



Som departementschef talte jeg gennem en meget stor megafon

Interview med Søren Kryhmand

Søren Kryhmand er efter en lang karriere i det offentlige som blandt andet departementschef og ledelsesambassadør skiftet til Dansk Industri (DI). I dette interview fortæller han om sine perspektiver på centraladministrationen, de store samfundsudfordringer og ikke mindst om udviklingen i sit syn på ledelse.

Du har været ansat i centraladministrationen i godt tyve år. Er der nogle særlige træk ved udviklingen i den periode, som du i særlig grad har hæftet dig ved?

Først og fremmest tempoet, som er blevet skruet op. Det gælder både i forhold til medierne, Folketinget og betjeningen af ministre. Jeg vil egentlig gerne fremhæve en anden ting, som jeg mener har fået for lidt opmærksomhed. Jeg oplever, at der er kommet langt mere fokus på implementeringsdelen. Implementering fylder langt mere i sagerne i dag, end det gjorde tidligere. Derudover har vi generelt fået bedre og mere gennearbejdede beslutningsgrundlag. Man kommer i dag bedre rundt om sagerne, og sagerne er bedre koordineret på tværs af ministerierne. Paral-

lelt med en større travlhed vil jeg så også gerne nævne, at der er kommet et større fokus på arbejdsmiljøet. De nye generationer har nogle andre ønsker til balancen mellem arbejde og fritid, end min generation havde. Og det bliver man som moderne arbejdsplads nødt til at kunne imødekomme, hvis man vil rekruttere de bedste hoveder.

Kan du give et eksempel på, at der er kommet et stærkere fokus på implementering i centraladministrationen?

Tidligere var det i højere grad sådan, at havde man en lov eller en bekendtgørelse, så konstaterede man, at så var det problem løst. Sådan er det ikke mere. I dag er der et embedsapparat, der følger med i, hvordan det går. Vi får data ind, vi korrigerer retningen, ændrer

**Af Mads Leth Jakobsen
og Peter Bjerre Mortensen,
Administrativ Debat**

ting og prøver at nudge. Skal kommunerne gøre noget, har vi i mit gamle ministerium, Beskæftigelsesministeriet, masser af dialog med kommunerne om, hvordan de kan gøre det, man politisk gerne vil have dem til at gøre. Og det er ikke kun "systemet", der i større omfang har fokus på implementeringen – det politiske fokus er også blevet større, så ministrene i højere grad ønsker at følge med i, hvordan lovgivning bliver omsat til virkelighed.

Det, du kalder et større fokus på implementering, vil nogle kommuner måske opleve som et større fokus på kontrol fra statens side?

Det er måske rigtigt, men jeg oplevede virkelig i Beskæftigelsesministeriet en udvikling på det punkt – så det netop blev en dialog med kommunerne frem for en oplevelse af kontrol. Der har jo klart været en opfattelse af, at beskæftigelsessystemet var alt for bureaukratisk og baseret på alt for mange kontrolpunkter. Og det var også på nogle stræk en berettiget kritik. Især efter 2020 synes jeg, at der er kommet en helt anden forståelse for, at staten og kommunerne har den samme interesse, nemlig at få folk i arbejde eller uddannelse. Det kan vi så prøve at finde nogle fælles løsninger på. Jeg synes, at den seneste beskæftigelsesreform er et rigtig godt eksempel på den udvikling.

Er der ikke også en bagside ved de gennemarbejdede beslutningsgrundlag og den stærke tværgående koordination på tværs af ministerierne? Koordination kræver tid og ressourcer, og risikerer der ikke at ske en udvanding af ministerstyret?

Selvfulgelig er der ting, der kan effektiviseres. Men grundlæggende kan man jo ikke leve med, at f.eks. klimaministeren laver noget uden at involvere Miljøministeriet eller Finansministeriet. Så koordinerede og gennemarbejdede beslutningsgrundlag er vigtigt og uomgængeligt. I forhold til ministerstyret er det klart, at der er et hierarki i en re-

gering, og der er nogle ministre, typisk dem fra de koordinerende ministerier, der bestemmer mere end andre. Men jeg tror ofte, man overdriver konflikterne. En minister og en regering har som altovervejende hovedregel en klar interesse i at blive rådgivet og advaret, hvis de er ved at bevæge sig ud i noget, som er klart ulovligt, eller hvor der er stærke faglige argumenter imod at gå den vej. Min egen erfaring er, at der bliver lyttet, når et fagministerium råber vagt i gevær.

