

AT LYKKES SOM LEDER FOR

FAGPROFESSIONELLE

– Når man selv er djøfer



Indhold

5 Dit ledelsesrum i et fagprofessionelt miljø

Introduktion til pjecens fokus, målgruppen, og hvordan begreberne fagprofessionel og djøfer bliver brugt i denne pjece.

8 Min karriere som leder for fagprofessionelle

I dette afsnit fortæller fire djøfere om deres karriereforløb og deres overvejelser i forhold til at være leder for fagprofessionelle medarbejdere. Få inspiration til dit næste karriereskridt.

16 Hvad skal du mestre som leder for fagprofessionelle?

20 djøfere, der er ledere af fagprofessionelle medarbejdere, har arbejdet med at indkredse, hvad der er særligt vigtigt at være opmærksom på som djøfer og leder for fagprofessionelle.

De siger:

- Vær respektfuld, men stå fast
- Se helheder og oversæt
- Skab rum for indflydelse og udviklingskraft

24 Ledere der lykkes – centrale kompetencer

Lederne i projektet samt et udsnit af medarbejdere og chefer har forholdt sig til, hvad der er det vigtigste at mestre som leder for fagprofessionelle. De siger, at relationel forståelse og tillidsvækkende sparring er afgørende kompetencer.

28 Om projektet

Her kan du læse om baggrunden for projektet og de metoder, der er blevet anvendt.

Ekspertene

Undervejs i pjecen kan du læse fem artikler, hvor eksperter giver deres bud på, hvad der er særligt vigtigt for at lykkes som leder for fagprofessionelle.

Forord

Ord som effektivisering, digitalisering og innovation fylder meget i kommunerne i arbejdet med at udvikle velfærdsproduktionen. Det markante fokus på at optimere anvendelsen af de offentlige ressourcer medfører både en forandring i den måde, som opgaveløsningen organiseres på og i selve organiseringen af ledelsesopgaven.

Der er stor forskel på, hvordan ledelsesopgaven struktureres, og det betyder, at der er mange forskellige lederprofiler i den kommunale sektor. Historisk set har lederen på det kommunale arbejdsmarked ofte haft samme uddannelsesbaggrund som sine medarbejdere. I dag er det dog meget normalt, at en leder har en anden uddannelsesmæssig baggrund end medarbejderne. Det stiller særlige krav til den måde, lederen udfylder sin lederrolle på. Det er netop i det lys, at projektet “At lykkes som leder blandt fagprofessionelle” er gennemført. Pjecen er således resultatet af arbejdet i projektet.

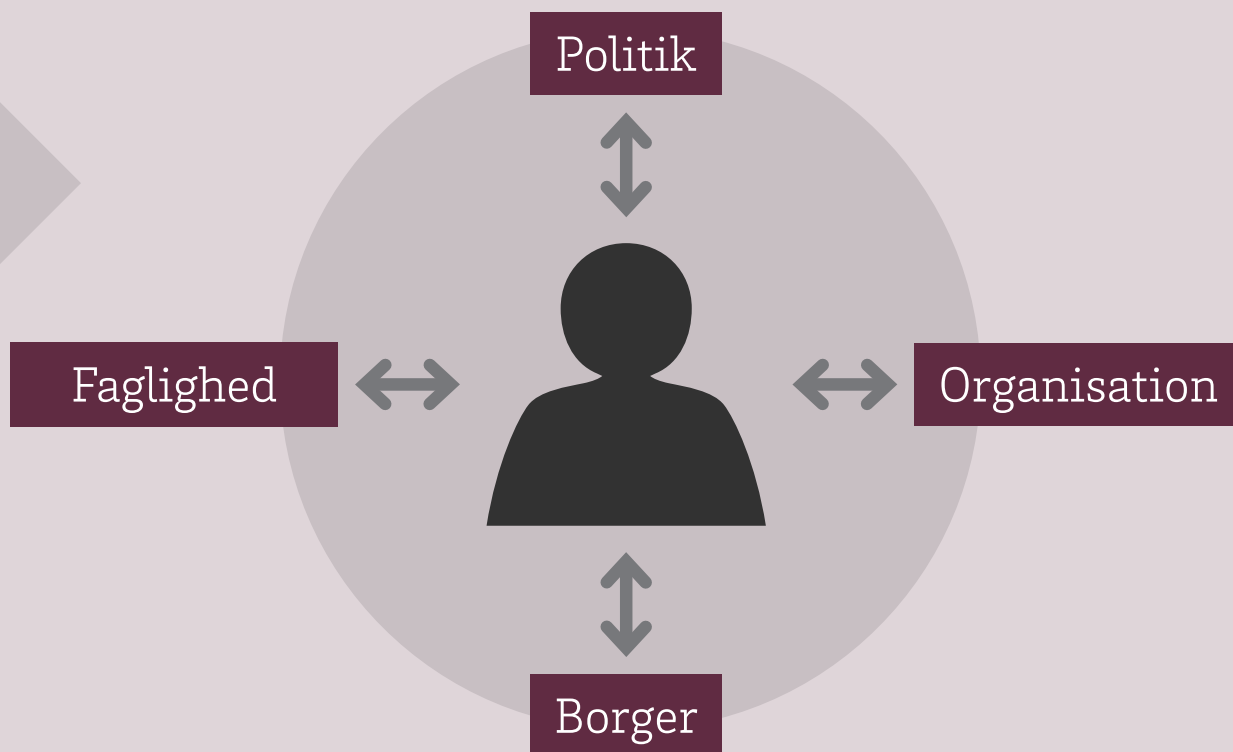
Pjecens formål er at give djøferen, som er leder for fagprofessionelle – blandt andre pædagoger, sygeplejersker og terapeuter – en værktøjskasse til at arbejde med sit lederskab samt inspiration til ledelsesopgaven gennem nogle personlige beretninger fra andre ledere.

Pjecen er baseret på erfaringer og personlige oplevelser og skal derfor ses som et inspirationsmateriale til at håndtere dagligdagens ledelsesudfordringer.

God læselyst!

Mikkel Haarder
Centerchef KL

John Wæver
Direktør Djøf



Dit ledelsesrum i et fagprofessionelt miljø

I forskningslitteraturen er der efterhånden etableret et solidt begrebsapparat om, hvad der kendetegner ledelsesopgaven i forhold til de fagprofessionelle medarbejdere. I dette projekt sætter vi fokus på, hvad der særligt kendetegner ledelsesopgaven af fagprofessionelle, når lederen er djøfer. Det betyder konkret, at lederen har en anden uddannelsesmæssig baggrund end medarbejderne og derved ikke har samme indsigt i arbejdsopgaverne som medarbejderne.

I pjecen refereres til djøferne, her med særlig fokus på de generalistkompetencer, som djøf-lederne besidder. Projektet går ikke ind og tager

stilling til, hvad det vil sige at være akademiker og leder for fagprofessionelle, da pjecen er skrevet med afsæt i djøferens kompetencer og virkelighed og altså alene kan repræsentere dette perspektiv.

De fagprofessionelle medarbejdere har typisk en professionsbacheloruddannelse, hvilket vil sige, at de er lærere, sygeplejersker, socialrådgivere, pædagoger, ergo- og fysioterapeuter mv. Professionerne har altid haft og har forsat en høj grad af anseelse, troværdighed, social legitimitet og anerkendelse. Medarbejdere på velfærdsområderne i kommunerne lægger en stor del af de-

res identitet i fagligheden. De fagprofessionelle er således præget af stærke normer omkring faglige standarder og hensynet til borgeren. De fagprofessionelle forventer en høj grad af autonomi i udøvelsen af arbejdet, det vil sige ret til selv at vurdere, hvad der er mest hensigtsmæssigt at gøre i den konkrete situation ud fra en faglig vurdering. Det kræver en ledelsestilgang, som både er synlig og præcis og samtidig giver plads til, at medarbejderen kan udfolde sin faglighed.

