæng mellem indholdet og det at begribe mening. Metaforer kan udtrykke betydninger, der hvor sproget og forklaringer er utilstrækkeligt ift at skabe fælles mening (Horsdal 2017). Med andre ord kan metaforer tilbydes som en genvej til at danne mening, fordi billedet kan synliggøre noget for medarbejderne der ellers kan være komplekst at forklare.

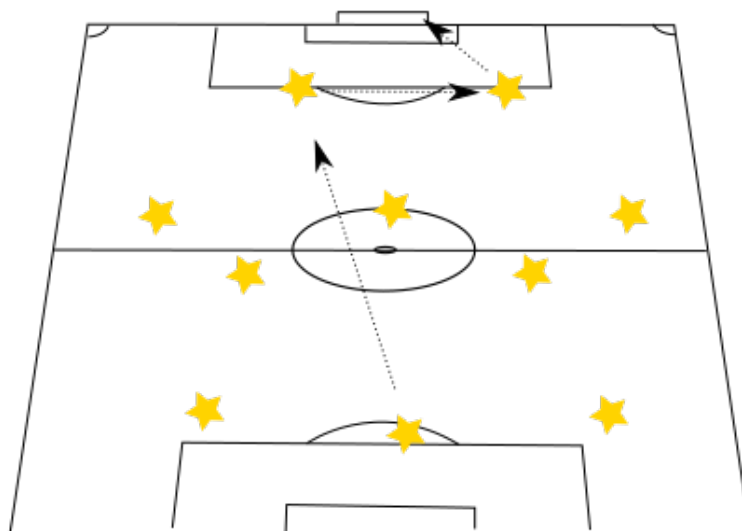
Lederen gjorde brug af en metafor for at synliggøre den plan han havde for forandring. Ledelse kan anses som en fodboldbane.

FODBOLD SOM EKSEMPLARISK METAFOR FOR DISTRIBUTUERET LEDELSE

Jeg bruger metaforer i mit arbejde som leder. Det hjælper mig til at se komplekse sammenhænge på nye måder. Jeg vidste at jeg skulle arbejde på flere måder strategisk for at få medarbejderne med på det, jeg ønskede med fagspecialistens nye rolle. Derfor arbejdede jeg med nye måder at formidle mine overvejelser på, hvilket gav mig mulighed for kontinuerligt at vende tilbage til de måder, jeg havde formidlet budskabet på i processen. På et møde for alle medarbejderne, tegnede jeg den distribuerede ledelse som en fodboldkamp, hvor lederen er træneren som står på sidelinjen. Lederen har

ansvaret for at sætte holdet op til kamp, lave strategien og oplægget for kampen. Når kampen går i gang, er det spillerne, der skal kæmpe kampen på banen, ud fra de anvisninger, som træneren har udstukket. Som hjælp/forlænget arm på banen har træneren en anfører (fagspecialisten). Anføreren er bindeleddet mellem træner (ledelse) og spillere (medarbejdere). Anføreren er den der, på banen under kampen, dirigerer spillerne rundt efter den taktik som træneren har lagt. Det er anføreren, der i spillertruppen viser vejen og er i tæt dialog med træneren.

Metaforen gav et andet blik på hvad det var, jeg ville. Jeg valgte fodboldmetaforen fordi den er nem at relatere til og fordi medarbejderne ved at fodbolden er en del af min måde at forklare ting på. Efterfølgende har det været en metafor, jeg har talt frem i flere sammenhænge med mine medarbejdere for at skabe sammenhæng og genkendelse. Metaforen fungerer også som en humoristisk tilgang til organisationsændringen. For eksempel spurgte en medarbejder: "Kan man også blive udskiftet?" Det fortæller mig at de tager metaforen til sig og reflekterer ind i den.



Metaforer er billeder, der kan støtte lederen i at vise hvad de tænker og dermed kan fortælle om deres strategi. Ledelse er komplekst og derfor kan det rationelle sprog være utilstrækkeligt til at beskrive fx en ændring i ledelsesformen. Metaforer er dermed en slags omskrivning af oplevelser og opfattelser (Horsdal 2012). Metaforer kan være stærke i udtrykket og dermed også svære at koble sig på som medarbejder, hvis betydningen ikke står tydeligt frem. Valget af fodboldbanen kan hænge sammen med personlige præferencer, hvilket også er en del af lederskabet. Med andre ord: de metaforer, man anvender, kan være en forlængelse af, hvordan man forstår verden og dette kan være en fordel for medarbejderne, som så kender deres leder ud fra metaforen – og det kan give en

www.lederliv.dk

tryghed i en proces, hvor lederen arbejder for og med forandring. At kende sin leder som menneske har også stået centralt i denne proces for lederen af jobcentret.