Hvad end det skyldes medierne, Folketinget, den tværgående koordination eller andet, konstaterer du, at tempoet er skruet op. Det presser vel også embedsværket?

Det er sådan en mølle, der kører, og den presser selvfølgelig systemet. Men der er nok også forskelle på tværs af ministerierne. I Beskæftigelsesministeriet er der i perioder rigtig meget tryk på i dele af ministeriet, f.eks. i forbindelse med reformarbejde, imens andre dele af ministeriet sejler i mere smult vande. Der handler det som leder om at få skabt nogle gode rammer, så det ikke hele tiden er de samme folk, der sidder med spidsbelastningen, og man løbende flytter rundt på ressourcerne. Hvis man har et godt arbejdsmiljø, skal man huske, at mange af disse opgaver også er spændende og tilfredsstillende for medarbejderne, og derfor oplevede jeg også i Beskæftigelsesministeriet, at der var stor efterspørgsel efter at være med på de højpolitiske og svære sager.

Men har man som departementschef den nødvendige tid til at lede og organisere arbejdet i ministeriet? En af dine forgængere estimerede, at han brugte 90 procent af sin arbejdstid på politisk rådgivning?

Der vil jeg nok estimere, at jeg kun brugte 80-85 procent af tiden på politisk rådgivning! Det er klart en udfordring, men hvis man er bevidst om det, mener jeg godt, man kan frigøre tid til ledelsesopgaven. Det skal selvfølgelig ske i en dialog med ministeren, og der er for-

” jeg synes den offentlige debat gav et stærkt fortegnet billede af arbejdsforholdene i centraladministrationen. Samtidig blev jeg ærgerlig over, at DJØF indtog en meget endimensionel position i debatten



skel på ministre. Men det er min erfaring, at der er en del møder med ministeren, hvor f. eks. en afdelingschef fint kan dække af. Når departementschefer bruger rigtig meget tid op imod det politiske, er en del af forklaringen nok også, at vi typisk er sådan nogle politicus'ere, som synes, det er superspændende at sidde i det politiske rum. Man er nødt til at minde sig selv om, at man har en ledelsesopgave og er chef for en organisation, der skal fungere.

Du var en af de departementschefer, der markerede sig tydeligst i den offentlige debat, som opstod i kølvandet på Dybvadudvalget og ikke mindst Zetlands stærkt kritiske historier om arbejdsforholdene i centraladministrationen. Hvorfor valgte du at træde ud af den i offentligheden normalt tilbagetrukne rolle som departementschef?

Jeg havde vel bare et individuelt behov for at ytre mig i den sag. Det er ikke for at sige, at der ikke er udfordringer i centraladministrationen, men vi havde netop fået en enorm god trivselsmåling i Beskæftigelsesministeriet, og jeg synes den offentlige debat gav et stærkt fortegnet billede af arbejdsforholdene i centraladministrationen. Samtidig blev jeg ærgerlig over, at DJØF indtog en meget endimensionel position i debatten, og det provokerede mig ærlig talt, fordi det ikke stemte overens med virkeligheden i f.eks. Be-

skæftigelsesministeriet. Desuden handlede debatten i høj grad om ministeriet som arbejdsplads, og der tænkte jeg, at det er naturligt, at det er departementschefen og ikke ministeren, der gik ud og tog den debat.

Hvilke reaktioner fik du på at træde frem i medierne?

Jeg har faktisk kun fået positive tilbagemeldinger på det, men det kan selvfølgelig skyldes, at de, der syntes noget andet, ikke har sagt noget til mig!

Hvis nu arbejdsforholdene i centraladministrationen er så gode, kan det undre lidt, at du og flere af dine departementschefkollegaer har valgt at forlade posten?

