

2:2009:JUNI



*Mange ledere mangler it-redskaber til at styre økonomi og personale.*

## LEDELSE I BLINDE

- |   |            |
|---|------------|
| <b>TEMA ØKONOMISTYRING</b> Ledelse i blinde | Side 3-15  |
| <b>ETIK</b> Forpligtelsen til dialog        | Side 16-18 |
| <b>REKRUTTERING</b> Ledelse på film         | Side 18-19 |



## LEDEREN

### Offentlig Ledelse 1/2009

ISSN 1602-3765

### Oplag

7.400 eksemplarer

### Tryk og produktion

Schultz Grafisk

### Hjemmeside

[www.offentligledelse.dk](http://www.offentligledelse.dk)

### Udgivere

Chefgruppen, HK/Kommunal  
Ledersektionen i  
Dansk Socialrådgiverforening  
Socialpædagogerne

### Ansvarshavende redaktør

Mette Marie Langenge,  
HK/Kommunal

### Redaktionen

Koordinator og redaktør:  
Journalist Lis Lyngbjerg Steffensen  
Telefon 20 92 50 20  
Mail: [lis@lyngbjerg.dk](mailto:lis@lyngbjerg.dk)

Charlotte Holmershøj,  
Dansk Socialrådgiverforening  
Mette Ellegaard,  
Dansk Socialrådgiverforening  
Telefon 70 10 10 99  
Mail: [me@socialrdg.dk](mailto:me@socialrdg.dk)

Mette Marie Langenge, HK  
Bettina Chimera, HK  
Telefon 70 11 45 45  
Mail: [chefgruppen@hk.dk](mailto:chefgruppen@hk.dk)

Bjarne Hesselbæk, Socialpædagogerne  
Christian Jensen, Socialpædagogerne  
Telefon 72 48 60 00  
Mail: [bhe@sl.dk](mailto:bhe@sl.dk)

**Forsidefoto:** Torben Nielsen

### Adresseændring:

Bettina Chimera – telefon 33 30 43 55

Offentlig Ledelse er medlem af



Næste blad udkommer 7. oktober 2009  
Deadline: 1. september 2009



## Bedre it-redskaber ønskes

*Af Allan Andersen, formand,  
Landsudvalget for ledere og mellemledere i SL*

Både regeringen og kommunerne råber på forenkling og afbureaukratisering, men realiteten er, at vi bliver fastholdt i stive og forældede it-redskaber.

Intentionerne bag kommunalreformen og regeringens kvalitetsreform er blandt andet, at kommunerne skal give en bedre service til de borgernære opgaver, samt via en omfattende afbureaukratisering give medarbejderne mere tid til kerneopgaverne. Som leder er jeg i dag ikke i stand til at give 100 procent pålidelige oplysninger til medarbejderne om konsekvenserne ved forskellige handlinger. Der er for mange "blinde pletter", som it-systemerne ikke er gearet til at indkalkulere.

De grundlæggende it-redskaber virker i min organisation. Jeg er selv hver måned i stand til at trække oplysninger om, hvad der er brugt af midler til løn og faste udgifter. Men jeg er ikke i stand til at se, hvad der kan ændres, hvis budgettet er overskredet. Jeg har i realiteten to handlemuligheder. Den ene er reduktion på lønbudgettet herunder vikarudgifter, den anden er at sende regningen videre på de ekstra ydelser, vi i dag er i stand til at tilbyde kommunerne.

Som leder kan jeg beregne, hvad det betyder at ansætte en pædagog i de resterende syv måneder, men jeg kan ikke beregne, hvad indskrivningsprocenten eksempelvis vil være og hvilken betydning, det har.

### Lederen som købmand

Det stigende pres på kommunernes økonomi har bevirket, at jeg som leder i langt højere grad er blevet gjort til købmand. Jeg skal i langt højere grad sælge "varerne på hylden", og sørge for, at betalingen falder herfor.

Min tid som leder bliver i stigende grad brugt på økonomi, dokumentation og strategiske gøremål. Mange ledere oplever at bruge mere tid på at tilfredsstille et politisk system end at skabe bedre service til borgerne, og det virker som det modsatte af intentionerne bag kommunalreformen.

Kontakt-tid flytter borgere og medarbejdere, it-systemer flytter ingenting i sig selv. Jeg ville ønske forenkledte it-systemer, der hurtigt kan skaffe overblik og hermed mere tid til kerneopgaverne. Jeg kunne tænke mig it-systemer, der taler sammen, og at jeg som mellemleder har samme adgang som toplederne til alle informationer for at have den fornødne indsigt. Det vil være min platform for at kunne tage ejerskab i en særdeles kompliceret verden.

Det er et helt basalt krav, at man som leder som minimum får mulighed for at følge økonomien måned for måned, og at man har mulighed for at gribe ind, hvis det skrider. Som nogle af deltagerne i dette tema i Offentlig Ledelse fortæller, er det ikke alle ledere, der har de mest basale redskaber. De står i en sårbar situation, hvis de har fået ansvaret, men ikke redskaberne til at leve op til ansvaret.

Allan Andersen: [ganer@mail.dk](mailto:ganer@mail.dk)

## TEMA LEDERE STYRER I BLINDE

“Kommunens økonomi er på katastrofekurs.” “Massivt økonomi-kaos i kommunen.” “Alle forvaltninger har rod i regnskaberne.”

De store overskrifter er fremme, når kommuner og institutioner ikke har styr på borgernes penge. Men der er også andre forklaringer end uansvarlige politikere, upræcis budgetlægning eller ledere, som bruger los.

Nogle offentlige ledere mangler helt konkrete redskaber til at følge det forbrug, de er ansvarlige for. De kan ikke trække de nødvendige tal for eksempel hver måned, så de kan regulere i tide. Nogle leder med andre ord i blinde og må krydse fingre for, at de rammer budgettet, når året er omme.

Temaet er illustreret af fotograf Torben Nielsen.



# Leder i blinde uden nøgletal

**Økonomiske nøgletal, serviceniveau, bruger-tilfredshed og produktivitet hører blandt de informationer, ledere har brug for at navigere ud fra. Men med de nuværende it-systemer kan oplysningerne være svære at få fat på.**

Af Henrik Stanek,  
freelancejournalist,  
hs@stickelberg.dk

Mange ledere har ansvaret for økonomien i en kommune, institution eller afdeling. Men alt for mange ledere har ikke de nødvendige oplysninger at styre efter. Nogle ledere kan ikke få adgang til oplysninger om, hvor mange penge de har brugt på løn, eller om budgettet er overskredet måned for måned. Nogle ledere må skære ned i blinde og håbe, at de rammer budgettet, når året er omme.

Temaet i dette nummer af Offentlig Ledelse handler om for dårlig adgang til de nødvendige oplysninger og nøgletal, som lederne skal bruge, når de skal leve op til deres ansvar. Hvis man ikke kan følge økonomien, og hvis ikke man har de nødvendige styringsredskaber, er det en næsten umulig opgave at styre et budget. Nogle ledere har lavet deres eget interne skuffesystem med regneark, mens andre krydser fingre og håber på, at de rammer det budget, de er ansat til at forvalte.

### Redskabet følger ikke med ansvaret

Ledere har brug for at få overblik over centrale nøgletal på en let måde, men de mangler enkle og gode it-systemer til manøvren, påpegede seks økonomidirektører og 17 økonomiansvarlige fra forvaltninger i en undersøgelse for et år siden.

Ledelsesinformation strøg ind på en tredje-plads efter aktivitetsbaseret økonomistyring og dokumentation & effektmåling, da de blev bedt om at prioritere mellem 20 formulerede

udfordringer i styringen af den kommunale økonomi.

“De nye kommuner er mere komplekse, og de økonomiske ledere vurderer, at et af de største problemer er at få systemer, der kan levere de nødvendige informationer til lederne,” siger cand.scient.pol. og konstitueret direktør Peter Holdt-Olesen fra Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut, KREVI, der står bag undersøgelsen.

