

Ledelseslyst og ledelsesglæde

– det starter hos dig

— Ledelses
Kommissionen

— Ledelses Kommissionen

Ledelseskommisionen
Landgreven 4
Postboks 2193
1017 København K
ledelseskom@ledelseskom.dk
www.ledelseskom.dk

Oplag: 47.000
Udgivet: 2018
Design: Operate
Tryk: Clausen Grafisk
ISBN 978-87-970555-2-6

Til dig, der er offentlig leder

Vi vil fastholde og udvikle det høje niveau for offentlige velfærdsydelser. Derfor bør vi gå andre og nye veje, hvor vi fokuserer på at gøre mere af 'det vigtige' og mere af 'det rigtige'. Vi skal skabe en langt mere fornuftig og bæredygtig offentlig sektor, som hænger bedre sammen på kryds og tværs. Det er her, ledelse for alvor kommer på banen. Ledelse er så uendeligt vigtigt, og Ledelseskommisionen mener, at det er muligt at 'gøre godt endnu bedre'.

Den offentlige ledelse i Danmark er god og kan blive bedre ligesom alt andet. Kvaliteten af velfærdsydelserne er høj. Lad os skabe betingelserne for, at niveauet kan øges yderligere. Det personlige lederskab er vigtigt. Lad os sammen skabe mulighederne for at rykke til næste niveau.

Det kalder på stærk ledelse og stærke ledere. Ledere, som kan tackle de vanskelige og komplekse sammenhænge, som gør sig gældende i store og politiske systemer. Ledere, som både kan acceptere de dominerende rammevilkår, og som formår at kæmpe for deres ledelsesrum. Men det kræver også ordentlige vilkår for at bedrive ledelse, herunder stærk støtte fra ens

egen leder og et ledelsesspænd, der gør aktiv ledelse mulig.

Det er Ledelseskommisionens ambition at bidrage til, at hver eneste offentlig leder selv kan medvirke til, at vi kommer et andet og bedre sted hen! Vi præsenterer her en række konkrete og praktiske initiativer, som kan være med til at udvikle offentlig ledelse og hjælpe dig til at blive en bedre offentlig leder. I vores hovedrapport *Sæt borgerne først* appellerer vi til politikere og øvrige beslutningstagere om at give alle ledere gode rammer – de rigtige værktøjer – men teksten her er skrevet særligt til dig, der bedriver ledelse helt ude i den skarpe ende.

Forslagenes samlede effekt skal ses som summen af din indsats sammen med dine 46.000 lederkollegers. I løbet af nogle år vil den samlede effekt være mærkbar. Bedre offentlig ledelse skal skabe vækst og udvikle velfærdsniveauet i Danmark.

God læselyst, god ledelseslyst og masser af hilsener

Ledelseskommisionen

Du skal sætte borgeren i centrum

Den offentlige sektor er til for borgerne. For borgerne, virksomhederne og samfundet for at være helt præcis. Det er målgruppen. Det er formålet. Det er meningen. At du er leder i den offentlige sektor betyder derfor, at du skal have fokus på og kæmpe for borgerne. 24-7 og 52 uger om året. Det er opgaven, hvis du er offentlig leder. Hverken mere eller mindre.

Når du er leder, handler det ikke blot om dit eget fokus. Du har både ret og pligt til at påvirke dine medarbejders fokus. Organisationens fokus. Det handler om at være leder på en måde, så medarbejderne hele tiden orienterer sig i retning af at skabe værdi for borgerne, virksomhederne og samfundet.

Det er ledelsesarbejdet, og det bør ske på alle niveauer. Det er opgaven for dig, som er styrelsesdirektør, skoleleder, ledende overlæge på et hospital, og for dig, som er kompagnichef i Forsvaret. For dig, som er økonomichef i kommunen eller dekan på universitetet. For børne- og ungechefen, politidirektøren, kontorchefen i SKAT, lederen af biblioteket og alle andre ledere i den offentlige sektor.

