

12 *DECEMBER*

CAMILLA SCHREINER ANDERSEN



Vi er nu nået til årets sidste måned, december. Et år er gået, og det er nu tid til at gøre status over året det gik - på sejrene, udfordringerne, de gode stunder og de svære stunder. Samtidigt står vi også overfor et nyt år og muligheden for at se fremad: Hvad skal bevares fremover, og hvad trænger til ændring. December er også julens måned, en måned af sammenhold, af glæde, varme og gaver. Men hvad kan vi lære af julen og sammenhold, når det kommer til ledelse? Alt dette er relevant for december måneds leder i Ledelsesalmanakken.

I denne måned snakker vi med Camilla Schreiner Andersen om hvad strategisk ledelse og sårbarhed er for hende. Camilla er underdirektør i Vurderingsstyrelsen med ansvar for omkring 240 medarbejdere, heraf en ledergruppe på 11 ledere. Camilla pointerer meget hurtigt vigtigheden i at hun som leder er ærlig, at hun er sig selv, og at hun vender tvivl til en styrke. Ikke mindst fordi der skal skabes en kultur i organisationen, hvor medarbejderne stoler på hinanden, og tør stille deres egen tvivl frem også. Og her går lederen forrest. Tvivlen er simpelthen grundlaget for nuancerne og bedre beslutninger. Camilla ser det som lederens rolle at skabe rammerne hvori medarbejderne bedst kan arbejde, og helst undgå at blande sig alt for meget i hvordan konkrete opgaver løses. Vi får også mere at høre om, hvordan Camilla ser og planlægger organisationens fremtid gennem billeder og fortællinger samt hvordan en fælles meningsforståelse blandt medarbejderne giver et bedre produkt.

Vurderingsstyrelsen blev etableret i 2018 som en ny styrelse under Skatteforvaltningen. Styrelsen har ansvaret for de offentlige ejendomsvurderinger af over 2 mio. ejer- og erhvervsboliger i Danmark. Vurderingerne anvendes i forbindelse med beskatningen af ejendomme. Vurderingsstyrelsen har ca. 680 medarbejdere fordelt på fem lokationer rundt omkring i Danmark. På baggrund af et nyt vurderingssystem baseret på flere og mere detaljeret data, modtager landets boligejere efter planen en ny vurdering af deres ejendom fra andet halvår af 2020 og frem. Yderligere har Skatteforvaltningen også været under megen ekstern pres i de senere år, og vi får også Camillas bud på, hvordan man som organisation kommer

igennem sådan et pres.

Sammenhold igennem mørke tider

Sidste måneds leder, Lise Tarnow, direktør for Steno Diabetes Center Sjælland, spørger Camilla: *"Hvordan fastholder man et positivt og lyst syn på fremtiden, selv når der er modvind, uden at miste sin troværdighed som leder?"*



"Det handler i høj grad om at have fokus på som organisation at stå sammen, at man gør det man kan – at man gør det så godt som man kan og har forberedt sig så godt som muligt. Og hvis man er der, så tænker jeg, så er der jo ikke så meget andet at gøre."

Camilla ser det som et meget relevant spørgsmål, da en offentlig institution og tilmed en, der har at gøre med beskatning, godt kan opleve modvind. Til hvordan man som organisation skal komme igennem sådan modvind svarer Camilla: *"Det handler i høj grad om at have fokus på som organisation at stå sammen, at man gør det man kan – at man gør det så godt som man kan og har forberedt sig så godt som muligt. Og hvis man er der, så tænker jeg, så er der jo ikke så meget andet at gøre."*

Det er igennem fællesskabet, ved at stå sammen, at Camilla ser styrken til at komme igennem modvind. Det handler om at stå sammen og forberede sig så godt som muligt, så det ikke kommer bag på en, hvis der skulle opstå problemer. Der er også en realisme i dette syn, en accept af at man ikke kan planlægge sig ud af al modstand, nogle gange må man blot forberede sig så godt som man kan og tage det med oprejst pande. Oven i har Camilla et meget pragmatisk menneskesyn, hvor tvivl, sårbarhed og sammenhold er i højsædet. Det handler om at man gør det bedste man selv kan frem for at jage mål, der er sat uden følelse for medarbejdernes personlige evner.