Kommunerne delegerer gerne opgaver ud til decentrale ledere, men er tilsyneladende ikke gode til at sikre, at lederne har de nødvendige redskaber og adgang til de nødvendige data.

“Institutionsledere sætter ikke ledelsesinformation så højt på dagsordenen som økonomiske ledere. De peger i højere grad på, at lønsumsstyring har givet dem et større ansvar, men de bliver ikke altid understøttet af teknologi, der kan fortælle dem, hvad der sker, hvis de for eksempel ansætter en uerfaren ansøger frem for en erfaren på et højere løntrin,” siger Peter Holdt-Olesen.

Det er et alvorligt problem, når en leder ikke kan oversætte sine handlinger til løn.

“Der er behov for, at de økonomisk ansvarlige i forvaltningerne spørger sig selv, hvordan de kan understøtte de decentrale ledere,” siger Peter Holdt-Olesen.

Peter Holdt-Olesen: [pho@krevi.dk](mailto:pho@krevi.dk)

# Ledere svigtes af forældet teknik

**Med mere hensigtsmæssige it-værktøjer vil offentlige ledere kunne styre økonomien bedre og træffe mere holdbare beslutninger. Men de kommunale it-systemer blev udviklet for 30-40 år siden og lever ikke op til nutidens krav om let tilgængelige ledelsesinformationer. Lederne skal råbe politikerne op, opfordrer professor.**

Af Henrik Stanek,  
freelancejournalist,  
hs@stickelberg.dk

*Kim Normann Andersen er professor og forsker i digital forvaltning på CBS. Der er store problemer i at få de kommunale it-systemer til at arbejde sammen, siger han.*

Med kommunalreformen råder kommunerne over langt større budgetter end tidligere. Selv mindre procentvise afvigelser i indkøb og løn kan løbe op i betragtelige millionbeløb, så det er et basalt behov for lederne, at de kan følge økonomien måned for måned.

Men det er ikke blevet lettere for lederne at overskue, hvor mange penge de bruger, så de kan justere kursen i tide. De kommunale it-systemer bygger på platforme, der blev udviklet for 30-40 år siden. Systemerne er ikke særlig brugervenlige, og de underbygger slet ikke den form for ledelse, der er behov for i dag.

“Vi er gået fra lederen, der bygger på sine erfaringer, til lederen, der træffer beslutninger ud fra analyser. Derfor skal man kunne trække ledelsesinformation ud af it-systemerne. Men dataene ligger lagret mange forskellige steder og i mange forskellige former,” siger professor Carsten Greve, der forsker i offentlig ledelse på Copenhagen Business School (CBS).

Uden de nødvendige informationer om ikke blot den økonomiske udvikling, men også om for eksempel effektivitet i arbejdet, sygefravær og opsparede feriedage træffer lederne ringere beslutninger, fremhæver Carsten Greve.

Men der er store problemer med at få it-systemerne til at tale sammen, fremhæver professor Kim Normann Andersen, der forsker i digital forvaltning på CBS.

“Mange systemer er indrettet efter, at top-

ledelsen ved alting til alle tider. Derfor er der problemer med at få data frem på tværs af systemerne. Ofte har systemerne været utrolig længe undervejs, så de er heller ikke supertye i set up’et. Der er brug for bedre brugerflader og for bedre integration af dataene,” siger han.

## Et halvt år om at finde data

De kommunale it-chefers formand, Jørgen Kristensen fra Egedal Kommune, er enig.

“Vi skal arbejde meget mere på at gøre systemerne så enkle, at lederne hurtigt kan få et billede af, hvad vej de skal gå. Det er et problem, vi har kæmpet med i mange år,” siger han.

Systemudviklere gør ikke dataene svært tilgængelige af ond mening, men fordi de mangler viden om den kommunale virkelighed, mener Jørgen Kristensen. Hans egen nordsjællandske kommune har nedsat en gruppe, som arbejder med dyre enkeltsager på tværs af seks kommunale centre.

“Ofte ligger de samme data til grund for forskellige beslutninger. En handicappet får måske et personligt tillæg, fordi hans døre er for smalle til kørestolen. Når et andet center udvider dørene, bortfalder tillægget, men for at effektuere det, skal centrenes systemer tale sammen. Det tog os et halvt år at finde de data, vi skulle bruge til opgaven, men siden har det givet en indtjening på ti millioner kroner,” fortæller Jørgen Kristensen.



### Redskaberne skal kunne se fremad

Mange ledere efterlyser redskaber, der kan beregne konsekvenserne af en beslutning eller hændelse. Det vil gøre det betydeligt lettere at overholde budgetterne.

“Vi ved ikke, hvornår folk bliver kørt over og bliver handicappede, men vi bør kunne lægge en tendens til grund for planlægningen. Men it-systemerne er ikke gearede til at se fremad, og de færreste politikere vover at bruge penge på nye værktøjer, hvis der ikke er udsigt til en hurtig økonomisk gevinst,” siger Jørgen Kristensen.

Leverandørerne laver it-systemerne som hyldevarer, så det er både dyrt og langsomt at få lavet noget særligt. Derfor skal mange brugere stille de samme krav, men kommunernes ønsker er forskellige.

“De mange ønsker og krav gør det vanskeligt at lave enkle systemer. Men leverandørerne skal også tjene penge, så det er bedre for dem at lave noget kompliceret, så de kan tjene yderligere på konsulenthjælp,” siger Teis Melcher, der har en fortid som programør. I dag er han stabs- og administrationschef i Haderslev Kommune og næstformand i chefgruppen i HK/Kommunal.

### Ledere sparker til værktøjet

Selv det bedste it-system kan ikke løse alle problemer. Lederne må også rette blikket mod sig selv og lære at bruge teknologien offensivt.

“Man kan ikke forvente, at it-systemerne skal være så nemme at anvende, at alle bare kan sætte sig til at bruge dem. Sådan er de mest populære spil ikke engang indrettet,” siger Kim Normann Andersen fra CBS.

Hvis man har svært ved at overskue tingene, sparker man fra sig og rammer også værktøjskassen, mener Jørgen Kristensen.

“Mange ledere prioriterer ikke det at blive bedre til it, fordi de synes, det er vigtigere at være hos børnene og de ældre. Det kan godt være, kommunerne tager for givet, at deres decentrale ledere har den nødvendige viden om it, men de skal have en livline at ringe til, når de ikke forstår tallene i deres økonomisystem,” siger Jørgen Kristensen.

Økonomichefernes formand, Flemming Storgaard fra Ikast-Brande Kommune, peger på uddannelse.

“Man kan for eksempel købe programmer, som kan beregne lønnen meget nøjagtigt ud fra medarbejdernes anciennitet, men vi bør



*Lederne træffer ringere beslutninger, når de ikke har de nødvendige informationer om for eksempel den økonomiske udvikling, effektivitet i arbejdet, sygefravær og feriedage, siger professor Carsten Greve, CBS.*



Egedal Kommune har tjent 10 millioner på at samle overblikket over dyre enkelt-sager på tværs af seks kommunale centre, fortæller Jørgen Kristensen, Egedal Kommune. Jørgen Kristensen er formand for de kommunale it-chefer.

gøre mere ud af at uddanne ikke mindst de decentrale ledere, som ikke er inde i den slags systemer hver dag.”

Mange it-redskaber er svære at gå til, fordi de tager højde for en kompleks kommunal verden med mangfoldige opgaver.

“Vi giver ikke vores decentrale ledere store forkromede programmer. Det er bedre, de selv udvikler et simpelt regneark, som passer til deres behov og indeholder så få tal som muligt. De kan bede om hjælp i deres forvaltninger, som betragter lederne som sine kunder,” siger Flemming Storgaard.

Løn- og forhandlingschef Gurli Jørgensen fra Skive Kommune mener heller ikke, en leder skal beherske alle it-systemer.

