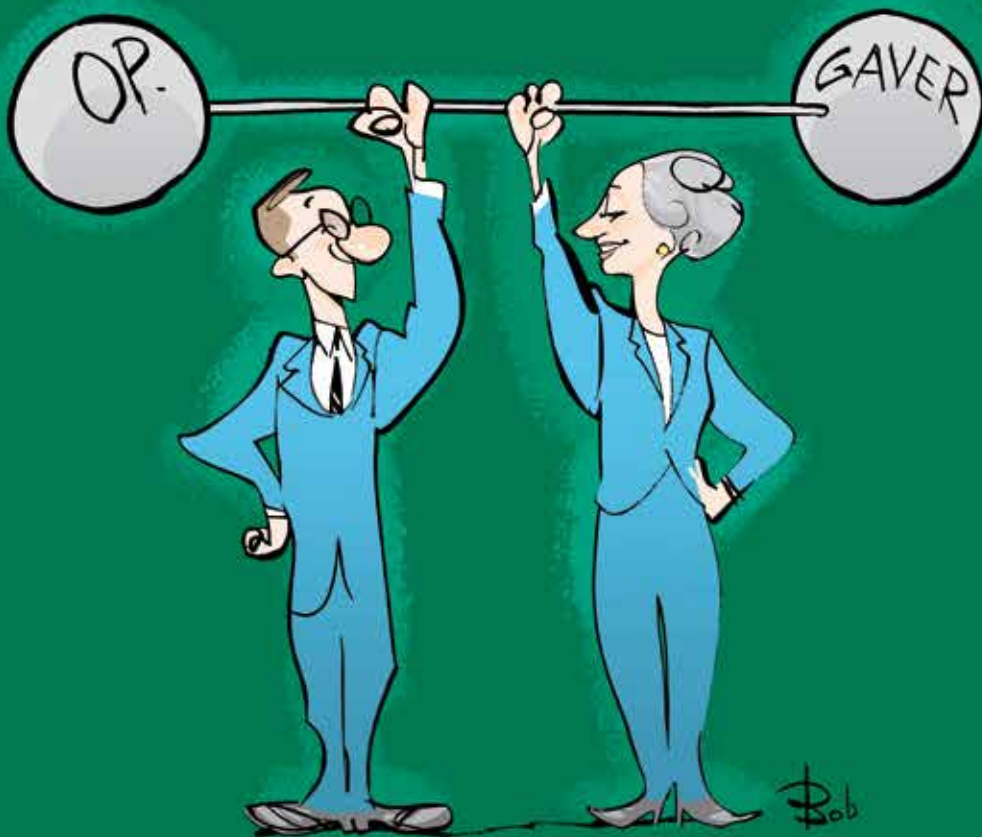


Mellem chef *og direktør*

Fem fokusområder for et godt samarbejde



Indhold

| | |
|--|----|
| Forord | 3 |
| Et særligt makkerpar | 4 |
| Hovedresultater | 7 |
| 1. At etablere et fælles ledelsesperspektiv | 8 |
| 2. At opbygge den fundamentale gensidige tillid | 12 |
| 3. At hjælpe hinanden til at lykkes | 16 |
| 4. At kunne gå tæt på hinandens ledelse | 20 |
| 5. At gøre relationen gensidigt udviklende | 24 |
| Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse | 27 |

Forord

Det hedder sig, at der er koldt på toppen, fx i de øverste ledelseslag, fordi man ikke kan være sikker på støtte fra omgivelserne. Men sådan behøver det ikke at være i relationen mellem de to højeste ledelsesniveauer i kommuner og regioner: De kan tværtimod opbygge en stærk samarbejdsrelation, der øger begge parter chance for at løse den opgave, de står i spidsen for. Samarbejdet i toppen kan have stor betydning for, hvor godt hele organisationen arbejder sammen.

Det illustrerer denne interviewundersøgelse, hvor 14 udvalgte direktører og strategiske chefer fortæller om, hvad der er vigtigt og vanskeligt i det indbyrdes samarbejde.

Publikationen henvender sig til begge parter i samarbejdet. Formålet er at pege på typiske kvaliteter og udviklingsmuligheder i samspillet og derigennem inspirere begge til at gøre hinanden bedre.

Det portræt, der tegnes af den stærke relation, kan dels bruges til selvrefleksion, dels til indbyrdes dialog – fx i en udviklingssamtale eller ved etableringen af en ny relation. Publikationen fokuserer på 1:1-relationen mellem direktør og chef, men et godt samspil involverer også forholdet mellem direktøren og chefgruppen – så de gensidige forventninger til samarbejdet vil også kunne diskuteres her.

Publikationen er beslægtet med tre andre udgivelser fra Væksthus for Ledelse. Den politiske tango beskriver samspillet mellem politisk og administrativ topledelse. Kære chef! Kære leder! undersøger lederes forventninger til deres chef. Endelig belyser Pas på trinnet! de nye opgaver og udfordringer, der følger med, når man skifter ledelsesniveau. Læs mere om disse tre projekter i oversigten på side 27.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz Jakobsen, KL
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet
Næstformand

Mellem chef og direktør

Fem fokusområder for et godt samarbejde

© Væksthus for Ledelse 2019

Projektgruppe

Jan Henriksen, KL
Astrid Christine Jensen-Kanstrup, KL
Laura Thors Calaña, Danske Regioner
Bolette Jørgensen, Danske Regioner
Mette Marie Langenge, HK Kommunal

Redaktion

Ola Jørgensen, Klartekst

Tegninger

Bob Katzenelson

Grafisk design

Karen Krarup

Tryk

KLS Pureprint

ISBN

978-87-93668-70-6

978-87-93668-71-3-pdf



Et særligt makkerpar

Samarbejdet mellem direktør og strategiske chefer er vigtigt for, at en kommune eller region fungerer godt. Men netop på dette sted i ledelseskæden kan der let springe gnister. Fordi politik og faglighed her skal bøjes mod hinanden. Og fordi de enkelte områder skal udfordres til at gå op i en højere enhed.

Direktør og strategisk chef

Direktørstillingen er forholdsvis veldefineret: Man er medlem af direktionen i en kommune eller en region og har dermed det øverste administrative ansvar og den mest direkte kontakt til det politiske niveau. Det kan være som kommunal-/regionsdirektør, koncerndirektør eller direktør med ansvar for et bestemt område.

Strategisk chef er defineret som det næsthøjeste ledelsesniveau lige under direktionen. Det vil typisk sige, at man er leder af flere faglige enheder, og at man under sig har mindst to ledelseslag: chefer og ledere. Man kan fx have titel af afdelingschef, skolechef eller hospitalsdirektør.

Opdelingen mellem direktør, strategisk chef og andre chefer er en forenklet model af virkelighedens ledelseslandskab. I praksis kan der være stor forskel på antallet af ledelsesniveauer og opbygningen af ledelsessystemet. Logikken i opdelingen er, at det er placeringen i hierarkiet, der definerer de typiske ledelsesopgaver.

Beskrivelsen af de to ledelsesroller i dette kapitel bygger i høj grad på undersøgelsen "Pas på trinnet!". Læs mere om den på side 27.

Som direktør

... skal man sammen med den øvrige direktion lede ud fra et helhedssyn på opgaveløsningen. Man skal på tværs af organisatoriske skel og formelle hierarkier sikre, at opgaverne løses bedst muligt for og sammen med borgere, virksomheder og resten af det omgivende samfund.

Som direktør har man typisk fået delegeret ansvaret for at lede den samlede organisation. Det endelige ansvar er fortsat politisk, og derfor fungerer man i høj grad som "mellemand", brobygger eller oversætter mellem det politiske og det administrative system.

Direktørens to forbundne hovedopgaver er således:

- At understøtte den politiske proces, fx ved at fungere som sparringspartner og rådgiver for den folkevalgte ledelse og være med til at designe de politiske processer.
- At omsætte de politiske visioner og beslutninger til strategier og organisatorisk handling. Det vil sige lede organisationen som en helhed, herunder bidrage til helhedstænkning og samarbejde i direktionen og chefgrupper samt bygge relevante alliancer uden for organisationen.

Som strategisk chef

... har man ansvar for en kompleks organisation med mange forskellige afdelinger og faglige miljøer, der skal arbejde effektivt sammen mod et fælles mål.

Man skal hjælpe den øverste ledelse med at navigere i farvandet mellem faglighed og politik – og har samtidig hovedansvaret for, at ens driftsorganisation leverer de ønskede resultater.

