



Ambassadør for offentlig ledelse – hvad er det for noget?

Hvervet som ledelsesambassadør udspringer af aftalen om ledelse og kompetencer, som den tidligere Regering, KL og Danske Regioner indgik i februar 2019. Blandt de mange initiativer i aftalen er en årlig udnævnelse af en ambassadør for offentlig ledelse, og jeg var så heldig at blive udpeget som den første ledelsesambassadør. I denne artikel vil jeg komme ind på, hvad jeg synes er vigtigt at sætte fokus på som offentlig leder her i 2020.

**AF DORTHE CRÜGER, LEDELSESAMBASSADØR
(MARTS 2019 – MARTS 2020)**

Med udnævnelsen som ledelsesambassadør fulgte en opgavebeskrivelse, som fortæller, at ledelsesambassadørens opgaver inkluderer:

- At bidrage til at holde gang i ledelsesdebatten efter Ledelseskommisionen og bidrage til kvaliteten og udviklingen i ledelsesdebatten gennem aktiv deltagelse i den offentlige debat.
- At inspirere de offentlige ledere og bidrage til, at gode eksempler på vellykket offentlig ledelse bliver delt.
- At tegne Ledelsesugen udadtil.

Det er en absolut spændende opgave og en opgave med stor frihed til at sætte sit personlige aftryk på de ledelsestemaer og debatter, som man bidrager til.

Jeg er ingen ledelsesteoretiker. Min viden om ledelsesforskning og ledelselitteratur er i virkeligheden ganske begrænset. Min styrke stammer fra det praktiske ledelsesarbejde, hvor jeg via min baggrund som læge og siden mange år som leder og topleder i sygehusvæsenet, har gjort mig lærerige erfaringer med, hvordan ledelse virker - og ikke virker - i store komplekse systemer. Som medlem af den tidligere Ledelseskommision har jeg derudover haft det store privilegium at få indblik i andre dele af den offentlige sektor både via berigende samarbejde med de øvrige kommissionsmedlemmer og i høj grad også fra de mange møder og debatter, vi som kommissionsmedlemmer havde med lederforeninger, forskere og offentlige ledere og medarbejdere over hele landet.

Derfor var det heller ikke et svært valg, da jeg skulle beslutte, hvad mit særlige fokus skulle

være som ledelsesambassadør. Det er nemlig at fylde endnu mere indhold på overskriften fra Ledelseskommisionsrapporten *Borgerne først*. Altså endnu mere fokus på *hvorfor* og *hvordan* man hele tiden har borgerne for øje i opgaveløsningen.

The Why

Mit håb er, at offentlige ledere i endnu højere grad får forståelse for 1) hvorfor *the Why*, som vi kalder det, er så vigtigt at huske på, være stolt af og bruge aktivt i arbejdet som leder, når vi skal lykkes med, at den offentlige sektor skaber værdi for borgerne og virksomhederne. Og 2) hvordan man selv konkret kan være med til at sætte handling bag ordene i ens daglige måde at være leder og bedrive ledelse på.

Når jeg synes, der stadig er et kæmpe behov for at tale om "Borgerne Først", altså *the Why*, så er det, fordi jeg til stadighed oplever, at det er svært for mange ledere og medarbejdere at skelne mellem mål og midler. Helt konkret så oplever jeg, at mange har fået gjort midlerne til målet - så det bliver "pengene først", "budgettet først", "It-strategien først" osv. Det bilder jeg mig ind er en af hovedårsagerne til den frustration og udbrændthed, der desværre spores rigtig mange steder blandt de ansatte i den offentlige sektor. Det er nemlig de færreste, i hvert tilfælde i fronten, og på et sygehus, hvor jeg kommer fra, der motiveres af budgetter og IT.