Vi ønsker jo – som offentlige ledere – at levere bedre, større kvalitet. Vi ønsker at gøre en forskel. Vi vil være den bedste offentlige sektor i verden, og vores lederindsats skal rettes derhen på en måde, så ingen er i tvivl om vore holdninger og prioriteringer.

Den allervigtigste ledelsesværdi er som nævnt, at du som leder hele tiden kæmper for, at dine medarbejdere ved, hvad det helt konkret betyder at være til for og arbejde for borgerne og samfundet lige præcis på jeres arbejdsplads. Det handler om at kommunikere, hvordan dét, du gør, skal give mening. Hele tiden. Det handler om kerneopgaven: Den opgave, du er sat i verden for at løse for at skabe værdi for borgerne.

At skabe resultater for borgerne og samfundet skal fortrænge andre formål, du som leder fristes til at bruge tid på, for eksempel at kæmpe for at få en større andel af ressourcerne til din egen enhed på bekostning af helheden.

Du skal fastlægge PRÆCIS, hvordan overordnede målsætninger oversættes, så de giver mening på jeres arbejdsplads.

Hvor mange af dine medarbejdere kan forklare, hvordan netop jeres organisation skaber værdi for borgerne – både i ental og flertal?

Du skal være tydelig som leder

Ledelse og ledelseskvaliteten er en væsentlig del af forklaringen på succes og fiasko. Forskellen på vellykket eller mislykket. Forskellen på gode resultater og dårlige resultater. Vi ved, at ledelse udgør forskellen på arbejdsglæde og arbejds-u-glæde. At ledelse er temaet for det, vi taler om, når vi er hjemme og sammen med familie og venner. Vi ved, at ledelse gør en kæmpe forskel.

Vi ved, at god ledelse skaber gode resultater, og at dårlig ledelse skaber frustrationer, nervøsitet og utryghed. At god ledelse giver kræfter, mens dårlig ledelse suger og sluger energi. Og vi ved, at lederen udgør den helt store forskel. Ledelse er vigtig. Ledelse er en disciplin. Ledelse er et håndværk. Og vi skal frem for alt gøre os umage med at udøve ledelse, fordi ledelse påvirker rigtig mange andre menneskers liv. Både i organisationen og uden for organisationen. Du skal kunne mærke, at din måde at lede på faktisk har stor indflydelse på mennesker. Det kræver stor kraft, men det må samtidig tilgås med en vis ydmyghed.

Der er stor forskel på 'at blive leder' og 'at være leder'. At blive leder er noget, du udpeges eller udvælges til. At være leder betyder, at du tager lederskabet på dig. At du er dit ansvar i forhold til andre mennesker bevidst. At du opbygger din lederidentitet. Som leder må du kunne se dig selv i spejlet og være overbevist om, at du er leder – ellers kan du ikke overbevise andre.

Lederidentiteten er markant forskellig fra andre professionelle identiteter. Der er kæmpestor forskel på at være sagsbehandler, koordinator, planlægger, administrator, forvalter, fagprofessionel og at være leder. De førstnævnte tager sig af problemer, et fagområde, faglige opgaver, funktioner, processer og systemer. Lederen tager sig primært af mennesker; mennesker i rollen som medarbejder, samarbejdspartner eller lederkollega, og så tager lederne helhedsblikket på sig. Som leder føler du måske til tider, at du har alle kasketterne på. Vores pointe er, at ledelseskasketten aldrig må blive tilsidesat af de andre. Der skal tid og plads til ledelse.

Ledere har forskellige rejser og ruter frem til deres identitet som ledere. For nogle sker det hurtigt og naturligt. For andre skal der en tilvænningsproces, en refleksionsproces og en forandringsproces til. Alle offentlige ledere skal se sig selv som ledere med stort L. Denne stærke lederidentitet må gerne kombineres med en faglig identitet, men sidstnævnte må aldrig have overtaget.

