

# OFFENTLIG LEDELSE 01

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGOGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

19

## Leder, få lov at øve dig!

– det er den eneste måde  
at blive en bedre leder på

Tema side 10-17



Efter 20 år i topledelse:

**Helle Riis øver  
sig stadig**

SIDE 13-14

Ytringsfrihed under pres:

**Tavse og bange medarbejdere  
giver dårlige ledelsesbeslutninger**

SIDE 4-9

Distribueret ledelse:

**Giv medarbejderne  
ledelsesopgaver og -ansvar**

SIDE 18-19

## Bliv klædt på til at passe rigtigt på borgernes data

En ældre mand møder op i Borgerservice med sin kones NemID. Han vil have hjælp til at få udbetalt konens feriepenge. Hun har fået en hjerneblødning og kan ikke selv, og manden kan ikke finde ud af "det med computere". Hvordan kan medarbejderen bedst rådgive borgeren i den situation, når hun ikke må se borgerens NemID?

Det er et af de spørgsmål, et nyt data-awareness-projekt i regi af Fremfærd Borger tager fat på. Projektet handler om informationsikkerhed i borgerbetjeningen og afdækker, hvilke kompetencer og hvilken adfærd medarbejderne skal have for at være 'aware' i deres omgang med borgerdata i hverdagen. Projektet har udviklet værktøjer, som ledere og medarbejdere i fællesskab kan bruge til at styrke sikkerhedskulturen i organisationen, bl.a. i MUS-samtaler og på personalemøder.

Projektet behandler dilemmaer, som andre arbejdspladser i det offentlige kan blive klogere af, også selv om man ikke har direkte borgerkontakt.

På projektets hjemmeside kan du se videoer med datadilemmaer i den offentlige hverdag, du kan downloade kompetenceprofiler for en lang række medarbejderfunktioner i Borgerservice, it og hos specialisterne hos jer.

Bag Fremfærd Borger står KL og HK Kommunal.



Læs mere og download publikationen på [hk.kd/chefgruppen](http://hk.kd/chefgruppen)



## Ny hovedorganisation – nyt Lederforum

1. januar i år var fusionen mellem LO og FTF en realitet. Den nye hovedorganisation, Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH), repræsenterer 1,4 mio. medlemmer i 79 forskellige fagforbund. En del af disse medlemmer er ledere, og deres interesser varetages af et nyt Lederforum.

Lederforum skal bl.a. rådgive FH's hovedbestyrelse og forretningsudvalg i lederpolitiske spørgsmål og være med til at sætte lederne på dagsordenen i politiske og samfundsmæssige sammenhænge.

Lederforum består af lederrepræsentanter fra 15 fagforbund, bl.a. Dansk Socialrådgiverforening, Socialpædagogerne og HK, som udgiver dette blad.

Claus Hjortdal, formand for Skolelederforeningen, og Helle Riis, formand for Ledersektionen i Socialpædagogerne, er udpeget til hhv. talsmand og observatør for Lederforum i FH's hovedbestyrelse.

Læs mere om FH på [fho.dk](http://fho.dk)



Afstem forventninger:

## Forebyg misforståelser og konflikter

En god relation mellem leder og chef er ikke blot et spørgsmål om god kemi. En god relation opbygges i høj grad gennem samtaler om gensidige forventninger – ikke bare en gang eller to om året i en formel samtale, men i en daglig kontakt og afklaring.

I en ny publikation sætter HK Kommunal Chefgruppen fokus på, hvordan ledere og chefer gensidigt kan udtrykke og afstemme forventninger til hinanden. For selv om du måske tænker, at det er chefens opgave klart af definere sine forventninger til lederen, er det ofte i praksis sådan, at det bliver lederens problem, hvis det ikke sker.

I hæftet *Sådan afstemmer du forventninger – med din chef, med dine lederkolleger, med dine*

*medarbejdere* får du gode råd til, hvordan du kan gribe forventningsafstemning an – i jobsamtalen, efter samtalen, som ny i jobbet, når man får ny chef, på den lange bane osv.

Læs mere og download publikationen på [hk.kd/chefgruppen](http://hk.kd/chefgruppen)

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



## INDHOLD

### 03 Nye bøger

#### 04 Luk munden op:

Ytringsfriheden er under pres hos både ledere og medarbejdere. Et demokratisk problem, mener ekspert.

#### 06 Råb op:

Fire markante debattører giver deres bud på, hvordan ledere og medarbejdere får mod til at bruge deres ytringsfrihed bedre end nu.



**10 TEMA:** Ledere har brug for at øve sig for at blive bedre ledere, pointerer HK Kommunal i et nyt manifest.

**12 What's hot:** Træn din ledermuskel ved bl.a. at få feedback fra medarbejderne, lyder opfordringen fra professor i ledelse Lotte Bøgh Andersen.

**13 TEMA: Efter 20 år i topledelse:** Helle Riis øver sig stadig.

**15 Udfordringen med Stig Kjerulf:** De bedste ledere er autentiske og i balance.

**16 TEMA:** I USA vinder 'get better'-mindsettet frem som en måde at se udvikling hos den enkelte leder på.

**18 Distribueret ledelse:** Ledere med stort handlerum tør bruge distribueret ledelse.



### Kurs mod afgrunden?

Den teknologiske udvikling tager pusten fra os, globaliseringen raser og er kompleks, og organisationer og virksomheder gør, hvad de kan for at tilpasse sig og følge med. Men de krævende betingelser at agere i skaber også forandringer i den strategiske ledelsesopgave. Og der skal gentænkes, mener forfatteren. Risikoen ved at bruge forældede strategiredskaber er alt for stor. Bogen præsenterer både nye strategiske modeller så vel som opdaterede klassiske med afsæt i forfatterens mangeårige forskning i strategi og ledelse.

*Strategi på kanten.*

*Ledelsværktøjer til en ny tid.*

Af Anders Drejer, Djøf Forlag, 240 sider, 350 kr.

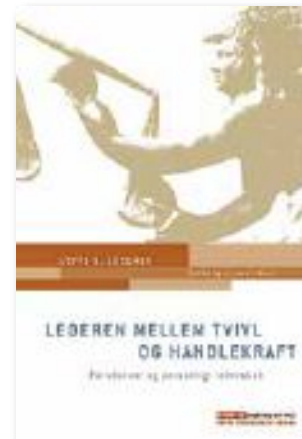


### Lær at løse konflikter

Hvorfor er nogle kolleger gode, mens andre ikke er til at holde ud?

Når vi omgås andre mennesker, også på jobbet, opstår der konflikter, fordi vi har forskellige ønsker og behov, som skal tilpasses hinanden. Og fordi vi påvirker hinanden i vores måde at interagere og samarbejde på. I dag forventes det tilmeldt i højere grad, at man selv klarer ærterne, også på arbejdspladsen. Bogen tager fat om både konfliktmodeller og -adfærd, sprog, strategier, konsekvenser – og selvfølgelig muligheder for løsning, ændringer gennem personligt arbejde og mægling.

*Lær at løse konflikter – i arbejdslivet.*  
Af Marion Thorning, Frydenlund, 182 sider, 249 kr.



### Mellem tvivl og handlekraft

Hvordan tager man ledelsesmagten tydeligt på sig, samtidig med at man indgår i ligeværdige dialoger med sine medarbejdere? Hvordan kommunikerer man beslutninger, som man dybest set ikke er enig i? Spørgsmål enhver leder har måttet stille sig selv. Bogen handler om de menneskelige modsætningsforhold og paradokser, der er på spil i rollen som leder: fastholde sin magt og samtidig være ligeværdig, være omstillingsparat og samtidig holde fast i sine værdier, stå alene og samtidig forbinde sig til medarbejderne.

*Lederen mellem tvivl og handlekraft. Paradokser og personligt lederskab.*

Af Lotte S. Lüscher, Dansk Psykologisk Forlag, 214 sider, 349 kr.

# Luk munden op!

Offentligt ansatte har ret til at ytre sig kritisk, også om forholdene på deres egen arbejdsplads. Alligevel hører vi ikke sjældent om sager, hvor både kritiske ledere og medarbejdere har fået munden lukket. Et demokratisk problem, som underminerer vores institutioner, mener forsker.

AF JOURNALIST KIRSTEN WEISS | KW@KIRSTENWEISS.DK

Hver eneste dag finder masser af samtaler sted i offentlige organisationer. Spørgsmålet er, om de i praksis bidrager tilstrækkeligt til menings-skabelse, læring og værdi? Vi ved, at professionelle samtaler er et afgørende og betydningsfuldt element i at løse kerneopgaven i en organisation. De kan have et udviklingsorienteret sigte, fx de årlige udviklings-samtaler (MUS, GRUS eller TUS), eller kan være tilbagevendende faglige sparringssamtaler med en medarbejder eller et team af medarbejdere.

**Hvis du som leder ikke får tilstrækkelige informationer fra dine medarbejdere, fordi de ikke længere tør åbne munden, begynder du at famle i blinde og træffe dårlige beslutninger.**

RASMUS WILLIG, SOCIOLOG OG FORSKER I OFFENTLIGT ANSATTES YTRINGSFRIHED

Ombudsmanden har gentagne gange slået fast, at offentligt ansatte har en "udstrakt ytringsfrihed, som også gælder, når man som offentligt ansat udtaler sig kritisk om ens eget arbejds-område". Alligevel dukker der løbende sager op, hvor offentligt ansatte kritiseres eller straffes for at ytre sig kritisk.

