

—— Eksempler på personlige ledelses- grundlag

Inspiration fra Ledelseskommisionen

Ledelsesgrundlag – Alfred Josefsen

Marts 2018

Ledelse handler om at skabe resultater gennem andre og få ting til at ske, som ikke ville være sket af sig selv.

Det er altså ikke mig selv, der skaber resultaterne. Det gør 'andre' (læs: ledelserne), og derfor definerer jeg min ledelsesfunktion som én, hvis fineste opgave er at skabe de bedst mulige rammer og forudsætninger for, at ledelserne lykkes.

Jeg er ambitiøs og ønsker at skabe gode, holdbare og bæredygtige resultater. Jeg mener, det bedst sker gennem værdibaseret ledelse, og derfor kæmper jeg stenhårdt for ordentlige værdier, at få dem gjort forståelige, accepterede og brugbare. Værdier skal bruges i det daglige arbejde – ellers er de ligegyldige. Man kan ikke på den lange bane være helt uenig med mig, for så vidt angår de mest vigtige værdier.

Jeg har nemt ved at delegere og give plads og skabe spillerum, men det fordrer, at jeg føler mig velinformeret og har et generelt overblik over både sorger og glæder, ting, som lykkes, og ting, som er vanskelige.

Jeg afgiver med glæde ansvaret og kompetencen til at træffe beslutninger, omvendt forventer jeg, at alle opfører sig ordentligt, fair og ansvarsbevidst. At man gør sig umage og forsøger at gøre det bedst muligt.

Min ledelsesform er baseret på tillid. Det er, fordi der ikke findes noget alternativ. Men det betyder også, at de, som snyder, manipulerer eller lyver med egen vinding for øje, bliver fyret.

Jeg forsøger at kvalificere mig til at påvirke gennem inspiration. Inspiration er den vigtigste komponent i min værktøjskasse, og derfor bestræber jeg mig på at blive oplevet som et aktiv.

Jeg vil hellere arbejde sammen med ledelser og medarbejdere, som foretager sig meget, velvidende at man så også begår fejl, end med ledelser og medarbejdere, som er langsomme og forsigtige. Jeg forventer selvfølgelig, at man undlader at kopiere fejltagelser i det uendelige.

Det motiverer mig ikke at kontrollere, følge op på regler, procedurer og lignende. Derfor er det vigtigt for mig, at mine samarbejdspartnere er i stand til at lave egenkontrol og i øvrigt selvstændigt følge reglerne.

Mit ledelsesmål er, at de, som jeg er leder for, vil sige at, "det har været sjovt, vi skabte gode resultater, og vi udviklede os som mennesker" i den tid, de var sammen med mig.

Alfred Josefsen

Ledelsesgrundlag – Allan Søgaard Larsen

Marts 2018

Ledelse er at drive organisationen frem mod realisering af det fulde potentiale – mod visionen for, hvad det kan blive til – og til at gøre en forskel.

Det gør jeg med stort drive og engagement, og jeg forsøger gerne at flytte grænser for at opnå resultater for kunder, medarbejdere og organisation.

Jeg italesætter virksomhedens visioner, og jeg lever visionerne og virksomhedens værdier fuld ud. Også på dage, hvor der er pres på.

Jeg forventer, at ledere og medarbejdere agerer selvstændigt og stærkt ud fra den vision og de mål, der er sat. Det er afgørende for mig, at man sammen når resultaterne og holder sig organisationens mål for øje.

Politisering skader organisationen – og hvis nogen lægger rænker og politiserer, så får det konsekvenser uafhængigt af, hvor dygtige de måtte være og uanset på hvilket niveau i organisationen, de befinder sig. Undergravning af organisationens autoritet er uacceptabel.

Vi opnår de bedste resultater og den mest attraktive arbejdsplads, når den enkelte medarbejder med sin viden og sunde fornuft kan bidrage til, at vi finder de bedste løsninger – den enkelte medarbejder skal have friheden til selv at kunne træffe selvstændige beslutninger, styret af de grundlæggende værdier.