Uanset om din rejse går ad den ene eller den anden rute, anbefaler ledelseskommisionen, at du tydeliggør, hvordan du baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse. Hvordan du oversætter organisationens strategi: Hvilke personlige værdier din ledelse bygger på. På den måde præsenterer du dig som leder i forhold til medarbejdere, kolleger og chefer.

Det personlige lederskab vil altid være forskelligt, fordi vi som mennesker er forskellige. Det vigtige består i, at du sætter ord på dig selv som leder: Hvad synes jeg er vigtigt i ledelse? Hvordan stræber jeg efter

at skabe resultater i min (del af) organisation(en)? Hvilke ledelsesværdier styrer jeg efter? Hvilke mål og ambitioner har jeg som leder? Hvordan kan mine medarbejdere forvente, at jeg reagerer, styrer, motiverer, kontrollerer, kommunikerer og delegerer?

Når du fremlægger for dine medarbejdere, hvordan du er og vil være som leder, opstår muligheden for reel og konkret dialog om ledelse. Du bliver tydelig og skaber klare forventninger. Forventninger, der i sig selv kan være genstand for dialog mellem dig og dine medarbejdere.

Den store effekt af tydeligheden af din ledelse opstår måske ikke lige med det samme, men efter en periode med træning, forsøg og nye varianter. Efter en periode, hvor det bliver almindeligt at tale om positive og negative sider af lederens måde at udøve ledelse. Så slipper vi for at lege gemmeleg og blindbuk. Vi kan tale om det virkelige liv på arbejdspladsen.

Du skal være synlig indadtil og udadtil. Indadtil for medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse. Udadtil for borgere og interessenter ved at være tilgængelig og opsøgende. Ved at være synlig og tale om ledelse er du med til at skabe et reelt sprog om ledelse. Med dine kolleger og dine medarbejdere og samarbejdspartnere.

Ledelseskommisionen anbefaler, at alle offentlige ledere i 2018 tydeliggør, hvordan de bedriver ledelse inden for rammerne af organisationens samlede ledelsesgrundlag. I Ledelseskommisionen har vi taget vores egen medicin. På www.ledelseskom.dk kan du læse vores personlige ledelsesgrundlag og finde et startkit til at udarbejde dit eget.

Husk, at din måde at lede på har enorm indflydelse på andre folks liv. Tydeliggør i 2018 for dine medarbejdere og organisationens omgivelser, hvordan du bedriver ledelse.

Hvor mange af dine medarbejdere ved, hvad du står for ledelsesmæssigt?

Du skal lade ledelse fylde mere og styring mindre

Mindre kontrollerende styring og mere understøttende ledelse. Det er en nødvendighed og står centralt i kommissionens arbejde. Det er ikke det samme som 'ingen' styring og 'ingen' dokumentation. Styring er vigtigt og godt, når lovgivningen fx sikrer retssikkerhed og ligebehandling i mødet med den offentlige sektor. Der skal også være styr på økonomien. Rigtigt mange regler og rammer er bygget op for at sikre styringen af vores samfund, så det bliver, som vi gerne vil have det. Som vores folkevalgte politikere beslutter. Det er godt. Det samme gælder meget dokumentation: hvis ikke vores læger skrev ned og samlede data sammen, ville forskning og erfaringsopsamling ikke være mulig, og vi ville aldrig komme videre. Det er også helt afgørende at følge med i resultaterne på borgerniveau og at have overblik over virkningen af indsatserne. Målformuleringerne skal være knivskarpe, og målene skal evalueres.

Men når det er sagt, så ved de fleste også, at man i sidste ende ikke kan kontrollere og

styre menneskelig adfærd ned til mindste detalje. På visse områder har styrings- og dokumentationskrav taget overhånd, og det skal vi gøre noget ved.