Sidste år blev to tillidsfolk i Aabenraa Kommune fx kaldt til samtale hos deres ledelse, da de havde kritiseret flytningen af en skole. Ombudsmanden udtalte skarp kritik af Aabenraa Kommunes håndtering af sagen og slog i sin afgørelse fast, at "ledelsen må gerne reagere, når en ansat har fremsat kritik offentligt. Men det skal ske med et sagligt formål og på en saglig måde. Samtalerne i denne sag er ikke foregået i respekt for de pågældende medarbejders ytringsfrihed".

## **Vi har problemer med ytringsfriheden**

– Vi har et problem med offentligt ansattes ytringsfrihed. Det er veldokumenteret og påvist i adskillige undersøgelser de seneste ti år, hvor offentligt ansatte giver udtryk for, at de ikke tør ytre sig. Det handler om frygt for afskedigelse eller negative konsekvenser for karrieren, og den manglende lyst til at ytre sig hænger tydeligvis sammen med en oplevelse af en hverdag, der er præget af forandringer, besparelser, omstruktureringer og usikkerhed om ens jobsikkerhed.

Det siger sociolog Rasmus Willig fra Roskilde Universitet, der i mange år har forsket i offentligt

ansattes brug af deres ytringsfrihed. I 2018 udgav han bogen *Flexisme*, der bl.a. handler om selvcensur over for kritisable forhold på arbejdspladsen.

Rasmus Willig er ikke i tvivl om, at offentligt ansattes ytringsfrihed har det svært på et arbejdsmarked, som sætter fleksibilitet, omstruktureringer og omorganiseringer højt. Mange offentligt ansatte har, pointerer han, en fornemmelse af, at de kritiske medarbejdere ryger først ud. Forskningen kan også påvise en 'chilling-effekt', en form for afkøling af lysten til at sige noget kritisk, når man forventer, at dem, der rækker hånden op først, nok også ryger først ud.

– Desuden spiller det en rolle, at mange medarbejdere faktisk ikke er klar over, i hvor vidt et omfang de må ytre sig om forhold på deres arbejdsplads. Man er i tvivl, og vejledningerne om offentligt ansattes ytringsfrihed lægger især vægt på at udpege, hvor man skal være særlig påpasselig og tænke sig om en ekstra gang, før man siger noget. Så vi har at gøre med et sammenfald af faktorer, der tilsammen påvirker lysten til at ytre sig negativt, mener Rasmus Willig.

## **Ombudsmanden: Ikke "fuldstændigt uacceptabelt"**

I efteråret 2018 satte landsretten punktum i en sag, hvor Odense Kommune havde givet en folkeskolelærer en advarsel for 'negativ attitude' på et personalemøde. Læreren fik en tjenstlig advarsel af sin skoleleder for at have 'udvist negativ attitude og negativ adfærd', da han på et personalemøde havde kritiseret ledelsens beslutning om at ændre i arbejdstidsregler og -forhold. Østre Landsret slog i sin afgørelse fast, at der ikke var tale om at piske en negativ stemning op og lagde også vægt på, at kritikken blev fremsat på et lærermøde, hvor der i forvejen var debat.

I januar 2019 sendte ombudsmanden også et klart signal til de offentligt ansatte og ikke mindst deres chefer, da han i et brev til Københavns Kommunes økonomiforvaltning slog fast, at det ikke er "fuldstændig uacceptabelt", hvis oplysningerne om en forhenværende borgmesters gratis brug af rådhusets lokaler til sin egen bryllupsreception blev videregivet til pressen af en medarbejder.

Københavns overborgmester Frank Jensen havde ellers i sagen, der endte med at koste kommunens beskæftigelses- og integrationsborgmester posten,

*Hvorfor var der ingen, som råbte op i sagerne hos SKAT – formentlig var der nogle, som vidste, at der var problemer, undrer sociolog Rasmus Willig, RUC, sig.*

offentligt udtalt, at det var “fuldstændig uacceptabelt”, hvis en medarbejder i en af kommunens forvaltninger havde givet oplysninger om brylluppet videre. Overborgmesteren var efter eget udsagn “hamrende ærgerlig” over sagen – dog mest over pressens kendskab til den. Og overborgmesteren slog derfor fast, at forvaltningens medarbejdere havde fået at vide, at “det ikke må gentage sig”, samt at vedkommende ville blive “irettesat”, hvis det kom frem, hvem der havde lækket oplysningerne til pressen.

### Hvorfor råbte ingen op i SKAT?

Den måde at håndtere kritik på efterlader os med et demokratisk problem, mener Rasmus Willig. – Og en misforstået loyalitetsforpligtigelse hos lederne, som giver sig udslag i en form for tavshedskultur, hvor man bliver opfattet som illoyal, hvis man er kritisk over for det, der foregår, siger han og efterlyser offentlige ledere, der er mere loyale over for en demokratisk offentlighed end over for deres egne organisationer.

– Fx kan man jo undre sig i sager som dem i SKAT. Hvorfor var der ingen, der sagde noget højt her? Og hvis de gjorde det, hvordan blev det så modtaget? Man kan jo godt have en rimelig begrundet antagelse om, at en del medarbejdere og ledere i SKAT har kendt til de her problemer.

### Tavshedskultur afvæbner kritik

Rasmus Willig opfordrer derfor lederne til at tage ytringsfriheden i brug og skabe en mere åben dialog.

– Mange problemer i den offentlige sektor kunne imødegås tidligere, hvis man havde en mere åben dialog frem for en tavshedskultur, der på alle niveauer afvæbner og neutraliserer kritik. Er det irriterende for en leder at være skydeskive for kritik? Ja, naturligvis er det det. Men hvis du som leder ikke får tilstrækkelige informationer fra dine medarbejdere, fordi de ikke længere tør åbne munden, begynder du at famle i blinde

og træffe dårlige beslutninger. Og så har du en succesfuld formel for fiasko. De kritiske medarbejdere er ofte de mest engagerede, og voldsom kritik er ofte en bøn om hjælp. Offentlige ledere skal slå ørerne ud og lytte. De skal i meget højere grad end i dag både kæmpe for de ansattes ytringsfrihed – og benytte sig af deres egen. ■

### Kritik af forslag til ny vejledning om ytringsfrihed

Offentligt ansatte har ret til at ytre sig om kritisable forhold på deres arbejdsplads. Det har ombudsmanden adskillige gange slået fast. Derfor vækker det undren, at Justitsministeriet lægger op til at ændre flere passager i *Vejledning om offentligt ansattes ytringsfrihed* fra 2016, som er sendt i høring.

Flere organisationer har i den sammenhæng påpeget, at de nye forbehold i vejledningen forvirrer og får reglerne til at fremstå uklare og svære at tolke. Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH) har pointeret, at der er brug for et større kendskab til reglerne for offentligt ansattes ytringsfrihed – både hos ansatte og arbejdsgivere – men at den nye vejledning gør det så umuligt at gennemskue, hvad man må og ikke må, at man sandsynligvis ender med at give sig selv mundkurv på.

**Læs en grundig gennemgang af reglerne på ombudsmandens hjemmeside: [ombudsmanden.dk](http://ombudsmanden.dk) – søg på 'offentligt ansattes ytringsfrihed'.**



# Råb op!

STINE BOSSE

## At turde bruge sin ytringsfrihed handler om ledelse



Stine Bosse er tidligere koncernchef for forsikringskoncernen TrygVesta, i dag bestyrelsesmedlem i en række virksomheder samt formand for Europabevægelsen og en ivrig samfundsdebatør.

Min optik handler det om ledelse. Som leder kan man ikke ønske sig noget bedre end kloge og forstandige medarbejdere, der rækker hånden op og siger til, hvis noget er 'mærkeligt'. Som leder har man én opgave i den situation, og den er at sætte sig ned og lytte. Lytter nærmeste leder ikke, må man videre til næste lag. Naturligvis kræver det et vist personligt mod. Men også et ledelsessystem og en ledelsestænkning, hvor man som medarbejder er sikret en vis

**Som leder kan man ikke ønske sig noget bedre end kloge og forstandige medarbejdere, der rækker hånden op og siger til, hvis noget er 'mærkeligt'.**

beskyttelse. En form for whistleblower-ordning, hvor man kan gå helt uden om ledelsen og direkte til bestyrelsen er også en mulighed. Men ordningen skal være sidste udvej. Hvis der ikke er mulighed for åbenhed internt.

– Jeg oplever, at der er enormt meget 'trykken nedad' i det offentlige i de her år. Medarbejdere, der oplever, at noget er galt på deres arbejdsplads, har vanskeligt ved at komme til orde uden at blive opfattet som illoyale, og det betyder, at vi ikke får diskuteret det, der er vigtigt. Et eksempel kunne være besparelserne i uddannelsessektoren, hvor enhver kan sige sig selv, at man ikke på én gang kan spare 20 mia. over tre år og sam-

tidig opretholde kvaliteten. Jeg tror, der er alt for mange mennesker i uddannelsessystemet, der ikke tør åbne munden her, for "måske er det så mig, der ryger ud næste gang".

