

# OFFENTLIG LEDELSE 04 12

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK/KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGOGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

## Introvert – hvem skulle tro det?

Mange succesrige topledere har introverte træk, blandt andet præsident Barack Obama. Mød den introverte leder, hvis stilfærdighed og eftertænkksomhed også er gode lederegenskaber. **Side 8**

## At danse tango kræver musikalitet

Den politiske tango mellem toppolitikere og embedsmænd dances flittigt i kommunerne, og trinene er ikke altid nemme. I Rødovre Kommune er de godt øvede. **Side 14**

Eksklusivt interview  
med manden bag  
Teori U, Otto Scharmer:  
Der er brug for  
en version 2.0  
**Side 11**

## LEDEREN



Af Torben Hald,  
formand i Chef-  
gruppen, HK/Kommunal



Susanne Lassen,  
næstformand i Chef-  
gruppen, HK/Kommunal

Offentlig Ledelse 4/2012

ISSN 1602-3765

Oplag

7.400 eksemplarer

Design og tryk

Datagraf

Hjemmeside

www.offentligledelse.dk

Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal

Ledersektionen i

Dansk Socialrådgiverforening

Socialpædagogerne

Ansvarshavende redaktør

Lise Ringgaard Have, Socialpædagogerne

Redaktionen

Koordinator og redaktør:

Tina Juul Rasmussen

Telefon 28 76 56 54

Mail: tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,

Dansk Socialrådgiverforening

Mette Ellegaard,

Dansk Socialrådgiverforening

Telefon 70 10 10 99

Mail: me@socialrdg.dk

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal

Telefon: 33 30 43 40

Mail: chefgruppen@hk.dk

Bjarne Hesselbæk, Socialpædagogerne

Telefon 72 48 60 00

Mail: bhe@sl.dk

Adresseændring og abonnement:

Telefon: 3330 4340

Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer 11. marts 2013.

Deadline for indlæg og annoncer er den

1. februar 2013.

Forsidefoto: Scanpix

Magasinet Offentlig Ledelse udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en  
svanemærket tryksag.

# Pas på de blinde pletter

“Nyt, nyt og hele tiden nyt” lyder det konstante krav til både medarbejdere og ledere i det offentlige. I al den hast kan lederne glemme, at de ikke altid ved bedst, men skal tage sig tid til at inddrage medarbejderne, som også vil tage ansvar, hvis de bliver lyttet til.

I en tid med forandring og en tid, hvor medarbejdere og ledere udsættes for krav om new ways of working, nye organisationsformer, nye it-løsninger og nye måder at producere og levere ydelser på, vil det måske være på sin plads at stoppe op og spørge: Hvad betyder hastigheden, som disse forandringer tænkes implementeret i vores organisationer med? Hvad betyder det for medarbejderne, arbejdsmiljøet og i sidste ende for vores borgere?

Det virker en gang imellem som om, både ledere og politikere helt misser forståelsen for, at ideer og forandringer ikke bare kan sættes i værk fra den ene dag til den anden, hvis man samtidig ønsker, at forandringerne også skal have den ønskede effekt.

Den tyske ledelsesguru Otto Scharmer, ophavsmand til Teori U, mener, at fortiden ikke indeholder svaret på nutidens problemer, men peger på, at vi skal lede fra fremtiden, som den opstår. Det kræver en dyb indsigt i sig selv som leder og modet til at være nærværende og mærke efter, når vi udtænker og implementere nye løsninger. I et eksklusivt interview med Offentlig Ledelse uddyber han sine tanker.

## Blinde på egen selvforståelse

Uanset om den enkelte leder er introvert eller ekstrovert, er vi nødt til at forholde os til den verden, vi – i både kommunalt og regionale regi – bevæger os i, med de forandringer, der konstant udfordrer både ledere og medarbejdere. Men hvad er så bedst – E eller I? Begge dele. For lederskab kræver først og fremmest evnen til at lytte til omgivelserne og ikke tro, at man selv har alle løsningerne. Medarbejderne er også innovative – og hvis de bliver inddraget, tager de også ansvar. Og selvom de ekstroverte kvaliteter hos lederne har været hyldet længe, viser undersøgelser fra USA blandt andet, at ledere med introverte karaktertræk også kan være succesfulde ledere. Se bare Barack Obama ...

Men ifølge både Otto Scharmer og professor Steen Hildebrandt bliver ledere, der tror, de kan det hele, blinde på deres egen selvforståelse og dermed mindre lydhøre overfor medarbejdernes betydning i forhold til den hastighed, løsningerne bliver implementeret med.

Det er derfor rigtig dejligt at se, at vores kommunale ledere til stadighed leverer løsninger og ledelse på et højt plan og også bliver honoreret for det. Tag bare den seneste uddeling af Den Kommunale Lederpris, hvor tre kommunale ledere blev fejret – blandt andet for deres evne til at styrke medarbejdernes innovation og skabe nye bedre løsninger for borgerne. ■

“

Ledere, der tror, de kan det hele, bliver blinde på deres egen selvforståelse og dermed mindre lydhøre overfor medarbejdernes betydning i forhold til den hastighed, løsningerne bliver implementeret med.

# Når vi nærmer os udgangen

Fornemmelsen af endegyldighed og ængstelsen for at blive kørt ud på et sidespor gør det svært for ældre ledere at tale om deres planer for de sidste år på arbejdsmarkedet.

Af Helle Jung, freelancejournalist // [hellejung@mail.dk](mailto:hellejung@mail.dk)



– **JEG FØLER MIG BEDRE SOM LEDER** nu end nogensinde. Det ville være skønt at blive headhuntet og brugt i nogle spændende og udfordrende lederjob. Seniorsamtaler er latterlige, så dem får mine medarbejdere ikke. De får medarbejderudviklingssamtaler, fordi de er medarbejdere, siger den 58-årige socialrådgiver Birgit Søderberg, der har været leder i over 20 år, i dag af krisecentret Kvindehjemmet i København.

– Jeg forsøger at gøre op med 'aldersismen' – at så snart du er 50, eller endnu værre 60, går alting i stå – og den måde, vi omtaler ældre som 'seniorer' og 'ældrebyrde'. Vi har ikke brug for at dele hinanden op i alder, men i forhold til hvad vi kan præstere.

I undersøgelsen "De sidste år som leder – hvordan kan erfarne ledere runde karrieren af?", som Væksthus for Ledelse har udgivet, forsøger KL, Danske Regioner, Sundhedskartellet og KTO at pege på faktorer, der får ældre og erfarne ledere til at forlade deres job og modsat – få dem til at blive længere.

På baggrund af udsagn fra 2.215 kommunale og regionale ledere er konklusionen, at gode kolleger, anerkendelse og lyst til opgaverne kan motivere erfarne ledere til at

udskyde pensionen. Men samtidig at uklare forventninger og et begrænset ledelsesrum fremskynder deres tilbagetrækningsalder.

## Åbenhed med tryghed

Anledningen til undersøgelsen er paradokset i, at der samtidig med disse års afskedigelser af ledere skal lægges planer for, hvordan kommuner og regioner fastholder ældre leders viden og erfaringer længere. Den nuværende andel af erfarne ledere ser nemlig ud til at svinde hastigt i årene 2016-20. Tilbagetrækningsalderen for ledere er i snit 62-63 år og for topledere lidt højere.

– Det er ikke noget særligt at blive ældre, og det er vigtigt livet igennem at betragte mennesker ud fra de livsfaser, de befinder sig i. Ikke desto mindre er det svært for mange ældre ledere at tale om deres karrieres afslutning på grund af endegyldigheden i emnet, siger Karen Lund, konsulent i Kommunernes Landsforening, der har medvirket til undersøgelsen.

En af forhindringerne er ifølge Karen Lund, at lederne ofte står alene med deres overvejelser.

– Ældre vil, som alle andre, gerne forlade

deres job på en ordentlig måde. Ængstelsen for at blive kørt ud på et sidespor får mange ledere til at holde deres overvejelser for sig selv – også fordi, det opleves som endegyldigt, når man først har meldt sin plan om at fratræde eller drosle ned ud.

Skal organisationerne holde på ældre ledere og deres viden og erfaring i flere år, gælder det derfor om at kunne tale naturligt og trygt om karrierens afslutning.

– Medarbejderen, også lederen, skal gennem hele arbejdslivet opleve, at der satses på vedkommendes udvikling. Får man oplevelsen af, at man er under udfasning, begynder en negativ spiral af dalende engagement og energi. Så man skal turde tale om, hvad der skal til, for at holde på den enkelte, også når det gælder de sidste arbejdsår, siger Karen Lund. ■

*"De sidste år som leder" er udgivet af Væksthus for Ledelse, er gratis og kan bestilles eller downloades på [lederweb.dk](http://lederweb.dk) – klik på 'Vækshusets udgivelser' og dernæst på 'publikationer'.*

## Et levende bibliotek

Den kommunale lederpris, som hvert år uddeles af COK på baggrund af indstillinger fra medarbejdere og lederkolleger, blev uddelt i november. Prisen for bedste kommunale fagchef gik til et medlem af HK/Kommunals Chefgruppe: Bibliotekschef Benthe Hansen for at have gjort Hjørring Bibliotekerne til en levende del af borgernes hverdag. Hun har løftet samarbejdet med udenlandske biblioteker og med Aarhus Universitet samt flyttet fokus fra transaktioner til relationer. Det har friset flere ressourcer, lød det blandt andet i begrundelsen. Bedste kommunale topchef blev Jørgen Clausen, stadsdirektør i Odense Kommune, mens prisen som bedste kommunale institutionsleder gik til Rigmor Bennetsen fra aktivitetscentret Fredenshjem i Vejen Kommune.

Foto: Torben Nielsen



Læs interviewet med Benthe Hansen på side 6-7 og læs mere om de tre vindere på [www.lederprisen.dk](http://www.lederprisen.dk)

## Del dine GLIMT med andre

Det er meget nemmere at få en ny idé, hvis man har set et glimt af den før. De smarte løsninger bliver lagret i vores underbevidsthed, når vi falder over dem i hverdagen. Og de er nødvendige, når vi skal løse et nyt problem. Derfor vil et nyt projekt fra Væksthus for Ledelse – GLIMT – akkumulere sjove mærkelige, skæve eller geniale ideer – helst fra hele verden. Tanken er at fremme innovation ved at plante mange forskellige ideer i vores hjerner, som så pludselig siger "PLING"! Tag et billede af en god ide, skriv et par linjer – og vind en iPad. Og: Det må også gerne være en genial lokal kommunal ide. Projektet, som har form af en blog på nettet, er allerede i gang, så der er inspiration at hente for alle offentlige ledere. Bliv klogere her:

[www.glimtglmtdk](http://www.glimtglmtdk)

## Ta' en kollega med!

HK/Kommunal inviterer i det nye år til en række arrangementer om positiv psykologi i ledelse og hjernebaseret ledelse:

### Positiv psykologi i ledelse

Torsdag den 24. januar 2013,

Comwell Roskilde

Torsdag den 31. januar 2013

Comwell Bella Sky, København

Onsdag den 6. februar 2013

First Hotel Grand, Odense

Torsdag den 14. marts 2013

Scandic Århus Vest

**Tid:** Kl. 09.30-16.00. Pris: 800 kr.

for medlemmer af HK/Chefgruppen.

