

# OFFENTLIG LEDELSE 03

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK/KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGOGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

# 13

## Stilet eller sandal?

Der findes fire arketyper blandt medarbejderne, påpeger forsker. De motiveres af forskellige rammer og vilkår, som lederen skal sikre. **Side 14**

**MED-  
UDVALGENE  
– EN DØD  
SILD?**  
**Side 11**

## Det usikre ledelsesrum – forbandelse eller mulighed?

Klaus Majgaard trækker dilemmaerne i styringen af den offentlige sektor skarpt op. **Side 8**

**OPLAG**

5.500 eksemplarer

**DESIGN OG PRODUKTION**

Datagraf

**HJEMMESIDE**

www.offentligledelse.dk

**UDGIVERE**

Chefgruppen, HK/Kommunal  
Ledersektionen i  
Dansk Socialrådgiverforening  
Socialpædagogerne

**ANSVARSHAVENDE REDAKTØR**

Charlotte Holmershøj,  
Dansk Socialrådgiverforening  
Mail: ch@socialrdg.dk

**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 9. december 2013.  
Deadline for indlæg og annoncer er den  
7. november 2013.

**Forsidefoto:** Torben Nielsen

Magasinet Offentlig Ledelse udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en  
svanemærket tryksag.



# Er du ven med dine medarbejdere?

Grænserne mellem job og fritid er flydende, og det giver ledere udfordringer med at navigere i det stadig smallere farvand mellem privatliv og arbejdsplads, hvor sociale medier er en del af strømmen.

Af freelancejournalist Janne Aagaard // [janneaagaard@incognita.dk](mailto:janneaagaard@incognita.dk)

**EN AF DINE MEDARBEJDERE** er sygemeldt med stress, men lægger gladelig fotos af turen til Paris på Facebook og fortæller om sine oplevelser. Imens kæmper de tilbageværende på arbejdspladsen for at overkomme de ekstra opgaver. Hvordan forhindrer du, at den stressramte kan vende retur uden at blive frosset ud af det kollegiale fællesskab? Eller: Hvad når den tidligere medarbejder, som du er på LinkedIn med, skriver ukorrekt titel og længere ansættelse på sit cv, end sandheden er. Skal du kontakte hende og bede hende om at rette oplysningerne? Og må du det?

## Find selv på flere dilemmaer

Der findes stort set ingen regler for brug af sociale medier, så den største udfordring for den enkelte leder er de etiske dilemmaer. Her er rig mulighed for at komme i clinch med kulturen på arbejdspladsen, med mindre man aftaler konkrete spilleregler for håndteringen af sociale medier. For de ansattes - og din egen - opførsel på Facebook, LinkedIn og Twitter - er en del af privatlivet.

Pernille Rasmussen, erhvervspsykolog og

forfatter til bogen "Når arbejdet tager magten", ser mange etiske dilemmaer i vores gøren og laden på sociale medier.

- Grænserne mellem arbejdsliv og privatliv er flydende. Vi kan se vores mails på mobilen, vi tjekker Facebook i arbejdstiden og modtager arbejdsopkald, når vi har fri. Hvordan skal man håndtere det som leder? Området er så nyt, at der ikke findes en facitliste, og hver enkelt organisation bliver nødt til træffe sine egne beslutninger.

## Tidsrøver eller branding?

Mens der i flere år har været fokus på, hvordan man bruger sociale medier til at få synlighed eksternt, er der nu opmærksomhed på, hvad der sker i den interne kommunikation, bekræfter Natasha Friis Saxberg, forfatter til bogen "Homo Digitalis" og rådgiver i sociale medier. Især offentlige organisationer ser en fordel i at bruge sociale medier i dialogen med borgerne, da de ikke kan benytte traditionel markedsføring. Mange virksomheder ser desværre sociale medier som enten noget, der hører privatlivet til eller som en tidsrøver i det

## Hvordan håndterer du som leder brugen af sociale medier på arbejdspladsen?



**Karin Bruhn Termansen,**  
kontorchef,  
Regionshuset,  
Region Nordjylland:

– Vi har en overordnet politik på vores intranet for, hvordan vi anvender sociale medier, primært Facebook. Vores medarbejdere må gerne bruge Facebook i arbejdstiden indenfor rimelighedens grænser, så længe man overholder datasikkerheden og ikke lægger personfølsomme oplysninger eller billeder op. Vi giver gode råd om, at især fotos kan være følsomme – fx billeder fra personalefesten eller af patienter. Det går ikke. Jeg har selv fravalgt at være venner med medarbejdere på Facebook for at adskille privatliv og arbejdsliv. For mig handlede beslutningen om, at der er grænser for, hvor meget jeg vil involveres i medarbejdernes private liv – og omvendt. På LinkedIn siger jeg til gengæld ja til invitationer fra medarbejdere, for her handler det om et professionelt netværk.



**Jane Foged,**  
områdechef i  
Børn og Unge,  
Århus Kommune:

– Vi har haft sager, hvor forældre har delt en oplevelse af en medarbejder på Facebook. Da har vi talt med forældrene om, hvad det betyder for medarbejderen. Vores kommunikationsafdeling har udformet retningslinjer for brug af sociale medier, som så indgår i de lokale kommunikationsstrategier for institutionerne – og kan suppleres efter behov.

– Min egen anbefaling er ikke at blande arbejde og privatliv sammen. Jeg er selv på Facebook, men ikke særlig aktiv og kan ikke huske, hvem jeg er venner med, men jeg blander ikke arbejde og privatliv sammen.



**Susanne Lassen,**  
ledende læge-  
sekretær,  
Århus Universitets-  
hospital:

– For et års tid siden vendte vi emnet sociale medier i min faggruppe – det er hovedsageligt Facebook og Twitter, som folk bruger, og her talte vi om, hvordan vi kunne agere med professionel ansvarlighed. Vi bruger Facebook til nogle af vores unge patienter, der deler viden om deres sygdom i en lukket Facebook-gruppe, men ikke til intern kommunikation.

– Hospitalets overordnede kommunikationsregler inkluderer sociale medier, og jeg er sikker på, at de vil blive en helt naturlig del af vores hverdag. Så vi må selvfølgelig finde ud af, hvordan vi bruger medierne bedst muligt. Jeg har selv sagt ja til at være venner med kolleger og medarbejdere på Facebook, men er meget bevidst om brugen og ikke særlig aktiv.

daglige. Faktum er, at man ikke længere kan adskille netværk i det private og det faglige, for det hele er smeltet sammen, påpeger hun.

– Brugen af digitale medier kræver en ordentlig dialog på afdelingsplan, hvor man i fællesskab kan lave normer for, hvordan man håndterer online-kommunikation, så alle får det bedste ud af det. For mange er der stadig

usikkerhed om, hvem der skal have ansvar for den digitale kommunikation.

Men på trods af de mange etiske dilemmaer er der ingen grund til at forbyde Facebook i arbejdstiden, for den løsning er hverken holdbar eller realistisk, da mange af os har en smartphone liggende i tasken. I stedet for bør man se de positive

aspekter, siger Natasha Friis Saxberg:

– Mange medarbejdere er glade for deres arbejdsplads og vil gerne hjælpe med at dele og like indhold – de skal bare have muligheden og inddrages og være en del af at markedsføre arbejdspladsen og for eksempel dele jobannoncer.

### Du sætter kursen

I sidste ende er det en ledelsesopgave at få skabt rammerne for en god omgangstone på arbejdspladsen, og det inkluderer også gode og funktionelle retningslinjer, siger Astrid Haug, selvstændig rådgiver med speciale i digitale medier. Hun oplever en stigning i interessen for sociale medier i form af større efterspørgsel på gå-hjem-møder og oplæg.

– Chefen kan gå forrest og vise, hvordan man bruger sociale medier til at tale pænt om arbejdspladsen. Mange problemer opstår på grund af manglende kendskab, så mit bedste råd er at være på Facebook, LinkedIn og Twitter og prøve kræfter med at lave opdateringer, så man har en basisforståelse, inden man skal debattere med medarbejderne. ■

### FEM GODE RÅD OM SOCIALE MEDIER

1. Afgør med dig selv, om du skal være venner/linke med dine medarbejdere – og vær konsekvent i beslutningen. Meld den ud til de ansatte og fortæl om dine overvejelser.
2. Ser du noget på sociale medier, som du ville reagere på i den "virkelige" verden, så følg din sunde fornuft. Ofte er en uformel snak om problemet den bedste måde at afdramatisere emnet på.
3. Spørg dit personale eller kommunikationsafdeling, om de har bud på retningslinjer. Flere kommuner er begyndt at udforme forslag til retningslinjer, man kan bruge som udgangspunkt for en god debat.
4. Vend emnet med tillidsrepræsentanten og debatter de mulige dilemmaer og udfordringer. Gå videre i samarbejdsfora med emnet og foreslå fælles fodslag. Brug eventuelt dine lederkolleger som sparringspartnere.
5. Vær opmærksom på, at medarbejderne er på sociale medier som privatpersoner, ikke ansatte. Der er juridiske spilleregler for, hvad du kan bede medarbejderne gøre/like, fordi deres sociale medie-profil er privat.



# De lader historierne gøre arbejdet

**Den narrative leder bringer medarbejdernes egne fortællinger i spil. Narrativ ledelse handler ikke om mål, løsninger og strategi, men om intentioner og det som er vigtigt. Og det er igen i orden at tale om problemer.**

Af Søren Bloch // s@blochkommunikation.dk • Foto: Torben Nielsen

**MEDARBEJDERNE PÅ** Handicapcenter Sydøstfyn er begyndt at fortælle historier. Om deres arbejde, deres liv, deres problemer og det, som er vigtigt for dem.

Centret har højt specialiserede sociale tilbud til borgere med behov for varig hjælp, og afdelingsleder Mie Knoblauch bruger fortællingerne både i den daglige ledelse og ved særlige lejligheder. Fx skrev hun et personligt julebrev til hver enkelt medarbejder, hvor hun fremhævede, hvad vedkommende betyder for arbejdspladsen. Fortællinger indgår også i øvelser, hvor medarbejderne fx skal beskrive, hvad et begreb som borgernes selvbestemmelse betyder for dem. I den senere tid er Mie Knoblauch også begyndt at bruge de narrative redskaber i de daglige samtaler med medarbejderne for at skabe mening og bevidsthed om det faglige arbejde

## Skaber mening gennem fortællinger

Medarbejderne har nok en fornemmelse af, hvad de gør, når de udfører deres arbejde, men først, når de får lejlighed til at fortælle om det, giver det mening for dem, forklarer konsulent ved uddannelsesinstituttet DISPUK, Sidsel Arnfred. Hun suppleres af psykolog og grundlægger af DISPUK, Allan Holmgren, der også er ansvarlig for efteruddannelsen i narrativ ledelse.