Jeg tror, det er et udtryk for, at der er sket en normalisering af den stilling i den forstand, at det er blevet et chefjob som andre chefjob. I gamle dage var det jo en livstidsstilling, men sådan er det ikke mere. En årsag er, at det er et meget krævende job, men jeg tror også, det skyldes, at man i dag bliver departementschef i en yngre alder. Jeg var selv 41 år og havde ingen ambition om, at skulle være departementschef i små 30 år. Sagt med et glimt i øjet er det kun Michael Dithmer, der gider det! Så det er først og fremmest et udtryk for, at man gerne vil prøve noget andet, og jeg ser det som noget positivt, at man søger ind i andre sektorer. Der er også folk, der



Copyright Dansk Industri

” Skål du udvikle dine medarbejdere og løse opgaverne bedre, skal I også være uenige og skubbe til hinanden. Det gør os både klogere og bedre, så længe det gøres på en ordentlig måde.

vender beriget tilbage til stillingen efter at have været ude i nogle år.

Du har været leder i mange år, og du har været ledelsesambassadør. Hvordan har dit syn på ledelse udviklet sig over årene?

Mit syn på ledelse har selvfølgelig udviklet sig. Tidligt i min ledelseskariere troede jeg, at ledelse handlede om, at alle medarbejdere skal være glade og så vidt muligt undgå konflikter. På det punkt har jeg ændret opfattelse. Ledelse handler i højere grad om at sætte en retning og at få medarbejderne ”skubbet” i den retning. Som leder skal man være ærlig om, hvad man selv mener og tror på, og så bringe det videre. Samtidig kan uenighed være godt. Skal du udvikle dine medarbejdere og løse opgaverne bedre, skal I også være uenige og skubbe til hinanden. Det gør os både klogere og bedre, så længe det gøres på en ordentlig måde.

Hvordan blev vigtigheden af uenighed centralt for dit syn på ledelse?

Da jeg var ung kontorchef endte jeg med selv at sidde med en masse sager, fordi jeg ikke ville sende dem tilbage til de pågældende medarbejdere med besked om, at der var ting, der skulle ændres. I stedet gik jeg selv i gang med sagsarbejdet, og det fungerede jo ikke i længden. Sådan kan man ikke arbejde som leder. Det var startskuddet til, at jeg gik mere ind i diskussioner med mine medarbejdere. Det var jo læring for mig – men også for mine medarbejdere.

Skal medarbejderne lære at lave tingene ordentligt, er de nødt til at få feedback fra deres leder. Når man lærer at bruge uenighed og tage konflikter, finder man ud af, at det ikke er så slemt, og at det faktisk bliver bedre bagefter. Derfor siger jeg også til nye chefer, at de skal snakke om problemer og uenigheder med deres medarbejdere – både af hensyn til medarbejderne og lederen. Og så siger jeg i øvrigt også til dem, at de skal turde sige, hvis de er uenige med mig. Det bliver jeg jo også klogere af som leder.

Topledere har jo en særlig magtfuld position sammenlignet med ledere længere nede i hierarkiet. Hvordan har du som topleder håndteret det med uenighed?

Jeg gik i lang tid med et selvbillede af, at jeg var meget rund og kompromissøgende. Men så var der nogen, der sagde til mig, at jeg faktisk ofte virkede ret kontant. At jeg var meget direkte i min måde at tale på. Det har gjort mig meget bevidst om, at jeg f.eks. som departementschef, talte gennem en stor megafon, som kan give medarbejdere et andet indtryk end det, der var min intention. Så jeg skal være lidt mere rund og balanceret i den måde, jeg siger tingene på. Det kommer jo igennem med tredobbelt kraft.

Du siger, at det er vigtigt, at uenigheder håndteres ordentligt. Hvad vil det sige?

I stedet for at sige til en medarbejder, at det er noget juks, de har lavet, så siger man, at du

” Du skal væk fra skrivebordet og vise personligt lederskab. Dine medarbejdere skal kunne ”mærke” dig som leder. Du skal være et menneske, der motiverer, sætter retning og giver god feedback.

skal overveje at gøre sådan og sådan. Du giver medarbejderen noget læring med derfra, så denne kommer derfra på en positiv måde. Men du har stadigvæk givet dem feedback, som de skal have med tilbage i værkstedet. Det er en ordentlig måde.