Min ledelse er baseret på at sætte retning og have tillid. Min ledelse er funderet i værdier fremfor regler. Jeg ønsker uddelegering i videst muligt omfang.

Medarbejdere og ledere kan forvente fuld opbakning – også i konflikter – hvis deres ageren er baseret på virksomhedens mål og loyalitet mod virksomheden.

Min ledelse er stærkt båret af visionen for virksomheden, og kommunikation af visionen for alle interessenter, men ikke mindst medarbejderne – mine kolleger.

Jeg stræber hele tiden efter, at vi skal blive bedre. Jeg kræver, at alle kolleger har samme ønske. Vi skal skabe resultater for vore kunder og vore ejere. Intet er vigtigere.

Jeg prøver at forbedre min tålmodighed – og kan have et træk af egenrådighed. Jeg ønsker at være tålmodig og lade ideer og tiltag udvikle sig, men jeg kræver også resultater.

Allan Søgaard Larsen

Ledelsesgrundlag – Birgit Lise Andersen

Marts 2018

Jeg lægger vægt på at være tydelig med, hvad der er vores opgave. Jeg er visionær og omformer det til tydelige mål, rammer og retning for vores arbejde. Jeg har forventninger til og ambitioner for vores opgave og derfor også på egne og medarbejdernes vegne. Jeg skaber rammerne for, at vi sammen – medarbejdere og ledelse – bedst muligt kan lykkes med at nå målene – de langsigtede og de konkrete for den kommende periode. Jeg lægger vægt på, at målene oversættes i daglig handling. Jeg inddrager medarbejderne i dette arbejde. Det er igennem dialog, at vi finder de bedste løsninger, og jeg tror på, at de, der er tættest på den konkrete opgave, har de bedste bud. Forudsætningen for dette er deltagelse, åbenhed og ærlig dialog. Jeg går op i, at ” jeg siger det jeg gør, og gør det jeg siger”, og jeg forventer det samme af andre. Troværdighed er en vigtig værdi for mig. Derfor er det også vigtigt for mig at være åben om baggrunden for beslutninger og handlinger, som jeg, eller vi, træffer i ledelsesteamet.

I min ledelsesstil bestræber jeg mig på at være nærværende og tilstede, hvor jeg er, og jeg lægger vægt på at være synlig og tilgængelig. Det sidste er ikke altid muligt i det omfang, jeg godt kunne tænke mig.

Jeg tror på, at vi bedst lykkes med opgaven gennem samarbejde. Derfor organiserer vi arbejdet i professionelle fællesskaber. Det forpligter den enkelte til deltagelse, og jeg følger op på, om samarbejdet fungerer og understøtter vores mål for organisationen.

Med en anerkendende tilgang følger jeg op på, hvor vi er med de overordnede og konkrete mål. Jeg holder øje med, om ”skuden sejler” i den rigtige retning. Når nye idéer og tiltag opstår – små som store – der peger mod målet for organisationen, understøtter jeg det og kaster positivt lys på det. Det tydeliggør målene og bidrager til engagement og arbejdsglæde. Når noget peger i den gale retning, drøfter jeg det med den enkelte.

Jeg bruger ofte metaforer, når vi sætter mål, oversætter og følger op. Det bidrager til tydelighed og fællesskab om opgaveløsningen. ”Vi skal have det sjovt, imens vi arbejder og vi bliver aldrig færdige.”

Birgit Lise Andersen

Ledelsesgrundlag – David Hellemann

Marts 2018

Mit ledelsesgrundlag tager afsæt i en aktiv deltagelse i udformningen af vision, mission, mål og ikke mindst værdier i de offentlige institutioner og virksomheder, jeg har haft glæden af at arbejde i. Det har skabt afklaring og ejerskab for mig for det rum og de mål, jeg har og har haft at arbejde inden for som leder.

