

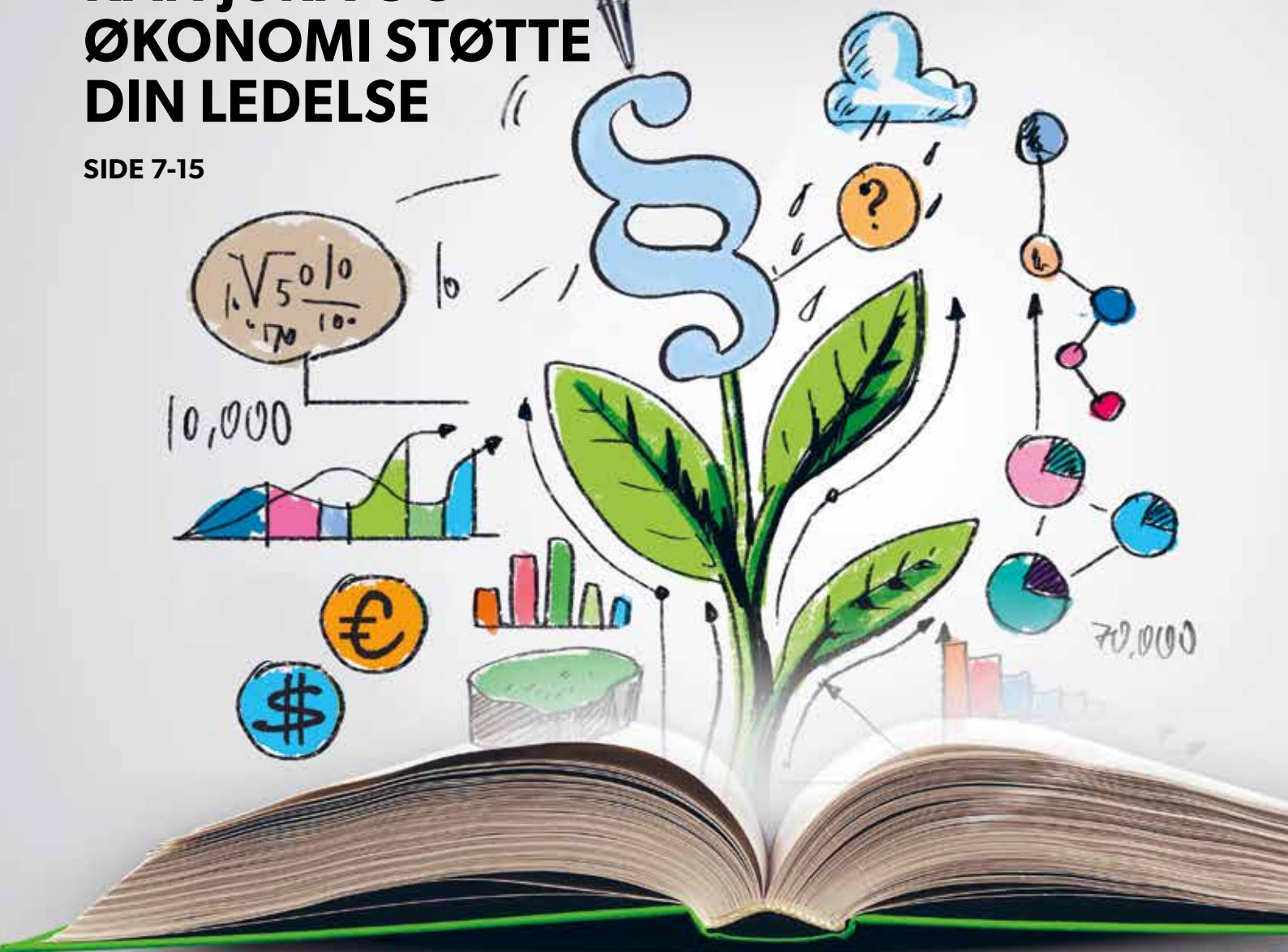
OFFENTLIG LEDELSE 02 24

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

TEMA

SÅDAN KAN JURA OG ØKONOMI STØTTE DIN LEDELSE

SIDE 7-15



Dansk Socialrådgiverforening

HK
KOMMUNAL

**Støjfri
ledelse:**

**Ti stille og skab
bedre trivsel**

SIDE 4

**Løn- og
personaleleder:**

**Jura er en del
af mit DNA**

SIDE 10

**Souschef for Børn,
Unge og Familie:**

**Den faglige vurdering
kommer altid først**

SIDE 14



Ny chefbestyrelse i HK Kommunal

På HK Kommunals chef- og lederkonference i marts valgte medlemmerne en ny chefbestyrelse, som de næste to år skal arbejde videre med bl.a. at sætte lederes arbejdsmiljø og trivsel højt på dagsordenen, hvilket også var chefkonferencens tema.

Den nye chefbestyrelse konstituerede sig sådan her:

Formand: Lars Aarøe Hansen, voksenspecial- og psykiatrichef i Kalundborg Kommune

Næstformand: Jannie Mackstrøm Wranér, HR-chef i Hovedstadens Beredskab
Hasse Stig Hagsteen, afdelingsleder i Aarhus Kommunes jobcenter

Pia Alsgaard, sektionsleder i Organisation og Personale, Silkeborg Kommune

Troels Van Dijk, afdelingsleder i Slagelse Kommunes jobcenter

Anita Valentin Jul Andersen, ledende lægesekretær i Region Syddanmark.

Følg chefgruppens arbejde på hk.dk/chefgruppen og på LinkedIn www.linkedin.com/groups/8151867/

Temadag i Dansk Socialrådgiverforenings ledersektion:

Sæt kryds i kalenderen

Den 27. september 2024 afholder ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening temadag og generalforsamling med valg til bestyrelsen. Temadagen handler bl.a. om lederes trivsel, når oplægsholder Louise Dinesen går på scenen. Til daglig arbejder hun med ledelsesudvikling og -træning og har for nylig skrevet bogen *Hvem passer på chefen? Bogen om ledertrivsel* sammen med Lill Palmblad.

Tid og sted:
kl. 9:30-15:30, Aarhus.

Nærmere info følger, så hold øje med ledersektionens nyhedsbrev og hjemmeside: socialraadgiverne.dk/faggruppe/ledersektionen/



INDHOLD

3 Lederen:
Økonomi og jura er tro følgesvende i ledelse

4 Regenerativ ledelse:
Ti stille og skab bedre trivsel

6 Kort nyt



7 TEMA:
Sådan kan jura og økonomi støtte din ledelse

8 Jura i ledelsesarbejdet:
Sådan finder du dit juridiske handlerum

10 Jura er en del af mit DNA

12 Styr økonomien uden tal

14 Den faglige vurdering kommer altid før den økonomiske

16 Nye bøger

17 Intuition i ledelse:
Tør du stole på din mavefølelse?



20 Derfor får du Offentlig Ledelse



Offentlig Ledelse
02/2024
ISSN 1602-3765

Oplag
2.950 eksemplarer

Layout
Kayser Grafisk Design

Tryk
Stibo Complete

Forsideillustration
Panthermedia

Adresseændring og abonnement
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer
7. oktober 2024

Deadline for indlæg og annoncer er medio september 2024 på tina@juul-kommunikation.com

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening

Ansvarshavende redaktør
Nicolai Paulsen

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

Nicolai Paulsen
Dansk Socialrådgiverforening
np@socialraadgiverne.dk

Marlene Skou Jørgensen
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk



LEDEREN

Økonomi og jura er tro følgesvende i ledelse

AF LARS AARØE HANSEN,
VOKSENSPECIAL- OG
PSYKIATRICHEF, KALUNDBORG
KOMMUNE OG FORMAND FOR
CHEFBESTYRELSEN
I HK KOMMUNAL
FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN



Kan vi som ledere styre måltrettet efter fagligheden, men samtidig holde økonomien inden for rammerne? Og kan jura hjælpe os i det daglige, når borgerne ikke altid mener, at vi har forstået de komplekse regler rigtigt? Jeg kan svare ja til begge spørgsmål – heldigvis.

Når vi i temaet i denne udgave af bladet spørger, om jura og økonomi opleves som benspænd eller handlemuligheder i ledelsesgerningen, kan svaret virke som logik for burhøns: Økonomi og jura er både forudsætninger, vilkår og rammer om vores arbejde. Så svaret må klart være handlemuligheder. Hvorfor kan det så også af og til føles som benspænd?

Økonomien er en ressource som alt andet, når vi leder de offentlige velfærdsydelser.

Den skal altid balanceres både juridisk og fagligt. Og indrømmet, det er en evig balancekunst at få bundlinjen til at gå i 0 og samtidig sikre borgerne de fagligt bedste og billigste tilbud og ydelser. Men det er måske nok den vigtigste del af det, vi er sat i verden for at sikre som offentlige chefer og ledere. Og en måde at styre på i en efterhånden ret så kompleks verden.

Er det interessant og meningsfuldt?

