OFFENTLIG LEDELSE 01 17

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Styr uden om mellemlederens syv mest almindelige fejltrin.
Side 6

TEMA:

Sådan håndterer du konflikter

Én konflikt – to vindere

Ingen skal føle sig som taber i en konflikt. Det er målet i mediation og kræver, at ingen sidder med patent på løsningen. Hør eksperternes råd til, hvordan du gør.

Side 11-19

Offentlig Ledelse 1/2017
ISSN 1602-3765

Oplag
5.400 eksemplarer

design og produktion
Datagraf

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening
Ledersektionen i Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør
Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
Mail: mette.marie.langenge@hk.dk

Redaktionen
Koordinator og redaktør:
Tina Juul Rasmussen
Telefon: 28 76 56 54
Mail: tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: ch@socialraadgiverne.dk
Janne Tynell,
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: jt@socialraadgiverne.dk
Telefon: 70 10 10 99
Mette Marie Langenge, HK Kommunal
Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk
Kjeld Sandahl Skov, Socialpædagogerne
Mail: kss@sl.dk
Telefon: 72 48 60 00

Adresseændring og abonnement:
Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer mandag den 12. juni 2017. Deadline for indlæg og annoncer er tirsdag den 16. maj på tina@juul-kommunikation.com

Forside: Christoffer Regild

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:

Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

HK KOMMUNAL

Dette er en svanemærket tryksag.

KORTNYT

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

Lær at lede 360 grader

Temadag for mellemledere

Annette Klausen Bengtsson underviser på temadagen.

Rollen som mellemleder kræver en fin balance mellem de fire ledelsesretninger: op, ned, ind og på tværs. Og den kræver et veldefineret ledelsesrum, så du undgår at blive reduceret til et talerør for topledelsen. Som mellemleder er du nemlig et centralt bindeled mellem top og bund. Du skal kunne gå i dialog med toppen, orientere dem om problemer og sørge for at give dem overblik. Samtidig skal du medtænke medarbejdernes behov og kompetencer. Det kræver, at du har begge parters tillid og kan forholde dig neutral og professionel.

Og du skal kunne binde dét sammen, som foregår i din egen afdeling med arbejdet i andre afdelinger. Du skal ikke kun bygge bro mellem kulturer – men også skabe en kultur, der er åben for samarbejde. Ved at balancere og orientere dig både op, ned, ind og på tværs placerer du dig tættere på de strategiske beslutninger og minimerer risikoen for at stå på sidelinjen uden indflydelse på de beslutninger, der træffes – og som du skal implementere.

På temadagen **360 graders ledelse – led op, ned, ind og på tværs** lærer du at lede opad i din organisation – og resten af vejen rundt. Underviser er Annette Klausen Bengtsson, konsulent med speciale i mellemledere. Læs artiklen med hende om *Mellemlederens syv mest almindelige fejltrin på side 6.*

Hvornår: Onsdag den 3. maj 2017 i Næstved kl. 9.30-15.00.
Torsdag den 11. maj i 2017 i Silkeborg kl. 9.30-15.00.
Pris: 500 kr. for medlemmer af DS', HK Kommunals og Socialpædagogernes ledersektioner/chefgruppe.
Tilmelding: Senest den 21. april til
DS-medlemmer: ch@socialraadgiverne.dk
HK-medlemmer: chefgruppen@hk.dk
SL-medlemmer: kursusadministration@sl.dk

Vi skal op og kæmpe med kommunen

”Ofte bliver borgernes kontakt med kommunen jo beskrevet som ’en kamp’: ”Vi skal op og kæmpe med kommunen”. Den polarisering, mener jeg, skyldes dårligt politisk håndværk. Politikerne griber ikke i egen barm og erkender, når lovgivningen er uhensigtsmæssig eller uigennemtænkt. Det rammer de sagsbehandlere, som skal administrere reglerne, hårdt, fordi det altid er budbringeren, som kommer i klemme.

Ole Pass, tidligere socialdirektør i Rødovre Kommune, i artiklen *”Sund fornuft er sendt til tælling”* på side 8.

Vil du til snigpremiere på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig *Offentlig Ledelses* nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden.
offentligledelse.dk/nyhedsbrev/

Mangler du inspiration til din lederrolle inden for socialt arbejde?

Supervisionshuset har samlet et hold af Danmarks mest erfarne og veluddannede supervisorer, som kan hjælpe dig med

- at navigere i forandringsprocesserne
- at håndtere modstand eller krydspres
- at udvikle dine ledelsesmæssige relationer
- at sikre din og dine medarbejderes trivsel
- at udvikle din personlige ledelsesstil

Læs mere på **supervisionshuset.dk**

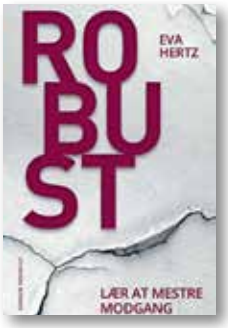
PROFESSIONELT
OG MENNESKELIGT
OVERSKUD

SUPER
VISIONS
HUSET

addLemon

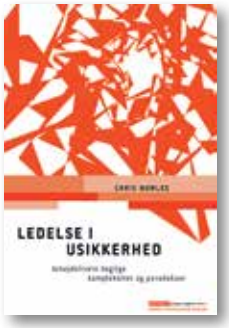
Tilmeld dig *Offentlig Ledelses* nyhedsbrev på **www.offentligledelse.dk**

6 NYE



Er du robust?

Robusthed er et krav i mange stillingsannoncer, især i den offentlige sektor – som om det kun handler om personlige egenskaber og ikke om, hvorvidt de vilkår, man ansættes under, fordrer en høj grad af robusthed, for at man kan udføre jobbet på ordentlig vis. Spørgsmålet er, om robusthed kan læres – eller om det er en tilstand skabt af arveanlæg og tidligere oplevelser.
Det er nogle af de spørgsmål, bogen problematiserer.
Robust. Lær at mestre modgang. Af Eva Hertz, Gyldendal Business, 200 sider, 300 kr.



Ledelse i usikkerhed

Ledere forventes at handle, som kan de spå om fremtiden og gøre det umulige: transformere sig selv og kollegerne, skabe forskellige kulturer, vælge værdier for organisationen, være innovative, håndtere konflikter og have inspirerende visioner. Trods stor erfaring med ansvar har de ikke altid kontrol. Bogen ser på, hvordan vi kan skabe et mere realistisk billede af, hvad ledere kan opnå og formår.
Ledelse i usikkerhed. Arbejdslivets daglige kompleksitet og paradokser. Af Chris Mowles, Dansk Psykologisk Forlag, 256 sider, 329 kr.

Ledere går, kulturer består

En ny leder i en offentlig organisation møder ikke en ny kultur, men en nedarvet historie og organisationskultur. Så hvordan arbejder man som nytilkommen med og i det – og hvordan kan lederen selv udvikle den kultur, som allerede eksisterer? Bogen analyserer og beskriver, hvordan kulturer er forskellige, og hvordan de kan eller skal forandres, alt efter deres nuværende beskaffenhed.
Ledelse af organisationskultur. Af Mette Møbjerg Madsen, Hans Reitzels Forlag, 130 sider, 250 kr.

Handlekraft i velfærdsledelse

Et paradoks eksisterer i moderne velfærdsledelse: På den ene side et ønske om at skabe værdien i velfærd i dialog og proces med borgeren. Og på den anden et ønske om at styre denne værdiskabelse gennem reformer og retningslinjer. Hvordan navigerer den moderne leder i det paradoks, og findes der overhovedet en øvre logik, som binder sammen? Bogen følger fire offentlige lederes forskellige måde at lede på.
Handlekraft i velfærdsledelse. Af Klaus Majgaard, Hans Reitzels Forlag, 288 sider, 350 kr.

Når politikerne styrer

Dynamikken i politisk styrede organisationer er helt særlig. Hvor bundlinjen fylder i private erhvervsvirksomheder, styrer politiske organisationer typisk efter andre mål: værdiskabelse for borgerne, fagprofessionelle idealer osv. Det stiller særlige krav til ledelsen, som skal forene budgethensyn med faglig forsvarlig løsning af velfærds- og arbejdsopgaverne. Det stiller bogen skarpt på, både teoretisk, historisk og med cases.
Ledelse i politisk styrede organisationer. Af Peter Aagaard & Annika Agger (red.), Hans Reitzels Forlag, 325 sider, 350 kr.

Hvad er god videreuddannelse?

Uddannelse er ikke noget, du får – men noget du tager. Hvordan sikrer man så, at viden fra videreuddannelse overføres til konkret praksis? Og hvordan kan arbejdspladsen involveres i det uddannelsesforløb, fx en medarbejder har været af sted på? Det giver bogen bud på, så udbyttet af videreuddannelsen ikke forbliver en hemmelighed.
God videreuddannelse med transfer, balance og praksisnært projektarbejde. Af Erik Laursen & Nikolaj Stegeager (red.), Samfundslitteratur, 158 sider, 259 kr.

What's hot – i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejbæk // tinesejbaek@gmail.com

Disruption:

Frugtbart kaos i den herskende orden

Hvad er det nu lige disruption er, og hvad stiller offentlige ledere op med det? Vi har bedt to eksperter om en forklaring.

Jonathan Løw

Torben Pedersen

Hvad har Netflix, Airbnb og Sundhedsplatformen til fælles? De er alle udtryk for *disruption,* som betyder forstyrrelse, sammenbrud, opløsning, brud, sprængning, splittelse ...