De strategiske chefers tre hovedopgaver er:

- *At designe og gennemføre strategiprocesser:* Man har hovedansvaret for at udstikke den overordnede faglige kurs. Det er en kompleks opgave, der involverer mange interesser – både opad og nedad i organisationen – og ofte også uden for sit område.
- *At involvere og engagere organisationen:* Man skal sammen med resten af organisationen udvikle nye faglige tiltag, der understøtter strategien, og drive processen fremad på en måde, som giver andre lyst til at være med på det nye.
- *At servicere den politiske ledelse med faglig viden:* Man skal kunne understøtte politikernes virke ved dels at levere inspiration og vurdere forslag og muligheder, dels at stille sin faglige viden til rådighed på en brugbar måde – herunder svare på (detail)spørgsmål fra politikere.

Relationen er vigtig ...

Samarbejdsrelationen mellem direktør og strategisk chef er vigtig, fordi den udgør et afgørende koblingspunkt mellem politik og administration. Det er her, de folkevalgtes beslutninger for alvor "rammer" det system, der skal føre dem ud i livet. Og omvendt: Ideer, bekymringer og strategier fra de faglige miljøer skal vendes og sorteres i dialogen mellem strategisk chef og direktør, inden de lander på politikernes bord.

Desuden har et godt samspil mellem disse to ledelseslag stor betydning for, at kommunen eller regionen fungerer som en helhed. Det er i høj grad her fag-, sektor- og silohensyn vejes mod hinanden og afstemmes i forhold til organisationens overordnede, tværgående mål.

... men ofte vanskelig

Men relationen er også potentielt vanskelig – af de samme to grunde.

For det første er den farvet af de forskellige logikker på de ledelseslag, der omgiver de to grupper: politikere og (faglige) chefer. Direktøren er i direkte kontakt med politikere og skal derfor kunne håndtere, at der nogle gange er forskel på det politisk rigtige og det fagligt korrekte. De strategiske chefers "bagland" er typisk fagprofessionelle miljøer, hvor det kan være svært at sælge politiske ideer, der ikke flugter med de faglige principper. At kunne balancere de politiske og faglige hensyn er en grundudfordring i samarbejdet mellem direktør og strategisk chef.

For det andet kan der i relationen ligge en latent indbyrdes konkurrence mellem de strategiske chefer, som det er nødvendigt, at parterne kan håndtere. Direktøren må være i stand til som helhedsvogter at udfordre strategiske chefer, der tænker for snævert på deres eget domæne. Hvis udfordringer skal have størst opmærksomhed? Hvilke projekter skal vige for andre? Hvilke investeringer kan vente? Den slags prioriterings spørgsmål betyder, at relationen mellem direktør og strategisk chef også kan rumme et vist element af forhandling og potentiel konflikt.

Det er således de færreste makkerpar, der oplever et vindstille samarbejde. Der vil altid komme storme i form af kritiske situationer og vanskelige udfordringer. Derfor er det vigtigt som direktør og chef at kunne opbygge en stærk samarbejds kapital i tide, så man har noget at stå imod med, når det blæser op.

På de følgende sider præsenteres de fem områder, hvor det ifølge direktører og chefer i undersøgelsen er særlig vigtigt og vanskeligt at skabe et godt samarbejde.

Sådan er undersøgelsen gennemført

Til undersøgelsen er udvalgt og interviewet syv direktører og syv strategiske chefer fra både kommuner og regioner. Der er ingen direkte ledelsesrelation mellem de interviewede; det er altså ikke syv makkerpar.

Interviewpersonerne kommer fra en bred vifte af fagområder. På det kommunale område er cheferne alle fagchefer, på det regionale område er der interviewet både fagchefer og stabschefer.

Interviewpersonerne er valgt ud fra et bredt kriterium om, at de indgår i en velfungerende relation med deres henholdsvis direktør og strategiske chefer. Det betyder ikke, at relationerne nødvendigvis er forbilledlige. Men materialet giver en god mulighed for at vurdere, hvad der synes at være vigtigt i en god relation, og hvad der falder selv disse makkerpar svært.

Interviewene er gennemført som semistrukturerede interview a cirka halvanden time. Efterfølgende er interviewmaterialet blevet kodet og analyseret for tværgående temaer.

Hovedresultater

Direktører og strategiske chefer i undersøgelsen peger på følgende fem hovedpunkter, hvor deres samspil er *vigtigt*, men kan være *vanskeligt*:

1 At etablere et fælles ledelsesperspektiv

– herunder:

- At sikre en tydelig strategisk retning for ledelsesopgaven
- At få alle til at tænke på tværs og tage ansvar for helheden
- At skabe en stærk samarbejdskultur i chefgruppen.

2 At opbygge den fundamentale gensidige tillid

– herunder:

- At være åben og udvise tillid
- At stole på hinandens opbakning og loyalitet
- At finde balancen mellem det professionelle og det personlige.

3 At hjælpe den anden til at lykkes

– herunder:

- At advare om potentielle problemer i tide
- At efterspørge hjælp
- At udnytte hinandens styrker.

4 At kunne gå tæt på hinandens ledelse

– herunder:

- At være en god gæst i den andens ledelsesrum
- At intervenere hensynsfuldt
- At turde udfordre hinanden.

5 At gøre relationen gensidigt udviklende

– herunder:

- At tage de kritiske samtaler
- At give og modtage feedback ordentligt
- At stille sin erfaring til rådighed.

Resultaterne kan læses som inspiration til, hvor direktør og strategiske chefer med fordel kan sætte ind for at styrke samspillet.

1. At etablere et fælles ledelsesperspektiv

Der skal etableres og vedligeholdes et fælles syn på den ledelsesmæssige hovedopgave, direktør og chefer skal løse sammen. Det handler især om at have helhedsperspektiv, at kunne tænke ud over egen sektor og at fremme et godt tværgående samarbejde i chefgruppen.

Relationen mellem direktør og strategisk chef kan ikke bare forstås som "et led i ledelseskæden", hvor én underordnet leder refererer til en overordnet inden for et veldefineret ansvarsområde. Som direktør skal man lede ud fra et helhedssyn på kommunens eller regionens opgaver, og direktørerne forventer, at deres strategiske chefer bidrager til dette – både individuelt og ikke mindst som kollektiv.

En direktør formulerer den samlede forventning til dette således:

"Vi skal være en organisation, hvor man ikke leder alene. Noget af det mest u hensigtsmæssige, der kan ske, er, hvis man går og skubber problemerne rundt mellem hinanden. For det meste har vi meget komplekse problemer, hvor der ikke er nogen nemme løsninger. Det skal ikke være noget med: Nu har du et budgetproblem, prøv lige at løse det."

Tre vigtige opgaver

At etablere et fælles ledelsesperspektiv kræver tre indsats, der er tæt indbyrdes forbundne:

