

Få din lederuddannelse til at skabe ringe i vandet

Hvad lederuddannelse betyder
for lederen selv og for lederens
omgivelser

Om Væksthus for Ledelse

Få din lederuddannelse til at skabe ringe i vandet

©Væksthus for Ledelse 2015

Projektledelse

Dorthe Storm Meier, OAO

Helle Steiness Olsen, KL

Redaktion

Søren Schultz Jørgensen, Kontrabande

Design og layout

B14

Tryk

PE Offset

ISBN

978-87-92907-94-3-pdf

Tak til de deltagende ledere, deres medarbejdere og deres chefer.

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på Lederweb.dk.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- **Solvejg Schultz-Jakobsen**
Sekretariatschef, KL, (formand)
- **Bodil Otto**
Forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- **Signe Friberg Nielsen**
Forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- **Helle Krogh Basse**
Sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- **Jens Kragh**
Direktør, FTF-K
- **Mogens Kring Rasmussen**
Direktør, Djøf
- **Bente Buhl Rasmussen**
Konsulentchef, KL
- **Per Ullerichs**
Kommunaldirektør, Rødovre Kommune
- **René G. Nielsen**
Chef for læring, Hedensted Kommune

Forord

En lederuddannelse skaber ringe i vandet. Det er ikke bare lederen, der får ny viden, bliver flyttet og udfordret gennem sin efteruddannelse. Det samme sker for de mennesker, lederen arbejder sammen med i sin hverdag, og de miljøer, lederen udfolder sit arbejde i. Nogle af disse ringe i vandet er planlagte, ønskede og måske ligefrem en del af pointen med at tilbyde lederen en lederuddannelse. Andre af ringene i vandet er vilkårlige, ikke til at forudse og måske endda uønskede. Men de må alle tages i betragtning, hvis man vil vurdere, hvad en lederuddannelse egentlig betyder – for lederen selv og for lederens omgivelser.

Denne publikation beskriver, hvordan Den offentlige lederuddannelse, DOL, opleves af de ledere, der går på den. Og de konsekvenser, den har – både for uddannelsens deltagere og for deres arbejdspladser, deres medarbejdere, deres relation til deres chefer og borgerne.

Publikationen bygger på kvalitative interviews med kommunale ledere, der har været i gang med Den offentlige lederuddannelse, samt med deres medarbejdere og deres chefer. Intentionen har været at levere en dybere forståelse af, hvad det betyder og har af konsekvenser at tage lederuddannelsen.

Denne publikation henvender sig først og fremmest til kommunale ledere, som overvejer – eller er blevet opfordret til – at gå i gang med en lederuddannelse. Det er håbet, at de kan finde både gode argumenter for at gå i gang med en og gode råd til, hvordan de håndterer nogle af de mange udfordringer, en efteruddannelse uundgåeligt rummer.

En anden og næsten lige så vigtig målgruppe er kommunale forvaltningschefer, der løbende træffer beslutning om at sende deres ledere på efteruddannelse. Publikationen rummer mange

beskrivelser af, hvilke glæder, udfordringer og vanskeligheder lederne møder på uddannelsen – og på deres arbejdsplads, mens de tager uddannelsen, og også opfordringer til, at de kommunale forvaltningschefer i højere grad følger med i – og følger op på – den lederuddannelse, som deres ledere er i gang med, så uddannelsen i endnu højere grad giver værdi til organisationen.

Håbet med publikationen er, at den også kan skabe nogle ringe i vandet – blandt kommunale ledere og deres chefer. Forhåbentlig kan den levere et bidrag til den forventningsafstemning, der skal ske, når beslutningen om en lederuddannelse står for døren.

Væksthus for Ledelse,

Solvejg Schultz-Jakobsen

KL, Formand

Bodil Otto, HK

Næstformand

Om projektet

Projekt "Lederuddannelse skaber ringe i vandet" er gennemført i perioden 2010-2014. Målet har været at tegne et billede af, hvordan Den offentlige lederuddannelse opleves af kommunale ledere selv: Hvordan uddannelsen flytter dem kompetencemæssigt, fagligt og personligt, og hvordan den påvirker deres relationer til medarbejdere, chefer og borgere.

I alt er 15 ledere, 35 medarbejdere og 15 forvaltningschefer blevet interviewet. Hver leder er som udgangspunkt blevet interviewet tre gange: I begyndelsen af lederuddannelsen, cirka halvvejs og efter afsluttet lederuddannelse. I hver interviewrunde er et par af lederens medarbejdere samt lederens chef også interviewet.

Flere af de interviewede ledere skiftede jobs eller forlod uddannelsen undervejs i forløbet og er derfor kun blevet interviewet en eller to gange. Undervejs i projektet er der derfor blevet rekrutteret nye interviewpersoner for at sikre tilstrækkelig bredde i svarene. Det første interview blev gennemført i efteråret 2010, det sidste i sommeren 2014.

Interviewpersonerne blev fundet i seks kommuner, som alle har haft målrettede planer for, at deres ledere skulle igennem Den offentlige lederuddannelse. Det drejer sig om Næstved, Glostrup, Hvidovre, Høje-Taastrup, Odense og Randers Kommune. De interviewede er ledere på det specialiserede område, dagtilbudsområdet, ældreområdet, sundhedsområdet, det tekniske område, i en forvaltning samt i en SFO.

Interviewene blev gennemført med udgangspunkt i semistrukturerede spørgerammer med en række faste temaer, som alle interviewede har skullet forholde sig til i de tre interviewrunder: Hvordan lederuddannelsen har påvirket fx lederens syn på institutionens kerneopgave, relationen til borgerne, til medarbejderne, til forvaltningen og meget mere. En vigtig del af projektet har således været at stille interviewpersonerne de samme spørgsmål over

en længere periode for at få dem til at reflektere over, hvilke forandringer lederuddannelsen måtte have skabt.

Alle de citerede interviewpersoner er anonymiseret i denne publikation.

Tak til de deltagende ledere, deres medarbejdere og deres chefer.

Resumé

Denne publikation rummer resultaterne af interviews med 15 offentlige ledere på lederuddannelse, 35 medarbejdere og 15 forvaltningschefer. Gennem syv kapitler beskrives det, hvordan uddannelsen ifølge de interviewede påvirker en lang række forhold på og uden for arbejdspladsen. Publikationens kapitler rummer følgende konklusioner:

Kapitel 1

Lederen & uddannelsen – side 6

Når man som kommunal leder starter på en lederuddannelse, vil man blive udfordret, udviklet og flyttet på næsten alle leder og kanter: fagligt og personligt, konkret og mentalt. Det er ekstremt givende, fortæller lederne. Men en vellykket lederuddannelse kræver, at man selv kan skabe klare rammer for forløbet.

Kapitel 2

Lederen & fagligheden – side 8

Man får ikke bare en ny ledelsesfaglighed gennem sin lederuddannelse. Man kan også blive bedre til at forstå og bruge det fag, man oprindeligt er uddannet inden for, hvis man forstår at inddrage det og udfordre det under uddannelsen.

Kapitel 3

Lederen & medarbejderne – side 10

Lederuddannelse flytter ikke bare ledere, men også hele personalegrupper og institutioner. Medarbejderne vil uundgåeligt opleve deres leder som mere fraværende, når lederen begynder på en lederuddannelse. Det bedste, lederen kan gøre, er at uddelegere flest mulige praktiske opgaver i hverdagen – og samtidig inddrage personalet aktivt i de nye ting, lederen har lært på uddannelsen. Den største dynamik opnår man, hvis man tør skabe et eksperimentarium sammen med sine medarbejdere.

Kapitel 4

Lederen, borgerne & andre interessenter – side 12

En lederuddannelse kan skabe ringe i vandet langt uden for lågen til den institution, lederen arbejder på. Uddannelsen giver lederen et nyt syn på omgivelserne – ikke mindst de borgere, der bruger institutionen. Det skaber ind imellem helt nye måder at samarbejde med og inddrage alle de mange parter, der har en interesse i, hvad der foregår inde bag lågen.

Kapitel 5

Lederen i kommunen – side 14

En lederuddannelse rustar de kommunale ledere til et stærkere samspil med deres chefer og forvaltningen. Mange ledere beretter om, at de har fået et større ledelsesrum og et større mod til at lede – også ”opad”. Men først og fremmest mindsker lederuddannelsen kulturforskellene mellem institution og forvaltning. Mange ledere fortæller dog meget direkte om, at deres chefer nærmest ikke ved, hvad lederuddannelsen rummer, eller hvad den skal bruges til.

Kapitel 6

Lederen & de andre ledere på uddannelsen – side 18

Det, der virkelig flytter deltagerne på en lederuddannelse, er ofte mødet med andre ledere fra andre hjørner af den kommunale verden. Lederuddannelsens tværfaglige netværk udvider perspektiver og horisonter – og giver et sted at hente opbakning, når der er mest pres på hverdagen.

