

AUTHENTIC LEADERSHIP PROGRAMMES

WORTH FOLLOWING



STIFINDERCASES

SEKS KOMMUNALE TOPCHEFER OM EFFEKTEN
AF ET NYT LEDELSESPARADIGME

STIFINDER

INDHOLD

4



MAN SKAL VÆRE PARAT TIL STIFINDERPROGRAMMET

Henning Hansen, *kommunaldirektør i Ikast-Brande Kommune*

6



JEG HAVDE BRUG FOR ET NYT PERSPEKTIV

Michael Graatang, *tidl. kommunaldirektør i Gentofte Kommune*

10



KOMMUNALE LEDERE HAR ET KOLOSSALT ANSVAR

Jens Hornemann, *direktør og partner i BDO Kommunernes Revision*

14



JEG HAR FÅET ADGANG TIL MIT POTENTIALE

Jette Runchel, kommunaldirektør i Albertslund Kommune

18



HØJE MÅL KRÆVER KLARE VISIONER

Jørgen Krogh, direktør for By, Erhverv og Kultur i Herning Kommune

22



OFFENTLIGE LEDERE BLIVER STÆRKE STIFINDERE

Ole Espersen, selvstændig konsulent

MAN SKAL VÆRE PARAT TIL STIFINDERPROGRAMMET

Det er nogle år siden jeg blev Stifinder, og der er sket rigtig meget siden. Så i dag kan jeg ha' lidt svært ved at skelne, hvad der er hhv. årsag og virkning i forhold til Stifinderprogrammet. Udgangspunktet var, at jeg egentlig altid havde været god til at bruge forskellige værktøjer i mit ledelsesarbejde, men jeg ville gerne udvikle mig som kommunaldirektør. Derfor var det muligheden for den personlige udvikling, der blev det springende punkt i min beslutning om at gennemføre Stifinderprogrammet.

Forpligtede sig på forandring

Det kan være svært at definere præcist, hvad Stifindertankerne går ud på. Men jeg oplever, at det er en måde at forholde sig til verden på - at man er undersøgende, åben og nysgerrig og ikke mindst, at man tør være ambitiøs og gå efter stjernerne. Der er ingen tvivl om, at jeg i dag kan konstatere, at jeg er blevet mere ambitiøs og risikovillig end tidligere - risikovillig i forhold til ikke længere at være så angst for at fejle.

Ikke så længe efter jeg blev færdig som Stifinder oplevede jeg, at nøglemedarbejdere registrerede en forandring hos mig. Jeg eksperimenterede også lidt med min rolle, som jeg nu var blevet meget mere bevidst om. Som et meget konkret eksempel udskiftede jeg et par gange min skjorte og mit slips med en T-shirt med et portræt af Einstein. Der skulle lidt mod til, men reaktionerne var positive.

I det hele taget har direktionen taget rigtig godt imod forandringerne.

Forklaringen er nok, at jeg deler mine egne personlige oplevelser, og at jeg efter Stifinder-programmet gav en klar og åben tilbagemelding om mine planer med min egen ledelsespraksis. På den måde varslede jeg forandringen, samtidig med at jeg forpligtede mig på mine mål, og det var med til at åbne og forberede ledergruppen.

Rum til udvikling

Ideen til Mental Frikommune modnedes i den periode, hvor jeg blev Stifinder. Vi stod på daværende tidspunkt over for en stor budgetmæssig udfordring, og det krævede en radikalt anderledes tilgang. En del af det, fandt jeg hos , så Mental Frikommune er bl.a. inspireret af Stifindertankerne.

For mit eget vedkommende har det medført, at jeg er blevet mere opmærksom på, at inspiration og nytænk-ning kan komme mange steder fra. Den holdning har vi arbejdet med at udbrede i organisationen, og det har bl.a. påvirket den måde, vi holder

vores møder på. Vi kan f.eks. inddrage kreative værktøjer som collager og lignende i vores processer, og vi kan tage vores samtaler med på en gåtur.

I Ikast-Brande Kommune har vi taget hul på den nye folkeskolereform og har i den sammenhæng holdt en række møder med lærere, pædagoger, elever og forældre fra skolerne. Her har vi anvendt dialogmodellen ”Det røde hav”, der skaber et godt rum for dialogisk samspil. På to timer talte deltagerne sammen på en måde, som alle syntes var fantastisk, og resultatet var en meget positiv stemning omkring det forestående projekt. Det havde vi nok ikke fundet på for fem år siden.

Vi er også blevet bredere i vores valg af inspirationskilder. Personligt er jeg blevet meget optaget af hjerneforskning, og de muligheder vi har for selv at påvirke vores mentale tilstand. Derfor har vi i organisationen f.eks. brugt et tysk koncept, der hedder mental fitness, der kort fortalt handler om at øge hjernens kapacitet ved at stimulere den på anderledes måder.

Vi har inddraget både Lasse Zäll, en Teori U-konsulent, og et andet konsulenthus i vores ledelsesudviklingsarbejde. Lasse har vi blandt andet inviteret ind, når vi har anvendt værktøjet proaktiv planlægning. Men vi har også bedt ham medvirke til at skabe de rigtige rammer for et arrangement – han er virkelig god til at skabe billeder via storytelling, der f.eks. kan fremme arbejdet med nye visioner.