Sårbar ledelse gennem ærlighed



"For mig handler sårbarhed i høj grad om at sætte sig selv i spil, ikke at gøre sig selv til andet end hvad man nu er."(...)"

Ifølge Camilla handler sårbarhed om at sætte sig selv i spil og om at være ærlig: *"For mig handler sårbarhed i høj grad om at sætte sig selv i spil, ikke at gøre sig selv til andet end hvad man nu er."(...)"* Jeg synes den nemmeste måde at være menneske på og den nemmeste måde at være leder på, det er hvis man kan være ærlig og også at være ærlig i sin tvivl."

For Camilla er det essentielt for en leder at være ærlig, og med denne ærlighed kommer der også en sårbarhed, fordi man sænker den facade, der ellers kunne eksistere mellem

medarbejder og leder. Man skal kunne være ærlig, man skal kunne tvivle, og man skal frem for alt kunne være sig selv i organisationen. Det kan være meget sårbart som leder at være sit ærlige selv og fremstille sin tvivl i en organisation. Ofte kan der være en forestilling om, at en leder er én, der har styr på det hele og én, der ved alt. Denne forestilling kan være svær at bryde med, for der kan komme en stemning af at lederen er helt ude, hvor man ikke kan bunde, når man som leder fremviser tvivl. Dette er en forestilling Camilla går imod. Ved at stille sin tvivl frem som leder, er hendes ønske at hendes medarbejdere og ledergruppe også tør vise deres egen ærlighed og tvivl. Denne åbenhed smitter og skaber en kultur, hvor der kan tvivles i organisationen. Denne kultur er essentiel for at skabe rum for en produktiv dialog, hvor man får nye perspektiver, som kan lede til en mere nuanceret forståelse af opgaven. Det er igennem denne nuancerede forståelse, at man ender med et bedre produkt. Det opsummerer Camilla således:

"Jeg synes det værste ville være, hvis de bare tog mit ord for gode varer og så begyndte at gøre noget, som var helt forkert. Så kunne det jo stritte i alle muligt retninger, fordi vi ved jo alle sammen at den måde vi hører og forstår på er meget forskellig, alt efter hvilken en baggrund vi har. Så det at vi får sat nogle flere ord på øger sandsynligheden for, at det faktisk er et bedre produkt vi får."

Camilla ser både dialogen som en proces, hvor tvivlen præsenteres blandt kollegaer, men også som en proces, hvor denne tvivl kan afklares. Når hun tvivler, så tager hun en dialog med sin ledergruppe, enkelte af lederne eller med sin chef. Baggrunden for denne tilgang beskriver Camilla:

"Jeg er ikke noget fuldkomment menneske, og det tænker jeg at der er meget få, om end ingen der er. Dét at du tvivler, dét at du er opmærksom på din tvivl og din usikkerhed gør også at du får flere nuancer på, og det bliver en bedre beslutning."



"Dét at du tvivler, dét at du er opmærksom på din tvivl og din usikkerhed gør også at du får flere nuancer på, og det bliver en bedre beslutning."

Dialog kan være med til at skabe rammerne for en fælles forståelse af opgaven. Hvis man ikke tillader denne tvivl, åbner man op for, at medarbejdere – i deres forsøg på at gøre deres bedste – sætter sejl i en helt forkert retning i forhold til hvad

resten sigter mod. Lederens rolle i denne forståelse sætter Camilla ord på:



”Jeg er jo ikke inde og trykke på knapperne, jeg aner ikke hvad jeg skulle trykke på, eller hvad jeg skulle gøre, men det er min opgave at sikre at rammerne og forudsætningerne er der.”