“Det kan ikke være meningen, at en decentral leder skal bruge en halv dag på at lave en beregning. Derfor supplerer flere og flere skoleledere og andre decentrale ledere med en administrativ medarbejder med en relevant faglig baggrund. Det kan andre lade sig inspirere af,” siger Gurli Jørgensen.

### Unge ledere vil råbe op

Den store spiller på det kommunale marked, KMD, er i gang med at udvikle nye platforme, men det ventes at tage år, før de er færdige. Men lederne ligger som de har redt, mener Kim Normann Andersen fra CBS.

“Lederne har ikke været dygtige nok til at råbe op om problemerne. Indtil for få år siden anså de ikke it som en ledelsesopgave og lod andre bakke med teknologien. Lederne skal selv på banen, hvis der skal ske ændringer,” siger professoren.

Han sætter sin lid til den nye generation af ledere.

“Unge ledere er vokset op med computere og er vant til at navigere i spil og på web. I deres optik hører de kommunale systemer til på teknisk museum. De finder sig ikke i at skulle arbejde med systemer, der fungerer fuldstændig anderledes end dem på computeren derhjemme,” forudser Kim Normann Andersen.

Carsten Greve: [cg.cbp@cbs.dk](mailto:cg.cbp@cbs.dk)

Kim Normann Andersen: [andersen@cbs.dk](mailto:andersen@cbs.dk)

Jørgen Kristensen: [Jorgen.Kristensen@egekom.dk](mailto:Jorgen.Kristensen@egekom.dk)

Kristensen@egekom.dk

Teis Melcher: [teme@haderslev.dk](mailto:teme@haderslev.dk)

Flemming Storgaard: [flsto@ikast-brande.dk](mailto:flsto@ikast-brande.dk)

Gurli Jørgensen: [gujo@skivekommune.dk](mailto:gujo@skivekommune.dk)

*Når man i en kommune vil analysere sine data i dybden, kan det være både besværligt og dyrt. Årsagen er ofte, at kommunerne ikke er gode nok til at stille krav til software-leverandørerne, mener Niels Tapdrup*

## Data kan være dyre

**Offentlige myndigheder står for at levere og opdatere data til de forskellige systemer, men selv de mest basale oplysninger kan det være besværligt – og dyrt – at trække ud. Kommunerne skal stille større krav til leverandørerne, mener lederen af borgerservice i Skanderborg.**

Af Lars Friis, journalist,  
post@larsfriis.dk

Aktuelle og præcise tal er den vigtigste forudsætning for, at lederne kan styre den økonomi, de har ansvaret for. Når kommunerne laver udbud til eksterne software-leverandører, skal de derfor sørge for, at der løbende kan trækkes data ud af systemerne, så disse data kan analyseres på kryds og tværs af kommunens egne medarbejdere.

Det mener Niels Tapdrup, chef for borgerservice i Skanderborg Kommune. Med en fortid i en privat virksomhed, hvor han beskæftigede sig med det offentliges udbud af software-løsninger, slår han ned på især én udfordring, som kommunerne skal være bedre til at håndtere:

“Kommunerne er ikke gode nok til at stille krav til leverandørerne af systemer. Vi køber nogle standardfunktioner som for eksempel udbetaling af løn, men ofte stiller vi ikke krav om, at data, som vi selv lægger ind i systemerne, også kan trækkes ud igen i en form, der er nem og overskuelig. Disse data bliver driftet af den leverandør, man har indgået en kontrakt med, og vi kommer ofte til at betale, hvis vi ønsker data anvendt på en anden måde, end det oprindeligt var tænkt.”

### Én gang om året er ikke nok

I Niels Tapdrups optik handler det om at kunne lave et udbudsmateriale, der sikrer, at man har nærmest uhindret adgang til data i alle mulige formater. Så ville kommunens egne medarbejdere kunne håndtere dem med de databaser eller regneark, som de nu ønsker at bruge.

“Når vi skal have leverandørens hjælp til at gå i dybden med tingene, så bliver det besværligt og dyrt. Det kunne være udtræk om de ansattes alder fordelt på de enkelte fagområder eller borgernes alder fordelt på forskellige boligområder. Det er vigtige spørgsmål, når vi skal holde styr på behovet for rekruttering eller fremskrive budgetter. Hele den demografiske udvikling bliver noget af det vigtigste for offentlige ledere at have overblik over, og det er ikke nok, at man har det én gang om året i forbindelse med budgetlægningen, for der kan hurtigt ske noget helt ekstraordinært. En eller flere belastede familier kan flytte til et område, eller nogle ældre kan flytte væk. Hvis vi i højere grad har helt aktuelle tal, kan vi bedre styre økonomien,” siger Niels Tapdrup.



I andre tilfælde kan forældede regler være en hindring for effektivitet og god service. Det gælder for eksempel med forebyggelse og genoptræning. I forbindelse med kommunalreformen blev forebyggelse og genoptræning en opgave for kommunerne, som også skal finansiere 30 procent af sygehusudgifterne.

“Det er der en idé i, fordi man vil sikre, at kommunerne ikke forsøger at spare penge ved at lade sine borgere ligge længe i de dyre senge på sygehuset, men i stedet hurtigt bliver udskrevet til genoptræning i kommunen. Der er bare det problem med snitfladerne, at vi i kommunerne ikke automatisk har adgang til oplysninger om patienternes diagnoser og sygdomsforløb. Vi skal i gang med genoptræning og forebyggelse, men starter fra bunden og skal bruge tid på at finde ud af, hvad der er gået forud,” fortæller Niels Tapdrup.

Borgeren, der har været indlagt, må altså komme med en længere udredning om sin sygehistorie, og når det handler om de mere præcise fakta i patientjournalen, skal man en omvej over den praktiserende læge. Niels Tapdrup har vanskeligt ved at sætte et præcist beløb på omkostningerne ved den indsats, som forholdsvis let burde kunne klares af en it-løsning.

“Ud over at det er dårlig service over for borgerne, er det ikke småpenge, det handler om, når man ser det på landsplan,” siger han.

**Niels Tapdrup:** niels.tapdrup@skanderborg.dk

# Når tingene brænder på

**Hvis både faglighed og økonomi er på vej til at skride, eller hvis man bare af gode grunde er ved at miste overblikket, skal man som leder sørge for at gøre opmærksom på forholdene – og ikke mindst sikre sig dokumentation for, at man har gjort det.**

Af Lars Friis, journalist,  
post@larsfriis.dk

Eftervirkninger fra kommunalreformen, udligningsordning, den demografiske udvikling. Årsagerne kan være mange, men fakta er, at rigtig mange kommuner kæmper med en stram økonomi. De faglige organisationer hører jævnligt fra ledere, der er ved at komme i klemme mellem hensynet til kommunens økonomi og de tiltag, som de efter deres faglige skøn finder nødvendige.

“I de situationer er dokumentationen noget af det vigtigste, en leder skal sikre sig. I højere grad end det måske normalt er kutyme, skal man sørge for, at aftaler, der hurtigt laves på gangen eller over et mødebord, bliver dokumenteret skriftligt,” siger faglige sekretær Pia Lund Jeppesen, HK/Kommunal.

Hun har været involveret i flere sager, hvor ledere er blevet truet med afskedigelse på baggrund af en løbsk økonomi. Hun opfordrer til, at man umiddelbart efter en samtale med en overordnet sender en mail, der indledes med denne formulering: “Jeg bekræfter lige, at vi har lavet en aftale om, ...”

Hvis tingene går meget hektisk for sig, og man kan mærke, at det kan udvikle sig til en ubehagelig situation, er det en god idé at føre en egentlig dagbog over begivenhederne.

“Det gjorde nogen af de implicerede i tamilsagen. Dermed blev deres udsagn i de efterfølgende undersøgelser mere troværdige, og det reddede dem faktisk,” fortæller Pia Lund Jeppesen.