I forhold til de ledere, der har refereret til mig, har jeg søgt at efterleve følgende ni simple spilleregler:

1. Du kan regne med, at jeg har høje forventninger til, hvad du og din enhed kan opnå i forhold til vores mission og mål.
2. Du kan regne med, at du får rum til at definere, hvordan virksomhedens mission og mål bliver brudt ned til relevante mål og opgaver i din enhed. Du skal sætte retning og skabe begejstring herfor i din enhed.
3. Du kan regne med, at du får rum til at sætte dit hold og til løbende at justere det i takt med udviklingen i opgavetyper og arbejdsområde.
4. Du kan regne med, at når vi er afklaret om mål og opgaver, så er det dig og dit hold, der spiller. Du får rum til at drive din enhed og skabe resultater. Jeg bidrager gerne med sparring og opmuntring, men jeg forventer, du skaber fremdrift og tager ansvar.
5. Du kan til gengæld regne med, at jeg dækker din ryg – også når du og dine laver de uundgåelige fejl, der sker, når man stræber efter at forandre og forbedre i et godt tempo.
6. Du kan regne med, at jeg vil dele så mange informationer som muligt og give dig klar og direkte feedback løbende. Jeg forventer, at du gør det samme til mig.
7. Du kan regne med, at jeg er mig selv og siger tingene, som (jeg opfatter) de er. Jeg forventer det samme af dig.
8. Du kan regne med, at jeg er optaget af, at du og dine medarbejdere kommer godt videre i jeres karrierer i takt med, at I er klar. Vi skal løbende sikre, at du og dine medarbejdere løbende udvikler jer og bliver bedre og får læst på i takt med kompetence- og kapacitetsudvikling.
9. Slutteligt kan du regne med, at vi har en fælles opgave i, at det skal være sjovt at gå på arbejde hver dag.

David Hellemann

Ledelsesgrundlag – Dorthe Gylling Crüger

Marts 2018

Baggrund

Jeg er 53 år. Gift på 30. år med Claus. Sammen har vi fire børn. Jeg er 1. generationsakademiker og er uddannet læge med speciale i arvelige kræftsygdomme.

Jeg boede i mine barneår på Samsø. Det er der, mine rødder er den dag i dag. De værdier, jeg er vokset op med og har taget med mig, handler om at tage ansvar, at gøre sig umage, at være flittig, at være uselvisk og at hjælpe andre. Det er helt sikkert værdier, som kan genfindes i mit lederskab i dag. Af natur er jeg et frihedselskende menneske, jeg trives i frie rammer med plads til armbevægelser og højt til loftet, og jeg elsker at gå nye veje.

Ledelsesgrundlag

Jeg er stolt over at arbejde i et sundhedsvæsen, hvor der er fri og lige adgang for alle, og jeg er drevet af at vise, at et sådan offentligt sundhedsvæsen kan præstere verdensklasse behandling til alle vores patienter og deres pårørende på såvel fagligt som menneskeligt plan, inden for den ramme, der er givet. Det er mit mål som sygehusdirektør at skabe patienternes sygehus, defineret ved en tårnhøj patienttilfredshed og høj faglig kvalitet. Jeg er ambitiøs og målrettet og forventer og tror, at vores medarbejdere er drevet af den samme ambition om at give vores patienter den allerbedste behandling – også når det kræver noget ekstra af os.

Jeg tror på, at mennesker vokser og trives, når de vises tillid, og jeg tror meget mere på værdier og sund fornuft end på regler og kontrol. Jeg giver stor frihed under ansvar, så længe vi er enige om målet, og jeg tror, at de bedste løsninger findes decentralt i flade organisationer uden hierarki og privilegier, hvor dygtige medarbejdere sammen er drevet af et højere mål.

Jeg tror altid på, at der er meget, man kan gøre endnu bedre. Det gør, at jeg vedholdende udfordrer vores dygtige ledere, og derfor øver jeg mig også på at stoppe op og huske at nyde og anerkende de flotte resultater, vi opnår, inden vi sætter nye og højere mål.