”Jeg er jo ikke inde og trykke på knapperne, jeg aner ikke hvad jeg skulle trykke på, eller hvad jeg skulle gøre, men det er min opgave at sikre at rammerne og forudsætningerne er der.”

Camilla ser lederens rolle som en, der sætter rammen og som en der kan skabe dialogen og den ramme, der kan gøre tvivlen acceptabel at tale om. Når man støtter tvivl på arbejdspladsen må man balancere den anden side af vippen med tillid. Man skal stole på at når ens medarbejdere kommer med tvivl, så har de stadigvæk styr på hvad de laver. Man skal turde sætte dem fri. Denne idé om tillid kommer vi ind på senere.

Billeder og fortællinger som grundlag for ledelse

Vi forstår at det for Camilla er vigtigt som leder, at man definerer de overordnede rammer for ens medarbejdere, og dét er noget, man gør ved selv at gå forrest. Man kan ikke forvente at ens medarbejdere stiller sig ærligt frem og viser deres tvivl, hvis det ikke er noget man selv først tør gøre.

Inden for klassisk ledelsesteori kan man beskrive dette med begrebet transformativ ledelse. Det betyder, at man som leder selv går ind og bruger sig selv og sin person til at transformere medarbejdernes tilgang, frem for at forsøge at ændre dem gennem regulering og rigid planlægning. Denne forståelse bliver også reflekteret af Camilla:

”Jeg er ikke en person og en leder, som laver store strategiske planer i PowerPoint, det er ikke det jeg gør. I stedet bruger jeg billeder og fortællinger til at danne en forståelse for hvordan jeg godt kunne tænke mig, at min organisation ser ud, og hvad der skal være i den.”

Igen er personen og lederen tæt forbundet. At lede er ikke en maske man tager på, men noget man også (ud)lever som person. Dette kan så vejledes af overordnede billeder og fortællinger, der giver lederen en forståelse af, hvor organisationen skal hen. Den konkrete grund til hvorfor Camilla mener at billeder og fortællinger har en bedre virkning end de store strategiske planer i PowerPoint, forklarer hun således:

”For mig handler det mere om at have billedet af, hvor det er



”For mig giver det ikke mening at lave hardcore handleplaner for, hvad vi skal gøre, fordi i morgen er de forældede.”

vi skal hen, end det handler om at kende ruten i detaljer. Vi justerer og skaber mening på vej hen mod vores strategiske mål. For mig giver det ikke mening at lave hardcore handleplaner for, hvad vi skal gøre, fordi i morgen er de forældede.”

Det er i en søgen væk fra de rigide rammer, som strategiplanlægningen til tider kan føre med sig, at Camilla tager billeder og fortællinger i brug. I stedet for at have en lang beskrevet rute får vi i stedet pejlemærker, som vi kan sigte mod og tilpasse vores rute i forhold til, selv om terrænet skifter løbende. For at blive i julestemningen - som vi ved fra sangen om rensdyret Rudolf, så kan der pludseligt komme en tåge, konteksten skifter, man mister overblikket og den fine og stringente procesplan, man har tilrettelagt, må smides bort. I de tider har man brug for et (rødt) lys, man kan følge i den retning, man ønsker at styre mod od.

Denne form for ledelse giver medarbejderne et ”hvorhen?” og et grundlæggende ”hvorfor?”, men lader dem benytte deres egne kompetencer til at planlægge ruten.

Fælles ambition

For Camilla er disse billeder og fortællinger i organisationen med til at definere en fælles meningsdannelse. Denne fælles forståelse gør, at det bliver nemmere for medarbejderne at se funktionen af det arbejde, de laver, og hvad det arbejde sigter imod. Det illustrerer Camilla således:

”Når jeg kommer med noget fra direktionen, hvor jeg skal have ledergruppen til at agere i en særlig retning, er det meget nemmere at få dem til at forstå og gøre, som vi i direktionen har besluttet vi gerne vil, hvis ledergruppen forstår, hvorfor de skal gøre det – og særligt hvis denne forståelse er fælles.”