2.400 kr. for ikke-medlemmer.

### Hjernebaseret ledelse

Onsdag den 9. januar 2013

First Hotel, Aalborg

Torsdag den 10. januar 2013

Scandic, Århus

Onsdag den 30. januar 2013

Sørup Herregaard

Torsdag den 31. januar 2013,

Phoenix Hotel, København

**Tid:** Kl. 09.30-16.00. Pris: 800 kr.

for medlemmer af HK/Chefgruppen.

2.400 kr. for ikke-medlemmer.

Læs mere om arrangementerne på

[www.hk.dk/kommunal/dit\\_fag/ledelse/](http://www.hk.dk/kommunal/dit_fag/ledelse/arrangementer)

[arrangementer](http://www.hk.dk/kommunal/dit_fag/ledelse/arrangementer)

## Konference om Leadership Pipeline

Læste du artiklen om projekt Leadership Pipeline i det seneste nummer af Offentlig Ledelse? Nu kan du blive endnu klogere på begrebet på en konference, som afholdes:

1. februar 2013 fra kl. 9.30-15.10 på Centralværkstedet, Værkmestergade 8 i Århus.

Her vil være oplæg og workshops, som formidler erfaringerne fra det treårige forskningsprojekt, af blandt andet Rigspolitiet, Hjørring kommune, Roskilde Brand, Ålborg Kommune, Beskæftigelsesministeriet, Vejdirektoratet og Region Nord, der udfolder praktiserfaringer med at anvende den offentlige Leadership Pipeline. Mere info og tilmelding på [www.dpf.dk](http://www.dpf.dk) under 'arrangementer.'

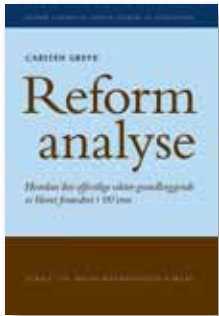
## Nyt Center for Mental Robusthed

Jo mere veltrænet man er, jo mindre risiko er der for at få skader. Det gælder også hjernen. Man kan træne og styrke sin hjernes robusthed så effektivt, at virkningerne tydeligt kan både mærkes og måles. Det viser resultaterne af et forskningsprogram med 22.000 ansatte i det amerikanske forsvar. Og det har inspireret erhvervspsykolog Eva Hertz til at åbne Center for Mental Robusthed i Danmark.

– I stedet for at nøjes med at håbe på, at hjernen kan holde til at

blive ved med at præstere, kan man faktisk styrketræne sin hjerne og derved forebygge overbelastning. Og jeg mener, det er på høje tid, at vi fokuserer meget mere på at forebygge, at mennesker bliver knækket mentalt af samvittighedsfuldt at passe deres arbejde, siger Eva Hertz, som har rådgivet i at håndtere stress i organisationer som DSB, Københavns Universitet m.fl.

Se mere på [www.mentalrobusthed.dk](http://www.mentalrobusthed.dk)



## Reformer – hvordan og hvorfor?

Den offentlige sektor blev grundlæggende forandret i 00'erne med blandt andet Kommunalreformen og Politireformen. Men hvorfor overhovedet reformer, hvordan er de organiseret og hvordan adskiller de sig fra reformer i andre lande? Forfatteren analyserer og besvarer spørgsmålene.

*”Reformanalyse. Hvordan den offentlige sektor grundlæggende er blevet forandret i 00’erne” af Carsten Greve, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 156 sider, 275 kr.*



## Kunsten at bevare fatningen

Hvad vil det sige at være både be- og eftertænsksom som leder? Og kan mentalt beredskab og kognitiv kapacitet modsvare de konstante udfordringer og modsatrettede krav, morgendagens ledere er oppe imod? Antologien rummer bud fra en lang række både teoretikere og praktikere.

*Forstandig ledelse. Erfaringsbaserede refleksioner og filosofiske synsvinkler, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 260 sider, 350kr.*



## Mening i galskaben

Samtidig med at ledelse tillægges større og større betydning, bliver teorien bag mere og mere kaotisk og uoverskuelig. Bogen giver et overblik over en lang række klassiske teoretikers formuleringer og er en væsentlig opdatering af tidligere versioner af bogen.

*Mening i galskaben. Oversigt over ledelsesteoriene af Bøje Larsen (2. udgave). Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 322 sider, 350 kr.*



Hvis man ikke fejler af og til – og jeg ved godt, at det er banalt – men så har man ikke gjort sit arbejde godt nok. Der skal være plads til at sige 'ups', men der skal også være plads til 'pyt'.

Indenrigsminister Margrethe Vestager (R) ved uddelingen af den Kommunale Lederpris.

## Guide til god ledelse

I en ny publikation præsenterer Væksthus for Ledelse resultaterne af otte års arbejde – og dermed også den viden og de værktøjer til god ledelse, som er udviklet i de over 30 projekter, Væksthuset har gennemført. Man kan bl.a. læse om social kapital, talentudvikling af ledere, ledelse af ledere og hvad der kendetegner succesfulde ledelsesteams eller et effektivt samspil mellem politikere og direktion.

Hent publikationen på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

## Fyringer lammer kommunernes chefgange

Det fyger med fyresedler på de kommunale chefgange. Nedsikringer kombineret med et stigende antal afskedigelser på grund af samarbejdsvanskeligheder skaber ifølge ledernes faglige organisationer et klima, der i værste fald kan true kommunernes mulighed for at løfte deres opgaver. Ofrene er borgere, som oplever en dårligere kommunal service, og kommunale medarbejdere, der skal betjene borgerne i et stadig dårligere arbejdsmiljø. I HK/Kommunal genkender ledelseskonsulent Mette Marie Langenge tendensen:

– Der er ingen tvivl om, at omløbshastigheden i de kommunale direktioner er forøget voldsomt. Samtidig har vi en tydelig oplevelse af, at der slås meget hårdt ned på fejl og budgetoverskridelser. Den slags skaber uro og ængstelse i ledergrupperne. Og det er ikke befordrende for løsningen af opgaverne.

Fra juli 2007 til juli 2012 er antallet af kommunal- og fagdirektører faldet fra 836 til 445, ikke mindst på grund af strukturreformen.

Kilde: Ugebrevet A4, onsdag den 1. november 2012.



### MIN KÆPHEST SOM LEDER

Mange ledere har en kæphest, som de sadler og rider i forskellig grad, retning og tempo. Mød tre offentlige ledere, der holder godt fast i tøjlerne, og som alle var indstillet til Den Kommunale Lederpris 2012. Fælles for dem er troen på, at viser man tillid, er medarbejderne også i stand til at tage ansvar og løfte opgaverne.



*Benthe Hansen (tv.), Ulla Verner og Erik Søndergaard var blandt de nominerede til årets kommunale lederpris. Benthe Hansen løb med sejren i kategorien "bedste fagchef".*

## At gøre det rigtige for **helheden**

Af Helle Jung, freelancejournalist // [hellejung@mail.dk](mailto:hellejung@mail.dk) • Foto: Torben Nielsen

**ULLA VERNER** blev indstillet til Den Kommunale Lederpris af medarbejderne i Projektafdelingen ved Frederikshavn Kommune, selv om hun faktisk ikke længere var leder af afdelingen. I sommer blev hun leder for Handicapafdelingens 400 medarbejdere i samme kommune. Hun har mange års ledererfaring, men hendes ledelsesfaglige kæphest – som hun foretrækker at kalde 'et motto' – tog hun til sig på diplomuddannelsen i ledelse.

– Som leder er det vigtigt, at man gør tingene rigtigt – men det er mere vigtigt at gøre de rigtige ting. De ord er blevet en slags ledestjerne for mig som leder, fortæller Ulla Verner.

– For mig betyder det, at man hele tiden må gøre op med sig selv, hvad der er det rigtige at gøre. At være leder er i høj grad selv at definere sine opgaver. Nogle ledere vælger at hjælpe medarbejdere med alt, hvad de har brug for, mens andre gør meget ud af at have et stort netværk uden for organisationen, der

så i højere grad må køre selv. Hvad det rigtige er, er ikke entydigt. For mig er det rigtige, at jeg hele tiden overvejer, hvad der er rigtigt og vigtigt for helheden.

For Ulla Verner handler ledelse i høj grad om at kunne prioritere, så kalenderen og indbakken ikke tager al tid. Og det nytter ikke at løse en enkelt opgave til perfektion, hvis der er en anden, der er mere vigtig for helheden at tage fat på.

– Mine medarbejdere er selv ledere og mellemledere. Så min opgave er at skabe helhed blandt dem, blandt andet gennem samarbejde og udvikling og dermed være med til at give hele organisationen værdi. Jeg skal ikke gå ind og tage deres opgaver, fordi jeg synes, det kunne være sjovt, for hierarkiet har faktisk en funktion.

Så Ulla Verners medarbejdere klarer deres opgaver, mens hun tager sig af sine.

– På den måde tydeliggøres funktionerne, sammenhængen og helheden i vores arbejde.

Det betyder ikke, at medarbejderne ikke får den opbakning og støtte, de har brug for og beder om. Men langt de fleste medarbejdere vil jo faktisk rigtig gerne påtage sig ansvar og udfordringer, hvis man viser dem tilliden. ■

### DEN VELUDDANNEDE LEDER

**Ulla Verner**, leder af Handicapafdelingen i Frederikshavn Kommune. Uddannet socialrådgiver i 1980 og leder siden 1994, først i en privat kursus- og konsulentvirksomhed på arbejdsmarkedsområdet og fra 2006-2010 i Aalborg Kommunes handicapafdeling. Siden leder for Projektafdelingen i Frederikshavn Kommune og fra juni 2012 for Handicapafdelingen samme sted. Diplomuddannelse i ledelse i 1998 og pt. i gang med en master i offentlig ledelse.

# At klæde folk på til selvledelse

**BENTHE HANSEN** har før været leder for op til 800 medarbejdere. I dag tæller staben 45 mennesker – ifølge hende selv en rigtig god størrelse, fordi den ikke er for lille og heller ikke større, end at hun kan lære alle at kende.

