

—— Karriereveje og ledelsesrefleksioner

12 lederportrætter fra Ledelseskommisionen

Forord og indholdsfortegnelse

Forord

Mange veje fører til ledelse

I Ledelseskommisionen er vi imponerede over de mange ledere, som gør et fantastisk stykke arbejde rundtomkring i landet og i mange forskellige dele af den offentlige sektor. På alle ledelsesniveauer kan man finde eksempler på ledere, der med stor energi og fokus på borgerne arbejder med at håndtere udfordrende vilkår og svære dilemmaer.

Vi har spurgt 12 dygtige ledere, om de ville dele deres historier med os. Hvorfor har de valgt ledelsesvejen, og hvad driver dem til at blive ved? Resultatet er fortællinger om store forandringsprocesser, stærke lederidentiteter og engagerede medarbejdere. Alt det, der skaber resultater, som borgerne kan mærke.

Portrætterne viser, at ledelse er en mangfoldig størrelse, og at der er mange forskellige veje ind i ledelse. Ikke mindst viser de, at karriereveje ikke kan sættes på formel.

Tak til de portrætterede ledere, som gavmildt har delt deres karrierevej og personlige erfaringer med os. Også tak til konsulenterne fra Spencer Stuart, som har interviewet lederne. Mød 12 ledere, der hver dag sætter sig selv i spil. 12 ledere, der reflekterer over ledelse som faglig disciplin, og som udviser et personligt lederskab, der kan være til inspiration for andre!

God læselyst!
Ledelseskommisionen

Indholdsfortegnelse

- 1 Ralf Richardt Strøbech, uddannelsesleder, Iscenesættelse, Den Danske Scenekunstscole (DDSKS)
- 2 Yasar Cakmak, skoleleder, Glostrup Skole
- 3 Morten Hougaard, ledende oversygeplejerske, Mave-, Tarm- og Karkirurgisk Afdeling, Slagelse Sygehus
- 4 Søren Friese, skovrider, Naturstyrelsen Bornholm
- 5 Nina Hæsum, chef for Dagtilbud og Center for Børn og Familie, Mariagerfjord Kommune,
- 6 Rikke Skou Jensen, vicedirektør, Sundhedsplanlægning, Region Midtjylland
- 7 Thorkild Fogde, direktør, Kriminalforsorgen
- 8 Jette Bolding, lokalområdechef, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Københavns Kommune
- 9 Rasmus Byskov-Nielsen, direktør for Børn og Fællesskaber, Ikast-Brande kommune
- 10 Trine Ladekarl Nellemann, rektor, NEXT – Albertslund Gymnasium
- 11 Peter Steen Olsen, centerchef, Center for Borgerservice og Beskæftigelse, Gribskov Kommune
- 12 Thomas Dyhr Vestergaard, afdelingschef, Region Syddanmark

1. 'Ud til kanten af genkendelighed og selvfølgelighed'

Profil

Ralf Richardt Strøbech

Uddannelsesleder,
Iscenesættelse, Den
Danske Scenekunstscole
(DDSKS)



Ledelseskommisionens indstilling

"Ralf balancerer smidigt mellem to faglogikker – den ministerielle med akkreditering og måltal og den faglige/kunstneriske. Som arkitekt har han en anden faglig ballast end dem, han er leder for. Han har desuden stor appetit på organisatoriske og ledelsesmæssige begreber og forståelser, som han har en original vinkel på."

Nuværende rolle

Som uddannelsesleder for fagområdet Iscenesættelse på Den Danske Scenekunstscole er Ralf ansvarlig for linjerne sceneinstruktion, scenografi, lyd, lys og dramatisk skrivekunst. Han har personaleansvar for 15 medarbejdere. En hovedopgave i rollen som leder består i at få uddannelsen akkrediteret – en opgave, som netop er overstået med succes for skolens bachelorniveau.

Portræt

Vild med at forandre

Hvor andre kan have det lidt tungt med konstante forandringer, er det noget, uddannelsesleder Ralf Richardt Strøbech sætter stor pris på: *"Jeg er helt pjattet med, at man kan se, at tingene er anderledes i dag, end de var i går. Jeg kan godt lide, når vi når ud til kanten af vores genkendelighed og selvfølgelighed."*

De senere år har han fået sit behov på den front dækket løbende. Der har været stribevis af ændringer i forbindelse med det intense arbejde med at udvikle, modernisere og kvalitetssikre de uddannelser, han siden 2016 har været ansvarlig for på Den Danske Scenekunstscole.

Omstillingen af organisationen har også krævet ændringer af hans egen tilgang. Han har været optaget af at få menneskene omkring sig med. For han kan godt have en tendens til at komme ind i rummet med en løsning:

"Det kan være svært som leder at balancere effektiviteten med tålmodigheden. I en forandringsproces handler det om enighed om problematikken. Mens jeg personligt agerer med min analyse, har jeg brug for min nære kollega til at være indsigtsfuld på de relationelle konsekvenser."

I en verden, hvor kunst, passion og engagement betyder og fylder meget, har det af og til været nødvendigt for ham at minde sig selv og andre om, at han leder en uddannelsesinstitution. Det handler ikke alene om en kunstnerisk proces, selv om det er dét, både han og mange af de involverede brænder for.

Evig læring

Nogle af de redskaber, Ralf Richardt Strøbech gør brug af i sin ledelse i dag, blev skåret til og gjort konkrete, da han i 2015 gik i gang med en master i public governance: *"Jeg forstår hændelser på en anden måde. Min sondring mellem teori og praksis er ikke længere til stede. Jeg objektiviserer bedre."*

Uddannelseslederen har altid fundet egne veje, og viljen til læring er en central del af hans succes som leder.

Den viste sig allerede i barndommen, hvor han fra 3. klasse fik arbejde på skolebiblioteket. Her blev han ansvarlig for de faglitterære bøger, som han selv var meget fascineret af. I dag terper han datasikkerhed og ISO27001 for at sikre, at Scenekunstscole holder sig ajour.



CV*



1. 'Ud til kanten af genkendelighed og selvfølgelighed'

Portræt

I den mellemliggende periode begyndte Ralf Richardt Strøbech blandt andet på musikvidenskab. Han var ikke begejstret for uddannelsens daværende fokus på gymnasielærervejen og skiftede til arkitekt – de sidste to år af studiet foregik i Paris.

Atypisk lederjob

Vel hjemme igen fik han sit første job hos teaterkompagniet Hotel Pro Forma, hvor han havde arbejdet en del af studietiden som sanger. I de første par år fungerede han både som scenograf, arkitekt og grafiker:

"I alle mine ansættelsesforhold er jeg begyndt med et veldefineret område og en veldefineret kompetence. Men når man er på arbejdspladsen, bliver man et menneske og ender med en masse forskellige opgaver."

Hos Hotel Pro Forma fik han sin første ledelsesrolle i 2007, men en anderledes en af slagsen. Hver udstilling eller forestilling er en ledelsesopgave, og som han konstaterer:

"Man opnår en minirevolution af samhørighed – blot for at gå i opløsning kort efter."

Rammer til mennesker

I 2011 søgte han jobbet som centerleder for Center for Scenesættelse og Design. Da han tiltrådte, blev der sat gang i at samle 14 uddannelser til én national skole. I dag har den fem akkrediterede uddannelser.

Det hårde arbejde med at nå dertil har paralleller til hans arkitektuddannelse: *"Som arkitekt arbejder man med strukturer, som mennesker skal bo i. Som leder strukturerer man rammer, som mennesker kan trives i."*

Resultatet er blevet vel modtaget, også af de studerende. For nylig rejste han med sin rektor rundt i landet, og de mærkede, at de studerende var helt med på den udvikling, hans institution er i gang med:

"Det betyder meget, for under akkrediteringsforløbet har der været en smule frygt for akademisering og pølsefabrikstænkning," fortæller han.

At skolen har kunnet kvalificere sig til at opnå akkreditering, er han stolt af. Selv har han hele tiden ment, at uddannelserne var af international kvalitet, men det er godt at få en ekstern vurdering, der siger det samme.

Den demokratiske forpligtelse

Som leder af en offentlig institution i Danmark føler Ralf Richardt Strøbech et ansvar overfor borgerne. Ikke kun overfor dem, der går på institutionen, i form af et ansvar for at uddanne dem til dygtige scenekunstnere – men også en bredere demokratisk forpligtelse overfor Danmark.

"Scenekunst henvender sig til en snæver demografisk del af befolkningen. At balancere mellem popularitet og niche er sindssygt vigtigt i forhold til borgerforpligtelsen."

For at imødekomme den demokratiske forpligtelse samarbejder uddannelseslederen med andre ledere om at udvide mulighederne for at komme rundt i landet:

"Hvis vi eksempelvis skal lave noget i Frederikssund, så skal vi måske lave det i idrætshallen i stedet for på teatret."

// Jeg kan godt lide, når vi når ud til kanten af vores genkendelighed og selvfølgelighed.

// Som arkitekt arbejder man med strukturer, som mennesker skal bo i. Som leder strukturerer man rammer, som mennesker kan trives i.

2. 'Skolesucces vinder mennesker'

Profil

Yasar Cakmak

Skoleleder,
Glostrup Skole



Ledelseskommisionens indstilling

"Yasar er indstillet på baggrund af hans fremragende arbejde som skoleleder. Først på Rådmandsgades Skole som souschef og siden Amager Fælled Skole, hvor han stod i spidsen for en markant positiv udvikling. Han er nu leder af Glostrup Skole, som er den eneste skole i kommunen efter en sammenlægning af fire tidligere skoler. Han er kendt for en visionær, kommunikerende og vindende ledelsesstil."

Nuværende rolle

Yasar indtrådte i rollen som skoleleder i Glostrup i april 2017, hvor han til daglig står i spidsen for mere end 2.200 elever og 300 medarbejdere. Udfordringen består i at gøre en af Danmarks største folkeskoler til én fælles integreret skole i en glødende transformationstid på folkeskoleområdet.

Portræt

Udfordring med potentiale

En lukningstruet skole med et blakket ry, hvor næsten syv ud af ti elever havde tosproget baggrund. Det var udfordringen, Yasar Cakmak tog imod i 2007, da han fik jobbet som ny skoleleder på Amager Fælled Skole.

"Selvfølgelig var det en udfordring, men jeg så også potentiale. Forandring var et nødvendigt vilkår."

Ved hjælp af en sofistikeret pædagogisk værktøjskasse og en ordentlig portion viljestyrke formåede han på syv år at vende udviklingen. Skolen blev et attraktivt tilvalg med et stærkt forældreengagement. Det lykkedes at gøre den til 'kvarterets skole', hvor hovedparten af områdets børn, uanset etnicitet, nu går.