DET PERSONLIGE LEDELSESGRUNDLAG SOM ELEMENT I DISTRIBUTUERET LEDELSE

For at finde ud af hvilket fokus, jeg selv skulle have og hvordan jeg fik tydeliggjort over for den faglige specialist, hvad jeg ønskede med forløbet, udvekslede jeg mit personlige ledelsesgrundlag med alle mine medarbejdere. Det er 5 sætninger, der siger noget om mine værdier i ledelse og de er formuleret i et praksisnært sprog, fordi mine medarbejdere skal kunne genkende mig i det, jeg har skrevet. Der er særligt to formål med at formulere et personligt ledelsesgrundlag i forbindelse med distribueret ledelse. For det første synliggør jeg hvem jeg er som leder og menneske - for mig selv og for medarbejderne. For det andet var det vigtigt for mig selv at stå frem som leder og ikke som en faglig specialist, idet den opgave netop blev distribueret til fagspecialisten.

Det personlige ledelsesgrundlag var blandt andet foranlediget af et strukturelt ønske om dette for lederne i kommunen, som blev inspireret til dette på en lederkonference med Lotte Bøgh Andersen, som er medlem af Ledelseskommisionen. Desuden blev jeg inspireret til det af Ole Fogh Kirkeby som opfordrer ledere til at forklare, hvorfor de er ledere. Mit ledelsesgrundlag hænger på mit kontor og er noget jeg kontinuerligt genbesøger. Jeg er opmærksom på at være transparent i mine værdier, så jeg kan kende mig selv i det, mine medarbejdere ser det praktiseret og at det er en del af min organisation. Det betyder blandt andet, at jeg har delagtiggjort medarbejderne i mit personlige ledelsesgrundlag på et møde, hvor jeg inviterede til dialog om det. Det var for at medarbejderne skal kende mig og hvad jeg står for. Det var vigtigt, men sårbart for mig at stille mine værdier til skue for andre til at forholde sig til. Et centralt punkt er, at jeg ønsker at være transparent i min ledelse og det sætter sig igennem når jeg fx inddrager medarbejderne i metaforer som fx fodboldbanen og i åbenheden omkring mit ledelsesgrundlag. Værdierne er knyttet til generelle værdier, som jeg i mit grundlag formulerer i relation til den kontekst, jeg arbejder i. Jeg er af den opfattelse at ledelsesgrundlaget sammen med den distribuerede ledelse giver medarbejderne en opfattelse af, at jeg stadig er deres leder, som de kender godt – og at jeg kan få mere tid til at praktisere disse værdier når vi nu er flere om ledelsesopgaverne. Dermed tilhører

og lever ledelsesgrundlaget i et fællesskab mellem ledere, fagspecialist og medarbejdere.

At arbejde med sit personlige ledelsesgrundlag kan støtte ledere i at finde en ledelsesidentitet, som bygger på hvem man er som leder og som menneske (Helth & Kirkeby 2015). Ved at turde formulere dette grundlag, træder lederen ud af den konkrete kontekst, han leder og bliver til som leder uagtet faglig baggrund. Det er hjælpsomt, fordi det støtter lederen i at arbejde som leder, mere end som faglig specialist. Det styrker lederens egen opfattelse af hvilke værdier, der er kendetegnende for hans eller hendes lederskab. Ledelseskommisionen anbefaler, at offentlige ledere arbejder med deres ledelsesgrundlag idet det kan give en samlet bedre offentlig ledelse. Lederen bør ifølge kommissionen kontinuerligt og tydeligt kommunikere til medarbejderne, fordi ledelse påvirker medarbejdernes og borgernes liv (Ledelseskommisionen 2018). Det er helt centralt at arbejde med at udvikle sig som leder både personligt og fagligt. Det kræver bare, at der er tid og rum til ledelse.

