

# OFFENTLIG LEDELSE 04 18

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGOGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

## Det skal du mestre som leder i en digital tidsalder

### Samtaler i organisationer:

"Jeg sparer tid ved at bruge  
tid på 1:1-samtaler"

SIDE 8-9

### Mod i ledelse:

Frygten for fejl spænder  
ben for at prøve nyt

SIDE 10-11

### Do's and don'ts:

Kom godt igennem  
julefrokosten

SIDE 13



## Hold fast i et stærkt arbejdsmiljø

Som leder kan du påvirke en medarbejders arbejdsklima ved at være tilgængelig, være åben og venlig, give sparring, interessere dig for vedkommendes opgaver og udfordringer osv. Gør du det allerede, så bliv endelig ved, for det er god ledelse. Men konstant at holde 20-50 medarbejdere *fit for fight* eller redde det enkelte team i land hver dag har du ikke nødvendigvis alene ressourcerne til. Her skal du have fokus på styrken i at udvikle professionelle, kollegiale og psykologisk trygge fællesskaber, som styrker både trivsel og faglighed – ledere og medarbejdere sammen.

Det har HK Kommunal Chefgruppen udgivet pjecen *Et stærkt arbejdsmiljø – sådan!* om. Og den er nu udvidet med en såkaldt speed drawing – en slags tegnefilm, som i en række 'hurtige tegninger' opsummerer de vigtigste budskaber.

Så: Vis den på personalemødet, på seminaret for ledergruppen, send den til tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og MED-udvalg, så alle er med på bølgen.

Du kan se den her: <https://youtu.be/YF9PbPYfzZc>

## Så gå dog hjem – i stedet for at lave ingenting!



Hvad har vi dog så travlt med? I mange tilfælde: ingenting – mener i hvert fald Dennis Nørmark, forfatter til en ny bog om pseudoarbejde. Kom til gå-hjem-møde og hør, hvad han dog taler om – og debatter med kolleger.

Det sker:

**Torsdag, den 31. januar 2019,**  
kl. 14-16:30 hos HK Sjælland,  
Hersegade 13, 4000 Roskilde.

HK byder på en kop kaffe, et stykke kage og en sodavand undervejs.

Tilmeldingsfrist: Torsdag den 19. december 2018 på e-mail **Camilla.Boesen.Sultan@hk.dk**. Skriv også til hende, hvis du bliver forhindret.

Læs mere om bogen og om pseudoarbejde her: [dennismark.dk/hjem/pseudoarbejde.html](https://dennismark.dk/hjem/pseudoarbejde.html)

## INDHOLD

- 03 Nye bøger**
- 04 Debat:** Hvem har lært at arbejde?
- 05 Samtale fremmer forståelsen:** Ingen samtaler er lige gyldige. Enhver samtale kan påvirke, hvad ledere og medarbejdere kan lykkes med sammen.
- 08 Samtale fremmer forståelsen:** Økonomichef Gitte Thoning sparer tid ved at investere tid i 1:1-samtaler med medarbejderne.
- 10 Mod i ledelse** kræver et opgør med paradokset om efterspørgsel på både modige ledere og nulfejlskulturen, skriver Karsten Mellon.
- 12 Udfordringen med Stig Kjerulf:** Rigtige mennesker begår fejl – og indrømmer dem.
- 13 What's hot:** Kom godt igennem julefrokosten. Gode råd fra relations-ekspert Ingrid Ann Watson.
- 14 Ledelse i en digital tidsalder:** Det skal du kunne som leder.
- 16 Future of Work:** Digital innovation vil forandre fremtidens arbejdsplads.
- 18 Digital teknologi i pædagogisk praksis:** Hvis man gerne vil flytte noget, skal man turde noget.
- 20 Lederen:** God ledelse kræver modige rollemodeller, skriver centerchef Anders Fløjborg.

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](https://offentligledelse.dk/nyhedsbrev)

## Bliv rustet til den digitale transformation som leder



Står du som leder også lidt fاملende over for den digitale udvikling og ikke mindst potentialet og konsekvenserne af den, er der hjælp at hente. HK Kommunal Chefgruppen udbyder nyt diplomforløb i *Ledelse af digitale processer* til sine medlemmer i samarbejde med VIA University College i Aarhus.

Læs mere om forløbet her: [hk.dk/aktuelt/nyheder/2018/09/17/ledelse-digitale-processer](https://hk.dk/aktuelt/nyheder/2018/09/17/ledelse-digitale-processer)

Og: læs artiklen på side 14 i bladet om betydningen af ledelse i den digitale tidsalder.

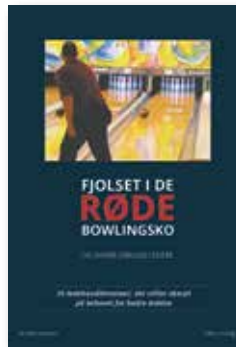


# NYE BØGER



## "Jeg gør det i morgen"

Stresskurven vokser stadig faretruende, og en af grundene til det er, at mange ledere er berøringsangste over for at gribe ind, når en medarbejder rammes af stress. Bogen afliver myter og giver gode råd til ledere om at spotte og tackle stress. Læs også artiklen af forfatterne på vores hjemmeside: [offentligledelse.dk/stressforebyggende-ledelse-giv-slip-paa-din-undgaelsesadfaerd/](http://offentligledelse.dk/stressforebyggende-ledelse-giv-slip-paa-din-undgaelsesadfaerd/). *Jeg gør det i morgen. Fra undgåelse til stressforebyggende ledelse.* Af Helle Folden Dybdahl, Jesper Karle & Lars Aakerlund, PPpublishers, 158 sider, 179 kr.



## Fingeren på de ømme punkter

Du har sikkert selv mødt en af dem i dit arbejdsliv: Lederen, der tager æren for en medarbejders projekt – eller HR-chefen, der sladrer i krogene og har et forhold til Ursula fra køkkenet. Eller Sisse, chefen, der i en rødvinståge plapper løs om de næste fyringer ... Bogen udfordrer i 25 underholdende cases, hvor dilemmaerne står i kø, om situationer, som ledere og medarbejdere typisk havner i. Og om behovet for bedre ledelse. *Fjolset i de røde bowlingbølle – og andre dårlige ledere.* Af Kirsten Husum, Killes Forlag, 160 sider, 249 kr.



## Redesign velfærdsstaten

Velfærdsstaten var revolutionerende og løftede tusinder ud af fattigdom, gav os uddannelse, sundhed og boliger. Men velfærdsstatens kontrol og administration kan ikke løse klimaproblemerne, masseimmigrationen og de demografiske forandringer. Det kan kun relationerne – individet, familierne og samfundet. Forfatteren giver bud på et redesign af velfærdsstaten med nye måder at organisere familieliv, opvækst, arbejdsliv, sundhed og alderdom på. *Radikal hjælp. Hvordan vi genopbygger indbyrdes relationer og revolutionerer velfærdsstaten.* Af Hilary Cottam, Forlaget Mindspace, 334 sider, 398 kr.



## Fokus giver frihed

I en verden fuld af forstyrrelser er vores opmærksomhed en vigtig ressource, hvis vi skal udnytte vores fulde potentiale. Bogen giver bud på metoder at tilrettelægge sit arbejde på for at genvinde kontrollen over forstyrrelserne og få det bedste ud af sin tid. 15 personer under voldsomt arbejdspress fortæller også, hvordan de når, hvad de skal nå. *Fokus giver frihed – gode råd om arbejdsmetoder i en verden fuld af forstyrrelser.* Af Pernille Garde Abildgaard, Frydenlund, 208 sider, 269 kr.



## Vælg dine sejre og nederlag med omhu

Dilemmaer er en central del af ledelsesbegrebets DNA, og en vigtig pointe i bogen er, at man som leder ikke skal vælge mellem de to yderpunkter i et dilemma, fx fornyelse eller stabilitet/kontinuitet, kort- eller langsigtet ledelse, top-down- eller bottom-up-ledelse osv. Løsningen er dynamisk og situationsbestemt. Men dilemmaledelse kræver, at man vælger sine landvindinger, sejre, ulemper, bivirkninger og nederlag med omhu. Ledere lever med dilemmaer, de lever af dem, de lever for dem, og de overlever i kraft af dem. Bogen er en praktikerguide og værktøjskasse. *Dilemmaledelse i praksis. 31 værktøjer til den værdiskabende leder.* Af Henrik Holt Larsen & Lilian Mogensen, Djøf Forlag, 320 sider, 300 kr.



Debat:

# Hvem har lært at arbejde?



Meget få, vil jeg påstå, har lært at arbejde.

Håndværkere *har* typisk lært at arbejde. De ved, hvilket værktøj de skal bruge til hvilke opgaver ... som regel. Forleden havde jeg dog besøg af en håndværker, som bad om at låne min hammer. Det har jeg aldrig oplevet før.

Men vidensmedarbejdere har typisk *ikke* lært at arbejde. De tager en lang uddannelse, og når de får deres første job, får de et skrivebord og en computer. De får mails, opgaver, projekter, kolleger, og strømmen af indkomne informationer og opgaver ligner ikke noget fra studietiden. For at håndtere denne hverdag, hvor tiden typisk ikke giver mulighed for at nå alt, bliver der etableret systemer, så man kan håndtere mailene, møderne og opgaverne.

