



God topledelse er en konstant forbedringsrejse

Ved årsskiftet starter en ny fire-årig valgperiode i kommunerne, og det er en god anledning til, at vi i den administrative topledelse retter blikket indad og ser på, hvordan vi hele tiden kan blive bedre til at drive administrativ topledelse. For mig handler det bl.a. om, at vi skal være skarpe på vores rolle i samspillet med politikerne, om hele tiden at lære og udvikle sig som topleder og sidst men ikke mindst om at sikre mere diversitet på ledelsesgangene.

AF METTE TOUBORG, ADMINISTRERENDE DIREKTØR, KULTUR- OG FRITIDSFORVALTNINGEN, KØBENHAVNS KOMMUNE

Det er kommunalvalgår, og selvom meget er uvist, for så vidt angår valgresultatet i de 98 kommuner og 5 regioner, så er ét sikkert: Ved årsskiftet starter en ny fire-årig valgperiode i kommunerne, og forberedelserne er i fuld gang rundt omkring.

Den nye politiske ledelse skal have en god introduktion til deres (måske) nye kommunalpolitiske arbejde, og de skal have kendskab til kommunens væsentligste dagsordener, til kerneopgaverne og til økonomien. Det har høj prioritet.

Samtidig er det en god anledning for os i forvaltningerne til at rette blikket indad – og i særlig grad for os, som er i den administrative topledelse. God topledelse er en konstant forbedringsrejse, der kræver interesse for og handling på de områder, hvor man kan gøre det bedre. Især fire forhold ligger mig meget på sinde:

- Hvordan vi holder os skarpe på vores rolle i samspillet med politikerne.
- Hvordan vi udvikler os, så vi bliver bedre end i den foregående periode.
- Hvordan vi i øget grad skaber rum til refleksioner som vejen til indsigt, udsyn og handlinger.
- Hvordan vi reelt får skabt en bedre kønsbalance.

Rollebevidst og tilpasningsdygtig

Det er givet, at det er det nye politiske hold, der sætter rammerne for vores ledelsesrum

som administrativ topledelse. Det er dem, der optegner banen og sætter retningen. Det er deres drømme, visioner og konkrete ønsker, vi skal realisere. Nogle gange har politikerne selv svarene, og så skal vi som topledere/ledelse primært oversætte i organisationen og sikre, at eksekveringen fører til de ønskede resultater. Andre gange skal vi gå med ind i selve ledelsesrummet sammen med politikerne og drøfte udfordringer, muligheder, strategier og de konsekvenser, der knytter sig til dem.

Det er kendt stof for alle i politisk ledede organisationer. Men når sagerne og udfordringerne skal tackles i hverdagen, når politik og faglighed skal finde hinanden, når det kortsigtede fokus og det langsigtede fokus mødes, og når der er divergerende ønsker til tempoet i implementeringen, så må det aldrig blive en styrkeprøve. Det er bevidstheden om rollerne, og hvem der har serveretten og hvorfor, der sikrer, at det ikke sker – bevidst eller ubevidst.

Lige netop det var jeg meget optaget af, da jeg for næsten fem år siden skiftede spor fra at være politisk topleder i en mindre kommune til administrativ topleder i Kultur- og Fritidsforvaltningen i København. Det er jeg stadig optaget af. Og det er kun ved at spejle de dilemmaer, der uundgåeligt opstår, i de roller, man har som henholdsvis politisk og administrativ topleder, at vi kan sikre et sundt og godt demokrati. Jeg er optaget af, hvordan vi i min direktion kan tale om rollerne og holde os skarpe på dem, og hvordan vi tager imod de politikere, som nu træder ind i kommunalpolitik som den politiske topledelse. Nogle for første gang. Vi har som

administrativ topledelse et enormt ansvar. Det lokale demokrati spiller en stadig vigtigere rolle ikke bare lokalt men også i håndteringen af de store nationale og globale samfundsdagsordener – med covid-19-krisen og klimakrisen som to åbenlyse og højaktuelle temaer.