Kapitel 7

Lederen & privatlivet – side 20

En lederuddannelse spreder ringe langt ind i privat- og familielivet. På godt og på ondt. Den stjæler tid fra familie, børn og venner. Men den udvikler også stærke personlige kompetencer, som kan bruges på hjemmefronten og i det øvrige hverdagsliv længe efter, at uddannelse er overstået.

Kapitel 8

Eftertanker til lederens chef – side 22

Lederne peger på, at løbende dialog om formålet med og den efterfølgende anvendelse af uddannelsen mellem chef og leder kan bidrage til at styrke udbyttet af uddannelsen. Både ledere og chefer giver en række bud på, hvordan cheferne kan skabe rammerne for, at uddannelsen i højere grad bringes i spil både undervejs og efterfølgende i lederens hverdag, opgaveløsning og samarbejder.

Lederen & uddannelsen

Når man som kommunal leder starter på lederuddannelse, vil man blive udviklet, udfordret og flyttet på næsten alle leder og kanter: Fagligt og personligt, konkret og mentalt. Det er ekstremt givende, fortæller lederne. Men en vellykket lederuddannelse kræver, at man selv kan skabe klare rammer for forløbet.

At begynde på en lederuddannelse er en gave – og en udfordring.

Der er næsten statsgaranti for, at man flytter sig, får nye kompetencer og nyt perspektiv på sig selv, sine muligheder og kompetencer, sin institution, sine medarbejdere og sine chefer. Men man bliver også revet ud af sit gamle verdensbillede – og tvunget til at bruge nye ord, begreber og briller til at forstå sin rolle, sin faglighed og sin organisation.

Først var det svært at se meningen, men allerede efter nogle måneder begynder lederuddannelsen at vise sin effekt, lyder det fra mange af de interviewede ledere:

”Lederuddannelsen har allerede rykket mig helt vildt. Fagligt, ledelsesmæssigt og personligt. Men i begyndelsen var det som at rejse til et helt andet land. Dels var jeg jo væk fra arbejdspladsen og medarbejderne mindst en dag om ugen. Dels skulle jeg til at sidde på skolebænken igen. Dels skulle jeg lære et sprog, som var totalt anderledes fra den socialpædagogiske verden, jeg ellers har været i hele mit arbejdsliv,” fortalte en leder tre måneder inde i sin lederuddannelse.

Hans erfaringer deles af mange andre deltagere på Den offentlige lederuddannelse. Uanset om man selv har ønsket og valgt at tage en lederuddannelse, eller man er blevet opfordret eller dirigeret i den retning af sin chef, vil uddannelsen vende op og ned på rigtig meget. Undervejs, i løbet af uddannelsen – og bagefter. Interviewene med de kommunale ledere viser, at man kan forvente at blive udfordret på flere måder, når man igen sætter sig på skolebænken. Målet – og udfordringen – i lederuddannelsen er at bygge bro mellem verdener, opfattelser og fagligheder, som ellers har været adskilt fra hinanden:

- **En bro mellem hverdag og teori**

Når man tager en lederuddannelse, skal man kunne være to mentale steder på én gang: I sin konkrete ledelseshverdag og i nye, abstrakte ledelsesbegreber. Det er ikke altid, de to ting hænger sammen. Men det er opgaven.

- **En bro mellem det fagfaglige og det ledelsesfaglige**

Målet med en lederuddannelse er bl.a. at flytte deltagerne fra at være faglige ledere til også at være strategiske ledere. Det vil sige at praktisere ledelse som et fag. Det er ikke let at skabe koblingen mellem det ledelsesfaglige og det fagfaglige. Men det er målet.

- **En bro mellem arbejdsliv, studieliv og privatliv**

En lederuddannelse kan ikke afgrænses til bestemte sider og tider af arbejdslivet. Beskeden fra de interviewede ledere er, at det indebærer store udfordringer for både privatlivet og arbejdslivet, at den nye tilværelse som lederuddannelseskursist kommer med ind i pakken. Man kan ikke udvikle sig som leder uden også at blive flyttet som person. Og det er også meningen.

- **Ud af institutionen, ind i undervisningslokalet – og tilbaws igen**

Den største omvæltning – og for mange også den største glæde – er at blive omplantet fra institutionens intense hverdag til et helt andet rum, fysisk og mentalt, én gang om ugen: et undervisningslokale, hvor man både er på afstand af hverdagen og samtidig får en bunke nye begreber, metoder og redskaber til at forstå den. Denne vekslen frem og tilbage mellem hverdag og skolebænk er for mange det, der gør lederuddannelsen ekstremt krævende og samtidig ekstremt givende.

”Efter de første otte måneder som leder må jeg konstatere, at uddannelsen har givet mig et enormt vigtigt refleksionsrum, hvor jeg kan trække mig tilbage og se på mig selv og mine opgaver udefra. Sammen med andre ledere. Den mulighed ville jeg nok ikke have haft overskud til at skabe selv. Det er en stor fordel for mig, at uddannelsen er så skemalagt i hverdagens almindelige arbejdstimer. På den måde bliver man tvunget ud af hverdagens hektiske aktivitet,” sagde en leder i Randers Kommune, da han blev interviewet på sit andet modul af lederuddannelsen.

Arbejdsliv, studieliv og privatliv

Tilværelsen som studerende griber imidlertid ind i meget andet end et i forvejen intenst arbejdsliv som leder. Mange af de interviewede beretter om, at de også må tage aftener og weekender i brug for at kunne nå at forberede sig til undervisning, skrive opgaver og læse op til eksamen. Det er sværest i begyndelsen, før man finder den måde, man kan indrette sin hverdag på, mens man tager sin lederuddannelse:

”Jeg skal helt klart vænne mig til, at uddannelsen fylder så meget – og kræver så meget forhåndsplanlægning både i mit eget arbejde, institutionens hverdag og mit familieliv. I ugerne op til første modul lagde jeg mig på maven og tyggede mig igennem en kasse bøger, som skulle være læst, inden uddannelsen begyndte. Dér gik min ferie – mens mine børn var på stranden uden mig,” fortalte en leder på tredje modul af lederuddannelsen, da hun blev interviewet første gang.

Hvad skal der til for at komme igennem?

Ingen af de interviewede ledere fortæller, at det er let eller enkelt at gå på – og gennemføre – en lederuddannelse. Faktisk fortæller de langt hen ad vejen det modsatte: Det er et slid. Et slid, der for de fleste er alle de investerede kræfter værd. Men der skal investeres: Man gennemfører kun, hvis man virkelig har sat sig det for. Hvis man vil det. Og hvis man får lavet nogle helt afgørende aftaler med sig selv, sine kolleger og medarbejdere og sin hjemmefront.

”Der er nogle, der er faldet fra undervejs. Og også nogle, der har holdt pauser. Men jeg har virkelig villet det her, fordi jeg kunne se, hvor meget jeg og min institution kunne få ud af det. Derfor har jeg også virkelig prøvet at få planlagt og skabt tid til både arbejde, uddannelse og familieliv. Jeg er blevet bedre til at tage læsedage derhjemme i løbet af uddannelsen. Men jeg har brugt mange aftener og weekender på forberedelsen alligevel. Det har været hele sliddet værd, for uddannelsen har virkelig flyttet mig. Men jeg har haft travlt og mange bolde i luften de sidste tre år,” siger en leder, som blev færdig med sin lederuddannelse i foråret 2014.

Afklar, hvad du vil med din lederuddannelse

– og undgå det værste pres

Afklar med dig selv

- Hvad vil du have ud af din lederuddannelse – fagligt og personligt?
- Hvilke konkrete rammer og vilkår har du brug for – på arbejdspladsen og derhjemme – for at du kan fordybe dig og få det ud af uddannelsen, du virkelig ønsker?

Afklar med dine kolleger og medarbejdere

- Hvilke vigtige problemstillinger og emner fra arbejdspladsen vil det være fornuftigt at inddrage på lederuddannelsen?
- Hvilke dage og tidspunkter er afsat til lederuddannelsen – og derfor i princippet forbudt at forstyrre på?
- Hvordan og af hvem træffes de vigtige beslutninger, når jeg ikke er til stede?

Afklar med din chef

- Hvilke mål kan der opstilles for mig som leder i forhold til at gennemføre uddannelsen?
- Hvad skal være anderledes efter endt uddannelse?
- Hvilke problemstillinger vil det være fornuftigt at beskæftige sig med på lederuddannelsen – både i relation til arbejdspladsen og i et kompetenceudviklingsperspektiv?
- Hvordan sikrer vi, at jeg får ordentlig tid og rum til at lave opgaver og gå til eksamener?