De fleste af systemerne er som regel ganske fornuftige, det ved jeg, da jeg har hjulpet ca. 5.000 vidensmedarbejdere med at optimere deres arbejdsvaner. Men en del af arbejdsvanerne er temmelig uhensigtsmæssige, hvilket er naturligt nok, da meget få som sagt har lært at arbejde. De har lært at løse opgaverne, men ikke lært, hvordan der navigeres gennem mailboksen, papirbunkerne, møderne, de planlagte opgaver og ad hoc-opgaverne, hvorfor nogle også ender med arbejdsrelateret stress.

Hvorfor vælger man ikke på uddannelsesinstitutionerne at introducere hensigtsmæssige arbejdsvaner helt ned på det lavpraktiske plan? Og hvorfor vælger firmaerne ikke at uddanne deres nye medarbejdere i, hvordan de navigerer i en endog meget hektisk hverdag, så deres medarbejdere til enhver tid når deres mål med mindst mulig anstrengelse, reducerer stress og sikrer en større work-life-balance, hvilket alt sammen burde have en positiv effekt på bundlinjen?

Med venlig hilsen

Barbara Lennox-Hvenekilde, cand.merc.  
Vintervej 13  
2920 Charlottenlund

*Svar fra Karin Termannsen, formand for Chefgruppens bestyrelse i HK Kommunal og kontorchef i Region Nordjylland:*

”Jeg blev lidt provokeret, hvilket nok også var hensigten, over, at vidensmedarbejdere ikke har lært at arbejde, og slog derfor definitionen af 'arbejde' op i Wikipedia:

”Arbejde refererer til den fysiske og mentale aktivitet, et menneske udfører for at skabe noget af værdi, såkaldt brugsværdi. Den igennem arbejdet skabte brugsværdi kan både være noget materielt (en ting, f.eks. en stol, en bil eller et rugbrød) og noget immaterielt (en hårklipping, et musiknummer, en medicinsk behandling etc.)”.

Hvis antagelsen er, at arbejde *kun* handler om at skabe noget af materiel værdi eller kun bruge ét værktøj ad gangen, så er det en noget snæver definition af arbejde i min optik. For mig er arbejde noget, der skaber værdi – uanset typen af arbejde.

Hvorvidt vi så, uanset om der er tale om vidensmedarbejdere eller håndværkere, kan finde ud af at navigere i og mellem de værktøjer, vi får stillet til rådighed, er en anden ting. Det kan vi sikkert blive bedre til, og det er jeg meget enig i, at uddannelsesinstitutioner har en stor aktie i.

Personligt har jeg ikke en entydig erfaring med, om vidensmedarbejdere kan eller ikke kan arbejde. I udgangspunktet oplever jeg dog, at de kan 'arbejde' – men at der kan være noget, de ikke kan på forhånd, fordi det er organisations-specifikke eller meget specialiserede opgaver.



**De har lært at løse opgaverne, men ikke lært, hvordan der navigeres gennem mailboksen, papirbunkerne, møderne, de planlagte opgaver og ad hoc-opgaverne.**



# Samtale fremmer forståelsen

Ingen samtaler er ligegyldige. Enhver samtale kan påvirke, hvad ledere og medarbejdere kan lykkes med. Den gode, professionelle samtale bidrager til at skabe mening, læring og værdi for både dem, som taler sammen, organisationen og dermed i sidste ende også borgerne. Ti anbefalinger gør dig klogere på hvordan.

AF PETER HANSEN-SKOYMOES • ILLUSTRATION: LARS VEGAS NIELSEN

**H**ver eneste dag finder masser af samtaler sted i offentlige organisationer. Spørgsmålet er, om de i praksis bidrager tilstrækkeligt til meningskabelse, 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 udviklingsamtaler (MUS, GRUS eller TUS), eller kan være tilbagevendende faglige sparringsamtaler med en medarbejder eller et team af medarbejdere.

I samtaler mellem ledere og medarbejdere, chefer og ledere er det lederen eller chefen, der har ansvaret for samtalen som proces. Og ansvaret for, at samtalen finder sted på en måde, så den reelt kan bidrage til mening, læring og værdi for deltageren, borgeren og for organisationen. Men hvordan? Disse ti anbefalinger kan – hver for sig og sammen – vise vejen:

## 1. Begynd med at etablere kontakt og relation

Uanset hvor godt parterne kender hinanden i forvejen, er det vigtigt at begynde samtalen med at etablere en god kontakt og relation til fokuspersonen. At komme godt fra land kan vise sig betydningsfuldt for udbyttet af samtalen og for relationen på længere sigt.

## 2. Afklar og afstem gensidige forventninger for samtalen og samspillet

Kvaliteten af professionelle samtaler bliver mærkbart bedre ved at begynde med at afklare forventninger og forhåbninger til udbyttet. Spørg også, hvilke ønsker eller forventninger fokuspersonen har til dig som samtaleansvarlig.

Undervejs kan det være meget nyttigt at tage en eller flere korte timeouts, hvor I kan samtale om samtalen. Taler I om det, der er vigtigst og mest betydningsfuldt for fokuspersonen? Er der ønsker om eller behov for at skifte fokus eller retning?

## 3. Giv plads til fælles og anerkendende udforskning

Det fremmer menings- og værdiskabelsen at betragte samtalen som en anledning til sammen at udforske et tema, et dilemma eller en udfordring ud fra en anerkendende tilgang. Anerkendelse kommer fra tysk og betyder at knytte an til erkendelse. Som samtalepartner i lærende samtaler bliver du derfor en slags 'aha-installatør' for den eller dem, du taler med.

## 4. Magt er på spil i alle samtaler. Skab mulighed for at reflektere over magten

Magtfrie samtaler findes ikke. Magt er på spil i alle →





# Samtale fremmer forståelsen

San Vesper Nøbbe - 2018



Et gammelt indiansk ordsprog siger noget i retning af: 'Du skal gå i den andens mokkasiner i mindst 14 dage, før du må give et råd'. Gode råd er bedst til indvortes brug.

PETER HANSEN-SKOVMOES,  
LEDELSESKONSULENT OG FORFATTER

samtaler og relationer og er ikke kun noget dårligt, men også produktivt. I samtaler kan flere former for magt være på spil. Som leder har du en magt,

der er knyttet til den formelle og strukturelle rolle og position. Som samtaleansvarlig har du også magt til at sætte konteksten for samtalen og til at facilitere samtalen som proces.

Skab ligeværdighed i samtalen og relationen ved at skabe rum for at reflektere over magten, både den traditionelle/strukturelle og især den moderne diskur-

sive magt. Magt rummer også kimen til modmagt og en mulighed for at dekonstruere tilsyneladende 'sandheder' og negative identitetskonklusioner.

### 5. Vær bevidst om, hvad du lægger mærke til, lytter efter, spørger om og bidrager med

Uanset hvor stor umage vi gør os, er det ikke muligt at lytte neutralt eller fri for forforståelse, fordomme, antagelser og værdier, der har betydning for og påvirker det, vi ser, hører og taler om.

Bestræb dig på at være opmærksom på og bevidst om betydningen af dine egne forforståelser i forhold til det, I taler om, og den eller dem, du taler med. Tilbyd fokuspersonen mulighed for at reflektere over betydningen af magt og magtformer i relation til den konkrete samtale.

### 6. Led efter den rette timing og balance mellem at lytte, spørge og bidrage

I en samtale er der mindst tre forskellige måder at deltage på: Vi kan lytte og observere, stille spørgsmål og selv bidrage.

Hvis hensigten er, at samtalen skal skabe værdi for fokuspersonen (medarbejderen), er det mest erkendelsesfremmende, vi kan gøre, at lytte og give udelte opmærksomhed. Det vigtigste er her at lytte, dernæst stille spørgsmål og endelig tilbyde perspektiver, tanker eller egne refleksioner.

Timing er afgørende. Hvis du er for hurtigt ude med at bidrage selv, risikerer du dels, at fokuspersonen ikke er parat til at tage imod dine bidrag, og dels, at det, du bidrager med, kommer til at handle for meget om, hvad du selv ville tænke, sige og gøre.

Et gammelt indiansk ordsprog siger noget i retning af: "Du skal gå i den andens mokkasiner i mindst 14 dage, før du må give et råd". Gode råd er bedst til indvortes brug.

### 7. Lyt efter revner, sprækker og undtagelser. Bid mærke i forgreningspunkter i samtalen

Når fokuspersonens fortælling er mættet med problemer, årsager og forklaringer, kan det være hensigtsmæssigt at lytte efter revner og sprækker i problemfortællingen. Er der eksempler på undtagelser fra problemet? Fylder det altid lige meget? Er

der ligefrem noget, der lykkes nogenlunde eller på trods? Har der været en tid for problemerne? Hvad kunne være tegn på lys for enden af tunnelen?