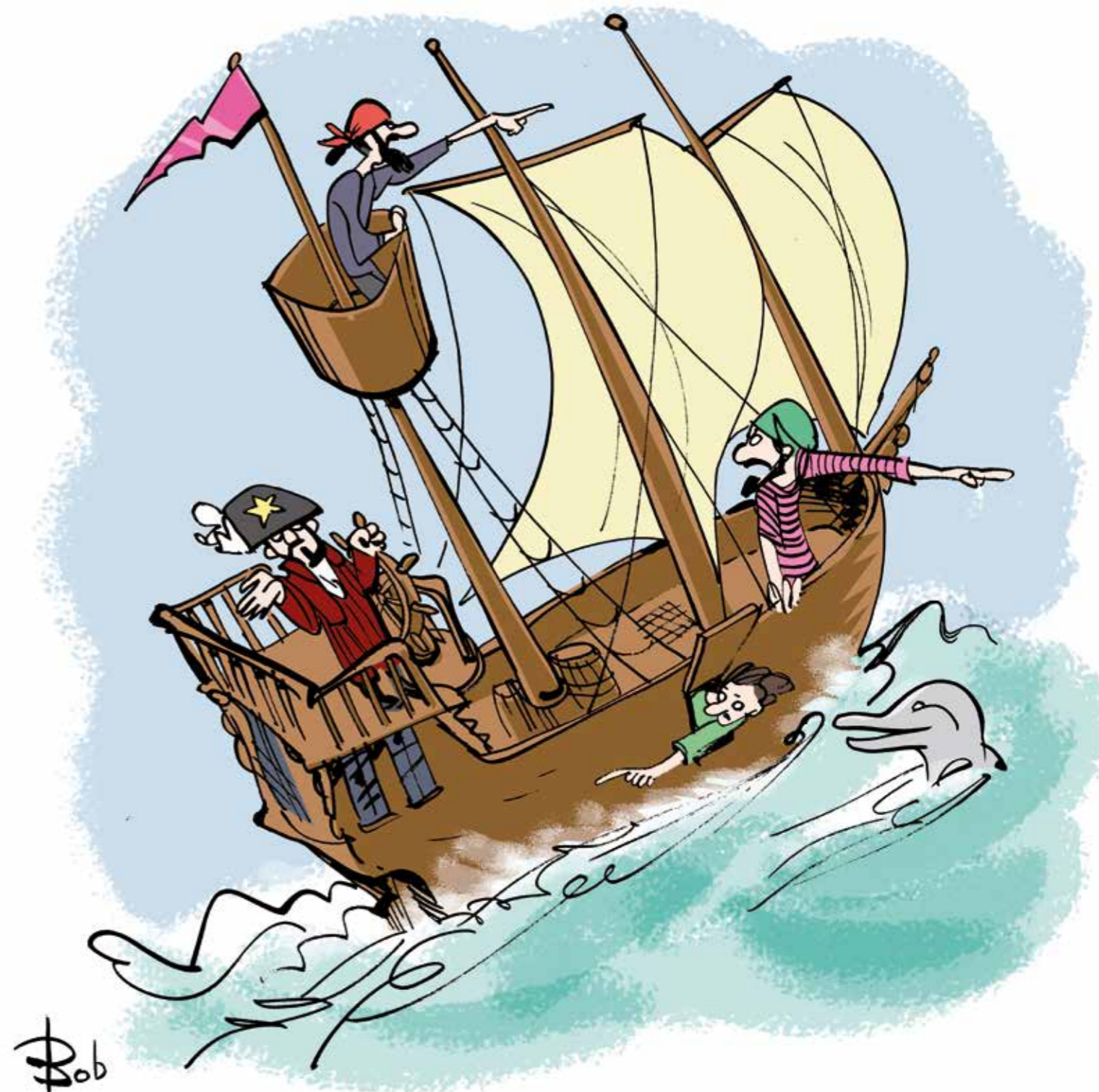
A: AT SIKRE EN TYDELIG STRATEGISK RETNING FOR LEDELSESOPGAVEN

Selv om relationen mellem direktør og strategiske chefer ikke er symmetrisk, er det vigtigt at skabe en fornemmelse af at være på samme hold. En direktør siger:

"For mig er det væsentligt, at vi har oplevelsen af, at vi har et ligeværdigt forhold. Formelt er det ikke helt rigtigt, for jeg kan jo beslutte på deres områder, og det er heller ikke alt, hvad der foregår i direktionssrummet, jeg fortæller videre til dem. Men når vi mødes, skal vi have oplevelsen af, at vi er her for at løse opgaven sammen. Hvis det er alt for hierarkisk, er det skadeligt for vores ledelsesrelation og den fælles opgaveløsning".

Derfor er begge parter opmærksomme på, hvad der kan skabe denne oplevelse af fælles mål og retning. I én kommune fungerede en tværgående strategi om bedre sammenhæng i borgernes livsforløb som en samlende kraft:

"Livsforløb går på tværs af forvaltninger, og vi køber alle sammen ind på, at det her er et fælles projekt. Det er den praksis, vi gerne vil, og den opgave, vi har sammen. Både visionen og opgaven er fælles, og det trækker os tættere sammen."



” Hvis ikke man som chef kan se uden for sit eget område, er man i bedste fald bare en god silochef.

At samles om en fælles retning handler ikke bare om, at cheferne skal implementere en strategi, som direktion eller politikere har besluttet. Der kan foregå masser af strategisk arbejde i relationen mellem direktør og strategiske chefer – både med at udvikle strategi og oversætte den, så den giver mening både opad og nedad i organisationen:

“Vores strategiske arbejde er meget dialogbaseret. Det er ikke så drevet af strategidokumenter, men handler om at tale sig frem til en god fælles fornemmelse af, hvor vi skal hen. Som direktør skal man være god til at give cheferne en del af det strategiske rum. Når man er fælles om den strategiske tænkning, får cheferne også en større frihed til at udfylde deres ledelsesrum,” forklarer en direktør.

Hvis denne strategiske samstemthed mangler, sammenligner en chef situationen med Alice i Eventyrland, der ved en korsvej møder filurkatten og spørger den, hvilken vej hun skal tage:

“Katten svarer, at det afhænger meget af, hvor hun skal hen. Alice siger, at det ikke kommer så nøje, og katten svarer: ‘Så betyder det ikke noget, hvilken vej du vælger.’”

Manglen på strategisk kompas kan også gå ud over direktørens muligheder for at understøtte sine chefer. En direktør beskriver det sådan:

“Jeg vil blandt andet gerne bistå cheferne med at læse det organisatoriske landskab for dem og derigennem hjælpe dem med at navigere – især hvis det er opad eller til siden. Men det forudsætter, at vi indbyrdes har en ret god fornemmelse af de fælles mål.”

B: AT FÅ ALLE TIL AT TÆNKE PÅ TVÆRS OG TAGE ANSVAR FOR HELHEDEN

Strategiske chefer er naturligt forankret i den del af organisationen, de har ansvaret for, fx folkeskoleområdet, ældreplejen eller et psykiatrisk hospital. Men i samarbejdet med direktionsniveauet øges forventningen om, at cheferne formår at se ud over eget domæne, orientere sig horisontalt i organisationen og trække med på den fælles vogn.

“Jeg forventer, at mine chefer også kigger rundt om bordet og tænker i flere vinkler. De skal kunne tænke på tværs i kommunen som helhed. Hvis ikke man som chef kan se uden for sit eget område, er man i bedste fald bare en god silochef,” forklarer én direktør.

Hvis cheferne slet ikke interesserer sig for hinandens udfordringer og behov, risikerer samspillet mellem direktion og chefgruppe de facto at bestå af bilaterale relationer mellem én direktør og den enkelte chef. I så fald lander hele opgaven med fx at finde synergier, udvikle tværgående løsninger og afveje konkurrerende hensyn på direktørens bord.

Behovet for at have indsigt i og blik for de andres situation gælder også på det økonomiske område. Det er vigtigt, at der er et tillidsfuldt forum, hvor parterne kan få indsigt i økonomiske problemstillinger og drøfte deres årsager og finde mulige løsninger – måske på tværs af chefområder.

Direktører og chefer fortæller om forskellige veje til at styrke den tværgående dimension i samarbejdet.

I en kommune arbejder man med et princip om “overlappende cirkler”, fortæller en strategisk chef:

“Direktøren sørger for at få flere forskellige aktører med i indsatser og opgaver, så det ikke bare kører i søjler inden for enkelte chefområder. Nogle gange sørger hun for at vælge en anden end den oplagte chef til at stå i spidsen for en indsats. I en lille kommune som vores er det ofte muligt at gå mere på tværs.”

En anden direktør har endnu højere ambitioner for helhedstænkningen og har valgt slet ikke at holde møder alene med sin egen gruppe af chefer:

“Vi mødes hele direktionen med laget af strategiske chefer og bruger det som et strategisk arbejdende forum. Vi diskuterer særligt vigtige, tværgående emner fra direktionsmøderne og bruger kredsen som et rum for sparring, ikke blot til at orientere hinanden.”

C: AT SKABE EN STÆRK SAMARBEJDSKULTUR I CHEFGRUPPEN

Et godt samspil internt i chefgruppen er en vigtig forudsætning for, at relationen mellem direktør og chefer opleves som et fælles projekt, hvor man kan tænke og tage hensyn på tværs af snævre ansvarsområder.

En velfungerende chefgruppe er imidlertid ingen selvfølge. Dels har cheferne typiske hænderne fulde med egne sager. Dels kan der åbenlyst eller under overfladen ligge kampe om magt, ressourcer og prestige.

En chef fortæller om at være en del af en sådan gruppe, hvor cheferne vogter på hinanden:

“Det er det sidste sted i verden, jeg vil vise svaghed. Det kan godt være, at vi siger, vi er et fællesskab, men det er vi ikke. I hvert fald ikke et trygt fællesskab. Vores tidligere direktør skabte en kultur af indbyrdes konkurrence og spillede os ud mod hinanden, og vores nuværende direktør har ikke gjort noget aktivt for at ændre den kultur, selv om han samtidig forventer, at vi samarbejder.”

Chefen peger således på, at direktøren har en vigtig rolle i at skabe det rette samarbejdsklima i chefgruppen. En anden chef fortæller:

“Der har været ubehagelige situationer, hvor vi har talt urimelig hårdt til hinanden, og hvor direktøren skulle have grebet ind øjeblikkeligt og rammesat, hvilken adfærd han forventer af os som chefer. Når vi ender i shame and blame, er det en del af hans opgave at hjælpe os til at få skabt en konstruktiv samarbejdsform, hvor vi finder løsninger i stedet for at råbe ad hinanden.”