– Mennesket er simpelthen dømt til at skabe mening gennem fortællinger. Akkurat ligesom eksempelvis de store religiøse fortællinger altid har fascineret os mennesker og givet os retning, siger han og tilføjer:

– Det ligger dybt i vores DNA at definere os selv gennem fortællinger, og vi kan ikke undlade at skabe mening med det, vi gør. Hvis vi mister meningen med det arbejde, vi udfører, udvikler vi os ikke fagligt.

Med andre ord skal medarbejderne "historisere" deres professionelle handlinger gennem fortællinger om, hvad de foretager sig. Ved at sætte ord på deres konkrete handlinger i konkrete situationer får de hukommelsen på gød og kan pludselig få øje på meningen, siger Allan Holmgren.

## Medarbejderne lærer at lytte

Mie Knoblauch fra Handicapcenter Sydøstfyn oplever, at medarbejderne er glade for at få sat ord på det, de går og arbejder med.

– Medarbejderne lærer at lytte til hinanden, og de får øje på deres kolleger på en anden måde.

Et redskab, som er med til at fremelske fortællingerne, er trio-møder. Her er en fortæller, en interviewer og én, som tier stille. Sidstnævnte skal skrive ned, hvad der bliver sagt – vel at mærke uden at tolke på det. Det skrevne bliver efterfølgende brugt til at bevidne det, fortælleren har fortalt. Ordene bliver på den måde givet tilbage til første person, så vedkommende oplever sig hørt.

Et eksempel på en fortælling, der kommer frem ved den slags møder, er medarbejderen, som i sit tidligere job som håndværker har lært at fokusere på effektivitet. Nu er han kommet et sted, hvor det handler om at "sidde på hænderne" og lade borgerne gøre

arbejdet selv. Eller pædagogen, som er lært op med, at det er vigtigst at gøre arbejdet ordentligt. Hun skal nu forholde sig til, at det vigtigste er, at borgerne selv tager ansvar. Resultatet kommer i anden række, forklarer Mie Knoblauch.

– Det kan være svært at få tungen på gød, men alle har praktiske fortællinger, de kan tage udgangspunkt i. Gennem dem kommer det frem, hvad der er vigtigt for hver enkelt medarbejder, fx, at det er vigtigt ikke at få skæld ud, selv om arbejdet ikke er gjort ordentligt.

## Problemer giver dynamik

Fortællingerne kan også indeholde problemer. I den narrative verden er problemer ikke et problem, men tværtimod en anledning til at blive klar over, hvad organisationen kæmper for. Nævner medarbejderen problemer, er det tegn på, at noget er vigtigt for den pågældende. Problemerne skal tages alvorligt, men ikke nødvendigvis løses.

## TO TRIN MOD NARRATIV LEDELSE

1. I stedet for at komme med svar, så spørg medarbejderen: "Hvad har du gjort dig af overvejelser?"
2. Lad medarbejderen fortælle, hvad der giver mening for dem. Så finder de selv ud af, hvad de skal.

Kilde: DISPUK



Mie Knoblauch fra Handicapcenter Sydøstfyn oplever, at medarbejderne er glade for at få sat ord på det, de arbejder med.

– Medarbejderne lærer at lytte til hinanden, og de får øje på deres kolleger på en anden måde.



– I vores verden sætter vi ikke lighedstegn mellem problemer og fejl. Ikke alt kan ordnes. Idéen om, at verden er struktureret, holder ikke. I stedet har vi nogle intentioner og vores vilje, mener Sidsel Arnfred fra DISPUK.

Da medarbejderne har forskellige intentioner og viljer, kan det føre til, at de måske ikke gør, som lederen siger. Men i stedet for at irettesætte dem skal den narrative leder høre, hvad de har at sige og danne sig et indtryk af, hvilke idéer og normer, medarbejderen er rundet af. Samt ikke mindst følge op med spørgsmålet: "Hvad synes du om det, du gør?"

– Mange ledelser vil forsøge at undgå den snak, fordi man måske har den holdning, at medarbejderne ikke behøver have en mening om alt. Men det er heller ikke pointen. Pointen er at gå fra fornemmelser og tavs viden til historier, ledelsen kan bruge til noget, siger Sidsel Arnfred.

### Lederen kan ikke bare styre

I mange organisationer florerer fortællingerne i forvejen – i mere uformelle fora. Men samtidig med at uformelle fora bliver reduceret for at opnå effektiviseringer, forsvinder også medarbejdernes muligheder for at få respons fra kollegerne på det, de laver.

– Mindre respons giver mindre faglig stolthed, og meningen med det hele kan forsvinde. Vi får svært ved at fastholde, at vi kan noget, mener Sidsel Arnfred.



**Før snakkede vi om ressourcer. Nu snakker vi om problemer, og om hvordan vi kommer videre. Vi ser problemerne i øjnene i stedet for at lukke ned. Det giver dynamik.**

Mie Knoblauch, afdelingsleder på Handicapcenter Sydøstfyn

Hun understreger, at som narrativ leder skal man gøre sig klart, at man ikke kun kan styre. Ved at lytte til medarbejderen, og stille spørgsmål til, hvad de ser, kan lederen blive klogere på, hvor organisationen skal hen.

– Mange ledere vil nok synes, at det lyder frygtelig besværligt og tidskrævende og være bange for at overlade ledelsen til medarbejderne. Men det er ikke tilfældet. Lederen skal træffe beslutninger på baggrund af det, der bliver fortalt. Der er mange veje at gå, og derfor er der en leder ansat til at træffe beslutninger. Man skal ikke tro, at man kan blive enige. Man skal tage beslutninger og afslutte processen, så organisationen kan komme videre, siger Sidsel Arnfred.

Men en beslutning er et fravalg og kan

ikke være lige god for alle. Derfor handler det også om at gøre beslutningerne transparente: "I har sagt sådan og sådan, og min konklusion er derfor sådan og sådan." Ved at være transparent med mellemregningerne, baner lederne vejen for en større forståelse af beslutningen.

Men selvfølgelig tager det tid at skabe meningsfulde historier om, hvorfor en organisation går en bestemt vej. Der skal være tid til at skabe den mening, der skal drive medarbejderne fremad. Hvis man som leder lukker diskussionen ned og træffer beslutninger uden på en eller anden måde at høre medarbejderne, kan det tage mindst dobbelt så lang tid at samle op på det igen. Også selv om beslutningen ender med at blive den samme.

– Man kan ikke komme videre, hvis medarbejderne ikke tager med. Lederen skal tage stilling til, om dem, der ikke får skabt mening, måske slet ikke skal med – eller om lederen skal gøre en indrømmelse, for at få alle med, påpeger Sidsel Arnfred.

Tilbage på Handicapcenter Sydøstfyn oplever Mie Knoblauch det som positivt, at det nu igen er tilladt at tale om problemer og ikke udfordringer, som ellers har været tendensen i ledelse.

– Før snakkede vi om ressourcer. Nu snakker vi om problemer, og om hvordan vi kommer videre. Vi ser problemerne i øjnene i stedet for at lukke ned. Det giver dynamik. ■

## Færre chefer og flere sagsbehandlere

Kommunerne sparer decentrale chefer væk som følge af skolelukninger og sammenlagte institutioner. Samtidig er der blevet ansat flere sagsbehandlere med myndighedsopgaver, fx i jobcentrene til at hjælpe folk i arbejde, viser tal fra KORA.

Fra 2010 til 2012 er antallet af ansatte med ledelsesmæssige og administrative opgaver faldet med lidt over 1.200 fuld-

tidsstillinger om året. Tallene viser dog også, at kommunerne ikke har reduceret deres administrative medarbejderstabe over en bred kam. Det er især blevet færre decentrale ledere, men samtidig er antallet af administrative medarbejdere med myndighedsopgaver, fx sagsbehandlere i jobcentre og andre, som er i direkte kontakt med borgerne, steget.



Læs også  
Klaus Majgaards  
artikel på  
side 8-10

**Temadag  
med Klaus  
Majgaard:**

### Veje til bedre styringsdialog

Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening inviterer til temadag med Klaus Majgaard den 30. september. Overskriften for dagen er: "Veje til bedre styringsdialog på det sociale område", og vi vil sammen med Klaus Majgaard udforske en række forskellige veje til at udvikle kvaliteten af styringsdialogen på det sociale område. Udgangspunktet er, at en forbedring af dialogen kan starte hvor som helst – så snart vi kvalificerer vores egen deltagelse. Temadagen har afsæt i Klaus Majgaards nye bog *Offentlig styring – simpel, reflekteret og transformativ*.

**Det praktiske:** Tilmelding - send en mail med alle dine kontaktoplysninger til Charlotte Holmershøj på [ch@socialrdg.dk](mailto:ch@socialrdg.dk). Husk at fortælle hvilken organisation, du er medlem af.

**Pris:** 800 kr. for medlemmer af Dansk Socialrådgiverforening, HK/K's chefgruppe og SL's Ledersektion. Pris for andre kr. 1300 kr. Vi sender dig en opkrævning. Husk at oplyse EAN nr.

**Tid og sted:** Den 30. september 2013 kl. 10-15.30. Munkebjerg Hotel, Munkebjergvej 125, 7100 Vejle.

"Barren for, hvad man opfatter at have krav på og kunne få, har ændret sig markant på tyve år. Der er i dag en stigende utryghed om, hvorvidt velfærdsstaten er der, når man har brug for den. At klare sig selv betød måske noget helt andet i 1995 end i dag

Kommentar fra professor Jørgen Goul Andersen til en undersøgelse fra YouGov, lavet for KLs magasin Momentum, som viser, at 57 pct. af danskerne i 1995 var enige i, at "de hellere vil klare sig selv frem for at bede det offentlige om hjælp, selvom man har ret til det". I dag svarer 27 pct. af danskerne ja til samme udsagn. Kilde: DenOffentlige.dk



### Jobcentre bedre end private aktører

Private aktører er længere om at få de ledige i job end de kommunale jobcentre. En ledig, der får hjælp af en privat aktør, går arbejdsløs i to uger mere end en ledig, der er i kontakt med jobcentret. Det er dyrt for både samfundet og den ledige, og det opvejes ikke af, at den private aktør løser opgaven billigere end det kommunale jobcenter, viser en analyse, KORA har foretaget for Rigsrevisionen. Den sammenligner udgifter og effekter mellem de to og viser, at det samfundsøkonomiske underskud ved at benytte private aktører i alt løber op i 350-400 mio. kr. på et år – eller 11.000 kroner pr. ledig.