Afklar med din familie

- Hvornår på ugen og døgnet er det bedst og smartest, at jeg læser og forbereder mig?
- Hvordan får jeg tid og plads til at skrive opgaver og forberede mig til eksamener?

Lederen & fagligheden

Man får ikke bare en ny ledelsesfaglighed gennem sin lederuddannelse. Man kan også blive bedre til at forstå og bruge det fag, man oprindeligt er uddannet inden for. Hvis man altså inddrager det og udfordrer det under uddannelsen.

Bliv bedre til dit fag – ved at lære noget helt andet. Det lyder som et paradoks. Nærmest som om man bliver bedre til at spille trompet ved at modtage klaverundervisning. Men interviewene med kommunale ledere, som har været igennem Den offentlige lederuddannelse, viser, at der måske er noget om snakken: Man kan ikke bare blive en bedre leder ved at gå på en lederuddannelse. Man kan også få et meget skarpere blik for den basale faglighed og kvalitet, man som institutionsleder skal sikre. Uanset om man har sine faglige rødder i pædagogik, teknik, bogholderi, sygepleje eller noget helt femte.

”Lederuddannelsen har givet mig en helt anden fornemmelse af kvalitet, og hvad vi som sundhedsplejersker skal levere. Jeg er blevet skarpere i mit fokus på, hvad der er vigtigt i kontakten med familien – hvad vi kan yde som sundhedsplejersker. Før var jeg mest opmærksom på min ledelsesopgave over for medarbejderne. Men nu ser jeg på kerneopgaven. Det, vi er sat i verden for. Mit fokus på borgerne er blevet meget stærkere,” fortæller en leder halvejs gennem sin lederuddannelse.

Samme overordnede melding kommer fra en række af de interviewede ledere – uanset om de er forankret i sundheds-, social-, ældre-, fritids- eller dagpasningsområdet: En lederuddannelse giver ikke bare en indføring i ledelse som fag, disciplin og redskaber. Den åbner også i mange tilfælde for en helt ny forståelse af den praksis, den opgave og den ydelse, som den enkelte leder ellers har sine faglige rødder i.

Praksis + distance = ny forståelse

En vigtig forklaring på de mange enslydende meldinger fra de interviewede ledere kan formentlig findes i selve den måde, Den offentlige lederuddannelse er skruet sam-

men på: Udgangspunktet for uddannelsen er praksis- og anvendelsesorientering. Det er meningen og målet, at de studerende inddrager sig selv mest muligt – og tager udgangspunkt i de problemer, udfordringer og opgaver, de selv står med i deres ledelseshverdag. På den måde bliver de tvunget til konstant at reflektere over deres eget udgangspunkt – deres fag, deres institution, deres område – og over den måde, de forholder sig til tingene på.

Så når de offentlige ledere oplever, at de gennem lederuddannelsen bliver bedre til deres kernekompetencer eller bliver skarpere på deres oprindelige fag, er det på mange måder en logisk konsekvens af, at lederuddannelsen giver dem nye briller til at studere deres udgangspunkt med. Så ser de pludselig noget andet – og måske nyt. Men det kan tage tid, før det indfinder sig, det nye syn på tingene, og det kræver, at man får cases, eksempler og problemer fra sin hverdag inddraget mest muligt i uddannelsen:

”Da jeg begyndte på mit første modul, tænkte jeg: ’Hvordan kan man være leder af et andet fag end det, man selv kommer fra?’. Nu forstår jeg det, synes jeg. I dag er jeg først og fremmest leder,” fortæller en leder i Høje-Taastrup Kommune om den udvikling, han har gennemgået på sin lederuddannelse.

”Som socialpædagog har min skoling handlet meget om at komme tæt på og reflektere over relationerne mellem mennesker. På lederuddannelsen er der fokus på resultater, effekt, styring, lean, markedsføring osv. Det kan virke helt abstrakt. I begyndelsen var jeg meget i konflikt med de nye begreber. Men det ændrede sig i løbet af uddannelsen, og i dag synes jeg faktisk, at jeg ser mit gamle fag i et renere lys end tidligere,” siger han.

En guidet tur til de andre virkeligheder uden for osteklokken

En tilbagevendende melding fra de interviewede ledere er, at uddannelsen giver dem "et refleksionsrum" eller "et ud-kigstårn" til på afstand at iagttage og analysere ikke bare deres egen hverdagspraksis, men også de mange andre forskellige interesser og fagligheder, der ofte er i spil i f.eks. en børnehave, en SFO eller en specialinstitution:

"Lederuddannelsen har gjort mig meget bedre til at se tingene i en helhed. Tidligere har vi nok levet i vores egen boble med fokus på vores egne specifikke dagsordener. I dag kan jeg se, at vi er en del af en større helhed af behov og interesser i kommunen. Det samme kan mine medarbejdere, som jeg løbende diskuterer mine nye perspektiver med," siger en leder i Brøndby Kommune.

At en lederuddannelse indebærer en guidet rejse ud af boblen eller osteklokken – med garanti for at møde fremmede kulturer og opfattelser af det fag eller den kerneopgave, man til daglig står vagt om – er en erkendelse, alle de interviewede kommunale ledere vil skrive under på. For mange nye studerende på en lederuddannelse virker rejsen i begyndelsen fremmedgørende eller ligefrem som en trussel mod den faglighed, de kommer fra. Men fremmedheden aftager – og bliver for mange af lederne til nye erkendelser, der kan omsættes til helt konkrete og nye handlemuligheder i den hverdag, hvor kerneopgaven skal møde borgerne som velfærd i virkeligheden.

Inddrag din hverdag og dit fag mest muligt i din lederuddannelse

Inddrag din hverdag mest muligt – så får du et nyt perspektiv på dit fag og din kerneopgave. Det er meldingen fra mange af de interviewede kommunale ledere, som har gennemført en lederuddannelse. På baggrund af interviewene kan der udledes en håndfuld råd til, hvordan man gør sin uddannelse så relevant som mulig i forhold til sit eget fag og sin specifikke ledelseshverdag:

Brug og inddrag din studiegruppe maksimalt, så du får respons på dine tanker og udfordringer.

Brug energi på at være forberedt – hver gang.

Inddrag dine interessenter – dine medarbejdere, kolleger og brugere – i de refleksioner, du gør dig på uddannelsen.

Bring dine hverdagsudfordringer ind i uddannelsen, hver gang det er relevant.

Lyt og lad være med at tage stilling hele tiden. Det er vigtigt at være kritisk og reflekteret – men mindst lige så vigtigt at være åben og nysgerrig over for de nye vinkler og perspektiver, uddannelsen tilbyder.

Lederen & medarbejderne

Lederuddannelse flytter ikke bare ledere, men også hele personalegrupper og institutioner. Medarbejderne vil uundgåeligt opleve deres leder som mere fraværende, når lederen begynder på en lederuddannelse. Det bedste, lederen kan gøre, er at uddelegere flest mulige praktiske opgaver i hverdagen – og samtidig inddrage personalet aktivt i de nye ting, lederen har lært på uddannelsen. Den største dynamik opnår man, hvis man tør skabe et eksperimentarium sammen med sine medarbejdere.

Det kan godt være, at det er lederen, der efteruddanner sig – men de, der tydeligst ser, mærker og føler effekten af uddannelsen, er medarbejderne. Fra dag 1 kan de mærke, at chefen er gået i gang med en lederuddannelse. Lederne er fraværende. Indimellem i flere dage af gangen. Da mange af de interviewede ledere er de eneste ledere på institutionen, betyder det, at institutionen og personalet bliver direkte og meget konkret berørt af lederuddannelsen lige fra begyndelsen. De skal pludselig til at træffe beslutninger, som lederen før har haft på sit bord. Det kan være en stor omvæltning, men åbner også mange nye muligheder i institutionen.

Sådan lyder det nogenlunde samstemmende budskab fra interviewene med både de offentlige ledere, der har taget en lederuddannelse, og deres medarbejdere. Lederens fysiske – og ind imellem også mentale – fravær fra arbejdspladsen under lederuddannelsen betyder, at der stilles nye krav til medarbejderne. Det kan være både hårdt, stressende og forvirrende. Men der kan også komme nye kompetencer – og måske endda en ny kultur på arbejdspladsen – ud af det, hvis både lederen og medarbejderne griber muligheden, og hvis lederen formår at gøre medarbejdergruppen til sparringspartnere, ja indimellem endda eksperimentarium, under lederuddannelsen.