– Disruption er, at man opfinder en helt ny måde at levere ydelser på, som nedbryder den vante orden, typisk via nye teknologier. Fx har Airbnb disruptet hotelbranchen og er blevet verdens største private overnatningstjeneste, siger professor i international business Torben Pedersen fra CBS.

Begrebet disruption blev lanceret af Clayton Christensen fra Harvard Business School for et par årtier siden, men er først nu ved at blive hvermandseje – i en grad, så statsminister Lars Løkke Rasmussen har bebudet et disruptionsråd.

– Det er nok i den offentlige sektor, at vi har set mindst disruption. Men også her er der begyndt at komme eksempler, fx støvsugerrobotter i hjemmeplejen og robotter, der laver fysioterapi på ældre. Det digitale tinglysningssystem og Sundhedsplatformen er andre eksempler på disruption i form af større it-systemer. Sundhedsplatformen har ikke ændret den behandling, patienterne får, men måden man opsamler information om patienterne og behandlingen på, bl.a. i håb om mindre fejlbehandling.

> Disruption er, at man opfinder en helt ny måde at levere ydelser på, som nedbryder den vante orden, typisk via nye teknologier.
>
> Torben Pedersen, professor i international business, CBS

Hvad stiller offentlige ledere op med disruption?

– De skal helt klart forholde sig til det, fordi de kan øge kvaliteten af ydelserne og finde nye måder at løse opgaver på, via bl.a. it-systemer og digitale værktøjer. Og der er områder i den offentlige sektor, som private ganske enkelt vil overtage, hvis det offentlige ikke er oppe på beatet.

Er disruption godt eller dårligt?

– Begge dele, ligesom fx den teknologiske udvikling. Det kommer helt an på, hvordan man bruger det. Men disruption er kommet for at blive, så det handler om at bruge det på den rigtige måde til at skabe de bedste muligheder for flest mulige mennesker på.

– Kritikerne af disruption kan være de medarbejdere, som risikerer at blive disruptet væk, hvis it-systemerne overtager deres job. Sundhedsplatformen kan fx betyde, at der bliver mindre brug for lægesekretærer. Hjemmehjælperne kan også opleve deres arbejde overtaget af robotstøvsugere. Så kunststykket er, at disse medarbejdere skal lave noget mere kreativt på områder, hvor de er bedre end maskinerne, mener Torben Pedersen.

Pas på 'kejserens nye klæder'

Jonathan Løw er iværksætter og holder foredrag om disruption og innovation. En af hans pointer er, at disruption stammer fra det private erhvervsliv, og at virkeligheden i det offentlige er meget anderledes. Derfor bør det offentlige begynde et helt andet sted med disruption, end man gør i dag.

– Skær ned på det administrative helvede, som mange offentlig ansatte er underlagt. Tag et tillidsspring, lad dem lede og gøre en forskel. Lige nu er det ikke disruption, vi har brug for i det offentlige. Det er mod på Borgen og i kommunerne til at droppe angsten for at fejle og sætte de ansatte fri. Derudover skal vi have indført en entreprenant kultur, hvor de ansatte går fra at være forandrings*parate* til at blive forandrings*skabende*, mener Jonathan Løw.

– Når det er på plads, kan vi begynde at tale om, hvad disruption er, og hvordan eksempelvis de 15-20 største globale og potentielt disruptive teknologier kan bidrage til offentlig innovation og nytænkning. Men indtil vi er nået dertil, er et disruptionråd i bedste fald et signal om behovet for radikal forandring og i værste fald *'kejserens nye klæder'* – folk, der mener at vide noget om emnet uden at have arbejdet med det og erfaret det på egen krop. ■

Mellemlederens syv mest almindelige fejltrin

Rollen som mellemleder er svær at balancere i krydsfeltet med modsatrettede krav og forventninger fra dine kolleger, dine medarbejdere og din chef. Her er de syv mest almindelige fejl, du som mellemleder begår, og som risikerer at sætte dig ud på et sidespor uden indflydelse.

Af Annette Klausen Bengtsson • Foto: Panthermedia

#1 Mellemlederen som talerør for topledelsen

Mange mellemledere overser, at ledelse foregår i flere retninger. De opfatter ledelse som noget, der sker oppefra og ned, og ender derfor ofte i rollen som talerør for topledelsen. Når det sker, har mellemlederen både mistet sin værdi og i mange tilfælde også sine medarbejderes respekt. En af mellemlederens fornemmeste opgaver er at lede opad. Både for at klæde chefen på til at kunne træffe de bedste beslutninger og for at give chefen kvalificeret modspil. Mellemlederen skal implementere de beslutninger, chefen træffer, og da chefen sjældent har det fornødne kendskab til mellemlederens operationelle niveau, er risikoen for, at chefen træffer beslutninger, der er svære at implementere, overhængende. Denne risiko minimeres markant, når mellemlederen leder opad, fordi hun har placeret sig selv tættere på de strategiske beslutninger og dermed kan sikre, at fagligheden sendes op igennem systemet.

> Ikke sjældent hører jeg en mellemleder sige, at hun i stedet for at være leder er blevet brandmand. Mit svar er altid, at jeg mere ser hende som en pyroman.

#2 Mellemlederen spiller den ensomme helt

Da det stadig er meget normalt, at en mellemleder forfremmes pga. fremragende driftsresultater, kan hun let få opfattelsen af, at hun skal klare det hele selv. Hvis mellemlederen tilmed er bange for, at nogen skulle tvivle på, om det var den rette beslutning at forfremme hende, vil hun gøre alt for at vise sit værd over for chefen og resten af virksomheden. Derfor kan det være svært at spørge andre folk til råds. Selv om hun sikkert godt ved, at ingen kan alt selv, kan det alligevel være ret grænseoverskridende at indrømme det. Det har desværre den uheldige effekt, at hendes løsninger bliver for ensidige, og at hun kommer til at kæmpe for hårdt for tingene, hvilket trætter hende unødigt og forhindrer hende i at skabe de bedste resultater. Mellemlederen er afhængig af andre mennesker med andre erfaringer, og hvis hun ikke har kolleger at spørge til råds, må hun finde en mentor eller en netværksgruppe.

#3 Mellemlederens ego spænder ben for resultaterne

En af de største risici for mellemledere er, at de kommer til at blande sig selv og deres eget ego for langt ind i organisationen. Når det sker, kan de ikke længere skelne deres egne ønsker og formål fra organisationens. Når det pludselig bliver vigtigere for mellemledere at stå på sejrsskamlen, hvor alle kan se, at det er hende, der har opnået et godt resultat, end at resultatet er nået, er mellemlederens ego kommet i vejen. Jeg oplever stadig mellemledere, som ikke involverer chefen nok, fordi de er bange for, at han løber med deres ideer. For at få succes som mellemleder er det afgørende at drible ideerne hen til dem, der har størst mulig chance for at få succes med dem. En god idé er kun god, når den er implementeret, og hvis en anden har større sandsynlighed for at få succes med en plan end mellemlederen selv, må mellemlederen give slip på sit eget ego og lade den anden løbe med ideen.

SÅDAN UNDGÅR DU MELLEMLEDERENS SYV MEST ALMINDELIGE FEJL

Vær opmærksom på, at:

1. Ledelse er dit primære fag. Også selv om du bruger størstedelen af din tid på at deltage i driften.
2. Din opgave er at sikre, at de bedste ideer bliver implementeret af dem, der har størst chance for at få succes med dem. Også hvis det ikke er dig selv.
3. Du skal altid holde fokus på organisationens formål. Også hvis det betyder, at en medarbejder eller du selv ikke er enig.
4. Som mellemleder er det absolut påkrævet, at du leder opad og ikke reducerer dig til kun at være talerør for ledelsen over dig.

#4 Mellemlederens loyalitet peger i den forkerte retning

Det er helt naturligt at have større sympati over for de mennesker, vi er tætte på i hverdagen. Og dermed også at blive meget loyal over for dem. Derfor er det typisk, at mellemlederen kommer til at have større loyalitet over for sine medarbejdere end over for sin chef. I særlig grad hvis hun fysisk sidder tættere på sine medarbejdere og har meget interaktion med dem i hverdagen. Og i endnu højere grad hvis hendes egen chef er fraværende. De fleste mellemledere, jeg arbejder med, er helt med på den primære loyalitet skal være opad. Alligevel vidner deres daglige handlinger om det modsatte, fordi deres fokus på medarbejdernes trivsel nogle gange spænder ben for organisationens overordnede formål. Selvfølgelig skal mellemlederen have fokus på sine medarbejderes tilfredshed. Men den må ikke komme før organisationens interesser. Her begår de fleste mellemledere den store fejl, at de glemmer at lede opad.

#5 Mellemlederen ser sig selv som førerhund

Det kan være absolut tillokkende at se sig selv som førerhund for sin flok (afdeling). At se sig selv som den, der løber forrest og sætter tempo og retning. Det er også det billede, der oftest tegnes af en god leder. Udfordringen ved at løbe forrest er bare, at det er så pokkers besværligt at se, hvad der foregår bagved, og at man derfor er nødt til at sænke tempoet for at vende sig om og få overblik. Og overblik er noget af det vigtigste at have som leder. Når mellemlederen mister overblikket, mister hun evnen til at lede. Derfor skal hun ikke se sig selv som førerhunden, der løber oppe foran. I stedet skal hun se sig selv som hundefører, der placerer sig bagved eller på siden for at have det optimale overblik. På den måde kan hun hurtigt justere strategien og sikre, at det er de rigtige, der løber på de forskellige pladser.