### Ledelsesdag på Aalborg Universitet

MPA- & MPG-uddannelsen inviterer til Ledelsesdag onsdag den 25. september fra kl. 9-17. Her sættes ledelsesmæssige udfordringer i den offentlige sektor til debat. Programmet omfatter blandt andet:

"Ledelse før, nu og fremover" v/lektor Betina Rennison, AAU. "Åben mikrofon: hvad er de største ledelsesmæssige udfordringer i dag?" v/lektor Johannes Andersen. "Ledelse på tværs" v/Professor Janne Seemann, Aalborg Universitet samt flere workshops. *Program samt tilmelding finder du på [www.mpa.aau.dk](http://www.mpa.aau.dk) under "Fyraftens- og netværksmøder"*

**Tid og sted:** Den 25. september kl. 9-17  
Hotel Hvide Hus, Vesterbro 2,  
9000 Aalborg

**Pris:** Kr. 1.000 inkl. mad og drikke.

**OBS: Bindende tilmelding senest den 16. september.**

# 6 NYE



## Et sekund foran

Mindfulness-bølgen ruller – også i organisationer som Google, Carlsberg og McKinsey. Målet er at øge både lederes og medarbejders velvære og performance i det stadig mere komplekse arbejdsliv. Programmet Corporate-Based Mindfulness Training, som er udviklet af forskere og ledere, præsenteres for første gang i bogform.

*"Et sekund foran – bliv mere effektiv med mindfulness af Rasmus Hougaard, Gyldendal Business, 263 sider, 300 kr.*



## Lyst til lederjobbet?

Måske er det bogen til din medarbejder, som går med lederdrømme i maven ... Den stiller de mange spørgsmål, som er relevante at overveje: Har jeg kræfter, tid og personlige ressourcer til at blive leder? Tør jeg ansvaret, vil jeg magten? Bogen afliver også mange myter om lederpositionen og kan bruges som inspiration i andre jobs, fx projektleder og fagansvarlig.

*"Har du lyst til at blive leder? Find ud af om du vil, kan og tør ledelse" af Karl-Johan Vibits, Djøf Forlag, 252 sider, 350 kr.*



## Succes med scorecards

Det strategiske lederværktøj Balanced Scorecards har tidligere været omtalt her i magasinet. Nu beskrives det grundigt i bogen, hvordan man som leder udvikler og arbejder med både strategikort og balanced scorecards – og får det til at virke.

*"Succes med balanced scorecards" af Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen, Gyldendal Business, 270 sider, 350 kr.*



## Dialogens kunst

Nutidens ledere skal mestre dialogiske og relationelle færdigheder, fordi selv små skift i en samtale kan betyde store forskelle. Med afsæt i små dialoger fra det organisatoriske hverdagsliv kan læseren reflektere og afprøve nye kommunikative scenarier.

*"Relationel ledelse. Dialogisk baseret samarbejde" af Lone Hersted og Kenneth J. Gergen, Forlaget Mindspace, 214 sider, 298 kr.*



## Et falkeblink på strategien

Ifølge forlaget den første bog herhjemme, som går helt tæt på offentlige lederes strategiske praksis med afæt i fem års research hos over 200 ledere. Bogen giver et indblik i, hvad som fungerer og ikke gør på alle ledelsesmæssige strategiske niveauer.

*"Falkeblink. Strategi, ledelseskraft og handlekraft i den offentlige sektor" af Martin Lundkvist, Djøf Forlag, 270 sider, 385 kr.*



## LEGOs genrejsning

Bogen fortæller historien om den danske legetøjsrigigant, der var faretruende tæt på katastrofen, men som kom igen efter et af de helt store dramaer i nyere erhvervshistorie. Forfatteren giver et indblik i de innovationsværktøjer, som har været i brug i processen.

*"LEGO" af Davis C. Robertson, Lindhardt og Ringhof, 325 sider, 300 kr.*



# Det usikre ledelsesrum

– forbandelse eller afsæt for udvikling?

Der er tryk på dilemmaerne i den offentlige sektor – med presset økonomi og høje krav til fornyelse af ydelser og arbejdsformer. Det sætter lederne under pres, fordi alle strategier har konsekvenser. Og spørgsmålet er, om der findes én rigtig vej at gå, når dilemmaerne skal løses?

Af Klaus Majgaard

Illustration: © Den Store Danske/Christian Højgaard

Foto: Torben Nielsen

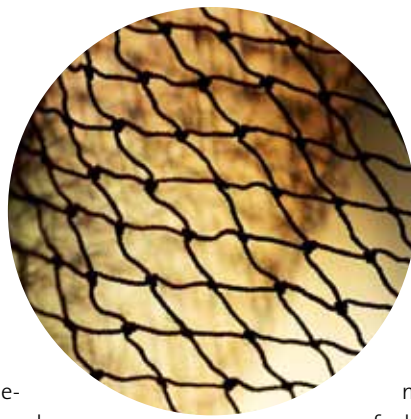
**MÅSKE KENDER DU DET** – at styringsdialogen bliver anstrengt? Kravene tårner sig op og skubber og puffer til hinanden for at få plads på den ledelsesmæssige dagsorden: Vi skal kunne reagere hurtigt og fleksibelt på borgernes behov – gå i dialog, inddrage, samskabe og inkludere. Men vi må heller ikke glemme, at systematikken og dokumentationen skal være på plads og gerne i fnug- og fejlfri tilstand. Samtidig skal økonomien styres stramt, og de pressede ressourcer forvaltes med omhu. Oveni det hele iværksættes kaskader af interne udviklingsprojekter – fælles indkøb, digitalisering, ejendomscenter og ledervurderinger. Alt sammen synes det at være rimelige og meningsfulde krav. Der er bare mange af dem – på én gang.

Du kan måske føle dig lidt som Kraka. Vikingekongen Ragnar Lodbrog bad hende komme. Hun måtte hverken bære tøj eller være nøgen, have spist eller være fastende, komme sammen med nogen eller være alene. Kraka dækkede sig med et fiskenet og sit udslåede hår, bed i et løg og lod sig ledsage af en hund. På samme måde forsøger mange offentlige ledere af finde vej i krydsfeltet mellem de konkurrerende styringsdagsordener. Nogle hager sig fast til skattede værdier og arbejdsforståelser – og dæmoniserer alle andre som utidig indblanding (fundamenta-

*Vikingekongen Ragnar Lodbrog bad Kraka komme til ham hveken nøgen eller med tøj på, ikke have spist eller være fastende, og hverken sammen med nogen eller alene. Kraka kom iført et fiskenet, bed i et løg og med en hund ved sin side. Samme svære udfordringer kan offentlige ledere måske opleve.*







lisme). Andre zigzagger og snor sig (hykeri og balancerings). Mange reflekterer indædt for at få et perspektiv på det hele (meta-position).

Alle strategier har deres fordele, men: Dilemmaerne forsvinder ikke. Spørgsmålet i denne artikel er, hvordan vi som ledere udvikler en styringsdialog, hvor vi kan dele kompleksiteten og dilemmaer – og ikke bare skubbe dem imellem os. Og i den sammenhæng skal vi se på tre typer af tilgange til udviklingen af styringsdialog.

### Fokusér på det væsentlige

Hvordan skal vi møde kompleksiteten i styringen? Et nærliggende svar er: Fokusér! Fokusér på det væsentlige, på kerneydelserne og værdiskabelsen. Lægge dit arbejdsområde til rette i stringente kæder af handlinger, som led for led skaber opfyldelsen af de væsentlige mål.

Denne opskrift har været drivende for flere årtiers forsøg på at modernisere og formålsorientere den offentlige styring. I 1980'erne opbyggede vi mål- og rammestyrt i både stat og kommuner. Ledere skulle have ansvar for en række mål og skulle forvalte dette ansvar inden for økonomiske rammer, der gav et decentralt handlerum, fx muligheden for at spare op og overføre midler mellem løn og øvrig drift. I 1990'erne begyndte vi at forfine teknikkerne til at opstille og aftale mål, dokumentere indsatserne, afrapportere og evaluere.

Da vi kom ind i 00'erne, begyndte vi imidlertid at tvivle på moderniseringen. Meningen havde været at frisætte og skabe handlerum. Men lige nu lignede det mere en ophobning af målsætninger og dokumentationskrav. Det var gået for vidt. *New Public Management* (NPM) blev et skældsord, der rimede på "minuttyranni", "dokumentationshelvede" og "tælleregimer". Det blev mondænt at være styringskritiker. Modtrækket kom ikke mindst

med regeringens kvalitetsreform fra 2007. Nu skulle fokus rettes mod kerneydelserne. Og frontmedarbejderne skulle frisættes til at skabe kvalitet. Der blev sat gang i afbureaukratisering, lederudvikling og opstilling af faglige kvalitetsindikatorer.

### Fokus på den tværgående værdikæde

Læg mærke til, at også denne befrielsesbevægelse indebar opbygningen af en række styringsteknologier. Det mest samlede bud på en fornyelse af NPM var lanceringen af *resultatbaseret styring*. Hvor tidligere versioner af NPM havde fokus på at ordne forholdet mellem de forskellige hierarkiske niveauer via aftaler om mål og afrapportering, blev der nu sat fokus på den tværgående værdikæde i skabelsen af ønskede effekter hos borgeren – ved at udpege målgrupper, opstille effektmål og ordne aktiviteter, så de dannede stringente kæder, der frembringer effekterne.

Fra 2008 ramte finanskrisen os. I nogle år træder selve det at sikre budgetdisciplin i forgrunden i styringspolitikken. Mottoet synes at lyde: Det kan være godt nok med resultatbaseret styring, bare den ikke er udgiftsdrivende! Dog er fokus på effektmål ved at udbrede sig på en række af de store velfærdsområder: folkeskole, beskæftigelse og rehabilitering. Der synes at være en voksende erkendelse af, at netop i forvaltningen af stram økonomi må der være et fokus i brugen af ressourcerne.

### Hvad gør vi med konflikter mellem målsætninger?

Hvor stiller dette den offentlige leder? Jo, du kan gøre de rationelle teknologier til dine egne. Gå i dialog med dine politiske og administrative opdragsgivere. Afklar mål og prioriteringer. Strømline din virksomhed. Der er dog én hage ved tilgangen: Den har ikke mange bud på, hvad vi gør, når der konflikter mellem mål. Her har den ét svar: Få afklaret prioriteringen! Men ikke alle konflikter kan udredes og ophæves med en rationel beslutningsproces. På mange offentlige områder er det nærmest et definerende træk, at der er modsatrettede hensyn. Det taler ikke for at opgive de rationelle styringsteknologier, men for brugen af et supplement.

Supplementet finder vi i talrige nye styringstilgange, som opfordrer os til at forholde os reflekterede til de forskellige kon-

tekster, styringen foregår i. Der kan være en økonomisk kontekst, hvor effektivitet og budgetoverholdelse er de dominerende værdier. Der kan være en faglig kontekst, hvor kvalitet, professionalisme og forholdet til borgeren er i centrum. Og der kan være juridiske kontekster, hvor det virkelig afgørende er at holde loven og bedrive god forvaltning. Denne refleksion lærer os, at det er naivt at tro, at der bare kan være et entydigt hierarki af mål. Vi må lære os at håndtere, at der er forskellige kontekster.