ARBEJDSSPØRGSMÅL TIL VIDERE REFLEKSION OG DISKUSSION

I processen med at arbejde med distribueret ledelse er der en del overvejelser at gøre sig. De følgende refleksionsspørgsmål er rettet mod lederens refleksionsproces, velvidende at der kunne være en tilsvarende mængde arbejdsspørgsmål, til de medarbejdere der bliver en del af lederens nye måde at bedrive ledelse på. Spørgsmålene er en afspejling af de refleksioner, der har været en del af forløbet i denne case og er ment som inspiration til ledere der overvejer at distribuere en del af ledelsesopgaven.

Stil dig selv følgende spørgsmål med henblik på at blive klogere på, hvordan du arbejder dig fremad mod at være en leder, der bedriver distribueret ledelse.

Hvad er problemstillingen du gerne vil have løst ved at distribuere?

Hvad er vigtigt at have som beslutningsgrundlag for at sætte det i gang?

Hvad er de aktuelle handlemuligheder for dig som ledere ift delegerede?

Hvilke særlige opmærksomheder giver det i forhold til transparens og involvering af relevante medarbejdere?

Hvilke konsekvenser vil være tydelige, når distribueringen er lykkedes?

Hvilken sammenhæng er der mellem dit personlige ledelsesgrundlag og den distribuerede ledelse?

Hvad har du lært om dine/jeres egne antagelser og værdier omkring det at distribuere ledelse?

Refleksionsspørgsmålene er mulige at arbejde med både før, under og efter implementeringen af distribueret ledelse.

AFRUNDING

Casen om distribueret ledelse og hvordan lederen kan arbejde med at igangsætte dette er et lille blik ind i den kompleksitet, ledere i den offentlige organisation leder ind i. De mange hensyn, politisk, organisatorisk, kollegialt og i relation til borgerne kræver, at man som leder kan kompleksitetsreducere. Casen er et forsøg på det, velvidende at der kunne være mange flere elementer med end distribueret ledelse, coaching, metaforer og det personlige ledelsesgrundlag. De udvalgte dele er inspireret af den ene forfatters opgave på diplommodul Det personlige Lederskab og skal derfor forstås som inspiration fra en lokal, situeret kontekst.

Vi har gennem processen sammen erfaret at lederens evne til at stille sig refleksive spørgsmål sammen med at have handlekraft kan være et godt sted at starte, hvis man som leder ønsker mere plads til at lede og samtidigt have øje for kompetencerne hos den enkelte medarbejder, og hvordan dette kan bringes i spil samtidigt.

Tre gode råd:

Hvis du er faglig specialist inden du bliver leder, så vær opmærksom på hvornår dine arbejdsopgaver har et omfang, der kalder på distribueret ledelse.

Tænk på coaching som en tilgang, du kan blive inspireret af. Du skal ikke arbejde som coach, men kan med fordel rammesætte din indsats således at der skabes tryghed omkring forandringen mellem dig og medarbejderne.

Nedskriv dit personlige ledelsesgrundlag. Det kan støtte dig i at kende dig selv som leder. Det er hjælpsomt for dig og for dem, der løser ledelsesopgaver i din organisation.

LITTERATUR

Bøgh Andersen, L. (Red.). (2017). Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens (1. udgave, 1. oplag). Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Helth, P., & Kirkeby, O. F. (2015). Menneske og leder: Bliv den du er. Akademisk.

Horsdal, M. (2012). Telling lives: Exploring dimensions of narratives. Routledge.

Horsdal, M. (2017). Tilværelsens fortællinger: tilegnelse og anvendelse. København: Hans Reitzels Forlag.

Klaudi Klausen, K. (2014). Strategisk ledelse i det offentlige: Fremskrive, forudse, forestille. Gyldendal Business.

Ledelseskommisionen. (2018). Ledelseslyst og ledelsesglæde: Det starter hos dig. Ledelseskommisionen.

Molly-Søholm, T., Willert, S., Stegeager, N., & Damsgaard, E. (2012). Systemisk ledelse—Teori og praksis. Samfundslitteratur.

Moltke, H. V., & Molly, A. (2019). Systemisk coaching: En grundbog. Dansk Psykologisk Forlag.

Petersen, M., & Ploug Sørensen, S. (2017). Hvorfor distribueret ledelse? Lederweb, 2017. <https://www.lederweb.dk/artikler/hvorfor-distribueret-ledelse/>

Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. Basic Books.