#6 Mellemlederen leger brandmand

Når jeg taler med mellemledere om at have tid til ledelse, forklarer de mig, at de har svært ved at skabe den fornødne tid, fordi de har for travlt med at slukke ildebrande. Ikke sjældent hører jeg en mellemleder sige, at hun i stedet for at være leder er blevet brandmand. Mit svar er altid, at jeg mere ser hende som en pyroman. Fordi langt de fleste brande, hun bruger tid på at slukke, har samme årsag som de brande, hun slukkede i sidste uge. Brandene opstår, fordi der er noget, mellemlederen ikke har fået gjort. Og det, mellemlederen ikke har fået gjort, er at tage sin lederrolle alvorligt. I stedet hopper hun fra brand til brand og ser kun kortsigtet på hele situationen. Nogle gange må en mindre brand passe sig selv, for at mellemlederen kan forhindre en større brand.

#7 Mellemlederen ser sig selv som en del af teamet

Som allerede nævnt er en meget typisk bevæggrund for forfremmelser at vælge den dygtigste fagperson i afdelingen. Det kan være en rigtig god idé, fordi hun kender faget og har let ved at være sparringspartner for sine medarbejdere. Desværre er der også en markant udfordring, da hun let kommer til at se sig selv som en del af teamet i stedet for at se sig selv som leder. Som en del af teamet er det let at lade sig opsluge af hverdagens problematikker. Det gør det svært at træffe langsigtede beslutninger, som ikke er populære i øjeblikket. Derfor er det absolut nødvendigt, at hun ser sig selv uden for teamet, også når hun har egne driftsopgaver i teamet. Når hun løser driftsopgaver, skal hun minde sig selv om, at hun udelukkende kaster timer og viden ind i teamet. Hun er ikke selv en del af teamet længere. Hun er leder, og ledelse er hendes primære fag nu. ■

EKSPERT I MELLEMLEDERE

Annette Klausen Bengtsson er NPL-uddannet, foredragsholder, workshopleder og forfatter til bogen *At lede opad. Få succes med din chef*. Indehaver af konsulentvirksomheden Klausen & Bengtsson, hvor hun bl.a. udvikler mellemledere. Tidligere selv mellemleder i mere end ti år.

Kom til temadag om rollen som mellemleder med Annette Klausen Bengtsson. Læs mere på side 2.

Sund fornuft er sendt til tælling

Rationalet står for fald på den politiske scene. Viden og fakta viger til fordel for luftige politiske meningsbobler, enkeltsager og sjusket lovgivningsarbejde. Det underminerer borgernes tillid til 'systemet' og spænder ben for samarbejdet lokalt, mener eksperter, ledere – og politikere.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Illustration: Niels Poulsen

"WE ARE GOING TO BUILD THAT WALL TO MEXICO".

Mens verden med måben har fulgt Donald Trumps indtog som præsident med et mildest talt afslappet forhold til sandhed og kendsgerninger, har andre længe inden det amerikanske valg rystet på hovedet af den måde, politik bliver til på – også i Danmark. En af dem er Anders Fløjborg, formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening.

– For politikerne, både på Christiansborg og lokalt i de enkelte kommuner, er 'synsninger' og dogmatik styrende – ikke evidens eller erfaring. Så hvis fx statistik kan bruges, får man tallene til at passe til formålet. Og de løsninger, som stemmer overens med de politiske forudsætninger, præsenteres som sandheden. Så politik styres af et bestemt syn på, hvordan verden ser ud – og det er en populistisk og uhensigtsmæssig måde at skabe politik på.

Sagligheden bærer ikke langt

Anders Fløjborg oplever, at den politiske adfærd er udtryk for et rationelt forfald. Sund fornuft spiller ikke længere en rolle, når politik skal skabes. Det underminerer befolkningens tillid til politikerne og spænder ben for et godt samarbejde mellem borgere og kommune.

– Den afstand, denne politiske måde at agere på, skaber mellem de centrale lovgivere, deres embedsmænd og det lokale kommunale styre – os, som møder og har kontakten med borgerne – bliver meget stor, siger Anders Fløjborg og fortsætter:

– Vi står med en tillidskrise som følge af dette rationelle forfald. Det betyder også, at nogle af de initiativer, vi gerne ville lave, fx på beskæftigelsesområdet, hvor man efterhånden har fjernet al sund fornuft, har en meget svær vej til beslutning i det politiske system. Fordi saglige, faglige argumenter ikke bærer ret langt.

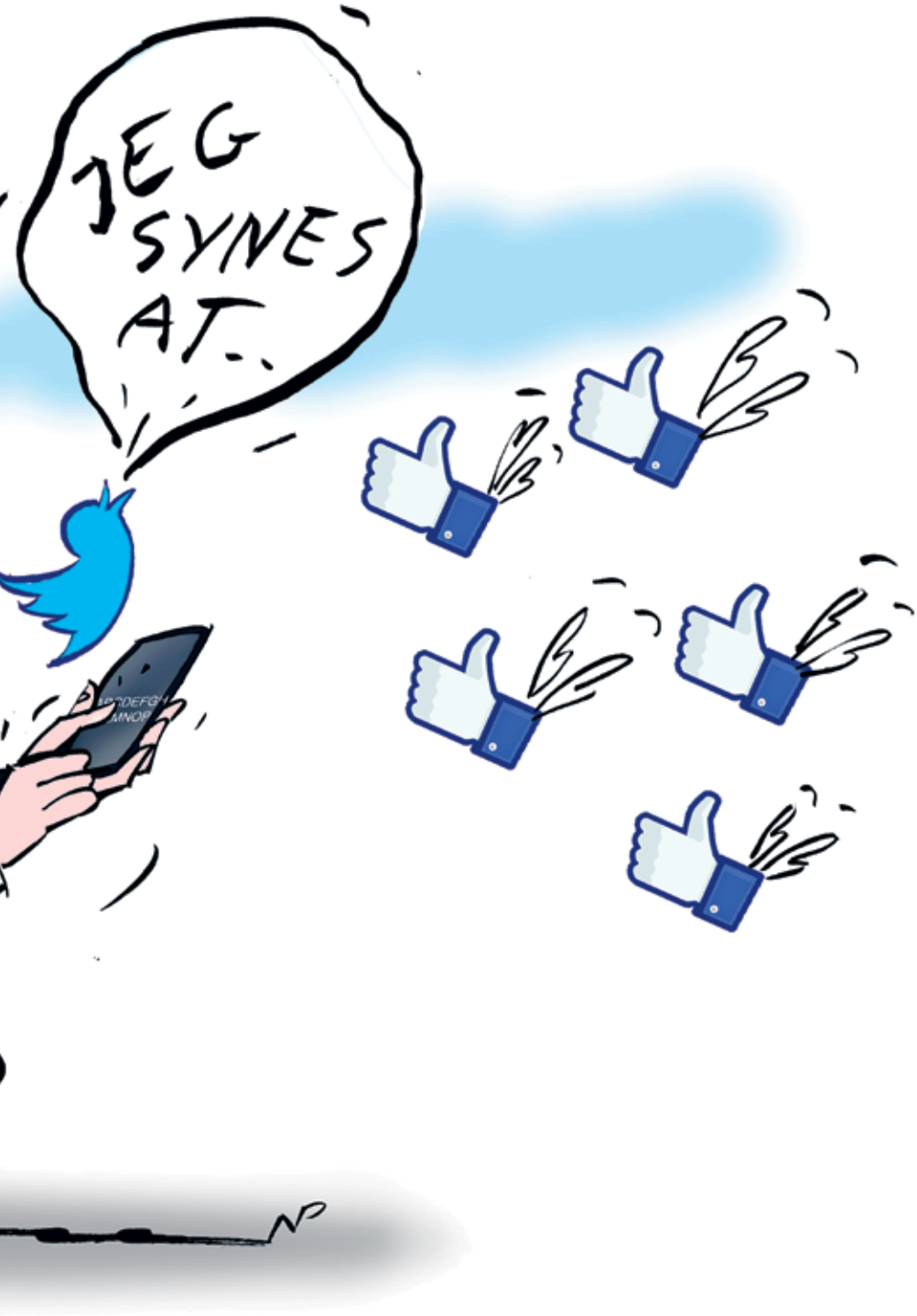
Ikke plads til fejlskøn

Anders Fløjborgs ord møder ikke stor modstand hos Ole Pass, tidligere mangeårig socialdirektør i Rødovre Kommune og formand for Socialchefforeningen. Han hæfter sig ved, at der ikke længere er en sammenhæng i holdninger fra det, som besluttes i Folketinget, til det, politikere fra samme parti mener i kommunerne. Det modsætningsforhold gør det nemt for landspolitikerne at læne sig tilbage og pege fingre ad deres kommunale kolleger: "I forvalter ikke vores politik på den rigtige måde".

– Det har vi bl.a. set med værdighedspolitikken, og det giver en vis frustration i det udførende led. Man bliver skåret med den ene hånd og kritiseret med den anden for ikke at yde omsorg nok. Samtidig fylder enkeltsagerne så meget, at ingen kan føle sig sikker, selv om man følger lovene til punkt og prikke. Der er ikke plads til fejlskøn, og ingen anerkender de svære vurderinger, sagsbehandlerne står over for, fx i børnesagerne, siger Ole Pass.

Konsekvensen er, at tilliden mellem borger og kommune sættes under et gevaldigt pres, mener han.