Virksomt kasketmøde

Et af de første tiltag, Yasar Cakmak tog på Amager Fælled Skole, var at invitere til 'kasketmøde' for alle med 'kasketter' på skolen, fra bibliotekar til IT-vejleder. Formålet var at skabe dialog, vise sin egen nysgerrighed og interesse og ikke mindst få indblik i skolens egne ressourcer for at kvalificere sit analysegrundlag.

Det to timer lange møde gav ham værdifuld viden at bruge videre i hans ledelsesgerning. Samtidig synliggjorde det for alle mødedeltagere de ressourcer, som skolen havde og skulle bygge på.

Han cyklede også rundt i lokalsamfundet og inviterede daginstitutionslederne i området til kaffemøde på skolen. Både for at høre, hvad der blev sagt om skolen, få alle rygterne på bordet og samtidig fortælle dem om sine ambitioner for Amager Fælled Skole.

"Så længe udfordringer og rygter eksisterer og italesættes som problemer, så eksisterer de, og vi er nødt til at forholde os til dem, uanset om vi er enige eller ej," konstaterer han.

Yasar Cakmaks ledelsesfilosofi bygger således på systemiske tanker om fælles meningsskabelse. Det handler om at vinde mennesker frem for at vinde over dem.

"Det letteste er at stille sig op på ølkassen. Det er implementeringen og forankringen, der er det svære. Som leder kan man altid smide chefkortet, men hvis man formår at vinde mennesker, fordi de kan se meningen og committer sig til opgaven og målet, så er de villige til at gøre mere, end jeg forventer af dem."



CV*



1994

Folkeskolelærer
Hvidovre Kommune

2004

Souschef
Rådmandsgades Skole

2007

Skoleleder
Amager Fælled Skole

2014

Ledelseskonsulent
Rudersdal Kommune

2017-

Skoleleder
Glostrup Kommune

2. 'Skolesucces vinder mennesker'

Portræt

Respekt for lærerfaget

Yasar Cakmak har altid haft stor respekt for lærergeneringen, selv om han ikke i første omgang regnede med, at det skulle være hans egen karrierevej.

Han kom til Danmark fra Kurdistan sammen med sin familie i 1985 for at blive genforenet med sin far, der havde fået asyl nogle år forinden. Han begyndte i modtagelsesklassen på Gasværksvej på Vesterbro i København. I et hjem med politiske diskussioner blev læring fremelsket af faren, og en ubetinget lyst til at studere indfandt sig hos Yasar Cakmak. Efter gymnasiet gik han med frisk mod i gang med radiografuddannelsen, men måtte dog sande, at det ikke lige var ham, så han skiftede til læreruddannelsen i 1994.

Folkeskolen er for ham stedet at gøre en forskel. Man er med til at forme de mennesker og værdier, der igen former samfundet: *"Alle har haft en lærer, der har betydet noget særligt for dem og gjort en forskel i deres liv."*

Ved siden af studiet var han fuldtids lærervikar i Hvidovre, og det blev til ti år i kommunen, før han blev taget i mesterlære som souschef på den multikulturelle Rådmandsgades Skole på Nørrebro af Lise W. Egholm, der blev kåret som Årets Leder i Danmark 2012.

"Et år på Rådmandsgades Skole med Lise svarer til et hundear," siger Yasar Cakmak med henvisning til den gængse opfattelse af, at et år i en hunds liv skal ganges med syv. Han fik koncentreret indsigt i drift og skoleudvikling, og hans læringskurve ligefrem eksploderede. Til trods for, at han indtil da havde været mest optaget af pædagogisk psykologi, fik han mod på mere. Derfor turde han også tage imod udfordringen på Amager Fælled Skole.

Da han rykkede til Rudersdal Kommune, blev han først ansat i en nyoprettet stilling som ledelseskonsulent, hvor han skulle fungere som sparringspartner for skoleledelserne, og endte som konstitueret chef for udviklingsafdelingen.

Rudersdal er en kommune, der præsterer over landsgennemsnittet på stort set alle parametre, og dermed var det også et helt andet udgangspunkt for ledelse end det, Yasar Cakmak kom fra: *"Udvikling i Rudersdal udspringer af høje ambitioner og visioner og ikke af pres på grund af dårlige resultater."*

Drømmejobbet i hus

Efter nogle lærerige år i Rudersdal savnede han den tætte kontakt og daglige gang på skolen. I april 2017 blev han skoleleder for Glostrup Skole, der er en sammenlægning af kommunens tidligere fire skoler.

Han kalder det et drømmejob, fordi opgaven både fagfagligt og ledelsesmæssigt rummer andre potentialer og udfordringer end på en almindelig skole.

Målet er at videreudvikle én fælles skole med høj faglig kvalitet og trivsel – for elever såvel som medarbejdere.

Han erfarede hurtigt, at der på skolen kun retorisk eller i begrænset omfang var købt ind på tanken om én fælles skole. Derfor inviterede ledelsen og skolebestyrelsen til en 'visionsdag'. Her deltog mere end 300 mennesker i en dialog om fremtidens skole. Både elever, forældre, medarbejdere, borgmesteren og andre politikere samt repræsentanter fra erhvervslivet var inviteret.

Yasar Cakmak ser visionsdagen som et virksomt og nødvendigt ledelsesgreb. Den primære intention er at bruge den som anledning til at invitere alle skolens interessenter til at udfordre og gentænke Glostrup Skole – både med hensyn til selvforståelse, organisering, værdier, faglighed og resultater – så skolen ikke lukker sig om sig selv.

For Yasar Cakmak handler ledelse grundlæggende om at tage ansvar og udvise mod og vilje til at gøre det, der er påkrævet i situationen og organisationen – med alt, hvad det indebærer.

//

Som leder kan man altid smide chefkortet, men hvis man formår at vinde mennesker, fordi de kan se meningen og committer sig til opgaven og målet, så er de villige til at gøre mere, end jeg forventer af dem.

//

Alle har haft en lærer, der har betydet noget særligt for dem og gjort en forskel i deres liv.

3. 'Når fagledelsen underbygges af tillid og ydmyghed'

Profil

Morten Houggaard

Ledende oversygeplejerske, Mave-, Tarm- og Karkirurgisk Afdeling, Slagelse Sygehus



Ledelseskommisionens indstilling

"Morten er en fagprofessionel leder, der tager både ledelse og faglighed alvorligt. Han giver plads til, at medarbejderne kan træffe selvstændige beslutninger, hvilket kræver både tillid og mod. Morten formår at have blik for samspillet mellem effektiv drift og udvikling, og så er han en af de offentlige ledere, som har erfaringer fra flere fagområder og privat sektor."

Nuværende rolle

Siden 2015 har Morten som ledende oversygeplejerske haft ansvaret for Mave-, Tarm- og Karkirurgisk Afdeling på Slagelse Sygehus, hvor han står i spidsen for 200 ansatte, syv mellemledere og et aktivitetsbudget på 140 mio. kr.

Portræt

Med berigelse fra det private

Da Morten Houggaard i 2007 blev en del af det 12 personer store team i landets første private skadestue, bragede han igennem i medierne med budskabet: "Maks. tyve minutters ventetid, ellers er det gratis!" Det krævede fælles maratonløb af de ansatte på Skadestue.nu, men kun to gange på tre år måtte teamet se sig slået af længere ventetid.

Egentlig var Morten Houggaards tilgang til jobbet, som han blev rekrutteret til af ejeren af den private skadestue: "Jeg skal ikke være leder af den her klinik, men jeg vil gerne hjælpe til."

Men det varede ikke længe, før han var med til at lede skadestuen, der havde et budget på 20 mio. kr. årligt. Det var en ekstremt lærerig periode for den unge sygeplejerske, der oprindeligt valgte pædagog i den store 'Hvad kan jeg blive'-bog. Da han identificerede større rejsemuligheder og global anerkendelse indenfor sygeplejefaget, endte han med i stedet at terpe anatomi, fysiologi og sygeplejeteori i fire år på sygeplejerskeskolen.

Som færdiguddannet startede han i et vikariat i Døgnplejens Basecenter i Københavns Kommune. Efter adskillige basissygeplejestillinger i forskellige afdelinger gennem otte år foretog han det aktive skift væk fra det offentlige.

Tilbage i det offentlige

Med erfaringerne fra Skadestue.nu i rygsækken vendte han dog tilbage til offentlige arbejdspladser. Efter et kort ophold i Psykiatrien i Hvidovre søgte han en lederstilling som afdelingssygeplejerske på Ærø Sygehus. Han kan huske, at han dengang tænkte: "Jeg kunne blive chef for et helt sygehus!"

Til trods for fem kvarters streng bølgegang og søsyge installerede Morten Houggaard og kæresten sig i det lille øsamfund. Han fik i løbet af tre år samlet sygehuset med personale- og fagledelse og samtidig styrket samarbejdet imellem Region Syddanmark, Sygehusforeningen, de praktiserende læger og ikke mindst øens befolkning.



CV*



3. 'Når fagledelsen underbygges af tillid og ydmyghed'

Portræt

Samtidig læste han en MBA på Middlesex University i London og hentede her inspiration fra ledere i det private erhvervsliv. Det var berigende for hans personlige lederskab, og den faglige værktøjskasse blev udvidet med alt fra SWOT-analyser til nye incitamentsstrukturer.

Ledelse er en selvstændig disciplin

I 2015 indtog han rollen som ledende oversygeplejerske for Mave-, Tarm- og Karkirurgisk Afdeling på Slagelse Sygehus, hvor han i dag leder mere end 200 ansatte. Om dette skift siger han: *"Jeg havde ingen forstand på karkirurgi, men jeg vidste efterhånden lidt om ledelse."*

Ledelse er for ham en selvstændig disciplin, og han udfordrer kutymen med at gå til oversygeplejersken med ethvert fagligt problem: *"Det er ikke vores faglighed, vi er ledere på. Man skal gå til den person, der ved bedst, når man har et problem. Selvom man er chef, ved man jo ikke alt."*

Det hænger godt sammen med det tillidsbaserede, der er gennemgående i hans efterhånden mangeårige lederskab og udvikling af medarbejdere: "Som leder bliver man nødt til at skabe en kultur med plads til fejl, for fejl er læringspotentiale."

Det handler om at tro på sine medarbejdere, hvis de skal turde tro på sig selv i deres indflydelsesrige arbejde, mener han: *"At træffe beslutninger på et vidgrundlag på måske fem til 15 procent lyder grotesk for mange, men i tilfælde af hjertestop er det ofte alt, vi har, hvis der skal handles i tide."*

Kreativ nedbringelse af sygefravær

I udviklingen af medarbejdere lægger han desuden stor vægt på deres velbefindende, hvilket senest har ført til indførelsen af en trivselsapp – howdy-appen – der hver 14. dag afslører, om han skal være særligt opmærksom på nogen områder i organisationen. Der indkaldes automatisk en psykolog, såfremt trivselskurven er rød. Medarbejderne bestemmer selv, om de vil informere deres leder herom.