– For mig er det utrolig vigtigt, at tingene gror naturligt frem, så jeg lægger stor vægt på selvledelse. Min opgave er derfor at klæde medarbejderne tilstrækkeligt på, så de er i stand til at lede sig selv. Og da vi mennesker udvikler os i forskellig takt, tror jeg ikke på, at man kan presse sådan en udvikling igennem hele organisationen samtidigt. Man må se på den enkeltes behov og vurdere, hvad der skal til, siger Benthe Hansen.

Som chef for Hjørring Bibliotekerne er hendes primære værktøjer teambuilding, kommunikation og problemløsning.

– Vi har arbejdet med selvstyrende teams, hvor medarbejderne har skullet opstille

målene for de enkelte teams og finde frem til, hvordan de ville nå dem. Selvfølgelig har det krævet en tilvænnning, men de har også sænket skuldrende undervejs, fordi de har set, hvor langt vi kan nå gennem dialog.

Og dialogen skal ifølge Benthe Hansen vel at mærke foregå i en god tone, både når man skal sige til og fra, ligesom man skal lære at tage imod, hvad der bliver sagt, i den samme gode ånd.

– Det kan være svært at få tingene sagt, hvis man ikke har en kultur for det. Men vi når ingen vegne, hvis vi ikke meddeler det nødvendige til hinanden. Det handler selvfølgelig i høj grad om tillid. Tillid til, at man kan sige tingene åbent, og at det bliver behandlet sobert og ordentligt.

For Benthe Hansen handler det også om at erkende, at ikke alle gør og siger tingene på den samme måde. At acceptere, at udvikling

sker i forskellig takt. Og at prøve at finde ind til netop det, der motiverer den enkelte.

– Vi skal finde den form, der fungerer bedst for den enkelte medarbejder og det enkelte team. Derfor skal jeg som leder være med til at skabe mening, for vi mennesker har brug for, at tingene giver mening for os. Kan vi ikke se meningen med en forandring, er sandsynligheden for, at den mislykkes, meget stor. Så det er en arbejdsform – en kultur – vi skaber – og ikke bare en midlertidig proces. ■

*Benthe Hansen løb med prisen som bedste kommunale fagchef 2012. Læs mere om vinderen på side 4.*

## ASSISTENTEN DER BLEV CHEF

**Benthe Hansen**, bibliotekschef for Hjørring Bibliotekerne, Hjørring Kommune siden 2009. Uddannet biblioteksassistent. Har været leder siden 1996 på forskellige niveauer, først stedfortræder for ældrechefen i Frederikshavn Kommune, fra 2001 ældrechef i Aabybro Kommune og i 2006 sundhedschef i Rebild Kommune.

# At lede kan ikke overlades til lederen

**ERIK SØNDERGAARD** har siden sommeren 2005 ledet et forsorgshjem, der har været forlagt til skurvogne ved brandtomten efter det, der indtil to brande for tre år siden havde til huse i nogle meget gamle bygninger. Men efter nogen betænkningstid besluttede Guldborgsund Kommune tidligere på året at beholde og genopføre Saxenhøj, så der fra foråret 2014 vil være helt nye faciliteter til forsorgshjemmet, der rummer fem afdelinger med 65 døgnpladser, 60 eksterne brugere og 75 medarbejdere. Undervejs har forstander Erik Søndergaard haft brug for al sin viden om problemløsning.

– Ledelse er efter min mening alt for vigtigt til at overlade til lederen alene. Så det planlægger og udfører jeg min ledelse efter. Nogle ledere arbejder efter top-down eller bottom-up, men der er ingen ledere eller medarbejdere, der har de bedste svar på alle problemstillinger.

For Erik Søndergaard ligger svaret et sted midt imellem. Og især i at samle kræfterne.

– Når vi som ledere og medarbejdere pul-

jer vores samlede erfaring, viden og umage, får vi et rigtig godt samarbejde.

Det praktiseres blandt andet gennem MED-systemet.

– Samtlige afdelinger skal være repræsenteret i vores MED-arbejde og i alle arbejdsmiljøtiltag, og derfor er der også en uddannet stressvejleder blandt medarbejderne på hver afdeling.

Et andet konkret værktøj er at give plads.

– Medarbejderne skal mærke, at der ikke er nogen entydig måde at angribe forandringer på. Men alle skal kunne genfinde og genkende deres egne holdninger og forventninger i de beslutninger, vi sammen træffer, siger han.

Dermed ikke sagt, at der er fuldstændig 'fri leg' på Saxenhøj, hvor Erik Søndergaard oplever en respekt for, at det er ham, der udstikker rammerne.

– Jeg har både udpilspligten og -ansvaret. Det ligger i forstanderjobbet. Men kan man som medarbejder identificere sig selv positivt med det, vi gør – at det er vores arbejdsplads – så tror jeg også, at man tager ansvaret på sig.

Erik Søndergaard erkender dog, at ikke alle trække på samme hammel eller er lige kæphøje, som han kalder det, i enhver sammenhæng.

– Men medarbejderne danner nogle indbyrdes dynamoer, der giver plads til, at der kan springe gnister af energi, der antænder og trækker de andre med. Rollerne skifter i en gruppe, så der også er plads til at stå lidt i baggrunden ind imellem. Vi søger bevidst efter mennesker, der er engagerede i deres job og fag, når vi ansætter nye medarbejdere, så foreløbig har vi ikke savnet dynamoer. ■

## DEN INDDRAGENDE FORSTANDER

**Erik Søndergaard**, forstander på Forsorgshjemmet Saxenhøj i Guldborgsund Kommune. Uddannet lærer og leder siden 1995, først for alkoholbehandlingen i Storstrøms Amt indtil 2005, siden forstander på Forsorgshjemmet Saxenhøj, først under amtet og siden kommunalreformen i 2007 under Guldborgsund Kommune.

# Leder uden ølkasse og small talk

Succes i lederjobbet er i stigende grad blevet lig med at have social gennemslagskraft og evnen til at netværke. Men nu slår amerikanske ledelsesforskere et slag for den introverte leders mere eftertænksomme personlighedstræk.

Af Trine Wiese, freelancejournalist // [trine@diewiese.dk](mailto:trine@diewiese.dk)

**NUTIDENS ARBEJDSPLADSER** har det med at hyldede den karismatiske leder, der fylder rummet med sin blotte tilstedeværelse. Ham, der har det som blommen i et æg, når han står på ølkassen og taler for de ansatte i kantinen og tilmeld elsker at gå til store receptioner, hvor han brillerer med small talk i et væk.

Kvaliteterne hos den mere stille og eftertænksomme ledertype er vi derimod tilbøjelige til at overse og risikerer dermed at miste en række åbenlyse ledelsestalenter. Det forsøger amerikanske ledelsesforskere nu at råde bod på.

I bogen "The Introverted Leader – building on your quiet strength", der endnu ikke er udkommet på dansk, argumenterer den amerikanske forfatter og ph.d Jennifer B. Kahnweiler for, at ledere med mere introverte personlighedstræk har klare styrker som ledere og derfor kan være succesfulde.

– De er ofte mere eftertænksomme og vedholdende, dog skal de nogle gange arbej-

de på at vende den introverte personlighed til en styrke, siger hun og forklarer her først forskellen på at være ekstrovert og introvert:

– Har du en ekstrovert personlighed, får du typisk energi af at være i selskab med andre mennesker, du sætter højtlydt og flittigt ord på dine tanker, du er nem at aflæse, fortæller gerne om dig selv, mens du ofte foretrækker at tale frem for at skrive.

– Er du derimod en introvert person har brug for at tilbringe meget tid i dit eget selskab, du er reserveret, deler kun oplysninger om dig selv med ganske få udvalgte, mens du foretrækker dybe samtaler frem for small talk.

## Tænk før de taler

Susan Cain, forfatter til bogen "Quiet. The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking" supplerer:

– På en arbejdsplads har ekstroverte det typisk godt med, at der sker mange ting

omkring dem på én gang. De er gode til at multitaske, til at håndtere mange mennesker og mange informationer samtidigt og derfor også til at gå efter det, der sker lige her og nu. De har en mere udadvendt og entusiastisk energi og er derfor også gode til at inspirere mennesker, siger hun i et interview med ledelseidag.dk.

– Introverte typer derimod har det typisk godt med at arbejde for sig selv og vil gerne have god tid til at løse deres opgaver. De tænker, før de taler, fordøjer information grundigt, og arbejder længere tid med deres opgaver. De er derfor mere grundige og vedholdende.

Der er i Jennifer B. Kahnweilers verden forskel på at være introvert og på bare at være godt gammeldags genert. Mens generthed bundes i frygt og social ængstelse, er introverthed en personlig præference, det vil sige en naturlig styrke og et potentiale, der ikke bør betragtes som et problem. Symptomer på at være genert og introvert kan imidlertid nemt forveksles, da de overlapper hinanden; for eksempel ubehaget ved at tale i store forsamlinger eller ved at mingle til en reception.

## Gør svaghed til styrke

Den forhenværende amerikanske vicepræsident Al Gore, Bill Gates og sågar nyvalgte præsident Barack Obama siges at have typisk introverte personlighedstræk. Sådanne succesfulde introverte ledere er fantastiske til at gøre deres umiddelbare svagheder til styrker, forklarer Jennifer B. Kahnweiler.

I sin bog skriver hun blandt andet om, hvordan nogle af de introverte ledere, hun har undervist, har gjort evnen til at tie til en styrke: Mange mennesker har det meget ukomfortabelt med stilhed og vil for alt i

## TJEK: ER DU EKSTROVERT ELLER INTROVERT?

### Typiske karaktertræk hos den ekstroverte

- Får energi af andre menneskers selskab
- Taler først, tænker senere
- Sætter ofte ord på tanker
- Entusiastisk og udadvendt
- Er transparent – nem at aflæse
- Deler flittigt personlige oplysninger med andre
- Foretrækker at tale frem for at skrive
- Har fokus på bredden

### Typiske karaktertræk hos den introverte

- Får energi af at tilbringe tid alene – har brug for tid til at oplade batterierne efter samvær med andre
- Tænker først, taler senere
- Holder tanker for sig selv
- Reserveret
- Svær at aflæse
- Deler personlige oplysninger med få udvalgte
- Foretrækker at skrive frem for at tale
- Fokus på dybde

Kilde: "The introverted Leader" af Jennifer B. Kahnweiler



verden udfylde det tomme rum, mens den introverte føler sig tilpas i roen. Når først den lidt stille person siger noget, ja så bliver der for alvor lyttet efter.