– Ofte bliver borgernes kontakt med kommunen jo beskrevet som 'en kamp' – "vi skal op og kæmpe med kommunen". Den polarisering, mener jeg, skyldes dårligt



politisk håndværk. Det var den gensidige forsørgerpligt på kontanthjælpsområdet et godt eksempel på, men ansvaret blev placeret hos kommunerne, som fik skyld for at agere for forskelligt. Politikerne griber ikke i egen barm og erkender, når lovgivningen er uhensigtsmæssig eller uigennemtænkt. Det rammer de sagsbehandlere, som skal administrere reglerne, hårdt, fordi det altid er budbringeren, som kommer i klemme.

Politik er blevet til fastfood

Simon Pihl Sørensen, viceborgmester (S) i Lyngby-Taarbæk Kommune, er ikke bleg for at revse sine politiske kolleger, når han blogger på danskekommuner.dk. I indlægget 'Løgnen som politisk redskab', offentliggjort inden Trump blev valgt som præsident, fremfører Simon Pihl Sørensen, at der er et stykke vej endnu, inden danske medier er nødt til at udstyre artikler med advarsler om, at indholdet kan rumme løgne, som *The Huffington Post* konsekvent gør det i artikler om Trump.

"Det er ikke nødvendigt i Danmark endnu. Selv om man godt kunne ønske sig, at artikler, der gengiver udtalelser som: "Udlændinge sviner, de svindler, de stjæler, de voldtager, og de dræber", ledsages med en note fra redaktøren: "Prøv engang at erstatte ordet 'udlændinge' med ordet 'jøder', og prøv så at tænke rigtigt grundigt, om du har hørt sætningen før, og om du kan huske fra historietimerne, hvordan det gik, da man begyndte at tale sådan om en hel befolkningsgruppe på denne måde. Du burde skamme dig".

Hvad fik dig til at skrive det indlæg?

– En frustration over at det netop ikke er saglighed, som driver politik. Det er en udvikling, vi har set i mange år – politik er blevet en pendant til fastfood, hurtig og letfordøjelig, men uden næringsværdi. Der laves symbolpolitik af mange årsager – en af de bærende er dogmet om, at der under ingen omstændigheder må bruges flere penge. Derfor forfalder man til symbolpolitik, som ikke kører på den store samfundsmæssige klinge, siger Simon Pihl Sørensen.

Et eksempel er, når indenrigsministeren bebuder, at han vil vise kommunerne, hvordan man afbureaukratiserer.

HVAD MENER DU – OG HVORDAN MÆRKER DU TILLIDSKRISEN?

"Vælgerne har politikerlede, politikerne har vælgerlede, og journalisterne graver kløften mellem folkevalgte og befolkningen dybere og dybere, mens topembedsmænd agerer alt for politisk på bekostning af deres faglighed. Det er ikke en særlig optimistisk og givetvis karikeret fremstilling, men vi frygter, at det er mange danskeres oplevelse af det danske demokratis sande tilstand".

Sådan skrev de to medlemmer af Folketinget, Jeppe Bruus (S) og Karsten Lauritzen (V), i kronikken 'Folkestyret til serviceeftersyn' i *Berlingske* for to år siden. Afsættet var bl.a. journalist Jesper Tynells bog *Mørkelygten*, som kortlagde den systematiske manipulation, som finder sted blandt embedsmændene i ministerier for at få ført de politiske ønsker ud i livet.

Vi vil gerne høre, hvad du mener: Er tillidskrisen kommet for at blive? Hvordan påvirker den dit daglige virke som kommunal eller regional leder? Og hvad kan vi gøre for at trække i en anden retning?

Skriv din kommentar til artiklen på offentligledelse.dk eller send os en mail på redaktionen@offentligledelse.dk

– Men han kasserer fuldstændig det faktum, at hver gang *Ekstra Bladet* skriver om ældre, der ikke har fået skiftet ble, stiller Folketinget op med nye krav om dokumentation. Vi har bevæget os meget langt væk fra det praksisnære – at teste tingene af, inden de indføres. Og så er der ikke langt fra det hurtige og smarte til løgnen, siger Simon Pihl Sørensen og drager også medierne til ansvar.

– De har langt færre ressourcer til at faktatjekke, skal producere meget mere stof og jagter klikrater. Så de lette historier – fx når Marie Louise fra *De unge mødre* får et barn til – som udløser 1.000 klik på de sociale medier – vinder.

Meningsbobler skaber politik

Anders Fløjborg fra Vordingborg Kommune oplever, at der opstår 'meningsbobler' – sager, som trækker på indignation og forargelse på de sociale medier.

– Der eksisterer en crowd-mentalitet, hvor alle er enige om, at en given sag er et større og større problem, og på den baggrund laver man politik.

Meningsbobler er professor i formel filosofi Vincent F. Hendricks' speciale. Han leder Center for Information og Boblestudier på Københavns Universitet og er bl.a. optaget af, hvilke konsekvenser kampen om opmærksomheden på de sociale medier har for politikernes måde at agere på.

– Alle har fået en megafon til offentligheden, og der foregår en kamp om folks opmærksomhed, som er relativ kort på de sociale medier. Opmærksomhed er et kæmpe aktiv i dag, og de likvide midler, vi har at bruge her, er likes, delinger, retweets osv. Men selv om alle har fået en megafon til offentligheden, er opmærksomheden ikke fordelt, så størstedelen af os har nogenlunde samme mængde opmærksomhed allokeret. Den er potensfordelt. Store aktører som Facebook, YouTube, Instagram og Twitter sidder på størstedelen af trafikken på nettet.

Derfor, påpeger Vincent F. Hendricks, begynder politikerne at spekulere i, hvordan de kan få likes og delinger.

– Konsekvensen er, at den politiske samtale er blevet reduceret til det, som giver opmærksomhed om den enkeltes politiske program, sag – og person. Det er Donald Trump et eklatant eksempel på. Han har været i stand til at tiltrække sig stor opmærksomhed om sine afsindige udtalelser, uafhængigt af om kendsgerningerne kan følge med. Det er måske også derfor, at Trumps chefrådgiver, Kellyanne Conway, netop har indført begrebet "fake news".

Forargelsen er brændstoffet

En markant tendens er, mener Vincent F. Hendricks, at politikerne løber efter de virale historier, hvis vigtigste brændstof ofte er vrede, indignation eller forargelse. Og på den baggrund skaber de politik.

– Det så vi med historierne om Dovne Robert og Fattige Carina. Det er eksempler på meningsbobler, som – uanset om de er relevante eller repræsentative for den arbejdsmarkeds- eller fordelingspolitiske dagsorden – kommer til at skabe politik. Ofte resulterer meningsboblerne i, at politikerne lover vælgerne noget, som ikke kan realiseres.

Det er Smykkeloven et godt eksempel på, mener han.

– Den er blevet brugt fire gange, og fra begyndelsen forholdt ingen sig til, hvordan den skulle forvaltes i praksis. Den skulle signalere handlekraft, men gør i sidste ende politikerne utroværdige, og det er et kæmpe problem for vores tillid til dem.

Og, tilføjer Vincent F. Hendricks:

– Jeg kan godt forstå, at det skaber frustration lokalt. For man må som minimum forlange af politikere, at de også giver svar på, hvordan en given lovgivning, de selv vedtager, skal forvaltes, så vi kommer skridtet videre end blot at udvise politisk handlekraft.

Så hvad gør vi?

Anders Fløjborg, Vincent F. Hendricks, Ole Pass og Simon Pihl Sørensen er enige om, at medierne spiller en afgørende rolle i udviklingen – på godt og ondt.

– Forudsætningen for at trække udviklingen i en anden retning er, at man er opmærksom på, at tillid er det vigtigste kit mellem borgere, politikere og medier. Pressen kommer til at spille en afgørende rolle som den vagthund, der overvåger det politiske system, holder øje med løftebrud, fake news og 'alternative kendsgerninger' og samtidig giver borgerne et pålideligt genereret informationsgrundlag at træffe beslutninger på, siger Vincent F. Hendricks.

Simon Pihl Sørensen opfordrer til, at Christiansborg holder fingrene langt væk fra detailstyring af kommunerne og koncentrerer sig om at rette sigtekornet ind på en fjernere horisont – de langsigtede visioner.

– De skal ikke blande sig i, hvilken farve servietter har, eller hvilken didaktik vi vælger at forfølge. De skal hæve sig op over detaljen. Og vi skal alle turde lære af hinanden, tage diskussionerne, så vi får et mere åbent, demokratisk og tvivlende samfund, som i mine øjne er et klogere samfund, hvor fornuften bringes i spil igen. Det kan medierne også bidrage til.

Anders Fløjborg er enig.

– Vi skal flytte os fra politisk populisme og meningsbobler tilbage til evidens. De fagligheder, vi har i den borgernære kontakt i kommunerne, er så veluddannede og er med god offentlig ledelse fornuftigt rammestyret. Vi ved godt, hvad der skal til for at gøre det rigtige for den ældre, børnene i børnehaven og de ledige på jobcenteret, men budgetlove og målrettede midler er godt i gang med helt at afskaffe det kommunale selvstyre. Og det rationelle forfald forhindrer os i at implementere aktuelt bedste praksis.

Ole Pass opfordrer de kommunale ledere til at være mere modige og blande sig i debatten i højere grad.