Interviewene med lederne og deres medarbejdere viser, at de fleste personalegrupper bliver berørt af tre ting, når deres leder begynder på en lederuddannelse og pludselig er væk en hel dag hver anden uge eller mere:

- **Lederen er fraværende**, både når vedkommende er til undervisning, skriver opgaver og går til eksamen, og når lederen i institutionshverdagen måske har hovedet fyldt med tanker om uddannelsen. Det betyder et både fy-

sisk og mentalt fravær – et hul, som medarbejderne skal være med til at fylde ud.

- **Medarbejderne må ofte tage større ansvar**, hvad enten de selv samler opgaver op, som lederen ikke længere har tid til at eksekvere, eller lederen selv har uddelegeret dem. I alle tilfælde vil medarbejderne opleve både større forvirring, større råderum og større ansvar, er meldingen fra de interviewede medarbejdere og deres ledere.
- **Personalegruppen kan blive et innovativt forum**, hvor nye ideer fra lederuddannelsen prøves af i det virkelige liv – måske allerede dagen efter, at lederen har stiftet bekendtskab med dem på sit kursus. De gennemførte interviews tyder på, at de ledere, der bevidst bruger deres medarbejdere som eksperimentarium, også er dem, der får mest ud af uddannelsen.

Fravær og uddelegering: To nødvendige sider af samme sag

At fravær og – mere eller mindre bevidst – uddelegering er to sider af samme sag, kan de fleste deltagere på en intensiv lederuddannelse (og deres medarbejdere) skrive under på:

”Da jeg begyndte på lederuddannelsen, måtte jeg simpelthen trække mig ud af mange ting i hverdagen. Helt konkret var jeg jo væk hver mandag, når jeg var på uddannelse. Det betød, at medarbejderne måtte klare flere ting selv. Samtidig blev jeg meget mere opmærksom på, hvordan jeg disponerede min tid i det hele taget. Det gik op for mig, at færre ting måtte være hængt op mig, hvis jeg skulle kunne udvikle institutionen. Jeg måtte simpelthen give mere slip og uddelegere mere,” siger en leder i Høje-Taastrup Kommune.

Hans medarbejdere fortæller samme historie: ”Han er blevet bedre til at uddelegere. Før kunne man godt tænke: ’hold da op, at han kan overkomme alt dét’. Og han er også blevet tydeligere til at sige, hvordan han gerne vil have det. Før var det indimellem lidt svævende. Det virker som noget, han har arbejdet med – de tydeligere beskeder. Og uddelegering,” siger en medarbejder.

Det vigtigste råd: Prøv nye ting af med medarbejderne

Uddelingen af små og store opgaver til medarbejderne kommer i mange tilfælde af sig selv, fordi der ikke er noget alternativ, hvis lederen skal have tid og rum til også at bruge kræfter på sin efteruddannelse. Uden uddelegering, tydelige beslutninger og beskeder risikerer en leder på efteruddannelse ganske simpelt at brænde sammen, lyder det fra mange af de interviewede ledere.

Men uddelegering er kun en lille del af løsningen. Målet bør være at inddrage, bruge og udvikle medarbejderne som led i lederuddannelsen. På den måde kan uddannelsen bruges til at flytte ikke bare den enkelte leder, men også hele institutionen, siger mange af de interviewede.

Fælles for mange af de interviewede ledere er, at de allerede kort tid efter at være begyndt på lederuddannelsen er begyndt at inddrage deres medarbejdere og deres arbejdsplads aktivt i deres lederuddannelse, som det formuleres af en leder i Næstved: ”Jeg gav fra starten mig selv den opgave, at min lederuddannelse ikke bare skulle ruste mig, men også mine medarbejdere,” fortæller hun. Derfor har hun åbent prøvet et væld af forskellige ting af med medarbejderne fra nye måder at holde personalemøder på og nye måder at udvikle strategi på til nye måder at håndtere konflikter på osv.

Pensum ligger for ledernes fødder

Modsætningen mellem ledernes konkrete hverdag og de noget mere abstrakte teoribøger på lederuddannelsen kan være fremmedgørende, når man er i begyndelsen af sit forløb. Men det er også lige præcis den modsætning, der kan gøre uddannelsen relevant og nyttig for både lederne og deres medarbejdere, siger mange af de interviewede. Hverdagens konkrete udfordringer er på mange måder det stof, lederne skal øve sig på. Pensum ligger i bogstaveligste forstand for deres fødder. Udfordringen er at turde bruge det – og tydeligt signalere, at man eksperimenterer og prøver sig frem. Fra dag til dag, fra situation til situation.

”Det har givet en helt nær kobling mellem teori og praksis, at jeg har kunnet sidde og læse konfliktlitteratur om aftenen og vide, at jeg om morgenen, når jeg mødte på arbejde, kunne være nødt til at tage stilling til præcis den slags situationer – bare i praksis. På den måde har jeg nærmest kunne overføre viden fra det ene døgn til det andet,” fortæller en leder i Randers Kommune.

Er medarbejderne først med på, at de i realiteten er en del af en fælles proces – eller et eksperiment – der skal komme alle i institutionen til gavn, vil de i mange tilfælde være med på legen: ”Det er klart, at vores leder er mere fraværende, når hun skal bruge så meget tid på sin lederuddannelse. Men jeg tænker tit, at hun faktisk kommer tilbage fra uddannelsen med en gave til os. Nye ideer. Nyt fokus. Ind imellem tænker man, ’nå, ja, sådan kan man også se på tingene,’” siger en medarbejder i en institution i Høje-Taastrup Kommune.

Medarbejderne er dit pensum – og dine sparringspartnere

De ledere, der har oplevet den største effekt gennem deres lederuddannelse, har løbende og målrettet brugt deres personalegrupper til at afprøve nye ideer fra uddannelsen. Af interviewene kan man uddrage følgende gode råd til samspillet mellem medarbejdere og ledere, der skal i gang med en lederuddannelse:

Informér tydeligt og løbende, hvornår du er på uddannelse, studerer, skriver opgaver eller er til eksamen – så ingen er i tvivl om, hvor du er henne.

Uddelegér, uddelegér og uddelegér: Læg så mange af hverdagens praktiske beslutninger ud til medarbejderne selv eller eventuelt dine lederkollegaer. Og fortæl dem, at det er det, du gør.

Aflæg beretning fra lederuddannelsen over for medarbejderne så ofte som muligt – så medarbejderne ved, hvad du tumler og har travlt med.

Prøv ting af – på personalemøder, i større processer og i spontant opståede situationer. Og vær åben om, at du prøver ting af, så medarbejderne kan give feedback på, hvad der virker godt og mindre godt.

Sluk mobiltelefonen, når du er på kursus eller læser til eksamen, så medarbejderne vænnes til selv at agere og træffe praktiske beslutninger, når du er væk. Ellers ligger der bare en bunke sager på dit skrivebord, hver gang du er tilbage fra kursus.

Lederen, borgerne & andre interessenter

En lederuddannelse kan skabe ringe i vandet langt uden for lågen til den institution, lederen arbejder på. Uddannelsen giver lederen et nyt syn på omgivelserne – ikke mindst de borgere, der bruger institutionen. Det skaber ind imellem helt nye måder at samarbejde med og inddrage alle de mange parter, der har en interesse i, hvad der foregår inde bag lågen.

Spørgsmål: Hvordan opdager forældrene til et børnehavsbarn, at børnehavslederen har taget en lederuddannelse?
Svar: Det opdager de sikkert slet ikke. Ligesom de ældre i hjemmeplejen, cyklisterne på de kommunale cykelstier og skolebørnene i den lokale SFO heller ikke opdager, at den offentlige leder med ansvar for det område, borgeren selv er i kontakt med, lige har skrevet eksamensopgave om systemisk tænkning. Til gengæld får den leder, der gennemfører en lederuddannelse, vendt godt og grundigt rundt på den måde, hun ser borgerne på, og den måde, hun kommunikerer med dem på, inviterer dem til at komme med input på, og den måde, hun forstår deres holdninger, krav og ønsker på.

”Jeg er ikke længere så bange for at lade forældrene komme til fadet. Og bestyrelsen er ikke bare en modstander. Sådan så jeg det nok tidligere,” som en leder i Randers Kommune formulerer det.

Denne holdningsændring, som mange af de interviewede ledere beretter meget konkret om, kommer i sidste ende borgerne – det vil sige børnene og deres forældre, de ældre, de gravide, cyklisterne osv. – til gode. De interviewede ledere peger på mange konkrete udtryk for, at deres syn på borgerne og kerneopgaven har fået en ny drejning gennem lederuddannelsen:

- **Bedre kommunikation med omgivelserne**

Mange ledere beretter om, at de selv oplever at være blevet mere præcise i deres løbende kommunikation med brugerne – både mundtligt og skriftligt – og mere lydhøre over for input og kritik udefra.

