

Ledelse – i virkeligheden

– Handicap Vejle nøjes ikke med teori

Af Finn Salomonsen og Rene Jensen, Partnere i De-tre ApS



Finn Salomonsen



Rene Jensen

Om De-tre ApS

De-tre er en konsulentvirksomhed, der har over 120 års erfaring med træning og uddannelse af ledere og medarbejdere. Mere end 2500 "gulvdage", dvs. undervisning, temadage, konflikthåndtering, oplæg, supervision og andre "praksismøder" ude i kundernes virkelighed. De-tre's virksomhed bygger på et solidt teoretisk fundament, men er først og sidst praktikere. Handling slår alt. Så det er vigtigt, hvad man ved, og mere vigtigt hvad man gør. De-tre's speciale er at gøre det komplekse håndterbart og på den måde skabe fælles sprog og retning for organisationer. Kunder er især fra handicap-, psykiatri-, ældre- og børneområde. Fokus er altid: Det skal skabe værdi for borgeren.

Faglig usikkerhed og faglig tvivl er en del af alle professioners virkelighed og sandsynligvis en nødvendig del af velfærdsprofessionernes reflekterede udvikling og arbejde med komplekse personlige, sociale og samfundsmæssige problemer. For den socialfaglige leder handler det om at forstå, anerkende og prioritere problemstillingen med faglig usikkerhed og være opmærksom på, hvad usikkerheden som et grundvilkår betyder for afdelingens kultur og den enkelte socialrådgiver.

■ Opråb

I mere end 10 år har vi mødt følgende logik indenfor offentlig lederudvikling:

- Vi sender lederne afsted på Diplom Uddannelser.
- Her præsenteres de for masser af relevant og dugfrisk teori.
- Dermed vil deres ledelsesmæssige kompetencer løftes.
- De vil blive testet, målt og vejet i deres nyerhvervede kompetencer.
- Dermed vil de blive dygtigere til at skabe resultater gennem andre.

I de samme ti år har vi også mødt hundredvis af ledere, der med diplommet på væggen stadig oplever, at vejen fra forståelsen af de ledelsesteoretiske sammenhænge til lederadfærd ude i virkeligheden indeholder BUMP, der kræver andre svar og træning end det, der er kvitteret for på diplommet.

Som Ledelseskommisionen direkte skriver:

Flere evalueringer peger dog på, at uddannelserne har for ringe effekt på resultaterne. Der kan være langt fra bøgerne på uddannelsen til virkeligheden på arbejdspladsen!

Ledelseskommisionen skriver også:

Lederuddannelser skal styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind – også når det er svært.

Jamen, det kræver jo mod og indsigt i styrker og svagheder. Både hos lederen selv og hos medarbejderne. Og det mod og den indsigt kommer sjældent dumpende ved at læse en bog. Uanset hvor relevant den er. Det kommer af... at gøre.

I De-tre har vi uddannet og trænet offentlige ledere i snart 20 år. Det har vi altid gjort med massivt fokus på praksis – på ledelse i virkeligheden – på HVORDAN?

Det vil sige ubetinget insisteren på disse sætninger:

Det er ikke interessant, hvor meget jeg (lederen) ved! Det er interessant, hvor meget og hvordan jeg bruger det, jeg ved.

Teori er godt... bare ikke godt nok. Handling slår alt.

Det gibbede noget i os, da Kvalitetsreformen i 2007 kickstartede Diplom-fabrikkerne. Og vi er helt klar over, at rigtig mange har fået et kanon godt udbytte af deres diplomer. Det efterlod os med spørgsmålet, om vi skulle sadle om?

Var det "forkert" at fastholde fokus på praksisuddannelser?

Men hold op, hvor har vi mødt mange ledere, der på vores uddannelser og træningsforløb har sagt: "Ahh... hvor dejligt endelig at lære noget, jeg kan overføre direkte i virkeligheden. Nu og her og med det samme." Vi taler ikke for et enten – eller. Vi taler ikke om fokus på enten teori eller praksis. Vi taler for et både – og. Vores oplevelse de sidste 10 år har været, at man i alt for høj grad har tænkt: "Vi hælder viden på lederne... og vupti... så bliver de dygtige".