## Få hjælp til økonomien

Efter hendes opfattelse skal man heller ikke være bange for at bede om ekstern bistand, hvis man for eksempel har lidt vanskeligt ved at overskue økonomien.

“Mange er blevet ledere for et område på baggrund af en mellemlang videregående uddannelse og flere års træning i at foretage faglige skøn. Er økonomi ikke deres stærkeste side, så skal de sørge for at få hjælp til det.”

Fagligheden kan bruges til at sige fra, råbe op eller blot gøre opmærksom på konsekvenserne, hvis man føler, at man får påduttet nogle rammer, man ikke rent fagligt kan stå inde for. Hvis man har den opfattelse, at en beslutning er forkert, eller at den har nogle

meget uheldige konsekvenser, skal man gøre opmærksom på det.

“Hvis man synes, at man ikke bliver hørt af sin nærmeste overordnede, må man gå længere op i hierarkiet. Hvis man har orienteret kommunens øverste embedsmand, kommunaldirektøren, og har dokumentation for det, har man gjort det, man kunne,” siger Pia Lund Jeppesen.

## Lad den overordnede tage ansvaret

Også ledelseskonsulent Mette Marie Langenge hører jævnligt fra “klemte” ledere.

“Et klassisk problem er, at man ikke løbende og i detaljer kan følge forbruget på de forskellige konti, for eksempel lønkronerne. Den økonomiske status kan enten være uaktuel eller fejlbehæftet. I de situationer tænker mange ledere, at hvis de bare disponerer fornuftigt i forhold til det, som opgaverne kræver, så går det vel nok,” fortæller hun.

Hun oplever, at lederne generelt føler sig meget ansvarlige for, at deres afdeling fungerer og leverer den ydelse, der forventes. Lige pludselig kan det så vise sig, at for eksempel vikarforbruget er løbet løbsk.

Hvis lederne ikke får de tal, der er nødvendige for, at de kan følge op på økonomien, skal de gøre opmærksom på det. Så må deres overordnede tage ansvaret – eller sørge for, at redskaberne bliver stillet til rådighed.

“Danske embedsmænd er generelt meget tavse. Nogen er bange for bøv, andre frygter måske for deres karriere. Men hvis nu nogle flere åbnede munden, var det måske ikke så farligt,” lyder opfordringen fra de to.

Pia Lund Jeppesen: 44plj@hk.dk

Mette Marie Langenge: 44mml@hk.dk





## Gode råd

- **Gør de mundtlige aftaler skriftlige**  
En hurtig snak i forbifarten kan få konsekvenser, og bør i mange tilfælde bekræftes skriftligt, for eksempel i en mail.
- **Skriv dagbog**  
Især hvis forløbet er hektisk og på vej til at blive ubehageligt.
- **Få ekstern bistand**  
Din stærke faglighed har måske nogle begrænsninger på det økonomiske område.
- **Gør opmærksom på begrænsede styringsredskaber**  
Er du ved at miste overblikket, fordi du mangler data, for eksempel om det løbende forbrug, så bed skriftligt om ordentlige værktøjer.
- **Råb de overordnede op**  
Hvis din nærmeste leder ikke reagerer på dine henvendelser, må du gå et niveau højere op.

*Som leder skal du sikre dig, at du har de nødvendige redskaber til at styre dit ansvarsområde. Hvis ikke, må du sige til i tide.*



## Kommuner udvikler nye værktøjer til sine ledere

**Politikere og ledere har brug for hurtigere levering af de mest relevante økonomidata for at kunne styre budgetterne. Sønderborg Kommune stillede krav til leverandørerne af et nyt økonomisystem, og i Nord-sjælland udvikler Furesø Kommune it-redskaber sammen med et verdensomspændende it-firma.**

*Af Henrik Stanek, Freelancejournalist, hs@stickelberg.dk*

“Hvordan vil I løse disse konkrete opgaver om blandt andet lønudvikling, sammenligning af budgetter og afrapporteringer?”

Sønderborg Kommune stillede specifikke krav til leverandørerne, da den sendte et nyt økonomistyringsystem i udbud. Det slap Fujitsu Services og Silkeborg Data bedst fra med en fælles løsning, som bliver implementeret 1. januar 2010.

“Vi har brug for mere detaljerede ledelsesrapporter end hidtil. Vi skal kunne lave udtræk og statistikker på tværs af kommunen og have større integration til Excel. Den bedste måde at sikre det på var ved at stille leverandørerne over for konkrete problemstillinger,” siger indkøbskoordinator Steffan Stuhr Petersen.

I det nye system vil medarbejderne kunne trække tal ud fra en given periode og arbejde videre med dem i et regneark uden først at skulle taste dem ind. Det vil spare kommunens økonomiske medarbejdere for tid.

De decentrale ledere får også glæde af det nye system, som kommer til at køre på web.

“Med få klik kan de selv trække rapporter over lønforbrug og vareindkøb frem for at skulle vente på en mail, hvor andre har gjort arbejdet for dem. Lederne vil også kunne se, hvordan deres budget ser ud, hvis en medarbejder stiger i løn. Det nye system er mere enkelt. Det er en af grundene til, at vi skifter leverandør,” fortæller indkøbskoordinatoren fra Sønderborg.

Også Furesø Kommune sætter sit præg på udviklingen. Sammen med det verdensomspændende it-firma SAS Institute arbejder den nordsjællandske kommune på at udvikle økonomistyringen, så det bliver lettere for ledere og politikere at overholde budgetterne og træffe beslutninger på et oplyst grundlag. Baggrunden er, at det begrænsede økonomiske råderum sætter dem under et betydeligt pres.

“Billedligt talt kan situationen sammenlignes med et fly, som tvinges ned i stadig lavere flyvehøjde. Eksistensen af en radar, der kan identificere forhindringer i flyveretningen og give piloten de nødvendige informationer om, hvordan forhindringen kan undgås, er i denne situation væsentlig for flyvesikkerheden. En sådan radar findes desværre ikke for kommunerne i dag”, hedder det i den sagsfremstilling, som økonomiudvalget behandlede på sit møde i maj.

### Kontrol med udgifterne

I de fleste kommuner er økonomisystemet og de systemer, der danner ledelsesinformation til det politiske og administrative niveau udviklet på et tidspunkt, da kommunerne var mindre og det økonomiske råderum større.

“Disse systemer reflekterer ikke de udfordringer, som den politiske og administrative ledelse står over for i dag. Ingen børsnoteret koncern med samme kompleksitet og krav til den økonomiske styring som en kommunes ville overleve længe, hvis ledelsesinformationerne blev givet på samme niveau som det, kommunerne må klare sig med”, fremgår det af sagsfremstillingen.

Foreløbig har samarbejdet med SAS Institute ført til et koncept, så lederne i Furesø Kommune kan følge sygefravær, personaleomsætning og forbrug på de enkelte institutioner tæt.

“Erfaringerne fra den private sektor tyder på, at en større gennemsigtighed i koncernøkonomien og mulighed for en hurtigere indsats i forhold til overskridelser af budgettet er væsentlige faktorer i forhold til at anvende ressourcerne effektivt. Kan disse erfaringer overføres til den kommunale sektor, vil det være et værdifuldt element til at få bedre kontrol med det voksende udgiftspres”, hedder det i oplægget, som økonomiudvalget har taget til efterretning, mens de afventer en

bevilling til det videre arbejde fra Fonden til investeringer i arbejdskraftbesparende teknologi, ABT-fonden.

### Styresystem skaber overblik

At det kræver gode planlægningsredskaber at styre ressourcerne, kan ældrechef Erik Petersen fra nabokommunen Egedal tale med om.

Der er ikke råd til, at de ansatte i hjemmeplejen spiller tiden på landevejene, så ældrecentret i Egedal bruger dels et vagtplanssystem, som giver overblik over de omkring 170 medarbejdere, dels omsorgssystemet Vitae, som indeholder informationer om de 1.500 borgere, ældrecentret servicerer i egne hjem.