Det er meget forskelligt, hvad folk kan få ud af Stifinder-programmet. Jeg mener, det er afgørende, at man er parat til, at der er fokus på ens person. I min ledergruppe har økonomidirektøren valgt Stifinderprogrammet – ”fordi du er et rationelt og velovervejet mennesket”, som han sagde – mens andre valgte noget andet.

Folk lykkedes med noget forskelligt. Vælger man Stifinderprogrammet, er det vigtigt, at man er indstillet på at flytte sig, og at dét, der foregår på modulerne kan udfordre dig på både fysik og psyke. Men så kan der også virkelig ske noget.

Henning Hansen har siden 2006 været kommunaldirektør i Ikast-Brande Kommune, hvor han er en væsentlig drivkraft bag projektet Mental Frikommune. Han er uddannet cand. scient. pol. fra Århus universitet og har før sin nuværende post besat flere offentlige lederstillinger – bl.a. som kommunaldirektør i Sønderhald Kommune, direktør i Nørhald Kommune og økonomichef hos Århus kommunale Værker.



JEG HAVDE BRUG FOR ET NYT PERSPEKTIV

Jeg blev første gang opmærksom på Stifinder gennem COK. Det virkede meget anderledes end de tilbud, der ellers var på markedet, så jeg var frisk og meldte mig med det samme til både Stifinderprogrammets modul 1, 2 og 3.

Alternativt kunne jeg sagtens ha' taget et DJØF-kursus, hvor vi så kunne sidde en flok ledere og bruge krudtet på at positionere os selv over for hinanden - men det havde jeg prøvet før. I stedet havde jeg behov for andre input og ikke bare gammel vin på nye flasker.

Offentlige og private ledere bør lære sammen

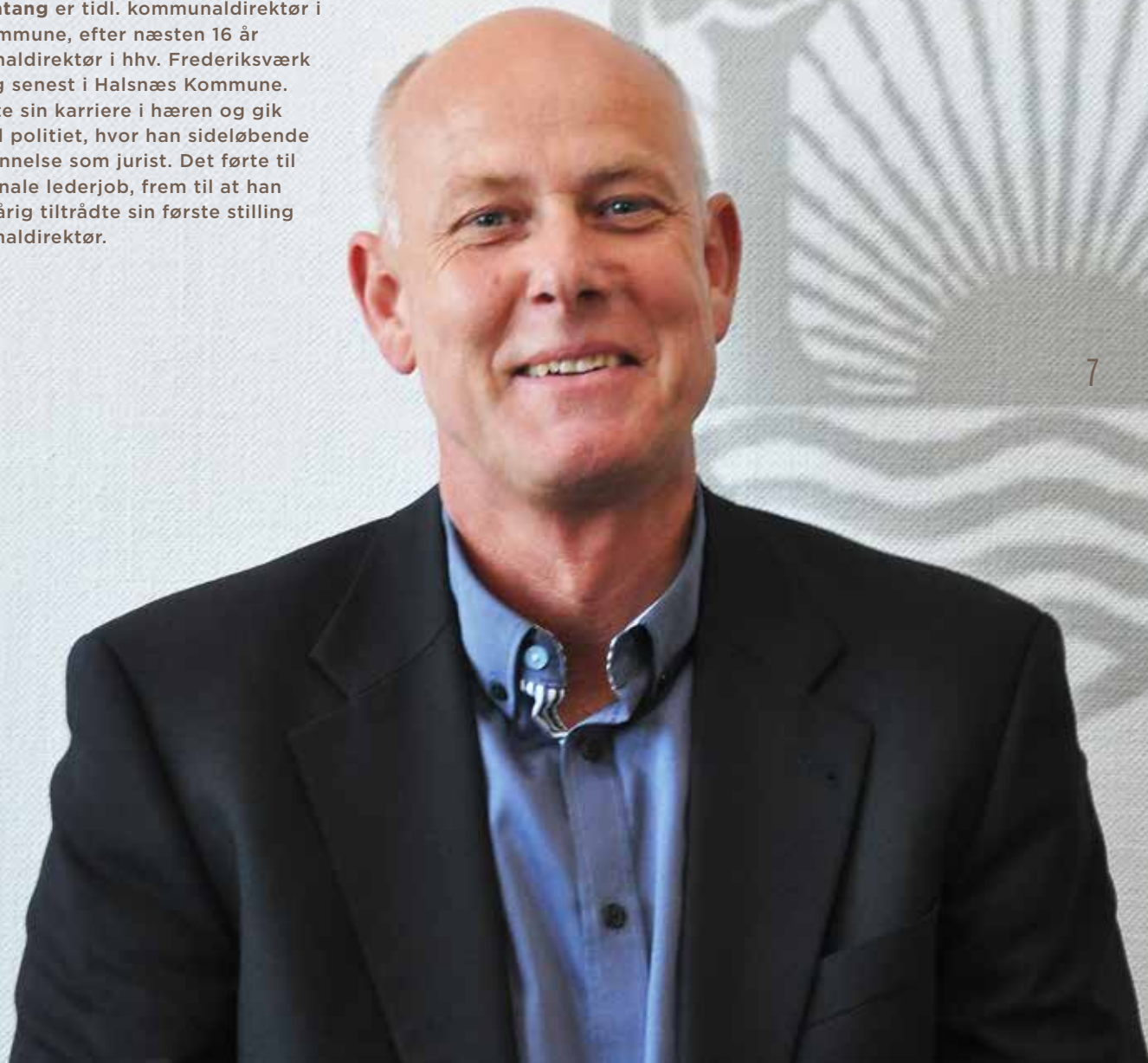
Det var efter kommunesammenlægningen, som på mange måder var en hård tid. Jeg fornemmede en begyndende stressreaktion og vidste, at jeg havde brug for at se tingene i et andet perspektiv. Jeg kunne konstatere, at der ikke var så mange offentlige ledere blandt deltagerne på Stifinderprogrammet, og det synes jeg er ærgerligt. Det gør det lidt fattigt, at hhv. kommunale og private ikke interagerer mere med hinanden på tværs. Det vil være med til at nedbryde fordomme, hvis vi deltager sammen på ledelseskurser. Og Stifinderprogrammet egner sig lige godt til offentlige og private ledere - for når først vi er i gang, reagerer vi ens på udfordringerne.