Du skal som leder spørge dig selv, om 'døde processer' (regler, procedurer, rapportering, bilag, blanketter) skal suppleres eller erstattes af 'levende processer' (kommunikation, værdier, relationer, feedback, nærvær, støtte, opbakning). Lykkes denne transformation, vil resultaterne kunne måles i massive forbedringer af arbejdsglæden, motivationen og engagementet – og derigennem resultaterne.

Det aktive stof er værdibaseret ledelse. Nogle oplever værdibaseret ledelse som en blød disciplin. Det er ikke korrekt. Værdibaseret ledelse er en hård disciplin, fordi værdibaseret ledelse handler om det grundlag, organisationen bygger på – ikke som ord på en planche, men som konkrete, begribelige og brugbare handleanvisninger. Værdier, som findes i hjernen, i hjertet og i benene.

Vær tydelig om de værdier, der skal gennemsyre arbejdet i din organisation. Start året, måneden, ugen, dagen, mødet og samværet med at gøre værdierne konkrete og virkelige for medarbejderne.

Hvor mange af dine medarbejdere ved, hvad de centrale værdier er, og hvor mange oplever, at værdierne hjælper dem i hverdagen?

Værdier, som er så stærkt indarbejdede, at de omsættes i den daglige praksis og i det daglige arbejde. Det giver en retning, og det reducerer kompleksiteten.

Bare for at illustrere tankegangen: Hvis omkostningsbevidsthed var en tilstrækkelig stærk værdi over alt i den offentlige sektor, så ville der ikke være brug for detaljerede dokumentationskrav for selv den mindste udgift.

Det er en vigtig del af ledelsesarbejdet at formidle værdierne, eksemplificere og gøre dem konkrete og forståelige, at holde dem i live og interessante. Den indsats fører til det sted, hvor de fleste helst vil være; nemlig der, hvor der er frihedsgrader, et spillerum og mulighed for selv at medvirke til at skabe de rigtige løsninger for det samfund og de borgere, vi arbejder for.

Du skal styrke dine medarbejdere

God ledelse afspejler sig i medarbejderens styrke. God ledelse fremmer stærke, kompetente, energiske og entusiastiske medarbejdere. Dårlig ledelse fører til svage, inkompetente, dovne og ligegyldige medarbejdere. Ledere skal skabe stærke medarbejdere. Uden stærke medarbejdere lykkes vi ikke med at skabe varige forbedringer og håndtere stigende pres og økonomiske udfordringer.

Stærke medarbejdere er energiske og initiativrige. De er fagligt kompetente, understøtter hinanden og bliver konstant klogere og dygtigere. Stærke medarbejdere er også robuste og skaber arbejdsglæde. De er stolte af deres arbejdsplads.

Se dig selv som træner. At træne sine medarbejdere betyder at øve sig og blive bedre sammen. Bedre til kendte opgaver og bedre i stand til også at løse nye opgaver. Det indebærer både faglig træning og mental træning. Det indebærer vejledning, eksemplificering, coaching og inspiration. Det indebærer forsøg, eksamen og feedback. Som leder går du både forrest og bagved og understøtter. Du rådgiver og

samlers op. Du arbejder på ugentlig basis med at forstærke kraften blandt dine medarbejdere.

Du skal som leder give anerkendelse, kommunikere få og tydelige målsætninger og delegerer på en måde, der passer til organisationen og til dig som leder. Du motiverer dine medarbejdere ved at sætte tydelige og ambitiøse mål, vise faglig respekt og give klar feedback.

Man kan ikke lede noget, man ikke er i kontakt med. Hvis ikke du er synlig, tilstede og nærværende, har du ingen chancer for at påvirke stemningen, værdierne og dagligdagen. Hvis ikke du viser vejen, følger op, intervenserer, giver inspiration og motiverer, er det ikke muligt at skabe gode resultater. Dialog og nærvær er forudsætningen for at påvirke og øve indflydelse. Uden dialog og nærvær reduceres ledelse til en død proces frem for en levende.