Ja, de fleste dage. Og af og til er det ikke. Når bundlinje og økonomi i perioder skygger for meget for de faglige refleksioner eller næsten står i vejen for fagligheden.

Chef, kend din jura

Jura er anderledes håndfast og rammesættende for vores virke. Som chef på myndighedsområdet fylder jura en stor del i min hverdag, og jeg synes på ingen måde, at det begrænser mig, men derimod, at det er voldsomt interessant. For når vi fx arbejder med sideordnet lovgivning, hvad kommer så først? Hvordan håndterer vi den lovgivning,

som går på tværs i kommunen, fx forvaltningsretten?

Som chef er jeg nødt til at kende min jura – ikke helt ned i detaljen nødvendigvis, for det har vi heldigvis dygtige medarbejdere, som kan – men jeg skal kunne forstå sammenhænge, hensigter og fortolkningsmuligheder i lovgivningen, så jeg

kan være en god sparringspartner i svære sager, hvor borgerne jo ikke altid er enige i vores fortolkning af servicelovens bestemmelser – og i sidste ende også kunne trække af og tage en beslutning. Faktisk fylder jura så meget i mit arbejde, at jeg i en periode valgte at læse jura på universitetet på deltid.

Derfor kan jeg også sagtens følge juraekspert Britt Vonger, som i dette tema af bladet argumenterer for, at man som leder skal kende sit juridiske handle- og ledelsesrum. Læs selv med på side 8.



Og indrømmet, det er en evig balancekunst at få bundlinjen til at gå i 0 og samtidig sikre borgerne de fagligt bedste og billigste tilbud og ydelser.

Økonomi uden tal

Det er straks sværere med økonomien. For når opgaven er at få bundlinjen til at gå i 0, er det uhyre let at forfalde til at styre efter det målbare. Derfor blev jeg også meget inspireret af at læse forsker Ida Schrøders artikel om økonomi uden tal på side 12, som opfordrer til i højere grad at lade fagligheden styre i de økonomiske prioriteringer. Og som påpeger, at vores medarbejdere faktisk allerede gør det, når de anbefaler indsatser og tilbud i en given sag. Dette usynlige økonomiske blik skal vi som ledere sætte rigtig stor pris på. For at styre efter faglighed før økonomi giver også rigtig god mening, i lyset af at vi arbejder med mennesker. ■



Regenerativ ledelse

En global trend i disse år er at tænke bæredygtigt og regenerativt for at mindske rovdriften på vores klode, bidrage til at stoppe klimaforandringer og regenerere klodens

ressourcer. Trenden om bæredygtighed favner også at fremme bedre trivsel, både fysisk og mentalt, fordi arbejdslivet og samfundet også opleves af mange som en rovdrift på den menneskelige hjerne og sind. Det viser sig i stadigt voksende problemer med mental sundhed og ikke mindst stress.

Dette regenerative paradigme er også slået igennem i ledelse, hvor organisationer og virksomheder i stigende grad tænker regenerativt, bl.a. i forhold til et sundt psykisk arbejdsmiljø.

I bogen *Regenerativ ledelse. DNA'et i fremtidens livgivende organisationer og samfund* skriver de to forfattere Laura Storm og Giles Hutchins bl.a., at "ressourcer er ikke blot noget, der skal administreres og kontrolleres til fordel for kortsigtet gevinst, men noget, der skal anskues holistisk i forbindelse med livets indbyrdes forbundne netværk".

Konceptet "Støjfri ledelse", som er udviklet af Bastian Overgaard, er en del af den regenerative tankegang i ledelse.

Ti stille og skab bedre trivsel

Konstante møder og snak uden pauser skader vores trivsel mere, end vi tror. Stilhed gennem støjfri ledelse kan ikke blot fremme en bæredygtig mødekultur med færre og kortere møder. Det kan også tilføre overskud, nærvær og mening, forklarer stilhedseksperter Bastian Overgaard.

AF JOURNALIST TINE BOEL SEJBÆK // TINESEJBAEK@GMAIL.COM

Jø mere travlt vi har, desto flere møder holder vi. Hvor de samme mennesker taler – ofte ud ad en tangent – og ikke helt sjældent gentager sig selv. Det ender tit i ren ordforurening, der dræner mødedeltagernes overskud.

Det mener Bastian Overgaard, forfatter til bogen *Støjfri ledelse. Hvordan vi opnår mere ved at snakke mindre* og foredragsholder. Han har udviklet et system til at sætte stilhed på dagsordenen i arbejdslivet: støjfri ledelse.

– Vi taler med cirka 150 ord i minuttet og 9.000 ord i timen. Det svarer til 22,5 A4-ark med uredigeret kladdesnak. Oven på en arbejdsdag, især én med mange møder, skal hjernen altså fordøje og bearbejde helt vilde mængder af ord. Ligesom man ikke kan se skoven for bare træer, kan vi til sidst ikke høre meningen for bare ord, siger han.

Bastian Overgaard baserer støjfri ledelse på hjerne- og adfærdsforskning.

– Det giver slet ikke mening, at vi tror, at vi kan performe optimalt, hvis vi hælder informationer i hovedet på hinanden og kører output hele tiden. Hjernen har behov for ro, stilhed og pauser til at restituere og til at bearbejde de informationer, der kommer ind. Ellers kan der ske det, at hippocampus – den del af hjernen, der er vigtig i forhold til indlæring af nye oplevelser og sanseindtryk – til sidst lukker ned, siger Bastian Overgaard, der arbejder med støjfri ledelse i offentlige og private organisationer for at opnå en mere bæredygtig mødekultur med øget ro, respekt og overskud.

Stilhed før og under mødet

Bastian Overgaard bliver kontaktet af ledere på arbejdspladser, hvor menne-

sker føler sig udrændte og oplever, at de spilder deres tid på møder med for mange ord og for lidt effektivitet. Og så har de hørt, at stilhed kan noget. Der er ikke en one size fits all-model for, hvordan man indfører faciliteret stilhed. Det afhænger af medarbejderne, typen af møder og stedets kultur, forklarer han.

– Når man skal implementere stilhed, er det vigtigt, at man er bevidst om hvorfor: Hvor meget vi støjer, og hvad det koster os. Hvis den del ikke er på plads, og hvis ledelsen ikke er committed til projektet, er det svært at indføre.

Start mødet med stilhed

Klassikeren er at starte møderne med et par minutters stilhed – med stopur på telefonen, der bipper, når tiden er gået. Det modvirker *attention residue*,

som opstår, når man hopper fra møde til møde og derfor ikke er helt fokuseret, fordi en del af ens opmærksomhed stadig hænger fast i det, man kom fra.

– Så når man lige har smalltalket færdig, siger mødelederen, at nu starter mødet. Og så introducerer vedkommende to minutters stilhed for at lande, fokusere og forbinde sig med det, der skal ske på mødet. Det har mange rigtig gode erfaringer med. De kommer hurtigere ind i et dybt fokus på det, mødet handler om, forklarer Bastian Overgaard.

Et andet værktøj er at indføre stilhed med plads til refleksion – i et fastsat antal minutter med stopur – efter hvert punkt på dagsordenen.

– Man kan også gøre det sådan, at inden teamet svarer på et spørgsmål, der bliver rejst undervejs, skal alle have en fælles stille pause til at tænke og måske lige skrive deres tanker ned. Vores hjerner er nemt påvirkelig. Når den første går i gang med at tale – og det er ofte de samme, der råber højest og først – begynder vi selv at associere i den retning. Og vi begynder måske oveni at censurere vores egne ideer væk.

– Hvis man ønsker mangfoldige ideer fra et team, er det frugtbart med en stille pause. Så snart den første begynder at svare, bliver de andre i rummet påvirket, og den kollektive intelligens reduceres. Det er derfor, at stilhed giver bedre løsninger, og flere ansatte kommer på banen.

Stilhed kan føles farligt

Ikke alle elsker dog stilhed ved første blik. Nogle oplever det som akavet, provokerende og grænseoverskridende. Det skal man som støjfri leder være beredt på.

– Nogle gør, hvad de kan for at skabe modstand mod det – ruller med øjnene og går måske ud af lokalet og kalder det ”fanatisk” eller ”nyreligiøst”, siger Bastian

Overgaard og har denne forklaring på modstanden:

– Det nærvær, der opstår i stilheden, kan føles uvant og truende. Vi har måske kun prøvet at være helt stille sammen med vores ægtefælle. Og så er der magtfaktoren. Hvis du ved, at møderne er din arena, hvor du er god til at hævde dig og få anerkendelse, kan det føles som en trussel, at der kommer nogle og siger: ”Nu skal vi ikke snakke så meget. Nu skal vi have ligeværdighed og en mere bæredygtig mødekultur, hvor flere kommer til orde”.

Dog tager mange arbejdspladser imod stilhed med åbne arme. Region Midtjylland (Specialområde Hjerne-skade, red.) har fx indført støjfri ledelse. Efter et forløb på to måneder med Bastian Overgaard oplevede de en effektivisering på 20 % af deres møder. De var kortere, og mødereferaterne rummede langt flere beslutninger, skriver Bastian Overgaard på sin hjemmeside mindresnak.nu.