Jeg har været leder, fra jeg var helt ung - først i militæret og siden i politiet, og jeg

har i det hele taget prøvet mange ting. Ofte endda flere ting på samme tid. Der var derfor mange genkendelige ting på Stifinderprogrammet - bl.a. fra min tid i hæren og politiet. Også ting som jeg savner i dag - f.eks. roen, som du kan opleve, når du opholder dig alene i naturen. Det mindede mig om, at man skal huske at afsætte tid til fordybelse.

Men det gjorde mig også opmærksom på, at der er rigtigt mange ting, jeg ikke er god til. Uanset hvor dygtig og duelig du bliver i dit liv, er der masser af ting, du ikke kan endnu. Den viden kan man bl.a. bruge til at erkende, at verden er blevet hyperkompleks - så ingen rækker alene! Andre gange viser det sig ved, at man give en medarbejder en opgave, man selv synes er simpel, men som kan være sindssygt svær for et andet menneske.

Michael Graatang er tidl. kommunaldirektør i Gentofte Kommune, efter næsten 16 år som kommunaldirektør i hhv. Frederiksværk Kommune og senest i Halsnæs Kommune. Han begyndte sin karriere i hæren og gik senere ind til politiet, hvor han sideløbende tog sin uddannelse som jurist. Det førte til flere kommunale lederjob, frem til at han som kun 37-årig tiltrådte sin første stilling som kommunaldirektør.





”Stifinderprogrammet egner sig lige godt til offentlige og private ledere - for når først vi er i gang, reagerer vi ens på udfordringerne.”

Jeg har altid været Stifinder

Jeg har videreudviklet mig som leder gennem Stifinderprogrammet. Men det er ikke noget, jeg som sådan har udbredt målrettet i organisationen. Det er *mig*, der er Stifinder - det er noget jeg bruger i min ledelse suppleret af andre værktøjer. Det er ikke utænkeligt, at kommunen kunne sendes andre ledere af sted over tid, men for mig har det først og fremmest været noget personligt.

Det kan måske lyde lidt selvhøjtideligt, men jeg plejer at sige, at jeg har været Stifinder hele livet. Det jeg mener er, at jeg altid har levet efter disse principper og dyrket mange af de kompetencer, man træner på Stifinderprogrammet. For eksempel er jeg generelt god til at

arbejde med grupper og få dem til at fungere. Jeg studerer ofte ”processen i processen” - jeg kan godt li’ være den, der sidder i hjørnet og observerer de andre. Jeg bliver ikke så let frustreret og kan derfor ofte hjælpe de andre med at forklare situationer og komme videre.

Det hænger nok sammen med min tro på, at man selv bestemmer, om man vil være frustreret. Det er noget med at sige: Hvad kan jeg lære af det her? Og så gøre nødvendige ting, selv om man har svært ved dem. Jeg er dog også af den overbevisning, at man bør gøre det, man er god til - og også lade sine medarbejdere gøre det, de er gode til, så du matcher de rigtige mennesker med de rigtige opgaver.

“

”Ofte vælger ledere at uddanne sig i noget, de er gode til i forvejen – og de behøver jo ikke to akademiske grader. I stedet kunne de overveje, om de ikke har behov for at puste til deres personlige udvikling.”

Oplev verden fra andre perspektiver

En af de vigtige ting, man arbejder med på Stifinderprogrammet er blindspots – adfærd og overbevisninger, der står i vejen for én, uden at man er opmærksom på dem, men som hindrer dig i din videre udvikling. Det synes jeg var interessant – det hænger sammen med evnen til at se ting fra nye perspektiver. Som et banalt eksempel sætter jeg mig nogle gange på en anden medarbejders stol, når jeg går rundt på rådhuset – for at opleve, hvordan verden ser ud derfra. Sådant en lille ting kan være lærerig. Den samme effekt oplevede jeg en gang, da jeg som politimand kørte mod ensretningen ad Bredgade.