I denne pjece sætter vi fokus på ledernes fortællinger og erfaringer fra hverdagen – med det særlige vilkår – at lederen er akademiker og generalist og dermed ikke har den samme professionsfaglige baggrund som medarbejderne. Formålet er at give djøferen – her forstået som akademikeren med generalistbaggrund, som er leder for fagprofessionelle – inspiration til, hvordan hverdagens ledelsesudfordringer kan håndteres.

Ledelse i en kommune

Ledelsesopgaven i kommunerne har en særlig kompleksitet. Du skal som leder være i stand til at navigere i et tredobbelt lederskab; opadtil i forhold til den politiske og administrative ledelse, udadtil i forhold til borgerne og indadtil i forhold til medarbejderne.

I situationer, hvor du som leder ikke har en faglig indsigt, øges kompleksiteten i forhold til ledelsesopgaven over for medarbejderne. Du skal kunne navigere uden den indsigt, som medarbejderne har. Til gengæld har du som djøfer

og leder formentlig nogle forcer i forhold til at håndtere lederskabet opadtil på grund af din generalistbaggrund.

Det har også betydning for ledelsesopgaven, hvilken type opgave en enhed varetager.

En medarbejder i en stabsfunktion er – uanset sin professionsbaggrund – nødt til at arbejde bredere end sit professionsfaglige kompetencefelt. Her vil man sjældent undre sig over at have en leder med generalistbaggrund.

På velfærdsområderne, hvor medarbejderne leverer en direkte service eller ydelse til borgerne, er vurderinger og beslutninger derimod koblet tæt til medarbejdernes professionsfaglighed. Du skal altså som leder være endnu mere opmærksom på at træffe de nødvendige beslutninger om, hvordan medarbejderne støttes fagligt i deres opgaveløsning.

Lederskab kræver følgeskab

De bedste ledere er dem, der er gode til at skabe forskellige rammer afhængigt af den opgave, der skal udføres. Det gælder ikke mindst for ledere af fagprofessionelle.

Men hvis de ikke kan få medarbejderne til at give dem følgeskab, vil de aldrig lykkes som ledere, mener ledelsesforsker ved CBS Helle Hein.

Når man er leder for fagprofessionelle, er det ikke usædvanligt, at medarbejderne ved mere om området end en selv. Derfor er det ifølge ledelsesforsker ved CBS Helle Hein afgørende, at man prioriterer at sætte de rette rammer i forhold til eksempelvis møder, arbejdstid, administrative opgaver og succeskriterier frem for at blande sig i den konkrete opgaveløsning.

“Det er svært at være leder og skulle diktere, hvordan andre, der har mere forstand på arbejdet, skal udføre det. Den vigtigste ledelsesfunktion er at skabe rammerne for, at de kan udføre arbejdet. Rammerne skal skabes i samarbejde med medarbejderne og med respekt for deres faglighed og input,” forklarer hun og fortsætter:

“Når du har med specialiserede folk og komplekse arbejdsopgaver at gøre, er det vigtigt, at de får frihed til selv at agere. Hvis du for eksempel implementerer måleinstrumenter, der gør, at medarbejderne skal gå på kompromis med deres faglighed, vil det anses for at være respektløst. Gode ledere formår at skabe rammer, der er afhængige af den opgave, der skal udføres.”

Reflektér over dit lederskab

Helle Hein mener samtidig, at de bedste ledere karakteriseres ved, at de bruger tid på at reflektere over deres lederskab og kan få følgeskab af medarbejderne:

“Som leder skal du gå foran i forhold til missionen. Dine medarbejdere skal kunne se, hvad det er for en sag, de bidrager til. Hvis du ikke formår at vise tillid til, at I arbejder for den samme sag, får du ikke et lederskab. Derfor er det

vigtigt, at du reflekterer over, hvorfor medarbejderne vil ledes af dig. Hvad er det, du skal gøre for, at de kvitterer med deres følgeskab? For der er ikke noget lederskab uden følgeskab, og de bestemmer selv, om de vil give dig deres følgeskab,” siger hun.

Det stiller blandt andet krav om at kunne inspirere sine medarbejdere, og hvis man ikke kan det, er det ifølge Helle Hein vigtigt, at man finder en, der kan hjælpe med lige præcis den opgave.

Tillid og respekt

Ledelse handler imidlertid ikke kun om at kunne sætte de rigtige rammer. Helle Hein pointerer, at tillid og respekt ligeledes er vigtige egenskaber hos ledere for fagprofessionelle.

“Du skal gøre dig den ulejlighed at tænke over, at fagprofessionerne fylder en stor del af medarbejdernes identitet. Så som djøfer skal du hurtigt skabe en gensidig tillid og udvise respekt for faget. Du skal forstå, hvorfor de har valgt lige præcis den pågældende uddannelse, og hvad det er for en opgave, de så skal løse,” siger hun.

Derfor er der også en sproglig udfordring, man skal overvinde som leder.

“Det betyder, at du hurtigt skal lære at tale medarbejdernes sprog på et niveau, der siger; jeg tilhører godt nok ikke jeres fag, men jeg har sat mig ind i det og forstår, hvad I siger,” forklarer Helle Hein.

Min karriere som leder for fagprofessionelle

I dette afsnit kan du blive inspireret af **fire døferes karriereveje og overvejelser** om det at være leder for fagprofessionelle medarbejdere.



Marie H. Haugaard

UDVIKLINGS- OG SOUSCHEF

51 år og udviklings- og souschef i et center med 85 ansatte. Nærmeste leder for 25 pædagoger, ergoterapeuter, sygeplejersker, håndværkere og HK'ere. Uddannet Sygeplejerske (1985), cand.scient.pol. (1992) og senest diplom i systemisk ledelse (2008).

Karriereforløb:

- 2001-: Udviklings- og souschef, Center for beskyttet beskæftigelse Ellehøj, Vejle Amt og efterfølgende Vejle Kommune
- 2000: Projektansættelse Center for beskyttet beskæftigelse Ellehøj, Vejle Amt
- 1993: Planlægger i handicap og psykiatri, Vejle Amt
- 1992: Udviklingsmedarbejder i Erhvervs og Udvikling, Vejle Amt
- 1986: Studerende, cand.scient.pol.
- 1985: Sygeplejerske på Kommunehospitalet i Aarhus
- 1985: Studerende, sygeplejerske

Hvad har drevet dig til at blive leder for fagprofessionelle?

Jeg kan lide at arbejde med mennesker og gerne mennesker "på kanten" af samfundet – og jeg brænder for at hjælpe folk, der har vanskeligt ved at leve op til de krav, samfundet stiller. Når man kombinerer det med min interesse for ledelse, så virkede det som en naturlig vej at gå.

Hvad er fællesnævneren for dit karriereforløb?

Jeg vil primært pege på tre ting. Mit engagement i forhold til brugerne og medarbejderne. Min evne til at se helheden og sætte tingene i perspektiv, så en lille ting ikke lige pludselig bliver til en stor sag. Og så har jeg overblik over økonomi, sammenhænge og den tværfaglige forståelse.

Hvad kendetegner dig som person?

Jeg er engageret og vedholdende. Jeg holder fast i de problemstillinger, der betyder noget for os, men jeg kan samtidig godt flytte mig rent holdningsmæssigt.

Hvilke djøf-kompetencer gør du i særlig grad brug af i din nuværende stilling som leder for fagprofessionelle?

Jeg skaber overblik, helhed og sammenhæng i komplicerede sager.

Hvad er dit bedste karriereråd i forhold til at blive leder for fagprofessionelle?

Du skal anerkende den fagprofessionelles fag og viden, men det er samtidig vigtigt at turde stille spørgsmål og udfordre denne viden. Du skal også kunne hjælpe den fagprofessionelle med at udføre sit job uden at blive for engageret, for som fagprofessionel arbejder man sommetider mod et ideal, der er urealistisk. Derfor er det en ledelsesopgave at hjælpe med at tilpasse opgaven.

Hvad er det helt særlige ved at lede fagprofessionelle?