Dorthe Gylling Crüger

Ledelsesgrundlag – Emma Winther

Marts 2018

Det er mit ansvar, at vi i Kastaniehaven bistår borgere, der er afhængige af hjælp for at opretholde et trygt og værdigt hverdagsliv. Mit vigtigste aktiv er alle I medarbejdere, der er ansat på stedet. Sammen skaber vi gode hverdage, der giver lys og glimt i hverdagen, så det er et godt sted både at bo og at arbejde. Alle, der færdes i Kastaniehaven, er medskabere af gode hverdage og gode resultater og kan forvente at blive mødt gennem dialog, tillid og en nærværende ledelsesstil.

Jeg skal skabe rammer og forudsætninger for, at I som medarbejdere kan løse opgaverne. Det handler først og sidst om tillid, og jeg skal gøre mig fortjent til jeres tillid, ligesom jeg forventer, at I forvalter min tillid til jer. Det er vigtigt for mig, at I som personale ved, hvor I har mig, at jeg er troværdig, og at I kan regne med mig. Jeg ambitiøs og dybt optaget af at skabe de bedst mulige resultater – for de gamle og for jer, der løfter opgaven. Jeg stiller store krav til hver enkelt medarbejder, jeg sætter holdet, og jeg er optaget af, at vi hele tiden stiler efter at sikre etisk og fagligt velfunderede og bæredygtige løsninger. Vi skal være dygtige, og den enkelte skal være villig til fortsat at lære, udvikle sig, forandre og ændre adfærd og implementere ny viden på området. Hvis du på en fastlåst måde modarbejder vores aftalte forandringer, skal du ikke være ansat i Kastaniehaven.

Jeg spejder altid efter særlige personlige og faglige kompetencer, som vi sammen kan bringe positivt i spil i organisationen. Jeg tror på jer hver og en og ved, at alle kan bidrage til gode løsninger. Jeg forventer og forlanger åbenhed, og jeg accepterer ikke, hvis nogen skaber mistillid på baggrund af fejlfortolkninger og private 'synsninger'.

Vi italesætter og fejrer hverdagens succeser – også de små 'smitsomme'. Det giver arbejdsglæde. Det er vigtigt med mod og initiativ, og jeg påskønner meget, når I tør afprøve nye veje for at skabe gode dage og gode, faglige resultater. Jeg vægter store frihedsrammer i de enkelte teams. I kan regne med stor støtte og opbakning til at forvalte friheden. I kan også være sikre på, at jeg blander mig og griber ind, hvis noget bevæger sig i en forkert retning. Ikke alt er lige godt, og vi italesætter kerneopgaven igen og igen. Den er omdrejningspunktet for tilvalg, fravalg og justeringer. Jeg forventer, at vi lærer af erfaringerne og er systematiske. Jeg accepterer altid fejl, blot vi lærer af dem, vedgår fejlene og deler erfaringerne. Jeg har et stort drive og forsøger at være tydelig i forhold til retning og mening. Jeg er meget udviklingsorienteret og bestræber mig på at drive organisationen frem mod nye og bedre løsninger. Jeg er bevidst om, at det kan være hårdt at være en del af. Det er i orden, at I over tid nogle gange bidrager mere og andre gange mindre til udviklingsdelen, og jeg tager vidtgående hensyn, hvis nogen i en periode har behov for særlig støtte. Til gengæld accepterer jeg ikke, at nogen kører på frihjul. Jeg er ikke konfliktsky og tager gerne fat i problemstillinger, men det fordrer åbenhed. Jeg forventer at blive orienteret og inddraget ved uoverensstemmelser og uregelmæssigheder, der går ud over løsning af kerneopgaven. Jeg vil gerne være tættere på hverdagen, og jeg øver mig i at prioritere, acceptere og være glad for

den tid, jeg har til rådighed. Jeg stræber efter at være proaktiv og løsningsorienteret, også når presset er stort. Det er mit ansvar at få øje på muligheder, men jeg er afhængig af, at vi sammen skaber de gode løsninger. Jeg har let ved at uddelegere opgaveløsning og har stor tillid til, at vi i fællesskab løser opgaverne samvittighedsfuldt.