Han har desuden formået at nedbringe sygefraværet fra 7,5 til 2,4 procent, blandt andet ved at ansætte fleksmedarbejdere, der servicerer patienter med kaffe og mad, noget, som ellers er en daglig tidsrøver for den faste stab. En sådan kreativ idé kan udføres indenfor overenskomstens regler ved at ansatte medarbejdere, der kun kan arbejde fire timer ad gangen:

"På den måde afhjælper vi et samfundsmæssigt problem, vi skåner vore egne medarbejdere, og fleksmedarbejderne gør det med glæde. Det har haft en positiv smittende effekt i afdelingen."

Forandring kalder på stærke ledere

Morten Hougaards nysgerrighed på læring og forandring vækkes ofte, når nye reformer eller systemer udrulles. Senest med Sundhedsplatformen, der har været en ledelsesmæssig udfordring for ham og lederkollegaen: *"Vi havde ikke et valg her, så vi har været positive, uden at være lalleglade, og haft respekt for den indvirkning, platformen har – som enhver ny forandring."*

Tæt opfølgning med 20 udvalgte superbrugere og en åbenhed overfor at lytte til frustrationer har været succesfulde greb for Morten Hougaard. Derfor kan han i dag være stolt af sine medarbejdere og den positive indstilling, der på den måde er skabt til platformen.

“

Jeg havde ingen forstand på karkirurgi, men jeg vidste efterhånden lidt om ledelse.

“

Det er ikke vores faglighed, vi er ledere på. Man skal gå til den person, der ved bedst, når man har et problem. Selvom man er chef, ved man jo ikke alt.

4. 'Bison-disruption på Bornholm'

Profil

Søren Friese



Skovrider
Naturstyrelsen, Bornholm

Ledelseskommisionens indstilling

"Søren er dedikeret i sit fokus på borgerne som brugerne og skovens gæster. Han udmærker sig ved at være skovrider med en faglig baggrund som skovarbejder og løbende dygtiggørelse indenfor ledelsesfaget. Han har via professionalisme og evne til nytænkning passeret 'glasloftet' bestående af de akademisk uddannede forstkandidater, som traditionelt set har besat skovriderposterne – og han klarer sig fantastisk på posten!"

Nuværende rolle

Siden 2006 har Søren været ansvarlig for forvaltningen af de statslige arealer på Bornholm. Hans opgaver er udover drift at udvikle og sikre arealerne og ikke mindst gøre dem attraktive for borgerne – i samarbejde med skovens brugere. Som en del af dette arbejder Søren på opførelsen af et nyt besøgscenter ved Hammershus. I sin nuværende rolle leder Søren ca. 20 personer.

Portræt

Vild idé blev stor succes

Bisonokser på Bornholm. Det var en idé, der udløste en del hovedrysten, da skovrider Søren Friese luftede den i 2008.

Han var tidligt med i processen omkring 're-wilding' af skoven, hvor man tilbagefører naturen til en mere vild tilstand, og han fik gennemført, at øen skulle have syv europæiske bisonokser: "Det er fantastiske dyr at have i skoven, de skaber i virkeligheden en form for disruption," siger han.

I dag er der 20 okser på Bornholm, og projektet har årligt 100.000 besøgende. En klar succes for den eneste af Danmarks 19 aktive skovridere, der ikke har en akademisk baggrund inden for skovbrug.

"Jeg plejer at sige, at jeg er lidt ligesom den gamle bankelev, der har arbejdet sig op. Jeg brændte sådan set bare for skov og natur."

Skoven frem for skolen

På trods af farens hverv som skoleinspektør blev skolearbejde aldrig rigtig Søren Frieses førsteprioritet. Han foretrak at bruge tid i skoven, klatre i træer og også at fiske, da forældrene købte en ødegård i Sverige.

Han gik i gang med biologistudiet på Københavns Universitet, men begyndte i skovbrugspraktik efter første del af uddannelsen. Herfra blev skoven hans karrierevej.

Efter at han var blevet skovløber ved Jægersborg Statsskovdistrikt, fik han arbejde på Skovskolen i Nødebo, hvor forstanderen fik øje på Søren Friese, samtidig med at kommunen efterspurgte kurser for marginaliserede unge. Det blev startskuddet på knap syv år med udvikling af uddannelsesprogrammer for unge, ledige og skovarbejdere.

De efterfølgende år tog det ene det andet. Først et job i Miljøministeriets departement sideløbende med en master i public administration og sidenhen et job i Det Europæiske Miljøagentur. Men det var for langt fra skoven, og miljøet var for tungt og akademisk efter hans smag.

I Skov- og Naturstyrelsen arbejdede han med HR og senere større it-projekter frem til 2006. Drømmen om et arbejdsliv i skoven var næsten opgivet, da han på opfordring søgte jobbet som skovrider for Bornholm.

CV*



1987

Skovløber
Jægersborg
Statsskovdistrikt

1994

Danida-konsulent
Tree Seed Project,
Sudan

1999

Administrative Officer
European Environment
Agency

2002

Souschef
Personalekontoret
Skov- og
Naturstyrelsen

2005

Sekretariatsleder
Center for
Koncernforvaltning
Miljøministeriet

2006-

Skovrider
Naturstyrelsen
Bornholm

4. 'Bison-disruption på Bornholm'

Portræt

Et årti med forandringer

Han har nu bestridt den samme rolle i over ti år, og den har ændret sig meget undervejs: *"Brugen af vores skove ændrer sig meget i disse år. Skoven var for ikke så længe siden primært produktion. Nu ser vi en stigende tendens til at tage hensyn til biodiversitet – også for at skoven skal være en god oplevelse for brugerne."*

Borgerne bliver også inddraget mere i udviklingen og brugen af skoven:

"For ti år siden kunne vi ikke have drømt om at bede borgerne om at bygge deres egen mountainbike-bane. Men i dag er 'communities' pålagt fra Styrelsen, og jeg må sige, at jeg bifalder det, selvom det af og til er dødbesværligt."

Forklaring til borgerne

Siden han var med til at skabe uddannelsesprogrammer og kurser, der brugte skoven til at få utilpassede unge og ledige i gang, har Søren Friese været med til at påvirke sit område med nye idéer.

Han har også et moderne blik for sammensætning af medarbejdere og har eksempelvis bragt flere biologer og en journalist ind i sit team.

Journalisten er blevet ansat, fordi borgerne forventer mere af skoven: *"Vi arbejder meget med strategisk kommunikation. Vi skylder borgerne forklaringer på, hvad og hvorfor vi ændrer – og hvad der ikke kan forklares, kan ikke forsvares."*

Kommunikation og forskellige faglighedens idéer er også vigtige i den nye tendens med mere borgerinddragelse. Det handler om at få frivillige til at medvirke i den indretning af skoven, som de ønsker.

"Egentlig handler mit job meget om konflikthåndtering. Vi skal sørge for, at alle får en god oplevelse i skoven, og samtidig holde os opdaterede på, hvad ministeren og den nuværende regering vil med naturen. Jeg er jo embedsmand, jeg skal implementere."

Lægger planer gennem mennesker

I sit virke skal Søren Friese således, ligesom mange andre ledere i det offentlige, have en god fornemmelse for parallelle processer og interessenter. Dem er der nok af, selvom Bornholm ligger langt fra Christiansborg, og dertil kommer, at udviklingen indenfor området går hurtigt og er svær at forudsige.

Skovrideren lægger ikke store planer ved sit skrivebord for at holde styr på det hele. I stedet lægger han vægt på at afstemme, give og modtage information:

"Til møder med mine samarbejdspartnere lytter jeg altid efter åbninger og invitationer – som nogle gange kommer ganske uventet – til at videreudvikle eller starte nye projekter. Det er vigtigt for mig, at jeg kan mærke andres værdier. Et godt samarbejde er drevet af engagement."

Søren Friese har også arbejdet på at skaffe mandat, tillid og midler til et stort bevarings- og formidlingsprojekt ved det bornholmske ikon Hammershus. Det lykkedes i 2012 at få tilsagn om 92,5 mio. kr. fra A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal. Pengene skal bruges både til restaurering af ruinen og til åbningen af et nyt besøgscenter i 2018.

“

Jeg plejer at sige, at jeg er lidt ligesom den gamle bankelev, der har arbejdet sig op. Jeg brændte sådan set bare for skov og natur.

“

For ti år siden kunne vi ikke have drømt om at bede borgerne om at bygge deres egen mountainbike-bane. Men i dag er 'communities' pålagt fra Styrelsen, og jeg må sige, at jeg bifalder det, selvom det af og til er dødbesværligt.

5. 'Nytænkning gennem inddragelse'

Profil

Nina Hæsum

Chef for Dagtilbud og Center for Børn og Familie Mariagerfjord Kommune



Ledelseskommisionens indstilling

"Nina er en forbilledlig leder, som er åben overfor inspiration udefra og arbejder utrætteligt for, at andre interesser aldrig må komme før barnets behov. Samtidig har hun været fremsynet i sin brug af data til at sætte fokus på, hvor man kan styrke samarbejdet på tværs af de kommunale tilbud."

Nuværende rolle

I sit nuværende job, som Nina har bestridt siden 2007, har Nina ansvaret for Dagtilbud og dermed de nul- til seksårige årige i Mariagerfjord Kommune. Nina har været med til at oprette Center for Børn og Familie, der består af de mennesker, der servicerer de decentrale enheder indenfor både skole, familie og dagtilbud. Nina har ansvar for et budget på ca. 200 mio. kr. og 500 ansatte.

Portræt

Fra arveprins Knud til 'fremtidens dagtilbud'

Løbende at hente ny inspiration udefra er et omdrejningspunkt for Nina Hæsum, der i ti år har ledet dagtilbudsområdet i Mariagerfjord Kommune. Inspirationen kan komme fra nær og fjern. Senest var det et besøg i Canada, der førte til sundhedstjek for alle fireårige.

Ordnningen blev implementeret i oktober og betyder besøg i institutionerne hver måned. På den måde sikres det, at de to- til seksårige, som ellers falder mellem sundhedsplejersken i vuggestuen og folkeskolen, også bliver tjekket regelmæssigt. Men børnene har altid haft en plads i Nina Hæsums arbejdsliv.

Hun voksede op i en lille nordjysk landsby ved Rold Skov, hvor hun tidligt stiftede bekendtskab med hårdt og manuelt arbejde. Det gjorde hende bevidst om, at hun skulle noget helt andet. Hun lagde efter skoletiden ud med at være stuepige for arveprins Knud og arveprinsesse Caroline-Mathilde på Sorgenfri Slot. Efterfølgende var hun au-pair i London, hvor hun oplevede et negativt syn på børn, hvilket kom til at præge hendes tilgang til arbejdet.

