

# OFFENTLIG LEDELSE 01 22

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK KOMMUNAL OG  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING



## Alder er jo bare et tal – eller føler du dig for gammel til et nyt lederjob?

TEMA SIDE 6-10



Dansk Socialrådgiverforening



### Ny serie:

**Sådan tackler jeg  
udfordringer i ledelse**  
SIDE 4

### Vilde velfærdsproblemer:

**Er et systemskifte  
på vej?**  
SIDE 13

### Vi måler og måler:

**Tiden moden til at  
evaluere evalueringerne**  
SIDE 18



HK Kommunals Chefkonference 2022:

## New ways of working – hvad betyder det for dig som leder?

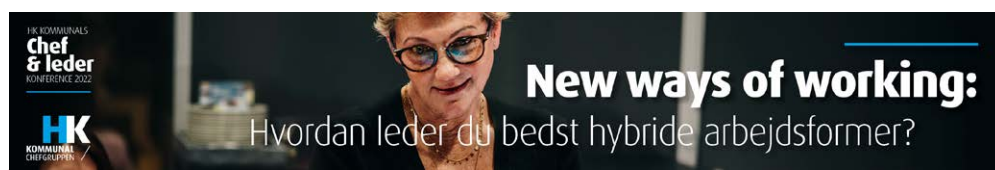
Du kan stadig nå at tilmelde dig Chefkonferencen i Middelfart den 24.-25. marts 2022.

Hovedtemaet er de hybride arbejdsformer, vi har lært så godt at kende under corona. Hvis de er kommet for at blive, hvordan håndterer du dem så bedst som leder? Og hvilke konsekvenser

har de for produktivitet, social sammenhængskraft, vidensdeling osv. på arbejdspladsen?

Tematet "Strategier og visioner – har du styr på dem?" er også på programmet, som du kan se og tilmelde dig her:

→ [bit.ly/chefkonf](https://bit.ly/chefkonf)



## Nye strategiske sigtelinjer i DS' Ledersektion

Bestyrelsen i Dansk Socialrådgiverforenings Ledersektion har vedtaget et sæt strategiske sigtelinjer for sit arbejde i de kommende to år. Ambitionen er bl.a. at styrke den interne interessevaretagelse for foreningens ledermedlemmer ved mere systematisk at udvikle lederområdet og øge fokus på at undgå interessemodsatninger i bistanden til medlemmerne. Vejen hertil er at knytte det politiske arbejde tættere til driften, oplyser Ledersektionens formand, Anders Fløjborg. □

## Hjælp, jeg er leder!

Med afsæt i typiske udfordringer, dilemmaer og spørgsmål, du som leder kan møde i din hverdag, får du syv konkrete bud



på at mestre rollen og arbejde med dig selv og det arbejdsfællesskab, du er en del af. Bogen er en håndbog henvendt til både den nye og den erfarne leder – og alle dem, der drømmer om ledelse.

**Hjælp, jeg er leder! 7 bud på, hvordan du mestrer rollen** Af Camilla Raymond og Caroline Nik Marcussen, Dansk Psykologisk Forlag, 144 sider, 250 kr.

## Velfærd med overvågning?

Bedre beslutninger, større indsigt, mere effektiv sagsbehandling, lavere omkostninger, gladere borgere. Det burde den voksende digitalisering og kunstige



intelligens i offentlig sagsbehandling give os. Men går vi for langt eller for hurtigt frem? Og kan vi gøre skade på grundlæggende værdier og rettigheder? Bogens bidragydere giver perspektiver og eksempler på, hvor vi skal være særligt påpasselige og diskuterer, hvordan den offentlige sektor kan

navigere i en verden af algoritmiske fristelser. **Fra velfærdsstat til overvågningsstat. Algoritmers magt i den offentlige forvaltning.** Af Kim Escherich og Michael Jarner (red.), Djøf Forlag, 194 sider, 195 kr.

**Offentlig Ledelse**  
01/2022  
ISSN 1602-3765

**Oplag**  
3.000 eksemplarer

**Forsidefoto**  
Khlwangchao/Shutterstock

**Layout**  
Lars Pryds, HK Kommunal

**Tryk**  
Stibo Complete

**Udgivere**  
Chefgruppen, HK Kommunal  
Ledersektionen i Dansk  
Socialrådgiverforening

**Ansvarshavende  
redaktør**  
Mette Marie Langenge  
HK Kommunal  
chefgruppen@hk.dk

**Redaktionen**  
Koordinator og redaktør:  
Tina Juul Rasmussen  
Telefon: 28 76 56 54  
tina@juul-kommunikation.com

Lene Kastaniegaard  
Dansk Socialrådgiverforening  
lk@socialraadgiverne.dk

Mette Marie Langenge  
HK Kommunal  
chefgruppen@hk.dk

**Adresseændring og  
abonnement:**  
chefgruppen@hk.dk

**Hjemmeside**  
www.offentligledelse.dk

**Næste blad** udkommer  
mandag den 13. juni 2022.  
**Deadline** for indlæg og  
annoncer er mandag den  
3. maj 2022 på  
tina@juul-kommunikation.com



Dansk Socialrådgiverforening



## INDHOLD

03 **Lederen**

04 **Ny serie: Når ledelse bliver udfordrende**

To ledere på beskæftigelsesområdet deler tanker om fremtiden



06 **TEMA: Alder er da bare et tal ...** Flyt fokus fra din alder til din værdi

07 **Jørgen Uhrbrand:**

Alder er et parameter, ikke en barriere

09 **Christina Lundsgaard**

**Ottsen:** Vil du selv ansætte en leder på 55+?

11 **Udfordringen:** Sådan får du nyansatte godt ombord

12 **What's hot:** Spot en medarbejder med lyst til ledelse



13 **TEMA: Vilde problemer** kræver vilde løsninger

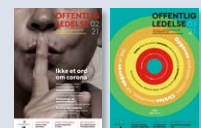
14 **Nina Smith:** Jeg håber, vi kan være med til at transformere systemstaten

15 **Sigge Winther Nielsen:** Entreprenørstaten kan løse de vilde problemer

16 **Jonas Astrup Beck:** Riv servicefabrikkerne ned

18 **Peter Dahler-Larsen:**

Tiden er moden til at evaluere 30 års evalueringer i det offentlige



20 **Derfor får du Offentlig Ledelse**

# Vi kommer ikke længere ad den vej, vi er gået de seneste 30 år

**AF** ANDERS FLØJBORG, DIREKTØR PÅ FJORDHUSENE RINGKØBING OG FORMAND FOR LEDERSEKTIONEN I DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING  
**FOTO:** TORBEN NIELSEN



Reformkommissionen arbejder med at tænke helt nye tanker for at kunne løse nogle af de vildeste problemer, vi som velfærdssamfund er kommet til kort over for. Det er en nødvendig, men også tæt på umulig opgave, som kræver tillid, rum og mod til løbende eksperimenter og justeringer i et tæt samarbejde mellem ledelse, fagprofessionelle og borgere.

**V**i har som velfærdssamfund udfordringer, der er 'erkendt, forsøgt løst, uløst', som regeringens Reformkommission formulerer det i deres første rapport. Vi har i mange år talt om *wicked problems* – virkelig vilde problemer – som reelt ikke kan løses, men kun tæmmes. Og vi kommer ikke videre ad den vej, vi er gået indtil nu. For så længe vi holder fast i kun at udvikle på de modeller, vi kender, forhindrer det os i at tænke innovativt og få ideer, vi ikke anede, vi havde, og som ingen kunne forudsige. Samtidig har vi udviklet en så kompleks offentlig sektor, at vi ikke længere kan reducere løsningerne til ja eller nej.

Så ja, tiden er moden til at se anderledes på fremtidens velfærdsproduktion. Og her er Reformkommissionen blevet stillet overfor en kæmpe opgave med at finde forslag til 2. generationsreformer, som er politisk spiselige. Det sætter vi fokus på i et tema om 'vilde problemer og løsninger' på side 13.

## **Eneste sikre konstant er forandringen**

Det første og helt afgørende skridt i en ny retning er en politisk strategi, der sætter politiske mål og ramme om processer, hvor vi får lov til at udvikle løsninger gradvist og hele tiden tilpasset virkeligheden og den aktuelle bedste viden.

For når der i virkeligheden kun er én sikker konstant – forandringen – har vi brug for en iterativ tilgang, hvor vi tør udtænke, afprøve og justere ideer og løsninger om og om igen, hvis den offentlige sektor skal omstille sig til at arbejde og samarbejde på måder, ingen kan forudsige på længere sigt. Ikke hovedløst og kaotisk, men på et fundament af politiske mål, viden og data. Og med et langt større fokus på, hvordan udviklingen hos den enkelte ydelsesmodtager er.

Velfærdssamfundets succes ligger og har altid ligget i mødet med borgeren og i at udvikle den enkelte velfærdsydelse i et samspil. Resten er metoder og værktøjer. Men fremtidens løsningsmodeller skal levne plads til, at ikke alt er styrbart.

Ledelsesmæssigt giver det os – både politisk og i praksis – en kæmpe udfordring, fordi det kræver, at vi kan holde fast i en

lærende, tillidsbaseret og omstillingsparat organisation, der ledes med retningsanvisninger. Dem skal de fagprofessionelle sammen med den faglige ledelse tolke og omforme til konkrete velfærdsydelser i et tæt samspil med modtagerne – både børn, unge og voksne.

## **Kan kommissionen flytte noget?**

Vil kommissionen så overhovedet flytte noget? Det håber jeg. Det er befriende,

at der findes modige forskere, som holder fast i data og kan formidle dem i et forståeligt sprog.

Min bekymring er, at kommissionsforslagene risikerer at blive for konkrete og langt ned i detaljen for at tilfredsstille politikerne. Det ville ikke være første gang, vi ser central detailstyring spænde ben for decentrale løsninger. Spørgsmålet er, om den politiske tillid er til stede til, at de offentlige institutioner, forvaltninger og private leverandører kan få lov til at udvikle de løsninger, der skal til, i et fagligt fællesskab og i samskabelse med borgerne.