Et mishag over for at deltage i store gruppesammenhænge kan også vendes til en fordel, mener hun.

– En leder, jeg coachede, gjorde en dyd ud af hendes præference for en-til-en-kommunikation. Ved at bruge rigtig meget tid på at mødes med teamets medlemmer en-til-en opbyggede hun stærke personlige forhold til de enkelte medarbejdere, baseret på tillid.

Forfatteren Susan Cain peger på, at studier viser, at vi som mennesker automatisk drages af de, der taler, og de, som fysisk og

verbalt fylder mest i et lokale. Det er per definition dem, der får vores opmærksomhed, og derfor laver vi den fejlslutning, at de også har det største talent for ledelse. Men det er jo et problem: For hvem siger, at den mest talende leder også er bedst til for eksempel at drive forretning, spørger hun i sin bog.

### Stille ledere bedst til selvstændige medarbejdere

Ifølge Susan Cain er den stille leder mindre dramatisk i sin ledelsesstil: Han eller hun er god til roligt at fokusere på, hvad en given situation virkelig kræver, frem for at træffe hurtige beslutninger. Stille ledere har ikke samme smittende og udadvendte form, når

de omgås medarbejdere, men de sætter ikke sig selv så meget i fokus.

Introverte ledere leverer i specielle situationer ofte bedre resultater end ekstroverte ledere, konkluderer professor Adam Grant fra Wharton School, University of Pennsylvania. Når de leder proaktive ansatte, er de meget bedre til at lade disse mennesker forfølge deres ideer, mens ekstroverte ledere føler sig truet af den slags og foretrækker at sætte deres stempel på tingene. Og han tilføjer: Ekstroverte ledere er dog bedre, når de ansatte er mere tilbageholdende og forventer inspiration fra en karismatisk leder. ■

## BRUG DE FIRE P'ER

Den største udfordring for den introverte leder er, at de indadvendte karaktertræk kan betyde tabte muligheder, og at lederens ideer ganske enkelt risikerer slet ikke at blive hørt. Den stille leders tilbageholdenhed risikerer desuden at blive forvekslet med modvilje, arrogance og en ren og skær mangel på intelligens, mener Jennifer B. Kahnweiler. Hun peger imidlertid på, at den introverte personlighed kan vendes til en fordel på ledelsesgangen og præsenterer her en enkel måde at vende introverte karaktertræk til ledelsesstyrker med "The four P's process":

### 1. Preparation (forberedelse)

Forbered dig! Receptioner og taler kræver lige så meget forberedelse som konkrete projekter. Hvem vil du tale med og til og om hvad? Gør dig dit formål klart. Overvej på forhånd spørgsmål og sætninger, tag noter og øv situationen.

### 2. Presence (nærvær)

Ved at øve dig i at være helt fokuseret på den person, du nu er sammen med eller taler til, virker du meget stærk. Det skaber stor autencitet at have en stor grad af nærvær.

### 3. Push (skub)

Nogle gange skal du skubbe dig selv lidt ud af din komfortzone for at udvikle dig.

### 4. Practice (øvelse)

Øv dig. Lad en kollega eller ven lytte til din tale og tag imod feedback. Jo flere gange du har øvet for eksempel en tale, jo mere naturligt vil du opleve det. Studer de mennesker, der er rigtig gode til at tale eller til at gå til reception: Hvordan bevæger dig sig, hvad siger de, og hvad gør de? Afprøv deres sætninger og kropssprog – lad dig inspirere.

Den forhenværende amerikanske vicepræsident Al Gore, den tidligere topdirektør i Microsoft Jens Moberg og præsident Barack Obama siges at have typisk introverte personlighedstræk. Obama er kendt for ikke at være god til small talk og til at netværke, for eksempel ved middagsselskaber.



### Dilemmas faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Udover at være fast coach på Offentlig Ledelses Dilemma-serie, er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I Dilemma deler han ud af sine råd til ledere, der føler sig ramt af det valgte dilemma, og giver mulighed for at reflektere over egen situation.

“

Er projektet langvarigt, og kræver det for eksempel komplicerede forhandlinger, vil en person med introverte karaktertræk være at foretrække. Er det omvendt et kortvarigt projekt med stor opmærksomhed fra omverden og behov for hurtig handling, vil en mere ekstrovert person gøre sig godt.

# Vores forskelle er vores styrke

Dilemma: "Hvad gør du som leder, hvis en dygtig fagmedarbejder, som er meget introvert og grundig, er den oplagte nøgleperson i et nyt prestigeprojekt i din afdeling. Men projektet fordrer samtidig udadvendte og kommunikative kompetencer, som en anden, mindre faglig kompetent medarbejder har. Hvem vælger du som projektleder til opgaven?"

Af Lotte Winkler, freelancejournalist // [mail@winklers.dk](mailto:mail@winklers.dk)

Når du skal vælge medarbejdere til en opgave, skal opgavens karakter altid være dit udgangspunkt. Den skal løses bedst muligt. Det er altså ikke hensynet til dine medarbejdere, der skal influere på din beslutning, men hensynet til opgaven.

Er projektet langvarigt, og kræver det for eksempel komplicerede forhandlinger, vil en person med introverte karaktertræk være at foretrække. Er det omvendt et kortvarigt projekt med stor opmærksomhed fra omverden og behov for hurtig handling, vil en mere ekstrovert person gøre sig godt. Husk på, at du er lederen, og du har ledelsesretten til at udpege den medarbejder, der passer bedst til opgaven.

### Kommunikér dit valg

Når du har valgt en medarbejder, som har fagligheden og den rette personlighed til at løfte projektet, venter en ny opgave: Nu skal du kommunikere dit valg. Dine medarbejdere skal forstå din beslutning. Den del af lederopgaven er meget vigtig. Det er her, at du kan

foregribe skuffelse, vrede eller andre reaktioner hos medarbejdere, der ikke får opgaven.

Forklar dine medarbejdere, at vi – heldigvis – ikke er skabt lige. Vi har forskellige kompetencer, evner og personligheder, og derfor er vi heller ikke lige velegnede til alle opgaver. Men vi er lige værdige. Vores forskelle er vores styrke. Og vi vil alle helst bedømmes på vores forskellighed. Vær sikker på, at du i din argumentation giver den mere introverte medarbejder en tryghed ved dit valg. For der er desværre i de senere år opstået en udbredt misforståelse af, at ekstroversion er den største dyd. Og det er noget sludder.

### Brug for begge typer

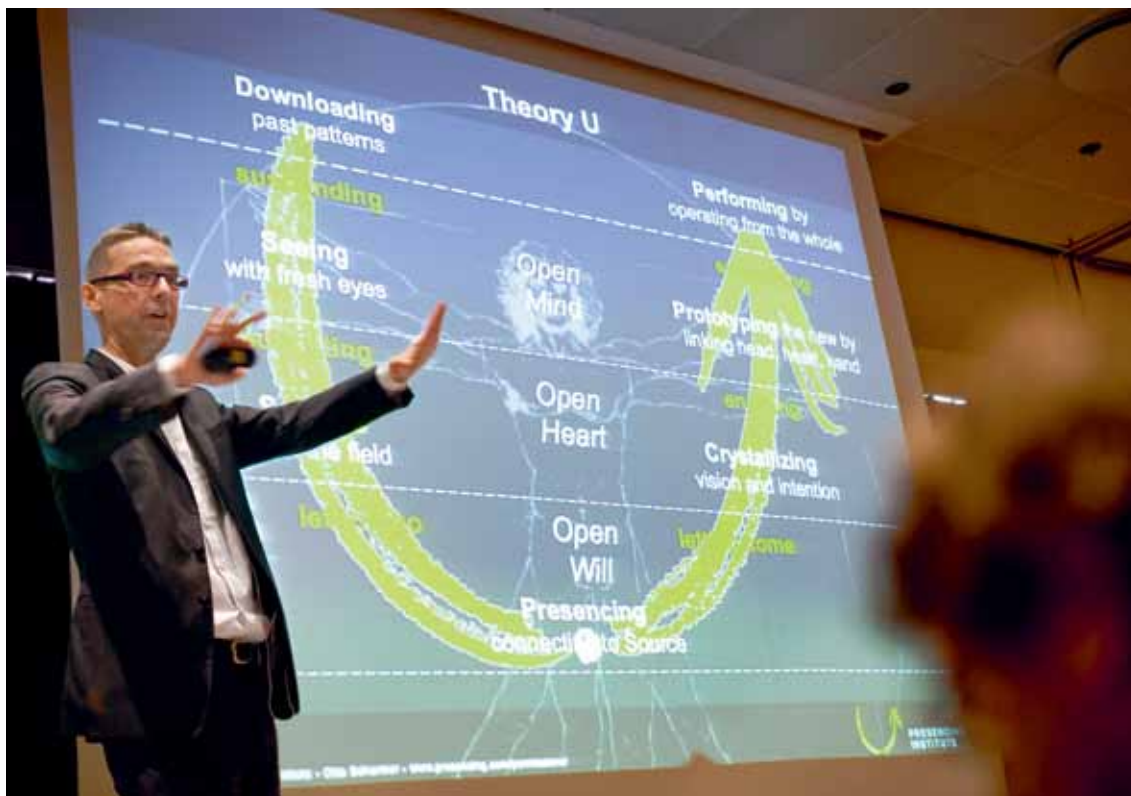
Vores samfund kan ikke undvære de introverte, for det er dem, der forfølger og realiserer ideer. De er de dygtige forhandlere eller udviklere, der følger opgaverne helt til dørs. De tager det lange seje træk. Omvendt er de ekstroverte fantastiske til at sælge en idé. De er sjove, underholdende og initiativrige. De er altid i bevægelse.

Men det er også typisk ekstroverte medarbejdere, der ofte kommer til chefen og beder om nye opgaver. De siger, at de ønsker udvikling, men i bund og grund handler det om, at de hurtigt keder sig. Det karaktertræk kan skade kvaliteten af de ekstrovertes arbejde, fordi de ofte kun lige når at magte en opgave, før de søger nye udfordringer.

### Ekstroverte amerikanere

Rendyrkede ekstroverte eller introverte personer er ekstremt sjældne. Vi hælder alle til en af siderne, men vi har samtidig også en snert af det modsatte adfærdsmønster. Og vi er lige mange af begge typer. Sådan er det ikke helt i USA. Emigranterne fra Europa var typisk ekstroverte mennesker, som tog initiativet og søgte nye muligheder. Derfor er en stor del af amerikanerne i dag ekstroverte. Af samme grund opstod parterapien i USA, for ægteskaber mellem to ekstroverte kan være ganske turbulente. ■

Otto Scharmer brød lyd-  
muren hos ledere i store  
dele af verden, da hans bog  
om teori U udkom. Han  
skriver på en ny bog, som  
udkommer næste år, og  
som blandt andet giver bud  
på at skabe sammenhæng  
mellem teorien og udviklin-  
gen af både individer, grup-  
per og hele sektorer.