– Jeg har også lige kørt et årsforløb i Mariagerfjord Kommune, hvor de bare tog det til sig fra begyndelsen. Lederen fra den pågældende afdeling skrev allerede efter den første uge: ”Jeg har ikke længere nogen væg til væg-møder, og vores møder slutter op til tre kvarter tidligere, og vi har mere energi”.

Læs mere om støjfri ledelse her: mindresnak.nu.

3 skarpe til Bastian Overgaard om støjfri ledelse

Hvordan adskiller støjfri ledelse sig fra mindfulness, meditation og dét at holde pauser – som også er oppe i tiden for at fremme det regenerative?

– Forskellen er, at med støjfri ledelse er det ikke ens eget ansvar ”at få holdt den pause” eller ”huske sit fokus på mindfulness” midt i travlheden, hvor det ofte bliver nedprioriteret. Støjfri ledelse er, når man som leder stiller skarpt på, hvor meget støj vi skaber, og hvor meget tid og mentalt overskud det dræner. Og siger, at det er vores opgave som ledere at strukturere og facilitere os ud af det via den samskabte, aftalte stilhed.

Men hvorfor øger stilhed trivsel?

– En af de klareste grunde er, at vi får mere fokus på, hvad der er vigtigt at tale om. Hvis talestrømmen kører i én uendelighed, kan vi miste fokus. Og der er altid nogle, der taler mere, end det er i fællesskabets interesse. Så ved at bremse den talestrøm bliver møderne markant kortere, og gruppen bliver mindre drænet. Det er ikke unormalt, at ledere, der er begyndt at arbejde med faciliteret stilhed, skriver til mig: ”Vores ledermøder stopper 20 minutter eller en halv time før tid”.

Hvad er det vigtigste, stilheden bidrager med på trivselskontoen?

– Det vigtigste, stilheden gør, er at få det bedste frem i os. Ved at skabe huller i støjen får vi øje på det, som er vigtigt. Den bringer os tættere på det meningsfulde, og vi får et større overblik og overskud til at se klart.

– I stilheden kommer vi ind i en følelse af, at vi er forbundet med hinanden på et dybere plan. Og det gør, at vi automatisk giver hinanden mere plads. Vi ser hinanden som mennesker, hvor det ikke er ordene, der løber afsted med os. At alle er stille samtidig skaber et respektfuldt nærvær og samvær.





Ledertrivsel og -dilemmaer i en hybrid hverdag

Hvordan det hybride arbejdsliv udfolder sig i praksis, og hvilke gevinster og udfordringer det rummer, har forskere fra DTU Engineering Technology i samarbejde med HK Kommunal og en række arbejdspladser i kommuner og regioner undersøgt i SPACE-projektet. Hele projektet er beskrevet på hk.dk/space.

Som et resultat af arbejdet har forskerne bl.a. udviklet otte nye lederværktøjer, som præsenteres i denne guide. Værktøjerne har afsæt i deres iagttagelser og dataindsamling, og de er udarbejdet som en støtte og inspiration til dig som leder, så du bedre kan navigere i den hybride hverdag og samtidig holde din egen trivsel for øje.

Værktøjerne er gratis og kan downloades her: hk.dk/space

Topchefer deler storrumskontor

I Nyborg Kommune har tre topchefer og en direktør lukket døren til deres kontor og i stedet valgt at sætte sig sammen i et storrumskontor. En anderledes måde at indrette sig på, anerkender de, men oplever klare fordele, de ikke ville have, hvis de sad i hver sin 'silo'.

– Ideen opstod ud fra et ønske om at etablere stærke tværgående samarbejder til gavn for borgerne. Det at flytte sammen i ét kontor er endnu et element i at manifestere det ønske og understøtte med en helt lavpraktisk foranstaltning. Den troede vi på, og vi mærker også allerede nu, at det gør en stor forskel i det relationelle samarbejde, der også er bærende i en professionel sammenhæng. Små problemer bliver smidigt og hurtigt løst i et klima af fælles retning om kerneopgaven. Derudover er det betydningsfuldt at kunne signalere til

medarbejdere, at vi som topledelse også bidrager til at udnytte kloge m² med de fordele og ulemper, der kan være ved det, siger Lone Grangaard Lorenzen, som er direktør for Børn og Skole, Arbejdsmarked og Borgerservice samt Social og Familie.

Hun anerkender, at det kræver rummelighed for forstyrrelser, så indimellem må 'bofællerne' lige finde et møderum, hvis en samtale kræver fortrolighed.

– Mest af alt har jeg som direktør kæmpe optur over den dynamik og det gode arbejdsmiljø, der med en meget nem øvelse skabes for en chefgruppe, der i sagens natur arbejder meget selvstændigt. Nu er opgaven jo at sikre, at de gode relationer og det stærke samarbejde forplanter sig igennem hele organisationen, så både ledere og medarbejdere får gavn af ordningen, siger Lone Grangaard Lorenzen.



Topchefer og direktører sidder i samme storrumskontor i Nyborg Kommune. Fra venstre: Arbejdsmarkeds- og Borgerservicechef Merete Gommesen, Børne- og Skolechef Lars Koføed, Social- og Familiechef Iben Hansen og til højre direktør for Børn og Skole, Arbejdsmarked og Borgerservice samt Social og Familie Lone Grangaard Lorenzen.

Nyt katalog fra BFA:

Værktøjer til at styrke lederes trivsel og resultater

Et nyt katalog introducerer værktøjer til at styrke lederes trivsel og resultater, som er udviklet af BFA Velfærd & Offentlig administration. Kataloget rummer fire værktøjer til at styrke arbejdspladsens indsats for ledertrivsel og to værktøjer til sparring i netværk for ledere samt dialogkort til lederens trivsel.

Se kataloget her: bit.ly/4dRTMMG



TEMA:

Sådan kan jura og økonomi støtte din ledelse

Lovgivningen er fundamentet under hele velfærdsområdet, og sammen med de faglige vurderinger og økonomien sætter det retningen for, hvilke tilbud og ydelser borgerne kan få. Som offentlig leder er det din opgave at navigere og balancere behov, krav og hensyn over for hinanden.

Måske oplever du af og til både juraen og økonomien mere som benspænd end egentlig retningsgivende. Det oplever de to eksperter og forfattere, jurist Britt Vonger og forsker Ida Schrøder, i hvert fald, at mange offentlige ledere gør.

I dette tema peger de på nyttige tankesæt og giver konkrete råd til at bruge både jura og økonomi uden tal som støtteværktøjer i den daglige ledelse og styring af velfærdsydelserne.



Jura i ledelsesarbejdet:

Sådan finder du dit juridiske handlerum

Som offentlig leder er jura et vilkår i dit arbejde, du ikke kan komme uden om. Derfor er det vigtigt, at du kender den grundlæggende jura i forhold til dit ledelsesarbejde og lærer dit juridiske handlerum godt at kende. Det får du juraekspertens gode råd til her.

AF BRITT VONGER

Juraen er et rammevilkår for offentlige ledere. Men fordi mange ledere ikke altid er klædt på til at kende de grundlæggende regler eller ved, hvor faldgruberne er, kan jura give anledning til ubehagelige overraskelser.

Jura er også årsag til en del brandslukningssager – og en facet i de fleste andre, fx i forhold til, hvad der må siges til hvem. Måden, du evner at håndtere denne juridiske del af jobbet på, kan derfor påvirke din trivsel som leder.

”Jeg har ikke jura med i bagagen, men står med det hver dag og skal kunne navigere i det. Jeg har også en politisk ledelse, der forventer, at jeg har styr på det”.

Sådan siger en af de ledere, jeg har talt med i min bog *Jura for offentlige ledere* (se faktaboks, red.).

Mange medarbejdere har heller ikke lyst til at arbejde et sted, hvor der ikke er styr på love og regler. Eller hvor sager bliver til krisesager, som kunne være undgået, hvis der havde været bedre styr på paragrafferne. Så er du god til at håndtere juraen, vil det også gøre det lettere for dig at fastholde og rekruttere medarbejdere til din afdeling.

Du skal ikke vide alt

Der er to vigtige pointer i forhold til at lære dit juridiske handlerum at kende som leder.

Du skal ikke have samme juridiske viden som dine medarbejdere. Men hvis der er huller i medarbejdernes viden, er du nødt til at sikre, at de bliver fyldt ud. Så den første vigtige pointe er, at noget viden er vigtigere end andet, og det handler om at finde det, der er vigtigt for dig som leder at vide.

Fx behøver du ikke at vide, at notatpligten fremgår af offentlighedsloven, eller kende til den nyeste ombudsmandspraksis. Men du skal vide, at der findes en notatpligt og kende formålet med den. Du skal også forstå, at det kan være svært for medarbejderne i det daglige at finde ud af, hvornår der skal laves et notat, hvad der skal stå i det, og hvilket it-system det skal oprettes og gemmes i.