Parternes særlige opgaver og roller – kort fortalt

DIREKTØREN

På dette område spiller man som direktør en helt afgørende rolle. Både den strategiske samstemthed, det tværgående perspektiv og den gode kultur i chefgruppen kræver i høj grad, at direktøren sætter sig for bordenden, insisterer på disse kvaliteter, selv inkarnerer dem samt hjælper med at fremme dem i samarbejdet med cheferne hver for sig og som kollektiv.

Et positivt eksempel på dette er en direktør, der inden en ny chef skulle begynde i gruppen, tog fat i de øvrige chefer og spurgte dem, hvordan de ønskede samarbejdet i den nye chefgruppe.

“De ville så gerne have noget mere samarbejde på tværs, end der havde været før. Derfor sagde jeg, at de skulle ‘tænde nogle lys’ for hende. Eksempelvis invitere hende med ind i nogle tidlige overvejelser om vigtige beslutninger på deres områder. Dele viden, hjælpe og invitere hende med i beslutninger – og opfordre hende til at gøre det samme med dem.”

DEN STRATEGISKE CHEF

Som strategisk chef kan og bør man selvfølgelig også bidrage til at etablere og fastholde et fælles ledelsesperspektiv. Dels ved at efterspørge det, dels ved selv at påtage sig et lederskab, der rækker ud over samvittighedsfuldt at passe sin egen butik.

2. At opbygge den fundamentale gensidige tillid

Det er afgørende for samspillet, at direktør og chef oplever, at “den relationelle grundkontrakt” er på plads. Det indebærer blandt andet, at begge anerkender den andens opgave, at man stoler på hinandens opbakning og loyalitet, at man kan udvise og honorere tillid samt har afstemt forventninger til balancen mellem det professionelle og personlige i relationen.

Som direktør og chef er man i høj grad afhængige af hinanden. Svinger den ene part i relationen, kan den anden hurtigt komme på tynd is. Derfor er parterne nødt til at kunne stole på hinanden – ikke blot fra sag til sag, men som en helt grundlæggende tillid til, at man er gensidigt loyale, respekterer hinanden og spiller med åbne kort.

For som én direktør advarer:

“Det er farligt at have chefer, der gerne ville have været dig. De skal gerne være glade for og stolte af at være chefer, ligesom jeg skal passe mit job – og ikke være fokuseret på at få kommunaldirektørens.”

Tre vigtige opgaver

At etablere den fundamentale gensidige tillid har i hvert fald tre komponenter.

A: AT VÆRE ÅBEN OG UDVISE TILLID

Hvis direktør og chef skal kunne arbejde godt sammen, er de nødt til at skabe en relation, der bygger på andet end det formelle magtforhold. Det forudsætter, at begge parter tør vise sårbarhed og tvivl og dermed give plads for, at den anden kan bidrage med råd og dåd.

“Det er absolut nødvendigt for samspillet, at der er gensidig tillid og en ægte relation. Man kan slet ikke skabe virkelige forandringer sammen, hvis man ikke kan opbygge en tillidsfuld relation. Det betyder alt. Ellers bliver det rent bosseri,” siger en chef.

Ifølge én direktør er ærlighed en afgørende forudsætning for et godt samspil med cheferne:

“De skal sige, hvad de mener, hvad de er bekymret for og optaget af osv. Det er en forudsætning for, at jeg får information, jeg kan bruge til noget. Ellers arbejder jeg i blinde.”



”

Man kan slet ikke skabe virkelige forandringer sammen, hvis man ikke kan opbygge en tillidsfuld relation.

Åbenheden er især vigtig for, at parterne kan udfordre og støtte hinandens personlige lederskab. En direktør fortæller, at man ofte godt kan drøfte faglige, tekniske eller økonomiske problemstillinger på en mere nøgtern og distanceret måde, som ikke fungerer, når der er relationelle problemstillinger på spil:

“Hvis cheferne skal have noget ud af samtalen med mig, kræver det, at begge parter tør vise sårbarhed og gå tæt på hinanden som personer. Det tager noget tid at opbygge sådan et rum sammen, hvor de tør lukke mig ind og stoler på, at jeg har noget at give, som de kan bruge. De skal opleve, at jeg passer på dem, så vi kan have åbenhjertige og dybe samtaler – også hvis det ikke går godt.”

Flere direktører peger på, at det handler om selv at turde investere personlighed, åbenhed og tillid i relationen:

“Jeg bruger min egen ledelses- og livserfaring og er åben om egne fejl og svage punkter. Det betyder meget for at opbygge tilliden og det gode forhold,” siger en direktør.

Tilsvarende lægger en anden vægt på, at den ledelsesstil, man anlægger som direktør, i høj grad farver samspillet med cheferne:

“Jeg leder med stor tillid til, at mine chefer fortæller mig, hvis der er noget, jeg skal vide – og derfor oplever jeg også, at de er meget åbne over for mig. Jeg er sikker på, at hvis jeg var mere kontrollerende, ville det være et helt andet samarbejde.”

B: AT STOLE PÅ HINANDENS OPBAKNING OG LOYALITET

Den gode tillidsfulde relation afhænger i høj grad af, at direktør og strategiske chefer i praksis demonstrerer, at de bakker hinanden op. Det handler på den ene side om, at man som direktør skal føle sig sikker på, at cheferne “er på ens hold” – selv om de også kan have andre loyaliteter:

“Hvis chefer opfører sig som en slags “tillidsrepræsentanter” for deres ledere og medarbejdere, bliver det problematisk, for så leder vi ikke længere i det samme rum. Det er selvfølgelig o.k., at der er sager, hvor de gerne vil lede opad. Men jeg skal kunne stole på, at vi er enige om, hvad vi skal stå på mål for sammen. Har vi det tillidsforhold, kan vi rigtig meget sammen; er det der ikke, har vi virkelig et problem,” forklarer en direktør.

En anden fortæller således, at manglende loyalitet fik ham til at forlade et tidligere direktørjob:

“En af mine chefer talte mig efter munden, men lige så snart hun gik ud af døren og skulle lede sine egne, sagde og gjorde

hun noget andet. Hun var frygtelig illoyal, og de gange, jeg konfronterede hende med det, afviste hun det blankt. Dengang havde jeg ikke erfaringen og værktøjerne til at håndtere konflikten, og den var stærkt medvirkende til, at jeg søgte et andet job.”

På den side skal cheferne også mærke, at direktøren vil dem det bedste og bakker dem op, når de har brug for det.

“Jeg trækker ikke gulvtæppet væk under mine chefer, men er kun interesseret i, at de performer så godt som muligt. Jeg ser det ikke som en konkurrencesituation og ønsker bare, at de shiner. Jo mere, de gør det, jo bedre er jeg også lykkedes med min opgave,” forklarer en direktør.

Den tryghed er vigtig for chefer – ikke mindst i kritiske situationer, fortæller en af dem:

“Når man sejler ind i sådan et farvand, ved man på forhånd, at det bliver stormvejr. Her markerede min direktør tydeligt, at han dækkede ind. Så snart vi kunne mærke, at stormen var på vej, gjorde han det klart, at der var 100 procent opbakning til mig, og at vi nok skulle håndtere de udfordringer, der måtte komme.”

Følelsen af opbakning kan også afhænge af, om cheferne oplever, at deres direktør kæmper for dem og deres sag i direktionen. Det har cheferne forskellige erfaringer med. En siger:

“I forhold til direktørkredsen er han på ingen måde konfliktsky. Hvis nogle direktører taler imod, stiller han sig op lige med det samme og tager kampen. Her er jeg virkelig godt hjulpet af ham.”

For en anden er billedet mere broget:

“Det er vigtigt, at nogen har ens ryg, så man ikke føler sig alene. Jeg oplever, at min direktør sætter pris på mig, og jeg har også tillid til hende. Men nogle gange kunne jeg godt ønske, at hun kæmpede lidt stærkere for vores fælles dagsordener i direktionen.”

C: AT FINDE BALANCEN MELLEM DET PROFESSIONELLE OG DET PERSONLIGE

At have en åben og tillidsfuld relation er ikke ensbetydende med at være venner eller dele alt fra den personlige eller private sfære. Der er ingen fast opskrift på, hvor disse grænser skal gå; det afhænger i høj grad af parternes egne præferencer. Netop derfor kan det være fornuftigt at afstemme forventninger til, hvor stærkt et personligt/privat islæt man ønsker i en relation, der i udgangspunktet primært er professionel.