– Offentlige ledere er også alt for udsatte i forhold til skiftende politiske vinde. Så snart en sag fra den offentlige sektor kan bruges politisk, står politikerne klar til at suge den op. Vi har fået en anden form for 'politisk loyalitet' i embedsværket med en tendens til, at man indimellem kigger rigeligt meget 'opad'. Når man hele tiden skal kigge opad mod det politiske niveau og topledelsen, er det svært at holde snuden i sporet og 'bare' løse forvaltningsopgaven i forhold til rammerne og reglerne for god forvaltningsskik. Sådant en forvaltningskultur giver dårlig trivsel og mismod i en organisation. Folk går og dukker sig. Der er masser af god ledelse i det offentlige, men der mangler omtanke og en ny kultur, hvor man gør op med detaillovgivningen og politikernes indblanding. Store omorganiseringer, der er en del af det politiske spil, dræner organisationerne for kompetence.

– I sagerne fra SKAT må man jo undre sig over, hvordan det kan gå så galt med vores allesammens penge? Også her tror jeg, at kombinationen af politisk indblanding, detailstyring og et stort pres på medarbejderne gennem mange år er meget uheldig. Når man er presset, begynder man at træffe dårlige beslutninger. Og tror man, som politikerne gør, at alle problemer er løst, bare man flytter SKAT til Vestjylland, så er den helt gal. Man sætter politik over ledelsesfaglig indsigt – på en måde, som aldrig ville være gået i en privat virksomhed. ■

Ombudsmanden har gentagne gange slået fast, at offentligt ansatte har en udstrakt ytringsfrihed. Så: Hvorfor bruger offentligt ansatte den ikke i højere grad? Hvordan får vi ledere i det offentlige til at gøre brug af deres ytringsfrihed? Og hvordan sikrer vi, at ledere løfter – og ikke undertrykker – medarbejdernes ytringsfrihed? Det har vi spurgt fire markante stemmer i den offentlige debat om.

Af journalist Kirsten Weiss //kw@kirstenweiss.dk

HJALTE AABERG

## Man vælger de ledere, som har færrest møgsager



Hjalte Aberg er tidligere direktør for Region Hovedstaden og direktør i Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning. I dag selvstændig konsulent i Aberg & Karsvang.

**M**agten opleves altid nedefra. Som topleder vil du gerne have, at der er styr på det hele og kontrol over tingene, og derfor kan medarbejdere med rette eller urette opleve et pres ovenfra: "Sørg for at holde skrivebordet rent for møgsager". Jeg er ikke i tvivl om, at medarbejdere i det offentlige kan opleve, at de skal holde kritik tilbage.

**Forventningen om, at du skal kunne køre snorlige med så få fejl som muligt og uden at havne i medierne, betyder, at du ikke som topleder tør stå ved dig selv og dine egentlige holdninger.**

Men jeg vil også pointere, at jeg grundlæggende ikke mener, at ledere i det offentlige lukker munden på kritiske medarbejdere, men jo tættere på magten man kommer, desto mere holder man nok mund.

– Når dette er sagt, så ser jeg det som et stort problem, at det grundlæggende princip, nemlig at "forvaltningen indstiller – politikerne beslutter", er under forfald. Skellet mellem politikere og administration bliver konstant udfordret og lidt udvisket. Fx holder mange politikere sig ikke tilbage fra at bede medarbejderne om at skrive indstillinger, der går i "min retning". Det

gør beslutningsgrundlaget uklart og beslutningsprocessen udemokratisk. Og mens nogle politikere nogle gange går alt for tæt på den daglige drift, så bruger topembedsmænd for meget tid på at lede opad. Det er også en af de væsentlige konklusioner, Ledelseskommisionen kom med.

### Spredt angst i systemet

– Jeg tror, at mange politikere og topembedsmænd ikke er opmærksomme på, hvor let man kan komme til at sprede angst i systemet. For igen, magten opleves altid nedefra. Så vi skal være varsomme med, hvilke ord vi slynger ud. Vi skal forstå, at bombastiske meldinger i medierne ikke bare er overskrifter, men noget som tusindvis af medarbejdere læser og tager bestik af. Det er der en del politikere, der enten glemmer eller er ligeglade med. Og for få embedsmænd og offentligt ansatte er bevidste om deres roller. Så hvis der er et problem med at benytte sin grundlovssikrede ytringsfrihed, ser jeg det som et kulturelt problem, der både har at gøre med ledelseskulturen i organisationen og med en generel oplevelse af stor kompleksitet i et samfund præget af ængstelse.

– I forhold til ledelseskulturen har vi i dag et langt mere konformt og forsigtigt toplederniveau end for bare 10-15 år siden. Man vælger dem, der har færrest møgsager på sit bord, for både politikere og topembedsmænd er bevidste om, at vi lever i et hyperkomplekst samfund, hvor medierne vil se dramaet. Samtidig har vi en sær forventning om, at alting kan styres og køres snorlige, også i det offentlige.

### Topledere tør ikke stå ved sig selv

– Kombinationen af stor kompleksitet og urealistiske forventninger til at kunne styre og kontrollere er meget usund. Folk er jo ikke dumme, men forventningen om, at du skal kunne køre snorlige med så få fejl som muligt og uden at havne i medierne, betyder, at du ikke som topleder tør stå ved dig selv og dine egentlige holdninger – og stå tydeligt frem. Den kultur forplanter sig nedad i systemet, hvor forventningen er, at du bliver sat på plads, hvis du kritiserer eller gør opmærksom på fejl. Kultur smitter. Der er en træthed i systemet og i samfundet generelt.

– Det er et stort demokratisk problem, at vi har fået en mediepolitisk virkelighed, hvor det er så let at blæse vreden ud. Det afholder folk fra at deltage i debatten, både i organisationerne og i samfundet, når samtaleformen er så relativt modbydelig. ■



Knud Aarup er tidligere direktør for Socialstyrelsen samt tidligere social- og arbejdsmarkedsdirektør i Randers Kommune. I dag formand for Bedre Psykiatri, Røde Kors i Aarhus og samfundsdebattør.

## KNUD AARUP

# Ingen har lyst til at sætte fingeren på det ømme punkt

**P**å trods af at ombudsmanden flere gange har slået fast, at offentligt ansatte har en udvidet adgang til at ytre sig, må man konstatere, at viljen til at ytre sig ikke er stor. Jeg tror, det primært skyldes to ting: For det første er embedsværkets vilje til at sætte fingeren på det ømme punkt ringe. Sætter man fingeren det sted, som gør ondt, får man en temmelig aggressiv reaktion med opfordringer til at "se alt det, der går godt, i stedet for at være så negativ". Og så mister man langsomt lysten til at sige noget.

– Vi ved også fra forskningen, at mange og løbende strukturelle forandringer i arbejds- og ansvarsfordeling – som dem, der har præget den offentlige sektor de seneste 25 år – på længere sigt både undergraver medarbejdernes loyalitet og deres faglige viden. Samtidig med strukturforandringerne har man udviklet et 'frygt-scenarie', hvor man retorisk har italesat, at "hvis du ikke er en del af løsningen, er du en del af problemet".

**Du tryner ikke direkte dine medarbejdere og ledere, men begrænser debatten. Skal du som socialdirektør spare 40 mio. kr. på handicapområdet, er der grænser for, hvor mange ledere på området, du har lyst til at kontakte om løsningen.**

– For det andet vil du som leder gerne have styr på processerne og helst holde eventuelle uenigheder internt. Du tryner ikke direkte dine medarbejdere og ledere, men begrænser debatten. Skal du som socialdirektør spare 40 mio. kr. på handicapområdet, er der grænser for, hvor mange ledere på området du har lyst til at kontakte om løsningen. Tager du debatten ud i det åbne, er der fare for, at den også ryger ud i pressen. Derfor tager man stadig flere debatter i fortrolige rum, hvor man laver "done deals". Det fremmer tavsheden.

### Leders magt forbliver uantastet

– Overordnet set har vi at gøre med en kultur, der har en misforstået opfattelse af, hvor stor margin til åben debat og eventuelle fejltrin må være. Det vil være for fattigt at kalde det en nulfejlskultur, men frygt er et væsentligt element i offentlig ledelse i dag. New Public Management-kulturen er en del af forklaringen, for i søjleorganisationerne ødelægger du ikke alene menneskers evne til at tænke på tværs, du fremmer også en kultur, hvor du er nødt til at stå som uantastet herre over din egen søjle. Og så lægger du dig ikke fladt ned. Heller ikke selv om du har begået en fejl.

– Samme tendens kan iagttages i de fleste politiske drøftelser, som politikerne heller ikke ønsker. De begynder bare forfra på talepapiret, når de har læst det én gang. Så vi har mistet den politiske samtale. Samtidig har vi på højeste politiske niveau bygget et ledelsessystem op, hvor det uafhængige embedsmandskorps med den store faglige indsigt, vi engang brystede os af, i dag er præget af departementschefer, der stort set ikke har været uden for den kvadratkilometer, som udgør Slotsholmen.