“Medarbejderne kan se deres køreplan for dagen på håndholdte computere, hvor de også kan hente og aflevere oplysninger om borgerne. De bruger dem også til at tjekke ind og ud, så vi kan registrere, hvor længe vi er hos borgerne, og hvor lang tid vi tilbringer på vejene. Det hjælper os til at tilrettelægge arbejdet så effektivt som muligt,” siger ældrechef Erik Petersen.

Systemet giver Erik Petersen overblik over, hvordan ydelserne fordeler sig på personlig pleje og praktiske opgaver som rengøring, indkøb og vask af tøj. Men også hvornår på dagen ydelserne bliver leveret og i hvilket omfang.

“Personlig pleje foregår typisk morgen og aften, mens vi bedre kan flytte rundt på de praktiske opgaver, enten mellem de enkelte medarbejdere eller mellem de arbejdsgrupper, hjemmehjælperne er delt op i. Det giver systemet os overblik over,” fortæller Erik Petersen.

Han kan også analysere arbejdets tilrettelæggelse og effektivitet i den forgangne uge, mens det er i frisk erindring.

“Mandag og tirsdag var vi måske effektive, men ikke onsdag og torsdag. Onsdag var alle til møde, så det er ok, men torsdag havde vi måske en vikar for meget. Vi kigger på tallene, mens vi kan huske, hvad der skete den dag. Det ville vi ikke kunne, hvis vi skulle gå en hel måned tilbage,” siger Erik Petersen.

**Steffan Stuhr Petersen:** [sspe@sonderborg.dk](mailto:sspe@sonderborg.dk)

**Erik Petersen:** [Erik.Petersen@egekom.dk](mailto:Erik.Petersen@egekom.dk)

Læs sagsfremstillingen fra Furesø Kommune under 'politik' på [furesoe.dk](http://furesoe.dk).



# Leder med eget regneark

**It-redskaberne var ikke parate, da daginstitutionerne i Århus blev samlet i større enheder, men en HK'er sikrede sin leder et regneark til at styre økonomien med.**

Af Henrik Stanek,  
freelancejournalist,  
hs@stickelberg.dk

Lederne blev kastet hovedkulds ud i opgaven, da Århus Kommune for et par år siden samlede sine daginstitutioner i større enheder med geografisk adskilte afdelinger. Fusionen skete så hurtigt, at lederne ikke nåede at få stillet it-redskaber til rådighed, der både kunne håndtere et budget for hver enkelt afdeling og for hele den nye institution.

“Vi kunne enten vente på redskaberne eller lave et regneark selv. Vi skulle forholde os til økonomien fra dag ét, så vi valgte det sidste. Ikke i trods, men for at tage ansvar,” fortæller Martin Hundrup, der leder Frederiksbjerg Dagtilbud med fem afdelinger.

Regnearket blev udviklet af HK'eren Bettina Berwald.

“Hun har omsat vores behov, så vi ikke kun kan se i bakspejlet, men også kan se fremad. Vi har et budget tæt på 25 millioner kroner og

skal være sikre på, at vi har penge til både løn, mad og legetøj,” siger Martin Hundrup.

Nogle måneder efter fusionen fik han de nødvendige redskaber, men Martin Hundrup holder sig til sit regneark, fordi det er mere enkelt at bruge.

## Regnearket bruges pædagogisk

En væsentlig pointe er, at Martin Hundrup og Bettina Berwald kan bruge regnearket til at gøre det overskueligt for den enkelte afdelingsleder, hvor mange penge hun har til rådighed, og hvilke håndtag hun kan dreje på, hvis det kniber med at få pengene på en konto til at slå til.

“Det kommunale system indeholder også et regneark, men pædagogiske ledere er ikke uddannede til at gennemskue svære opstillinger. Når jeg skal forklare de økonomiske sam-

*Martin Hundrup har fået sit eget regneark for at holde styr på 25 millioner kroner i Frederiksbjerg Dagtilbuds fem afdeling. Bettina Berwald udviklede regnearket, og selv om de har fået de nødvendige it-redskaber efter fusionen, holder de fast i regnearket, fordi det er overskueligt for den enkelte afdelingsleder.*



menhænge i den enkelte afdeling, skal lederen kunne forstå, hvor tallene kommer fra,” siger Bettina Berwald.

Martin Hundrup kalder sig selv og sine pædagogisk uddannede kolleger for glade amatører, når det kommer til tal, budgetter og regnskaber.

“Vores kerneopgave er at passe børn, men vi står godt rustet administrativt, fordi Bettina er uddannet til tal og fænomenal til at lave regneark. Hvis man ikke har redskaber til at styre forbruget med, risikerer man både at komme ud med overskud og underskud. Umiddelbart lyder et overskud godt, men reelt betyder det, at børnene ikke har fået det, deres forældre har betalt for,” siger Martin Hundrup.

**Martin Hundrup:** mahu@aarhus.dk

**Bettina Berwald:** bbe@aarhus.dk



## “Man kan ikke styre efter tallene”

**Store overskridelser af budgetter fører jævnligt til mistillid og kontroverser mellem kommunens topledelse og lederne af afdelinger og institutioner. Mere faglighed og bedre ledelsesværktøjer er løsningen, mener en leder, der har prøvet at være i centrum for en konflikt.**

Af Lars Friis, journalist, post@larsfriis.dk

Han læser jævnligt i avisen om pludseligt opdagede overskridelser af de sociale budgetter. For nylig drejede det sig om et minus på 40 millioner i én kommune, næste dag handlede det om 60 millioner i en anden. Politikerne reagerer først med overraskelse, og medierne mere end antyder, at nogen i systemet ikke har haft tilstrækkelig sans for økonomisk styring. Hurtigt derefter følger en af de foretrukne foranstaltninger: Ansættelsesstop.

“Det gør mig altid bekymret, for det gør bare tingene endnu værre,” lyder det fra en afdelingsleder, der har prøvet at være i centrum for et pludseligt opstået uvejr i en kommunal forvaltning på grund af store budgetoverskridelser.

Han ønsker at være anonym i denne sammenhæng, for han vil gerne være loyal over for den kommune, som han endte med at indgå en aftrædelsesaftale med.

### Problemerne løber løbsk

En af hans vigtige erfaringer er, at når politikernes reaktion på budgetoverskridelser er et stop for ansættelser, trækker de billetten til en endnu værre tur i den økonomiske rutsjebane.

“Hvis de tilbageværende sundhedsplejersker, sagsbehandlere og skolelærere skal løbe endnu stærkere, er der en stor risiko for, at de sociale problemer og dermed udgifterne i endnu højere grad løber løbsk. Det er for eksempel langt mere komplekst og meget dyrere at køre en anbringelsessag, når et barn er i 10-12-årsalderen, end når det går i børnehaven, og hvis de, der har med børnene at gøre på et tidligt tidspunkt, ikke har tid eller ressourcer til et tillidsfuldt samarbejde, opdager man ikke problemerne i tide.”

### Reformen var slidsom

Han ser en stor del af kommunernes nuværende problemer som et levn fra kommunalreformen, hvor mange medarbejdere kom ind i nye organisatoriske sammenhænge. I kølvandet på reformen fulgte også en slankning af den centrale administration.

“Så skal det administrative i stedet klares i den decentrale enhed, så der her bliver mindre tid til den faglige indsats. Det betyder, at ingen har overskuddet til at se, om der er fare på færde i for eksempel udsatte børns tilværelse, og til at reagere, hvis der er det.”

Selv om det er hans opfattelse, at man på det sociale område ikke kan styre efter tal i et budget, efterlyser han alligevel nogle ordentlige ledelsesværktøjer, der kan give et bedre overblik over økonomien.