En chef formulerer tydeligt, at for ham er en strengt faglig relation ikke nok:

“Man kan i princippet godt bare have respekt for hinandens faglighed og få et godt samarbejde ud fra dét. Men det vil jeg ikke kunne trives i. Der skal også være en god relation, hvor vi også kender og respekterer hinanden som mennesker.”

At det personlige islæt i relationerne er meget individuelt, oplever en direktør, der har begge yderpunkter repræsenteret i sin chefgruppe:

“Jeg har haft en chef med en meget syg datter, som han ikke har villet tale om. Det har jeg selvfølgelig respekteret, men alligevel fundet lidt underligt. Omvendt viser en af mine chefer så mange følelser i vores relation, at jeg oplever det som for tæt og har været nødt til at tale med hende om det.”

En chef har valgt at have en relativt privat relation til sine egne ledere, men har accepteret, at hans egen direktør har en helt anden stil:

“Jeg inddrager mere af mit private liv i relationen til mine ledere. Egentlig er jeg nok ikke sådan af natur, men jeg kan mærke, at de godt kan lide, at jeg også deler noget af mig selv, smalltalker og interesserer mig for dem, fx kan huske, hvad deres børn hedder. Sådan er min egen direktør slet ikke. Hun ved helt sikkert ikke, hvad mine børn hedder – eller om jeg har nogen.”

På den måde søger mange en vis balance mellem professionel og privat:

“I professionelle sammenhænge kan jeg også godt tale om private ting. Jeg bilder ikke mig selv eller andre ind, at vi er venner, men derfor kan man jo godt tale om andet end arbejdet,” fortæller en chef.

En direktør forklarer sine overvejelser således:

“Jeg kan da bedre lede folk, hvis jeg ved lidt om dem, men ønsker på den anden side ikke at gå for tæt på. Det kan være en svær balance at finde mellem at vise professionel autoritet og almindelig menneskelighed. Da jeg var chef, havde jeg en direktør, som drak sig pinligt fuld til julefrokoster. Der synes jeg, at det er bedre at gå tidligt hjem.”

Parternes særlige opgaver og roller – kort fortalt

DIREKTØREN

Den, der sidder for bordenden, har hovedrollen i at etablere en tillidskultur. Som direktør er man nødt til at investere personlighed, åbenhed og tillid i relationen, hvis man vil have de strategiske chefer til at gøre det samme. Man kan vise den enkelte chef sin grundlæggende opbakning, men gøre det klart, at en direktørs tillid aldrig kan være blind.

Grænserne mellem det professionelle, personlige og private må man trække ud fra både selvindsigt og kendskab til chefernes præferencer.

DEN STRATEGISKE CHEF

Tillidsrelationer er gensidige, så man skal dels vælge at besvare en direktørs invitation til åbenhed, dels i nogle tilfælde selv turde at gå et skridt foran. Den opbakning, man ønsker fra sin direktør, må man honorere med en tilsvarende loyalitet. Man kan over for direktøren signalere, hvor stærkt et personligt islæt man foretrækker i relationen – og derudfra finde en form, der passer begge.

3. At hjælpe hinanden til at lykkes

Det er i det daglige samspil, at værdien af en god relation viser sig. Det sker fx, når direktør og chefer klæder hinanden godt på til opgaverne, når den relevante viden bliver delt i tide, og når man udnytter hinandens styrker og udsigtsposter.

Et fælles ledelsesperspektiv og en grundlæggende tillid er ikke nok til at sikre det gode samarbejde i hverdagen. Hertil kræves også aktiv handling fra begge parter, hvor man gør en ekstra indsats for, at den anden kan lykkes med sine opgaver. To direktører har følgende bud på den ideelle relation:

"Det er værdifuldt at have nogle chefer, der ved, hvornår de skal bruge mig og min hjælp, og hvornår de blot vil orientere og klare den selv. I sådan et ledelsesrum bliver ledelse sjovt, fordi vi udvikler os sammen. Vi er nødt til at hjælpe hinanden til at blive gode."

"Vi har et område, hvor der konstant er budgetmæssige problemer, og her har jeg en leder, hvor vi skiftes til at hive hinanden op over overfladen. Når den ene er ved at drukne, kommer den anden lige padlende hen og trækker en op. Det er en vigtig gensidighed."

Tre vigtige opgaver

At spille hinanden gode i hverdagen handler i høj grad om, hvordan man deler og drøfter vigtige informationer. På den ene side skal man respektere den indbyrdes arbejdsdeling; man er nødt til at kunne løse mange problemer selv. På den anden side er der spørgsmål, hvor en tidlig og præcis involvering kan forebygge, at en sag løber af sporet. Der er i hvert fald tre aspekter i denne balancegang:

A: AT ADVARE OM POTENTIELLE PROBLEMER I TIDE

Som chef risikerer man at drukne sin direktør i løbende orienteringer om stort og småt. Det er en del af det gode samarbejde at skyde sig ind på, hvilket niveau af information der er behov for. Man kan aftale principper for det, men i praksis afhænger det i høj grad af parternes skøn i hverdagen. En chef sammenfatter det kort således:

"Jeg skal over for min direktør være bevidst om at orientere og informere om de rigtige ting på det rigtige tidspunkt – ligesom jeg skal over for de ledere, jeg er chef for."

Et typisk dilemma på chefniveau er, om man skal orientere, inden man træffer en beslutning, og dermed åbne for direktørens involvering, eller blot orientere bagefter og stole på, at man er på sikker grund. Om dette siger en chef:

"Der er mange problemer i hverdagen, jeg ikke taler med direktøren om, fx mindre personalemæssige spørgsmål, bøvler med en teamleder e.l. Her orienterer jeg først, når sagen er



afsluttet. Nogle gange sender det et signal om, at man ikke har styr på det, hvis man trækker direktøren ind undervejs. Jeg gør det samme med pressehenvendelser: Vurderer dem, stiller op til interview og orienterer bagefter om, at jeg har været i tv eller avisen. Men der ved jeg godt, at direktører er forskellige. Nogle vil ikke være tilfredse med først at få den slags at vide bagefter.”

Det gælder eksempelvis den direktør, der i avisen kunne læse en god historie fra sit område, som han ikke havde hørt om før:

“Heldigvis har jeg en meget large udvalgsformand. Men han kunne lige så godt have været en type, der blev knotten over, at udvalget ikke var orienteret, inden historien kom i pressen. Som udgangspunkt har jeg brug for at vide, hvad der foregår – både gode og dårlige sager. Det er helt nødvendigt, når man rådgiver politikere, der er så tæt på borgerne.”

Fra direktørens perspektiv er det særligt afgørende at få potentielle møgsager på bordet i tide til, at der kan handles på dem:

“Det værste er, hvis folk går og putter med et eller andet. Vi er på den, hvis jeg som direktør først sent får kendskab til et kritisk problem. Dels kan jeg måske ikke nå at komme på banen og hjælpe med at løse det. Dels risikerer vi, at samarbejdspartnere og politikerne hører om det fra anden side – måske uden den gode forklaring, vi kunne have givet. Det kan skabe en masse usikkerhed, mistillid og ekstraarbejde – for ‘hvad er der så ellers, de ikke har styr på.’”

Den erfarne chef har en sikker fornemmelse for, hvad en måske nytilkommen direktør kan bruge, fx i dialogen med politikerne:

“Jeg har den fordel, at nogle af mine chefer har været her i 20 år, bor i kommunen og kender politikerne. De er gode til at klæde mig på, og fx sige: ‘Hvis jeg var dig, ville jeg skynde mig at ringe til din udvalgsformand med den der sag.’” forklarer en direktør.

” Det værste er, hvis folk går og putter med et eller andet. Vi er på den, hvis jeg som direktør først sent får kendskab til et kritisk problem.

B: AT EFTERSPØRGE HJÆLP

Det er ikke kun for at undgå møgsager, at chefer kan have behov for at inddrage direktøren aktivt i et forløb. Direktøren kan i kraft af sin position og sit udsyn være med til at rydde forhindringer i vejen for en chefs sag:

“Der er mange ledere, der ikke er vant til at lede opad og ikke har forstået værdien af det. Det understreger jeg over for mine chefer. Hvis jeg ved, at en chef har noget vigtigt på vej, ved jeg også, hvem jeg skal snakke med og varsle det hos, så det glider godt igennem. Men jeg kan kun fjerne forhindringer, hvis jeg bliver inddraget.”