Så første skridt er at afklare, hvilke regler og principper du bør kende. Og det vil i sagens natur være forskelligt afhængigt af, hvilken afdeling eller hvilket fagområde, du er leder for.

Det er mere end kerneopgaven

Kerneopgaven i din afdeling eller på dit fagområde er selvfølgelig central for, hvad du beskæftiger dig med til hverdag. Men der er syv forskellige ledelsesområder, hvor jura spiller en vigtig rolle:

1. De juridiske spilleregler

– hvem er spillerne i den offentlige sektor, og hvilke regler spiller de efter?

2. Driften

– de regler og principper, der altid skal følges uanset opgaven, fx undersøgelsesprincippet og god forvaltningsskik.

3. Sagsbehandling

– de regler og principper, der gælder, når der træffes afgørelser.

4. Økonomi

– fra budgetter og bevillinger til økonomistyring til et bilag for køb af to øl. Der er også jura i økonomi.

5. Kontrakter

– hvornår kontrakter må bruges, om det skal ske efter udbud, hvad der skal stå i dem, og hvordan man om nødvendigt kommer ud af dem før tid.

6. Offentlighed og fortrolighed

– balancen i det offentlige mellem på den ene side lovgivning, der kræver en høj grad af offentlighed – og på den anden side lovgivning, der i andre situationer kræver fortrolighed.

7. Medarbejderne

– fra ansættelsen af en medarbejder til den ophører, er der regler i spil i forholdet mellem leder og medarbejder.

Mindst de seks af de syv ledelsesområder er relevante for alle offentlige ledere, for det er kun punkt 3 om sagsbehandling, som ikke alle offentlige ledere skal kunne forholde sig til.

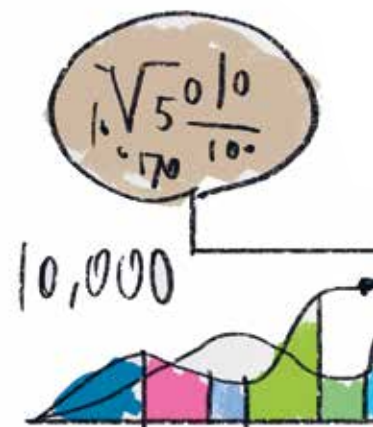
Hvad går ofte galt?

Den anden vigtige pointe er, at dit juridiske handlerum opstår, når du har sat dig ind i de grundlæggende regler og principper på de syv områder og kender de klassiske udfordringer på hvert af dem.

Udfordringer kan være, at der fx mangler løbende – og tilstrækkelig – dokumentation. At der er for mange klager. At du skal håndtere vanskelig klageadfærd fra borgernes side. At du



Jura for offentlige ledere (Samfundslitteratur, 2023) af Britt Vonger behandler juraen i forhold til temaer, der er en del af det offentlige ledelsesarbejde: de juridiske spilleregler, drift, sagsbehandling, økonomi, kontrakter, offentlighed og fortrolighed, medarbejderne, og hvordan man løser et juridisk problem. Bogen beskriver også 30 klassiske udfordringer på områderne og lederens handlemuligheder i forhold til hver af udfordringerne.



oplever, at dem, der skal kontrollere opgaveudførelsen (fx et klagenævn eller et tilsyn), ikke altid forstår din virkelighed som leder. Eller at du skal håndtere samspillet mellem jura og økonomi på det specialiserede socialområde.

For hver udfordring har du som leder forskellige handlemuligheder – et ledelsesrum, som bare venter på, at du træder ind i det og træffer beslutninger. Hvis I fx har for mange klager på et bestemt område, kan du undersøge, om der reelt er for mange klager, om der er mønstre i klagerne, finde ud af, hvordan I handler på det mønster og lægge en plan for det.

Men ingen leder kommer i mål med at finde sit juridiske handlerum uden sine medarbejdere. Her er det helt centralt, at du er i stand til at oversætte meningen bag juraen for dem. For hvis man i en afdeling skal blive bedre til fx at få lavet notater, forudsætter det bl.a., at du er i stand til at italesætte, hvorfor det er vigtigt – hvad formålet er. Som en leder i min bog udtrykker det:

”Juraen skal klikke ind i medarbejderens logik. Der er et oversættelsesarbejde som leder – man skal vide, hvilken faglighed man taler ind i – og det skal opleves som brugbart for medarbejderne”.

Bliv god til brandslukning – og forebyggelse

For de fleste offentlige ledere er brandslukning en del af jobbet – og en del af de akutte sager vil have en juridisk vinkel. Men selv om det kan føles langt væk, er handlerummet også til stede her.

Og ved at kende det kan du endda blive bedre til at håndtere den enkelte krisesag – bl.a. ved at sørge for, at der er styr på fakta, ved at undersøge, hvad der må kommunikeres til hvem, og ved

at sørge for, at der ikke sker nye fejl undervejs – også selv om det betyder, at et svar tager lidt længere tid.

Men selv om du ender med at være en ’haj’ til krisesagerne, er det ikke nødvendigvis sådan, at den del af jobbet skaber trivsel for dig selv eller dine medarbejdere – eller god service til borgerne. Derfor er det vigtigt, at du er endnu bedre til at forebygge end til at krisestyre.

Forudsætningen for det er, at du inddrager de to nævnte pointer i dit daglige arbejde som leder – at du kender de mest grundlæggende regler og principper på de syv ledelsesområder, og at du ved, hvor de klassiske udfordringer opstår, og bruger dine handlemuligheder til at løse dem.

Når du kan det, kan du også minimere antallet af brandslukningsager – til glæde for borgerne, for dine medarbejdere og ikke mindst for din egen trivsel. ▣



Brit Vonger er uddannet jurist, har tidligere været ansat i KL's juridiske afdeling og er til daglig chefkonsulent i Gentofte Kommunes juridiske afdeling. Hun er også forfatter til flere bøger om jura, hvoraf de to seneste formidler juraen til socialrådgivere og offentlige ledere, *Juridisk grundbog for socialrådgivere* (2022) og senest *Jura for offentlige ledere* (2023).





5

gode råd: Sådan kommer du i gang

Som offentlig leder er du selv i høj grad herre over, om juraen bliver et benspænd eller et handlerum i dit lederskab. Disse råd kan hjælpe dig i gang:

1. Start med at vælge et af de syv områder, fx driften, og sæt dig ind i juraen, udfordringerne og handlemulighederne.
2. Sæt en periode af til at være nysgerrig i dit daglige arbejde, så du træner dig selv i at spotte, når der er jura på spil i dit ledelsesarbejde.
3. Inddrag medarbejderne i processen. Tal med dem om, hvad de synes kunne være en hjælp i dagligdagen, og find evt. et par medarbejdere, der kan gå mere ind i emnet sammen med dig.
4. Lav sammen med dine medarbejdere en prøvehandling i forhold til en af de klassiske udfordringer. Evaluer den efter en periode og tag stilling til, om det skal være en del af afdelingens praksis.
5. Del erfaringer med andre ledere inden for og uden for din organisation om, hvordan juraen optræder i jeres ledelsesarbejde.

Kilde: Britt Vonger, forfatter og chefkonsulent i Gentofte Kommune



Jura er en del af mit DNA

I arbejdet med kommunale løn- og personaleforhold er jura, overenskomster og EU-regler ikke nødvendige onder, men selve det fundament, arbejdet hviler på, og er derfor over årene også blevet en tro følgesvend og indlejret del af afdelingsleder Susanne Hardons faglige kerne.

AF BRITT VONGER

Hun er ikke cand.jur. Alligevel kan du vække hende kl. 3 om natten og spørge til Ilse Both-dommen. For den kan Susanne Hardon udenad.

Til daglig er hun afdelingsleder for 23 medarbejdere i Løn og Personale i Gentofte Kommune og har været det i snart 12 år. Men det er næsten 40 års virke i kommunalt regi, som har lært Susanne Hardon ikke bare at holde af juraen i sit arbejde, men at tænke og agere som en jurist.

Det bringer os tilbage til Ilse Both-dommen. Når den er så dybt forankret i Susanne Hardons hukommelse, skyldes det først og fremmest, at den har dannet præcedens i en grundlæggende del af hendes fagområde.

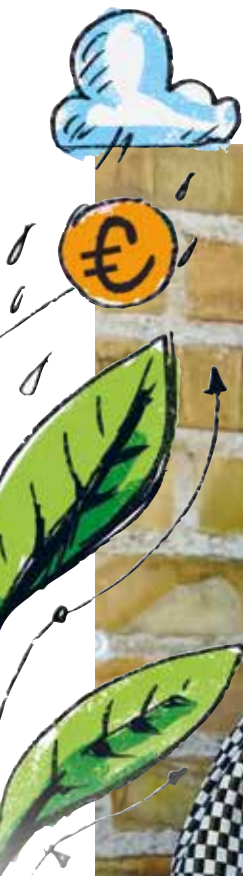
– Ilse Both-dommen er en klassisk dom, som vi bruger rigtig meget. Ilse Both var sygeplejerske, ansat på Kommunehospitalet i København og skulle

på barsel. I den forbindelse påberåbte hun sig krav på sine arbejdstidsbestemte tillæg under sin barsel, og hun fik medhold. I dag er den dom skrevet ind i flere lærebøger på det kommunale område, fordi den er megapræcis og principiel, og vi bruger den stadig, når vi træffer afgørelser, siger Susanne Hardon.