At gentænke og innovere hele vores velfærdsproduktion fra et indefra-ud-perspektiv til det modsatte med det hele menneske i centrum kræver modige politiske mål og rammer, der levner plads til forskelligheder. Og det er en eviggyldig påmindelse om, at hvis du ønsker at behandle mennesker ens, skal du behandle dem forskelligt. ▣

”

**Vi har udviklet en så kompleks offentlig sektor, at vi ikke længere kan reducere løsningerne til et simpelt ja eller nej**



## NY ARTIKELSERIE:

### Når ledelse bliver udfordrende

Hvad kræver fremtidens forandringer af dig som leder i den offentlige sektor? Det stiller vi skarpt på i 2022, hvor to ledere og en ekspert i hvert nummer giver deres bud på de største udfordringer på deres fagområde, og hvad de vil betyde for offentlig ledelse.

# Det vil få endnu større betydning at opkvalificere medarbejderne

Udviklingen går stærkt på beskæftigelsesområdet. Jobcentrene skal både forholde sig til besparelser, en stadig mere kompleks lovgivning, mistillid fra både politikere og borgere samt mangel på kvalificeret arbejdskraft. To jobcenterledere tegner deres billede af de største ledelsesmæssige udfordringer.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | [annette@aggerbeck-kommunikation.dk](mailto:annette@aggerbeck-kommunikation.dk) | FOTO: PRIVAT/PR



## Jeg skal udøve tillidsbaseret visionsledelse

**Mette Skou Seiersen, 57 år.**  
**Centerchef på Jobcenter Aarhus:**

– Jeg ser det som en stor udfordring, at der stilles stigende krav til medarbejderne på jobcentrene. De skal kunne navigere i en ekstremt kompleks lovgivning, hvor der kommer regelændringer hele tiden. Som medarbejder skal man besidde kompetencer, der kan være svære at kombinere, fordi man skal kunne håndtere mange proceskrav og samtidig tilgodese både borgere og virksomheder.

– Fremover vil vi gå endnu mere væk fra New Public Service-tankegangen. Hvor vi før sendte borgerne ud i tilbud, fik en beskrivelse tilbage og så lavede vores vurderinger ud fra det, skal vi fremover både være dem, der har en tæt relation til borger og virksomhed og dem, der beskriver borgerens muligheder på arbejdsmarkedet. Det kræver en anden tilgang og nye kompetencer. Stats-

ministeren sætter nu ældreområdet fri, og det vil også ske på beskæftigelsesområdet.

*Hvad kræver det af dig som leder?*

– Hvis beskæftigelsesområdet sættes fri, skal jeg i højere grad bedrive visionsledelse, sætte mål i centrum og hjælpe medarbejderne med at indfri dem. Det vil betyde en mere tillidsbaseret ledelse, så jeg skal som leder turde slippe kontrollen over for medarbejderne. Det kræver også store kommunikative evner. Jeg skal være skarp på, hvad jeg vil opnå og hvorfor, fordi medarbejderne har brug for at forstå meningen med deres arbejde, for at de kan levere en god indsats og trives.

– Ud over løbende at opkvalificere medarbejderne, skal jeg også øge mit fokus på at rekruttere kompetente medarbejdere i en tid, hvor vi ikke har så mange ansøgere som før. De nuværende medarbejdere er allerede i gang med at inkorporere nye måder at arbejde på, som kan betyde, at

det er sværere at indvie nye kollegaer, fordi de selv er usikre. Men det er vigtigt, at vi onboarder nye medarbejdere, så de får lyst til at blive. Der vil være brug for, at jeg er endnu mere tydelig om, hvad jeg forventer af medarbejderne, og hvilke redskaber de har til rådighed.

*Hvad gør du for at være godt klædt på til de udfordringer?*

– Jeg vil sørge for løbende at kompetenceudvikle medarbejderne ved at inddrage forskning om, hvad der virker. Det er vigtigt, at jeg sørger for en åben dialog, både i forhold til medarbejdere, borgere og virksomheder. Desværre kommer de få borgere, der er utilfredse med jobcentrenes indsats, til at fylde meget i den offentlige debat. Det er borgere, som ikke selv kommer på banen med deres ønsker, men tænker, at de er nødt til at sige ja til vores tilbud for ikke at miste kontanthjælpen. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne er klædt på til at lytte med et 'ekstra' øre og invitere til dialog. ■







## Jeg skal være kvalificeret til at lede i en ny virkelighed

**Simon Elkjær Mæng,**  
37 år. Arbejdsmarkeds-  
og uddannelseschef i  
Mariagerfjord Kommune:

– Jeg ser det som en stor ledelsesmæssig udfordring, at rammen for at levere kvalificeret arbejdskraft til virksomheder og at servicere borgere ændrer sig med hastige skridt og hele tiden bliver mere kompleks. Vi er underlagt store besparelser, vi oplever generelt en manglende tillid fra politikere og medier, og vi er et af de mest processtyrede områder i det offentlige med en stor mængde lovgivningsmateriale.

– Samtidig ændrer arbejdsmarkedet sig hurtigt, og virksomheder og borgere efterspørger en større fleksibilitet, kvalitet og individuelle løsninger. Det giver os en udfordring i at sikre, at vi har de rette kompetencer til at løse opgaven. Lige så vigtigt bliver det, at vi har nogle motiverede medarbejdere, der tror på, at de kan løse

kerneopgaven, på trods af mistillid og stor processtyring.

*Hvad kræver det af dig som leder?*

– Jeg skal sætte en tydelig retning for det, vi laver, så medarbejderne kan navigere i de mange dilemmaer, de oplever i hverdagen. Vi kan ikke skrive os ud af adfærdsforventninger eller sætte dilemmaerne på formel. Det kræver, at jeg som leder skaber en fælles bevidsthed om værdier og retning. Det kalder på i højere grad at inddrage medarbejderne i processen, hvor jeg som leder fokuserer på at tale med dem om dilemmaerne og rammerne for opgaveløsningen og skabe nogle fælles løsninger.

– Det kræver, at jeg prioriterer, at vi har adgang og tid til at opkvalificere os. Vi skal være klædt på med den seneste nye viden på området, så jeg kan være med til at sikre, at vi skaber værdi for borgere og virksomheder. Jeg skal selv være klædt på til at bedrive ledelse i denne virkelighed, så det

kalder også på, at jeg løbende opkvalificeres.

*Hvad gør du for at være godt klædt på til de udfordringer?*

– I Mariagerfjord Kommune er vi i gang med en større omstillingsproces, hvor vi indsamler viden – bred viden, for vi har meget forskellige borgere og problemstillinger. Det er især vigtigt, fordi der ikke eksisterer en specifik uddannelse som beskæftigelsesmedarbejder. Vi har fx inviteret et hold af forskere fra Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser på Aalborg Universitet (CUBB). De følger og observerer os i løbet af arbejdsdagen. Vi får deres nyeste viden, som vi så i fællesskab omsætter i praksis. Vi taler om, hvordan det virker og er dermed med til at skabe ny viden. For at skabe en stærk tillid hos politikerne er min opgave også at sørge for, at vi sammen med de lokale politikere udstikker en tydelig retning, og at vi har afstemt, hvad vi skal måles på fremover. ■



## Et frisat beskæftigelsesområde kræver en anden type ledelse

**Flemming Larsen, professor på institut for politik og samfund på Aalborg Universitet og leder af Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser (CUBB):**

– Vi er midt i en brydningstid, hvor det stiller store krav til både medarbejdere og ledere, at beskæftigelsesområdet er ved at blive sat fri. Som medarbejder får man ikke længere færdige opskrifter, men opgaver, som man selv har frihed til at løse bedst muligt, inden for de visioner og det værdigrundlag, som lederen udstikker. Der skal en anden type ledelse til end tidligere.

– Nogle tror, at et frisat be-

skæftigelsesområde betyder mindre ledelse, men i virkeligheden fører det til mere ledelse, fordi man ikke længere kan følge opskrifter for, hvad man skal gøre og så krydse af. I stedet skal man til at tænke mere helhedsorienteret og på tværs af afdelinger. Ofte går borgernes problemer på tværs af områder som beskæftigelse, sundhed og psykiatri.

– Omstillingen kan skabe stor usikkerhed hos de medarbejdere, der trives med klare forventninger til, hvad de skal gøre. Fremover skal de selv tænke over, hvad der giver mening, og hvordan de kan skabe værdi for borgeren. Det betyder, at lederen skal skabe en refleksiv organisering, hvor medarbejderne kan sparre i åben dialog med hinanden. Det gælder om

at skabe et mestringsklima, hvor medarbejderne måler sig i forhold til egen indsats, fremfor et rivaliseringsklima, hvor man måler sig i forhold til sine kolleger.

– Ledere vil møde modstand, når de både skal følge tonsvis af regler, procedurer og standarder og så ovenikøbet skal arbejde mere refleksivt åbent. Man kan frygte, at borgerne bliver behandlet for forskelligt, når medarbejderne har større frihed, og at der vil komme dårlige sager, som øger mistilliden i befolkningen. Det kræver derfor, at den enkelte leder har en klar vision og arbejder med medarbejdernes kvalifikationer og refleksioner, over fx forskellige måder at håndtere pres på. Åben refleksion skal sikre høj faglighed. ■





## Er alder bare et tal eller en reel barriere i din jobsøgning?

Det grå guld.

Vi vil så gerne have, at du bliver lidt længere.

Bonus for at trække pensionsalderen nogle år.

Indikationer på, at du nærmest er mere attraktiv som medarbejder, når du har rundet 55-60 år, er mange. Men i praksis oplever du måske, at din ansøgning til et nyt leder- eller chefjob efter de 55 år ikke ligger øverst i bunken, når HR indkalder til samtale? Og hvordan tænker du selv, når du er med til at ansætte nye i ledelsen? Er Mogens på 61 lige så attraktiv som Maja på 43?

I dette tema sætter vi fokus på eksperternes erfaringer og viden om, hvad der tæller, når du søger nyt lederjob i en moden alder.

# Flyt fokus fra din alder

Du skal have attitude, når du søger nyt job. Vise, at du er nysgerrig, kan tilføre værdi til en kommende arbejdsgiver og være bevidst om, hvad du er god til. Og ikke opgive tanken om et jobskifte på grund af alder, hvis dine kompetencer matcher jobprofilen, siger to erfarne rådgivere fra HKs Karrieretelefon.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com | FOTO: TOM INGVARSEN

**D**et sker ikke sjældent, at rådgiverne på HKs Karrieretelefon får en leder eller chef i en moden alder i røret, der beder om sparring i jobsøgningen. For er han eller hun ikke lidt for gammel til at søge nyt job, hvis dåbsattesten siger +55 år?