- **Bedre møder**

Informationsmøder og bestyrelsesmøder bliver i højere

grad brugt som fora, hvor institutionen kan høste inspiration og gode ideer – ikke bare som anledninger, hvor institutionen skal informere, lyder det fra flere ledere.

- **Bedre konflikthåndtering**

Uenighed eller ligefrem konflikt med brugerne er uundgåelige ingredienser i et kommunalt lederjob. Men mange ledere beretter om, at de har fået redskaber til at undgå potentielle konflikter – og samtidig løse dem, der faktisk opstår, på en bedre måde.

- **Input til nye aktiviteter og arrangementer**

Flere ledere fortæller, hvordan det er lykkedes at involvere brugere og omgivelser i både faglige og sociale arrangementer i institutionen.

Fugleperspektiv på borgeren

Èt nøglebegreb går igen, når offentlige ledere, der har været igennem en lederuddannelse, interviewes: Den systemiske tilgang. Det er en måde at se og forstå de mange forskellige parter rundt om en offentlig institution på. Det er en måde at anerkende eller acceptere, at de alle sammen har deres legitime grunde til at have forskellige forventninger, ønsker og krav til institutionen eller arbejdspladsen og dens medarbejdere. Når en offentlig leder, der har været på lederuddannelsen, skal fremhæve, hvad uddannelsen har lært dem, er det som regel det, der går igen: Nyt syn på omverdenen. Ny forståelse af aktørerne på den anden side af hegnet til legepladsen. Borgerne – og en masse andre.

”Jeg har fået øjnene op for, at vi kan skabe ringe i vandet omkring os. Jo mere vi åbner os, jo mere vi etablerer netværk med vores omgivelser, jo flere ressourcer og muligheder får vi også selv. Tidligere har vi nok været lidt ind-

advendte og levet lidt på vores egen ø. Men uddannelsen har hjulpet mig til at se institutionen i en større sammenhæng,” fortæller en leder fra Høje-Taastrup Kommune.

På et personalemøde gav hun derfor alle medarbejdere den bundne opgave hver især at levere forslag til mindst to konkrete enheder eller grupper i kommunen, som institutionen skulle lære bedre at kende – og som medarbejderne selv skulle tage kontakt til. Det gav et væld af nye kontakter til alt fra teatergrupper, naboinstitutioner og foreninger, og i den værste juletravlhed i december var der uventet afregning ved kasse 1:

”Pludselig tropper et par folk fra kommunens gartnerafdeling op med et juletræ til os. Det stod vi lige og manglede. Så det var da et skønt, konkret bevis på, at netværk skaber ringe i vandet på en meget konkret måde,” fortæller hun.

Besværlige interessenter bliver til partnere

En gennemgående melding fra mange af de interviewede institutionsledere er, at de har fået et andet syn på – og måske et andet forhold til – brugerbestyrelserne. Lederuddannelsen har for mange været en katalysator til at finde ind i et bedre og mere præcist samspil med deres bestyrelse:

”Tidligere var jeg faktisk usikker på, hvordan jeg skulle bruge min bestyrelse. Hvor meget jeg skulle inddrage dem i udviklingsarbejdet i institutionen, og om jeg bare skulle nøjes med at informere dem. Men på det punkt er jeg blevet meget sikker, synes jeg. Jeg inddrager dem systematisk i nogle ret klart strukturerede processer. For mig drejer det sig om at få så mange input fra bestyrelsen som muligt – og sikre mig, at de kender og støtter den retning, jeg driver institutionen i,” fortæller en leder i Næstved Kommune.

Ærlig snak: Sig det, som det er

Inddragelse og stærkere samspil betyder imidlertid ikke, at lederen overgiver styringen, magten eller bare taktstokken til bestyrelsen – eller borgerne i mere bred forstand:

”Borgerne skal i centrum, og vi kan uden tvivl komme meget tættere på og gøre endnu mere for at forstå og imødekomme deres ønsker og forventninger. Men borgerne skal ikke overtage styringen. Jeg skal som leder – sammen med medarbejderne – have den faglige førertrøje på. Der er masser af interessenter omkring os med legitime og kompetente perspektiver. Men det er os og mig, der i sidste ende har overblikket. Lederuddannelsen har egentlig gjort mig skarpere på begge dimensioner: Både hvad der er borgernes rolle, og hvad der er min egen,” siger en leder i Næstved Kommune.

Netop præcision i forståelsen af egne ansvarsområder og kompetencer – og præcision i relationen til de mange in-

teressenter, fremhæves af mange af de interviewede som et af lederuddannelsens vigtigste bidrag. Og måske også præcision i den helt konkrete kommunikation – og modet til at sige det, som det er:

”Jeg tror, jeg er blevet mere strid eller mere præcis. Ind imellem bliver jeg nødt til at markere og sige: ’Jamen, dét er altså serviceniveauet i den her kommune’, for at afslutte en diskussion med en måske skuffet borger. Det kan ikke være så meget anderledes,” siger en anden leder i Næstved.

Få et nyt syn på institutionens interessenter

Stort set alle de interviewede offentlige ledere fortæller, at lederuddannelsen har lært dem at se på deres egen institution i en helhed – at tænke systemisk. De oplever, at de har fået redskaber til at inddrage og samarbejde med nogle af de mange interessenter på nye måder. De interviewede anbefaler, at man f.eks. overvejer:

- Hvordan kan brugerne af institutionerne inddrages mere direkte? Kan møderne med dem organiseres på mere involverende måder?
- Hvilken plads og rolle skal brugerbestyrelsen have, hvordan skal dialogen med dem være, hvornår skal man som leder træde i karakter, og hvornår skal man bare lytte?
- Hvordan skal den løbende dialog være med forvaltningen? Måske er det en idé at skabe en fast måde at få kommunikeret på, så forvaltningen altid er opdateret?
- Hvordan kan der skabes kontakt og dialog med politikerne i byrådet? Skal de inviteres tæt på – eller ind i – institutionen en gang om året?
- Hvordan kan institutionen samarbejde med foreningslivet eller andre institutioner i lokalområdet? Kan I dele faciliteter, lave fælles arrangementer, tage fælles initiativer?

Lederen i kommunen

Lederuddannelse ruster de kommunale ledere til et stærkere samspil med deres chefer og forvaltningen. Mange ledere beretter om, at de har fået et større ledelsesrum og et større mod til at lede – også ”opad”. Men først og fremmest mindsker lederuddannelsen kulturforskellene mellem institution og forvaltning. Mange ledere fortæller dog meget direkte om, at deres chefer nærmest ikke ved, hvad lederuddannelsen rummer, eller hvad den skal bruges til.

En lederuddannelse nedbryder fjendebilleder. Man kommer ikke mange uger ind på sit første modul, før man bliver tvunget til at fundere over et af de ældste og allermost sejlivede af slagsen: Oplevelsen af, at ”dem inde på forvaltningen”, regnedrengene, bureaukraterne, DJØF’erne – gammel fjende har mange navne – mentalt er alt for langt væk fra institutionerne i velfærdens frontlinje. Det er en udfordring, der for mange ledere ofte bliver begyndelsen til en ny og mere konstruktiv relation ”opad” i systemet.

De interviewede ledere beretter om, at lederuddannelsen har sat – både positivt og kritisk – fokus på deres relation til forvaltningen, kommunen og deres chefer på tre afgørende områder:

- **Nyt syn på forvaltningen:**

Mange ledere fortæller, at de i højere grad forstår sig selv som en del af forvaltningen – og ikke dens modstander.

- **Lederuddannelsen giver mod på at skabe nye relationer til forvaltningen:**

Det er en gennemgående melding fra lederne, at de bruger det, de har lært på uddannelsen, til at skabe nye samspilsformer med og måske få mere indflydelse over for forvaltningen.

- **Lederuddannelsen er svær at forankre hos chefen:**

Oftentimes er selve lederuddannelsen slet ikke noget, lederen taler med sin egen chef om. Mange ledere oplever sig sat på en øde ø under deres lederuddannelse.

Flersproglig leder

En lederuddannelse er ifølge mange af de interviewede ledere en rejse, hvor man konstant må analysere og forsøge

at forstå de forskellige aktører rundt om ens egen institution og ens egne rationaler. Denne tilgang kræver ikke bare, at man lærer at se sin egen institution og faglighed udefra – som én ud af flere – men også at man lærer at tale og oversætte mellem ”flere sprog”: sit eget ledelses-sprog, sine medarbejderes faglige sprog, forvaltningens styringssprog osv.

Denne oversættelses- eller brobygningsopgave beretter mange af de interviewede ledere om, og flere steder fortæller også medarbejderne, at de har fået en ny forståelse af relationen til forvaltningen: ”Nogle gange er det rart at kunne skælde ud på ”dem deroppe i forvaltningen”, men vores leder er blevet rigtig god til at fortælle os, at vi faktisk er en del af kommunen. Før var vi nærmest imod dem. ’Husk nu’, siger han, ’at vi er en del af samme system’,” lyder det fra en medarbejder i en daginstitution.