Jura er lig med beskyttelse

I sit arbejde favner Susanne Hardon over hele spektret af overenskomstaftaler, forvaltningsloven, offentlighedsloven, barselsloven, sygedagpengeloven, serviceloven, tjenestemandsløven, funktionærloven samt EU-ret. Og hun ser ikke jura som noget, en vis herre har skabt, eller som specielt bøvet.

– Jeg har berøring med al den lovgivning, som føder ind i det ansættelsesretlige. Efter snart 40 års virke tænker jeg ikke engang over det længere, det er



Susanne Hardon er kontoruddannet fra Odense Kommune i 1986 og har været i den kommunale verden siden da. I dag er hun leder af Løn og Personale i Gentofte Kommune med 23 medarbejdere, som varetager løn- og personaleadministrationen for kommunens medarbejdere samt understøtter kommunens ledere og decentrale samarbejdspartnere i løn- og personaleadministrationsopgaven. Hun har taget DK1- og DK2-uddannelserne samt diplom i offentlig administration og i ledelse.

blevet en indlejret del af mig, og jeg vil sige, at jeg lige så godt kunne være jurist på de områder, vi arbejder med. Det interesserer mig, og jeg vil kunne det – næsten til perfektion.

Juraen er også en styrende guideline for Susanne Hardon, når chefer, ledere eller politikere i kommunen lufter strategier og planer, der kræver et skarpt juridisk blik.

– Hvor andre ledere måske ser barrierer i juraen, ser jeg det som en naturlig beskyttelse af rettigheder, fx medarbejdernes. Vi kan ikke bare gøre, som vi har lyst til – der er lovgivning og aftaler, vi skal iagttage og overholde. Det handler både om at værne om den danske model, om retssikkerhed og ordentlighed i, hvordan vi behandler andre mennesker. Det er en grundlæggende del af vores demokrati, og vi skal altid kunne forklare og forsvare, hvad vi bruger borgernes

penge til. Derfor skal vi kunne tåle at blive kigget i kortene.

Hende med 'nejhatten'

Det betyder, at Susanne Hardon nogle gange bliver hende med 'nejhatten', som hun selv udtrykker det.

– Jeg vil gerne levere et grundigt stykke velundersøgt og velbegrundet arbejde opad i systemet til direktionen og politikere, og her må jeg nogle gange sige, at "hvis I vil sådan og sådan, er der de her regler eller lovgivningsmæssige barrierer, som I skal kende" – det er min opgave at klæde dem på til at træffe beslutninger på et oplyst grundlag, siger hun og fortsætter:

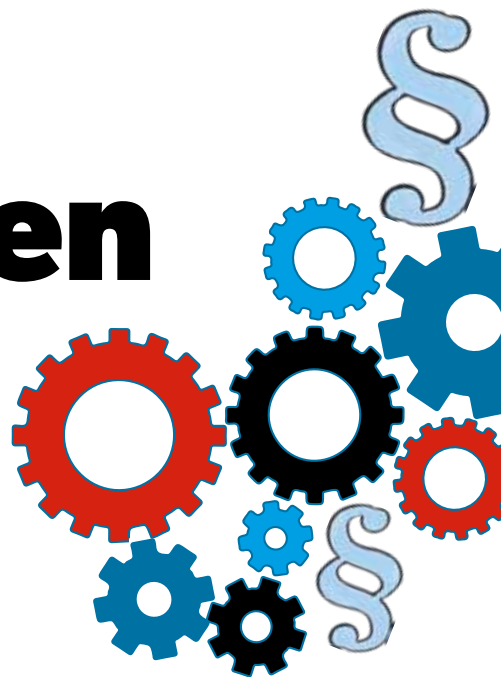
– Det kan være dilemmafyldt, hvis de en sjælden gang er særligt risikovillige. Jeg kan i yderste konsekvens blive bragt i en situation, hvor det vil være kloget at få noteret, hvad jeg har rådgivet om, for

ikke at blive bragt i en kompromitterende situation.

Hvordan oplever du, at jura understøtter din ledelsespraksis?

– Jura er min følgesvend. Det er det grundlæggende fundament for min ledelsespraksis, også når jeg leder medarbejdere – uden at jeg tænker over det. De kommer fx ind og skal have sparring på et problem, hvor jeg ikke bare hopper til svaret, men minder om, at vi forvaltningsretligt har pligt til at undersøge en sag, inden vi træffer en beslutning, fordi der kan være særlige omstændigheder, som gør sig gældende. Det står jeg på – det er hele vores fundament. Og på den måde hjælper juraen mig i mit ledelsesvirke. ■

Styr økonomien uden tal



Med regeringens indsatser for at frisætte det faglige skøn følger en ny ledelsesmæssig opgave. Som leder skal du nu økonomistyre et frisat fagligt skøn. Hvordan gør du lige det? Det giver ekspert i talløs økonomistyring, Ida Schrøder, sine bud på her.

AF IDA SCHRØDER | FOTO: ANNE LASS

Med SMV-regeringsgrundlaget "Ansvar for Danmark" fra december 2022 er der sat gang i "den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie". Endelig, har jeg lyst til at tilføje, for det er jo netop frisættelsen fra rigid processtyring, regulering og kontrol, som både forskere og praktikere har kaldt på i årevis. Men der er også en rød advarselsslampe, der blinker: Er her i virkeligheden tale om at ophæve minimumsstandarder, som gør det muligt at sænke serviceniveauerne endnu mere, måske endda med argumenter om individuelle og skræddersyede løsninger – med andre ord altså en spareøvelse ...?

Undgå giftig gæld

Hvis frisættelsen bliver til en spareøvelse, opstår det, som ledelsesforsker Susanne Ekman kalder for "giftig gæld". Giftig gæld opstår, når løfter om fx kvalitetsforbedringer, relationsarbejde og frisættelse af faglighed lander som et ansvar på de velfærdsprofessionelles skuldre, uden vilkårene for arbejdet ændres. Susanne Ekman forklarer det som en økonomisk gæld, der består af de menneskelige omkostninger af, at den borgerrettede velfærd er underfinansieret.

Læs også interviewet med Susanne Ekman i *Offentlig Ledelse* 3/2022 bit.ly/4bAm78u

Giftig gæld sætter sig hos sygeplejersker, socialrådgivere, skolelærere og andre velfærdsprofessionelle som stress, dårlige kompromiser og meningsløshed.

Det er altså os alle sammen – borgere såvel som medarbejdere i den offentlige sektor – der taber, hvis frisættelsen bliver til en spareøvelse.

Vend økonomien på hovedet

For at kunne styre økonomien uden at gå på kompromis med den frisatte faglighed skal du kunne vende økonomien på hovedet. Helt konkret skal du stille dig et andet sted, end du plejer at stå. Du skal gå væk fra den talbaserede økonomi, der handler om budgetter og regnskaber. Du skal gå ind i maven af det



Din fornemmeste opgave er at oversætte imellem de to økonomifagligheder – den talbaserede og den faglige.

IDA SCHRØDER, CAND.SCIENT.SOC. OG PH.D. I ORGANISERING OG ØKONOMISK STYRING

faglige arbejde, fx i socialforvaltningen – der, hvor de faglige beslutninger bor, og kigge på økonomien herfra. Med andre ord skal du vende økonomien på hovedet ved at kigge på den 'nedefra' dine medarbejders daglige faglige arbejde.

Når du ser på økonomien herfra, vil du få øje på, at der ikke findes ret mange tal og regnskaber. Her handler økonomi om mennesker. Og økonomistyring handler om at anvende ressourcerne bedst muligt til at møde borgernes behov.

Socialfaglighed er økonomifaglighed

Faktisk er socialrådgivere utroligt gode til at styre økonomi. Det er bare svært at få øje på deres økonomistyring, fordi den foregår stort set uden tal. Særligt i myndighedsarbejdet med at træffe beslutninger om indsatser til udsatte børn og unge formår socialrådgivere og deres ledere at fastholde et nogenlunde stabilt niveau af udgifter sammenholdt med antallet af børn, der modtager indsatser. Denne påstand kan tjekkes med et hurtigt opslag i Danmarks Statistik.

Hvordan de gør det, har jeg beskrevet i min bog *Økonomi uden tal*. Det handler kort fortalt om, at økonomien bliver styret, netop fordi afgørelser om indsatser til udsatte børn og unge altid skal baseres på et individuelt skøn. Det lyder modsætningsfyldt, men det giver god mening:

Vilkåret om at skulle tage hensyn til både økonomi og faglighed er et grundvilkår i socialfaglige beslutninger. Derfor har socialrådgivere og deres ledere udviklet tænke måder og teknikker, der gør det muligt for dem at tage hensyn til økonomi uden at falde tilbage på simple beregninger af, om udgiften til et tilbud er dyrt eller billigt her og nu. I stedet arbejder de langsigtet med fokus på værdi, og de afvejer, hvilke ressourcer og muligheder der bedst kan sammensættes til at hjælpe børn og unge. Og hvis ikke de gør det, bliver den billige løsning hurtigt meget dyrere – for kommunen såvel som for barnet, den unge og familien.