– Taler vi med en leder, som selv bringer alder op i samtalen, flytter vi vedkommendes fokus til det, vi mener, er det afgørende, når du søger et nyt lederjob: Er dine kompetencer opdaterede og matcher de det job, du vil søge? Hvilke holdninger og værdier repræsenterer du som leder – og vil du kunne trives med din lederrolle i en ny stilling, siger Tine Asmussen, som sammen med kollegaen Nanna Heinø Mortensen har både års erfaring og speciale i at rådgive ledere i Karrieretelefonen.

### Fortæl den gode historie

Når de maner 'det med alder' i jorden som et selvstændigt båndspænd for modne ledere, handler det ikke om at være berøringsangst.

– Vores vejledning handler om på en konstruktiv måde at få den enkelte leder til at forholde sig proaktivt til sin jobsøgning – uanset alder. Vores opfordring er derfor: Stå ved, hvem du er, stå ved din alder og hold fast i, at du er åben for ny

læring. Og gør det meget klart, hvad du bidrager med i stillingen. Det afgørende vil altid være, om din profil og kompetencer matcher jobbet krav og profil, siger Nanna Heinø Mortensen.

Al jobsøgning handler i bund og grund om at gøre helt tydeligt for dig selv og en kommende arbejdsgiver, hvad du er særlig god til, og hvad du kan bibringe det næste lederjob, pointerer hun.

– Selvfølgelig har 30 års erfaring som leder også værdi, men tænk hellere: Hvad er jeg særligt god til, og hvilken værdi kan jeg skabe for en ny organisation med mine kompetencer. Og ikke mindst: Hvad ønsker jeg selv, at mit næste lederjob skal rumme? Det er vigtigt, at du fokuserer på det, der trækker dig i retning af det nye job – uanset hvor erfaringsrig du er.

### Ingen orker at høre lange historier

For det er – desværre – ikke interessant at høre lange beretninger om, hvad du har bedrevet som leder de seneste 30 år. Eller endnu værre: hvad du gerne vil væk fra. Og slet ikke: at du har blikket fæstnet på dit otium i horisonten og egentlig bare skal have dine sidste år på arbejdsmarkedet til at gå så godt og hurtigt som muligt.

– Det handler om at flytte fokus, både

## 3 gode råd til dit jobsøgende mindset

- 1. Vær helt klar på din motivation for at søge jobbet.** Den skal være målrettet mod den organisation, det ledelsesniveau og -rolle, du søger.
- 2. Sæt dig ind i organisationens behov** og undersøg, hvor dens fokus er lige nu, fx bæredygtighed, digitalisering osv., så du kan byde relevant ind.
- 3. Kom ind til samtalen som et menneske.** Hvilke holdninger, værdier og forventninger har du til jobbet og kollegaskabet? Det har betydning for et godt jobmatch.

KILDER: KARRIEREVEJLEDERE TINE ASMUSSEN OG NANNA HEINØ MORTENSEN, HK'S KARRIERETELEFON

# til din værdi



**Tine Asmussen**

er karriere- og uddannelsesvejleder ved HK's Karrieretelefon.



**Nanna Heinø Mortensen**

er karrierekonsulent ved HK's Karrieretelefon.

hos dig selv og hos en mulig arbejdsgiver til, hvilke behov du kan være med til at dække hos dem. Du skal altså kunne lytte aktivt til, hvad de har brug for. Og du skal være sulten på det nye. Det er forskellen mellem at sidde i hjemmesko og joggingtøj og så være



**Stå ved, hvem du er, stå ved din alder og hold fast i, at du er åben for ny læring. Og gør det meget klart, hvad du bidrager med i stillingen.**

NANNA HEINØ MORTENSEN,  
HK'S KARRIERETELEFON

oppe på stilethælen. Det handler om din attitude, siger Tine Asmussen.

Det samme gælder, hvis du overvejer at søge ud af ledelse og fx tilbage til dit oprindelige fag, hvis du har sådan et. Her er det selvfølgelig særligt vigtigt at signalere, at du er parat til at omstille dig, kan parkere chefstolen ved skrivebordet og er interesseret i at lære nyt.

– Men her kan også være tale om et identitetsskifte. For nogle kan fortællingen komme til at handle om, at man går 'ned' i niveau og prestige. Så det er vigtigt, at skiftet er et tilvalg af noget, du kan få mere af, noget som trækker i dig. Og så skal du have gjort dig dine overvejelser om løn og anciennitet, så det ikke kommer bag på dig til samtalen, lyder anbefalingen fra de to karriererådgivere. □



## BOGEN:

### **Genstart din karriere efter de 50**

"Når jeg rådgiver mine kunder, er et af mine første spørgsmål altid: 'Hvad er din stærkeste følelse, når du åbner døren til din arbejdsplads om morgenen?'. Det er ikke så meget selve de sætninger, der bliver formuleret i responsen, der er interessante. Det er pausen og antallet af vejrtrækninger".

Sådan skriver ledelsescoach og tidligere tv-journalist Palle Steffensen i sin bog: *Genstart din karriere efter de 50*. Med afsæt i både egne erfaringer og fra sit arbejde med at rådgive, bl.a. ledere om job- og livsskifter sidst i karrieren, deler han ud af gode råd om overvejelser, strategier og konkrete handlemåder til dig, der går med tanker om et job- eller karriereskifte efter et halvt århundredes levet liv.

*Genstart din karriere efter de 50* af Palle Steffensen. Forlaget Momenta, 2021.

## Alder er et parameter – ikke en barriere, når du søger job

Hvis du fremstår skarpt fysisk, mentalt og digitalt som +55årig, er du lige så attraktiv en jobsøgende leder som en yngre kollega. Det kræver, at du løbende har opdateret dine kompetencer, dyrket dit netværk og kan dokumentere, hvad du kan og har haft succes med i dine år i ledelse, mener lederrådgiver Jørgen Uhrbrand fra rådgivningshuset AS3.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN

tina@juul-kommunikation.com | FOTO: PR

**D**u sidder overfor en chef på +55 år fra den kommunale verden, som har været leder i over 30 år. Chefen vil gerne søge videre fra nuværende stilling, måske fordi der er kommet ny direktør, og samarbejdet ikke svinger supergodt. Eller bare fordi det kunne være godt med nye græsgange. Ser du alderen som en barriere i sig selv for reboarding?

– Nej. Jeg kan selvfølgelig ikke afvise, at nogle diskriminerer på grund af alder, men det er ikke min generelle oplevelse. Alder er ikke en barriere, men et parameter, man kan optimere på ligesom andre parametre. Min erfaring fra mange års arbejde med outplacement, karriererådgivning og ledersparring er tværtimod, at du er attraktiv, også efter du er fyldt 55, hvis du fremstår skarpt. Det gælder både fysisk, mentalt og digitalt. Jo bedre, du har vedligeholdt dig selv, desto højere er din markedsværdi. Jeg har mødt mange i den aldersgruppe, som fremstår knivskarpe, men også en del som ikke gør, siger Jørgen Uhrbrand, partner i rådgivningsvirksomheden AS3, der har speciale i jobforandringer.

### **Skal kunne mere end Officepakken**

Og han lægger ikke fingrene imellem.

– Jeg ser ledere, som fint har passet deres job, udviklet medarbejdere, styret utallige forandringer i organisationen – men som har glemt at udvikle og





”

Du skal vide, hvad du kan, og hvad du konkret har haft succes med. Det er ikke nok at sige, at du har bedrevet ledelse i 30 år.

JØRGEN UHRBRAND,  
PARTNER OG DIREKTØR I AS3



### Jørgen Uhrbrand

er uddannet cand.merc.  
Partner og direktør i AS3.  
Har i mere end 20 år rådgivet ledere og specialister i outplacement og karriererådgivning.

forandre sig selv. De er ikke opdateret på deres kompetencer og har ikke fulgt med udviklingen, slet ikke digitalt. Og i dag er det ikke nok kun at være nogenlunde habil i Officepakken, siger Jørgen Uhrbrand, som selv er 61 år og derfor godt mener, at han kan tale med.

– Vi kan ikke ændre på vores alder, men vi kan tage de muligheder, der byder sig undervejs og være lidt Pippi Langstrømpe-agtige: “Det har jeg aldrig prøvet før, så det kan jeg sikkert godt finde ud af”.

### Du skal ned i den faglige materie

Derfor, konstaterer han, vil du søge fx nyt lederjob som +55årig, skal du have en knivskarp kompetenceprofil.

– Du skal vide, hvad du kan, og hvad du konkret har haft succes med, fx at implementere et nyt, stort it-system. Det er ikke nok at sige, at du har bedrevet ledelse i 30 år. Du skal ned i den faglige materie og fortælle, hvem og hvad du har ledet inden for hvilke områder. Du skal kunne dokumentere dine resultater – hvad du har mødt af udfordringer, hvordan du håndterede dem, og hvad resultatet blev. Og så skal du altså have en skarp digital profil, fx på LinkedIn. Sørg for, at dine digitale kompetencer er opdaterede. Mange har ikke en LinkedIn-profil, selvom det i dag er den primære rekrutteringsplatform.

### En plan B er altid god at have

Der er to afgørende faktorer, som højner markedsværdien hos en ældre leder, påpeger Jørgen Uhrbrand.

– Netværk! Brug det, fasthold det og udvikl det. To ud af tre jobs besættes via netværk. Og jo ældre du er, og jo højere niveau du søger job på, desto mere ar-

bejder netværket for dig. Og så er mobilitet, både geografisk, branche- og sektormæssigt vigtigt. Du skal være parat til at flytte dig.

Derudover er det altid en god idé at have en plan B i skuffen, anbefaler han.

– Fordi der ikke længere er jobgaranti noget sted, heller ikke i den offentlige sektor. Så vær bevidst om at du kun sidder i jobbet, så længe der er brug for det. Og det kan forandre sig i morgen. Derfor er det så afgørende, at du holder dine kompetencer opdaterede og vedligeholder og udvikler dit netværk, så du kan trække på det, hvis du får brug for det.

I tilfælde af et uventet jobskifte, fx en omplacering i organisationen, en egentlig afskedigelse eller bare et ønske om at lave noget andet, kan en Plan B være at have gjort dig klart, om du er parat til at gå ned i løn, skifte branche eller søge nedad i ledelsesniveau.