Man – hvem "man" så end er – har forudsat, at følgende ligning gælder:

Viden = Dygtighed. Og sagt lidt provokerende, så har man på den vis også outsourcet ansvaret for udvikling af professionelle ledere. Man sendte dem af sted og afventede, at miraklet skete. At de kom retur på en veldefineret personlig ledelsesplatform fyldt med viden, tro, mod, handlekraft og retning for sit lederskab. Man siger: "Jeg har DIPLOM i ledelse". Hvad nu hvis man sagde: "Jeg har HANDLING i ledelse"? Ja, det er en totalt søgt sætning, som sandsynligvis ville vække nogen undren i en ansøgning. Men pointen er, at det jo ikke er DIPLOMET, der skaber effekt for både medarbejdere og borgere. Det er HANDLING.

Mange gange har vi mødt medarbejdere, der har undret sig over, at lederne har været på uddannelse, uden at medarbejderne har oplevet nogen effekt af det.

Vi tror på en model, hvor uddannelsen tilpasses den virkelighed, lederen og lederteamene skal agere i. Hvor ejerskabet forankres både hos den enkelte leder, i den samlede ledelse og i den organisation, lederne er en del af. Og så tror vi på det indimellem "pinagtigt praksisnære" og direkte omsættelige. At virkeligheden kommer med ind i uddannelsen med det samme. Og at uddannelsen kommer med ud i virkeligheden med det samme. Altså ikke om en måned eller et halvt år, når uddannelsesbeviset hænger fint i en ramme på væggen – men fra dag 1.

I vores undervisning er der ingen tilskuerpladser, og vi tilpasser konstant form og indhold til den virkelighed, vi underviser i. Vi gør det ud fra et ufravigeligt princip om, at det er tøjlet, der skal passe til deltagerne, ikke omvendt.

Og den model både tror og udvikler vi på, fordi vi har fået effekten bekræftet af de ledere, vi har uddannet OG trænet. De har været glade. Og de bruger det.

Det lyder måske lidt frelst eller bedrevidende. Det er ikke vores intension. Det er ikke fordi, "diplomvejen" er forkert. Vi opfordrer bare til, at man som øverste ansvarlig ledelse kritisk spørger sig selv: "Får vi så også den effekt, vi ønsker, med uddannelserne?" At man tager et reelt ansvar for,

at uddannelser skal skabe resultater. Det er ikke nok at sende folk afsted. Det skal sikres, at de kommer hjem med noget. Og det "noget" skal være effekt på den borgerrettede indsats.

Det er uhyre enkelt at "hakke af" på papir. På uddannelserne træner vi den praksis, der er afgørende for, at dette "pensum" bliver til egentlig operativ læring. Altså praksis, der tager udgangspunkt i et mindset, der lige præcis sikrer læringsmålene og den dermed forbundne adfærd som beskrevet i rammen.

Handicap Vejle – en case

I tæt samarbejde med Handicapchef Peter Anders Larsen designede og gennemførte De-tre i 2017/18 en afdelingslederuddannelse for de 6 specialiserede tilbud i Handicap Vejle.

Uddannelsen skulle styrke:

- Dynamik på tværs af alle enheder i organisationen.
- Effektivitet og udvikling i de enkelte enheders lederteam.
- Modet i det personlige lederskab.

Omkring 30 afdelingsledere deltog i 14 dages træning fordelt på 7 moduler.

For at sikre reel forankring, sammenhæng og effekt er det centralt, at også "lederes ledere" tænkes med ind i forløbet. Ellers er man jo netop tilbage i "vi-sender-dem-afsted-og-regner-med-miraklet" – tænkningen.

På papiret kan uddannelsernes pensum samles i følgende punkter:

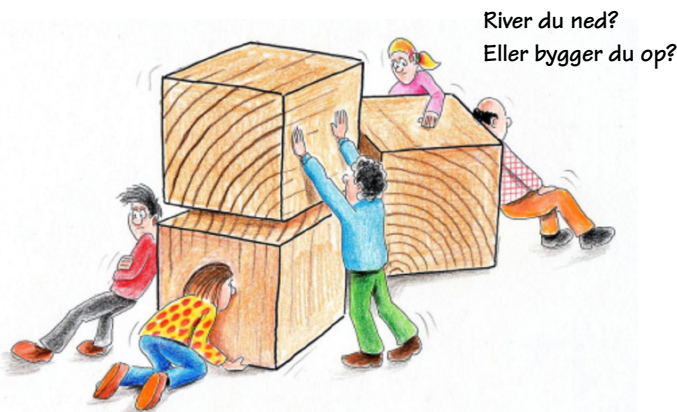
Det, vi hos De-tre jagter med uddannelsen, er, at den enkelte leder, når hun møder noget, der let forveksles med "modstand", er:

- ✓ **Stop op!** Hold igen med domme og antagelser a la "De vil jo ikke samarbejde"
- ✓ **Analysér!** Hvad er det for behov, der bor bag adfærden?
- ✓ **Aktivér din selvansvarlighed!** Hvad er min andel af situationen? Hvad er mit medansvar?
- ✓ **Handl!** Bliv ved til du får vækket medansvaret – hele vejen rundt. Til der opstår effekt.
- ✓ **Lær!** Skab fælles læring sammen med kollegerne – hele vejen rundt.

Det er på ingen måde tilfældet i Vejle, og derfor har handicapchef og centerchefer haft stor indflydelse på designet af uddannelsen. Det er vigtigt, at behov og effektønsker bliver tydelige fra starten. Og at der samtidigt bliver afstemt mellem undervisere (leverandør) og kunder (forvaltning), hvad der er muligt indenfor rammen, og hvordan centerchefer bedst kan understøtte lederne undervejs og efterfølgende. Det er samtidigt vigtigt, at der løbende er en tæt dialog mellem undervisere, handicapchef og centerchefer for at sikre, at uddannelsen skaber mindst det, den skal.

Den enkelte leder / kursist skal også opleve, at der hele tiden er "åben linje". Dvs. opstår der behov for sparring, så kan man henvende sig til undviserne. Det kan være alt fra udfordringer med teams og medarbejdere, kommunikation eller helt specifikt: "Hvordan laver jeg den her proces eller den her øvelse?". Så uddannelsen kan komme med ud i virkeligheden – og virkeligheden med ind i uddannelsen... med det samme. Der var ingen "læse-lektier" undervejs. Men "gøre-lektier". Der blev hele tiden fulgt op på den enkelte leders eget ansvar for at skabe overførbare. For at skabe mening og handling.

En af de centrale hensigter er at sikre et fælles sprog. Et sprog der med enkle midler og stor effekt kan tale ind i det professionelle samarbejde. Noget af det, der fylder allermost for de fleste ledere, er misforståelser, antagelser og (fejll)tolkninger, både mellem hinanden og mellem medarbejdere. Det er jo en præmis, når vi er mennesker.



Men denne menneskelige præmis må ikke resultere i, at professionalism og samarbejdet går fløjten og skrider ud i dårlig stemning, konflikter og andet mindre godt. Vi skal have fælles sprog, fælles ramme og fælles mindset for at kunne komme tilbage i sporet, hvor den gode samtale bor. Hvor der bygges op i stedet for at rives ned.

Lederne i Handicap Vejle er dybt engagerede i arbejdet med at skabe de bedste vilkår for både borgere og ansatte. Og det blev hurtigt tydeligt, hvordan de brugte det fælles sprog til at styrke kommunikation og samarbejde. Både på tværs mellem de 30 ledere og i de enkelte afdelinger ude blandt medarbejderne.

Solvej Lyngbye Andersen er Afdelingsleder i Bofællesskabet "Postens Vej". Solvej har diplom i ledelse. Solvej siger:

Uddannelsen gav mig konkrete redskaber, jeg kunne gå hjem i min afdeling og arbejde med.

Jeg kunne bruge forløbet som en øvebane til nogle af mine fokusområder og så være mere klar til f.eks. at styre og facilitere processen, når jeg kom tilbage i egen afdeling.

Jeg har især brugt mange af de metaforer, vi havde på kurset. De er let anvendelige og nemme at forstå og forholde sig til. Fx "Motorcyklen" (metafor) i forhold til kerneopgave, og hvad man er ansat til, har jeg brugt ind i et samarbejdsperspektiv både til vores ansættelsessamtaler, og jeg bruger den i forhold til mine GRUS samtaler. "Løsningsautomaten" (metafor) har været god i forhold til mig selv og skaber et fokus for mig på, at jeg skal stille spørgsmål fremfor at ville komme med svar, så snart der kommer en medarbejder og søger efter et svar på noget specifikt.

Så har jeg brugt en del af de øvelser, vi har lavet på kurset. Jeg købte ret hurtigt mange

af de procesbøger, der blev foreslået, og har brugt dem flittigt til forskellige ting.

Er blevet stor fan af at "spice" møder og undervisning op med bl.a. icebreakers og andre måder at forstå sin praksis på, som bliver sjovere og skaber en hel anden energi blandt medarbejderne.