Netop udsigten over et større landskab kan gøre direktøren i stand til at hjælpe med overordnede, tværgående prioriteringer, den enkelte chef måske ikke er opmærksom på. En direktør fortæller om et forløb, hvor to store og vigtige projekter var ved at kolliderende, fordi de to ansvarlige chefer havde kørt hvert deres eget projekt uden at inddrage direktøren:

“Den dygtige strategiske chef var kommet til mig i god tid og havde sagt, at de to projekter risikerede at støde sammen. Så ville jeg have bragt det op i direktionen, hvor vi kunne have afgjort, hvilket af dem der var vigtigst nu. Når de ikke gør noget for at forberede mig, misser de muligheden for at bruge deres direktør som en, der kan hjælpe dem.”

Det behøver ikke at være direktørens handlekraft, cheferne efterspørger. Nogle gange kan det være vigtigt blot at have et sted, hvor de kan lette deres hjerte, fortæller en direktør:

“Nogle gange kommer de og siger: Du skal ikke mene noget om dette, du skal bare høre det. Det er helt vildt kompetent af dem. Jeg er meget handlingsorienteret, så det kan være vigtigt at sige, at de ikke forventer min indgriben. De har måske bare brug for at lukke damp ud; for i nogle situationer sidder chefen meget alene og kan ikke dele sine tanker med fx sine egne ledere.”

C: AT UDNYTTE HINANDENS STYRKER

Både direktører og chefer lægger vægt på, at de i det gode samarbejde udnytter hinandens komplementære viden og kompetencer. Typisk beskrevet som direktørens strategiske udsyn og overblik henholdsvis chefens dybere indsigt i den faglige substans. Det er to forskellige vinduer til virkeligheden, og gevinsten ligger med en chefs ord i “at lade den anden komme hen til ens eget vindue”. En direktør fortæller:

“Jeg kan godt se på en erfaren chef, når han tænker: ‘Nu har jeg arbejdet med det her klinisk i 40 år, hvorfor skal direktøren nu sidde der og kloge sig...’. Men min rolle er slet ikke at blande mig i det kliniske eller de beslutninger, der tages der. Jeg skal give dem sparring og supporte dem på det kommunikative eller den økonomiske platform.”

En chef forklarer det sådan:

“Min direktør hjælper mig med at forstå det samlede politiske landskab, hvoraf noget ligger uden for mit synsfelt. Hvad er det fx for nogle interessenter, der er vigtige i en given sag? Er der en trolld i æsken, der pludselig kan springe op?”

Men cheferne har også meget at byde på, som direktørerne kan bruge:

“Jeg kan give min direktør gode historier, som hun kan tage med videre i de mange lag i organisationen. På den måde kvalificerer jeg hendes argumenter med historier fra det virkelige liv, sådan som jeg også selv bliver hjulpet af mine ledere.”

En direktør sætter pris på den indsigt i driften, som cheferne giver adgang til:

“Hun bidrager med vigtige nuancer, som jeg umuligt kunne se selv. Der er jo store dele af virkeligheden helt tæt på driften, jeg som direktør ikke har nogen dyb indsigt i.”

At udnytte hinandens styrker kan også handle om at drage fordel af forskellige ledelsesstile:

“Min direktør er en hardcore økonomitpe, som er virkelig god til at skære ind til benet, men som derfor nogle gange også kortslutter vigtige processer. Det kan jeg være med til at bløde lidt op. Der var eksempelvis en konflikt i en bestyrelse, hvor der var rigtig dårlig stemning. Direktøren var klar til at gå ud med hammeren og banke dem på plads og sige, at ‘nu gør vi sådan!’. Der lykkedes det mig at sige ‘jeg går først’, åbne processen og få et godt resultat. Hun ved godt, at jeg har nogle værktøjer der, som hun ikke har,” fortæller chefen.

Parternes særlige opgaver og roller – kort fortalt

DIREKTØREN

Som direktør har man behov for at angive nogle principper for, hvornår og hvordan man vil orienteres om eller involveres i en sag – og løbende at evaluere principperne ud fra konkrete tilfælde. Man kan også opmuntre sine chefer til at lede opad og efterspørge ens hjælp, fx med at overskue det samlede beslutningslandskab i en sag.

DEN STRATEGISKE CHEF

Man er nødt til at pejle sig ind på direktørens behov for information, så man kan dosere og time den rigtigt. Ved at se direktørens kompetencer og position som en ressource kan man udnytte den til at fremme sine sager. Tilsvarende skal man være med til at spille direktøren god ved at levere viden og historier fra driften, som direktøren kan bruge i sine øvrige relationer.

4. At kunne gå tæt på hinandens ledelse

Samarbejdet består ikke kun i hjælpsomt at give hinanden plads og støtte. Der er også brug for at kunne levere modspil. Eksempelvis som direktør at kunne intervenere sikkert og hensynsfuldt i chefens ledelsesrum. Og som chef at kunne udfordre argumenter, sige fra og lede opad.

I et samarbejde, der er godt afstemt, vil direktør og strategisk chef typisk have en ret god fornemmelse af den indbyrdes arbejdsdeling, herunder kende og respektere hinandens ledelsesrum. To chefer beskriver det på hver deres måde:

“Jeg synes jo selv, at jeg er den bedste til at drive jobcentret. Jo mere jeg inviterer min direktør tæt på driftsplanlægningen, jo større er risikoen for, at han blander sig i min drift og kommer til at bypasse mig. Det ønsker ingen af os. I forbindelse med en nylig organisationsændring kunne han godt have haft en holdning, men han holdt sig selv væk, og jeg inviterede ham heller ikke ind i mit beslutningsrum”.

“Vi spiller ud fra den samme strategiske linje og er meget godt afklarede på, hvordan vores respektive positioner og roller er i forhold til at holde den linje. Det bliver noget rod, hvis det ikke er tydeligt, hvor opgaven er forankret, for hvem skal medarbejderne så gå til?”

Tre vigtige opgaver

Men selv når partnerne er nogenlunde på linje, vil der være situationer, hvor der er brug for at krydse grænserne mellem de klassiske direktør- og chefdomæner og udfordre hinandens ledelse. Det gælder eksempelvis på følgende tre punkter:

A: AT VÆRE EN GOD GÆST I DEN ANDENS LEDELSESRUM

Der er tydelig forskel på, hvor tæt man som direktør går på sine strategiske chefers opgaveløsning. En ny direktør fortæller, at han har lagt en anden linje end sin forgænger:

“Det er en ny verden for dem, at jeg interesserer mig for og går ind i deres ledelsesrum, men jeg synes, de forstår, at jeg vil dem det bedste.”

Forskellene kan også skyldes direktørens vurdering af den enkelte chefs behov:

“Tidligere havde jeg en mere sikker chef på posten, og da holdt jeg mig lidt mere på afstand. Nu er jeg rykket tættere på.”

Cheferne ved typisk godt fra deres egen ledelsespraksis, hvad der kan ske med en sag, hvis der er en overordnet i (ledelses) rummet:



”

Det er en ny verden for dem, at jeg interesserer mig for og går ind i deres ledelsesrum.

“Når man som chef får serveret et problem, begynder man instinktivt at tænke i løsninger; vi kan jo næsten træffe en beslutning, inden folk har formuleret deres problem færdigt. Sådan en chef er jeg også selv blevet, så jeg ved godt, hvad jeg skal beskytte mig imod i forhold til min direktør.”

Direktørerne er da også opmærksomme på risikoen ved at kigge en chef for meget over skulderen.

“De er jo også blevet chefer, fordi de gerne vil bestemme; derfor skal man som direktør kende sin besøgstid.”

En løsning synes at være at tale åbent om arbejdsdelingen og løbende afstemme, hvornår det er o.k. at krydse grænserne. En chef har valgt at give direktøren besked, når hun synes, han har været for meget nede i opgaveløsningen:

“Gennem den løbende forventningsafstemning er vi nu kommet tættere på en god relation, hvor vi kender hinandens ledelsesrum, herunder hvornår og hvordan det er i orden at banke på døren til det.”

”
De er jo også blevet chefer, fordi de gerne vil bestemme; derfor skal man som direktør kende sin besøgstid.

B: AT INTERVENERE HENSYNSFULDT

Én ting er at være synlig og følge løbende med i chefernes hverdag, noget andet at kunne gribe rigtigt ind, når det brænder på. Flere chefer giver udtryk for, hvor vigtigt det er, at chefen kan intervenere og investere sin autoritet i at få løst kritiske situationer på en god måde.