Forestil dig samtalen som en vej, du går sammen med fokuspersonen. Undertiden kommer der skilleveje og forgreningspunkter. Her er det vigtigt at stoppe op og være opmærksom på den videre vej frem i samtalen. Hvis hensigten er at fremme mening, læring og værdi, er det oftest bedst at overlade valget af vej frem til fokuspersonen. Som samtaleansvarlig er du at betragte som den vigtige anden, der holder (vej)skiltene op for fokuspersonen.

### 8. Spørg mest, for at fokuspersonen bliver klogere på sig selv

Vi kan spørge for at afdække og selv forstå. I denne fase af samtalen bliver fokuspersonen sjældent klogere på sig selv.

Vi kan også spørge, for at fokuspersonen skal blive klogere på sig selv og opnå nye eller alternative handlemuligheder. Disse spørgsmål kalder vi cirkulære spørgsmål. De installerer en observatørposition og kan fx handle om relationer og hypotetiske spørgsmål:

- Hvordan opfatter du relationen til din kollega i den konkrete sammenhæng?
- Hvordan tror du, at din kollega opfatter jeres relation i den konkrete sammenhæng?
- Hvad ville være anderledes for dig/din kollega, hvis ...?

### 9. Spørg for at gøre bevægelser i tænkning og handling mulige

Som samtalepartner i menings- og værdiskabende samtaler kunne et succeskriterium være, at fokuspersonen tænkte anderledes om udfordringen og/eller opdagede nye handlemuligheder. Her kan både hypotetiske og løsningsfokuserede spørgsmål være hjælpsomme, fx:

- Hvad ville være anderledes, hvis udfordringen først opstod om et år?
- Hvad vil for dig være små sikre tegn på, at jeres relation blev bedre?
- Hvordan kunne du godt tænke dig at forholde dig til udfordringen?
- På en skala fra 1-10: Hvor tæt er du nu på at kunne håndtere udfordringen?
- Hvad gør, at du siger 7 frem for 6 eller 8?

### 10. Afslut med at spørge til udbyttet og samspillet

Afslut alle samtaler med at spørge til fokuspersonens udbytte. Nogle gange har svaret og udbyttet en leveringstid, men spørg alligevel – også til fokuspersonens oplevelse af samspillet, fx:

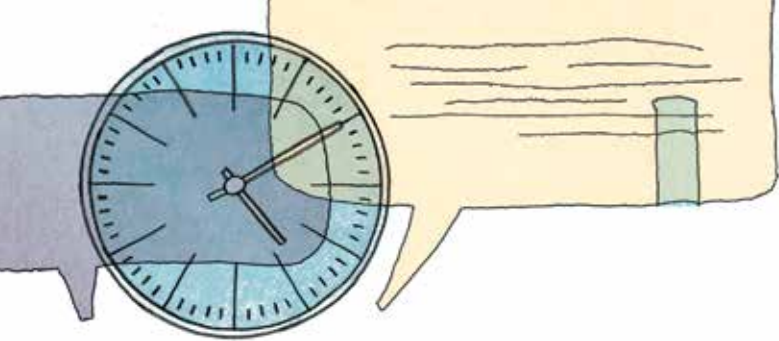
- Hvad fungerede godt, nogenlunde eller på trods?
- Hvad kunne have været endnu bedre og hvordan?
- I hvilket omfang og hvordan bidrog samtalen til mening, læring og værdi?

Artiklen bygger på bogen *Samtaler i organisationer. Veje til mening, læring og værdi i samtalepraksis (Hans Reitzels Forlag, 2017)*, som Peter Hansen-Skovmoes er medforfatter til. ■



**Peter Hansen-Skovmoes** er stifter og indehaver af konsulentvirksomheden Synergi HRM og har i mere end 20 år beskæftiget sig med offentlig ledelse. Er desuden ansat som chefkonsulent med ansvar for leder- og ledelsesudvikling i Gribskov Kommune.





**Samtale fremmer forståelsen:**

# Jeg sparer tid ved at investere tid

En samtale på 15–30 minutter hver anden måned skaber tillid, fortrolighed og fanger små og større ting i opløbet mellem leder og medarbejder. Det er økonomichef Gitte Thonings erfaring efter et års tid med 1:1-samtaler.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM • FOTO: TOM INGVARSDEN



**Når vores relationer bliver bedre, bliver det også nemmere at gå til hinanden med problemer eller spørgsmål, man har brug for en snak om.**

GITTE THONING, ØKONOMICHEF  
I VEJEN FORSYNING

**"M**an kan ikke lede nogen, man ikke er i kontakt med". Det blev næsten et mantra for formanden for Ledelseskommisionen, Allan Søgaard Larsen, og en af kommissionens anbefalinger er da også at mindske ledelsesspændet i den offentlige sektor. Ledere med 30, 50 eller 100 medarbejdere kan ikke være i dialog, give anerkendelse og formidle tanker og visioner – for det kræver, at man taler med sine medarbejdere. Og derfor skal nærvær prioriteres og være muligt for lederen, pointerer Ledelseskommisionen.

Det kan Gitte Thoning kun være enig i. Hun har i de seneste otte år været økonomichef i Vejen Forsyning med seks medarbejdere i direkte ledelse. Og hun har i hele 2018 gennemført 1:1-samtaler med dem alle hver anden eller tredje måned. Ikke MUS, ikke formaliserede trivselssamtaler eller noget helt tredje.

– Jeg spørger ganske enkelt: "Hvad går godt?", "hvad kan blive bedre?" og "hvad kan jeg gøre bedre eller anderledes, for at det bliver bedre?". Jeg skri-

ver ned, hvad de siger, og følger op ved næste samtale, men mere formaliseret er det ikke. Og vi giver gensidig feedback til hinanden, også om mere private spørgsmål, fx samspillet med kollegerne – i et fortroligt rum, fortæller Gitte Thoning.

## Fanger ting i opløbet

Konceptet stammer fra hendes to lederkolleger, og efter et fælles uddannelses- og coachingforløb har de alle ensartet og struktureret samtalerne og øget hyppigheden fra tre til to måneder.

– Min oplevelse er, at det giver en fortrolighed og gensidig tillid mellem mig og mine medarbejdere, som betyder noget for arbejdsglæden og effektiviteten. For vi har det jo alle sammen sådan, at det er rarest at komme på arbejde og have det godt. Men det gør også, at vi kan fange ting i opløbet. Så udbyttet er gensidigt. Og jeg får mulighed for at give den ros og anerkendelse som leder, som jeg måske ikke altid når i hverdagen.

Og det virker, konstaterer Gitte Thoning.

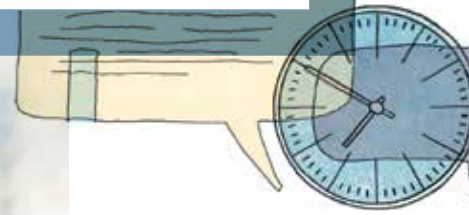
– Jeg synes, det fungerer rigtig godt. Og når vores relationer bliver bedre, bliver det også nemmere at gå til hinanden med problemer eller spørgsmål, man har brug for en snak om. Vi kommunikerer bedre med hinanden og får derfor også





### Tal med TR, AMR og MED om 1:1-samtaler

For ikke at skabe utryghed eller forkerte forventninger er det en god idé som leder at vende ideen om 1:1-samtaler med tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på forhånd og drøfte formål og koncept for samtalerne i jeres lokale MED-udvalg. Hvis der ikke er tradition for den type samtaler i afdelingen, skaber det tillid også at orientere alle på et fællesmøde eller personalemøde.



**Gitte Thoning** er økonomichef i Vejen Forsyning, hvor hun er leder for seks medarbejdere. Desuden er hun medlem af Chefgruppens bestyrelse i HK Kommunal. Hun er uddannet inden for handel og kontor i økonomi, har taget en HD i organisation og ledelse og er i gang med en HD i økonomi. Vejen Forsyning er Great place to work-certificeret i 2014, 2015, 2016 og 2017.

nemmere en god dialog om tingene. Selvfølgelig er det ikke kun de 30 minutter, som gør det – vi taler jo også ude ved printeren osv. – men det gør en forskel.

Gitte Thoning introducerede ikke samtalerne på forhånd med et bestemt formål, og hun oplever ikke, at det har skabt utryghed eller usikkerhed hos medarbejderne om, 'skal jeg nu ind og have en skidballe hos chefen?'

– Vi er jo en lille arbejdsplads, hvor alle kender hinanden, så det var ikke nødvendigt. Vi har i ledergruppen talt om konceptet og ensrettet konceptet, så vi alle tre gør på det samme måde.

Hun mener derfor også, at det er et koncept, alle

ledere kan gå om bord i. Det kræver først og fremmest at prioritere tiden i kalenderen.

– Men også at se på sine arbejdsprocesser og måske holde op med at gøre noget, som ikke giver så meget mening. Mit ønske var at have samtaler hver måned, men det kan jeg ikke få plads til, så det er blevet til hver anden. Men det er stadig en god investering – jeg kan mærke, at effektiviteten højnes. Vores sygefravær er i forvejen ikke højt, men det ville måske være et sted, andre arbejdspladser ville kunne mærke effekten af sådanne typer samtaler mellem leder og medarbejder. Folk vil gerne møde på arbejde, når de har det godt, tror jeg på. ■

# Gør op med paradokserne

Offentlige leders frygt for at fejle spænder ben for deres mod til at gå nye veje. Frygten har rod i en kultur, som fejrer succeser, peger fingre ad fejl – og samtidig efterspørger modige ledere. Et paradoks vi må gøre op med, hvis mod i ledelse skal lykkes.