“Det er ikke i orden, at man pludselig bliver overrasket over ekstra udgifter. Der bør være mulighed for på et langt tidligere tidspunkt at råbe vagt i gevær. Da vi var mindre kommuner, udviklede vi selv nogle regneark, så vi i højere grad havde styr på den slags. Nogle kloge økonomer må forske i det og udvikle systemer, der også i de større sammenhænge kan forudse udviklingen,” siger han.

## “Man må klare sig, som man bedst kan ...”

Mette Møller Hansen har i ni år været ledende lægesekretær, først i Herning og de seneste fem år på Regionshospitalet Holstebro. Hun undrer sig stadig over, at de mest basale planlægningsværktøjer ikke er stillet til rådighed. Det kan gøre det vanskeligt at styre økonomien.

“Jeg mangler et regneark til udregning af lønsummer, når sekretærene er ansat inden for forskellige rammer. Jeg stod for nylig og ville ansætte en fleksjobber, men kunne ikke få regnet konkret ud, hvad det ville koste mig at have hende tyve timer om ugen sammenlignet med at have en almindelig lægesekretær i syv timer. Det voldte åbenbart også problemer i løn- og personaleafdelingen,” fortæller hun.

### Svært at få til at gå op

Efter hendes opfattelse kunne planlægningen af opgaverne også være mere effektiv.

“Jeg skal udarbejde arbejdsplaner for 10-12 læger, og der er mange krav, som skal opfyldes. Nogle typer apparatur har vi kun ét eksemplar af, og så skal det sikres, at man ikke booker flere patienter til den samme type undersøgelse på samme tid. Disse planer skal jeg efterfølgende konfigurere vort bookingsystem efter. Når det hele så er planlagt, og en læge pludselig skal have fri, er det svært at få til at gå op,” siger hun.

Mette Møller Hansen: ammn@ringamt.dk

## Budgetter passer ikke med virkeligheden

I Aalborg kan Tinna Knøsgaard Christensen rigtig godt tænke sig et system, der kan regne lønsummer om til stillinger. Hun er kontorchef på Aalborgskolen og Døvblindecentret under Region Nordjylland, og hun ved godt, at den slags systemer kan være vanskelige at konstruere, når de ansatte har forskellige typer vagter, tillæg og overenskomster. Problemet er bare, at hun faktisk har brug for at have det overblik.

“Vi skal lave ydelsesbeskrivelser, og man skal kunne sammenligne tilbud på tilbudsportalen, og der skal vi være meget konkrete mht. vores normering. Der kan for eksempel stå, at vi har to brugere pr. pædagog. Men det kan være, at vi ikke har lønsum til det, for i Region Nordjylland har vi ikke normeringsstyring, men lønsumsstyring. Efterhånden som personalet får højere anciennitet, og der kommer nye tillæg, overenskomstkrav om kompetenceudvikling osv., kan man forestille sig, at vi ikke har lønsum til den normering, vi faktisk har angivet i ydelsesbeskrivelsen, og som er godkendt i rammeaftalen, dvs. aftalen mellem os som driftsherrer og de enkelte kommuner i regionen.”

### Paradoks

“Lønsumsstyring er godt til at holde udgifterne på et bestemt niveau. Normeringsstyring er godt til at opretholde det serviceniveau, man har vedtaget. Man kan begge dele, men ikke samtidig, og det er det, jeg synes, vi bliver bedt om i øjeblikket. Det er et paradoks.

Med indførelsen af rammeaftalerne skal budgetter nu lægges på så tidligt et tidspunkt, at en lang række forhold ikke er kendt endnu. For eksempel er antallet af brugere ikke kendt, når vi skal melde forslag ind til ændring af budgetforudsætningerne. Det gør, at vi ofte ender med budgetter, der ikke er tilrettet den konkrete virkelighed, og det besværliggør naturligvis en god og sikker budgetopfølgning,” fortæller Tinna Knøsgaard Christensen.

Tinna Knøsgaard Christensen: tkc@rn.dk

## Grib hverdagen – på Personalepolitisk Messe 2010

**Sæt allerede nu kryds i kalenderen den 12. januar 2010, hvor Danmarks største messe om personalepolitik finder sted i Bella Center, København.**

“Grib hverdagen” er overskriften for messen, der er den første efter kommunalreformen, og som flere tusinde offentligt ansatte vil deltage i. Enten som oplægsholdere eller som deltagere.

Messen får tre temaer: Rekruttering, medindflydelse på eget arbejde og trivsel og sundhed. Men også andre emner som ledelse, kompetenceudvikling og integration vil blive behandlet på messen.

Lige nu arbejder messesekretariatet på højtryk for at sammensætte en messe fuld af workshops, inspirerende dialoger, debatarrangementer, lærings-sessions, kulturelle aktiviteter mm. Flere gode ideer og historier fra det kommunale og regionale landskab er stadig meget velkomne, og messearrangørerne opfordrer alle med personalepolitiske flagskibe til at dele deres erfaringer med andre på messen.

Invitationer og mange flere detaljer om messen kommer ud efter sommerferien. Indtil da kan du se mere her: <http://www.gribhverdagen.nu>



Foto: Per Gudmann

## Dilemmas faste coach

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

# Konkurrerer ikke med dine medarbejdere

**“Hvordan leder du medarbejdere, der har en højere faglig viden end dig selv, uden at det rækker ved din autoritet og din selvtillid?”**

Af Lotte Winkler,  
freelancejournalist,  
mail@winklers.dk

### Coach:

“Det er helt sædvanligt i dag, at arbejdspladser har medarbejdere med høj specialisering, som til enhver tid er lederen langt overlegen i viden på deres felt. Sådan skal det også være. Det vil kun være et problem for ledere, der har svært ved at slippe fagligheden selv. Som stadig ser sig selv som en slags sagsbehandlere.

Som leder i dag skal du være opmærksom på, at du ikke længere har noget med faglighed at gøre. I stedet hedder din profession ledelse. Faktisk er det ofte sådan, at de bedste ledere er dem, der ikke har samme faglighed som medarbejderne. For eksempel er en hospitalsdirektør, der ikke er uddannet læge, en langt bedre leder end en lægeuddannet. For han eller hun kan fokusere på ledelsen som profession og blander ikke faglighed ind i det.

### Gå ikke i maskinrummet

Du skal ikke konkurrere på faglighed med dine medarbejdere, men i stedet vise dem din anerkendelse ved at inddrage og involvere dem, så de bidrager til at give din afdeling gode resultater og dig selv det bedste beslutningsgrundlag. Hold fast i, at din opgave er at lede og fordele

og sætte rammer. Din plads er oppe i helikopteren - gå ikke ned i maskinrummet.

Samtidig skal du gøre dig nøje overvejelser om dine to funktioner som leder: Magt og autoritet. Begge er lige vigtige. I din funktion som magthaver skal du måle, styre, følge op, fordele ressourcer, bestemme osv. I din rolle som autoritet skal du bruge dig selv som menneske til at inspirere, motivere og engagere dine medarbejdere. De to funktioner skal du som leder påtage dig lige meget hvad.

For at du kan have en effekt som leder, er det meget vigtigt, at du gør dig klart, hvordan du vil forvalte din ledelsesmagt, og hvordan du vil forvalte din autoritet. Spørg dig selv: Hvad er min pligt, og hvad er mine muligheder?

Søg gerne sparring og erfaringsudveksling med andre ledere i lignende stillinger. Brug dit netværk. Når du bliver afklaret om, hvordan du som leder vil udøve din magt og din autoritet, vil du finde det lettere at udøve din profession: Ledelse. Og dine medarbejdere vil i højere grad kunne udvikle sig, føle sig trygge og være motiverede.”