Vi skal som administrativ topledelse bidrage til, at politikerne får mulighed for at udfylde de rum og roller, de skal, og vi skal gøre vores til, at deres politik bliver til virkelighed fra en beslutning på papiret til borgerens møde med de kommunale kerneopgaver. Det er en svær og en fin balancegang, hvor selv højt-placerede og erfarne embedsmænd til tider er trådt for langt ind i det politiske rum – nogle gange fordi politikere har krævet, at de har gjort det. Selvom der forefindes et udmærket arbejde med Kodex VII, der giver gode retningslinjer, kræver det også af os, at vi løbende vender denne fine grænse og vores rolle med hinanden i topledelsen, og med vores medarbejdere og mellemledere, så vi konstant fintuner de alarmklokker, der skal ringe, hvis man er på vej ud i grøften på den ene eller den anden side af vejen og med enten for meget eller for lidt rådgivning af politikere.

Topledere skal også udvikles

Jeg har indenfor et halvt år – nemlig første halvdel af 2021 – ansat to direktører i direktionen i Kultur- og Fritidsforvaltningen. I begge ansættelsesprocesser har jeg kunnet konstatere et højt niveau i ansøgerfeltet – meget højt. Og i det betydelige antal CV'er, jeg har læst, har efteruddannelse i ledelse tilsyneladende nærmest været en selvfølge. Det gælder ikke kun for mellemledere, der søger topledervejen, men i høj grad også de, der i forvejen er topledere, som dygtiggør sig i ledelse og efteruddanner sig i ledelse. Det er tydeligt, at der er stor selvrefleksion omkring toplederrollen og om de kompetencer

og kvalifikationer, der kræves på det øverste ledelsesniveau.

Ledelse er blevet et fag. Vi er i dag langt mere bevidste om, at ledelse gør en forskel for de resultater, vi kan skabe. Og vi har dygtige ledere på alle niveauer i dag. Efter nu fem år i samme stilling har jeg endnu ikke selv haft fornøjelsen af et lederuddannelsesforløb. Covid-19 betød først udsættelse og senere aflysning af det, jeg skulle have påbegyndt. Der er i mine øjne ingen tvivl om, at et forløb med lederuddannelse er en betydelig faktor, hvis man skal holde sig relevant i (top)ledelse – og dermed for sin organisation. Måske har det heller ikke tidligere være så vigtigt som nu. For:

- Politik, og den måde, politik bliver til på i dag, er under stadig forandring.
- Komplexiteten i de problemstillinger, vi skal løse, er blevet langt større.
- Digitaliseringen ændrer vores samfund markant.
- Uforudsigelighed og kriser sætter nye dagsordener.
- Organisationen og forventningerne til arbejdslivet er i forandring.

Det er alt sammen forhold, der både udfordrer vores evne til at gå ind i ledelsesrummet sammen med politikerne og udfordrer vores evne til at udvikle vores organisation og opgaveløsningen.

Det er afgørende at udvikle sig som topleder. Når man skal det, kræver det mere end alene at forbedre sig indenfor de klassiske ledelsesdiscipliner. Det kræver også, at man er dedikeret og ægte nysgerrig på de områder, man er ansvarlig for. Det kan vi gøre i hverdagen – sammen med kollegerne – men det er også vigtigt at tage en egentlig lederuddannelse. Min ambition er ikke, at det skal være på masterniveau, eller at vi skal skoles i teori. Men

» Det er afgørende at udvikle sig som topleder. Når man skal det, kræver det mere end alene at forbedre sig indenfor de klassiske ledelsesdiscipliner. Det kræver også, at man er dedikeret og ægte nysgerrig på de områder, man er ansvarlig for.

» **Men midt i al problemløsningen burde vi prioritere at skaffe os den nødvendige tid til refleksion – den tid, der sikrer, at vi næste gang enten undgår problemet eller håndterer det tidligere.**

som topledere skal vi nyde godt af den forskning, der er i ledelse i dag. Vi skal tilegne os ny viden om ledelse, og vi skal lære at omsætte den i praksis. Lederuddannelse skal bygge bro mellem erfaringerne fra hverdagen og den udvikling, vi oplever, og evnen til at omsætte dem til konkret læring og udvikling i egen organisation.

Vi skal som topledere prioritere vores egen kompetenceudvikling. Ligesom vi prioriterer ledernes og medarbejdernes kompetenceudvikling gennem bl.a. LUS- og MUS-samtaler. Ledelse i sig selv skal være værdiskabende, og det fokus skal vi have i forhold til ledergruppen, men vi skal også stille skarpt på det i direktionen og i vores egen ledelse hver især.