AF KARSTEN MELLON

**F**orleden dag læste jeg om en mand, der har været i offentlig tjeneste i 25 år. Han fortæller i et interview, at han har sagt sin lederstilling op. Det offentlige system er rigtigt med en dominerende nulfejlskultur. Han havde simpelthen fået kvalme over, at han hele tiden skulle dække sin ryg af med såkaldt processikkerhed og kunne ikke længere holde det ud. Han opfattede, at den offentlige sektor har en trang til at kontrollere og styre, og det medfører en frygt for at fejle. En oplevelse mange ledelses- og organisationsstudier bekræfter.

Når offentlige ledere spørges om deres handlerum, svarer de fleste, at der er opgaver, de ikke (længere) tør udfordre, fx normer, vaner og traditioner. For hvis de fejler, risikerer de at blive upopulære blandt medarbejderne, hos politikerne eller i topledelsen. De kan endda gå hen og blive fyret. Professor Hanne Foss Hansen fra Institut for Statskundskab på Københavns Universitet kalder disse aktuelle modsatrettede krav og ledelsesvilkår i det offentlige for "styringskizofreni" – og med god grund. Offentlige ledere synes at blive stillet umulige krav, og de bliver derfor mere mismodige end modige.

## Siger ikke tingene, som de er

Forsker i offentlig ledelse Susanne Ekman på Center for Arbejdslivsforskning, RUC, peger på, at politikere kræver løbende besparelser, uden at der må reduceres i omfanget og kvaliteten af ydelserne. Disse effektiviseringskrav lærer den offentlige sektor at love mere, end den kan holde. Det kalder hun "pseudoeffektivisering".

Når ledere skal stå på mål for disse misforhold i rationaler og praksisser og fx skal udmønte besparelser, som resulterer i forringelser, må de italesætte det som 'nye gode samarbejdsstrukturer', frem for at sige tingene, som de er. Samtidig adresserer ledere ikke konsekvenserne af vilkårene til hverken deres topledere eller politikerne – eller

deres medarbejdere. De vælger i stedet at fremstå som ressourceoptimistiske og placerer udfordringen som et individuelt ansvar hos medarbejderne om stadig at lykkes med kerneopgaven.

## Store forventninger til mod i ledelse

Midt i disse effektiviseringskrav bliver der også råbt på mere disruption, innovation og samskabelse. Og lederne opfordres til også at være mere modige. Bag disse opfordringer til et større ledelsesmod ligger store forventninger.

For politikere, organisationer, udvalg og råd synes i stigende omfang at efterspørge (større) mod i ledelse: Ledelseskommissionen anbefaler, at ledere skal have modet til at vise retning, sætte holdet og udvikle sig selv. På KL's Ledertræf 2018 var temaet også 'mod i ledelse' med fokus på modet i lederes personlige ledelsesgrundlag. Kommuner melder ud, at de er optaget af mod i ledelse og vil gøre op med nulfejlskulturen. En kommunaldirektør skriver ligefrem, at "det skal være trygt at være modig". Forventningerne til modet har altså mange fædre og mødre.

## Ingen lærer af nulfejlskultur

En vigtig opgave som leder er at reflektere over sine vilkår og besidde både kritisk evne og sund skepsis. Ledere vil altid befinde sig i paradoksale situationer om at træffe beslutninger, hvor ikke alt og alle kan tilgodeses. At lede med paradokser er på ingen måde nemt, og usikkerheden bliver ikke mindre, når tilliden opad ikke er etableret som en organisatorisk dyd. Det risikerer at skabe 'processikkerhed', hvor 'enhver hytter sit'. Ledere skal derfor sørge for at lede opad – være modige i også at stille krav til topledelsen om at vide, hvor de står i forhold til de paradoksale krav, og hvilken opbakning og tillid lederen kan forvente, især i tilfælde af fejl.

For i en nulfejlskultur vil ingen påpege fejl, og ingen vil lære af dem. I *Harvard Business Review*



**Karsten Mellon** er ph.d., lektor og ledelseskonsulent ved Professionshøjskolen Absalon. Cand.mag. i pædagogik og master i organisationspsykologi. Redaktør på bøgerne *Den kritiske leder* (2017) og *Den modige leder* (2018). Årets modtager af Outstanding Contribution Award ved The Taos Institute, USA.



påpeger ledelsesforskerne Francesca Gino og Bradley R. Staats, at mange organisationer har udviklet en kultur med en angst for at fejle, men med en udpræget interesse i at fejre succeser. Men sådanne organisationer mister muligheden for at lære og udvikle sig af de fejl, som finder sted.

### Del usikkerhed og tvivl med medarbejderne

Ledere skal altså på den ene side have modet til at lede opad og på den anden også have modet til at lede sine medarbejdere med tydelighed og retning – i en tid præget af effektiviserings- og paradokskrav. Hvis ledere på trods af disse vilkår skal gøre sig forhåbninger om at løse opgaven i praksis, bør de dele deres tvivl og usikkerhed med medarbejderne. Ved at synliggøre realiteterne i arbejdslivet, sådan som de udspiller sig i den specifikke kontekst, vil medarbejderne også turde dele deres tvivl og usikkerhed. Sammen vil de kunne opbygge en tillidsfuld kultur med plads til mod. Mod til at forholde sig kritisk uden frygt for at begå fejl og blive hængt ud. Og en kultur, hvor lederen ikke skubber ansvaret over på medarbejderne, og medarbejderne ikke sender skylden retur til lederen for de vilkår, de arbejder under. Moderne medarbejdere gider ikke mere pseudoinvolvering og new speak. De vil inddrages og tages alvorligt.

### Gør op med den fejlfri leder

Jeg har sammen med professor Lene Tanggaard fra Aalborg Universitet skrevet artiklen 'Modet til at fejle' i antologien *Den modige leder*.

Heri peger vi på, at mennesker begår fejl, så det gør medarbejdere og ledere også. Vi påstår, at hvorvidt organisationen lykkes med at lære af fejl, afhænger af, om den har en kultur, hvor man tænker sig om og reflekterer over fejl. Det er langt fra tilfældet alle steder. Rane Willerslev, direktør på Nationalmuseet, fortæller, at han er optaget af et opgør med den fejlfri leder og medarbejder. Det er umuligt at løse fremtidens udfordringer uden at arbejde sammen og prøve sig frem undervejs, påpeger han.

Den modige leder er altså den, der tør udfordre kravene om effektivisering, som stilles oppefra. Lederen skal turde sige fra og til og insistere på en åben og tillidsfuld kultur. Den modige leder er den, der ud over at træffe de endelige beslutninger også tør stille sig frem og erkende over for medarbejderne, at han eller hun er i tvivl og føler sig usikker – og samtidig invitere medarbejderne til at indgå i løsningen. Lederen skal kunne balancere mellem at udvise tvivl og sårbarhed og sætte retning. Det er god ledelse og skal erstatte fantasien om den individuelle, heroiske leder, der kan det hele. ■

”

Lederen skal kunne balancere mellem at udvise tvivl og sårbarhed og sætte retning. Det er god ledelse og skal erstatte fantasien om den individuelle, heroiske leder, der kan det hele.

KARSTEN MELLON, PH.D., LEKTOR OG FORFATTER





### 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.

## Rigtige mennesker begår fejl – og indrømmer dem

**Udfordring:** Udviklingen af en organisation kræver mod til at fejle. Hvordan kan en leder gå forrest i at vise tvivl og usikkerhed og samtidig sætte retning?

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



Vi mennesker laver fejl, og det kan nogle gange være nødvendigt at kaste sig ud i usikkert farvand, hvor muligheden for fejl kan opstå.

STIG KJERULF,  
ERHVERVSPSYKOLOG

En leder, der modigt søger nye veje og afprøver nye ideer, skal være tydelig i sin kommunikation og tilkendegive over for sine medarbejdere, at man ikke er fejlfri, fordi man er leder, og at man heller ikke vil foregive at være det.

– Rigtige mennesker laver fejl og indrømmer fejl. Det er et vigtigt signal at sende som leder, siger *Offentlig Ledelses* faste coach, erhvervspsykolog Stig Kjerulf.

Hvis man åbent kommunikerer sin usikkerhed ved visse sider af nye tiltag og samtidig kaster sig ud i forandringer med mod, liv og sjæl, vil denne kombination underbygge muligheden for et engageret følgeskab fra medarbejderne, lyder hans fast overbevisning.

– Men der skal selvfølgelig ikke være en usikkerhed om selve grundideen i en forandringsproces. Hvis det er tilfældet, er projektet ikke ordentligt forberedt og gennemtænkt. De store linjer skal være nogenlunde klare og sikre, og usikkerheden kan gælde nogle detaljer. Dem kan man så inddrage medarbejderne i at være med til at vurdere og finde løsninger på.