### Skift ud i niveauerne ved hvert valg

– Vi må erkende, at embedsværket er politisk. Og det medvirker til at lukke debatten ned. Jeg mener, at man alvorligt burde overveje at skifte de to øverste politiske niveauer, hver gang vi skifter regering. Jeg går ind for modellen med statssekretærer – som fungerer i andre nordiske lande – og nedsættelse af en række faglige sekretariater, hvor Folketinget

kan rekvirere uafhængige undersøgelser. Hensigten er at skabe en friere og mere åben debat. ■



CLAUS NIELSEN

# Hvis vi siger noget kritisk, bliver vi opfattet som illoyale



Claus Nielsen er universitetsdirektør på DTU. Har tidligere arbejdet i bl.a. Statsministeriet og Finansministeriet.

Når man læser om sagerne i SKAT, får man en oplevelse af et beslutnings-system, der ikke evnede at korrigere fejl og dårlige beslutninger – og som heller ikke ønskede, at nogen skulle komme og sige noget, der kunne rokke ved deres beslutninger. Heller ikke selv om der var tydelige tegn på, at tingene ikke fungerede, fx med inddrivelsen af skat og stigende sygefravær blandt medarbejderne.

– Det er, som om man mister evnen til at sige stop, og jo længere man er i processen, desto sværere bliver det. SKAT er et eksempel på en forvaltningskultur, der ikke evner at korrigere sig selv og arbejde med den åbenhed og dialog, som også i et demokratisk perspektiv bør kendetegne den offentlige forvaltning. I bogen om SKAT (*Overmod og afmagt*, Djøf Forlag, 2018 red.) er en af pointerne jo netop, at den interne dialog, transparenzen og retssik-

kerheden veg til fordel for en hed drøm fra Finansministeriet, der blev forfulgt langt ud over rimelighedens grænser. I en 'normal' forretning ville der have været flere øjne på fx en 'Svend', der ikke havde fået lov til at sidde helt alene og udbetale store beløb.

## Mangler civilcourage

– Naturligvis må man undre sig som udenforstående. Hvordan kan sådan noget her ske? En del af forklaringen er nok, at vi har at gøre med meget komplekse systemer. Men jeg tror også, at en del handler om, at mange af de initiativer, man tager, er baseret på undersøgelser, hvor konklusioner og facit er givet på forhånd. Man kører eksterne konsulenter ind til at lave analyserne, men man ved på forhånd, hvilket facit man ønsker. Det er ikke ligefrem en stor pluralitet af synspunkter, der er ude at gå i en sådan proces. Og det er en fare i ethvert system, i særdeleshed ved store og komplekse organisationsforandringer, hvis der ikke er en vis grad af checks & balances.

– Der sker altid en form for disciplinering, når man bliver en del af et system. De, der kan se, at det her godt kan gå galt, ender i en loyalitetskonflikt med dem, der har taget beslutningerne. Og måske har man heller ikke selv lyst til at se skandalen kører løs i sin organisation. For underskriver man sin egen fyringsseddel, hvis man kritiserer? Man kan godt få en fornemmelse af, at der mangler noget civilcourage i systemet og hos den enkelte. Men reelt ved vi ikke meget om, hvorfor der ikke bliver råbt vagt i gevær, hvis noget er helt galt.

## En balancegang i forhold til loyalitet

– Jeg savner den sociologiske og antropologiske tilgang til at forstå, hvad der sker med menneskene i systemerne. Er der strukturer, som spænder ben for, at folk tager bladet fra munden? Er det dialogen mellem medarbejdere og ledelse eller ledelsen internt, der er fraværende? Handler det om repressive regimer? Om en form for disciplinering? Om politisk indblanding?

– Ytringsfriheden er i princippet stort set ubegrænset, men naturligvis kan det have konsekvenser at benytte sig af den, fx for de interne samarbejdsrelationer. Det er en balancegang, og der vil altid være overvejelser, fx om hvor grænsen går for loyalitet i forhold til sin organisation. Den problemstilling ser vi udfoldet i

debatten om sundhedssektoren i disse år, hvor en del medarbejdere giver udtryk for, at "hvis vi siger noget kritisk, bliver vi opfattet som illoyale". En ting er, hvad man observerer som medarbejder, en anden ting er, hvad man kan gå ud og fortælle åbent om. ■

**Der sker altid en form for disciplinering, når man bliver en del af et system. De, der kan se, at det her godt kan gå galt, ender i en loyalitetskonflikt med dem, der har taget beslutningerne.**

# LEDERE

## SKAL IKKE LÆRE DET PÅ DEN HÅRDE MÅDE

Man bliver kun en virkelig god leder ved at have ordentlige muligheder for at øve sig, lyder præmissen i et nyt manifest fra HK Kommunal. Men hvorfor nu det? Anni Hejlesen, medlem af Chefgruppens bestyrelse, forklarer.

AF TINA JUUL RASMUSSEN // TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM  
ILLUSTRATION OLIVER STREICH  
FOTO TORBEN NIELSEN

Offentlige ledere skal kunne sindsygt meget for at klare sig i dag. Det gælder de erfarne, men især de nye, ledere, som forventes at performe fra første dag i jobbet. Samtidig bliver de grupper af medarbejdere, lederne skal stå i spidsen for, kun større. Så læringskurven er stejl, grænsende til lodret.

– Men det står sjovt nok ikke i stillingsopslagene. Det opdager man først, når man sidder i lederstolen. Og det betyder, at ledere – både de erfarne og de nye – ikke har de nødvendige øvebaner til at lære nyt, så de kan leve op til alle de forventninger og krav, siger Anni Hejlesen, ledende lægesekretær på Aalborg Universitetshospital og medlem af HK Kommunal Chefgruppen.

Omvendt, pointerer hun, kommer der heller ikke noget godt ud af at tro, at man er verdensmester fra første dag. Alle har brug for at øve sig, når noget er nyt.

– Som leder må du gerne være uvidende om nogle ting – det er kun menneskeligt. Man bliver aldrig færdiguddannet som leder, fordi der hele tiden kommer nyt, du skal sætte dig ind i, siger hun.

### Manifest skal sætte øvedagsorden

Kombinerer man disse vilkår med demografisk viden om, at mange erfarne ledere og chefer vil gå på pension i de kommende år, vil den offentlige sektor inden længe stå med mange unge talentfulde medarbejdere, der gerne vil prøve kræfter med ledelse. Men som ikke får de bedste betingelser for at lykkes med ambitionerne.

Derfor har HK Kommunal Chefgruppen sendt et ledelsesmanifest på gaden med overskriften: "Ledere har brug for at

øve sig. Og nye ledere har især brug for hjælp til at lykkes".

Formålet er at få gjort de forskellige parter på arbejdspladserne opmærksomme på, at de har en vigtig andel i at hjælpe nye ledere i gang med lederjobbet.

### Men hvorfor det – og nu?

– Vi ønsker at sige højt og dagsordensætte, at ledere – og især nye ledere – skal have gode muligheder for at lære, men også for at overleve, i det nye leder- eller chefjob. De skal lære det på den gode måde – ikke den hårde, siger Anni Hejlesen.

Bagtæppet er også, forklarer hun, at vi sidste sommer fik Ledelseskommisionens 28 anbefalinger for god offentlig ledelse. De blev i november fulgt op af en udspil fra regeringen til en ledelses- og kompetencereform, som udmønter anbefalingerne i lidt mere konkrete politiske tiltag.

Og regeringen har siden indgået en partnerskabsaftale med arbejdsgiverne i KL og Danske Regioner om at søsætte flere initiativer, der skal udvikle og styrke ledelseskompetencer i det offentlige.





### Anni Hejlesen

Oprindeligt uddannet lægesekretær. Tillidsrepræsentant i godt ti år. Siden 2014 leder for 22 lægesekretærer på Øjenafdelingen og siden 2018 yderligere 11 på Kæbekirurgisk Afdeling på Aalborg Universitetshospital. Ud over at sikre den daglige personale drift og -udvikling er hun ansvarlig for drift i det hele taget samt at omsætte nye tiltag inden for bl.a. kvalitetssikring, elever i samarbejde med den elevansvarlige, uddannelse, elektroniske patientjournal systemer, sundhedslov, gevinstrealisering på elektroniske henvisninger, deltagelse i speciale møder med klinikledelsen, ugentlige møder med afdelingsledelserne, sidde med i strategisk lederforum m.m.



## Dårlige ledere skal fyres

Der er med andre ord mange øjne rettet mod de offentlige ledere og deres performance. Regeringen har sagt meget direkte, at dårlige ledere skal fyres.

– Derfor vil vi legitimere som dagsorden, at man som leder er i en udviklings- og læringsproces hele livet, men jo især i de første år. Det er helt normalt og et vilkår. Så bare fordi man ikke klarer det første personalemøde til 12, er man ikke nødvendigvis en dårlig leder, siger Anni Hejlesen.

Pointen med manifestet er også at fremhæve, at der er mange i lederens omgivelser, som kan hjælpe med at gøre ledervejen mindre ufarbar. Og ikke mindst, at det er i deres egen interesse, at lederen bliver habil i jobbet så hurtigt som muligt. Det gælder både MED-systemet, TR, medarbejderne samt de andre ledere og chefer. Derfor anbefaler HK Kommunal også, at alle nye ledere får tildelt en mentor, som kan støtte i den første tid.