Rum til refleksion – ikke kun i direktionen men med organisationen

At reflektere over hændelser i hverdagen er af betydning for, hvordan vi udvikler os som mennesker, og hvordan vi vælger at reagere i kommende/lignende situationer. Præcist det samme gør sig gældende for ledelse. At reflektere over ledelse i hverdagen er afgørende for ledelsesudvikling. For det personlige lederskab såvel som for organisationens ledelseskultur – sågar for organisationskulturen.

Den påstand tvivler jeg på, at ret mange ledere vil udfordre. Det er en evig udfordring at finde tiden til refleksion i hverdagen. Særligt den del, der skal ske sammen med andre, for at opnå den potentielle effekt. Personligt har jeg oplevet tiden som en udfordring for refleksion gennem alle mine nu knapt 20 års erfaring som leder på praktisk talt alle niveauer, heraf nogle få år i den private sektor. Det har været en gennemgående observation for mig i mit arbejdsliv, at tiden til refleksion og dermed effekten af refleksion skubbes i baggrunden. Jeg vil endda vove den påstand, at behovet for tid og rum til refleksion ikke bliver mindre, jo større ledelsesansvaret bliver.

Der er brug for, at vi i højere grad deler vores observationer, overvejelser og refleksioner med hinanden. I dialogen med hinanden opstår indsigt, spørgsmål og klarhed (afklaring). Nogle gange fordi man ser en mening i det, man læser eller hører, og andre gange fordi man netop ikke gør det og derfor får skærpet sine egne erfaringer og synspunkter, og ofte giver dialogen mulighed for at vælge en anden vej, som ingen bragte med sig ind i dialogen, men som udviklede sig

undervejs. Uanset hvad, giver det fælles refleksionsrum inspiration, som (måske) skaber nye handlinger.

Man behøver ikke lede længe, før man kan erfare, hvor meget refleksion som begreb fylder i ledelsesteoriene. Der findes vel næppe nogen ledelsesuddannelser-/kurser, der ikke har refleksion som en integreret del af det løbende program. Og når det nu er så vigtigt i teorien – og på lederuddannelser, hvorfor håndhæver vi det så ikke i langt højere grad i hverdagen – hvorfor værner vi ikke om det? En del af svaret er måske, at det er, fordi vi generelt bliver målt på andre mere 'hårde' parametre. Ledere vurderes på resultater, men god ledelse handler også om proces, empati, refleksion – om at få en organisation til at yde bedst muligt.

Først skal vi løse alle de ting, der er listet op. Deadlines, der skal overholdes, små problemer, der skal håndteres for ikke at blive til store problemer, og nogle gange store problemer, der skal løses for ikke at eksplodere. Men midt i al problemløsningen burde vi prioritere at skaffe os den nødvendige tid til refleksion – den tid, der sikrer, at vi næste gang enten undgår problemet eller håndterer det tidligere. På de gode dage med problemløsning er det dét, vi gør. Vi noterer os, hvad der virkede for at finde en løsning på netop dét konkrete problem. Vi udarbejder en procedure, der sikrer, at vi ikke ender der igen. Men spørgsmålet er, om vi ikke går glip af muligheden for at få frigjort et endnu større potentiale end alene at stå med en nyskrevet procedure, der forhindrer fremtidige fejl/problemer af samme karakter. Hvis vi prioriterer at få vendt emnet med relevante medarbejdere, for at få synspunkter på hændelsen fra alle niveauer, vil vi kunne trække mere læring ud af det, få drøftet, hvilke værdier der er styrende for beslutningen, og måske få fundet alternativer eller drøftet justeringer, som kunne have gjort håndteringen bedre, og de kan så bruges i fremtidige situationer.

Og ja, indrømmet, det, jeg er optaget af her, er erfaringer fra praksis, det er værdier, men også synsninger i form af mavefornemmelser – og altså ikke ledelsesteorier.

Tænk, hvor mange ledere der ligger inde med den form for erfaringsbaseret tavs viden, som aldrig bliver udtalt – eller efterspurgt. En viden, der findes som et hav af erfaringer og refleksioner, hvori der igen lever et væld af eksempler på ledelsesfejltrin og ledelses-

succeser begået i alle led og på alle niveauer. Her er balancen at skabe en organisation, der løser problemer på lavest mulige hierarkiske niveau, og som samtidig ikke overser sager med potentiale, men bringer dem til rette sted. Det kræver en leder med tillid til sin organisation, og som samtidig reagerer, når den ikke virker efter hensigten.