### Nøglen er 80/20-reglen

Stig Kjerulf fremhæver 80/20-reglen som et nøglebegreb i den sammenhæng.

– Der må ikke være mere end små 20 %'s usikkerhed hos dig som leder, for så kan du ikke vise mod og handlekraft. Så må opgaven tænkes igenem igen, og projektet ændres, siger han og understreger, at en leder skal være en, man følger.

– Når man kommunikerer, at man kan lave fejl som leder, skal det ikke være en lang bekendelsesproces, for så vil det nok knibe med respekten. Man skal vise, at man har indsigt og er kreativ, når der skal findes løsninger på komplekse problemer. At man er forandringsvillig over for gennemtænkte tiltag. Men vi mennesker laver fejl, og det kan nogle gange være nødvendigt at kaste sig ud i usikkert farvand, hvor muligheden for fejl kan opstå.

### Sikker kørsel på den blå løjpe udvikler ikke

En leder, der ikke fejler, kan man med rette mistænke for at holde sig til det sikre og aldrig afprøve nye metoder, for det er, når man udfordrer vane-tænkningen, at risikoen for fejl opstår, mener Stig Kjerulf.

– En erfaren skiløber, der lige er kommet over begynderstadiet, kan vælge udelukkende at stå på de lette blå løjper, men det bliver man ikke nødvendigvis en bedre skiløber af. Hvis man skal udvikle sin teknik, skal man turde stå på kanterne og turde falde. Hvis du har en dag i bjergene, hvor du ikke falder, har du sandsynligvis ikke lært noget nyt den dag.

Som nævnt handler det om at inddrage medarbejderne på de områder, hvor man er usikker.

– Man skal kigge på fordele og ulemper ved nye tiltag. Man skal som leder være overbevist om, at den vej, man vælger, overvejende – 80 % – er den rigtige måde at gøre tingene på under de givne omstændigheder. Men man skal også åbent indrømme, når man er usikker på nogle delområder. Det er det, jeg mener med de højst 20 %. Så kan medarbejderne se det ægte menneske i lederen, og når de kan det, giver det følgeskab. ■

# What's hot

– i kommunal ledelse

## Kom godt igennem julefrokosten

Hvad bør du som leder gøre og absolut ikke gøre til årets julefrokost? Ekspert i relationer Ingrid Ann Watson giver otte gode råd.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM

Årets julefrokost er en glimrende anledning til at pleje de gode relationer på arbejdspladsen. Og den skal gerne være en god oplevelse for alle deltagere både under og i tiden efter. For at sikre det foreslår Ingrid Ann Watson, personalesupervisor, coach og konfliktmægler, at du som leder holder dig følgende for øje:

### 1. Mød op

Først og fremmest skal du deltage. På nogle arbejdspladser er der opstået den idé, at man som leder ikke skal komme til julefrokosten, bl.a. for at medarbejderne lettere kan slå sig løs. Men det er synd at blive væk. Julefrokosten er en vigtig tradition, der binder alle sammen.

### 2. Vær på forkant

Forsøg inden at få et overblik over, hvad der er planlagt, så der ikke bliver arrangeret noget krænkende. Hvis der er et julefrokostudvalg, kan du spørge og måske smilende kommentere: "Jeg går

ud fra, at I ikke har planlagt noget, som nogen kan blive kede af?". Udvalget skal også huske at sige, at det er frivilligt at deltage i eventuelle lege. Hvis der opstår et hylekor, i tilfælde af at en medarbejder ikke vil deltage, er det lederens opgave at støtte op om den, der siger fra.

### 3. Beslut på forhånd, hvor meget du vil drikke

Du kan sagtens tage en lille én, men drik ikke for meget. Be-

slut hjemmefra, hvor meget er nok. Det er ikke til arbejdspladsens bedste, hvis en leder er for fuld. Drik vand. Mange vil gerne skåle med dig, men du kan godt skåle ti gange med ét glas.

### 4. Skift plads ofte

Bliv ikke siddende og put dig samme sted hele aftenen. Det kan virke, som om du foretrækker nogle frem for andre. Lav det eventuelt til en del af festen, at alle skal skifte plads hver halve time. Som en del af legen kan der på papirdugene ligge tusser, hvor man ud for sin plads skriver sit navn og en lille sætning. På den måde får alle – ikke kun chefen – lært flere at kende. Og selvfølgelig skal du ud og danse. Igen: dans med forskellige.

### 5. Undgå sex, religion og politik

Undgå alt for følsomme emner. Alkohol kan få bølgerne til at gå højt, og det er ikke tidspunktet at diskutere udlændingepolitik eller for og imod Donald Trump. Folk kan lynhurtigt føle sig stødt.

### 6. Hold en tale

Hvis du er til det, så hold en tale! Den skal ligge tidligt på aftenen og handle om sammenhold og om dét, folk gør godt. Lad være med at tale om, at det også har været et hårdt år. Det gider folk ikke lige til en julefrokost. Benyt lejligheden til at sige noget opmuntrende og humoristisk med fokus, at du er stolt af medarbejderne.

### 7. Undgå dybe betroelser

Fortæl ikke for meget om dig selv. Din rolle er mest at lytte. Hvis en medarbejder begynder at betro sig (for) dybt, så begynd med at lytte og nikke – men stop det ret hurtigt. Skift emne på en elegant måde eller flyt dig. Klap personen venligt på skulderen og gå videre. Det er også en grund til, at dit alkoholindtag er vigtigt. Du skal bevare klarheden, så medarbejderen ikke er utilpas ved sine betroelser næste dag.

### 8. Gå (lidt) tidligt hjem

Nej, du skal ikke tage med videre i byen. Bliv hjemme for at pleje din seriøsitet. Så er du også selv friskere næste dag.

”

På nogle arbejdspladser er der opstået den idé, at man som leder ikke skal komme til julefrokosten, bl.a. for at medarbejderne lettere kan slå sig løs. Men det er synd at blive væk. Julefrokosten er en vigtig tradition, der binder alle sammen.

INGRID ANN WATSON

# Digitale løsninger kan forbedre menneskers samspil

Ledere skal balancere på tre ben i den digitale forandring: De skal mestre kerneopgaven og ledelsesopgaven og samtidig have nok indsigt i teknologiernes muligheder til at se, hvor effektiviteten og arbejdsglæden ligger gemt. Og til at kunne styre uden om faldgruberne og frygten.

AF JAN ROSENMEIER

**A**utomatisering i industrien, blended learning i undervisning, ny teknologi i velfærdsydelser, selvdiagnosticering i sundhedssektoren eller automatisering af administrative processer. Digitaliseringen er for alvor flyttet ind i alle afkroge af den offentlige sektor.

Derfor slår digitalisering også igennem på den politiske scene med reformer og tiltag i et forsøg på at styre udviklingen i en bestemt retning. Det ser vi bl.a. med Sammenhængsreformen, *Danmark som digital frontløber*, *Digital service i verdensklasse*, *Ét sikkert og sammenhængende sundhedsnetværk for alle*, *Strategi for digital sundhed 2018-2022* og KL's 5 teknologiske temaer. Heldigvis er Danmark kåret som verdens bedste til digitalisering i den offentlige sektor. Det efterlader os alligevel med en række spørgsmål om, hvordan processerne skal ledes:

- Hvor meget skal ledere vide om digitalisering?
- Hvordan evner ledere at møde de oversælgende konsulenter og leverandører?
- Skal projektmodeller og forandringsledelse ændre form?
- Hvordan ledes en digital forandring?
- Hvordan forankres digitalisering, så det giver den ønskede effekt og mening?

## E-leadership – en skabning med tre ben

Offentlige ledere forventes at kende til forvaltningslovene i en sådan grad, at de kan indgå kompetent i dialog med eksperter, og nok til at vide, om de agerer inden for lovens rammer. På samme måde skal en leder forstå digitalisering. Digitalisering er dog ikke svaret på alt, så kerneopgaven og faglig ledelse bør fortsat være i centrum, koblet til den digitale udvikling – ikke omvendt. Der skal bygges bro fra begge sider. Skal ledelse forstå fx kunstig intelligens, vil det også betyde en større

forståelse af den menneskelige intelligens, så vi samtidig ser behovet for det unikke ved mennesker – alt det, maskiner ikke kan og heller ikke forventes at kunne i fremtiden. Et stort EU-projekt har peget på, at det optimale er, at ledere kan balancere på tre ben, hvor de skal mestre både kerneopgaven og ledelsesopgaven samt have tilstrækkelig indsigt i den digitale teknologi.

## Skal forstå essensen af digitalisering

Men hvad skal der til, for at ledelsesopgaven kan bære hele vejen ind i en digital tidsalder?

Digitalisering fremstår ofte som abstrakt, og





## Det skal ledere kunne i en digital tidsalder

Ledelse i en digital tidsalder kræver især evnen til at

- forstå muligheder ved digitalisering
- kunne navigere i komplekse opgaver og forstå betydningen af kommunikation og videndeling
- sætte en strategisk forankret digital retning, som sikrer topledelsens opmærksomhed
- forankre forandringer – helt ud i yderste led med fokus på både effekt og læring
- arbejde med meningsskabende fortællinger og handlinger
- involvere relevante aktører i tide
- træde op på ølkassen og kommunikere til medarbejderne, at digitalisering skal prioriteres højt
- udøve e-leadership, der samler ovenstående, og balancere kerneopgaven med ledelse og digitalisering.