Mit mål er, at I som medarbejdere kan sige, I er stolte over at være en del af Kastaniehaven, og at det er sjovt, udviklende og aldrig kedeligt. Sammen skaber vi gode hverdage.

Emma Winther

Ledelsesgrundlag – Eva Zeuthen Bentsen

Marts 2018

Mine tanker om ledelse er baseret på at have været leder i offentlige organisationer i 20 år. Jeg har ledet medarbejdere i forskningsprojekter, i en interesseorganisation, på en forsknings- og undervisningsinstitution og på et hospital. Det er forskellige ledelsesopgaver, men et helt afgørende pejlemærke har været at skabe værdi for borgerne. Det er nemlig det bedste ved offentlig ledelse – at der er et klart pejlemærke, og at al den ledelse, der udgår fra ledere på alle niveauer, kan og skal holde sig det for øje.

Det betyder også, at et ledelsesgrundlag skal være organisatorisk. Det skal tage udgangspunkt i de organisatoriske problemstillinger, der er, den omverdens situation, man kan se, de specifikke politiske dagsordener, og de udmeldinger, der kommer fra et højere niveau i organisationen. På baggrund af det skal man som leder, via konkrete handlinger og prioriteringer, forandre sin organisation. Det betyder, at den mest centrale ledelseskompetence er forandringsevne. Man skal kunne udfordre og forandre faglige rationaler, og man skal inddrage de faglige rationaler i sin ledelse. Man skal kunne kommunikere klart, hvilken vej organisationen skal bevæge sig, og man skal gøre det på en måde, der motiverer og begejstrer. Man skal prøve at få så mange som muligt med, og man skal turde tage konflikten med dem, der ikke vil eller ikke kan.

Min erfaring er, at det er værdier og kultur, der primært styrer organisationer, og at et organisatorisk ledelsesgrundlag skal starte med at identificere disse værdier og se på, om de matcher de omverdenskrav, der findes. Man skal stille sig selv spørgsmålet: Er patienter/studerende/børn/forældre/erhvervsliv tilfredse med ydelsen – har ydelsen effekt, og produceres den så effektivt som muligt? Og man skal se på, om organisationens tid tilhører borgerne, om rum og arkitektur tilhører borgerne, og om de rationaler, der er i spil, respekterer og inddrager borgernes ønsker. Og hvis der er manglende overensstemmelse, er det der, ledelsesopgaven findes.

Jeg mener ikke, at der findes en opskrift, som lederen fast kan bruge, eller redskaber, der har evig gyldighed. Uddelegering er godt – men kontrol kan være nødvendigt. Og oftest er bredt samarbejde godt – andre gange skal ting foregå og besluttes i små, meget fortrolige fora. Tålmodighed er en dyd – men utålmodighed skaber pres. Konsensus er efter min mening overvurderet – konflikter, åbenlyse uenigheder og tydelighed kan også flytte ting. Generelt skal man som leder se sig som oversætter og facilitator og interessere sig mere for andre end for sig selv. Lederen skal være generøs og kvalitetsorienteret – for kun ved at opleve kvalitet kan medarbejdere levere kvalitet, og generøsitet som organisatorisk værdi genererer overbærenhed og positivitet, der fremmer forandringsevne og borgerorientering.

Én personlig ledelseskompetence er afgørende. En vis grad af humoristisk sans. Humor flytter folk.

Eva Zeuthen Bentsen

Ledelsesgrundlag – Lasse Jacobsen

Marts 2018

For mig handler ledelse om at udnytte og udvikle medarbejdernes kompetencer, viden, idérigdom og engagement til bedst muligt at realisere og understøtte Byrådets visioner, mål og prioriteringer.