Der er ikke mange ledelseserfaringer, som giver anledning til, at handlinger kopieres 1:1 i andre sammenhænge/relationer, men der kan netop hentes indblik og inspiration til fremtidige initiativer og reaktioner. Det kan skabe fælles indsigt i dele af en organisation. Det kan skabe udviklingen af organisationen. Der kan sikres udvikling af, hvordan vi løser kerneopgaven – og dermed øget kvalitet i opgaveløsningen. Så hvordan kan vi forsvare, at vi ikke finder tilstrækkelig tid til refleksion? Eller rettere – hvorfor tager vi os ikke tilstrækkelig tid til det?

Det spørgsmål vil jeg lade hænge her, og blot kræve af mig selv og af mine to nye direktørkollegaer, at vi sammen skal skabe tid og rum til refleksion. Ikke alene med hinanden, men med organisationen.

Diversitet er et helt nødvendigt tema – der er nødt til at ske noget nu

Og så er der det højaktuelle spørgsmål om diversitet i ledelse. Eller rettere – spørgsmålet har været der i mange år. For mit vedkommende havde jeg min første rigtige debat om emnet i 2010 i et panel flankeret af Ritt Bjerregaard og en partner i et stort rekrutteringsfirma. Dengang var det alene lige muligheder for begge køn til at blive topledere, der var til diskussion. Det er det som bekendt fortsat. Og det er der jo en god grund til. De tørre tal viser, at der er sket alt for lidt.

Der er fortsat brug for at holde fokus på at talentudvikle og opfordre kvinder til at søge topledertillinger, ligesom der fortsat er brug for, at rekrutteringsfirmaer påtager sig et større ansvar for at opdyrke ukendt land i form af nye talenter, der ikke stod i deres database i forvejen – dette er ikke en kritik af det udmærkede firma, der bistod os i rekrutteringerne, men alene en opfordring til at fastholde det fokus, og gerne medvirke til at finde innovative måder eller nye veje til at løse problemet.

Den åbenlyse selvkritiske tilgang må også være, at jeg nu efter at have befundet mig i den situation, at jeg to gange indenfor ½ år kunne have indstillet en kvinde til posten som direktør, har indstillet en mand begge gange. På ressourcenedirektørposten kunne min forvaltning sågar have fået den eneste kvindelige ressourcenedirektør i København (ud af 7). Men ansøgerfeltet bekræftede også, at det kniber med diversiteten både på køn, alder og etnicitet og særligt i kombination med den nødvendige og relevante tyngde på CV'et. Og vi havde faktisk ganske bevidst forsøgt os med et stillingsopslag, hvor ordvalget ikke henvendte sig mere til mænd end til kvinder. Dette er på ingen måde en kritik af kvinders erfaringsgrundlag. Det er en konstatering af, at vi har en udfordring, der ikke løses alene med ord om den gode vilje.

Danmark ligger under gennemsnittet i Europa, når det kommer til både kvinder i ledelse generelt og kvinder i topledelse. Ét af de 17 verdensmål – nr. 5 – handler om ligestilling mellem kønnene, og undersøgelser viser, at kønsdiversitet fremmer virksomheders innovation, omdømme, kundebase og økonomiske præstation.

» Og ja, indrømmet, det, jeg er optaget af her, er erfaringer fra praksis, det er værdier, men også synsninger i form af mavefornemmelser – og altså ikke ledelsesteorier. Tænk, hvor mange ledere der ligger inde med den form for erfaringsbaseret tavs viden, som aldrig bliver udtalt – eller efterspurgt.

Reelt burde kønsbalancen slet ikke være noget, vi diskuterer længere. Men det gør vi. Og vi er nødt til ikke alene at diskutere det, men også som topledere (og mange af os med døtre på vej gennem uddannelsessystemet) at gøre noget. Vi må udforske forskellige løsningsstrategier. Kønsdiversitet er et socialt, politisk, etisk, moralsk og økonomisk ansvar. Ligestilling gavner bundlinjen, vi undgår ta-

lentspild, det højner jobtilfredsheden og gavner branding. Derfor er det et emne, man som ansvarlig topleder ikke kan undlade at forholde sig konkret og reelt til.

Med overgangen til en ny valgperiode og et nyt politisk hold er der næsten ikke noget mere oplagt tidspunkt at stille skarpt på vores rolle som topleder og direktion.