Kilde: Jan Rosenmeier, VIA University College

mange ledere tøver med at kaste sig ud i det. De kan være bekymrede for, at de ikke i tilstrækkelig grad mestrer det, og de kan møde modstand fra medarbejdere, der frygter, at digitaliseringen af opgaver udelukkende er en spareøvelse frem for en 'balanceret effektivisering', som har fokus på både effekt, kvalitet og arbejdsglæde.

Så ud over at ledere skal have en grundforståelse af, hvad digitalisering er, skal de også kunne se de oplagte muligheder for at forbedre menneskers samspil med digitale løsninger. Mange har i de senere år taget en lederuddannelse og mestrer discipliner, som her er afgørende. Det gælder især kommunikation og involverende processer i proces- og projektledelse, teamledelse, linjeledelse og strategisk forankret forandringsledelse. Alt er derfor ikke nyt, og de fleste ledere har både teoretiske og praktiske erfaringer at trække på.

Og fordi ledelse af digitalisering er ved at smelte sammen med både ledelses- og kerneopgaven, vil begrebet som selvstændigt tema på sigt være et forbigående fænomen. Ligesom fx kvalitetsledelse i dag er en integreret del af ledelsesopgaven.

### Skal også være digitalt dannede

Digitalisering kalder samtidig på en øget grad af 'digital dannelse', som er nødvendig for at kunne bevæge sig sikkert i feltet. Det er et tema, medierne har et stort fokus på, bl.a. når det gælder de mange, som ikke mestrer fornuftig færden på nettet, på trods af at de er digitalt indfødte. De deler data, billeder og videoer og æder falske nyheder råt uden kildekritisk tilgang.

På samme måde kommer ledere også i stigende grad til at forholde sig til etiske spørgsmål, bl.a. når vi taler velfærdsteknologi, fx robotter i hjemmeplejen. Nogle vil sætte pris på at få personlig pleje af en robot, mens andre vil savne den manglende menneskelige kontakt og føle sig mere ensomme.

### Den agile digitale leder

Så opsummerende kan vi konstatere: Den digitale udvikling har taget eksponentiel fart, og vi har stort fokus på mulighederne for effektivisering. I den proces er det vigtigt at skelne mellem fakta og leverandørers hypede salgstaler. Processer og rutiner, som ikke skaber arbejdsglæde, kan fint automatiseres og dermed frigøre tid til mere direkte og bedre borgerkontakt. Det vil også skabe større motivation og arbejdsglæde hos medarbejderne. Lederne skal selvfølgelig gribe mulighederne, men også balancere dem, så effektivitet og kerneopgaven stadig går hånd i hånd med borgeroplevelse og arbejdsglæde.

Det kræver, at ledere på samme tid skal være kritiske, nysgerrige og eksperimenterende og naturligvis også handlekraftige. De skal træffe valg, og forandringer skal forankres. Det kræver agilitet hos lederen, som skal arbejde både målrettet og lærende på samme tid. Derfor er det vigtigt at forstå sammenhængen mellem agilitet og ledelse. Se evt. denne dogmevideo om emnet: [www.youtube.com/watch?v=oDIt9P7Ys8M](https://www.youtube.com/watch?v=oDIt9P7Ys8M). ■



**Jan Rosenmeier** er cand.oecon. med it-specialisering, master i organisationspsykologi, Prince2-certificeret og uddannet Scrum-Master. Han underviser og forsker i bl.a. ledelse af digitalisering på VIA University College, er ekstern lektor på IT-Vest og forsøger selv at mestre e-leadership i både teori og praksis.

# Sådan kan RPA skabe digitale frontløbere

Lad os se på, hvordan offentlig digitalisering kan se ud. Et konkret eksempel er Robotic Process Automation (RPA), som allerede i stor udstrækning bruges til at automatisere administrative processer: En stabsfunktion i en kommune har længe arbejdet på at få de decentrale afdelinger til at tage et ansvar for økonomien, bl.a. det at hente refusioner hjem. En analyse viser, at det sjældent sker. Stabsledelsen drøfter fordele og ulemper ved at centralisere og automatisere opgaven og

vælger at programmere en RPA-robot til at gøre arbejdet – på trods af ulempen i forhold til at centralisere ansvaret igen.

I forbindelse med implementeringen af den enkelte automatiseringsrobot har mange opdaget, at der er fordele forbundet med at lade den centrale stabsmedarbejder arbejde helt tæt sammen med digitaliseringsseksperter, der programmerer robotten. De får begge større forståelse for hinandens fagligheder, og resultatet er, at robotten virker bedre. Samtidig

bliver stabsmedarbejderen i stand til at forstå de simple programlinjer og kan gribe ind, når der meldes fejl fra fx en database. En vigtig pointe er her, at robotter både skal sættes i drift og vedligeholdes. Fastholder man det ansvar hos den administrative medarbejder, bliver hun robotansvarlig og kan stolt fremstå som digital frontløber, der kan bruge sin tid på de mere komplekse opgaver og større kontakt med borgerne. ■

# Digital innovation vil forandre fremtidens arbejdsplads

Organisationerne, som vi kender dem, og måden at tilrettelægge, lede og regulere arbejde og indsatser på forandrer sig radikalt med digitaliseringen. Det sætter ledelse under pres, fordi alle vil være 'den evige begynder', når teknologierne hele tiden kan noget nyt.

AF TUNE HEIN

**H**vis du heller ikke kan lide ordet *disruption*, så kald det bare digitalisering, radikal innovation eller noget andet. For det går ikke væk.

En af udfordringerne er, at vi ikke oplever disruption, når vi ser os omkring. Vi tænker ikke over disruption, når vi logger på Netflix, og børnene ser YouTube frem for gammeldags *flow-TV*. Vi læser gratisaviser, kører delebil til lufthavnen, flyver med Norwegian, handler på nemlig.com, samler apps på vores telefon, booker ferien på Airbnb og vælger restauranten på TripAdvisor.

Den vigtigste pointe her er ikke det, der sker omkring os lige nu, men at vi forbereder os på det, som er lige rundt om hjørnet. Her venter seks teknologiske felter, vi med fordel kan holde øje med, fordi de vil åbne masser af nye muligheder:

①

Droner, selvkørende robotter

②

AI (kunstig intelligens),  
machine learning, kontorrobotter

③

VR-AR (virtual reality, augmented reality)

④

IoT (Internet of Things)

⑤

Big Data

⑥

3D-print

## Disruption gør op med regulering

Men hvad så med det offentlige – går vi fri af alt det halløj? Nej, tingene har det med at sprede ringe i vandet. Fx er mange af de nye modeller (også i den flinke deleøkonomi) et opgør med *regulering*. Den nemme vej ind for nye innovative virksomheder er ofte i regulerede markeder. Her er de etablerede spillere særlig tunge på grund af omkostninger til reguleringen og lav konkurrence. Altså lette ofre.

Men pointen er, at samfundsmodellen også bliver kørt over. Reguleringen er jo et samfundsmæssigt valg. Det er næppe for sjov, at vi har valgt, at taxaer skal reguleres. Hele freelancetanken udfordrer funktionærloven. Og det er næppe heller for sjov, at finansvirksomheder reguleres – så hvad med peer to peer-lån, som lever af at styre uden om reguleringen? Helt uden styring er det dog ikke, fordi de nye services baserer sig på brugernes validering frem for statens. Långivere, låntagere, husudlejere og -lejere, chauffører, delebilskunder osv. vurderer hinanden. Er brugerne bedre til det end staten? Kort sagt: Det er på høje tid at tage lovgivningen op til revision på mange områder.

## Digitale markeder er stadig Wild West

Ud over regulering er der *kontroløkonomien*, som også må følge med disruption – når handel går fra butik til nettet, fra dansk til internationalt, fra fysisk til digitalt, fra styk til serviceabonnement. Den digitale økonomi er jo ikke bare fryd og gammen. Der er massive problemer med sikkerhed, snyd og identitetstyveri, som er med til at gøre flere markeder til det rene Wild West. Der er mange store spørgsmål om jura, markedsføring, salgsbetingelser, dataopbevaring, spamming og sikkerhed, hvor det haster med en effektiv *forbrugerbeskyttelse*. Ofte vil nye digitale virksomheder udnytte en global position på nettet til deres fordel, så de ikke føler sig bundet af lokale love, regulativer og markedsskik. Det vil sætte de etablerede spillere, som troligt overholder lokale regler, i en svær konkurrencesituation. Tænk blot på SAS over for Ryanair.