Vi opnår de bedste resultater og den mest attraktive arbejdsplads, når den enkelte medarbejder med sin viden og sunde fornuft kan bidrage til, at vi finder de bedste løsninger. Og når alle medarbejdere kan træffe selvstændige beslutninger, styret af de politiske vedtagne mål og rammer og de grundlæggende værdier.

Jeg udøver derfor ledelse på tillid og værdier fremfor regler og tilstræber delegation af ansvar og kompetence i videst muligt omfang. Jeg anerkender og accepterer mangfoldighed og forskellighed i opgaveløsningen og forventer, at målene nås og resultaterne leveres – medmindre jeg bliver orienteret om andet.

Jeg kræver, at alle ledere i Viborg Kommune tilstræber at udøve ledelse på det fælles værdibaserede ledelsesgrundlag, og at alle medarbejdere bidrager til, at vi skaber de bedste løsninger.

Medindflydelse og medbestemmelse er for mig både en ret og en pligt. Alle ledere skal sikre, at medarbejderne har mulighed for indflydelse, og alle medarbejdere har pligt til at bidrage med deres viden. Jeg bestræber mig på at lytte og forventer det samme af medarbejderne – og at vi gør det med den fælles opgave for øje.

Værdierne skal gøre en forskel i opgaveløsningen og i det daglige samarbejde. Ledere og medarbejdere, der ikke deler værdierne og min tilgang til ledelse og samarbejde, skal finde sig et andet job.

Jeg stræber hele tiden efter at blive dygtigere. Det er min forventning til medarbejderne, at de har samme ønske. Vi skal være nysgerrige og ambitiøse og opsøge og anvende viden om metoder, der skaber de bedste resultater og giver mest værdi for borgerne og samfundet som helhed. Det er vores fælles opgave.

Jeg har fokus på resultater og forventer, at alle medarbejdere har fokus på at finde løsninger og har modet til at træffe beslutninger i tillid til, at fejl accepteres, og til gengæld forventer jeg, at vi lærer af vores fejl og ikke gentager dem.

Jeg øver mig i at være tålmodig og respektere, at nye tiltag og ideer skal have tid til at virke. Jeg tilstræber at give tid, retning og mulighed for at komme med – men stiller krav om handlekraft og resultater.

Lasse Jacobsen

Ledelsesgrundlag – Lotte Bøgh Andersen

Marts 2018

Det er mit ansvar, at det kommende center for offentlig ledelse skaber brugbar viden om ledelse, som kommer på arbejde i offentlige organisationer. Jeg lykkes, når centeret lykkes, og det sker, når vi sammen skaber helt ny viden om ledelse, der også kommer ud over rampen i forhold til ledelsesudvikling og -undervisning. Sådanne resultater skabes kun sammen med og via andre. Derfor er de offentlige ledere og beslutningstagere sammen med centerets forskere omdrejningspunktet for mit virke.

Ansvaret for at fastholde og udvikle centerets overordnede retning er mit, men ledelsesopgaverne er delt mellem den gruppe af højt kvalificerede forskere, der udgør centeret. Især de øvrige medlemmer af centerledelsen er meget væsentlige for, at vi lykkes i fællesskab, og jeg prioriterer udvælgelse og udviklingen af denne ledelsesgruppe meget højt. Jeg kræver af alle, at de er villige til at gøre deres bedste. Jeg deltager selv aktivt i undervisning, forskning og formidling og gør mit bedste for at inspirere – samtidig med at jeg værdsætter inspirationen fra såvel studerende og kolleger som fra praktikere og beslutningstagere. Jeg ser forskning, formidling og undervisning som en samlet kerneopgave for centeret og accepterer ikke nedprioritering af nogen af delene.