– Som sådan har lederjobbet jo ikke en aldersgrænse, men nogle oplever at blive trætte af ledelse over tid. Her er det vigtigt at have din fortælling klar, når du søger nyt job: “Jeg har taget mine MUS-samtaler og stået i spidsen for de forandringer, jeg skal. Nu vil jeg noget andet med mine kompetencer”. Og vær bevidst om, hvor stor en identitet der evt. ligger i at være leder for dig. Hvis du ikke selv er afklaret, kan du ikke overbevise andre.

Endelig gentager Jørgen Uhrbrand, at alder ikke i sig selv er en barriere i at få nyt job.

– Det er faktisk en lang større udfordring for de unge og nyuddannede at komme ind på arbejdsmarkedet, end det er for dem, som har været 30-40 år i en lederstilling, at få nye, gode jobs. □

## 6 gode råd til din jobsøgning

- 1. Opdater din kompetenceprofil en gang om året:** Hvad har du skabt af nye resultater, og hvilken værdi har det tilført din organisation.
- 2. Vær bevidst om, hvilket nyt job du går efter:** Er det et nyt lederjob, et sektorskifte eller noget helt tredje nyt, du drømmer om.
- 3. Lav et kronologisk cv** med fokus på resultater, hvis det job, du søger, ligner det, du kommer fra.
- 4. Lav et funktionsopdelte cv, hvis du vælger at skifte sektor.** Fremhæv alle dine kompetencer, der retter sig mod den konkrete sektor eller branche, du søger i, fremfor dine tidligere titler og arbejdsgivere.
- 5. Brug dit netværk.**
- 6. Vær indstillet på, at det i gennemsnit tager fem-seks måneder** at lande et nyt job og en måned længere, hvis du er 55-60 år, end hvis du er 31-40 år.

KILDE: JØRGEN UHRBRAND,  
PARTNER OG DIREKTØR I AS3



# Vil du selv ansætte en leder på 55+ år?

Alder spiller en rolle, når du søger job eller selv ansætter. Fordi vores hjerne er biased med bestemte forestillinger, fx om sammenhængen mellem alder og om hvor du bør være i din lederkarriere. For at kunne se fordomsfrit på en ansøgers kompetencer bør du aktivt fravælge billede, alder og andre personlige data i CV'et, anbefaler psykolog Christina Lundsgaard Ottsen.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com | FOTO: PR

”Har gjort noget vildt i dag. Ansat to mænd på 60+. Gæt, hvad det vilde er?”

Sådan skrev en direktør på LinkedIn for nylig. Og: Det vilde var ikke alderen på de nyansatte – det var faktisk, at de var mænd. Fordi kvinder normalt fejrer mænd af banen i ansættelser hos den pågældende.

Men helt ærligt: Troede du ikke også, at det vilde var alderen?

## Alle menneskers hjerne er biased

Hvis du gjorde, er du ikke et dårligt eller fordomsfuldt menneske. Du er 'bare' et menneske – med en biased hjerne. Den måde, du tolker verden på, er som udgangspunkt fordomsfuld. Eller

som Christina Lundsgaard Ottsen og Sara Louise Muhr formulerer det i bogen *Biasbevidst ledelse. Sæt diversiteten i spil og træf bedre beslutninger*: Vi har alle en forudindtaget slagside i vores dømmekraft, der opstår på baggrund af menneskelige interaktioner i sociale sammenhænge. De danner en form for kulturelt tilpasset kulturelt kodeks, vi lærer fra barnsben.

Det kulturelt tilpassede kodeks kan bl.a. føre til diskrimination på grund af alder, bekræfter psykolog og ph.d. Christina Lundsgaard Ottsen, som til daglig er diversitetsstrategisk ledelseskonsulent hos rådgivningsvirksomheden Mannaz.

– Der er mange normer på spil i

vores forestillinger om den perfekte leder. Grå hår er en fordel, men kun hvis man har en tung titel. En ny leder derimod er et frisk og ubeskrevet blad med gå-på-mod først i 30'erne. Og man kan hurtigt blive betragtet som for gammel, hvis CV'et ikke snorlige afspejler en ledelsespipeline, når du er fyldt 50. Der er altså et mismatch mellem vores forestillinger om en ledelseskariere og det liv, de fleste af os lever med familie og andre gøremål. Og det faktum, at vi bliver meget længere på arbejdsmarkedet.

## Træn et inkluderende mindset

Hendes grundlæggende budskab er, at du som leder skal vide, at du er biased. Punktum. Det kan du ikke ændre på alene af den grund, at du har en hjerne. Derfor skal du sikre dig, at du minimerer bias i dine beslutningsprocesser, så de ikke sætter dagsordenen – også når du skal ansætte nye ledere eller chefer i organisationen.

– Stereotype bias får os til at dømme hinanden på det ydre – ofte uden at vide det. Vi putter hinanden i kasser og glemmer at se det enkelte menneske. Den tendens – at fokusere på den enkelte leder – udfordrer vi i vores bog, fordi den biasbevidste leder ikke findes som en-



## Christina Lundsgaard

Ottsen er ekspert i diversitet med stor viden om de psykologiske mekanismer bag bias. Uddannet psykolog med ph.d. i tværkulturel diversitet. Arbejder som ledelseskonsulent i Mannaz og ekstern lektor på CBS.



kelperson. I biasbevidst ledelse er der fokus på relationen mellem mennesker. Og at den bedste måde at blokere bias på er ved at invitere diversitet ind i din hverdag, så du udfordrer dit verdenssyn. Det er svært for de fleste af os, og derfor bør vi dagligt og målrettet træne et inkluderende mindset – ligesom du træner muskler i et fitnesscenter, så du lærer at bruge den friktion, der opstår, når forskellige perspektiver mødes. Du bliver oplyst, når du får præsenteret forskellige sider af en problemstilling, og dermed kan du træffe bedre beslutninger.

### Undgå Rip-Rap-Rup-effekten

I spørgsmålet om alder betyder diversitet og et inkluderende mindset, at ledelsesgruppen ikke skal være rekrutteret og udviklet efter samme skabelon, også kendt som Rip-Rap-Rup-effekten eller *affiliation bias*.

– Vi mennesker kan godt lide at omgive os med nogle, der ligner os, tænker som os, klæder sig som os. Det bekræfter os helt enkelt i, at vi gør det rigtige. Videnskabelige undersøgelser viser, at virksomheder med en meget homogen gruppe af samme type ledere har øget risiko for bias i beslutninger. Det minimerer

også de innovative tanker, hvis alle ligner hinanden. Ansætter man kun yngre ledere, fordi man gerne selv vil talentudvikle dem, bliver de formet efter samme skabelon. Derudover er risikoen for udskiftning stor. De unge bliver ofte kortere tid i samme stilling, fordi de udvikler sig gennem erfaringer i forskellige miljøer, fastslår Christina Lundsgaard Ottsen.

### Vil hellere fikse hele organisationen

Derfor lyder hendes klare opfordring også: Ansæt ledere uden at skele til alder. Ledere på 55+ har meget at byde på, og ansættelser på tværs af generationer kan sikre den diversitet, som bidrager til organisationens udvikling.


– Men faktisk vil jeg hellere fikse organisationer end en bestemt aldersgruppe. I mit arbejde som konsulent udfordrer jeg dagligt organisationer i deres rekrutteringsmetoder. De argumenterer ofte for, at de “bare vil ansætte den bedste person til jobbet”. Men hvis det var sandt, burde virksomheder herhjemme adoptere et helt andet rekrutteringsmønster, som ikke inviterede så mange bias ind: I Danmark spørger vi til alder, køn, navn og accepterer billeder på ansøgninger i første runde. Men alle de



## Demografisk data kan gøre mere skade end gavn i den indledende del af rekrutteringsprocessen.

CHRISTINA LUNDSCGAARD OTTSEN,  
LEDELSESKONSULENT HOS  
RÅDGIVNINGSVIRKSOMHEDEN  
MANNAZ

demografiske data skævvrider vores beslutningskompetencer, viser forskningen. Og derfor bør vi undgå dem i første udvælgelsesrunde, når vi ansætter. Fordi kompetencer er uafhængige af demografisk data, påpeger Christina Lundsgaard Ottsen og tilføjer:

– Disse oplysninger kan gøre mere skade end gavn i den indledende del af rekrutteringsprocessen. Derfor bør du allerede i stillingsopslaget opfordre ansøgere til ikke at opgive alder, køn, navn, etnicitet og billede. Det er nogle virksomheder herhjemme begyndt på. Det giver et klarere og mere fordomsfrit syn på den ansøger, du sidder overfor. Men du vil sikkert også opdage, hvor afhængige vi er af ydre karakteristika i vores bedømmelser, næste gang du læser en ansøgning uden billede og alder. Det er langt nemmere at træffe beslutninger ud fra stereotype bias, men de minimerer dine chancer for at finde den bedste person til jobbet. 

Kjerulf & Partnere

# COACHING V. STIG KJERULF

Bliv klogere på dine ledelsesmæssige eller personlige dilemmaer med udgangspunkt i en test og et kort coachingforløb til en særpris.

Vi tilbyder samtaler på vores kontor eller via et digitalt medie.

Kontakt os mellem kl. 9-12 og hør mere.  
Telefon: 3313 1344 eller Mail: [info@kpas.dk](mailto:info@kpas.dk)

### BOGEN:

#### **Biasbevidst ledelse. Sæt diversitet i spil og træf bedre beslutninger**

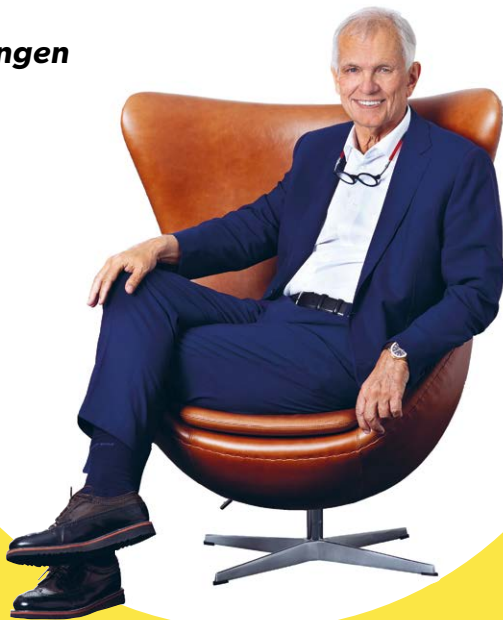
Af Christina Lundsgaard Ottsen og Sara Louise Muhr. Djøfs Forlag, 2021.