### Bud på reflekterende strategier

Men hvordan håndterer vi så denne forskellighed? Aktuelt er der to bud på overordnede strategier. Én skole prøver at finde en mere sikker grund "bag ved" forskelligheden. Ok, tænker man: Der er mange værdier og mål på spil. Men hvilke er til syvende og sidst mest afgørende? Svaret er, at det offentlige grundlæggende er forpligtet af en række demo-

#### MØD KLAUS MAJGAARD LIVE

Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening afholder temadag med Klaus Majgaard om "Veje til bedre styringsdialog" den 30. september. Læs mere om arrangementet på Kort Nyt side 6.

kratiske og bureaukratiske hensyn, som til enhver tid må trumfe andre hensyn. Hensyn, der kan formuleres som en "offentlig etos" – en kerne af værdi, vi er forpligtet overfor. Denne skole kan kaldes for *den neo-weberianske skole*, fordi den lægger vægt på bureaukratiet, som blev beskrevet af Max Weber.

En anden skole fortæller os, at vi godt kan opgave at finde grundfjeldet under de forskellige og stridende hensyn. Det offentlige er én gang for alle blevet pluralistisk. Der er ikke et center, hvor der kan udstedes entydigt gældende værdier og politikker. Snarere opstår der talrige netværk, som forbinder aktører med forskellige logikker, rationalitetsformer, sprog og forpligtelser. I denne skole taler man gerne om *New Public Governance*. Ved at udskifte "management" med "governance" markerer man et perspektivskifte - fra at se det offentlige som et entydigt hierarki til at se det som et mangfoldigt netværk. Styringsopgaven bliver at forsøge at regulere og balancere de mange samspil i netværket.



“ Den kloge og robuste leder afholder sig ikke fra at bruge simple styringsredskaber. Men hun bruger den reflekterede og transformative praksis til at berige ledelsesarbejdet. Hun ved, at det er vigtigt at sætte mål.

### Grænser for refleksion

Begge bud på reflekterende strategier giver os nye perspektiver og handlemuligheder. De har dog også deres blinde pletter. For hvor kommer den kerne af værdier, som vi til syvende og sidst er forpligtet af, fra? Hvordan begrunder vi disse værdiers forrang i forhold til andre, som også kan påberåbe sig betydelig legitimitet? Og hvis vi opgiver at give nogle værdier forrang, hvordan kan vi så overskue, regulere og balancere spillet mellem de stridende værdier? Hvorfra udøver vi denne balanceringskunst? Vi er jo som ledere ikke hævet over spillet, men er selv deltagere, som render på arenaen og har egne lokale perspektiver og dagsordener.



Vi kan altså ikke bare reflektere os ud af dilemmaerne. Men vi kan være i dem. Og vi kan forholde os åbne over for det nye, der kan opstå, når de stridende hensyn støder sammen.

Vi kan altså ikke bare reflektere os ud af dilemmaerne. Men vi kan være i dem. Og vi kan forholde os åbne over for det nye, der kan opstå, når de stridende hensyn støder sammen. På en række områder ser vi offentlige ledere, som forsøger at finde radikalt nye løsninger på sektorens dilemmaer. Der er ikke her tale om blot refleksion, hvor man fra en metaposition forsøger at regulere og balancere givne krav og logikker. Snarere kaster de sig med hud og hår ud i eksperimenter, hvor måske helt nye logikker vil vise sig. Det sker fx, når en lederen af et børnehus med klemt budget indser, at børnehuset ikke stopper ved hegnet, men at det omfatter hele lokalsamfundet og alle dets ressourcer. Og det sker, når hjælpen til ældre omdefineres fra service til rehabilitering. Der er tale om små ryk i fortællingen om det, vi laver. Men små ryk, der åbner nye horisonter af handlemuligheder.

### Fra fastlåsthed til åbenhed

Der er mange tilgange til en sådan radikal praksis. Nogle anvender *Teori U*, som handler om at give slip på vanebestemte tankemønstre og give plads for at helt nye begreber og løsninger kan vise sig. Når styringsdialogen

er kørt aller- mest fast, kan vi selvfølgelig prøve at møve os igennem. Men vi kan også bruge fastkørthe- den som anledning til at undre os: Når penge- ne altid er for få, hvad udmåler vi denne knaphed i forhold til? Når de ældre fremstår som en byrde, hvad siger det så om vores forhold til dem? En sådan forundring kan lede os til at stille mere og mere grundlæggende spørgsmål og indtræde i en større og større åbenhed, hvor gamle problemer pludselig kan omformuleres radikalt og åbne en ny horisont af handlemuligheder.

Denne radikale åbenhed kan være temmelig befriende. Svagheden kan dog være, at disse eksperimenter ofte udfolder sig i "frirum" løsrevet fra organisationens dagligdag. Vi praktiserer dem i netværk, på seminarer eller i innovative laboratorier. Dagen efter vender vi tilbage til arbejdspladsen og kan opleve en afstand mellem frirummet og hverdagen. Det store spørgsmål er, hvordan vi integrere den nyvundne åbenhed i hverdagens møde med hinanden og styringens almindelige udfordringer.

### Tilbage til dagligdagen

Selv efter at have undersøgt mulighederne for reflekterede og transformativ tilgange, må vi vende tilbage til det simple: At vi som ledere skal have arbejdspladsen til at fungere, at vi skal sætte retninger for arbejde, skabe værdi og følge op. At vi skal holde budgettet og sikre opbakning fra vores opdragsgivere og interessenter. Den kloge og robuste leder afholder sig ikke fra at bruge simple styringsredskaber. Men hun bruger den reflekterede og transformativ praksis til at berige ledelsesarbejdet. Hun ved, at det er vigtigt at sætte mål. Hun forventer dog ikke ensretning og entydighed, men forsøger at forbinde sig med det, der sker og opstår i de mange møder mellem organisationens aktører. Hun reflekterer, men bilder sig ikke ind, at hun svæver over organisationen og



"kan regne den ud". Hun ved, at hun er deltager og kun kan udvikle styringen ved at kvalificere sin egen deltagelse. Hun er robust, fordi hun gang på gang kan genskabe og forny fortællingen om arbejdet og hende selv.

Styringens kunst kommer til at omfatte en dobbelt bevægelse: At insistere på rationalitet med klare mål og stringente handlingskæder. Og at give plads for det nye og uforudsete – være responsiv og berige rationaliteten i de valgte styringstilgange. Det kræver, at styringen er enkel og langsigtet, og at kulturen for dialog og deltagelse er veludviklet.

I mødet med styringens kompleksitet og dilemmaer er der ingen nemme fiks. Der er derimod en invitation til at kvalificere din egen deltagelse i styringens praksis. Forandringen begynder, når vi selv bringer os i spil på nye måder. ■



Klaus Majgaard udkom i sommer med bogen "Offentlig styring. Simpel, reflekteret og transformativ" på Hans Reitzels Forlag.

## 20 ÅRS FORTROLIGHED MED OFFENTLIG STYRING



**KLAUS MAJGAARD** er selvstændig konsulent inden for offentlig velfærdsudvikling og -styring. Han er uddannet cand. scient. adm fra RUC og har tidligere blandt

andet været konsulent i Deloitte, kontorchef i Økonomistyrelsen, adm. direktør for Børne- og ungeforvaltningen i Odense Kommune, børne- og kulturdirektør i Fredericia Kommune og kommunaldirektør i Furesø Kommune. Er desuden adjungeret professor ved Center for Virksomhedsudvikling og ledelse på CBS, medlem af en række bestyrelser og næstformand i Frivilligrådet.

# Fællesdans på kogepladen

**Brug dog MED til noget fornuftigt og diskuter indhold i stedet for paragraffer, opfordrer to kommunaldirektører. Deres erfaring er, at når medarbejderne får reel indflydelse, er de også parat til at tage ansvar.**

Af Peter Andersen //  
peterand.journalist@gmail.com  
Foto: Torben Nielsen

**DA BO RASMUSSEN** for et år siden tiltrådte som kommunaldirektør i Gladsaxe, satte han sig det mål, at medarbejdernes viden og erfaringer skulle udnyttes bedre. Og den oplagte platform var kommunens hovedMEDudvalg, som han er født formand for.

MED-systemet er blevet anklaget for at være både tungt at danse med og en klods om benet på kommunale ledere. Og Bo Rasmussen mener, at der stadig er for mange proceskrav, som skal overholdes, uden at de nødvendigvis gør Gladsaxe til en bedre kommune at bo eller arbejde i. Men hans indgang er, at når systemet er der, bør man bruge det til noget fornuftigt.

– Der er det formelle: lovgivningen skal overholdes, og vi skal lave vores arbejdsmiljøredegørelser. Det er ikke interessant, det skal bare gøres. Det interessante for mig er, hvordan vi får skabt energi blandt alle de kloge mennesker, der sidder i den her organisation. Vi lever i en verden af effektiviseringer og nedskæringer. Det er konfliktfyldt, og netop derfor er det nødvendigt at bruge MED ambitiøst.

Det er kommunens 6.500 medarbejdere, der møder borgerne i hverdagen og dermed også dem, der ved mest om, hvad der rører sig. Den viden skal kanaliseres ind i systemet, og det kan kun lade sig gøre, hvis man som leder er parat til at give medarbejderne ansvar.

– Vi skal som ledelse evne at skabe et rum, hvor medarbejderne kommer med ind. Hvis vi fx skal diskutere, hvordan vores plejehjem skal være organiseret i 2020, skal vi da have



*HK-fællestillidsrepræsentant Kim E. Steenbrandt (tv.) og kommunaldirektør Bo Rasmussen er enige om, at medarbejderne også skal være med i processer i MED-systemet, som omfatter besparelser og fyringer.*

medarbejderne med i processen. Ellers er risikoen, at de tænker ”åh nej, nu skal der reduceres”, og så kommer den tankegang til at ligge som en understrøm, siger Bo Rasmussen.

## Med på barske beslutninger

På B-siden er man parat til at tage ansvar – også når det gør ondt.

– Gladsaxe har heldigvis en robust økonomi, men der kan være behov for nedskæringer og afskedigelser fra tid til anden. Det er barske beslutninger, men jeg argumenterer for, at vi skal et godt stykke ind på den varme kogeplade. Der er grænser, og vi skal ikke være med til at udpege, hvem der skal afskediges,

“

**Vi lever i en verden af effektiviseringer og nedskæringer. Det er konfliktfyldt, og netop derfor er det nødvendigt at bruge MED ambitiøst.**

Bo Rasmussen, kommunaldirektør,  
Gladsaxe Kommune

men det er oplagt, at vi skal være med i processen, siger Kim E. Steenbrandt, medlem af HovedMEDudvalget som fællestillidsrepræsentant for HK'erne i kommunen.

Han kan tydeligt mærke, at samarbejdet er kommet mere i fokus.

– Tidligere var det mere A- og B-siden i front mod hinanden, og det er ikke særlig frugtbart. Vi skal selvfølgelig også diskutere normeringer, men grundlæggende har vi og ledelsen et fælles mål om at stræbe efter det bedste for Gladsaxe Kommune.