# U'et der brød alle rammer

Den var aldrig tænkt som en bog, så skulle han skrive den i dag, ville den være noget mere tilgængelig i sit indhold. Og jo, der er bestemt brug for en version 2.0, tilpasset verden som den er lige nu. Sådan siger Otto Scharmer, teori U-opfinder, til Offentlig Ledelse. Og tror på, at han har sået frø, som i en global bevægelse kan være med til at forandre verden.

Af Tina Juul Rasmussen // [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com) • Foto: Torben Nielsen

**SPÆND SIKKERHEDSSELEN** og hold godt fast, for vi skal op i de højere ledelsesmæssige luftlag. Vores pilot er Otto Scharmer, ophavsmand til den for mange banebrydende bog om Teori U. I november trak han fulde huse på Radisson Blu Hotel i København og gav i den forbindelse et eksklusiv interview til Offentlig Ledelse.

Teori U har nu fem år på bagen og er oversat til 15 sprog. Fra Brasilien over Namibia til Kina og Europa arbejder både offentlige og private ledere og andre forandringsagenter med U'et. På dansk udgives stadig bøger om overhovedet at forstå den og folde den ud i praksis. Men er den allerede forældet og trænger til en opdatering? Eller har verden stadig ikke fattet, hvad den går ud på, så den endnu ikke har udfoldet sit fulde potentiale?

Det var kernen i interviewet med den venlige og imødekommende tyske tænker.

*Hvor og hvordan har Teori U haft størst indflydelse, mener du?*

– Hmmmm ...

Otto Scharmer tænker sig længe om i et noget goldt mødelokale på det gamle SAS-hotel på Amager, hvor novembersolen stædigt forsøger at slippe lidt liv ind gennem sprækkerne i de monsterstore persiener.

– Det er et godt spørgsmål, som er svært for mig at svare på, fordi jeg ikke kender hele virkeligheden. Men et kvalificeret gæt er, at teori U har forandret måden, folk tænker lederskab, livet og deres arbejde på. Teori U forbinder prikkerne – de felter, som før var adskilte: Lederskab og store systemforandrin-

ger i både organisationer og samfund bliver forbundet med den dybere rejse gennem livet som menneske. Jeg opfandt ikke de enkelte felter, de var der i forvejen, men teori U integrerer dem i et særligt bevidsthedsperspektiv, siger Scharmer og uddyber lidt:

– I vores udvikling som mennesker rammer vi nogle gange en dørtærskel, hvor vi har brug for at lære nyt – det, vi nogle gange kalder for et paradigmeskift. Og det er nok den største indflydelse teori U har haft: At give folk et sammenhængende perspektiv på store systemforandringer.

*Har du samlet op på de mere jordnære erfaringer med at bruge teori U rundt omkring i verden?*

– Teori U bliver brugt mange steder. Til hvilken grad ved jeg ikke, men bogen er oversat til 15



sprog, og jeg hører om interessante forsøg fra Europa, Nordamerika, Brasilien, Kina, Indonesien og Sydafrika. De er bestemt ikke altid af en kvalitet, som man kunne ønske sig, men det er lige som når vores børn skal lære at spille violin. I starten lyder det ikke helt, som det skal, griner Otto Scharmer.

*Mener du, at der er brug for en ny, opdateret version 2.0 af Teori U, fordi verden har forandret sig, siden den udkom i 2007?*

– Ja, og en opdatering på flere områder: Vi mangler helt klart case-eksempler på brugen af teori U i praksis – en feltbog, og den arbejder vi på. Et andet behov er, at da jeg skrev den i 1990'erne og 00'erne, var tiden en helt anden. Så hvordan passer teori U i dag til udviklingen af både individer, grupper og hele den offentlige sektor – uddannelse,

“

Teori U forbinder prikkerne – de felter, som før var adskilte: Lederskab og store systemforandringer i både organisationer og samfund bliver forbundet med den dybere rejse i livet som menneske.

velfærd og sundhed, bæredygtighed? De ting berører jeg kun let i bogen, og det kræver en opdatering, som jeg er i gang med og som udkommer næste år. For faktisk mener jeg, at teori U passer meget bedre til den tid, vi lever i nu, end da jeg skrev den.

*På dansk skrives der stadig bøger, som introducerer og forklarer teori U – er der stadig brug for det, tænker du?*

– Teori U var aldrig planlagt som en bog, det var en forskningsafhandling. Og når man skriver sådan noget første gang, kommer det aldrig helt klart ud. Så den er bestemt ikke skrevet på den mest tilgængelige måde. Jo, den afdækker nyt land og er innovativ, men intentionen var aldrig at fange et bredt publikum. Og jeg overtrådte alle regler: Den var over 400 sider, den indeholdt millioner af fodnoter og tabeller – og alligevel forbandt så mange mennesker sig med det, jeg skrev,

fordi den italesætter noget, som mange oplever. Men – set i bakspejlet ti år senere: Er der en enklere måde at sige det på? Ja! Det er ikke nødvendigt at læse 400 sider, hvis der findes gode introduktioner derude.

*Så hvis du skulle skrive Teori U i dag, ville den se anderledes ud?*

– Ikke sin essens, men i enkelthed og tilgængelighed, ja. Og jeg ville placere den i 'this moment in history'. Det prøver jeg i min næste bog. Men det nye land, vi betræder i verden i dag, er meget komplekst. Og en af de største barrierer i at udvikle samfundet er, at vi er nødt til at gentænke hele det økonomiske fundament og koncept, hvis vi vil sætte nye systemer op. De løsninger, som har virket for en masse mennesker, har nu ramt muren, og det kan du ikke simplificere med en enkelt opskrift. Men i den næste bog prøver min medforfatter og jeg at tackle disse udfordringer.

*Tror du stadig på, at Teori U kan forandre verden?*

– Sådan ville jeg ikke sige det. Bogen kan ikke forandre verden, men den italesætter en udvikling, som kan ses i samfund i hele verden lige nu. Så den rummer frøet, der kan forandre verden. En forandring, som er i gang. Det er ikke bogen, som gør det, men den er et vigtigt redskab i den proces.

*Hvordan har Teori U påvirket din egen verden og liv?*

– Der er både en ydre og indre dimension. Den ydre er, at der er meget større efterspørgsel på denne form for kapacitetsopbygning og for at hjælpe organisationer i processen – og et behov for mere forskning i det. Så en forandring i mit liv er, at hvor jeg før forskede og selv var i frontlinjen, fordi jeg altid har lært bedst ved at afprøve tingene i praksis, skal jeg nu sætte andre mennesker i den rolle. Jeg skal fremdyrke et hold og et globalt netværk, som fremmer praksis med det skabende nærvær (presencing, red.)

– Det er stort et skridt for mig, og jeg skal selv igennem en U-proces, fordi jeg skal give slip på alt det, jeg elskede ved selv at være i frontlinjen. Jeg skal se det store billede og fokusere på det, som mangler – at skabe en ny global skole for forandringsledelse, at forbinde U-projekter fra hele verden og skabe en platform, hvor disse erfaringer kan lære af hinanden og bane vejen for de mennesker,

som vil være med. Det er en stor indsats, som – hvis den lykkes – virkelig kan forandre noget. Den kan skabe sammenhæng mellem videnskab, mindfulness eller bevidsthedsskift, og gennemgribende institutionel forandring i verden. Den trekant går normalt ikke så godt i spænd, men det prøver jeg at få den til – og tror på, at der sker noget inden for de næste fem år! ■



#### KORT OM OTTO SCHARMER OG TEORI U

Ultrakort fortalt mener Otto Scharmer, at løsningen på verdens kriser og konflikter ligger i *ikke* at genbruge – downloade – gamle løsningsmodeller og rutiner, vi har prøvet mange gange før, og som vi har erfaret ikke virker optimalt. Kun ved at åbne hjerte, sind og vilje og bevæge os ned i et nyt felt, han kalder 'det skabende nærvær' (presencing) kan vi finde løsninger og lederskab, der kan redde verden.

Otto Scharmer er seniorlektor ved Massachusetts Institute of Technology i USA og forfatter til "Teori U - lederskab der åbner fremtiden," som udkom i 2007 og på dansk i 2008.

#### Mere om Teori U

Der er skrevet en række bøger på dansk om Teori U, som både introducerer og folder teorien ud:

"Introduktion til Teori U" af Hildebrandt, Stubberub, Nielsen og Chone, Gyldendal Business 2012.

"Teori U som ramme for innovativ organisationsudvikling" af Lone Belling, Dansk Psykologisk Forlag, 2012.

"Stop downloading" af Jane Blichmann, Gyldendal 2011.

"Fortællinger fra U'et – Teori U omsat i liv, læring og lederskab" af Steen Hildebrandt, Finn Thorbjørn Hansen og Michael Stubberub, Dansk Psykologisk Forlag, 2010.

"Den kreative kraft i innovationsledelse – Teori Us psykologi i praksis" af Mette Møller og Thea Mikkelsen, Dansk Psykologisk Forlag, 2010.



Otto Scharmer gæstede Danmark i november, hvor han forklarede og diskuterede teori U med en sal fuld af primært offentlige medarbejdere fra kommuner og institutioner.

# Er tiden moden til Teori U - version 2.0?

Siden Teori U udkom i 2007 har verden set en global finanskriser, som har tvunget verdens ledere til at tænke anderledes innovativt for at få alle ender til at mødes. Så er der brug for en opdateret version 2.0? Eller taler Otto Scharmers bestseller netop ind i en sådan kompleks, global kontekst og bærer svarene på, hvordan offentlige ledere tackler udfordringerne? Tre eksperter, som til daglig bruger U'et, giver her deres bud.

Af Tina Juul Rasmussen // [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com) • Foto: Torben Nielsen

– **VI KAN KONSTATERE**, at Danmark er et af de lande i verden, som har taget bedst imod teori U.

Sådan siger Steen Hildebrandt, ph.d. og professor i organisations- og ledelsesteori på Institut for Marketing og Organisation på Aarhus Universitet. Han har selv ydet et markant bidrag til at udbrede teorien herhjemme, blandt andet i flere bøger, og skrev det danske forord til Otto Scharmers bog, da den udkom på dansk i 2008. Han er stadig begejstret for Scharmers tanker og har også et klart bud på, hvorfor den brød igennem den ledelsesmæssige lydmur.