– Lederne skal selvfølgelig respektere deres embedsmandsrolle i forhold til både politikere, borgere og medarbejdere. Men der er brug for at prøve grænserne mere af og frem for alt udvise større mod. Personligt har jeg erfaring for, at det kan lade sig gøre, især hvis man magter at fokusere og argumentere ud fra en faglig synsvinkel og undgår direkte partipolitiske argumenter, siger han og tilføjer:

– Den kommunale leder i første række skal gøre de problemstillinger og dilemmaer, personalet står med, synlige og på den måde viderebringe og løfte problemet fra den enkelte medarbejders skuldre. ■

POLITIKERNES TROVÆRDIGHED STADIG I BUND

Kommunikationsvirksomheden Radius kortlægger hvert år forskellige fag og professioners troværdighed i befolkningen. Her har politikerne i mange år scoret lavest af alle. Sådan gik det også i 2016, viser den nyeste måling, men dog med en stigning efter fire års konstant fald. Politikere nyder mindre tillid end både journalister, ejendomsmæglere og brugtvognsforhandlere, som traditionelt også rangerer lavt. Den mest troværdige faggruppe er sygeplejerskerne, mener danskerne.

Læs mere på radiuskommunikation.dk

Media... – hvad for noget?

Mediation (af nylat. *mediatio*, af *mediare* 'halvere, være i midten, formidle', af lat. *medius* 'i midten'), forligsforhandling, der gennemføres med bistand af en upartisk, specialuddannet tredjemand, en mediator ...

Kilde: Mads Bryde Andersen: mediation i Den Store Danske, Gyldendal.

Én konflikt – to vindere

Målet med mediation er at undgå, at den ene part i en konflikt oplever sig selv som taber. Det kræver, at man følges ad i løsningsprocessen. Og det erkender ekspert i mediation direktør Tina Monberg, at hun ikke altid selv har været god til.

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk • Foto: Christoffer Regild

Tina Monberg er cand.jur., mediator, exam. psykoterapeut og advokatuddannet. I dag er hun direktør i mediationcenter a/s, hvor hun primært arbejder som mediator og ledelsesrådgiver.

NÅR TINA MONBERG TALER om 'normale' metoder til løsning af konflikter, sker det med henvisning til en verden, som hun kender ret indgående, nemlig den juridiske. Med sin baggrund inden for jura og mange års virke som både ansat advokat og som partner i et advokatfirma ved hun godt, hvordan man 'normalt' finder en løsning:

– Hvis to parter står stejlt på hvert deres synspunkt, undersøger man, hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert. Til sidst kan der være en dommer, der træffer en afgørelse. Vi er vant til at løse konflikter på denne måde, der ender med at skabe en vinder og en taber, konstaterer Tina Monberg.

I modsætning hertil står mediation, som hun kalder en 'naturlig' metode og er blevet så begejstret for, at hun helt har droppet den juridiske løbebane.

> Man føler et medansvar for løsningen, når man har været med i processen med at finde løsningen.
>
> Tina Monberg, mediator og ledelsesrådgiver

– Mediation går ud på, at begge parter i en konflikt får opfyldt deres behov. Dermed kan vi få to vindere. Det giver en naturlig beslutningsproces, fordi vi jo normalt som mennesker samarbejder om at finde løsninger for at opfylde behov. Så det handler om at gå tilbage og se, hvilke behov parterne har, og hvordan man kan samarbejde om at opfylde dem til alles tilfredshed.

Først skal historien fortælles

Tina Monberg skitserer fem faser i konfliktløsningen, hvor 'historiefortællingen' er den første og helt grundlæggende. Derefter skal den enkelte parts behov udredes, og alle skal komme med løsningsforslag. Til sidst skal der vælges mellem forslagene, og der skal opstilles en aftale, man er enige om.

– Det er en samarbejdsproces, hvor mediatorens rolle så er – med Kierkegaards ord – at møde folk, hvor de er, og begynde der.

Tina Monberg giver flere eksempler på

Konflikten skal tilbage til parterne

Hvis parterne i en konflikt er for optaget af egne fortællinger, kan det forhindre dem i at se løsninger. Det er Dorthe Lynderups erfaring som professionel konfliktmægler hos bl.a. politiet.

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk

EN LANGVARIG, OPSLIDENDE konflikt har ret ofte den konsekvens, at man som part kun har øje for sin egen historie. Man er stresset, overbelastet og lytter ikke efter, hvad den anden siger.

– Som mediator er det min opgave at spørge meget konkret ind til, hvad hver part siger og ikke mindst mener, og samtidig sikre mig, at modparten rent faktisk hører det, fortæller Dorthe Lynderup, der er konfliktmægler, både som selvstændig og som ansat af Rigspolitiet.

Hun oplever, at den manglende lydhørhed er den primære årsag til, at fx en nabostrid kan køre i årevis, men det kan også skyldes, at ingen af parterne er særlig klar i sin kommunikation.

– Ofte er man bange for direkte at sige, hvad man egentlig mener. Det kan måske skyldes, at man frygter, at udtalelsen kan vendes mod en selv. Det giver jo et mismatch i samtalen.

For Dorthe Lynderup handler det derfor om at skabe helt trygge rammer. Det kræver forberedelse, bl.a. via individuelle samtaler med hver part, så man er helt klar på, hvad man gerne vil tale om, og hvilke emner man ikke skal bruge tid på lige nu. Når man så i fællesskab fastlægger en dagsorden på konfliktmæglermødet, fjerner det den ubalance,

MEDIATIONENS FEM FASER

Fase 1: Parterne fortæller hver især, hvordan de har oplevet forløbet, og hvad det har betydet for dem. Formålet er at åbne op for hinanden og forstå hinandens intentioner.

Fase 2: Parternes behov, bekymringer og interesser bliver fundet, og sammen udarbejder man en fælles problemformulering som udgangspunkt for en løsning. Formålet er at finde baggrunden og hjælpe dem med at finde behov og interesser.

Fase 3: Parterne brainstormer sammen for at finde forslag til løsninger, der dækker problemformuleringen, og som imødekommer parternes behov, bekymringer og interesser. Formålet er at få dem til at forstå, at der findes uanede løsningsmuligheder for at tilfredsstille et behov.

Fase 4: Parterne finder ud af, hvilke forslag fra brainstormingen de kan bruge. De opbygger et fundament for en fælles aftale om, hvordan de ønsker, at tingene skal være. Formålet er at støtte dem i at træffe et valg ved at se på alternative muligheder.

Fase 5: Parterne forpligter sig til aftalen og sikrer, at hvis den ikke fungerer hensigtsmæssigt eller skal justeres, skal det fremgå, hvad der så skal gøres for at løse problemet på en konstruktiv måde. Formålet er at støtte dem i at udarbejde en plan, der kan fungere for begge.

Kilde: www.mediationcenter.dk

konflikter, hvor hun er kommet ind som mediator på et tidspunkt, hvor en leder helt for sig selv har forsøgt at udtænke løsningsforslag – nogle gange på problemer, som de øvrige ledere eller medarbejderne ikke engang havde opdaget.

– Tidligere har jeg også selv været rigtig god til at finde løsninger, som jeg derefter har præsenteret for andre. Hvis en leder oplever et behov for nogle ændringer, kan hun i stedet lægge ud med at fortælle om sine iagttagelser og sine behov, og derefter kan hun invitere de andre til at komme med deres fortælling. Hvis der så er nogle, der oplever det samme og har energi til at være med til at løse en konflikt, kan hun invitere dem om bord i processen.

Skal være en parallel proces

Tina Monberg kalder det for "en parallel proces", hvor man er i samme fase på samme tid, i stedet for at lederen står nede i den sidste fase og er utålmodig over, at de andre ikke er nået dertil og kun meget langsomt – eller slet ikke – bevæger sig i den retning. Hun mener, at fejltrinnet kan have sit udgangspunkt i en stadig eksisterende lederkultur om at virke handlekraftig og forsøge at få anerkendelse for det.

– Men for det første kan man komme til at bruge rigtig meget energi, når man vil overbevise andre om, at den løsning, man selv har fundet frem til, er den rigtige. For det andet skal man ikke forvente, at folk tager ansvar for en løsning, som de ikke oplever, at de har andel i. Derimod føler man et medansvar for løsningen, når man har været med i processen med at finde løsningen. ■

det giver, hvis mindst en af parterne ofte er nervøs og usikker på, hvad der egentlig skal tales om.

– Hele situationen skal lægge op til tryghed og ligeværdighed. Det kan også være noget så enkelt, at man sidder i et neutralt mødelokale og på samme slags stole med en kop kaffe for at afdramatisere stemningen og have et sted, hvor man kan holde hænderne i ro.

Giver ansvaret tilbage til partnerne

Politiets motiv for at begynde at benytte konfliktmæglere var i høj grad, at man i stigende omfang brugte ressourcer på langvarige konflikter mellem borgere.

– Ideen i mediationer er at give ansvaret tilbage til parterne. Det er ikke politiet eller samfundet, der skal løse konflikten. Som konfliktmægler skal jeg heller ikke komme med forslag til løsninger. Jeg kan måske stille nogle spørgsmål, der får dem til at formulere en løsning, fortæller Dorthe Lynderup.

Viljen til at løse konflikten kan fremmes ved, at parterne lytter til den modsatte parts 'omkostninger', som de hver især må betale. Det kan være manglende koncentration om arbejdsopgaver, stress-symptomer eller børn og familiemedlemmer, der ikke trives på grund af konflikten.

– I opgaverne for politiet er det min erfaring, at i 80-90 % af tilfældene har vi én samtale med hver part af måske tre kvarters varighed og derefter ét konfliktmæglermøde på en-to timer. Det er ikke nogen stor investering i at løse en konflikt, som måske har varet i årevis, og som har store konsekvenser for de involverede og deres familier, siger Dorthe Lynderup.