## Medarbejderne er kommunikationskanal

Naboerne i Lyngby-Taarbæk var en af de sidste kommuner, som skiftede det gamle SU-system ud med en MED-aftale. Det skete i 2010, og siden er det gået stærkt. Også her sagde man til hinanden, at det ikke var super-vigtigt, hvordan paragrafferne blev skrevet ind i aftalen. Det vigtige var at få indhold på bordet.

– Hvis man tæller det hele med, har vi 500 medarbejdere ud af i alt 4.500 involveret i MED. Det er mere end hver tiende medarbejder, man kan få i tale, og de taler med kolleger, som taler med andre kolleger. Det er en fan-



tastisk kanal til at få medarbejdere involveret, siger kommunaldirektør Tim Andersen.

En af pligterne er, at alle 500 skal undervises i MED-aftalen. Men ifølge Tim Andersen er principperne i den nye aftale ikke væsensforskellige fra den gamle. Så regeldelen blev kørt igennem på en halv dag, og de øvrige fire en halv dag blev brugt på at diskutere indhold.

– Kommunen stod over for massive besparelser på det tidspunkt. Det var da oplagt at diskutere, hvordan vi løser det grimme sammen. Vi gjorde desuden det, at vi uddannede vores fællestillidsrepræsentanter til at stå for undervisningen. De skulle sælge en MED-aftale, hvor vi skulle diskutere ledelsesprincipper og effektivisering overfor blandede hold af ledere og medarbejdere. Det fungerede fantastisk, og det er en af de mest effektive implementeringer, vi har haft, siger Tim Andersen.

“

Alfa og omega er, at hele MED-organisationen er befolket af individer med virkelyst, og jeg tror, vi har brug for effektiv storytelling. Den gode historie skal ud, når et stort system skal løbes i gang.

Kim E. Steenbrandt, HK-fællestillidsrepræsentant, Gladsaxe Kommune

– Vi skal som ledelse evne at skabe et rum, hvor medarbejderne kommer med ind, siger Bo Rasmussen, kommunaldirektør i Gladsaxe Kommune.

### Ændrer det, som ikke fungerer

Ét er at få hovedMEDudvalget til at fungere – noget helt andet er de lokale MEDudvalg. Lyngby-Taarbæk gennemførte sidste år en gennemgribende organisationsændring, hvor de gamle forvaltninger blev lagt om til centre. Så hvor der fx før var et MEDudvalg for administrationen i socialcentret, favner det nye udvalg nu både den centrale administration og de enkelte centre.

Også her blev medarbejderne inddraget fra begyndelsen, og det var en fantastisk proces, husker Helle Dawall Bøyesen, HK-fuldmægtig og næstformand i MED-udvalget i Center for Social Indsats.

– Jeg syntes virkelig, vi blev hørt, men vi havde også selv mange gode ideer, og der ville helt sikkert have været et større ramaskrig, hvis det bare var meldt ud, at nu var det sådan. Jeg håber, det er et signal om, at lederne fortsat tør involvere medarbejdere, også i de lokale

MEDudvalg, siger Helle Dawall Bøyesen, som har været en del af samarbejdssystemet i 20 år.

*Tidligere ville den typiske reaktion fra medarbejderside have været, at det kan ledelsen bare gøre, så kan vi brokke os bagefter. Er det din fornemmelse, at man nu er parat til at tage det medansvar?*

– Personligt ja. Men der er også kolleger, som siger, at det ikke er deres ansvar. At lederne får penge for at træffe de beslutninger. Jeg vil gerne involveres, fordi vi kan få indflydelse, og i processen med omorganiseringen fik vi ændringer igennem. For 20 år siden lavede man ikke noget om, også selv om det ikke fungerede, man så det måske som et nederlag. Nu siger man ”vi troede det fungerede, men det virker ikke, så det laver vi om.” Og respekt for det.

### Bruger tiden på indhold

Med mindre end et års levetid er erfaringerne fra MEDudvalget naturligt begrænsede. Men ifølge centerchef Lone Nygaard er en del af missionen lykkedes: Der bruges mere tid på indhold og dagligdag end på pligt opgaver.

– Lige nu står vi foran at gennemføre en stor psykiatriplan, som berører os alle, både centralt og lokalt. Vi har diskuteret den nye tilsynsreform, og så har vi haft en diskussion om,

– Grundlæggende har vi og ledelsen et fælles mål om at stræbe efter det bedste for Gladsaxe Kommune, mener Kim E. Steenbrandt, HK-fællestillidsrepræsentant i Gladsaxe Kommune.



# ”Medarbejderne ved mere end lederne om, hvor der kan spares”

hvad det vil sige at være syg. Og det var ikke os, men medarbejdersiden, der tog det op.

Hun og Helle Dawall Bøyesen har et tæt samarbejde, mens det kan knibe med input fra de øvrige medarbejderrepræsentanter i udvalget. De tror begge, at det er en tilvænningsproces.

– Hvis man skal bruge det her system, som det er tænkt, må man tage det alvorligt. Vi har både et ansvar og en pligt, og det skal vi hele tiden huske hinanden på, siger Helle Dawall Bøyesen.

## Den gode historie skal ud

I Gladsaxe Kommune er erfaringen den samme: Det tager tid at få en ny samarbejdsform til at sprede sig ud i systemet. Men fungerer det i hovedMEDudvalget, skal det nok komme, mener Kim E. Steenbrandt.

– Alfa og omega er, at hele MED-organisationen er befolket af individer med virkelyst, og jeg tror, vi har brug for effektiv storytelling. Den gode historie skal ud, når et stort system skal løbes i gang. Når vi fortæller om et inspirerende møde eller seminar i hovedMEDudvalget, vil det sprede sig. Endnu er vi vel kun nået 20 procent, men ingen har sagt, at ”det gider vi ikke”. Viljen er der, og vi er kommet godt fra land. ■

*– Jeg vil gerne involveres, fordi vi kan få indflydelse, og i processen med omorganiseringen fik vi ændringer igennem, siger Helle Dawall Bøyesen, næstformand i MED-udvalget i Center for Social Indsats i Gladsaxe Kommune.*

Undervisningen af MED-repræsentanter handler i dag mere om indhold end om regler. Krisen har fået ledere og medarbejdere til at rykke sammen, mener Ulla Bertelsen, direktør i Parternes Uddannelsesfællesskab.

Af Peter Andersen // [peterand.journalist@gmail.com](mailto:peterand.journalist@gmail.com)

**FOR 10 ÅR SIDEN** kunne lederne i kommuner og regioner fortælle medarbejderne, hvordan arbejdet skulle udføres. I dag er lederrollen langt mere strategisk, og lederne har brug for at spørge medarbejderne til råds, når der skal effektiviseres og lægges om. For det ved de meget mere om.

Den iagttagelse kommer fra Ulla Bertelsen, direktør i Parternes Uddannelsesfællesskab (PUF), som blandt andet står for uddannelsen af MED-udvalg i kommuner og regioner. En opgave, der gradvist har fået mere og mere fokus på strategi og mindre på regler og rammer.

– Medarbejderne ved meget mere end lederne om, hvor der kan spares; de er tæt på opgaveløsningen og borgerne og ved, hvordan man kan gøre tingene snildere. Lederne har derfor fået mere brug for medarbejderens erfaringer og viden, end de havde tidligere, og samtidig er medarbejderne blevet mere interesseret i at bidrage.

## De er rykket sammen i bussen

Som eksempel nævner Ulla Bertelsen en kursusdag med hovedudvalget i kommune X, som på direktionens initiativ fik sat ”inddragelse af borgernes ressourcer i løsning af kerneopgaven” på dagsordenen – med det mål senere at få det drøftet i resten af MED-systemet.

“

Det er som om, den stramme økonomi har fået ledere og medarbejdere til at rykke sammen i bussen.

Ulla Bertelsen, direktør i Parternes Uddannelsesfællesskab

– For 10 år siden ville medarbejderne have sagt, at ”det må I selv finde ud af”. Men nu er de klar at tage ansvar, også når der skal spares, og det er nyt. Det er som om, den stramme økonomi har fået ledere og medarbejdere til at rykke sammen i bussen.

I takt med at diskussionerne i MED er blevet mere strategiske, er der også kommet større prestige i at deltage, fornemmer Ulla Bertelsen. Og det smitter. Virker det i hovedMEDudvalget, vil de lokale MED også fungere bedre.

– Generelt oplever jeg, at opgaven bliver taget alvorligt fra begge sider. Og det hænger selvfølgelig sammen med, at medarbejderne nu bliver involveret i de centrale spørgsmål om effektiviseringer og besparelser. De dygtige ledere involverer medarbejderrepræsentanterne, længe før de har et konkret forslag, og det stiller så omvendt krav til medarbejderne om at møde velforberedte op. Det er en opgave, der stiller store krav, siger Ulla Bertelsen. ■

PUF varetager MED- og arbejdsmiljøuddannelse og blev oprettet for 10 år siden i samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Læs mere på [www.puf.dk](http://www.puf.dk).



# Har du sikret dine medarbejdere et kick i dag?

Højt specialiserede vidensmedarbejdere er ofte stærkt motiverede, men kun hvis lederen forstår den enkelte ansatte og skaber optimale rammer. Det kræver nytænkning, da mange motivationsteorier bygger på industrisamfundets krav, siger forsker bag teori om ledelse og motivation.

Af Malene Fenger-Grøndahl // malene@fenger-grondahl.dk • Foto: Torben Nielsen

**"JEG GÅR HJEM** præcis kl. 16, og så slukker jeg mobilen. Så må ledelsen se, hvad de vil stille op med de opgaver, jeg ikke når."

Omtrent sådan kan en typisk kommentar til folkeskolereformen lyde fra en frustreret skolelærer. Muligvis vil læreren også brokke sig højlydt over det gamle klima anlæg eller efterlyse frugtordning og massage som rimelige goder på arbejdspladsen. For skolens leder kan det se ud som om, læreren forsøger at lave mindst muligt for sine lønkroner. Men formodentlig er det slet ikke det, der er på spil, mener cand.merc., ph.d. og ledelsesteoretiker Helle Hedegaard Hein:

– Det mest sandsynlige er, at sådan et brokkehoved er det, jeg kalder primadonna eller præstationstripper, som blot er blevet så frustreret, at vedkommende ikke længere følger "sin natur", men i stedet er regredieret til en adfærd, vi forbinder med den værste udgave af lønmodtagermentalitet.

## Pragmatikere har gode vilkår

Helle Hedegaard Hein har specialiseret sig i motivation og ledelse med fokus på højt-specialiserede medarbejdere. Med baggrund i mange års feltarbejde og teoristudier har hun har udviklet sin egen motivationsteori, der opererer med fire arketyper (se boks) med hver deres egen motivationsprofil, der kræver forskellige rammer og vilkår for at trives, forklarer hun:

– Mens den ekstroverte præstationstripper fx bliver motiveret af at arbejde sig frem mod præcist definerede mål og blive rost i et stort forum, når målet opnås, er den introverte præstationstripper mest optaget af oplevelsen af at knække en faglig nød og har ikke brug for samme grad af offentlig opmærksomhed. Til gengæld har den intro-

verte præstationstripper brug for at få lov at udfolde sig frit inden for det område, som han eller hun finder særligt fagligt interessant. Pragmatikeren har det derimod fint, så længe der er klare standarder, så han ved, hvornår han har gjort det godt nok. Så kan han gå hjem fra arbejde med god samvittighed og bruge fritiden til at lade op.