Bogen handler om at anerkende, at vi alle er biased i vores syn på verden og hinanden, men at forskellige perspektiver minimerer bias i de beslutninger, vi træffer.

Hovedbudskabet er, at bias ikke kan overvindes, men ved at invitere diversitet indenfor og systematisk træne et inkluderende mindset, kan du som leder træffe bedre beslutninger til gavn for organisationen, økonomien og samfundet.







### Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I *Udfordringen* deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

## Sådan får du nyansatte godt ombord

**Udfordring:** Alle taler om manglen på arbejdskraft, som vil ramme den offentlige sektor. Derfor er det ekstra vigtigt at få de nye medarbejdere og ledere, du har ansvaret for at håndtere, godt ombord, så du kan holde fast på dem. Hvordan gør du bedst det? Coach Stig Kjerulf giver sit bud.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | [annette@aggeberck-kommunikation.dk](mailto:annette@aggeberck-kommunikation.dk) | FOTO: TORBEN NIELSEN

Ansatte siger typisk ikke op, fordi de vil bruge deres viden et andet sted, men fordi de ikke passer ind i kulturen på deres arbejdsplads og derfor ikke føler sig hjemme, mener Stig Kjerulf, erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* faste coach.

– Undersøgelser viser, at den største træfsikkerhed i forhold til at få medarbejdere til at blive er, at lederen, allerede før en ansættelse, tester

det team, som medarbejderen skal ind i, så man kan finde en medarbejder, der passer ind i kulturen. Som nyan-sat nivelleres man med de andre. Man er måske meget positivt indstillet over for borgerne, når man starter som socialrådgiver i et jobcenter, men hvis de andre ansatte synes, at borgere er kværunter, som man

ikke bryder sig om, vil man få samme holdning som gruppen inden for et halvt år. Ellers siger man op, fordi man ikke bryder sig om kulturen.

### Skab tryghed og samhørighed

Der skal mere til end fagligt spændende opgaver, tiltalende ansættelsesvilkår og fine lokaler, for at en ny medarbejder eller leder får lyst til at blive.

– Man fastholdes, når man føler sig tryk, fordi man har udviklet en følelse af at være en del af en 'familie'. Det skabes bl.a. ved, at man taler

om sit privatliv og ikke kun om det faglige. Det er også vigtigt, at man som leder sørger for en dialogpræget kultur, hvor man kan tale om problemer i en fredelig atmosfære. Man skal have en god måde at tale sammen på, siger Stig Kjerulf.

### Gå langsomt frem

Efter en ansættelse går der ofte tid, før man starter, og i den periode er det vigtigt, at man som leder opretholder kontakten, bl.a. med information via mails. Når medarbejderen møder op første dag, tager man godt imod vedkommen-de, og alt er gjort klar i form af arbejdsstation, arbejdsmail, nøglekort osv. Stig Kjerulf anbefaler også, at man laver introforløb og makkerordninger, så man altid har en eller to andre medarbejdere at gå til.

– Det er nemmere at fastholde nye medarbejdere end nye ledere, fordi medarbejdere automatisk kommer ind i et fællesskab med andre medarbejdere, mens ledere selv skal være op-søgende for at undgå at blive ensomme. Derfor er det også en god idé, at ledere får makkerordninger.

Og så handler det om ikke at gå for hurtigt frem, pointerer Stig Kjerulf.

– Gå langsomt frem med information, så det ikke bliver for overældende. Forvent ikke resultater i løbet af den første måned, for det tager typisk tre-fire måneder for medarbejderen eller lederen at falde til. Tid er en vigtig faktor, for man kan ikke bare lige få folk tilpasset, hvis de skal blive. Så vær tålmodig. □



**Gå langsomt frem med information, så det ikke bliver for overældende. Forvent ikke resultater i løbet af den første måned, for det tager typisk tre-fire måneder for medarbejderen eller lederen at falde til.**

STIG KJERULF,  
ERHVERVSPSYKOLOG

## Spot en leder: Før-lederprogram fanger medarbejdere med lyst til ledelse

Hvordan afklarer og ruster man dygtige medarbejdere til at blive ledere? I trekantsområdet er man gået sammen om programmet *På vej til ledelse*. Tredje hold ledere in spe er snart færdige, og erfaringerne er gode.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM | FOTO: PR



**Mit indtryk er, at de fleste ansatte bliver afklaret med, at ledelse faktisk er en interessant vej at gå. Nogle få finder ud af, at det ikke er dem – og det er også en fin indsigt at få.**

LENE BRUUN,  
LEDER AF HR OG SUNDHEDSSTAB  
I BILLUND KOMMUNE

**F**ordelene falder nærmest over hinanden, når Lene Bruun, leder af HR og sundhedsstab i Billund Kommune, svarer på, hvorfor det er vigtigt at afklare og uddanne ansatte til ledelse.

Med en række andre kommuner, bl.a. Vejle og Fredericia, er de gået sammen om før-lederprogrammet *På vej til ledelse*. Hver kommune har tre gange sendt ansatte afsted på et forløb, og snart har 76 været igennem processen, der løber over et halvt år. Dygtige medarbejdere bliver spottet eller melder sig selv til at snuse til, om ledelse er noget for dem.

– Lige nu har vi rekrutteringsudfordringer overalt. Vi har brug for dygtige folk, også på lederniveau. Via et før-lederprogram kan man få gjort nogle kronprinsesser og -prinsler klar i kulissen, hvis de nuværende ledere holder op. Det er en stor fordel at have en pipeline af dygtige folk, der allerede kender den organisatoriske kultur, siger Lene Bruun.

Under forløbet er der et to dages internat og derefter to separate kursusdage. Mellem mødegangene får man opgaver, hvor man prøver ledelse af i egen organisation, og man har samtaler med sin leder undervejs uden dog at være selvskrevet til et lederjob efter forløbet.

– Men man kan fx øve sig i at få mere ansvar eller overtage nogle af sin leders opgaver, siger Lene Bruun, der estimerer, at cirka ni personer fra forløbet er indtrådt i lederjob indtil videre.

### Mere afklaret om egen ledelse

Ifølge Lene Bruun er en af de positive effekter af *På vej til ledelse* også, at når medarbejderen får større indsigt i ledelse, forstår vedkommende bedre beslutninger, der før måske virkede ulogiske.

– Den ansatte får viden om, hvad der foregår inde i ledelsesrummet, uanset om vedkommende selv ender som leder eller ej.

Hun ser også programmet som en måde at fastholde dygtige folk.

– Måske er der ikke et lederjob lige nu. Men en mulighed kan så være at lægge lidt mere ansvar ind i deres nuværende stilling. Man kan spørge medarbejderen: "Har du lyst til at overtage en af mine opgaver i en periode – med mig som sparringspartner?"

Derudover bliver man som leder også selv klogere på ledelse, når man sender sine medarbejdere afsted.

– Hvis jeg taler om personligt lederskab med en ansat, er jeg nødt til at reflektere over mit eget personlige lederskab. Så alle opnår udvikling – ikke kun medarbejderen, fastslår Lene Bruun.

### Samtaler undervejs er givtige

*Hvad så, hvis medarbejderen – efter at være blevet afklaret og rustet – bare smutter til en lederstilling i en anden kommune?*

– Det er jo fint, hvis de smutter til en af de andre kommuner i trekants-samarbejdet. Og ja, det har også været nyttigt, selv om de smutter langt væk. For hvis vi ikke gør noget via sådanne talentprogrammer, tager de dygtige medarbejdere også andre steder hen.

Tilbagemeldingerne fra *På vej mod ledelse* er ifølge Lene Bruun meget positive, både fra ansatte og ledere. Lederne synes, det giver gode dialoger med medarbejderne.

– Og mit indtryk er, at de fleste ansatte bliver afklaret med, at ledelse faktisk er en interessant vej at gå. Nogle få finder ud af, at det ikke er dem – og det er også en fin indsigt at få. De ansatte oplever også, at det er dejligt at være på hold med andre medarbejdere, der har de samme tanker om at prøve kræfter med ledelse. Og de synes, samtalerne undervejs med deres egen leder er virkelig givtige. ■



# Vilde problemer kræver vilde løsninger

Det danske velfærdssamfund og verden i det hele taget står med så store og vilde problemer, at velkendte løsningsmodeller ikke slår til: Klimaet, regulering af globale tech-giganter, voksende ulighed og fattigdom, mangel på faglært arbejdskraft, faldende social mobilitet og grupper af mennesker, som aldrig får fodfæste i hverken job eller uddannelse.

I 2022 sætter *Offentlig Ledelse* fokus på 'de vilde problemer' i interviews med velkendte og nye stemmer i debatten om, hvordan vi skaber et velfærdssamfund og en verden, der kan stå distancen.





## FAKTA:

### Reformkommissionen

Reformkommissionen blev nedsat af regeringen i 2020 og afslutter sit arbejde med udgangen af 2022.

Den består af syv medlemmer:

- Professor Nina Smith, Aarhus Universitet (formand)
- Professor David Dreyer Lassen, Københavns Universitet
- Professor Philipp Schröder, Aarhus Universitet
- Per B. Christensen, formand for Akkrediteringsrådet
- Jørgen Søndergaard, seniorforsker i VIVE
- Professor Jon Kvist, Roskilde Universitet
- Agnete Raaschou-Nielsen, bestyrelsesformand for Arkil Holding og Danske Invest

### Tre pejlemærker og fem udfordringer

Reformkommissionen har tre pejlemærker, som er styrende for dens arbejde: Social mobilitet, beskæftigelse og produktivitet. Med det afsæt har kommissionen beskrevet fem overordnede udfordringer, som er kernen i arbejdet med at finde nye løsninger:

- Unge med uforløst potentiale
- Voksne uden fodfæste på arbejdsmarkedet
- Uddannelsesindsatsen er ikke fremtidssikret
- Komplekst møde mellem borgeren og det offentlige
- Udnyttet produktivitetspotentiale.

### Processen i arbejdet

Kommissionen udgiver løbende 'pakker' med løsningsforslag på de enkelte områder:

#### April 2022:

Uddannelsessystemet inkl. efter- og videreuddannelse.

#### September 2022:

Voksne på kanten af arbejdsmarkedet og borgerens møde med systemet.