– I indledningen til teori U citerer Otto Scharmer Václav Havel for at have udtalt, at noget gammelt er ved at forsvinde og en ny og smertefuld fødselsproces er i gang; teori U udkom på et tidspunkt, hvor der var – og fortsat er – mange opbrudstendenser i verden, så der var behov for et begrebsapparat, som kunne bruges til både at beskrive nogle af disse fænomener og processer, og til aktivt at arbejde med det nye og møde fremtiden skabende og nærværende – samtidig med, at vi skaber den. Teori U er den del af de fødselsprocesser, der var og er i gang. Mange mennesker så det, og jeg opfatter, at man ligefrem kan tale om en længsel efter den begrebs- og forestillingsverden, som teori U leverer, siger Steen Hildebrandt.

**Vi mangler at få den udkrystalliseret**

Jan Lind-Hansen, konsulent hos Ankerhus, der har udgivet den danske version af teori U, har skrevet master om teorien med afsæt i interview med 25 ledere og eksperter, der bruger den i praksis. Han skriver i øjeblikket på en bog om teori U, som han mener vil kvalificere den yderligere – med en konstruktiv, kritisk tilgang. Han arbejder til daglig med at udbrede teorien i offentlige og private virksomheder.

– Scharmers tanker kan især bruges i forandringsledelse, og det, tror jeg, er en del af forklaringen på dens popularitet i det offentlige, hvor den lægger sig i slipstrømmen af for eksempel social kapital, mens det private erhvervsliv endnu ikke har taget den til sig i samme udstrækning, siger Jan Lind-Hansen og mener, modsat Steen Hildebrandt, at der er behov for en version 2.0.

– Der er nogle udfordringer ift. højresiden af U'et – at få det udkrystalliseret og implementeret. Det er jo ikke meget anderledes end så mange andre processer og teorier – udfordringen er altid at 'transfere' det til virkeligheden. Jeg mener derfor, at der er behov for at udforske og kvalificere teorien yderligere. Jeg mener også, at Scharmer mangler at behandle noget om magt. Der er rigtig meget magt i organisationer, hvor ledere jo kan ansætte og fyre, og det berører han ikke rigtigt.

**Teorien taler på tværs af grænser**

I Odense Kommune har man taget U'et til sig i en grad, så man i dag har en lønnet U-konsulent. Hun hedder Tina Bue og tager ganske ubeskeden æren for at have indført teorien i kommunen. Siden 2009 har hun nemlig undervist over 5.000 ansatte – fra pædagogmedhjælpere til direktører. Og hun mener for alt i verden ikke, at der skal ændres så meget som et komma ved teori U.

– Den holder, som den er nu. Den kræver tid, før den kan leve, og hvis den blev opdateret nu, ville man kun lige få overfladen med og tilfredsstillende dem, som altid higer efter nyt. Men vi skal ned og have fat i bunden. Scharmer har skrevet en teori, hvis sprog går på tværs af grænser. Jeg har siddet til konference med folk fra hele Europa – og vi præsenterede stort set ens oplæg. Så hvis vi mødes i bunden af U'et, kan det måske være fredsskabende. Derfor har vi brug for mere tid – vi er ikke så dygtige, at vi kan det endnu. Steen Hildebrandt er enig:

– Jeg vurderer ikke, at der er behov for en egentlig opdatering eller fremskrivning. Jeg mener, at vi har et begrebsapparat og en teoriramme, der er velegnet også i fremtiden; men det er en ramme, og det betyder, at den hele tiden skal fyldes ud af konkrete mennesker og konkrete virksomheder. ■



# Tango i den grå zone

Når der tænkes i langsigtet strategisk udvikling og fælles fodslag, bliver toppolitikernes og de ledende administrators jobbeskrivelse mere og mere ens. Og derfor giver det mening, at behovet for et stadigt tættere parløb – eller politisk tango – mellem politikere og embedsmænd er opstået. Men hvis man ikke danser samme dans, gør det i samme tempo og med samme retning, går det galt.

Af Eva Sørensen • Illustration: Roald Als

**DET TRADITIONELLE BILLEDE**, af offentlig ledelse, som blandt andet er inspireret af Max Webers og Harold Wilsons idealtypiske beskrivelser, fordrer en klar arbejdsdeling mellem politikere og administratorer. Politikerne fastsætter målene for det offentlige virke, mens administratorerne har ansvaret for at målene realiseres. Denne arbejdsdeling gør det, i hvert fald på papiret, relativt let for ledende administratorer at trække en streg i sandet mellem sig selv og toppolitikere – selvom virkeligheden ofte har været mere

broget end som så. Det så vi blandt andet i en tv-serie som "Yes Minister."

## Der danses tango på forskellige måder

Med det kodeks for offentlig topledelse, som Forum for Offentlig Topleidelse formulerede i 2005, blev arbejdsdelingen gjort til et mere individuelt anliggende, der skulle aftales mellem den enkelte administrative og politiske leder. Således hedder det i anbefaling 1 til de administrative ledere, at de skal *afklare deres ledelsesrum med den politiske leder*. En ny undersøgelse fra Væksthus for Ledelse har med afsæt i denne forståelse af relationen som et individuelt anliggende bedt otte politisk-administrative makkerpar fra regioner og kommuner om at fortælle, hvordan de spiller sammen om udøvelsen af offentlig ledelse (udgivet i publikationen "Den politiske tango" som er omtalt på side 17, red.).

Resultatet af undersøgelsen er interessant, fordi den viser, at der er mange forskellige måder at udøve dette makkerskab på. I nogle tilfælde etableres en egentlig arbejdsdeling, mens andre arbejder meget tæt sammen om det meste. Undersøgelsen er også interessant, fordi den viser, at der generelt er tale om et meget tæt parløb mellem de to parter, i det man kan kalde en grå zone af offentlig ledelse mellem politik og administration. Når der udøves ledelse i denne gråzone, er det afgørende, at der er en betydelig grad af gensidig tillid og loyalitet, god kemi og masser af kommunikation mellem parterne.

## Kommunalreformen gav nye opgaver

Når det for de otte makkerpar er stadig sværere at opretholde en klar skillelinje mellem de opgaver, som henholdsvis de ledende politikere og administratorer skal tage sig af, skyldes det ikke mindst, at virkeligheden har ændret sig. Både mængden og karakteren af de opgaver, det offentlige varetager, har ændret sig, og det har betydet, at offentlig styring i dag er blevet en kompleks og risikofyldt affære med mange faldgrupper. Det gælder ikke mindst i regioner og kommuner, der gradvist, men også i ryk som for eksempel med den sidste kommunalreform, har udviklet sig til store professionelle organisationer med et betydeligt ledelsesbehov. Som følge af den proces har både toppolitikere og ledende administratorer fået nye opgaver.

Men mens politikere og de øvre administrative ledelseslag tidligere først og fremmest havde til opgave at fungere som kontrollanter af det administrative apparats opgavevaretagelse, forventes de i stigende grad at påtage sig rollen som ledere med stort 'L' – med ansvaret for at lægge en strategi for den langsigtede udvikling af kommuner og regioner og inspirere og pejle alle relevante bidragsydere, herunder medarbejdere, borgere og forskellige lokale parter i den angivne retning. Det kræver helt nye arbejdsformer og udfordrer ikke mindst de traditionelle forståelser af, hvad der er henholdsvis politikernes og administratorernes roller og opgaver. I dag forventes ledende administratorer og toppolitikere således at



### DEN INDDRAGENDE FORSTANDER

**Eva Sørensen**, cand.scient.pol og ph.d er professor i offentlig ledelse ved Institut for Samfund og Globalisering ved RUC og var i 2010-2011 gæsteforsker ved Berkeley Universitetet i USA. Forfatter til bøgerne "Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor" (2011) og "Politikerne og netværksdemokratiet – fra Suveræn Politiker til Meta-Guvenør" (2002).

“

Toppolitikerne har brug for administrative topledere, der forstår de vilkår, der er i det politiske liv. Omvendt efterlyser de ledende administratorer politikere, som giver plads til en solid faglighed og professionel kvalitetsorientering i opgavevaretagelsen.



indtræde i rollen som strategiske ledere, der svæver over vandende, sætter det lange lys og skaber fælles fodslag og retning både blandt medarbejdere og i lokalsamfundet.

Når der tænkes i langsigtet strategisk udvikling og fælles fodslag, bliver toppolitikernes og de ledende administratorers jobbeskrivelse mere og mere ens. Det kan medvirke til at forklare behovet for et stadigt tættere parløb – eller det, som rapporten fra Væksthus for Ledelse omtaler som en tango. Tango er et kompliceret samspil om at løse en fælles ledelsesopgave. Hvis ikke man danser samme dans og gør det i samme tempo og med samme retning, går det galt.

### Stadig forskel på politik og administration

Når det er sagt, bør det samtidig understreges, at der fortsat er meget stor forskel på politik og administration. Politik aktiverer et særligt tankesæt, der handler om værdier, visioner, normer og interesser, mens administration finder sted i en verden af fagligt forankrede koder, standarder og procedurer for god opgaveløsning. Det betyder, at den

tango, som toppolitikere og ledende administratorer danser i den grå zone, bliver vurderet og må kunne stå på mål for begge tanke-sæt. Det nytter med andre ord ikke noget, at der udøves politisk ledelse, uden at den kan forsvares med reference til administrative kvalitetsstandarder. Og det nytter lige så lidt at udøve administrativ ledelse, uden at den kan begrundes og forsvares politisk. Som flere af de interviewede ledere kommer ind på i publikationen, er en beslutning, der synes entydig rigtig ud fra administrative og faglige standarder, kun den rigtige, hvis den også er politisk gangbar.

Den væsentligste forskel mellem politisk og administrativ topledelse er altså ikke, at der er tale om to forskelligartede opgaver. Der er nærmere tale om to forskellige værdi-standarder, som begge har valør. I undersøgelsen fra Væksthus for Ledelse gør lederne da også over en bred kam opmærksom på, at den store og svære ledelsesopgave består i at forstå og tage højde for, at man befinder sig på grænsefladen mellem to verdener og derfor må hjælpe og understøtte hinanden med at håndtere de dilemmaer og den kom-

pleksitet, der er på spil i skæringspunktet mellem de to. Toppolitikerne har brug for administrative topledere, der forstår de vilkår, der er i det politiske liv. Det er det, politikerne mener, når de efterlyser politisk tæft og sparing fra deres administrative tango-partnere. Omvendt efterlyser de ledende administratorer politikere, som giver plads til en solid faglighed og professionel kvalitetsorientering i opgavevaretagelsen.

### Kernen i moderne topledelse

Her nærmer vi os så det, man kan kalde kernen i moderne topledelse – nemlig evnen til at agere strategisk i en verden med mangfoldige perspektiver og synsvinkler på samme sag og kapaciteten til at kommunikere på en sådan måde, at det giver mening set ud fra de forskellige tankesæt, der er på spil i en given sammenhæng. Det kræver ikke mindst mod og overskud at skulle påtage sig en sådan opgave, men undersøgelsen fra Væksthus for Ledelse viser, at både topledere og ledende politikere er godt på vej til at finde en ny form for fodslag. ■



# ”Er der noget, politikere hader, så er det overraskelser”

Politisk musikalitet og evnen til at indgå i tillidsfulde samarbejder er helt nødvendige egenskaber, når man bevæger sig på rådhusets direktionsgang. Det sikrer de to direktører Per Ullerichs og Jette Egholm i Rødovre Kommune ved at holde kommunikationen mellem det politiske niveau og embedsmændene varm og holde tæt kontakt med hinanden.

Af Kirsten Weiss, freelancejournalist // mail@kirstenweiss.dk • Foto: Torben Nielsen

– VI SIDDER ALTSÅ KUN 50 METER fra hinanden her på rådhuset, slår kommunaldirektør i Rødovre Kommune, Per Ullerichs, fast – for sekundet efter, sammen med sin direktør for kommunens Børne- og Kulturforvaltning, Jette Egholm, at undre sig over, at det egentlig ikke er ret ofte, at de lige render ind i hinanden på trappen.

Nej, hverdagen i en travl forvaltning i en kommune med godt 36.000 indbyggere levner ikke meget plads til bilaterale aftaler, der ikke for længst er i kalenderen. Derfor er det, mener begge embedsmænd, også meget vigtigt, at kommunikationslinjerne mellem dem, de øvrige kommunale ledere på mange niveauer og de folkevalgte politikere holdes varm på andre måder. For eksempel deltager borgmesteren en gang om måneden i direktionmødet, når direktionen drøfter ”politiske sager på vej”. Her vendes de politiske kartofler, også de hedere af slagsen, og opgaven er, som Per Ullerichs definerer den, ikke til at tage fejl af: For det første skal man sikre, at sagerne er afklaret og koordineret på forhånd, hvis de – og det gør mange sager – vedrører flere af forvaltningerne.

Og for det andet skal de politiske vinkler på sagen være tydelige; også dem man måske ikke umiddelbart har øje for.

– Vi går bordet rundt, og selv om jeg som kommunaldirektør ikke kan og skal vide alt, så vil jeg gerne kunne nå hele bordet rundt. Min ambition er at have både den politiske og den styringsmæssige indgang til de sager,

vi tager op; ikke nødvendigvis at gå i detaljer, men i hvert fald få en rimelig fornemmelse af, hvordan det kører i de forskellige områder. Vi skal vide, hvad der rører sig, for er der noget politikere hader, så er det overraskelser, siger han.



**Jeg ved ikke, om alle er født med politisk tæft, men man kan i hvert fald få den hen ad vejen, og som chef kan man også videreformidle en politisk bevidsthed.**

Jette Egholm

Ud over de ugentlige direktionmøder bliver kommunaldirektøren løbende klædt fagligt på af direktørerne for kommunens fem forvaltninger, der hver især også har tæt kontakt til deres fagchefer. Ved større projekter har kommunen succes med at fagchefer og embedsmænd mødes med borgmesteren eller udvalgsformanden.

– For eksempel har vi sat gang i et stort udskolingsprojekt. Her prøvede vi visionerne af ved at mødes tidligt i forløbet. Før vi lægger al energi og kræfter i et projekt, er det vigtigt for os og for vores fagchefer at høre, om den vej, vi har stukket ud, er farbar. Vi giver det en politisk lakmusprøve, der så ofte også

fører til større politisk ejerskab til projektet, siger Jette Egholm.

## Kræver politisk musikalitet

At mødes under flere forskellige former og hele tiden sørge for at kommunikere tidligt, tydeligt og tilstrækkeligt mindsker kort sagt den følelse, kommunalpolitikere engang imellem kan have af, at embedsværket er dem, der sidder på magten, mener Per Ullerichs.

– Det kræver politisk musikalitet at arbejde i en kommunal forvaltning. Derfor er det afgørende, at fagcheferne deltager i udvalgmøderne. Jeg ved ikke, om alle er født med politisk tæft, men man kan i hvert fald få den hen ad vejen, og som chef kan man også videreformidle en politisk bevidsthed. Så lederne i kommunen får en klar fornemmelse for, at de er del af et politisk system. Det betyder, at vores ledere er meget loyale over for de politiske beslutninger; også selv om de måske ikke altid er fagligt 100 procent enig i dem, siger Jette Egholm.

Hun peger for eksempel på, at der trods barske vilkår var fælles kommunalt fodslag, da Rødovre Kommune før sommerferien sidst år trak voldsomt i bremsen og nærmest fra den ene dag til den anden indførte ansættelses-, kursus- og indkøbsstop i syv måneder. Over hele linjen. Baggrunden var et regnskab, hvor de røde tal tonede frem. Og en statslig trussel om sanktioner i form af en bøde.

– Vores ledere er professionelle ledere, der





*Kommunaldirektør Per Ullerichs og direktør for Børne- og Kulturforvaltningen, Jette Egholm, holder kommunikationslinjerne til hinanden åbne i Rødovre Kommune.*

godt ved, at der nogle gange skal skrues ned. Det skulle der her. Og det blev der, selv om det ikke altid er behageligt. Det samme gjorde sig gældende, da vi temmelig håndfast i 2009 meldte ud om, at vi havde landets tredjestørste kommunale sygefravær, og at det skulle ned. Politikerne gik den hårde vej og skar i budgetterne, samtidig med at vi udviklede redskaber, der kunne bruges til at begrænse sygedagene. Der var ikke stående applaus til den beslutning, men vores opgave, at oversætte de folkevalgtes politiske beslutning til kommunens ledere, lykkedes, siger Per Ullerichs.

### **Skal have dyb respekt for demokratiet**

Han understreger, at opgaven med at kommunikere og oversætte naturligvis går begge veje. Og at politikerne også skal forsynes med indsigt i de faglige områder, de har det

politiske ansvar for. Men i sidste ende er det politikerne, der bestemmer, hvordan der skal lugte i bageriet. Falder lugten sjældent i næseborenes smag, er det næppe kommunal embedsmand man skal være.

– Vi er medspillere, ikke modspillere. Vi skal give de relevante faglige informationer, men også kunne sætte os i politikernes sted, at de indimellem er på valg og har brug for, at vi bidrager med at få de gode historier ud over rampen. For mig som embedsmand er der ingen forskel på, om den politiske beslutning er rød eller blå; mit eget politiske ståsted er uendeligt ligeegyldigt, siger Jette Egholm, mens Per Ullerichs slår to forudsætninger for den gode embedsmand fast:

– For det første skal du have en dyb respekt for demokratiet. Tror du ikke af hjertet på det, så hold dig væk. Det er de 19 politikere i kom-

“

Min ambition er at have både den politiske og den styringsmæssige indgang til de sager, vi tager op.

Per Ullerichs

munalbestyrelsen, der har borgernes mandat, ikke os embedsmænd. For det andet så er politik faktisk rationelt – det er bare en anden rationalitet end den "fagfaglige."

– Som kommunal topchef skal du kunne forstå den politiske rationalitet. Selvfølgelig kan man indimellem godt blive i tvivl om, om det også er følelser der betinger en politisk overvejelse eller beslutning. Men jeg har da oplevet mere end en gang, at socialrådgiveren eller ingeniøren har ladet sin faglige rationalitet farve af følelser! Forskellen er den samme – vi er alle mennesker. Vores opgave er at føre det politiske rationale ind i den faglige hverdag – og den anden vej rundt, siger Per Ullerichs, der også peger på konsensusstraditionen i dansk kommunalpolitik – der i Rødovre faktisk udmøntes i, at 95-99 procent af beslutningerne træffes i bred enighed og henover midten.

Både Per Ullerichs og Jette Egholm pointerer, at de oplever den politiske lydhørhed over for faglige argumenter som stor, men at der naturligvis er politiske beslutninger, der ikke klinger sødt i alle faglige ører:

– Så er det vores opgave at forklare vores ledere, hvorfor det blev som det blev. Og det synes jeg egentlig, vi har ret stor succes med. Vi bruger meget tid på at forklare og informere, men har til gengæld også loyaliteten helt ud i yderste led. Vores ledere ved, at de altid kan komme til os. Det samme ved politikerne. De har tillid til, at vi godt kan styre butikken. Uden tillid går det ikke. Og det gælder på alle niveauer, siger Jette Egholm. ■

### **DEN POLITISKE TANGO**

Væksthus for ledelses publikation "Den politiske tango", tager fat i de klassiske problemstillinger og udfordringer i samspillet mellem den politiske og administrative topleder i en kommune eller region. Og de krævende opgaver makkerparret står overfor, når det gælder effektivisering og innovation i den offentlige sektor. Den politiske tango giver via interviews med kommunale topfolk bud på samspillet mellem politiker og embedsmand og inspiration til videre refleksion. Læs den på [lederweb.dk](http://lederweb.dk)

# Hvorfor forstår de ikke, hvad jeg siger?

Det er ikke altid, at medarbejdere og lederkolleger forstår, hvad lederen kommunikerer – selvom det står lysende klart for hende selv. Der findes imidlertid en vej at gå for at sikre, at afsender og modtager i kommunikationen når hinanden. Syv konkrete markører kan guide dig på vej.

Af Mette Vinther Larsen og Jørgen Gulddahl Rasmussen

**NÅR VI MØDER OFFENTLIGE LEDERE** på vores masteruddannelser og i andre arbejdsammenhænge og taler med dem, er et ofte berørt tema: "Hvorfor er det så svært for flere af mine medarbejdere og kolleger at forstå, at konkrete forandringer er nødvendige i disse krisetider? Er det mig, der er for dårlig til at kommunikere og få mit budskab igennem?"

Når vi som ledere er tilpas resultatorienterede og til tider måske en smule utålmodige, sker det, at vores medarbejdere, vores ligestillede kolleger og endda vores chefer umiddelbart ikke helt fatter, hvor vi vil hen. Eller måske endnu mere besværligt – at de udtrykker forståelse, accept og villighed til at være med på vores ideer. Men når vi senere ser på deres aktiviteter og resultater og hører på deres udsagn, viser det sig, at de har forstået noget helt andet ved samtalen end det, der var vores intention.

## MERE OM DE SYV MARKØRER

Hvis de syv markører, som er bekrevet i artiklen, har vakt interesse, findes der den del mere litteratur om emnet, også på dansk, om den relationelle tilgang til at forstå kommunikation, ledelse og samspil mellem mennesker. Forfattere er blandt andre psykologen Kenneth Gergen, og på engelsk hans kolleger John Shotter og Dian Marie Hosking. Men også nogle af de tidligere skribenter på feltet, såsom Peter Berger & Thomas Luckmann.

Det, vi vil med denne artikel, er i stikordsform at præsentere en anden måde end den, der ofte bruges, til at forstå og kommunikere på. En måde, der giver mere positive svar på ovennævnte spørgsmål, og som måske kan vise en mere farbar vej. Denne vej har været kendt gennem flere hundrede år, men den får sjældent nogen central plads i mange ledelsesdiskussioner, -modeller og -principper. Det kan hænge sammen med, at det, vi her præsenterer, bygger på, at der lægges et relationelt, hverdags- og praksisperspektiv på kommunikation. Et sådant perspektiv er med til at vise, at kommunikation er vanskelig at styre, og at det er svært at forudse, hvordan den udfolder sig. Vi vil her sætte nogle praktiske markører op for, hvad et sådant relationelt syn på kommunikation kan omfatte:

### Mange budskaber på samme tid

Den første markør er, at uanset hvor meget en leder kommunikerer, bliver det kun en meget lille del af den samlede kommunikation i organisationen, den enkelte medarbejder deltager i. Verden og dermed institutionen bevæger sig hele tiden, og der kommunikeres på kryds og tværs. Og der er i hverdagen ikke nogen garanti for, at lederes budskaber bliver hørt tydeligere end megen anden kommunikation i organisationen.

### Brug de mange perspektiver

Den anden markør er, at uanset hvor tætte vi er på hinanden, ser vi verden og vores opgaver forskelligt, og i stedet for at arbejde på at

skabe en kunstig enighed ud fra – måske til tider lidt uinteressante – fælles værdier, er det væsentligt at bruge de forskelligheder, der er i opfattelser deltagerne imellem. Det gøres ved at understøtte en kommunikation, der bringer disse forskelle tydeligere og mere konstruktivt frem. Det kan også udtrykkes på den måde, at hvis det er innovation og nyskabelse, der er på programmet i organisationen, så kan bestræbelser på at blive ens, næppe føre til noget godt.

### Opfat sproget som skaber af verden

Den tredje markør er, at kommunikation og dermed sprog på denne relationelle vej ikke er en afbildning af noget uden for sproget. Sproget skal i stedet forstås som et redskab, der hele tiden er i gang med at konstruere vores lokale verden gennem den aktive kommunikation, vi har sammen, både når vi siger noget og ofte tillige, når vi forbliver tavse. Det observerer vi, hver gang der kommer en ny ind i organisationen og stiller spørgsmål, som vi kommer til at tænke over, og som rører ved noget af det, vi indtil da har taget for givet.

### Tal med og ikke til hinanden

Den fjerde markør er, at kommunikation, der virker, handler om at tale med og ikke om at tale til. Derfor er forestillinger om, at den virningsfulde kommunikation fra en leder kommer oppe fra ølkassen, en skrøne. Det er for os en meget central præmis for kommunikation, idet den handler om, at kommunikation ikke løber fra én person til en anden, men at kom-



munikation altid er et fælles projekt. Det gælder derfor for en leder om, at han eller hun i kommunikationen er i samspil med andre mennesker mere end med overordnede fænomener og principper, og at både medarbejdernes og lederens forståelser bliver skabt mellem dem.

### Der er mange sandheder

Den femte markør handler om, at når vi kommunikerer, er der ikke én, men mange sandheder undervejs. Alle, der deltager, har deres fortolkninger af begivenheder, personer og relationer. Det er derfor ikke relevant at lede efter den eviggyldige sandhed. I stedet vil det svare sig at tale med hinanden for at komme frem til en løsning, der er praktisk anvendelig – og så på trods af forskelligheder enes om at bruge den. Hvis vi ser på mange af de aktiviteter, der finder sted i en organisation, bliver det hurtigt tydeligt, at en pragmatisk indstilling til, at der findes en brugelig løsning, ofte virker bedre end at gå på jagt efter den bedste løsning.

### Budskaber fortolkes kontinuert

Den sjette markør handler om, at selv om vi er sikre på, hvorledes en trykt tekst forfattet af os skal forstås, er det hensigtsmæssigt at gå ud fra, at alle andre forstår teksten eller dele af denne på anden vis. Det hænger sammen med, at vi alle ikke kun læser en tekst, men at vi også læser meget ind i samme tekst, læser

mellem linjerne, læser ind i den kontekst, vi befinder os i, og ofte læser vore forhåbninger og vores frygt ind i en tekst, som vi opfatter som betydningsfuld. Det betyder ikke kun, at også det skrevne skal overvejes, men måske at det, der kommunikerer på skrift, vurderes i lyset af, hvorledes der tales sammen i organisationen.

### Kommunikation er at være til stede

Den syvende og mest praktiske markør handler om, hvordan dette syn på kommunikation kan omsættes til praktisk handling. Vi vil anbefale, at følgende tages op til overvejelse:

- Vær til stede i samtalen. Prøv ikke at se på, hvad der sker i morgen, eller hvordan situationen er blevet skabt i går og tidligere.
- Giv plads til, at ideer, andre forestillinger, improvisationer og rene lykketræf også kan komme ind i den fortsatte kommunikation.
- Acceptér og skab plads for mange former for kulturelle udtryk, for andre normer og andre værdier. Det er herigennem, at den mangfoldighed i opfattelser og viden i institutionen udvides og fremmes.
- Tænk altid på, at en samtale altid er mellem flere – også nogle, som måske ikke er fysisk til stede her og nu.
- Læg vægten på, hvordan samtalen understøttes som en løbende proces og mindre på, hvad der skal blive resultatet af denne.

“

Når vi som ledere er tilpas resultatorienterede og til tider måske en smule utålmodige, sker det, at vores medarbejdere, vores ligestillede kolleger og endda vores chefer umiddelbart ikke helt fatter, hvor vi vil hen.

Disse syv markører dækker for os meget væsentlige sider i det at kommunikere, og samtidig dækker de kommunikation og skabelse af relationer både i og uden for organisationer – både når det handler om kommunikation mellem leder og medarbejder, men også mellem kolleger. Og først og fremmest dækker de den afgørende del af ledelseskommunikation, som foregår inden for, rundt om og neden under – og som udfoldelse af de formelle og officielle budskaber, der også findes i en organisation. ■



### TO KOLLEGER, DER KOMMUNIKERER

**Mette Vinther Larsen**, ph.d., er adjunkt og **Jørgen Gulddahl Rasmussen**, ph.d., er professor ved Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet. Begge forsker i strategisk ledelse, organisering og kommunikation, samtidig med at de underviser på masteruddannelsen i offentlig ledelse (MPG) og Master in Business Administration.

**DET SKARPE  
HJØRNE**


Af Birgitte Bonnerup



Thor Simony

# Ingen lus i offentlig ledelse

Mellemledere er ikke lus mellem to negle. De er ledere, der har mod til at fastholde, at selvom meget er til debat, og der ikke findes endegyldige sandheder, er noget bedre end andet i den offentlige praksis.

**DER ER MANGE MENNESKER** i de offentlige organisationer – borgere, beboere, børn, unge, gamle, voksne, klienter og kunder. Mange medarbejdere, der arbejder med mennesker som noget helt centralt – et arbejde med en psykologisk aktiv opgave, som stiller medarbejderne over for en konstant følelsesmæssig udfordring.

Medarbejdere skal indgå i relationer til mennesker, der er vrede, skuffede, glade, sorgfulde, voldelige, skævenbenede og for at kunne forstå og håndtere relationerne, må de sætte sig i den andens sted, trække på egne erfaringer og forstå de følelser der vækkes i relationen.

Medarbejderen må bestandigt skelne mellem sig selv og den anden. Det kræver indsigt, refleksion og et solidt fagligt fundament for at kunne forstå, skelne og diskutere god og dårlig praksis. Alt er ikke lige godt. Vores forståelse af os selv og hinanden bygger ikke på konstruktioner alene. At udfordre konstruktioner frem for at lede efter sandheder er en besnærende og frigørende tanke: At utilpassede unge for eksempel er utilpassede,

fordi vi konstruerer dem som utilpassede, og ikke som ressourcerige unge med naturlige reaktioner på komplicerede forhold, og at vanskeligheder er udfordringer og udgangspunkt for nye muligheder.

## Brug for faglig viden som fundament

Men det er mildest talt et tveægget sværd. Hvis alt er en konstruktion, kan alt altid også være anderledes. Og alt kan blive til lige godt og lige gyldigt. Drevet til det absurde kan lægen med god ret amputere det ene ben eller det andet – efter hvad hun skønner er det vigtigste. Og patienten er derefter motorisk udfordret. Hvis alle konstruktioner er lige gode, mangler grundlaget for at drøfte, hvad der er godt og dårligt. Perspektivet overlader medarbejderen til sig selv – frit svævende og uden en referenceramme. Problemer bliver selvskabte, og løsningen forventet selvskabt. Det er nødvendigt med et fundament. Der er brug for faglig viden som et teoretisk grundlag, der kan forklare, begrunde og retlede den faglige praksis – et grundlag for at diskutere, hvad der er rigtigt og forkert at gøre, hvad der

fremmer, og hvad der modarbejder opgaveløsningen.

Mellemlederen er tæt på opgaven, medarbejderne og borgerne. Sikrer at løsningen af organisationens opgave, mening og eksistensgrundlag sker på et fagligt grundlag, der gør det muligt at skelne mellem sig selv og andre. Et grundlag, der muliggør en skelnen mellem god og dårlig praksis. Et grundlag af faglig og teoretisk sammenhængende viden. Mellemledere er ikke lus mellem to negle, men ledere med mod til at fastholde, at selvom meget er til debat, og at der ikke findes endegyldige sandheder, er noget bedre end andet, og de kan og vil begrunde det. ■

*Birgitte Bonnerup er specialist og supervisor i organisationspsykologi med selvstændig virksomhed. Thor Simony er pædagog, MPA-studerende og forstander på Granbohus, et ferie- og aflastningstilbud til børn og unge i Fredensborg Kommune. Sammen har de skrevet bogen "Ledelse af mennesker der arbejder med mennesker", Hans Reitzels Forlag, 2012.*