

KARSTEN MELLON (RED.)

ANSVAR I LEDELSE

DEL 1: FORSKERPERSPEKTIVER PÅ ANSVAR I LEDELSE

ANSVAR I LEDELSE

Del 1: Forskerperspektiver på ansvar i ledelse

Redigeret af Karsten Mellon

2026

Ansvar i Ledelse.

Del 1: Forskerperspektiver på ansvar i ledelse

Redigeret af Karsten Mellon

1. udgave

© 2026 Forfatterne

Gengivelse af eller kopiering
fra denne bog må kun finde sted
efter aftale med forfatterne.
Bogen må dog frit distribueres.

Tekstbehandling og grafik: Isabella Vogelius Ejlertsen

Eget Forlag

ISBN 978-87-976872-0-8

Indholdsfortegnelse

Intro til Ansvar i ledelse 6

Af Karsten Mellon

<i>Men hvad er ledelse?.....</i>	<i>7</i>
<i>Ansvar i ledelse</i>	<i>7</i>
<i>Handling – ikke blot hensigt.....</i>	<i>7</i>
<i>Fem professorers bidrag</i>	<i>8</i>
<i>Ledelse er ikke nemt.....</i>	<i>9</i>
<i>Referencer.....</i>	<i>10</i>

KAPITEL 1. Ledelse og juridisk ansvar 11

Af Rasmus Grønved Nielsen

<i>»Juridisk« ansvar.....</i>	<i>11</i>
<i>Den private og offentlige sektor</i>	<i>12</i>
<i>Arbejdsgiveransvar.....</i>	<i>13</i>
<i>Ledelsesansvar i juridiske personer.....</i>	<i>16</i>
<i>Complianceansvar.....</i>	<i>20</i>

KAPITEL 2. Diversitetsansvar 24

Af Jesper Dammeyer

<i>Hvilket ansvar bør en leder forholde sig til?</i>	<i>24</i>
<i>Diversitet</i>	<i>24</i>
<i>Er diversitet en fordel?</i>	<i>26</i>
<i>Hvorfor bør lederen håndtere ansvaret?.....</i>	<i>27</i>
<i>Mediokrati.....</i>	<i>27</i>
<i>Reaktioner på fremmede</i>	<i>28</i>
<i>Social identitet.....</i>	<i>29</i>
<i>Social facilitering.....</i>	<i>30</i>
<i>Lille fisk, stor bowle-effekten</i>	<i>31</i>
<i>Gruppetænkningseffekten</i>	<i>31</i>

<i>Rollemodeller</i>	32
<i>Hvordan kan lederen lede sine medarbejdere og organisation?</i>	32
<i>Afslutning</i>	34

KAPITEL 3. Innovativt ansvar: Om lederens ansvar for at skabe innovation 36

Af Ulf Hjelmar

<i>Hvad menes med lederens innovative ansvar.....</i>	37
<i>Hvorfor er det vigtigt at tage et innovativt ansvar som leder?</i>	39
<i>Hvordan kan man skabe innovation som leder?</i>	42
<i>At tage ansvar for idéudvikling</i>	42
<i>At tage ansvar for test af ideer</i>	44
<i>At tage ansvar for spredning af innovative løsninger</i>	45
<i>Referencer</i>	47

KAPITEL 4. Moralsk ansvar, institutionelt og intellektuelt lederskab 49

Af Kurt Klaudi Klausen

<i>Ledelsen har det overordnede moralske ansvar</i>	50
<i>Det går galt, hvis ikke ledelsen praktiserer moralsk lederskab</i>	55
<i>Det moralske lederskab er et vist, institutionelt og et intellektuelt lederskab.....</i>	57
<i>Referencer</i>	61

KAPITEL 5. Planetarisk ansvar: Medansvar for helheden 62

Af Steen Hildebrandt

<i>Indledning.....</i>	62
<i>Helhed, kriser og selvmord</i>	63
<i>Planetarisk bevidsthed</i>	65
<i>De ni planetære grænser</i>	68
<i>Planetarisk ansvar</i>	69
<i>Afrunding.....</i>	70

Intro til *Ansvar i ledelse*

Karsten Mellon

Hvad er motivationen for at tage initiativ til og redigere en antologi om fænomenet ansvar i ledelse? Der er mange grunde, men nogle af dem er, at ansvarsbegrebet ikke er tilstrækkeligt præsenteret i ledelseslitteraturen – og er heller ikke tilstrækkeligt opdateret i forhold til nyere organisations- og ledelsesformer. Ledere og lederstuderende efterspørger mere viden om fænomenet ansvar i ledelse. Når jeg holder forelæsninger og underviser på universiteternes masteruddannelser i ledelse og professionshøjskolernes diplomuddannelse i ledelse, konstaterer jeg ofte, at ansvar spiller en afgørende rolle for, hvorledes ledere og lederstuderende forstår ledelsesopgaven, dens muligheder og begrænsninger. I forhold til nyere tendenser i organisation og ledelse (Mellon, 2024), finder man også teorier og metoder, der medfører mere uklarhed end klarhed omkring ansvarsbegrebet (Jensen & Hvid, 2024; Foss & Klein, 2022). Lederens ansvar bliver ikke mindre, men får en anden karakter. Ledelse indebærer indflydelse og magt, men ikke nødvendigvis sikker viden om, hvad der i enhver situation er det rigtige at gøre. At tage ansvar som leder forudsætter derfor også en vis ydmyghed (Mellon, 2021a). Trenden med at distribuere ledelse, implementere selvledelse og medledelse har vist en række svagheder, når det gælder spørgsmålet om, hvem der har ansvar for hvad.

Hvis man anvender de engelske udtryk, der ofte oversættes til ansvar, hhv. ”responsibility” og ”accountability”, så fortæller ledere, at de har rimelig indsigt i og forståelse for deres ansvar ift. ”responsibility”, mens det står svagere til med ”accountability”, altså at skulle stå til ansvar for dette og hint – især med indførelse af nye organisations- og ledelsestilgange. Der er nemlig uklarheder om, hvilke konsekvenser det kan medføre, hvis en del af ansvaret ikke løftes, sådan som overordnede forventer det.

Men hvad er ledelse?

Det er blevet gentaget mange gange, bl.a. i review af ledelseslitteratur, at der ikke findes konsensus blandt ledelsesforskere om, hvad ledelse er. Man kan ikke entydigt sige, hvad ledelse er, som Mellon og Frimann (2025) skriver i bogen med titlen ”Hvad er ledelse?”. Ledelsesbegrebet er særdeles tvetydigt og uklart og kan betyde næsten alt eller intet (Stogdill, 1974; Yukl & Gardner, 2020; Hildebrandt et al., 2015). Der er ikke konsensus om, hvad ledelse er, hvordan det læres, hvilken effekt det har og hvordan det måles. Ligeledes er der heller ikke enighed om, hvad der er god ledelse. ”God” i god ledelse er uklart og er vanskeligt at sætte på formel (Mellon, 2021b).

Ansvar i ledelse

Uagtet hvilken forståelse af ledelse, man har, så vil de fleste kunne blive enige om, at *ansvar* er et centralt element i den ledelse, hovedparten af ledere forestår. Lederen står typisk i spidsen for noget og/eller nogen, og der følger som regel et bestemt ansvar med. Ledere har per definition et ansvar for at få organisationen til at fungere (Alvesson & Blom, 2021; Mellon, 2021b).

I denne antologi tager fem professorer livtag med forskellige tematiske perspektiver på ansvar i ledelse; juridisk, diversitetsmæssigt, innovativt, moralsk og planetarisk. Kapitlerne bevæger sig fra det mere formelle og afgrænsede ansvar til et bredere ansvar for organisation, samfund og sågar planeten.

Handling – ikke blot hensigt

På tværs af kapitlerne bliver ansvar knyttet til, hvad lederen faktisk gør; lederens handlinger. Lederen skal f.eks. sørge for arbejdsmiljøet, skabe rum for innovation, gribe ind over for moralsk problematisk adfærd og handlen på forskellige niveauer i organisationen. Ansvar kan man dermed forstå som en handleforpligtelse. Det fremgår særligt tydeligt af det moralske

kapitel (kapitel 4), hvor ledelsen ikke kan frasige sig ansvar for forhold, som den burde have grebet ind overfor.

Et fællestema i denne antologi er desuden, at lederen har ansvar for de betingelser, der gør den ønskede adfærd mulig. Det kan være i forhold til værdier og kultur, men også temaer såsom rekruttering. Innovationskapitlet (kapitel 3) taler direkte om at skabe et miljø og dynamiske rammer for idéudvikling.

I flere af antologiens kapitler fremhæves spændingen mellem den enkelte leders ansvar på den ene side og den menige medarbejders, organisationens eller fællesskabets ansvar på den anden. Juridisk kan ansvar placeres hos den enkelte leder. Men i og med ansvar distribueres til medarbejderne, vil der være risiko for tvivl: Hvem har hvilket ansvar? Lederen må kunne træde tilbage, når andres faglighed kalder på det, men også have mod til at træde frem, sætte retning og handle, når situationen kræver det (Mellon, 2020). Selv om ansvar kan deles og distribueres, er det fortsat lederen, der har det overordnede ansvar for retning, koordinering og opfølgning. Ansvar i ledelse kan derfor forstås som en vedvarende balance mellem at handle selv og skabe rammer for, at andre kan handle ansvarligt.

Fem professorers bidrag

Der er ingen økonomi forbundet med denne antologi, den er en såkaldt 'open source', altså en gratis publikation der frit kan udbredes, men man skal naturligvis, retsmæssigt kildehenvise til forfatterne og antologien, hvis der citeres eller parafraseres fra den.

Det er en fornøjelse at udgive denne bog, der består af fem professorers tematiske bud på ansvar i ledelse.

Bogens fem bidragsydere er:

Professor, dr.jur. Rasmus Grønved Nielsen, Københavns Universitet.

Professor Jesper Dammeyer, Københavns Universitet.

Professor (tidl.) Ulf Hjelmar, VIVE (Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd).

Professor Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet.

Professor emeritus og adj. professor Steen Hildebrandt, Aarhus Universitet, CBS og Aalborg Universitet.

Ledelse er ikke nemt

Formålet med denne antologi er ikke at fremstille ansvar i ledelse som noget, der er nemt at gå til. Som det fremgår, er realiteten i ledelse, at lederen skal navigere mellem forskellige og undertiden modsatrettede hensyn: regler og fagligt skøn, diversitet og sammenhængskraft, stabil drift og innovation, pligt og konsekvens samt økonomisk vækst og planetære grænser.

Ledelse er bestemt ikke nemt, og derfor bliver vi nødt til at tale om det, og netop ansvar er et af flere væsentlige fænomener, der skal sættes tydeligere på dagsordenen. Denne antologi er et bidrag til den samtale og forhåbentlig også en anledning til videre refleksion over, hvad ansvar i ledelse indebærer.

God fornøjelse

Karsten Mellon, ph.d. (red.)

Referencer

Alvesson, M., & Blom, M. (2021). Et alternativ til lederskab og følgeskab. I K. Mellon (red.), *God ledelse*. Hans Reitzels Forlag.

Foss, N. J., & Klein, P. G. (2022). *Why managers matter: The perils of the bossless company*. PublicAffairs.

Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K., & Isaksen, J. V. (2015). *Ledelse – hele historien*. Systime.

Jensen, T. B., & Hvid, H. (2024). *Mindre hierarki, mere ledelse*. Djøf Forlag.

Mellon, K. (red.). (2025). *Frisættelse*. Djøf Forlag.

Mellon, K. (red.). (2024). *Nye tendenser i organisation og ledelse: 15 bud på nødvendig organisatorisk forandring*. Hans Reitzels Forlag.

Mellon, K. (2021a). *Ydmyghed i ledelse: Ydmyg fremfor selvtilstrækkelig*. Hans Reitzels Forlag.

Mellon, K. (red.). (2021b). *God ledelse*. Hans Reitzels Forlag.

Mellon, K. (2020). *Mod i ledelse: Modig fremfor magelig*. Hans Reitzels Forlag.

Mellon, K., & Frimann, S. (2025). *Hvad er ledelse? Før, nu og i fremtiden*. Dansk Psykologisk Forlag.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.

Yukl, G. A., & Gardner, W. L., III. (2020). *Leadership in organizations*. Pearson.

KAPITEL 1

Ledelse og juridisk ansvar

Rasmus Grønved Nielsen

»Juridisk« ansvar

Juridisk ansvar er ikke et entydigt begreb. Overordnet kan man selvfølgelig sige, at enhver leder har et *ansvar* for at overholde de juridiske regler, der gælder for vedkommende og den virksomhed, som vedkommende er leder i. Det er imidlertid ikke i denne abstrakte betydning, jeg bruger begrebet. Med begrebet sigter jeg til de potentielle *retsfølger*, der kan være forbundet med at overtræde juridiske regler. Det er dét, der gør ansvaret *juridisk*.

Jura handler om forholdet mellem bestemte faktiske kendsgerninger (faktum) og bestemte juridiske konsekvenser, der udløses i kraft heraf (retsfølger). Forenklet er der tale om en simpel kausalmodel af typen »hvis X, så Y« (Andersen 2002: 58). Hvis en grundejer forsømmer at rydde sne fra sit fortov, så kan vedkommende blive erstatningsansvarlig over for en skadelidt, der som følge heraf pådrager sig en faldskade. Det, der gør denne type ansvar *juridisk* i modsætning til f.eks. moralsk, er, at ansvaret kan fastslås af en retsinstant – ultimativt en domstol – hvis afgørelse er juridisk bindende for sagens parter. Det betyder, at staten stiller rets- og tvangsmidler til rådighed for, at afgørelsen sker fyldest.

Juridisk ansvar handler altså om retsfølger. Retsfølgerne kan være mangt og meget, og flere forskellige retsfølger kan udspringe af samme faktum (Skovgaard 1983: 19). I eksemplet ovenfor er retsfølgen et *erstatningsansvar*. Erstatningsansvar udløses, hvis erstatningsbetingelserne er opfyldt. Et andet typeeksempel på en retsfølge er *strafansvar*. Det forudsætter, at gerningspersonen har overtrådt en straffelagt regel med den fornødne

tilregnelser, dvs. typisk enten forsættligt eller groft uagtsomt. Et tredje type-eksempel er *disciplinært ansvar* i ansættelsesretlig sammenhæng, f.eks. en advarsel eller en afskedigelse. Det forudsætter, at den ansatte har overtrådt vilkårene for sit ansættelsesforhold. Retsfølgerne kan imidlertid være meget andet, da det afhænger af det konkrete juridiske grundlag, der regulerer forholdet. Det afgørende er imidlertid, i en retsstat som den danske, at retsfølgen har et juridisk grundlag, en hjemmel – så de ikke indtræffer vilkårligt. Dernæst er det karakteristisk for de fleste retsfølger, at det konkrete ansvar står mål med grovheden, hvormed en given regel er overtrådt. Der skal med andre ord være en vis proportionalitet mellem brøde og sanktion.

Med afsæt i disse indledende overvejelser vil jeg i det følgende fokusere på en række udvalgte tematikker, der er særligt relevante for ledere.

Den private og offentlige sektor

Interessant nok er der ikke skrevet specielt meget i krydsfeltet mellem jura og ledelse. Der findes undtagelser, men de fleste heraf er indsnævret til ledere i det *offentlige*. Eksempelvis kan nævnes Finansministeriets udgivelse »Offentligt ansatte chefers ansvar«, 1998, udarbejdet af daværende professor, nuværende højesteretspræsident Jens Peter Christensen. Et andet eksempel er Britt Vongers bog »Jura for offentlige ledere«, 2023.

I udgangspunktet er der stor principiel forskel på, om den organisation, man leder, tilhører den offentlige eller private sektor. Offentlige myndigheder er generelt forpligtet af en række særlige regler og hensyn, der rammer sætter myndighedernes virksomhed og dermed også lederens rolle. Offentlige myndigheder i betydningen forvaltningsmyndigheder, f.eks. ministerier, styrelser, kommuner, regioner og nævn, er som udøvende magt forpligtet af offentligretlige regler, der bl.a. kræver, at (visse) beslutninger har hjemmel i loven, regulerer fremgangsmåden, f.eks. krav om parthøring og begrundelse, og regulerer myndighedens råden over finansielle ressourcer. Embedsfolk – fra sagsbehandler til departementschef – er i forlængelse heraf forpligtet af en række embedsmandsnormer, der er sammenfattet i udgivelsen »Kodex VII«.

I den private sektor gælder et andet fundamentalt udgangspunkt: Lidt forenklet kan man sige, at myndigheder kun må foretage sig noget, hvis det har støtte i lovgivningen, mens private må foretage sig alt, som ikke er udtrykkeligt forbudt ifølge lovgivningen. Det er imidlertid et udgangspunkt med væsentlige modifikationer. Med tiden er store dele af den private sektor blevet undergivet intensiv regulering, der stiller krav til virksomheders drift og dermed indsnævrer det ledelsesmæssige rum. Som eksempel på et område med en særdeles intensiv regulering kan nævnes den finansielle sektor. Der er også kommet flere regler, der typisk stammer fra EU-lovgivningen, som gælder på tværs af den offentlige og private sektor. Eksempelvis kan nævnes reglerne om databeskyttelse (GDPR) og cybersikkerhed (NIS2-reglerne), som vi vender tilbage til senere. Med tiden er arbejdstagerreglerne på det offentlige og private arbejdsmarked også blevet betydeligt harmoniseret.

Over tid kan man således iagttage en betydelig konvergens mellem vilkårene for at drive virksomhed og lede i den offentlige henholdsvis private sektor (Nielsen 2025: 279). Når det er sagt, er der fortsat væsentlige forskelle, og det er frem for alt afgørende, at en leder sætter sig ind i de juridiske rammer for den virksomhed, som vedkommende agerer inden for.

Arbejdsgiveransvar

En central juridisk funktion, som ledere varetager, er rollen som arbejdsgiver (eller arbejdsgiverrepræsentant). Det område er i varierende omfang reguleret af både individuelle ansættelseskontrakter, kollektive overenskomster mellem arbejdsmarkedets parter og offentligretlig regulering.

I forhold til arbejdsgiverens ansvar er det særligt relevant at se på reglerne om arbejdsmiljø. Disse regler fremgår af arbejdsmiljøloven (lovbekendtgørelse nr. 118/2025), der implementerer og supplerer EU-lovgivning. Det er ifølge arbejdsmiljølovens § 15 arbejdsgiveren, der skal sørge for, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige. Hvis virksomheden er en personligt ejet virksomhed, er arbejdsgiveren ejeren. Hvis virksomheden er organiseret i en juridisk person (fx et aktieselskab eller en myndighed), er arbejdsgiveren formelt den juridiske person som sådan. Virksomhedens ledere, dvs. dem, der til daglig leder

arbejdet eller på anden måde deltager i ledelsesopgaver, sidestilles dog med arbejdsgiveren i henhold til arbejdsmiljølovens § 23. De nærmere krav til det fysiske og psykiske arbejdsmiljø fremgår i detaljer af lovens øvrige regler og en lang række administrative forskrifter. Dem vil jeg ikke redegøre for her, men henvise til den relevante faglitteratur (fx Kristiansen et al. 2021). Det centrale her er, at det er arbejdsgiverens, og dermed de ansvarlige lederes, ansvar at overholde reglerne. Hvis arbejdsmiljøreglerne bliver brudt, kan det have forskellige retsvirkninger, der direkte eller indirekte påvirker ledelsen.

For det første kan regelbrud medføre påbud fra Arbejdstilsynet i henhold til arbejdsmiljølovens § 77. Et påbud er en bebyrdende forvaltningsafgørelse, der som udgangspunkt er bindende for adressaten og derfor skal efterkommes inden for en frist. Det har arbejdsgiveren, dvs. ledelsen, et ansvar for. Betingelserne for at udstede påbud er reguleret i forvaltningsretten. Fordi der kan være tale om relativt indgribende afgørelser, der bl.a. kan have betydelige økonomiske konsekvenser, stilles normalt skærpede krav til grundlaget. Det afhænger dog altid af en konkret afvejning. Hvis forholdet eksempelvis er akut, kan Arbejdstilsynet udstede et såkaldt straks-påbud. I mange tilfælde vil Arbejdstilsynet dog først benytte sig af mindre indgribende virkemidler, herunder uformelle indskærpelser eller frivillige aftaler efter lovens § 77 b. Hvis virksomheden er uenig i påbuddet eller mener, at Arbejdstilsynet har begået sagsbehandlingsfejl, kan påbuddet indbringes for Arbejds miljøankenævnet efter reglerne i arbejdsmiljølovens kapitel 14.

For det andet kan regelbrud og påbud medføre en omdømmemæssig risiko for virksomheden, der i høj grad bør have ledelsens opmærksomhed. Tidligere fandtes en egentlig »smileyordning« i stil med, hvad de fleste kender på fødevareområdet. Denne ordning blev afskaffet i 2024 og erstattet med et såkaldt »tilsynsindblik«, der er reguleret i Beskæftigelsesministeriets bekendtgørelse nr. 877/2024 om offentliggørelse af oplysninger om virksomheders arbejdsmiljø. I henhold til denne bekendtgørelse offentliggøres oplysninger om, hvorvidt en virksomhed har haft besøg af Arbejdstilsynet, har modtaget afgørelse af Arbejdstilsynet, og tidligere har modtaget afgørelse om samme arbejdsmiljøproblem, på en online portal (<https://at.dk/arbejdsmiljoe-i-tal/tilsynsindblik>).

For det tredje kan regelbrud medføre strafansvar efter reglerne i arbejdsmiljølovens § 82. Straf kan indtræffe i form af bøde eller fængsel indtil 1 år (2 år, hvis overtrædelsen har medført en ulykke med alvorlig personskade eller døden til følge). Straf kan komme på tale ved brud på en eller flere af de udtrykkeligt opregnede regler i § 82 eller ved manglende overholdelse af et påbud i medfør af § 82, stk. 1, nr. 3. Strafansvaret er ikke begrænset til ledere, men påhviler som udgangspunkt den, som konkret er ansvarlig for en overtrædelse. Det afspejles dog klart i reglerne, at arbejdsgiveren har et særligt ansvar. Lovens § 83 bestemmer således, at en arbejdsgiver kan pålægges bødeansvar for en række regelovertrædelser, selv om overtrædelsen ikke kan tilregnes arbejdsgiveren som forsætlig eller uagtsom, såfremt overtrædelsen kan tilregnes en, der er knyttet til virksomheden eller virksomheden som sådan. Dette er en ganske markant fravigelse af det normale udgangspunkt, at straf forudsætter individuel skyld. Lidt forenklet kan man sige, at arbejdsgiveren bliver objektivt ansvarlig for alle de arbejdsmiljøovertrædelser, som de ansatte måtte begå. I forhold til arbejdsgiveren lægges der ifølge § 82, stk. 6, og § 83, stk. 2, vægt på virksomhedens størrelse i strafudmålingen. Jo større en virksomhed, desto større et »rap over nallerne« kan man altså forvente. Det objektive strafansvar for andres regelovertrædelser gælder dog kun for selve arbejdsgiveren, ifølge § 85 ikke de enkelte ledere. Hvis en leder således skal ifalde strafansvar, forudsætter det, at vedkommende personligt har overtrådt en strafbelagt regel eller undladt at efterkomme et påbud med forsæt eller ved grov uagtsomhed.

For det fjerde kan regelbrud medføre erstatningsansvar, hvis nogen (typisk arbejdstager) lider skade som følge heraf. Arbejdsmiljøloven har som overordnet mål at forebygge arbejdsskader og erhvervssygdomme. I Danmark har vi længe haft et særligt system designet til at kompensere arbejdsskader (Kristiansen, 2023: 425). I dag findes reglerne i arbejdsskadesikringsloven (lovbekendtgørelse nr. 919/2024). Loven beskytter arbejdstagere i meget bred forstand og pålægger arbejdsgiveren en række forpligtelser. Loven forpligter arbejdsgiveren (dog ikke offentlige myndigheder, der er selvforsikrede) til at tegne forsikring og anmelde ulykker omfattet af loven snarest muligt og senest inden for 9 dage. Det er Arbejdsmarkedets Erhvervssikring, der tager stilling til, om der efter loven skal udbetales compensation, og afgørelserne kan indbringes for Ankestyrelsen. Arbejds-

skadesikringssystemet værner på sin vis arbejdsgiveren mod at skulle betale erstatning, men eftersom ikke alle tabsposter er omfattet af ordningen, bliver der i nogle tilfælde også rejst direkte erstatningskrav (»differentieret erstatning«) mod arbejdsgiveren. Et sådant erstatningskrav behandles efter de almindelige erstatningsregler. Erstatning forudsætter derfor, at arbejdsgiveren – i praksis nogen, der handler på arbejdsgiverens vegne – har handlet ansvarspådragende efter culpareglen, at der er en årsagssammenhæng mellem arbejdstagerens tab og det ansvarspådragende forhold, og at tabet er en påregnelig følge af det ansvarspådragende forhold. Tabet kan desuden være bortfaldet som følge af forældelse, ligesom en erstatning vil kunne bortfalde eller blive nedsat som følge af arbejdstagerens egen skyld. Som klart udgangspunkt vil det ikke være de enkelte ledere, der personligt skal have penge op af lommen, men det kan blive tilfældet, navnlig hvis lederen har handlet groft uagtsomt.

Ledelsesansvar i juridiske personer

De fleste virksomheder er organiseret i juridiske personer, herunder selskaber eller myndigheder. Virksomhedens ledere er i mange tilfælde værnet mod personligt ansvar, navnlig erstatningsansvar, fordi virksomheden som sådan gøres ansvarlig. Der er imidlertid undtagelser til dette udgangspunkt, og disse undtagelser er væsentlige at have for øje som leder. Der er de seneste årtier ført relativt mange retssager om ledelsesansvar, herunder ikke mindst i kølvandet på finanskrisen 2007-2009 (Ulfbeck, 2023: 201).

De vigtigste lovregler om ledelsesansvar findes i selskabsloven (lovbekendtgørelse nr. 331/2025), der gælder for kapitalselskaber, dvs. anpartselskaber (ApS) og aktieselskaber (A/S). Den øverste ledelse i mange kapitalselskaber består af en bestyrelse, der varetager den overordnede og strategiske ledelse, og som ansætter en direktion, der varetager den daglige ledelse. I mindre selskaber (ApS'er) er en direktion tilstrækkelig. Selskabslovens ledelsesbegreb er snævert i den forstand, at det ikke omfatter personer, der ikke er officielt registreret som bestyrelses- eller direktionsmedlem, herunder diverse mellemledere. Det følger af selskabslovens § 361, stk. 1, at ledelsesmedlemmer, som under udførelsen af deres hverv

forsætligt eller uagtsomt har tilføjet kapitalselskabet, kapitalejere eller tredjemand skade, er pligtige til at erstatte denne. Denne bestemmelse fastslår, hvad der allerede gælder efter almindelige erstatningsregler (Christensen, 2024: 683). I forhold til andre private juridiske personer, f.eks. interessentskaber og fonde, gælder noget tilsvarende. Det samme kan siges om ledere, der ikke er omfattet af det selskabsretlige ledelsesbegreb, idet disse dog i almindelighed ikke har samme forpligtelser over for selve selskabet.

Som det fremgår af bestemmelsen, kan skadelidte være selskabet selv, herunder selskabets konkursbo, ejerne eller tredjemænd, f.eks. en kunde eller leverandør. Eftersom også selskabet som sådan kan pådrage sig erstatningsansvar over for tredjemænd som følge af ledelsens dispositioner, bliver det personlige ledelsesansvar ofte mest relevant, hvis selskabet er gået konkurs, eller hvis selskabet finder grundlag for at sende et erstatningskrav, som det har udbetalt, videre mod ledelsesmedlemmet (»regres«). Skaden vil typisk have karakter af et formuetab, dvs. at skadelidtes nettoformue formindskes som følge af og som en påregnelig konsekvens af den ansvarspådragende handling. Der skal foreligge et ansvarsgrundlag, hvilket er den almindelige culparegel. Spørgsmålet er, om skadevolderen har handlet i strid med almindelige normer for forsvarlig adfærd på området.

På området for ledelsesansvar formuleres det ofte sådan, at spørgsmålet er, om det pågældende ledelsesmedlem har handlet inden for rammerne af et forsvarligt forretningsmæssigt skøn – den såkaldte »business judgment rule« (Bergenser, 2022). Til illustration kan nævnes Højesterets dom af 15. januar 2019 (trykt i Ugeskrift for Retsvæsen 2019: 1907), hvor en bestyrelsesformand, et bestyrelsesmedlem og en direktør i Capinordic Bank fandtes erstatningsansvarlige for en række tilfælde af uforsvarlig långivning. Sagen bekræfter udgangspunktet, men viser også, at der altid er tale om en samlet, konkret vurdering af omstændighederne. Om ansvarsgrundlaget udtalte Højesteret bl.a.:

»En beslutning om at yde et lån beror i vidt omfang på et forretningsmæssigt skøn navnlig på grundlag af en kreditvurdering af låntager. Skønnet skal foretages på et forsvarligt grundlag. I kreditvurderingen må bl.a. indgå formålet med lånet, låntagers økonomiske forhold, den

stillede sikkerhed og kundens evne til at drive sin virksomhed, herunder i lyset af den almindelige økonomiske konjunktur. Hvilke krav der skal stilles, for at en bevilling kan anses for at være forsvarlig, vil bero på en samlet vurdering i det enkelte tilfælde. Højesteret finder, at der bør udvises forsigtighed med at tilsidesætte det forretningsmæssige skøn, der er udøvet af bankens bestyrelse og direktion ved bevillingen af et lån.

Samme forsigtighed skal ikke udvises, hvis det må antages, at en bevilling af et lån eller en anden disposition knyttet hertil ikke alene er foretaget ud fra forretningsmæssige hensyn til banken, men også ud fra andre – og banken uvedkommende – hensyn. Højesteret finder, at der i en sådan situation må stilles skærpede krav til, at det er blevet sikret, at bankens interesser ikke er tilsidesat. ...

Vurderingen af, om en lånebevilling, som en direktion eller bestyrelse i en bank har besluttet, har været forsvarlig, må foretages på baggrund af de oplysninger, som forelå på bevillingstidspunktet. Der må lægges vægt på den viden, som det enkelte ledelsesmedlem på dette tidspunkt havde eller havde adgang til. Det må endvidere tillægges betydning, om direktionen eller bestyrelsen – hvis der har været anledning hertil – har sørget for, at nødvendige yderligere oplysninger blev tilvejebragt, før lånet blev bevilget.

Højesteret finder, at der ved vurderingen af, om der er handlet ansvarspådragende, tillige må tages hensyn til eventuelle advarsler mv. fra Finanstilsynet.«

Ledelsesansvaret i offentlige organisationer er radikalt anderledes. Hvis en myndighed forvolder skade, bliver erstatningskravet som klart udgangspunkt rettet mod myndigheden som sådan, ikke den ansvarlige eller ledende embedsmand. Det er de almindelige erstatningsbetingelser, der gælder, men de skal tilpasses den offentligretlige kontekst (Pagh et al., 2017). Til forskel fra en privat organisation er en myndighed notorisk økonomisk solid og går derfor ikke konkurs. Der er med andre ord ikke et behov for, at den skadelidte borger eller virksomhed kan rette et erstatningskrav direkte mod embedsmanden. Principielt kan myndigheden søge regres mod en ansvarlig embedsmand, hvis denne har handlet groft uagtsomt eller forsætligt, men den mulighed anvendes i praksis yderst sjældent. Tilsvarende er det kun i ekstreme tilfælde, at en myndighed, som har lidt tab

som følge af en embedsmands handlinger, retter et erstatningskrav mod embedsmanden. Eksempelvis blev den forhenværende borgmester Peter Brixtofte dømt sammen med kommunaldirektøren til at betale erstatning til kommunekassen i forbindelse med den såkaldte Farum-sag. Som kuriosum kan nævnes, at personlige erstatningskrav mod en minister som følge af fejl og forsømmelser begået i embeds medfør forudsætter, at der rejses en sag om ministeransvar ved Rigsretten (Nielsen, 2021: 159). Alt i alt må man sige, at offentlige ledere er betydeligt bedre værnet mod personlige erstatningskrav end ledere i den private sektor.

Som allerede nævnt kan ledelsesmedlemmer også pådrage sig et strafansvar. Et strafansvar forudsætter altid, at den pågældende leder har overtrådt en straffebelagt lovregel med den fornødne tilregnelser, dvs. forsætligt eller i nogle tilfælde groft uagtsomt. De væsentligste straffelovbud findes i straffeloven (lovbekendtgørelse nr. 1145/2024), men derudover findes normalt særlige straffebestemmelser i speciallovgivningen. Arbejdsmiljøloven, omtalt ovenfor, er et eksempel herpå. For ledere vil det i praksis navnlig være de såkaldte formueforbrydelser i straffelovens kapitel 28, der er relevante. Som eksempler kan nævnes underslæb (§ 278), bedrageri og databedrageri (§§ 279 og 279 a) samt mandatsvig (§ 280). Særligt for embedsmænd findes i tillæg hertil bestemmelserne i lovens kapitel 16 om forbrydelser i offentlig tjeneste eller hverv. Heri findes bl.a. regler om bestikkelse (§ 144), misbrug af offentlig stilling (§ 150) og brud på tavshedspligt m.v. (§§ 152 – 152 b). Strafansvar kan også indtræde for medvirken og forsøg til straffeblagte lovovertrædelser.

Ministres ansvar er særskilt reguleret i ministeransvarlighedsloven (lov nr. 117/1964). Strafansvar forudsætter, at Folketinget beslutter at rejse en rigsretssag (Christensen, 1997). Samspillet mellem øvre embedsmænds ansvar og ministeransvar kan give anledning til mange vanskelige problemstillinger (Christensen, 2023). For embedsmænds vedkommende kan ansvaret også bestå i, at man gøres til genstand for offentlig granskning af f.eks. Folketingets Ombudsmand, Rigsrevisionen eller en særlig kommission. En sådan undersøgelse vil efter omstændighederne kunne munde ud i ansættelsesretlige sanktioner, herunder bl.a. advarsler, irttesættelser og afskedigelser. Som eksempel kan nævnes Instruks- og Minkommissionernes beretninger samt de respektive efterspil.

Complianceansvar

Til sidst vil jeg omtale en række nye regeltyper, der i hovedsagen kan sættes i forbindelse med den såkaldte tech-regulering, der udspringer af EU-lovgivningen, og som bør have lederes særlige opmærksomhed på tværs af den offentlige og private sektor. Det gælder bl.a. databeskyttelsesreglerne (GDPR), cybersikkerhedsreglerne (NIS2) og reglerne om udvikling og brug af kunstig intelligens (»AI Act«), men også en lang række mere sektorspecifikke regler, herunder eksempelvis i forhold til den finansielle sektor og platformsregulering. Disse regelsæt indeholder en lang række såkaldte compliancereglere. Compliancereglere er en slags sekunderende regler, der har til formål at sikre overholdelse af de primære regler. Professor Henrik Udsen forklarer og eksemplificerer sammenhængen således (Udsen, 2023: 33):

»Med materielle regler menes her regler, der er baseret på selvstændige adfærdsnormer, forfølger selvstændige formål, og som fordeler rettigheder, pligter, ansvar og risici mellem parter. Med compliancereglere menes regler, der har til formål at sikre overholdelse af andre – materielle – regler. Når regel X forpligter en dataansvarlig til kun at behandle personoplysninger på nærmere angivne betingelser, og regel Y pålægger den dataansvarlige at dokumentere overholdelsen af denne forpligtelse, er regel X en materiel regel og regel Y en complianceregel.«

Compliancereglere kan se forskellige ud. De kan handle om foranstaltninger, der skal sikre regelefterlevelse, mekanismer med indbygget regelefterlevelse (»compliance by design«), interne compliancepolitikker, dokumentationsregler, interne compliancefunktioner, interne uddannelseskrav og ekstern revision. Min påstand er, at compliancereglere nødvendigvis må rodfæstes i de strategiske lag af enhver organisation, og at de derfor i høj grad bliver en ledelsesopgave. Det understøttes i nogle tilfælde af sanktionsreglerne, der målrettes ledelsesmedlemmer.

Jeg tager udgangspunkt i de nye regler om cybersikkerhed, dvs. NIS2-loven (lov nr. 434/2025), som implementerer NIS2-direktivet (direktiv 2022/2555). NIS2-lovens § 7, stk. 1, indeholder en central complianceregel rettet mod ledelsen: Ledelsesorganet skal godkende de tekniske,

operationelle og organisatoriske foranstaltninger for at styre risiciene for sikkerheden i anvendte net- og informationssystemer samt føre tilsyn med foranstaltningernes gennemførelse. Foranstaltningerne er nærmere opregnet i lovens § 6. For at kunne leve op til disse krav følger det af § 7, stk. 2, at ledelsen skal uddannes i cybersikkerhed og tilskynde, at øvrige ansatte også tilbydes uddannelse. Kort sagt kræver NIS2-reglerne, at ledelsen tager initiativ til løbende kortlægning og vurdering af cyberrisici på tværs af hele organisationen, ligesom ledelsen skal sørge for at dokumentere beslutninger og prioriteringer med hensyn til cybersikkerhed (Motzfeldt, 2023: 493).

Det er i forlængelse heraf en markant nyskabelse, at de enkelte ledelsesmedlemmer efter omstændighederne kan holdes *personligt* ansvarlige for brud på cybersikkerheden. Den kompetente myndighed har således i NIS2-lovens § 23, stk. 1, nr. 2, hjemmel til midlertidigt at suspendere en leder. Dette er en ny form for »ansvar«, der må opfattes som særdeles indgribende. Vi har imidlertid endnu ikke set denne retsfølge udfoldet i praksis, og som derfor er vanskelig at beskrive nærmere. Hensigten med reglen er at give ledelsen et stærkt incitament til at sørge for, at organisationen indretter sig i overensstemmelse med reglerne, der ikke kun har til formål at beskytte den konkrete organisation, men samfundet som sådan og individerne heri. Dette er kendetegnende ikke kun for NIS2-reglerne, og der er derfor grund til at formode, at vi vil se flere lignende tiltag på complianceområdet i fremtiden. Det bør have enhver leders høje prioritet at indstille sig herpå.

Referencer

- Andersen, M. B. (2002). *Ret & metode*. Gjellerup.
- Bergenser, S. (2022). *The Business Judgment Rule in Danish Law*. Ex Tuto.
- Christensen, J. S. (2024). *Kapitalselskaber – aktie- og anpartsselskaber* (7. udg.). Karnov.
- Christensen, J. P. (1998). *Offentligt ansatte chefers ansvar*. Finansministeriet.
- Christensen, J. P. (1997). *Ministeransvar*. Djøf Forlag.
- Christensen, J. P. (2023). *Ministre og embedsmænd*. Djøf Forlag.
- Finansministeriet. (2015). *Kodex VII – Syv centrale pligter for embedsmænd i centraladministrationen*.
- Kristiansen, J. (2023). *Grundlæggende arbejdsret* (6. udg.). Djøf Forlag.
- Kristiansen, J., Christiansen, N., Andersen, M. L. B. & Hvidt, M. S. (2021). *Arbejdsmiljøret – udvalgte emner*. Djøf Forlag.
- Motzfeldt, H. M. (2023). NIS2-direktivet og AI-forordningen. I C. R. Hamer & H. M. Motzfeldt (red.), *Compliance i den offentlige sektor* (s. 487-529). Djøf Forlag.
- Nielsen, R. G. (2025). Mellem formueret og offentlig ret. *Juristen*, s. 279-297.
- Nielsen, R. G. (2021). Ministeransvaret i erstatningsretlig belysning. *Juristen*, s. 159-172.
- Pagh, P., Mørup, S. H. & Fender, N. (red.). (2017). *Offentlige myndigheders erstatningsansvar*. Djøf Forlag.
- Skovgaard, H. (1983). *Offentlige myndigheders erstatningsansvar*. Gad.

Udsen, H. (2023). Complianceret – complianceregulering som selvstændig disciplin. I C. R. Hamer & H. M. Motzfeldt (red.), *Compliance i den offentlige sektor* (s. 29-50). Djøf Forlag.

Ulfbeck, V. (2023). *Erstatningsretlige grænseområder I: Professionsansvar, ledelsesansvar, produktansvar* (3. udg.). Djøf Forlag

Vonger, B. (2023). *Jura for offentlige ledere*. Samfundslitteratur.

KAPITEL 2

Diversitetsansvar

Jesper Dammeyer

Hvilket ansvar bør en leder forholde sig til?

Mennesket er socialt, vi ønsker at indgå i nære relationer med få andre, aktivt engagere os i samfundet og have et tilhørsforhold til grupper. Arbejdsgruppen er en særlig social gruppe, hvor mange bruger en stor del af den aktive del af dagen – i en periode på 45 år eller mere.

Arbejdsgruppen kan fungere rigtig godt og give et stort udbytte for arbejdspladsen og den enkelte medarbejder, men det modsatte kan også være tilfældet. De fleste med erfaring fra arbejdsmarkedet kan skrive under på det. Det er derfor relevant at se nærmere på, hvordan arbejdsgruppen fungerer, og hvordan god ledelse kan gøre en afgørende forskel.

Dette kapitel vil fokusere på diversitet, at mennesker er forskellige, og hvordan diversitet på forskellige måder kan bidrage til arbejdsgruppens funktion, og især hvad lederen skal være opmærksom på. Kapitlet vil behandle en række basale socialpsykologiske mekanismer, som alle sammen er gode at kende til, når man skal være en effektiv leder, der får maksimalt udbytte af diversitet blandt medarbejderne.

Diversitet

Vi lever i et samfund og en tid, hvor der er fokus på diversitet, dvs. at samfundet generelt, herunder arbejdspladser, skal repræsentere en række forskelligheder blandt medarbejderne, herunder forskelligheder med hensyn

til køn, alder, sprog, kulturel baggrund og handicap. Arbejdspladsen udpeges af god grund ofte som en vigtig arena i samfundet, hvor diversitet findes, og inklusion foregår.

Fra et samfundsmæssigt perspektiv handler det om at understøtte grundlæggende menneskerettigheder, bl.a. at alle mennesker er lige og har lige muligheder for deltagelse i alle dele af samfundslivet. Retten til at arbejde er eksplicit formuleret som en menneskerettighed af de Forenede Nationer. Og det giver god mening, for det første er det at have et arbejde vigtigt for mange menneskers selvudfoldelse, det er på arbejdet, man udvikler kompetencer og forhåbentlig beskæftiger sig med opgaver, som er vigtige og spændende. For det andet er det via arbejdet, vi har mulighed for at være en del af samfundet og bidrage til det. For det tredje er arbejdet også for mange en vigtig social arena, hvor kollegaer bliver en betydningsfuld del af ens netværk. Endelig er retten til at arbejde det, som sikrer økonomisk frihed.

De Forenede Nationers menneskerettigheder er formuleret på baggrund af forskning og grusom erfaring med, hvor galt det kan gå, når man ikke passer på udsatte grupper og minoriteter i et samfund. Der er masser af eksempler på, at bestemte grupper af en befolkning har været udelukket fra dele af arbejdsmarkedet eller ikke oplever lige vilkår. To aktuelle eksempler kan nemt findes. Mennesker med handicap i Danmark, både fysiske og psykiske handicap, står i langt højere grad uden for arbejdsmarkedet sammenlignet med mennesker uden handicap. Undersøgelser i Danmark har vist, at hvor over 80 procent af befolkningen uden handicap er i beskæftigelse, så er det kun 60 procent blandt personer med handicap. For personer med svære handicap er det kun 40 procent. Forskningen har også vist, at blandt dem, som er i arbejde, er der også en højere forekomst af oplevet diskrimination på arbejdspladsen, mindre sikkerhed i ansættelsen og lavere løn. Det andet eksempel er min egen branche, universiteter. Hvor typisk 70 % af de studerende på samfundsvidenskabelige uddannelser er kvinder, så er 70 % af professorerne mænd. Når det gælder social baggrund, etnicitet og handicap, er forskellene også store, når gruppen af universitetsansatte sammenlignes med den generelle befolkning.

Alle lande er forpligtede på at gøre det, der skal til, for at sikre lige ret til arbejde for alle, hvilket bl.a. handler om at implementere lovgivning på alle

arbejdspladser. Denne lovgivning mv. handler ikke alene om retten til at arbejde, men også om, at man bliver behandlet ordentligt, fx ikke bliver diskrimineret eller mobbet og får en retfærdig løn. Men hvorfor det ofte er nemmere sagt end gjort, skal dette kapitel bl.a. handle om.

En række begreber er relevante at kende til, når det handler om diversitet på arbejdspladsen. Et første niveau af diversitet handler om *integration*, hvor arbejdspladsen ”åbner dørene for” alle, og fjerner de barrierer der er ved ansættelser og fastholdelse. Det næste niveau handler om *inklusion*, hvor der er fokus på det, som både arbejdspladsen og medarbejderne skal gøre, for at få diversitet til at fungere. Hvor integration handler om at medarbejdere, som er anderledes ”placeres på en arbejdsplads” og tilpasser sig den, så har inklusion fokus på, at arbejdspladsen skal ændre sig, så alle kan deltage og bidrage. Inklusionsperspektivet har således fokus på at anerkende forskelligheder. På et tredje og sidste niveau af diversitet handler det om at *fejre* forskelligheder. Her bliver det ikke bare acceptabelt at være forskellig, og at arbejdspladsen har fjernet alle barrierer for, at alle kan deltage fuldt ud, men forskellighederne fremhæves og ses som en styrke. Mennesker med forskellige typer af funktionsnedsættelser har deres funktionsnedsættelser styrker og kompetencer, der bidrager til arbejdspladsen. Fx handler det om at forstå og fremhæve, at mennesker med autismespektrumforstyrrelser kan have særlige kompetencer, personligheder mv., som er værdifulde for arbejdspladsens produktion, kultur og generelle trivsel.

Er diversitet en fordel?

En ting er, at diversitet er det rigtige set ud fra et menneskerettighedsperspektiv, noget andet er, om det virker i praksis og er en fordel for arbejdspladsen målt på fx produktivitet og indtjening. Umiddelbart er diversitet altid en gevinst ud fra den logik, at hvis alle mennesker har lige adgang til alle dele af arbejdsmarkedet, vil det også resultere i, at alle menneskers kompetencer kommer bedst muligt i spil. Det kan således være lettere at finde kvalificerede medarbejdere, da ingen som udgangspunkt er diskvalificerede til stillingen grundet sproglige, kulturelle, funktionsmæssige eller andre faktorer, som ikke har noget at gøre med de kompetencer, som relaterer sig til arbejdsopgaven. Et manglende fokus på diversitet vil i

princippet være det samme som at gå glip af de bedst kvalificerede medarbejdere. I perioder med mangel på arbejdskraft og høj grad af international konkurrence kan fokus på diversitet nemt være det, som er forskellen på, hvilke virksomheder der vokser, og hvilke der må lukke.

Diversitet blandt medarbejderne er nogle gange en fordel og andre gange ikke, når det måles i forhold til effektivitet, produktivitet, indtjening, trivsel, samarbejde og andre parametre. Diversitet i kompetence kan være en fordel, når arbejdsopgaverne handler om at generere nye og kreative produkter eller ideer. Et eksempel er forskningsinstitutioner, hvor praksis på de bedste universiteter i mange år har været, at man sammensætter internationale og ofte tværfaglige teams i forsøget på at løse komplekse og vanskelige problemstillinger. Internationale og tværfaglige teams er typisk helt afgørende for, at der tænkes i nye og innovative retninger. Andre gange kan høj grad af diversitet føre til misforståelser og konflikter, som kan mindske både produktivitet og trivsel. Det kan være tilfældet ved mere rutineprægede opgaver, hvor sproglige og kulturelle barrierer kan gøre det vanskeligere hurtigt at opbygge effektive rutiner og sikre arbejdsgange.

Det er derfor vigtigt, at lederen kender til de mekanismer og faktorer, som har betydning for, at der opnås den maksimale gevinst ved diversitet for arbejdspladsen og at de negative effekter minimeres. Det kræver en ekstra indsats, for der er en række grunde til, at diversitet er svært at opnå. Det næste afsnit vil handle om dem.

Hvorfor bør lederen håndtere ansvaret?

For at forstå, hvorfor lederen bør håndtere sit ansvar for diversitet, er det nødvendigt at forklare nogle af de socialpsykologiske mekanismer, som ligger bag. Diversitet opstår ikke af sig selv eller får automatisk en positiv effekt for arbejdspladsen.

Mediokrati

Det er naturligt for grupper, for at sikre deres overlevelse, at adfærd som afviger fra gruppens norm straffes, mens den, der lever op til normen

belønnes. Hvis gruppen arbejder i mange forskellige retninger og ikke er enige om fælles værdier mv., er gruppen ikke effektiv, ligesom det kan ende i konflikt. Når gruppens medlemmer er meget ens, er det nemt at samarbejde og få tingene til at fungere. I et samfund, hvor alle er lige, bl.a. taler det samme sprog, praktiserer samme religion, kan lide at dyrke og se den samme sport i TV, drikke den samme øl og spise den samme mad, er det nemmere at få det til at fungere med sin nabo. Det er nemmere at have tillid til hinanden og blive enige. Sådan er det danske samfund, og det er sandsynligvis en af grundene til, at vi har et velfungerende samfund, som bl.a. afspejles i høj effektivitet. Sådan vil det umiddelbart også forholde sig på en arbejdsplads.

Der er imidlertid en række negative effekter ved mediokrati, en af dem er kendt som Janteloven, som beskriver den effekt, at dem som er dygtige eller vil prøve noget nyt, bliver straffet. Det er selvsagt uhensigtsmæssigt i arbejdsgrupper, hvor der skal findes nye løsninger på udfordrende problemer. Det kan også true gruppens overlevelse, hvis den ikke kan tilpasse sig, når der opstår behov for det.

Mediokrati gør, at diversiteten naturligt kommer under pres, der er ikke plads til at være anderledes. Ligeledes er der heller ikke god forståelse for, at mennesker er forskellige, samfund med høj grad af mediokrati har typisk ikke gode politikker, der understøtter beskyttelse af minoriteter.

Reaktioner på fremmede

Vi kan som udgangspunkt bedst lide mennesker som ligner os selv, både hvad angår udseende, holdninger og meget andet. Det er naturligt og hensigtsmæssigt, når vi hurtigt skal vurdere andre mennesker i en travl hverdag, at vi holder os til det, som vi kender i forvejen. Sådan vil det også forholde sig, når vi ansætter medarbejdere. Vi vil ansætte dem, som ligner os selv, hvis ikke vi omhyggeligt sørger for at anvende procedurer, som får os til at tænke os mere grundigt om.

Imidlertid kan fremmede bringe interessant nyt, fx ny viden eller kompetencer, hvilket også naturligt kan gøre os nysgerrige. Overordnet vurderer vi fremmede ud fra to dimensioner: *farlige versus ikke farlige* og *kompetente versus ikke kompetente*. Kompetente og ikke farlige fremmede er vi

nysgerrige på, mens vi typisk ikke vil have noget at gøre med dem, der er inkompetente og farlige. Mennesker med handicap opfattes traditionelt som ufarlige og inkompetente. Det er naturligvis generaliserende stereotyper som afgør, hvem vi vurderer som hhv. kompetente og ufarlige eller det modsatte. Stereotyper gør, at vi hurtigt kan vurdere fremmede, hvilket ofte er hensigtsmæssigt, men når vi skal ansætte nye medarbejdere, bliver det problematisk.

Social identitet

Socialpsykologien opdagede tidligt, hvor nemt vi føler et tilhørsforhold til en gruppe. I et klassisk forsøg, som foregik i USA på en sommerlejr for drenge i 1954, blev drengene inddelt i to grupper og sat til at konkurrere mod hinanden i en række konkurrencer. Drengene identificerede sig hurtigt med deres gruppe, og der opstod konflikter mellem de to grupper.

Eksperimentet med drengene inspirerede et andet klassisk eksperiment, *det minimale gruppeeksperiment*. I eksperimentet kender forsøgspersoner ikke hinanden på forhånd, og de bliver tilfældigt inddelt i to grupper. De får at vide, at den ene gruppe bedst kan lide fx Monet-malerier og den anden Renoir-malerier, selvom inddelingen er helt tilfældig. Efterfølgende vil deltagerne vise ind-gruppe-adfærd, bl.a. være enige med og favorisere de andre medlemmer i "deres gruppe". Med andre ord kategoriserer vi naturligt andre mennesker i ind- og ud-grupper.

En del af vores sociale identitet vedrører vores tilhørsforhold til gruppe. Dvs. vi forstår os selv ud fra, hvilke grupper vi opfatter, vi er en del af, fx danskere, skolelærere og forældre. Vores arbejdsplads og -gruppe udgør naturligvis også en vigtig ind-gruppe for vores sociale identitet. Ud over at favorisere vores ind-grupper vil vi også forsøge at styrke vores selvforståelse ved en positiv selvfremsættelse af vores ind-grupper. Danskere er fx bedre end dem, som ikke er danskere, og min favoritfodboldklub er bedre end den anden klub i byen. Favoriseringen af ens ind-gruppe vil også betyde, at man generaliserer ind-gruppens karakteristika. Det er således vigtigt at definere, hvem som tilhører gruppen danskere, og hvem som ikke gør. Det kan fx blive vigtigt at fremhæve, at danskere spiser frikadeller og drikker øl. Jo mere en ind-gruppe er truet, desto større vil tendensen være

til at generalisere om ind-gruppens medlemmer og tydeliggøre forskellene mellem ind-gruppen og ud-gruppen. Generaliseringer om ind- og ud-grupper gør sig naturligvis også gældende i en arbejdsgruppe eller på en arbejdsplads.

Der er således en række socialpsykologiske mekanismer, eller rettere fejl (engelsk: bias) hos mennesker, der trækker i den modsatte retning end diversitet, ligesom de er med til at forklare, hvorfor vi mennesker kan have tendens til racisme og undertrykkelse af minoriteter.

Der er dog måder, hvorpå disse fejl kan afhjælpes. Først og fremmest handler det om at vide, at disse fejl findes, hvad de kan føre til, og at vi alle er ofre for dem. Det gør, at vi kan blive bedre til at tænke os om. Dernæst har det betydning, at vi kender og har erfaring med forskellige mennesker, da det gør os mere forstående over for, at mennesker kan være forskellige. Det kan opnås ved, at boligkvarterer er blandede, så man møder forskellige mennesker i lokalmiljøet, og ved at rejse til fremmede lande og lære fremmedsprog.

Social facilitering

På de fleste arbejdspladser organiseres arbejdet i grupper, på den ene eller anden måde. Det giver god mening, hvilket forklares af en række andre socialpsykologiske effekter. Effekterne peger samtidig på forhold, som lederen skal være opmærksom på, for at få diversitet til at lykkes på en effektiv måde. Et af de første socialpsykologiske eksperimenter, helt tilbage i 1898, undersøgte, om personer arbejder hurtigere, når de arbejder sammen med andre, sammenlignet med, når de arbejder alene. Forskeren Norman Triplett observerede, at børn trækker fiskesnøre hurtigere ind, når der er et andet barn til stede, end når de er alene. Ud over at være starten på kontrollerede videnskabelige studier i socialpsykologien, så startede det også interessen i det som kaldes *social facilitering*. Vi arbejder hurtigere, når vi gør det sammen med andre og når der er et publikum. Vi bliver opstemt af tilstedeværelsen af andre, ligesom vi gerne vil vise os frem, hvilket fx er hjælpsomt, når man gerne vil holde et engagerende foredrag.

Det er dog ikke altid, at den sociale faciliteringseffekt er til stede, og ofte kan den også være negativ. Der er primært en positiv effekt ved simple

opgaver, hvor man kan se den enkeltes bidrag. Hvis opgaven derimod er kompleks, kan det være sværere at koncentrere sig om opgaven, når der er andre til stede. Når den enkeltes bidrag ikke kan identificeres, når opgaven fx er at skubbe en bil i gang, så falder den enkeltes indsats typisk. Hvad angår diversitet, afhænger det også af typen, hvorvidt der vil være en positiv eller negativ effekt. Fx vil der ofte være en positiv faciliteringseffekt, når arbejdsgruppen består af både mænd og kvinder. Mænd vil gerne vise deres evner frem for at imponere kvinder, ligesom det modsatte også er tilfældet. Hvis den enkeltes bidrag kan identificeres, kan forskelle i kompetenceniveau bidrage til en positiv faciliteringseffekt.

Lille fisk, stor bowle-effekten

For at forstå os selv sammenligner vi os med andre, og vi bruger andre som reference for vores egne præstationer. Hvis man arbejder i en arbejdsgruppe, hvor flertallet er middelmådige, så vil man vurdere sine egne evner bedre (stor fisk, lille bowle), end hvis ens kolleger er dygtige (lille fisk, stor bowle). Med andre ord skal man sammenligne sig med de bedste i ens branche for at være konkurrencedygtig. Diversitet kan derfor være vigtig at tænke ind, for at undgå stor fisk, lille bowle effekten og at virksomheden udvikler sig og er konkurrencedygtig.

Gruppetænkningseffekten

Vi ønsker at tilpasse vores holdninger mv. til de sociale grupper, vi tilhører, for ikke at falde uden for den sociale norm, for at styrke ind-gruppesammenhængen og, andre gange, for ikke at komme i konflikt med en mere magtfuld person i gruppen. Flere studier har vist, at vi er villige til at ignorere helt åbenlyse fakta for at passe ind og undgå at falde uden for eller blive afvist.

Hvis en leder af en gruppe fx er overbevist om en bestemt fejlslagen strategi eller beslutning, kan resten af gruppen nemt komme til at bakke op i stedet for at fremføre og stå fast på den nødvendige kritik. Det kan føre til fatale beslutninger for en virksomhed eller, at problematisk adfærd ikke bliver korrigeret. Diversitet kan være et vigtigt redskab til at undgå

gruppetænkning, når man samtidig sikrer, at der bliver lyttet til forskellige og kritiske refleksioner.

Rollemodeller

En anden grund til, at organisering af arbejdet i grupper er hensigtsmæssigt er, at nye medarbejdere kan blive oplært af mere erfarne og at forskellige kompetencer kan blive delt blandt medarbejderne. Meget af det vi lærer foregår ved social læring, dvs. ved at vi kopierer rollemodeller. En rollemodel er en vi vurderer, er kompetent og gør det rigtige. Når vi fx starter på en ny arbejdsplads, er vi hurtige til at udpege, hvem som er relevante rollemodeller. Vi kopierer effektivt de udpegede rollemodeller med hensyn til holdninger, adfærd mv. og gør det ned til de mindste detaljer. Der går ikke mange dage, fra man starter på en ny arbejdsplads, til man går klædt, taler og bevæger sig ligesom rollemodellerne. Det er derfor vigtigt, at lederen udpeger de rigtige rollemodeller i virksomheden inden for de forskellige kompetenceområder, som er vigtige for virksomhedens strategi. I denne udpegning er det vigtigt at medtænke diversitet, så rollemodellerne har forskellig baggrund og ikke samlet udgør en stereotyp prototype for, hvem som er den "rigtige medarbejder". Endelig skal man som leder naturligvis være opmærksom på, at man selv vil være rollemodel for medarbejderne, herunder med hensyn til holdninger til diversitet og adfærd over for medarbejdere, som er forskellige fra den typiske medarbejder.

Hvordan kan lederen lede sine medarbejdere og organisation?

Lederens ansvar handler om at overholde lovgivningen og bl.a. sikre, at der ikke diskrimineres i jobopslag og ved ansættelser, ansættelsesforhold, arbejdets udførelse og afskedigelser. Grupper eller enkelte medarbejdere må ikke diskrimineres eller på anden måde forskelsbehandles grundet deres køn, race, handicap, religion eller andet. Lederens ansvar handler også om at sikre, at diversiteten bidrager positivt til virksomhedens produktion, udvikling, medarbejdernes trivsel mv. Det, lederen konkret kan gøre, kan inddeles i tre trin, og nedenfor er der nogle eksempler på det.

Trin 1: Første trin er en analyse af, hvilke kompetencer, værdier mv. som arbejdspladsen ønsker at styrke ved diversitet. Det kan være ved at gennemgå arbejdspladsens eksisterende strategi, værdier og mål. Det bør ikke alene handle om diversitet for diversitetens skyld, men konkrete målsætninger, hvor specifikke mål for diversitet er tæt knyttet til virksomhedens produktion. På den måde bliver diversitet noget man gør, fordi det giver mening og bidrager til arbejdspladsens produktivitet, og ikke noget man alene gør, for at leve op til lovgivningen og samfundets normer om at være inkluderende og favnende.

Trin 2: Andet trin handler om at iværksætte konkrete initiativer, som bidrager til den diversitet, som arbejdspladsen ønsker. Der skal formuleres en konkret handleplan med konkrete mål.

Rekrutteringsprocessen er afgørende for at opnå de ønskede mål om diversitet. Når først medarbejderen er succesfuldt ansat og accepteret, så opfattes medarbejderen som en del af ind-gruppen. Men først skal kandidaten blive opmærksom på jobopslaget og interesseret i at søge, dernæst skal kandidaten inviteres til samtale og ende med at takke ja til ansættelse. Når der rekrutteres efter medarbejdere, kan der i opslaget tydeligt og overbevisende fremhæves, at man ønsker medarbejdere med forskellige baggrunde. I opslaget kan der også stå, at der tilbydes kurser i fx dansk eller andre tiltag, der gør det attraktivt at søge. Opslaget kan slås bredt op, nye steder, der kan afholdes åbent hus for jobinteresserede, og der kan anvendes et rekrutteringsfirma.

I udvælgelsesprocessen er det vigtigt at undgå de menneskelige fejl, som ellers nemt vil indtræffe, bl.a. at man praktiserer fordomme eller foretrækker de kandidater, som minder om en selv. Ud over at være sig dem bevidste kan man fx anvende anonymiserede CV'er og ansøgninger, når de rette kandidater skal udvælges til ansættelse. Det kan også være en fordel at anvende strukturerede interview, så alle kandidater får de samme spørgsmål.

Et andet vigtigt indsatsområde er arbejdsmiljøet og -kulturen. Bl.a. er den fysiske indretning og sprogbruget vigtigt, så arbejdspladsen fx ikke signalerer, at det kun er en arbejdsplads for "stærke mænd". Det er også vigtigt,

at alle ved, hvorfor det er vigtigt. I opbygningen af en inkluderende arbejdspladskultur er det vigtigt at have fokus på, at værdier bliver til holdninger, som bliver til konkret adfærd. Mentorordninger kan være vigtige for fastholdelse, ligesom forfremmelsesprogrammer kan være hjælpsomme til at sikre, at der også opnås diversitet i ledelsesgruppen.

Trin 3: Endelig handler det om evaluering og opfølgning på de konkrete initiativer. Arbejdspladsen kan fx hver tredje måned udsende en rapport om de fremskridt, som arbejdspladsen har nået med hensyn til diversitet. Rapporten kan med fordel have fokus på både de konkrete fremskridt såvel som de tiltag, der vedrører kulturelle ændringer. Der kan også anvendes spørgeskemaer udsendt til et udsnit af medarbejderne, eventuelt suppleret med interviews, der måler medarbejdernes holdninger og oplevelse af inklusion, diskrimination mv. Endelig kan det være vigtigt med klare politikker for, hvordan man indrapporterer diskriminerende adfærd og procedurer for, hvordan der tages hånd om det.

Afslutning

At tage ansvar for diversitet som leder giver overordnet mening af to grunde: For det første fordi vi får et mere retfærdigt og rigere samfund, når alle har mulighed for at bidrage på arbejdsmarkedet inden for de brancher, som den enkelte har motivation og kompetencer for. Rigere for den enkelte, som er i job, de kan lide, og rigere for samfundet, når så mange som muligt forsørger sig selv. For det andet fordi diversitet, hvis det tilrettelægges og udnyttes rigtigt, kan give højere effektivitet, bedre produkter og højere indtjening.

Som pointeret igennem kapitlet er der ikke noget enkelt svar på, hvordan diversitet, der bidrager positivt til arbejdspladsen, opnås. En række faktorer spiller ind, ikke mindst selve arbejdsopgaven. Heldigvis er der en række redskaber, lederen kan anvende, for at få diversitet til at fungere. Blandt dem er arbejdet med værdier, holdninger og at fremme en kultur, hvor forskelligheder ikke bare anerkendes, men fejres. Når det lykkes, så kan

arbejdspladsen og den enkelte medarbejder være stolte af at gøre det rigtige og være rollemodeller for andre arbejdspladser.

Da mange af os regner med at skulle være 50-60 år på arbejdsmarkedet, vil de fleste af os bidrage med diversitet på forskellige måder i løbet af et arbejdsliv. Nogle år er det som ung, andre som gammel, nogle år med psykisk eller fysisk funktionsnedsættelse og andre igen som den med særlige erfaringer. Vi har alle brug for, at arbejdspladser er inkluderende.

KAPITEL 3

Innovativt ansvar: Om lederens ansvar for at skabe innovation

Ulf Hjelmar

I dette kapitel ser vi på lederens ansvar for at skabe innovation. Der argumenteres for, at lederen har et innovativt ansvar – et ansvar for at indgå i og lede en proces, der formår løbende at udvikle praksis på arbejdspladsen og skabe nye innovative løsninger.

Baggrunden for kapitlet er primært 12 års erfaringer i den kommunale velfærdssektor med de såkaldte frikommuneforsøg, hvor lokale ledere og medarbejdere er blevet friset fra regler, detailmål og dokumentationskrav for dermed at kunne udvikle en ny og forbedret praksis på arbejdspladsen (Hjelmar & Pedersen, 2024). Derudover inddrages også øvrig baggrundslitteratur.

Kapitlet indeholder tre dele. I den første del prøver vi at forstå, hvad der mere præcist menes med lederens innovative ansvar. Kort fortalt viser denne del, at det innovative ansvar handler om at tage ansvar for udvikling af et innovativt sprog, udvikling af roller i en innovativ proces og bidrage til udvikling af en risikovillig kultur.

I den anden del ser vi på, hvorfor det er vigtigt at tage et innovativt ansvar som leder. Her er den korte fortælling, at der er et stigende generelt behov for løbende at tilpasse sin organisation til omverdenens krav, og det nødvendiggør, at lederen tager en form for innovativt ansvar. Med til historien

hører dog her, at lokale forhold varierer, og det har en væsentlig betydning for, i hvor høj grad man som leder skal tage dette ansvar på sig.

I den tredje del ser vi mere operationelt på, hvordan man kan tage et innovativt ansvar som leder. Der lægges op til, at man som leder skal tage ansvar for både idéudvikling, test af ideer og spredning af innovative løsninger. Formår man som leder at operere succesfuldt inden for alle tre dele, har man fuldt ud taget et innovativt ansvar. Typisk fokuserer man som leder inden for dette felt på idéudvikling i organisationen og har mindre fokus på testning af ideer og spredning af innovative løsninger.

Hvad menes med lederens innovative ansvar

Der er forskellige definitioner af, hvad der menes med innovation. Men fælles for de forskellige definitioner er, at innovation i sin kerne handler om at omsætte en idé til praksis, som skaber værdi. En idé behøver ikke at være ny eller radikal. Det afgørende er, at en idé bliver brugt på nye måder, og at der sættes gang i en proces, som kan udvikle en idé ud fra de lokale betingelser. Afgørende for, at man kan tale om innovation er også, at det skaber værdi – og det kan både være i forhold til borgerne, i forhold til medarbejderne og i forhold til organisationen (Thøgersen & Pedersen, 2022; Hjelmar, 2021).

At tage ansvar som leder for at skabe innovation indebærer, at man skal kaste sig ud i åbent terræn: Innovationsledelse har dermed ikke et fast mål at sigte efter, og der eksisterer ikke en fast model for eksekvering, som fx gælder forandringsledelse og andre lignende ledelsesmodeller. Erfaringsmæssigt er der dog nogle typer af landskaber, man skal kunne navigere i for at kunne fungere som leder – hvis man tager udgangspunkt i de erfaringer, som er blevet indhøstet under de danske frikommuneforsøg.

Som leder skal man kunne medvirke til at skabe *et sprog* for, hvad der menes med at skabe innovation. I frikommuneforsøgene – særligt i forsøget omkring velfærdsaftaler på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet, 2021-24 – fik lederne skabt et narrativ om, at forsøgene ikke handlede om at blive ”frisat fra” regler, mål og dokumentationskrav. De handlede om at blive ”frisat til” at skabe et bedre pasningstilbud til børnene, en bedre

skole eller et bedre ældretilbud. Det skabte en positiv fortælling om, at der med forsøgene blev åbnet et nyt mulighedsrum, som medarbejderne kunne fylde ud med deres egne faglige ideer til at skabe en bedre lokal praksis (Hjelmar et al., 2023).

Som leder skal man også være bevidst om, at arbejdet med at skabe innovation indebærer, at man som leder og som medarbejdere får *nye roller*. Et gennemgående træk i frikommuneforsøgene er, at lederne beskriver, at ledelsesrummet bliver åbnet, og man som leder skal tage ansvar for den proces. Lederne beskriver også nødvendigheden af at lægge et reelt ansvar ud til medarbejderne, så medarbejderne har en klar og entydig oplevelse af, at der ikke er en top-down ledelsestænkning (Hjelmar et al., 2023).

Et eksempel fra folkeskoleforsøgene kan klargøre denne pointe: Som skoleleder var det en central erfaring, at man som leder skulle turde at åbne op for nye ideer fra lærerne og det pædagogiske personale – uden på forhånd at have defineret, hvor man skulle hen i processen. Medarbejderne skulle have et reelt ansvar for at udvikle skolen, hvor det gav mening set fra deres perspektiv. Det ledte til forsøg med en kortere skoledag, flere tovtoksenordninger i klasserne og etablering af nye fag baseret på kompetencer og interesser hos de enkelte lærere. Senere i processen beskriver lederne, at det blev deres ansvar at samle op, koordinere og videreformidle de mange ideer – i tæt samspil med medarbejderne (Hjelmar et al., 2023; Schoop & Hjelmar, 2023).

Endelig handler det innovative lederansvar også om at skabe *en kultur* omkring innovation på arbejdspladsen. En helt central læring fra frikommuneforsøgene er, at det der stod tilbage efter de mange forskellige forsøgshandlinger, ikke så meget var de konkrete forsøg, men i højere grad den kultur der blev skabt omkring forsøgene. Før forsøgene var der typisk en kultur på den enkelte arbejdsplads, som byggede på regler, overholdelse af mål og dokumentationskrav. Efter forsøgene var der i højere grad kultur, som byggede på en risikovillighed til at udfordre gældende praksis på arbejdspladsen og en tro på, at det ville føre til et fagligt mere spændende arbejde og en højere kvalitet for borgerne (Hjelmar, 2024; Hjelmar et al., 2025; Hjelmar & Pedersen, 2025).

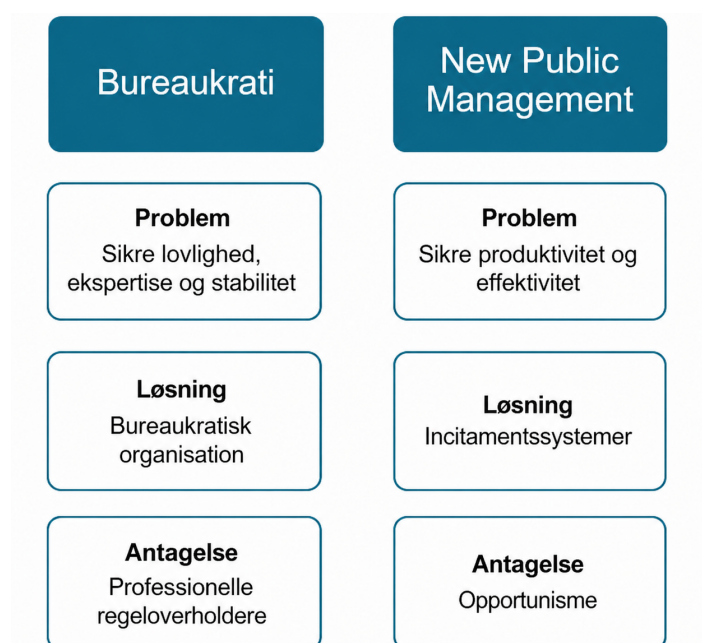
Hvorfor er det vigtigt at tage et innovativt ansvar som leder?

Men hvorfor er det egentlig vigtigt som leder at tage et innovativt ansvar? For at kunne besvare dette spørgsmål er det formålstjenligt at træde et skridt tilbage og se mere overordnet på, hvad det er for styringsmæssige rammer, man som leder i den offentlige sektor typisk opererer inden for.

De styringsmæssige rammer er bestemt af de herskende forestillinger om, hvilke grundlæggende strategiske betingelser, der skal være til stede, for at man kan bedrive god ledelse og opnå gode resultater. Disse forestillinger er indeholdt i såkaldte styringsdoktriner, der udgør fortællinger om, hvad der er problemet i en organisation, hvad der er løsningen, og hvilke forudsætninger der skal være til stede, for at det skal kunne realiseres i praksis.

Bureaukrati og New Public Management har været de dominerende styringsdoktriner i de seneste årtier i Danmark. I nedenstående figur er de grundlæggende forestillinger i de styringsdoktriner illustreret (se også Hjelmars & Jakobsen, 2021):

Figur 1: De grundlæggende forestillinger i bureaukrati og New Public Management



I bureaukratiet som styringsform er problemet, som der fokuseres på, at der skal sikres lovlighed, ekspertise og stabilitet i den offentlige forvaltning. Dette gøres gennem en organisation bygget på hierarki og regelstyring. For at dette skal kunne fungere i den virkelige verden, er antagelsen, at der er professionelle regeloverholdere (bureaukrater), der søger upartisk at anvende regler ud fra deres faglige rammer.

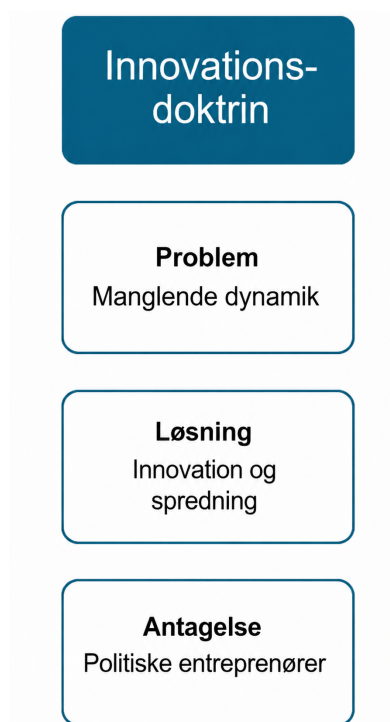
New Public Management er fra 1980'erne og frem blevet betragtet som en nødvendig tilføjelse til bureaukratiet som styringsform. Det grundlæggende problem, som New Public Management søger at løse, er, at der skal sikres produktivitet og effektivitet i den offentlige sektor (så den ikke "sander til i bureaukrati"). Løsningen på dette er at skabe incitamentssystemer i offentlige organisationer, der tilskynder til dette. De primære instrumenter, som er blevet anvendt, har været mål- og kontraktstyring, som tilskynder organisationer til løbende at opfylde politisk fastsatte mål. Antagelsen, som denne form for styring bygger på, er, at ledere (og medarbejdere) i offentlige organisationer er opportuniste, der til enhver tid søger at opnå gældende mål og ser en grundlæggende værdi i dette.

Som leder i en offentlig organisation i dag opererer man ud fra begge disse styringsdoktriner. De skal ikke ses som værende i modsætning til hinanden, men skal snarere ses som to styringslag, som har lagt sig oven på hinanden. Som leder skal man grundlæggende sørge for regeloverholdelse, men samtidig skal man som leder sikre, at organisationen opererer effektivt i forhold til de opsatte mål.

Pointen er nu, at der er ved at lægge sig endnu et styringslag oven på de to eksisterende styringslag. Den offentlige styring har i 2010'erne og frem været udfordret af, at den ikke har været omstillingsdygtig nok. Voksende forventninger til offentlig service, nye digitale teknologier og manglende ressourcer i den offentlige sektor har skabt et behov for en mere dynamisk offentlig sektor, der løbende kan udvikle sig og tilpasse sig lokale og individuelle krav fra borgere.

Denne fremvoksende styringsdoktrin kan kaldes en innovationsdoktrin og bygger på følgende forestillinger (se også Hjelmars & Jakobsen, 2021):

Figur 2: De grundlæggende forestillinger i innovationsdoktrinen



Det grundlæggende problem, som innovationsdoktrinen søger at løse, er, at offentlige organisationer har en manglende dynamik og ikke formår hurtigt nok at udvikle og tilpasse løsninger, der lever op til borgernes behov. Løsningen på dette er at skabe en dynamik, der tilskynder til innovation og spredning af gode løsninger på tværs af den offentlige sektor. Antagelsen er her, at der i offentlige organisationer er medarbejdere og ledere, der som en form for politiske entreprenører løbende formår at udvikle nye faglige og organisatoriske løsninger, hvis de får de rette betingelser for det.

Hermed er vi fremme ved de styringsmæssige rammer, man som leder i den offentlige sektor i dag opererer indenfor. Udover som leder at have ansvar for regeloverholdelse og målopfyldelse, så har man som leder også et innovativt ansvar. Man forventes som leder at være i stand til at skabe dynamiske rammer for faglig nytænkning og innovation.

Den bedste illustration af denne pointe er de forandringer i styring, der kan ses under frikommuneforsøgene fra 2012 og frem. I disse forsøg søgte man at ændre på de styringsmæssige rammer i kommunerne ved at

minimere bureaukratiet gennem fjernelse af regler og dokumentationskrav samtidig med, at man lagde op til et større lokalt råderum gennem fjernelse af centrale detailmål.

Dermed håbede man på at skabe mere optimale rammer for innovation, og at give de enkelte ledere bedre muligheder for at løfte deres innovative ansvar. Evalueringen af særlig velfærdsaftalerne (2021-24) viste, at lederne i høj grad påtog sig dette ansvar, og at det var en væsentlig del af baggrunden for, at der blev skabt nye innovative løsninger på den enkelte skole, det enkelte dagtilbud, det enkelte plejehjem m.m. (Hjelmar et al., 2025).

Det skal hertil tilføjes, at der i en række tilfælde skete en effektiv spredning af de innovative løsninger i forsøgene med velfærdsaftaler. Forsøgene med de lovmæssige undtagelser og den nye praksis, der blev udviklet på det grundlag, bidrog til ny national lovgivning gældende for alle kommuner, herunder ældrereformen og folkeskolens kvalitetsprogram (Hjelmar, 2024).

Hvordan kan man skabe innovation som leder?

Det næste spørgsmål er så, hvordan man mere konkret kan skabe innovation som leder – tage et innovativt ansvar. Svaret på dette spørgsmål vil jeg i det følgende opdele i tre afsnit. I det første afsnit vil jeg diskutere, hvordan man som leder kan tage ansvar for idéudvikling i organisationen. I det andet afsnit vil jeg se på nødvendigheden af at teste fremkomne ideer, og i det tredje og sidste afsnit ser jeg på, hvordan man som leder kan medvirke til at sprede innovative løsninger.

At tage ansvar for idéudvikling

Der er generelt ikke mangel på ideer i den offentlige sektor til, hvordan man kan udvikle den daglige praksis og øge kvaliteten i den offentlige service. Det viser bl.a. det såkaldte innovationsbarometer, der bliver gennemført med jævne mellemrum på tværs af den offentlige sektor. Idéudvikling og innovation bliver dog ofte kaldt noget andet, for eksempel kvalitets-

arbejde, projekter, strategiudvikling m.m. (Center for Offentlig Innovation, 2016; Thøgersen & Pedersen, 2022).

Som leder kan man løfte sit innovative ansvar gennem at skabe et miljø for idéudvikling og sætte rammer for idéudviklingen. Som beskrevet i innovationsdoktrinen handler det om at skabe nogle dynamiske rammer i organisationen, som taler til medarbejderne (de politiske entreprenører) og deres lyst til at tænke nyt og omsætte ideer til daglig praksis i et fagligt fællesskab. Dette er – som et illustrativt billede – blevet sammenlignet med jazz: Rammerne skal sikre sammenspil, men først og fremmest skal der være plads til kreativ improvisation – der kan inspirere ens medspillere (Thøgersen & Pedersen, 2022: 279).

En central læring fra frikommuneforsøgene er, at dette ikke alene er den enkelte leders ansvar. Man kan som leder godt søge at bedrive innovationsledelse ved at søge at mobilisere, guide og engagere sine medarbejdere til at deltage i udvikling og implementering af innovative løsninger. Men en systematisk og dynamisk idéudviklingsproces, der fører til reel innovation udover den enkelte organisations grænser, kræver en mere generel kulturændring.

Særligt forsøget omkring velfærdsaftaler på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet (2021-24) illustrerer dette. De syv kommuner med velfærdsaftaler fremhævede alle, at de havde udviklet en mere risikovillig kultur, og at det var den vigtigste grund til, at der blev iværksat så mange lokale forsøgshandlinger. Denne risikovillige kultur drejede sig ikke kun om det lokale dagtilbud, den lokale folkeskole eller det lokale plejehjem. Der var snarere tale om en generel ændring i kommunens styring og ledelse, som også indbefattede den politiske og administrative ledelse i kommunen. Lokale ledere fremhævede her, at de oplevede en høj grad af opbakning og støtte fra kommunens side til lokalt at tænke nyt og afprøve ny praksis, og at det var afgørende for, at man lokalt kunne italesætte denne nye ledelses- og arbejdsform over for medarbejderne som en ny gældende retning frem for blot et midlertidigt projekt (Hjelmar et al., 2025; Hjelmar & Pedersen, 2025).

Som leder indebærer dette, at man som leder (selvfølgelig) skal orientere sig mod den overordnede politiske vision og strategi og vurdere, i hvilken grad man som leder skal tage et selvstændigt innovativt ansvar.

Det er også værd at være opmærksom på, at idéudvikling kan forudsætte en ”kreativ destruktion” af gamle ideer, før nye ideer kan vokse frem. I den forstand handler lederens ansvar på dette område også om at tage ansvar for at skabe en kultur med fokus på, at det er vigtigt som medarbejder at have en kritisk sans over for den gængse praksis på arbejdspladsen. Vel at mærke indebærer dette, at der skal være fokus på læring: Som medarbejder følger der en forpligtelse til at tænke nyt og tage ansvar for udvikling af ny praksis, hvis man er kritisk over for den gængse praksis – ellers er der en fare for, at det blot opfordrer til brok (Aagaard et al., 2014).

At tage ansvar for test af ideer

Et innovativt lederansvar indebærer, at man skal teste, om fremkomne ideer reelt skaber værdi for borgere, medarbejdere eller organisationen som helhed. Dette skal ske på et systematisk og kvalificeret grundlag, så man dermed også skaber et bedre grundlag for at sprede innovation.

Dette er ikke den nemmeste evalueringsopgave. Udfordringen er, at nye ideer per definition er uforudsigelige, og at det dermed ikke er muligt på forhånd at opstille et præcist evalueringsdesign, som man senere kan følge op på. Innovationsevaluering er vanskelig, men der er nogle retningslinjer, man kan holde sig for øje som leder (se også Carstensen et al., 2017).

For det første skal man som leder være bevidst om, at fordi test af nye ideer ikke kan planlægges og programmeres på forhånd, så skal man tilrettelægge en proces, hvor testning af ideer udvikles i takt med, at udviklingsaktiviteterne skrider fremad. Det betyder, at man som leder skal være tæt på udviklingsaktiviteterne, og man løbende skal fremme ”evalueringsbevidstheden” blandt deltagerne i aktiviteterne: Hvad er formålet med indsatsen, og hvordan kan man måle, om indsatsen fører til de ønskede formål? Typisk er der i lokale udviklingsprocesser uklarhed om de præcise formål med aktiviteterne, og der er derfor ofte behov for, at der bliver tilrettelagt en proces, hvor det afklares.

Det er vigtigt her at skabe en bevidsthed om, at test og evaluering ikke opfattes som en administrativ byrde, men snarere som en hjælp til at skabe den bedst mulige løsning. Har man fået defineret et klart formål med

udviklingsaktiviteten, så er det ofte lidt data, man har brug for, for at kunne teste værdien af løsningen.

For det andet skal man som leder også være bevidst om, at man i lokale udviklingsprocesser typisk måler på en ikke færdigudviklet prototype. En egentlig evaluering med mere præcise målinger af virkning for borgere, medarbejdere og organisation kan først foretages efter, at en innovativ løsning er udbredt i større skala og med et på forhånd mere fast defineret formål.

En konsekvens af dette er, at man som leder skal sigte efter, at testning af nye lokale ideer ikke nødvendigvis skal leve op til strenge evalueringskrav. Snarere skal testningen skabe et grundlag for at kunne vurdere, om der er grundlag for at 1) sprede og skalere innovationen, 2) modne aktiviteten yderligere på lokalt plan, før der tages stilling til den, eller 3) stoppe udviklingsaktiviteten. Hvis vurderingen er, at man skal stoppe udviklingsaktiviteten, er det ikke nødvendigvis en spildt indsats. Man har gennem indsatsen opnået viden om, hvad der ikke umiddelbart virker, og dermed har man sparet skatteyderne for penge ved at undgå at sætte en virkningsløs praksis i værk.

At tage ansvar for spredning af innovative løsninger

Spredning og skalering af en innovativ løsning er sket, når en løsning, der er udviklet, implementeret og har skabt værdi et sted i organisationen, efterfølgende implementeres i organisationen i øvrigt eller i andre lignende organisationer. Dette er en afgørende dynamik i den offentlige sektor. I modsætning til den private sektor, hvor innovative løsninger er en organisatorisk konkurrenceparameter, som man som organisation beskytter, så er der i den offentlige sektor en klar fordel i at udbrede innovative løsninger så effektivt som muligt på tværs af forskellige organisationer (Hjelmar, 2021).

Det er mange gange slået fast, at man får en mere effektiv offentlig sektor, når offentlige organisationer hjælper hinanden med at dele innovative løsninger frem for, at hver enkelt offentlig organisation parallelt udvikler løsninger på de samme problemer. Skabelsen af offentlig værdi kræver, at offentlige organisationer samarbejder på tværs i udviklingen af nye løsninger

(Center for Offentlig-Privat Innovation, 2023; Thøgersen & Pedersen, 2022).

Som leder har man et ansvar for at indgå i denne proces, hvis der på baggrund af testningsfasen vurderes, at der er grundlag for at sprede og skalere en innovativ løsning. I den forstand skal man som leder med erfaring i en innovativ løsning også tage en ny rolle på sig: at fungere som en slags ambassadør for innovation. Som offentlig leder i dag har man en forpligtelse til at bidrage til en større fællesoffentlig indsats, der rækker ud over ens egen organisation (Thøgersen & Pedersen, 2022).

Dette foregår typisk gennem netværk, fremlæggelse på konferencer og gennem bidrag til skriftlige evalueringer. Erfaringer fra frikommuneforsøgene viser, at dette ikke blot er en uegennyttig handlen, som man som organisation ikke selv får noget ud af. Erfaringerne viser, at lederne får meget ud af at indgå i tætte ledernetværk, hvor man får sparring og input til egen praksis. Samtidig ser lederne og deres medarbejdere også en værdi i at blive profileret på konferencer og i publikationer, da det repræsenterer en stærk anerkendelse af deres arbejde (Schoop & Hjelmar, 2023; Hjelmar et al., 2025).

Referencer

Carstensen, H. V., Hjelm, U., & Jeppesen, L. K. (2017). Innovationsevaluering – når resultatmålinger understøtter reel innovation. *Økonomistyring og Informatik*, 32(3), 207–222.

Center for Offentlig Innovation. (2016). *Innovationsbarometeret – højere effektivitet og kvalitet i den offentlige sektor gennem innovation*. DJØF Forlag.

Center for Offentlig-Privat Innovation. (2023). *Spredningsguiden: Gør det nemt at dele og genbruge innovation*.

Hjelm, U. (2021). The institutionalization of public sector innovation. *Public Management Review*, 23(1), 53–69.

Hjelm, U., & Jakobsen, M. L. (2021). Frikommuneforsøg bør (også) forstås ud fra en innovationsdoktrin. *Politica*, 53(3), 218–239.

Hjelm, U., Lindeberg, N. H., Foged, S. K., Nicolajsen, J. S., Schoop, S. R., & Bech, A. (2023). *Midtvejsevaluering af velfærdsaftaler: Forsøg med frisættelse i syv kommuner på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet, 2021-22*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Hjelm, U. (2024). *Kommunal frisættelse: Et opgør med bureaukrati og målstyring?* Magtudredningen 2.0.

Hjelm, U., & Pedersen, L. B. (2024). *Fem spor i lokal frisættelse – 12 års danske erfaringer*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Hjelm, U., et al. (2025). *Kommunal frisættelse: Virkninger af velfærdsaftalerne på dagtilbuds-, folkeskole- og ældreområdet*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Hjelm, U., & Pedersen, L. B. (2025). *Et fremadrettet blik på lokal frisættelse – ændringer i styring og ledelse*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Schoop, S., & Hjelmar, U. (2023). Frisættelsesdiskurs som grundlag for ledelse. *Lederliv*, 5, 1–24.

Thøgersen, D., & Pedersen, A. R. (Eds.). (2022). *Ledelse af offentlig innovation: Organisering, praksis og værdiskabelse*. Samfundslitteratur.

Aagaard, P., Sørensen, E., & Torfing, J. (2014). *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

KAPITEL 4

Moralsk ansvar, institutionelt og intellektuelt lederskab

Kurt Klaudi Klausen¹

Det moralske ledelsesansvar er i dag et udvidet ansvar, fordi det ikke blot angår vores relation til hinanden, men også til vores omverden, og fordi det ikke kun angår de formelle ledere. Et væsentligt budskab i dette kapitel er, at hvis vi som nation skal høre til blandt de mest ordentlige, mindst for-dummede og fremmedgjorte, er det ikke kun familiernes og uddannelses-systemernes opgave at sikre oplysning, dialog og dannelse, det må også udvikles på arbejdspladsen, og det er et ledelsesmæssigt ansvar, et mo-ralsk ansvar.

Det moralske, humanistiske lederskab er æstetisk i sin karakter, rummer en praktisk visdom og poetisk nerve, må være strategisk og omfatte insti-tutionelt og intellektuelt lederskab samt entreprenørskab for at blive til statsmandskab.

I dette kapitel bevæger vi os ind i det felt af organisations- og ledelsesteo-rien, som beskæftiger sig med, hvilke værdier der, som normer, bør være styrende for vores adfærd, og hvordan man som leder kan være med til at sikre, at de 'rette' værdier er styrende. Det er et felt med mange bidrag fra sociologi og organisationspsykologi, konkretiseret i bl.a. kulturteori og motivationsteori, og rummer mange betegnelser for lederskabet. Ud-gangspunktet er socialkonstruktivismen, væsentlige indsigter stammer

¹ Dette kapitel er en forenklet udgave af et afsnit i min bog om *Kommunerne i forvaltningshi-storien*, som udkommer i 2026. I den findes de idéhistoriske argumenter og teoretiske refe-rencer.

fra den historiske og sociologiske institutionalisme, og da der er tale om et bør, må vi spørge filosofien til råds. Når dette er meningsfuldt, til trods for at såvel humanisme som moral er konstruktioner, knytter det sig til menneskets iboende vilje og evne til at skabe mål og mening – det er ikke Guds-givet.

I dag er det etiske og moralske ledelsesansvar også et ansvar for velfærdssamfundets værdier og for demokratiet, og længe har det været et ansvar for efterlevelse af de to, måske vigtigste dyder, nemlig retfærdighed og tolerance, sådan som det kommer til udtryk i forestillinger om retssamfundet og det pluralistiske samfund, som let lader sig overføre til organisationer.

Høj moral og esprit de corps anses for at være en forudsætning for at kæmpe, lav moral fører til forråelse, og en demoraliseret hær eller medarbejderstab ved ikke, hvad de tror på, og kæmper for. Selv om den dikotomiske sontring mellem godt og ondt er forsimplende uden en relativiserende kontekstbestemmelse, findes god og dårlig moral, ligesom der findes god og dårlig samvittighed, forankret i etikken, såsom i dyderne og deres modsætning, men det er sikkert, at det gode samfund og den gode, velfungerende organisation vil være gennemsyret af moralsk ansvarlighed. Et godt ord for dette er ordentlighed.

Ledelsen har det overordnede moralske ansvar

Etik drejer sig om at vide, hvad man bør gøre, og moral drejer sig om at handle derefter. Det lyder enkelt, og er det også i nogle sammenhænge,² men sammenhængen mellem etik og moral indskrives sig i komplekse og komplicerede kontekster og vil ofte udløse ledelsesmæssige dilemmaer. Placeringen af det moralske ansvar kompliceres yderligere af både delegation og selvledelse. Alle ledere har det overordnede moralske ansvar for den del af organisationen, som de har ansvar for, men er i dag ikke alene om det moralske ansvar. Eksempelvis gælder pligtetik, altså pligten til at følge love og regler, såsom god embedsførelse (lovhjemlet forvaltning,

² Man er fx ikke i tvivl om, at det er moralsk forkert at udnytte et embede til personlig berigelse, at begunstige familie og venner og at ansætte inkompetente ledere og medarbejdere. Det er fordi, det moralske ansvar er forankret i meget klare etiske principper vedr. korrupsion, nepotisme, klientelisme og meritansættelser.

neutral, loyal og ikke korrupt embedsførelse) for både ledere og medarbejdere, og det er yderligere et moralsk ansvar, der påhviler alle, og angår hele organisationens funktionsmåde – ikke blot den enkeltes funktionsområde. I den forstand er ansvaret bredt ud, og det kan være vanskeligt klart at skelne, hvem man kan gøre ansvarlig. I sidste ende er det altid øverste ansvarlige leder, men undervejs er det altid først en selv, sideordnede kolleger og dernæst nærmeste leder. Øverste ansvarlige leder kan dog ikke frasi sig ansvar for amoralske forhold, som de burde have grebet ind overfor.

Enkelt sagt drejer etik sig om, hvad der er rigtig og forkert adfærd, om hvordan vi bør være over for hinanden, og om hvad vi bør gøre som enkeltindivider, og som samfund for at sikre det gode liv. 'Det gode' bestemmes lidt forskelligt både filosofisk og som social (politisk) konvention, men en praktisk bestemmelse kunne være det gode samfund, såsom almenvellet (det der er godt for samfundet og fællesskabet, det fælles vel, sådan som det kommer til udtryk i abstrakte forestillinger om et demokratisk velfærdssamfund som den universelle velfærdsstat).

Etikken er moralens begrundelse (læren om moralens principper) og anviser, hvad der er moralsk ansvarlig adfærd (anvendelsen af disse principper i praksis), dvs. god adfærd. Siden oldtiden er dette også italesat som læren om det gode og om menneskets sande bestemmelse. Hvad der er det gode og menneskets sande bestemmelse, er bl.a. blevet bestemt som et spørgsmål om at stræbe efter størst mulig lykke eller livskvalitet for sig selv og andre, (hedonisme, epikuræisme, stoicisme, utilitarisme), og som et spørgsmål om at efterleve etiske principper for god adfærd (pligt-, dyds- og nytteetik, stoicisme, Kant, Weber, Løgstrup). Begge bestemmelser kan rummes indenfor forestillinger om, hvad der fremmer almenvellet.

I det offentlige kunne man godt tro, at pligtetikken var vigtigst, men faktisk er konsekvenserne af ens handlinger (nytteetikken) afgørende ikke bare for, hvad der sker, men specielt for andres vurdering af både den enkeltstående handling og den samlede organisations legitimitet, og dydsetikken er lige så helt afgørende for, hvorvidt andre vil vurdere en som troværdig og anerkendelsesværdig, dvs. forlene den person, som er ansvarlig,

med legitimitet. De ledelsesmæssige dilemmaer lever i og mellem pligt-, nytte- og dydsetik.³

Stoicismens og Kants anbefalinger er altså stadig centrale, når vi skal bestemme, hvad der er det moralske ansvar, og vi refererer fx også stadig til Weber, når vi skal forsøge på at begrunde og forstå vores egen arbejdsmoral (den højtbesungne protestantiske arbejdsmoral), ligesom vi stadig refererer til Løgstrup, når vi skal forsøge på at forstå den etiske fordring om, hvordan vi skal forholde os til andre med tillid og ansvarlighed for dem.

Ansvar er også altid moralsk ansvar. Vi er alle moralsk ansvarlige for det, vi foretager os, og som vi har indflydelse på. Det gælder, uanset om vi har gjort det med vilje og bevidsthed, eller hvis vi ikke har gjort det, som en bevidst handling, eller den har fundet sted os uafvidende på vores ansvarsområde, men hvor vi burde have gennemskuet sammenhængen og burde have grebet ind for at undgå den umoralske adfærd; men det gælder ikke, hvis vi har været psykisk uligevægtige, eller gjort det under tvang.

Det moralske ansvar er uendeligt, og det moralske lederskab er en universel fordring om at ville og at efterstræbe det gode. Der er ingen ende på det moralske lederskab, i og med vi i princippet har et moralsk ansvar for alt, vi ville kunne ændre til det bedre (herunder er det udvidede moralske ansvar i dag i princippet noget, der gælder både organisation og omverden, herunder de langsigtede konsekvenser af vore handlinger), og der er ingen ende på det, i og med det moralske lederskab er forankret i (på det nærmeste) universelle dyder, der bl.a. kan udledes af den europæiske idéhistorie med reference til bl.a. Platon og Aristoteles, og til kristne bud, men skriver sig længere tilbage til eksempelvis egyptisk visdom, buddhisme og hinduisme.

³ Et eksempel kan være, at etikken fordrer den principielle efterlevelse af en politisk beslutning, mens den levede erfaring, den rationelle kalkule såvel som emotionelle tilskyndelse peger i en anden retning, hvorefter man dekobler og altså ikke efterlever det politiske pålæg. En sådan handling er pligtetisk forkert men nytteetisk begrundelig. Valget vil ofte afhænge af, hvad den enkelte leder kan se sig selv i og leve med god samvittighed. Her udpeger dydsetikken, hvad et menneske kan leve med uden at miste sig selv. Et særtilfælde er, når den politiske beslutning er lovstridig, i så fald har man pligt til at sige fra. Menneskelig og ledelsesmæssig integritet hænger her sammen. Det er ordentlighed og vil være anerkendelsesværdigt.

Det som rammesætter og muliggør dette lederskab, det institutionelle setup og de ressourcemæssige muligheder, ændrer sig derimod med samtiden og konteksten. Derfor er de specifikke krav og forventninger til lederskabet kontekstbestemte, mens måden det udøves på både skal leve op til universelle forestillinger om etik og god moral og spejle tids- og stedstypiske forventninger konkret såvel som symbolsk. Ved siden af universelle forestillinger hersker en pluralisme af nationale og lokale kulturer, og ledere, medarbejdere og medarbejdergrupper vil derfor ofte være bærere af en flerhed af moralske koder. Det vi finder, er flertydighed og konflikterende institutionelle omgivelser for ledelse – noget der eksempelvis kommer til udtryk i konkurrerende institutionelle logikker såsom styringsparadigmer. Det er derfor en central ledelsesopgave at bygge bro mellem forskellighed både i organisationen og i forhold til dens omverden. Den paradoksale sammenhæng og konflikt imellem det fælles og det individuelle kan kun rummes med tolerance og pluralisme. Vi skal uddybe ledelsesopgaven med reference til dyderne og til det moralske lederskab, som et intellektuelt og institutionelt lederskab, der leder i retning af et strategisk og kommunikativt lederskab.

Ledere på alle niveauer har ansvaret for, at de selv og deres medarbejdere – og dermed at deres organisation – lever op til de moralske standarder, der bør gælde for det, organisationen er sat i verden for. I det offentlige, såsom i en kommune, er dette i den samfundsformation, vi i dag tilhører, velfærdssamfundet og dets institutioner såsom demokrati, retssikkerhed, lovhjemlet forvaltning, lighed, faglige og ledelsesfaglige standarder og værdier, idet velfærdssamfundet er det nutidige udtryk for almenvellet, og værdierne defineres af Grundloven og de vedtagne love og politikker nationalt såvel som lokalt, samt af erfaringsbaseret viden om, hvad der er god praksis. Samlet set kan vi forbinde dette med ordentlighed, rettidig omhu og praktisk visdom (fronesis).

Med forestillinger om inddragelse og selvledelse har enhver leder og medarbejder i princippet ansvar for helheden og herunder også for sine kollegers adfærd (det er god og ansvarlig kollegial adfærd – det vi kender fra civilsamfundet, som er det sociale livs kit og korrektionsmekanisme), men det er dog topledelsen af folkevalgte og direktører, der har det samlede ansvar. Dette ansvar drejer sig altså ikke blot om, hvad de selv har besluttet eller gjort, men om hvad alle i organisationen afstedkommer. De kan

derfor i princippet stilles til ansvar for alt, der er foregået, men det gælder i særdeleshed, hvis ikke de har bestræbt sig på at indskærpe, hvori moralsk adfærd består, herunder at holde andre i hierarkiet ansvarlige herfor.

Det betyder, at hvis medarbejdere i frontlinjen udviser forråelse og misrøgter de ældre, og hvis sagsbehandlingen af den svage borger ikke overholder lovgivningen, så er det medarbejderen, der er ansvarlig, og sammen med de sideordnede kolleger har ansvaret for at sige fra, også hvis de er blevet pålagt at skulle gå på kompromis (som er en variant af tvang, men ikke nødvendigvis en direkte ordre), og dernæst er det førstelinjelederen (nærmeste leder) der er ansvarlig for disse medarbejders amoralske adfærd og i sidste ende udvalget, udvalgsformanden og borgmesteren, og dem de har delegeret ansvaret til såsom forvaltningschefen og kommunaldirektøren. Hvis man er vidende om, at forvaltningen ikke foregår ordentligt og betryggende, har man med andre ord en pligt til at gøre opmærksom på dette og søge at ændre det til det bedre, og hvis de ansvarlige ikke lytter og søger at ændre praksis til det bedre, er de ansvarlige for, at det fortsætter, hvilket bør sanktioneres på en passende måde fra irettesættelse, tilbud om hjælp til straf og afskedigelse.⁴

Denne generelle forestilling om, at ledere og medarbejdere er forvaltere af et moralsk ansvar, et ansvar for at velfærdssamfundets og den offentlige forvaltnings værdier holdes i hævd, er blevet understreget på forskellig måde gennem forvaltningshistorien.

Lovgivning kan have karakter af en kodificering af etiske og moralske principper såsom sandhed og retfærdighed. Allerede Jyske lov, givet i år 1241, emmer af sådanne forestillinger, der fremmer almenvellet.

⁴ Igen er dette mere kompliceret end som så, i og med der eksempelvis i forvaltningen af det specialiserede sociale område på det nærmeste er tale om en designet fiasko, fordi det ikke er muligt at efterkomme loven inden for de rammer kommunerne har. Dette område har været 'ustyrligt' og kunnet vælte budgetterne både under de gamle amter og de 'nye' kommuner. Ansvaret påhviler naturligvis ikke kun sagsbehandleren men også alle ledere i opadgående retning indtil det rammer regering og folketing.

Det går galt, hvis ikke ledelsen praktiserer moralsk lederskab

Vi kan illustrere, hvorfor ledelsen bør praktisere et moralsk lederskab med reference til både pligt-, nytte- og dydsetikken. Pligtetik fokuserer på handlingens iboende moral, såsom overholdelse af love, pålæg og regler uanset konsekvenserne, men pligtetikken kan ikke stå alene i og med, at konsekvenserne kan være afgørende for, hvordan vi vurderer handlingen. Den må suppleres med nytteetikken, som lægger vægt på, hvorvidt konsekvenserne af handlingen er til nytte (for flest mulige mennesker og for missionen, visionen og strategierne), altså hvorvidt man opnår det ønskede. Men også dette er mere komplekst og kompliceret end som så.⁵ Da nytteetikken heller ikke kan stå alene, fordi det betyder noget, hvordan man opnår det ønskede, hvis der skal herske ordentlighed, tryghed og forudsigelighed, må pligt- og nytteetikken suppleres med dydsetikken.

Hvis etik og moral går i glemmebogen, kan meget gå galt, sådan som man ser det med ryggesløse, diktatoriske ledere. Når lederne omvendt handler i overensstemmelse med dyderne fremmes almenvellet, det gode samfund og fælles bedste – så kan der skabes trygge samfund og organisationer.

Interessant nok drejer god ledelse sig stadig i vid udstrækning, som i antikken og renæssancen, om de nærmest universelle dyder såsom retfærdighed, tolerance, visdom, sanddruelighed, ordholdenhed, indsigtfuldhed, mod, tålmodighed, ydmyghed, beskedenhed, ro, selvbeher-skelse, generøsitet m.m. Læg mærke til at vi i dag opfatter social kapital i en organisation, som en funktion af tillid, retfærdighed og evne til samarbejde.

Dydsetikken fokuserer på dyderne rolle og på, hvorvidt og hvordan man bliver et godt menneske, så man kan leve et godt og lykkeligt liv. Det interessante med dydsetikken er under alle omstændigheder dyderne universalistiske karakter.

⁵ Det kan fx godt være, at love og regler er udtryk for noget ondt og ødelæggende, og at den pligtopfyldende embedsmand dermed gør sig skyldig i moralsk svigt.

De klassiske kardinaldyder hos Sokrates og stoikerne er visdom, retfærdighed, mod og mådehold og disse suppleres med en række andre såsom ydmyghed, gavmildhed, tålmodighed, tro, håb og kærlighed. Der er tale om en række dyder, som er praktiske for interaktionen mellem mennesker, og for den troværdighed de har. Hvis man skal kunne stole på hinanden, er det fx vigtigt at tale sandt frem for at lyve, og at være ordholdende frem for at løbe fra sit ord, så man ved, hvor man har hinanden. Alle dyderne har karakter af at være vanskelige at være imod og alligevel er det sådan, at efterlevelsen af dem og vurderingen heraf varierer. Sociale konstruktioner kan være (på det nærmeste) universelle men vil også altid være kontekstspecifikke. Forestillingen om universalisme står i modsætning til, at dyder og vurderingen af hvad der er rigtigt og forkert, rosværdig og dadlelsesværdigt, også kan ændre sig med tiden og afhænge af konteksten, så vi ser forskelligt på magt, slaveri, lighed m.m., og således vil det at være uvidende, grisk, korrupt, løgnagtig og nepotistisk diskvalificere en person fra at få et embede i en sammenhæng, mens det ikke har konsekvenser i en anden. I en klassisk vestlig optik vil vi kritisere ledere, der ikke lever op til klassiske (vestlige) idealer. Men også i 'vesten' er vi forskellige. Mens ydmyghed og tolerance kan ses som et tegn på overskud og styrke i en sammenhæng, forholder det sig måske anderledes i en anden kontekst. I de fleste sammenhænge vil en person, som er intolerant, uvidende, grisk, løgnagtig, hævngherrig, i sine følelsers vold og tillige følelsesmæssig labil blive betragtet som uegnet til et lederjob – men ikke alle vegne. Empati og villighed til at modtage kritik er en dyd i en dansk sammenhæng, men ikke nødvendigvis alle vegne. Man siger, at magt korrumpere, og der findes da også mange empiriske eksempler på at storhedsvanvid, narcissisme og psykopati kan findes i de højeste embeder. I en dansk ledelseskontekst er det at lytte til hinanden og tage hinanden alvorligt, at inddrage andre i sine overvejelser og beslutningstagning, at søge konsensus og give gode begrundelser således vigtige dyder og at være sig sit moralske ansvar bevidst, mens det ikke nødvendigvis ville være det i en anden kontekst.

Det moralske lederskab er et vist, institutionelt og et intellektuelt lederskab

Det moralske lederskab må gennemsyre hele organisationen – det må institutionaliseres for at skabe den gode, den oplyste organisation. Ud over at lederne selv må være vise, og som forbilleder agere moralsk ansvarligt, må de forestå en proces som sikrer, at også andre ledere og medarbejdere er sig det moralske ansvar bevidst, tror på det og efterlever det i adfærd, så de alle er moralens vogtere. Vi har i organisations- og ledelsesteori omtalt dette på forskellig måde. Det er i traditionen fra den institutionelt orienterede organisationsteori, vi finder det stærkeste bidrag til forståelsen af det moralske lederskab, som her kaldes for det institutionelle lederskab, nemlig hos Philip Selznick (1957) der også kalder dette lederskab for statsmandskab: "The executive becomes a statesman as he makes the transition from administrative management to institutional leadership (s. 4, 154). Når ledere er med til at institutionalisere værdierne knyttet til det moralske ansvar, drejer det sig om "to *infuse with value* beyond the technical requirements of task at hand" (s. 17), og skabe et emotionelt engagement, dvs. det drejer sig om andet og mere end at få arbejdet til at ske.

Spørgsmålet er, hvordan man som leder, ledelses- og samfundssystem sikrer, at der er tale om et oplyst og dannet organisationssamfund med overskud blandt ledere og medarbejdere til at sikre det moralske lederskab og dermed den moralske ansvarlighed. Det er ikke kun et spørgsmål om lederegenskaber hos den enkelte (såsom at være dydig og kunne vinde følgere) og om de kvalifikationer der (med erfaring og uddannelse) faciliterer, men også om at se nødvendigheden af og have modet til at gøre det, der skal til, til at indtræde i og udfylde roller, der i dag kan betegnes som strateger, entreprenører, institutionsbyggere og meningsskabere.

Det moralske lederskab, der i dag efterspørges af det postmoderne samfunds, det nihilistiske samfunds værdifrihed, og de mange ledelsesmæssige dilemmaer er ikke af ny oprindelse. De mest markante tidlige formuleringer og indsigter i det bløde humanistisk orienterede lederskab finder vi hos Barnard (1938) der lægger vægt på betydningen af at tro på det man arbejder med og ikke mindst hos Selznick (1957). Burns har også den væsentlige indsigte, at "... transforming leadership ultimately becomes

moral in that it raises the level of human conduct and ethical aspiration of both leader and led, and thus it has a transforming effect on both.” (Burns 1978: 20).

Det institutionelle lederskab er derfor et værdilederskab, og et humanistisk lederskab, der skal gennemsyre hele organisationen, så alle kan påtage sig det moralske ansvar. Der er en særlig skønhed eller æstetik ved et sådant lederskab som kan genkendes af andre og som er skabende, herunder meningsskabende (den poetiske nerve). Hvordan sikrer man sig dette i praksis? Det gør lederne ved selv at agere moralsk ansvarligt og ved at forestå processer, der præciserer og indskærper, hvad det indebærer. Det er et moderne oplysnings- og dannelsesprojekt (og som sådan en del af det moderne projekt – frigørelsesprojektet), som også må finde sted i organisationer, hvor man taler sammen om de eksistentielle spørgsmål, hvem er vi, hvor kommer vi fra, hvor er vi på vej hen, hvad forhindrer os i at udfylde vores mission og være til gavn for samfundet? Vil organisationer og samfund være ordentlige, er de forpligtede til oplysning og dannelse, som en forudsætning for moralsk adfærd.

Missionen vil ofte være givet på forhånd, men må indimellem justeres. Alle kan bidrage, men det er de folkevalgte og udnævnte topledere, der må udvikle og lægge hånd på visionerne og strategierne. En teknik kan være at benytte den (intelligente) strategiske samtale, hvor man (med jævne mellemrum såsom hvert andet eller tredje år eller i forbindelse med særlige strategiske gamechangere og udfordringer) udfordrer forestillinger, opnår en fælles forståelse for missionen og søger en fælles forståelse af, hvad der karakteriserer situationen (den strategiske situation, nemlig hvad man er oppe imod, hvis man fremskriver, forudser og forestiller, og det institutionelle setup af rammer og råderum), samt hvad man kan gøre ved situationen. Her tilbyder ledelsen (på relevante niveauer og i relevante fora) sin fortolkning, som baggrund for en kollektiv afklaring og meningsskabelse, hvor modstridende opfattelser kan afprøves ud fra den præmis, at alle opfattelser i udgangspunktet skal høres og er ligeværdige, men at det er ledelsens opgave at konkludere og forsøge på at skabe en tro på det fælles projekt, så forskelle og konflikter mødes i et fælles vi. Det er også ledelsens opgave via ledelsessystemet at nå frem til, hvilke strategier man som prioriterede indsatser skal forsøge at forfølge med henblik på at indløse missionen. Det er det kommunikative og meningsskabende lederskab, der

kan komme til udtryk i et fælles strategisk narrativ (om fortid, nutid og fremtid), som, hvis det skal omsættes til virkelighed, så strategierne lever, kræver det entreprenørskab, som ved, hvad der er realistisk at gennemføre, givet de eksisterende ressourcer og potentialer. Et institutionelt entreprenørskab omfatter således, at aktører agerer aktivt inden for den givne ramme, udfordrer og ændrer indgroede fortolkninger, så der kan skabes ny mening.

Ledelsessituationen og råderummet rammesættes af det institutionelle setup, som kan bestemmes som en funktion af samtids-, samfunds- og sektorkonteksten, herunder de konkurrerende og sameksisterende styringsparadigmer, vi kender som bureaukrati, professionsstyre, New Public Management og New Public Governance. Som leder må man kunne afkode og manøvrere i og mellem sameksisterende og konkurrerende styringsparadigmer og begrunde ledelsesmæssige beslutninger på en meningsfuld måde, som kan ende i fællesstrategiske narrativer, hvorved det moralske lederskab også er et kommunikativt lederskab. Dette lederskab er ikke blot et institutionelt lederskab, der retter sig mod at skabe velfungerende institutioner såsom værdier, det er også et intellektuelt lederskab, et kognitivt lederskab, idet det drejer sig om at skabe, udvikle og tilpasse organisationer og velfærdssystemer, sætte dagsordener og fremme diskurser som svar på samtidens udfordringer. Dialogen – den intelligente samtale – gør det intellektuelle lederskab til et oplyst lederskab, en art videnslederskab, hvor det drejer sig om vidensdeling, læring og om at være fremragende og kendt for det, man arbejder med, samt om at udvikle det ved at være kritisk, nysgerrig, prøve grænser af og evne at udnytte muligheder gennem forestillingsevne – om at have en vilje til at skabe. Differentieringsstrategier og strategiske samarbejder er lavet af denne kombination af lederskab, hvor ledere på samme tid er strateger, entreprenører, institutionsbyggere og meningsskabere. Et sådant lederskab er med til at skærpe den resiliente tilpasning og institutionelle konkurrenceevne, som både organisationer og samfund er afhængige af, og det er interessant, fordi vi ved, at institutioner rammesætter, men spørgsmålet er, hvordan man kan vende pilen om og udnytte dem offensivt gennem institutionelt og intellektuelt lederskab, entreprenørskab og strategiske tiltag. Kun gennem et sådant lederskab kan den samlede nation klare sig i den institutionelle konkurrence.

Der er imidlertid i forhold til håndhævelsen af det moralske lederskab tale om en hårfin balancegang imellem på den ene side at etablere oplyste organisationer og et oplyst samfund (det mindst fordummede), en civilsamsfundsagtig gensidig tilpasning og internalisering af, hvad det vil sige at opføre sig moralsk anstændigt med gensidig respekt og tolerance over for anderledeshed; og på den anden side ikke at ende i uværdigt, fordummet, normkonformt, fremmedgørende og undertrykkende flertalstyranni med selvcensur og repressiv tolerance. Vi har ikke brug for noget 'moralpoliti', men heller ikke for et dysfunktionelt anarki. Men i den udstrækning moralen institutionaliseres, kan den blive synonym med vores og organisationens identitet og af værdi i og for sig selv og dermed til en umærkelig mekanisme, der sikrer ordentlighed til gavn for almenvellet.

Referencer

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.

Burns, J. MG. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row Publishers.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California press (1984).

KAPITEL 5

Planetarisk ansvar: Medansvar for helheden

Steen Hildebrandt

Indledning

Har en virksomhed i Hjørring et medansvar for planeten Jorden og dens udvikling? Det er et godt spørgsmål. I hvert fald kan det siges med klarhed: Begrebet en virksomhed, forestillingerne og lovgivningen om, hvad en virksomhed er, hvad en virksomhed må og skal, ændrer sig gennem årene. Fra simpelt håndværk til kompliceret og robotstyret produktion. Fra få og overskuelige love til kompliceret national og international lovgivning. Fra få og enkle leverandørkæder til komplicerede værdikæder. Fra få og klare værdier til flere og undertiden modstridende værdier. Fra ansvar i forhold til en virksomhedsejer til et planetarisk ansvar. Fra et overskueligt og nogenlunde klart billede til en meget kompliceret situation og et kompliceret og modsigelsesfyldt billede.

Både den kompleksitet, som virksomheden selv repræsenterer, og kompleksiteten i den omverden, som virksomheden eksisterer og agerer i og er en del af, forøges næsten fra dag til dag samtidig med, at verden befinder sig i en flerhed af samtidige kriser, som helt sikkert ikke umiddelbart lader sig løse, og som ser ud til at være så alvorlige, at spørgsmålet let kan være, om de nogensinde kan løses og opløses.

En sikker forudsigelse synes at være, at alle disse forhold vil fortsætte med at udvikle sig med konstant stigende kompleksitet og hastighed og med den konsekvens, at virksomhedsbegrebet og den lovgivning og de værdier

og forestillinger, der findes omkring virksomhedsfænomenet, fortsat vil ændre sig. Organisations- og ledelsesbegrebet vil fortsat være i bevægelse. I bevægelse mod mere medansvar for planeten Jorden.

Helhed, kriser og selvmord

Hvad ser man, hvis man sidder på en rumstation ude i universet og betragter planeten Jorden? Det første, man ser, er, at Jorden er en helhed. Jorden er ikke forbundet med noget som helst andet i universet. Jorden er alene og omgivet af en atmosfære. Man ser ikke grænser og skel; men alligevel ses der raketter og røg forskellige steder som udtryk for grænsetænkning, krige og fjendskab. Man fornemmer en ubeskrivelig travlhed og aktivitet. Man tænker: Hvad har de dog gang i dernede? Man kan se, at der er bred enighed om én ting: Konstant økonomisk vækst. Travlhed er en dyd. Kontemplation, meditation og stilhed er nedprioriterede fænomener.

Man ser otte milliarder mennesker foretage sig en uendelig lang række aktiviteter. Det bemærkelsesværdige er, at meget af, hvad de foretager sig, skader dem selv, dyr og planter. I andre sammenhænge kaldes en sådan adfærd selvskade. De bruger milliarder tons fossile brændsler til fx at transportere sig rundt i milliarder af biler. De producerer hvert år militært udstyr for mere end tyve tusinde milliarder kroner. Og det tal vokser eksponentielt. De bygger krydstogtskibe så store, at man ikke kan tro det. De fører krige mod hinanden. Og tro det: De producerer fødevarer, der ikke bare er ringe, men usunde for dyr og mennesker. De producerer og udleder i naturen millioner tons giftstoffer af mange slags, som ødelægger grundvand og skader livsvilkår for planter, dyr, fisk og mennesker. De spiser mad, drikker alkohol, spiritus og andre væsker, indtager stoffer og ryger tobak i mængder og arter, så man må forundres.

Alt i alt: Med åbne øjne, med stor viden om skader og konsekvenser, med månedlige og årlige rapporter om allehånde former for skadevirkninger af den ene og anden kategori, har planeten Jordens befolkning travlt med at foretage sig ting og gennemføre aktiviteter og processer, som med 100 pct. sikkerhed skader dem selv og deres planet. Overalt står der mennesker og advarer. De har tal og beviser. Nede på kloden kaldes det, der sker, vækst,

livskvalitet og fremskridt. Vi mennesker véd, at meget af, hvad vi gør, har både kortsigtede og langsigtede alvorlige negative konsekvenser. Alligevel gør vi det. Set fra rumstationen virker meget af dette fuldstændig hovedløst. Fra rumstationen er man vidne til et fremadskridende kollektivt planetarisk selvmord.

Samtidig, og det skal selvsagt med, er der institutioner, organisationer, mennesker mm., der fra morgen til aften ikke gør andet end at hjælpe mennesker, passe på naturen etc. Sundhedsassistenter, pædagoger, lærere, forskere, naturvejledere, skovarbejdere, biavlere, landmænd etc. Der kan skrives meter af bøger om, hvor meget godt mennesker gør for planeten Jorden.

Betragter vi private og offentlige virksomheder – i Danmark og rundt om i verden – og ser, hvad der sker her, hvad man foretager sig, så vil vi finde, at der overalt i verden, i millioner af virksomheder, i fuldt dagslys, foretages ting, produceres produkter, gennemføres processer, sker handlinger, hvorom man kun kan sige én ting: Det skader de mennesker, herunder de børn, der medvirker, og det skader naturen, dyr, planter og mennesker uden for. Noget af det gør ikke andet end at skade, andet har måske en eller anden positiv virkning og nogle negative side- eller bivirkninger.

Går vi ind i private hjem og ser, hvad der sker, hvad der spises og drikkes, hvad der sker på det, vi nu kalder sociale medier, hvordan livet leves i bred almindelighed, vaner, sprog, omsorg etc., så er det helt sikkert et broget billede, der tegner sig. Hvordan opfører mennesker sig på og i forhold til planeten? Man spiser, drikker, bor, rejser og transporterer sig i vidt omfang på måder, der skader mennesker selv, og den omgivende natur.

I en række lande er der en omfattende lovgivning, der legitimerer, sikrer og beskytter alt det, der foregår i de pågældende lande – uanset hvor skadeligt det måtte være for landet selv og for planeten. Det er lovligt at gøre det meste af, hvad der gøres. Nogle skadelige processer og produkter støttes direkte af stater. Nogle – også skadelige – stoffer og produkter er belagt med så betydelige skatter og afgifter, at de respektive lande er direkte afhængige af de pågældende produkter og afgifter, selv om de måtte være skadelige. Absurditeten har ingen grænser.

Sammenfattende: Menneskers, virksomheders og landes adfærd er på utallige områder og måder direkte skadelig for planeten Jorden, for naturen, biosfæren, biodiversiteten, dvs. for mennesker, dyr og planter og for den helhed, som planeten Jorden er. Vi mennesker udsætter planeten Jorden for enorme pres. Og det er formentlig helt sikkert: Menneskeheden kan ikke vedblivende udsætte Jorden for så voldsomme og voldsomt stigende pres, som det sker nu og er sket igennem de sidste 50-80 år, uden at det får uoprettelige og katastrofale virkninger. Derfor melder begreberne, planetarisk bevidsthed og planetarisk ansvar sig.

Planetarisk bevidsthed

Den adfærd, der er beskrevet ovenfor, er udtryk for en kombination af en stor planetarisk ubevidsthed og illoyalitet hos planetens mennesker, og et udtryk for en ignorance og stupiditet af et enormt omfang. De nævnte forhold peger på et stort og presserende behov for, at menneskeheden som helhed arbejder for at fokusere på og tilvejebringe en øget planetarisk bevidsthed hos alle mennesker på planeten Jorden. En bevidsthed, der omfatter hele planeten og alle mennesker.

Vi kan definere planetarisk bevidsthed som en erkendelse og forståelse af, at mennesket er en del af et globalt og økologisk fællesskab, hvor handlinger ét sted på Jorden har konsekvenser for hele planeten — både miljømæssigt, socialt, økonomisk og kulturelt. Det indebærer en udvidet identitet og identitetsforståelse, hvor man ikke kun tænker i individuelle, lokale eller nationale baner, men anerkender menneskehedens fælles ansvar for klodens tilstand, sundhed og fremtid. Forestillingen om planetarisk bevidsthed har rødder i flere tankestrømme: Dyb økologi og miljøfilosofi, verdensborgerskab og kosmopolitisme, indfødte folkeslags verdensbilleder, der ser Jorden som levende og hellig og fremtidsstudier og systemtænkning

Nogle centrale elementer i planetarisk bevidsthed er på den baggrund: (1) Økologisk forbundethed: En dyb forståelse af, at mennesker, dyr, planter og økosystemer er indbyrdes forbundne og gensidigt afhængige, (2) Globalt ansvar: En vilje til at handle ud fra hensynet til kommende

generationer og hele menneskeheden, ikke kun lokale eller nationale interesser, (3) Etisk refleksion på tværs af grænser: En etik, der overskrider geografiske, kulturelle og politiske grænser, og som har fokus på bæredygtighed og retfærdighed, (4) Kulturel og eksistentiel ydmyghed: En anerkendelse af, at menneskets viden og kontrol er begrænset, og at vi må lære af både naturen og hinanden, og (5) Holistisk tænkning: En evne til at se sammenhænge mellem klima, økonomi, sundhed, teknologi og sociale systemer.

Mange mennesker i vores land har den grundforståelse, at Danmark er så lille et land, at det reelt i den store sammenhæng er ligegyldigt, hvad vi foretager os i Danmark. Det er de store lande, Kina, Indien og USA, der er de store syndere; det er disse lande, der forurener mm., og det er derfor disse lande, der skal løse verdens problemer. I hvert fald skal de gå foran. Sådan tænker og udtrykker mange mennesker sig – i Danmark og i mange andre lande, byer, kommuner etc. Det er rigtigt, at Kina forurener mere end Danmark. Det er rigtigt, at Kina skal gøre en indsats. Og det er det væsentlige: Det samme kan man sige om Indien, USA, Indonesien, Nigeria, Tyskland, Danmark, Ålborg og Varde.

Alt er forbundet. Vi taler om systemisk tænkning. Helhedstænkning. Alt, hvad jeg gør, er af betydning. ”Ingen er for lille til at gøre en forskel”, siger Greta Thunberg. Alle gør en forskel. Alle mennesker, alle virksomheder, alle lande. Nogen gør en større forskel end andre. Ja, selvfølgelig, men det ændrer ikke ved den grundlæggende forståelse, at alt er forbundet, og at alle har en betydning for helheden. Og dermed et medansvar for helheden. Planetarisk bevidsthed handler om dette.

A.P. Møller – Mærsk kan ikke gemme sig. En stor virksomhed ses. En lille håndværksvirksomhed i Vejle kan gemme sig. Den ses ikke af ret mange mennesker. Sådanne betragtninger kan anlægges på og af virksomheder i alle lande. De enkelte borgere, de enkelte byer, kommuner, lande kan anlægge sådanne betragtninger – og gør det. Men det bliver disse betragtninger ikke rigtige af. Med disse betragtninger og forestillinger skubber en lang række mennesker, virksomheden, byer og lande ansvaret fra sig. De melder hus forbi. De véd, hvad de gør, men de vælger at anlægge den betragtning, at de gør og forårsager så lidt, så beskedent, så ubetydeligt, at det ingen rolle spiller for helheden. Intet kan være mere forkert. Helheden er

det hele, og alt har betydning. Spørgsmålet er: Hvordan kommer vi videre hen mod en forståelse af, at alle mennesker hører sammen, og at alle derfor skal bidrage til planeten Jordens og menneskehedens healing, bæredygtige udvikling og overlevelse?

Er sådanne betragtninger udtryk for en dyb naivitet, eller er vi kommet til et punkt i menneskehedens og klodens udvikling, hvor sådanne betragtninger er ikke bare vigtige, men også realistiske – og nødvendige, fordi menneskeheden og planeten Jorden netop befinder sig i en så afgørende fase, at nytænkning og nye udviklingsretninger og -strategier er – ikke bare ønskelige, men nødvendige og uomgængelige? Er det sådanne formuleringer, der skal anvendes, også i en bog som denne, hvis vi mennesker skal være ærlige og ansvarlige?

I den enkelte virksomhed og i det enkelte land er der uhyre mange og klare argumenter for og anledninger til at melde hus forbi over for sådanne ideelle og svævende betragtninger. Et udbredt argument er, at vores virksomhed eller vores land ikke kan gå foran og gøre noget nyt, fordi andre ikke gør det, og når det er sådan, vil vi tabe i konkurrencen, hvis vi går foran. Så vi gør ingenting. Vi venter. Det er den debat, der i virkeligheden foregår i Europa i 2025, foranlediget af den såkaldte Draghi-rapport. Skal der reguleres eller skal der være en meget større frihed for de enkelte virksomheder til at agere, innovere, tage nye initiativer – underforstået: uden at staterne og EU skal blande sig eller i hvert fald skal blande sig mindre? Innovere eller regulere?

En øget planetarisk bevidsthed ville måske her som minimum indebære, at man ikke formulerer spørgsmålet som et enten-eller, men som et både-og spørgsmål. Det forekommer indlysende, i en konkurrencepræget verden, at en overordnet instans må hjælpe virksomhederne (og landene) til at formindske eller eliminere konkurrencehensynet, i hvert fald i visse henseender, for at fremme en bæredygtig og helhedspræget udvikling. Det er ensbetydende med regulering, lovgivning, begrænsninger, målinger, rapporter etc. Sagt med andre ord: Offentlige og private virksomheders aktiviteter, frihed, innovationslyst, konkurrenceadfærd mm. skal tæmmes og begrænses i forhold til, hvad der lige nu er lovligt og det normalt forekommende under de nuværende vilkår, traditioner og regler. Til syvende og sidst er en global regulering måske ønskelig. Nødvendig?

Nødvendig, indtil den planetariske bevidsthed på kloden er udviklet så langt, at flere og flere individer, virksomheder mm. agerer med en klar tanke for, hvad der tjener helheden bedst. Sådanne bevidstheder findes allerede; man møder sådanne bevidste mennesker og virksomheder overalt på kloden. Ansvar, helhed, håb. Men der er en lang vej at gå, før dette bliver så almindeligt, at det får en massiv indflydelse på de beslutninger og handlinger, der træffes og gennemføres i verden.

De ni planetære grænser

I 1972 udkom bogen *Grænser for vækst*, hvis budskab netop var: Der er grænser for vækst. Men hvilke grænser? kunne man spørge. Det spørgsmål forsøgte Stockholm Resilience Centre at besvare i 2009. Svaret var de ni såkaldt planetære grænser, som er et videnskabeligt rammeværk, der er udviklet med henblik på at identificere de miljømæssige grænser, som menneskeheden antages at kunne agere sikkert inden for. Hvis én eller flere af disse grænser overskrides, er der en risiko for at destabilisere Jordens økosystemer og true de livsbetingelser, som menneskeheden er afhængig af. De ni planetære grænser går skridtet videre fra påstanden: Der er grænser for vækst, til at forsøge at besvare spørgsmålet: Hvilke grænser er der tale om? Det er i denne sammenhæng, at begrebet, Safe operating space, er opstået.

I præciseringen af, hvad planetarisk ansvar er i praksis, er de ni planetære grænser derfor vigtige vejvisere:

1. Klimaforandringer
2. Tab af biosfærens integritet
3. Arealanvendelse
4. Ferskvandsforbrug
5. Biogeokemiske kredsløb
6. Havforsuring
7. Aerosoler i atmosfæren
8. Kemisk forurening
9. Ozonlaget i stratosfæren

I 2015 blev en opdateret version af de planetære grænser offentliggjort med forbedrede målinger og vurderinger af, hvilke grænser der allerede var overskredet. Og endelig, i 2023, viste en større revision, at 6 ud af de 9 grænser var overskredet, hvilket selvsagt er medvirkende til påstanden ovenfor om, at menneskeheden befinder sig i en kollektiv selvmordsproces, samt påstanden om, at der er behov for akut handling.

De planetære grænser er ikke bare værdifulde, men nødvendige i denne sammenhæng. Grænserne blev ovenfor benævnt et videnskabeligt rammeværk. Grænserne kan og bliver benyttet i praktisk politik og administration og kan selvsagt også fungere som en ramme for konkrete bæredygtighedsmål i virksomheder og regeringer, fx ved at sikre, at forretningsstrategier og politiske beslutninger ikke overskrider miljømæssige bæredygtighedsgrænser, ved at integrere grænserne i risikovurderinger og innovation, fx i forbindelse med udvikling af grøn teknologi, og ved at medvirke til at skabe tværsektorielt samarbejde for at håndtere komplekse miljøudfordringer.

Planetarisk ansvar

Ovenfor er der talt om planetarisk bevidsthed, planetære grænser, økonomisk vækst og BNP, kollektivt selvmord etc. Spørgsmålet kan stilles: Hvilket ansvar har mennesker, virksomheder, byer, regeringer mm., når det kommer til den helt store klinge, nemlig planeten Jorden? Mennesker og virksomheder har en række ansvar, fx i forhold til den omfattende lovgivning, der findes i Danmark og i mange andre lande på en lang række områder. Men hvad med den lange række af forhold, der fx omfattes af de ovenfor nævnte ni planetære grænser, og for hvilke der ikke findes egentlig lovgivning? Hvad med helheden, planeten Jorden?

Der findes en række fysiske, kemiske, sociale og spirituelle grænser, som mange mennesker overalt på Jorden intuitivt opfatter som relevante og vigtige, og som ikke må overskrides og antastes. De ni planetære grænser, men også de 17 verdensmål og Pagten for fremtiden, anses her for at være eksempler på moralske, etiske, miljømæssige, sociale og intergenerationelle fænomener, grænser og beskrivelser, som menneskeheden bør

overholde og respektere, uanset at der ikke er tale om juridisk bindende aftaler og forpligtelser.

Det planetariske ansvar og den planetariske bevidsthed tørner imidlertid sammen i den globale forestilling, som menneskeheden – i stort set global enighed – har udviklet, nemlig forestillingen og ønsket om konstant økonomisk vækst. Menneskeheden har udviklet en forestilling om, at der på planeten Jorden skal være en konstant økonomisk vækst, og hvis en sådan vækst ikke forekommer i praksis, dvs. målt på den nu klassiske BNP-metode, er der tale om en katastrofe, som alle skal forholde sig til og bidrage til at udbedre, sådan at Jorden kan komme tilbage på det såkaldte vækstspor. Sådan er verden indrettet.

Den globale bevidsthed og det konkrete globale ansvar kolliderer her, og i praksis betyder det, at ideen om konstant økonomisk vækst skal udfordres, revideres og i praksis korrigeres – bl.a. i lyset af de ni planetære grænser, i lyset af verdensmålene og i lyset af Pagten for fremtiden. Påstanden er her, at forestillingen om det planetariske ansvar ikke kan forenes med den klassiske kapitalistiske ide om konstant økonomisk vækst på planeten Jorden målt med den klassiske BNP-metode.

En transformation, en revolution, et sporskifte er nødvendig, hvis menneskeheden skal tage det planetariske ansvar alvorligt. Det planetariske ansvar overstråler alt andet og skal derfor have en første prioritet i praktisk politik og ledelse.

Afrunding

Som beskrevet med selvmordsbilledet i kapitlets begyndelse ser det ud, som om verden bevæger sig mod mere og mere alvorlige tilstande og kriser. Der er lyspunkter på vejen, men endnu ikke lyspunkter, der ser ud til at kunne få udviklingen til at vende. Det ser ud, som om planeten Jorden og menneskeheden har kurs mod meget alvorlige tilstande. Der findes kun én mulighed for at ændre denne kurs og disse mulige og meget alvorlige fremtidige begivenheder og tilstande, og det er det, som denne bog og dette kapitel handler om, nemlig at klodens mennesker begynder at træffe andre og andre slags beslutninger, end det er tilfældet nu – og er sket indtil

nu. Det er menneskers beslutninger og menneskers, virksomheders, kommuners og byers adfærd, der er det afgørende. Det er ikke umuligt at ændre menneskers og virksomheders adfærd. Tværtimod: Intuitivt véd mange mennesker, hvad der er rigtigt og forkert for dem selv og helheden. Og desuden: Mange af svarene ligger for vores fødder i form af ekspertforslag, politiske partiers ideer og skitser, forslag og oplæg fra universiteter, videntcentre, forskningscentre mm. verden over. Det er ikke viden om værktøjer, fremgangsmåder, metoder mm., der mangler. Det er mod, håb og vilje. Svaret på det stillede spørgsmål er: Hjørring-virksomheden har et medansvar for Jordens situation og udvikling. Et planetarisk medansvar.

Ansvar i ledelse handler om, hvad det vil sige at tage ansvar som leder, hvem der har ansvar for hvad, og hvor langt ansvaret rækker.

I denne antologi belyser fem professorer ansvar i ledelse fra forskellige perspektiver: juridisk, diversitetsmæssigt, innovativt, moralsk og planetarisk. Tilsammen viser kapitlerne, hvordan ledere må navigere mellem regler og skøn, drift og udvikling, individuelle og fælles hensyn samt organisationens behov og et bredere ansvar for samfund og omverden.

Bogen inviterer til refleksion over, hvad det vil sige at tage ansvar som leder – i en virkelighed præget af kompleksitet, forandring og modsatrettede krav.

Redigeret af Karsten Mellon
Eget Forlag
k@mellon.dk
www.mellon.dk

ISBN 978-87-976872-0-8



9788797687208