Det duer ikke at begrænse kontakten til dine direkte medarbejdere til et rituel månedligt møde, hvor der kommunikeres énvejs fra dig til medarbejderne. Det duer

Se dig selv som træner, der skal skabe stærke medarbejdere. Tag ansvar for arbejdsglæden. Vær nærværende i dialogen om opgaverne.

Hvor mange medarbejdere i din organisation oplever dig som en nærværende leder, der styrker dem og deres arbejdsglæde?

heller ikke kun at kommunikere skriftligt til dine medarbejdere. Uden dialog og nærvær kan du ikke skaffe dig opbakning til værdier eller fremme en fælles forståelse af, hvordan opgaverne skal løses.

Et kæmpestort ledelsesspænd, som det opleves i mange tilfælde med 40-80 med-

arbejdere i direkte reference, gør det umuligt at udøve nærværende ledelse. Det var måske muligt i gamle dage ved samlebåndet, men det giver ingen mening i forhold til ledelse af nutidens medarbejdere.

Find holdånden frem

Offentlige ledere bør hele tiden være i konkurrence med sig selv om at gøre det bedre for borgerne. For at lykkes skal de arbejde sammen, og de skal bringe fagligheden videre med blikket rettet mod borgerne. Altså udøve faglig ledelse.

Konkurrence får os til at præstere, til at stå på tæer og nå bedre resultater. I den private sektor er konkurrencen på markedet drivkraften, som får hjulene til at dreje rundt. Det er konkurrencen, som får virksomhederne til hele tiden at finde på nye, smartere og billigere måder at gøre tingene på.

Det er en ledelsesopgave at bruge konkurrencens kraft på en måde, som fremmer og ikke hæmmer løsningen af vores kerneopgave. Intern rivalisering og ressourcetekampe mellem afdelinger er en dårlig form for konkurrence, som fjerner fokus fra kerneopgaven både i private og offentlige institutioner. I en privat virksomhed gælder det om at erstatte intern rivalisering med benhårdt fokus på at 'vinde' over konkurrenterne på markedet.

I den offentlige sektor er opgaven en lidt anden. Her skal lederne først og fremmest sikre, at vi hele tiden konkurrerer med os selv: Hvordan bliver vi lidt bedre til at skabe værdi for borgerne i morgen, end vi var i går? Hvordan løser vi nye samfundsudfordringer? Hvordan får vi løst de store samfundsudfordringer? Hvordan udvikler og bruger vi fagligheden, og hvordan bygger vi bro mellem al den specialiserede viden, som er til stede i den offentlige sektor?

Et væsentligt svar er, at vi skal samarbejde. De færreste ledere i den offentlige sektor kan skabe værdi uden at arbejde sammen med andre ledere inden for deres egen organisation, på tværs af kommuner, regioner og stat, på tværs af faglige søjler og siloer. Særligt når problemerne er komplekse, vil løsningerne uvægerligt gå på tværs af strukturer og fagligheder. Intern rivalisering er spild af krudt.

Som offentlig leder er du på hold med alle de andre offentlige ledere, og I har én fælles opgave: At skabe værdi for samfundet. Den skal I samarbejde om at løse.

Som offentlig leder er du på hold med alle de andre offentlige ledere. Brug hinanden, lær af hinanden og arbejd sammen for at skabe den bedste offentlige sektor i verden baseret på systematisk viden og evidens inden for de forskellige fagligheder.

Hvor mange af dine medarbejdere arbejder ud fra faglige standarder, som er baseret på systematisk viden om, hvad der virker?

Samtidig er det vigtigt, at den høje faglighed, som der er i den danske offentlige sektor, hele tiden udvikles og fastholdes som specialiseret viden. Det er den specialiserede viden, der løser hovedparten af driften i den offentlige sektor – lad os holde fast i det – mens vi sørger for at gå på tværs for at løse de komplekse problemer.

Vi vil have en offentlig sektor, hvor medarbejderne har forstand på det, de laver – og et råderum til at udøve deres faglighed. Vi forstår faglighed som dét at arbejde på baggrund af systematisk viden og evidens. På baggrund af at have styr på sine data.