Uddannelsen styrker lederens manøvrerum

Netop den skærpede evne til at forstå forvaltningen og også tale forvaltningens sprog betyder ifølge mange af de interviewede, at de får større selvtillid – og et større manøvrerum over for både deres chefer og embedsfolkene på deres område.

”Uddannelsen har hjulpet mig til at knække forvaltningens kode, synes jeg. Nu taler vi langt mere direkte med hinanden, og jeg er ikke nær så forhippet på at please forvaltningen, som jeg nok ubevidst har været det før. Vi er kommet langt mere på sproglig omgangshøjde. I sidste uge drøftede vi, hvordan vi kan optimere aftalestyringen. Det er jo ellers ikke min hjemmebane, men jeg var meget mere specifik på, hvordan vi kan gøre det bedre,” fortalte en leder i Høje-Taastrup et halvt år inde i sin lederuddannelse.

Sådan gør du din lederuddannelse relevant (også for din chef)

Formuler over for din chef, hvad du ønsker at få ud af lederuddannelsen, og øv dig i også at formulere, hvilken gevinst der er i det for din chef. Sådan kan man opsummere et par af rådene fra de interviewede ledere, når det drejer sig om at få chefen til at få en tættere føling med, hvad der foregår på lederuddannelsen, og hvad den bruges til. Andre tips lyder:

- **Tilbyd dig som konsulent for din chef**

Inddrag din chef, hver gang du overvejer, hvilke konkrete problemstillinger og cases du skal beskæftige dig med på lederuddannelsen. I bedste fald kan I i fællesskab finde et problem, der er relevant for både dig selv, chefen og for hele organisationen.

- **Brug alle lejligheder**

Skal lederuddannelsen gøres relevant – også for chefen – skal den bruges mest muligt. Brug alle lejligheder til at dele – og dele ud af – din viden og refleksioner for dermed at få bragt praksis og teori i samspil.

- **Aftaler om udvikling**

Tag initiativ til, at din lederuddannelse inddrages i dine udviklingssamtaler med din chef – og tag om nødvendigt selv initiativ til, at I i fællesskab nedfælder mål og ambitioner for, hvordan uddannelsen kan spille sammen med hverdagen og omvendt.

Andre ledere bruger formuleringen, at lederuddannelsen har lært dem at "lede opad" eller "udvide ledelsesrummet". Formuleringerne dækker over det samme: at de oplever, at uddannelsen ruste dem til at møde deres chefer, deres forvaltning og de øvrige interessenter i kommunen på en mere direkte og præcis – men også mere lydhør – måde:

"Lederuddannelsen har først og fremmest åbnet mine øjne for mine manøvrer muligheder – og givet mig en ny forståelse af den komplekse magtstruktur af bestyrelse, brugere, politikere og forvaltning, jeg skal agere i som institutionsleder i en kommune. For mig har det været vigtigt at erobre muligheder for selv at kunne udvikle og tilpasse min institution – i konstant dialog med alle vores mange interessenter. Og i dét lys har jeg kun oplevet, at uddannelsen har styrket mig," siger en leder i Glostrup Kommune.

Leder på en øde ø

Det udvidede manøvrerum og det styrkede mod til at lede har imidlertid en mørkere og ensommere bagside, som beskrives af langt hovedparten af alle de interviewede ledere:

De oplever, at deres umiddelbare chef befinder sig på mange mentale kilometers afstand af, hvad de selv lærer på uddannelsen. Mange ledere beretter om, at deres chef – som ofte har været den, der har insisteret på at sende lederen på lederuddannelse – hverken ved, hvad Den offentlige lederuddannelse faktisk rummer, eller selv har faglige forudsætninger for at kunne tale med lederen om uddannelsens indhold.

"Cheflagene over os i frontlinjen har ofte en helt anden tænkning. Når vi går i gang med Den offentlige lederuddannelse, flytter vi os jo. Det kan ikke undgås. Men vores chefer flytter sig ikke nødvendigvis med. De fortsætter deres

praksis som før. I sidste instans betyder det, at den enkelte leder er på hårdt arbejde. Både med at efteruddanne sig – og med at samarbejde på nye måder med en forvaltning, som ikke flytter sig. Det er faktisk både lidt paradoksalt og problematisk," siger en leder i Næstved Kommune.

Flere steder er man dog opmærksom på problemet – og har gjort noget ved det: Ingen er tjent med, at lederudviklingen foregår afsondret fra hverdagen – hverken den enkelte mellemlider, vedkommendes institution, den kommunale forvaltning eller økonomi – fortæller en kommunal chef, som har fem af sine mellemledere i gang med en lederuddannelse.

"Vi stiller jo faktisk som krav, at alle vores i forvejen hårdt- arbejdende og ensomme mellemledere skal tage en lederuddannelse, og økonomisk er der jo tale om en stor investering for kommunen. Derfor er vi i mine øjne også forpligtet at følge lederuddannelserne tæt – og sammen med hver enkelt leder undersøge, hvordan han eller hun kan bruge den og gøre den relevant," siger forvaltningschefen.

Konkret har han taget initiativ til at etablere et netværk, hvor de fem ledere, der er i gang med en lederuddannelse på hans område, mødes fast én gang om måneden. Her præsenterer de på skift de problemstillinger og opgaver, de arbejder med på uddannelsen, og udveksler erfaringer og diskuterer, hvordan temaerne på uddannelsen kan spille sammen med ledelseshverdagen og ledelsesudfordringerne på arbejdsmarkedsområdet.

"Jeg får en meget bedre føling med, hvad mine ledere er optaget af. Og så udvikler vi et nyt fælles sprog. Vi er på vej til at få en anden dialekt mellem os," siger forvaltningschefen.

”Lederuddannelsen har ikke mindst åbnet mine øjne for, at der er andre virkeligheder end vores egen og andre måder at se verden på. Forvaltningen har andre rationaler, end man ofte har i den enkelte institution. Det betyder ikke, at forvaltningen er en modstander. Men de har en anden historie, som vi må forstå og forholde os konstruktivt til, fordi vi skal samarbejde for at kunne levere den bedste ydelse til borgerne. Min vigtigste opgave som leder er derfor at være translatør, at oversætte mellem de forskellige interesser og ikke mindst mine medarbejdere”

Lederen & de andre ledere på uddannelsen

Det, der virkelig flytter deltagerne på lederuddannelse, er ofte mødet med andre ledere fra andre hjørner af den kommunale verden.

Lederuddannelsens tværfaglige netværk udvider perspektiver og horisonter – og giver et sted at hente opbakning, når der er mest pres på hverdagen.

Mødet med andre ledere med andre fagligheder fra andre dele af den kommunale virkelighed kan være mindst lige så givende som den undervisning, man får på skolebænken i løbet af sin lederuddannelse. En daginstitutionsleder kan indimellem lære lige så meget af en leder i vejvæsenet som af en teoretisk skolet ledelseskonsulent. Nogle gange mere.

Sådan er oplevelsen hos mange af de kommunale ledere, som har gået på Den offentlige lederuddannelse. Èt er nemlig boglig lærdom og teori, noget ganske andet er den konkrete sparring, man kan få fra mennesker, der står i samme situation som en selv.

Ledernetværk er en helt grundlæggende ingrediens i den måde, mange lederuddannelser er skruet sammen på. Alle de interviewede ledere har erfaringer med at skulle samarbejde med, lytte til, lære af og sparre med kolleger fra andre fagområder i selve undervisningen, mellem kursusdagene, i forbindelse med opgaveskrivning og op til eksamen.

Mange af dem beskriver netværkene som noget nær ryggraden i uddannelsesforløbet.

”Det har været enormt stimulerende at udveksle viden, erfaringer og synspunkter med så mange forskellige mennesker,” fortæller en leder fra et teknisk område i en kommune. Han tøver ikke med at kalde de fagligt blandede hold og læsegrupper for ”lederuddannelsens største styrke.” Også selv om det i starten var noget grænseoverskridende at sidde som den eneste fra ”det grønne område” i et netværk af lutter folk fra ”menneskeområderne”.

Netværk giver nye perspektiver fra medstuderende

Meldingerne fra de interviewede ledere viser, at de blandede netværk bidrager på i hvert fald tre forskellige måder under lederuddannelsen:

• Ny viden og nye perspektiver

Når man som f.eks. leder i ældreplejen skal dele erfaringer med en leder fra en daginstitution eller skole, kan man ikke undgå at få nye perspektiver, ideer og inspiration til sin egen praksis. Man kommer ikke bare til at forstå de andres vilkår; man kommer også til at se sin egen situation med nye briller og perspektiver.