“Vi havde en meget stor svigtsag på mit område. Direktøren gik ind på kommunens vegne og lavede taskforceledelse, hvor hun samlede kommunikationsfolk, jurister og andre i en gruppe. Det var en kæmpe hjælp, at direktøren tog over og ledede denne indsats,” fortæller en chef.

En anden chef stod i en svær situation, hvor han gerne ville afskedige nogle ledere, som han mente ikke leverede. Her gik direktøren ind med den rette kombination af opbakning og krav:

“Direktøren var grundlæggende enig i min vurdering, men forlangte, at jeg satte mig ned og lavede et gennemtænkt oplæg til, hvordan det skulle foregå. Jeg var under et enormt arbejdspress og var tilbøjelig til at reagere mere hurtigt og impulsivt. Men ved sin tydelige intervention fik han mig til at tænke og handle anderledes og derigennem sikre en ordentlig proces for alle parter.”

I andre tilfælde kan man som chef have brug for, at ens direktør blander sig aktivt og fx går med ud på “slagmarken”:

“Nogle gange løber jeg hovedet mod muren i forhold til en bestemt afdeling. Så sætter min direktør sig for bordenden og får skåret igennem: ‘Nu gør vi sådan og sådan’. Jeg kan godt lide, at hun ikke er konfliktsky, men går ind i de nødvendige kampe med åben pande. Jeg beder aldrig forgæves om, at hun tager med ud og bakker mig op.”

C: AT TURDE UDFORDRE HINANDEN

Til et værdifuldt samspil hører også, at man tør ytre sin mening, udfordre hinandens argumenter og tage de nødvendige konflikter. En direktør fremhæver den ufiltrerede kommunikation som en vigtig kvalitet i samarbejdet:

“Jeg lægger selv svesken på disken over for cheferne, og jeg forventer og skal kunne tåle, at de giver igen. Derfor har jeg gjort det klart, at vores møder blandt andet er værdifulde, fordi de her kan sige direkte, hvad de undrer sig over i min ledelse. Det er vigtigt, for ellers får jeg ikke indstillet mit kikkertsigte og går måske og tror, at alt er okay.”

En chef fortæller, at han især bruger sin mulighed for at hejse et flag, hvis kapaciteten i afdelingen er for hårdt presset.

“Jeg gør mig umage med, at det ikke bliver en klagesang om, at alt er for hårdt. Men jeg er også nødt til at kunne beskytte afdelingen mod urealistiske ambitioner og fx kunne sige, ‘nej, det må vente til næste uge’, eller ‘o.k., men så er vi nødt til at bruge en projektleder udefra.’ Jeg er nødt til en gang imellem at lede opad og fortælle direktionen om, hvordan en beslutning vil belaste systemet.”

Som strategisk chef kan man være i en dobbelt klemme. På den ene side skal man over for direktionen finde balancen mellem at bakke op og sige fra. På den anden side kan man stå i en svær balancegang i forhold til fx stærke faggrupper og deres ledelse:

“Overlægerne er en enormt stærk faggruppe, og man er nødt til at have deres følgeskab. Har man som chef først en gruppe ledende overlæger imod sig, så er man nærmest sat ud af spillet i hospitalsverdenen. Jeg vil gerne gøre mig fortjent til deres følgeskab, men står også i situationer, hvor jeg må skrue bissen på og sige ‘det er sådan, det er’. Det er en hårfin balance mellem at sikre følgeskab og at sætte sine beslutninger i kraft”.

”
Jeg lægger selv svesken på disken over for cheferne, og jeg forventer og skal kunne tåle, at de giver igen.

Parternes særlige opgaver og roller – kort fortalt

DIREKTØREN

Man kan som direktør tage initiativ til at afstemme med den enkelte chef, hvornår det er i orden at dukke op i hinandens ledelsesrum – herunder finde gode måder at intervenere på, når det er nødvendigt. Hvis man som direktør vil skabe en kultur, hvor man kan gå tæt på hinandens ledelse, skal man vise, at man også selv ønsker – og kan tåle – at blive modsagt.

DEN STRATEGISKE CHEF

Som chef kan man have brug for at signalere, hvornår man gerne vil kigges over skulderen, og hvordan direktøren i givet fald blander sig mest hjælpsomt. Man skal kunne give modspil til såvel direktøren som chefkollegerne, hvis man oplever en beslutning som uhensigtsmæssig – men omvendt ikke klage over det mindste.

5. At gøre relationen gensidigt udviklende

Hverken direktører eller chefer er gode til alt fra første færd. Relationen skal kunne bære, at man bruger hinanden til at blive dygtigere. Ved at stille krav, påtale uhensigtsmæssig adfærd, rose gode præstationer, give ordentlig feedback og tilbyde/efterspørge sparring og coaching ud fra et ønske om at gøre hinanden bedre.

Relationen mellem direktør og chefer er ikke bare et opgavefællesskab; det rummer også en mulighed for, at man kan lære af hinanden og udvikle sig ledelsesmæssigt sammen. Det kræver, at man tror på hinandens potentiale og er indstillet på at ofre tid og kræfter på at tale konstruktivt om, hvad der er vigtigt og vanskeligt for det enkelte. En direktør sammenfatter sin tilgang således:

“Jeg tror grundlæggende på mine chefer – jeg har jo selv ansat dem. Derfor er det også min pligt at hjælpe dem med at lykkes. De begår selvfølgelig fejl, men det er min opgave at bidrage til, at de lærer af fejlen og ikke mister modet. Som direktør kan man gøre sine chefer totalt inkompetente – eller til verdens bedste. En dygtig direktør skaber dygtige chefer.”

Tre vigtige opgaver

At gøre relationen gensidigt udviklende handler i høj grad om, hvordan man håndterer situationer og opgaver, der rummer et læringspotentiale. Enten fordi de blev håndteret særlig godt, eller fordi de peger på områder, hvor direktør eller chefer endnu ikke lever op til hinandens forventninger. Udfordringen kan beskrives som tre beslægtede delopgaver:

A: AT TAGE DE KRITISKE SAMTALER

Hvis man som direktør vil have, at ens chefer bliver endnu bedre, er man også nødt til at gribe anledningerne til at tale om det, der volder dem vanskeligheder. Direktørerne taler om den svære balancegang i at tage problemet op og gøre det på en måde, der opleves venligt og giver chefen mod på at arbejde med sit lederskab. En direktør siger:

“Jeg har haft lidt udfordringer med en chef, som spillede sine kort rigtig dårligt. Det kan være svært at trænge igennem på netop hendes område, og hun havde valgt en strategi, hvor hun bare tonsede på. Der har vi arbejdet med, om der ikke var en mere strategisk og mere hensigtsmæssig måde at gøre det på; måske at være lidt mere ydmyg og ikke bare komme med brask og bram og skælde de andre ud for ikke at interessere sig for hendes område. Men det var svært, for hvordan fortæller man en chef, at hun faktisk ikke lykkes med det vigtigste i sit job?”

For hvis en nok så relevant feedback ikke leveres og modtages i den rette ånd, kan den risikere at gøre mere skade end gavn. Det har en direktør gjort sig følgende tanker om:

“At gå tæt på en chefs personlige lederskab kræver en særlig omhu – også i kommunikationen. En af mine chefer skal på et tidspunkt i gang med et træningsforløb, hvor en anden skal følge og observere ham i hverdagen. Det skal selvfølgelig tilrettelægges og formidles på en måde, så han ikke udstilles. Jeg har haft svært ved at finde det rigtige greb og er en lille smule forsigtig med at pushe ham. Her er jeg nødt til at tøjle min utålmodighed og ikke rokke for meget ved hans selvtilid, for jeg har jo også brug for, at han udstråler lederskab.”

En vej at gå kan være at udse sig særlige anledninger, hvor der i forvejen er åbnet for refleksioner over opgaveløsningen, samt at gå mere coachende og spørgende til sagen. Begge disse strategier benytter denne direktør:

“Vi står foran et sundhedsfagligt tilsyn i hjemmeplejen og skal derfor tale grundigt om, hvordan vi griber det an. Men det er samtidig også et rum, hvor jeg kan sige til hende, at jeg undrer mig over, hvad der er sket det sidste års tid, hvor det er begyndt at knase på hendes område. Jeg beder om hendes professionelle



vurdering, fx af hvad de stigende krav til fagområdet betyder for hende som chef. Jeg stiller de undrende spørgsmål om, hvad der er på spil, og så snakker vi os ind på hendes ledelsesudfordringer ud fra det.”

B: AT GIVE OG MODTAGE FEEDBACK ORDENTLIGT

Dialogen om forventningerne til god ledelse er ikke begrænset til særligt kritiske situationer, hvor direktøren er nødt til at sætte det på dagsordenen. I det gode samspil er løbende, gensidig feedback en del af et samarbejde, hvor man gerne vil løfte kvaliteten i andres og den fælles ledelse.