I 1986 blev hun uddannet socialpædagog i Aalborg og fik job som assistent på børnehjemmet Nordjyllands Amts Børnecenter. Efter fem år, hvor både hun og ægtefællen arbejdede på meget skæve tidspunkter, søgte hun ind til kommunen og fik øjnene op for det politiske liv, som har fyldt meget lige siden: *"Jeg elskede og elsker stadig det politiske liv – det tilfører krydderi til mit arbejdsliv."*

Leder for 200 i ét hug

Den første lederrolle fik Nina Hæsum i 1991, og hun gik fra nul til 200 medarbejdere som afdelingsleder for Kultur- og Socialforvaltningen i Nørager Kommune.

"Jeg hoppede bare ud i det og var meget udfordret i at finde min ledelsesrolle. Jeg fandt dog i den periode mit bedste ledelsesredskab, som jeg stadig bruger: at have fokus på at lytte aktivt og anerkende andre."

Ti år senere kom den næste store ledelsesudfordring, da hun blev 'udlånt' til Arden Kommunes dagtilbud. Kommunen havde udfordringer med kulturen, og der var besparelser i sigte.

CV*



5. 'Nytænkning gennem inddragelse'

Portræt

Lidt utraditionelt valgte Nina Hæsum at tage hele ledelsesteamet med på studietur til udlandet - formålet var primært at lære hinanden at kende. Her begyndte hun at forstå ikke alene individerne, men også dynamikken imellem dem. Det gav hende et ledelsesmæssigt input, som hun kunne arbejde videre med.

Kommunalreformen i 2006-2007 medførte en række ændringer i kommunens struktur, og hun indtrådte som borgerservicechef i den nye Mariagerfjord Kommune. Her prøvede hun for første gang at arbejde udenfor sit eget fagområde. Det var en stor udfordring, men også en mulighed for se sig selv som en leder, hvis egenskaber kunne bruges i anden kontekst.

Efter 1½ år i rollen takkede hun dog ja, da hun blev tilbudt at overtage det samlede dagtilbudsområde.

Det handler om at lytte

Som leder for et meget borgernært område har Nina Hæsum gjort sig mange tanker omkring borgerinteraktion:

"Vi skal som ledere være bevidste om at se fremtidens muligheder for borgerinteraktion. Det kræver tillid og en stærk kultur, som understøttes af den enkelte leder. Og lederne kan!"

For at gøre dagtilbuddene endnu mere relevante for borgerne, har hun blandt andet stillet skarpt på hvordan borgerne kan få endnu mere ud af de mangfoldige muligheder i dagtilbuddene.

Den proces kræver, at man som chef både giver slip, er ydmyg og aktivt opsøger borgerne. Et eksempel herpå er de nyligt etablerede læringsdialoger, som holdes i alle 26 børnehuse på tværs af kommunen for forældrebestyrelser, pædagoger og ledere.

Nina Hæsum sætter en dagsorden, inviterer sig selv ud i institutionerne og taler åbent og dialogorienteret om mål, status, og hvordan diverse initiativer opfattes af borgerne.

Ledelse gennem inddragelse

Ligesom Nina prioriterer at møde borgerne, prioriterer hun også at bruge tid med sine dygtige og engagerede ledere og få oversat de politiske begreber. Som da området blev genstand for strukturændringer:

"Da lukkede vi os inde på et hotel i 24 timer, lavede tidslinje, diskuterede og samarbejdede om en konkret plan. Vi havde mange diskussioner omkring forløbet i ledelsesgruppen, men vi kom ud med både en plan og en styrket ledelsesgruppe."

Nina Hæsum ser klarhed som fundamentet i ledelsen af en stor organisation. I 2011-2012 var hun med til at igangsætte et strategisk projekt, 'Leadership Pipeline', hvis formål var at tydeliggøre for hele organisationen, hvem der stod for hvad. Lederne skulle blive bevidste om, hvor de selv befandt sig og - ikke mindst - skabe en bevidsthed om, hvor de befandt sig i forhold til de øvrige ledere og medarbejdere.

"De yderste led skal føle sig trygge ved, at der eksempelvis bliver fulgt op på de idéer, der bliver bragt op fra organisationens yderste led. Det handler om at legitimere, at de medarbejdere, der er tæt på borgerne, er med til at kvalificere beslutninger om, hvordan vi skal arbejde."

//

Jeg elsker stadig det politiske liv - det tilføjer krydderi til mit arbejdsliv."

//

Vi skal som ledere være bevidste om at se fremtidens muligheder for borgerinteraktion. Det kræver tillid og en stærk kultur, som understøttes af den enkelte leder. Og lederne kan!

6. 'Det er en ære at arbejde for demokratiet'

Profil

Rikke Skou Jensen

Vicedirektør
Sundhedsplanlægning
Region Midtjylland



Ledelseskommisionens indstilling

"Man finder ikke en mere samvittighedsfuld leder end Rikke, som ofte har påtaget sig flere lederopgaver samtidigt, når behovet har været der. Hendes ledelse er gennemsigtig, ligesom motivation og mening er nøgleord for hende. Man kan ikke andet end respektere Rikke for hendes resultater og vedholdenhed. Hun sætter en ære i at arbejde for fællesskabet."

Nuværende rolle

I dag er Rikke vicedirektør for Sundhedsplanlægning i Region Midtjylland. Her har hun blandt andet ansvar for hospitalsplanlægning, investeringsplanlægning og praksisplanlægning. Derudover er Rikke ansvarlig for kommunesamarbejde på sundhedsområdet og betjener en række politiske udvalg. Hendes organisation består af knap 50 medarbejdere fordelt på tre kontorer.

Portræt

Først og fremmest embedsmand

"Det var det vildeste at arbejde i en region under dannelse. Der herskede ren nybyggerkultur i embedsværket og administrationen."

Som fungerende kontorchef for det såkaldt præ-hospitale område og hospitalsplanlægning i 'Region Midtjylland under dannelse' oplevede Rikke Skou Jensen i 2005 og 2006 strukturreformen indefra. Reformen satte rammerne for de nye regioner, og det var udfordrende at arbejde på et sundhedsområde, der var under voldsom forandring.

Efter fire år trængte hun selv til forandring og fik jobbet som økonomi- og planchef på Regionshospitalet i Silkeborg og Hammel Neurocenter. På grund af yderligere centralisering blev disse hospitaler hurtigt fusioneret, og hun blev i stedet administrationschef for Hospitalenhed Midt.

"Det var enormt spændende og inspirerende at komme ud, hvor 'den rigtige velfærdsydelse' leveres. Jeg synes, det er en ære at arbejde for demokratiet, for patienten og borgeren."

Spændende embedsrolle

Vi spoler lidt tilbage og finder en ung pige, der i sin tid blev inspireret af en gymnasielærer på Viborg Katedralskole til at læse videre på universitetet. Valget faldt på statskundskab, og offentlig forvaltning og administration blev hurtigt yndlingsfaget. Embedsrollen lød spændende. Måske især fordi det ikke var et erhverv, som hun tidligere var stødt på i sin omgangskreds.

Ved siden af studiet arbejdede hun som forskningsassistent, og det var igennem sin professor, hun i 1996 fik sit første embedsmandsjob som fuldmægtig i Viborg Amt.

Året efter landede den første store administrative udfordring på hendes bord, da hun blev personalekonsulent og tovholder for implementeringen af Ny Løn, som hun også havde skrevet speciale om. Processen varede i nogle år og gav mod på og lyst til at lære mere om kompleksiteten i offentlig administration. Hun gik derfor i gang med en ph.d. ved statskundskab ved Aarhus Universitet, som hun færdiggjorde i 2004.



CV*



6. 'Det er en ære at arbejde for demokratiet'

Portræt

Direktørdrømme

Efter tiden med de indledningsvis nævnte roller begyndte hun at savne embedsværket, samarbejdet med de andre hospitalsledelser og politikerne. Derfor skrev hun til koncerndirektøren, at hun var interesseret i den ledige stilling som vicedirektør. Direktionen var lydhør: I 2014 blev hun konstitueret og to år senere fastansat i rollen.

"Min primære opgave i dag er at planlægge et samlet, sammenhængende sundhedsområde."

Vicedirektøren indgår i koncerndledelsen, hvor hun arbejder sammen med lederkollegaer fra andre afdelinger om at skabe resultater. Senest har regionen indgået en aftale, hvor der sættes fokus på de otte nationale mål på sundhedsområdet.

"Vi er lykkedes med at få hospitalerne og samarbejdspartnerne med på den. Blandt andet fordi målene og indikatorerne langt hen ad vejen giver mening fra et patientsynspunkt - og dermed i klinikken."

En del af succesen ligger i, at det er en forenkling for lederne, og at planen er blevet til i åben dialog og samarbejde. Den indebærer, at klinikken i højere grad sættes fri:

"Det er et kæmpe skridt væk fra detailstyring. Det handler om mod og vilje til at binde både os selv og politikerne, så vi holder nallerne fra driften."

Den strategiske planlægning og samarbejdet på tværs af det politiske niveau og hospitalsledelserne er netop det, Rikke Skou Jensen motiveres af.

"Det er et kæmpestort ansvar at levere velfærdsydelserne. Vi bruger andre menneskers penge, så vi skal virkelig gøre os umage. Ligesom vi skal gøre os umage, når vi betjener politikerne og beder dem træffe store beslutninger."

'Find en chef-princippet'

Ligesom vicedirektøren arbejder for åben dialog og forventningsafstemning med Regionsrådet og de faglige miljøer, er det vigtigt for hende at have en direkte og konstruktiv dialog i ledelsesteamet.

Hun leder i dag tre kontorchefer, og hun er opmærksom på at give dem plads, så de har rum og mulighed for at løse deres opgaver. To af dem var allerede i teamet, da hun kom til. Den tredje er en leder, hun selv har ansat.

At skabe samarbejdskultur, ikke bare i ledelsesteamet, men i hele organisationen, tager tid.

Om den kultur, hun stræber efter i sit ledelsesteam, fortæller hun: *"Vi er en ledelsesgruppe, som holder fokus på dét, vi er sat i verden for: patienten. Vi taler meget direkte og siger tingene, som de er. Vi giver hinanden sparring, og de giver mig gode råd. Jeg går meget ind for, at de også leder opad."*

Derudover er der forventningsafstemning og en vis grad af konsensusprincipper, som man ifølge Rikke Skou Jensen ikke kan undvære. I hendes ledelsesteam forsøger de at være så afstemte, at enhver medarbejder kan finde en hvilken som helst af de fire og ikke blot sin egen chef, hvis behovet for sparring opstår. Hun kalder det 'find en chef-princippet.'