• Medstuderende og støtter

Det er hårdt at gennemføre en lederuddannelse. I netværkene får man mulighed for at hente – og give – støtte til andre modne mennesker, som har lige så svært ved at få døgnets 24 timer til at hænge sammen.

• Sparringspartnere

I netværkene gives der sparring, kritik og råd – både til opgaver i forbindelse med lederuddannelsen og konkrete udfordringer eller problemer, den enkelte leder står med på sin arbejdsplads.

De vigtige forstyrrelser udefra

Diskussionerne i netværkene bliver af flere af de interviewede beskrevet som vigtige ”forstyrrelser” – det vil sige uventede inputs og holdninger, som tvinger én ud af egen osteklokke. Ud af egne vaneforestillinger.

”Lederuddannelsen har været en enormt stejl læringskurve for mig. Jeg har fået nye perspektiver på mig selv, på mine medarbejdere og på min organisation. Og en af forklaringerne er helt sikkert, at jeg er blevet udfordret

og provokeret af andre fagligheder og personlighedstyper end dem, der ellers er på mit område. Jeg er jo meget optaget af styring og meget præget af at sidde på rådhuset. Men det har været enormt sundt og givende at komme i så tæt samspil med folk fra institutionerne. Det har virkelig flyttet meget for mig,” siger en funktionsleder inden for økonomi.

I de fleste forløb er netværkene nedsat og sammensat på forhånd af uddannelsens undervisere og koordinatore. Men efterhånden som uddannelsen skrider frem, tager kursisterne ofte selv initiativ til at sammensætte netværkene på nye måder – gøre dem større eller mindre, brede fagligheden ud eller snævre den ind. Uanset om der er stor eller lille frihed til selv at danne netværkene, er meldingen fra mange af de interviewede, at grupperne kun fungerer, hvis deltagerne investerer tid og kræfter i dem.

”Netværkene er egentlig blevet bedre og bedre i løbet af uddannelsen. Men vi er også blevet meget bedre til at bruge dem hen ad vejen, synes jeg,” fortæller en leder i Næstved Kommune. ”Vi bruger hinanden meget til opgaveskrivning og i forbindelse med alt det studieforberedende, som jo kan være ekstremt tidskrævende – og næsten umuligt at gøre ordentligt. Det er der simpelthen ikke tid til.”

Næsten bedre end... undervisning

Enkelte steder er netværkene ikke kommet op at køre som andet end helt basale studiegrupper, der kun mødes, når underviseren lægger op til det. Det kan skyldes, at deltagerne i grupperne er for forskellige. Eller at de er for ens. Men som oftest skyldes det, at der er for forskellige holdninger til, hvor meget tid man vil bruge på at udveksle erfaringer. Netværkenes styrke og dynamik afhænger med andre ord af, hvad deltagerne investerer i dem.

Men bliver der først investeret, og har deltagerne først overvundet forskellighederne, kan netværkene få en betydning, der rækker langt ud over de formelle emner, deltagerne kommer igennem på lederuddannelsen.

”Det bedste ved min lederuddannelse har været min studiegruppe. Det er der ingen tvivl om. Og det skyldes ikke mindst den måde, vi har besluttet at gøre det på: Vi drøfter selvfølgelig hjemmeopgaver, har teoretiske diskussioner, mødes når vi skal til eksamen osv. Det, der virkelig rykker, er, når vi prøver at få teorien omsat til praksis på hinandens områder. Der kan vi blive virkelig personlige og gå til hinanden. Det har været ekstremt inspirerende,” siger en leder fra Hvidovre Kommune.

Sådan får du dit netværk til at fungere

Et netværk kommer kun til at fungere som arbejdssted for inspiration, erfaringsudveksling og sparing, hvis alle deltagere investerer tid og ressourcer. På baggrund af de gennemførte interviews kan der udledes en stor håndfuld anbefalinger til, hvordan man kan gøre sit netværk relevant og dynamisk:

- **Begynd med forventningerne**

Få kortene på bordet fra start, fortæl hinanden, hvad I forventer og håber på at få ud af – og give – netværket. Er der ”mødepligt” til møderne?

- **Sæt møderne i kalenderen i god tid**

Få mødedatoerne på plads fra begyndelsen.

- **Hold møderne hos hinanden på skift**

Sørg for, at I kommer rundt til hinandens arbejdspladser. Det er en oplagt måde at dele og vise erfaringer på.

- **Hold små oplæg for hinanden**

Indled f.eks. netværksmøde med, at ”værten” fortæller om sine udfordringer, succeser og besværligheder i sin ledelseshverdag. Oplægget bør ikke vare mere end et kvarter.

- **Kommentér hinandens opgaver**

Forpligt jer til at læse med på hinandens opgaver. Alle tekster bliver bedre af at blive læst og kommenteret – uanset hvem læseren er.

- **Den varme stol**

Præsenter på skift – én person pr. møde – et ledelsesproblem, som I har brug for hjælp til. Vær på den måde konsulenter eller rådgivere for hinanden.

Lederen & privatlivet

En lederuddannelse spreder ringe langt ind i privat- og familielivet. På godt og på ondt. Den stjæler tid fra familie, børn og venner. Men den udvikler også stærke personlige kompetencer, som kan bruges på hjemmefronten og i det øvrige hverdagsliv længe efter, at uddannelsen er overstået.

”Min kæreste er virkelig glad for min lederuddannelse... I stedet for bare at brokke mig, reflekterer jeg langt mere og kommunikerer langt bedre om tingene.” Sådan lyder én udlægning af de ringe i vandet, en lederuddannelse spreder på hjemmefronten hos lederne. En anden udlægning lyder sådan her: ”Jeg har lovet min mand, at jeg ikke skal have mere efteruddannelse de næste mange år. For den lederuddannelse har godt nok belastet tingene derhjemme”.

Der er to gennemgående elementer i de interviewedes beskrivelser af, hvordan lederuddannelsen påvirker den ikke-professionelle del af tilværelsen og personligheden:

- **Lederuddannelsen lægger stort pres på familielivet**

Uanset hvor god man er til at planlægge sin lektielæsning, sin opgaveskrivning og sin eksamensforberedelse, må man stjæle timer fra tiden med familie og venner. Det oplever alle de interviewede som en stor belastning.

- **Lederuddannelsen flytter og udvikler hele personen**

Lederuddannelsen skaber ikke kun faglig eller professionel udvikling, den giver i høj grad kursisterne kompetencer, som de ikke kan undgå at bruge og få gavn af – også uden for arbejdstid.

Velkommen til aftalefamilien

Beretningerne om, hvordan en lederuddannelse påvirker familie- og fritidslivet, er mange ligesom meldingerne om, at ikke så få deltagere står af undervejs i uddannelsen, simpelthen fordi det er for svært at få arbejdsliv, familieliv og uddannelsesliv til at hænge sammen. Ingen kommer igennem et lederuddannelsesforløb, uden at det slider på hjemmefronten, griber ind i fritiden og de kun 24 timer, hvert døgn består af:

”For mig har den sværeste del af lederuddannelsen været at få tingene til at hænge sammen med mine ønsker om et godt familieliv. Jeg har sådan set ikke været bekymret for, om jeg kunne passe mit arbejde eller få læst mine ting. Men familien er meget let kommet i anden række,” fortæller en leder fra Randers Kommune.

Andre ledere beretter om, at de i den svære første tid på lederuddannelsen, hvor de skulle vænne sig til at være på skolebænken igen, måtte bruge mange mange timer om måneden på at få læst og lavet opgaver. ”Når klokken blev 21, min datter var lagt i seng, og min kone sad i sofaen, vinkede jeg farvel og satte mig ind på arbejdsværelset med mine bøger. Sådan var det meget ofte i de første måneder. Det var ikke altid lige sjovt. Men det var ligesom bare vilkårene,” siger en leder i Næstved Kommune.

En vigtig melding fra de interviewede er derfor, at man bliver nødt til at lave aftaler med sin familie om, hvornår man kan lukke sig inde og læse bøger. Uden aftaler med partner og familie, kan kæden let hoppe af, og man risikerer at stå tilbage med dårlig samvittighed – både over for børn, ægtefælle og fodboldkammerater – og over for den uddannelse, man så gerne vil have mulighed for at suge viden og tanker ud af.

”Man må bide hovedet af al skam og lave en plan sammen med sin familie. Styre det lidt, som man ville have styret en aftale med sin chef eller sine kolleger. Kun hvis man er ekstremt præcis på hjemmefronten, undgår man at gå op i limingen,” lyder det fra en leder i Høje-Taastrup Kommune.