– Jeg kan kun af egen erfaring sige, at det ville have været en kæmpe hjælp for mig at have haft en mentor i begyndelsen. En der kunne have taget mig i hånden og sagt: "Det er okay at gøre sådan her". De medarbejdere, jeg overtog efter

den tidligere leder, som havde kastet håndklædet i ringen, troede jo, at jeg ville revolutionere afdelingen på ingen tid. Men det tog godt et år at få den op at flyde igen, fortæller Anni Hejlesen.

## Okay at sige: "Jeg er usikker"

Hun mener, at den usikkerhed og det behov for støtte man har, mens man over sig, er vigtigt ikke at putte med.

– Man kan jo nemt få præstationsangst over for de andre ledere og synes, at de virker meget dygtigere. Men ofte har de jo samme usikkerhed som dig. Det skal være okay at sige højt.

For Anni Hejlesen var det først efter fire år i lederjobbet, at hun begyndte at føle sig helt sikker i sadlen – og der er stadig altid nyt at lære, konstaterer hun.

– Jeg måtte selv lave den øvebane, jeg skulle igennem. Ikke engang mit introduktionsprogram holdt. Jeg skulle selv opsøge dem, som kunne støtte mig, og jeg har lyttet mig frem til mange ting. Derfor mener jeg, at vores manifest er et fint stykke papir at have i hånden som en støtte, når man er ny i et lederjob. Eller hvis man som erfaren leder er rykket et niveau op eller ud i et nyt job. Det er en påmindelse om, at ledere også har et arbejdsmiljø. ■

# MANIFESTET

## "Ledere har brug for at øve sig"

### Hovedbudskaberne i HK Kommunal Chefgruppens manifest er:

- Ny generation af ledere er på vej. De skal have ordentlige muligheder for at øve sig.
- At være ny i lederjobbet er et vilkår i en periode, men læretiden kan gøres bedre og kortere, hvis den udnyttes som en fase til at hjælpe lederen ind i sin nye rolle.
- Nye ledere skal aktivt efterspørge ordentlig og konstruktiv feedback fra medarbejdere, lederkolleger og egen chef, fx om fejl eller mangel på anerkendelse, sparring og information.
- Medarbejdere har også en interesse i at hjælpe lederen med at lykkes ved at gøre opmærksom på både fejl og succeser.
- Som chef for en ny leder har man en dobbelt opgave som hjælper:
  1. Understøtte en kultur blandt lederne om åben dialog om ledelse, fejl, overvejelser om svære valg osv.
  2. Give tilbagemeldinger på ledelsesudøvelsen, ikke mindst i begyndelsen, med jævnlige refleksive 1:1-samtaler.
- For at skabe en øvekultur bør alle nye ledere tildeles en mentor, som selv er leder. Og de skal have klippekort til en erfaren erhvervscoach eller lign.
- Erfarne ledere har også brug for at øve sig. Det gælder både, når der sker forandringer, når de får job i en ny organisation, og når de stiger et niveau op i den nuværende.

Læs hele manifestet på [hk.dk/chefgruppen](http://hk.dk/chefgruppen)

# What's hot

– i kommunal ledelse

## Træn din ledermuskel

Feedback fra medarbejderne, ny viden og at formulere sit eget ledelsesgrundlag kan hjælpe til at holde ledermusklen i form, mener Lotte Bøgh Andersen, professor i statskundskab og leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM

**R**eflekter over din viden og erfaring, skrid til handling og få feedback fra dine medarbejdere. Det er ifølge professor og ledelsesekspert Lotte Bøgh Andersen redskaber til, hvordan du håndhæver din ret til at 'øve dig' som leder – i samarbejde med dine medarbejdere.

– Man kan øve sig ved først at tage udgangspunkt i sin egen erfaring og generelle viden og 'oversætte' den viden til sin egen situation som leder. Og så kan man løbende bede om feedback på sin ledelse fra kolleger og medarbejdere, siger Lotte Bøgh Andersen, som også er tidligere medlem af Ledelseskommisionen og nu en del af ledelsen bag Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet.

### Fra vision til daglig praksis

Et eksempel kan være en leder fra beskæftigelsesområdet, som har læst, at alle ledere bør have en klar vision for arbejdet. Kommunens vision er

fx, at borgerne skal i varig beskæftigelse, bl.a. ved at skabe en relation mellem borgere og virksomheder. Gennem dialog og feedback fra de ansatte bliver lederen klogere på, hvordan visionen bliver realiseret. Lederen inviterer til feedback på spørgsmål som: "Hvad ønsker I hjælp til for at kunne udføre opgaven?"

*Hvorfor er det vigtigt at øve sig som leder?*

– Hvis man ikke får feedback og overvejer, hvordan man handler bedre nu end før, oplever medarbejderne, at deres chef bliver dårligere. Ved at prioritere ledelsesudvikling lykkes man samtidig bedre

med sine mål. Ellers falder man let tilbage i rutiner og bliver mindre synlig for medarbejderne. Lotte Bøgh Andersen mener, man skal turde fejle på vejen til ny erfaring.

– Selvfølgelig kan man lære af sine fejl såvel som af sine succeser. Det handler om at turde gøre tingene på en ny måde. Og her skal der selvfølgelig være forståelse for, at ikke alle nye ting går godt, siger hun.

### Formuler dit personlige ledelsesgrundlag

Også efteruddannelse er ifølge Lotte Bøgh Andersen vital. Det giver frisk benzin, som bliver til udvikling i samarbejde med medarbejderne. Samtidig møder man andre praktikere og kan tale om, hvad der virker og ikke virker i ens organisation. Som en del af at blive mere tydelig – og øve sig – kan man også skrive et personligt ledelsesgrundlag.

– Og her er det optimalt at dele det skriftlige grundlag med kolleger og ansatte, så det ikke blot samler støv i skuffen. På den måde bliver grundlaget brugt til at få feedback og selvfølgelig holde sig selv fast på, hvilke gode ting man gerne vil gøre, siger hun.

Grundlaget skal passe til ledelsesopgaverne og ens personlighed. Og så kan man rette det til i dialogen med medarbejderne. På Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har alle fire ledere, Lotte Bøgh Andersen inklusive, formuleret et fælles ledelsesgrundlag ud over deres personlige grundlag. Derefter har de fået feedback og indarbejdet den.

– Og så skal vi selvfølgelig ud og gøre det, vi skriver, vi vil, siger hun.

Se Lotte Bøgh Andersens ledelsesgrundlag på [ledelseskomm.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag](http://ledelseskomm.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag)



**Hvis man ikke får feedback og overvejer, hvordan man handler bedre nu end før, oplever medarbejderne, at deres chef bliver dårligere.**

PROFESSOR LOTTE BØGH ANDERSEN, KRONPRINS FREDERIKS CENTER FOR OFFENTLIG LEDELSE PÅ AARHUS UNIVERSITET

**Efter 20 år i topledelse:**

# Jeg øver mig stadig

Da Helle Riis rykkede et niveau op fra viceforstander til centerleder, krævede det både indre refleksion og nye måder at sætte stolene rundt om lederbordet på. Målet var at finde og vise den retning, hun gerne ville flytte organisationen i.

AF TINA JUUL RASMUSSEN // TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM  
FOTO TORBEN NIELSEN



**H**elle Riis har altid været blandt de sidste, som kom til frokost. Derfor endte hun ofte med at sidde langt nede ved bordet. Hendes chef sad altid for bordenden. Alene. Ligesom hun gjorde, når der var møde i ledergruppen om det samme bord.

1. oktober sidste år overtog Helle Riis posten som den, der skulle sidde for bordenden. Efter 20 år som viceforstander på Autismecenter Storstrøm i Vordingborg Kommune havde hun søgt og fået jobbet som centerleder, da forgængeren gik på pension.

– Så nu stod stolen for bordenden tom. Og ingen satte sig på den, for det var jo blevet min nye plads. Men jeg vil gerne have, at vi i ledergruppen bliver et team. Så jeg valgte at flytte en stol op ved siden af min for bordenden – for at signalere og invitere til det nye fællesskab.

Helle Riis' måde at 'sit the talk' på har givet respons. Flere forskellige lederkolleger har siden da sat sig ved siden af hende til møderne.

– Jeg ved godt, at jeg i sidste ende er den med ansvaret. Men jeg syntes, det var enormt mærkeligt at sidde der alene og tale om, at vi skulle være et team. Så det var en måde for mig at italesætte det fællesskab, jeg ønskede. Og jeg tror på, at den slags små handlinger ændrer noget.

## Kunne mærke en alene-følelse

Set udefra virker skiftet efter 20 år fra viceforstander til centerleder (svarende til forstander, red.) på

samme arbejdsplads måske ikke så stort. Men det krævede alligevel, at Helle Riis både tog nogle dybe indåndinger og reflekterede i enrum.

– Jeg har været en del af topledelsen her i alle årene og har altid følt mig som en del af pipeline i det strategiske arbejde. Men et hjerte har jo to dele, så når den ene halvdel forsvinder, kan man sammenligne det med en sorg. Det bringer stærke følelser frem. Jeg kunne næsten ikke holde afskedstalen for Anne, da hun stoppede. Hold da op! Og særligt kunne jeg mærke en alene-følelse. Ikke fordi de andre ikke er her – for det er de, men det kaldte på en refleksion i mig: Hvad stiller jeg op nu?