Derudover er det blevet arrangeret, at medarbejderne fra de tre kontorer sidder samlet og blandet:

"Det har en fantastisk effekt, og det giver også en forventning om, at både medarbejdere og chefer arbejder på tværs."

//
Det er et kæmpe skridt væk fra detailstyring. Det handler om mod og vilje til at binde både os selv og politikerne, så vi holder nallerne fra driften.

//
Vi er en ledelsesgruppe som holder fokus på dét, vi er sat i verden for: patienten. Vi taler meget direkte og siger tingene, som de er. Vi giver hinanden sparring, og de giver mig gode råd. Jeg går meget ind for, at de også leder opad.

7. 'Leder under 400-watt medieprojektør'

Profil

Thorkild Fogde

Direktør for
Kriminalforsorgen



Ledelseskommisionens indstilling

"Thorkild har både som afdelingschef i Justitsministeriet, som politidirektør i København og nu som direktør for Kriminalforsorgen løst faglige og økonomisk store ledelsesopgaver på en måde, der har gjort både foresatte, medarbejdere og omverdenen tilfredse. Det er et udslag af betydelige analytiske evner, et aldrig svigtende overblik og god kommunikationssans."

Nuværende rolle

Thorkild Fogde tiltrådte 1. april 2017 som direktør for Kriminalforsorgen. I denne rolle står han i spidsen for 4.500 medarbejdere og har et budget på 3 mia. kr. årligt. Organisationen fuldbyrder straffe udmålt ved domstolene.

Portræt

"Kan det ikke forklares, kan det ikke forsvares"

En hurtig skudsalve blev i februar 2015 den dystre indledning på en ny epoke herhjemme. Terrorfrygten rykkede til Danmark med angrebet, der blev indledt mod Krudttønden i København. Blandt dem, der havde centrale roller i tiden, der fulgte, var Thorkild Fogde.

Som politidirektør ved Københavns Politi mærkede han i den periode med fuld styrke, at evnen til at kommunikere er en central del af ledelsesrollen:

"Kommunikation er alt for en topleder. Selv i de situationer, hvor der ikke er noget at komme efter, fungerer det ikke, hvis du giver en dårlig forklaring."

Det gælder i ekstreme situationer som ved terrorangrebet, men også i hverdagen som leder. Eksempelvis har en veludviklet evne til at kommunikere med både medarbejdere og omverden været nødvendig, når der har været effektivisering og større organisatoriske forandringer på dagsordenen.

"Jeg bruger en del tid på at forsøge at opbygge street credit i og omkring min organisation," fortæller han og peger på, at man i det offentlige holder 'bestyrelsesmøder' i fuld offentlighed, med medier, politikere og befolkning på sidelinjen. Et setup, der giver særlige udfordringer og let kan efterlade medarbejderne med mange spørgsmål:

"Som offentlig leder er det en balance mellem at være meget omhyggelig og grundig uden at overgå til en nulfejlskultur, som lammer organisationen."

Uddelegerer maksimalt

Politidirektøren erkender, at han er en krævende leder, men understreger, at det for ham handler om at skabe holdfølelse og vilje til sejr.

Det forsøger han blandt andet at gøre ved at uddelegere og vise tillid til ledergruppen. Hvis man vil skabe resultater som leder, er det afgørende, at man får sat det rigtige hold – og derefter giver plads.

"At uddelegere er noget, man som leder tillærer sig med tiden. I starten skal man bekæmpe trangten til at gøre alting selv."



CV*



1991

Fuldmægtig
Justitsministeriet

2000

Kontorchef
Justitsministeriet

2004

Afdelingschef
Justitsministeriet

2009

Politidirektør
Nordsjælland

2012

Politidirektør
Rigspolitiet

2013

Politidirektør
København

2017-

Direktør
Kriminalforsorgen

7. 'Leder under 400-watt medieprojektør'

Portræt

Ved at uddelegere, give plads og følge op på resultaterne forsøger direktøren at opnå det, han beskriver som "dybdeledelse" – som blandt andet dækker over, at tiltag får liv og kommer ud at virke i organisationen. Helt ude i den enkelte patruljevogn eller det enkelte arresthus.

"Først da er man lykkedes som leder. Hvis det ikke ændrer på virkeligheden derude, så er det blot drift, ikke ledelse."

Et kick af lederskab

At Thorkild Fogde skulle ende som politidirektør, var ikke nemt at forudsige under opvæksten i vestjyske Nr. Nissum. Selv om han havde en dregedrøm om at arbejde indenfor politiet pegede familietraditionen mod lærergerningen. Thorkild gik sin egen vej og valgte at studere jura på Aarhus Universitet.

I 1991 var han igennem studiet med gode karakterer og åbne karriereveje foran sig. Han fravalgte de store advokathuse og søgte ind i det også dengang attraktive justitsministerium.

"Jeg var og er mere interesseret i samfundsforhold end i ren forretning."

Derfor fortsatte han sin karriere som embedsmand. Et valg, der førte ham

forbi Statsministeriet, EU og tilbage til Justitsministeriet igen, hvor han fik sin første ledelsesrolle som kontorchef i Justitsministeriets Lovafdeling og Internationale Kontor. Her oplevede han det adrenalinkick, som han siden har levet højt på i sin ledelsesrolle:

"Du går fra at være dig selv til at være leder af et hold, det er en enorm glæde. Et hold kan præstere langt mere end en enkeltperson."

Draget af det komplekse

I den første lederrolle var den faglige ledelse i højsædet. Han kendte til detaljerne i sine medarbejders hverdag, men det ændrede sig, da han i 2004 blev afdelingschef.

Det gav ham mod på en endnu mere kompleks ledelsesrolle, som han fik, da han fem år senere forlod det beskyttede og elitære miljø med højt motiverede medarbejdere i ministeriet. I stedet blev han direktør i Nordsjællands Politi, hvor han fik 1.000 medarbejdere under sig.

"Det var i de turbulente år efter politireformen, og det var lidt som at skulle sejle en kulpram ned ad Rhinen uden at gå på grund. Hidtil havde min ledelse primært været baseret på mine faglige egenskaber, nu fik jeg i langt højere grad brug for mine personlige

egenskaber. Jo længere man bevæger sig ud i den virkelige verden, jo mere kompleks bliver den."

Lederskab under projektøren

Kompleksiteten fik endnu et nøk, da Thorkild i 2013 blev politidirektør for København. I denne forhandlingsrolle er der igen fokus på det personlige lederskab, og kritiske fagforeninger og medieeksponering blev en langt større del af hverdagen:

"Ledelsesjobbet var det samme, blot under en 400-watt medieprojektør. Her lærer man hurtigt, at det, der ikke kan forklares, ikke kan forsvares."

Han karakteriserer årene i politiet som spændende og givende, men efter jobskiftet til Kriminalforsorgen kan han også se, hvor meget tid til ledelse der bliver frigjort, når det daglige mediepres aftager. Det giver mere ro til at kunne hellige sig den store udfordring med at forny Kriminalforsorgen – vel vidende, at det ikke nødvendigvis er den letteste arbejdsplads at rekruttere til under en højkonjunktur:

"Jeg vil rigtig gerne løfte stoltheden sammen med min organisation. Det fortjener den, og det er min overbevisning, at stolthed og performance hænger sammen."

“ Kommunikation er alt for en topleder. Selv i de situationer, hvor der ikke er noget at komme efter, fungerer det ikke, hvis du giver en dårlig forklaring.

“ Jeg bruger en del tid på at forsøge at opbygge 'street credit' i og omkring min organisation.

8. 'Den røde tråd i ledelsesgerningen'

Profil

Jette Bolding

Lokalområdechef
Sundheds- og
Omsorgsforvaltningen
Københavns Kommune



Ledelseskommisionens indstilling

"Jette har været med til at implementere tillidsdagsordenen i Københavns Kommune. Hun har altid set det som en væsentlig ledelsesopgave at skabe kompetente organisationer og dygtige ledere. Jette er en dygtig og visionær leder med et særligt blik for borgeren."

Nuværende rolle

Jette Bolding tiltrådte 1. september 2015 som lokalområdechef for Bispebjerg/Nørrebro. Hun har her det ledelsesmæssige, økonomiske og faglige ansvar for den kommunale hjemmepleje og sygepleje, otte plejehjem inkl. demenscenter, sundhedshus, rehabiliteringscenter og aktivitetstilbud. En samlet organisation på 1.400 ansatte med et budget på 690 mio. kr.

Portræt

Naturligt jagtinstinkt for gode ledere

"Jeg bliver så stolt, når jeg ser modige mellemledere lykkes."

Som lokalområdechef i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune er Jette Bolding stærkt optaget af at finde og coache nye talenter. Hun har ligefrem for mange år siden udviklet, hvad hun kalder et naturligt jagtinstinkt for nye gode ledere.

"Det, jeg søger, er ledere, der kan sætte kurs, skabe commitment og fortælle historien om, hvor vi skal hen - og ikke mindst hvorfor."

Det skal ikke nødvendigvis være en fortælling, der stemmer fuldstændig overens med den, Jette Bolding selv ville vælge at bruge i en tilsvarende situation. Hun lader i sin coaching nye talenter tale sig frem til egne konkrete målsætninger og handlinger:

"Selv om jeg er i tvivl, lader jeg dem prøve at gribe det an, som de foretrækker. Deres vej til målet kan være lige så god som min," siger lokalområdechefen, der kun ruller de overordnede spor ud for talenterne.

Noget med mennesker

Lysten til at arbejde med mennesker har hun haft, siden hun som barn besluttede sig for, at hun ville være pædagog. I stedet blev det dog sygeplejerskeuddannelsen. Hun var ambitiøs, og allerede i 2. g. søgte hun om optagelse. Det var trods alt lidt for tidligt, men hun startede direkte efter 3. g.

Jette Bolding færdiggjorde uddannelsen på normeret tid til trods for en barsel og lagde ud med et job på en intensivafdeling i 1981. Fem år senere skiftede hun til en stilling som sygeplejelærer, og da hun i 1990 blev viceforstander på et plejehjem på Frederiksberg, fik hun smag for ledelse: *"Det var her, jeg for første gang blev bidt af ledelsesgerningen og det at skabe fremdrift og bevægelse."*

Ledelseserfaringen åbnede muligheden for at rykke til forstanderjobbet på plejehjemmet Møllegården i Gladsaxe og senere til stillingen som afdelingsleder for Pension & Omsorg i Valby. Her var der igen noget nyt at forholde sig til i form af forvaltning og embedsarbejde.