Øget selvværd og personlige kompetencer

Men familien vil formentlig også kunne mærke den positive effekt af lederuddannelsen. I hvert fald når uddannelsen

er afsluttet, og presset i hverdagen er aftaget. Langt de fleste interviewede fortæller, at de også på det personlige plan har flyttet sig og er vokset gennem uddannelsen. De har ikke bare lært om strategi, styring, proceshåndtering og innovation; de har også fået redskaber til at skabe nærvær, gode samtaler og tillid – og til at prioritere mellem skidt og kanel, ligesom de har fået modet til at være sig selv og kommunikere mere direkte. Noget, der også kan fungere som smøreolie i de sociale relationer uden for arbejdspladsen.

”Jeg synes først og fremmest, at uddannelsen har styrket mit selvværd. Helt generelt. Jeg er ikke så nervøs for, hvad andre siger eller måtte tænke om mig. Jeg tør stå ved det, jeg selv tænker eller vurderer. Og jeg tør argumentere for det. Jeg bilder mig faktisk også ind, at jeg er blevet bedre til at lytte. Og indtil videre har jeg ikke hørt min mand eller mine børn sige det modsatte,” fortæller en leder fra Randers Kommune.

Flere interviewede har haft en lignende beskrivelse af lederuddannelsen: At dens største genvist eller effekt måske slet ikke er faglig eller relateret til arbejdslivet. Den drejer sig om det rent personlige. At man bliver flyttet som menneske, ikke bare som offentligt ansat leder:

”På det personlige plan oplever jeg, at jeg har fået mere kant. Uddannelsen har givet mig en viden og en selvtillid, som gør mig mere præcis i mine meldinger, tror jeg – både over for min egen chef og over for medarbejderne. Og egentlig også over for min mand,” fortæller en leder i Glostrup Kommune.

”Man er ikke helt den samme, når man er færdig med sin lederuddannelse. Uanset hvad man måtte have haft af faglige eller personlige udfordringer undervejs – og uanset hvor meget man har bandet over enkelte fag eller undervisere – så har man flyttet sig og fået en masse erkendelser om sig selv. For mig har det været uddannelsens største værdi. Og min mand har bakket mig op hele vejen – selv om vi ikke har set så meget til hinanden, som vi plejer”, fortæller en leder i Hvidovre.

Lav klare aftaler med familien

Det lyder som et kedeligt konsulentråd, at man skal lave aftaler og forventningsafstemning med sin familie. Men det er ikke desto mindre, hvad de interviewede ledere anbefaler. Uden klare aftaler risikerer man at brænde sammen med dårlig samvittighed på alle fronter. Der kan udledes fire anbefalinger til, hvordan man skaber balance mellem uddannelse, arbejde og familieliv:

- **Aftaler og planer:**

Lav en oversigt i en fælles kalender, så det er tydeligt for alle, hvornår undervisningsdage og eksamensperioden ligger. Afsæt faste tidspunkter, hvor du og familien er indforstået med, at du forbereder dig.

- **Hold fri, når du holder fri:**

Lad bøgerne og notesblokken blive derhjemme i tasken, når du har planlagt (og måske aftalt) at slappe af, hygge dig med familie eller venner. Man kan ikke være ”på” hele tiden.

- **Læs strategisk:**

Læs teksterne målrettet og strategisk. Lad være med at læse fagtekster, som om de var romaner, man skal tygge sig igennem fra A til Z. Det er der simpelthen ikke tid til.

- **Vær realistisk, og slap af:**

Indstil dig på, at du ikke kan nå det hele. Lad være med at have dårlig samvittighed. Læs, hvad du kan nå – så meget som muligt – giv også dig selv tid og rum til at være andet end en studerende med dårlig samvittighed.

Eftertanker til chefen

Sådan får din leder og din organisation mest ud af lederuddannelsen

Interviewene med lederne og ledernes chefer gav også en række råd, som henvender sig til de chefer, som har ledere, der står for at skulle starte på eller allerede er påbegyndt en lederuddannelse. Man kan opsummere rådene således:

Definér mål og skab langsigtet udvikling med lederuddannelsen:

Fortæl og drøft med lederen, hvilket udbytte organisationen forventer at få af uddannelsen. Følg op på dette efter endt uddannelse. Overvej, hvordan du kan sikre, at lederuddannelsen ses i relation til lederens løbende kompetenceudvikling - også efter lederen er blevet færdig - ved at lave konkrete aftaler om udvikling og drøfte mål og ambitioner for den fremtidige opgaveløsning med lederen.

Følg uddannelsen og brug den aktivt:

Overvej og drøft med lederen, hvordan du undervejs kan følge uddannelsen og bidrage til, at lederuddannelsen bliver brugt og gøres relevant, så den forankres konkret i arbejdspladsens hverdag.

Skab rum og rammer for, at lederen kan drøfte uddannelsen med**andre ledere:**

En lederuddannelse udvikler lederens kompetencer - og skaber mulighed for at udvikle organisationen. Det kan fx være i ledernetværk, hvor lederne kan udveksle erfaringer og diskutere, hvordan temaerne på uddannelsen kan spille sammen med hverdagen og konkrete ledelsesudfordringer på arbejdspladsen - også efter endt uddannelse.

Skab rammer om tid til forberedelse, undervisning og eksamener:

Lav en aftale med din leder om, hvilke præcise rammer og muligheder lederen har for at studere og forberede sig til undervisningen og eksamener.

Udvalgte publikationer fra Væksthus for Ledelse



Guide til god ledelse

Publikationen 'Guide til god ledelse' samler den viden og de værktøjer, der foreløbigt er udviklet igennem mere end 30 projekter i Væksthus for Ledelse. Du kan bl.a. læse om social kapital, talentudvikling af ledere, ledelse af ledere og hvad der kendetegner succesfulde ledelsesteam eller et effektivt samspil mellem politikere og direktion.



Toplederens egen kompetenceudvikling

En guide til aktionslæring. Publikation kommer med råd om, hvordan lederne kan udvikle deres kompetencer med aktionslæring. En læringsform, der knytter sig til arbejdspladsens mål, og som foregår i arbejdstiden.



Let vejen for de nye ledere

Resultater og perspektiver fra en undersøgelse af kommunale ledere første år. Publikationen giver konkrete bud på, hvordan du som chef eller kollega kan lette vejen for den nye leder.



Ledelsesrum

Inspiration til, hvordan du kan udnytte og udvide din handlefrihed som leder. Hæftet kan fx bruges til at reflektere over egne handlemuligheder og til at drøfte dem med de mange aktører, der er med til at forme ledelsesrummet. Hæftet bygger på interview med offentlige ledere og chefer.



Ledelse er (også) en holdsport

Ledelse er ikke kun en enkeltmandspræstation og et fag for ensomme superhelte. Ledere i kommuner og regioner løser deres opgaver mest effektivt, når de er en del af et velfungerende ledelsesteam. Men hvordan får man et hold med lutter anførere til at spille godt sammen?

Få din lederuddannelse til at skabe ringe i vandet

Denne publikation rummer resultaterne af interviews med 15 offentlige ledere på Den offentlige lederuddannelse, 35 medarbejdere og 15 forvaltningschefer. Den beskriver kvalitativt konsekvenserne af at gå på en lederuddannelse – både for uddannelsens deltagere og for deres medarbejdere, deres relation til deres chefer og borgerne og i forhold til privatlivet.

Det er ikke bare lederen, der får ny viden, bliver flyttet og udfordret gennem sin lederuddannelse. Det samme sker for de mennesker, lederen arbejder sammen med i sin hverdag, og de miljøer, lederen udfolder sit arbejde i. Nogle af disse ringe i vandet er planlagte, ønskede og måske ligefrem en del af pointen med en lederuddannelse. Andre af ringene i vandet er vilkårlige, ikke til at forudse og måske endda uønskede. Men de må alle tages i betragtning, hvis man vil vurdere, hvad en lederuddannelse egentlig betyder – for lederen selv og for lederens omgivelser.

Publikationen henvender sig først og fremmest til kommunale ledere, som overvejer – eller er blevet opfordret til – at gå i gang med en lederuddannelse. Det er håbet, at de kan finde gode argumenter til at gå i gang med en lederuddannelse. I hvert kapitel findes også en række gode råd til, hvordan man håndterer de mange udfordringer, en lederuddannelse uundgåeligt rummer, samt redskaber til at styrke udbyttet af uddannelsen.

En anden og næsten lige så vigtig målgruppe er kommunale forvaltningschefer, der løbende træffer beslutning om at sende deres ledere på efteruddannelse. Publikationen indeholder en række opfordringer og råd til, hvordan de kommunale forvaltningschefer i højere grad kan følge med i – og følge op på – den lederuddannelse, som deres ledere er i gang med, så uddannelsen i endnu højere grad giver værdi til organisationen.