## Overlader beslutninger til medarbejderne

For Helle Riis blev svaret at ændre på nogle ting i, hvad hun kalder, 'en gammel kultur', som hun selv er en stor del af.

– Derfor har jeg talt meget med de andre ledere om: "Hvad skal vi holde fast i, og hvad skal vi ændre?". Og jeg har skullet gentænke og reflektere over, hvordan vi gør det bedst muligt, siger hun.

→

## Ny reform om ledelse og kompetencer i det offentlige

I begyndelsen af januar i år præsenterede regeringen det femte spor i Sammenhængsreformen: en ledelses- og kompetencereform med titlen *En offentlig sektor rustet til fremtiden*.

Regeringen tilskriver de offentlige ledere ansvaret for, at kvaliteten af velfærd ikke alle steder er så høj, som den kunne og burde være: "En vigtig forklaring herpå er et utilstrækkeligt fokus på resultater for borgerne, og at kvaliteten af offentlig ledelse er for svingende. Der er for stor forskel på den værdi, som ledere og medarbejdere skaber for borgerne i den offentlige sektor i dag", hedder det i forordet til reformen.

Det skal reformen ændre på med 22 initiativer til at udvikle ledere og medarbejdere. De tæller bl.a. et tværoffentligt kompetenceråd, et eftersyn af de offentlige lederuddannelser og en stor undersøgelse af motivationen blandt medarbejderne i den offentlige sektor.

Læs mere på [Finansministeriets hjemmeside under "nyheder": fm.dk](#)

Et eksempel er, at Autismecentrets to vejledere altid har haft så travlt, at de næsten ikke kunne nå deres arbejde. For at ændre på det besluttede Helle Riis at lave en ny vejlederuddannelse.

– Tidligere ville vi fra ledelsens side have prikket to til at deltage. Nu har jeg inviteret alle medarbejdere ind på fire dages uddannelse, og efter to dages undervisning skal de nuværende to vejledere så vælge, hvem der går videre til de sidste to dage, siger hun og uddyber:

– Ja, vi konkurrerer, men på en ny måde. Og jeg har ikke hørt en eneste sige: "Nå, det er også ledelsen, der har bestemt ...". Det er heller ikke sikkert, at de to vejledere vælger de samme deltagere til at gå videre, som jeg ville have gjort. Men det er helt fint.

### Alle skal turde tænke nyt

For Helle Riis handler det dels om, at alle får lov til at vise nye sider af sig selv, og dels om, at en måde at være et team på er ved at delegeres ansvar og beslutningskompetence ud til andre.

– Man kan ikke ville være et team og samtidig ville bestemme det hele selv, siger hun og håber, at det også bliver den måde, hun kan flytte organisationen på.

– Det har jeg jo mulighed for at prøve nu, og jeg ved godt, hvor jeg vil flytte den hen. Jeg ønsker en meget faglig organisation, hvor alle tænker fremad, er refleksive og tør undre sig. Fordi der hele tiden sker forandringer, skal pædagogerne være modige og dygtige for at kunne følge med. Og de skal selv turde tænke nyt. Det kræver selvfølgelig også, at jeg gør det, hvis jeg skal vise både dem og den politiske ledelse, at jeg kan flytte noget.

### Læser romaner for at blive klogere

Så selv om der er meget nyt på skrivebordet, er

Helle Riis både klar og moden. Og indstillet på at øve sig på det, hun ikke har prøvet før.

– Helt konkret har jeg jo ansvar for økonomien nu. Det er nyt. Før havde jeg de mere HR-mæssige opgaver plus udvikling og projekter. Nu skal jeg køre sikker drift, og det kan jeg sagtens, jeg skal bare tale med nogle andre medarbejdere, end jeg har gjort før. Dem, som ved mere om de enkelte opgaver end mig, skal klæde mig på. Det betyder, at jeg holder møder med nogle, jeg ikke plejer, så det skal vi lige 'træne'.

*Hvordan øver og udvikler du dig som leder?*

– Man øver sig hele livet som leder, er min erfaring. Fordi verden omkring én ændrer sig. Det, som er rigtigt at gøre i en periode, er det ikke i den næste. Derfor er man nødt til at lære at omstille sig.

Helle Riis har en forkærlighed for skønlitteratur, når det gælder om at blive klogere.

– Det lærer jeg helt utroligt meget af. Nogle gange kan man forstå mennesker på en anden måde, når man læser om dem i en bog. Ofte er vi tilbøjelige til at tænke, at andre mennesker er lige som os selv. Men det er de jo ikke – de er rundet af mange forskellige ting, og derfor er deres reaktioner og måder at agere på meget forskellige.

Derfor er Helle Riis også af den overbevisning, at alle er nødvendige. Ingen er mest eller mindst i en organisation.

– Hende, der kommer og gør rent, er også vigtig for det samlede billede som os andre. Hvis vi piller hende ud af ligningen, er her møgbeskidt på tre minutter. ■



**Helle Riis**, 57 år. Oprindeligt uddannet socialpædagog. Har en diplomuddannelse i ledelse og en master i voksenuddannelse. Er desuden exam. speciallærer. Tiltrådte som centerleder for Autismecenter Storstrøm, Vordingborg Kommune den 1. oktober 2018. Tidligere formand for Ledersektionen i Socialpædagogerne.





## 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.

AF JOURNALIST LARS FRIIS | POST@LARSFRIIS.DK  
FOTO TORBEN NIELSEN

# De bedste ledere er autentiske og i balance

**Udfordring:** Hvordan kan man som leder øve sig, så man kan bevæge sig fra at være en god leder til at blive en bedre leder?

**D**er er hverken et quickfix eller et øverum, man som leder kan gå ind i, når man vil forbedre sine lederevner. At være en god leder handler fundamentalt set mere om en måde at være til stede i tilværelsen på end på at træne nogle færdigheder, mener Stig Kjerulf, erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* faste ledelsescoach.

– Det allervigtigste for en leder er at være autentisk. Det kræver, at man er i balance. Du skal dybest set være glad for dit eget liv og den tilværelse, du har. Denne menneskelige balance skal

man bruge til at kunne sætte sine egne behov til side og i stedet have omsorg for og hjælpe dem, man er leder for. På den måde bidrager man til at få disse medarbejdere til at fungere og udfylde deres job.

Stig Kjerulf påpeger, at den nærmeste leder er en af de mest nære relationer, mange medarbejdere har. Det er den nærmeste leder, man går til, hvis man har problemer eller er i krise. Derfor skal man som leder prioritere forholdet til medarbejderne højt.

– Det kræver en god stemning, når man både skal være en skarp leder og samtidig være omsorgsfuld over for sine medarbejdere. Omgangsformen er vigtig. At have humor og en god tone i denne omsorgsfulde relation samtidig med en meget præcis kommunikation kræver tilstedeværelse, autenticitet og menneskelig balance.

### Lederne i første linje har det hårdeste job

*Det kræver vel også nogle vilkår, der gør, at man trives som leder og er i balance som menneske?*

– Ja, lederens egen chef og hele organisationen

skal have værdierne tilfælles. Hvis du som leder har dårlige chefer, der påvirker dig på en dårlig måde, kan du ikke være en god leder for dine medarbejdere.

Stig Kjerulf mener, at førstelinjelederne som regel er dem med det hårdeste job og dem, der i særlig grad skal være i balance.

– Deres medarbejdere er dybt afhængige af dem. De øvre chefer har ikke samme problem, hvis de kun har ledere, der refererer til dem. For dels er det normalt ikke så mange, og dels er det som regel også ret ressourcerstærke personer, som kan tage vare på sig selv.

### Ubalance skal kommunikerer

*Det lyder, som om der er nogle egenskaber, man bør have som forudsætning for, at man kan vælge at blive leder?*

– Det er i hvert fald en tilværelsesform, man skal tilstræbe i sin levevis, hvis man ønsker at være en god leder. Det er en forudsætning for at være ægte til stede som leder. Har man ikke balancen i sit liv, skal man tilstræbe at få den, så man naturligt kan have de rette reflekser i forhold til medarbejderne.

*Undervejs gennem livet kan der være nogle udsving og komme ubalance, fx på grund af familiekriser, personlige modsætningsforhold, sygdom eller urimelige opgaver? Hvad stiller man så op, hvis man er leder?*

– Har du mange problemer i dit liv, giver det også problemer som leder på jobbet. Hvis forholdene kræver, at lederen ændrer personlighed til én, som vedkommende ikke gerne vil være, ryger autenticiteten over for medarbejderne. De kan godt mærke, at deres leder ikke er i balance. Det kan man tillade sig i korte perioder, men det kræver, at man kommunikerer det. Det kan man godt gøre uden at bekende eller være for ydmyg – fx ved at sige, at man lige har behov for at samle sig eller sætte en parentes. ■

”

**Denne menneskelige balance skal man bruge til at kunne sætte sine egne behov til side og i stedet have omsorg for og hjælpe dem, man er leder for.**

STIG KJERULF,  
ERHVERVSPSYKOLOG

# Udvikling er at tillade bevægelse hos den enkelte

I USA har begrebet "growth mindset" vundet indpas i ledelsesforskningen som en ny og ikke så fastlåst måde at anskue udvikling eller stilstand på hos både individer og hele organisationer.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN // TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

“**M**an bliver kun en virkelig god leder ved at øve sig”.