Det er vigtigt for Camilla, at medarbejderne har en grundlæggende forståelse af, hvorfor de skal udføre en specifik opgave. Dette både for at de kan fuldføre den tilfredsstillende efter ønsket, men også for at de har lyst til at udføre opga-



”Det er selvfølgelig en relation, man har sammen, og forlanger jeg det af dem, så kræver det selvfølgelig også noget af mig.”

ven. Camilla understreger vigtigheden af at denne forståelse blandt medarbejderne er fælles, da ens forståelse af ens rolle og funktion således bliver endnu mere tydelig, fordi den deles af andre omkring én. At hele denne kultur og stemning skal indsættes af lederen, forklarer Camilla sådan:

”Jeg tror det handler om, at de skal lære mig at kende, og vide at der ikke falder brænde ned, hvis der er et eller andet de gør, som de skulle have gjort på en anden måde. Så er det klart, at det tillidsbaserede forhold selvfølgelig også bliver styrket, og så bliver det nemmere at have den tvivl sammen. Det er selvfølgelig en relation, man har sammen, og forlanger jeg det af dem, så kræver det selvfølgelig også noget af mig.”

Man skal kunne udføre ens ambitioner selv for at andre kan følge én. Det at være leder, og menneske, handler jo også meget om nogle af julens glæder at give gaver, at skabe fællesskab og sprede lys. Her får vi også syn for, hvordan denne tvivl skal balanceres med tillid. For som Camilla siger, så er det vigtigt at medarbejderne ikke frygter at blive straffet for at fremstille deres tvivl. Man skal bygge tillidsfyldte relationer til ens medarbejdere for at sikre en kultur, hvor tvivl er tilladt.

Lyst, glæde og gaver i en organisation

Nu hvor det er december bad vi også Camilla overveje, hvordan lys, glæde og gaver bruges af lederen. Camilla ser kulturen hos Vurderingsstyrelsen, som en af de største gaver, de har.

”Jeg synes det er rigtig vigtigt for en arbejdsplads, at man også har det sjovt sammen. Man skal ikke nødvendigvis være bedste venner, men man skal kunne lide hinanden, og man skal kunne grine. Så det, at der er noget glæde, og det, at der er noget fest, det understøtter jeg.”

Camilla ser det som essentielt, at når man bruger så meget tid på ens arbejde, så er det også vigtigt, at man har det sjovt, mens man gør det. Det giver gladere medarbejdere, som også ønsker at være en del af arbejdspladsen. Fra et socialt og menneskeligt perspektiv er det jo dejligt for medarbejderne at de kan have det sjovt mens de arbejder. Der er oven i også



”Dét at se andre mennesker, dét at anerkende dem, dét at respektere dem. Det er i hvert fald dét, jeg kan give som leder til min organisation; det er at lytte, se og anerkende.”



”Det skal være en helt naturlig del af kulturen, at man selvfølgelig hjælper sin kollega, hvis der opstår tvivl.”

et vigtigt praktisk element ved at have det godt sammen, den er fundamentet for den åbne tvivl. Det ser Camilla som den gave, hun synes de får og giver til hinanden i Vurderingsstyrelsen.