Centerledelsens vigtigste kollektive opgave er at levere rammerne for, at hvert enkelt forskningsprojekt kan lykkes. Disse rammer skal give plads til projektdeltagernes selvstændige beslutninger, men det er samtidig mit ansvar, at centerets ressourcer faktisk bliver brugt til at nå målsætningerne. Sammen med resten af centerledelsen sikrer jeg koordination mellem forskningsprojekterne og giver faglig feedback og anerkendelse af de fælles resultater. Jeg er særligt opmærksom på at vise min påskønnelse af de medarbejdere, der strækker sig ekstra, og dermed skaber endnu mere værdi for dem, det ultimativt handler om: Borgerne i Danmark (og i resten af verden), der på alle måder har fortjent offentlige organisationer, der (ledelsesmæssigt) virker så godt som overhovedet muligt.

Jeg ser mig selv som garant for, at vi i centeret sammen opnår vores målsætninger og hele tiden hæver vores ambitionsniveau. Jeg forsøger at skabe begejstring og energi, fordi vores formål er så ultimativt vigtigt. Centerets værdier er en integreret del af hverdagen og udvikles løbende i dialog med såvel forskere som praktikere. De konkrete resultater skabes også i et tæt samarbejde mellem forskere og praktikere, og begge parter skal tydeligt mærke, at deres indsats virkelig gør en forskel og bliver påskønnet.

Forskning er en holdsport, og jeg søger hele tiden at balancere hensynet til hver enkelt kompetente og entusiastiske forsker med hensynet til, at det kræver koordination og samarbejde, hvis vi skal udnytte hinandens dybe faglighed og samtidig undgå at opfinde den dybe tallerken igen og igen. Jeg søger at skabe plads til den enkelte, samtidig med at fællesskabet bliver aktivt prioriteret. Jeg øver mig i at

blive bedre til at delegere opgaver – og har som personlig ambition at få nogle flere timers søvn i døgnnet.

Jeg bestræber mig på at tiltrække de største talenter fra forskellige områder til centeret. Jeg ser det som en stor fordel, at mine samarbejdspartnere (i forhold til både ledelses- og forskningsopgaver) kan noget andet end mig selv. Min makker i centerledelsen supplerer mig ved at være ekstra god til relationsorienteret ledelse, mens vores rollefordeling tilsiger, at jeg især fokuserer på målsætningerne og tager de nødvendige konflikter, således at centeret samlet set mere end indfrier forventningerne. Vi har begge respekt for, at centeret er en del af større fællesskaber i form af hhv. Institut for Statskundskab, Aarhus BSS, Aarhus Universitet og ultimativt hele det danske og internationale samfund. Jeg er ansvarlig for at sikre den nødvendige koordination med disse, herunder især institutlederen.

Tydighed og klarhed om begrundelserne for mine beslutninger er vigtigt for mig. De retter sig ultimativt mod at sikre, at centeret bidrager til, at offentlig ledelse i endnu højere grad skaber værdi for borgere og samfund på kort og langt sigt. Det kræver, at centerets forskere lykkes med at levere international topforskning, der også bliver brugt af offentlige ledere. Jeg håber, at begge parter ser mig som en leder, der bidrager til deres udvikling og understøtter, at de får vigtige redskaber, som de selvstændigt kan bruge i netop deres kontekst til at skabe resultater.

Lotte Bøgh Andersen

Ledelsesgrundlag – Marianne Thyrring

Marts 2018

Jeg er leder, fordi jeg kan lide at lede. Det er en funktion at lede andre mennesker. Ikke en status. Det er funktionen, jeg kan lide.

Jeg kan lide at arbejde målrettet mod at skabe større samfundsværdi sammen med de mennesker, jeg omgiver mig med og med vores eksterne interessenter. Jeg kan lide fællesskabet og mulighederne. Jeg kan lide at overkomme kriserne og finde løsninger, når det er svært. Jeg arbejder tillidsfuld med mine omgivelser. Jeg er intolerant over for illoyalitet.