**Tune Hein** er en erfaren rådgiver i strategisk ledelse, disruption og forandring, uddannet på DTU, CBS og IMD. Har 18 år bag sig som leder, direktør og iværksætter. Har arbejdet globalt i Accenture og Right Management, medvirket i DR's program *Mission Ledelse* og udgivet ni ledelsesbøger, bl.a. bestselleren *Disrupt eller dø!* og senest *Disrupt dig selv*. Læs mere på [www.heindisruption.dk](http://www.heindisruption.dk)

En udløber heraf er *guidance og vejledning* af de nye virksomheder, som kommer ind på det danske marked. Det er jo også myndighedernes rolle at være proaktive og hjælpe virksomhederne til en fornuftig og lovmæssig adfærd. Det er nemt nok, hvis en industrivirksomhed søger om godkendelse til at etablere en produktion i Næstved, men straks sværere, hvis der kommer 100 nye internetvirksomheder om dagen – og de fleste er fra udlandet. Hvordan guider vi dem på det danske marked? Andre virksomheder er så store, at de ikke synes, de behøver at bekymre sig om grænsen. Populære brands, som kunderne elsker uanset hvad. Hvor stiller det myndighederne?

### E-Boks skal være sexet

Digitalisering er kommet langt i Danmark – ja, længst i verden, og det vil selvfølgelig fortsætte. Det, som man særligt bør lægge mærke til, er, at borgernes forventninger rykker lynhurtigt. Når MobilePay, Dinerio og Tinder kan levere nemme og lækre brugergrænseflader til os, så forventer vi også, at kommunen, SKAT og e-Boks kan.

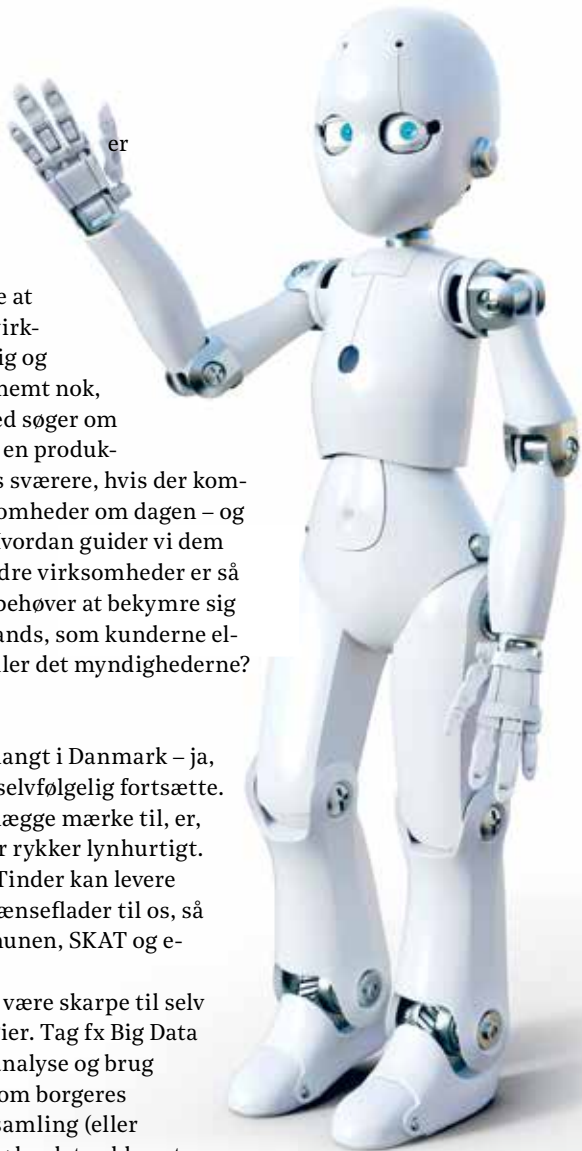
Det offentlige skal også være skarpe til selv at udnytte de nye teknologier. Tag fx Big Data (indsamling, opbevaring analyse og brug af store mængder data, fx om borgeres sundhed, red.). Her er indsamling (eller køb) og brug af store mængder data akkurat lige så relevant og perspektivrig som i det private erhvervsliv. Kunne Big Data erstatte tilsyn med kommunal udbetaling af midler og skabe en transparens, som giver borgerne vished for, at deres skattekrone fordeles retmæssigt til foreninger og individer? Hvordan ville jobcentrene fx se ud, hvis de blev baseret på Big Data om indsats og effekt? Eller hospitalerne?

*Så: Der er nok at se til i Pandoras disruptionæske for det offentlige. Både når det gælder om at regulere og kontrollere noget helt nyt omkring os, når det gælder om at beskytte vores samfundsmodel, og når det gælder om selv at udnytte de nye teknologiske muligheder.*

### Kantinen er tom, chefen leder netværk

Det bringer os til *Future of Work*: For hvad betyder digitalisering og disruption for fremtidens arbejdsplads? For arbejdsmiljø, trivsel og motivation. Og dermed nye vilkår for ledelse ...?

Den automatisering, vi så i 1980'erne nede på havnen og henne på fabrikken, vil vi se i kontorerne. Kantinen er tom. Fremtidens kollega er her ikke – hun er løst ansat, freelancer, oversøisk og netværk. Vi skal undgå en polarisering mellem de teknologiparate og dem, som ikke er. Vi bliver alle 'den evige begynder', når alt er nyt hele tiden. Scenariet kan sammenfattes i fem afgørende bevægelser:



- **Netværksorganisation: distance, free agents, crowdsourcing**
- **Digitale relationer**
- **Datadrevet ledelse, HR, rekruttering, feedback**
- **Agil arbejdsform hvor tempo, innovation og automatisering accelererer**
- **Nyt, nyt, nyt ...**

Den enkelte medarbejder vil opleve, at arbejdsmiljøet bliver forbedret på fire punkter:

- **Fleksibelt**
- **Udviklende**
- **Mindre slid**
- **Mindre rutine.**

Men arbejdsmiljø og trivsel vil også blive udfordret på tre fronter:

- **Global konkurrence**
- **Læringspres**
- **Mindre socialt.**

### Fremtidens leder under større pres

Og hvad så med lederen ...? Jo, hun skal få det til at fungere under disse nye vilkår. Udnytte ny teknologi og skabe en velfungerende netværksorganisation. I heftige konstante forandringsprocesser med intens læring og adaptationsevne – mens tempo og resultatfokus holdes højt. Det vil kræve handlekraft og agilitet hos både leder, medarbejder og kultur.

Er det en anderledes ledelsesopgave? Mange kæmper allerede nu med stressproblemer i organisationen – men presset vil stige betydeligt. Mange leder gennem tæt dialog og relation, men den bliver digitaliseret. Mange leder og beslutter på deres mavefølelse, men snart kommer der data på alt. Og hvor mange har solid erfaring med at lede en netværksorganisation?

### Vi skal forberede os

Med andre ord – vi skal forberede os:

- Vi skal forberede os som organisationer, der får nye muligheder for at anvende, effektivisere og tilbyde nyt, men også får nye konkurrenter ...
- Vi skal forberede os som myndigheder, der skal regulere, vejlede og kontrollere alt det nye – i et helt andet tempo, end vi er vant til ...
- Vi skal forberede os som individer, der skal lære og adaptere en masse nyt, for at forblive relevante i vores jobs, der ændres markant ...
- Vi skal forberede næste generation, som skal dannes og uddannes til en ret anderledes verden ...
- Vi skal forberede os som ledere, så vi kan eksekvere strategi, skabe trivsel og performance på disse nye vilkår. ■



# Hvis man gerne vil flytte noget, skal man turde noget

Ønsket om at give beboerne på Autismecenter Storstrøm en bedre hverdag med større selvstændighed ved at bruge digitale hjælpemidler har ændret måden, den enkelte pædagog tænker sin rolle og tilgang til beboerne på. Og filmen om projekt *Det digitale tilbud* har vundet priser – tilmed i Hollywood.

AF HELLE RIIS

**T**eknologien vælter ind over os fra alle sider og er noget, vi alle i et eller andet omfang har brug for og gør brug af. I dag kan vi fx finde vej fra et sted til et andet uden et kort, fordi vi har en GPS i vores smartphone eller i bilen. For 15 år siden var det en helt almindelig 'lidelse' at høre nogen sige: "Jeg har ingen stedsans". Den er kureret nu.

Disse hverdags-hjælpemidler ville vi gerne hjælpe vores beboere på Autismecenter Storstrøm med også at få glæde af. Fra 2015-2017 arbejdede vi derfor med projektet *Det digitale tilbud*. Det var et forsøg på at kvalificere og sætte bedre struktur på pædagogisk brug af teknologi med afsæt i vores brugeres behov.

Det er ikke en ukompliceret opgave at introducere nye teknologiske muligheder inden for et pædagogisk specialområde som vores. Det helt centrale i arbejdet med mennesker med autisme er, at indsatserne er konsistente for at sikre deres velbefindende. Det kan have den konsekvens, at personalet er tilbøjelige til at holde fast i det, som virker. Det er ikke nødvendigvis en dårlig grundindstilling, men på længere sigt kan det føre til stagnation, som betyder mistede muligheder for denne gruppe af mennesker. Autismecenteret er formentlig heller ikke ene om at opleve, at indsatser kan være spredte, ofte falder til jorden, og at succes tit må tilskrives enkelte ildsjæles særlige og vedholdende indsats.