Ved siden af opgaverne for politiet står Dorthe Lynderup for foredrag, kurser og coaching af ledere i forbindelse med mediation. Læs mere på hjemmesiden: STOPkonflikten.nu. ■

> Ideen i mediationer er at give ansvaret tilbage til parterne. Det er ikke politiet eller samfundet, der skal løse konflikten.
>
> Dorthe Lynderup, professionel konfliktmægler

Mediation kan spare tid

Mange konflikter kan løses ved en grundig udredning af parternes oplevelser. Et møde bidrager til ligeværdighed og kompromis, er topchef i Aarhus Kommune Jane Fogeds erfaring.

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk • Foto: Torben Nielsen

AT ET SKRIFTLIGT SVAR på en skriftlig klage stort set aldrig lukker en konflikt, var en af Jane Fogeds tidlige erfaringer som chef i Aarhus Kommune.

– Det er tværtimod mere sandsynligt, at et brev blot eskalerer uenigheden, konstaterer hun.

Som en af otte områdechefer inden for dagtilbud og skoler i Aarhus er hun øverste chef for 1.200 medarbejdere. Erfaringerne med eskalerende konflikter – især med borgere, men også indbyrdes ledere og medarbejdere imellem – fik hende til at tage en anden metode i brug. Det skete, efter at hun først var blevet trænet i den på et diplommodul i mediation, som hun var heldig at vinde på en KL-konference for fire år siden.

– Det var en rigtig god uddannelse, og mediation er et glimrende værktøj i rigtig mange konflikter, siger Jane Foged.

Som chef på øverste niveau bliver hun som regel først involveret i en konflikt, når den er på sit højeste, eller når der kommer en klage fra en borger. Det kan fx være forældre, der er utilfredse med forholdene i en vuggestue, eller noget, en skole har gjort. Det var i forbindelse med den sidstnævnte type, at hun i første omgang valgte at afprøve mediation.

– Jeg indkaldte de involverede parter i nogle klagesager, og jeg kunne konstatere, at konflikterne i høj grad var opstået ved, at man havde misforstået hinanden i kommunikationen. Min oplevelse er, at det giver en helt anden dialog, når man sidder sammen med de involverede og får konflikten udredt.

Mediation fremmer ligeværdighed

Jane Foged oplever, at mediation giver et mere ligeværdigt møde mellem de involverede.

– Når et forældrepar får lejlighed til at fortælle om deres oplevelser på et møde, betyder det, at de føler sig hørt på en anden måde, end når man bare kommunikerer skriftligt. Man har øjenkontakt og kan stille opklarende spørgsmål. I stedet for at blive bedt om at skrive sine klagepunkter ned er det mere personligt og afvæbnende at tage et møde.

Ligeværdigheden kommer i særlig grad ind i billedet, hvis der er tale om borgere, der ikke er så stærke i det skriftlige sprog.

– Skriftligheden i det offentlige er primært for de veluddannede, mens andre kan føle sig nedgjort lige fra begyndelsen af en skriftlig kommunikation, er Jane Fogeds erfaring.

Rummet er ikke magtfrit

Også i konflikter mellem de ledere, hun er chef for, har Jane Foged brugt mediation, men i de tilfælde finder hun det særligt vigtigt, at hun forinden sørger for tilslutning til, at metoden bliver anvendt.

– Alle skal være opmærksomme på, at rummet ikke er magtfrit. Deltagerne skal være indstillet på at lytte til hinanden og bevæge deres synspunkter, men jeg sidder der som chefen – og dybest set: Hvis vi ikke når til enighed, skal de være indforstået med, at jeg på et tidspunkt kan stoppe pro-

Kend konfliktens væsen, før du løser den

Konflikter skyldes enten problemer med systemet, samarbejdet eller en enkelt person. Effektiv konfliktløsning kræver, at man finder kilden til problemet, og her har lederen et ansvar.

Af Søren Braskov • Foto: Christoffer Regild

> Min oplevelse er, at det giver en helt anden dialog, når man sidder sammen med de involverede og får konflikten udredt.
>
> Jane Foged, områdechef i Aarhus Kommune

cessen for at gøre mig overvejelser om, hvilken beslutning jeg vil træffe.

I konflikter mellem ledere har metoden dog været så succesfuld, at det ikke har været nødvendigt. Til gengæld er det sket nogle gange i sager med borgere.

– Hvis parterne står for stejlt over for hinanden, og ingen rykker sig, er vi nødt til at gøre processen formel igen. Der er da også klagesager, hvor jeg vælger kun at svare skriftligt. Hvis lovgivningen er ret klar, kan man jo ikke sidde og holde møde om den.

Hun mener, at man selvfølgelig altid skal overveje tidsforbruget i en klagesag:

– Men når metoden først sidder i kroppen, og man har gjort den til sin egen, så tager den ikke længere tid end at sætte sig ned og læse et klagebrev grundigt igennem og derefter formulere et svar – med den indbyggede risiko, at borgeren, der har klaget, sender et nyt brev, man skal forholde sig til, eller ringer gentagne gange med nye oplysninger og spørgsmål. Faktisk kan mediation i mange tilfælde være en mere effektiv metode. ■

"JEG HAR TRE DYGTIGE medarbejdere, der arbejder sammen på et stort projekt. De er blevet rygende uvenner. På skift står de på mit kontor, frustrerede og opgivende. De har meldt ud, at de aldrig mere vil arbejde sammen, når projektet er overstået, men det er de nødt til, hvis afdelingen skal gøre sit arbejde. Hvad skal jeg gøre – forsøge at mediere, fyre en af dem eller hvad? Kan du hjælpe mig?".

Sådan kunne det typisk lyde fra en leder, som kommer til mig for coaching. Bøvl, der havner på lederens bord, fordi medarbejdernes samarbejde går i kludder. Mit svar vil være, at jeg godt kan hjælpe, og at løsningen i første omgang ikke er hverken at fyre eller mediere, men derimod at undersøge, hvad konflikten egentlig skyldes.

Konflikt på systemniveau

"I starten gik det rigtig godt. Så fandt jeg ud af, at projektet krævede, at én medarbejder havde det primære faglige ansvar, og bad den ene tage sig af det. Siden da er det gået galt. Måske har vi ikke fået klare aftaler om, hvad den nye rollefordeling i gruppen indebærer".

Sådan fortæller lederen, efter vi sammen har undersøgt forløbet op til konflikten. Det går op for hende, at konflikten er opstået i forbindelse med en ændret rollefordeling i gruppen – og ikke mindst at denne rollefordeling ikke er blevet meldt tydeligt ud i gruppen.

Det er en konflikt på systemniveau. Den skyldes, at noget i rammerne ikke fungerer. Det kan fx være uklarhed om opgaven, roller, mål eller arbejdsfordeling, eller det kan være noget så banalt som et it-system, der ikke virker ordentligt. Medarbejderne bliver irriterede, og det kan let gå ud over kollegerne. På den måde bliver relationen påvirket, selv om den ikke er årsag til problemet.

Konflikter på systemniveau er forholdsvis lette at arbejde med. Det handler om at skaffe optimale betingelser for at løse opgaven og få skabt klarhed om roller, arbejdsfordeling og lignende. Her spiller lederen en stor rolle. En samtale med medarbejderne, hvor man får lavet klare aftaler, kan nogle gange være nok til, at skuldrene falder ned på plads, og samarbejdet lykkes.

Relationelle konflikter

"Det hjælper ikke. Jeg har talt med dem, vi har fordelt roller og arbejdsopgaver, alle er enige om, hvordan samarbejdet skal foregå, og alligevel fungerer det ikke. På skift beklager de sig over hinanden. Jeg kan ikke se, at nogen af dem gør noget forkert, eller at én har mere ret end de andre. Det er bare, som om de gør tingene helt forskelligt".

Sådan kunne det også lyde, og så er der sandsynligvis tale om en konflikt mellem medarbejderne. Den er sværere for lederen at gå ind i, da hun ofte vil få tildelt rollen som dommer over, hvem der har ret. Og med god grund, da hun jo netop i sidste ende skal beslutte, hvad der skal ske, hvis konflikten ikke bliver løst. Derfor er det altid en god idé at få en person udefra til at håndtere konflikter på dette niveau. Ved at tilbyde konsulentbistand i en eller anden form kan medarbejderne få chancen for selv at løse problemerne.

> Konflikter, der ikke håndteres, har det med at sluge energi, og de løser sjældent sig selv.

Jeg ville ofte vælge at lave en workshop med fokus på medarbejdernes forskellige måder at arbejde på. En personlighedstest kan vise deres personlige præferencer. En er måske tilbøjelig til at få nye ideer hele tiden, mens en anden måske har brug for at få tingene gjort færdige, før man går videre med noget nyt. De to typer kan slå sig rigtig meget på hinanden i et samarbejde.

En forståelse for hinandens præferencer kan ofte være nok til at få samarbejdet til at glide lettere, men det kan også være nødvendigt at lave mediation mellem parterne. Her kan man hjælpe medarbejderne til at træffe aftaler om, hvordan de griber tingene an på en måde, der tilgodeser dem begge.

Individuelle konflikter

"Jeg tror ikke, det er problemet. Vi har nogenlunde styr på vores systemer, og de fungerer for de fleste medarbejdere. Samarbejdet fungerer også fint, bortset fra når Ulla skal være med, så opstår der altid problemer. Hun beklager sig over systemerne, og hun lægger sig ud med sine kolleger".

Det er den sidste mulighed – at konflikten skyldes en enkelt medarbejder. Vedkommende synes måske selv, at det er systemerne eller kollegerne, der er problemet, men set udefra er det tydeligt, at denne ene medarbejder er indblandet i alle konflikter. Det er den sværeste form for konflikt at arbejde med, for den kræver, at lederen konfronterer medarbejderen.