Så i stedet for at forestille dig, at "økonomi og faglighed skal gå hånd i hånd", som mange siger, skal du som leder i



Ida Schrøder er cand.scient.soc. og ph.d. i organisering og økonomisk styring fra CBS. Er ansat som forsker i et projekt om algoritmer, data og demokrati ved Aarhus Universitet, Danmarks Institut for Pædagogik og Uddannelse (DPU). Har senest udgivet bogen *Økonomi uden tal* (Akademisk Forlag, 2023). Har tidligere arbejdet i Hillerød Kommunes socialforvaltning og som lektor på socialrådgiveruddannelsen ved Københavns Professionshøjskole.



Økonomi uden tal

Økonomi handler om mennesker, og socialrådgivere skal bruge deres socialfaglighed til at vise økonomerne, hvordan det hænger sammen. Det handler *Økonomi uden tal* (Akademisk Forlag, 2023) af Ida Schrøder om. I bogen tager hun afsæt i det sociale arbejde med udsatte børn, unge og deres familier og viser, hvordan man som socialrådgiver kan styre økonomien uden at gå på kompromis med sin socialfaglighed.





stedet for tage udgangspunkt i, at (social) faglighed er økonomifaglighed. Det vil sige, at du skal arbejde med mindst to former for økonomifaglighed.

Oversættelse mellem to økonomifagligheder

Den ene økonomifaglighed er talbase-ret og fokuserer på at holde styr på, om det realiserede forbrug stemmer overens med budgettet. Her giver det god mening at have et skarpt øje på, om udgifterne udvikler sig som forventet, eller om der er overraskende udsving. Men fordi udgifter er opgjort efter kontoplanens opdeling i foranstaltninger og aktiviteter, giver de ingen viden om,

hvorvidt pengene bliver brugt til at hjælpe borgerne.

Den anden økonomifaglighed handler om mennesker som beskrevet ovenfor. Lad os kalde det faglig økonomistyring. Din fornemmeste opgave er at oversætte imellem de to økonomifagligheder – den talbaserede og den faglige.

Det gør du ved at stille spørgsmål til begge former for økonomistyring. Når du ser, at noget er markant dyrere eller billigere end gennemsnittet, så spørg: "Hvorfor?". Og da du nok ikke får svar i regnskabet, skal du gå til dine medarbejdere. Og så er du allerede i fuld gang med oversættelsen: "Hvordan kan det være, at det her er dyrere, end det plejer

at være?". De fleste socialrådgivere vil kunne give dig en solid, økonomifaglig forklaring. Fx at alternativet er en helt anden type af indsats – der måske er langt dyrere – eller at det er dyrt lige nu, fordi det er en intensiv og akut indsats. De laver en økonomifaglig sammenligning af barnets behov over tid og på tværs af indsatser – ikke af udgifterne til den samme regnskabspost.

Lav en ny form for regnskab

Det kan være en god idé at dokumentere oversættelsen, så du over tid får opbygget et regnskab, der sammenholder formålet med indsatser med udgiftsudviklingen. Et formål kan fx være at hjælpe

Den faglige vurdering kommer altid før den økonomiske

Som souschef i Børn, Unge og Familie i Lolland Kommune oplever Michael Vinther Hansen, at hans socialfaglige medarbejdere udøver en høj grad af økonomisk ansvarlighed, når de skal vurdere, hvilken foranstaltning eller tilbud en borger skal tilbydes. Men altid med den faglige vurdering som udgangspunkt.

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

Enhver, som kender bare lidt til den kommunale virkelighed, ved, at pengekassen sjældent bugner af klingende mønt, som ingen aner, hvad de skal bruge til. Det er heller ikke tilfældet i Børn, Unge og Familie i Lolland Kommune, hvor Michael Vinther Hansen er leder for cirka 60 medarbejdere, primært socialrådgivere.

Med 20 års erfaring i lederjobbet kender Michael Vinther Hansen derfor også sine 'lus på gangen' og farer med omhu og lempe, når han taler om økonomi i en socialfaglig kontekst. For, som han siger:

– Man bliver nemt fanget i en snak om, at det handler om at spare penge, fordi økonomien fylder så meget i vores arbejde. Derfor trækker jeg lige vejret og understreger: Vores arbejde med udsat-

te børn, unge og voksne handler om at agere ansvarligt i forhold til Barnets Lov og Serviceloven, som siger, at vi skal tage både faglige og økonomiske hensyn. Det er skrevet ind i lovteksten.

Det betyder, fortsætter Michael Vinther Hansen, at den enkelte medarbejder skal overveje ud fra en socialfaglig vurdering, hvilket tilbud eller foranstaltning kommunen skal give – og hvad det koster.

– Mine medarbejdere skal se på: "Hvordan får jeg det rigtige tilbud til den rigtige pris?" Og det oplever jeg i allerhøjeste grad også, at de gør. Det handler ikke om, at de arbejder i Lolland Kommune, hvor økonomien er presset, og hvor vi har en særlig demografi. De vil le agere på samme måde, hvis de var ansat i en anden og rigere kommune. Mine

medarbejdere handler med udgangspunkt i de borgere, de møder, og deres problemstillinger, siger han og fortsætter:

– Og her handler økonomi ikke om, at vi ikke kan hjælpe folk, fordi vi ikke har råd. Det handler om at balancere den økonomi, vi har, og om, at vi er dygtige til at prioritere. Og det oplever jeg, at medarbejderne bidrager til at gøre. Men altid med den faglige vurdering først – økonomien kommer bagefter.

Økonomi styrer ikke fagligheden

Når det er sagt, erkender Michael Vinther Hansen, at økonomi fylder rigtig meget i hans job. Derfor sætter han også stor pris på den økonomiske ansvarlighed, han oplever, at de socialfaglige medarbejdere udøver – uden at han skal blande sig eller minde dem om det.

flere børn til at komme ud af deres skolevægring. Hvis du dokumenterer udgifterne til sådan et formål og sammenligner det over tid, er det muligt at følge med i, om den økonomifaglige prioritering skaber de ønskede forandringer.

Selv om det lyder ret oplagt med sådan et regnskab, er det ikke bare lige til at lave det. For de offentlige regnskaber er bygget op om udgifter til 'aktiviteter' – fx anbringelse og lønninger – og ikke om formålet med 'aktiviteten'. Her kan din økonomimedarbejder hjælpe dig med at 'vende regnskabet om'.

En anden meget vigtig opgave er at flytte fokus væk fra priser på indsatser og over på værdien af indsatser. Prisen i sig

selv er nemlig ikke udtryk for kvaliteten af indhold. Det skyldes dels, at priser er sammensat meget forskelligt, og dels, at kvalitet rækker langt ud over det, en pris dækker.

Forskydningen fra pris til værdi er især vigtig for ledere i socialforvaltningen, fordi det skærper fokus på, om hvornår og hvordan indsatser gør en forskel for borgerne. Men det er også vigtigt på fx skoler, hvor fagfordelingen af lærernes timer har synergier med klassesammenhold, kollegaskab og endda også med forældrenes tilgang til skolen. Her vil det skabe problemer, hvis fagfordelingen kun bliver lagt med øje for antal af timer og dermed prisen (lønnen).

At økonomistyre den frisatte faglighed

Mit vigtigste råd er mere overordnet: At du som leder skaber en ny metodik for økonomistyringen af den frisatte faglighed. Og den skal være simpel. I Aarhus Kommune deler de fx deres ansvar for økonomien op i to opgaver: en styrings- og en ledelsesopgave. Martin Bilberg, chef for økonomikontoret på socialområdet i Aarhus, forklarer, at det handler om at integrere den klassiske økonomistyring (med mange tal) med en stærk socialfaglig økonomiledelse. ▣

– De foretager jo selv en vurdering af den indsats, de vil sætte i værk, og når vi taler om eksterne tilbud og leverandører, ser de på, hvem der kan levere det rigtige tilbud fagligt og indholdsmæssigt – og i den vurdering indgår prisen også. Det er de optaget af, fordi de både navigerer i et lokalt budget, men også bruger samfundsmidler, som kræver, at de tiltag, vi sætter i værk, skal være pengene værd.

Problemet er, pointerer Michael Vinther Hansen, at når man taler om økonomi, tror mange, at den kommer til at styre det socialfaglige arbejde.

– Men det er ikke tilfældet, når jeg ser på, hvordan mine medarbejdere agerer. De laver altid en faglig vurdering af, hvilken hjælp det enkelte barn eller borger har brug for – og så ser de på, hvordan vi kan gøre det økonomisk mest ansvarligt. Det handler om, hvilket tilbud der i tilstrækkelig grad kan imødekomme barnets behov.