Hvordan mener du, man kan sætte sig selv i spil som offentlig leder?

Selvom der er rigtig mange sager i det offentlige, skal man ikke nøjes med at lede gennem sager. Du skal væk fra skrivebordet og vise personligt lederskab. Dine medarbejdere skal kunne ”mærke” dig som leder. Du skal være et menneske, der motiverer, sætter retning og giver god feedback. Du skal rundt og snakke med medarbejderne og ikke gemme dig bag en lukket dør. Jeg siger til alle unge chefer, at de ikke skal give feedback på mail. De skal møde medarbejderne ansigt til ansigt. Og så skal man som leder være opmærksom på, at man er kulturbærer. Som departementschef måtte jeg også ud af døren 1-2 gange om ugen for at hente børn. Jeg har ladet mig fortælle, at det blev opfattet positivt, fordi det i medarbejdernes øjne normaliserede, at man selvfølgelig også skal kunne nå at hente sine børn.

Nu er du så kommet til en privat organisation, som direktør i DI. Er der nogle særlige forskelle mellem den organisation, og den verden du var i tidligere?

Nu er DI jo ikke en traditionel privat produktionsvirksomhed, men en organisation, der f. eks. har valgte beslutningsorganer og en tæt kobling til de politiske dagsordener, hvorfor der er visse paralleller til den verden, jeg kommer fra. Men generelt er den store forskel mellem den offentlige og private sektor, at der er flere bundlinjer i den offentlige sektor. Der er politiske bundlinjer med en minister og forskellige partier, men der er også en faglig og en økonomisk bundlinje. Derfor er der flere parametre, der skal håndteres, og det giver typisk lidt mere pres.

Er der en forskel på at være leder i de to verdener?

Du har et mindre beslutningsrum i det offentlige. Det kan jeg se her i DI. Jeg kan træffe flere beslutninger, uden jeg skal forbi Lars San-

dal (adm. direktør i DI), og det kan mine underordnede ledere også i forhold til mig. Det er også nemmere for dem at gå i medierne, uden at det skal godkendes alle mulige steder. Vi kan bedre køre afsted med tingene inden for en overordnet strategisk ramme.

Er der nogle ting, som fungerer særligt godt i det offentlige?

I det offentlige er man faktisk rigtig gode til at lave gode og grundige beslutningsgrundlag. Og nogle gange også bedre grundlag, end dem man laver i det private. Det er en stor kvalitet ved det offentlige. Man er generelt også rigtig gode til processer i det offentlige. Til gengæld tager det så også tit længere tid i det offentlige.

Nu sidder du så som direktør i Dansk Industri. Hvad ser du fra denne position som de vigtigste udfordringer for Danmark?

Sådan på den helt store klinge, er det den usikre verden, vi lever i. Selv hvis vi lægger det med krig til side, så udfordrer både risikoen for told og EU's pressede konkurrenceevne vores mulighed for at klare os økonomisk i en globaliseret verden. Vi kigger med stor bekymring på, hvor den teknologiske udvikling foregår, og hvordan Danmark og Europa presses særligt af Kina, men også af vores egne bureaukratiske hindringer for innovation.

Hvis vi zoomer ind på de danske forhold, hvilke udfordringer træder så særligt frem?

Diskursen om, at arbejde er noget møg, og fritid er dejligt, synes jeg er en særlig udfordring. Også selvom det selvfølgelig er lidt karikeret sat op. Det handler om, at nu skal vi arbejde mindre og holde mere fri. Hvis vi begynder at arbejde mindre, hvordan skal vores samfund så hænge sammen? Det fungerer ikke i en tid med mindre arbejdskraft og store demografiske ændringer. Jeg synes, at man mangler en diskurs om alt det, der er godt ved et arbejde. At det giver et fællesskab, sociale relationer og mulighed for at udvikle sig selv personligt. Og så giver arbejde jo også økonomisk frihed.