Hvad er for dig forskellen på en Diplom og så denne uddannelse, hvor fokus har været på HVORDAN?

Jeg synes, det har været et godt supplement til min diplom, fordi jeg har kunnet koble de to uddannelser sammen. Det gør det nemmere at lave den nødvendige transfer fra teori til praksis. Den fik jeg næsten foræret, fordi jeg afsluttede min diplom, mens vi var i gang med uddannelsen med De-tre.

Hvad har det givet ledelsen generelt, at I har fået et fælles sprog for professionelt samarbejde og været afsted som samlet ledelse?

Det har styrket vores samarbejde i ledergruppen endnu mere. Vi har fået øjnene op for nogle andre fokusområder, end vi havde tænkt på før kurset. Det har givet os en mulighed for at være sammen under helt andre rammer og vilkår og få drøftet nogle væsentlige ting i forhold til vores interne samarbejde, og hvordan vi udnytter hinandens forskellighed som en styrke for den samlede ledelse på Postens Vej.

Det er kendetegnende for ledelsen i Handicap Vejle, at man er indstillet på at ville kigge på sig selv og sit eget (med)ansvar for den kultur, man er del af. Både i samarbejdet med de andre ledere og i udviklingen af medarbejderkulturen.

Efter uddannelsens "formelle" afslutning har der været fælles opsamling med alle afdelingsledere, stedfortrædere og centerchefer med ønsket om at ville sikre forankring og effekt endnu mere.

Så måske kan man sige, at en pointe er netop ikke at tænke i, at en uddannelse er afsluttet.

Uddannelsen kører videre! I form af insisteren på læring, effekt og udbytte, også selvom selve undervisningsforløbet er afsluttet.

Resultatet af evalueringen med dens indbyggede feedback til og fra De-tre udmøntede sig i øvrigt i, at Handicap Vejle og De-tre har indgået en aftale om et videre forløb – en version 2.0 på "Ledelse i virkeligheden". Et forløb hvor vi "bygger ovenpå"

Peter Anders Larsen er Handicapchef i Vejle Kommune. Han siger:

Mit overordnede fokus er på Levering-Udvikling-kvalitet og effekt. Dette forudsætter stærk og handlingsorienteret operationel afdelingsledelse. Så en klar prioritering af "gulvledelse".

Diplom er teori, distanceret tænkning og træning. Det foregår alene, og dine opgaver er trods høje karakterer vanskeligt omsættelige i praksis. Holdindsats forudsætter holdudvikling.

Jeg ser afdelingsledere i større travlhed, og jeg vurderer, de er stærkere funderet og mestrer de mange opgaver anderledes mere modigt end før. Stærke ledere i travlhed smitter i organisationen!

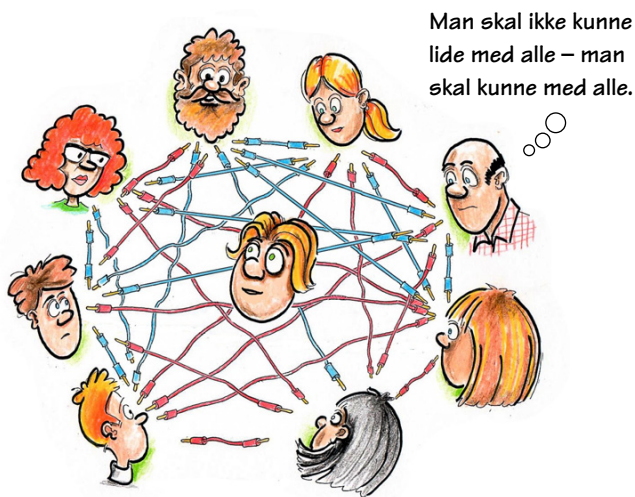
Vi spurgte Peter, hvad det har givet ledelsen generelt at få et fælles sprog for professionelt samarbejde og at være afsted som samlet ledelse?

Det gør hverdagen mere enkel og effektiv. De forskellige metaforer understøtter fælles forståelse, fælles sprog og fælles orientering.

Handicapchef Peter Anders Larsen fortsætter:

Overordnet handler det om et mindre opgør med ensidig teoretisk lederudvikling. Det bør balanceres med praksis- og

handlingsorienteret udvikling af den operationelle afdelingsledelse. Den ledelse, som er tættest på leverancen, og som generer den største effekt for borgeren. Ledelseskommisionen taler om ledelseslyst og glæde. Det forudsætter naturligt tryghed og mestring af de mange opgaver, hverdagen byder. Her kan teoretisk tænkning og træning være og virke for distanceret til en tilstrækkelig overførselsværdi og fundering af lederen i sin omfattende opgaveportefølje. Det forudsætter personlig lederudvikling, og når det foregår i samspil med flere af ens lederkollegaer, så opnås en fælles forståelsesramme, fælles sprog og ikke mindst en fælles orientering. Undervisning, øvelser og træning, som relaterer til ens reelle hverdag og virkelighed i samspil med ens lederkollegaer fremfor alene på en diplomuddannelse. Så stiger omsætningsværdien og relevansen, og der erfares resultater, når der efterfølgende handles på virkeligheden opgaver.



10 vigtige opmærksomheder

De tre har samlet nogle af de vigtigste forståelser og elementer, som uddannelsen "Ledelse – i virkeligheden" bygger på i "10 vigtige opmærksomheder". Du kan læse dem som en slags personlig inspiration, og du kan læse dem som et lille

katalog over hvilke tanker og grundforståelser, vi bruger som fundament og ramme for indholdet i uddannelsen.

De kan læses uanset, om I er organiseret i deciderede teams, grupper, afdelinger eller andet.

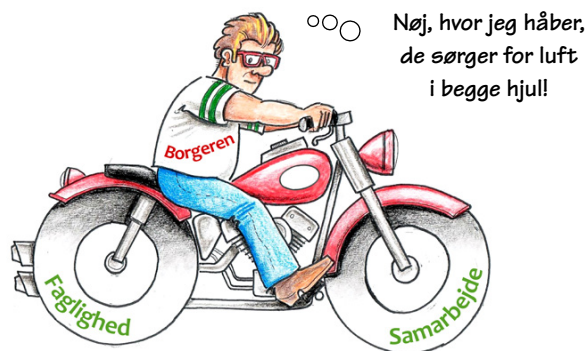
Så læs "team" som Professionelle fællesskaber.

1. Start med slutningen.

Alt for mange teamudviklings-ønsker bliver mere afvikling end udvikling, fordi man ikke fra starten har gjort sig klart, hvad slutningen skal være. Hvad er det, vi reelt og konkret ønsker at opleve medarbejderne gøre og kunne? Hvordan er det anderledes for os ledere? Hvad ønsker vi, teamet selv løser, gør, tænker eller agerer på? Hvor skal ledelsen aflastes? Hvor skal indflydelsen øges for medarbejderne?

2. Du er ansat til at levere to lige vigtige ting

Hvis man spørger de fleste, hvad de er ansat til, så vil de henvise til det faglige. "Jeg er ingeniør og skal sørge for, at materiellet holder," "Jeg er pædagog og skal sørge for udvikling og trivsel." Osv. Og det er jo rigtigt! Det er bare kun den ene del af sandheden. For hvis vi taler om en team-baseret organisation, så er der to lige vigtige indsatser, man får sin løn for: Det faglige og samarbejdet. Det er to hjul, der begge skal leveres energi til!



Der er "noget", vi er ansat til at "producere", det er kerneydelsen, opgaven, leverancen, og kvaliteten af det "noget" er ligefrem proportional med

vores evne til at få de to hjul til at levere energi til hinanden. Vi er ansat til at have opmærksomhed på både det individuelle og kollektive ansvar for, at der er lige meget luft i begge hjul. Man er altså ansat til at levere indenfor begge hjul!

Det, er der bare ikke så mange medarbejdere og ledere, der er helt bevidste om. Derfor bruger de fleste ledere alt for meget af deres tid på at brandslukke indenfor "Samarbejdshjulet". For det mener medarbejderne, at lederne jo får sin løn for. Medarbejdere vil – som udgangspunkt – gerne gå langt i forhold til samarbejde, men når det bliver tilpas svært og krævende for eksempel i forbindelse med konflikter, så mener man, det er en ledelsesopgave.

Her har vi altså fat i en af de helt store pointer i forhold til det at skabe højt ydende professionelle samarbejder: Der skal skabes forståelse og erkendelse omkring, at man faktisk er ansat til at levere to lige vigtige ting: faglighed af høj kvalitet og samarbejde af høj kvalitet. Uden denne erkendelse får man ofte team af navn, men ikke af gavn

3. Styr med "Rammen"

Et team – og alle andre former for samarbejder – definerer sig blandt andet ved, at det styrer selv inden for en given ramme. Dette oplever vi, at de fleste ledere ved, men også at de fleste ledere langt fra er tydelige nok omkring. Hvis ikke det præcist nedskrives og i efterfølgende dialog oversættes til teamet, hvilke forventninger indenfor både det faglige og det samarbejds-mæssige teamet skal indfri og efterleve, så er det ligesom at skulle spille fodbold på en bane, der ikke er kridtet op. Og hvor alle parter og individer selv definerer egne regler og mål. Måske sjovt for tilskuerne...? Men ikke for deltagerne! Og effektivt er det i hvert fald ikke.

Forventninger til sådan en "Medstyre-ramme", "Samling af Kridtstreger" skal være så tydelige og så tilpas "oversatte", at det bliver logisk og nemt at give direkte feedback til medarbej-

derne, hvis de afviger fra forventningen. Vi oplever, at alt for mange ledere gør den fejl at tro, at fordi noget er logik og tydeligt i eget hoved, så er det også i medarbejdernes – det er det sjældent!

4. Vær selv det, du beder andre om at være.

Hvis der er én opskrift på, hvordan man skaber det højtydende samarbejde, et team er, er det denne: at ingen medarbejdere gør noget, ledelsen heller ikke samtidigt gør!

Rigtigt mange ledelser handler ud fra flg. logik:

Team er en måde at organisere medarbejdere på. Hvis man lige fryser billedet her et øjeblik.... Så er logikken altså en overbevisning om, at man sådan rationelt kan organisere nogen til at være noget så komplekst som team... uden at man som ledelse selv tager den medicin. Den logik er ikke logisk.

Meget i et teamarbejde, hvis det virkelig skal være et team af gavn, kræver en vis grad af personligt mod. Man skal måske justere på trygge gamle forretningsgange og kompetenceområder, kommunikere mere forpligtende og direkte, løse konflikter oftere ved egen kraft, insistere overfor hinanden, osv. Man får altså ikke nogen medarbejder til at erobre den form for land, hvis ikke de oplever, at lederne selv går vejen. Denne pointe er i virkeligheden en kæmpe erkendelse og landvinding for mange ledere, fordi det faktisk betyder, at det så ikke er et spørgsmål om værktøjer eller andet, jeg som leder skal til at finde frem, det er et spørgsmål om at finde mig selv frem! Fordi jeg selv er både værktøj og opskrift!!

Det er en klassisk fejl, at man tænker, at hvis vi fordeler og navngiver medarbejderne i grupper, så vupti... bliver de med et trylleslag til TEAM. Mange medarbejdere, vi har mødt, har haft oplevelsen af, at ledelsen nærmest bare åbnede døren og skreg "Team!"; og så var de ellers overladt til selv at finde frem til Hvad, Hvorfor og Hvordan nu alt det her team- stads.

Oplever medarbejderne, at ens leder selv går forrest og tør flashe sit personlige mod ved selv at være noget, man beder andre om, så begynder de at gå med.

5. Fra at appellere til at insistere

Det ligger dybt i vores kultur, at vi så gerne vil invitere og løse ting i mindelighed. Og det er bare dejligt, og det skal vi også. Men i alt for mange teamudviklingsforløb har vi oplevet, at det netop er her, at noget er gået galt. Lederne har appelleret og inviteret og budt op til dans og kommet i møde og med tiden efterladt både sig selv og ikke mindst medarbejderne udmattede og maksimalt forvirrede tilbage.

Hvis man ønsker, at nogen skal udvikle sig til et højtydende professionelt fællesskab, så er det præcis det, man skal insistere på! Vi oplever, at dette er en lettelse for ledere at få fat om. Og at det gør en kæmpe forskel. Vi oplever også, at ledere ofte har brug for støtte til denne justering.

6. Udvikling kommer indefra og ud – og ikke udefra og ind

Ledere og medarbejdere skal grundlæggende forstå denne præmis, hvis grupper skal blive til teams. Man kan ikke putte noget (system, værktøj, mennesker, metodik, osv.) ind i en gruppe og så møde denne handling med forventning om, at det i sig selv vil skabe resultater. I alle reelle udviklinger, mennesker oplever, kommer udvikling indefra enten fra os selv som individer eller fra fællesskaber, vi er del af. Derfor er det enormt vigtigt, at både ledere og medarbejdere netop forstår og agerer ud fra denne pointe. For det betyder, at der er noget andet lederen skal lede efter, end han / hun normalt gør: nemlig ikke hvad kan jeg tilføje, der kan skabe de forandringer, jeg ønsker, men hvad er det min opgave at frigøre?

Og det er en helt anden sag! Med et helt andet resultat!

7. Løsningsautomaten

Er en anden måde at beskrive ovennævnte på. Og en metafor, vi oplever, giver mange, især

ledere, nærmest befriende mening. Vi har ofte en lille spillemaskine – en enarmet tyveknægt i mini-format – med på vores uddannelser. På den står der: "Løsningsautomat – put et problem ind og træk en løsning", og det er sikkert hver gang, vi står med nye ledergrupper, at de kigger grinende på tingesten og siger: "Det dér er mig, og mit højeste ønske er at blive noget andet; for eksempel faglig sparringspartner og facilitator".



Et TEAM og andre kompetente samarbejder kendetegner sig bl.a. ved at være blevet deres egen løsningsautomat og ved at vide, hvad de skal gøre for at få hjælp udenfor sig selv, hvis ikke de kan få maskinen til at virke.

En GRUPPE kendetegner sig bl.a. ved at have brug for andres løsninger, og så er der noget meget vigtig synergi, der aldrig opstår.

Problemer, man har løst i et samarbejde, udløser en helt anden og langtidsholdbar energi og et helt andet selvværd, end de løsninger man har trukket i en automat.

8. Kattellemen

Når noget i et samarbejde mister sin energi, momentum ryger, 2 timers møde kører i udmattende karrusel og så videre, så er det ofte fordi,



at noget vigtigt for teamet ikke blev adresseret. Noget blev svært og smuttede ud af kattelømmen. Men det var altså ikke kun emnet, der smuttede, det gjorde energien også. Og det er opadgående energi, et højtydende samarbejde lever af. Så det er en kernekompetence for lederen at kunne "stoppe trafikken gennem kattelømmen" og træne teamet op i selv at kunne gøre netop det.

9. Proaktivitet – at styre sin energi

Er igen en anden måde at sætte ord på ovennævnte på.

Når et fællesskab agerer højtydende og virkelig leverer gode resultater, er det ligefrem proportionalt med deres evne til at styre "maksimalt ejerskab og indflydelse i eget liv." Og det forudsætter forståelse og kompetencer omkring begrebet selvansvarlighed.

Om medarbejderne har sat sig godt til rette på tilskuerpladserne og derfra kommenterer deres egen virkelighed med sætninger som: "nogen må gøre noget..."; "sikke dårlige møder vi har, det

må ledelsen..."; "vi har ikke tid til..." osv.. Eller om de har taget hoppet ind i midten af arenaen og derfra erobret ejerskab i forhold til de ting, de faktisk har reelt indflydelse på.

Det at kunne opdage og reagere på forskellen mellem proaktivitet og reaktivitet er at kunne styre sin egen energi. At forstå, at energi er noget, man skaber indefra og ud. Og at man selv – langt hen ad vejen – er ansvarlig for den virkelighed, man oplever.

Man skal lære at opdage, når energien går henholdsvis op og ned – og handle på det.

Alt dette er en helt central kompetence for et team og deres ledere at have... hvis det da skal blive et egentligt team.

10. Modstand findes ikke

At forstå og acceptere de grundlæggende psykologiske præmisser og mekanikker i forbindelse med forandringsprocesser er en forudsætning for, at noget overhovedet lykkes – og "modstand findes ikke." (cit. Rick Maurer)

Men der findes mere eller mindre hensigtsmæssige reaktioner på noget, der er "nyt, farligt, forpligtende, osv.", og det er noget helt andet end modstand.

Begrebet modstand er bare meget lettere at klistre på noget, man ikke forstår, og som ikke bliver, som man ønsker, når nu man kæmper, som man gør.

Så der er nogle grundlæggende forståelser om forandringens psykologi, både ledere og medarbejdere skal have til at arbejde med og ikke mod... når man insisterer på, at lederskab skal skabe reel effekt og værdi for borgerne.

De-tre starter i efteråret 2019 en Teamlederuddannelse i Ikast-Brande Kommune. Her skal 24 teamledere fra 10 tilbud under Psykiatri og Handicap gennemgå "Ledelse – i virkeligheden" over 13 intensive dage.