CV*



1981

Sygeplejerske/
sygeplejelærer

1990

Viceforstander
Kredsens Hus

1993

Forstander
Møllegården

1999

Afdelingsleder
Valby

2003

Ældrechef
Bispebjerg

2007

Lokalområdechef
Amager

2015-

Lokalområdechef
Bispebjerg/Nørrebro

8. 'Den røde tråd i ledelsesgerningen'

Portræt

"Jeg oplevede det som lærerigt og stimulerende. Det var en af de situationer, hvor jeg skulle udvikle nye kompetencer, som jeg ikke vidste, om jeg havde, før jeg faktisk stod i det."

Udover myndighedsudøvelse betød det nye job udvidelse af ledelsesdisciplinen for Jette Bolding. Nu skulle hun være leder for andre ledere.

Samspil med borgerne

Et tættere samspil med borgerne var også noget af det, der kom til at optage hende meget i det nye job. Hun ser det som en af sine fornemmeste opgaver at få skabt en sammenhæng i et forløb for den enkelte borger. De skal føle sig set og forstået. I mødet med Sundheds- og Omsorgsforvaltningen skal de ikke være overladt til sig selv.

"Borgere er unikke personligheder, og de passer ikke til standardiserede ydelser. Derfor må vi tilpasse kataloget, så den enkelte imødekommes indenfor vores faglige råderum. Medarbejderne skal levere mere end bare 'deres del'. De skal skabe en rød tråd for borgeren."

Udset til turnaround

Som ældrechef for først Bispebjerg lokalområde med 900 ansatte og siden Amager med 1.100 ansatte har Jette Bolding både været med til at

bibeholde og etablere forandringer. Efter flere succesfulde år som både myndigheds- og ældrechef fik hun rettet op på økonomien og skabt en kompetent ledergruppe, der i stigende grad eksperimenterede med tværgående arbejde. Om den bedrift siger hun: *"Når basisdriften er på plads, åbner der sig et hav af muligheder for at arbejde på tværs."*

Jette Bolding stortrivedes på Amager, men da direktionen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i 2015 valgte at rotere alle lokalområdecheferne, endte hun på Bispebjerg/Nørrebro.

Håbet var, at hun kunne gennemføre en turnaround, for der var udfordringer både i forhold til økonomi og kvalitet. I dag er hun i fuld gang med den omfattende øvelse og har som nævnt meget opmærksomhed rettet mod at skabe trygge rammer for gode ledere med organisatorisk tæft.

Giver slip på ansvaret

Store udfordringer, med ufravigelige krav om forandring og implementering, har gennem tiden gjort områdechefens ledelse effektiv og hendes værktøjskasse dyb. Den er centreret omkring eksemplarisk ledelse og et princip om selv at gå forrest og skabe ejerskab:

"Hvordan kan jeg bruge mig selv bedst muligt, så mine ledere og medarbejdere føler sig trygge og selvsikre? Ledelse kan jo være et enormt ensomt sted, det vil jeg gerne undgå."

Særligt omkring ledelse af tværgående samarbejde er det vigtigt for Jette Bolding selv at deltage i opstartsfasen og sætte tydelig retning for ledere og medarbejdere, før de efterlades på egne ben. Det kan ske ved, at hun sætter sig for bordenden ved styregruppemøder, hvorefter hun gradvist afgiver beslutningskompetence.

Når hun slipper processen, er der ofte reaktioner i retning af 'Ups, nu har vi selv det tunge ledelsesansvar', men Jette Bolding ser eksemplarisk ledelse som et effektivt greb i udviklingen af selvstændige og trygge ledere:

"Jeg slipper dem, så snart jeg kan fornemme, at de er på rette vej."

//

Jeg bliver så stolt, når jeg ser modige ledere lykkes.

//

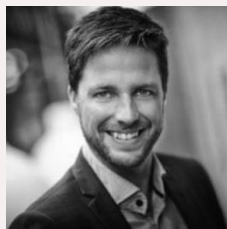
Når basisdriften er på plads, åbner der sig et hav af muligheder for at arbejde på tværs.

9. 'Fællesskab og værdier som incitament'

Profil

Rasmus Byskov-Nielsen

Direktør for Børn og Fællesskaber
Ikast-Brande Kommune



Ledelseskommisionens indstilling

"Rasmus er en visionær og strategisk begavet leder. Han er steget hurtigt i graderne, fordi han arbejder borgerorienteret og med flair for at tænke forskellige fagområder sammen. Den værdibaserede tilgang er tydelig i hans lederskab sammen med evnen til at tænke innovativt."

Nuværende rolle

Rasmus tiltrådte i januar 2017 som direktør i Ikast-Brande Kommune, hvor han leder en organisation bestående af børne- og undervisningsområdet samt kultur- og fritidsområdet. Han har i denne rolle ansvaret for 1.500 medarbejdere og forvalter et årligt budget på 900 mio. kr.

Portræt

Talent for ledelse

Handlekraft og ambitioner lyser ud af Rasmus Byskov-Nielsen. Han blev spottet som talent af flere omkring sig, før han selv erkendte, at det var oplagt for ham at gå ledelsesvejen.

Det førte ham ind i den første formelle ledelsesrolle som udviklings- og strategichef i Holstebro Kommune i 2011, da han fik personaleansvar for et mindre team. Samtidig blev han ansvarlig for den overordnede forretningsudvikling af en lang række kommunale opgaver.

Efter flere succesfulde udviklings- og strategiprojekter fik han fire år senere mod på mere:

"Jeg kunne godt tænke mig at drive mit eget. At bedrive forandringsledelse ved at skabe retning og fremdrift for mit eget ansvarsområde."

I 2015 søgte Rasmus Byskov-Nielsen derfor stillingen som kommunens sundhedschef i Kultur- og Sundhedsforvaltningen, fordi han her så gode muligheder for en ny læringsbane.

Samarbejde er vejen

Da han tog hul på jobbet, oplevede han et behov for at sætte samarbejdet mellem kommunen og borgerne under lup. Han satte derfor en kulturforandring i gang, som skulle inddrage civilsamfundet på en ny måde.

Et konkret eksempel er arbejdet med at videreudvikle den rehabiliterende organisation. Formålet er at støtte borgerne i at leve et selvstændigt liv længst muligt. Derfor samarbejder vi med borgerne om genoptræning og inddrager både netværk og ny teknologi.

"Vi skal passe på, at vi ikke bliver for fagbureaukratiske som ledere. Det er i samarbejdet, at mulighederne ligger," pointerer Rasmus Byskov-Nielsen.

Forandringerne, som betød en bevægelse væk fra rådhuset og et opgør med dets ledelsesnormer, var ikke bare sådan at gennemføre. Det krævede differentierede ledelsesgreb fra den unge leder, som både skulle lede ledere og stærke faggrupper igennem processen.

CV*



2006

Fuldmægtig
Socialforvaltningen

2008

Fuldmægtig
Regionspsykiatrien

2011

Udviklingschef
Holstebro Kommune

2015

Sundhedschef
Holstebro Kommune

2017-

Direktør for Børn og
Fællesskaber
Ikast-Brande Kommune

9. 'Fællesskab og værdier som incitament'

Portræt

Fingeren i jorden

Efter syv år i Holstebro Kommune tog Rasmus Byskov-Nielsen i januar 2017 skridtet ind i en ny organisation som direktør for Børn og Fællesskaber i Ikast-Brande Kommune. Det var ham selv, der tilføjede 'fællesskaber' for at markere, at rammerne for det fælles skal gentænkes for at finde nye løsninger sammen.

Siden indtrædelsen i den nye rolle har han brugt meget tid på at stikke fingeren i jorden. Han har holdt utallige kaffemøder med ledere, medarbejdere, institutioner og bestyrelser for at danne sig et billede af bredden i området og den bærende fortælling.

Og ikke mindst for at få øje på potentielle synergier og udfordringer, der kan være med til fortsat at sikre borgerfokus.

Han ønsker at skabe gode rammer for inkluderende fællesskaber, som fremmer trivsel, læring og udvikling: *"Det er altid værd at tage et møde og se, om der er basis for at stable et fælles initiativ på benene."*

Til gavn for samfundet

Det, der motiverer Rasmus Byskov-Nielsen, er at skabe resultater og drive forandring til gavn for samfundet. Det vidste han ikke, da han som ung

havde fritidsjob som maskinoperatør og pædagogmedhjælper. Men en stor interesse i samfundsforhold betød, at han valgte – som den første i familien – universitetsvejen og læste statskundskab.

Han lagde ud som fuldmægtig i Socialforvaltningen i Aarhus Kommune først i overdragelsesekretariatet, og senere i ledelsesekretariatet som henholdsvis projekt- og procesleder. En tid, der krævede stærk processuel forståelse og et højt tempo, uden at facit var givet på forhånd:

"Jeg skulle hurtigt ind og rode rundt i gryden og samtidig skabe menneskelige relationer for at få folk med."

Resultater på en ny måde

I sit nuværende job har Rasmus Byskov-Nielsen taget et opgør med den styringstænkning, der siden 1980'erne har været benyttet af offentlige forvaltninger for at effektivisere. Hans metode er at supplere de klassiske ledelselementer i New Public Management med humanistiske metoder for at skabe en fælles mening og forståelse.

"Jeg insisterer på den fælles fortælling

og samarbejdet på tværs, selv om det kræver ihærdigt kulturarbejde og kommunikation i en organisation."

Det er i Ikast-Brande Kommune omsat til arbejdet med 'Kurs, Koordinering og Commitment'. Tiltaget skal skabe målbare resultater gennem en ny fælles kurs og omfatter blandt andet et øget fokus på struktur, opgavefordeling og kommunikationsstrategi. En metodisk tilgang, der inddrager omverdenen og den fælles meningsskabelse. Man udvikler kerneopgaven ved at kommunikere den attraktive fremtid, man gerne vil hen imod, forklarer han.

Her kan de rationelle incitamentsstrukturer ikke stå alene: *"Der skal argumenteres med værdier, fordi værdierne kan være en endnu stærkere drivkraft for forandring."*

Rasmus Byskov-Nielsen finder ikke på det hele selv. Han arbejder tæt sammen med direktion og chefgruppe og har desuden et stort netværk indenfor transformation af den offentlige sektor, hvor han finder inspiration. Han holder sig også på tæerne på anden vis, blandt andet ved at undervise ledere i diplomledelse og Executive MBA.

//

Vi skal passe på, at vi ikke bliver for fagbureaukratiske som ledere. Det er i samarbejdet, at mulighederne ligger.

//

Jeg insisterer på den fælles fortælling og samarbejdet på tværs, selv om det kræver ihærdigt kulturarbejde og kommunikation i en organisation.

10. 'Positive forventninger til alle unge'

Profil

Trine Ladekarl Nellemann

Rektor
NEXT – Albertslund
Gymnasium



Ledelseskommisionens indstilling

"Trine er en leder med båndbredde til både at have fokus på kerneydelsen, turnaround, vækst og ikke mindst signifikant høj løfteevne på Vestegnen. Hun stod i spidsen for den første fusion mellem erhvervsskole og alment gymnasium og har sidenhen arbejdet som rektor i en meget stor organisation. Udover at lede det strategiske arbejde og organisationsudviklingen er hun en rektor, der underviser!"

