



Om at tage den medicin man selv har ordineret ... og endda op til flere gange om dagen

Ledelseskommisionen kom i juni 2018 med 28 anbefalinger til, hvordan vi kan forbedre den offentlige ledelse i Danmark. Som medlem af kommissionen har jeg haft mulighed for at bidrage til at udvikle anbefalingerne, som jeg synes, er både gode og helt rigtige. Nu forsøger jeg efter bedste evne selv at leve op til vores anbefalinger, hvor særligt det at formulere sit personlige ledelsesgrundlag har vist sig at have stor værdi.

AF MARIANNE THYRRING, DIREKTØR, DMI

Det er i hovedreglen relativt omkostningsfrit at fortælle andre, hvad de kan gøre bedre. Men at følge egne gode råd kan være rigtig svært.

Ledelseskommisionen blev af regeringen bedt om at komme med anbefalinger til, hvordan vi kan forbedre ledelsen af den offentlige sektor i Danmark og dermed velfærdsproduktionen.

Vi har udviklet intet mindre end 28 anbefalinger! Anbefalinger, som retter sig mod de aktører, som vi i Ledelseskommisionen mener, har betydning for udviklingen af god offentlig ledelse: politikerne, samarbejdssystemet, ”forvaltningscheferne” og ikke mindst til den enkelte leder.

Fælles for alle anbefalinger er, at de skal understøtte den overordnede målsætning om at sætte borgeren i centrum: offentlig produktion har kun et eneste formål, nemlig at skabe værdi for borgeren. Derfor skal borgeren sættes i centrum i hver eneste beslutning, vi tager, og handling, vi foretager os.

Det lyder simpelt og uambitiøst. Det er det ikke. Hverken simpelt eller uambitiøst. Først ud i praksis – og det er jo det, der er meningen – viser det sig faktisk at være både komplekst og svært for den enkelte offentlige leder og hans/hendes folk.

For at lykkes og dermed rent faktisk levere på dagsordenen om bedre offentlig ledelse til gavn for borgerne kræver det stærke, afklarede og vedholdende ledere.

Ledere, der er stærke til at fortælle visionen om arbejdspladsen, og hvordan visionen

oversættes til det konkrete arbejde. Ledere, som ikke fristes af muligheden for at suboptimere og hytte sine egne ... ledere, som er dygtige til at sætte sit eget ansvarsområdes fortælling, ind i den store vision og derigennem skabe mening for medarbejdere. Med mening kommer det faglige engagement. Det er også lederne, som har et stærkt blik for, hvordan eget ansvarsområde sat i spil sammen med andre kan øge den samlede samfundsværdi. Det vil sige lederne, som tør tænke og virke ud af siloerne.

Det lykkes dog kun for den afklarede leder. For den leder, som er bevidst om sin lederidentitet. Den leder, som kan lide at være leder. Den leder, som tager det på sig at være leder. Som med graviditet: man kan ikke være halvt gravid. Man kan ligeledes ikke være halvt leder. Beslutter man sig for at være leder, er man det 24/7, også når det er svært og måske nemmere at give medløb for hovedrysten og opgiveness. God ledelse er et personalegode. I alle trivselsmålinger jeg har hørt om, efterspørger medarbejderne ledere, som kan sætte retning, prioritere og skabe mening. Det kan kun ledere levere på, som nyder jobbet som leder, som drives af at sætte retning og nå resultater via og sammen med andre til gavn for samfundet.

Kravet til at være vedholdende opstår jo fordi, det næppe er tilstrækkeligt at ’sige det een gang’. Der er tale om at tage rollen, som den der formidler, bringer folk sammen, tør åbne dåserne med orme, kalder på fagligheden til løsningen af opgaverne og udviklingen af driften, og sætte foden ned, hvis ikke medarbejderne følger med. Den vedholdende leder er søgende efter de bedste løsninger, også når de findes i samarbejde med andre aktører.

» For at lykkes og dermed rent faktisk levere på dagsordenen om bedre offentlig ledelse til gavn for borgerne, kræver det stærke, afklarede og vedholdende ledere.

Som en kontorchef i en statslig styrelse bemærkede en dag, hvor jeg var forbi for at holde oplæg om Ledelseskommisionens arbejde: Det er virkelig svært at afsætte tid i sin kalender til at lede!

Det synspunkt rummer en hyppigt opstået misforståelse. God ledelse drejer sig om måden, vi som ledere gør tingene på. Det handler om det daglige arbejde og om den løbende dialog og kommunikation med både medarbejdere og overordnede, men også med de sideordnede kolleger og vore mange eksterne samarbejdspartnere. Det handler fx om noget så simpelt som måden, chefen leder møder på: hvad lægger chefen op til at snakke om? Hvordan leder chefen dialogen med og mellem mødedeltagerne, og hvordan tales der om det, der er svært? Bliver der klart konkluderet på snakken og aftalt, hvad der nu skal ske, og hvem der gør hvad? Bliver medarbejderne og deres faglighed sat i spil? Med andre ord; hvilket værdisæt gennemsyrrer mødets afvikling.

For det handler om værdier. Vi kan ikke kontrollere og dokumentere os ud af ledelsesopgaven. Komplexiteten i det, vi leder, er meget, meget stor, så vores bedste hjælpemiddel i jagten på tid og resultater er de værdier, som vi leder på grundlag af. Det fordrer dog, at den enkelte leder er sig bevidst dels om arbejdspladsens værdier, og dels sine egne ledelsesmæssige værdier.