At vide, hvad der virker, og hvad der ikke virker – på det sociale område, på undervisningsområdet, på miljøområdet, på beskæftigelsesområdet, på integrationsområdet osv. Det er grundlaget for at sikre høj kvalitet i den offentlige sektor.

Faglighed er ikke at insistere på at beslutte, hvad der skal prioriteres. Det er politikernes opgave. Faglighed er sjældent kun individuelt – der er brug for kollektiv faglighed og deling af – og forpligtelse på – viden om metoder og resultater, så alle kan arbejde ud fra det, der er enighed om virker.

Du skal forbedre driften

Der er drift i de allerfleste lederjobs. Driften af et ældrecenter. En skole eller teknisk afdeling. Driften af et patientafsnit eller driften af et økonomikontor. Driften af en ankestyrelse, skattecenter eller daginstitution.

En stor del af ledelsesarbejdet handler om at skabe bedre drift. Altså bedre driftsresultater. Man kan sige, at det handler om at forbedre sig, ligesom det handler om at forbedre sig, hvis man er konkurrence-svømmer eller cykelrytter. Det kan derfor være en god idé at udfordre sig selv og sigte efter at nå højere mål gennem en konkurrence med sig selv.

Nogle hævder, at det modsatte af drift er udvikling, og at 'udvikling' er finere eller sjovere end drift. Der findes desværre steder, hvor driften ikke udvikles, og hvor udviklingen aldrig kommer i drift. Det vil sige, der findes steder, hvor der ingen fornyelse sker, og der findes steder, hvor fornyelsen aldrig når frem til virkeligheden.

Både 'drift uden udvikling' og 'udvikling uden drift' er spild af de ressourcer, vi altid har for få af. Det nyttige er at drive

sit ledelsesjob og ansvarsområde fremad med fokus på at skabe bedre – og helst også holdbare – driftsforbedringer. Det kan godt være små skridt, bare det er små skridt i den rigtige retning.

Nogle siger, at driften ikke er så 'sexet'. At drift er kedelig, monoton og en slags uendeligt hamsterhjul. Måske er det korrekt, hvis man ikke har øje for driftens større betydning for nogen. Som offentlig leder er du heldig. Der vil nemlig altid være andre, som er afhængige af dine gode driftsresultater. Din succes er vigtig for omverdenen, borgerne og resten af den offentlige sektor.

God drift bør roses og anerkendes, fordi det både er kunst og udtryk for god ledelse at skabe de gode driftsresultater. Ledelseskommisionen slår et stort slag for at fremme fokuseringen på driften. Vi vil gerne gøre driftslederne til stjerner og helte.

I denne sammenhæng kan vi da nævne, hvad der IKKE bidrager til bedre drift. Det er overdrevet fokus på de politiske beslutningsprocesser, slendrian i forhold til omkostninger, laden-stå-til over for magtfulde med-

Ledelse med fokus på driften er vigtigt. Men ledelse er ikke vigtigt for ledelsens egen skyld. Ledelse er vigtigt, fordi det er genvejen til de bedre resultater. Helst bedre resultater på den gode og bæredygtige måde.

Hvor ofte retter du lyskeglen mod implementering af ny viden i driften?

arbejdere, almindelige sjuskefejl, konfliktsky ledelse, dårlig arbejdsmoral, manglende energi, indbyrdes magtkampe, hævdvundne rettigheder og andre dårligdomme.

God drift og god ledelse hænger sammen. Ligesom dårlig drift og dårlig ledelse. Du

kan udkomme som en endnu bedre leder via tydeligere kommunikation fokuseret på driften, mere personligt lederskab, klarere mål, markante krav, mere mod, større handlekraft, mindre konfliktskyhed, mere drive, større commitment, mere begejstring, passionsledelse og øget fighterlyst.