#### December 2022:

Unge med uforløst potentiale.

Læs mere på

→ [reformkommissionen.dk](https://reformkommissionen.dk)

# “Jeg håber, vi kan være med til at transformere systemstaten”

Regeringens reformkommission har lidt under et år til at finde helt nye løsninger på nogle af velfærdssamfundets store problemer. Problemer, som har været forsøgt løst med reform på reform i årtier – uden held. Forkvinde og professor i økonomi Nina Smith går til opgaven med lige dele dydmyghed og optimisme.

Hvis der er ét menneske i dronningeriget Danmark, som har både navn og gavn til at trække nye streger i fremtidens offentlige velfærdslandskab, er det Nina Smith. Forkvinde for regeringens Reformkommission og professor i økonomi ved Aarhus Universitet.

Man får lyst til bare at sige: “Google hende”, når det handler om hendes legitimitet i opgaven: Tidligere økonomisk vismand, medlem af Socialkommissionen i starten af 1990'erne og Velfærdskommissionen ti år senere, suppleret med en buket af professorater, forskerstillinger og bestyrelsesposter med fokus på offentlig økonomi i ind- og udland.

Nu står hun så i spidsen for den Reformkommission, som har fået til opgave at foreslå helt nye løsninger på gammelkendte, men komplekse udfordringer, som “årtiers reformpolitik ikke i tilstrækkelig høj grad har formået at tage hånd om”, som kommissionen selv formulerer det. Eller som overskriften på kommissionens første rapport sigende lyder: *‘Erkendt, forsøgt løst, uløst.’*

### Der er problemer, og så er der store udfordringer

Men vi befinder os heller ikke i småtingsafdelingen. Kommissionen har udpeget fem overordnede udfordringer, de vil tage fat på:

Unge med uforløst potentiale – dvs. de tusindvis af unge fra 15 år og opefter, som hverken er i gang med en uddannelse eller har et arbejde og heller ikke har udsigt til det.

Voksne uden fodfæste på arbejdsmarkedet – en nogenlunde konstant gruppe på knap 200.000 mennesker, som hænger fast på offentlige ydelser, bl.a. mange kvinder med indvandrerbaggrund.

Nytækning af uddannelsessektoren, så den passer til et samfund med større

behov for erhvervsuddannede, løbende kompetenceudvikling, som matcher arbejdsmarkedets skiftende krav og færre akademikere, der uddannes til ledighed.

Mødet mellem borgeren og systemet, som er kontraproduktivt og outdated.

Og endelig kigger kommissionen på det uudnyttede potentiale for produktivitet. Oversat betyder det at sikre arbejdskraft til alle brancher gennem uddannelse, mobilitet og iværksætteri.

### Kan ikke trække mere i ydelseshåndtaget

Kommissionen arbejder som et åbent værksted, som indtil nu har mødtes med hundredvis af praktikere, interessenter, organisationer m.fl.

– På den måde prøver vi at kortlægge, hvor udfordringerne reelt ligger. Hvad er problemet, og hvad peger i retning af gode løsninger? Det sidste er klart det sværeste. Folk er gode til at skitsere problemer, det er straks sværere at pege på gode løsninger, konstaterer Nina Smith.

Men uanset hvem og hvordan, er det svært ikke at tænke: Hvorfor skulle denne kommission lykkes med noget, som årtiers forsøg med reformer og tiltag ikke har kunnet?

– Min egen forståelse er, at vi nu har haft en velfærdsstat i 50-60 år – og meget er gået godt. Vi har brugt de seneste 30 år til at tune ydelserne ind gennem mange reformer. Det har givet os en stærk økonomi og solid velfærdsstat. Men nu står vi et andet sted – verden har forandret sig – og vi står med nogle virkelig store og komplekse udfordringer, hvor 1. generationsreformerne ikke længere slår til. Det gælder bl.a. mødet mellem de professionelle og borgerne, hvor det ser ud til, at fremfor at hjælpe borgerne ud af den situation, de er i, ender vi nogle gange med at gøre det modsatte: At gøre dem afhængige. Vores op-



gave er finde ud af, hvordan vi kan sikre alle mennesker muligheden for et godt liv, bl.a. ved at kunne bidrage til samfundet i en eller anden grad.

Det giver, understreger Nina Smith, en stor ydmyghed overfor opgaven.

– Fordi jeg godt ved, at der ikke er nogle *quickfixes*. Vi kan ikke længe- re 'bare' trække i håndtaget med ydelser. Det her er forbandet svært og derfor forbandet vigtigt at få gjort noget ved. Den optimistiske del er, at vi har mange gode eksempler på vellykkede, lokale initiativer. Vi er bare endnu ikke dygtige nok til at finde ud at bruge de gode eksempler – ligesom det heller ikke er givet, at det samme virker alle steder.

### Vil forandre systemstaten

Nina Smiths håb er, at den åbne værkstedsform i kommissionsarbejdet vil gøre plads til nye tanker og dermed også løsninger.

– Vi er ikke klogere end tidligere kommissioner. Og der vil helt sikkert komme andre reformkommissioner efter os. Men vi prøver at gøre det på en ny måde, hvor vi inddrager praksisnær viden og kombinerer det med at tænke i økonomi. Så jeg håber, at vi kan være med til at starte en transformation af systemstaten. Lige nu tror ingen på, at vi kan flytte noget, og derfor bliver vi ved med at gøre det samme. Det billede vil vi gerne ændre.

Tager vi fx de unge, som hverken er i job eller uddannelse, mener Nina Smith, at de systemkasser, vi prøver at putte

dem ind i, ikke længere duer til hverken de unge eller samfundets behov.

– Derfor må vi prøve at ændre kasserne, frem for at prøve at få de unge til at passe ind i dem. Nogle er børn af forældre med anden etnisk baggrund end dansk, som har haft store problemer med integration. De har haft svært ved at finde deres vej, fordi de hverken har rollemønstre eller netværk til at guide dem. Vi har også etniske danskere, hvis forældre har været på overførselsindkomst, og hvor børnene også kommer det – familier, hvor bare det at tage en



**Vi kan ikke længere 'bare' trække i håndtaget med ydelser. Det her er forbandet svært og derfor forbandet vigtigt at få gjort noget ved.**

NINA SMITH, FORKVINDE FOR REGERINGENS REFORMKOMMISSION OG PROFESSOR I ØKONOMI VED AARHUS UNIVERSITET

lærningeuddannelse ligger utroligt fjernt, siger hun.

Disse unge har brug for helt andre greb, konstaterer professoren.

– Og opgaven er ikke uløselig. Vi hører hele tiden om nye bud fra kommuner, organisationer og græsrodder, men det kræver en investeringstankegang og en tålmodighed, hvor de sædvanlige proceskrav ikke nødvendigvis er særligt hjælpsomme. Min pointe er, at det her ikke er kortsigtet. Det er en anden investeringstankegang, som ikke matcher de offentlige etårige budgetter. Til gengæld tror jeg, at det både menneskeligt og samfundsøkonomisk er godt givet ud. Og ja, så er der nok også noget andet af det, vi gør i dag, som vi ikke skal fortsætte med.

### Vi er pionerer i velfærd og i problemerne med den

For, konstaterer Nina Smith lidt pragmatisk:

– Vi er nok den mest veludbyggede velfærdsstat i verden. Og derfor er vi nok nødt til at gå forrest, ved at prøve os frem og have et mål om at forandre. Vi kigger naturligvis også på, hvad andre lande gør, og noget kan vi godt lære af udlandet. Men mange af løsningerne skal vi selv finde i et samspil med dem, der arbejder med tingene i praksis. Det kan en kommission ikke sidde og lave top-downforslag om. Og hvis vi kan være med til at skubbe på en proces, der tager de første skridt i en ny og god retning, er jeg sådan set godt tilfreds. ▣

## Entrepenørstaten kan løse de vilde problemer

De politiske reformer er for hurtige, overfladiske og pseudoprægede. Og derfor er de i bedste fald uden effekt, men ofte skaber de flere problemer end løsninger. Vejen frem er et reelt samarbejde mellem politikere, eksperter og borgere i en entrepenørstat, mener journalist og Djøf-direktør Sigge Winther Nielsen.

**S**KATs kollaps. Den konstante, massive kritik af jobcentrene. De få indvandrerkvinder i arbejde. Den lave sociale mobilitet. Fraværet af ligestilling på arbejdsmarkedet. Det voksende antal hjemløse. Årelang forgæves afbureaukratisering. Faglig stagnation i folkeskolen.

Det er blot nogle få eksempler på vilde problemer, vi ikke er lykkedes med at løse i Danmark, trods en veludbygget velfærdsstat og mange velmente reformfor-

søg fra politikerne. Disse vilde problemer er tilmed blevet flankeret af 'rigtigt vilde problemer': Klimakrisen. Flygtningekrisen. Den økonomiske krise. Den uregelmæssige teknologiske indmarch i både samfundsøkonomi og privatliv.

– Vi har set reform på reform på reform, som ikke har virket. Fordi vi, i min optik, prøver at løse det 21. århundredes problemer med det 20. århundredes ideer og det 19. århundredes institutioner. Det bliver blodfattigt. Vi bruger sta-

dig pisk, gulerod og så lidt samskabelse ovre i hjørnet, med nogle, vi ikke helt ved, hvem er.

Sådan provokerer Sigge Winther Nielsen, direktør i Djøf, journalist og forfatter til bogen *Entrepenørstaten. Hvorfor vælgerne ønsker forsvinder op i den blå luft – og hvordan vi fikser det*. Paradokset er, mener han, at jo vildere problemerne bliver, desto hurtigere finder politikerne løsninger – uden for alvor, hverken at inddrage eksperter,





borgere eller de organisationer, som har berøring med feltet.

– Vi har identificeret et problem for tre uger siden. Nu indkalder statsministeren til pressemøde og præsenterer et hæfte med tre indsatsområder og en pulje på 10 mio. kr., som kommunerne kan søge. Det er pseudopolitik, og det må gå galt. Demokratiet er blevet til et teater, hvor politikere, presse og embedsfolk underholder hinanden med politiske udspil, som alle ved, aldrig bliver vedtaget – eller hvis de gør, aldrig kommer til at virke ude i virkeligheden.