Om at skrive sit personlige ledelsesgrundlag

En effektiv måde at blive mere bevidst om sine egne ledelsesmæssige værdier er gennem skrivningen af sit personlige ledelsesgrundlag. Det er selvsagt ikke et ledelsesgrundlag, som stilles i stedet for virksomhedens værdi-og/eller ledelsesgrundlag. Det er et personligt ledelsesgrundlag, som kan bidrage til at udfylde virksomhedens overordnede værdi-og ledelsesgrundlag og danne et væsentligt grundlag som dialogværktøj

mellem leder og medarbejdere og mellem leder og leder.

Men det er ikke så nemt at lave!

Et eget ledelsesgrundlag har to facetter, har jeg oplevet gennem arbejdet med mit eget. For det første bliver man noget klogere på sig selv som menneske i relation til rollen som leder: hvad er jeg mon for een? Hvad ser mine medarbejder, og hvad udsætter jeg dem for? Hvad forventer jeg af mine omgivelser, hvad er svært for mig, og hvad er helt no-goes. Hvad tager jeg som givet som leder, og hvad skal jeg have hjælpe til? For det andet er det selvsagt noget grænseoverskridende at lægge sit ledelsesgrundlag frem for sine medarbejdere. Hvad mon de ikke tænker? Svaret her er jo nok i mange tilfælde, at der ikke står så meget i lederens personlige ledelsesgrundlag, som medarbejderne ikke for længst har afkodet. Med ledelsesgrundlaget på skrift er der blot skabt en nyttig ramme for dialog.

Processen, der fører frem til det endelige ledelsesgrundlag, er derfor rigtig vigtig. Arbejdet gøres med fordel i mindre grupper af ledere, hvor man drøfter og diskuterer udkast til deltagernes ledelsesgrundlag. Det kostede Ledelseskommisionen to workshops og en masse skriveri at nå frem til vores 10 individuelle ledelsesgrundlag, som kan ses på www.Ledelseskommisionen.dk. En stærk oplevelse.

Ledelse bedrives ikke i isolation. Ledelse bedrives i fællesskab med andre ledere og medarbejderne. På DMI arbejder vi også med, hvordan vi dels kan udvikle os individuelt som ledere, men også i fællesskab. Vi har derfor i vores ledelseskreds besluttet, at vi vil udarbejde individuelle ledelsesgrundlag. Formålet er at styrke den enkeltes lederidentitet og dermed øge instituttets samlede ledelseskraft. Gennem dialog lederne imellem arbejder vi på at blive klogere på os selv og på hinanden. Den åbne dialog om leder-

»» Det er selvsagt noget grænseoverskridende at lægge sit ledelsesgrundlag frem for sine medarbejdere. Hvad mon de ikke tænker?

»» Vi kan ikke kontrollere og dokumentere os ud af ledelsesopgaven. Komplexiteten i det, vi leder, er meget, meget stor, så vores bedste hjælpemiddel i jagten på tid og resultater er de værdier, som vi leder på grundlag af.

» Øget lederidentitet er vores fælles mulighed for at levere på det DMI's medarbejdere efterlyser: klarere retning, tydeligere prioritering og tværgående opgaveløsning

skab baner vejen for bedre dialog om opgaveløsning og samfunds-relevans af det, vi gør. Øget lederidentitet er vores fælles mulighed for at levere på det DMI's medarbejdere efterlyser: klarere retning, tydeligere prioritering og tværgående opgaveløsning.

Vi er på DMI således i gang med en større kur af nogle af de tanker, som ligger i Ledelseskommisionens anbefalinger. Og som direktør er jeg naturligvis med på kuren. Jeg arbejder dagligt selv med at være tydeligere i min kommunikation til chefer og medarbejdere, klarere og mere omhyggelig i at sætte rammer omkring opgaverne, tydeligere i ansvarsfordeling og kalden på tværgående koordinering, fagligheden og effektiv opgaveløsning.

Min ambition er at bidrage til en styrket ledelsesmuskel i en offentlig virksomhed i transition. En offentlig virksomhed, som i de seneste år har været mange tilpasninger og forandringer igennem. Men også en offentlig virksomhed, som har fået nye opgaver og finansiering. Det sætter store krav til den institutionelle responstid og udviklingshastighed. I min optik er instituttets samlede ledelsesmuskel og den enkelte leders evne til at løfte sin del af fornyelsen gennem god og inspirerende ledere et helt afgørende parameter for, om vi vil lykkes.

Os ledere, der leder andre ledere, har et meget stort ansvar for at gå foran med et – ikke blot godt, men også – klart eksempel og vise vejen for den værdibaserede ledelses relevans og resultatskabelse. Vi har et stort ansvar i at træne de unge og mere uerfarne ledere i at turde lede og nyde den sejr, det er at nå gode resultater via og sammen med andre. Ligeledes er træningen af og dialogen med den mere erfarne leder væsentlig i bestræbelserne på at give ny energi og dermed udnytte den institutionelle erfaring konstruktivt.

Ledelseskommisionens anbefalinger om udviklingen af det personlige lederskab til gavn for en mere borgerfokuseret offentlig sektor er således både ambitiøse og svære at løfte, fordi de tager sigte på, at du som offentlig leder skal begynde at gøre dit daglige arbejde anderledes. Og den type forandring – når den kommer helt tæt på – oplever de fleste er svær; men den er nødvendig, når vi som offentlige ledere gerne vil fortsætte med at levere, hvad der vist fortsat er en af verdens bedste offentlige sektorer til gavn for borgerne.