Nuværende rolle

Siden 2016 har Trine været rektor for NEXT – Albertslund Gymnasium, hvor hun står i spidsen for at udvikle en ikke bare fysisk ny, men også nytænkende ungdomsuddannelse. Udfordringen er en rent økonomisk turnaround, men også den kulturændring, der medfølger i en fusion mellem uddannelser og skabelsen af nyt campus.

Portræt

Karrierevejviser med stærkt omsorgsgen *"Elevernes 'mor' er flyttet fra Ishøj til Albertslund".*

Sådan lød overskriften i lokalavisen, da Trine Ladekarl Nellemann i 2016 skiftede fra CPH WEST i Ishøj. Efter mere end 25 år blev hun i stedet rektor for NEXT – Albertslund Gymnasium.

I de mange år i Ishøj var hun med til at opbygge skolen næsten fra bunden, ligesom hun også har formået at hæve skolens evne til at løfte eleverne markant. Et parameter, hun tager endog meget seriøst: *"Hvis jeg skal nævne, hvad jeg er mest stolt af i min karriere, så er det nok netop dét: at opnå en signifikant høj løfteevne og dermed at gøre en forskel for eleverne."*

Hård start

De gode resultater kommer desværre sjældent uden omkostninger. Og en af Trine Ladekarl Nellemanns første ledelsesopgaver, da hun trådte til som rektor i Albertslund, var at få styr på økonomien, hvilket indbefattede at skulle afskedige næsten hver femte medarbejder. Det var kravet for overhovedet at kunne få lov til at drive organisationen videre, så der var ingen vej udenom.

Hun gjorde sig stor umage med at være så ordentlig som muligt i processen, sætte sig i de fyredes sted, kommunikere klart og være empatisk. Det var en særdeles hård opgave at lægge ud med, som ingen misunder: *"Det var nok min sværeste udfordring som leder til dato."*

Bristede dyrlægedrømme

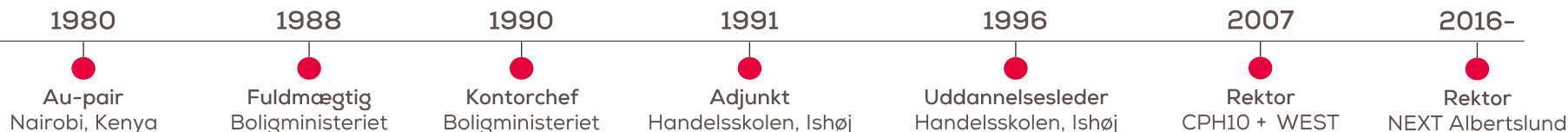
Oprindeligt havde Trine Ladekarl Nellemann helt andre forestillinger om sin fremtid end en rektorkarriere. Hun er opvokset i Værløse, men familien rykkede til Nordjylland, da hun var teenager, og beskæftigede sig med landbrug.

Hun trivedes med den forandring, spillede håndbold og ville en overgang være dyrlæge – dog blev den mulighed afskrevet, efter at hun havde mødt virkeligheden i form af overværelse af en kælvning, der var ved at gå galt.

Glæden ved skole- og gymnasielivet førte til overvejelser om gymnasielærervejen, men hun valgte først at tage til Nairobi, hvor hun arbejdede som au-pair for en dansk diplomatfamilie. Derefter faldt valget på økonomistudiet, og et studiejob førte til fastansættelse i Boligministeriet, da hun blev cand.polit.



CV*



10. 'Positive forventninger til alle unge'

Portræt

I 1990 fik hun sin første lederstilling for ti medarbejdere som fungerende kontorchef i ministeriets daværende Internationale Kontor. Om skiftet til leder fortæller hun: *"Jeg havde egentlig ikke lagt en karriereplan, men jeg kunne se nødvendigheden af, at nogen tog ansvar, og sådan er det også i dag."*

Skelsættende skift

Allerede året efter skiftede hun spor, først til Københavns Kommunes Erhvervs kontor og herefter til en stilling som adjunkt på Handelsskolen i Ishøj. Skiftet blev skelsættende, for lige siden har hun arbejdet med ungdomsuddannelsesområdet på Vestegnen.

I 1996 overtog Trine Ladekarl Nellemann rollen som uddannelsesleder for hhx og internationalt samarbejde for Handelsskolen i Ishøj og kom på den måde tilbage i ledessporet. Samtidig kom arbejdet med Team Danmark-eleverne og især fodboldspillerne fra Brøndby til at fylde mere og mere, da de var med til at skabe stolthed hos eleverne.

Evne til at lytte

At lede andre dygtige mennesker kræver evne til at lytte og stikke

fingern i jorden. Og da hun skulle lære de nye medarbejdere i Albertslund at kende, var det noget, hun vægtede.

Hun synes, at det er lykkedes at danne et fælles værdisæt på Albertslund Gymnasium, hvor både medarbejdere og elever nu har lyst til at være. Frafaldet er minimeret, og der er allerede vækst i søgningen til gymnasiet.

"Vi har fokus på kerneydelsen og de unge. Det er jo også derfor, at de fleste lærere her har valgt den profession, de har. Det handler for mig som leder om at gå foran uden at gå i vejen."

Taler lærergerningen op

Rektoren ser det som en vigtig del af sit job at tale lærergerningen – og det at være offentligt ansat – op. Som hun siger, skal der skabes et attraktivt tilbud, som både de unge, og de ansatte har lyst til at vælge til.

"Alle skal have realistiske ambitioner om at blive bedre. Alle skal være en del af et fællesskab, som man både bidrager til og nyder godt af, og alle skal arbejde i samspil med omverdenen, fx det lokale erhvervsliv. Det vil jeg gerne forsøge at understøtte i dagligdagen."

Eleverne og dannelsen af dem har altid været i centrum for hende. Hun har derfor, på trods af sit lederjob, valgt fortsat at undervise på gymnasiet. Det er der både fordele og ulemper ved: *"Jeg er sikker på, at nogle mener, jeg bør fokusere mere på ledelsesopgaven. På den anden side tror jeg, der sættes pris på en rektor, der forstår dagligdagens glæder og udfordringer."*

Og undervisning giver hende den mulighed for at være tæt på eleverne, som hun har svært ved at undvære: *"Det er noget særligt at se deres øjne lyse, når det går op for dem: 'Nåårh, det er sådan, det hænger sammen!' Det er så givende at kunne gøre en forskell"*

Motivationen for at yde noget for eleverne er efter rektorens mening noget af det vigtigste, hun kan give videre i sin kultur – måske særligt på Vestegnen:

"Jeg havde en elev, der var ude i lidt 'snavs', men som i dag er en dygtig folkeskolelærer. Han gav mig mit livs største kompliment, da han efter sin studentereksamen skrev: 'Tak fordi du ser muligheder i mennesker'. Positive forventninger betyder mere, end man tror."

// Jeg havde egentlig ikke lagt en karriereplan, men jeg kunne se nødvendigheden af, at nogen tog ansvar, og sådan er det også i dag.

// Han gav mig mit livs største kompliment, da han efter sin studentereksamen skrev: 'Tak fordi du ser muligheder i mennesker'. Positive forventninger betyder mere, end man tror.

11. 'Operation resultatorientering'

Profil

Peter Steen Olsen

Centerchef
Center for Borgerservice og
Beskæftigelse
Gribskov Kommune



Ledelseskommisionens indstilling

"Peter har opnået flotte resultater indenfor beskæftigelsesområdet. Siden juni 2014 er langtidsledigheden faldet med hele 47 procent i Gribskov Kommune, hvilket er bedre end nabokommunerne, hvor arbejdsløshedsstallet ligeledes er faldet. Peter og Gribskov Kommune har særligt haft fokus på at få langtidsledige og flygtninge i arbejde via praktik i stedet for kurser."

Nuværende rolle

Peter har siden 2015 været centerchef for Borgerservice og Beskæftigelse i Gribskov Kommune, hvor han står i spidsen for otte ledere, 160 medarbejdere og forvalter et budget på 500 mio. kr.

Portræt

15 år målrettet op ad den kommunale arbejdsmarkedsstige

"Jeg har altid gerne villet være leder."

Ambitionerne var tidligt på plads for Peter Steen Olsen, der voksede op i en arbejderfamilie i Jægerspris, hvor han på nært hold oplevede, hvad hårdt arbejde er. Samtidig fik han en god arbejdsmoral med sig hjemmefra.

Han lagde ud med at læse økonomi, men efter tre år på handelsskolen vakte faget erhvervsret hans interesse for jura, som han skiftede til. Studiejobbet i Arbejdsmarkedsafdelingen i Gladsaxe Kommune førte ham direkte til en fast stilling som fagkonsulent.

Efter to år havde han mod på mere, og når han ser tilbage på sin hidtidige karriere, har det været kendetegnende, at han har haft et behov for at sætte nye mål og udfordre sig selv.

Satte spørgsmålstejn

Det første lederjob blev en realitet i 2007, da han blev områdeleder for Jobcentret i Helsingør Kommune. Her fik Peter Steen Olsen en chef, han i høj grad respekterede og lærte meget af

ledelsesmæssigt i løbet af de næste fire år.

For at kunne træde et trin højere op ad ledelsesstigen søgte han i 2011 til Gribskov Kommune som jobcenterchef. Her blev han ansvarlig for 90 medarbejdere, fem ledere og et budget på 350 mio. kr. Mødet med en radikalt anderledes matrixorganisation udfordrede ham med nye strukturer og en anderledes målstyring.

"Jeg brugte det første år på at inkorporere resultatorientering i medarbejdernes tankegang og sætte spørgsmålstejn ved de mange processer, som for mig ikke gav mening."

Efter at have opnået flere gode resultater med genopbygning af organisationen og MED-struktur, foruden hjemtagelsen af et udliciteret jobcenter, blev der i 2013 en ledig plads på posten som arbejdsmarkedschef. Peter Steen Olsen foreslog, at funktionen blev slået sammen med hans daværende. Det blev realiseret, og hans ansvar voksede derfor med yderligere 50 mand og 100 mio. kr.



CV*



2005

Fagkonsulent
Gladsaxe Kommune

2007

Områdeleder
Jobcenter
Helsingør Kommune

2011

Jobcenterchef
Gribskov Kommune

2013

Arbejdsmarkedschef
Gribskov Kommune

2015-

Centerchef
Gribskov Kommune

11. 'Operation resultatorientering'

Portræt

Tre chefroller

Trods stor motivation og trivsel fik Peter Steen Olsen ny rolle igen i 2015, da kommunaldirektøren på grund af omstruktureringer tilbød ham et større område. Han blev centerchef for både borgerservice og arbejdsmarkedsområdet, og siden har han stået i spidsen for tre centre: ydelsescenter, jobcenter og borgerservice.