“Jeg får hyppig feedback, fx på hvordan møder er gået. Det omfatter også personlig feedback på, hvordan jeg som chef har

håndteret et møde eller en sag. Direktøren arbejder anerkendende og giver særligt de ting videre, som hun synes, vi gør godt,” fortæller en chef.

Både chefer og direktører peger på, at feedbacken skal være ærlig, og at man også skal turde tage fat om det, der ikke fungerer:

“Det er vigtigt, at man tør fortælle hinanden noget. Eksempelvis stille spørgsmål som: ‘Hvorfor siger du ikke noget til hende?’ Men man skal gå til folk på en ordentlig måde, som passer til dem. Vi skal med tiden turde invitere hinanden ind i ‘den pønstue’, som ellers ikke bliver vist frem så tit. Det kræver tillid, og det kan man sjældent gøre fra dag ét,” siger en chef.

En direktør gør meget ud af, at ærligheden nødvendigvis må gå begge veje:

“Alle skal kunne sige til, hvis de observerer en adfærd, de ikke synes, er hensigtsmæssig. Det er en uundværlig del af en ordentlig feedbackkultur. Som direktør bestræber jeg mig på at give ærlig feedback, men jeg efterspørger samtidig feedback på min egen ledelse – også den kritiske.”

En direktør kan godt finde på at gå i rette med chefernes indbyrdes adfærd. Han ser det som en del af sin opgave at sikre, at de agerer professionelt og taler ordentligt til hinanden, fortæller en af cheferne:

“Han kommenterer på vores lederskab og følgeskab og hjælper os med at udvikle det. Det er ikke altid de sjoveste samtaler, men jeg føler, at det er ofte der, jeg udvikler mig mest. Det er en chance for læring, man ikke må lukke ned for, bare fordi det i situationen kan ødelægge den gode stemning.”

Og den mulighed for læring går begge veje, forklarer en direktør:

“Jeg har en strategisk chef som på en god måde kan pege på, at jeg kunne gøre ting anderledes, så man tænker ‘nåh ja, det er nok rigtigt’... Hun er ret introvert og kan sidde og iagttage, hvad der sker i rummet. Så kommer hun ind bagefter og deler sine overvejelser. Fordi hun er stiltferdig og ikke siger sådan noget så tit, lytter jeg også meget. Og når jeg ser tilbage, er det nok hende, som har flyttet mig mest som leder.”

C: AT STILLE SIN ERFARING TIL RÅDIGHED

Nogle gange er der i relationen mellem direktør og chef brug for mere end kritisk og konstruktiv dialog, feedback og anerkendelse. I nogle situationer kan der være behov for, at direktøren går mere aktivt understøttende ind og bruger sin ledelseserfaring og

-faglighed til at hjælpe eller træne chefen på et bestemt område – en slags mesterlære eller sidemandsoplæring i hverdagen.

“En af mine i øvrigt dygtige chefer blev meget let nervøs, fx når hun deltog på direktioner. Det blev vi nødt til at arbejde med helt ned til kropssprog og udstråling. I en periode gjorde vi det sådan, at hun sendte slides til mig, og så forberedte vi os sammen ved at gennemgå og øve oplægget og tale om, hvor hun kunne blive nervøs. Den slags kræver et udviklet tillidsforhold, og hun var rigtig glad for min hjælp til at udvikle sig,” fortæller en direktør.

En anden direktør går om nødvendigt helt tæt på sine chefers udfordringer og tilbyder dem sparring på deres ledelse af andre ledere:

“En chef havde svært ved at sætte sig i respekt over for en leder, så vi talte meget om, hvordan man konkret kan vise autoritet på en god måde. Efterfølgende har jeg fulgt det op ved at anerkende hende, når hun arbejder med sin autoritet, og støtte hende via at stille gode spørgsmål. På den måde bruger jeg min egen erfaring til at træne hende i en vigtig udfordring i hendes personlige lederskab.”

Mesterlæren kan også bestå i at “trække i arbejdstøjet” og bistå med en krævende opgave, som chefen måske ikke har prøvet før, beretter en direktør:

“En chef skulle lave et oplæg til en ny kapacitetssag, men da hun præsenterede løsningen for mig, kunne jeg se, at den ikke holdt; der var mange ting, der ikke var taget i betragtning. Så sagde jeg til hende: ‘Der er aspekter i dit oplæg, der er gode, men jeg ved, at det som helhed ikke vil fungere her i kommunen. Men nu skal du høre: Jeg har prøvet det før, så nu laver vi det sammen som et team og finder ud af, hvordan vi bedst kan arbejde med det.’”

Parternes særlige opgaver og roller – kort fortalt

DIREKTØREN

Man må som direktør gribe anledninger til at tale om det, der volder ens chefer vanskeligheder, og finde en god måde at gøre det på. Også i hverdagen skal man kunne give og efterspørge ærlig, konkret og konstruktiv feedback. Om nødvendigt kan man i særlige tilfælde udøve en form for mesterlære for at hjælpe en chef over en særlig vanskelig forhindring.

DEN STRATEGISKE CHEF

Som strategisk chef skal man turde stole på, at kritiske samtaler og løbende feedback er hjælpsomt ment – og tage det som en mulighed for at udvikle sig. Man kan understøtte dette ved at sige, hvordan man foretrækker tilbagemeldinger, hvad man gerne vil have hjælp til, og ved selv at pege på områder, hvor ens direktør kan blive endnu bedre.

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



Pas på trinnet!

Der findes væsensforskellige krav til ledelse på forskellige ledelsesniveauer i en offentlig organisation, og det kan være overraskende svært for ledere at bevæge sig fra ét niveau til et andet. Publikationen beskriver indholdet, udfordringerne og kravene i ledelsesopgaven som henholdsvis leder, chef, strategisk chef og direktør.



Kære chef! Kære leder!

Hvornår er man en god chef, det vil sige en god leder for andre ledere? Det er spørgsmålet i denne interviewundersøgelse blandt chefer og ledere i kommuner og regioner. Lederne beskriver, hvad de forventer af deres chefer, og cheferne forklarer, hvad de selv oplever som særlig afgørende for at lykkes i relationen til lederne.



Ledere der lykkes 2

Hvilke kompetencer er særligt afgørende for at være en ekstraordinært dygtig leder på kommunale og regionale arbejdspladser? Svarene fra en grundig interviewundersøgelse præsenteres i denne publikation, hvis formål er at bidrage til offentlige lederes refleksion over og indbyrdes dialog om, hvad der kendetegner virkelig god ledelse.



Den politiske tango

Samspillet mellem den øverste politiske og den øverste administrative ledelse i en kommune eller region kan være afgørende for begge parter resultater. Publikationen sætter gennem interview med begge parter fokus på, hvordan de selv oplever deres daglige samspil og nogle af de udfordringer, det indebærer.



Ledelse er (også) en holdsport

Næsten alle offentlige ledere indgår i et ledelsesteam. Et velfungerende team er et godt rygstød for den enkelte leder, men også en forudsætning for at håndtere stadig mere krævende og tværgående ledelsesopgaver. Denne undersøgelse sætter fokus på, hvad ledelsesteam betyder for kvaliteten af ledelse og identificerer en række fælles kendetegn ved de team, der fungerer godt.

DISSE OG ALLE VÆKSTHUS FOR LEDELSES ØVRIGE PUBLIKATIONER KAN BESTILLES ELLER DOWNLOADES GRATIS PÅ LEDERWEB.DK.

Om Væksthus for Ledelse

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
- Grete Tarpgaard, afdelingschef, FH
- Britta Borch Egevang, direktør, Djof
- Jan Henriksen, konsulentchef, KL
- Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Anne Vang, direktør, Ballerup Kommune

Mellem chef og direktør

Fem fokusområder for et godt samarbejde

Samspillet mellem de to øverste ledelseslag i kommuner og regioner kan have stor betydning for, hvor godt hele organisationen arbejder sammen.

En stærk samarbejdsrelation kan øge både direktørers og chefers chance for at løse den opgave, de står i spidsen for.

Det viser denne interviewundersøgelse, hvor en række direktører og strategiske chefer fortæller om, hvad der er vigtigt og vanskeligt i det indbyrdes samarbejde.

Publikationen henvender sig til begge parter i samarbejdet. Formålet er at pege på typiske kvaliteter og udviklingsmuligheder i samspillet og derigennem inspirere begge til at gøre hinanden bedre.

