**Sig nej - og kom videre i karrieren**

30. september 2015 02:00 Jyllands-Posten *ANDERS* *DREJER* professor ved Aalborg... 706 ord Id:e53ccbd4

Henter billede...

1 Side

LEDELSE: Måske er det på tide at gentænke begrebet god ledelsesskik med en række principper og mekanismer for at sikre, at embedsmænd og andre medarbejdere kan sige fra over for urimelige krav ovenfra. KOMMENTAR.

Jeg har ladet mig fortælle, at det i visse moderne, dynamiske og udviklingsivrige organisationer kan være direkte karrierehæmmende at sige nej til chefen. Andre steder, har jeg erfaret (erfaret lige som de andre medier, ikke erfaret som mærket på egen krop ), er lysten til at ytre sig (kritisk) mod ledelsen blevet mindre i de senere år.

Begge dele kan jo forstærkes, hvis organisationen er i krise, står over for massefyringer og/ eller er under pressens kritiske søgelys. Vi kan nok alle blive enige om, at disse former for selvcensur ikke er af det gode, hvis det altså er korrekte påstande om karrierehæmmende »nej« eller selvcensur af ytringsfriheden, jeg kommer med.

I lyset af den igangværende debat om de danske embedsmænd og disses integritet ville det f. eks.

være særdeles uhensigtsmæssigt, hvis embedsmænd undlod at sige nej til deres politikere og/ eller ledende embedsmænd i situationer, hvor embedsfolkene får ordre til at gå lige til stregen eller lidt over. Det ville også være pænt uheldigt, hvis embedsfolk ikke fortæller de ansvarlige politikere, hvis foreslåede politiske løsninger ikke vil føre til ønskede effekter, eller at der findes andre og bedre løsningsalternativer. Især ikke hvis en sådan adfærd er dikteret af en form for selvcensur.

Nu skyldes det garanteret min manglende forestillingsevne, men i lyset af de mange "sager", som har martret det politiske system i snart mange år, har jeg svært ved at se, at dygtige embedsmænd enten har lagt bånd på sig selv i samspillet med politikerne, er blevet banket på plads af politikerne eller har haft en form for medansvar for i hvert fald nogen af sagerne? Det må da være en af de tre muligheder for mig at se. Hvis ikke alle tre i en uskøn kombination Tag den aktuelle sag om en ministers personlige assistent, hvor vedkommende minister vist efterhånden beviseligt er taget i at lyve i den sag - også selv om sagens essens endnu ikke er fuldt belyst.

Og i et retssamfund er man altid uskyldig, indtil det modsatte er bevist.

Men altså, jeg har personligt ikke fantasi til at tro på, at nogen (dansk) embedsmand eller -kvinde ved sine fulde fem vil have rådet ministeren til at håndtere hele sagen sådan, som det er sket og alligevel forsøger ministeren med passende "uld i mund" at sende (dele af) sagen tilbage til embedsmandsværket. Uden at sagen i øvrigt sendes tilbage i hovedet af ministeren. Og dokumenter lækkes lystigt fra et regeringsudvalg, uden at embedsmændene i det mindste påpeger, at det i hvert fald ikke er dem, som lækker fortrolige dokumenter Hvad foregår der? Nu har en kommission, i det store hele, frikendt embedsmandsværket for i hvert fald den sidste mulighed, medansvar, og det foretrækker jeg at tro på. I forlængelse heraf er det nærliggende at få den tanke, at der foregår en form for (selv) censur blandt danske embedsmænd. Måske fordi kritik og det at sige nej er karrierehæmmende? Det var et langt tilløb, men hvis læseren ellers accepterer klummens præmis, så har vi behov for at skabe ledelsesinstrumenter og -mekanismer, som kan gøre det til karrierefremmende at sige nej til cheferne. At råbe vagt i gevær og forholde sig kritisk til de tanker, idéer og retninger, som vores ledere kommer med og forventer et ja til.

Det har, mig bekendt, aldrig skadet at invitere til en konstruktiv kritisk dialog med sine samarbejdspartnere, mens det modsatte i hvert fald indimellem har medført katastrofer af den ene eller anden art.

Som en fodnote gælder der med garanti tilsvarende mekanismer for organisationer i det private erhvervsliv, i hvert fald nogen steder, så fordomsfulde folk skal ikke komme for godt i gang i forhold til det offentlige væsen.

Helt grundlæggende peger hele denne diskussion for mig at se på, at vi har behov for at etablere helt nye ledelsesmæssige og demokratiske principper, som kan sikre, at det konstruktive og kritiske nej fra embedsmænd, undersåtter, medier og andre bliver karrierefremmende og ikke karrierehæmmende.

Temaet for Aarhus som europæisk kulturhovedstad 2017 er "rethink". Måske er det på tide at gentænke god ledelsesskik med en række principper og mekanismer for at sikre det karrierefremmende nej? Selvcensur og knægtelse af ytringsfrihed duer i hvert fald ikke.