Mange ledere vil forsøge at løse problemet på et kollektivt niveau ved fx at opfordre alle til at overholde aftaler. Men det medfører bare, at velfungerende medarbejdere føler sig uretfærdigt ramt, mens den problematiske medarbejder måske ikke rigtig hører det. Det er med til at optrappe konflikten.

I stedet er lederen nødt til at konfrontere den problematiske medarbejder direkte. Hun kan tage en samtale, hvor hun beskriver den uønskede adfærd, og hvad hun ønsker den ændret til. Medarbejderen kan eventuelt tilbydes psykologsamtaler som en hjælp til at ændre adfærd, men lederen har altid ansvaret for at følge op på, at det sker.

Lederens rolle

Lederen har altid en stor rolle i at håndtere konflikter på arbejdspladsen, i første omgang ved at afdække, hvor konflikten stammer fra. Nogle gange vil det være tydeligt fra begyndelsen, andre gange kræver det flere samtaler med de involverede parter. Der kan også være konflikter på flere af niveauerne, som er tydelige fra begyndelsen, mens andre dukker op, når man har løst de første problemer.

I selve løsningen af konflikten afhænger lederens rolle af, hvilken type der er tale om. Ved systemkonflikter kan hun sikre optimale arbejdsvilkår og klare aftaler om rammerne for arbejdet. I de individuelle konflikter må hun konfrontere den problematiske medarbejder. I de relationelle konflikter vil det ofte være nødvendigt med hjælp fra en neutral person, så parterne reelt har mulighed for at løse konflikten selv. I alle tilfælde har lederen ansvaret for at følge op på, om konflikten bliver løst.

Konflikter, der ikke håndteres, har det med at sluge energi, og de løser sjældent sig selv. Når de derimod håndteres på det rette niveau fra begyndelsen, løses de ofte hurtigere og mere effektivt, og medarbejderne kan dermed fokusere på deres arbejdsopgaver. I bedste fald lærer de involverede parter også noget, de kan bruge til at forebygge og løse konflikter med i fremtiden. ■

Artiklen er skrevet i samarbejde med Charlotte Juul Sørensen, psykolog og journalist, HumanAct.

EKSPERT I KONFLIKTLØSNING

Søren Braskov er erhvervspsykolog og partner i HumanAct. Han er uddannet mediator fra Dansk Forligsnævn og har arbejdet med konfliktløsning for både private og professionelle i mere end 20 år. Han har en særlig interesse for konflikter, hvor relationerne skal bevares, og arbejder efter princippet: "Konflikter skal løses, ikke vindes".

Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I *Udfordringen* deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

Få de voldsomme følelser ud af konflikten

Udfordring: Du oplever som leder, at du bruger for meget tid på at løse konflikter blandt medarbejderne og mellem medarbejderne og borgerne. Konflikterne bygger i dine øjne ofte på personlige modsætninger og dårlig kommunikation. Hvordan kan du håndtere dem mere effektivt – og måske endda forebygge, at de opstår så hyppigt?

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk

MENNESKER OG ORGANISATIONER udvikler sig, når de gennemlever kriser, konflikter og modsætninger. Det er kernen i det klassiske læringsbegreb. Det glemmer man ofte, når man står i en konflikt. Så opleves den bare som noget, der forstyrrer og tager tid. Men for at en konflikt kan føre til udvikling, kræver det også, at den håndteres på den rigtige måde.

Konflikten skal renses for de voldsomme følelser, der kan være i den. Man skal som part i konflikten prøve at flytte fokus fra sin egen forurettethed og det, man måske oplever som uretfærdigheder, man personligt har været udsat for. Som regel har parterne en tendens til at generalisere meget, når de befinder sig midt i en konflikt, og forsøger at argumentere for deres egen position.

> Følelser er ligesom ømme muskler. Når de bliver bearbejdet, løsner de sig op. En vedholdende, åben, spørgende og aktiv lyttende proces tager følelserne ud af konflikten.

Følelser fjernes ved aktiv lytning

Det er langt mere konstruktivt, hvis man i stedet bestræber sig på at være konkret og specifik. Hvordan ser sagen egentlig ud, når man har hørt alle parter, og de har hørt hinanden? Når man er kommet igennem den fase, skal man væk fra at tale om fortiden, men i stedet fokusere på det fremtidsrettede. Hvad kan vi bruge erfaringerne til? Hvordan kan vi komme videre? Hvad er de fælles interesser og behov?

Vejen til at fjerne følelser fra en konflikt går over aktiv lytning. Parterne skal flytte sig fra at komme med udsagn til at stille spørgsmål. Når man stiller spørgsmål, lytter man til svaret, i stedet for blot at tænke på formuleringen af sit eget, næste udsagn. Aktiv lytning tager aggressionen ud af konflikten.

Følelser er ligesom ømme muskler. Når de bliver bearbejdet, løsner de sig op. En vedholdende, åben, spørgende og aktivt lyttende proces tager følelserne ud af konflikten. Den destruktive fastholdelse i generaliseringer, fortid, krav og personlige modsætninger forhindrer løsninger og udvikling.

Skal følges ad i processen

Når man som leder tager fat på at håndtere en konflikt, sker det ofte, at man kommer lidt forud for dem, man er leder for. Der er det vigtigt at huske på, at man skal følges ad. Al den tid, man selv har brugt på at tænke på en løsning, skal medarbejderne også bruge for at være med på vognen. Graden af accept af en fremtidig løsning afhænger af, i hvilken grad man følges ad i processen.

Det er et særligt dansk fænomen. Mange steder i udlandet accepterer medarbejdere umiddelbart beslutninger, som er truffet af en overordnet, og adlyder dem helt mekanisk, fordi det er det, man får sin løn for. En dansker stiller i højere grad krav om at forstå og acceptere de beslutninger, der bliver truffet. Til gengæld: Når de forstår beslutningerne, arbejder de som regel både hurtigere, længere og mere effektivt. "Vi skal have sjælen med", plejer vi at sige. ■

Vi har alle brug for at lukke døren af og til

Du har den kritiske, den altid stressede, den usikre, den traditionsbundne, den intrigante ...
Som leder møder du mange typer af medarbejdere, også de til tider lidt besværlige. De kan både være en gave og en udfordring – og er ikke helt politisk korrekt at tale så direkte om. Vi prøvede alligevel.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Christoffer Regild

LAD DET VÆRE SAGT med det samme: Begrebet 'besværlige medarbejdere' falder ikke umiddelbart i god jord hos Anders Fløjborg, Helle Riis og Karin Bruhn Termannsen. Som chefer bruger de mellem en og to tredjedele af deres tid på direkte medarbejderkontakt i en eller anden forstand – ansættelser, MUS-samtaler, møder, håndtering af sager, løbende drift osv. Heri indgår også kontakt, som ikke altid er fri for modhager og besvær. Men at tale om 'besværlige medarbejdere' er i sig selv at bede om modstand hos de tre chefer.

– Som chef har de sager, som lander på mit bord, altid været igennem første led. Så når jeg kommer på banen, skal sagen løses, fx med en tjenstlig samtale. Men jeg tænker det ikke som besværligt – det er en del af mit arbejde som leder. Jeg ville godt nok blive en sur madamme, hvis jeg hver gang tænkte: "Nåh, så er der konflikt igen". Jeg prøver at forholde mig meget professionelt, neutralt og coachende – det er en opgave, som skal løses, siger Helle Riis, viceforstander i Autismecenter Storstrøm og formand for Ledersektionen hos Socialpædagogerne.

Ordentlige rammer fjerner besvær

Karin Bruhn Termannsen, kontorchef i Region Nordjylland og formand for Chefgruppens bestyrelse i HK Kommunal, oplever heller ikke, at hun bruger meget tid på 'besværlige' sager eller personale.

– Men jeg bruger meget tid på sparring og hjælp. Min tilgang er at vise vej og sætte retning, og hvis jeg gør det og giver nogle ordentlige rammer, er der ikke så mange besværlige sager. Jo, jeg træder da til i sager, der er gået i hårdknude – som hjælpemotor. Det fylder bare ikke så meget, fordi jeg ikke tænker dem som besværlige.

Anders Fløjborg, afdelingschef i Vordingborg Kommunes Børn & Unge og formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening, lægger sig i en anden bane. Han er enig med Karin Bruhn Termannsen i, at transparens i ledelse og gode rammer for arbejdet reducerer besværlighederne. Men:

– Den daglige feedback – der, hvor vi i fredstid går og korrigerer hinanden fagligt og kulturelt – er lige så vigtigt som de formelle, faglige samtaler. Når tingene bliver konfliktfyldte og komplicerede er det ofte, fordi der er noget, vi som ledere ikke siger eller reagerer på – og som medarbejderne måske oplever som uretfærdigt og tab af social kapital. Det er en alvorlig ledelsesfejl. Så min holdning er, at hvis man ser noget, som ikke er inden for rammerne, så sig det højt.

Skal balancere mellem to yderpoler

Det standpunkt udfordrer Helle Riis:

– Jeg mener ikke, at det altid er løsningen, fordi mennesker reagerer på hinanden. Så at sige noget højt kan i sig selv skabe konflikter. Ofte ser eller hører folk noget andet end det, der reelt bliver sagt eller gjort. Måske kommer jeg som leder til at hilse mere hjerteligt på én medarbejder end en anden eller har

måske en sjovere kontakt, og når du så beder den anden om at rette ind på en opgave, kommer det: "Du kan også bedre lide Sofie end mig!". Medarbejderne forstår jo deres leder med det, som de har med sig, siger Helle Riis.