Det er ikke det samme, som at de ikke vil bekende sig til, at rammer og strukturer inkl. budgetter og IT er væsentlige. Men det er i min optik afgørende, at man vender kikkerten rigtigt, og har fokus på målet: *the Why* - det fælles populationsansvar. Det at være der

» Når jeg synes, der stadig er et kæmpe behov for at tale om "Borgerne Først" altså *the Why*, så er det, fordi jeg til stadighed oplever, at det er svært for mange ledere og medarbejdere at skelne mellem mål og midler.

for borgerne, det at skabe værdi for borgerne, og så bagefter kigge på hvilke midler, der er til rådighed til at løse opgaverne - mennesker, økonomi, fysiske rammer, tekniske løsninger osv. Er målet tydeligt og ambitionerne for at nå målet høje, så kan ledere og medarbejdere sammen finde og udvikle de gode løsninger, der skaber værdi for borgerne med de midler, der er til rådighed. Det har stor betydning for motivationen og arbejdsglæden, og det, ved vi, skaber mere værdi for alle. Det er derfor jeg så stædigt holder fast i, at vi skal bruge den offentlige sektors højere formål meget mere aktivt i vores måde at lede medarbejdere og organisationer på. Dyrke motivationen og stoltheden over at hjælpe og servicere borgerne, og derved også fokusere på at styrke samarbejdet på tværs af den offentlige sektor, fordi det er til gavn for borgerne.

The How

Men *the Why* er ikke nok. Faktisk bliver det at tale om *the Why* kontraproduktivt, hvis det kun er ord uden handling. Så bliver det opfattet som varm luft og tomme ord. Det er der, at ledelse bliver personligt. For det handler i sidste ende om dig. Altså *the How*.

For hvis du ikke selv udlever visionen om at sætte borgerne først i din egen måde at være leder på, så lykkes du ikke med missionen. Det har været en af de helt store overraskelser for mig selv som leder, at der virkelig bliver lagt rigtig meget mærke til, hvad du gør, hvad du siger, hvad du bruger tid på og kaster lys på og hvilke resultater, du er mest optaget af. Det er her, at man bliver sat på prøve. Mener du nu også det, du siger, og hvordan balancerer du mellem selv at være optaget og drevet af det højere formål og samtidig sikre, at midlerne bruges rigtigt, lovgivningen overholdes, og at I skaber værdi for borgerne.

Derfor er lederens måde at bedrive ledelse på så helt afgørende for, at vi lykkes, og selvom det kan virke lidt skræmmende, at lederen på den måde selv har så stor indflydelse på organisationens resultater, så er det også en kæmpe mulighed for at gøre en mærkbar forskel for borgere og medarbejdere i alle hjørner af den offentlige sektor.

I Ledelseskommisionen kom vi med en rapport og 28 anbefalinger om, hvordan vi bliver endnu bedre til at skabe værdi for borgerne - og sætte borgerne først både i ord og handling. Jeg har både som kommissionsmedlem og som ledelsesambassadør oplevet, at rapporten og anbefalingerne lever på arbejdspladser og ledelsesmøder rundt i landet, og at man har taget dagordenen om at sætte borgerne først til sig. Min oplevelse er også, at vi taler meget mere om, hvad god offentlig ledelse er, end vi har gjort tidligere. Det glæder mig rigtig meget. Det skylder vi borgerne og vores samfund. Den offentlige sektor skal hele tiden udvikle sig, så vi giver borgerne det, de efterspørger, og ikke det, vi tror, de efterspørger. Det kræver, at vi i endnu højere grad lytter til borgerne og de medarbejdere, der er tæt på dem.

Vi står overfor en Nærhedsreform, og det er ingen hemmelighed, at jeg som ledelsesambassadør er optaget af, at den giver os et endnu bedre afsæt for at give borgerne den hjælp og service, de har brug for. Det kræver god ledelse, og ledere som selv er drevet af det højere formål. Det kræver ledere, som udlever visionen om at sætte borgerne først, og som vil tage ansvar, og hjælpe og støtte medarbejderne, så de kan levere det, som de brænder for og motiveres af, nemlig at gøre en forskel for borgerne. Jeg glæder mig rigtig meget til at følge tilblivelsen og læse indholdet i den kommende Nærhedsreform.

» **Dyrke motivationen og stoltheden over at hjælpe og servicere borgerne, og derved også fokusere på at styrke samarbejdet på tværs af den offentlige sektor, fordi det er til gavn for borgerne.**

» **Det har været en af de helt store overraskelser for mig selv som leder, at der virkelig bliver lagt rigtig meget mærke til, hvad du gør, hvad du siger, hvad du bruger tid på og kaster lys på og hvilke resultater, du er mest optaget af.**