De fleste pragmatikere har gode vilkår på danske arbejdspladser, mener Helle Hedegaard Hein, fordi danske ledelsestraditioner er præget af arven fra industrisamfundet. Problemet er bare, at der især blandt vidensarbejdere og andre højt specialiserede medarbejdere ikke er så mange pragmatikere, som lederne typisk tror. Derfor bliver mange medarbejdere ledet på en måde, som gør det vanskeligt for dem at bevare motivationen:

– På det danske arbejdsmarked samlet set er der omkring 80 procent pragmatikere. Men blandt højt specialiserede medarbejdere som lærere, læger, sygeplejersker, kunstnere, arkitekter og journalister er kun

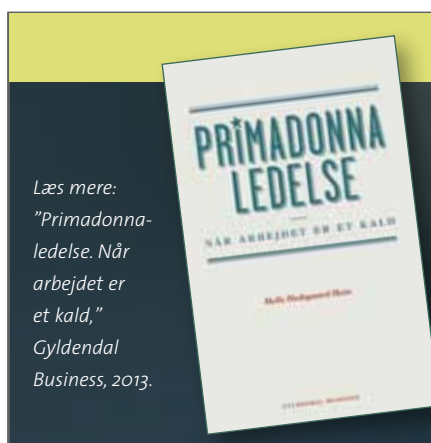
50-60 procent pragmatikere – resten er primadonnaer og ekstroverte eller introverte præstationstrippere.

Den fjerde arketype i Helle Hedegaard Heins motivationsteori, primadonnaen, er der ifølge forskeren ringe forståelse for på danske arbejdspladser.

– Primadonnaen opfattes ofte som besværlig, krukke og hysterisk, og sådan kan en primadonna også fremstå. Men sagen er, at primadonnaen er drevet af at gøre en forskel i en højere sags tjeneste og henter en stor del af sin livsmening på arbejdet. Derfor har hun behov for, at lederen tager hendes sag alvorligt. Bliver hun sat til at opnå økonomisk målbare resultater, som er pålagt en skole eller en sygehusafdeling oppefra, vil hun som regel blive dybt frustreret, fordi den større sag helt forsvinder.

## Alle har brug for deres kick

Behandler man alle sine medarbejdere som pragmatikere, vil både præstationstrippere



## DE FIRE ARKETYPER

### Primadonnaen

- motiveres af en søgen efter mening, af kald og pligtetik
- skal skærmes mod regneark, nytteetik og managementsnak
- har brug for troværdig feedback (ikke ros for halvdårlige præstationer!)
- skal have lov at være i frustration under flow
- skal have vide rammer og stor tillid.





Alle medarbejdertyper har brug for at få deres kick med jævne mellemrum. Udfordringen er derfor at skabe muligheden for det. Det kræver indsigt i de forskellige arketyper og deres motivationsprofiler.

og primadonnaer blive frustrerede og reagere med at yde mindre. Nogle vil i en periode agere pragmatikere, men vil efterhånden, når de ikke får deres "kick", miste motivationen.

– Alle medarbejdertyper har brug for at få deres kick med jævne mellemrum. Udfordringen er derfor at skabe muligheden for det. Det kræver indsigt i de forskellige arketyper og deres motivationsprofiler, siger Helle Hedegaard Hein.

Udebliver kicket, vil medarbejderne regrediere til en tilstand, hvor de – stik imod deres natur – udviser lønmodtageradfærd. Det er her læreren, der nidkært tæller timer og minutter og brokker sig over ligegyldige småting, kommer ind i billedet.

– En medarbejder, der opfører sig på den måde, har et problem, og det er lederens opgave at finde ind til kernen i det. Det kan være svært. For spørger man medarbejderen, hvad der er galt, vil vedkommende svare ud fra det niveau, hun er regredieret til. Hun vil efterlyse frugtordning eller hæve-sænke-bord eller mere garderobeplads. Det skal man ikke tage for gode varer. I stedet skal man spørge ind til den oprindelige drivkraft for at gå på arbejde, fx "hvilken dag var din bedste arbejdsdag?" og så udforske, hvilke faktorer der var med

til at skabe den dag. På den måde kan lederen ret let identificere medarbejderens arketype og derefter arbejde på at etablere nogle rammer, der skaber mulighed for, at medarbejderen kan få sine kick.

### Udøv skærmende lederskab

Helle Hedegaard Hein opfordrer desuden ledere i det offentlige til at udøve "skærmende lederskab," så nye økonomiske rammer ikke bare bliver læsset over på medarbejderne. I stedet skal lederen tage stilling til, hvordan afdelingen kan leve op til kravene, samtidig med at de enkelte arketyper kan bevare deres motivation. Desuden understreger hun behovet for refleksion:

– Min forskning viser, at alle gode ledere reflekterer over deres lederskab. Lederskabet

*Primadonna eller præstationstripper? Ledere kan sagtens introducere deres medarbejdere for arketypeorien. Så bliver det lettere for medarbejderne at forstå, hvorfor deres arbejdsplads har behov for medarbejdere af forskellige arketyper – og hvorfor det er til gavn for alle, at man ikke står i vejen for hinandens kick. Det mener Helle Hedegaard Hein, der står bag teorien om arketyper blandt medarbejdere.*

er til forhandling hver dag, så lederen må ikke fastlåse sig selv eller sine medarbejdere i stive personlighedskategorier. Lederen skal være en arketypeantropolog, der forsøger at forstå medarbejdernes natur og ikke kun deres aktuelle adfærd. ■

*Læs coach Stig Kjerulfs råd til, hvordan du som leder motiverer dine forskellige medarbejdere på næste side.*



#### Pragmatikeren

- motiveres af standarder og vejledninger, der angiver standarder for arbejdets udførelse og adfærd
- har brug for balance mellem arbejde og fritid
- har behov for socialt godt miljø og bidrager gerne til det.
- opgaveorienteret feedback
- traditionelle HR-tiltag

#### Præstationstripperen – introvert

- motiveres af at yde på højeste niveau – og få ro til processen
- har brug for at arbejde uden afbrydelser
- har behov for faglig sparring og inspiration
- skal skærmes mod regneark, nytteetik og managementsnak
- har brug for klare aftaler om, hvilke driftsopgaver, som skal løses, og hvilke opgaver han/hun må fordybe sig i af lyst.

#### Præstationstripperen – ekstrovert

- motiveres af at yde på højeste niveau og få ydre anerkendelse
- har brug for klare målsætninger og prestigesymboler som belønning
- ønsker målorienteret feedback
- ønsker karriere- og udviklingsmuligheder.



## Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Udover 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.

# Spørg – og brug dine øjne og ører

Alle medarbejdere er forskellige. Hvad gør du som leder for at finde ud af, hvad der – inderst inde – motiverer den enkelte til at levere en engageret og god præstation?

Af Lotte Winkler, freelancejournalist // mail@winklers.dk

Det er en stor udfordring for dig som leder at aflæse medarbejderes inderste motivationsdriver. Det kræver, at du kan se igennem til lært adfærd, strategisk karrieresnak og anden staffage – og lige ind i medarbejderens inderste kerne. En absolut svær opgave.

Desuden er vi mennesker vidt forskellige. Hvad der tænder den ene, kan slukke motivationen hos en anden. Nogle vil få et kick ud af at få status i gruppen, andre tænder på nye opgaver. Det kan også være muligheden for at sidde alene for at få arbejdsro, der motiverer, mens andre fungerer bedst i en gruppe. Ligesom nørdede regneark, telefonisk kontakt med kunder eller noget helt tredje kan være motivationsfaktorer.

Ofte er vi ikke selv klar over, hvad der egentlig giver os arbejdsglæde. Vi har ikke sat ord på det. Det gør det ikke nemmere for dig som leder at finde ud af, hvordan du får det bedste ud af dine medarbejdere.

### Vis positiv interesse

Hvis du som leder virkelig ønsker at finde nøglen til hver enkelt medarbejders engagement, er mit bedste råd, at du bruger en anerkendende tilgang. Det er uden tvivl den mest effektive metode.

Sæt tid af – fx i forbindelse med en MUS-samtale - og spørg til hver enkelt medarbejders arbejdsopgaver: Hvad er spændende lige nu, hvad optager dem, hvad er de stolte af, hvad bruger de gerne tid på, hvilke opgaver har været gode og hvorfor? Spørg positivt og inte-

resseret og lad din medarbejder fortælle. Hvis det lykkes dig at etablere en tryk og god stemning, og hvis du er dygtig til at bruge dine øjne og ører, kan du være heldig under samtalen at få et glimt af medarbejderens interessefelt.

### Dialog afslører energi

For når du giver medarbejderen god plads i samtalen, vil han eller hun højst sandsynligt kredse om et særligt emne eller vende tilbage til et bestemt tema flere gange. Noget der har særlig betydning. Hold samtidig øje med medarbejderens øjne – hvornår kommer der liv og lys i dem? Hvad siger kropssproget, og hvordan er tonefaldet?

Det lyder enkelt, men det kræver en virkelig god observationsevne, og at du er bevidst om, hvilke tegn du skal lytte og kigge efter.

### Find årsag til manglende motivation

Ud over dit ønske om at motivere dine medarbejdere optimalt, kan du også opleve decide-

ret mangel på motivation hos den enkelte. Så må du naturligvis handle. Forsøg at afdække – igen igennem en anerkendende samtale – hvad årsagen er: Ligger vedkommende i skilsmisse? Eller venter han eller hun på svar på kritiske helbredsprøver? Der kan være nogle helt naturlige grunde til, at energien søger andre steder hen end arbejdsopgaverne. Du kan kalde et det midlertidigt pitstop, som du som menneske og leder selvfølgelig har forståelse for.

Men årsagen kan også være, at medarbejderen ganske enkelt ikke er på sin rette hylde. Hvis du trods en anerkendende tilgang ikke kan finde en løsning, kan du være nødsaget til at opfordre ham eller hende til at finde en anden arbejdsplads. Det vil være det bedste både for din afdeling og medarbejderen selv.

### Vi har alle en cyklus

Inden du vælger en så drastisk udvej, skal du dog være opmærksom på, at vi alle arbejder i en cyklus med vores egen rytme, hvor vi yder mere eller mindre godt. Som leder skal du være fintfølende og have antennerne ude og fornemme dine medarbejderes særpræg, rytmer og temperamenter.