Hvis man fx har brug for at få støtte til at vaske sine hænder, kan det være en stor hjælp at have en teknologiløsning, som hver dag giver denne hjælp på samme måde. Det giver beboeren en oplevelse af selvstændighed.

HELLE RIIS

## Skulle tage teknologibrillerne på

I autismecenterets ledelse har vi ønsket at styrke den pædagogiske brug af teknologi. Formålet har været at udnytte de muligheder, som nye tilgange kan tilbyde vores brugere, fx i form af større selvstændighed, fordi noget teknologi lader brugeren gøre ting selv, som tidligere krævede assistance fra personalet.

Vores projekt havde derfor et stærkt element af, at vi skulle arbejde med at få medarbejdere til generelt at tænke teknologi ind som en naturlig del

af det pædagogiske arbejde. Vi skulle med andre ord hjælpe dem til at se på deres arbejde med nye øjne. Derfor har servicedesign og designtænkning været et gennemgående fokus for at støtte medarbejdere i at se på beboerens hverdag med 'teknologibrillerne på'. Fx se på, hvordan en morgen udspiller sig: Er der noget i de delelementer, som beboeren gennemgår, han ville kunne gøre selv med hjælp fra teknologiske hjælpemidler? Tage piller, lave kaffe, gå i bad

eller finde vej ...? Vi arbejdede med at skabe nogle redskaber i en konkret kasse med forskellige inspirationsredskaber, bl.a. storyboard og spørgeguide, som kunne hjælpe medarbejderne i denne proces.

## Udviklede et pædagogisk indsatskit

I projektperioden udnævnte hver afdeling en teknologiambassadør, som de en gang om måneden



**Helle Riis** er oprindeligt uddannet socialpædagog. I dag centerleder på Autismecenter Storstrøm – Vordingborg og formand for Ledersektionen i Socialpædagogerne.

mødtes og delte erfaringer med. De medarbejdere, som deltog i disse workshops, udgjorde en kerne i projektet *Det digitale tilbud*. Vores projekt havde altså som udgangspunkt at ændre hele den måde, den enkelte pædagog tænker sin rolle på i forhold til at se mulighederne i at implementere teknologi som hjælpemiddel. Så det var ikke blot arbejdslivet, vi greb ind i og forandrede, men selve tankeformen hos den enkelte medarbejder.

For at efterleve denne målsætning udarbejdede vi en kasse med en samling tilgange og ideer, som blev stillet til rådighed for det pædagogiske personale. Der er tale om tilgange, som på én gang kan sætte rammen om arbejdet med teknologi og give plads til kreative tanker og nye løsninger. Kassen kalder vi 'pædagogisk indsatskit', og den rummer bl.a. praktiske redskaber som post-it, stort papir, skriveredskaber osv., men også ni konkrete pædagogiske tilgange at arbejde ud fra. Navnet signalerer bevidst, at indgangsvinklen er pædagogisk, og teknologibegrebet skal ikke skræmme nogen væk, der ikke som udgangspunkt er modige med teknologi.

### Skal skrive sig selv ud af ligningen

Vi har oplevet, at rigtig mange beboere har fået glæde af at få teknologiske hjælpemidler. Hvis man fx har brug for hver dag at få støtte til at vaske sine hænder, kan det være en stor hjælp at have en teknologiløsning, som hver dag giver denne hjælp på samme måde. Det giver beboeren en oplevelse af selvstændighed. Det kan omvendt give udfordringer med opdateringer af software, manglende internet osv.

Vi er ikke i tvivl om, at mange beboere vil opleve højere livskvalitet ved at bruge teknologi, men i forhold til 'effekt' og 'gevinst' omregnet i kroner og øre er det svært at gøre op. Og hvis man tænker, at ved at bruge mere teknologi kan vi spare personale, er det ikke tilfældet, må vi konstatere. Derimod er der brug for andre kompetencer, man skal kunne tænke i nye løsninger og skrive sig selv ud af ligningen som den aktive deltager i alle aktiviteter. Det kræver et nyt mindset hos personalet.

### Vundet mange filmpriser

Vi valgte tidligt i projektet, at vi ville lave en film om vores digitale tilbud – noget, vi har god erfaring med fra andre projekter. Filmen formidler på en måde, som alle kan forstå, hvad vi og vores beboere har fået ud af projektet, og det giver andre en masse ideer at arbejde videre med. Og så skal man heller ikke underkende, at rigtig mange bliver stolte af deres arbejde, når de ser det på film.

Filmen om *Det digitale tilbud* har vundet flere priser på filmfestivaler verden over, sågar i Hollywood. Det er noget, vi er fælles om at glædes over, fordi det promoverer vores arbejde, og vi har haft mange besøgende, som gerne vil lære af os. Det er en vigtig detalje, når man selv gerne vil udvikle sit faglige tilbud. ■



### Prisvindende dokumentar om det digitale tilbud

Filmen *Det digitale tilbud* viser, hvordan Autismecenter Storstrøm implementerer og bruger digital teknologi i det daglige arbejde med beboerne. Filmen har vundet priserne Award of Excellence ved den amerikanske kortfilmsfestival Best Shorts, Award of Recognition ved Hollywood International Independent Documentary Awards og Gold Award ved MarCom Awards. Billederne her på siden er fra filmen. Se den her: [vordingborg.dk/autismecenter-storstrom/nyheder/det-digitale-tilbud/](http://vordingborg.dk/autismecenter-storstrom/nyheder/det-digitale-tilbud/)



→ **Lederen**

# God ledelse kræver modige rollemodeller

Mod i ledelse er et hot tema i øjeblikket, og det giver god mening. For der, hvor styringen ikke rækker længere, fortsætter ledelsen, og det kræver, at ledere tør gå forrest og vise vejen. Og se sig selv i spejlet undervejs.

FOTO: TORBEN NIELSEN

**K**L's Ledertræf havde i år 'mod i ledelse' som tema. Hvorfor nu det, kunne man spørge – vi har da andre mere presserende emner at tale om i den offentlige sektor ... bedre effekt og værdi for borgerne, afbureaukratisering, sammenhæng osv.

Men jeg synes, at temaet var særdeles velvalgt. Dels fordi vi med Ledelseskommisionens anbefalinger har fået blåstemplet, at god ledelse gør en forskel. Dels fordi god ledelse ikke er indsnævret til at turde stikke næsen frem, vise retning og sætte det rigtige hold. Og endelig fordi det er blevet tydeligt, at styring har sine begrænsninger. Ledelse, også den politiske, er en nødvendighed for at udvikle den offentlige sektor.

## KPI'er og regneark er robotledelse

Som ledere skal vi stå på et solidt fundament af god uddannelse, refleksionsevne og stærke relationskompetencer. For vi ved, at god ledelse af mennesker kræver rollemodeller. Det er meget lettere at styre en organisation med KPI'er og regneark. Men at være en leder, andre stoler på og tør følge med, når man siger: "Kom, vi skal denne vej", det er straks sværere – det er en mangelvare.

Så ledelse kræver mennesker, og det kræver mod. Den enkelte leder skal turde træde frem på scenen, lykkes med at få medarbejderne til at følge

sig, turde give plads til, at de kan udfolde deres faglighed med de fejl og utilsigtede resultater, det kan føre med sig, og formå at se dem i et læringsperspektiv.

## You can't fake it till you make it

Ledelse kræver også modet til at se sig selv i spejlet – stå ved det, man ser og føler sig kompetent til, og udvikle på det, som skal udvikles, selv om det måske ikke altid står lysende klart for en selv. Det kræver mod at tage imod den feedback, man får fra dem omkring sig, for derefter at reflektere over, hvordan man kan omsætte det til kompetencer i hverdagens ledelse. Det er et grundelement i at skabe følgeskab. Alt foregår i en real-time-interaktion med andre omkring os.

Og modsat showbiz kan vi ledere ikke *fake it till we make it*. Det bliver hurtigt afsløret.

I stedet skal vi have modet til at turde spørge til andres mening om, hvordan en given opgave eller et givet problem kan løses, fordi medarbejderne ganske givet er dygtigere til det, end vi selv er. Når jeg gør det, føler jeg mig modig. Det handler ikke om generøsitet, men om en vis grad af selverkendelse. For som Bill Gates siger: "Når du ansætter kloge mennesker, skal du ikke fortælle dem, hvordan de skal løse opgaven". ■

Af Anders Fløjborg, centerchef i Bornholms Regionskommune og formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening



”

**Ledelse kræver også modet til at se sig selv i spejlet – stå ved det, man ser og føler sig kompetent til, og udvikle på det, som skal udvikles.**

Offentlig Ledelse 4/2018  
 ISSN 1602-3765

Oplag  
 5.200 eksemplarer

Design og produktion  
 OTW A/S

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

### Udgivere

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



Dette er en  
 svanemærket  
 tryksag

### Ansvarshavende redaktør

Kjeld Sandahl Skov,  
 Socialpædagogerne  
 kss@sl.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

Forsidefoto:  
 Panthermedia

### Adresseændring og abonnement:

chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer  
 mandag den 18. marts  
 2019. Deadline for  
 indlæg og annoncer er  
 mandag den 11. februar  
 2019 på tina@juul-  
 kommunikation.com

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