Jeg er engageret af natur og trives med at tage ansvar. Jeg forventer, at lederne omkring mig også er engagerede og målrettede i deres virke. Sammen skal vi motivere medarbejderne til at gøre deres bedste, bruge deres dyrebare faglighed godt og skabe samfundsnyttige resultater. Vi skal udvikle og sikre driften på samme tid. Vi må ikke falde i staver og blive selvtilfredse. Jeg forventer, at ledere og medarbejdere på DMI er med på den melodi. Jeg forventer, at hver enkelt tager selvstændigt ansvar for løsning af opgaverne og har blik for, hvordan egen faglighed bedst bringes i spil i den store sammenhæng. Jeg finder sub-optimering og inaktivitet utilgiveligt.

Jeg vil skabe følgeskab i organisationen. 'Commitment' fra organisationen til DMI's mission, vision og strategi er en forudsætning for at lykkes. Det ved jeg godt. Derfor slider jeg for at forklare, hvor vi er på vej hen, og hvad der skal til for at lykkes. Men det er svært. Derfor skal vi hjælpes ad. Jeg kan jo ikke gøre det alene! Jeg forventer, at lederne på DMI går foran med det gode eksempel og fra morgen til aften arbejder for stærk faglig sammenhængskraft og robust samarbejde som afgørende virkemidler i at lykkes. Det fordrer åben dialog.

Når beslutninger er truffet, er de truffet! Men i arbejdet med at beslutte det bedste for DMI og dermed for borgerne inviterer jeg til åben dialog og debat om de mulige løsninger. Jeg forventer, at ledere og medarbejdere har mod til at sige det, de mener, og byde ind med deres faglighed i forberedelsen af beslutninger. Tavshed i processen og så et "hvad sagde jeg?" bagefter er jeg helt hudløs overfor. Samtidig forventer jeg, at når beslutningen er truffet, står vi loyalt sammen om at gennemføre den. Jeg har tillid til, at dem, der får opgaven, løber med den og løser den. Jeg er ikke god til at kontrollere.

Jeg kan lide at køre i højt tempo. Og vi kommer i de kommende år til at køre i højt tempo på DMI; vi har fået mange nye opgaver, som vi skal lære at løse. Vi vil begå fejl. Jeg lever med fejl og tilgiver fejl, som begås, fordi vi forsøger os. Jeg forventer, at vi finder løsninger på problemer, som ser uoverskuelige ud. Jeg lever ikke med, at vanskeligheder stilles til hærkning! Jeg er ikke konfliktsky eller bange for sandheden. Jeg foretrækker at blive involveret i de skæve og komplekse spørgsmål hellere lidt for tidligt end for sent; kun champignoner trives i mørke. Uenighed er ikke en begrundelse for at give op. Kom frit frem! Jeg nyder at gennemanalyse-

re vanskelige spørgsmål sammen med dygtige ledere og medarbejdere og finde løsninger. Og af og til bliver det '75 %-løsninger,' fordi det er det muliges kunst.

Jeg synes, det er sjovt at gå på arbejde. Sjovt, sammen med andre, at lykkes med at gøre noget bedre i morgen end i dag. Sjovest er det, når vores mange fagligheder mødes, og vi i fællesskab flytter os. Jeg vil gerne invitere til at deltage i den rejse. Jeg spiller min faglighed og kunnen ind. Det forventer jeg også, at I andre gør.

Jeg er stolt af at være direktør på DMI, fordi vi leverer den samfundsnytte, som vi gør. Jeg vil til stadighed arbejde for, at ledere og medarbejdere også er stolte af at sige, at de arbejder på DMI og kan fornemme glæden ved dagligt at bidrage til at levere viden om vejr, klima og hav til borgerne i Rigsfællesskabet.

Marianne Thyrring

— Ledelses
Kommissionen

Ledelseskommisionen
2017 - 2018

Landgreven 4
Postboks 2193
1017 København K

www.ledelseskom.dk