Det er altså ikke helt let for dig som leder at konkludere entydigt og skarpt om dine medarbejderes indre drive. Hvis du virkelig vil mestre dette felt, kan jeg kun opfordre dig til at indhente professionel hjælp til at løse opgaven i fællesskab med dig. Eller at du selv læser til psykolog! ■

“ Hvis det lykkes dig at etablere en tryk og god stemning, og hvis du er dygtig til at bruge dine øjne og ører, kan du være heldig under samtalen at få et glimt af medarbejderens interessefelt.

# 5 skarpe

Om lederperspektivet i velfærdsteknologiens etiske dilemmaer



Vivi Lauritsen, forstander for Stokholtbuen, et bo- og aktivitetstilbud for svagt fungerende voksne mennesker med autisme og udviklingshæmning i Ballerup Kommune. Suppleant i Socialpædagogernes Etiske Udvalg. Leder siden 1995, forstander på Stokholtbuen siden 2002.

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

*Giver brugen af velfærdsteknologi i dine øjne anledning til nogle etiske overvejelser, som lederne bør være bevidste om?*

– Ja, bestemt. En af de ting vi som ledere skal være opmærksomme på, er, hvor teknologien erstatter hænder, som er nødvendige hænder, især i disse ressourcefattige tider, hvor man hurtigt kan falde for billigere løsninger. Ingen teknologi kan erstatte nærhed, men omvendt må jeg sige, at vi nogle gange er nødt til at komme ud på dybt vand for at kunne se nye muligheder – også som leder, fordi vi jo bliver ligeså fedtet ind i den tænkning på området. Innovation på det her område er fantastisk godt, hvis man ikke kun har ressourcer for øje, men også kvalitet.



*Hvilket ansvar ligger der hos lederne i den sammenhæng, mener du?*

– Lederens ansvar ligger i at være åben over for et uopdaget potentiale for målgruppen, fx i forhold til kommunikation. På mit område kan brugerne få muligheder, de ikke har haft før ved fx at bruge iPads med apps som FaceTime, som ikke kræver, at der altid er en fra personalet til stede, fordi de guides gennem app'en. Men det kræver, at lederne tør gå forrest, tænke nyt og komme ud af komfortzonen. Medarbejderne er jo ofte notorisk beboernes advokat, og det gør, at de nogle gange er lidt reaktive overfor det

nye. Var det ikke sådan, at vi skulle skrive ind i elektroniske journaler, er jeg sikker på, at vi stadig havde den røde kinabog liggende.

*Hvordan kan lederen sikre den bedste kvalitet for borgeren og samtidig sikre at der er balance i etikken?*

– Hvis vi har en velfungerende beboer, som siger "Det er fantastisk med et vaske-toilet. Men kunne I så ikke komme og drikke kaffe i stedet?", går vi selvfølgelig ud fra det. Men mange af vores brugere er supersvage, og medarbejderne er deres eneste netværk. Det er umuligt for os at gennemføre en vaskesituation uden at være til stede. Så mit budskab er, at velfærdsteknologi aldrig kan være en kollektiv løsning. Vi er nødt til at se på de individuelle behov og bruge vores faglighed til at vurdere, hvad som er rigtigt at gøre for den enkelte. Den debat er vi som ledere nødt til at være med i for at kunne klæde fx politikerne i kommunen på, når de skal træffe beslutninger.

*Hvad kan lederen stille op med "misforståede omsorgshensyn" fra både personale og pårørendes side, som måske kan tale imod brugen af velfærdsteknologiske løsninger?*

– Det er svært at svare generelt på, fordi målgruppen er meget bred. Men fokus må være på, om man oplever, at beboerne optræder som lige så glade eller gladere for den nye løsning, vi tilbyder. Og her kan det jo godt være, at min definition af omsorg ikke nødvendigvis er den rigtige. Det skal tjekkes af med dem, det handler om. Derfor er mit bedste bud at tale, tale, tale – og være lyttende over for det, både de pårørende og personalet siger. Det kunne jo være, de havde ret.

*Og omvendt: Hvordan kan lederen sikre den bedste kvalitet i ydelsen for borgeren, når besparelser og økonomiske hensyn påbyder netop brug af teknologi frem for professionel omsorg fra personalet?*

– Vi kan ikke løse alle dilemmaer, det er for ambitiøst, når der er tale om noget så følsomt som omsorg for andre mennesker. Hvis vi direkte kan se, at borgeren får en dårligere kvalitet i ydelsen eller er super utilfreds, skal vi selvfølgelig reagere. Men der er også hensynet til samfundet – om at bruge de tilgængelige teknologier, transformere dem ind i vores område og tænke de etiske tanker ind.

– Omvendt er verden ikke så enkel, at vi altid kan tilbyde de bedste løsninger. Derfor skal det, som besluttet på kommunalt niveau, give mening. Og her mener jeg, at man må se på, at nogle ældre fx kan klare sig med en robotstøvsuger og færre besøg af hjemmehjælpen, mens andre ikke kan. Derfor bør man overlade til os ude i driften at finde de rigtige løsninger for den enkelte. For selvom rigtig mange måske bliver glade for en robotsæl, kan der være nogle, som hellere vil have et ægte dyr. Og det synes jeg faktisk, vi er gode til at finde ud af. ■

*Læs artiklen om etiske dilemmaer i brugen af velfærdsteknologi på næste side.*





# Kan man simulere nærhed?

Brugen af velfærdsteknologi kan ramme flere ømme etiske punkter. Og dem må ledere, der er med til at træffe beslutninger om vasketoiletter, sociale robotter eller gps-overvågning af sårbare borgere, forholde sig til. For kan man undgå, at teknologien erstatter den menneskelige omsorg – og i givet fald hvordan?

Af Uffe Lund • Illustration: Niels Poulsen

*Thomas er udviklingshæmmet og bor på et botilbud i egen lejlighed. Han er overvægtig og motorisk hæmmet og har derfor behov for støtte til personlig pleje. Personalet skal derfor forbi hos Thomas flere gange dagligt, blandt andet for at hjælpe ham med toiletbesøg. Da botilbuddet får mulighed for at installere vasketoiletter, kan Thomas nu selv klare dagens toiletbesøg. Han bliver først lidt skræmt, da han ser toilettet og spørger igen og igen: "Giver det stød, giver det stød?" Men da han først prøver det, synes han faktisk, det er meget sjovt. Thomas siger ja til at prøve toilettet, men efter et stykke tid bliver han utilfreds og ked af det, for "nu kommer de kun over, når jeg skal noget, de plejer at komme hele dagen!"*

## Velfærdsteknologi rammer ømme punkter

Thomas' møde med vasketoiletet illustrerer et etisk dilemma, når det gælder brug af velfærdsteknologi, som til dels erstatter eller påvirker en nær omsorgsrelation. For med velfærdsteknologi følger etiske dilemmaer. Det gælder også, når vi taler om sociale robotter og gps-tracking – en velfærdsteknologisk løsning, der fungerer som en art overvågning. Og disse dilemmaer kræver at blive taget alvorligt – for ellers bliver det svært eller måske endda umuligt at implementere teknologierne i praksis.

Når der satses på velfærdsteknologi, er begrundelsen ofte overvejende økonomisk. Men velfærdssydelser rummer også grundlæggende etiske spørgsmål. Velfærdsteknologi kan ramme flere ømme punkter i både vores etiske og kulturelle grundforestillinger om det at være et menneske af

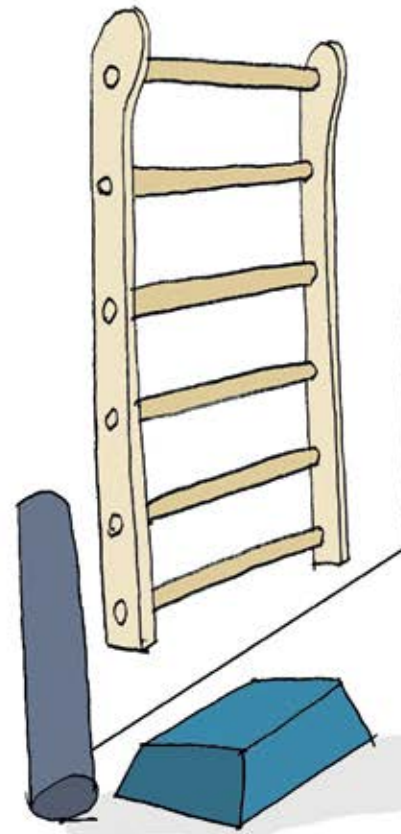
kød og blod i kontrast til den kølige maskine.

Og da vi ikke kommer uden om de etiske dilemmaer, er vi nødt til at forholde os til dem fra et kvalificeret perspektiv. Et første skridt er at forsøge at skabe et overblik over dilemmaerne og deres særlige etiske "spændingsfelter." Et etisk spændingsfelt er der, hvor grundlæggende etiske principper kolliderer. Et nyere perspektiv på praktisk etik arbejder med fire etiske principper, som alle kræver opmærksomhed: selvbestemmelse, værdighed, integritet og sårbarhed.

## Maskinen og den nære relation

Historien om Thomas og vasketoiletet illustrerer en særlig type af etiske dilemmaer ved velfærdsteknologi. Vasketoiletet spiller i casen samme rolle som en spiserobot eller robotstøvsuger kunne gøre – nemlig den, at maskinen træder ind og erstatter en ellers menneskelig funktion og relation. Med vasketoiletet bliver Thomas mere selvhjulpnen, men samtidig mister han et væsentligt aspekt af den nære omsorg forbundet med den personlige pleje. Vasketoiletet medfører derfor en typisk ambivalens ved etiske dilemmaer: Det gør noget grundlæggende godt (styrker Thomas' selvbestemmelse), men samtidig gør det også noget grundlæggende skidt (hæmmer Thomas' oplevelse af nære sociale relationer og samvær).

Det maskinelle styrker selvbestemmelsen, men hæmmer den nære relation, og den nære relation er indeholdt i princippet om integritet, personens selvforståelse og relationelle identitet. Både selvbestemmelse og integritet kræver som etiske principper at blive respekteret, men fordi de to principper kolliderer opstår et genuint dilemma.