På tværs af disse arbejder han til daglig med politisk strategi, effektfokus, videreudvikling af økonomistyring, tværgående samarbejder - og ikke mindst meningskabelse for borgere og medarbejdere.

Høj overligger

Peter Steen Olsens karriere afspejler høje ambitioner og en bevidsthed om at sætte overliggeren højt. Hans resultatorientering er også tydelig i ledelse af medarbejdere. Om de organisatoriske ændringer i Gribskov Kommune, som omfattede overtagelse af et jobcenter, der havde været udliciteret til privat aktør, fortæller han:

"Vi involverede medarbejderne så vidt muligt, vi sad ikke i ledelsen og opfandt den dybe tallerken. Ændringerne blev en succes: Vi gik fra at have et dårligt arbejdsmiljø med lav trivsel til et godt arbejdsmiljø med lavt sygefravær og

lav personaleomsætning. Dertil kom en stærk og velfungerende ledergruppe."

At han har inkorporeret en måltretthed i arbejdsprocessen, viser sig i dag i jobcentret ved systematisk strategiarbejde. Store 'strategikort' er udviklet, og jobcentret har som det eneste center resultatmål til alle teams ud fra klare målhierarkier. Der er resultataftaler med alle ledere i direkte reference, og de konkretiseres i resultat- og udviklingskontrakter.

"Jeg er meget mål- og resultatorienteret. Processen er enormt vigtig, og jeg tror grundlæggende på udvikling gennem dialog med andre mennesker."

Politisk præg hver dag

Den kompleksitet, der er til stede i det offentlige, er en af drivkræfterne for Peter Steen Olsen. En kompleksitet, der også stiller krav til samarbejdet med en lang række stakeholders. Politikere, virksomheder, direktion, nabokommuner i Nordsjælland samt et stort frivilligt miljø er blot nogle af de interessenter, der skal jongleres med i en politisk præget hverdag. Ikke mindst samarbejdet med det frivillige miljø er efter hans opfattelse et område, der kræver stigende bevågenhed - særligt indenfor integrationsdelen, hvor folk med store hjerter opererer.

"Trods gode intentioner skal vi hele tiden passe på risikoen for at gøre folk bjørnetjenester i stedet for at skaffe dem et job."

Centerchefen anser det derfor for særdeles vigtigt at skabe dialog og forståelse i frivilligsamarbejdet, så der sikres enighed om, hvordan der arbejdes og ikke mindst hvorfor. I interessen for og samarbejdet med borgerne er han også aldeles bevidst om, hvordan man positionerer sig mest fordelagtigt. Det har fået større betydning, fordi man de senere år er gået fra at agere myndighed til et serviceorgan.

"Man er nødt til at lægge myndighedsrollen væk, når man kommunikerer med borgere, og få servicebetragtningen inkorporeret ved at se på, hvad der kan lade sig gøre i samspil med dem."

Han forklarer, at der tidligere herhjemme herskede en selvdriftskultur, og det blev i almindelighed anset for nedværdigende at bede det offentlige om hjælp. Det har ændret sig, og derfor er der også brug for en anden tilgang.

// **Jeg er meget mål- og resultatorienteret. Processen er enormt vigtig, og jeg tror grundlæggende på udvikling gennem dialog med andre mennesker.**

// **Man er nødt til at lægge myndighedsrollen væk, når man kommunikerer med borgerne, og få servicebetragtningen inkorporeret ved at se på, hvad der kan lade sig gøre i samspil med dem.**

12. 'Nysgerrighed som aktivt ledelsesgreb'

Profil

Thomas Dyhr Vestergaard

Afdelingschef
Region Syddanmark



Ledelseskommisionens indstilling

"Thomas har omfattende erfaring med mange forskellige aspekter af erhvervs- og vækstpolitikken. Han kombinerer en stringent strategisk tilgang til ledelsesopgaven med interesse for talentudvikling og udnyttelse af fordelene ved at få forskellige kompetencer i spil."

Nuværende rolle

Siden september 2013 har Thomas som afdelingschef i Region Syddanmark været ansvarlig for erhvervsstrategi og uddannelse og senere også det dansk-tyske samarbejde og internationale relationer. Han er blandt andet ansvarlig for regionens uddannelsesindsats, evaluering og porteføljestyring på erhvervsområdet samt samarbejdet hen over grænsen.

Portræt

Chefen var den afgørende faktor

En spændende jobmulighed i Vejle fik i 2013 Thomas Dyhr Vestergaard til at forlade jobbet som chefkonsulent i Erhvervs- og Vækstministeriets departement.

"Min kone og jeg kiggede på hinanden og blev enige om at sige farvel til de kendte og trygge rammer og tage springet."

Som afdelingschef i Region Syddanmark trives han i dag med at arbejde for, at flere får en uddannelse, som arbejdsmarkedet efterspørger, og for at fremme de erhvervs- og vækstmæssige potentialer i Syddanmark.

Selv om han i mange år arbejdede i København, er han ikke langt fra sine rødder, for han voksede op i det sønderjyske. Som ung blev han rundet af et år som udvekslingsstudent, et højskoleophold og sin militærtjeneste. Det gav nye perspektiver på tilværelsen og indsigt i værdien af forskellige kompetencer.

I 1997 begyndte han at læse statskundskab, og i 2004 tog han hul på karrieren som fuldmægtig i det daværende Erhvervs- og Byggestyrelsen:

"Som så mange andres var mit første job lidt af en tilfældighed. Jeg gik til tre jobsamtaler, var så heldig at have flere kort på hånden og valgte så jobbet med den mest inspirerende chef."

Karriere med plads til familien

Den unge fuldmægtig blev glad for valget, trivedes i styrelsen og blev relativt hurtigt forfremmet til specialkonsulent og teamleder.

Det oplagte var at forfølge ambitionerne ind i Finansministeriet, men han blev i samme periode far, og familierollen viste sig helt afgørende for ham. Derfor blev han i de trygge rammer i styrelsen.

I 2007 blev trangen til at prøve noget nyt og mere politisk dog for stor. Han fik mulighed for at prøve kræfter med at være teamleder for regional vækstpolitik i Økonomi- og Erhvervsministeriets departement.

Thomas fik gode ledelsesmæssige lærepenge ved at drive større projekter, være sparringspartner for kontorchefen og koordinere opgaverne i et lille team. Og ikke mindst fik han nogle gode rammer af kontorchefen, som gjorde det muligt at prøve sig selv af i lederrollen.

CV*



2004

Fuldmægtig
Erhvervs- og
Byggestyrelsen

2006

Specialkonsulent
Erhvervs- og
Boligstyrelsen

2007

Specialkonsulent
Økonomi- og
Erhvervsministeriets
departement

2011

Chefkonsulent
Økonomi- og
Erhvervsministeriets
departement

2013-

Afdelingschef
Region Syddanmark

12. 'Nysgerrighed som aktivt ledelsesgreb'

Portræt

Thomas Dyhr Vestergaard blev i 2011 chefkonsulent og gennemgik statens 'Talent for ledelse-forløb'. Efter et par år som chefkonsulent og en hverdag med betjening af Folketinget og ministre, udvalgssager samt større strategier og politiske udspil var han klar til mere ledelse.

Som far til nu tre små drenge skulle karrieren være forenelig med familielivet. Han ventede derfor på det rette tilbud. Det blev jobbet som afdelingschef i Region Syddanmark, der trak mest i ham – og trak familien til Vejle.

Forskellighed, udvikling og nysgerrighed

Opholdet i udlandet, militæret og højskolemiljøet i ungdommen lagde kimen til flere af de ledelsesgreb, som afdelingschefen bruger i dag. Han ønsker at skabe en fælles forståelse af retningen. Han benytter derfor en åben og inddragende ledelsesstil:

"Man opnår langt bedre resultater, hvis man tør udnytte forskelligheder til at se en opgave eller en sag fra andre perspektiver end ens egne."

Talent- og kompetenceudvikling er en anden dimension, der ligger ham på sinde. Han er meget opmærksom på at

skabe 'øvebaner' i teamet. Eksempelvis ved at give råderum til medarbejdere, der har ambitionerne, evnerne og lysten til at avancere i eller udenfor organisationen.

"Det er helt afgørende, at medarbejderne vokser og udvikler sig med opgaverne. Ikke kun af hensyn til deres egne karrierer, men også for, at vi kan løfte og udvikle vores kerneopgaver i en tid, hvor ressourcerne bliver færre, og forventningerne flere."

I udviklingen af organisation og medarbejdere er en vigtig del af ledelsesopgaven at skabe modet og trygheden til at udfordre argumenter og 'vi plejer'. Thomas har en klar forventning om, at medarbejdere ikke kun tænker i, hvorfor noget ikke kan lade sig gøre, men i den grad også bidrager med løsningsforslag.

"Jeg forsøger at være åben og ærlig omkring vanskelige sager og dilemmaer og beder medarbejderne komme med deres perspektiver og løsninger. Jeg synes, at vi ofte er gode til at undre os og være kritiske sammen."

Pragmatiske samarbejder

Som det kendetegner mange succesfulde offentlige ledere, har Thomas Dyhr Vestergaard også evnen

til at være pragmatisk og samarbejde strategisk med stakeholders.

Regionerne har ikke så mange håndtag på uddannelses- og erhvervsområdet og arbejder derfor typisk gennem andre. Eksempelvis i forhold til målsætningen om at få flere til at tage en erhvervsuddannelse. For at nå det mål er det afgørende at skabe stærke samarbejdsrelationer til direktører og uddannelseschefer på erhvervsskolerne.

"Vi har ikke samme muligheder for at skabe adfældsændringer, som ministerierne har. Derfor skal ændringer ske gennem netværk og relationer. Det handler om at finde de personer, der kan flytte noget og få skabt tillid."

Netværket er afgørende for Thomas, når der skal sættes ny retning og prioriteres indsatser i regionen.

"Oftest viser det sig, at det i virkeligheden er i de nære relationer, at man lykkes med at lave forandringer."

“ Man opnår langt bedre resultater, hvis man tør udnytte forskelligheder til at se en opgave eller en sag fra andre perspektiver end ens egne. ”

“ Det er helt afgørende, at medarbejderne vokser og udvikler sig med opgaverne. Ikke kun af hensyn til deres egne karrierer, men også for, at vi kan løfte og udvikle vores kerneopgaver i en tid, hvor ressourcerne bliver færre, og forventningerne flere. ”

— Ledelses
Kommissionen

Ledelseskommisionen
2017 - 2018

Landgreven 4
Postboks 2193
1017 København K

www.ledelseskom.dk