Stig Kjerulf: [stk@kpas.dk](mailto:stk@kpas.dk)

**Titel:**

**Tid:**

**Sted:**

**Tilmelding og program:**

Chefkonference og generalforsamling for medlemmer af Chefgruppen i HK/Kommunal

29.-30. oktober 2009

Hotel Comwell i Kolding

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

Se også Aktivitetskalenderen på [www.offentligledelse.dk](http://www.offentligledelse.dk)

# Forpligtelsen til dialog

**Erhvervspsykologerne Gitte Haslebo og erhvervspsykolog Maja Loua Haslebo vil i de kommende numre skrive om ledelse set i forhold til andre, den relationelle etik. Første artikel handler om forpligtelsen til dialog, om at tale med andre i stedet for om andre.**

*Af erhvervspsykolog  
Gitte Haslebo og  
erhvervspsykolog  
Maja Loua Haslebo,  
Haslebo & Partnere*

Opmærksomheden over for moralske dilemmaer og etiske overvejelser er stigende i samfundet generelt og i offentlige og private virksomheder i særdeleshed. For eksempel har der i de seneste årtier været stigende interesse for at diskutere forskellige faggruppers professionelle etik over for klienter og borgere i det offentlige, virksomheders sociale ansvar over for omverdenen, værdibaseret ledelse, det etiske regnskab osv. Endnu et vigtigt emne i denne udvikling må være, hvordan vi behandler hinanden som medlemmer af en organisation. Hvilke overvejelser kan hjælpe os til at sætte ord på etik og moral mellem kolleger og mellem ledere og medarbejdere?

I nogle arbejdssituationer er det mindre nødvendigt at tænke over etik og ens eget personlige ansvar, men i andre situationer, hvor vi umiddelbart oplever, at andre organisationsmedlemmer er ud til bens, bliver moralske spørgsmål sat på dagsordenen: Hvad gør jeg nu, som jeg kan stå inde for? Sædvanligvis søger vi hjælp i en simpel form for etik, der kort kan beskrives med det bibelske udtryk "Øje for øje". Denne forståelse siger os, at vi ikke skal finde os i noget, men må tage kampen op, markere vores grænser og slå i bordet. I halen herpå bliver konflikthåndtering, personlig gennemslagskraft og evne til at vinde en diskussion emner, der tildeles stor opmærksomhed.

## Selvforstærkende problemer

Desværre har denne vej det med at blive selvforstærkende. Jo mere vi slår i bordet, jo mere bliver der at slå i bordet over. Jo flere problemer vi spotter og vil knuse, jo flere problemer er der at spotte og at knuse. Jo mere vi forventer, at andre er "ude på noget", jo mere vil vi opleve, at de er ude på noget.

Denne simple form for etik leder os til moralsk forargelse, hvor vi tager afstand fra andres handlinger og beskæftiger os med at diagnosticere andre. Moralsk forargelse hører hjemme i hverdagens moralopfattelse, hvor virkeligheden bliver opdelt i sort og hvid, modsætninger, konflikter, de onde og gode. Og hvor vi synes, at det er muligt at vurdere den moralske kvalitet af enkeltstående handlinger uden at se nærmere på den sammenhæng, handlingen indgår i. Hverdagens moralopfattelse inviterer os til at stille andre til regnskab,



tvinge dem til at indse deres fejl, placere skyld og skam – alt sammen i håb om, at de så bliver klogere og bedre mennesker. Det virker bare ikke.

Vi har brug for et bedre alternativ, hvilket kan findes i en relationel etik. I bogen "Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder" udfolder vi den relationelle etik, der tager afsæt i den indbyrdes forbundethed mellem organisationsmedlemmer og det fælles ansvar for at yde kompetente og moralsk ansvarlige bidrag til at skabe gode resultater og forbedre arbejdsfællesskabets vilkår. Heri indgår fem moralske holdepunkter og forpligtelser, som tilsammen udgør en helhed.

## Gætterier er et spinkelt grundlag

I denne artikel fokuserer vi på, hvordan begrebet relation fører frem til forpligtelsen til dia-





log. I organisationer er det af vital betydning, at organisationsmedlemmer skaber relationer til hinanden, som hjælper dem til at koordinere deres handlinger i forhold til de forskellige arbejdsopgaver, og som muliggør videndeling, videnskabelse, innovation og kvalitetsforbedringer. Gode relationer kan kun skabes, når organisationsmedlemmer taler med hinanden. Gætterier, tankeoverføring, gisninger, skøn og fortolkninger er et alt for spinkelt grundlag at samarbejde på og fører oftere til forringede relationer end til stærkere og mere velfungerende relationer.

Forpligtelsen til dialog handler for det første om at tage direkte kontakt til andre organisationsmedlemmer, dvs. tale med andre i stedet for om andre. Det kræver personligt mod, sproglig kreativitet og social fantasi. Konkrete overvejelser kan tage afsæt i spørgsmål såsom: Hvordan kan jeg afstå fra moralsk

fordømmelse og i stedet stille åbne og nysgerrige spørgsmål til andre om deres versioner af virkeligheden?

For det andet indgår en opmærksomhed på de meningskabende processer i organisationer. Ingen enkeltstående handling og intet enkeltstående udsagn har mening i sig selv, men tildeles mening og betydning i kraft af det, der sker før og efter. Dette indebærer en moralsk forpligtelse til at overveje, hvordan man selv er med til at skabe konstruktive situationer, hvor dialog er mulig. Hvordan kan jeg formulere mig over for andre, så de får lyst til og mod på at tale med mig på hensigtsmæssige måder? Hvordan kan jeg medvirke til at oversætte min eller andres utilfredshed til ønsker og forventninger, der muliggør dialog mellem os om det, vi sammen skal udrette?

For det tredje indebærer forpligtelsen til dialog, at det enkelte organisationsmedlem

*Tal med hinanden og ikke om hinanden, opfordrer erhvervspsykologerne Gitte Haslebo og Maia Loua Haslebo i artiklen, som er den første i en række om relationel etik.*  
Foto Torben Nielsen



**Etikblomsten:**  
En oversigt over moralske holdepunkter i en relationel etik

ser sig selv som en del af en større helhed og overvejer, hvordan egen kommunikation kan bidrage til at skabe velfungerende relationer med samtlige organisationsmedlemmer. Hvordan kan jeg vælge så respektfulde og anerkendende tanker, ord og formuleringer om andre, at ligeværdige relationer mellem samtlige aktører i organisationen kan udvikles?

**Irriterende medarbejdere?**

Lad os se på et eksempel. Du er leder og bestræber dig meget på at skabe gode arbejdsvilkår for dine medarbejdere. Du hører på anden hånd, at de i stigende grad taler om, hvor stressede de er. Det bekymrer dig meget, og samtidig bliver du stødt over, at de ikke sætter større pris på din store indsats for at hjælpe dem. Hvis du tillader den moralske forargelse at træde på scenen, vil du formentligt blive irriteret på dine medarbejdere og mene, at de burde tage sig sammen. Måske vil du bruge en del energi på at skumle over dette alene bag en lukket dør eller under fortrolighed med en lederkollega. I kan formentligt relativt hurtigt enes om, at (dine) medarbejdere er besværlige og nogle utaknemmelige skarn. Herfra tegner der sig kun få og endda ringe handlemuligheder: Du kan ignorere dem og vente på, at de bliver klogere. Du kan skælde dem ud. Du kan finde ud af, hvem af dine medarbejdere der er værst og få dem flyttet. Du kan sige dit job op.

Hvilke tanke- og handlemuligheder er der i alternativet? Her kommer den relationelle etik

ind i billedet som et navigationsredskab. Hvis du som leder tager forpligtelsen til dialog på dig, viser der sig forskellige veje at gå.

**Inspirerende medarbejdere?**

For det første kunne nysgerrigheden over for andres versioner af virkeligheden inspirere dig til at spørge dine medarbejdere, hvad de tænker på, når de taler om stress – og endnu vigtigere, hvilke billeder de har på den gode arbejdsplads med tilpas store og interessante udfordringer, hvor hverdagen er karakteriseret af noget mere ønskværdigt end stress.