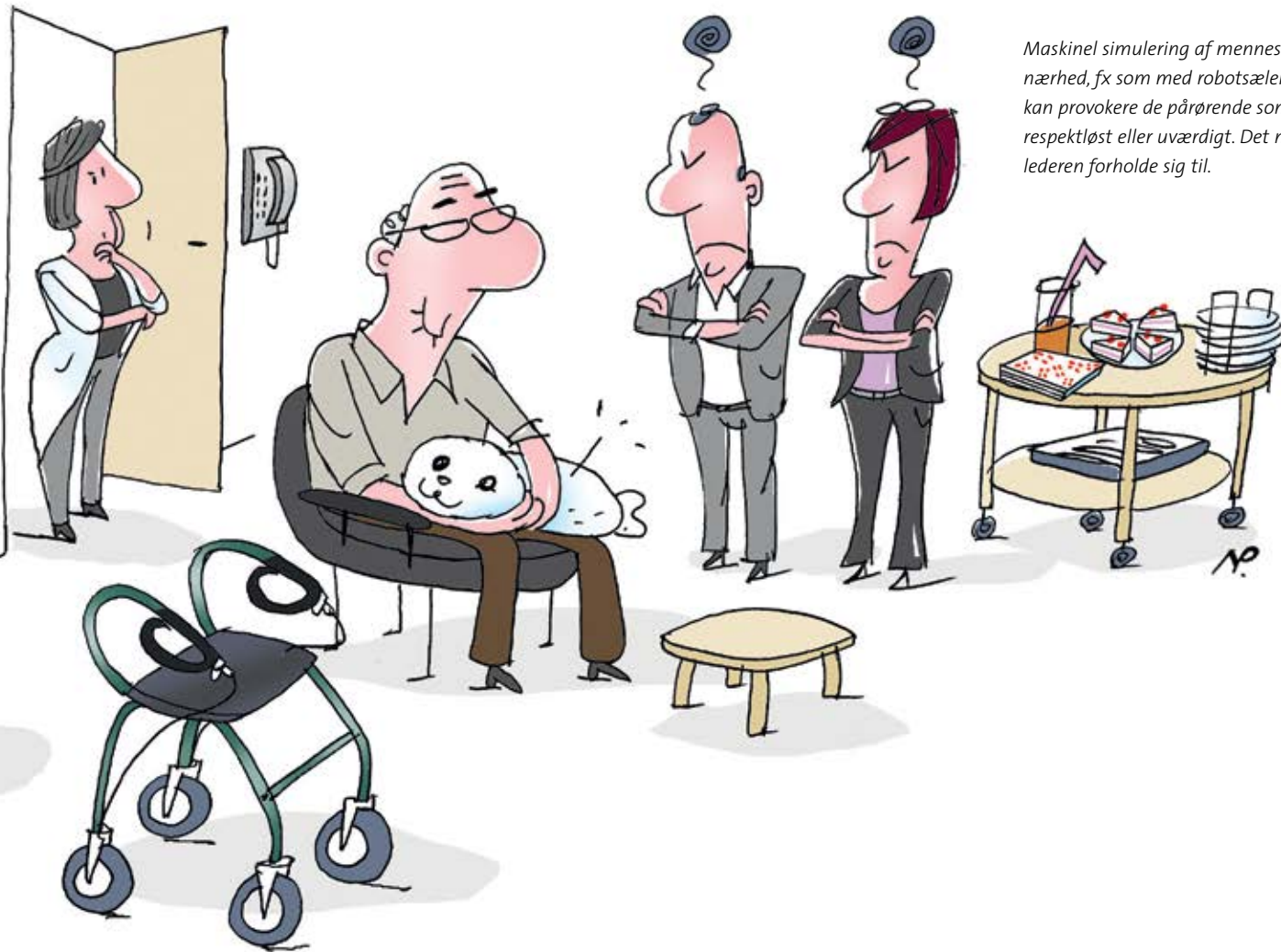
“

Velfærdsteknologi stiller os altså overfor forskellige etiske dilemmaer, som både medarbejdere og ledere må forholde sig til og kunne håndtere, hvis de gode intentioner bag skal realiseres.

## Den simulerede nærhed

*Poul er en ældre mand, som bor på et plejecenter. Han er dement og har brug for tryghed og nærhed. Ofte har han behov for bare at sidde og holde i hånden med en fra personalet og mumle-snakke i længere tid. Hvis ikke Poul får opfyldt sit behov, bliver han let ked af det og meget frustreret, og personalet kan have svært ved at berolige ham igen. Plejecenteret får en dag et par eksemplarer af robotsælen Paro. Paro er en lille blød robotbamse, som siger lyde og giver respons, når der kæles med den. Og Poul er helt solgt! Han kan sidde og æ robotsælen og snakke med den i flere timer, og den er øjensynlig med til at opfylde behovet for nærhed og tryghed. En dag kommer Pouls søn og datter på besøg, og da de ser deres far sidde og nusse med en robot, bliver de meget*





Maskinel simulering af menneskelig nærhed, fx som med robotsælen, kan provokere de pårørende som respektløst eller uværdigt. Det må lederen forholde sig til.

*fortørnede. De oplever det som uværdigt at se deres far på den måde, og de er sikre på, at deres far, før han blev dement, ville have frabedt sig nogensinde at ende i den situation.*

Denne case illustrerer en anden særlig type etisk dilemma. Robotsælen fungerer her som en social robot, dvs. en maskine, som kan simulere menneskelignende adfærd og dermed social interaktion. Robotsælen opfylder i Pouls tilfælde et behov for trykthed og nærhed, og tilsyneladende oplever Poul det ikke som problematisk. Men de pårørendes reaktion viser, at den maskinelle simulering af menneskelig nærhed rammer et etisk ømt punkt.

Robotsælen er ikke den ægte vare, og om Poul selv er klar over det eller ej, så bliver han vildledt eller manipuleret, mener de. Poul tillægger altså robotsælen en værdi, som er baseret på snyd, og det sætter Poul i en uværdig situation. For de pårørende er det at udvise respekt for Poul at sikre, at deres far ikke på denne måde bliver holdt for nar. Her handler dilemmaet grundlæggende om en simuleret nærhed, og som dilemma rummer også det en ambivalens. Robotsælen muliggør en særlig omsorg for Pouls sårbarhed – så her er tale om respekt for det etiske princip om sårbarhed. Samtidig kan den krænke det etiske princip om værdighed. De to principper kolliderer altså – igen.

### Kontrol og umyndiggørelse

Den tredje type dilemmaer handler om overvågning og skjult kontrol. GPS-tracking er en teknologi, som bruges til borgere med en psykisk funktionsnedsættelse, der kan overvåges med en GPS-sender. Dilemmaet her bringer flere af de samme etiske principper i spil, som kolliderede i de to andre eksempler, vi har kigget på. Elementet af kontrol og overvågning kan hævdes at føre til en form for kompleks umyndiggørelse, som kan belyses med de etiske principper. I første omgang er det åbenlyst, at begrundelsen for overvågning er omsorg for borgeren. Et typisk eksempel er demente, der kan stikke af og fare vild i vinterkulden.

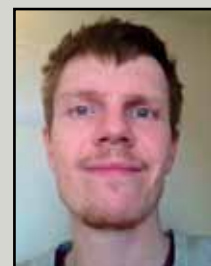
Princippet om at beskytte det sårbare vejer derfor særdeles tungt i dette tilfælde. Det etiske dilemma opstår, når andre principper kolliderer med denne sårbarhed. Med GPS-tracking og kontrol i det hele taget er det især selvbestemmelsen og værdigheden, som bringes i spil. Umyndiggørelsen handler både om, at selvbestemmelsen krænkes ved kontrol, og at det kan virke som en krænkelse af borgerens værdighed, når denne kontrol foregår som skjult overvågning. Ambivalensen opstår, når det etiske princip om omsorg for sårbarhed kolliderer med respekten for principperne selvbestemmelse og værdighed.

### Forskel på toilet og robot

Velfærdsteknologi stiller os altså overfor forskellige etiske dilemmaer, som både medarbejdere og ledere må forholde sig til og kunne håndtere, hvis de gode intentioner bag skal realiseres. Et første skridt er at skelne mellem de forskellige typer af dilemmaer, for etisk set er der en verden til forskel på f.eks. vaske-toiletter og robotsæler, selvom de begge går under begrebet "velfærdsteknologi." Den praktiske etik tilbyder her et kvalificerende perspektiv, som vi ikke må overse, selvom teknologien har fart på, også på velfærdsområdet. ■

### ETISK DILEMMA-EKSPERT

**UFFE LUND** er cand. scient. i antropologi og ansat som udviklings- og proceskonsulent ved konsulentvirksomheden Etikos, som blandt andet har arbejdet med de etiske dilemmaer ved velfærdsteknologi i flere kommuner.



**| LEDEREN |**


Af Torben Hald, kontorchef i Lyngby-Taarbæk Kommune og formand for Chefgruppens bestyrelse, HK/kommunal

# Jeg vil også ledes – ikke bare styres!

Som mellemledere har vi, ligesom andre medarbejdere, også brug for topledere, der inddrager, anerkender og tager os alvorligt, så vi kan præstere bedst muligt. Det kræver, at toplederen ikke er uberørt af medarbejderhænder.

En af mine bekendte sagde engang om en topchef i hendes organisation, at han var "tydeligt mærket af at være fuldstændig uberørt af medarbejderhænder." Hun brugte vendingen for at forklare, at her var en topchef, der nok kunne skrive og gennemskue flotte strategier, men ikke havde den fjerneste forståelse af, hvordan man får mennesker til at fungere omkring sig.

Jeg kender mange vellykkede og dygtige topchefer med AC-baggrund, men jeg kender desværre også nogle mindre vellykkede eksemplarer. En strategi er først noget værd, når den føres ud i livet. Og ud i livet skal den føres af mennesker.

## Vi har brug for kompetente ledere

Vi mellemledere skal i dag kunne forene de strukturelle kompetencer med de personlige. Der omlægges til større ledelsesområder, som kræver, at vi både møder den enkelte medarbejder vellykket og konstruktivt. Samtidig skal vi kunne tilrettelægge strukturer og processer, som gør det muligt at styre

og guide medarbejdergrupperne, så de både præsterer, opfylder kravene og trives – uden at lederen står og tager imod med hjemmebag og personlig sparring hver morgen.

Men vi mellemledere har også brug for at blive mødt med begge kompetencer af vores overordnede. Du og jeg skal have det, vi skal bruge for at kunne køre vores afdelinger godt. Det gælder både ledelsesmæssigt og styringsstrukturelt. Man kan ikke slippe for at lede – for at være guide og sparringspartner for andre mennesker – blot fordi man er topchef. Og vi mellemledere har brug for at blive involveret og taget alvorligt. Vi vil også ledes, ikke bare styres. Min topledelse er der for at hjælpe mig og mine kolleger med at lykkes – og det skal din også være.

Jeg kan frygte, at flere og flere topchefer i kommuner og regioner i fremtiden bliver

uberørte af medarbejderhænder. Måske skal vi begynde at drøfte, om der er brug for et reelt ledelsesakademi i det offentlige, der kan støtte og uddanne os – hvad enten vi er AC'ere eller socialpædagoger – op igennem organisationshierarkiet. Jeg tror ikke, at man i det private erhvervsliv typisk ansætter



**Man kan ikke slippe for at lede – være guide og sparringspartner for andre mennesker – blot fordi man er topchef. Og vi mellemledere har brug for at blive involveret og taget alvorligt.**

topchefer, bare fordi de har et papir med en cand. scient-noget og gode karakterer. Det synes jeg heller ikke, vi skal gøre i komplekse offentlige virksomheder med mange tusinde medarbejdere. Lad os få mere styr på en professionel kanal til topledelse. ■