”Dét at se andre mennesker, dét at anerkende dem, dét at respektere dem. Det er i hvert fald dét, jeg kan give som leder til min organisation; det er at lytte, se og anerkende.” Camilla følger op med at tale om hvordan de hjælper hinanden i organisationen: *”Internt i Vurderingsstyrelsen og internt i mit driftscenter, der skal vi kunne hjælpe hinanden på kryds og tværs, og det er en selvfølge. Der findes ikke ret mange kurser i at lave ejendomsvurderinger, så kompetenceudviklingen sker internt. Det skal være en helt naturlig del af kulturen, at man selvfølgelig hjælper sin kollega, hvis der opstår tvivl.”*

Det sociale samvær er fundamental for at tvivl tillades i organisationen. For hvis man blot kan fremstille sin tvivl, men uden at få hjælp så bliver det hult for organisationskulturen. Vi forstår også at det har været en nødvendighed for Vurderingsstyrelsen; fordi de arbejder inden for, hvad man måske kan kalde en velafgrænset niche, er det vigtigt, at de har de kompetencer og den viden, der skal bruges. Så de har været nødsaget til at lære at hjælpe hinanden og oplære hinanden for at kunne klare sig. Derfor er det ifølge Camilla også vigtigt at understøtte en kultur, hvor denne hjælp bliver set som en selvfølge.

Perspektiv på en robust fremtid

Et andet aspekt der også kommer med december, er nytår og synet på det nye år, der kommer os i møde. Det er en tid, hvor vi drømmer, sætter mål og overvejer vores ambitioner. Vi spørger derfor Camilla, hvad hendes ledelsesfokus er for 2020, hvortil hun svarer: *”For mig handler det om at fortsætte det, vi er i gang med nu. Det handler om at ledergruppen skal være stærk, for der kommer så meget koordinering, og vi kommer sandsynligvis til at støde ind i alverdens interne udfordringer, som vi ikke kan se lige nu. Så det handler om at have så stærk en ledergruppe, sådan at vi sammen kan lykkes med det her.”*



”Det handler om at ledergruppen skal være stærk, for der kommer så meget koordinering, og vi kommer sandsynligvis til at støde ind i alverdens interne udfordringer, som vi ikke kan se lige nu.”

Dette opsummerer på mange måder Camillas ledelsestilgang. Man kan ikke styre alt det omkring en, for meget af det er slet ikke synligt endnu, så et forsøg på at planlægge sig rigtigt ud af alt er ufrugtbart. Derimod skal man kigge på det, man kan ændre: de interne forhold. Man skal sikre sig, at man er så godt klædt på, som man kan være, over for en bred vifte af forskellige, mulige udfordringer. Det handler om at skabe en fleksibel og robust organisation, der frem for alt har muligheden for at tilpasse sig nye vilkår. I denne proces er det lederen, som skal være med til at sætte rammerne for at dette kan gøres, og for at sætte disse rammer må lederen selv stå frem og gå de forreste skridt.

Så vi ser hvordan Camilla Schreiner Andersen gennem sit anerkendende, menneskelige syn på sine medarbejdere tillader dem at tvivle, tillader dem at være sårbare og dermed blive bedre til hvad de laver igennem det. For at dette bliver muligt stiller hun sig selv frem som et sårbart og fejlbarligt menneske, som man kan se i øjnene og dele sine bekymringer med, inden man sammen finder en fælles løsning. Dette må nok ses som en tilgang i julens ånd, hvor fællesskabet, glæden og gaverne er i højsædet.

Med dette siger vi tak til Camilla Schreiner Andersen for at dele ud af tanker og refleksioner om sårbarhed i strategisk ledelse, og særligt omkring vigtigheden af at kunne vise og arbejde med tvivl.

Med dette kapitel takker dette års Ledelsesalmanak af. Vi har i december derfor ikke noget spørgsmål til næste måneds leder. Ledelsesalmanakken vender dog stærkt tilbage i januar med en helt ny udgave af Ledelsesalmanakken for 2020 med et helt nyt format og et helt nyt koncept. Vi glæder os meget til at præsentere det for jer, og håber I vil lytte med...

Herfra skal der lyde en stor tak for at se og læse med i løbet af året og ikke mindst tak til vores 12 dygtige ledere, der har deltaget i Ledelsesalmanakken.

God jul, og godt nytår! Vi ses næste år!