Man skal være indstillet på dialog og have respekt for faget, for fagprofessionelle mennesker, der arbejder med andre mennesker, har ofte nogle andre faglige problemstillinger end djøfere. Det kan for eksempel være ønsket om at være den bedst mulige pædagog, der kolliderer med den økonomiske virkelighed. Derfor skal ambitionsniveau måske justeres, så pædagogen må gå på kompromis med den pædagogiske faglighed. I forhold til udvikling og forandring er det rigtig vigtigt at være tydelig i forhold til krav og forventninger.



Rolf Dalsgaard Johansen

STABSCHEF

37 år og stabschef på socialområdet i Vejle Kommune. Personaleansvar for 30 medarbejdere med forskellige uddannelsesmæssige baggrunde – blandt andre socialformidlere, administrative medarbejdere, sygeplejersker og AC-medarbejdere.

Karriereforløb:

- 2009: Stabschef på Socialområdet, Vejle Kommune
- 2007: Udviklingskonsulent på Socialområdet, Vejle Kommune
- 2005: Fuldmægtig, social og psykiatri-forvaltningen, Fyns Amt
- 2004: AC medarbejder, lønstilskud, Frederikshavn Kommune
- 2003: Cand.merc. i organisation og strategi fra Aalborg Universitet

Hvorfor søgte du dit nuværende job?

Jeg blev indledningsvist konstitueret i stillingen, da min daværende chef fik et nyt job. Jeg havde i en periode givet udtryk for, at jeg gerne ville prøve kræfter med en lederstilling, så det var faktisk en let beslutning at tage. Efterfølgende blev jeg fastansat i stillingen.

Hvad er fællesnævneren for dit karriereforløb?

Jeg er avanceret flere gange i den samme organisation, fordi jeg har demonstreret, at jeg kan løfte opgaven.

Hvad kendetegner dig som person?

Jeg vil beskrive mig selv som reflekterende, nysgerrig, social og en anelse utålmodig. Og så er jeg god til at kommunikere, løse konflikter og skabe tillid.

Hvilke djøf-kompetencer gør du i særlig grad brug af i den nuværende stilling som leder for fagprofessionelle?

Jeg bruger ofte min evne til at organisere og skabe overblik over komplekse problemstillinger, men det er også vigtigt at kunne samarbejde, og det er en evne, som jeg har udviklet gennem mit studie.

Hvad er dit bedste råd i forhold til at blive leder for fagprofessionelle?

Du skal være ydmyg og have respekt for de mange ting, som andre faggrupper kan bidrage med.

Hvad er det helt særlige ved at lede fagprofessionelle?

Man skal som leder finde en platform, der ikke nødvendigvis tager udgangspunkt i den oprindelige faglighed, men som tager udgangspunkt i, hvilken ledelse netop disse fagpersoner har brug for.

Respekt for fagligheden

Djøferes værktøjskasse er et godt fundament for at lykkes som leder for fagprofessionelle, men de må ikke glemme, at ledelse først og fremmest handler om mennesker. Derfor er respekt for fagligheden alfa og omega, hvis de vil have succes i lederrollen. Det mener Irmas tidligere topchef Alfred Josefsen.

Cand.merc'eren Alfred Josefsen er kendt som manden, der vendte Irmas synkende skude til en overskudsforretning med et fremragende brand. Derfor ved han om nogen, hvad der skal til for at få succes som leder for medarbejdere med en anden baggrund end en selv. Og hans budskab er forholdsvis simpelt: Ledelse handler om mennesker.

“Djøfere har en fornuftig værktøjskasse, der kan hjælpe dem med at lykkes. De kan analysere, reflektere, forstå teori og bruge forskellige metoder. Men vi må ikke glemme, at ledelse handler om mennesker, og selv om man har gået på universitetet, er det ikke sikkert, at man er god til at have med mennesker at gøre,” siger han.

Han pointerer i den forbindelse, at de menneskelige kompetencer især er vigtige, når man er leder for fagprofessionelle medarbejdere.

“Vi skal åbne op for en større bedømmelse af folks menneskelige kompetencer i tilknytning til deres faglige kompetencer. Jeg mener, man skal syreteste de ledere, der skal være ledere inden for andre områder end der, hvor de kender faget og forstår atomernes opbygning og DNA. For det er ikke mindst der, at man skal have en ekstraordinært veludviklet sans for mennesker og et hjerte, der banker lidt anderledes end ellers,” forklarer den tidligere Irma-topchef.

Derfor skal djøferne have en hjælpende hånd. “De skal klædes på, så de kan omsætte deres analytiske forudsætninger til noget, der handler om at få mennesker til at gå i den samme retning, have de samme ambitioner, den samme kultur og den samme mission,” forklarer han.

Kræver respekt

Den tidligere topchef lægger ikke skjul på, at respekt for andres faglighed er et af nøgleordene i opskriften på succes.

“Du bliver nødt til at have respekt for medarbejdernes arbejde og det, du er leder af. Hvis du ikke kan formidle den respekt, så går forudsætningerne for at blive oplevet som leder til grunde, allerede inden din ledelse kommer til udtryk,” siger han.

Tager tid

Den tidligere Irmachef påpeger desuden, at succesen ikke realiseres fra den ene dag til den anden.

“Procedurer og rutiner kan ændres forholdsvis hurtigt, men når det handler om at skabe tillid, troværdighed og forståelse – altså alt det der har med mennesker at gøre – så tager det tid. Det bliver man nødt til at acceptere ved at sætte tid af til at få bygget bro mellem de forskellige kompetencer, profiler, osv.,” forklarer han.

Derfor er lederskab også noget, man skal øve sig på.

“Du får en eksamen fra universitetet på grund af dine hjerneprocesser, men du lærer ikke noget omkring hjerteprocesser. Det skal du træne på egen hånd. Du er jo heller ikke nødvendigvis den bedste til at køre bil, lige når du har fået dit kørekort,” siger Alfred Josefsen.



Katrine Axél

SOUSCHEF PÅ VELFÆRDSOMRÅDE

38 år og souschef i sygedagpenge opfølgning i Randers Kommune.
Nærmeste leder for 25 medarbejdere primært socialrådgivere.

Karriereforløb:

- 2010: Leder, sygedagpenge
- 2007: Social- og arbejdsmarked, ny Randers Kommune
- 2003: Ledelsessekretariat i socialforvaltningen, Randers Kommune
- 2001: Jurist i boligstøtteafdelingen, Randers Kommune
- 2001: Cand.jur.

Hvad har drevet dig til at blive leder for fagprofessionelle?

Jeg vil gerne have indflydelse og være dér, hvor beslutningerne træffes, så jeg kan være med til at sikre, at vi går i den retning, som, jeg mener, er den rigtige.

Hvorfor søgte du dit nuværende job?

Jeg blev opfordret til at søge stillingen på baggrund af en MUS-samtale med min daværende leder, hvor jeg havde givet udtryk for mine ønsker om at prøve mig selv af som leder. Jeg ville gerne have mere ansvar.

Hvad er fællesnævneren for dit karriereforløb?

Jeg er blevet bemærket på grund af mine kompetencer i forhold til at gøre noget komplekst overskueligt. Det handler jo oftest om at skære det overflødige fra, så problemstillingen bliver skarpere. Jeg har givet udtryk for, at jeg gerne vil udfordres med nye opgaver og med opgaver på andre områder, hvilket er blevet hørt. Derfor er jeg blevet opfordret til at søge videre i organisationen nogle gange.

Hvilke djøf-kompetencer gør du i særlig grad brug af i din nuværende stilling som leder for fagprofessionelle?

Det må være evnen til at se, hvad et fagligt spørgsmål handler om, samt hvor vi kan finde svar på spørgsmålet.

Hvad er dit bedste karriereråd i forhold til at blive leder for fagprofessionelle?

Det er vigtigt, at du har nogle, som du kan drøfte dine udfordringer med. Det kan for eksempel være i form af et ledernetværk.

Hvad er det helt særlige ved at lede fagprofessionelle?