Sådan lyder præmissen i et nyt manifest, HK Kommunal Chefgruppen har sendt ud i verden for at legitimere, at ledere har brug for at øve sig – begå fejl, få feedback og dermed også få mulighed for at blive bedre.

Afsættet er bl.a. Ledelseskommisionens anbefaling om, at ledere skal udvikle sig hele livet for at blive dygtige – og regeringens konstante melding om, at dårlige ledere skal fyres. For spørgsmålet er, om det giver mening at tale i så sort-hvide termer: “Er han en god leder – ja eller nej?”. Eller stikke meget absolutte meldinger ud: “11 ting gode ledere gør”.

– Man hører sjældent nogen sige: “Han bliver en bedre og bedre leder”. Altså tillade en bevægelse. Man skulle jo synes, at noget af det bedste, man kunne sige om ledere, er, at de hele tiden bestræber sig på at blive bedre – ved at være åbne, lære af andre osv., siger Mette Marie Langenge, ledelseskonsulent i HK Kommunal.

## For nogle er nederlag verdens undergang

I USA har ledelsesforskere sat ord på netop det. De taler om et “get better-mindset” (blive bedre-tankegang, red.) i modsætning til et “be good”-mindset, som er en mere fastlåst eller “fixed” tankegang. Forskellen er netop vækstperspektivet – ønsket om hele tiden at vokse, udvikle sig og blive bedre. Det er blevet døbt “growth mindset” (væksttankegang, red.).

En af ophavskvinderne til “growth mindset”-begrebet er Carol S. Dweck, professor i psykologi ved Stanford University



og forfatter til bestselleren *Mindset: The New Psychology of Success* fra 2006. Hun har i mere end 30 år interesseret sig for, hvorfor børn håndterer fiasko forskelligt.

– For nogle er et nederlag verdens undergang, mens det for andre er en nydelse – en spændende ny mulighed. Disse mennesker har et “growth mindset”. Mens de, der fx anser talent som noget, man enten har eller ikke har, besidder et “fixed mindset”, siger hun i et interview med magasinet *Harvard Business Review*.

## Et fastlåst mindset påvirker hele organisationen

Carol S. Dweck har siden udvidet mindset-tænkningen til at omfatte hele organisationer. Og hun har sammen med andre forskere undersøgt, hvad det gør ved en organisation og dens medarbejdere, hvis der enten hersker et “fixed” eller et “growth mindset”. I et studie spurgte de medarbejdere i syv af USA's største virksomheder, om de var enige i et udsagn som fx: “Når det gælder om at være succesrig, virker det til, at denne virksomhed mener, at folk har





Podcast med Kurt Strand om at udvikle sig som leder:



## Ledelse er et håndværk, man skal lære

Din ledelsesstil er ikke noget, der følger naturligt med din titel som leder. Det tager tid, og det er en løbende proces, der faktisk ikke slutter, før du stopper som leder.

Sådan lyder et af budskaberne i en ny podcast, hvor Kurt Strand har inviteret en række ledere i studiet for at tale om, hvordan man udvikler sig som leder: Allan Søgaard Larsen, tidligere formand for Ledelseskommisionen, oversygeplejerske på Rigshospitalets Hjertemedicinsk Klinik Pernille Preisler, Marie Louise Madsen, teknisk direktør i Ishøj Kommune og erhvervscoach og psykolog Stig Kjerulf.

*Væksthus for Ledelse har udgivet podcasten. Du kan høre den på lederweb.dk (søg under 'Væksthuses udgivelser').*

et vist talent, og det kan de ikke gøre meget for at lave om på”.

Udsagnet er udtryk for et “fixed mindset” og var ganske udbredt. Forskerne blev derfor nysgerrige efter at finde ud af, hvilken effekt et sådant mindset havde på medarbejdernes trivsel, deres opfattelse af organisationskulturen, omfanget af samarbejde osv. – samt hvordan det påvirkede ledernes syn på medarbejderne.

– I grove træk viste det sig, at man i hver virksomhed var enige om, hvilket mindset der herskede. Vi fandt også ud af, at der til hvert mindset var knyttet en hel konstellation af karakteristika. Fx oplevede medarbejdere i virksomheder med et “fixed mindset”, at det kun var en lille håndfuld af stjernemedarbejdere, som blev værdsat. Og dem, der havde den oplevelse, var mindre engagerede end medarbejdere i virksomheder med et “growth mindset”. De oplevede ikke, at virksomheden ’havde deres ryg’, fortæller Carol S. Dweck.

Hun tilføjer, at disse medarbejdere også var mere bekymrede for at begå fejl og derfor forfulgte færre udviklingsprojekter. De holdt også på hemmeligheder, skød genvej og snød for at prøve at komme foran de andre.

## “Growth mindset” har positiv effekt

Andre studier viser, at medarbejdere i virksomheder med et “growth mindset” med langt større sandsynlighed vil

- sige, at deres kolleger er til at stole på,
- have en stærk ejerskabsfølelse over for og engagement i virksomheden,
- sige, at virksomheden støtter risikovillighed, og
- sige, at virksomheden fremmer innovation. ■

*Læs mere om Carol S. Dwecks mindset-forskning her: <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>*



**Distribueret ledelse:**

# LØS ledelsesopgaverne i samspil med medarbejderne

Distribueret ledelse er en ledelsespraksis, hvor lederen deler ledelsesopgaver med udvalgte medarbejdere, som dog hverken har personaleansvar eller sanktionsmuligheder og derfor sætter en naturlig begrænsning for, hvilke ledelsesopgaver der kan deles med medarbejdere.

Distribueret ledelse kan aflaste ledere for nogle af de daglige opgaver og samtidig sikre, at medarbejdernes kompetencer bringes bedst muligt i spil. Dog skal lederne afstemme med medarbejderne for at lykkes, viser forskning.

AF CHRISTIAN NYVANG QVICK

**F**orestil dig følgende situation: På et af landets hospitaler har en ledende sygeplejerske en række ledelsesopgaver. Hun oplever ofte, at hun er på bagkant med at få opgaverne løst: Hun skal have styr på økonomien, lave vagtplaner, sikre, at hygiejnekravene bliver overholdt, afholde MUS, håndtere problemer i driften, løse konflikter i personalegruppen, sikre en god opstart for nye medarbejdere, sikre udbytterige praktikforløb for sygeplejestuderende praktikanter m.v.

I erkendelse af at hun har svært ved at nå at løse opgaverne alene, vælger hun at lade nogle af sine medarbejdere indgå i løsningen af udvalgte ledelsesopgaver. En sygeplejerske med et godt overblik hjælper fx lederen med at få lavet vagtplanen, en anden bliver udpeget til hygiejnekoordinator og bistår lederen i at sikre overholdelsen af hygiejnekravene, og en tredje bliver praktikansvarlig og skal sammen med lederen sikre, at de studerende får et udbytterigt forløb.

Det er et eksempel på distribueret ledelse – en ledelsespraksis, hvor lederen deler ledelsesopgaver med udvalgte medarbejdere, og hvor der er fokus på selve udførelsen af ledelsesopgaver snarere end på, hvem der udfører dem.

## Flere positive gevinster

Men hvorfor skal du overhovedet interessere dig for distribueret ledelse som offentlig leder? I den

## Bliv klogere på distribueret ledelse

Du kan lære mere om at arbejde med distribueret ledelse på konferencen *Ledelse og målopnåelse i det 21. århundrede: Værdiskabelse i offentlige, private og frivillige organisationer*, som finder sted den 23.-25. maj 2019 i Aarhus. Bag konferencen står Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse i samarbejde med Aarhus Kommune og Aarhus Universitet. Se det fulde program og meld dig til på [www.matchpoints.au.dk](http://www.matchpoints.au.dk)

internationale forskningslitteratur er der bred enighed om, at distribueret ledelse er “en god ting” for både organisationen, dens medarbejdere og organisationens resultatskabelse.

Distribueret ledelse er således en effektiv måde at udbrede gode normer og effektiv praksis på. Det er også en effektiv måde at koordinere komplekse opgaver på og sikre, at medarbejdernes kompetencer bringes bedst muligt i spil. Endelig kan distribueret ledelse være med til at berige medarbejdernes jobindhold og herved understøtte deres motivation og trivsel.

Derudover har et nyligt, dansk forskningsprojekt på sundhedsområdet også vist, at hospitalsafsnit med en høj grad af distribueret ledelse har mere tilfredse og innovative medarbejdere, som leverer en større indsats og højere kvalitet i deres arbejde. Resultaterne herfra tyder også på, at distribueret ledelse er relateret til lavere sygefravær.

## Afstem fordelingen af ledelsesopgaver

Den kritiske læser vil allerede nu have stillet sig selv følgende spørgsmål: Hvordan kan lederen



**Christian Nyvang Qvick** er center manager på Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet med ansvar for formidlingen af centrets forskningsresultater.

# Ledere med stort handlerum tør bruge distribueret ledelse

Ledelseskommisionen peger på tre situationer, hvor distribueret ledelse er særlig relevant: Når man har et stort ledelsesspænd, ønsker at være tæt på praksis og vil skabe en øvebane for nye ledelsestalenter.

■ Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organiseringen på andre måder”.

Sådan lyder en af Ledelseskommisionens anbefalinger. Her kan distribueret ledelse være en måde for ledere at arbejde med organiseringen på. Distribueret ledelse er altså særlig relevant i situationer, hvor det er vigtigt at overveje, hvordan lederens ressourcer bruges bedst. For jo flere medarbejdere man har under sig, desto mere tid vil man ofte bruge på fx MUS og anden direkte personaleledelse. Her kan en løsning være, at lederen deler nogle ledelsesopgaver med udvalgte medarbejdere.

## Kræver veludviklet feedback- og feedforwardkultur

Kommisionen pointerer også, at distribueret ledelse er særlig relevant, når lederen ønsker at være tæt på praksis uden selv at være dybt involveret i løsningen af alle ledelsesopgaverne. Men det kræver, understreger man også, en veludviklet feedback- og feedforwardkultur mellem lederen og de medarbejdere, der løser ledelsesopgaver. Det kalder på, at lederen udstikker en overordnet retning, som medarbejderne kan bruge som pejlemærke for deres 'ledelsesbeslutninger'. Men det kalder også på, at medarbejderne løbende underretter lederen om, hvordan det går med at løse den enkelte opgave, så lederen om nødvendigt kan rykke tættere på, støtte, korrigere og justere.

Endelig pointerer kommissionen, at distribueret ledelse er relevant i organisationer, der ønsker at skabe en øvebane for ledertalenter. Lederen kan give medarbejdere med interesse i ledelse mulighed for at smage lidt på lederjobbet og samtidig lære le-

delse at kende ad 'mesterlærevejen' snarere end at springe ud på det dybe ledervand på egen hånd i et egentligt lederjob.

## Topledelsen skal skabe gunstige rammer

Så langt, så godt. Imidlertid indikerer resultater fra Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse også, at distribueret ledelse kræver, at organisationens øvre ledelsesslag skaber gunstige rammer for, at personalelederne er villige til at dele ledelsesopgaver med medarbejderne.

Ledelseskommisionens undersøgelse viser, at ledeses selvrapporterede brug af distribueret ledelse bl.a. hænger sammen med, at ledere føler sig tilpas med de krav, der bliver stillet til deres lederrolle. Det fremgår også, at ledere, der oplever opbakning fra egen organisation til at løbe risici, også gør mere brug af distribueret ledelse.

Endelig viser undersøgelsen en sammenhæng mellem ledeses oplevede handlerum og brugen af distribueret ledelse. Ledere med store handlerum udøver mere distribueret ledelse end ledere med både små og mellemstore handlerum. Den viser også, at ledere med store handlerum generelt bare udøver markant mere ledelse (distribueret ledelse, visionsledelse, anerkendelse og faglig ledelse) end ledere med små og mellem handlerum.

Samlet set indikerer det altså, at hvis distribueret ledelse skal forankres som en fast organisatorisk ledelsespraksis, kræver det, at alle lag i organisationen engagerer sig i at skabe de bedste betingelser for, at medarbejdere kan og vil påtage sig ledelsesopgaver på en måde, der er afstemt med lederen. Og at personaleledere faktisk vil dele ledelsesopgaver med medarbejderne. ■

være sikker på, at medarbejderne løser ledelsesopgaverne, som lederen ønsker det? Svaret er, at lederen skal tilstræbe at afstemme delingen af ledelsesopgaver med medarbejderne. De skal være enige om:

### 1. Retningen, målsætningerne og værdierne i organisationen: Hvilken retning følger vi?

Hvilke målsætninger prioriterer vi? Hvilke værdier lægger vi til grund for vores løsning af ledelsesopgaver?

### 2. Rammerne og ressourcerne for ledelsesopgaverne: Hvor lang tid har medarbejderen fx til at løse en given ledelsesopgave? Hvilke ressourcer har medarbejderen til rådighed i løsningen af ledelsesopgaven? Hvordan skal medarbejderen prioritere tiden til løsningen af udvalgte ledelsesopgaver i forhold til løsningen af medarbejderenens normale arbejdsopgaver?

Hvilke ressourcer har medarbejderen til rådighed i løsningen af ledelsesopgaven? Hvordan skal medarbejderen prioritere tiden til løsningen af udvalgte ledelsesopgaver i forhold til løsningen af medarbejderenens normale arbejdsopgaver?

### 3. Rollefordelingen og koordineringen: Lederen og medarbejderen vil ofte begge spille en rolle i løsningen af en konkret ledelsesopgave – men hvem gør hvad, og hvilke forventninger har lederen og medarbejderen til hinandens indsats? ■

→ **Lederen**

# Man kan ikke vokse uden at få næring

Som ledere mødes vi med et krav om at udvikle os. Det kræver mulighed for at øve sig. Og en vilje til at prøve at blive en bedre leder – både ved at sidde på skolebænken og ved at øve sig med de mennesker, man omgiver sig med på sin arbejdsplads.

Når jeg reflekterer over, hvem jeg kunne forestille mig, der skal overtage min lederstol, når jeg ikke længere skal sidde i den, forestiller jeg mig, at det er en person, som tør tage og stå ved sine beslutninger, som tør tage chancer, som tør tage fat om nældens rod, når det påkræves, som er et ordentligt menneske, der skal vise vejen, når der er brug for det, som skal coache og være sparringspartner, som hele tiden udvikler sig som leder og i faget, som har den nødvendige faglige indsigt, og som har lyst og evnerne til at bedrive ledelse.

## Man kan ikke kun læse sig til bedre ledelse

Kan man lære alt det på en skolebænk eller ved at læse i bøger om ledelsesteori, organisationspsykologi eller andet teoretisk stof? Ja, noget af det kan man sikkert godt læse sig til, men andet kræver erfaring fra daglig praksis og interaktion med 'rigtige' mennesker – medledere, medarbejdere og chefer.

Mange ledelsesdiscipliner lærer man nemlig allerbedst ved at øve sig: Gennem feedback og støtte, ved at iagttage, hvordan andre udøver god eller for den sags skyld også mindre god ledelse. Det lærer man rigtig meget af – og det gør man gennem hele karrieren som leder.

## Vi skal spille hinanden gode

På en arbejdsplads må en af vores mål være, at vi spiller hinanden gode – uanset om det er på

medarbejder- eller lederniveau. Det er min overbevisning. Så når jeg i min egen optik har løftet mig mest i min ledergerning, er det, når jeg har haft dygtige medledere eller chefer, som jeg har kunnet spejle mig i. Og hvor der har været en stor grad af tillid, hvor det har været tilladt at fejle og mulighed for at lære af fejlene, og hvor

jeg har fået god sparring.

Når mine lederkolleger og medarbejdere har givet konstruktiv feedback på min måde at være leder og udøve ledelse på – ved ganske enkelt at fortælle mig, hvad jeg gør godt, og hvad jeg gør mindre godt. Det er ikke raketvidenskab. Det er bare super vigtigt. Og kræver mod – både hos den leder, som beder om feedbacken, og

de kolleger eller medarbejdere, som giver den.

## Vilje, ønske og næring

Men hvis man har både det mod og en vilje til at udvikle sig næret af et ønske om at blive bedre og om at flytte sig ledelsesfagligt, og hvis omgivelserne giver muligheden for og støtten til det, er det min overbevisning, at man bliver en bedre leder.

Jeg tror på, at jeg som leder kan være med til at give både nye ledere på vej, mine medledere og min chef denne form for næring. Og dermed kan jeg selv være med til at finde den, jeg gerne vil overlade stolen til. ■

Af Karin Bruhn Termansen,  
 kontorchef i Region Nordjylland  
 og formand for HK Kommunal  
 Chefgruppen



**Mange ledelsesdiscipliner lærer man allerbedst ved at øve sig. Ved at få feedback og støtte, ved at iagttage, hvordan andre udøver god eller for den sags skyld også mindre god ledelse.**

Offentlig Ledelse 1/2019  
 ISSN 1602-3765

Oplag  
 5.200 eksemplarer

Design og produktion  
 OTW A/S

Hjemmeside  
 www.offentligledelse.dk

Udgivere  
 HK Kommunal  
 Chefgruppen  
 Ledersektionen i Dansk  
 Socialrådgiverforening  
 Ledersektionen i Social-  
 pædagogerne



Dette er en  
 svanemærket  
 tryksag

Ansvarshavende  
 redaktør  
 Charlotte Holmershøj,  
 Dansk Socialrådgiverforening  
 ch@socialraadgiverne.dk

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

Charlotte Holmershøj,  
 Dansk Socialrådgiverforening  
 ch@socialraadgiverne.dk  
 Mette Marie Langenge,  
 HK Kommunal  
 Chefgruppen@hk.dk  
 Kjeld Sandahl Skov,  
 Socialpædagogerne  
 kss@sl.dk

Forsideillustration:  
 Oliver Streich

Adresseændring  
 og abonnement:  
 chefggruppen@hk.dk

Næste blad udkommer  
 mandag den 11. juni 2019.  
 Deadline for indlæg og  
 annoncer er mandag den  
 1. maj 2019 på tina@juul-  
 kommunikation.com

Magasinet *Offentlig  
 Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