### Demokratisk bundtræk er i stykker

Den grundlæggende diagnose på de sygdomme, vi slås mod i den danske velfærdsstat, er, at bundtrækket i vores demokratiske model er holdt op med at fungere, mener Sigge Winther Nielsen. I stedet for at forhandle politik demokra-

tisk indenfor i huset – i Folketinget og på Christiansborg – foregår forhandlingerne mellem politikere og medier ved fordøren.

– Det sker ud fra en holdning om, at politik skal være så konkret som muligt. Men når det sker, bliver reformerne i forvaltningspolitikken oversat til to bade om ugen, to dage på hospitalet efter fødsel osv. Og Instrukskommissionen bliver til på baggrund af en pressemeddelelse. Der er ikke længere sammenhæng mellem fordøren og den bagdør, hvor de politiske reformer skal komme ud og fungere i en konkret og lokal virkelighed.

### Skab løsninger med visioner, viden og vedholdenhed

Kuren hedder entreprenørstaten, hvis fornemmeste kvalitet er at binde for- og bagdør sammen igen, mener Sigge Winther Nielsen. Kort fortalt bygger entreprenørstaten på to treenigheder: Et



**Staten og hele den offentlige sektor er nødt til at gå ud i samfundet og få andre med til at løse tingene.**

SIGGE WINHTER NIELSEN, DIREKTØR I DJØF, JOURNALIST OG FORFATTER

## Riv servicefabrikerne ned ...

... og vend tilbage til udgangspunktet for velfærden: Borgerne. Det kræver, at lederne i de øverste lag forlader deres skriveborde, går ud til frontmedarbejderne og studerer, om indsatserne faktisk virker for dem, de er tiltænkt. Det gør de i mange tilfælde ikke, er ledelseskonsulent Jonas Astrup Becks påstand.

**V**i har alle været kunder eller borgere i Servicefabrikken.

Hvis du er så uheldig, at din familie er løbet ind i et stormvejr, og relationerne mellem dig og dine børn er kørt af sporet, bliver I borgere i Servicefabrikken. Kommunens børne- og familieafdeling bliver involveret og efter seks måneders intensiv indsats, har I mødt 25 forskellige medarbejdere. Jeres situation er blevet værre, og der er skabt en dårlig relation mellem din familie og kommunen. I har en fornemmelse af, at I ikke bliver forstået. "Hvorfor kan vi ikke bare få den hjælp, vi har behov for?", tænker I.

Så er du borger i Servicefabrikken.

Når du presses igennem IT-systemer og digitale kanaler, du ikke forstår, og som ikke løser dit problem. Eller venter i kø i telefonen på en medarbejder, der, når du får vedkommende i røret, ikke virker interesseret i at hjælpe og ender med at sende dig noget andet, end det, I har aftalt.

Så er du kunde i Servicefabrikken.

### Antagelser frem for viden

Så skarpt trækker Jonas Astrup Beck linjerne op i sit billede af velfærds-samfundets servicefabrik anno 2022.

Diagnosen – og kuren – er foldet ud i bogen *Riv Servicefabrikerne ned. Den (u)rimelige guide til ledelse og forandring*, som han har skrevet sammen med Kristian Astrup Nielsen.

– Servicefabrikerne producerer service på samleband. Service, der er ens for alle, men rigtig for de færreste. Konsekvensen er dårlige serviceoplevelser til høje omkostninger, produceret af demotiverede medarbejdere. Det er et alvorligt problem, som koster samfundet dyrt. Og det hele bunder i den måde, man tænker på ledelse i Servicefabrikken.

Jonas Astrup Becks grundlæggende påstand er, at de øverste ledelseslag i servicefabrikken – uanset, om det er et jobcenter, en socialforvaltning eller et helt tredje sted i velfærdssystemet – ved for lidt om, hvad der foregår i mødet mellem medarbejdere og borgere.

– Og fordi de ikke gør det, handler de på antagelser, både om hvilke problemer man har, men også hvor interventionspunktet er – dvs. hvor man skal sætte ind for at opnå virkelige forbedringer. De er kommet langt væk fra det oprindelige udgangspunkt, fx hvem en kommune er til for, som jo hverken er lederne eller politi-

kere. Derfor mener vi, at topledelsen ved selvsyn skal forstå, hvem de er her for – ved at gå ud og forstå organisationen med udgangspunkt i borgerne. Spørge alle vegne og virkelig være nysgerrige på svaret, siger Jonas Astrup Beck.

### Standardpakker og samleband

For, eksemplificerer han: Når gamle Åse på en måned får besøg af 28 forskellige medarbejdere fra kommunen, som ikke aner, hvor kaffen står og bruger deres sparsomme 10 minutter på at finde den og i øvrigt heller ikke kender Åse, hvor godt fungerer den hjælp så for hende?

– Servicefabrikken producerer velfærd baseret på tanker, som har rod i produktionsfilosofien, og som er designet til at masseproducere den samme vare om og om igen. Produceret efter standarder og opdeltede funktioner for at optimere outputtet. Det er super, hvis vi taler om et IKEA-bord. Men når service skal være individuel og rumme kvalitet, fungerer den metode med standardpakker ikke, fordi mennesker og deres problemer ikke er ens. Derfor får borgerne ikke opfyldt deres behov. Men når vi evaluerer indsatserne, måler vi stadig på antal leverede 'pakker', uagtet at



triumvirat af politikere, eksperter (forskere og embedsmænd) og borgere/civilsamfund, som samarbejder om løsningerne.

– Alle dem, som står og kigger ind på Slotsholmen – borgere, fonde, virksomheder, forskere, universiteter, kommuner – vil alle sammen gerne bidrage til at løse problemerne, følge projekter til ende og se effekterne. Og jeg mener, at staten og hele den offentlige sektor er nødt til at gå ud i samfundet og få andre med til at løse tingene, siger Sigge Winther Nielsen.

Den anden treenighed er de tre V'er: Vision, viden og vedholdenhed. Det fundament løsninger bygger på.

– Visionen er retningen. Signaturprojekterne, månelandingerne. Det, som begejstrer og engagerer og ender med en konkret plan for, hvordan vi når frem. Viden er både faglig evidens fra forskning og medarbejdernes erfaringer for, hvad

der virker. Modspillet til de luftige og hurtige beslutningsprocesser. Og endelig vedholdenhed. Fordi store forandringer kræver tid og tålmodighed at sætte i værk og gennemføre.

*Men hvor realistisk er det at komme i mål med?*

– I dag samarbejder vi 50 procent mere, end vi gjorde for 20 år siden. Og det er afgørende. Men det hele handler om kvaliteten af samarbejdet. Og den er tit ringe. Hvis vi skal lave et civilisatorisk hop nu, kræver det, at vi bliver bedre til at samarbejde og ikke bare lave pseudopolitik. Det betyder, at bevægelsen starter med os selv: at vi er ordentlige mennesker med respekt for andre menneskers faglighed. For det kræver ydmyghed, når man står overfor et vildt problem, og ingen stat, virksomhed eller organisation kan løse det alene, konstaterer Sigge Winther Nielsen. ■

den enkelte families problem ikke er løst. Og det mest paradoksale er, at dem som arbejder i det system og gerne vil gøre det godt, ikke kan få lov, fordi regler og rammer er så specificerede og detaljerede, at det stort set er umuligt, og de ender med at brænde ud.

### Studér din organisation

*Men der er jo masser af borgere, som får hjælp af det offentlige og kommer videre i deres liv?*

– Ja, vi generaliserer. Og ja, det, der virker, virker jo. Men vores budskab er stadig: Gå ud og studér og validér om tingene virker så godt, som de kunne. Er der kontinuitet i hjælpen? Leverer vi på de ting, som betyder noget for den enkelte borger? Min påstand er, efter at have arbejdet en del med både ældre- og socialområdet, at det ikke er tilfældet.

*Bør alle offentlige ledere så bare gå hjem og lægge sig?*

– Nej, slet ikke. Men hvis topledere går ud i organisationen og indgående studerer deres eget system, vil det hjælpe til at skabe sammenhæng mellem de problemer, borgerne oplever og dem, som medarbejdere, mellemlidende og topledelsen

hver især løser. Alle skal se hele elefanten. Og er du ikke selv topleder, er der mange konkrete ting, du kan gøre for selv at studere arbejdet i fx afdelingen. Den viden kan man bruge til at lede opad og hjælpe toplederne til at forstå, hvad der foregår. Men igen: Det er ikke mellemlidernes opgave at lave undersøgelser og præsentere dem for topledelsen. Topledelsen skal selv ud at have syn for sagen, stille spørgsmål, reflektere og se potentialet. For de eneste, som skaber reel værdi, er dem, som er tæt på borgerne.

Derfor mener Jonas Astrup Beck, at ledere generelt skal have nye roller.

– De skal vide, hvad medarbejderne laver for at kunne gøre alt i deres magt for at gøre det nemmere for medarbejderne at gøre det rigtige – ændre systemer og strukturer. Det vil give medarbejderne mulighed for at forfølge deres virkelige og værdiskabende formål: At hjælpe borgerne. Den eneste strategi, som er værd at arbejde med for lederne, er den, der hjælper med at afdække, hvad borgerne har brug for hjælp til at løse. Og her er den vigtigste kompetence hos både ledere og medarbejdere to ører. Når du ved, hvad problemet er, ved du også, hvad næste skridt er. ■

### SIGGE WINHTER NIELSENS TI BUD: Fast track til entreprenørstaten

I bogen *Entreprenørstaten* udfolder Sigge Winther Nielsen de ti bud, som vejen til og fundamentet for en ny måde at udvikle og bedrive politiske forandringer på.

1. Ny kultur for politikudvikling
2. Nye mennesker i Staten
3. Ny organisering i den offentlige sektor
4. Sæt farten ned
5. Flere visioner – opgør med status quo-kræfter
6. Lækker reformkvalitet
7. Staten skal give mere slip
8. Følg politik helt til bagdørs
9. Tilbage til jura-tiden
10. Ny demokratisk frekvens

*Entreprenørstaten. Hvorfor vælgerne ønsker forsvinder op i den blå luft – og hvordan vi fikser det. Af Sigge Winther Nielsen (Gads Forlag, 2021).*



**Topledelsen skal selv ud at have syn for sagen, stille spørgsmål, reflektere og se potentialet. For de eneste, som skaber reel værdi, er dem, som er tæt på borgerne.**

JONAS ASTRUP BECK,  
LEDELSESKONSULENT

# Tiden er moden til at evaluere 30 års evalueringer i det offentlige

Efter årtier med at måle og evaluere på de offentlige indsatser har vi viden nok til at kaste et kritisk blik på effekten af evaluering, mener professor i statskundskab Peter Dahler-Larsen, aktuell som redaktør på bogen: *A Research Agenda for Evaluation*.