Gør lederjobbet lettere

Hvad betyder det for dig som leder, at dine medarbejdere udviser både faglig og økonomisk ansvarlighed?

– Det gør selvfølgelig mit lederjob lettere – også fordi jeg har fuld tillid til, at de laver de rigtige vurderinger og træffer de rigtige beslutninger. Og så er det klart, at hvis vi fx har en budgetoverskridelse, vil blikket være rettet mod mig med spørgsmålet om, hvorfor det er så-

dan. Det er jo mit ansvar som leder. Derfor kommer jeg heller aldrig den anden vej og siger til medarbejderne: "Vores budget er presset. Det må vi tage højde for".

Når det er sagt, anerkender Michael Vinther Hansen, at balancen mellem faglighed og økonomi er en følsom diskussion – også fordi der i nogle kommuner i tidens løb har været eksempler på, at økonomien har fået lov at styre de socialfaglige dispositioner, når pengekasen har været tæt på tom.

– Pengene rækker ikke altid. Men det må vores arbejde ikke være styret af. Vi skal altid forholde os til, hvilken hjælp borgerne skal have – og så må vi gøre det på den bedste og billigste måde. Som sagt oplever jeg, at socialrådgiverne har den adfærd med sig som en del af deres faglighed.

Og det glæder Michael Vinther Hansen, at det er sådan, fordi han oplever, at der er sket en positiv forandring, fra da han selv blev uddannet socialrådgiver i slutningen af 1990'erne.

– Dengang talte vi slet ikke om økonomi. Det var et fyord, og det kunne virkelig provokere socialrådgivere, hvis nogen gjorde det. Her er sket en transformation – om at vi skal være opmærksomme på at handle ansvarligt, både fagligt og økonomisk. Og jeg oplever, at medarbejderne anerkender, at økonomisk ansvarlighed sagtens kan gå hånd i hånd med en god, faglig vurdering. ▣



Michael Vinther Hansen er uddannet socialrådgiver og har været leder siden 2007. I dag er han souschef for Børn, Unge og Familie og leder af Børn- og Ungerådgivningen i Lolland Kommune.





Den inkluderende leder:

Styr uden om bias

Mange organisationer arbejder strategisk for at skabe mangfoldige og inkluderende arbejdspladser, men bias kan spænde ben for processen. Da vi alle er biased, må vi gøre et oprigtigt forsøg på at mindske den diskriminerende effekt af bias, så alle kan trives og føle sig inkluderet på arbejdspladsen. Bogen giver viden om, hvad der skaber bias og praktiske værktøjer med fem trin til at lede gennem bias. *Den inkluderende leder. 5 trin til at lede gennem bias.* Af Poornima Luthra og Sara Louise Muhr, Djøf Forlag, 377 sider, 450 kr.



Krænkende handlinger:

At forebygge og håndtere grænseoverskridelser

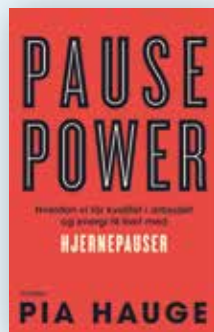
Mobning, seksuel chikane og andre former for krænkelse sker på de mest velfungerende arbejdspladser. Mange organisationer står tøvende og famlende, men der er brug for resolut og konsekvent handling, så alle bliver hjulpet godt videre. Bogen viser vej gennem et vanskeligt terræn og bygger på nyeste viden og lovgivning om krænkende handlinger, suppleret med psykologisk indsigt, håndfaste anbefalinger og praktiske råd. *Grænseoverskridelser i organisationer. Forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger, mobning og seksuel chikane.* Af Sarah E. Ambts-Thomsen, Dansk Psykologisk Forlag, 212 sider, 299 kr.



Kunstig intelligens:

Mellem fornuft og følelse

AI har ramt hele verden, har spredt sig med lynets hast og vil få kolossal betydning for menneskeheden. Bogen afmystificerer AI og giver eksempler på, hvordan teknologien kan hjælpe virksomheder og det offentlige med sagsbehandling, HR-opgaver, diagnostik, kommunikation m.m. Den handler også om vigtigheden af regulering, der ifølge forfatteren ikke må bremse EU-landenes muligheder for at skabe konkurrencedygtige virksomheder baseret på AI. *AI. Mellem fornuft og følelse.* Af Jan Damsgaard. Djøf Forlag, 150 sider, 295 kr.



Hjertepauser:

Få energi og kvalitet tilbage

Hjertepauser er en veldokumenteret kur mod træthed, stress, mangel på energi og svigtende koncentrationsevne. Nyeste forskning viser, at pauser i arbejdstiden gør os mere effektive – og kvaliteten af arbejdet bliver højere. Men fordi tempoet er højt, er pausen forsvundet ud af manges liv. Bogen udfolder pausens glemte kvaliteter, pauseeksperimenter fra små og store danske arbejdspladser og en guide til effektive pauser på jobbet og efter fyraften. *Pause power. Hvordan vi får kvalitet i arbejdet og energi til livet med hjertepauser.* Af Pia Hauge, Gyldendal, 272 sider, 250 kr.



God offentlig ledelse:

Stå i mellemrummet

Offentlig ledelse er præget af særlige vilkår og komplekse udfordringer, som kalder på tværgående ledelse og på flerdimensionelle kompetencer hos lederne. Bogen inviterer lederen til at turde gå ud af sit eget ledelsesrum og stille sig i mellemrummet – i ingenmandslandet mellem afdelinger, fagområder og organisationer. Der, hvor de endnu udefinerede opgaver befinder sig sammen med de vilde problemer, som kræver løsninger og svar. *God offentlig ledelse i mellemrummet. Vis mod, bryd grænser, og vær generøs.* Af Karsten Mellon og Jette Runchel. Dansk Psykologisk Forlag, 234 sider, 299 kr.



Strategisk ledelse:

Fra teori til praksis

Bogens tre dele gennemgår strategi i ledelse i et teoretisk perspektiv, i en historisk kontekst og i en analyse af forholdet mellem strategi og organisation samt i et nutidigt perspektiv af de store kriser, samfundet og verden befinder sig i, og som sætter dagsordenen for at navigere strategisk. Bogen præsenterer desuden ny forskning i strategi. *Strategisk ledelse. Fra teori til praksis.* Redigeret af Henrik Søgaard Hansen, Djøf Forlag, 360 sider, 500 kr.



Intuition i ledelse:

Tør du stole på din mavefølelse?

At bruge sin intuition som leder anses ikke for at være lige så stuerent som at forlade sig på fakta, målinger og evidens. Men begge dele er nødvendige lederkompetencer, og intuition er reelt den højeste form for intelligens, vi som mennesker og fagpersoner kan besidde. Det kræver både målrettet træning og mod at høste gevinsterne af at være en intuitiv leder.

AF METTE MØLLER | FOTO: JESPER BALLEBY

Genkender du følelsen af at sidde i en beslutningsproces, hvor alle analyser og fakta taler for en bestemt retning, men mavefølelsen peger den stik modsatte vej? Har du været i en rekrutteringsproces, hvor kandidaten på papiret har alle de rigtige kvalifikationer, samtidig med at du har en urolig følelse af, at noget er galt? Har du i en weekend oplevet at få en pludselig indskydelse om noget forestående, som viser sig rigtigt om mandagen, når du møder ind?

Hvis du som leder af og til kan mærke en stærk intuition i forhold til beslutninger, som viser sig at holde stik, har du som de allerdygtigste ledere en meta-kompetence, du med stor fordel kan udvikle videre på og arbejde med i dit personlige lederskab. Den hedder intuition.

Intuition i beslutninger

På ledelsesgangen hersker ofte en kultur, hvor fakta, dokumentation og evidens er det eneste sikre og bærende fundament i beslutningsprocesser. Begreber som intuition og mavefølelse, der ikke kan forklares med modeller og rationale, bliver tit fejlet af bordet som useriøse, luftige og følelsesbetonede. De efterspørges slet ikke.

Spørgsmålet er imidlertid, om ikke intuition bør være del af det gode fundament for beslutninger – frem for kun den rationelle tilgang? Kan der med andre ord ligge en styrke i at

være i kontakt med følelser og intuition og være åben for andre typer af information i beslutningsprocesser?

Noget tyder på det, hvis vi tør lytte til tendenserne i moderne ledelse og til erfaringen. Moderne ledelse kræver mod til at lytte til mange ting samtidigt og at turde bruge det intuitive kompas. Som ledere kommer vi ofte i situationer, hvor vi skal trække på evner, vi ikke kan forklare, men som alligevel hjælper os i ledelsesopgaven. Her forsøger mange at skjule, hvor meget de reelt bruger intuition i ledelse, måske fordi de er usikre på, hvordan intuition fungerer, og hvilke mavefølelser der derfor kan være de rigtige at følge.

Er evidens et sikkert nok grundlag?