– Jeg mener, at det handler om at balancere mellem den ene yderpol, hvor man er konfliktsky som leder, til den anden, hvor man hiver fat i alt, hvad der bliver sagt og gjort. Nogle ting skal jeg blande mig uden om – de er ikke en del af mit opgavesæt i en professionel verden, supplerer Karin Bruhn Termannsen, der vælger sin strategi ud fra erfaring og fingerspitzgefühl.

– Det handler om at kende sine medarbejdere.

Ja, jeg har besværlige medarbejdere

Selv om 'besværlig' i udgangspunktet er negativt og derfor måske også forbudt at sige højt, hvad er så en 'besværlig' medarbejder?

– Ligegyldigt hvad, så er vi forskellige mennesker – og et produkt af den virkelighed, vi er i. Nogle gange bliver vi syge, møder alvorlige bump i livet og oplever forskellig omstillingsrobusthed. Det er en del af ledelse at håndtere, og derfor er diversitet et rekrutteringsparameter hos mig. Det gør os mere robuste både fagligt og personligt, siger Anders Fløjborg.

Det, fremhæver han, betyder, at han både har "find fem fejl"-typen blandt sine medarbejdere og dem, som står klar i startblokken og utålmodigt venter på at blive sendt af sted uden nødvendigvis at kende slutmålet.

– Alt det skal der være plads til, og jeg er så glad for dem. Så ja, jeg har besværlige medarbejdere.

– Ja, der er mennesker, som påpeger fejl, bemærker Helle Riis halvtørt.

– Og dem skal man som leder omgående forholde sig til – ligesom når nogle bliver sure, brokker sig eller hvisker i krogene. For ofte ved medarbejderne noget, vi ikke ved, fordi vi ikke selv er en del af den praktiske hverdag. Hvis brok eller sladder er udtryk for, at de står med noget, de ikke kommer videre med, skal jeg som leder hjælpe dem. Det kender vi også på ledelsesniveau – at vi står og træder vande og ikke kan komme videre. Så henter vi også hjælp ind udefra.

Besvær er ikke altid en gave

Men at oversætte 'besvær' med en gave – en lommelygte, som rettes mod de ømme punkter, køber Helle Riis ikke 100 %.

– Når vi kommer derud, hvor en medarbejder bare er på tværs, og hvor det handler om at finde fem fejl for enhver pris, er det ikke nogen gave.

Karin Bruhn Termannsen lægger en tidsfaktor ind.

– Hvis en medarbejder bare har en dårlig dag, ville jeg aldrig gå ind i det. Jeg har også nogle dage bare brug for at lukke døren, og hvis min chef kom til mig og sagde: "Nu må du f..... tage dig sammen!", ville jeg synes, det var mærkeligt. Men hvis det er en adfærd over tid, som påvirker de andre eller opgaven, griber jeg ind. Og sladder, løgn eller illoyalitet accepterer jeg ikke. Når vi har taget en beslutning, så er man loyal over for den.

Er der nogen 'besværligheder', man som leder bare må acceptere at leve med?

Ja, mener Karin Bruhn Termannsen.

– Hver eneste af mine medarbejdere besidder noget unikt – gode og besværlige sider, og det er fint, så længe det ikke går ud over løsningen af opgaven. Så hvis de gør noget mærkeligt, som ikke påvirker opgaven eller relationerne, lever jeg med det. Vi har alle vores særheder.

Helle Riis er enig:

– Man kan ikke have diversitet i opgaveløsningen, hvis alle skal ligne en selv. Man skal kunne se det positive i dem, som ikke gør. Så hvis jeg har en besværlig sag eller person, tænker jeg: "Hvordan kan jeg få vedkommende til at blive min ven?".

Vi dyrker uenighederne

Hos Anders Fløjborg dyrker man ligefrem 'uenighedskulturen':

– Det gælder både den faglige uenighed, men også at vi er forskellige mennesker. Når man som jeg har dedikerede vidensmedarbejdere ansat, har man også skarpe, faglige holdninger, og dem skal vi kunne tåle at diskutere – inden for skiven.

– Hos os opstår uenighedskulturen helt af sig selv. Vi har både videns- og ikke-vidensmedarbejdere, alt fra fleksjobbere med sociale problemer til chauffører, kontorpersonale og akademikere. Og jeg skal få dem til at respektere hinanden. Hos os siger vi, at alle er lige vigtige. Hende, som kører bussen, er lige så vigtig som akademikeren. Men man bliver jo udfordret, når nogle er meget anderledes end en selv, konstaterer Helle Riis.

Forskellene er både charmerende og besværlige, mener Karin Bruhn Termannsen.

– Det gør det mere krævende at være leder. Derfor kan det af og til virke bekvemt som leder at lægge sig der, hvor der ikke er så mange besværligheder, men det udfordrer jo heller ikke. Så jo, vi er alle lige vigtige i det opgavesæt, vi varetager. Men jeg er også blevet klogere på, at rengøringskonen ikke bliver set lige så meget som dem i fx kvalitetsafdelingen. Det skal vi ikke foregøgle, at hun gør. Alle er vigtige, men nogle får mere lys på sig end andre.

– Opmærksomhed er som en lommelygte i en kæmpe arena. Der foregår rigtig meget uden for lyskeglen, derfor er der forskel på den opmærksomhed, man får. Men ingen kan undværes, mener Anders Fløjborg, og Helle Riis tydeliggør:

– Hvis man lader være at gøre rent i 14 dage, så kommer der lys på det. Det er bare pokkers, at det er nødvendigt. ■

TRE OFFENTLIGE LEDERE MED HOLDNING

Anders Fløjborg, uddannet socialrådgiver og Master of Public Management. Afdelingsleder for Børn & Unge i Vordingborg Kommune og formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening.

Helle Riis, uddannet socialpædagog. Viceforstander i Autismecenter Storstrøm i Vordingborg Kommune og formand for den landsdækkende ledersektion i Socialpædagogerne.

Karin Termannsen, uddannet i salg og marketing. Kontorchef for Intern Administration og Service i Region Nordjylland og formand for HK Kommunals chefgruppe.

POST
PP DANMARK
Sorteret magasinpost
ID-nr. 46409

Helle Riis, viceforstander
i Autismecenter
Storstrøm og formand
for Ledersektionen i
Socialpædagogerne

Kald det kærlighed

Hvor mennesker er sammen om at løse en opgave, er der grobund for konflikter. Som leder er man ansvarlig for at sikre et godt arbejdsmiljø, og for mig kræver det at kunne løse konflikter en god kultur på arbejdspladsen.

KONFLIKTER FINDES I mange størrelser og indpakninger. Og som vi kan læse i dette blad, er der også rigtig mange måder, man som leder kan arbejde med og forstå konflikter på. Men findes der et quickfix til at løse dem? Jeg tror det ikke. Alle mennesker er forskellige og forstår verden ud fra deres eget perspektiv. Vi kan lave øvelser i at være på egen banehalvdel, tale som giraffer og prøve at forstå den andens perspektiv, men når vi står midt i en konflikt, er mange tonedøve over for andres oplevelser.

Måske vil den konfliktsky tænke: "Kan det virkelig passe, at man som leder skal blande sig i konflikter?". Ja, det kan det. For konflikter, der ikke ser ud til at løse sig uden hjælp, dræner energien i en gruppe. Man risikerer, at den rest af energi, som er til stede, bruges på positionskampe. Og i værste fald mister man overblikket over arbejdsopgaverne, som fortoner sig i fjendskab og dermed manglende arbejdsduelighed eller produktion.

Hvordan skaber vi en god kultur?

Første skridt på vejen er at acceptere, at konflikter ikke nødvendigvis er dårlige for udvikling. Tal åbent om, at det er tilladt at mene noget forskelligt. Og hold fast i, at alle grupper har brug for forskellighed for at kunne udvikle sig og arbejde. Det er selvfølgelig altid nemmere at blive enige om i teorien, end når hverdagen folder sig ud. Mange af de konflikter, jeg igennem tiden er blevet præsenteret for, udspringer af små uoverensstemmelser. Små tegn, som ikke er blevet taget alvorligt. Det, man retrospektivt kan se, er, at de kunne være løst med meget små interventioner.

> "Mange af de konflikter, jeg igennem tiden er blevet præsenteret for, udspringer af små uoverensstemmelser. Små tegn, som ikke er blevet taget alvorligt.

Jeg har været på mange kurser og temadage om konflikthåndtering. Jeg har forsøgt mange forskellige metoder, og jeg prøver at forholde mig professionelt. Men – hånden på hjertet: Det er aldrig særligt rart at skulle tage hul på en konflikt. Det hjælper at have nogle gode redskaber til at få processen i gang, og heldigvis sker det fantastiske ofte, at når der først er prikket hul på konflikten, oplever parterne næsten altid en lettelse, og så kan man begynde at se på, hvordan tingene kan løses.

Kald det lige, hvad du vil

Som leder er det vigtigt at være opmærksom på, at det gode arbejdsfællesskab bunder i mange sociale spilleregler. Dem kan man arbejde med lokalt på mange kreative måder. Hvis man får skabt gode samarbejdsforhold med klare rammer, er det meget enklere at løse konflikter. Der opstår med garanti færre konflikter, hvis man også husker at grine sammen. Men at undgå konflikter kommer man nok aldrig helt til. Så med det budskab: *Kald det lige, hvad du vil*, er konflikter en del af det fantastiske arbejde, som en leder skal løse.

Lad dig derfor inspirere af nogle af de mange brugbare forslag, som dette temanummer byder på. Ideer til at forstå og tale med dit personale om, hvordan I vil løse konflikter. ■