AF JOURNALIST THOMAS DAVIDSEN | thomas.davidsen61@gmail.com | FOTO: PR

**D**en tid er måske ved at være forbi, hvor det forventes, at en offentlig ansat hver eneste morgen skal spørge sig selv: "Hvordan får jeg lavet mest muligt i dag, og hvordan dokumenterer jeg, at jeg har gjort det?"

Det vurderer professor og doktor i statskundskab fra Københavns Universitet, Peter Dahler-Larsen, der er bog-aktuel som redaktør på *A Research Agenda for Evaluation* (Edward Elgar Publishing, 2021). Her undersøger internationale eksperter, hvordan evaluering fungerer indenfor bl.a. uddannelse, forskning og frivilligt arbejde.

Og koblet med sin egen årelange forskning i evaluering mener Peter Dahler-Larsen, at den evaluerings-optimistiske bølge, der har domineret det offentlige danske arbejdsmarked siden starten af 1980'erne, har toppet.

- Vi har helst skullet have en slags kontraktrelation med hinanden, hvor man betaler for en eller anden ydelse, og så måler man på, om den ydelse har virket efter hensigten – ud fra idéen om, at hvis vi bare får målt arbejdsprocesserne, kan vi blive mere effektive og ovenikøbet samtidig spare penge.

## Vi kan evaluere vores evalueringer

Den viden og de erfaringer, 30 års målinger og evalueringer har givet os, er så omfattende, at vi nu er gået ind i en ny fase, hvor vi kan evaluere på vores evalueringer, vurderer Peter Dahler-Larsen.

- Vi ved fx, at der er mange børn, som er kede af at blive testet. At der er mange lærere, som bruger rigtig meget tid på elevplaner, og at vi laver rigtig meget evaluering, der slet ikke bliver brugt til noget, siger han og peger bl.a. på, at revisionen af de nationale tests i folke-

skolen fra oktober 2021 tyder på, at systemerne er ved at være klar til at tage de praktiske erfaringer ind.

For ikke alene besluttede politikerne for første gang at evaluere mere betænksomt, påpeger han. Der var også åbenhed over for, hvor brugbar den viden, testene gav os, rent faktisk er.

- I den rådgivningsgruppe, som jeg var formand for, førte vi også nogle udmærkede diskussioner med politikerne om anvendeligheden og mængden af tests. Så jeg tillader mig at fortolke revisionen som et tegn på, at det idealbillede, vi har båret på af evaluerings-samfundets velsignelser, er ved at krakelere. Og at den overdrevne styringsoptimisme, som har kendetegnet New Public Management-æraen, har toppet, siger Peter Dahler-Larsen.

Dog vil han ikke forudsige, om den afdæmpede evalueringsoptimisme, vi ser i øjeblikket, rent faktisk vil føre til, at man tester mindre.

- Formentlig vil det blive sådan, at der for nogle vil være tale om færre evalueringer, for andre vil der ske omlægning til mere avancerede eller mere brugervenlige former. Men hvis udviklingen bliver præget af mere omtanke og

bevidsthed om både stærke og svage sider ved evaluering, skal vi vist være tilfredse med det, konstaterer Peter Dahler-Larsen.

## Man får, hvad man måler på

Hvad gør vi så herfra? Ifølge professoren er selve mængden af de evalueringer, vi foretager, noget af det første, vi skal have kigget på.

- De mange målinger tager jo tid og koster penge, som går fra noget andet, man ellers kunne gøre. Jo, dokumentation kan være en nødvendig del af praksis. Selvfølgelig skal man inden for fx medicin føre en journal. Men det er alligevel værd at spørge, hvor mange timer om ugen en offentlig ansat skal bruge på dokumentation – og på hvad. Vi må gøre op med 'jo mere, desto bedre'.

Dertil kommer, tilføjer han, at vi også har en mental begrænsning i vores kognitive kapacitet, som gør mængden af evalueringer til et problem.

- Vi kan ikke rumme hele tiden at skulle være opmærksomme på tilbage-meldinger og dokumentation på det, vi gør. Og vi ser jo også, hvordan mange offentligt ansatte er blevet dødtrette af dokumentationsbyrden. Så på en eller anden måde er vi nødt til at tale om, hvor grænserne for evaluering går.

For, påpeger Peter Dahler-Larsen, én ting er mængden af målingerne, noget andet er den effekt, de har på medarbejdernes adfærd.

- Man kan fx i den bedste mening måle på, hvor lang tid der går, fra folk kommer ind på en skadestue, til de møder noget sundhedspersonale. Hvis man på skadestuen ønsker sig en god måling, så ansætter man blot en lægesekretær eller anden sundhedsfagligt uddannet til



**Det, man bliver målt på, sætter sig inde i hjernen og inde i kroppen på medarbejderne og kommer til at forme deres praksis.**

PETER DAHLER-LARSEN, PROFESSOR, KØBENHAVNS UNIVERSITET





at gå rundt og sige: "Goddag, mit navn er Elisabeth" et minut efter, folk er ankommet - og mere sker der ikke. Men så har borgeren jo mødt noget sundheds-personale.

### 'Utilsigtede virkninger' løfter ansvar væk

Dertil kommer, at hvis de indikatorer, man vælger at måle på, er for simpelt designede, får man en adfærd, som ikke var den, man ønskede, forklarer Peter Dahler-Larsen.

– Det, man bliver målt på, sætter sig inde i hjernen og inde i kroppen på medarbejderne og kommer til at forme deres praksis. I undervisningssektoren kalder man det *teaching to the test*. Læreren ved, at eleven bliver testet om et øjeblik og underviser derfor i det stof, der bedst egner sig til at give en god karakter.

På samme måde er medarbejdere så bevidste om, hvad de bliver målt på, at det i en eller anden grad styrer deres adfærd, fortæller han.

– Derfor skal vi være nysgerrige på de effekter, som tømmer evalueringerne for meningsfuldt indhold. De kan være med

til først at trække et helt evalueringssystem skævt og dernæst et helt praksis-system.

– Tilmed har vi haft en sjov tilbøjelighed til at kalde det 'utilsigtede virkninger', hvis det viser sig, at medarbejderne gør noget helt andet end det, der var tiltænkt i designet af en måling, påpeger Peter Dahler-Larsen.

– Det synes jeg er et bemærkelsesværdigt begreb, for det lyder jo som om, at den, der designede målingen, ikke kunne gøre for, at folk opførte sig helt tosset og ikke gjorde det, der var meningen. 'Utilsigtet' kan være et ansvarsfraskrivende ord, der ikke egner sig særlig godt til at sætte den nødvendige refleksionsproces i gang. For dybest set betyder det vel, at der igen var nogle beslutningstagere, der havde alle de rigtige tanker, mens medarbejderne gjorde det forkerte.

### Vi elsker (også) evalueringer

Men er evalueringer så alene af det onde, opfundet af fjerne og manipulerende konsulenter til ingen verdens nytte? Nej, på ingen måde, understreger Peter Dahler-Larsen.

## 3 RÅD TIL GOD EVALUERINGSKIK

- 1. Vær opmærksom på**, hvordan evalueringssystemer påvirker adfærden i organisationen.
- 2. Lyt til kritikken** af evaluering – måske er der noget om snakken.
- 3. Hold øje med de ressourcer**, der går til evaluering – også de usynlige: Tid og opmærksomhed. Måske kan man få mere effekt ud af færre evalueringssressourcer.

KILDE: PROFESSOR I STATSKUNDSKAB OG EVALUERINGSKSPERT PETER DAHLER-LARSEN, KØBENHAVNS UNIVERSITET

### Peter Dahler-Larsen

er professor og doktor i statskundskab på Københavns Universitet. Han har i de seneste over 20 år forsket i, skrevet bøger og videnskabelige artikler om og undervist i evaluering på en række universiteter i ind- og udland. Senest var han formand for regeringens rådgivningsgruppe for evaluering af De Nationale Test.

– Tag endelig ikke fejl, vi har selv en indre trang til at blive evalueret. Vi hader karakterer, men vi elsker dem, når de er gode. Så det er ikke kun sådan, at der sidder nogle konsulenter, som manipulerer os med tal. Vi er enormt interesserede i en vellykket MUS-samtale, hvor vi kan lægge dokumenter på bordet og sige: "Se, hvor godt jeg har performeret det forgangne år", siger han og tilføjer:

– Som professor og psykoanalytiker Benedicte Vidaillets bidrag til bogen *A Research Agenda for Evaluation* viser, er vi selv mere implicerede, både i udbudet og efterspørgslen af evaluering, end man skulle tro, når man lytter til kritikken af New Public Management. Hvis man tror, at vi kan sløjfe evalueringer med et pennestrøg, har man overset, i hvor høj grad vi selv, på godt og ondt, efterspørger dem. □



Peter Dahler-Larsen (red.): *A Research Agenda for Evaluation*. Edward Elgar Publishing, 2021.

# Derfor får du Offentlig Ledelse

Tre gange om året lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af Ledersektionen i Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

Som leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os “dit fagblad for velfærdsledere” – og bladet udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal.

Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde

dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

## Tre gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 3.000 modtagere.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til os på adressen [redaktionen@offentligledelse.dk](mailto:redaktionen@offentligledelse.dk).

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet.

Fortsat god læselyst!



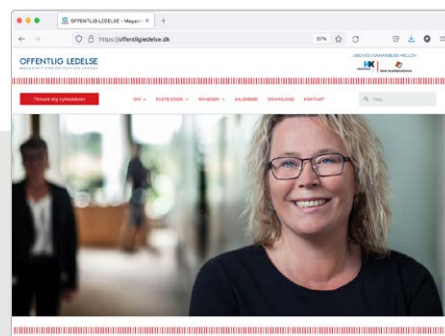
## Offentlig Ledelses nye hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx “Ledelseskommisionen”, “tillid”, “ledelsesrum” eller “stress” på [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk)?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være

relevante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk).

Tjek selv: [offentligledelse.dk](http://offentligledelse.dk)

**Får du nyhedsbrevet?**  
Vil du til snigpremierre på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: [offentligledelse.dk/nyhedsbrev](http://offentligledelse.dk/nyhedsbrev)