Som erhvervspsykolog og ledelsesrådgiver i 30 år har jeg haft samtaler med tusindvis af ledere og ved derfor, at mange er bange for, at intuition ikke er 'fint nok' og ikke virker så tjekket og korrekt som at kunne måle, veje og føre bevis. Intet kunne være mere forkert og ærgerligt. For begge dele er helt nødvendige lederkompetencer, og intuition er reelt den højeste form for intelligens, viden eller faglighed, vi som ledere og fagpersoner kan besidde. Det har bl.a. læringsteoretikerne Dreyfus & Dreyfus lært os. Intuition er blot en før-bevidst, kropslig og eksistentiel vidensform og derfor vanskelig for os at



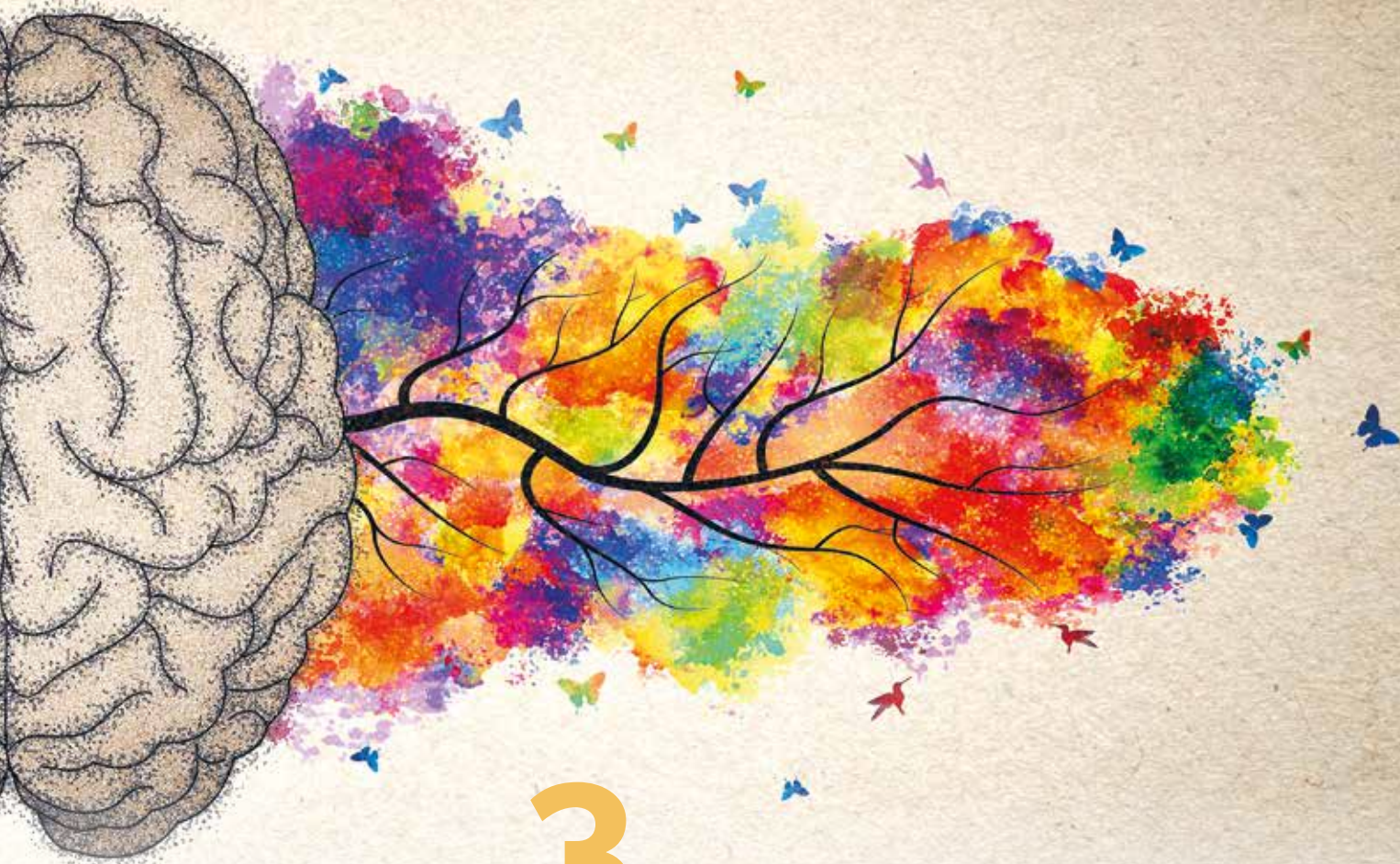
Mette Møller er selvstændig erhvervspsykolog, ledelsesrådgiver og forfatter. Hun har specialiseret sig i intuition i ledelse, er specialistgodkendt i ledelse af forandringer, kreativitet og innovation. Hun er bestyrelsesmedlem i en række organisationer og har gennemført lederuddannelsen Strategisk Design fra Designskolen Kolding.



Som al anden træning af kompetencer kræver det en seriøs og systematisk indsats at oparbejde din intuitive kompetence.

METTE MØLLER, ERHVERVSPSYKOLOG, LEDELSESRÅDGIVER OG FORFATTER





3 gode råd til at bruge intuition i ledelse

ledere, som bedst navigerede under pandemien, var som udgangspunkt dem, som havde basis for ret ubesværet at samle organisationen og selv bringe ideer til bordet, lytte til andres ideer og uddelegere. Det blev en anledning til ikke kun at tænke i midlertidige lappeløsninger, men til at tænke helt nyt. Og de lod i høj grad intuitionen komme med svarene på, hvad dette nye mon kunne være.

Træn din intuition

Hvordan kommer jeg så i gang med at bruge min intuition mere bevist, tænker du måske? Som al anden træning af kompetencer kræver det en seriøs og systematisk indsats at oparbejde din intuitive kompetence. Du skal arbejde med et andet mindset, hvor åbenhed for sammenhænge, værdier og formål er i centrum.

Set fra et psykologisk perspektiv er det vigtigt, at du som intuitiv leder øver dig i at adskille dine egne usikkerheder og præferencer, fx kontrolbehov, konfliktskyhed, ubeslutsomhed eller frygt, og i stedet trække på din nysgerrighed, dit mod, dine iagttagelser, sansninger og erfaringer. Ellers risikerer du, at intuition forveksles med en personlig dagsorden, som ikke er hensigtsmæssig for processen.

1. Du skal tro på, at mennesker kan og ved mere, end vi tror, og at det er din opgave som leder at åbne for det både i dig selv og i andre.
2. Du skal have faglig viden om intuition, så du kan skelne skidt fra kanel.
3. Du skal udvise mod og turde gå nye veje, inden de er gennemtestede.

Kilde: Mette Møller, erhvervspsykolog og ledelsesrådgiver

Hvis du fx er konfliktsky, og en beslutning potentielt rummer konfliktstof, nytter det ikke at overhøre din intuition af frygt for det svære. Intuition kan også forveksles med personlige bias. Her kræver det, at du som leder er bevidst om dine personlige bias, kan sætte dig ud over dem og ikke forveksle dem med intuition. Bias og intuition er to vidt forskellige ting.

Nulfejlskultur hæmmer nytænkning

En intuitiv leder vil ofte, især i begyndelsen af sin ledelsesrejse, træffe beslutninger, som kan vise sig at være forkerte. Det er et vilkår for alle, når man vil udvikle særlige kompetencer.

I nogle situationer kunne fejlslagne beslutninger naturligvis være undgået med tilbundsgående analyse. Men en dominerende nulfejlskultur, hvor man hellere trækker beslutningsprocesser i langdrag frem for at risikere en forkert beslutning, skaber grobund for utryghed, hvor medarbejdere bliver afventende i stedet for proaktive og innovative. Og hvor man hellere forsøger at skjule fejl frem for at lære af dem. En nulfejlskultur rummer i høj grad risiko for, at du som leder ikke kan eksperimentere og udforske nye veje at gå.

Bliver lettere at lede

Med andre ord kræver det en indsats at træne og kvalificere din intuition. Min erfaring er, at til gengæld bliver afkastet og 'letheden' i beslutningsprocesser så meget desto større og skaber større tryghed i organisationen. Det bliver ganske enkelt lettere at lede. Styrken er, at den intuitive leder har tillid til egen dømmekraft og intuition og tør at følge den, selv om den rummer mulighed for at ramme uden for skiven. Det kræver mod at træde ud i usikkerhed og prøve kræfter med intuitionen. Samtidig er det en stor glæde og rigdom, når isen holder, og alle kommer tørskoet i land på den anden side – berigede, bestyrkede og lettede. ■

Derfor får du Offentlig Ledelse

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

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

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

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os "dit fagblad for velfærdsledere" – og bladet udgives i et samarbejde mellem ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening og HK Kommunal.

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

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

Tre gange om året og en gang om måneden

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

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

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

Fortsat god læselyst! ▶



Offentlig Ledelses hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "Ledelseskommisionen", "tillid", "ledelsesrum" eller "stress" på offentligledelse.dk?

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

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

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk



Får du nyhedsbrevet?

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 vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev