



11 kvinders vej til topledelse

– kommunale karrierespor

**11 kvinders vej til topledelse
– kommunale karrierespor**

© KL og KTO
1. udgave, 1. oplag, 2008

Bogen er udarbejdet for KL og KTO

Projektledelse:
Ilona Abrahamsen, KL
Annette Bendixen, FTF

Forlagsredaktion:
Lone Kjær Knudsen
Journalist: Trine Wiese
Design, grafisk tilrettelægning:
Esben Bregninge
Fotograf: Ulrik Jantzen
Sats: Frutiger 45 light
Tryk: Narayana Press
Produktion: Kommuneforlaget A/S

ISBN 978-87-92002-92-1
Bestillingsnr. 816594

Ekspedition:
Kommuneforlaget A/S
Sydvestvej 129 C
2600 Glostrup
Telefon 3311 3800
Telefax 3328 0301
www.kommuneforlaget.dk

11 kvinders vej til topledelse

– kommunale karrierespor



Indhold

Forord	5
Birgit Fogh Rasmussen, kommunaldirektør	6
Anette Laigaard, direktør	16
Helene Bækmark, direktør	26
Alma Larsen, direktør	36
Jane Wiis, kommunaldirektør	46
Karen Revsbech, vicekommunaldirektør	56
Kate Bøgh, direktør	66
Jette Søde, sundhedschef	76
Marianne Friis Toft, direktør	86
Jane Hvas, direktør	94
Pernille Blach Hansen, direktør	102



11 kvinders vej til topledelse

– kommunale karrierespor

Markant færre kvinder end mænd har i dag en toppost i den kommunale verden. Men hvad er det egentlig for kvinder, der rent faktisk bryder igennem, klarer skærene og har lysten til at blive topleder?

Denne bog indeholder interview med 11 meget forskellige kvinder om deres vej til toppen. Vi håber, at bogen vil give flere kvinder lyst til og mod på at tage udfordringerne op og søge helt til tops i det kommunale univers.

God læselyst!

KL og KTO

A photograph of a harbor scene. In the foreground, the dark, curved hull of a boat is visible. The middle ground shows several white boats docked at a pier. In the background, a hillside is covered with houses, some with red roofs, under a clear blue sky. Tall streetlights are visible along the waterfront.

“Jeg elsker simpelthen at være med, hvor beslutningerne tages”

Birgit Fogh Rasmussen, kommunaldirektør i Lemvig Kommune



Birgit Fogh Rasmussen, kommunaldirektør

Når du har prøvet at sove en hel iskold nat, iført vinterfrakke og støvler, med en walkie-talkie i den ene hånd og en brødkniv i den anden hånd, er der ikke meget, der kan slå dig ud.

Med sådanne oplevelser i bagagen bliver du rigtig god til at skelne mellem virkelige problemer og småtterier.

”Det var dengang, jeg var vicedirektør for FN’s udviklingsprogram i Georgien,” fortæller Birgit Fogh Rasmussen, der i dag er kommunaldirektør i Lemvig Kommune (og ikke er i familie med Anders Fogh Rasmussen ...red.).

”Georgien var en værre rodebutik. Det var et usikkert land med mange overfald, få vovede at gå ud på egen hånd om aftenen. Der var ikke strøm og varme i lange perioder, og vi klarede os med petroleumsovne. Der var for eksempel et meget fint badeværelse i huset, men ingen vand. Så sad vi der i badekarret og hældte vand over os fra en kande.”

Barsk omgang

Især om vinteren var det en barsk omgang, og mand og datter tog hjem til Danmark. Så måtte Birgit Fogh Rasmussen klare sig på egen hånd. Og det var i en af de særligt urolige perioder, at hun oplevede at ligge i sengen, iført vintertøj, kniv og walkie-talkie, parat til at forsvare sig mod overfald. Rolige nætter var det ikke.

”Jeg var i Georgien i halvandet år. Samtidig blev min søster syg, og det var ikke så nemt at komme hjem og se til hende. Og da min mormor, som jeg holdt meget af, blev syg og døde, kunne jeg ikke komme hjem til begravelsen. Jeg begyndte at tage min karriere op til revision.”

Georgien var prikken over i’et på en lang karriere i FN. Hele 12 år blev det til inden for FN-systemet.

Birgit Fogh Rasmussen studerede statskundskab ved Aarhus Universitet, og i hele studietiden havde hun fokus på det internationale. Udlængslen rev i hende, hun skulle ud og væk. Statskundskab passede som fod i hose med planerne.

”Samtidig elskede jeg at diskutere. Måske mere for diskussionens skyld, end fordi jeg havde egentlige holdninger.”

Sin mand mødte hun allerede i gymnasiet, datteren fik hun som studerende, og det var skønt, rigtigt og godt, at hun fik sit første job for FN i Bangkok i Thailand. Dette var drømmen, og så måtte familien tage med.

”Det her var jo målet for mig. Der var slet ikke nogen tvivl om, at jeg skulle ud.”

Karrieren har fyldt og styret

Birgit Fogh Rasmussens karriere har i alle årene fået lov at fylde og styre, og når hun i dag fortæller om sine chefjob i FN, er det i høj grad refleksioner over hendes datters trivsel og skoleoplevelser, der tager pladsen. Før stillede hun ikke sådanne spørgsmål ved konsekvenserne af sine karrierevalg, men i dag konstaterer hun ærligt, at familien har betalt, fordi mors karriere har været så altafgørende. Sådan må det nu engang være.

”Min karriere har haft meget store omkostninger for familien. Især for min datter. Det hersker der ingen tvivl om. Som FN-ansat er du ekstremt forkælet. Du kører jo rundt der i din vogn med blåt flag og er noget. Du tjener fantastisk og har både ’maid’ og chauffør. Men omvendt er det hårdt. Du risikerer dig selv, og dine børn bliver nemt rodløse.”

Og så er der altså stor forskel på at arbejde og bo i for eksempel Thailand eller Indonesien og så at være på ferie i de to lande.

”Det er ikke helt så lyserødt til hverdag,” understreger Birgit Fogh Rasmussen.

Udlængslen bed

Da familien boede i Thailand, gik datteren i en amerikansk skole – og var rigtig glad for det. Men så flyttede mor sin familie til Indonesien, hvor Henriette blev proppet i en engelsk skole. Det var sådan en med ’yes sir’ og skoleuniformer, og det brød hun sig slet ikke om.

Hjem til Danmark rejste de, da Birgit Fogh Rasmussen blev Business Development Officer ved FN’s indkøbskontor i København. Familien boede i Trørød i fem år, og Henriette nåede lige at afslutte folkeskolen.



”Det var godt nok, men udlængslen bed, og jeg fik tilbud om at blive fungerende direktør for FN’s udviklingsprogram i Litauen. Henriette blev sendt på Sorø Kostskole for at tage studentereksamen – og igen blev hun meget ked af det. Børnene var ekstremt onde mod hinanden på den skole. Så kom hun på kollegium, men femten år gammel var det alt for tidligt for hende at bo sammen med voksne lærerstuderende. Hun droppede ud af gymnasiet.”

Gode råd – hvis du vil være topchef

- Lad være med at tale negativt om dig selv.
- Vær god til at flytte dig – også fysisk.
- Vær god til at holde helikopterperspektivet – lad andre om detaljerne.
- Hvil i dig selv – få styr på din sårbarhed.
- Du skal turde at være alene – at tage beslutningerne selv.
- Arbejd for et system du tror på.
- Behandl andre mennesker retfærdigt.

Birgit Fogh Rasmussen

Herefter blev Birgit Fogh Rasmussen forflyttet til Georgien, hvor hun blev vicedirektør for FN’s udviklingsprogram. Henriette kom med, startede på det lokale kunstakademi og havde det rigtig fint. Men især vinteren var umanerlig barsk, og familien kunne simpelthen ikke være der.

Afsindigt chauvinistisk og egoistisk

Om vinteren var Birgit Fogh Rasmussen derfor på egen hånd. En umanerlig dårlig nærmeste chef gjorde sit til at gøre tilværelsen endnu værre, og Birgit Fogh Rasmussen besluttede sig til at sige op.

”Jeg elsker Italien, og jeg havde sådan set frem til at få denne her italienske chef. Men det var helt ufatteligt, hvad han udsatte os for. Han var så forfærdelig, afsindigt chauvinistisk og egoistisk. Et lille eksempel: Der var to toiletter i vores kontorbygning, og prompte forlangte han, at det ene var hans personlige. Så kunne vi andre deles om det andet. I et land med konstant mangel på vand er sådan en opførsel en stor provokation.”

Hvordan reagerede du på urimelighederne?

”Vi skændtes jo bravt. Men han var højere i hierarkiet, og der kom ikke noget ud af det. Jeg klagede over ham, men det eneste, der skete, var, at han nu sidder et andet sted i FN-systemet. Han burde være blevet smidt ud på gråt papir, men sådan fungerer FN ikke.”

Der skulle ske noget nyt

Birgit Fogh Rasmussen stillede sig selv det essentielle spørgsmål, vi alle bør stille os selv engang imellem: ”Er det her et system, jeg vil ofre så meget for?” Hendes svar var nej, og noget nyt skulle ske.

”Uden job og netværk ankom jeg til Danmark. Det var sommerferie, jeg kunne søge job i ro og mag, og jeg var så heldig, at byrådet i Frederikshavn havde modet til at ansætte mig som centralforvaltningschef, selv om jeg ikke anede det fjerneste om, hvad en kommune var for en størrelse. Jeg kan huske, jeg blev vist rundt i byrådssekretariatet. Hvad laver de dog, tænkte jeg? Og jeg kunne se på de søde mennesker, at de tænkte: Åh nej, hvad er det dog for en kvinde, vi har fået her. Hun ved jo slet ikke noget, og det gjorde jeg jo heller ikke.”

Mere gang i danske kommuner end i FN-systemet

Huller er imidlertid til for at blive fyldt ud. Og hun fik snart styr på alt det nye. Den megen flytten rundt havde lært hende, hvordan du hurtigt finder tonen, de uskrevne regler og omgangsformerne et nyt sted.

”Jeg oplevede en ekstremt dynamisk arbejdsplads. Der var meget mere gang i den end i FN-systemet. På forhånd havde jeg nok forestillet mig en lidt støvet og stillestående affære. Men den opfattelse blev fuldt og helt gjort til skamme.”

Et bonuspoint i alt det nye var, at datteren Henriette startede i det lokale gymnasium, blev elevrådsformand og var meget aktiv og glad.

”Jeg havde jo og har en helt anderledes referenceramme end mange andre i det kommunale system.

Jeg har denne her internationale baggrund og er god til

at relatere mig til andre kulturer, er meget fintfølelse over for folks forskelligheder og kan tale med alle.”

Efter tre år blev hun kommunaldirektør i Rønne på Bornholm. Blev derefter direktør for børne- og familieområdet i den nye sammenlagte kommune, blev herefter kommunaldirektør i den vendsysselske kommune Løkken-Vrå, og siden 1. marts 2006 har hun været førstekvinde i embedsmandsapparatet i Lemvig Kommune.

Hun skaber rammerne

I FN var Birgit Fogh Rasmussen i front, når det gjaldt om at opbygge nye enkle strukturer som ramme for de værdifulde fagspecialisters opgaveløsning. Som topembedsmand i de danske kommuner har hun ligeledes utallige gange haft ansvaret for at bygge nye organisationer op.

”Da jeg blev ansat i Rønne, havde politikerne travlt med at overbevise mig om, at der slet ikke var kommunesammenlægninger på vej. Men kort tid efter var en af de centrale opgaver alligevel at fusionere amtet og de fem bornholmske kommuner. Det var ekstremt spændende, især da vi var først på banen og måtte klare os helt uden de vejledninger fra KL, som vi fik ved kommunalreformen. Vi havde en blank tavle, så det var bare om at tænke nyt og kreativt.”

Da hun fik jobbet i Lemvig, var en af opgaverne på tilsvarende vis at sammensmelte to kulturer – nemlig den i Lemvig og den i Thyborøn-Harboøre.

”Vi blev heldigvis godt hjulpet på vej af en meget positiv indstilling i de to gamle kommunalbestyrelser. Politikerne var og er ekstremt gode til at arbejde sammen mod de langsigtede mål.”

Trives med at lægge de overordnede linjer

Det er arbejdet med strukturen og de overordnede linjer, der interesserer Birgit Fogh Rasmussen. Den konkrete sagsbehandling er ikke hendes metier. Da hun blev direktør for børne- og familieområdet på Bornholm, var det således heller ikke hendes kop te sådan at ryge nedad i ledeshierarkiet. I Birgit Fogh Rasmussens optik er det

langt mere tiltrækkende at være nummer et end nummer to.

”Jeg har stor respekt for den opgave, nummer to har. Det er opslidende og uendelig hårdt at skulle følge op på andres arbejde. Ekstremt krævende. Nummer to skal have en helt speciel egenskab, som jeg ikke besidder. Min sekretariatschef for eksempel kan have syv bolde i luften på en gang. Jeg kan da også have mange bolde i luften, men slet ikke som hende. Og falder mine bolde, falder de jo ned til hende.”

Birgit Fogh Rasmussen slår fast, at hun har det langt bedst med at lægge de overordnede linjer. Er, efter egen mening, slet ikke god til at have fokus på detaljerne.

”For mig er det langt nemmere og sjovere at udvikle strategien og lægge rammerne for, hvordan vi får virkelig gjort planerne.”

”Jeg er bedst til at holde mig i helikopteren; at se det hele fra oven. Jeg ville for eksempel være en afsindigt dårlig sekretær, men har meget stor respekt for dem, der forstår at varetage sådan en funktion.”

Vil være med, hvor beslutningerne tages

Et job i en kommune på et lavere ledelsesniveau er slet ikke noget for Birgit Fogh Rasmussen.

”Jeg vil aldrig være den, der ikke har noget at sige. Jeg elsker simpelthen at være med, hvor beslutningerne tages. Det vil jeg ikke undvære. Så ville jeg hellere foretage mig noget helt andet. Blive for eksempel postbud eller gartner. Det skulle være noget med frisk luft.”

Selv om Birgit Fogh Rasmussen ikke er detaljerytter, har hun brug for at føle sig forberedt.

”Jeg bryder mig ikke om, når jeg ikke har haft tid til at sætte mig ind i tingene. Så laver jeg ikke pokerfjæs, men siger hellere, at jeg simpelthen ikke har haft tid. Jeg skal helst have læst dagsordenen igennem og lavet et notat forneden. Og ro har jeg også brug for, når jeg skal fokusere. Jeg ville aldrig kunne fungere i et storrumskontor – har svært ved at koncentrere mig, hvis der sker ti forskellige ting i rummet.”



Blå bog

Birgit Fogh Rasmussen er nysproglig student fra Horsens Gymnasium, hvor hun mødte sin mand. Hun læste statskundskab ved Aarhus Universitet og fik samtidig sin datter.

I 12 år arbejdede hun for FN som udstationeret i blandt andet Thailand, Indonesien, Litauen og Georgien – og i en periode i København.

I 1997 vendte hun tilbage til Danmark og blev centralforvaltningschef i Frederikshavn – og i en periode stedfortræder for kommunaldirektøren. I 2000 blev hun kommunaldirektør i Rønne på Bornholm. Blev derefter direktør for børne- og familieområdet i den nye storkommune. I 2005 blev hun kommunaldirektør i Løkken-Vrå, og i 2006 fik hun posten som kommunaldirektør i Lemvig.

Birgit Fogh Rasmussen er 53 år, gift og har en datter og et barnebarn.

Direktørjob fylder

Fra Birgit Fogh Rasmussens hus kan hun se langt ud over vandet. Som en ideel udkigspost ligger villaen på en skrænt i udkanten af Lemvig. Her kan hun skue ud, hvis udlængslen overmander hende en sen aften eller tidlig morgen. Det er her, hun trækker sig tilbage efter dagens arbejde, når hun skal have ro. Lidt havearbejde bliver det til, mens den indvendige istandsættelse konstant bliver udskudt.

”Det her er slet ikke min stil,” siger hun og peger ud i stuen, ”men det kniber altså med at få tid til at lave det om, få malet og nyt gulvtæppe.”

Kun en enkelt dør har hun nået at male i den helt rigtige hvide farve. Udsigten er der imidlertid ingen verdens grund til at pille ved.

”Kan du se dernede på det bræt ude i vandet. Tit og ofte ligger sælerne på det.”

Det er i huset, at Birgit Fogh Rasmussen til daglig samler kræfter til at bestride jobbet som kommunaldirektør, der er det helt centrale omdrejningspunkt i hendes liv.

”Jobbet styrer alt, fra jeg vågner om morgenen, til jeg kommer hjem om aftenen og tager rapporter eller de nyeste fagblade med i seng. Jeg bor alene, min mand bor på Samsø, og jeg kan derfor tillade mig den luksus at koncentrere mig fuldt og helt om arbejdet. Kigger du i mit køleskab, vil du se, at der ligger lidt tørt brød, lidt skinke og måske en øl. Der er ikke plads til gæster og madlavning til hverdag. Og det giver mig en utrolig stor frihed ikke at skulle fokusere på andet end job.”

Måske lidt af en enspænder

Sådan har det været hele livet. Birgit Fogh Rasmussen skal og må have et arbejde, der er udfordrende og giver indflydelse. Lidt praktisk arbejde i sommerhuset på Samsø bliver det også til – og så selvfølgelig dyrebare stunder med barnebarnet og datteren – men ellers er arbejdet alt.

Kolleger har hun, men ikke nære venner. Sådan er det, når hele verden igennem mange år er ens arbejdsplads.

”Vores familie er meget lille, og den holder jeg til gengæld rigtig meget fast i. Måske betyder familien så meget, fordi min levemåde ikke har givet plads til de lange venskaber. Nogle mennesker betyder da rigtig meget for mig i de perioder, hvor jeg er et sted, men så rejser jeg jo videre og må give slip.”

”Heldigvis har jeg ikke problemer med at være alene, er måske lidt af en enspænder. Hvilket klart er en fordel i et topjob.”

Folk må hellere end gerne se det private menneske i

Birgit Fogh Rasmussen. Overvejelser om det nødvendige i at holde en tilpas distance til medarbejderne fylder ikke meget hos hende.

”Måske har det at gøre med min alder, at jeg ikke føler mig så sårbar. Jeg ville da aldrig gå ind og sige: Jeg har skændtes med min mand – hvis det altså var tilfældet. Men i personalebladet har jeg da både skrevet om min datter og mit barnebarn. Og snart skal jeg have direktionssekretariatet med mig til sommerhuset på Samsø. Så kan de se, hvad jeg snakker om hele tiden.”

Hun holder en pause i talestrømmen. Hurtignakkende er hun.

”Jeg er ikke hemmelighedsfuld omkring mit liv, men der er da ting, jeg ikke ville fortælle,” slår hun fast.

Langturschauffør eller ambassadør

Hvad ville du være som barn?

”Enten ville jeg være langturschauffør eller ambassadør. Det skulle være noget med at rejse. På familiens ferier i Italien havde jeg jo set de her danske chauffører køre af sted, og det virkede altså meget tiltrækkende.”

Var du ambitiøs som barn?

”Ja, jeg gjorde meget ud af at være dygtig. Og mine forældre værdsatte helt klart min dygtighed. Men der var ikke noget med at pace mig. Min mor var hjemmegående og min far ingeniør. Det største for min mor havde været, hvis jeg var blevet sygeplejerske. Det havde nemlig været hendes egen drøm.”

Mændene sidder i ansættelsesudvalgene

Birgit Fogh Rasmussen er en af de kun seks kvindelige kommunaldirektører i Danmark. Hun ser gerne, at kvinder bliver bedre til at turde søge både mellemlederstillingerne og job som topchefer.

Mange kvinder er simpelthen ikke villige til at betale, hvad et topjob koster på hjemmefronten. Desuden er der noget skævt i den måde, kommunerne rekrutterer deres topchefer, mener hun.

”Ofte bliver tonen allerede slået an ved jobsamtalen,



hvor der blandt de 12-14 mødedeltagere i ansættelsesudvalget, der repræsenterer rekrutteringsfirmaet, politikere og embedsmænd, som regel kun er en enkelt kvinde. Og det er medarbejderrepræsentanten. Der er nu engang noget trykt ved at ansætte en person, der ligner en selv. Så det sker alt for ofte.”

Det er imidlertid uprofessionelt ikke at have tilstrækkeligt øje for halvdelen af talentmassen, nemlig den kvindelige halvdel.

Kvinders trang til selvransagelse

”Det er, som om systemet fungerer bedst med mænd. Og kvinderne skal altså helt konkret opleve, at systemet værdsætter dem, hvis de skal have større lyst til at blive en del af det. Det gælder både i sammensætningen af ansættelsesudvalget, i den konkrete arbejdsdag og i jobannoncen.”

En anden årsag til den lille andel af kvindelige topchefer er, ifølge Birgit Fogh Rasmussen, den konstante selvransagelse, som mange kvinder lider af.

“Som kvinde er det en livslang opgave ikke at falde i den grøft hele tiden at spørge sig selv: Er jeg nu god nok. Jeg tror, at det ligger genetisk i os altid at stille spørgsmål ved os selv. Det gør, at vi er ekstremt gode til vores job, og at vi hele tiden udvikler os. Men en lidt mere afslappet holdning til os selv ville altså hjælpe os bedre på vej i karrieren.”

Selvtilliden bliver bedre med årene

Selvtilliden bliver heldigvis bedre med alderen, siger den 53-årige Birgit Fogh Rasmussen, der imidlertid fortsat er ganske ærekær, når det gælder jobbet.

“Det værste ville være at blive fanget i ikke at have gjort mit job godt nok. Hvis jeg oplevede at give byrådet nogle forkerte tal, eller hvis der nu var noget, jeg havde misforstået. Sådan noget ville jeg hade. Derfor stiller jeg også store krav til medarbejderne om ‘at kunne deres kram’. Heldigvis har vi en ekstremt dygtig og meget dedikeret medarbejderstab.”

Og så er der det med de der vestjyder! Mens andre kommuner lider under et stort sygefravær, bruger de ansatte i Lemvig Kommune usædvanligt få timer i sygesengen. God ledelse og et godt arbejdsmiljø er vejen til lavt sygefravær, lyder mantraet fra ledelseseksperten. Men i Lemvig handler det altså også om noget så udefinerbart som folkekaraktæren.

“De er meget seje. Vant til modgang og vant til, at skal der ske noget, så skal de altså selv gøre det. Ingen kommer og fejrer op. Lige meget hvilken regering vi har haft, har den centraliseret mere og mere. Den statslige infrastruktur tilgodeser ikke os. Hvorfor skal for eksempel Veterinærhøjskolen ligge i København? Jeg savner, at vi får de samme vilkår i kommunerne, uanset om vi ligger i øst eller vest.”

Talskvinde for Lemvig

Men heldigvis forstår Lemvig at kompensere med en sej befolkning, der tæller et usædvanligt stort antal ildsjæle.

“Her er en masse drive og gode ideer. Men et positivt



skub i den rigtige retning fra landspolitikerne ville altså være skønt,” siger Birgit Fogh Rasmussen, der godt nok er upolitisk embedsmand, men gerne slår et slag i bolledelen, når det gælder Lemvig.

“Jeg vil altid tale varmt for at få tilgodeset Lemvig. Men egentlig politiker bliver jeg aldrig. Heldigvis passer jeg slet ikke i de partipolitiske kasser, og det gør det nemmere for mig at være embedsmand.”

Sammen med lokalpolitikere har Birgit Fogh Rasmussen sat sig som mål, at udviklingen i befolkningstallet skal være vendt senest i 2015. Lemvig har godt 22.000 indbyggere, men Danmarks Statistik forventer en tilbagegang de næste fem år på godt 1.000 personer, svarende til 4,5 procent.

Samtidig bryder Birgit Fogh Rasmussen sin hjerne med, hvordan de bliver bedre til at vinde kapløbet om at få besat visse stillinger i kommunen, især specialistfunktioner som socialrådgivere, ingeniører og byggesagsbehandlere. Tomme stillinger giver nemlig flaskehalse i sagsbehandlingen.

Sådanne spørgsmål bliver vendt og drejet på det utal

af møder, som Birgit Fogh Rasmussen holder hver eneste dag.

”Jeg møder klokken 8 og holder et hav af møder. Med direktionen en gang om ugen. Møder om byrådsdagsordener og møder med sekretariatschef, møder i relation til regionen og møder om konkrete sager, økonomiudvalgsmøder og så videre. Samtidig er min dør altid åben. Ad hoc-møder med de ansatte skal der også være plads til. Og så er der jo lige et utal af mails og dagens post med alle de nye retningslinjer og vejledninger, du er nødt til at følge med i.”

Jobbet er det hele værd

Da Birgit Fogh Rasmussen arbejdede i FN, endte hun med at svare nej, når hun spurgte sig selv, om systemet var værd at arbejde for. Heldigvis er svaret ja, når hun i dag stiller sig selv det samme spørgsmål.

”Jeg føler stolthed over at arbejde i en kommune. Vi gør et flot og væsentligt stykke arbejde. Vi skal blot blive langt bedre til at fortælle om det.”

Interviewet er slut, det er sen eftermiddag, og Birgit Fogh Rasmussen skal tilbage på arbejdet igen.

”Der er lige et møde, jeg skal have overstået,” siger hun med energi i stemmen og ser ud, som om hun glæder sig til det.

A photograph of a mural depicting a large sailing ship on a blue sea. The mural is painted on a wall, and a wooden railing is visible in the foreground. The text is overlaid on the upper part of the image.

“Dejligt, når energi og indsats er til gavn for det sociale område”

Anette Laigaard, socialdirektør i Københavns Kommune



Anette Laigaard, socialdirektør

Øjnene bliver dybere og sortere end ellers, når Anette Laigaard taler om at hjælpe socialt udsatte mennesker. Stemmen får denne særlige, intense glød. Her er et kernepunkt til at forstå, hvorfor hun år efter år kan bruge oceaner af vågne timer på jobbet.

Leder er hun med hud og hår – for ledelse drejer sig jo også om mennesker – men at hjælpe de svageste danskere til værdige liv er helt grundlæggende, hvad livsopgaven drejer sig om.

Der er episoder, der har brændt sig ind i nervetrådene på hende. Oplevelser og erfaringer, hun trækker på den dag i dag, hvor hun som administrerende direktør for socialområdet i Københavns Kommune tager beslutninger, der er så afgørende for menneskers trivsel.

”Det er guld værd for mig, at jeg har set forskellige dele af samfundet og forstår, hvorfor livet kan være svært for nogle mennesker. Som menig socialrådgiver har jeg oplevet skæbner, der giver mig en værdifuld ballast, når jeg tager beslutninger i mit chefjob.”

Erfaringer fra gadeplan

Anette Laigaard husker tilbage til dengang, hun som ung socialrådgiverstuderende var tilknyttet det lille Grindsted Sygehus. Sygehuset havde aldrig før haft en socialrådgiver ansat, og der gik en rum tid, før både sygehus og Anette Laigaard selv fandt ud af, hvad hun skulle regere med og ruske i.

En episode har brændt sig fast i hukommelsen: En kvindelig patient var så forslået, at sygehuspersonalet var overbevist om, at kvindens mand slog hende. Men det viste sig, at familien havde gemt en 14-årig retarderet datter på deres loft. De var simpelthen så flove over datterens handicap, at de gemte hende væk. Ingen kendte til, at dette barn var født, og det var vel i desperation over sin afsondrede tilværelse, at datteren slog moren, når hun kom med mad til hende.

En anden episode: En gammel landmand var indlagt på sygehuset og var helt i panik. Hvem skulle malke hans køer,

mens han var indlagt? Anette Laigaard ringede til Falck, der heldigvis kunne tage sig af det. ”Jeg vidste jo ikke noget som helst om at malke,” fortæller hun med et smil.

Men der var også dengang, Anette Laigaard som næsten nybagt socialrådgiver arbejdede i Vollsmose i Odense. Her mødte hun en fortvivlet tyrkisk indvandrerkvind med tre børn, der konstant oplevede, at dørhåndtaget blev smurt ind i smør, og at dørmatten blev fyldt med hundelort. Heller ikke dengang var fremmede altid velkomne blandt danskerne.

Hvorfor gør de sådan noget? spurgte hun Anette Laigaard, der i stedet for at levere færdigsyede løsninger stille og roligt fik overbevist kvinden om, at hun var nødt til at lade være med at gemme sig i sin lejlighed.

I stedet skulle hun tage fat i naboerne. Ringe på og fortælle dem sin historie. Hvor hun kom fra, og hvorfor hun var, som hun var.

”Især børnene havde behov for en mor, der tog håndgreb med sin nye tilværelse i det danske. Og det gik bedre, da kvinden først vendte sig udad.”

I dag ville Anette Laigaard slet ikke kunne udfylde rollen som menig socialrådgiver, understreger hun, men erfaringen fra gadeplan er guld værd. At hun på egen krop har mærket menige socialrådgiveres udfordringer, gør hendes forståelse ekstremt meget større. Skrivebordsteoretiker bliver hun aldrig. Med egne øjne har hun set, hvad der virker, og hvad der slet ikke nytter.

Ønskejobbet

Anette Laigaard sidder i dag i et ønskejob. Det vakte nogen undren, da hun i marts 2007 forlod det prestigefyldte job som kommunaldirektør i Fredensborg Kommune til fordel for jobbet som administrerende direktør for socialområdet i København.

”Dem, der kender mig, undrede sig til gengæld ikke. Her kan jeg kombinere min store interesse for ledelse med det sociale område, jeg brænder så intenst for.”

København har mange organisatoriske muskler, men også mange sociale problemer.



Gode råd – hvis du vil være topchef

- Identificer og arbejd med dine styrkeområder.
- Sæt dig nogle klare mål for din ledelse på kort og lang sigt, evaluer løbende.
- Som leder er du altid et forbillede, brug den position til noget.
- Medarbejderne ser, hvad du gør, mere end lytter til, hvad du siger, så tænk i dine handlinger.
- Vær en loyal og god kollega og sparringspartner både for dem, du er leder for, dem, du er ansat af, og dem, du er på niveau med.
- Netværk er et must, netværk bliver kun stærkt, hvis du yder noget – men så kan du til gengæld høste, når behovet opstår.
- Tænk i, hvordan du bedst kan bruge din intuition, den er vigtig.

Anette Laigaard

”Uhyggeligt mange, og helt ærligt tror jeg, at jeg kunne arbejde her nonstop døgnet rundt, hvis ikke jeg havde min mand og min hund derhjemme, der gerne vil se mig indimellem. Og det tror jeg, at alle skal være glade for. At arbejde i døgndrift er ikke et godt ledelsesværktøj. Man bliver ikke spændende som leder, hvis man bliver for ensidig.”

Topjob trækker tænder ud tidsmæssigt

Det administrative topjob trækker tænder ud tidsmæssigt, men ikke desto mindre forsøger hun at få plads til at læse de mange rapporter og faglitteratur på socialområdet. To store tasker slæber hun rundt på. Også da hun møder til interviewet, en sen eftermiddag på sit kontor på det københavnske rådhus.

”Jeg har denne her uforløste trang til at fordybe mig. Men det kniber altså med tiden. Derfor kommer jeg da heller aldrig til bunds i det her læsestof,” siger hun og peger på taskerne.

En strid mediestorm

I vinteren 2007/2008 var der endda helt usædvanlig dårlig tid til at fordybe sig. Det har været brandvarmt at være socialchef i København. Som øverste ansvarlige for socialområdet er Anette Laigaard i den grad blevet hevet igennem den danske mediemølle. Usædvanligt brede skuldre har været et must i den stride mediestorm.

Først var det Danmarks Radios historie om forholdene for de psykisk syge på det københavnske bosted Ringbo, der skabte voldsom debat. Ikke kun om forholdene for en af samfundets svageste grupper, men også om pressens brug af skjult kamera, da en reporter var gået ’under cover’ på bostedet Ringbo i et halvt år og, ifølge programmet, havde dokumenteret tvang samt over- og fejlmedicinering af beboerne.

Senere fortalte nogle artikler i Berlingske Tidende om andre problemer på en række af de københavnske bosteder.

Flere lignende forhold på bostedet Lindebo dukkede op i kølvandet, og Anette Laigaard kom i den grad på over-

arbejde. Dele af pressen bebrejdede desuden den københavnske socialborgmester Mikkel Warming, at han udadtil ikke bakkede godt nok op om sine ansatte, det vil sige embedsmandsstaben.

Der vil altid kunne ske fejl

I dag afviser Anette Laigaard fuldt og helt, at borgmesteren ikke har taget sin del af ansvaret.

”Det handlede om, hvorvidt han havde kendskab til den konkrete klagesags behandling. Og det havde han ikke, ligesom jeg heller ikke havde. Men der kører altså rigtig mange forskellige sager igennem systemet, de skal behandles af de medarbejdere, der har kompetencen til det. Politikerne, og i dette tilfælde borgmesteren, skal beskæftige sig med politik, ikke med sagsbehandling. Det kommer bare let til at lyde som en dårlig undskyldning i pressen.”

Håndteringen af sådanne sager er en hammersvær balance, understreger socialdirektøren.

”Det er klart, at der sker fejl i et system med så mange brugere. Der er fortrinsvis meget få fejl, men der er da ting her, jeg gerne ville have gjort anderledes. Dilemmaet med magtanvendelse har imidlertid ganske mange facetter, når vi taler om vore brugere, og sådan noget kan det være svært at fortælle om i pressen. Hvornår er det for meget, og hvornår er det ikke?”

Sygeplejer på Ringbo

I sin tidlige ungdom har Anette Laigaard faktisk arbejdet som uddannet sygeplejer på Ringbo. Hun kender dermed bostedet helt indefra.

”Jeg kender de vanskelige forhold, som de ansatte arbejder under. Der er sket helt utrolig mange fremskridt i borgerens selvbestemmelse, siden institutionsbegrebet blev afskaffet, og jeg ved, at medarbejderne gør en kæmpe indsats. Men fejl kan aldrig undgås, og kritikken kan føles meget hård. Jeg ved jo, at der er mennesker, der gør en fantastisk god indsats under skrappe forhold. Det føles så urimeligt, at de kommer igennem den mediehetz.”

Medierne kværner

Mediernes nyhedsudbud er desuden massivt som aldrig før. De samme historier kværner i nyhederne hver halve time, dagen lang, flere dage i træk.

”Du tænker: Får det her aldrig ende? Men erfaringerne viser jo, at det stopper, og at folk glemmer. Den viden er rar at have i baghovedet. Men frustrerende er det, når det står på.”

Hvordan har du det efter en hektisk dag i mediemøllen?

”Det er lidt forskelligt, men jeg kan da have svært ved at køre ned. Du er nødt til at arbejde lidt med dig selv, og så ringer jeg til ungerne på hjemmevejen og kævler lidt, eller også har jeg heldigvis en god mand at tale med.”

I mindre kommuner kan de øverste kommunale embedsmænd fortsat koncentrere sig langt mest om den interne kommunikation – rettet mod medarbejderne – frem for den eksterne. Men sådan er det ikke i København, og sådan vil det snart heller ikke være de fleste andre steder, forudser Anette Laigaard.

”Kig på København, og forbered jer på, hvordan I skal agere, når I bliver hevet igennem mediemøllen,” siger hun til kollegerne rundt omkring i landets kommuner.

Anette Laigaard holder en pause, tager en tår cola light og tilføjer:

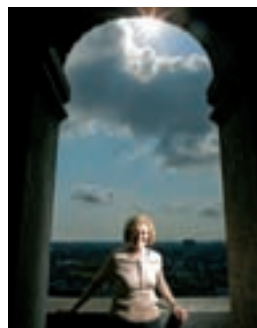
”Det værste er nok, at sådanne sager tager tiden fra noget andet. Det kan vi ikke undgå, men det er ærgerligt.”

Evaluerer du sådanne forløb?

”Der er heldigvis nogle, der hiver fat i mig, så jeg får det gjort. En væsentlig læring går for mit vedkommende på, at vi alle sammen skal blive bedre til at agere på vores intuition. Og snakke med andre om den. Når du for eksempel får en klagesag, kan du mange gange mærke, hvor det kan føre hen. Du skal lære at tro på din egen mavefølelse, der jo til dels bunder i din praktiske erfaring.”

Den trygge middelklasse

Anette Laigaard er opvokset i Hareskoven i et trygt middelklassemiljø med en udearbejdende mor og far. Mor-



Blå bog

Anette Laigaard er student fra Ballerup Gymnasium i 1971 og uddannet fra Den Sociale Højskole i 1975.

Hun startede karrieren som revalideringskonsulent ved Fyns Amt i 1975. Blev derefter i 1979 lektor ved Den Sociale Højskole i Århus. I 1981 blev hun lærer og souschef ved Ballerup Seminarium, og i 1986 udviklingschef i Pen-Sam.

I 1988 fik hun jobbet som socialchef og vicekommunaldirektør i Møn Kommune. Fra 1994 blev hun socialdirektør for Social- og Psykiatri i Storstrøms Amt. Derefter blev hun i 2002 kommunaldirektør i Karlebo Kommune. Og i 2007 fik hun så sit nuværende job som administrerende direktør for socialområdet i Københavns Kommune.

Foruden at have deltaget i en lang række lederkurser har hun skrevet lærebøger om socialpolitik, organisation og ledelse. Hun sidder i en række nævn og udvalg og blev blandt andet i 1992 formand for censorkorpset ved de sociale højskoler og Forvaltningshøjskolens socialformidleruddannelse.

Anette Laigaard er 55 år, gift og har to børn, der nu er flyttet hjemmefra.

far og mormor boede i nabolaget, de havde et koks- og fragtmandsfirma, og hun nærmest boede hos bedsteforældrene.

”Når jeg havde tidligt fri, hentede morfar mig fra sko-



len, og vi kørte til fragtmandshallen i København. På vej hjem med diverse varer fik vi en snak i baglokalet hos de forretningsdrivende. Det var et sjovt miljø, hvor jeg fik lov til at gå til hånde, være nyttig og boltre mig.”

Morfar og mormor boede lige ved siden af skolen, og havde barnebarnet glemt sin madpakke, stak morfar en lang pind med en madpakke bundet på ind over muren til skolegården.

”Jeg var enebarn, var slet ikke ensom. Men som enebarn bliver du alligevel god til at klare dig selv. Det kan jeg se i dag.”

Anette Laigaard var flittigere end gennemsnittet.

”Men når jeg kom hjem med en dårlig karakter og var grædefærdig, sagde min far: Det er da lige meget, jeg synes, du har klaret det flot. Jeg blev ikke presset i nogen

retning, men over for mig selv ville jeg vist gerne bevise en masse.”

Da verden lå åben

På Ballerup Gymnasium sprang hun ud som nysproglig student efter de obligatoriske tre år, og hele verden lå åben – sådan føltes det i hvert fald.

”Jeg tænkte, at hvis det her ikke dur, vælger jeg da bare noget andet. Der var en ekstrem stor grad af ubekymrethed i min årgang. Jeg arbejdede jo det år som uudannet sygehjælper på Ringbo. Det var et dejligt arbejde, og imens overvejede jeg, om jeg skulle studere latin eller læse til socialrådgiver. Socialrådgiver var nok et mere handlingsorienteret job, og jeg søgte ind på Den Sociale Højskole i København. 5 års ventetid var der, men så fik

jeg besked på, at om fjorten dage kunne jeg begynde på Den Sociale Højskole i Esbjerg.”

Suveræne år i Esbjerg

Den nye uddannelse var etableret som en del af egnsudviklingen tilbage i 1972. Dengang – før Storebæltsforbindelsen – var der altså temmelig langt til Esbjerg, følte Anette Laigaard. Hun anede intet som helst om byen og fandt, at det var da det mest åndssvage, at hun skulle derhen. Men alligevel tog hun imod tilbuddet – og det viste sig at være et rigtig godt sceneskifte.

”Jeg pakkede mine ting, tog toget og stod så der på Esbjerg Station, hvor jeg steg ind i bus nummer 8, husker jeg, hen til mit nye kollegieværelse. Dermed var scenen sat til nogle suveræne år. Over halvdelen af de studerende var københavnere, og der var ikke noget med at tage hjem i weekenden. Vi blev i byen og levede i den grad livet,” fortæller Anette Laigaard med varme minder i stemmen. Ikke uden grund har hun fortsat kontakt med mange af de medstuderende. Det var i de år, personligheden for alvor blev pudset af.

Praktiktiden var på det før omtalte Grindsted Sygehus. Her lærte hun også værdien af en god handel.

”Jeg skulle jo finde ud af, hvordan sygehuset var organiseret, rent administrativt. Og jeg lavede en handel med HK’erne. Hvis jeg passede omstillingsbordet, sådan at de kunne spise frokost sammen, ja så indvilligede de i at hjælpe mig med at finde ud af, hvordan sådan et sygehus var organiseret. Noget for noget.”

Et større ledelsesjob

Efter årene som menig socialrådgiver fik Anette Laigaard en række undervisningsjob. Hun var lektor ved Den Sociale Højskole i Århus og souschef og lærer ved Ballerup Seminarium. I et par år var hun udviklingschef i pensionskassen Pen-Sam, og herefter blev Anette Laigaard vicekommunaldirektør i Møn Kommune.

”Hvis jeg kunne gøre mit liv om, var der ikke noget jeg ville gøre anderledes, men den beslutning var da barsk

for mine børn. Jeg satte mig selv igennem i forhold til, at jeg ville have et ledelsesjob med større udfordringer. Jeg gik temmelig meget ned i løn, så det var ikke større på den måde. Men et ledelsesjob, hvor jeg endelig kunne blive sat på en prøve. Jeg lagde en passer med København i centrum; det her er det længste, jeg vil væk, og det eneste job, jeg søgte på det tidspunkt. Men jeg var helt igennem besluttet på, at jeg ville tættere på noget generalistledelse, hvor der skulle tænkes i brede overordnede strategier.”

Alle de andre kan køre traktor

For børnene var det svært at blive trukket op ved rødderne. Min ældste søn, Kristoffer, der var ni år dengang, kom hjem nogle gange og følte sig så anderledes: ”De kan alle sammen køre traktor, hvad kan jeg?” spurgte han.

”Det var både godt og skidt, men mange af de kamerater, han har i dag, er alligevel fra Møn.”

Anette Laigaard blev seks år i kommunen. Et job som kommunaldirektør i Møn Kommune blev også slået op, men borgmesteren fortalte hende ligeud, at ”sådan et job kan en kvinde altså ikke have. Det går ikke.” Men bortset fra denne antikverede udmelding var borgmesteren faktisk en sød mand, husker Anette Laigaard, der også mindes tiden som dengang, der var tid til at pleje sin indre landhusmor med ”hjemmelavede pølser, sylte og hængebugsvin gående rundt i haven”. Sidstnævnte havde hun fået som betaling for et foredrag.

Fusionsledelse i praksis

Efter tiden i Møn Kommune var hun igennem otte år direktør i Storstrøms Amtskommune, hvor hun stod i spidsen for amtets social- og psykiatripolitik.

I 2002 blev hun kommunaldirektør i Karlebo Kommune, og her startede ”de hidtil mest spændende år i mit arbejdsliv”.

Det var samtidig med, at den nye kommunalbestyrelse tiltrådte efter valget.

”Borgmesteren var også ny, og det var en helt speciel

oplevelse, at ingen af os faktisk vidste, hvad en borgmester og en kommunaldirektør lavede sådan helt præcist. Borgmester Olav Aaen kendte dog kommunen godt, det gjorde jeg ikke, men jeg kendte hovedparten af opgaverne, så ved fælles hjælp kom der efterhånden god form på kommunen.”

Anette Laigaard blev ansat til at forny den kommunale organisation: ”Udfordringen var stor. Vi skulle flytte os fra den gamle sektorforvaltning, hvor alt var, ’som det plejede’, og hvor kommunaldirektøren var en mand, der røg cigar, og til en moderne og langt mere markedsorienteret organisation.”

Medindflydelse som ’issue’

”Medarbejderne var samtidig så aktive og engagerede, at det var en ren fornøjelse. Det var tydeligt, at de ikke var vant til at blive taget med på råd, og derfor blev medindflydelse virkelig et ’issue’ i de år. Vi gik i gang med at etablere den nye organisation med en overordnet styregruppe, hvor mange medarbejdere var repræsenteret.”

Samtidig var der en ændret holdning til ’mødet med borgeren’. Fra at ’gøre ting rigtigt’ skulle de ansatte i kommunen nu ’gøre de rigtige ting’.

Der blev arbejdet fokuseret på at finde og formulere de værdier, den fremtidige kommunikation skulle hvile på. Alle 1.700 medarbejdere var på kursus i tre dage hen over 2003. Fokus var samarbejde og kommunikation, holdninger og principper.

”Vi endte op med at beslutte os for de værdier, vi ønskede at basere vores kommunikation og samarbejde på. Det var en fantastisk oplevelse. Jeg oplevede, at vi i den grad kom til at høre sammen. Vi blev én kommune,” minde Anette Laigaard.

Fusion indbefatter alt

Anette Laigaard var førstemand i fusionen af kommunerne Fredensborg-Humblebæk og Karlebo.

”Sådan en fusion handler jo om alt. Om noget så simpelt som hvordan byvåbnet skal se ud. Hvad er det for

signaler, du sender? Da vi for eksempel lavede det første blad med borgerorientering om den kommende fusion, var forsiden blevet blå, og en socialdemokrat bebrejdede mig, at det nok var bevidst, fordi borgmesteren var venstremand. Men der var altså ingen af os i forvaltningen, der havde tænkt på netop det. Du er imidlertid nødt til at tænke på alt. Alt fra bynavne til institutionslederne, der er rigtig bange for, hvem der nu bliver deres chefer. Hver eneste medarbejder i de to forvaltninger tænker: Hvad skal jeg lave? Hvor skal jeg sidde? Hvem bliver min chef? Hver gang de ser en tegning over en organisationsplan, tænker de: Hvor er jeg? Glemte vi at få en eller anden afdeling med på planen, kunne vi risikere, at medarbejdere gik grædende hjem.”

Hvis du har en etableret organisation, kan der være et isoleret problem lige her eller der. Men i en fusion er det hele vejen rundt, at udfordringerne ligger.

”Jeg yndede at sige, at vi var rigtig heldige, fordi vi havde to lige store kommuner. Men dybest set tænkte jeg: Gad vide, om det er rigtigt. Hvis der er en storebror, er der jo en, der bestemmer. Her skulle der hele tiden forhandles.”

Luk luften ud

Anette Laigaard understreger, at det er vigtigt, at du personligt forstår at lukke noget luft ud i sådanne højspændte processer.

”Du skal kunne tale om andre ting. Og bliver nødt til at grine indimellem. Jeg havde fået lov til at lave et sammenlægningssekretariat med nye folk, der så tingene udefra. Og det sekretariat fungerede som en ventil for mig – jeg kunne gå ind og lukke lidt luft ud over for dem – blot skulle jeg lige tænke over, hvordan jeg skulle formulere det. Loyaliteten skal naturligvis være i orden.”

I perioder af sit arbejdsliv har Anette Laigaard arbejdet sindssygt meget. Indimellem er hun vendt hjem mellem klokken ti og elleve hver aften. Fri om lørdagen og arbejde igen søndag.

”Min mand har jo også et chefjob, og en gang imel-



lem punker vi hinanden og siger: Nu bliver vi skilt, hvis vi ikke prioriterer hinanden. Og så gør vi noget. Det er helt klart, at du er nødt til at skubbe meget ud, når du har et job som mit. Golf er noget, jeg højst spiller en gang om året. Men vi fastholder alligevel medlemskabet. Et træningscenter frekventerer jeg desuden i ny og næ, heldigvis har jeg en veninde, der hiver i mig, når der går for lang tid imellem. Motion er en nødvendighed for at kunne klare mosten.”

Energien er ikke til stilstand

Anette Laigaards voldsomme medfødte energi er ikke til stilstand. Hun har denne instinktive lyst til hele tiden at udfolde sit personlige potentiale og udfordre egne grænser. Ved siden af sine fuldtidschefjob har hun taget bunker af lederkurser og siddet i alverdens råd og netværk. Desuden har hun skrevet fire lærebøger om socialpolitik,

organisation og ledelse. De mest populære af dem er blevet genoptrykt adskillige gange.

Dejligt er det, når energi og indsats er til gavn for det sociale område. Igen og igen vender Anette Laigaard tilbage til sine erfaringer som socialrådgiver på gadeplan.


”Det hjælper på din indsigt, når du har arbejdet som menig socialrådgiver i en kommune og for eksempel været med til at fjerne spædbørn, der kun har et Ekstrablade som ble. Når du har været holdt op med en revolver, indtil fjorten betjente stormer ind ad døren, og revolveren går af – heldigvis uden at ramme nogen – får du en menneskelig bredde, som du senere kan bruge som skelet for dine ledelsesmæssige overvejelser.”

Om forandringsledelse

”Ændringer bør ikke trækkes ned over hovedet på brugere eller medarbejdere. De skal have ejerskab til udviklingen. Medarbejderne skal forstå og acceptere, hvor vi skal hen. De skal engageres tværfagligt, sådan at de får mulighed for at tage ejerskab for mere end egen afdeling/institution. Med en god kommunikationsstrategi kan vi nå meget.”

Om den største jobudfordring

”Politikerne brænder for deres ideer – og vi prøver at finde ud af, hvordan vi kan få organisationen til at realisere ideerne. Vi sætter dem ind i den rette kontekst. Oversætter politik til mål. Det er enormt spændende. Det er dejligt, hvis politikerne kan se deres fingeraftryk i driften, altså at der er en sammenhæng imellem politik og virkelighed. I København går der meget lang tid fra politiske beslutninger til den handling, der foregår ude ved fru Jensen. Men når politikernes intentioner effektueres, og planerne virker, så sker der til gengæld kolossalt meget.”



“Chefrollen er naturlig for mig”

Helene Bækmark, direktør for pleje-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet i Fredericia Kommune



Helene Bækmark, direktør for pleje-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet

Egentlig er det lidt grænseoverskridende det her. Helene Bækmark læner sig tilbage i sofaen og ser skeptisk ud. Interviewet er end ikke startet.

Hvad mener du?

”Jo, jeg ved ikke rigtig, om jeg har lyst til at vise så meget af mig selv, som sådan et interview vel kræver. Jeg ved det faktisk ikke. Jeg bliver nødt til at afklare det undervejs.”

Det er helt i orden. Du får interviewet at se, før det bliver trykt, og kan nå at fortryde. Så tager vi den derfra... Skal vi sige det?

”Okay,” siger hun.

Helene Bækmark er klar, og interviewet kan begynde.

”Jeg var på et lederkursus, hvor vi blev bedt om at finde ud af, hvor mange vi var inde i tætte relationer med. Hvor mange vi hver især sparrede med. Nogle lå i fast sparringsforhold med over 12 – utroligt. Jeg selv har ikke mange. Vi blev efterfølgende bedt om at kigge på resultatet og spørge os selv: ”Passer det dig egentlig?”, og det gode råd var: ”Accepter resultatet. Accepter din personlighedsstruktur.”

Hjerteblod er for de nærmeste

Helene Bækmark er sig helt bevidst, at hun ikke er en kvinde, der vælter sit hjerteblod ud over alt og alle. En anelse reserveret er hun vel. Måske på grund af blufærdighed. Men hvad ved man egentlig om sig selv? Da hun var teenager, kæmpede hun, som de fleste nok gør, for at forandre sig. I dag, 40 år gammel, siger hun: ”Okay, sådan er jeg nu engang.” Måske også fordi hun har opdaget, at hendes personlighed er en styrke i jobbet som direktør; p.t. for pleje-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet i Fredericia Kommune.

Her kaster hun sin energi og sit engagement ind i opgaverne. Men privat bliver hun ikke.

Når hun skal op ’på ølkassen’ og få en stor medarbejderstab til at rykke i en bestemt retning, investerer hun sig selv. Når den interne kommunikation i ledergruppen skal gøres skarp, bruger hun alt, hvad hun har i sig. Men derfor er der jo ingen grund til at involvere dét derhjemme.



Og netop evnen til at adskille det arbejdsmæssige fra det private gør, at hun så effektivt kan fastholde blikket på bolden, mener hun.

Fasthold distancen

Det lyder næsten, som om idealet er at være en isdronning. Men sådan er det slet ikke, reflekterer Helene Bækmark.

”Det handler om at kunne vende spørgsmål i en professionel ageren. Du gør chefjobbet meget nemmere for dig selv, hvis du fastholder, at du er en faglig person på jobbet.”

Er den nogensinde glippet – evnen til distance?

Gode råd – hvis du vil være topchef

- Sørg for at have et fællesskab derhjemme.
- Hav en positiv retorik omkring det at hente børn og lignende.
- Adskil det private og det arbejdsmæssige. Tag ikke private følelser med på job.
- Vis, at du er ambitiøs.
- Oplever du glasloftet, så flyt dig. For det bliver ikke anderledes. Du kan være nok så dygtig og anstrenge dig nok så meget, men er kulturen ikke til det, så søg væk.
- Gør op med dig selv, om du vil undvære fællesskabet omkring at være personaleleder for en stor gruppe – frem for fx kun to ledere.
- Sørg for at bevar helikopterperspektivet. Løb den risiko, det er ikke at kende alle detaljerne i en sag – men vid, at nogle detaljer er afgørende for helheden.
- Vær imødekommende og spil med på andres ideer. Det handler om hele organisationen.
- Slap af i cheffrollen – lad være med at forstille dig. Det gør ikke ondt at tabe ansigt.

Godt råd til kommuner, der ønsker flere kvindelige topchefer

- Ansæt dem!

Helene Bækmark

”Nej. Aldrig. Jeg har altid været mig meget bevidst, hvad jeg taler med medarbejdere og kolleger om.”

Og hvad kan mange andre kvinder så lære af det? spørger hun retorisk og svarer:

”Man bestemmer selv, hvordan man vil fremstå. Det er okay at sige, at der er noget, du ikke bringer ind. Det er rigtig meget all right at være en faglig person, når du er på job. Du har selv fat i den lange ende og kan sige hertil og ikke længere. Du kan selv bestemme, hvad din figur skal være og behøver slet ikke at bringe hele dit personlige klaviatur med. Det er okay at sige, at der er forskellige dele af dig selv, du trækker på ved forskellige lejligheder.”

Sjovt og behageligt på jobbet

Helene Bækmark holder en pause, tjekker, om hun bliver forstået. På den helt rigtige måde.

Hun fortsætter:

”I direktionen har vi for eksempel et arbejdsfællesskab, men vi ses ikke privat. Vi har en god social omgang med hinanden. Det skal være sjovt og behageligt på jobbet. Og du skal kunne tale ærligt om overvejelser. Men spørgsmål a la ’hvad er meningen med livet?’ hører altså ikke til på arbejdet.”

Når det gælder forholdet til tidligere kolleger og chefer, er der imidlertid tale om noget helt andet.

”Har jeg haft et rigtig godt fagligt samarbejde med en

stor gensidig sympati, og samarbejdet slutter – for eksempel ved jobskifte – kan jeg sige: Nu begynder vi på en ny relation. Og nu er der skabt et nyt rum med plads til venskab.”

Arbejdet er et fristed

Faktisk kan Helene Bækmark slet ikke følge mange menneskers lyst til at udviske grænserne mellem privatliv og job. Arbejdet er hendes helle. Her har hun styr på regler og retning, mens dét udenfor straks er mere vanskeligt – sådan er livet jo!

”Jeg elsker denne her følelse af at være på. Nu går jeg ind ad døren og er min faglige identitet. Det er ikke på jobbet, at tingene er besværlige. Privatlivet byder på udfordringer i en helt anden kategori. Det er jo her, at livets egentlige mening er. Nogle gange er der et kaos af følelser både til den ene og anden side. Jeg har en rollesikkerhed på jobbet, som slet ikke er til stede privat, fordi det private liv jo ikke er en opgave, men ‘live’ og ofte med et manuskript, der bliver til undervejs.”

Hun understreger – igen for at blive forstået på den helt rigtige vis – at du som chef selvfølgelig bør give så meget nærvær, at du er i kontakt med din relation. Selv om du er professionel, kan du godt være empatisk og opmærksom på andres velbefindende.

”Det er vigtigt at kende forskellen på de forpligtelser, der følger med et job, og så på at lade jobbet tage magten fra én. Det er vigtigt at kunne være professionel på en menneskelig og imødekommende måde. Du bør bevidst vise de sider af din person, der viser mennesket i jobbet – uden af den grund at blive privat. Det ville være en fejltolkning af de forventninger og forpligtelser, som sådan et job indebærer.”

Som chef sætter man stemningen

Helene Bækmark er opmærksom på, at vi som mennesker tager afsæt i det private. I vores familie, helbred, tro, overbevisninger. Men disse forhold er alene interessante for jobbet, hvis de påvirker det.

”For mig at se er det professionelle rum et tolerant rum. Jeg er egentlig ikke så optaget af, om folk har et andet familiemæssigt set-up eller en anden tro, end jeg har. Det handler om, at de trives i jobbet og dermed kan mødes over opgaverne på jobbet.”

Men som chef sætter man stemningen, understreger hun. Derfor lægger hun rigtig meget vægt på at være venlig, imødekommende, interesseret og smilende samtidig med, at hun er seriøs.

”For mig at se er dette en helt central ledelsesopgave. En sur chef kan forpeste en hel organisation. Og det er faktisk mit professionelle ansvar at sætte tonen.”

Ud i virkeligheden

Interviewet foregår i familiens villa i Fredericia, i første række til Lillebælt. Diskret lækker charme med Poul Kjærholm-fletstole og Arne Jacobsens ‘Ægget’ i solid læder. Familien købte huset i Fredericia, da Helene Bækmark havde søgt og fået jobbet som kommunens direktør for sundhed, pleje og arbejdsmarkedsområdet. Et tilsvarende hus nord for København ville ikke have været til at betale.

Tidligere arbejdede hun i ‘strukturorganisationer’ som Undervisningsministeriet og KL, hvor hun senest var kon-torchef. I de job var hun med til at fastlægge de overordnede rammer for samfundet og så dermed ikke, hvordan beslutningerne påvirker dagligdagen.

Nu trængte hun til at komme helt ud i virkeligheden og mærke, se og implementere de konkrete beslutninger. Ude blandt danskerne.

I de første fem måneder i Fredericia gik hendes advokatmand hjemme og sørgede for, at hun og børnene – en dreng og en pige på dengang seks og to år – faldt til ro med alt det nye. I dag har hendes mand arbejde som advokat i energibranchen.

”Når du flytter fra Gentofte til Jylland, er der andre skikke at lære, men børnene blev hurtigt integreret i alt det nye. Selv ‘snolder’ er i dag en del af ordforrådet.”

”Børn tager jo i vid udstrækning flytninger, som forældrene gør det. Det er gået meget fint. Selv flyttede jeg fol-

keskole seks gange. Præsentationer og afsked husker jeg, men ellers husker jeg ikke så meget om det. Jeg havde vist ikke noget problem, var åbenbart et af den slags børn, som forstod at håndtere de mange skift. I dag har jeg heller ikke den der holdning, at kun lige her kan jeg bo. Nye steder og nye job er ikke noget problem for mig.”

Ingen besøg i svømmehallen

Faktisk har Helene Bækmark før været på nippet til at søge et job som direktør i Fredericia – dengang på børne- og kulturområdet. Jobopslaget var fyldt med positive værdier og visioner. Her var en by, der ville en masse, og det skulle være nu. Men hun tøvede, da familien netop var flyttet til Gentofte.

”Der er grænser for, hvad du kan byde familien. Men jeg – og min mand – havde fået mig på byen, og vi kunne lide den. Hver gang jeg kørte forbi på Lillebæltsbroen, tænkte jeg: ”Her kunne jeg godt bo”, og da jobbet som direktør for sundhed, pleje og arbejdsmarked blev slået op, søgte jeg.”

Det var helt afgørende for Helene Bækmark, at byen ligger så centralt, midt i landet. Nordjylland har for eksempel ikke været på tale.

”Her fra Fredericia kan du køre til det meste. Hvis de en dag bliver trætte af mig, kan jeg både arbejde på Fyn og i store dele af Jylland uden at skulle flytte.”

Der er stor forskel på at bo i Gentofte og i en mindre provinsby som Fredericia, medgiver Helene Bækmark. I Gentofte er du mere eller mindre anonym. I byer som Fredericia er der fokus på dig. Især når du er chef i kommunen.

”For eksempel bruger jeg aldrig den lokale svømmehal. Jeg vil ikke risikere, at en medarbejder pludselig står der og vil tale om en besparelse, mens jeg alene har et håndklæde mellem mig og hende. Så hellere holde sig væk. Er du for eksempel præst i en mindre by, vil du nok forstå, hvad jeg taler om. Du er dit job – også i fritiden.”

Det er ellers ikke, fordi Helene Bækmark gør en dyd ud af at promovere sin eksistens eksternt, over for omver-



Blå bog

Helene Bækmark er nysproglig student fra Stenløse Gymnasium og cand.jur. fra Københavns Universitet.

Begyndte sin karriere i Undervisningsministeriet som fuldmægtig i Forhandlingskontoret og Ankenævnet for Uddannelsesstøtte 1994-1997, blev herefter fuldmægtig i Uddannelsespolitisk kontor for de videregående uddannelser 1997-1998.

Blev vicekontorchef i KL, Kontoret for Kompetenceudvikling, og fra 2001 til 2005 kontorchef i KL, Kontoret for Kompetenceudvikling. I 2005-2006 var hun kontorchef i KL, Center for Ledelse og Kompetence. I 2006 blev hun direktør i Fredericia Kommune for pleje-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet.

Helene Bækmark er 40 år, gift og har to børn.

denen. Den interne kommunikation har stor bevågenhed, mens rollen er helt anderledes, når det gælder det eksterne: ”Derude er det jo politikerne, der skal citeres.”

Lytter først og taler så

I næsten samtlige jobrelationer står evnen til at kommunikere sin prøve. Ikke som en lang række af ’sådan er tingene’-udmeldinger. Mere som en vedvarende dialog: en lytten og talen, frem og tilbage.

”Jeg benytter mig i vid udstrækning af at skitsere en problemstilling og få de relevante personer til at byde ind. Jeg lytter, spørger ind – og så tager jeg en beslutning. Jeg ruller sjældent den store forkromede færdige plan ud og siger: ”Tag den, nogle indvendinger?” Hellere agerer jeg den anden vej rundt. Bliver opklaret og afklaret. Først herefter siger jeg: ”Den retning går vi.” Det kræver, at man ved, hvor man vil hen og er indstillet på, at form og indhold godt kan formes undervejs. Denne måde at arbejde på giver større ejerskab hos de involverede. Det skaber tillid til, at meninger, bekymringer og muligheder bliver en del af det samlede beslutningsgrundlag.”

Ingen hang til detaljer

Den 40-årige direktør er mest til de store linjer. Her er ingen hang til detaljerytteri. Derfor var det også en stor fejl, at hun i sin tid begyndte på og fuldførte jurastudiet.

”Det var slet ikke mig, og jeg har da også altid været en middelmådig jurist. Men jeg var den første akademiker i min familie, og så var det for uoverskueligt at læse for eksempel samfundsfag eller sociologi, der ellers havde passet langt bedre til mit gemyt. Jeg kunne ikke overskue, hvilket job det ville føre til. Faktisk havde jeg efter første år på jura netop søgt ind på samfundsfag, men startede ikke. Det var imidlertid helt forkert, kan jeg se i dag.”

”Detaljerne skal du finde væsentlige inden for juraen, og jeg er mere til at opsummere 100 sider på to sider, frem for at gå op i, at en konkret oplysning findes på side tre i note fem. Men heldigvis var der jo få timer på universitetet og lange ferier – det var vist min redning.”

’Instant’ forberedelse

Helt tilbage på Stenløse Gymnasium, hvor Helene Bækmark blev samfundssproglig student, grundlagde hun en arbejdsmetode, der har fulgt hende lige siden.

”Jeg har altid dyrket ’instant’ forberedelse. Jeg er ikke uforberedt – men vælger ikke at overforberede mig. Ved ikke at fordybe mig i alverdens detaljer bevarer jeg friskheden og overblikket. Hvor meget behøver jeg egentlig at

vide for at tage en beslutning? Selvfølgelig er der en nedre grænse, men jeg behøver altså ikke at vide det hele.”

At turde tage en beslutning uden at kende alle mulige og umulige detaljer kræver mod, mener Helene Bækmark.

”Jeg har spekuleret på, hvorfor det fungerer så godt for mig. Og det handler i høj grad om risikovillighed. Modet til at løbe en kalkuleret risiko. Min rolle som chef er at konkludere, samle op og skære igennem. Men i diskussionen er alles bidrag ufattelig vigtige. Mit bidrag tæller ikke mere end andres. Jeg er ikke selvhøjtidelig og er ikke bange for at være uperfekt. Det handler jo ikke om at bevare eller at tabe ansigt. Og så kan jeg argumentere mig ud af det meste og kan altid skyde til hjørnespark, hvis noget skal belyses grundigere.”

I direktørjobbet er det da også helt nødvendigt, at du ikke graver dig ned i detaljerne. Ikke mindst af hensyn til din egen arbejdsbyrde.

”Du må have tillid til dine folks vurderinger. Og møder du nogen, som henviser til detaljer: note fem på side 42, må du blot skærpe din opmærksomhed. Har han lagt mærke til netop det, er det nok væsentligt.”

En fjern afdeling i Undervisningsministeriet

Helene Bækmark var færdiguddannet jurist i 1994. Dengang var der stor akademikerarbejdsløshed. Glad var hun derfor, da hun blev ansat i Undervisningsministeriet ”i en fjern afdeling, hvor vi behandlede ankesager over SU-lovgivningen”.

Det var et job med fast løn, men kedeligt.

”Jeg var der i 11 måneder, og det var altså ikke sjovt. Det var lette sager, som vi behandlede på samleband. Ambitionsniveauet var lavt, men sådan havde det jo ikke behøvet at være. Vi kunne for eksempel have gjort noget ud af at kommunikere bedre, men sådan var ambitionen ikke. Vi havde heller ikke ledelsens bevågenhed.”

Heldigvis var de 12-14 unge nyuddannede akademikere, der var ansat i ministeriet på en og samme gang. Mange kræfter blev brugt på at have det sjovt, men samtidig var der en benhård indbyrdes konkurrence.



“Vi målte os med hinanden. Det gjaldt om at komme hen, hvor det sneede. Og godt føltes det, da jeg blev ansat i Forhandlingskontoret, der tog sig af offentlige overenskomster. Nu begyndte det at smage af noget.”

Tættere på magten

Jo nærmere du kom ministeren, eller jo tættere du fik lov til at arbejde med kerneområderne, jo mere prestigefulde var der i det. Et ministerium kan i grove træk sammenlignes med et enevældigt monarki, hvor den formelle og uformelle magtstruktur er tæt på sammenfaldende. Det er vigtigt, hvor tæt du er på organisationens kerneopgave, og i Undervisningsministeriet er dét at opbygge og udvikle uddannelsessystemet.

“Jeg ønskede naturligt at være med i den øvre ende af prestigehierarkiet. Og da jeg blev ansat i Uddannelseskretariatet for de videregående uddannelser, var jeg rigtig glad.”

Det var ikke for at få ros hjemmefra, fra far og mor, at Helene Bækmark var ambitiøs. De var bare glade, når hun var glad. I højere grad blev hun drevet af en trang til

at være en af dem, der blev regnet med. Hun kunne sit kram, hun var god, så hvorfor ikke udnytte sine evner.

I KL endte hun med at blive kontorchef.

“Jeg gik fra at være denne her ‘smart kid’ til at være leder. Og det var fedt i den grad at kunne have mig selv med på jobbet. Fantastisk at kunne få folk med på at gå i en bestemt retning.”

Plads til børnene

Igennem hele sin karriere har Helene Bækmark insisteret på, at det skal være muligt at kunne kombinere privatliv og job.

“Jeg vil kun arbejde et sted, hvor der også er plads til at være menneske. Og en del af dét er at have en familie og børn. Jeg henter mine børn fra skole og daginstitution og arbejder om aftenen, når det er nødvendigt.”

Man bliver nødt til at forholde sig til, hvordan chefjobbet og forældreskabet skal kombineres, mener hun.

“Min mand og jeg koordinerer vores kalendere et halvt år frem i tiden. Og af min arbejdskalender fremgår det, hvornår det er mig, der henter. Nogle af de ansatte har i

den forbindelse sagt, at det giver et fedt signal om, at der er plads til alle – også dem med børn.”

”Du må prioritere og stå ved dine prioriteringer. For mig er børnene for eksempel det vigtigste. Jeg bruger ingen tid på foreninger, klubber, biografer og så videre. Medmindre jeg kører børnene til og fra.”

Rank ryggen og hent ungerne

Generelt advarer Helene Bækmark kvinder imod at bruge hensynet til børnene som en undskyldning for ikke at tage et chefjob.

”Falder du i den grøft, hvor du hele tiden undskylder dig selv og siger: ”Det er smadderægerligt, men jeg har nogle børn, jeg skal passe og hente,” smitter du omgivelserne, og de vil uvilkaarligt også begynde at mene, at det da er en voldsom karriereforsinkel med de dér børn.”

Det handler meget om retorik, slår Helene Bækmark fast.

”Du skal formulere det som en naturlighed, at du har børn, og at du som en selvfølge forventer, at der er plads til også at være forælder. Du skal ranke ryggen og sige: Jeg har en aftale nu. Jeg skal hente mine børn. Vil du noget vigtigt, taler vi om det på et senere tidspunkt – skal vi aftale et tidspunkt nu?”

Hun understreger samtidig, at dit valg af partner er essentielt, hvis du ønsker plads til et spændende chefjob i dit liv.

”Det er jo ikke noget, du tænker på, når du forelsker dig. Men det er langt fra ligegyldigt, at I har et ligeværdigt forhold, hvor der er plads til begge karrierer.”

”Du skal sørge for kun have ét job, nemlig dit arbejde. Derhjemme skal der være tale om et fællesskab. Og er den del på plads, kan jeg heller ikke forstå, at det skulle være nødvendigt at arbejde på deltid for at få tid til det derhjemme. Mine børn er altid blevet hentet i pæn tid. Uden for megen stress og jag.”

Især som chef skal du være bevidst om, at du præger kulturen på arbejdspladsen. Du har et ansvar for at signalere, at der er plads til hele mennesker. Og måske kan det

være nødvendigt at sætte ord på, hvad det nu engang er, I evalueres på, råder Bækmark.

”I bør stille jer selv spørgsmålet: Er det den fysiske tilstedeværelse, vi skal måles på, eller er det konkrete opgaver og services, vi præsterer og dermed vurderes på. Og jeg mener jo, at der er mest fornuft i sidstnævnte.”

Idealer som drivkraft

Lige meget hvad, er det krævende at være chef. Mange timer og tanker bruger du på chefjobbet. ”Det skal være livet værd,” understreger Helene Bækmark.

”Og for mig er det væsentligt at være i den offentlige sektor. Det er vel et eller andet sted de samme stærke værdier, der driver mig, som hvis jeg arbejdede i et folkekøkken. Jeg føler, jeg gør gavn.”

Helene Bækmark afbryder interviewet. Hun trænger til en pause og henter en skål med lidt chokolade og kiks.

”Her i huset er vi glade for søde sager,” siger hun. Selv om der i entreen netop er ankommet to trækasser med økologiske grøntsager og frugt fra Årstiderne.

”Kan det mon være en god forretning? Jeg tror næsten, at vi er den eneste familie, der modtager en kasse her i nærheden, netop i dag.” Helene Bækmark er vant til at overveje, hvordan man får mest for pengene. Sådan er det i en kommunal forvaltning med konstante krav om effektiviseringer.

Men tilbage til idealerne og troen på at gøre en positiv forskel.

”Hvis jeg gør jobbet godt og gør det muligt for politikerne at træffe endnu bedre beslutninger, har samfundet som model bibeholdt sin legitimitet. Jeg oplever, at jeg bidrager til at bibeholde den bedste af alle samfundsmødder. Og sådan ville jeg nok ikke have det, hvis jeg arbejdede i en virksomhed.”

Borgerservice i øjenhøjde

Men det er ikke, fordi Helene Bækmark er ude i en politisk mission, understreger hun. Som chef i kommunen er hun sig sin rolle som upolitisk embedsmand meget bevidst.

Det betyder, at hun er sat i verden for at arbejde for, at politikernes ønsker bliver virkeliggjort. Hendes egen mening er underordnet. Men derfor kan man godt arbejde for sine idealer – på systemets vegne.

“Mit ideal er, at kommunen møder borgeren som ligemand. At vi forstår at se folks muligheder og ikke deres svagheder. At støtte dem i at udfolde deres positive potentiale. Når en person er handicappet, gælder det om ikke kun at se begrænsningen, men at se, hvad deres liv kan blive til, hvis de får muligheden.”

Som personaleleder har Helene Bækmark også sine idealer. Og som øverste chef kæmper hun en konstant kamp for hele tiden at blive bedre til at støtte sine mellemledere i deres ledelse.

“Det har stor værdi at kunne sætte sig på sine hænder. Du skal ikke begynde at gøre ledelsesarbejdet for de ledere, du har dit daglige samarbejde med inden for dit ansvarsområde. Nogle gange kan du være lige på nippet til at ‘overrule’, men så må du hanke op i dig selv. Du skal ikke tro, at du kan gøre det bedre end dem. Du skal acceptere, at de gør tingene anderledes end dig – netop fordi de ikke er dig. Men derfor behøver det ikke at være dårligere. Tværtimod.”

Det gælder om at have klare mål og så at være i dialog. Og dialog kan sagtens handle om de ‘svære ting’: om hvorvidt opgaverne bliver løftet godt nok eller med tilstrækkelig omhu.

Sæt dig på hænderne

I sit nuværende job har Helene Bækmark direkte personaleansvar for to fagchefer.

“Holder jeg for eksempel møder med deres ledere, er det for at give dem – fagcheferne – et rygstød. Og sådanne møder er aftalt med dem på forhånd. Møderne handler som regel om helt konkrete tiltag. Nogle gange kan det hjælpe fagcheferne, at deres ledere ved, at denne her konkrete beslutning har stor fokus fra øverste ledelse, altså fra mig.”

Helene Bækmark sætter sig på sine hænder, som for

helt fysisk at huske sig selv på, hvad det betyder at holde nallerne væk. Som topchef må du have selvdisciplin og vide, hvad der ikke er din opgave. Igen handler det om at uddelegere og respektere, at nogle opgaver ikke er dine. Også selv om du holder af dem.

“Er du personalechef for en større gruppe mennesker, bliver du mere en del af denne her fællesskabsfølelse. Den må du vinke farvel til, hvis du vil være øverst i ledelseshierarkiet. Og det kan for nogle være et savn.”

Hvad får du i stedet for?

“Du får en helt unik mulighed for at præge en stor gruppe menneskers liv i en positiv retning.”

Stå ved dig selv, som du er

“Find en god coach, og opsøg lederudviklingsforløb, der har fokus på dig som person. Men generelt tror jeg, at kvinder tager for meget lederuddannelse. De fokuserer for meget på formel kompetence. Altså teoritunge efteruddannelser som diplom- og masteruddannelser. Derimod er det afgørende, at man kender sig selv som menneske og står ved/lever med den, man er. Kommer man ud i kritiske situationer, er det i sidste ende ens egen evne til at stå det igennem, der er afgørende.”

Om at blive sat i bås

Helene Bækmark hader at blive sat i bås.

“Jeg vil ikke underlægge mig en eller anden standardopfattelse af, hvordan mennesker bør være. Der er stor forskel på at få et prædikat og så at være i dialog. Men det gælder da om at suge til sig af andres input, hvis du vil udvikle dig som person.” Helst holder hun sig på lang afstand af alt, der minder om personlige evalueringer. “Jeg bryder mig simpelthen ikke om at overlade vurderingen af mig selv til andre. Det var en kæmpe overvindelse for mig at skulle igennem de ledelsesvurderingstest, som går forud for ansættelse i et job som mit. Lederudviklingssamtaler er derimod rigtigt fine, hvis de har dialogen i centrum. Men en rating i forhold til den samlede ledergruppe byder mig imod.”



“Myte om de store private omkostninger ved et chefjob”

Alma Larsen, direktør for børn, skole og kultur i Guldborgsund Kommune



Alma Larsen, direktør for børn, skole og kultur

Alma Larsen har en selvbevidst ro over sig. Med langsomme, henslængte bevægelser går hun hen ad de lange gange i det nye hovedkvarter for Guldborgsund Kommune i Nykøbing Falster. På vej til kantinen. Når der er besøg af en journalist, skal der selvfølgelig bydes på frokost. Og den skal spises i ro og mag, før interviewet går i gang. Travlt har vi, men sunde værdier som gæstfrihed er der altid plads til.

Hektisk er Alma Larsen langt fra, men alligevel ganske kontant og klar i spytet. Alt, hun siger, bunder i en rolig viden om, at hun er god nok, at det hele nok skal gå, at næsten alt kan overvindes.

Hun er ganske klar over, at hun kan sit kram som direktør for børn, skole og kultur i Guldborgsund, men derfor er der jo ingen grund til at prale og nævne sine meriter i flæng. Faktisk har hun det bedst med en lille afstandstagen til sig selv. Hun vil hellere vise, hvad hun dur til, end sige "Jeg kan", "Jeg gør", "Jeg vil". Det gælder om at holde sig selv og praleriet på plads, så hun siger oftere "Man gør", "Man tænker", "Man er vel nok". Er du en del af et fællesskab, er du først og fremmest en person, og dernæst leder. Der er absolut ingen grund til at puste sig op, at være for frembrusende.

Indre ro, selvfølelse og styrke

Den indre ro kommer vel også af, at Alma Larsen er en del af en stor familie. "Men hvad ved man egentlig om, hvorfor man er, som man er." Desuden var hun eneste pige i en søskendeflok på tre, og det gav hende status som 'fars og farfars pige'. I gymnasiet og selv på universitetet læste faren hendes opgaver. Ikke for at sætte røde krydser, men bare fordi det da var helt enormt spændende, hvad Alma nu havde bedrevet, tænkt og skrevet. Sådant en uforbeholden interesse giver selvfølelse og styrke. "Min far er nok den mest positive person, jeg nogensinde har kendt," fortæller hun. Med den ballast har hun aldrig haft trang til at gøre oprør mod sit ophav.

"Jeg har da sikkert været besværlig indimellem, men

oprørstrang, trang til at tage afstand fra familien, har jeg aldrig haft."

Sjovt at kaste sig ud i ting

Faren og moren var lærere, og især morens jyske familie fyldte godt med deres fortællinger om, hvad slægten var for en spændende størrelse.

"Skilsmisser er vi ikke gode til i vores familie," lyder et af kendetegnene. Selv er Alma Larsen også fortsat gift med en og samme mand.

"Min ene moster var keramiker og gift med en tidligere minister, min anden moster var en rigtig dygtig politiker. Min farfar var med til at starte Tjæreborg Rejser og lærte mig, at det er sjovt at kaste sig ud i nogle ting. Går det ikke, handler det bare om at gøre noget andet."

To gange om året var der kæmpe familiekomssammen med halv- og helfætre og halv- og helkusiner. En ordentlig flok med gang i. En meget tæt familie.

Arrangementet gik på skift, og der blev bakket op hele vejen rundt. Kvinder er nu engang gode til det med at arrangere og organisere. En evne, som også Alma Larsen har.

"Det har altid været vores gren af familien, der organiserede og arrangerede de festlige indslag." Sådant var det også uden for familien. Som spejder faldt rollen som tropsfører hende naturlig. Både for de mindste, usikre grønspætter, der havde brug for masser af tryghed, og for de større teenagere med behov for udfordringer.

Nu er det kun en gang om året, at der er stor familiekomssammen. Hellere en gang med fuldt fokus og nærvær end to gange med halv entusiasme.

"Familien er der som en solid ballast. Vi var altid på ferie med min farbror og tante, og min kusine var som en søster for mig. Jeg snakkede mere med hende end med mine brødre. Men desværre døde hun i et trafikuheld sidste år. Efterlod sig to små børn." Alma Larsen holder en pause og tøver en anelse. "Det var frygteligt. Hverken mere eller mindre," slår hun fast.



Gode råd – hvis du vil være topchef

- Tro ikke på myterne om de store private omkostninger ved et chefjob.
- Søg et chefjob, fordi du synes, jobbet er sjovt og spændende – ikke fordi du føler, at du bør.
- Forvent det positive.
- Lad ligge, hvad du ikke kan ændre.
- Husk at søge chefjobbene.
- Stil ikke spørgsmål ved din egen chefautoritet, når du først har fået jobbet.
- Accepter, at du som topchef kommer længere væk fra det menige personale og ikke kan følge med i alle hjørner af organisationen.

Alma Larsen

Nødt til at interessere sig for hinandens private liv

Trafikdrabet skete i påsken, og selvfølgelig måtte hun fortælle det på jobbet. "Har du haft en god påske?" spurgte de ansatte, og hun måtte sige: "Nej, slet ikke, jeg var til begravelse."

Faktisk mener hun, at mennesker, der arbejder det samme sted, er nødt til at interessere sig for hinandens private liv. Som chef interesserer hun sig for sine ansatte: "Jeg ser ikke, om folk har tabt sig otte kilo, men har de fået en ny frisure, lægger jeg mærke til det. Og jeg ved, hvis en eller anden har et alvorligt sygt barn eller har været igennem noget andet svært. Det er en vigtig viden, hvis jeg for eksempel vil igangsætte et stort projekt. Jeg skal vide, om folk mentalt har plads til at rumme det."

Venner på jobbet

Med hensyn til at vise sine egne private sider er hun ikke tilbageholdende. Mens en del andre chefer er meget fokuserede på at holde 'det private' og 'det arbejdsmæssige' skarpt adskilt, er Alma Larsen mere afslappet omkring det.

"Da jeg fik mit første chefjob, havde jeg de der overvejelser om det nødvendige i at holde en tilpas distance. Hvad nu hvis jeg for eksempel var personlig ven med en af lederne og blev nødt til at fyre ham eller hende? Men jeg har fundet ud af, at det i virkeligheden ikke er et problem at adskille tingene. Nogle af vores allerbedste venner har været ansat hos mig, og vi gider da ikke snakke job, når vi endelig har fri."

"Dine arbejdskolleger er dem, du ser allermest, og det er da underligt, hvis du ikke omgås nogle af dem privat," reflekterer hun.

Der er imidlertid noget, Alma Larsen aldrig ville udsætte sine medarbejdere for. For eksempel at optræde bimplende fuld ved en arbejdsjulefrokost. Det ville være udtryk for mangel på respekt. Som chef er du nødt til at have styr på dig selv og dine signaler. Men at fortælle om weekendens sejltur, rejsen til Frankrig, Italien eller den tirsdagsgolf, hun endnu ikke har haft tid til. Det har hun ikke det fjerneste imod.

Sommerfugle er velkomne

Alma Larsen er opvokset i landsbyen Birkende i nærheden af Odense, hun gik i gymnasiet i Nyborg og studerede socialvidenskab på Odense Universitet.

"Jeg har altid elsket skolen – både folkeskolen, gymnasiet og universitetet. Når jeg som barn havde veninder på besøg, skulle vi lave regnestykker. Skolen var perfekt for mig. Jeg har også altid nydt, når jeg skulle til eksamen. De der sommerfugle har været velkomne. Jeg har elsket at få lov til at vise, hvad jeg dur til."

Var du en dygtig elev og studerende?

"Om man kan lide skolen, fordi man kan finde ud af det, eller man kan finde ud af det, fordi man kan lide det.. Det er jo et godt spørgsmål. Men jeg fik da gode karakterer. Jeg havde enormt let ved det."

Ikke overambitiøs eller en slider

Det var nu ikke, fordi Alma Larsen var en slider, der var overambitiøs med at skulle vide det hele. På universitetet var hun med i en læsegruppe, hvor de ved nogle af eksamenerne delte pensum op mellem sig. Lavede notater til hinanden og herefter gik op til eksamen uden nogensinde at have læst alle bøgerne. Og det gik jo fint med den arbejds metode.

At det blev socialvidenskab i Odense og for eksempel ikke jura i København, var lidt af et tilfælde. I gymnasiet fik de besøg af universitetsstuderende, og der var denne her pige, der fortalte, at jura var sådan et kedeligt studie, hvor det sjoveste var at spille kort i pauserne.

"I min mors familie spillede de meget kort, og jeg kunne alt for godt forestille mig, at jeg ville sidde der med de kortspil dagen lang, hvis det var for kedeligt. Socialvidenskab var derimod en spændende, god kombinationsuddannelse, hvor der både var jura, økonomi, sociologi og politologi."

Lysten til et chefjob poppede op

Lige efter sin eksamen fra universitetet fik Alma Larsen job som fuldmægtig i KL i København.

”Det var fantastisk at komme ind i KL. Jeg var jo ung, helt akademisk i hovedet dengang, og lige meget hvilken dør man gik ind ad, sad der en anden akademiker. Samtidig havde jeg en suveræn kontorchef, der var ung, moderne og måske lidt uglest i nogle sammenhænge. Men han var rigtig god i forhold til at lægge opgaver ud. Jeg sad der som nybagt fuldmægtig og skrev taler til Thorkild Simonsen. Det var fedt. Og jeg var med til at forhandle hele sundhedsområdet med medicinaldirektøren.”

Alma Larsen fik en konsulentuddannelse i KL, med efterfølgende nye udfordringer og mange rejsedage. Hun analyserede kommuners økonomi og struktur. Snakkede med ledere og medarbejdere, fik skrevet rapporter og rejste videre. Lysten til et chefjob i en kommune poppede stille og roligt op.

”Nogle gange var socialchefen det egentlige problem. Tit var det sådan, at der slet ikke ville komme noget ud af mine anbefalinger – man ville ikke afskedige lederen eller foretage de nødvendige ændringer. Ofte så jeg, at lederen ikke havde format eller indstilling til at føre de nødvendige beslutninger igennem. Under alle omstændigheder fik jeg en stigende lyst til at ’komme til fadet’ selv. Jeg tænkte flere gange, at hvis jeg havde siddet dér, så skulle de bare se. Og så kom chancen altså.”

Opfordret til det første chefjob

Den tidligere radikale folketingspolitiker Elsebeth Gerner var en af studiekammeraterne på universitetet, og hun var skyld i, at Alma Larsen fik øje på jobbet som socialchef i Sydfalster.

”Der var ingen kvindelige socialchefer dengang, men Elsebeth sendte jobopslaget til mig. Boede selv dernede med sin daværende mand og syntes, det kunne være så hyggeligt, hvis vi også bosatte os i området. Dagen efter sendte hun kommunens regnskab til mig, og dagen efter igen sendte hun mig telefonnummeret på kommunens udviklingschef – med en besked om, at han gerne ville tale med mig. Så jeg søgte jobbet, kom til samtale og fik det.”



Blå bog

Alma Larsen har en uddannelse som socialvidenskabelig kandidat fra Odense Universitet. Efter eksamen fik hun ansættelse som fuldmægtig og konsulent i KL's kontor for Social- og Arbejdsmarkedsforhold.

I 1990 blev hun social- og kulturchef samt vicekommunaldirektør i Sydfalster Kommune, og i 2006 fik hun sit nuværende job som direktør for børn, skole & kultur i Guldborgsund Kommune, der er sammenlagt af Nykøbing Falster, Nysted, Nørre Alslev, Saksøbing, Stubbekøbing og Sydfalster Kommuner.

Alma Larsen har ud over sin universitetsuddannelse taget KIOL, den kommunale lederuddannelse fra Danmarks Forvaltningsskole, samt efteruddannelse i blandt andet erhvervspsykologi og coaching.

Hun er desuden koordinator for skoledirektører/direktørnetværk for børn i Region Sjælland, medlem af KL's rådgivningspanel for dokumentation samt medlem af en række bestyrelser, herunder VUC, Højskolen Marielyst og Kulturmejeriet.

Alma Larsen er 46 år, gift og har to børn.

Alma Larsen



Personalet taget i ed

Ved samtalen var personalet ikke i stand til at svare hende på en række basale spørgsmål. Hele tiden lød det "det må vi vist ikke sige noget om". Og da kommunaldirektøren ringede med beskeden om, at jobbet som socialchef var Alma Larsens, bad hun om en ekstra samtale med personalet.

"De fortalte, at de havde indstillet en anden kandidat end mig. De havde ikke oplevet ledelse i de seneste år og ønskede en mere håndfast cheftype end mig. Men jeg spurgte dem, om de nu var helt sikre på, at det duede med en meget dikterende chef – nu var de jo blevet vant til at styre tingene selv. Efterhånden indså de flere af fordelene ved en mere uddelegerende chef, og da jeg startede i jobbet, var der rent bord, og samarbejdet var rigtig godt fra dag et. En af lederne fra dengang er endda en af mine højt skattede teamledere i dag."

Temmelig grøn i chefjobbet

Fra start af følte Alma Larsen sig temmelig grøn i chefjobbet. Her skulle hun træde i karakter over for medarbejdere, der var meget ældre end hun. Men hurtigt lærte hun, at den eneste, der stillede spørgsmål ved hendes chefautoritet, var hende selv.

"Jeg er aldrig blevet konfronteret med, hvor gammel eller erfaren/uerfaren jeg var. Hvis du først har valgt at være leder, og du er blevet valgt, så pas på med selv at stille spørgsmål ved dig selv. Medarbejderne forventer, at du træder i karakter som leder. Og i langt de fleste tilfælde glæder de sig til det."

Myter om arbejdsbyrden

Som i alle nyfusionerede kommuner trækker chefjob tænder ud i det private tidsregnskab. "Hvis vi ikke skulle have travlt nu, hvornår skulle vi så?" konstaterer Alma Larsen. Hun tager prompte afstand fra tendensen til chefklynkeri over uhyggeligt lange arbejdsdage.

"Det er et kæmpe problem, at vi i så høj grad er med til at italesætte, hvor stor en byrde sådanne chefjob er. Der

er sket rigtig meget de seneste fem til ti år. Og der er altså plads til familielivet, hvis vi ønsker det. Der er megen mytedannelse om de store private omkostninger ved chefjob, og det hindrer især mange kvinder i at søge dem."

Derfor vil Alma Larsen gerne slå fast, at hun faktisk har et rigtig godt liv ved siden af karrieren.

Det gode liv

"Jeg har en stor omgangskreds. Jeg når at dyrke sport og er ikke engang blevet skilt," siger hun med et smil, men slår i samme åndedrag fast, at de yngre kvinder mange gange vil komme til at arbejde mere, end mændene gør.

"Noget handler om, at vi kvinder tager meget på os derhjemme. Det er ikke hos mange, at manden køber julegaverne. Ej heller er det manden, der overvejer, om invitationen til børnefødselsdagen skal være rød eller blå. Og manden er som regel også fløjtende ligeglad med, at der skal klippes tyl, fordi børnene partout skal iklædes lyserøde prinsessekjoler. Sådan noget er vigtigt for mange kvinder, og nogle af de ting vil mændene aldrig tage på sig. Kvinder har ofte de her forestillinger om, hvordan det hele skal være. Dem folder vi ud privat, men ikke i tilstrækkelig grad på jobfronten. Og det er rigtig ærgerligt."

Mulighederne for fleksibel tilrettelæggelse af jobbet er også med til at puste til myten om de tidskrævende chefjob. Derfor bør du som chef huske at fortælle, hvorfor du kan finde på at sende en mail til de ansatte sent om aftenen.

"Du skal klart melde ud, at du ikke forventer, at dine mails besvares før næste dag. Du skal direkte forklare, at det passer dig bedst at hente dine børn tidligt, og at du til gengæld vælger at arbejde hjemmefra, når børnene er lagt i seng," siger Alma Larsen.

Fusion kræver optimisme

Alma Larsen har som andre kommunale topledere god brug for sin optimisme i denne tid. Det kræver en god portion fremtidsro at få personale og sig selv helstøbt gennem en fusionsproces.

“Heldigvis har vi i min familie altid været optimistiske, grænsende til det naivt glade. Næsten lige meget hvad der sker – der har været nok at kæmpe med – har vi formået at fastholde den optimistiske tilgang til livet. Jeg plejer at sammenligne det med tumlingen, der ryger ned, men altid kommer op igen.”

Inden den nye kommune gik i luften, lagde hun ambitiøse strategier for, hvad det især var vigtigt at lykkes med. Nogle af ambitionerne er siden blevet skrevet ned.

“Vi må holde fast i, at hvis vi ser på, hvordan det var for et år siden – så har udviklingen været fantastisk. Men ambitionerne har været urealistisk høje – også fra borgerne. Det handler om at sige til personalet og sig selv, at det er rigtig flot, hvad der er sket indtil nu.”

Væsentligt at smitte medarbejderne med sit livsmod

De seneste mange måneder har Alma Larsen sagt til sig selv og andre, at snart letter arbejdspresset, snart begynder det hele at blive mere daglig drift.

“Hele tiden siger jeg, at nu kan jeg begynde at se, at det bliver anderledes. Så hold ud, hold ud.”

Alma Larsen ser det som en væsentlig opgave at smitte medarbejderne med noget af sit livsmod.

“De ting, vi ikke kan ændre, lader vi ligge, og resten arbejder vi os støt og roligt igennem. Før vi skulle begynde at arbejde her i vores nye hovedkvarter, samlede jeg alle og fortalte, hvordan jeg læste udfordringerne. Så gjorde jeg meget ud af at italesætte, at det er en stor organisation, og at det er vigtigt, at vi får opbygget en ny, fælles historie. Og en del af den historie handler altså om, hvor fantastisk gode vi er til at rykke positivt.”

Nu med 2.200 ansatte i sit direktionsområde

Fra at være chef i Sydfalster med små 300 ansatte har Alma Larsen nu 2.200 ansatte i sit direktionsområde. Før følte Alma Larsen sig forpligtet til at genkende alle ansatte – alle lærere og pædagoger på kommunens institutioner. Når der for eksempel var 25 års jubilæum på en skole,

dukkede hun op. Men den ambition holder ikke længere, med hele 38 daginstitutioner og 19 skoler under sig.

“Lærerne kunne godt tænke sig, at den øverste chef kom forbi. Det har de jo været vant til fra før. At den øverste chef var en, de kendte. Men sådan er min nye funktion ikke. Jeg skal ikke længere have denne her tætte fornemmelse af, hvad der sker i yderste led af butikken. Det er derimod op til fagcheferne. Men jeg vil fortsat gerne mødes med de enkelte ledere en gang imellem, og der beder jeg fagcheferne om at arrangere et møde, hvor jeg tager med.”

Direktionen skal fungere som en strategisk enhed

En af Alma Larsens væsentlige ambitioner for den nye kommune er, at borgerne skal føle, at de får lige så god service nu som før – eller gerne bedre service.

“Det må være ambitionen for et direktionsområde som vores, hvor vi også har fat i de mest udsatte børn. Det er en kæmpe udfordring, hvordan vi imødegår de ulemper, der er ved en stor organisation. Noget handler om at transformere det, der lykkedes godt i den lille kommune, til den store. Men det handler også om, at de ansatte skal føle for det fælles projekt. De skal ikke opleve, at hver gang vi kommer med noget nyt, så tænker de: “Hvad vil de genere os med i dag?” En anden kæmpe udfordring er at få direktionen til at fungere som en strategisk enhed. Vi er i fuld gang med at evaluere, hvilke debatter vi tager, og hvilke vi bør tage. Hvordan vi i fællesskab prioriterer. Men vi skal først have overblik over vores egne enheder, før vi kan få overblik over helheden. Før kan vi ikke gå rigtig til biddet.”

Som socialchef og vicekommunaldirektør i Sydfalster var Alma Larsen rigtig glad for, hvordan de efterhånden ved fælles hjælp havde skabt en velfungerende kommune; med plads til både svagere medborgere og stærkere, fremadstormende ildsjæle.

“Jeg havde det sådan, at de sejre, vi havde vundet i Sydfalster, ikke skulle kastes over bord. De erfaringer skulle da med i alt det nye. Derfor var der ingen tvivl hos mig,

da min daværende kommunaldirektør og borgmester opfordrede mig til at lægge billet ind på et job i direktionen i den nye kommune.”

Tror på, at fremtiden bringer noget godt

I lokalområdet var der ingen undren over, at netop Alma Larsen blev en af de nye direktører. Tværtimod. Selv blev hun da glad for udnævnelsen. Men overrasket blev hun næppe. Tro på, at fremtiden bringer godt, er næsten som et nedskrevet manifest i hendes private håndbog over, hvordan udfordringer bedst takles.

”Jeg er meget opmærksom på altid at fejre, hvad vi er glade for. Vi skal forstå at værdsætte de syvmileskridt, vi har taget, og ikke kun fokusere på fejl og alt det, der kan forbedres.”

Alma Larsen kigger lidt ud over den grønne kuperede mark, der ligger som nærmeste nabo til hovedsædet for den nye Guldborgsund Kommune. En stor flok får græsser på marken. Også nogle sorte af slagsen. Men de sorte er altså i undertal, griner hun.

Om at lede ledere

Alma Larsen slår fast, at hun har skullet vænne sig til sin nye jobfunktion – som direktør for børn, skole og kultur i en langt større kommune. Hun er nu kommet længere væk fra de menige medarbejdere. I dag handler det i højere grad om at lede ledere.

”Det er ikke længere hele verden, der skal ind på mit skrivebord. Fagcheferne skal coaches, og jeg skal samtidig have en fornemmelse for, hvem der er selvkørende og på hvilke områder.”

“Du må bare knokle på, når mulighederne viser sig”

Jane Wiis, kommunaldirektør i Frederikshavn Kommune



Jane Wiis, kommunaldirektør

Så er hun på, lige nu og her. Ingen snakken udenom, ingen tanker om næste møde. Det er her i rummet, Jane Wiis er. Ingen flakkende øjne og lyst til at befinde sig alle andre steder. Nu drejer det sig om dette interview, og så må resten af verden vente.

“Jeg er i stand til at fokusere på en opgave i det øjeblik, jeg træder ind ad en dør. Straks glemmer jeg alt andet. Det er en meditativ evne til at lukke sig selv ud af et rum og ind i et andet.”

“En evne, mange forsøger at opøve via meditation, men hos mig er den medfødt; måske arvet fra min far,” fortæller Jane Wiis, der er en af de seks kvindelige kommunaldirektører i Danmark.

Siden maj 2006 har hun siddet for bordenden i direktionen i Frederikshavn. Kun 43 år gammel er hun en af de mest erfarne kvindelige topchefer i de danske kommuner. Der er grund til at kippe med flaget!

Kun i interviewets spæde start lader hun sig distrahere lidt af, at hun faktisk har en dyb flænge i overlæben. Sort lim eller tråd hæfter såret sammen, og en anelse generende er det da. Ikke mindst fordi hun faktisk er en rigtig god skiløber, men under en skitur i Schweiz kørte hun ned i et hul, der ikke var til at se, og bom væltede hun et par gange rundt omkring sig selv.

Karriere med stormskridt

Sådan er det også med karrieren og livet. Du kan være god, men nogle gange vælter uforudsete hændelser alligevel rundt med dig. Og så må du møjsommeligt lede efter kompasset i dit indre.

“Jeg er da væltet rundt nogle gange. Jeg ved, hvad det er at være ulykkelig over en livssituation. Jeg har selv prøvet at være presset hårdt økonomisk, privat og mentalt. Men det har alt sammen styrket mig, eller i hvert fald gjort mig til den, jeg er; på godt og ondt,” reflekterer hun.

Men nu til forklaringer på, hvorfor netop hun – og ikke så mange andre – har formået at gøre karriere med stormskridt.



“Det er selvfølgelig erkendt baglæns. Men jeg, synes jeg, har denne her timing for, hvornår jeg skal holde kæft, og hvornår jeg skal byde ind. Det er uvurderligt – især i store organisationer.”

Jane Wiis taler med den lokale accent. Venligt og energisk. Barnefødt er hun her i Frederikshavn. Et er sprogets form, noget andet er indholdet i det, hun siger. Her er ikke meget jyde at spore.

Langt mere selvbevidst er hun, end de har for vane i den nordjyske by.

Gode råd – hvis du vil være topchef

- Kast dine bekymringer over bord: Kvinder har generelt en tendens til at forudse det værste. Opstil et udfordringsbillede i stedet for et bekymringsbillede.
- Kast dig ud i det: Det er en ramme af tilfældigheder, der styrer karrieren. Du må blot knokle på og byde ind, når mulighederne viser sig.
- Prøv det: Aftal med dig selv, at det her job prøver jeg, men at jeg gerne må træde tilbage igen. Du kan altid sige, at det her gider jeg ikke alligevel.
- Træd ud af flokken: De kvinder, der virkelig har lederevnerne, kan jeg spotte på 100 kilometers afstand. Men når man så siger til dem: "Prøv denne her vej", så spørger de: "Kan jeg nu det?".
- Få en mentor: Mentorer er ekstremt vigtige. Her kan du vende mere eksistentielle problemstillinger. Organisationerne bør arbejde med at etablere mentorordninger for deres ledelsestalenter.
- Rollemodeller: Nogle af os, der er kommet frem, bør vise os som de mennesker og kvinder, vi er, på godt og ondt.
- Lær af de unge: Det ser heldigvis ud, som om min generation er den sidste af de meget bekymringsorienterede. De helt unge kvinder har generelt en meget større selvtillid.

Jane Wiis

Vær en god forhandler

Men Jane Wiis har gjort størstedelen af sin karriere i København, og hun ved nok, at selvbevidsthed er godt, hvis du vil i stilling som topchef.

"At være topchef er i den grad at være en god forhandler," forklarer hun. "Og jeg er en god forhandler. Jeg har altid haft denne her timing, der er nødvendig, når du bevæger dig i et politisk univers. I min tidlige karriere høstede jeg for eksempel mange point på altid at stikke notaterne ind, lige når der var brug for dem."

Jane Wiis kalder sig selv 'stærkt socialt intuitiv'.

"Jeg kan mærke mennesker i rummet meget kraftigere, end mange andre kan. Det giver en kolossal fordel, når jeg skal navigere i meget store systemer. Jeg føler mig sommetider som en marsmand med følsomme antenner i hele kroppen, og nogle gange må jeg endda skrue ned for dem for ikke at blive distraheret. Men jeg kan mærke, når folk på en eller anden måde er kedede af det eller opstemte. Jeg registrerer følelserne og agerer på dem."

Medfødt talent for ledelse

Ledestalent er ganske enkelt en medfødt evne hos Jane Wiis, mener hun. Det med at være en god forhandler, kombineret med den intuitive begavelse, er helt centrale årsager til, at hun har forstået at kravle opad i de kommunale hierarkier.

”Jeg er god til ledelse på det her niveau, fordi jeg har talent og har evnet at træne det,” siger hun. Ikke pralende, blot som en nøgtern konstatering.

”At du har et talent er selvfølgelig ikke nok. Jeg udbygger jo hele tiden mine evner med nye erfaringer, og i mit arbejde er jeg på konstant og får udnyttet mit potentiale til det yderste.”

Barndom med ansvar

Hvornår dannes personligheden? Jane Wiis mener, at den er et sammensurium af noget medfødt, noget opdragelse, tilfældige hændelser og din instinktive reaktion på de normer, omgivelserne præsenterer dig for.

Barndommen i Frederikshavn var fuldstændig tryk. En borgerlig barndom i et villakvarter med masser af børn, stabile forældre, og der var ingen umiddelbar grund til, at Jane Wiis voksede sig til at blive sådan en 'knokler', som hun kalder sin karrieremæssige fremdrift.

Faren er arkitekt, moren var sygeplejerske. Og de forstod at rumme datteren Jane, der var en sportsorienteret pige, der interesserede sig mere for at lege med biler end med dukker. Fodbold var hun rigtig god til, og konstant forsøgte hun at leve op til de storebrødres drengedealer.

”Men samtidig stræbte jeg efter anerkendelsen ved at være denne her dygtige pige, der var meget socialt orienteret. Det gjaldt om ikke at træde på de svageste, de stærke skulle ikke dominere for meget.”

Alverdens lederroller fra barnsben

Fra barnsben blev hun tildelt alverdens lederroller. Fra elevrådsformand til leder af skolepatruljen. Hun var altid den, der arrangerede og organiserede. I sit eget univers kalder hun sig selv for 'en fikser', mere end en karrierekvind.

Jane Wiis er vokset op i en by, der især tidligere var stærkt præget af janteloven – den positive side af loven var og er en forventning om, at de stærke bør tage sig af de svageste.

”Jeg skulle ikke tro, jeg var noget – selv om jeg var en af de dygtige i klassen. Jeg skulle holde lav profil omkring mine evner og gode karakterer. Jeg er opdraget til at være i sammenhænge, hvor det har været værdsat at forholde sig til andre. Mindre vigtigt har det været, hvad jeg lige selv havde lyst til.”

Tidligt i gymnasiet blev der på hjemmefronten i ekstrem grad brug for Jane Wiis' evne som fikser. Moren fik begyndende Alzheimers, og datteren måtte nu stå for husholdningen sammen med sin far.

”Min mor var kun midt i 50'erne, da det startede, og det er da en stor sorg at miste sin mors personlighed meget tidligt. Det har gjort noget både godt og skidt ved mig. Min reaktion var imidlertid dengang helt instinktiv; at selvfølgelig måtte jeg klare det her. Akkurat ligesom det var mig, der stod for skoleudflugterne, var det nu mig, der måtte ordne meget af det praktiske derhjemme. Jeg var helt klar over, at min livsopgave nu engang var at yde, så meget jeg kunne og lidt til.”

Jane Wiis husker:

”Fra jeg var nitten år, har jeg klaret mig selv og lært, at der ikke helt af sig selv kommer nogen og hjælper mig. Men så har jeg nydt godt af det her fiksergen. Hvis jeg leverede selv, kom der også noget tilbage. Senere har det vist sig, at nogle gange kan jeg godt få noget uden at yde. Og det er da en skøn erkendelse. Men indtil jeg var midt i trediverne, var jeg mig helt bevidst, at jeg skulle yde dobbelt for at få én tilbage.”

Elsker at fikse tingene

Når Jane Wiis beskriver tilfredsstillelsen ved at fikse en ting, flyder stemmen nærmest over af begejstring. Teknisk snilde har hun også.

”Tag sådan en gammeldags dynamolygte. Jeg elsker at få dem til at virke. Det er simpelthen det vildeste med så-

dan en lygte, at du på egen kraft kan få den til at lyse. Det er både genialt, miljørigtigt og lækkert. Og jeg er altså ked af, at der ikke er mange af dem mere. Jeg kunne altid fikse de der dynamoer i min barndom. Du drømmer ikke om, hvor mange jeg har ordnet.”

I dag er alt fra elarbejde i hjemmet til madlavning projekter hun gladelig kaster sig over. Kun rengøring finder hun gabende kedeligt. “Det støv kommer jo bare igen og igen.”

Den første selvrealisering

Siden syvende klasse har Jane Wiis' karrierespor været meget klart. Hun ville læse det længste studie, hun kunne finde. Det blev et valg mellem medicin og statskundskab.

“Efter gymnasiet ville jeg gøre noget for mig selv og begyndte på statskundskab på Aarhus Universitet. Og det var fedt, at der skete noget med mig selv i centrum. Jeg blev pludselig frigjort fra størstedelen af mit miljø og mødte bunker af engagerede mennesker, der også havde været over middel i skolen.”

Den gammelkendte rolle som organisator blev ikke kastet over bord. Hun påtog sig straks en masse politisk arbejde. Hun var ikke specielt flittig på studiet, klarede det med 80 procent af sin kapacitet og brugte resten af sin energi på alt det nye.

Jane Wiis understreger, at hun aldrig har været denne her stille, flittige og dygtige pige. Hun har haft let ved skolearbejdet, men er aldrig gået op i karaktererne. Derfor kunne et syvtal på universitetet heller ikke slå hende ud.

“Der var ikke noget med at hyle foran tavlen over en dårlig karakter. Jeg sagde blot “nåh” og var mig temmelig bevidst, at indsatsen jo hang sammen med resultatet. Og når jeg nu var så actionpræget, at jeg brugte kræfter på at organisere alverdens ting, måtte karakteren jo blive, som den var.”

Sprængfuld af virkelyst – men intet arbejde

Efter seks og et halvt års universitetsstudie røg hun sammen med bunker af andre nyuddannede ud i den kolos-



Blå bog

Jane Wiis blev i 1983 matematisk-samfundsfaglig student på Frederikshavn Gymnasium. Hun studerede statskundskab ved Aarhus Universitet og fik sin kandidatgrad i 1990. Sideløbende var hun stærkt politisk engageret i Frit Forum.

I 1991 blev hun direktionssekretær i Blabjerg Kommune. Derefter blev hun ansat i Københavns Kommune fra 1993 til 1999, hvor hun var AC-fuldmægtig i Magistratens 4. afdeling, vicekontorchef i Vejafdelingen, kontorchef for internationale anliggender i Overborgmesterens afdeling og kontorchef i Vejafdelingen.

Fra 1999 til 2004 var hun vicekommunaldirektør og konstitueret kommunaldirektør i Greve, og derefter konsulent hos NIRAS konsulenterne et års tid. Fra 2006 har hun været kommunaldirektør i Frederikshavn.

Jane Wiis er 43 år, lever i registreret partnerskab og har ingen børn.

Jane Wiis



sale arbejdsløshed, der hærgede Danmark først i 90'erne. Det var et chok. Virkelig rystende.

”Jeg kom ud, sprængfyldt af virkelyst, og ingen kunne bruge mig. Jeg var ved at gå til, energien skulle jo ud på en eller anden måde, og jeg blev træningsnarkoman. Hård sekvenstræning fik mig efterhånden til at ligne en top-trimmet Madonna,” griner hun.

Efter et utal af ansøgninger og et års frustrerende ventetid fik hun hul igennem til jobmarkedet. En af de mindste kommuner i Danmark – Blaabygd – med den første danske direktionsledelse fik øje for hende. Hun blev ansat som direktionssekretær, men af private årsager måtte hun efter kun ni måneder sige sit første job op. Endnu et års arbejdsløshed måtte hun tage på sig.

Dengang kunne Jane Wiis naturligvis ikke se nogen som helst værdi i de lange perioder med elendighed, men i dag ved hun, at det gavner selv at have været ude at svømme økonomisk og mentalt.

”Det var økonomisk hårdt, fordi jeg skulle betale min studiegæld. Jeg husker følelsen af desperation helt ind i rygmarven. Men den erfaring gavner mig utroligt meget i dag. I kommunerne har vi jo at gøre med folks livssituationer. Og jeg forstår, hvad der kan røre sig i folk, når de kommer ud for svære hændelser.”

Eventyret begynder

125 ansøgninger blev det til i anden arbejdsløshedsperiode, og så ”forbarmede de sig over mig i Københavns Kommune”.

Hun fik job i Magistratens 4. afdeling, der var bygge- og teknikforvaltningen, og eventyret startede.

”Alle muligheder stod åbne. København er en fantastisk arbejdsplads for sådan en lille bonderøv som mig, der havde det hele i sig, havde energien til at rykke, og der blev taget imod mig med kyshånd. Blækspruttefunktionen var helt afgørende i et stort bureaukrati – og jeg sad pludselig der i slaraffenland.”

I løbet af fem år arbejdede hun sig op fra at være AC-fuldmægtig til at blive vicekontorchef, kontorchef for in-

ternationale anliggender i Overborgmesterens afdeling til kontorchef i Vejafdelingen.

”Efterhånden var jeg sikker på, at jeg kunne alt. Karrieren kørte som smurt, og jeg var som en fisk i vandet.”

Men efter små syv år sagde Jane Wiis ja til at blive vicekommunaldirektør i Greve.

”Her begyndte min topchefkarriere for alvor på godt og ondt. Den mandag, jeg mødte ind, havde de dagen før, om søndagen, fyret kommunaldirektøren, der havde ansat mig. Og jeg blev konstitueret som kommunaldirektør. Det job skulle jeg ikke have taget!”

Rå magtkamp

I jobbet som konstitueret kommunaldirektør i Greve brugte Jane Wiis 150 procent af sin kapacitet. En kommunaldirektørfyring skaber uro i direktionen, og hun kom ind på en kampplads uden at kende organisationen. Hun blev sat til at genoprette en direktionsstyret kommune, der var kørt ned, og hun havde slet ikke den erfaring i direktions-sammenhæng, der var nødvendig. Klarede jobbet gjorde hun, men det var ekstremt personligt opslidende.

”Det udviklede sig til lidt af en rå magtkamp. Det havde jeg oplevet mange gange på afstand i København, men jeg havde aldrig selv været en del af det.”

I alle sine chefjob har Jane Wiis ellers bestræbt sig på at undgå magtkampe.

”Jeg er ikke typen, der går ind til borgmesteren og siger: Ham der skal ud. Hele tiden forsøger jeg at holde mig på den rigtige side. Jeg har et erklæret mål om ikke at stikke kniven i ryggen på folk, men ind forfra, hvis den nødvendigvis skal føres. Så de ved, hvis jeg går efter dem. Sådan undgår man de rå og opslidende magtkampe. Tag konflikten, når den er der, og sig tingene ’face to face’.”

I sin ledelse bestræber Jane Wiis sig desuden på at leve op til princippet om, at lige meget hvad du gør med mennesker, skal de smile, når de går ud ad døren.

”Det kan være, de har mistet et job, men de skal alligevel have noget positivt med sig. Du må aldrig lukke en dør, medmindre du har peget på en anden dør, der står

vidåben. Giv dem en ny chance. Ofte viser det sig heldigvis, at det nye er en chance, der gør livet lige så godt eller måske meget bedre for dem.”

At stoppe den negative spiral

Som konstitueret kommunaldirektør i Greve Kommune fik Jane Wiis rekonstrueret direktionen og trådte derefter ind i sit tidligere job som vicekommunaldirektør, men oprydningssfasen havde været så benhård, at hun fik noget, hun i dag betegner som en depressionslignende tilstand.

”Jeg fortsatte med at arbejde, blev ikke sygemeldt, men jeg brugte terapi – i dag ville det nok hedde coaching – til at vende og dreje helt eksistentielle problemstillinger. Jeg troede, at jeg var uovervindelig og havde energi til alt – 25 timer i døgnet. Alt kunne jeg fikse. Men jeg måtte erkende, at jeg havde brugt så meget af mig selv, at intet var tilbage. Jeg havde brudt med princippet om, at der skulle være mest tilbage til mine nære. Var kommet ind i en spiral af arbejdsnarkomani – som jeg ikke kunne stoppe. Men det opdagede jeg først, da jeg var færdig med jobbet.”

Arbejdsbyrden tog på både hjerte og mave, og hun måtte begynde den personlige rekonstruktion.

Forløbet betød, at Jane Wiis i dag er langt bedre til at stoppe personligt negative spiraler.

”Langt tidligere mærker jeg, at nu begynder det igen. Hvis jeg får for meget pres på, bliver jeg apatisk. Jeg kan finde på at se tv – golf eller tennis – fem timer i træk. Så ved jeg, at nu skal jeg stille mig selv spørgsmålet: Hov, hvorfor har du lige præcis behov for at lukke dig inde?”

René Milo-sagen

Tilbage i jobbet som vicekommunaldirektør var det ikke fred og ro, der ventede hende. Den i medierne heftigt omtalte René Milo-sag begyndte at kværne.

Sagen ganske kort: *I oktober 2003 blev der indgivet politianmeldelse mod Greves venstreborgmester René Milo for bedrageri og svindel med kommunens midler. Han blev frikendt af politi og tilsynsråd, men en uafhængig*

advokatundersøgelse, byrådet fik gennemført, pegede på ukorrekte kørselsgodtgørelser og middagsregninger. Milo blev væltet fra borgmesterposten ved kommunalvalget i november 2005, da de konservative konstituerede sig med socialdemokratiet.

Jane Wiis havde kørt i et tæt parløb med René Milo og endte, efter sin egen vurdering, med at blive slået i hartkorn med ham i offentligheden.

”Nogle politikere ønskede Milo ned med nakken, men de fleste angreb var taget ud af den blå luft. Hele sagen blev kørt op i enkelte medier, og der var smædeskrivelser, også vendt mod mig, på nettet.”

Mediehetzen er ingens livret, men ifølge Jane Wiis er det noget, du i stigende grad bør forberede dig på som kommunal topchef.

”Sådan er det. Når du har magt, har offentligheden øjnene på dig. Det kan du ikke undgå. Du bør forholde dig til alskens, ofte usaglige, angreb. Dem må du tage med og forsøge at ryste af dig.”

Et forsøg med et ikke-chefjob

Som et led i de eksistentielle overvejelser besluttede Jane Wiis at forsøge sig med andet end et topjob. Hun sagde ja til et konsulentjob, men det var slet ikke hendes kop te.

”Jeg er en rigtig dårlig sælger og kan finde på at sige til kunden: ‘Det her har du da ikke brug for.’ Sådan noget går jo ikke. Og da jeg allerede havde oplevet at få lov til at udfolde mit potentiale i et chefjob, var det ganske svært ikke at have mulighed for det længere. Jeg trives altså fremragende med at lede store organisationer.”

”Jobbet som kommunaldirektør i Frederikshavn blev genopslået, og de faldt åbenbart for mig. De havde brug for en, der både kendte området og havde en solid kommunal ledelseserfaring.”

Fusionsledelse i højeste gear

Den brede ledelseserfaring har været strengt nødvendig i en tid med fusionsledelse i højeste gear.

”For ti år siden ville jeg drive alt frem, hele tiden ko-

ste hvad det ville. I dag ved jeg, at folk ikke kan rumme forandringer i så opskruet et tempo. Og jeg har lært at aflæse, hvornår folk ikke skal belastes mere. I forbindelse med fusionen har jeg bevidst siddet så meget på mine urolige hænder, som jeg kunne, for ikke at skabe unødigt pres i en organisation, der på forhånd er presset til det yderste.”

Fremtiden som topchef

Jane Wiis har generelt den holdning, at en topchef nøje skal overveje, hvor længe hun kan holde dampen kørende i den samme organisation. Der opstår efter højst 6-7 år et behov for nyt blod.

”Men det ville være krukkeri at sige, at jeg ikke tror, jeg skal være topleder fremover. Jeg håber og tror, jeg er at finde i tilsvarende job de næste mange år. Om det bliver ved med at være i en kommune, er ikke sikkert, og det er da heller ikke umuligt, at jeg på et tidspunkt bliver nummer to igen. Men skal jeg have en chef, bliver det en person, jeg kender rigtig godt, så jeg ved, hvad jeg går ind til!”

Aldrig arbejde med hjem

”Jeg arbejder nok 50 timer om ugen – stræber mod de 45 timer. Men jeg arbejder 4 dage om ugen 12-14 timer og lukker så ned fredag. I de her fusionstider er det imidlertid ikke lykkedes så godt at styre arbejdstiden. Medmindre noget er fuldstændigt oppe i omdrejninger, har jeg aldrig arbejde med hjem. Jeg kan godt læse en rapport om aftenen – men det er ikke noget, jeg lader mig tynge af.”

Om ledernetværk

”Jeg har generelt svært ved at få tid til megen netværkeri, selv om jeg ved, det er helt utroligt vigtigt. Jeg fatter ikke, hvordan mange mænd kan få tid til alle deres VL-grupper og lignende – men det er jo i bund og grund, fordi de ved, at det betaler sig. Mænd er meget magtorienterede i deres netværk. De klapper hinanden frem og sidder på al magten alle vegne. Kvinder er mere til, at det også skal

være lidt hyggeligt, men magtmæssigt batter det ikke. Skal netværkeri rykke, skal nogle af de ‘tunge’ kvinder i højere grad på banen på kryds og tværs af det hele. Hvor magtfuldt ville det ikke være, hvis disse kvinder besluttede, at magten sagtens kan være forbeholdt kvinder, nøjagtigt som mændene gør? Jeg vil da også gerne bidrage både til dét, hvis jeg er eller bliver tung nok, og som rollemodel og mentor for nogle af de yngre kvindelige ‘upcoming’, så de ikke igen og igen støder mod den der forbaskede glasplade!”

Om at kommunikere

”I morgen skal jeg optræde for 350 ledere. Jeg forbereder mig altid rigtig godt. Jeg skal have lidt sommerfugle i maven – men nyder det, når jeg står der, og det svinger. Efterhånden ved jeg, hvad der virker. En organisations levevilkår er i høj grad bestemt af evnen til at kommunikere. Jeg tager aldrig afslappet på de her kommunikationssituationer.”





**”Som leder skal du
kunne lide mennesker”**

Karen Revsbech, vicekommunaldirektør i Ballerup Kommune

Karen Revsbech, vicekommunaldirektør

Karen Revsbech kender de kommunale kringelkroge, genveje og vildveje, som kun ganske få gør det. Sit arbejdsliv har hun viet til at give de danske kommuner et menneskeligt ansigt – både indadtil og udadtil. Hun begyndte sin karriere som kontorelev i Birkerød Kommunes skolevæsen tilbage i 1969. Her lå ledelsesstilen langt fra den ligeværdige dialog med de ansatte, som hun senere selv har kæmpet indædt for.

“Generationen, der er fem år ældre end mig, råbte op for at ændre samfundet. Jeg valgte de indre linjer. Jeg kunne da godt hidse mig op til at gå på gaden 1. maj, mest for hyggens skyld, men de store heftige armbevægelser er simpelthen ikke mig – slet ikke min måde at gøre tingene på. Jeg er mere til at forbedre og udvikle tingene indefra,” fortæller hun.

Der er brug for rollemodeller

Interviewet foregår en rolig stund i Ballerup Kommunes gæstekantine, i fred for medarbejdernes utallige spørgsmål om stort og småt. Med sig har hun sit CV med karrierens højdepunkter og et foto af sine tre børn.

“Vil du se mine børn?” spørger hun og viser dem stolt frem. “De klarer sig godt alle tre!” Og så er det ligesom slået fast, hvad der er vigtigst: Først børnene – herefter andre mennesker – og sidst Karen selv.

Ikke fordi hun er selvudslettende, men andre mennesker interesserer hende mest. Alligevel er hun fuldt og helt overbevist om, at det har stor værdi, at kvindelige kommunale topchefer fortæller om deres karrierer og liv. Rollemodeller er der brug for, hvis yngre kvinder skal vælge et kommunalt chefjob. Kan hun selv bidrage ved at fortælle om sit liv, på godt og ondt, er det helt fint.

Evnen til at bide sig fast

Undervejs i sin lederkarriere har Karen Revsbech studeret jura ved Københavns Universitet. Mangler kun det afsluttende speciale. Hun har fået godkendt dispositionen, men det kniber med tid til det endelige og afgørende skrivearbejde. Ærgerligt med det hængparti!

På spørgsmålet *Hvad ville du gøre med dit liv, hvis du vandt 10 millioner kroner?* svarer hun da også, at så vil hun søge orlov fra arbejdet et par måneder og blandt andet bruge tiden på at få sat punktum for specialet.

Ufærdige ting og sager er ikke Karen Revsbechs kop te. Hun har evnen til at bide sig fast. Også når det gør rigtig ondt.

I dag ved hun, at alle kampe ikke kan eller skal kæmpes. Privat såvel som på jobbet. Vedholdenhed er godt og kan bringe mennesker langt, men nogle gange skal du forlade stedet og finde andre græsgange – også selv om det i den grad er imod dit instinkt.

“Du har altid tre valgmuligheder: ‘Join, beat or leave.’ Og at forlade pladsen kan altså være en ganske god løsning nogle gange. Men den reaktion ligger ikke naturligt til mig.”

Ekstrem vedholdenhed

Når hun reflekterer over sit liv og sin karriere, kan hun se, at den ekstreme vedholdenhed er en rød tråd.

“Går jeg ind i noget, gør jeg det færdigt. Jeg ved, at tingene ikke behøver at være sjove hele tiden for at have værdi, men jeg har prøvet at blive for længe på den samme arbejdsplads.”

Karen Revsbechs generation fik fra starten indpodet, at loyalitet over for arbejdspladsen var alfa og omega.

“Man skulle jo ikke ende som en flakke. De unge har en helt anden tilgang, som jeg finder meget sundere, og som er en af ledernes allerstørste udfordringer i dag – nemlig at medarbejderne er arbejdspladsens vigtigste ressource. Det handler jo om at holde sig for øje, at du selv og arbejdspladsen udvikler sig hele tiden – er en levende organisme – og at der gensidigt er en positiv tilgang til de forandringer, der er en naturlig følge af dette.”

“Men i et af mine lederjob blev jeg for eksempel i de senere år udsat for mobning. Min chef skiftede mellem at ignorere mig og at skyde mig alverdens mystiske hensigter i skoene. Det var meget opslidende og handlede vel om, at han selv var trængt og ganske enkelt havde det svært



Gode råd – hvis du vil være topchef

- Afklar dine værdier, før du siger ja til jobbet som topchef: Det er sjovt at være med, men ikke hvis det gør for ondt at nedprioritere børn og mand.
- Vær parat til at give en stor del af dig selv til jobbet; i perioder kan det føles som rigtig meget.
- Plej dit netværk. Chefer udefra kan give dig uvurderlige input i dit job.
- Tro på, at du kan gøre en forskel.
- Hiv stikket ud indimellem. Sørg for at få luft-huller ind i din hverdag. Du skal have plads til andet end jobbet.
- Få en mentor, der kan hjælpe dig til at overkomme din tvivl.

Gode råd til kommuner, der ønsker flere kvindelige topchefer

- Find talenterne og plej dem, giv dem mentorer, sæt lederudviklingsforløb i gang.

med kvindelige chefer. Vi var i hvert fald tre kvindelige chefer, der efter en sådan tur forlod arbejdspladsen.”

Var bevidst om sit talent

Set i bakspejlet er der ingen tvivl om, at hun blev for lang tid i dét job.

”Jeg følte mig meget stærk mentalt og vidste, at jeg havde talent. Jeg besluttede mig til ikke at gå ned. Det var et meget bevidst valg. Men jeg skulle ikke have holdt ud så længe. Det slider alt for meget at være sammen med den type chefer. I dag ved jeg også, at der altid vil være et andet sted, hvor jeg vil kunne trives.”

Privat har Karen Revsbech også oplevet livsvilkår, der ikke sådan har været til at ændre. Lige meget hvor meget energi og god vilje hun har lagt for dagen, har hun været nødt til at opgive at kæmpe indefra.

Da hun var 32 år gammel og havde tre mindre børn – den yngste kun to år – måtte hun forlade sin syge mand. Sygdommen skabte så meget uro i hendes og børnenes liv, at det ikke var til at bære.

”Jeg var nødt til at få bragt ro ind i børnenes og mit liv. Han elskede børnene, men alligevel måtte jeg til sidst beslutte, at børnene skulle være hos mig på fuld tid. Der var ikke andet at gøre.”

Suger energi af jobbet som en bi på en blomst

Med tre børn stod hun der som eneforsørger. Og med et lederjob på fuld tid. Dengang var hun administrativ leder i Holbæk Kommunes undervisnings- og kulturforvaltning.

Hvordan klarede du den mundfuld? Hvorfor fandt du dig ikke et mindre krævende job?

”Det var også et spørgsmål om økonomi. Skulle mine børn have ordentlige forhold, var jeg nødt til at tjene penge. Jeg kunne ikke sådan forlade det hele. Og så måtte jeg jo finde ud af det praktiske med barnepiger og et netværk, der kunne støtte med noget pasning og så videre.”

Heldigvis oplevede Karen Revsbech aldrig nogensinde lederjobbet som en sur pligt. Tværtimod. Indimellem havde hun den næsten obligatoriske snert af dårlig samvit-

tighed over et krævende lederjob, der tog tid fra børnene. Men jobbet var også dengang fantastisk. Som leder udfoldede hun sit personlige potentiale. Som en sulten bi på en blomst sugede hun energi af jobbet.

”Jeg følte det som en enorm tillidsærklæring, at nogle troede på, at det her kunne jeg. Jeg rankede i den grad ryggen og havde dengang som nu en stor ydmyghed over for at være leder. Jeg var meget taknemmelig over at få muligheden.”

Heldigvis var der også opbakning fra de nærmeste: venner og familie. Karens egen mor var for eksempel altid parat med opmuntring. ”Når mor er glad, er børnene glade,” lød morens mantra.

Selv havde moren opgivet at fuldføre sin læreruddannelse, da hun mødte Karen Revsbechs far. 19 år gammel blev hun gravid og fulgte sin læreruddannede mand først til Hvidovre og siden til Sydsjælland, hvor han blev skoleinspektør på den nybyggede Svalebæk Skole i Haslev Kommune. Endnu en datter blev født, og først efter nogle år fik moren mulighed for at genoptage sit lærerstudie.

”Jeg kunne se, at hun blomstrede op, da hun begyndte at læse,” husker Karen Revsbech.

Ingen fik lov til at sejle deres egen sø

Det var en barndom med skolen som det centrale omdrejningspunkt. En lille flok lærerboliger, en skole, og så et kæmpe opland med masser af landbrug. Børnene kom fra alle dele af samfundet. Og den dag i dag ser Karen Revsbech en stor værdi i, at børn fra alle dele af samfundet møder hinanden i folkeskolen.

”Det skaber et stabilt og forstående samfund, at vi møder hinanden i folkeskolen på kryds og tværs af samfundsskel og familiebaggrund.”

I 50'erne var det helt naturligt for skoleinspektøren at tage ansvar for den sociale trivsel i lokalområdet. Dengang tog både skoleinspektør og sognerådsformand ansvar for de svageste. Ingen fik lov til at sejle deres egen sø af elendighed.

”Min sociale bevidsthed kommer derfra. Jeg er vokset

op med, at du skal tage action, hvis folk ikke trives. Du skal hjælpe, hvor du kan.”

Fik smag for lederrollen som playmaker

Selve skolearbejdet med den megen udenadslære og terperi var imidlertid ikke hendes favoritbeskæftigelse.

”Jeg lærte da tingene, men på min helt egen måde. Og siden har jeg vist også haft mit helt eget system til at lære nyt.”

På håndboldbanen kom hun derimod til sin ret. Her fik hun energi og kom af med frustrationer. Værdien af teamarbejde kom ind på rygraden, og som playmaker fik hun smag for lederrollen.

”Det var jo hele samfundet, der spillede håndbold. Mændene spillede i 1. division. Så var du ikke til håndbold, havde du et problem. Jeg havde utrolig meget glæde af den håndbold og har faktisk spillet, indtil jeg var et par og fyrrer år.”

Håndbold, håndbold og håndbold og en lille smule skole bestod den ubekymrede tilværelse af. Og håndbolden fortsatte hun med, da hun i 7. klasse flyttede med sin familie til Bagsværd, efter moren havde gjort sin uddannelse færdig.

I AB var blandt andre den legendariske sportsmand Knud Lundberg aktiv. Han opnåede jo at blive såvel dansk mester som landsholdsspiller i tre idrætsgrene: fodbold, håndbold og basketball. Og han var i den grad rollemodel for Karen Revsbech og de andre håndboldpiger.

”Han lærte os en masse om motion og sundhed, som jeg har haft glæde af lige siden.”

Nød at agere i virkeligheden

Da Karen Revsbech var 16 år, blev forældrene skilt, og hun afsluttede sin realeksamen.

”Jeg var jo ikke vild med at gå i skole. Og min mor foreslog mig at søge ind i en kommune, ”så er du jo også sikret din pension”. Fantastisk ide syntes jeg og var simpelthen lykkelig for ikke at skulle videre i skolesystemet.”

Tre ansøgninger skrev hun og sagde ja tak til at blive



Blå bog

Karen Revsbech har i næsten hele sin karriere været i den kommunale administration.

Efter realeksamen startede hun som kontorelev ved Birkerød Kommunes skolevæsen og i 1972 blev hun underassistent ved Birkerød Kommunes bogholderi.

Hun blev assistent og siden overassistent i Ribe Kommunes Borgmesterkontor. Hun blev i 1979 overassistent og fuldmægtig i Dragsholm Kommunes undervisnings- og kulturforvaltning, hvor hun blev udnævnt til souschef i 1980. Derefter blev hun i 1984 administrativ leder i Holbæk Kommunes undervisnings- og kulturforvaltning.

Endelig blev hun i 1995 forvaltningschef/sekretariatschef og stedfortrædende kommunaldirektør i Hvidovre Kommunes Borgmesterkontor. Her var hun ansat i 10 år, indtil hun fik jobbet som vicekommunaldirektør i Ballerup Kommune.

Karen Revsbech har taget en række kurser mv.: Dansk Kommunalkursus, uddannelse fra Danmarks Forvaltningshøjskole og har desuden en BA i jura ved Københavns Universitet, lederkurser fra Den Kommunale Højskole, KIOI samt internationalt lederkursus for kvindelige topchefer 'Crossing the Boundaries' fra Danmarks Forvaltningshøjskole.

Hun har undervist i syv år på Kommunomuddannelsen samt været censor ved samme, ligesom hun har medvirket i at udvikle fag og lederuddannelse. Hun har skrevet tre lærebøger om den kommunale administration.

Karen Revsbech er 56 år, gift og har tre børn.

kontorelev i Birkerød Kommune, hvor kommunaldirektør Knud Thornøe mente, at skolevæsenet da måtte være lige noget for hende med de lærerforældre.

Den 1. august 1969 startede den 17-årige Karen som kontorelev i Birkerød Kommunes skolevæsen, og trods en gammeldags ledelsesstil, hvor hun blandt andet blev bedt om at gå baglæns ud ad døren, når hun forlod skoledirektørens kontor – at vende ryggen til manden var jo uhøfligt – nød hun at få lov til at agere i virkeligheden. Her fik hun kundskaber, der kunne bruges konkret.

Den skriftlige udtalelse fra skoledirektøren vidner om en tid, hvor fænomener som coaching og medindflydelse endnu ikke var poppet op.

Frøken Karen Revsbech har i sin elevtid været meget lærevillig og har ikke blot haft let ved at tage mod belæring, men har også aktivt arbejdet på at tilegne sig forudsætninger for at gå videre på et givet grundlag, skrev skoledirektøren blandt meget andet. Ingen tvivl om, at hun duede som kontorelev.

Fødselshjælper for talenter

Nok var direktøren gammeldags, men samtidig var han en leder, der forstod at være fødselshjælper for medarbejdere med gode evner.

“Jeg kan se, at du kan finde ud af det her,” sagde han og gav hende mulighed for at lære nyt. Blandt andet blev hun – allerede i sin elevtid – optaget på Dansk Kommunalkursus i Gentofte og blev hurtigt dybt fascineret af juraen.

Det var en aha-oplevelse for hende at dykke ned i, hvordan en lovgivning kan sikre respekten for det enkelte menneske.

“Jeg opdagede, at jeg faktisk var god til at lære. Den viden, jeg fik, kunne jeg hænge op på det praktiske arbejde. Det her havde jeg sans for. Jeg følte tidligt, at jeg havde noget at gøre i det her felt. Jeg ville gøre en forskel i den kommunale verden, var allerede dengang meget optaget af tanken om og ideen bag det nære demokrati og borgernes retssikkerhed.”

Beslutninger med pondus

I 1980 fik Karen Revsbech sit første kommunale lederjob. I hele 28 år har hun nu været leder i en dansk kommune. Og der har været tale om lange seje træk; ikke noget med at zappe fra den ene stilling til den anden. Fra 5 til 10 år er hun blevet i de enkelte lederjob.

Hvad betyder det for dig, at du har haft job i alle dele af det kommunale hierarki?

“Det er uvurderligt. Jeg har håndteret alverdens mulige og umulige situationer i de kommunale systemer. Min brede erfaring ligger på rygraden og hjælper mig til at tage de bedst mulige beslutninger. Jeg kender alle dele af den kommunale organisation rigtig godt.”

Ikke bare den faglige viden, men også den rent private, menneskelige erfaring giver pondus i ledelsesbeslutningerne. Det nytter ikke kun at have siddet bag et skrivebord, hvis du skal lede mennesker. Du skal vide, at livet kan være en uregerlig størrelse.

“Som personaleleder forstår jeg, hvad medarbejderne taler om, når de beskriver deres liv og jobudfordringer. Mange gange har jeg jo selv oplevet tilsvarende situationer.”

Ledelse med et menneskeligt ansigt

Hendes allerstørste udfordring som leder har været at udvikle ledelsen til at have et menneskeligt ansigt. Drivkraften har været en indignation over, hvor urimeligt mennesker kan blive behandlet, hvis ledelsen ikke fungerer optimalt.

“Det har været en hård kamp at få det menneskelige ansigt frem i ledelsen. Jeg og andre har kæmpet for at komme langt væk fra det over-under-hund-system, der herskede mellem medarbejder og leder før i tiden. Jeg tilstræber en ligeværdig dialog med de ansatte.”

Samtidig peger Karen Revsbech på de landvindinger, der er sket i de ansattes rettigheder som lønmodtagere.

“Hvor er det for eksempel godt, at de unge nu har mulighed for at tage barnets første sygedag. Jeg selv fik lov til at bruge to timer på at finde en pasning til mit syge barn, og så var det tilbage på job igen. Det var råt.”



Tillid skaber vækst

Som personaleleder bestræber hun sig på at vise tillid til, at den enkelte medarbejder kan tage ansvar selv.

”Jeg arbejder meget med at få medarbejderne til at folde sig ud. Jeg ser det som en væsentlig opgave at hjælpe mennesker til at indse, hvor mange kompetencer de har. For eksempel tager mange kvinder et kæmpe ansvar på hjemmefronten for husholdning, børn og almindelig trivsel. Men så møder de på arbejde, og pludselig er evnen til at tage ansvar hængt i garderoben. Her er det så min opgave at hjælpe dem til at træde i karakter. Heldigvis er der på denne front sket en fantastisk udvikling i de senere år, hvor medarbejdernes trivsel i højere grad er sat i centrum med deraf afledt større mod og udfoldelse.”

Men det er ikke bare Karen Revsbech, der lærer medarbejderne nyt. Læreprocessen går begge veje.

”Som chef har jeg lært ekstremt meget af at blive præsenteret for den brede palet af livsvilkår, som medarbejderne nu engang involverer mig i. Ledelse handler i ekstrem grad om at få skabt den gode relation. Du skal vide, hvor dine medarbejdere er henne; også mentalt. Har de store problemer på hjemmefronten, skal der tages de nødvendige hensyn. Giver du dig som leder ordentlig tid til relationen, løses opgaverne langt lettere.”

Samklang melle hjerte og hjerne

Hvad er den vigtigste egenskab som personaleleder?

”Egentlig er det meget simpelt: Ledelse kræver, at du kan lide mennesker. Ligesom det ikke dur med lærere, der ikke kan lide børn, bør du kun være leder, hvis du holder af andre. Og så skal du sige, hvad du gør – og gøre, hvad du siger.”

Er ledelse et medfødt talent?

”Jeg tror, at du fra starten skal have en god intuitiv forståelse for mennesker og deres bevæggrunde. Men oven på intuitionen kommer så din analyse, din viden og dine erfaringer. Det handler om at have en god samklang mellem dit hjerte og hjerne.”

Det middelmådige og det sublime

I sin lederkarriere har hun både ledet menige medarbejdere, ledere og højtuddannede fagspecialister. Især ledelse af ledere kan give mange chefer grå hår. Ledere vil selv, kan selv og forlanger rum til udfoldelse. Nemt føler ledere det afsindigt demotiverende, hvis de gang på gang oplever, at deres beslutninger ændres, eller at væsentlige beslutninger slet og ret tages fra dem.

Ikke overraskende viste en undersøgelse blandt 3.789 ledere fra FTF, at hver anden leder savner opbakning fra den nærmeste chef. Næsten 40 procent af lederne mener, at deres nærmeste leder ’slet ikke’ eller kun ’i ringe grad’ har fokus på dem som leder.

Gang på gang lyder det gode råd til topchefer, der leder ledere og fagspecialister: ”Bevar dit helikopterperspektiv, overlad detaljerne og den daglige drift og konkrete sagsbehandling til dine underordnede ledere.”

Men så nemt er det altså ikke, mener Karen Revsbech.

”Ledelse handler i høj grad om at understøtte de ansatte i at handle selv. Men i nogle sager er det nødvendigt, at du går ned og blander dig i detaljer. Detaljerne gør nu engang forskellen mellem det middelmådige og det sublime,” siger hun og peger på, at du som topchef bør være åben omkring, hvorfor du har behov for at blande dig i lige netop denne her detalje.

”Dine ledere skal forstå, hvorfor du lige netop her og ikke der har behov for at tage ansvaret fra ham eller hende.”

Spændende, udfordrende og afvekslende

Hvordan er det at være topchef i et politisk system?

”Det er spændende og udfordrende og meget afvekslende. Ikke to dage er ens. Jeg arbejder dagligt på mange niveauer samtidigt – og det kræver, at du kan lide mennesker og har en naturlig, tolerant og respektfuld tilgang til, at det er gennem dialog, du opnår de bedste løsninger.”

”Det stiller krav til dine analytiske og strategiske evner samt empatiske og intuitive kompetencer. Alt sammen for

at opnå gode resultater i et helhedsorienteret perspektiv.

Det kræver også, at du er bevidst om, at du er her for at betjene politikerne, der er valgt til at tage vare på kommunestyret, som er en meget vigtig del af fundamentet i vores danske demokratiske samfundssystem. Et kommunestyre, som nu også skal se sig selv som en vigtig aktør i det globale perspektiv.”

”Og sidst, men bestemt ikke mindst, skal du altid være bevidst om, at borgerne er i centrum – deres retssikkerhed er ukrænkelig, og de skal inddrages i beslutningerne. Netop derfor arbejder vi i disse år intenst på at få en mere åben kommunal administration, sådan at borgerne via it – og dermed lettere – kan følge deres egne sager og få indsigt i og interesse for, hvordan kommunestyret arbejder.”

Jeg tæller ikke timer

Hvor meget arbejder du?

”Jeg tæller ikke timer, men det er vist mellem 50 og 60 timer om ugen – og heldigvis er min mand rigtig glad for at lave mad. Jeg har altid skullet lave mad til børnene, så nu nyder jeg, at det ikke er min opgave længere.”

Detaljer gør en forskel

Før interviewet går i gang, når en medarbejder lige at spørge Karen Revsbech, om det er korrekt forstået, at rækkefølgen i forslaget til ændring af dagsordenen til byrådsmødet skal vendes om: ”Modsat af, hvad vi plejer?”

”Ja, det er rigtig forstået,” svarer hun og forklarer, hvorfor hun lader sig involvere i sagen. ”Detaljer gør en forskel,” siger hun.





“God til at navigere i krisituationer”

Kate Bøgh, socialdirektør i Middelfart Kommune

Kate Bøgh, socialdirektør

De små både er fyldt med mænd iført olieret tøj og skarpslebne knive. Det er tid for de traditionsrige drab på grindehvaler på Færøerne.

”Der er *quindfolk* i bådene,” råber en mand.

”Nej, det er bare Kate,” råber de andre.

”Nåh, er det bare Kate,” svarer manden, og der falder ro over forsamlingen.

Ingen grund til panik. Kate er en af gutterne; en af dem, de regner med. Fuldt og helt accepterer hun den færøske kultur med alt, hvad der hører til af traditioner.

Forståelsen går begge veje, og selvfølgelig skal Kate have lov til at være med. Både til grindedræb, og når fårene behandles for utøj, selv om det normalt er et job for mænd.

Kate Bøgh deltager på lige fod. Det er ikke fra hende, at de lokale oplever afstandtagen og fintfølelse klynk. Færøerne har gennem mange år været et af hendes yndlingsrejsemål. Her rusker vejret, så det føles helt ind i knoglemarven, og her er dyr og mennesker tæt på hinanden; ikke noget med at gemme dyrene væk i kliniske og fremmedgørende industrisalde.

Har dyrene haft et godt liv, har Kate Bøgh ingen problemer med, at de skal dræbes og spises. Har de haft uværdige liv, vil hun hellere undvære at spise kød. På Færøerne har mange mennesker et forhold til dyr og natur, som Kate Bøgh sympatiserer med.

”Færøerne er en slags familie for mig. 11 år i træk holdt vi vores ferier deroppe, og her til sommer er det 26 år siden, jeg besøgte øerne første gang. Når jeg går en tur, og nogen kommer kørende, siger de: Vil du med op at køre. Og da en af mine venner – en gammel sømand – døde for nylig, var jeg med til at bære kisten.”

Der skal findes løsninger

Deroppe er folk lige ud af landevejen, et praktisk folkefærd uden for megen hang til teoretiserende og intellektuel sniksnak. Lige noget for Kate Bøgh. Måske akkurat ligesom Kate Bøgh. Om sig selv siger hun i hvert fald:

”Jeg er helt sikkert intelligent. Men intellektuel, nej. Jeg



har en meget praktisk indgangsvinkel til problemer. Der skal skæres ind til kernen, og der skal findes løsninger.”

At teoretisere og skrive lange tågede rapporter med et hav af underforståede betydninger og finesser – at nyde den intellektuelle diskussion frem og tilbage – er slet ikke hende.

”Sådan er jeg altså ikke,” konstaterer socialdirektøren i Middelfart Kommune, der ikke har den intellektuelle disputer i blodet. Hun har den ikke med hjemmefra og har egentlig aldrig haft lyst til at lære den.

”Jeg kommer fra en familie, hvor der ikke var tradition for at studere på universitetet. Mine forældre læste ikke bøger, gik ikke i biografen eller i teatret. Det var noget med at hygge sig med vennerne. Og selv er jeg da også først begyndt med at læse skønlitteratur på det allersejeste.”

Gode råd – hvis du vil være topchef

- Du skal have mod til at sige nej – både til chefen, politikerne og de andre ledere.
- Du skal være villig til at løbe en risiko.
- Du skal kunne tåle, at folk ikke elsker dig. Også i avisen skal du kunne klare at blive hængt ud. Selv om de hegler dig ned, skal du kunne holde til det.
- Vær med på, at det ikke er et 8-4 job, og at du også går glip af ting i det private. For eksempel er der ikke tid til den store veneskare.
- Vær parat til forandringer. Ellers går det slet ikke.
- Hav tillid til, at medarbejderne gør det bedste, de kan. Indimellem må du finde dig i, at det leverede ikke har den kvalitet, du ønsker.
- Når du vælger partner, så gør dig klart, at det kan være svært for rigtig mange mænd med stærke kvinder. Der er fortsat denne urmenneskeholdning hos en del mænd; de føler, at det er dem, der skal slæbe føden hjem.

Kate Bøgh

Nødvendigt med lidt pokerfjæs

Da Kate Bøgh studerede jura ved Aarhus Universitet, var hun heller ikke en del af studiemiljøet. Hun deltog i undervisning og eksamener, og så var det hjem til kæresten i lejligheden bagefter. Det var ikke hende, der hang i kantine og nød at snakke solen sort.

”Når vi kom ud fra eksamenerne, stod mine medstuderende og diskuterede. Og jeg tænkte ofte: Hvad er det lige, de taler om. Men jeg fik jo lige så gode eller bedre karakterer end dem, så jeg tænkte: Helt galt er det vist ikke fat med mig.”

Og Kate Bøgh fik sit første lederjob som afdelingschef i Ikast Kommune. Uden nogen som helst ledererfaring eller lederuddannelse i bagagen – kun et seks ugers kursus i ledelse havde hun – var det nødvendigt at have lidt pokerfjæs indimellem.

Kate Bøgh fortæller med et selvironisk smil:

”En af mine ledere mødte op hos mig og sagde: ”Jeg har brug for noget supervision.” ”Noget hvad for noget?” tænkte jeg, men valgte at lytte, og da samtalen var færdig, sagde hun: ”Det var en dejlig supervision, jeg der fik.” En anden gang fik jeg at vide, at vi nu skulle lave et kommissorium og var igen et stort spørgsmålstegn. Men jeg fandt jo ud af, at der bare var tale om at definere en opgave for en arbejdsgruppe eller udvalg, og så gik det jo også.”

Heldigvis har Kate Bøgh altid været hurtig og skarp til at finde kernen i nye opgaver og udfordringer.

”Den evne har jeg ofte haft brug for. Jeg har heller ikke haft nogen teoretisk overbygning på ledelse. Jeg tænker ikke så meget på, at ledelse er et fag – jeg gør det bare – jeg agerer per fornuft og analyse,” siger Kate Bøgh.

Behov for andre menneskers hjælp

Netværk og andre mennesker har du brug for, hvis du skal få tilværelsen til at fungere som enlig mor og chef. Den erfaring har Kate Bøgh gjort sig, og hun har aldrig været tilbageholdende med at trække på de gode kræfter i sit lokalmiljø.

”Naboen har bagt boller til os,” fortæller hun, før interviewet går i gang, og nævner den store mængde guld, der ligger i at pleje sine nabobekendtskaber.

Akkurat ligesom dengang hun boede i Gammel Ry og fik nye vinduer hjem en dag. I en ordentlig bunke lå de ude på vejen. ”Kan I hjælpe mig med at bære dem ind,” spurgte hun naboerne, og det gjorde de så.

I mange år var Kate Bøgh privatpraktiserende advokat, men en dag kom en af naboerne.

”Vi søger en afdelingschef i Ikast Kommune. Er det noget for dig?” spurgte han, og hun læste jobopslaget og mente, at det job kunne hun da godt håndtere.

”Jeg har altid kun søgt stillinger, jeg har været overbevist om, at jeg var kompetent til. Det er ikke noget for mig at søge job, hvor jeg kun kan leve op til to ud af de ti krav i jobbeskrivelsen.”

Et ubeskrevet blad

Chefjobbet i Ikast var hun rimelig sikker på, at hun kunne klare.

”Og jeg forstod åbenbart at overbevise dem om, at jeg var en god problemløser. Netop sådan en havde de brug for. Dengang var der en del rivaliseren mellem arbejdsmarkeds- og kontanthjælpsafdelingen. Det var fint med en person udefra. Og så havde de altså samtidig en kommunaldirektør, der var villig til at løbe risikoen ved at ansætte et ubeskrevet blad som mig.”

Kate Bøgh husker tilbage:

”Det var hammerspændende – jeg var der i 5½ år. Jeg havde ikke en kæft forstand på ledelse eller kommunale forhold, da jeg begyndte i jobbet, og min chef sagde: ”Du får det her kontor. Her sidder du i fjorten dage og finder hoved og hale på tingene. Så kommer jeg og henter dig.”

Og jeg sagde: ”Det er fint nok”, og jeg kom da ud af kontoret, før de fjorten dage var gået.”

Det var ikke alle, der var glade for at få en ung, uprøvet chef, husker hun.

”Det første, der skete, var, at chefsekretæren sagde, at hun i hvert fald ikke ville tage min telefon – jeg skulle ikke være chef for hende. Jeg tænkte: ”Nå da.” Jeg var jo meget yngre, end hun var. Hendes reaktion var vel til at forstå, men efterhånden fik jeg bevist mit værd, og der kom ro over folk.”

Man skal kunne tåle at være upopulær

Som leder skal du kunne tåle at være upopulær. Du skal kunne stå alene i strid blæst og have det fint med ikke at være en del af en større gruppe, slår Kate Bøgh fast.

”Jeg har altid været meget skarp med, at du som leder ikke kan omgås dine medarbejdere privat. Sådan må det nu engang være. Du skal også vide, at du ikke altid bliver elsket. Du vil komme i situationer, hvor folk ikke kan lide dig.”

Styrken til at være i front finder hun på hjemmefronten og blandt en udvalgt lille skare af nære venner.

”Hvis jeg oplever, at folk svigter mig, eller vi vokser fra hinanden, stopper jeg venskaber. Og det, uanset hvor meget de har betydet for mig, hvor længe vi har kendt hinanden, eller hvor ondt det gør.”

Netværk er en gave

Støtte søger hun også i netværk med chefkolleger uden for arbejdspladsen. Sådanne netværk er hun blevet langt bedre til at dyrke.

”Kommunefusionerne har for eksempel været en gave for mig rent netværksmæssigt. Nu kan jeg pludselig mødes privat med de forvaltningschefer, jeg var chef for før, fordi der ikke længere er en ledelsesrolle mellem os. I dag har jeg også prioriteret at være med i hovedbestyrelsen i Socialchefforeningen og i det syddanske netværk for kvindelige chefer. Jeg ser frem til møderne, der giver mulighed for faglig sparring, men også plads til at snakke om løst og fast.”

Men en ting er at være på hej med naboer og kolleger, noget andet er, hvem du lader komme helt tæt på dig. Kate Bøgh er mest til de nære intime middage med god mad og to par – mere end til overfladiske kindkys og kæmpe fester.

”Jeg foretrækker nogle få nære venner frem for en stor vennekreds. Der skal være noget ved folks personlighed, som trigger mig og udfordrer mig – ellers kan det være lige meget. Du kan sige, at man gør sig sårbar ved kun at satse på få venskaber, men det er ikke noget, der bekymrer mig. Jeg synes ikke, jeg har svært ved at få kontakt.”

Jeg har altid arbejdet

Hvor voksede du op?

”I et parcelhuskvarter uden for Silkeborg. Jeg gik i skole på landet. Her samlede man en masse unger fra villakvarteret sammen med en hel masse landbobørn. Jeg tror, det er årsagen til, at jeg er god til at tilpasse mig forskellige kulturer – det var sjovt. Vi tog bussen fra den lokale købmand, og så kørte vi en hel time, inden vi kom i skole.”

Hvordan er din familiebaggrund?

”Min far var autolakerer, havde sit eget lille autolakereri i Birkerød og fik så job som faglærer på teknisk skole i Silkeborg. Han var et menneske, der elskede at være festens centrum. Slet ikke som mig, der helst vil putte mig i store forsamlings. Min lillebror har til gengæld arvet noget af det udadvendte. Han er underdirektør i Nordea og er en mand, der bevæger sig på de bonede gulve. Som lille var han nu ikke til at få ud af bilen, når vi skulle besøge nogen. Jeg var derimod en pige, der altid kom til at vælte de andre børn henne i Brugsen.”

Hvad foretog du dig i fritiden?

”Hang rundt omkring og snakkede. Jeg har altid arbejdet: gået med aviser, passet børn, stået i grillbar. Jeg begyndte at gøre rent på Silkeborg Bad. Her blev jeg ret hurtigt oldfrueassistent og stod med hele ansvaret i weekenden, når oldfruen havde fri. Tog imod gæster, tjekkede værelser og lavede arbejdsfordelingen.”



Blå bog

Kate Bøgh fik eksamen som cand.jur. fra Aarhus Universitet i 1985, fik sin advokatbestalling i 1988 og eksamen som statsautoriseret ejendomsmægler i 1993. Hun arbejdede i en årrække som advokatfuldmægtig og advokat i en række private advokatfirmaer.

Fik i 1993 sit første chefjob i den kommunale verden som chef for Familie- og Arbejdsmarkedsafdelingen i Ikast Kommune og tog i 1995 lederuddannelsen 'Kommunal Ledelse' ved Den Kommunale Højskole. I 1998 blev hun socialdirektør i Rosenholm Kommune og fra 2001 kommunaldirektør i Nørre Aaby Kommune. Ved kommunalreformen i 2007 blev Ejby, Middelfart og Nørre Aaby Kommuner lagt sammen, og Kate Bøgh blev socialdirektør og dermed medlem af direktionen i Middelfart Kommune.

Kate Bøgh er 49 år, har to børn og en kæreste.



At have en 'bedsteveninde'

Igennem hele sin barndom har Kate Bøgh haft en tendens til at dyrke en 'bedsteveninde'.

"Så brugte jeg al min tid sammen med hende. Og ingen andre. Sådan var det helt tilbage i folkeskolen, hvor jeg var veninde med en klassekammerat. Vi var uadskillelige – men hun tog med forældrene til Cypern et års tid, kom tilbage, blev gravid og flyttede sammen med sin kæreste. Og så manglede jeg hende igen. Herefter begyndte jeg at gå med en flok drenge – ikke som kærester, men som venner. Vi mødtes og snakkede, andet skete der ikke."

Efter 3. real blev hun au pair-pige i England, og en af de andre danske piger på stedet kendte hun fra sit arbejde på Silkeborg Bad, så bekendtskabet udviklede sig til venskab.

"Og så var det hende og mig, og der var ikke rigtig plads til andre."

På HF og på jura havde jeg på tilsvarende vis bedsteveninder. Indtil en kæreste væltede veninderne af banen.

"Da jeg læste jura, mødte jeg mine døtres far – og så var det ham, jeg satsede på! Jeg tog op på 'uni' og hjem igen. Derfor har jeg heller ikke noget netværk fra min studietid."

Kun en enkelt af veninderne fra barndommen og ungdommen har Kate Bøgh i dag rigtig god kontakt med. Det er veninden fra tiden i England.

"Hvis jeg virkelig skal have vendt noget, ringer jeg til hende. Og omvendt."

Sans for retfærdighed

Kate Bøghs valg af jurastudiet bunder i, mener hun, en veludviklet retfærdighedssans.

"Hvis ting ikke er retfærdige, bliver jeg rasende."

Undervejs i studiet blev hun ansat som studentermedhjælper på et advokatkontor i Randers.

"Alle de fremadstormende unge mænd havde sat sig på kontorerne i Århus. Så jeg tog telefonen og ringede til kontorerne i omegnskommuner som Randers."

Efter uddannelsen blev hun advokatfuldmægtig i sam-

me Randersfirma. Men så købte hun hus sammen med ægtefællen i Them, og sælgers advokat var åbenbart blevet imponeret af hende. I hvert fald ringede han og spurgte, om hun ville have job hos ham.

"Tror du, vi to kan enes," spurgte Kate Bøgh, men sagde ja til jobbet.

I en længere årrække var Kate Bøgh privatpraktiserende advokat. Hun opnåede imidlertid aldrig at få møderet for landsretten og Højesteret – flyttede for meget fra sted til sted.

"Jeg var vild med at være advokat. Jeg kan lide at få en hel masse oplysninger og så finde frem til fakta. Og så holdt jeg af slagsmålet i retten. Samtidig arbejder du meget selvstændigt som advokat. Du har dine egne sager, kører dit eget løb, og din chef ønsker egentlig ikke at vide, hvad du laver, blot klienterne er tilfredse med din indsats."

"Men det blev for hårdt, at jeg skulle fakturere for x antal tusinder, også når det gjaldt personer som Maren i Kæret, der ikke havde mange penge at gøre godt med."

Jobskifte til det offentlige

Det var imidlertid først og fremmest på grund af graviditetskomplikationer, at hun besluttede sig til at sige sit advokatjob op for i en periode at modtage arbejdsløshedsunderstøttelse. Mens hun gik på understøttelse, tog hun den statsautoriserede ejendomsmægleruddannelse. Men så var det, at jobbet som afdelingschef i Ikast Kommune poppede op.

Også dengang var det sjovt at få lov til at være med for bordenden, husker Kate Bøgh. Der var ingen begyndernerver i forhold til at træde i karakter som leder.

"Jeg havde en chef, der havde tillid til mine evner og stolede på, at vi i afdelingerne kunne styre tingene selv. Så vi gjorde vores ypperste for at præstere godt."

Hvordan passer din selvstændighedstrang sammen med den politiske styring i den kommunale sektor?

"Politikerne beslutter rammerne – det ligger fast. Men når de først er besluttet, er det op til direktører og chefer

at sørge for at udfylde dem. Der er jo tale om meget bredere rammer, end hvis du havde en chef, der var fagspecialist.”

Navigation i krisesituationer

Både dengang og nu har Kate Bøgh ofte brug for sin evne til at stå fast og navigere i krisesituationer.

”Kriser har jeg det rigtig fint med. Og heldigvis for det. Skulle nogen tro, at en kommune er en stille og rolig driftsorganisation, er det nemlig løgn. Der er altid en brand at slukke,” fortæller hun.

I krisesituationer overlever hun på sit talent for at planlægge. Hun giver et eksempel:

”Vi var på vej til Kastrup i min kærestes bil, skulle nå flyveren til Thailand. Midt på motorvejen på Fyn begynder bilen at ryge. Vi stopper, jeg hiver kufferterne ud, ringer til min nabo, der kan køre min bil hen til os, ringer til min sekretær, der kan hente naboen. Og så kører vi videre – og når flyveren.”

At arbejde solen sort

Efter to år i Rosenholm Kommune blev Kate Bøgh kommunaldirektør i Nørre Aaby Kommune, og da kommunen blev fusioneret, følte hun det helt naturligt, at hun fra start skulle være med i direktionen i Middelfart.

”Jeg er så heldig, at jeg har fået en af sekretariatets medarbejdere fra Nørre Aaby med. Jeg er meget ustruktureret – jeg er ikke den nemmeste chef – og det er ren luksus, at hun kender mig. Hvis jeg bliver lidt stresset, ved hun, hvordan jeg reagerer.”

De seneste år har Kate Bøgh som de fleste andre kommunale topchefer arbejdet solen sort. Arbejdet med fusionerne har været spændende, men har samtidig trukket tænder ud.

”Min tidligere udvalgsformand sagde: ”Pas nu på, at din iderigdom ikke tørrer ud. Sørg for at blive ved med at få impulser udefra.” Og vi har altså arbejdet rigtig meget de seneste år. En dag sagde min ene datter til mig: ”Hvorfor er du hjemme allerede nu – klokken er kun halv syv.”



Så lange arbejdsdage går jo ikke i længden.”

Hvis der i perioder har været ekstremt meget arbejde, restituerer Kate Bøgh sig ved slet og ret at sove.

”Så kommer jeg hjem og orker ikke andet end at ligge foran tv. Jeg falder i søvn på sofaen, vågner klokken halv tre om natten og går ind og sover videre i sengen. Det er nu engang min måde at håndtere arbejdspresset på. Men jeg er trods alt blevet bedre til at slukke fjernsynet og læse en bog.”

Om pauser

“Jeg åbner ikke min pc, når jeg først er kommet hjem. Jeg tjekker mailen på telefonen, men sidder hellere på min pind til klokken 7 om aftenen og møder tidligt om morgenen. Jeg forsøger klart at adskille arbejde og fritid.”

Om at blive i helikopteren

“Min force som leder er, at jeg er rimelig god til ikke at blive fedtet ind i den konkrete sagsbehandling. Jeg kan se sagerne udefra. En kommune er betydeligt mere kompliceret som organisation end langt de fleste virksomheder. Derfor kan du og bør du som chef ikke bore dig ned i detaljer.”

Kæreste uden dårlig samvittighed

Kate Bøgghs kæreste gennem syv år er kommunaldirektør i Assens Kommune.

“Det er en luksus med en kæreste, som ved, hvad det her går ud på!” Ingen dårlig samvittighed på den konto. Han ved, hvad det vil sige at brænde igennem på jobbet.


Og så deler de passionen for at behandle dyr med respekt.

Da Kate Bøggh var 17 år, blev hun vegetar som reaktion mod den manglende dyrevelfærd i landbruget.

“Jeg elskede kød og har aldrig været vild med grøntsager og frugt. Men hvad var min holdning til dyrevelfærd værd, hvis jeg samtidig spiste en saftig bøf? Jeg forblev vegetar, indtil jeg mødte min kæreste. Han har et fritidslandbrug med kvæg og får. Kødet fra dem spiser jeg med glæde, for de lever livet. Men jeg køber aldrig kød fra supermarkedets kølediske.”

Hendes kæreste har en del skotsk højlandskvæg, og derfor går rejserne indimellem til Skotland, hvor naturen har en del af de samme kvaliteter som på Færøerne: upoleret, rå og storslået.

“Jeg bruger hellere mine penge på oplevelser som en ny rejse end på en ny sofa,” fortæller socialdirektøren fra Middelfart.

A photograph of a red building with white-framed windows and a garden path. The building has a red facade and a blue downspout. There are two white-framed windows, one on the left and one on the right. The garden in the foreground has green grass, a stone path, and some bushes with white flowers.

“Lederjobbet kan være en ensom affære”

Jette Søe, sundhedschef i Frederikssund Kommune



Jette Søre, sundhedschef

Født i Varde. Sådan lyder et af de mest håndfaste holdepunkter i Jette Søres barndom. Og så selvfølgelig en morfar og mormor, der forguede deres ældste barnebarn.

“De to havde en helt urimelig tro på, at jeg var det mest fantastiske her på jorden,” husker Jette Søre.

En urolig barndom. Hverken mere eller mindre, er den ballast, Jette Søre bærer rundt på. Men også en tryk følelse af ‘at være god nok – måske bedre end de fleste’ også en følelse af ‘at verden ikke går under’, selv om der er nogen, der ikke kan lide dig”.

I dag er Jette Søre sundhedschef i den nyfusionerede Frederikssund Kommune. Et chefjob med i omegnen af 100 ansatte under sig og et budget på årligt 111 millioner kroner at tumle med.

Dermed er hun en af de få danske kvinder, der har formået at sætte sig i en stol i den øvre del af det kommunale ledelseshierarki.

I den brede danske offentlighed er det sin tid som formand for Dansk Sygeplejeråd, hun er mest kendt for. I fire år frem til år 2000 var hun de danske sygeplejerskers førstekvinde, lige indtil hun blev væltet af pinden efter en hidsig magtkamp. Men den del af Jette Søres karriere kommer vi tilbage til.

Rodløs igangsætter

Jette Søres far var slagter. Fuld af energi og virkelyst drev han familien til konstant at flytte fra den ene by til den anden. Få år i en by og så var det videre.

“Han var en rigtig igangsætter. Han elskede tumulten omkring at åbne en ny slagterbutik. Nyt skete, ting skulle bygges op og en kundekreds etableres. Men så blev det grå hverdag, og det med den daglige drift var ikke ham. Han begyndte at kede sig grumt og måtte ud og videre. Energien var ikke til stilstand.”

Dengang havde hustruer ikke for vane at stille de store spørgsmål ved deres mands dispositioner. Heller ikke Jette Søres mor, der gang på gang fandt sig i at måtte rive familien op med rode.



Børn blev ikke spurgt

Efter i gennemsnit to år lukkede og slukkede faren sine butikker, bosatte sig i en ny by, fik job eller lejede sig ind i nye butikslokaler, og så måtte hustru og børn ellers lære at finde sig til rette.

“Børnene var jo heller ikke nogen, der blev spurgt dengang. Vi måtte affinde os med den megen flytten rundt, og hvert andet år stod vi så der med en ny skole, nye børn, nye naboer.”

Jette Søre havde to mindre brødre. Den ene har hun fortsat. Den anden døde på tragisk vis, da han var midt i tyverne. Han fik et epileptisk anfald, faldt i Kolding Å og druknede.

Gode råd – hvis du vil være topchef

- Drop alt, hvad der ligner 'kursusnask'. Sats i stedet på en akademisk grad.
- Arbejd med din selvtillid. Lad være med at være en undskyldning for dig selv.
- Forsøg at adskille privatlivet fra jobbet.
- Sørg for opbakning i dit familiære bagland.
- Plej dine alliancepartnere på jobbet, søg råd og vejledning, helst i direktionen.
- Få en mentor.
- Engager dig, hvor du kan.
- Sats på at opnå resultater.
- Husk at fortælle om og synliggøre dine resultater.

Gode råd til kommuner, der ønsker flere kvindelige topchefer

- De skal udpege deres ledelsestalenter og støtte dem. Lave en slags ledelseskuvøse, hvor de bevidst træner og udvikler dem. Og så skal de tage deres rigide holdning til kompetencer op til revision. Praktisk erfaring bør tælle mere eller i hvert fald lige så meget som en akademisk grad.

Jette Søe

”Min lillebror har siden fortalt, at han havde det vanskeligt. Det med aldrig at have kammerater gik ham rigtig meget på. For mig var det da heller ikke sjovt. Men jeg forstod måske mere at indrette mig og få det bedste ud af tingenes tilstand. Der var jo ikke så meget andet at gøre end at knokle på. Men jeg blev varsom med at investere i nye venskaber. For så havde jeg lige fået denne her gode veninde, og så skulle vi flytte igen. Så hellere lære sig at være alene.”

Offerrollen dur ikke

Jette Søe fandt da også ud af, at jorden ikke gik under, hvis en af de nye piger i klassen eller i nabolaget ikke ville

lege med hende. Snart ville familien jo flytte alligevel, og hun ville møde nye potentielle kammerater. Verden var fuld af børn at tage af, og det med at føle sig handlingslammet var og er ikke lige Jette Søe.

”At se sig selv som offer. Det er simpelthen noget, jeg ikke kan ha’,” siger hun gang på gang i interviewet.

”Den eneste mennesketype, jeg ikke rigtig forstår, er dem, der ser sig selv som offer,” lyder mantraet.

Nej, evnen til at handle sig ud af ting og begivenheder har altid været en af Jette Søes styrker. Ligesom evnen til på god gammeldags vis ’at begå sig’ kom ind på rygraden ganske tidligt. Hun lærte at se et nyt sted an, fornemme lugten og vanerne – og indrette sig.

Desuden forstod hun hurtigt, at det ikke behøver at være angstprovokerende at flytte sig. Farens entusiasme omkring alt nyt smittede. Om du bor i den ene eller anden del af landet, er lidt ligegyldigt. Og den dag i dag betyder huse og steder ikke det store for hende.

Jette Søe kan fungere og trives langt de fleste steder, hvis blot indholdet er i orden. Det er ikke rammerne, der er væsentlige. Kernen i jobbet eller husets sjæl er afgørende. Og så er det ligegyldigt, om det befinder sig i Skibby, i Esbjerg eller i København.

En formidabel omstillingsevne

I dag reflekterer hun, at når du som barn bliver tvunget til at flytte hele tiden, er der to måder at reagere på: enten vælter du psykisk, eller også udvikler du en formidabel god omstillingsevne.

Og mens de små brødre havde det surt, var Jette Søes selvværd så grundfæstet, at hun fik det positive med sig.

”Der var jo de her bedsteforældre,” siger Jette Søe og får et mildt blik i øjnene.

”De havde en helt umulig tro på, at jeg var det bedste her på jorden. Jeg måtte 50 gange mere end min lillebror. Mormor og morfar elskede mig jo.”

”Jeg har altid haft en grundlæggende tro på, at jeg er god nok,” slår hun fast.

Først da Jette Søe kom i gymnasiet i Esbjerg, fik hun mulighed for at være et og samme sted i tre år.

”Det var skønt,” mindes hun.

Et blik over Jette Søes CV vidner om, at lysten til at kaste sig over nye udfordringer i den grad har præget hendes voksenliv.

”Jeg tror, at jeg kan handle og bidrage med noget. Og hvorfor så lade være.”

Det nødvendige helle

Jeg interviewer Jette Søe i hendes hvidkalkede rustikke hus i Uvelse i nærheden af Slangerup. En udsigt over marker, en fristende svømmepøl, mørkebrune klinker og et tungt spisebord af træ med et flot Provence-mønstret lerfad.

Huset blev købt, da hun og manden flyttede fra Fyn, fordi hun blev formand for Dansk Sygeplejeråd. Som landmandsbarn havde hendes mand brug for landlige omgivelser, og Jette Søe nød og nyder da også en plet med ro og fred. Især svømmepølen var og er en lise. Fra og med første maj svømmer hun i den.

”Nogle gange kan den være temmelig kold i maj,” griner hun.

Sommerhuset på Fanø og huset nær Toulouse i Frankrig er to andre heller. Det er her, hun lader op. Lidt praktiske gøremål bliver det også til, bunker af ledelsesbøger ryger indenbords, men også et dameblad kan hun finde på at synke ned i.

Malerier pryder væggene i det sjællandske hus. Men det er hendes mand og ikke hende, der har haft gang i penslen. Jette Søe ejer ikke en kreativ åre. Mener hun i hvert fald selv.

Lod sig ikke afskrække af jobopslaget

Efter gymnasiet blev Jette Søe au pair-pige i Portugal. Et år med pasning af tre små børn fik hende til at afskrive ideen om at arbejde med børn og blive skolelærer. Men ’noget med mennesker’ skulle det være, og derfor begyndte hun som sygeplejeelev på Esbjerg Sygehus.

”Sygeplejerskejobbet kan føre til så meget, og jeg har aldrig ladet mig hæmme af min grunduddannelse.”

Jette Søe nåede da heller ikke at være praktiserende sygeplejerske på et sygehus i særlig lang tid. Arbejdstilsynet i det tidligere Ribe Amt søgte en sygeplejerske. Jobopslaget nævnte krav til ansøgerne om for eksempel minimum 5 års praktisk erfaring på området. Men Jette Søe lod sig ikke afskrække. Og så fik hun faktisk direkte en opfordring til at søge jobbet. Den kom fra sygeplejersken, der var ved at forlade stillingen.

Ildhu og energi

Jette Søe kendte kvinden fra sit arbejde i Dansk Sygeplejeråds lokalafdeling, hvor Jette Søe gjorde sig bemærket med sin ildhu og energi. Også dengang var hun en kvinde,

der ville. Problemer og udfordringer var og er noget, hun kaster sig over – og ikke vender ryggen til.

”Jeg er tit blevet opfordret til at søge job. Sådan noget smigrer da, men jeg har også altid haft denne her følelse af, at når han eller hun kan, kan jeg også. Og så plejer jeg altid at sige til mig selv: Hvad er det værste, der kan ske? Og svaret er som regel, at det værste kun er ikke at få jobbet. Havde jeg i forbindelse med jobbet hos Arbejdstilsynet dengang i Esbjerg fået at vide: Vent fem år og søg så igen, ville jeg have tænkt: Fint nok, men jeg prøvede i hvert fald.”

Går efter de sjove og spændende job

Jobbet hos Arbejdstilsynet bød på bunker af efteruddannelse. Der var ingen formel uddannelse til arbejdet i tilsynet, og intern udvikling af medarbejderne havde derfor høj prioritet.

Det nye job med et krævende udviklingsforløb var imidlertid ikke nok for Jette Søe. Sideløbende engagerede hun sig i Dansk Sygeplejeråd. Af den simple årsag, at det var sjovt og spændende.

”Jeg er altid gået efter de sjove job – lige meget hvor de har været, har jeg budt ind på dem.”

I 1988 og frem til 1994 var Jette Søe Dansk Sygeplejeråds amtskredsformand i Esbjerg.

”Jeg har siden fået at vide, at jeg dengang sagde, at mit mål var at blive landsformand, men det kan jeg altså ikke huske.”

To hårde arbejdsår

Vejen til formandsposten var imidlertid banet, da hun blev næstformand for hele Danmarks Sygeplejeråd under den daværende formand Kirsten Stallknecht. Posten som næstformand betød to afsindigt hårde år. Sammen med sin mand flyttede hun til Fyn. For trods alt at komme lidt tættere på sygeplejerskernes hovedsæde i København.

”Men det var, før Storebæltsbroen blev bygget. Så mandag fløj jeg til København, og fredag fløj jeg tilbage til Fyn igen. Der var meget, der skulle nås på hjemmefronten i



Blå bog

Jette Søe er uddannet sygeplejerske fra Ribe Amts Sygeplejerskole i Esbjerg i 1980. Har desuden en Master of Public Policy fra Roskilde Universitetscenter.

Hun var sygeplejerske på Esbjerg Centralsygehus 1980-1982, sygeplejerske i Arbejdstilsynet i Ribe Amt 1982-1988. Var derefter manager i Luftfartens BST, SAS, fra 2000 til 2004.

Hun var fra 2004 til 2007 forvaltningschef for skole, social og sundhed i Skibby og blev i 2007 sundhedschef i Frederikssund Kommune, der er opstået ved sammenlægning mellem de tidligere Slangerup, Skibby, Jægerspris og Frederikssund Kommuner.

Derudover har hun været amtskredsformand for Dansk Sygeplejeråd i Ribe Amt fra 1988 til 1994 og næstformand for Dansk Sygeplejeråd 1994-1996. Mest kendt er hun i den brede offentlighed for tillidshvervet som formand for Dansk Sygeplejeråd i perioden 1996 til 2000.

Jette Søe er 53 år, gift og har ingen børn.

weekenden. Og helt sikkert er det, at en række venskaber røg på den bekostning. Det kostede noget socialt at være væk så meget. Sådan noget holder du kun til i en kort periode.”

14 timer i døgnet

Jette Søe boede i en af Sygeplejerådets lejligheder i København, og det positive var, at hun helt og fuldt kunne hellige sig jobbet. Til hverdag var der intet andet end arbejdet, der lagde beslag på hendes tid. En arbejdsdag på tolv til fjorten timer var ikke unormal.

”Væsentligt for min karriere er det, at min mand aldrig har bebrejdet mig min lyst til at prioritere jobudfordringer. Hele vejen igennem har han sagt: Ja, prøv bare. Vi finder ud af det. Jeg skal nok støtte dig.”

Havde han forsøgt at modarbejde hendes virkestrang, havde det da også været som et næsten umuligt forsøg på at knægte hendes inderste kerne af fremadrettet energi. Inde i Jette Søe findes ingen klynken, derimod et konstant krav til sig selv om at tage ansvar og komme frem over stepperne.

Sygeplejerskernes number one

Engagementet og arbejdsiveren som næstformand gjorde hende til en oplagt efterfølger for Kirsten Stallknecht, der havde haft formandsposten i hele 28 år og i den grad var blevet en institution i det danske samfund. I 2001 blev Kirsten Stallknecht sågar kommandør af Dannebrogordenen, så det var noget af en arv at løfte.

I 1996 blev Jette Søe valgt til formand for Dansk Sygeplejeråd. Huset i Slangerup blev købt, og næsten hver dag de næste fire år blev der kørt små 80 kilometer frem og tilbage mellem hjemmet i Uvelse og sygeplejerskernes hovedsæde i København.

”Jeg skal ikke kunne sige, om det ville have kunne lade sig gøre, hvis jeg havde haft børn. Min mand har børn, men ikke jeg. Men jeg kan ikke lade være med at mene, at det gælder om at være ekstremt varsom med at bruge børnene som undskyldning for ikke at kaste sig ud i en

lederkarriere. Det er jo lige så hårdt at være menig medarbejder. Det er blot anderledes.”

”Men jeg tror for eksempel ikke på, at du kan være leder på deltid. Jeg kan ikke se, hvordan du kan gøre det. Har du børn, må du få hjælp på hjemmefronten – især fra din mand. Vælg ham med omhu!”

Lederjobbet kan være en ensom affære

Lederjobbet kan være en ensom affære, medgiver Jette Søe.

”Har du brug for hele tiden at have dine veninder som en tryk klynge omkring dig, kan det være meget vanskeligt at bære at tage beslutninger som leder. Når du sidder for bordenden, kan du søge råd og vejledning. Men den endelige beslutning er din. Og den må du bære.”

Venskaber bør du som leder søge andre steder end på jobbet, mener Jette Søe. Hun har altid skarpt adskilt det private og jobbet.

”Jeg har aldrig haft venner blandt medarbejdere eller lederkolleger. Som leder skal du kunne se objektivt på tingene, og det kan være ganske vanskeligt, hvis du samtidig har venskaber på kryds og tværs af din arbejdsplads. Det komplicerer tingene for meget.”

Heldigvis holder Jette Søe af sit eget selskab.

”Jeg kan godt lide at være alene, for eksempel at tage alene på ferie. Jeg har aldrig syntes, jeg havde det svært. Jeg har da heller aldrig haft behov for en coach og har heller aldrig haft et ledelsesnetværk, som jeg har lænet mig op ad.”

”Det er først og fremmest her ved køkkenbordet, jeg vender tingene. Bare det, at jeg får sagt noget højt, hjælper. Og min mand er en god sparringspartner – en helt anden type end mig – meget rolig og klippefast.”

”Heller ikke i Sygeplejerådet var der tale om at dyrke egentlige venskaber. Gode kolleger var der, men ikke mere end det. Der var hyggelige middage i Hovedbestyrelsen og masser af engagement, men jeg har altid været bevidst om, at det er alt for svært at blande ledelsesjobbet med dit privatliv.”

Oplevelser kan gøre ondt

Men selv om du har hård hud og ikke er sådan at vælte af pinden, er der oplevelser, der kan gøre ondt.

”Når du sætter og knokler for en sag, risikerer du at løbe ind i nederlag. Når du arbejder næsten i døgndrift, investerer du dine følelser, og for pokker da, hvor kan det føles kropurimeligt at blive væltet af pinden uden selv at have valgt det.”

Efter fire år som formand for landets sygeplejersker blev Jette Søe væltet ved kampvalg. Den dengang 46-årige Connie Kruckow blev valgt som ny formand for sygeplejerskerne på Dansk Sygeplejeråds kongres i Falconer Centret i København. Connie Kruckow fik 95 stemmer mod Jette Søes 79.

Efter valget skrev medierne:

Selv den nye formand for sygeplejerskerne erkendte, at der politisk ikke var den store forskel på hende selv og forgængeren. Forskellen lå først og fremmest på det personlige plan. De færreste turde på forhånd udpege en favorit.

Op til valget skrev medierne:

Jette Søe var blevet bebrejdet sin håndtering af overenskomstforhandlingerne i 1999, der endte med, at medlemmerne forkastede det forlig, som sygeplejerskernes eget forhandlingsfællesskab KTO havde indgået med arbejdsgiverne i amter og kommuner. Den efterfølgende strejke med et krav fra sygeplejerskerne på 40 mio. kroner blev bremset af et regeringsindgreb og efterlod en hovedbestyrelse i splittelse.

Jette Søe fik afværget et mistillidsvotum på den ekstraordinære kongres, der fulgte i kølvandet på overenskomstforhandlingerne, og sygeplejerskerne besluttede foreløbig at blive i KTO. Også selv om resten af de i alt 62 forbund i KTO ikke viste den store forståelse for sygeplejerskernes krav om mere i løn.

Utilfredsheden er blevet forstærket, efter at Dansk Sygeplejeråd for nylig tabte en voldgiftssag, der betyder, at sygeplejerskerne kan tvinges på afspadsering frem for at få udbetalt deres overarbejde.

To taler lå klar

Jette Søe fortæller:

”Jeg sad der med to taler. På den ene stod ”den tale, jeg forhåbentlig ikke skal holde”. Men det var den, det blev. Og det hele var altså langt sjovere, dengang jeg vandt.”

Formandsvalget fandt sted en torsdag eftermiddag klokken 13, og så var det op til den fravalgte Jette Søe at køre kongressen videre. Ikke noget med at få lov til at slikke sine sår i fred og ro.

”Der var ingen kære mor. Jeg havde bare at stå i spidsen for kongressen, holde festen om aftenen og følge dagsordenen til dørs om fredagen. Først derefter kunne jeg tage hjem. Det var da barsk, og den procedure er heldigvis lavet om. Ligesom formanden i dag vælges ved en urafstemning blandt de menige medlemmer.”

En befrielse at køre hjem

Uendeligt frustrerende var følelsen. Hun havde arbejdet i døgndrift i årene op til kongressen. Argumenteret og forklaret, men marginaler væltede hende.

Her var en begivenhed, hun ikke lige sådan kunne handle sig ud af.

”Det var en lise at kunne køre hjem. I tiden bagefter ville jeg helst ikke tage ind til København. Jeg brød mig ikke om at blive genkendt. Det hjalp ikke, at så få stemmer skilte os. I lang tid efter kunne jeg simpelthen ikke tale om det.”

Jette Søe vendte en tung skude

Fagbladet Sygeplejersken bragte i tiden efter valget et åbent brev med følgende ordlyd:

Tak til Jette Søe: Desværre faldt formandsvalget ikke ud til Jette Søes fordel trods det solide arbejde, Jette har præsteret de sidste 4 år. Det har ikke været nemt at efterfølge Kirsten Stallknecht og vende en ”tung skude” (DSR) i en mere demokratisk og medlemsorienteret retning. Uden Jette tror jeg næppe, vi havde haft medlemsdebatten om demokrati. De to sidste ordinære og den seneste ekstraordinære kongres har også været præget af Jettes åbenhed

for en fordomsfri debat. Jette har givet plads for oppositionen, en plads der desværre blev brugt til at vælte Jette.

Men uanset en bred opbakning og mange støtteerklæringer følte nederlaget uretfærdigt. Og den dag i dag, når hun oplever at blive fravalgt, er der en ubearbejdet følelse fra dengang, hun lige skal have vendt.

"I mit nuværende job som sundhedschef blev det besluttet, at sundhedsområdet ikke skulle være repræsenteret i den øverste direktion. Og da kunne jeg da mærke, at jeg blev påvirket. Øv, hvor uretfærdigt. Det har jeg ikke fortjent. Men jeg ved, hvor følelsen stammer fra. Den stammer fra dengang."

Fortryder du, at du tog kampvalget?

"Da Connie Kruckow fortalte mig, at hun ville stille op imod mig, besluttede jeg egentlig, at det halløj gad jeg ikke at være med til. Men så blev jeg internt opfordret til at tage kampen, og det gjorde jeg. Jeg ved da ikke, om jeg havde været lykkeligere, hvis jeg havde trukket mig. Måske, men det med ikke at tage en kamp, er nu engang ikke mig."

I årene efter kunne det fortsat ærgre Jette Søe, når der skete positive ting i Sygeplejerådet, som var resultatet af hendes initiativer.

"Så tænkte jeg: Øv, det var jo mig, der skulle have høstet de roser."

SAS og en mastergrad

Hvad skulle Jette Søe nu foretage sig? Hun var derhjemme nogle måneder, havde et job et par gange om ugen i WHO. Så besluttede hun sig til at søge et job i SAS som manager i Luftfartens BST – og fik det.

"Jeg var jo lidt nysgerrig efter at finde ud af, hvad de kunne i det private – som vi andre ikke kunne."

Hvad kan de så i det private?

"Den største forskel er vel, at de kan øge indtjeningen. Den mulighed har vi andre ikke."

Den offentlige sektor var imidlertid, hvad hun brændte for. Det var den vej, hun ville gå. Og Jette Søe følte behov for at få en akademisk overbygning på sin grunduddan-



nelse. Hun tog derfor en Master of Public Policy på Roskilde Universitetscenter.

"I bagklogskabens klare lys har jeg altid savnet den akademiske overbygning. I det offentlige tæller den praktiske erfaring generelt mindre, end det er tilfældet i det private erhvervsliv. Selv om du har haft nok så mange mennesker under dig og jongleret med nok så mange millioner i dine budgetter, lægges der uendelig stor vægt på de akademiske grader."

“Dem, der ansætter ledere, vil gerne have nogen som dem selv. Det vil sige, at du har en kæmpe fordel, hvis du er mand, og hvis du er akademiker. Det føles åbenbart mest trygt.”

Hvorfor er der fortsat så få kvindelige topchefer i den kommunale verden?

“Jeg kan ikke undgå at tænke, at mændene simpelthen ikke vil have os der. Det er et spørgsmål om at beholde magten og om ikke at have konkurrence til at sætte dagsordenen. De tager nogle, der ligner dem selv – den såkaldte Rip, Rap og Rup-effekt.”

Kvindernes andel af kommunaldirektørposterne er faldet markant efter kommunesammenlægningerne. Antallet af poster er blevet mindre, og det har fået mændene til at lukke sig om deres egen verden. De beskytter instinktivt hinanden, mener Jette Søe.

“Det ville være dejligt, hvis vi kom derhen til en dag, at vi ikke kender navnene på de kvindelige kommunaldirektører. At de bliver så mange, at de ikke er et særsyn.”

Folk skal kunne lide os

Hun vurderer desuden, at der fortsat også er en mental barriere hos kvinderne selv i forhold til at søge topchefstillingerne.

“Vi kvinder vil så gerne have, at folk kan lide os. Og der skal vi blive bedre til at skelne mellem det private og jobbet. Som leder er det nødvendigt, at du kan tåle at være upopulær. De menige skal have lov til at bande over dig engang imellem. Det skal du kunne bære. Hvis du har den der med ‘at jeg vil have veninderne om mig hele tiden’, får du det meget svært som leder.”

Den største forskel på at være topchef og mellemlider er, at du som topchef leder gennem andre ledere – mens du som mellemlider har den direkte kontakt til de ansatte, mener Jette Søe.

“Mange kvindelige ledere er rigtigt gode til personaleledelse og føler sig meget trygge ved det. Derfor kan det umiddelbart virke skræmmende at skulle lede lederne i stedet. Men den største forskel er ofte detaljeringsgraden:

Mens mellemliderne skal have udstukket de overordnede retningslinjer, har de menige behov for mere konkrete instruktioner.”

“Som topleder slipper du for noget af administrationen. Den kan du i stor stil uddelegere, og for sådan en som mig, der hellere vil bruge tid og kræfter på strategien, er det en befrielse.”

Hvad kan han egentlig selv?

Da Jette Søe havde afsluttet sin Master, søgte og fik hun jobbet som forvaltningschef for skole-, social- og sundhedsafdelingen i Skibby Kommune. I forbindelse med rekrutteringen til sine topjob har Jette Søe været igennem utallige obligatoriske testforløb. Nogle har været gode oplevelser, andre bestemt ikke.

“Men jeg har altså lidt svært ved at tage alvorligt, når der kommer sådan en ung uerfaren knægt og skal bedømme, hvad jeg kan og ikke kan. Lige fra Handelshøjskolen kommer han. Og hvad kan han egentlig selv?” siger Jette Søe. Smiler lidt og tilføjer: “Men det er nok mig, der er ved at blive lidt gammel.”

Helt overbevist er hun imidlertid ikke. Hvordan kan sådan en grønskolling egentlig se hendes styrker. For eksempel at hun altid har tid til at sparre med sine ledere og samtidig er ekstremt struktureret – aldrig stresset.

“Jeg er en god planlægger. Og forsøger samtidig at melde ud til de ansatte, at de altså ikke behøver at lade sig smitte af min arbejdsrytme. For eksempel kan jeg godt finde på at sende en mail til dem sent om aftenen. Men så er det måske, fordi jeg har taget tidligere fri for at tage en tur i swimmingpoolen om eftermiddagen.”



**”Drop at tænke
på de blomstrede
pudebetræk.
Chefjobbet
kræver fokus”**

Marianne Friis Toft, økonomidirektør i Assens Kommune



Marianne Friis Toft, økonomidirektør

En mild panderynke dukker op hos hende. Lige netop her er et budskab, som Marianne Toft brænder for. Ikke fordi hun normalt ynder at blande sig i, hvordan andre lever deres tilværelse. Men når det gælder yngre danske kvinders hang til at iscenesætte det perfekte hjemmeliv, er det nødvendigt, at nogen tager bladet fra munden.

“Den allerstørste hæmsko for, at kvinder kan give los i et chefjob, er behovet for at sætte deres eget privatliv i scene,” lyder det prompte fra økonomidirektøren.

“De bruger uendeligt mange kræfter på at have sam-talekøkken, børn i perfekt tøj med et perfekt ydre. Og de kræfter må nødvendigvis gå fra indsatsen på jobbet. Det nytter altså ikke, at du tænker på blomstrede pude-betræk, og om der trænger til rengøring derhjemme, når du skal tage vigtige ledelsesbeslutninger,” slår Marianne Toft fast.

“Du er nødt til at have fokus som chef.”

Så ignorer da de nullermænd

Ganske forundret var hun for nylig, da en yngre kvinde fortalte, at hun ikke kunne have gæster derhjemme i weekenden, fordi hun hverken havde tid til at gøre rent før eller efter besøget.

“Så ignorer da de nullermænd. Du er nødt til at gå på kompromis. Der er en masse, du kan vælge ikke at bruge krudt på. Og du lever nok også fint uden at få malet stuen i år,” lyder opsangen til de mange talentfulde kvinder, som kommunerne har så stærkt brug for.

“Jeg er i hvert fald glad for, at jeg ikke var nødt til at opretholde den perfekte facade på hjemmefronten, da jeg var yngre,” siger Marianne Toft, der oplever, at mænd generelt er bedre til at droppe ambitionerne derhjemme og dermed i højere grad har overskud til at give den gas i karrieren.

Eneste kvinde i direktionen

Det er ellers ikke, fordi Marianne Toft selv har ladet den indre landhusmor gå helt i glemmebogen. Opvokset i et

mindre landbrug på Langeland har hun været vant til, at alt fra brødbagning til syltning er en naturlig del af tilværelsen. Blot skal de huslige sysler ikke være et fuldtidsjob.

“I min opdragelse ligger, at man som kvinde skal kunne klare sig selv og være økonomisk uafhængig.”

Det er nu ikke, fordi tanker om at være kvinde og have karriere fylder meget hos Marianne Toft. Sådan til daglig. Men om hun vil det eller ej, kan hun ikke undgå at bemærke, at hun er et særsyn.

Som den eneste kvinde i direktionen i Assens Kommune er hun svær at overse. Da jeg ankommer til rådhuset i Assens for at interviewe hende, spørger jeg efter Marianne Friis Toft i receptionen. Receptionisten ligner et stort spørgsmålstegn.

“Hun er økonomidirektør?” forklarer jeg, og så lyser receptionisten op: “Nåh Marianne Toft, mener du. Hun bor nede ad gangen og til højre.”

Assens Kommune er en sammensmeltning af seks kommuner, og med alt det nye ville det ikke være underligt, hvis receptionisten havde svært ved at hitte rede på samtlige medlemmer af direktionen. Men selvfølgelig kender hun Marianne Toft.

“Der er jo ikke mange kvinder på den post,” som en af de ansatte formulerer det.

Mødre er nogen, der arbejder

Marianne Toft har altid været dedikeret til sit job. Akkurat ligesom sin mor, der var medarbejdende ægtefælle på familiens gård. Det betød, at hun i lige så høj grad som sin mand puklede for at få dagligdagen til at fungere.

“Jeg er opvokset med, at kvinder og mødre arbejder. Der har været og er brug for dem som arbejdskraft. Og jeg har også altid selv syntes, at det var sjovere at arbejde end at passe børn og hus. For eksempel var jeg ikke vild med at være på barsel. Jeg havde 12 ugers barselsorlov, og det var rigeligt. Jeg glædede mig rigtig meget til at komme på job og nød at få en dagpleje. Det med børnene var ellers noget, der lå på kvindens skuldre dengang. Også hjemme hos os.”



Gode råd – hvis du vil være topchef

- Drop at være perfektionist på hjemmefronten.
- Gør opmærksom på dig selv. Drop din ydmyghed.
- Påtag dig administrative opgaver, og vis dermed, at du evner at koordinere.
- Lad dig ikke afskrække: Som topchef er din væsentligste opgave at udstikke kursen og holde fast. Du er ikke udsat for det samme krydspres som mellemledere.
- Bliv topchef, fordi det er udfordrende og sjovt.

Gode råd til kommuner, der ønsker flere kvindelige topchefer

- Styr tendensen til at ansætte ledere, der ligner jer selv (det vil ofte sige en midaldrende mand).
- Plej ledelsestalerne – hjælp dem til at udvikle sig.
- Vid, at kvinder er mere ydmyge – se det ikke som en svaghed ved jobsamtalen.

Livet kan leves på mange måder

Netop fordi begge forældre arbejdede på livet løs, var bedsteforældrene væsentlige rollemodeller, da Marianne Toft og de tre mindre søskende var børn.

En anden væsentlig kilde til inspiration i barndommen var de mange turister, der hvert år oversvømmede Langeland og gav ideer om, at livet kunne leves på andre måder.

”Lige ved siden af mine forældres gård boede et københavnsk ægtepar. De blev en slags reservebedsteforældre for mig. De havde et foto i stuen af deres to børn med studenterhuer på. ”Student kan du blive, hvis du lytter efter i skolen,” sagde de. Ægteparrets børn havde siden læst til læge og sygeplejerske, men jeg fokuserede udelukkende på at blive student. Jeg skulle have den hue – det var helt sikkert – det var det højeste mål – så kunne man alt.”

Og Marianne Tofts forældre var heldigvis mere end ivrige efter at bakke op. Børnene skulle have lov til selv at vælge deres eget liv og helst have en uddannelse. Mor og far puffede stille og roligt til børnene, der dermed fik det nødvendige mod til at kaste sig ud i nyt.

”Jeg var den første af både mine søskende og i flokken af fætre og kusiner, der blev student. Men siden fulgte mange af de andre,” fortæller Marianne Toft.

Det gælder om at være et ordentligt menneske

Turisterne på Langeland gav en ide om, at livet kunne leves på mange måder. Men de grundlæggende værdier i familien blev ikke rystet omkuld af de tilreisende.

”Jeg er opvokset med værdier, der går på, at vi skal respektere hinanden og være ordentlige mennesker. Dengang var man dus på landet, men som min far sagde: ”Nogle mennesker kan være så ringe, at man siger De til dem.” Og det handlede om, hvordan du var som menneske – ikke om du havde status eller penge.”

Der var en accept af, at vilkårene nu engang var forskellige for folk. Men at man var god nok alligevel, hvis bare man holdt ord og var et ærligt menneske. Så behøvede man ikke at skamme sig.

”Min mormor sagde altid, at hvis man ikke kan sige noget godt om folk, kan man tie stille. Sådan nogle ideer om god opførsel og adfærd har jeg nok taget med mig.”

De sjældne røde pølser

En gård med grise, heste og høns. Sådan en er Marianne Toft vokset op på. Siden fik de malkekvæg, og på et tidspunkt blev hesten skiftet ud med en traktor.

”Det var en sorg, da hesten blev solgt,” husker hun.

Det var en nøjsom barndom, hvor det var nødvendigt at sætte tæring efter næring.

”Der var absolut ingen overflod. Et år døde et par køer under kælvningen. Det betød noget!”

Familien havde en stor køkkenhave, levede af egen produktion og slagtede et dyr, når der skulle kød på bordet.

”Det var en helt særlig begivenhed, når der blev indkøbt røde pølser. Så var der noget, der skulle fejres.”

To gange om året fik Marianne Toft nyt tøj. Hun havde to kjoler: en skolekjole og en kjole til derhjemme.

”Men selv om jeg voksede op i beskedne kår, var der aldrig noget med at holde hatten i hånden. Vi havde en stolthed og integritet. En stor selvbevidsthed.”

Samtidig var det et meget frit børneliv, hvor ungerne passede sig selv og passede hinanden. Ingen voksne overvågede, som det er tilfældet for børn i dag.

”Men vi vidste, hvad der var farligt. For eksempel havde vi en tømmerflåde, som vi ikke måtte sejle på. I stedet tøjrede vi den fast og brugte den til at springe i vandet fra.”

Kostskoleelev som 15-årig

Skolen var altid en fornøjelse, og efter realklassen blev Marianne Toft kendt egnet til gymnasiet. Der var håbløse transportforbindelser til Svendborg Gymnasium – små 5 timer skulle hun hver dag bruge på transport, men heldigvis fik hun en friplads på Nyborg Kostskole, og 15 år gammel flyttede hun hjemmefra.

”Nyborg var fra gammel tid den kvindelige pendant til kostskolen Herlufsholm. Indtil da havde skolen været for ambassadørdøtre, der lige skulle overstå tre år, før de blev

gift. Men det var nye tider, da jeg startede i 1973. For eksempel var det første år med drenge som elever. 20 ud af 90 elever på kostskolen var drenge. Og de drenge var godt nok forkælede af os, men alligevel var vi piger en del påvirket af kvindekampens begyndende tanker om, at vi var noget særligt, og at vi skulle klare os selv.”

Alt over 6 er fråds

Marianne Toft havde som altid forholdsvis nemt ved skolen, og det var i de år, inden karaktterræset for alvor begyndte:

“Alt over karakteren 6 er fråds,” sagde vi til hinanden, og det var tre meget sorgløse år, fri for forpligtelser. Som storesøster var jeg vant til at hjælpe meget derhjemme – tage mig af de små – men her havde jeg fri. Ikke engang maden skulle jeg lave selv.”

Marianne Tofts vildeste drøm handlede om at læse til arkæolog, men det var der jo ikke meget smør på brødet i. Juraen lød også spændende, men så flyttede hun sammen med en kæreste i Odense. Og her kunne hun læse samfundsfag.

“Men jeg faldt aldrig rigtig til på universitetet. Det var, som om jeg havde haft mit ‘vilde’ studenterliv på kostskolen, var mættet og mere var kommet til redebyggerstadiet. Jeg var slet ikke opmærksom nok på at pleje læsegrupper og lignende.”

Hun følte det tungt og slidsomt at gå på universitetet og valgte derfor at tage en HA, det vil sige en bachelor, i stedet for at gennemføre et langt universitetsstudie.

Halv-akademiker i et HK-job

23 år gammel stoppede hun på universitetet, supplerede med en HD i regnskabsvæsen og begyndte at søge job.

“Men jeg var jo kun en halv-akademiker, og der gik tre-kvart år, inden nogen ville ansætte mig. Det var i et HK-job; i en nyoprettet stilling i det nye budgetkontor i Fyns Amt. De spurgte, om jeg kunne skrive på maskine. “Ja da, det kan jeg vel lære,” sagde jeg, men efter en uge fandt jeg ud af, at der var en skrivestue med nogle kvinder, der



Blå bog

Marianne Friis Toft blev student fra Nyborg Gymnasium i 1976, tog HA ved Odense Universitet i 1981 og HD i regnskabsvæsen i 1982.

1981-1983 var hun kontorassistent i budgetkontoret i Fyns Amt og 1983-1989 økonomisk administrativ sagsbehandler i Handicap Afdelingen i Fyns Amt, hvor hun i 1988 blev konstitueret afdelingschef.

1989 fik hun sit første lederjob som budgetchef og arbejdede fra 1989 til 1995 først som budgetchef og siden som økonomichef i Faaborg Kommune. Tog i 2002 den kommunale lederuddannelse KIOL. I Tømmerup Kommune var hun fra 1995 til 2007 økonomidirektør og tre gange konstitueret kommunaldirektør.

2007 blev hun økonomidirektør i den nye Assens Kommune, der er sammenlagt af de seks tidligere høj- og vestfynske kommuner Vissenbjerg, Tømmerup, Aarup, Glamsbjerg, Haarby og Assens.

Marianne Toft Friis er 51 år, fraskilt og har to børn, der er flyttet hjemmefra.

Marianne Friis Toft

var hamrende dygtige til at få budgetopstillinger og tabeller til at se flotte ud. Og de var heldigvis glade for at få nogle udfordrende opgaver.”

HK-job eller ej, Marianne Toft fik lov til at boltre sig fagligt. Det var jo en ny funktion, og hun var med til at definere fremtiden for det nye kontor. Herefter blev hun sagsbehandler i særforsoegen i Fyns Amt, der var midt i en rivende udvikling og ved at ændre hele handicapområdet: De store institutioner skulle drosles ned og folk bo mere selvstændigt.

Leder på opfordring

Sit første lederjob fik hun, da hun var økonomisk administrativ sagsbehandler i Handicap Afdelingen i Fyns Amt. På kollegernes opfordring blev hun konstitueret afdelingschef.

”Afdelingschefen søgte hen i en anden afdeling og fik orlov. Vi behøvede ingen chef, mente vi og klarede selv at fordele opgaverne. Men jeg fik hurtigt en række administrative opgaver som for eksempel at samle budgetter, og efter et halvt år sagde den ældste medarbejder i afdelingen pludselig til mig:

”Marianne, nu skal vi have orden på det her. Rent praktisk fungerer du som chef.”

”Gør jeg?”

”Du tager affære på opgaverne hver gang, og du er lavest lønnet. Det dur ikke. Du kan lige så godt blive konstitueret som afdelingschef.”

Meldingen kom som en stor overraskelse for hende, men efter et medarbejdermøde, hvor samtlige ansatte bakkede op, blev Marianne Toft chefens stedfortræder – ikke bare af gavn, men også af navn.

”Det var min alder og erfaring, der fik mig til at tvivle på, om det var en god ide. Men det var helt vildt sjovt med den lederkasket. Jeg vidste, at den var til låns, men pludselig fik jeg indblik i en række nye ting. Jeg fik lov til at brede mig ud over nye opgaver, og da afdelingschefen kom tilbage, kom det meget bag på mig, hvor svært det var igen at smide lederkasketten.”



Spontaniteten ryger

Chefansvaret var lige hende, måtte hun indrømme for sig selv. Derfor søgte hun hurtigt et nyt lederjob og blev leder af budgetkontoret i Faaborg. Der var to medarbejdere på det kontor, men efter et par år fik hun ansvaret for hele det samlede økonomikontor.

”Det var sjovt, men også krævende at gå fra at være menig medarbejder til at være leder,” husker hun.

”Som menig medarbejder kan du – uden større omtanke – sige din umiddelbare mening. Men pludselig er du leder, og dine ord får en ny vægt. Nogle gange opfattede medarbejderne noget som et påbud, og jeg sagde: Hvem har lige sat det her i gang? Og det var jo så mig selv.”

Det tog lidt tid, før hun vænnede sig til at tænke mulige udfald og konsekvenser igennem, før hun åbnede munden.

”Jeg skulle lære at gøre det klokkeklart, om det her var en beslutning, et forslag eller et påbud. At bruge dialogen som ledelsesredskab ligger og lå fint til mit gemyt, men i dag ved jeg jo, at det er nødvendigt, at jeg indimellem skærer igennem. Især i en fusionsproces kan det være en fordel og give ro at udstikke en retning. Der ikke er til diskussion.”

Unge kan slippe af sted med mere

Efter tiden i Faaborg blev Marianne Toft økonomidirektør og forvaltningschef samt stedfortræder for kommunaldirektøren i Tommerup Kommune. Tre gange blev hun konstitueret kommunaldirektør.

Ledelsererfaringen blev stille og roligt udbygget, og i dag kan hun se, at der er en stor forskel på at være ung leder og på at have været leder i mange år.

”Som ung har du en uimponerethed og kan slippe af sted med meget mere. Som ung præsenterede jeg for eksempel en leder for, at han skulle være sin egen stedfortræder – og dermed reelt set degraderes. I dag ville jeg slet ikke kunne sige det med sådan en naturlighed og overbevisning i stemmen. Samtalen ville blive en helt anden.”

Det slider at skulle fyre folk

”Dengang som nu er det mest slidsomme ved lederrollen, at du har en konstant, men også nødvendig tvivl på, om du tager de rigtige beslutninger i personalesager,” mener Marianne Toft.

”Det, der slider på alle ledere, er for eksempel at afskedige folk eller at skulle fortælle dem, at det her er helt ude i skoven. Det er der, hvor du kan blive slidt.”

Den 1. januar 2007 blev de seks høj- og vestfynske kommuner Vissenbjerg, Tommerup, Aarup, Glamsbjerg, Haarby og Assens lagt sammen til Assens Kommune. Og som økonomidirektør i Tommerup var det naturligt for Marianne Toft at lægge billet ind på jobbet som den nye Assens Kommunes økonomidirektør.

”Jeg har det rigtig godt med at skabe struktur, koordinere, udstikke en overordnet retning og holde fast i kursen. Det er spændende. Jeg er med, fra ideerne fødes, til vi ser resultatet. Det er uhyre tilfredsstillende.”

En rimelig arbejdsbelastning

Efterhånden er Marianne Toft blevet ekstremt sikker, når det gælder at få det fulde overblik over arbejdsopgaverne. Hvad skal vi gå i dybden med? Hvilke valg skal tages? Overblikket er også en god hjælp, når det gælder at håndtere sin egen arbejdsbelastning.

Men perioder med ekstremt lange arbejdsdage har været uundgåelige de seneste år, og det må nødvendigvis slide.

”Her fra årsskiftet har jeg sat mig for at skrive antallet af arbejdstimer ned. Sådan som det har været de seneste år, skal det ikke fortsætte. Jeg vil have tid til også at nyde livet med venner og familie. Min grænse går ved ti ekstra arbejdstimer om ugen. Jeg prøver at blive bedre til at sige, at nu tager jeg tidligt hjem. Nu nyder jeg livet og er ikke fuldstændig udbombet. Jeg vil have plads til de små ting som at holde øje med musvitten ude i haven eller at tage en svømmetur. Jeg vil have tid til en god snak med mine nærmeste, lave lækker mad og rejse. Og det skal gerne være noget med Italien, for eksempel Toscana.”

At sidde og kigge på musvitter på fuld tid – dagen lang – er imidlertid slet ikke Marianne Toft.



“Lysten til ledelse er kommet snigende”

Jane Hvas, direktør for social, sundhed og beskæftigelse i Jammerbugt Kommune



Jane Hvas, direktør for social, sundhed og beskæftigelse

Når nu der kommer en journalist og forstyrrer med et interview, er det da fint at kunne slå to fluer med et smæk. Jane Hvas har datter og børnebørn, der bor i Randers, og når journalisten bor i en og samme by, er det da bare om at slå til: "Vi mødes hos dig, så er du også fri for at køre hele vejen til Jammerbugten."

Journalisten er glad, Jane Hvas er tilfreds, og barnebarnet kan se frem til en hel fredag eftermiddag med mormor, der selvfølgelig har frekventeret en lokal butik, der foruden luksus Kaffe sælger de skønneste vingummier.

"En mormor har da lov til at forkæle," lyder det fra Jane Hvas, der ellers ikke er den arketyperiske mormor, der har tid til at bakke op med pasning i tide og utide. For en socialdirektør i Jammerbugt Kommune er hverdagen fyldt med kommunal ledelse, og helt dårligt er det vist ikke, at hendes mand, der er uddannet gartner, er begyndt at arbejde som eksportchauffør. Det giver lange dage, hvor hun kan passe arbejdet i ro og mag uden tanker om, at aftenmaden skal spises derhjemme.

"Et chefjob kan ikke klares på under 50 timer om ugen," slår hun fast og er ganske glad for, at hun selv først for alvor fik turbo på sin lederkarriere, da de tre børn var blevet større og dermed var i stand til at forstå, hvorfor mor ikke var så meget hjemme.

"Det ville ikke have duet for mig med helt små børn og et lederjob. Jeg havde dengang andre ting, der var vigtigere for mig. Først og fremmest børnene," siger hun i dag – mange chefjob rigere. "Men fordi det ikke duede for mig, kan andre jo sagtens have det anderledes."

Mønsterbryder

Jane Hvas er uddannet sygeplejerske. Hun har merkonomeksamener i alt fra virksomhedsøkonomi til organisation og strategi. Og hun har en Master of Public Administration ved Aalborg Universitet.

Siden 2007 har hun været direktør for social, sundhed og beskæftigelse i Jammerbugt Kommune. I syv år var hun kommunaldirektør i Fjerritslev Kommune, og i sidste

halvdel af 90'erne var hun socialchef i Munkebo Kommune.

Mange tunge kommunale lederjob er det blevet til, selv om en lederkarriere på højt niveau er en usædvanlig foreteelse i hendes familie.

"Jeg er nok det, man vil kalde en mønsterbryder, men for mig er det jo bare et job, jeg godt kan lide."

"Min far var uddannet maler, min mor hjemmegående, og ingen af mine fire mindre søskende har taget længere uddannelser. Min ene søster arbejder på fabrik, min anden på kontor i Kerteminde Kommune, den tredje har gennem flere år passet sin handicappede søn, og min bror er smed."

Uddannelse giver frihed

I den første del af barndommen boede familien i København, og da Jane Hvas var ti år, flyttede familien til Fyn.

"Lindøværftet tilbød min far arbejde, og vi fik mulighed for at flytte i hus med have og masser af frisk luft. Dengang var der jo fortsat stor arbejdsløshed, især i København, og det var da befriende at få plads omkring sig og ikke længere at skulle være bekymret for, om arbejdet nu røg."

I København boede familien i en tredjesals lejlighed på 2½ værelse: et værelse med fire køjer, en lille fin stue, hvor sofaen stod, og en dagligstue, hvor forældrene sov.

Flytningen var ikke problematisk for Jane Hvas. Også i den nye skole havde hun nemt ved skolearbejdet, og moren bemærkede med jævne mellemrum, at med Janes gode evner skulle hun da have en uddannelse. En sådan havde moren altid selv savnet.

"Med en uddannelse kan du altid klare dig selv," sagde moren.

Familien som frirum

Den dag i dag nyder Jane Hvas at have en familie, hvor alt andet end karrierespørgsmål og kommunal ledelse er på dagsordenen.

"I familien har jeg et helle. Ligesom når jeg er på ferie. Her er det ligegyldigt, hvad mit arbejde er; om jeg er



Gode råd – hvis du vil være topchef

- Sørg for at søge chefjobbet – alt for ofte mangler kvindelige ansøgere.
- Accepter, at du i nogle situationer er mere alene, end du er som mellemlider.
- Accepter, at alle udfordringer ikke er nemme. Alle skal overvinde sig selv engang imellem.
- Find ud af, om du har lyst – lysten er den væsentligste drivkraft.
- En akademisk uddannelse styrker dig i rekrutteringsprocessen.
- Uden støtte fra hjemmefronten dur det ikke!
- Lange arbejdsdage er uundgåelige.

Jane Hvas

virksomhedsejer, chef eller menig medarbejder er komplet ligegyldigt. Vi kan snakke om alt og ingenting. Bare være sammen.”

Heller ikke Jane Hvas' mand har været tiltrukket af selv at have et lederjob.

”Sådan har hans interesse nu engang ikke været. Men det har været meget afgørende for mig, at han har syntes, det har været i orden, at jeg satsede på en lederkarriere. Han har ikke presset på, men nærmere sagt, at hvis ledelse var, hvad jeg ville, var det fint nok med ham. Da jeg fik jobbet som kommunaldirektør i Fjerritslev, flyttede han med. Og i tidens løb har han passet børnene et hav af gange, når jeg for eksempel har efteruddannet mig.”

Jane Hvas henviser med et smil til alle de statistikker, der siger, at hun og hendes mand skulle være gået fra hinanden for længst.

”Vi har et helt forkert familiemønster, hvor jeg tjener mest og har den højeste stilling. Men det er jo respekten for hinanden, der betyder noget.”

Mangfoldighed styrker en direktion

Med sin baggrund som sygeplejerske er Jane Hvas med til at sætte en bremse på den udvikling, at der i stigende grad kun er plads til mennesker med akademiske uddannelser i de kommunale direktioner.

En anelse panderynken er der grund til, hvis direktionerne bliver for fagligt ensporede, mener Jane Hvas.

”Hvis ledelsen udelukkende baserer deres beslutninger på teorier, tror jeg, vi bliver fattigere. Hvis en teori skal være gyldig, fylder den jo uendelig meget. Derfor er det vigtigt som direktør at kende den konkrete dagligdag og dermed have en mere fysisk fornemmelse for, hvordan beslutninger udfolder sig.”

Jane Hvas slår imidlertid fast, at akademikere indimellem kan noget helt særligt og meget værdifuldt.

”Da jeg for eksempel søgte en stedfortræder for mig, da jeg var kommunaldirektør i Fjerritslev, gik jeg efter en akademiker. Akademikere har en mere analytisk tilgang til tingene, og jeg lærte da helt klart noget af ham. Med

min egen baggrund er jeg imidlertid i stand til at hægte teorien op på praktisk erfaring og konkret viden.”

Kvinder fravælger chefjob

Jane Hvas ansatte en mand som sin stedfortræder i kommunaldirektørstolen. Kønnen var ikke afgørende. Det handlede blot om at få den bedste person til jobbet.

”Vi måtte ud i et genopslag. Der var kun én kvinde ud af små 40 ansøgere. Og hos lige præcis den ansøger var kvalifikationerne ikke tilstrækkelige.”

Jane Hvas konstaterer, at kvinder i stor udstrækning undlader at søge de opslåede chefjob.

”I mit felt, på hele socialområdet, er der masser af kvinder, men det giver sig ikke udslag i mange ansøgninger til chefstillinger. Kvinderne søger simpelthen ikke. Jeg oplever, at de bevidst fravælger lederjob – og i sidste ende jobbet som topchef – oftest fordi de skal give afkald på andre ting; for eksempel tid med familien og fritid.”

Jane Hvas mener, at det er et valg, der er tilladt og helt okay.

”Man må have lov til at vælge, som man vil. Det er lysten, der driver allermest. Har du ikke lysten, er det slet ikke værd at kaste sig ud i et chefjob.”

Lysten som drivkraft

Selv har hun oplevet, at lysten til ledelse er kommet snigende.

Efter realeksamen søgte Jane Hvas ind på sygeplejeskolen i Odense. Hun var ikke helt gammel nok til at blive optaget, og tiden måtte hun derfor udfylde med en masse småjob. For eksempel på fabrik, på plejehjem og i huset. ”Det var meget sundt at prøve. Du får respekt for det virkelig hårde arbejde.”

Aldrig har hun fortrudt, at hun blev sygeplejerske.

”Sygepleje er ikke et kald, men det er godt at arbejde med mennesker, for man kan gøre en forskel. Det er en meget bred uddannelse. Det var spændende, og jeg blev aldrig skuffet i det forløb. Jeg var sygeplejerske i hele 11 år, og da mit yngste barn var fem år, blev jeg 1. assistent

på et plejehjem. Der begyndte jeg at få nogle administrative ledelsesopgaver, men først og fremmest var det nogle privilegerede arbejdstider. Jeg havde aftenvagter, tog mig af børnene om dagen, så kom min mand hjem, vi snakkede en times tid, og herefter tog jeg på job. Det var helt ideelt med små børn.”

Mere og mere bidt af ledelse

Jane Hvas fik flere og flere administrative opgaver i jobbet, hun begyndte at læse til merkonom, kunne bruge uddannelsen konkret på jobbet og blev mere og mere bidt af ledelse.

”Jo mere lederuddannelse jeg fik, jo mere spændende blev det. Ledelse kom helt naturligt til at fylde mere. Jeg har altid fundet det sjovt at få tingene til at fungere – at lave systemerne, der får tingene til at falde på plads. Jeg har samtidig denne stædighed og tålmodighed, der gør, at hvis tingene ikke lykkes i første omgang, må man prøve igen. Og når man synes noget er sjovt, kan man ikke undgå at blive god.”

Stille og roligt steg Jane Hvas i graderne: fra afdelings- sygeplejerske og gruppeleder i Odense Kommune til leder af ældreområdet i Sønderlø, forstander ved menighedsplejen Munke Mose i Odense og socialchef i Munkebo. Herfra tog hun det store spring til Fjerritslev, hvor hun blev kommunens øverste administrative direktør.

”Jeg har mødt mange gode ledere, men de har aldrig været så skræmmende dygtige, at jeg tænkte, at dem kunne jeg ikke leve op til. Samtidig har jeg altid troet, at hvis nogen fandt mig egnet til en lederrolle, var det nok fordi, jeg duede. På den måde har jeg aldrig tvivlet på mig selv.”

Ydmyghed over for sin chefposition

Ydmyghed over for sin chefposition er alligevel en naturlig del af Jane Hvas. Her handler ydmyghed ikke om ’ikke at tro, at du er noget’. Derimod handler det om, at du skal forstå og respektere, at topchefer har en kæmpe indflydelse på folks ve og vel. Den viden bør du altid have med dig.



Blå bog

Jane Hvas er oprindelig uddannet sygeplejerske på Sygeplejerskolen i Fyns Amt og har siden taget bunker af lederuddannelse. Merkonomeksamen i alt fra virksomhedsøkonomi til organisation og strategi. Og fra 2004 til 2006 tog hun en Master of Public Administration ved Aalborg Universitet.

Fra 1985 til 1990 var hun afdelings- sygeplejerske og gruppeleder i Odense Kommune. 1991-1992 og 1994-1996 forstander ved menighedsplejen Munke Mose i Odense. Fra 1992 til 1994 var hun leder af ældreområdet i Sønderlø.

Derefter socialchef i Munkebo fra 1996 til 1999, kommunaldirektør i Fjerritslev Kommune fra 2000 til 2006, og siden 2007 direktør for social, sundhed og beskæftigelse i Jammerbugt Kommune, der er sammenlagt af de tidligere Brovst, Fjerritslev, Pandrup og Aabybro Kommuner.

Jane Hvas er 53 år, gift og har tre voksne børn og to børnebørn.

Jane Hvas



Jane Hvas hæver stemmen en anelse: "Vi har som chefer en stor magt over, hvordan folk lever deres liv. Det går ikke, at vi siger, at vores position ikke betyder noget. Du skal være ekstremt opmærksom på, at du som chef har en magt over menneskers velbefindende."

I bagklogskabens ulideligt klare lys kan Jane Hvas se, at hun i sine yngre dage til tider ikke altid var opmærksom på tyngden i chefpositionen.

"Jeg havde ikke helt øje for, hvor stor indflydelse jeg havde, når jeg kommenterede et eller andet. Det var jo bare mig, der sagde noget! Men både mellemledere og menige medarbejdere kan opfatte den interesse, du udtrykker, som din måde at sige, at deres arbejde ikke er godt nok. Det har jeg oplevet i situationer."

Den nødvendige finfølelse

Især i den seneste tid med kommunale fusioner har det som personaleleder været nødvendigt at være lidt varsom med sine udmeldinger. Det har krævet finfølelse at håndtere den usikkerhed, medarbejderne har haft i forhold til, hvad fremtiden måtte bringe.

"Du skal forstå, hvad det betyder, når du melder ud, og hvilken usikkerhed det kan medføre. Og det gælder både i forhold til menige og ledende medarbejdere. Lederne har jo generelt samme usikkerhed, selv om der er en berettiget forventning om, at de lettere bør forstå at bære den."

Fascineret af mennesker

Som leder og direktør bruger Jane Hvas i stigende grad sine private erfaringer til at analysere menneskers måder at reagere på. Hun er dybt fascineret af, hvad der får mennesker til at reagere, som de gør.

"Jeg har jo selv arbejdet på en fabrik i adskillige måneder – kan stadig filetere en fisk til ug – og jeg ved, hvor anstrengende jobbet er. Jeg har også som sygeplejerske arbejdet på et plejehjem og kender til de senildementes reaktionsmønstre. Alt sammen har det gjort mig klogere på det psykologiske spil mellem mennesker. Hvad

har mennesker med i den mentale rygsæk? Netop med udgangspunkt i mit eget private liv har jeg nogle særligt gode forudsætninger for at forstå at lytte til mennesker."

Hvordan hun selv reagerer, er Jane Hvas også blevet ganske klog på. For eksempel er hun efterhånden blevet helt tryk ved de sommerfugle, der kan dukke op i maven, når hun skal optræde i større forsamlinger.

"Sommerfuglene er sunde. Jeg kan stadig huske, da jeg skulle tale for 100 mennesker første gang. Men når det så begynder at køre for dig, falder du til ro. Sommerfuglene er blot et bevis for, at du har forstået ledelsesopgavens alvor."

Den primære drivkraft i karrieren

"Lysten er helt essentiel, hvis du vil bruge så mange kræfter i et chefjob. Jeg startede jo først med lederjob, da jeg havde energien og lysten til det."

Stress?

"Jeg lider ikke af stress, for jeg er god til at strukturere arbejdet for mig selv. Og jeg får heller aldrig søvnløse nætter på grund af jobbet. Jeg sover rigtig godt."





**“Jeg har altid haft en drøm
om at blive embedsmand”**

Pernille Blach Hansen, miljø- og teknikdirektør i Randers Kommune

Pernille Blach Hansen, miljø- og teknikkdirektør

Lettelsen var først til at mærke fuldt og helt bag-
efter. Tænk, ikke at have journalister i røret døg-
net rundt, at kunne tage til en fest uden partout
at blive afkrævet politiske synspunkter og uden
bekymring for andres blikke at kunne handle i Brugsen
lørdag formiddag, iført malerplettet tøj.

Hun læner sig en anelse tilbage i stolen, som om hun
rent fysisk mærker befrielsen ved ikke længere 'at være
på' døgnet rundt.

"Som politiker er det ekstremt svært ikke at lade sig
påvirke af, hvad andre nu tænker. Selv om du ihærdigt
forsøger, er det uhyre vanskeligt ikke at føle sig vurderet
hele tiden," fortæller Pernille Blach Hansen, der i mange
år var højt profileret folketingspolitiker, og nu har skiftet
karrierespor til fordel for jobbet som teknisk direktør i
Randers Kommune.

Mens andre kommunale topchefer taler langt og længe
om belastningen ved et stigende pres fra medier og of-
fentlighed, ser verden ganske anderledes ud for Pernille
Blach Hansen. Hun føler ikke mindre end et personligt sus
ved ikke længere at være i det ekstreme offentlige søge-
lys, som politikere nu engang er.

"Nogle giver udtryk for, at man som offentlig topleder
er meget på. Men det her er ingenting," slår Pernille Blach
Hansen fast.

Hun drikker en tår af sin café latte, denne stille formid-
dag på Hotel Randers, der har været så venlig at åbne
sin café en time før officiel åbningstid. Freden er næsten
overvældende.

Rart at slippe politikerrollen

"Jeg var slet ikke bevidst om, hvor stort et pres det er at
være en offentlig person. Der føler jeg en stor frihed nu.
Det er rart at være sluppet for aldrig at have fri. Du er altid
på som politiker. Altid er der folk, der ser og vurderer dig.
Når du står der med din dreng i hånden i den lokale Brugs,
og han skriger foran slikhylden, er det bare så pinligt, fordi
alle kigger. Du kan ikke lade være med at være bevidst om
det. Og du kommer til at styre efter det."

Det bliver sværere og sværere at få lov til at være en privat
person i politik, slår hun fast.

"Det er ikke en udvikling, jeg kan lide. Jeg ville helst være
kendt som politikeren Pernille og være privat uden for det.
Men der er mindre og mindre rum til at være privat."

For at gøre sin nye rolle som topembedsmand i det po-
litiske univers helt klokkeklar, har Pernille Blach Hansen
som direktør i Randers Kommune endda valgt at være
mere usynlig i pressen, end jobbet egentlig berettiger til.
Helt bevidst har hun trukket det politiske stik ud.

"Jeg skal væk fra den politiske bås. De interviews, jeg
har givet, har primært handlet om ledelse og organisa-
tion. De politiske bolde har jeg overladt til politikerne."

Farvel til en lovende karriere

Suset var til at høre, da Pernille Blach Hansen i 2006 valgte
at sige farvel til en lovende karriere som folketingspolitiker
for Socialdemokratiet. For omgivelserne var det ganske
svært at forstå, hvordan hun sådan kunne lade være med
at udnytte sit åbenlyse politiske talent.

"Du er jo ikke forpligtet til at leve op til andres forvent-
ninger på dine vegne," som hun siger og henviser til, at
hun blot er en blandt mange yngre politikere, der de sene-
ste år har vinket farvel til en politikerkarriere. Levebrøds-
politiker er ikke noget for yngre veluddannede mennesker.
Mange af de unge, hun blev valgt ind med, er skippet ud
igen, og mange har selv valgt det.

"Der er forskel på at blive valgt ind i Folketinget som
23-årig og som for eksempel 50-årig.

Det er jo ikke kun mig, der ikke kan forestille mig selv på
en og samme arbejdsplads i 40 år.

Vi er i en tid, hvor vi gerne vil have udfordringer undervejs
i arbejdslivet. Vi vil udvikle os selv – hele tiden. Der bliver
mange flere skift og meget mere behov for fleksibilitet."

Valgt til Folketinget ved et uheld

Da Pernille Blach Hansen blev valgt til Folketinget, var hun
ikke færdig med sin uddannelse. Hun manglede to fag og
sit speciale på statskundskab i Århus.



Gode råd – hvis du vil være chef

- Tag chancen. Tro på, at du kan, selv om du ikke opfylder kravet i jobbeskrivelsen.
- Drop flinkeskolen; tænk i muligheder frem for i begrænsninger.
- Tag en snak med din nuværende chef og sig, at du gerne vil tjekke, om et lederjob er noget. Måske er der mulighed for et job som projektleder.
- Søg førlederkurser. Indpod din nærmeste leder med tanke om, at det vil du gerne prøve af. Flag for dig selv.
- Vær bevidst om prioriteringer i privatlivet. Afklar forventninger på forhånd. Hvor meget forventer de, at du arbejder? Meld klart ud, at du rigtig gerne vil have det her job, og at du kan tilbyde sådan og sådan. Men at du ikke kan tilbyde at være her efter klokken 16 hver dag. Hvis det er en moderne og fremsynet arbejdsplads – hvad kommunerne skal være – bør det ikke være en begrænsning.

“Da jeg startede på min uddannelse, havde jeg en drøm om at blive embedsmand. Det lyder mærkeligt. Det er der ikke mange, der har. Men jeg har egentlig gerne villet prøve at være embedsmand.”

Faktisk betegner hun det i dag som lidt af et uheld, at hun i første omgang blev valgt ind i Folketinget. Den politiske verden er hun blevet flasket op med. Faren er Bent Hansen, nuværende formand for Danske Regioner, og politik er altid blevet diskuteret ved middagsbordet. Som storesøster var det ikke helt i skoven at lade sig inspirere af fars politikerkarriere.

“Men jeg blev opstillet i den lille Kjellerupkreds, hvor der umiddelbart ikke var nogen som helst chance for at komme ind. Da jeg sagde ja til at blive stillet op, så jeg det lidt som en chance for at se, om det med politik var noget for mig. Jeg ville jo aldrig blive valgt og kunne afprøve det uden forpligtelser. Da jeg undervejs i valgkampen fik et brev om, hvordan jeg skulle forholde mig, hvis jeg blev valgt, smed jeg det da også i skraldespanden.”

Wauww!!!!

Hele valgaftenen sad Pernille Blach Hansen med en journalist fra den elektroniske presse, og de var helt enige om, at selvfølgelig blev hun ikke valgt. De snakkede valgresultatet igennem: Blev Uffe eller Nyrup statsminister? Hendes egne chancer var minimale, så dem var der ikke grund til at bruge mange overvejelser på.

“Men wauww, så stod jeg der og var valgt ind. Meget hovedkulds. Og hvad gør jeg så nu? hvad gør jeg med job, uddannelse, bolig? Men der kommer en bølge, og du får tingene til at hænge sammen. Det er helt fantastisk at blive valgt. Mennesker tror på dig, og det har du bare at leve op til.”

Pernille Blach Hansen besluttede sig ret hurtigt for, at hun ville gøre sin uddannelse færdig. I løbet af de to første år i Folketinget skrev hun sit speciale i ferier og i weekender. Hun afleverede specialet den dag, hun blev udpeget som politisk ordfører.

“Det var meget bevidst. Jeg ville ikke ende som en af

dem, der aldrig fik afsluttet sit studie og dermed ikke selv kunne træffe valget om, hvornår jeg skulle holde op. Det var en helt bevidst kalkulerende. Samtidig er jeg fra barnsben blevet indpodet med, at man gør nu engang sin uddannelse færdig.”

Efter otte år i Folketinget var Pernille Blach Hansen nærmest blevet en indgroet del af den danske samfundsdebat. Her, der og alle vegne optrådte hun. Som om hun skulle blive der altid.

“Men jeg når dertil, at hvis jeg skal ud og bruge min uddannelse, er det ved at være tid. Jeg har været med i rigtig mange spændende ting, men tingene gentager sig lidt. Man begynder at kende processer og mekanismer. Jeg vil afsøge andre muligheder og undgå at være i politik i så lang tid, at folk tror, at jeg ikke kan andet.”

En alternativ karriere

Under det seneste formandsvalg havde hun støttet Frank Jensen som kandidat til formandsposten for Socialdemokraterne. Det var som bekendt Helle Thorning, der vandt kampvalget, men det var nu underordnet i forhold til hendes beslutning om at skifte karrierespor. Siger hun i dag. Beslutningen handlede mere om at afsøge flere af livets muligheder: at forsøge sig med et chefjob og få et liv uden konstante rejser frem og tilbage til København.

De konkrete jobmuligheder var hun ganske tvivlende over for. Hun havde jo ikke en karakteristisk karrierebaggrund og vidste ikke, hvordan diverse ansættelsesudvalg ville vurdere hendes kvalifikationer.

“En folketingskarriere er jo en lidt alternativ løbebane. Hvor kunne jeg komme ind og på hvilket ledelsesniveau? Kunne jeg få et job som konsulent eller som afdelingschef? Jeg troede desuden, at kommunalreformen ville betyde, at der var lukket for chefsansættelser et godt stykke tid fremover, og havde nok tænkt, at det ville blive uhyre vanskeligt at finde noget i den offentlige sektor i Jylland.”

Men Randers Kommune valgte som eneste danske kommune at opslå alle direktionsstillinger eksternt. Fem ud af syv direktører er blevet hentet udefra.

”Min mor viste mig jobannoncen i Jyllands-Posten. Der var den mulighed, jeg ikke troede eksisterede. Jeg var i tvivl, om nogen mente, jeg kunne bestride den, men jeg besluttede efter mange overvejelser at lægge billet ind.”

Lodret indlæringskurve

”Indlæringskurven i jobbet som miljø- og teknikdirektør har været lodret,” fortæller Pernille Blach Hansen efter at have siddet i jobbet i et par år.

Med sin solide politiske erfaring har hun en eminent forståelse for at formidle værdier og at bevare fokus på de langsigtede perspektiver. Hun har desuden et godt øje for politikernes behov og tanker.

”Det er en styrke, at jeg kan sætte mig i politikernes sted. Når de siger noget, kan jeg afkode baggrunden. Når vi skal lave materiale til politikerne, læser jeg det med lidt andre øjne end andre embedsmænd, fordi jeg selv har prøvet at sidde i den modsatte rolle, og ved, hvad jeg gerne ville have haft. Jeg tænker også meget på kommunikation, hvordan vi får det formidlet mere pædagogisk. Det er redskaber, jeg har med fra min politiske baggrund.”

Sprang en masse led over

Derimod tænker Pernille Blach Hansen en del over, hvordan hun tilegner sig konkrete mere værktøjsorienterede ledelsesredskaber.

”Jeg passer ikke rigtig ind i nogen lederuddannelse, fordi jeg har sprunget en masse led over. Alle de basale grundkurser har jeg ikke. Jeg leder lidt efter at tilegne mig den mere redskabsorienterede ledelse. Det kan være styringsmodeller, for eksempel viden om Lean. Strategisk tænkning i forhold til den kommunale budgetlægning. Når du har lagt budgetter i tyve år, ved du mere, at det er lige her, det batter. Jeg vil gerne lidt mere ned i den værktøjskasse, som andre har på ryggraden.”

Fornemmelsen for at vide, hvornår hun har brug for hjælp, ser Pernille Blach Hansen som en af sine styrker.

”Jeg er god til at spørge ind – til at afdække tingene – og kan derudfra træffe beslutninger. At vide, hvornår



Blå bog

Pernille Blach Hansen er cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet, og blev folketingsmedlem for Socialdemokraterne, valgt i Kjellerupkredsen, mens hun studerede. Dernæst partiets kandidat i Skivekredsen 2000-2007. Hun var politisk ordfører 2000-2001, næstformand i den socialdemokratiske folketingsgruppe 2001-2005, uddannelsesordfører 2004-2005, miljøordfører 2000-2004 og igen 2005-2007.

I 2007 valgte hun overraskende at forlade Folketinget for at blive teknisk direktør i den nyfusionerede Randers Kommune.

Hun har derudover fra 2000 til 2003 været medlem af forretningsudvalget for Arbejderbevægelsens Erhvervsråd og fra 2000 til 2005 været medlem af bestyrelsen i Danmarks Nationalbank. Hun er desuden medforfatter til bogen ”Demokrati på dansk”.

Pernille Blach Hansen er 34 år og har to børn.

Pernille Blach Hansen



jeg hellere lige må spørge kommunaldirektøren. Og når det gælder at stille spørgsmål, kan der være forskel på mænd og kvinder. Kvinder er nok mere ærlige omkring, hvornår de har brug for hjælp. Mænd har facaderne oppe lidt længere. Men det er essentielt at kende sine begrænsninger og spørge på det rigtige tidspunkt. Det er absolut en styrke – ikke en svaghed, også selv om systemerne ikke altid forstår at se denne evne som en styrke.”

Den samme spilleplade

Selv om Pernille Blach Hansen ikke er politiker længere, føler hun sig fortsat dybt involveret i den politiske proces.

”Rollen som politiker er forskellig fra rollen som embedsmand. Men forståelsesrammen er den samme. Det er den samme spilleplade, jeg er på. Jeg er mig fuldt bevidst, hvad det er for en analyse, der ligger til grund for de roller, vi hver især har. Men jeg står nu et andet sted end før.”

Det spændende er at være en del af et system, hvor der træffes nogle samfundsmæssige beslutninger, der betyder noget for mennesker, mener hun.

”Men i stedet for at være den, der tager nogle ideologiske diskussioner og beslutninger, er jeg nu den, der skal føre dem ud i livet.”

Rollen som brobygger

Pernille Blach Hansen understreger gang på gang, at hun som miljø- og teknikdirektør stadig er en del af det politiske system, men at hun nu bare har en anden rolle.

”Der er fortsat noget politik i mit job. Den demokratiske debat mellem politikere og befolkning er der endnu. Og den politiske verden finder jeg altså stadig spændende, fascinerende og vedkommende. Men jeg har ikke behov for at være politiker længere. Det har jeg prøvet.”

Hun ser i høj grad, at hun har en væsentlig rolle som brobygger.

”Jeg lægger meget vægt på, at vi i forvaltningen har et velfungerende samarbejde med de politiske udvalg. Og jeg bidrager til, at vi får en gensidig tillid og forståelse for hinandens forskellige roller. Jeg er meget bevidst om ikke

at understøtte nedvurderinger – mellem embedsmænd og politikere både den ene og den anden vej. Det kan være, vi synes, det er arbejdskrævende, at politikerne beder om ekstra materialer, men de tænker sådan og sådan... Ofte giver det et bedre arbejdsklima, når man har forståelse for hinandens roller,” reflekterer hun.

Kalenderkampen

Som mor til to børn – på fire og seks år – kan det være svært at finde plads til andet end karriere og børn. Sådan må det nu engang være. Pernille Blach Hansen er med i en løbeklub. ”Løb er en genial sport for travle karrierefolk. Det skal ikke aftales med andre.”

Som mange andre chefer kæmper hun en daglig kamp mod og med kalenderen.

”Jeg er ikke så synlig på jobbet, som jeg gerne vil være. Jeg er nødt til hele tiden at være enormt bevidst om tilvalg og fravalg. Jeg arbejder 45 + og har ændret min arbejdsrytme i forhold til dengang, jeg var folketingspolitiker. Nu minder den mere om andres. Tidligere kunne jeg arbejde til sent om aftenen i København, men nu er jeg for det meste hjemme til spisetid.”

Hun nyder godt af en hjemmearbejdsplads. De teknologiske landvindinger gør, at det ikke længere er nødvendigt at være så rigid omkring sin kontortid.

”De dage, hvor jeg skal hente børn i daginstitution, kan jeg gå lidt før. Så tager jeg i stedet et par timer om aftenen. Jeg benytter mig rigtig meget af at arbejde på alternative tider.”

Pernille Blach Hansen har på forhånd nogle dage, hvor hun skal hente børn. Andre dage arbejder hun igennem. En meget stram kalenderstyring er et must.

”Jeg repræsenterer nok en anderledes måde at være direktør på end tidligere. Dengang sad direktøren på sit kontor mellem klokken 8 og 18, hvor jeg sidder der fra klokken 8 til 16.”

”Men så arbejder jeg altså derhjemme fra klokken 20 til 22. Akkurat ligesom mange andre af nutidens vidensarbejdere. Og aftenarbejde har den fordel, at der så er

ro. Faren er imidlertid, at det kan være svært at definere, hvornår jeg har helt fri.”

Kvinder har brug for skub

Skal flere kvinder rekrutteres til de kommunale topposter, handler det meget om at tvinge systemet til at brede rekrutteringsbasen ud, vurderer Pernille Blach Hansen.

”Det handler om at bruge førlederkurser aktivt. Vi skal prikke nogle velkvalificerede kvinder på skulderen og fortælle dem, at vi tror på dem. Og vi skal blive bedre til nogle gange at vælge andre end dem, der ligner os selv. Kvinder har generelt brug for lidt mere skub for at søge lederstillingerne. Selv om de er kvalificerede.”

Rekruttering til lederposter i kommunerne handler også om at tilbyde lederjob, der harmonerer med at have et velfungerende privatliv.

”Det er en af den offentlige sektors styrker og et konkurrenceparameter, at man kan tilbyde folk en balance, sådan at der er plads til andet end lederjobbet i deres liv. Det er vigtigt at formidle, at man ikke længere absolut skal arbejde hundrede timer om ugen for at udfylde et chefjob.”

Heldigvis er de yngre mænd også med til at stille krav om plads til familien, understreger Pernille Blach Hansen, der for ganske nylig blev ramt lige i nakken af sine værdier om ’plads til alle – også dem med små børn’.

”På et tidspunkt havde jeg en kalender, der så håbløs ud. Vi havde et vigtigt møde, og det kunne kun blive før klokken 8 om morgenen. Men så skrev den mandlige medarbejder til mig, at det altså var en uskik at indkalde til møde før klokken 8. Der var faktisk folk, der skulle have tid til at aflevere børn i børnehave... Det var flot, at han sagde fra, og jeg følte mig fanget lige på kornet. Jeg har endda selv børn, men skulle ikke aflevere lige den dag.”

Ja til venner på jobbet

Tidligere udenrigsminister Uffe Ellemann Jensen siger, at du ikke kan have venner i politik. Andre siger, at du ikke kan have venner på jobbet, når du er chef. Er du enig?

”Jeg har da fortsat personlige venner – både på borgen og udenfor. Du kan godt have venner i politik og på jobbet. Det var da forfærdeligt, hvis det ikke var sådan. Jeg har en håndfuld, hvor vi ses privat, spiser sammen, og et par stykker af dem er stadig i politik.”

Pernille Blach Hansen nærmest skutter sig ved tanken om en arbejdsplads uden rum til venskaber.

”Jeg har ikke det der behov for at beskytte mig selv, at afskærme mig følelsesmæssigt ved ikke at vise så meget. Eller også er det, fordi jeg ved, hvor mine egne grænser er. De tanker har jeg allerede tænkt. Jeg ved, hvordan og hvornår jeg ønsker at lukke folk ind. Og jeg kan altså lide at arbejde et sted, hvor folk godt kan lide hinanden. Hvor der er en åben og uformel omgangstone. Det betyder meget.”

En ret fri omgangstone

Hun føler stærkt for, at der skal være en uformel omgangstone mellem direktionskollegerne, hvor det kan fyge lidt med sjove bemærkninger over bordet.

”Vi har en ret fri omgangstone, hvad der også smitter af ned gennem systemet. Når jeg har en medarbejder, der har et hus i Brasilien, spørger jeg selvfølgelig, om hun har besøgt huset. Og når vi har et løb i Fladbro, hvor vi stiller med firmahold, konkurrerer jeg med de andre direktører om, hvem der kan stille med flest medarbejdere, og joker omkring det. Hvis det skal være så stift, at man ikke må spørge om, hvilke interesser folk har, bliver det ikke et rart sted at være.”

Den største overraskelse ved direktørjobbet

”Det sværeste har været at skulle lede gennem ledere. Det er lidt ligesom at være lastbilchauffør og bakke med flere anhængere. Når jeg drejer den ene vej, kan organisationen finde på at dreje den anden. Jeg arbejder med at tøjle min utålmodighed og dermed at acceptere, at tingene tager den tid, de tager. Det er en daglig udfordring.”



11 kvinders vej til topledelse – kommunale karrierespor

Handlekraft, lyst og gåpåmod karakteriserer de 11 kvindelige topchefer, som bogen her handler om. De får energi af jobbet, for det er udfordrende og afvekslende at være topchef i et politisk system.

Disse kvinders arbejdsliv er ikke altid gået opad i en lige linje. Der har også været arbejdsløshed, mobning og rå magtkampe. Men oplevelser, der gjorde ondt, har ikke væltet dem af pinden. De har klaret skærene, eller de har flyttet sig. For de ved, de har talent, og de føler, at jobbet er det hele værd.

Kvinderne er uenige om de arbejdsmæssige omkostninger ved at være topchef. Nogle har arbejdet solen sort og har

valgt at lade karrieren fylde og styre. Andre tager aldrig arbejde med hjem, og mener, at det er en myte med de store private omkostninger ved et chefjob – og at det kan være lige så hårdt at være menig medarbejder, det er bare anderledes.

Men en ting er de enige om: at valget af partner er essentielt. For det er vigtigt kun at have ét job, nemlig arbejdet. Hjemmet skal være et fællesskab.

Og så giver de nogle gode råd til kvinder, der ønsker et topjob – og til de kommuner, der ønsker også at rekruttere fra den kvindelige del af Danmarks talentmasse.