Først og fremmest er det et privilegium at have et job, hvor man skal samarbejde med mange mennesker hver eneste dag. En stor del af opgaven i forhold til samarbejdet er at finde den rigtige løsning på et konkret spørgsmål, og på baggrund af den konkrete sag bliver vi lidt klogere på, hvordan vi kan løse den samlede opgave fremover.



Helle Støve

VISITATIONSCHEF PÅ VELFÆRDSOMRÅDE

42 år og personaleleder for 12 medarbejdere – administrative medarbejdere, fysioterapeuter, ergoterapeuter og sygeplejersker i visitationsenheden.

Karriereforløb:

- 2011: Visitationschef i Holstebro Kommune
- 2007: Bestillerchef i Magistratsafdeling for Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune
- 1998: Leder af stabsafdeling i ældre og handicap forvaltningen, Silkeborg Kommune
- 1996: Planlægnings- og udviklingsmedarbejder i Silkeborg Kommune
- 1995: Cand.merc. i økonomisk administration

Hvad har drevet dig til at blive leder for fagprofessionelle?

Det handler om flere ting. For det første fordi jeg derved kan være med til at påvirke udviklingen på ældreområdet og have fokus på tværfagligheden og sikre, at de forskellige perspektiver i beslutningsprocesserne kommer frem og bidrager til de resultater, der skabes. For det andet fordi de fagprofessionelle kan "forstyrre" tilpas i forhold til den baggrund, som jeg har. Og så spiller det nok også ind, at jeg arbejdede i hjemmeplejen, da jeg gik i gymnasiet.

Hvad er fællesnævneren for dit karriereforløb?

Alle mine job har været inden for social- og sundhedsområdet med fokus på ældreområdet. Det motiverer mig, at vores beslutninger har konsekvenser for mennesker, der har brug for hjælp fra kommunen.

Hvad kendetegner dig som person?

Jeg er åben, ærlig og til tider utålmodig. Jeg vil også beskrive mig selv som handlingsorienteret, og så elsker jeg udfordringer og har det godt med at arbejde under pres. Jeg er også bevidst om mine sundhedsfaglige begrænsninger. Alt sammen bidrager til, at jeg er en kompetent leder inden for mit fagområde.

Hvilke djøf-kompetencer gør du i særlig grad brug af i den nuværende stilling som leder for fagprofessionelle?

Jeg har ofte brug for mine analytiske evner og det at kunne arbejde strategisk og se helheder og sammenhænge. Disse kompetencer er væsentlige, når konsekvenserne af både driftsmæssige og politiske beslutninger skal beskrives. Jeg trækker også jævnligt på min økonomiske og juridiske indsigt.

Hvad er dit bedste råd i forhold til at blive leder for fagprofessionelle?

Du skal være tålmodig og god til at lytte, men du skal samtidig også holde fast i, at der skal leveres resultater. Og så skal du være i stand til at kunne se og forstå, hvad der foregår omkring dig.

Hvad er det helt særlige ved at lede fagprofessionelle?

Det kræver, at man er i stand til at træde ind i forskellige perspektiver. Man skal være vedholdende og turde udfordre medarbejdernes faglighed, og så skal man italesætte de forskellige perspektiver, så der opstår et fælles billede af virkeligheden.

Mit næste skridt

Afklaring er vejen frem og gør dit næste karriereskridt lettere. Du skal have overblik over dine kompetencer og ikke mindst dine resultater fra jobbet som leder for fagprofessionelle, hvad du vil, og hvad der efterspørges af arbejdsgiverne.

Helt grundlæggende er der behov for, at du som leder for fagprofessionelle forholder dig til:

Hvad vil du? – Definér din karriereretning

Begynd din afklaring med spørgsmålet “hvad vil jeg med min karriere?”. Du skal finde ud af, hvad det er, du drømmer om, og hvilket job og hvilke opgaver du ser i fremtiden. Det er med til at definere en retning på din karriere.

Hvad kan du? – Sæt ord på dine kompetencer og erfaringer

Kig tilbage og find ud af, hvor du har gjort en forskel og været en succes, når du skal fortælle, hvad du kan, og hvad du vil gøre for din nuværende eller kommende arbejdsgiver. Det kan være i forhold til medarbejder-, organisationsudvikling, driftsresultater og politisk håndtering af særlige arbejdsopgaver.

Hvad er der brug for? – Find din kommende arbejdsplads

Er du afklaret med, hvad der er brug for, og kender du behovene? Og kan du i forlængelse heraf finde løsninger eller se muligheder, så er du kommet et vigtigt skridt i jagten på at finde din kommende arbejdsplads. Din afklaring bør tage afsæt i organisationens perspektiv og have fokus på, hvordan du kan bidrage til fortsat udvikling af organisationen.

Den tjenende leder

De bedste ledere holder sig i baggrunden. Det mener udviklingschef i Djøf Efteruddannelse James Høpner. Det er ikke lederne, der løser velfærdsopgaven. Det er derimod deres medarbejdere. Derfor er ledernes vigtigste rolle at understøtte medarbejdernes faglighed, lyder forklaringen.

Det er ikke nogen let opgave at være leder for de pædagoger, skolelærere og sosu-assistenten, der hver dag sørger for, at børnene bliver passet, at eleverne lærer noget, og at de ældre har det godt. For man skal kunne være usynlig og lede på samme tid. Det mener James Høpner, der er udviklingschef i Djøf Efteruddannelse.

“De største problemer med at lede fagprofessionelle opstår, når man kommer til at stå i vejen for dem. Man skal i virkeligheden være en tjenende leder, for det er ikke dig som leder, der løser velfærdsopgaverne. Du skal derimod understøtte, at opgaverne bliver løst, og det gør du ved at støtte medarbejderne i deres faglighed,” siger han og fortsætter:

“Det er vigtigt, at medarbejderne – de fagprofessionelle – får et handlerum, så de selv kan vurdere, hvad der er vigtigt i en given situation. Men man skal heller ikke være blind for, at de kræver lederskab. Bare fordi lederen ikke står i fronten, betyder det ikke, at lederskab er ligegyldigt.”

Faglighed som hæmsko

James Høpner ser ikke noget problem i at lede fagprofessionelle, selv om man ikke har dybt kendskab til fagområdet. Nogle gange kan det være en fordel. Han mener nemlig, at det er lettere at udfordre fagligheden, når man står lidt udenfor.

“I virkeligheden er faglighed til tider en hæmsko for at kunne flytte sig. Det skaber tunnelsyn, og man kan falde i en kompetencefælde, hvor man bliver så god til noget, at man ikke kan an-

det. Det er ofte her, at fagprofessionelle har brug for at blive skubbet lidt til en gang imellem, og det er dét mod, en leder må have,” siger han.

Han påpeger dog, at man samtidig skal være forsigtig.

“Det er vigtigt, at du som leder kan rumme andre, for når du for eksempel udfordrer pædagogiske principper, er det ikke bare fagligheden, men også noget af pædagogens identitet, du sætter i spil. Inden for organisationspsykologien taler man om at kunne rumme andre, og at du som leder både skal kunne rumme din egen interesse og ambition samtidig med, at du kan rumme medarbejdernes ambitioner, drømme og faglighed,” forklarer han.

Håb kontra håbløshed

Når man som djøfer er leder for fagprofessionelle, er man til tider lidt på udebane, men man skal ifølge James Høpner ikke være bange for at vise tvivl.

“Det er et klassisk dilemma. Kan man tvivle på sit eget lederskab uden, at det bliver et skrig om hjælp? Det handler jo i virkeligheden om at turde sætte sig selv og sin egen faglighed i spil. Ikke for at udstille sig selv, men for at vise, at man vil være en endnu bedre leder. Derfor skal du kunne sætte ord på de ting, der rører sig inde i dit hoved på en måde, der ikke efterlader medarbejderne med håbløshed, men i stedet giver dem håb og mod,” forklarer han.

Hvad skal du mestre **som leder** for fagprofessionelle?

I dette afsnit bliver du præsenteret for nogle af de centrale ledelsesudfordringer, du som leder for fagprofessionelle medarbejdere skal være **særligt opmærksom** på at håndtere.

Der er identificeret tre hovedtemaer:

- Vær respektfuld, men stå fast.
- Se helheder og oversæt.
- Skab rum for indflydelse og udviklingskraft.

“Ledere uden nysgerrighed på og interesse for medarbejderne bliver gennemskuet og stemplet som falske. Dermed får de meget svært ved at opnå følgeskab i medarbejdergruppen.”

Leder

→ Vær respektfuld, men stå fast

Respektfuld og nysgerrig

Ledere for fagprofessionelle gør opmærksom på, at man især skal praktisere to dyder; nysgerrighed og respekt. Du skal være nysgerrig på dine medarbejders opgaveløsning. Det er ikke meningen, at du som leder for eksempel skal beherske pædagogens kernefaglighed, men du skal interessere dig for deres opgaveløsning og udforske deres praksis via dialog og spørgsmål.

Du er afhængig af medarbejdernes viden og indsigt. Du bør ikke gå ind i fagligt teoretiske diskussioner, som var du fagprofessionel. Stil i stedet opklarende og coachende spørgsmål, eksempelvis i forhold til arbejdsgangene eller de mål, der er fastsat som serviceniveau, så medarbejderne får nye øjne på deres opgaveløsning. Derfor er det vigtigt, at du som leder dedikerer dig til ledelsesopgaven og afstår fra at være faglig ekspert.

Invitér medarbejderne til at tage fat i dig, så I i fællesskab kan håndtere de udfordringer, der

VÆRD AT VIDE

Djøjf-lederne peger på tre områder, som det er særligt vigtigt, at du får forståelse for eller spørger ind til i forbindelse med ansættelsessamtalen.

For det første er det centralt, at du får en afklaring af dit ledelsesrum – og er undersøgende på, hvem du kan sparre og være fortrolig med i forhold til din ledelsesopgave. Dette vil give dig en forståelse for, “hvordan du

er i rollen som leder,” som en af lederne i projektet bag pjecen formulerede det.

For det andet anbefales det, at du afdækker og forsøger at forstå opgaveløsningen i enheden i forbindelse med ansættelsessamtalen. Helt praktisk kan du spørge ind til medarbejdernes forskellige fagligheder og for eksempel afdække, om det er en homogen eller flerfaglig medarbejdergruppe, samt hvad det er for en faglig debat, der foregår på arbejdspladsen.

For det tredje kan det være nyttigt at vide, hvorfor du er blevet kaldt til samtale, og hvilken betydning det har, at du er djøjfer, herunder hvilke forventninger til ledelsesindsatsen det giver. Det vil bidrage med en forståelse af, hvad det er for en rolle, du forventes at skulle udfylde.

“Som generalister har vi ofte en tendens til at tale i abstraktioner, mens medarbejderne ofte forholder sig til konkrete eksempler. Det er her, at jeg som leder skal være ekstra opmærksom og tydelig, når jeg kommunikerer.”

Leder

opstår. Når I ikke besidder et fælles fagligt sprog, er det helt afgørende, at du fortæller, hvad dine kompetencer er, og hvordan medarbejderne kan bruge dig. Det kræver en tæt og åben dialog for at undgå misforståelser om opgaveløsningen.

Hvis du som djøfer er blevet ansat i en lederstilling, hvor der hidtil har været ledere med en fagprofessionel uddannelsesbaggrund, kan det være nyttigt, at du beder din chef om at konkretisere, hvorfor du er blevet udvalgt til jobbet, og hvad det er, vedkommende forventer, at du med dine akademiske kompetencer kan tilføre arbejdspladsen i forhold til den hidtidige ledelsespraksis.

Hvis du selv har et klart svar på, hvilke forventninger der er til dig og din rolle, vil det også være lettere for dig at opsætte mål og formidle ambitionen til dine medarbejdere og imødekomme medarbejdernes eventuelle modstand over



for en ledelsesstil, som de ikke hidtil har været vant til, og som kan hænge sammen med, at du har en anden uddannelsesmæssig baggrund.

Følgeskab

Følgeskab er helt centralt for enhver leder. Ingen leder kan flytte eller udvikle en arbejdsplads uden følgeskab. Det kræver tillid fra medarbejderne, hvis din arbejdsplads skal udvikles, og medarbejderne skal stole på dig, hvis det skal lykkes for dig at få hele enheden derhen, hvor du ønsker det.

For mange djøf-ledere er det en stor udfordring at få anerkendelse og følgeskab fra de fagprofessionelle medarbejdere.

“Hvis du som leder ikke udfylder ledelsesrummet på den rigtige måde, er vi fagprofessionelle medarbejdere så autonome og selvstændige i opgaveløsningen, at vi bare udnævner vores egne uformelle ledere.”

En gruppe fagprofessionelle medarbejdere

Et godt råd fra lederne er, at det er vigtigt at fastholde en insisterende delegering til dine medarbejdere. Det er dine medarbejdere, der har det faglige indblik og ansvar for at udføre opgaven fagligt forsvarligt inden for de rammer, du sætter. Du kommer langt med at tydeliggøre, at du har det overordnede ledelsesansvar og støtter og bakker op om dine medarbejders opgaveløsning, men det er dem, der er eksperterne.

“De fagprofessionelle opfatter ofte djøferen som den hjerteløse generalist, men sådan forholder det sig jo langt fra. Jeg har blot nogle andre faglige hensyn, som jeg tager med i mine vurderinger.”

Leder

Bevar integriteten

Lederne vurderer, at det er vigtigt, at du som leder bevarer din integritet og er rodfæstet i dine egne værdier. Endda i endnu større udstrækning end hvis du var leder for medarbejdere med den samme uddannelsesmæssige baggrund som dig selv, fordi du ofte vil opleve at være på en 'øde ø' med dine analyser og vurderinger.

Du kan ikke undgå at blive præget af de forskellige sammenhænge, du indgår i. Husk på, at du er blevet valgt til lederjobbet på grund af dine kompetencer. Når du befinder dig i et ledelsesrum, hvor du ikke naturligt deler sprog og “verdensbillede” med dine medarbejdere, er det vigtigt, at du er rodfæstet i dig selv. Fra tid til anden vil du opleve et krydspres, og her er det vigtigt, at du kan finde en del af svaret på dine ledelsesudfordringer i dig selv.

“Hvis du som leder tør sætte dig selv i spil og få medarbejdernes uforbeholdne vurdering af dit lederskab – og det kan du ikke gøre uden en vis portion tillid – så er du kommet langt!”

Leder

Spørg dine medarbejdere om, hvad de har behov for fra dig som leder, for at de trives som enkeltpersoner og gruppe.



→ [Se helheder og oversæt](#)

Fælles sprog

Kommunikation er vigtigt for alle ledere, men som leder for fagprofessionelle medarbejdere får kommunikationen ekstra stor betydning. Det stiller krav til, at du som leder hele tiden sætter dig i modtagernes – medarbejdernes – sted og vælger timing, ordvalg og strategi ud fra deres perspektiv.

God kommunikation forudsætter, at du og dine medarbejdere har samme sprog om, hvad opgaven på arbejdspladsen er. Derfor er det en god

idé at drøfte, hvad der er kernen i opgaven. Hvad er det, vi er sat i verden for at udføre og hvordan? I bør altså diskutere de sproglige underforståelser.

Det gør det relevant og nærværende for alle medarbejdere. Det er desværre også ofte denne del af kommunikationen, der er sværest.

"Kald en spade for en spade."

Leder

Hvis du italesætter din egen faglighed og din mangel på specialiseret viden fra start af, så undgår du, at det senere giver anledning til undring. Så vær åben om, at dine medarbejdere kan stille spørgsmål til dig, som du ganske enkelt ikke kan svare på.

Send derfor et klart signal om, at sparring og dialog med dig generelt er noget, du værdsætter.



Begrænset indsigt og kompleksitet

For mange ledere skaber det utryghed, hvis de har begrænset faglig indsigt. Som generalist er du nødt til at sikre dig, at dine medarbejdere har et højt fagligt niveau ved forsat udvikling af deres faglighed. Det kan du gøre på flere forskellige måder som eksempelvis faglige dage, supervision og understøtte den faglige dialog medarbejderne imellem.

Forventningen til dig som generalist er, at du tilbyder et 'helikopterperspektiv' på organisationen og opgaveløsningen. Du skal altså have en god helhedsforståelse af de fagprofessionelles arbejde og arbejdets placering i organisationen.

"Jeg kan nogle gange være for hurtig til at træffe en beslutning om, hvad der skal ske vurderet ud fra en overordnet betragtning. Men heldigvis er mine medarbejdere indrettet således, at de måske lige skal tænke over scenariet en ekstra gang, men hvis de oplever, at jeg har taget fejl, så vender de tilbage, og jeg får det at vide, og så retter vi op."

Leder

Din opgave er at formidle budskaberne til medarbejderne, så det giver mening fra deres perspektiv. Medarbejderne skal kunne koble sig på den fortælling, som, du gerne vil have, er den bærende på arbejdspladsen.

Du skal sørge for at kommunikere respektfuldt og anerkendende. Sørg for at være tydelig om-

“Det kræver stor tillid til sine medarbejdere, og man skal turde delegere ansvar for at kunne være leder for fagprofessionelle.”

Leder

kring, hvornår noget er til henholdsvis orientering, drøftelse og beslutning. Det gør det lettere for medarbejderne at byde ind.



→ Skab rum for indflydelse og udviklingskraft

Ledelsesopgaven afhænger også af, om der er tale om en homogen fagprofessionel gruppe eller en flerfaglig medarbejdergruppe. Kulturen og praksis i en homogen medarbejdergruppe vil ofte være stærkt forankret, hvilket stiller store krav til dig som leder, hvis du ønsker at ændre på arbejdspladsens faglige praksis og kultur. På en arbejdsplads med medarbejdere fra flere faggrupper vil ledelsesopgaven ofte vedrøre håndteringen af forskellige perspektiver mellem faggrupperne.

Balance mellem sikker drift og udvikling

Som leder har du behov for at finde en passende balance mellem drift og udvikling i din enhed. Det afhænger naturligvis af den konkrete situation på arbejdspladsen, og hvad der overordnet set i kommunen er behov for. Som leder er du alene om mange ting, og som djøfer og leder for fagprofessionelle må du konstatere, at du nogle gange også er meget alene om udviklingsopgaverne.

“Mine medarbejdere tror, at jeg ikke kan modsiges, bare fordi jeg er leder. Det arbejder jeg på at ændre, for jeg har behov for deres modspil i dagligdagen, og især når vi laver udviklingstiltag.”

Leder

Det giver anledning til nogle udfordringer. For dels har du behov for, at medarbejderne bidrager med nye løsninger, da det er dem, der kender faget. Dels har du behov for, at de tager ejerskab til en ny løsning, da det er dem, der skal udføre den i praksis.

Hver eneste arbejdsplads har sin unikke kultur, og det er til enhver tid dig som leder, der skal sætte retning for og understøtte udviklingen af den ønskede kultur på arbejdspladsen. Medarbejderne skal være med til at motivere og realisere den ønskede adfærd i praksis.

Flere af lederne har gode erfaringer med at analysere arbejdspladsens stærke og svage sider sammen med medarbejderne. Det betyder, at

du skal være klar til at udfordre vanetænkning og tage nogle drøftelser, som kan udfordre dine medarbejders faglige perspektiv.

Så sørg for at tænke din kommunikation godt igennem, så du på en klar, tydelig og respektfuld måde får formidlet forandringer til medarbejderne. Hvis du kan få medarbejderne til at give dig følgeskab i forandringerne, har du en langt større udviklingskraft at trække på.

“Undgå at stille opgaven for konkret eller snævert – inviter dine medarbejdere til at finde løsningen – det er jo dem, der har de gode svar.”

Leder

Formuler dine forventninger til udviklingsarbejdet klart i forhold til processen, aktiv deltagelse, rammen for idéudvikling, viljen til at tage nogle radikale valg og være kritisk på løsningerne. Opgaverne skal stilles åbent, så det ikke kommer til at fremstå som om, du har en løsning liggende i skuffen.

Du skal involvere dig i udviklingsarbejdet, og gennem din deltagelse i udviklingsarbejdet opnår du et stort indblik i, hvad der betyder noget for dine medarbejdere. Du sender samtidig et klart signal om, at udviklingsarbejdet er vigtigt og relevant.

Hvis løsningen skal præsenteres et andet sted i organisationen – for eksempel i direktionen

– skal du sørge for, at enten hele eller dele af medarbejdergruppen kan være med til at aflevere løsningen.

Hvis du formår at skabe denne type kultur med en høj grad af dialog og udveksling om stort og småt, vil der være god basis for, at du kan få styrket udviklingskraften på arbejdspladsen, fordi medarbejderne bliver vant til at skulle byde ind. Det betyder også, at du kan forvente at få et kvalificeret modspil fra medarbejderne i forhold til de beslutninger, der skal træffes.

Lederne vurderer, at det er vigtigt at motivere medarbejders lyst til at turde eksperimentere og udforske praksis – og til selv at komme med bud på løsninger. Dette kræver, at man som leder er indstillet på indimellem at tage chancer og løbe en risiko.

Lederne oplever, at det på arbejdspladser med fagprofessionelle medarbejdere ikke er en selvfølge, at der er en udviklingsorienteret, lærende og evaluerende kultur. Ledernes erfaring er, at medarbejderne skal motiveres til at bidrage til at tage udviklingsopgaverne på sig.

Det vil altså være vigtigt at synliggøre, hvordan en sådan kultur kan skabe værdi set fra et medarbejderperspektiv, og du skal være tydelig omkring, hvordan hver enkelt medarbejder kan bidrage til udviklingen.

Vær et spejl for fagligheden

Ledere for fagprofessionelle skal ifølge konsulent og tidligere kommunaldirektør Klaus Majgaard være ydmyge og kunne fungere som et spejl for deres faglighed. Derudover er det vigtigt, at de har et fagligt fundament, hvis de skal stå i spidsen for et område, lyder det.

Hvis du vil lykkes som leder for fagprofessionelle, skal du lære, hvordan du bruger dig selv som et spejl over for dine medarbejdere. Det mener Klaus Majgaard, der er selvstændig konsulent inden for offentlig velfærdsudvikling og styring samt tidligere kommunaldirektør.

“Det handler om, at du skal kunne gå ind og lytte, iagttage og kaste lys på den vej, vi skal gå. De skal kunne udvikle kvalitet og faglighed i deres arbejde ved at spejle sig i de perspektiver, du tilbyder, og det kræver åbenhed, nysgerrighed og overblik,” forklarer han.

Ifølge Klaus Majgaard skal man dog holde sig for øje, at der blandt fagprofessionelle kan være meget forskellige holdninger til at lade sig spejle.

“Du skal have lov til det, og det får du kun, hvis de har tillid til din oprigtighed og seriøsitet,” siger han.

En ydmyg ildsjæl

Det er imidlertid ikke nok at være et spejl for sine medarbejdere. Klaus Majgaard fremhæver nemlig flere andre egenskaber, der skal være en del af pakken, hvis man vil lykkes.

“Du skal have en social forståelse og forståelse af fagprofessionerne. Du skal vide, hvad det er, de lægger vægt på. Derudover skal du arbejde med, hvordan du kan bruge dig selv som resource i de enkelte sammenhænge. Det kræver blandt andet, at du er enormt ydmyg. Du skal turde sætte dig selv i spil og bruge dig selv som et middel til at opnå resultater. Sommetider skal du fylde rigtig meget, og andre gange skal du være usynlig,” siger han.

Han lægger heller ikke skjul på, at en oprigtig interesse for det faglige område er et must.

“Når du skal kæmpe for dit område, er det vigtigt, at medarbejderne på eksempelvis folkeskolen ikke er i tvivl om, at du går op i, om det er en god skole. Du skal være helstøbt og troværdig i dit engagement for sagen. Kan du ikke brænde for skolen, skal du finde noget andet at lave,” forklarer han.

Kræver fagligt fundament

Det er dog ikke alle og enhver, der egner sig til at være leder for fagprofessionelle, selv om interessen for feltet er der. Man skal også have en form for indsigt eller fagligt fundament.

“Det er efter min vurdering nødvendigt med en eller anden form for grundforståelse, men også en ærlighed om, at du ikke er fagmand. Du kan ikke bare læse tre bøger om pædagogik og tro, at du nu ved alt om området, for så vil du falde igennem. Du skal vide nok til at kunne forstå, hvad de taler om,” forklarer Klaus Majgaard.

Den tidligere kommunaldirektør er dog ikke i tvivl om, at akademikere har gode forudsætninger for at være ledere for forskellige fagprofessioner.

“De har blandt andet en analytisk evne og noget fleksibilitet, som kan komme dem til gode. De er kamæleoner på den gode måde, fordi de kan leve sig ind i forskellige kontekster. De har faktisk rigtig meget at byde ind med. De skal blot være omhyggelige omkring deres relationer, og hvordan de går ind i de forskellige kontekster,” siger han.

Ledere der lykkes

– centrale kompetencer

For yderligere at skabe forståelse for, hvad der skal til for at lykkes som leder for fagprofessionelle, har lederne i projektet, deres chefer og medarbejdere forholdt sig til publikationen “Ledere der lykkes”¹ og vurderet, hvilke af de fem kernekompetencer og fire supplerende kompetencer der har størst betydning for at lykkes som leder for fagprofessionelle.

Cheferne siger

Cheferne lægger især vægt på ledernes evne til at analysere, være metodisk konsekvent, velstruktureret og samtidig være en ballast i forhold til at sparre om strategi og proces med egen chef. I situationer, hvor enten chef eller lederkolleger ikke er djøfer, vil der være ekstra fokus på de akademiske kompetencer, hvilket kræver, at man som leder – på tilsvarende vis som over for medarbejderne – er opmærksom på, at man taler ud fra forskellige perspektiver.

Cheferne siger endvidere, at en djøf-leder skal evne den relationelle forståelse, fordi det er en forudsætning for kunne tale med de fagprofessionelle medarbejdere og sætte sig i deres sted.

Det kræver, at der er fokus på god kommunikation og involvering, så medarbejderne oplever at blive taget med på råd og ikke føler, at det er lederens verdensbillede, der overtager fokus på arbejdspladsen. Dette gælder især ved introduktionen af nye løsninger, hvor det er vigtigt, at

medarbejderne motiveres til at være medskabere af de nye løsninger.

Det er altså vigtigt, at man som leder formår at sætte en tydelig ramme om medarbejdernes arbejde, så de bedst muligt kan udføre arbejdet og har et klart billede af, hvilke forventninger der er til dem som medarbejdere, og hvordan de kan bruge deres leder i dagligdagen.

Lederne selv siger

Lederne selv vurderer også den relationelle forståelse som en afgørende kompetence. Den relationelle forståelse er vigtig for at kunne afkode, hvad der sker i medarbejdergruppen samt fornemme eventuel modstand over for de initiativer, man som leder kommer med. I og med at lederen ikke har samme sprog omkring opgaveløsningen, er der en risiko for, at vedkommende ikke kan ’høre’, hvad der bliver sagt. Så lederen skal lytte efter det, der bliver sagt mellem lin-

RELATIONEL FORSTÅELSE

Lederen opfanger intentioner og behov hos andre, selv om de ikke udtrykkes klart og åbent. Fornemmer stemninger mellem mennesker. Rummer andres frustration og kan sætte sig i deres sted. Har en veludviklet forståelse for andres styrker og svagheder og har sans for små, men vigtige detaljer hos andre. Afværger optræk til u hensigtsmæssige konflikter mellem andre.

¹ Pjecen findes på www.lederweb.dk under titlen “Ledere der lykkes”

TILLIDSVÆKKENDE SPARRING

Lederen prioriterer henvendelser om sparring højt og udviser interesse og fortrolighed, når det gælder andres problemer. Hjælper med at nedbryde et problem eller en opgave til forståelige dele. Lytter opmærksomt og stiller spørgsmål, der opleves som befordrende og hjælpsomme. Giver gode råd og konkrete forslag til løsninger på dagligdagsproblemer. Interesserer sig for andres udvikling. Hjælper andre i gang med nye projekter eller egen udvikling.

jerne, udvekslet i krogene og signaleret gennem kropssproget, og her er den relationelle forståelse en vigtig kompetence.

Derudover er det ifølge lederne afgørende, at man kan udøve tillidsvækkende sparring. Den tillidsvækkende sparring med de fagprofessionelle medarbejdere er en forudsætning for at bringe fagligheden i spil, og det er samtidig en god kanal til at kunne udøve ledelse. Tillidsvækkende sparring gør det muligt at etablere en anerkendende dialog med medarbejderne, hvilket er en forudsætning for at kunne fastholde opgaveløsningen hos medarbejderne og bidrage til udviklingen af praksis.

Der er dog visse udfordringer forbundet med den tillidsvækkende sparring, hvis man som leder ikke har stor faglig indsigt og dermed ikke taler samme faglige sprog som sine medarbejde-

re. For så er der behov for en del oversættelse og drøftelse af, hvilke hensyn og motiver der ligger bag et synspunkt og en argumentation. I den sammenhæng kan det være nyttigt at afklare, hvordan både du som leder og medarbejderne ser på kerneopgaven og den daglige drift samt at tale om arbejdsopgaven så konkret som muligt.

Lederne vurderer også, at det er vigtigt at have en ordentlig 'ledelsesværktøjskasse'. Dette kan for eksempel styrkes ved at gennemføre kurser, der støtter dig i de ledelsesdiscipliner, hvor du har behov for at styrke dine kompetencer. Et nyttigt værktøj kan eksempelvis være at kunne mediere mellem egne og medarbejdernes perspektiver eller medarbejderne imellem, så du ikke er konfliktsky, men bruger forskellighederne konstruktivt.



“Jeg tror, at mine medarbejdere vil beskrive mig som en engageret og faglig kompetent leder, der er i stand til at formidle budskaber til sit personale, og som lytter og giver medindflydelse.”

Leder

Medarbejderne siger

Medarbejderne lægger i langt mindre grad end cheferne vægt på deres leders akademiske kompetencer – de vil kort sagt bare have en god leder! Hvis de alligevel skal fremdrage noget om ledernes kompetencer, som har at gøre med den akademiske faglighed, så værdsætter medarbejderne den meget systematiske tilgang til for eksempel arbejdsgange og analyser.

Derudover er det for medarbejderne vigtigt, at der er klare rammer for arbejdet, så de har en fornemmelse af, om de leverer det ønskede resultat og arbejder inden for en anerkendt ramme. Det giver tryghed i dagligdagen og er utrolig vigtigt, når leder og medarbejder ikke har fælles faglighed, eftersom medarbejderen skal være i stand til at navigere på egen hånd og ikke i samme udstrækning har mulighed for, at lederen kan give det konkrete svar på en udfordring.

De oplever ligesom lederne selv, at den relationelle forståelse og tillidsvækkende sparring er vigtige lederkompetencer. Den relationelle forståelse er ekstra central, hvis man ikke har samme faglige udgangspunkt. Du skal ikke bare sætte dig i medarbejderens sted og have indle-

velsessevne, men faktisk også evne at træde ind i et helt andet fagligt perspektiv, så medarbejderen kan se, at de bliver anerkendt for deres faglighed.

I forhold til tillidsvækkende sparring er medarbejderne ikke i tvivl om, at en leder med en anden faglig baggrund har nogle forcer i forhold til at drøfte en problemstilling. Deres spørgsmål er ganske enkelt ofte anderledes og kan udfordre arbejdsgange og fagligheden på en måde, så medarbejderne må anstrenge sig for at komme med gode faglige begrundelser. Men samtidig er lederne ofte ikke i stand til at give et konkret fagligt råd, hvilket kan frustrere medarbejderne.

Hvis du som leder oplever, at medarbejderne efterspørger mere konkrete svar, end du er i stand til at give dem, så er det gode råd, at du skal sørge for at give dem mulighed for kollegial sparring om deres arbejdsopgaver.

Medarbejderne peger samtidig på, at lederne skal være opmærksomme på, hvor meget kommunikation betyder. Kommunikation er nemlig alfa og omega i forhold til at afstemme forventninger, delegere arbejdsopgaver og skabe forandringer på arbejdspladsen.

Sammenfattende vurderer både chefer, ledere og medarbejdere, at tillidsvækkende sparring og relationel forståelse er afgørende faktorer i forhold til at få succes som leder for fagprofessionelle.

Fagligheden skal udfordres

Helene Bækmark, adm. dir. i Odense Kommune, ser ikke noget problem i, at man som leder er på udebane i forhold til fagligheden. Hun mener faktisk, at det er en fordel, hvis man ikke ved så meget om sit område. Det gør det nemlig lettere at udfordre medarbejderne og få dem til at reflektere, som er det, det handler om.

Når Helene Bækmark bliver spurgt om, hvorfor hun lykkedes så godt med projektet 'Længst muligt i eget liv' i ældreplejen i Fredericia Kommune, peger hun blandt andet på sin nysgerrighed kombineret med begrænset kendskab til området. For det betød, at hun satte spørgsmålstejn ved kommunens måde at løse plejeopgaven på. Derfor tøver hun heller ikke med at kalde ukendskab for en af djøfernes største fordele, når de skal lede fagprofessionelle.

“Det er en fordel, at jeg ikke ved lige så meget om praksis som mine medarbejdere, for så kommer vi ind i et rum, hvor vi har en strategisk og fremadrettet dialog. Min opgave bliver at spørge ind, udfordre, lytte og provokere, og deres rolle bliver at reflektere over egen praksis, afsøge nye perspektiver og overveje, hvordan deres erfaringer kan bruges i en ny kontekst,” siger Helene Bækmark, der nu står i spidsen for ældre- og handicapområdet i Odense Kommune.

Stil spørgsmål

Hun forklarer i samme ombæring, at hun ingen intention har om at ville lede den konkrete faglige opgaveløsning. Hun leder til gengæld på, om det mål, kommunen har for mødet med borgerne, bliver opfyldt.

“Ledelsesopgaven er at finde ud af, hvad det er for et rum, vi skal træde ind i for at få organisationen til at flytte sig,” forklarer hun.

Hun lægger i den forbindelse stor vægt på, at man har en glimrende undskyldning for at stille spørgsmål, når man ikke ved så meget om et område.

“Du får mulighed for at stille en masse processpørgsmål, så når dine medarbejdere kommer og forklarer dig, hvorfor de giver medicin på den ene måde frem for den anden, skal du anerkende svaret, men samtidig stille supplerende spørgsmål om, hvorfor det lige er den måde, der er valgt. Her har du som djøfer en fordel, fordi du er vant til at undres og ikke bare acceptere de svar, du får,” siger Helene Bækmark.

Djøf-kompetencer er guld værd

Det er dog ikke kun manglende kendskab, der kan hjælpe djøfere, når de har sat sig i lederstolen på et fagområde. Ifølge Helene Bækmark har de en analytisk kapacitet og evne til at se helheden, som er guld værd. Derudover spiller kommunikation en vigtig rolle.

“Man skal kunne formidle det strategiske mål, så det rammer de fagprofessionelles *raison d'être*. Med andre ord skal man kunne agere i den store værdifortælling om, hvorfor vi er i den offentlige sektor, og hvad det er, vi vil. Det handler også om at tale med de fagprofessionelle om, hvad det er for nogle forhold, der skal være til stede, før man som leder kan træffe en beslutning. De vil gerne fortælle 50 ting, men det er alt for mange. Så hvad er det for tre ting, det er afgørende, at man ved? Det kræver en forventningsafstemning,” forklarer hun.

Om projektet

Gennem ekspertinterviews med et panel af topledere og en forsker har vi indkredset nuancer i forhold til det lederskab, som udfolder sig, når djøferen er leder for fagprofessionelle. Vi har interviewet følgende personer:

- Helle Hein, cand.merc., ph.d., Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.
- Alfred Josefsen, cand.merc. fra CBS, tidligere adm. direktør for supermarkedskæden Irma.
- Helene Bækmark, cand.jur. fra Københavns Universitet, adm. direktør for Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune.
- Klaus Majgaard, cand.scient.adm. fra Roskilde Universitet, konsulent, tidligere kommunaldirektør i Furesø Kommune.
- James Høpner, cand.merc. fra CBS, udviklingschef i Djøf Efteruddannelse.

20 djøfere, som er ledere for fagprofessionelle medarbejdere, har deltaget i tre heldagsworkshops, hvor de modigt og åbent har udforsket deres egen lederpraksis og udfordret hinandens tilgange til ledelse. Lederne er blevet udvalgt, fordi de er ledere for fagprofessionelle og har ønsket at arbejde med deres lederskab og i fællesskab blive klogere på hverdagens ledelsesudfordringer. På denne baggrund er pjecens indhold identificeret og konkretiseret.

Ud af de 20 deltagere på workshopforløbet er fire ledere blevet udvalgt til at deltage i karriereinterviews. De er hver især ledere af fagprofessionelle, men på forskellige fagområder og på forskellige niveauer i den kommunale orga-

nisation. De har bidraget med refleksioner over deres eget karriereforløb og ledelsesopgaver. Derudover er der gennemført fire fokusgruppeinterviews med et udsnit af hver af de fire ledes medarbejdere og med ledernes chefer. Lederne har ikke deltaget i disse interviews.

I arbejdet med pjecen har projektet blandt andet været inspireret af pjecen “Ledere der lykkes”, som blev udgivet af Væksthus for Ledelse i 2006. Denne pjece identificerede fem kernekompetencer og fire supplerende kompetencer gennem grundige interviews med udvalgte succesfulde ledere, deres medarbejdere og chefer.

De fem kernekompetencer er:

- Relationel forståelse,
- tillidsvækkende sparring,
- konfronterende intervention,
- insisterende delegering, og
- rodfæstet under pres.

De fire supplerende kompetencer er:

- Systematisk velforberedt,
- befordrende humor,
- præstationsmotiveret, og
- konsekvent videndelende.

Projektet har haft fokus på at indkredse, hvad der er det særlige i forhold til at være djøfer og leder for fagprofessionelle. Det vil sige, at pjecen ikke redegør for, hvad der generelt betragtes som god ledelse. Den skal derfor ses som et supplement til de generelle anbefalinger om god ledelse.

"At lykkes som leder for fagprofessionelle
– Når man selv er djøfer"

Udgivet af KL og Djøf i november 2012
som led i projektet "At lykkes som leder
blandt fagprofessionelle"

Projektledelse

Trine Groth Rasmussen, KL
Lars Bo Andersson, Djøf

Projektmedarbejder

Frederik Bitz Møller, KL

Journalist

Rasmus Onslev Kremmer,
KL's Konsulentvirksomhed KKK

Grafisk design

Operate A/S

Foto

For- og bagsidefoto, samt portrætfoto til
karriereinterviews: Nana Reimers.
Øvrige fotos: Djøfs billeddatabase



Hvis du vil lykkes som leder for fagprofessionelle, skal du mestre at:

- Være respektfuld, men stå fast.
- Se helheder og oversætte.
- Skabe rum for indflydelse og udviklingskraft.
- Praktisere relationel forståelse; sæt dig i dine medarbejders sted.
- Give tillidsvækkende sparring på trods af manglende faglig indsigt.