For det andet kan forpligtelsen til dialog betyde, at du som leder gør dig umage for skabe situationer, hvor dine åbne og nysgerrige spørgsmål inviterer dine medarbejdere til at bidrage til jeres arbejdsfællesskab med deres erfaringer, overvejelser og ideer. Som leder har du gode muligheder for at skabe de nødvendige rammer for, at en konstruktiv og fokuseret dialog kan lade sig gøre.

For det tredje kan du arbejde på at producere anerkendende tanker om dine medarbejdere. Udsagn om stress kan også forstås som en engageret indsats for at yde gode arbejdsresultater og være med til at forbedre arbejdsfællesskabets vilkår.

Det kan være en klog investering at gøre sig anstrengelser for at tale og handle ud fra, at medarbejderne har gode hensigter og leder efter nye og bedre muligheder for at tilrettelægge deres arbejde sammen med andre.

På baggrund af disse tanke- og handlemuligheder vil det med stor sandsynlighed vise sig, at I sammen gør jer mange kloge overvejelser om, har adskillige relevante forhåbninger til og endda har gjort jer en række nyttige erfaringer med at skabe den gode arbejdsplads. Herfra bliver det muligt at se og tale om, hvad I ønsker jer mere af, og hvad I sammen kan gøre for at skabe dette.

Forpligtelsen til dialog handler om at muliggøre velfungerende arbejdsrelationer mellem samtlige medlemmer af arbejdsfællesskabet ved at holde dialogen åben.

**Gitte Haslebo: gh@haslebo-partnere.dk**

**Maja Loua Haslebo: mlh@haslebo-partnere.dk**



## Test dine lederevner på nettet

**Nyt online-redskab med dramatiserede lederdilemmaer skal give flere mod på at tage springet og blive ledere.**

Af Lotte Winkler,  
freelancejournalist,  
mail@winklers.dk

På nettet kan du teste alt fra din paratviden til din sundhed eller dit sprog. Nu kan du også teste dine lederevner. "Ledere, der spirer" er et nyt online-redskab, som Væksthus for Ledelse netop har lanceret på deres hjemmeside til alle, der er lige på vippen til at søge et lederjob.

Det nye redskab er interaktivt. Det vil sige, at brugeren kan vælge mellem typiske dilemmaer og vælge, hvordan lederen skal tackle dilemmaet. Det hele bliver visualiseret i små filmklip, hvor skuespillere levendegør brugerens valg.

"Film og billeder skaber en anden oplevelse og læring, end for eksempel skriftlige publikationer om samme emne. Film kan lettere engagere tilskueren, og man husker også bedre, hvad man har set som film," fortæller ledelseskonsulent Bettina Skårup.

På FTF's vegne har hun været med til at definere dilemmaer og skrive manuskripter til de mange små film i "Ledere, der spirer" sammen med chefkonsulent Jan Struwe Poulsen fra KL. Ideerne til dilemmaer stammer alle fra "rigtige" ledere i kommuner og regioner, som

har brainstormet sammen med de to konsulenter på en fælles workshop.

### Katrine og Peter

De små film er bygget op om hovedpersonerne Katrine og Peter. Katrine har lyst til at søge sit første lederjob, og brugeren kan følge hendes overvejelser op til ansættelsen og efter. Peter har været leder i længere tid, og står også over for svære valg i sin dagligdag. Katrine og Peter er gift, og brugeren er med på en lytter, når de to ledere taler sammen derhjemme.

"Det er ikke bare et rekrutteringsværktøj, men et afklaringsværktøj. Det har været vigtigt at vise situationerne lødigt og ikke lokke nogen til at blive ledere ved at fremstille jobbene som sjovere eller lettere, end de i virkeligheden er. Men vi har også forsøgt at vise den positive side af ledelse i filmene, som jeg er ret sikker på, vil blive opfanget af de brugere, der virkelig tænder på udfordringerne i et lederjob," siger Bettina Skårup.

Efter hver lille dilemmafilm kan brugeren vælge, hvad Katrine eller Peter skal gøre. Et panel af ledelsesekspertes og erfarne ledere sidder parat i små videoklip til at give deres besyv med, og det er blandt andre professor Steen Hildebrandt, afdelingschef fra Region Midtjylland Annemette Digmann og lederkonsulent i HK/Kommunal Mette Marie Langenge.

Bettina Skårup:  
bettinaskaarup.dk@gmail.com  
Jan Struwe Poulsen: JTP@kl.dk

### Fakta

Online-værktøjet skal være med til at afhjælpe den massive mangel på offentlige ledere, som Danmark vil opleve inden for de kommende ti år, hvor omkring 20.000 ledere vil gå på pension. De 500.000 offentligt ansatte skal derfor overveje, om de har en leder i maven, og nuværende ledere og chefer skal se efter ledertalenter blandt deres medarbejdere.



Foto: Privatfoto

**I løbet af de kommende år vil vi se en stor mangel på ledere. Men muligheden er der nu for at fokusere på at udvikle ledelse til at beskæftige sig med det rigtige og rekruttere de rigtige ledere.**

*Annemette Digmann, Afdelingschef, Region Midtjylland,  
kontakt@annemittedigmann.dk*

Prognoserne fortæller os at den offentlige sektor kommer til at mangle ledere i løbet af ganske kort tid. Det er en oplagt mulighed – som vi gør klogt i at gribe!

Hvordan en mulighed, vil nogle måske spørge. Jeg mener, at det er alle tiders chance for at gøre noget ved ledelse på flere forskellige områder.

For det første er det oplagt at undersøge, hvad der skal være kernen i ledelsesopgaven, når vi får langt færre ledere. Skal de fremtidige

*Annemette Digmann opfordrer til, at man griber chancen og vender situationen med kommende ledermangel til en mulighed for at fokusere på kernen i ledelse.*

ledere beskæftige sig med det samme, som ledere gør i dag? Forhåbentlig ikke.

Fremtidens ledere skal i langt højere grad have fokus på de overordnede og fremadrettede ledelsesopgaver, frem for at håndtere de daglige driftsudfordringer efterhånden som de opstår. International forskning viser at hvis ledere skal have succes med at gennemføre både de forandringer, der besluttet og de forandringer, der kommer af sig selv (for eksempel manglen på arbejdskraft), så skal omkring 30 procent af deres tid bruges på det strategiske arbejde. Det er dog ikke en procentsats, som ret mange ledere når op på i dag, så det er allerede nu en udfordring at komme til at beskæftige sig med det rigtige.

For det andet skal vi gøre meget mere ud af at rekruttere den næste generation af velkvalificerede ledere. Skal vi gøre ledelse til en attraktiv opgave, er det af betydning, at de unge kan se, at det ser spændende at være leder. Og det ser ikke attraktivt ud, når ledere i dag ofte fremstiller sig som et offer for, hvad alle andre har gang i og hverken har indflydelse på egen eller arbejdspladsens situation.

### Talenterne skal stå klar

Herudover er det en vigtig ledelsesopgave for de eksisterende ledere at sikre at næste generation er klar: at talenterne er spottet, at de er uddannet og trænet til opgaven. Vi har jo set flere eksempler på at kaos opstår, når ledere forlader posten uden at sikre sig, at der er de rigtige til at tage over.

Det værste, vi kan gøre, er at lade stå til og satse på at ledermanglen løser sig af sig selv.

Det er nemlig ikke kun ledere, der bliver mangel på. Hvis vi skal fastholde det serviceniveau i den offentlige sektor, som vi kender i dag, så skal 75 procent af alle nyuddannede om 10 år vælge velfærdsområderne. Jeg tør godt spå, at det ikke vil ske, og derfor skal vi allerede nu forestille os en ny offentlig sektor med et bedre serviceniveau end det, vi kender i dag, udført af færre medarbejdere.

Det er i sig selv en lederopgave, der vil noget, og derfor er der al mulig grund til at se manglen på ledere som den chance, vi har ventet på, for at få ledere til at beskæftige sig med løsninger på de store udfordringer, vi kan se lige om hjørnet.