Det var som om, jeg så gaden for første gang. Det kan overføres til ledelsesarbejdet, og der kan være god læring i sådanne øvelser.

Det er svært at beskrive udbyttet i Stifinderprogrammet, og det udløser jo heller ikke noget diplom. Ofte vælger ledere at uddanne sig i noget, de er gode til i forvejen – og de behøver jo ikke to akademiske grader. I stedet kunne de overveje, om de ikke har behov for at puste til deres personlige udvikling. Stifinderprogrammet er selvfølgelig en udskrivning, men for mig er der stor forskel på, om noget er dyrt, eller det er mange penge. Og for mig var det en god investering.

KOMMUNALE LEDERE HAR ET KOLOSSALT ANSVAR

Jeg blev Stifinder for nogle år tilbage, hvor jeg var ansat i Rambøll, og deltog sammen med andre repræsentanter af koncernledelsen. Det var i høj grad en teamorienteret oplevelse for os – en oplevelse af styrket kemi og sammenhængskraft. Men også af en ny, direkte og filterløs form for feedback, som havde stor effekt på vores samarbejde. Så det rykkede virkelig. Selv skiftede jeg kort tid efter forløbet job – men jeg har senere hørt tidligere kolleger i Rambøll angive Stifinderprogrammet som en væsentlig del af det afsæt, der efterfølgende skabte virksomhedens enorme vækst.

10

Jens Hornemann er i dag partner and Senior Director i Silverbullet. Han er uddannet økonom fra Aarhus Universitet med speciale i offentlig forvaltning og har arbejdet med HR og ledelsesudvikling – overvejende inden for den offentlige sektor – i snart 30 år. Jens har været hhv. seniorpartner og topleder i en lang række danske virksomheder som bl.a. Center for Offentlig Kompetenceudvikling, Arthur Andersen, Deloitte Business Consulting, Unisys samt Rambøll.



“

”Som kommunal topchef står man samtidig over for en masse konfliktfyldte opgaver. Det stiller krav om mere professionaliseret ledelse, og det omfatter ikke nødvendigvis mere formel faglig efteruddannelse.”

Holistisk syn på lederrollen

Jeg kan sagtens tilslutte mig, at der også kan være rigtig meget at hente, selvom man ikke deltager som del af en gruppe, for jeg fik også et betydeligt individuelt udbytte. Dels var det grænseoverskridende at prøve sig selv af i situationer, hvor man er på kant med sin ydeevne. Dels ledes man ind i et interessant refleksionsrum, hvor man gør sig overvejelser om den lederrolle, man finder sig i. Men det er ikke det eneste. Stifinderprogrammet har en holistisk tilgang til det at være leder. Man får derfor ikke lov at ”ha’ sit privatliv i fred”. Man må tage sin egen personlige historie med ind i forløbet, og det tror jeg er en udfordring for mange ledere. Mange kan være meget tilbøjelige til at tænke, at netop de to ting, skal holdes adskilt, så det

er en anderledes måde at anskue ledelse på. I løbet af de samtaler jeg havde med de andre deltagere, kunne jeg se, hvordan min performance hhv. på jobbet og derhjemme hang indbyrdes sammen. Så for mit eget vedkommende var det både lærerigt og erkendende at nedbryde det skel og opleve de indsigter, det førte med sig.

Afgræns dit ledelsesrum

Jeg sad tilbage med et billede af, at dette var toppen af poppen i ledelsesudvikling. Så da jeg blev ansat som direktør i COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling, kontaktede jeg Lasse Zäll. Vi ville lave noget særligt til kommunale topchefer, og håbede vi kunne samle et helt hold af kommunale topchefer.

Efter kommunalreformen i 2007 blev der færre kommuner, og der var – og er stadig – et stort behov for, at disse ledere tog stilling til deres egen lederrolle. Som kommunal topleder er man tæt på en politisk ledelse, og man har en tæt relation til borgmesteren. Det er derfor nødvendigt, at man afgrænser og definerer sit eget rum både nedad og opad. Jeg mener, Stifinder skaber en rigtig velegnet ramme for den opgave i kraft af de udfordringer og indsigter, man oplever på Stifinderprogrammet.

Traditionelt har kommunal ledelse handlet om at kunne agere i et politisk miljø, hvor man bl.a. skulle passe på, at man ikke stak for meget ud. Det mener jeg har ændret sig. I dag handler det om, at man skal turde at blive eksponeret som sig selv. Toplederne skal sætte sig selv i spil og agere proaktivt.

Ikke sådan at forstå, at de skal føre sig frem og kæmpe med den politiske leder om opmærksomheden – men de skal træde i karakter over for resten af organisationen. Kommunernes opgaver bliver stadig mere komplekse, og man skal overskue flere ting som offentlig leder. Som kommunal

topchef står man samtidig over for en masse konfliktfyldte opgaver. Det stiller krav om mere professionaliseret ledelse, og det omfatter ikke nødvendigvis mere formel faglig efteruddannelse. På topniveau kan det derimod handle om et behov for personlig udvikling. Den vinkel møder dog ikke altid åbenhed, for mange kommunale ledere er vokset ud af bureaukratiet.

Men det er vigtigt at investere i topcheferne udvikling, for vi taler om mennesker, der har et kolossalt ledelsesansvar.

Læring i både lighed og forskelligheder

Det lykkedes imidlertid ikke at samle et rent kommunalt hold til Stifinderprogrammet hos COK. Men faktisk viste det sig, at de kommunale ledere, der deltog, fik et meget stort udbytte af netop at være sammen med ledere fra det private erhvervsliv, der arbejder under andre ledelsesvilkår. Bl.a. oplevede de, at det var berigende at nå ind til et fælles ledelseselement, og – med dét som omdrejningspunkt – lære af hinanden.



Der er også store forskelle på hhv. den private og den offentlige sektor. Det er ikke meningen, at de kommunale chefer skal sendes tilbage og agere som i private virksomheder. Men de kan blive mere bevidste om sig selv og mere afbalancerede i det rum, de kommer tilbage til.

Man skal huske, at hvor en privat leder pr. definition skal kunne stå forrest, så har kommunale topchefer ikke haft tradition for at leve op til det arketypiske billede af en leder - ganske enkelt fordi, de skal gå bag borgmesteren. De driver således ledelse i et komplekst, politisk miljø med krydspres. Jeg tror til gengæld, at mange vil opleve, at Stifinderprogrammet gør dem bedre til konflikthåndtering og til at handle proaktivitet - at de på bundlinjen har fået en større integritet, selvtillid og balance, som gavner dem i deres krævende rolle.

JEG HAR FÅET ADGANG TIL MIT POTENTIALE



STIFINDER

Jette Runchel er kommunaldirektør i Albertslund Kommune. Hun var tidligere Børne- og Ungedirektør i kommunen og har siden sidst i 90'erne haft ledende stillinger på børne-, unge- og kulturområdet i to andre kommuner. Før det var Jette hhv. sekretariatsleder i Danmarks Bløderforening og afdelingsleder i Storstrøms Amt – i denne periode var hun under en 2 års orlov udstationeret i Malawi. Jette er oprindeligt uddannet cand.phil. i dansk.



Jeg fik ved et tilfælde en brochure fra Stifinder ved et arrangement, og jeg gemte den i flere år uden at tænke så meget mere over det. Jeg kendte ikke andre Stifindere, men noget tiltalte mig, og jeg tænkte, at det måske kunne blive aktuelt en dag. Jeg har en Master of Public Policy og alt det andet formelle uddannelsesmæssige på plads. Så da jeg følte behov for videreuddannelse, ville jeg finde noget, der rørte ved mig og udviklede mig som menneske og topchef. Inden jeg besluttede mig, afsøgte jeg også andre muligheder. Men Stifinder gav et løfte om, at jeg ville blive udfordret på min person og mine forforståelser, og at jeg ville lære at udnytte fulde mit potentiale. Så Stifinderprogrammets indhold ramte mig godt i forhold til mit ønske om at komme videre som leder. Da jeg efterfølgende fortalte mine omgivelser, at jeg havde tilmeldt mig, viste det sig, at der alligevel var en Stifinder i min omgangskreds, og tilbagemeldingen lød: "Du har noget at glæde dig til."

Blev kommunaldirektør undervejs

Jeg begyndte på Modul 1 i 2011, men er først blevet færdig som Stifinder i august 2013. Jeg tror derfor, at meget af det jeg

har lært og oplevet stadig er i gang med at bundfælde sig.

Min kommunaldirektør sagde op, mens jeg var undervejs i forløbet, og jeg besluttede mig for at søge jobbet - bl.a. på baggrund af den indsigt jeg fik på Stifinderprogrammet, og jeg tror faktisk, det var medvirkende til, at jeg fik jobbet. Selv om jeg syntes, jeg kendte mig selv godt i forvejen, har jeg fået rigtig meget oveni. For eksempel var det interessant at få kortlagt min egen tilgang til opgaver og relationer. Jeg ser nu meget klarere betydningen af, at jeg er 100% engageret og virkelig dribler med hjertet, samtidig med at jeg er tydelig på de mål, jeg vil nå. Det er dér det ekstraordinære og det særlige lykkes.

Det var en stor oplevelse, at møde den buddy, jeg blev tildelt på Modul 1. Det er overvældende at møde et helt fremmed menneske med samme hjerneprofil og opleve, at man connecter omgående og i løbet af meget kort tid både kan vise hinanden stor tillid og hjælpe hinanden. Det var stort at stå over for et andet menneske, som jeg turde vise min usikkerhed overfor og dele meget store

livsspørgsmål med uden at være bange for at blive afvist eller vurderet.

Holdt igen med at fortælle

I første omgang havde jeg ikke lyst til at dele, det jeg oplevede på modulerne med andre - jo måske nogle enkelte håndfaste værktøjer. Der blev ligesom bygget på, men jeg fik ikke greb om, hvad det var præcist jeg fik med mig derfra. På modul 2 ville jeg ikke fortælle, fordi det tager spændingen fra andre, der skal i gang med kurset. Her blev jeg udfordret på min fysiske kapacitet og mit mod til at gøre vilde ting. Og det har betydet, at jeg står stærkere i mig selv - for når jeg kunne kaste mig ud fra ... så kan jeg selvfølgelig også løse den vanskelige opgave, jeg står med lige nu. Jeg kunne også konstatere, at jeg trods massiv fysisk udmattelse stadig var i stand til at holde fokus. Resultaterne blev måske ikke perfekte, men ok.

Jeg indså, at jeg har en evne til at se, hvor i teamet og i processen der mangler kompetencer, og at jeg faktisk kan fitte ind, hvor der er huller og dermed udfylde mange forskellige slags roller. Jeg vidste ikke, at jeg besad den fleksibilitet. Det opdagede jeg først ved de andres feedback - det var fantastisk. I virkeligheden rører det

mig, at vi giver hinanden så lidt feedback. Vi er så forsigtige med at give noget til et andet menneske, og jeg tror faktisk, det hæmmer os som organisationer. Jeg har lige haft alle chefer og direktører på kursus sidste uge, og noget af det, vi arbejdede med var netop vores feedback-kultur - at vi skal blive gode til at give hinanden en professionel feedback. Det kan vi kun blive dygtigere af.

Efter Modul 3 oplevede jeg, at sløjfen på hele forløbet blev bundet, og jeg kan se og mærke, hvad det er, jeg har fået med mig.

Slip kontrollen og ryk

Jeg forsøger i dag at være mere tydelig i de situationer og relationer, jeg indgår i, og jeg gør mig meget umage med både at være tilstede, der hvor jeg er og med at lytte og give rum til andre. Jeg er også blevet bedre til at frakoble impulshandlinger og udskyde behovet for at reagere på ting. Og plumper jeg alligevel i, har jeg fået nogle redskaber til at opnå større balance og ro - og det får jeg også feedback på. Sådan er jeg vist ikke altid blevet set på.

Jeg forsøger også at skabe rum for, at vi tør adressere dét, der er udfordrende i topledelsen og det, vi er bange for kan gå galt. Bl.a. ved at være åben og vise, at det

er tilladt ikke at have svar på alt. At stå ved, at jeg grundlæggende er et meget kontrolleret menneske. Det er ofte en styrke i min position, men jeg skal også kunne slippe kontrollen for at andre kan få plads og vi kan få frie rum for nytænkning og udvikling. Jeg har erkendt, at jeg er mere modig, end jeg selv vidste og kan ting, jeg ikke tidligere troede, jeg var i stand til. Og det uden at føle mig presset, men fordi jeg føler mig tryk nok til at gøre det - bl.a. fordi det giver god mening for mit team.

Det er også på mange måder en lang rejse gennem mine egne blinde pletter, hvor jeg kan se, at jeg tidligere har sat en masse restriktioner for mig selv. Dem kan jeg rive ned nu. Og jeg tror på, at den rejse, jeg har påbegyndt sammen med Stifinder både gør mig til en dygtigere leder og et bedre medmenneske.



Albertslund Kommune

HØJE MÅL KRÆVER KLARE VISIONER

“

Det hele begyndte med, at jeg rigtig gerne ville have spillet Beethoven i Herning med den berømte amerikanske dirigent Benjamin Zander. Jeg vidste, at Stifinders grundlægger, Lasse Zäll kendte ham, og jeg mødtes derfor med Lasse og traf tilfældigvis Hawk ved samme lejlighed. Projektet gik imidlertid i vasken, men da jeg et par år senere skulle vælge videreuddannelse, vidste jeg, at jeg ville være Stifinder.



Herning
Kommune

Jørgen Krogh

er direktør for By, Erhverv og Kultur i Herning Kommune. Af uddannelse er han atomfysiker og filosof, og han begyndte sin karriere som hhv. skribent på "Den Store Danske Nationalencyklopædi" og underviser. Siden var han fra 1997-2003 ansat på Nørgaards Højskole - de sidste tre år som forstander. Herefter blev Jørgen kultur- og fritidschef i Herning Kommune, hvor han i 2011 tiltrådte sin nuværende stilling.

**Mere ledelse - mindre management**

Jeg har en kandidatgrad i forvejen, og jeg følte, at en Master blot ville være mere teori. Jeg havde brug for at kunne arbejde med værdier i ledelse - hvordan man lægger et nyt ambitionsniveau hos medarbejderne og får det til at virke. Det er min oplevelse, at man med new public management-bølgen tabte rigtigt meget ledelse på gulvet. Og det jeg ville var at komme videre med mere ledelse - ikke med mere management, og det gjorde jeg med Stifinderprogrammet. Forløbet fik også indflydelse på mine fremtidsplaner, som jeg ikke var helt afklarede med, da jeg begyndte. Jeg blev direktør mellem Modul 2 og 3, og den beslutning blev bl.a. påvirket, af den udvikling jeg gennemgik på Stifinderprogrammet.

Det førte også til flere andre forandringer. For eksempel ændrede vi efterfølgende vores 27 sider lange virksomhedsgrundlag til et kort og operationelt skriv, man kan agere efter. Noget af det ny indhold virkede provokerende på nogle - f.eks. at vi skriver, at vi hader ligegyldighed og elsker begejstring. Men det er dén passion og dét engagement, jeg vil ha' i forvaltningen, og jeg kan se på medarbejdernes handlinger, at de har taget det til sig. Med det følger også en uddelegering af ansvar. Vi har ikke controllere ansat, lederne har selv fået ansvar for at overholde deres budgetter og for at handle, mens der stadig er en manøvremulighed. Resultatet er at vi leverer varen og mere til indenfor budgettet - en vare der sætter Herning på landkortet. Samlet set har det styrket vores opfattelse af, at vi er her af en grund, og at det skal være synligt, hvad vi laver.



Behov for ambitiøse mål

Jeg involverede tidligt mine medarbejdere i, hvad jeg fik med mig fra modulerne, og derfor gav det hurtigt mening for dem. Det skal nævnes, at min forvaltning er lille og dynamisk – hele event-, sport-, kultur-, planlægning- og erhvervsområdet ligger samlet i én slagkraftig enhed, som samarbejder med de andre forvaltninger. Vi skaber mange af de synlige resultater udadtil i kommunen, så vi har brug for, at der bliver sat høje mål. Og stik imod, hvad man måske ville forstille sig, var den tankegang nem at implementere. Meget af den innovative og dynamiske ånd var der i forvejen, for det er dynamiske og meget visionære mennesker, der er i forvaltningen – så vi kan ikke give Stifinder hele æren. Vi

arbejder f.eks. ofte med visionsdannelse på kollektivt plan – det ligger i forvaltningens natur.

En politisk organisation er en *særlig udfordring

Jeg mener, der ligger en personlig afklaring i Stifinderprogrammet, som fremmer evnen til at arbejde i et politisk rum. Når man vil handle proaktivt i en politisk organisation og ikke kan forestille sig, hvordan i morgen bliver, løber man nemt panden mod en mur. Her hjælper det proaktive element samt den balance og det bevidste nærvær, man træner på Stifinderprogrammet. Jeg synes også Hawks simple idéer om, hvordan forandring bevæger sig i cirkler er nyttige.



”Det er min oplevelse, at man med new public management-bølgen tabte rigtigt meget ledelse på gulvet. Og det jeg ville var at komme videre med mere ledelse – ikke med mere management, og det gjorde jeg med Stifinderprogrammet.”

Som offentlige ledere arbejder vi i en organisation, der er født med konflikter. F.eks. er byrådsmedlemmer valgt pga. af deres forskellige holdninger, mens man i private virksomheder ofte ansættes, fordi man passer ind i en homogen gruppe. Man skal vide, hvor man selv står i de situationer, og som Stifinder får man en større klarhed over sin rolle.

Giroen

At få Giroen til Herning var et Stifinderprojekt og et vildt projekt – langt større, end man forstiller sig. Det udviklede sig til en event, hvor over 1000 personer arbejdede med udsmykning af byer, omfattende hotelplaner, regulering af trafikken, ruteplanlægning, kommunikation med cykelhold og utallige andre delprojekter – det krævede klare mål, udholdenhed og et kæmpe samarbejde på tværs af mange instanser.

Så målet skulle trækkes op på et visionært plan, hvor det ikke kun handlede om at lave et godt cykelløb. Vi ville derimod afholde den største lyserøde cykelfest nogensinde, og lokalområdet skulle inddrages aktivt. Det var dét, vi kommunikerede, og folk fangede visionen: Nogle malede deres huse lyserøde, og plejehjem hængte

lyserøderollatorer op i træerne. Det handlede om både rytterne og tilskuerne, og sidstnævnte var der en halv million af – altså næsten 10% af Danmarks befolkning.

Afslutningsvis vil jeg sige, at jeg mener, den offentlige sektor generelt har et dårligere ry, end den fortjener. Der foregår masser af god ledelse her, og der er ofte en stor manøvredegytighed. Vi har jo næsten 9000 ansatte i Herning Kommune, så vi kan på mange måder sammenligne os med store private virksomheder som Novo og Lego.

Og det er min erfaring, at det faktisk ikke er så vanskeligt, at implementere Stifinderværktøjer i en kommunal virksomhed, derfor er jeg på vej med at få flere fra organisationen gjort til Stifindere.

OFFENTLIGE LEDERE BLIVER STÆRKE STIFINDERE

Jeg kom første gang i kontakt med Stifinder, da jeg blev ansat i Center for Offentlig Kompetenceudvikling. Stifinderprogrammet er blandt de produkter, der udbydes til kommunale ledere, og i 2010/11 fik jeg mulighed for selv at gennemføre forløbet, så jeg præcis forstod, hvad det var, jeg anbefalede.

Jeg havde hørt om Lasse Zäll allerede i 80'erne og havde et positivt indtryk af Stifinderprogrammet. Det virkede spændende med de forskellige tilgange, der er i de tre moduler, hvor du dels kommer omkring organisation, du får en række håndfaste værktøjer som bl.a. coachingteknik – og så får du ikke mindst den personlige udvikling. Og det blev også en stor oplevelse.

Med konsulenten som blind passager Jeg havde det godt hele vejen gennem Stifinder-programmet. Jeg var tryk ved udfordringerne og gik aktivt ind i dem. Og så var jeg glad for de mange og dybe refleksioner, som der var plads til undervejs. Jeg fik lejlighed til at spørge mig selv "hvad plejer jeg at gøre i denne situation og hvorfor?" og mere grundlæggende spørgsmål som, "hvad er egentlig min udfordring?"

Jeg må indrømme, at jeg også hele tiden havde mit alter ego med i form af min profession som konsulent. Det betyder ikke, at jeg oplevede mig selv som en voyeur på sidelinjen af de andre kursister – jeg tror derimod, at jeg hoppede lidt frem og

tilbage i rollerne. Jeg oplevede med åbent sind, men overvejede også hele tiden, hvordan jeg kunne omforme oplevelser og øvelser til min egen virkelighed. Som en ekstra gevinst bød forløbet på mødet med en række stærke personligheder – en del af dem har jeg stadig kontakt til omkring både faglige og sociale emner.

Jeg har beskæftiget mig med kompetenceudvikling siden 70'erne, hvor jeg bl.a. underviste tillidsmænd i det, der hed 'sensitivitets-træning'. Det var meget populært og omfattede undervisning i bl.a. selvindsigt og klar kommunikation. Senere blev jeg chef på Danmarks Forvaltningshøjskole, hvor jeg havde ansvar for Kursus i Offentlig Ledelse, populært kaldet KIOL – et forløb for offentlige topledere som fx departementschefer og kommunaldirektører. Det var en udmærket uddannelse med studieture, spændende oplægsholdere m.m. – og så var det stort set den eneste supplerende uddannelse, man kunne få som offentlig leder. Men den havde ikke den personlige vinkel.

Senere kom andre former for kurser som udløbere af KIOL, så jeg har alt i alt har

Ole Espersen er i dag selvstændig konsulent og har 40 års erfaring med ledelse i offentlige og private organisationer. Han har besat flere kommunale lederposter – bl.a. kommunaldirektør i hhv. Rødovre og Stenlille Kommuner, kulturdirektør i Esbjerg Kommune og direktør i Sorø Kommune. CV’et omfatter også ansættelser som bl.a. chefkonsulent hos hhv. Kaalbye og Center for Offentlig Kompetenceudvikling og tre år som centerchef for Danmarks Forvaltningshøjskole.



oplevet mange tilgange til lederudvikling. Med den erfaring i bagagen blev jeg derfor ikke overrasket over formen i Stifinderprogrammet. Men det udfordrede mig på en ny og anderledes måde, som jeg synes var virkelig spændende.

Stærke offentlige Stifindere

Det er min klare opfattelse, at offentlige ledere har en bedre fornemmelse for, at en organisation er et fællesskab og en bedre fornemmelse for mennesker i organisationen. Det synes jeg ofte, man skal se langt efter i mange private brancher. De er så fokuserede på sorte tal på bundlinjen, at alt andet kommer i anden række.

Offentlige ledere starter derfor et andet sted, når de begynder på Stifinderprogrammet. De har ikke en profitmaksimerende tankegang – de skal selvfølgelig overholde deres budgetter, men de ved, det kun lykkes, når medarbejderne oplever, at de har en god arbejdsplads. På den måde har offentlige ledere tit mange gode elementer i deres ledelsesstil – f.eks. et meget mere generelt fokus på trivsel – og de elementer kan de udvikle yderligere og nå rigtig langt med som Stifindere. Her får de værktøjer til at tænke mere strategisk, og til hvordan man kan udvikle mennesker. Og så får de en betydelig større indsigt i sig selv, og deres egne mekanismer og

roller. Jeg tror, mennesker kommer mere runde ud af Stifinderprogrammet. Og det er stærkt.

Det er imidlertid min oplevelse, at det de seneste 10 år er blevet et mantra for mange offentlige ledere, at man bør have en mastergrad i ledelse – også selvom man i forvejen er akademiker. Og har man en professionsuddannelse bag sig, kan en master anses som en løftestang til at komme videre i sin karriere.

Det lærer dig bestemt også nye discipliner, men jeg har endnu ikke set, at det i påfaldende grad har rykket nogen i relation til deres lederskab. Og det er lige præcis dér, hvor Stifinder tilbyder et forløb, hvor der er mulighed for en markant personlig udvikling. Derfor mener jeg, at Stifinderprogrammet især er velegnet for mennesker, der har været faglige ledere, men som skal tage springet og tage egentligt lederskab for andre.

Stifinderprogrammet giver dig en oplevelse for livet. Du kommer hjem med en ny forståelse for en række sammenhænge i din organisation og i dig selv. Så når du har taget dine kandidatgrad og din master i ledelse – så er det her en hel anden vej, til at se dit lederskab med nye briller.

AUTHENTIC LEADERSHIP PROGRAMMES

WORTH FOLLOWING

STIFINDER



AARHUS

Marselisborg Havnevej 32, 2
8000 Aarhus C
Danmark

KØBENHAVN

Soho
Flæsketorvet 68
1711 København V
Danmark

Tlf. +45 8731 6700
www.STIFINDER.COM