Du skal altid arbejde med din egen ledelsesudvikling

At tage lederidentiteten på sig er at sige JA til at bringe sig selv i spil og derfor også til at være i personlig udvikling.

Du kan altid blive en bedre leder. Verden omkring dig forandrer sig, din organisation forandrer sig, du forandrer dig, opgaverne forandrer sig, dine medarbejdere forandrer sig. Som leder er du aldrig bagt færdig, og du skal løbende arbejde med din egen udvikling.

Det handler om at styrke din ledelseskraft, men også om at vise ydmyghed over for opgaven: Jeg ved, min gerning påvirker andre menneskers liv. Jeg ved, jeg ikke er perfekt, men jeg øver mig hele tiden i at gøre det bedre.

Ligesom du som leder skal træne dine medarbejdere, så skal du også have et træningsprogram for dig selv, som du har fastlagt sammen med din leder. Du har en udviklingsplan, som du jævnligt evaluerer, så du holder dig selv skarp. Du tager din træning lige så seriøst som

en sportsmand eller en musiker, som ved, at træningsmængden er afgørende for chancen for at lykkes.

Det vigtige for os er ikke at sige præcis, hvad du skal træne. Det kan kun meningsfyldt fastlægges i dialog mellem dig og din chef. Det afhænger af, hvem du er, hvad jeres ambitionsniveau er, og hvilken form du er i. I nogle tilfælde kan det give mening at arbejde på at blive bedre til dét, man er dårlig til. I de fleste tilfælde giver det mening at arbejde systematisk med at få endnu mere ud af dét, man er god til.

Måske har du brug for at blive bedre til at komme ud over rampen i store forsamlinger? At arbejde systematisk med brugertilfredshed eller data? At løse konflikter? At udvise mod? At opstille relevante mål? At turde lægge kontrollen fra dig? Eller at lede opad, så det kan mærkes?

Det vigtige for os er heller ikke at sige præcis, hvordan du skal træne. Men det er

Når du er leder, har du gang i et løbende udviklingsprojekt med dig selv. Insister på, at din chef skal involvere sig i indholdet. Fokuser på, hvad du skal blive bedre til for at løse din ledelsesopgave, og tag din træning alvorligt.

Hvor mange gange om året tager du din form som leder op til overvejelse?

klart, at jo mere relevant din træning er for din ledelsesopgave i hverdagen, jo bedre. De stejleste læringskurver finder du dér, hvor du løser dine opgaver.

Særligt nye ledere har brug for mentorordninger og mesterlære; at erfarne ledere tager dem i hånden og sparrer om opgaverne og udfordringerne og i øvrigt hjælper med at forstå organisationens normer og kultur.

Det betyder ikke, at det aldrig er relevant at uddanne sig uden for organisationen. Især hvis du ikke har lært noget om ledelse, forvaltning, budgetstyring eller konfliktløsning i din grunduddannelse, kan målrettede kurser eller en egentlig lederuddannelse være en enorm støtte. Det kan også give værdifulde relationer og forståelse for vilkårene i andre dele af den offentlige sektor. Det vigtige er at fastholde fokus på at være i udvikling. Træningen i sig selv er det aktive stof.

Hold dialogen om ledelse i gang

Ledelseskommisionen har bevidst forsøgt at skabe mere interesse om offentlig ledelse, og vi føler, at der er skabt en bred koalition på tværs af den offentlige sektor, som er parat til at videreudvikle ledelsesområdet.

Vi mener, at der er skabt - om ikke et nyt sprog - så i hvert tilfælde flere nuancer i ledelsesdebatten og -diskussionen. Det er i sig selv godt.

Det er vores store mål og drøm, at dialogen om god ledelse fortsætter, og at så mange som muligt bidrager med gode eksempler til gensidig inspiration for 46.000 offentlige ledere, som er på vej til et bedre ledelsessted.

Og bedre ledelse skaber jo ikke blot bedre resultater. Det skaber også bedre liv og et lykkeligere land!