

# BEKÆMP HANDLETRANGEN

Mange ledere handler for meget og tænker for lidt. De søger trygheden i hverdagens travlhed, men får aldrig skabt tid og rum til at tænke strategisk og visionært. Prioritér din tid aktivt, opsøg sparring og stil tydeligere krav til dine egne chefer, lyder nogle af anbefalingerne fra Annemette Digmann.

Af Christine Theisen og Ola Jørgensen

De fleste ledere oplever, at det er let at fylde en lang arbejdsdag med meningsfulde opgaver, men svært at skaffe sig tid til at tænke grundigt over organisationens mål og retning. På længere sigt er det skidt for både organisationen, medarbejderne, brugerne – og for lederen selv. Derfor må lederne se kritisk på, hvilke opgaver de faktisk udfører – for at rydde plads til de opgaver, de burde udføre.

Formaning og det gode råd kommer fra afdelingschef i Region Midtjylland Annemette Digmann, der i mange år har beskæftiget sig intenst med vilkårene for offentlig ledelse – både som leder, forsker og forfatter til flere bøger om ledelse.

"For at kunne lede andre, må man være i stand til at lede sig selv. Det betyder blandt andet, at man må sætte tid af til at reflektere over de overordnede spørgsmål. Alt for mange ledere lader andre diktere deres

dagsprogram," konstaterer hun. Digmann fortæller om den ledende overlæge, der var ved at gå til af travlhed. Det viste sig, at han blandt meget andet indsamlede og tjekkede lønsedler for alle afdelingens 140 medarbejdere hver måned.

"Havde han brugt fem minutter på at overskue og prioritere sine opgaver, kunne han nok have fundet en anden i afdelingen til at løse den opgave. Ironisk nok er det ofte, når de har mest travlt, at mange ledere glemmer at spørge sig selv, om de udfører de rette opgaver," pointerer hun.

## FÅ HJÆLP FRA ANDRE

Derfor kan det være en god idé at få andre til hjælpe sig med at holde snuden i det strategiske spor.

"De fleste ledere er opmærksomme på at sparre med deres medarbejdere, men de glemmer, at de også selv har brug for at vende tingene med andre," siger Annemette Digmann.

Hun foreslår, at man indgår en aftale med en leder fra en anden institution eller afdeling. Den kan fx gå ud på, at man en gang om måneden sender hinanden en mail og spørger, hvordan det går med de overordnede og langsigtede spørgsmål, man tumler med. Eller man kan mødes til "en strategisk gåtur".

## MOD TIL LEDELSE

Mere tid gør det ikke alene. Lederne skal også have modet til at fordybe sig.

Annemette Digmann fortæller om studier af ledere, der havde sat tid af til at tænke strategisk. Efter fem minutter blev de typisk rastløse og gik en tur ud på gangen. Her stod næsten altid medarbejdere parat til at gribe fat i dem med små og store spørgsmål, og så gik resten af dagen med det.

"Mange ledere har en ubændig handletrang. De har det simpelthen bedst, når de udretter noget konkret og synligt. Derfor skal både lederne selv og deres omgivelser forstå, at ledelse også er et tænkearbejde – som i princippet kan foregå i en hængekøje," ler hun.



### **NED I TID – OP I STRATEGI**

Annemette Digmann anbefaler, at lederen mere systematisk spørger sine medarbejdere, hvad han eller hun kan gøre for, at de selv kan løse opgaven.

"Jeg kender en meget stresset skoleinspektør, som prøvede det. I løbet af tre uger var hans ugentlige arbejdstid nede på 35 timer. Medarbejderne var meget mere tilfredse, fordi de selv fik lov at løse opgaverne, og lederen fik pludselig luft til at tænke over, hvordan han skulle motivere lærerne til at arbejde med en række nye projekter," forklarer hun.

### **STIL KRAV TIL CHEFEN**

Det store spørgsmål er, om lederne overhovedet er klædt fagligt på til at udøve strategisk ledelse. Ifølge Annemette Digmann finder mange ledere netop tryghed i de daglige driftsopgaver, fordi de er gode specialister, der færdes knap så hjemmevant i et strategisk landskab af risikoanalyser, værdiprocesser etc.

Derfor bør man som leder nøje overveje, hvilken støtte man har brug for fra sine chefer – og fortælle det til dem. I det hele taget så Digmann gerne, at lederne var mindre beskedne og mere direkte i deres krav og forventninger opad i systemet.

"De afholder sig måske fra at kræve uddannelse eller klare succeskriterier, fordi nogen så kunne tænke, at de havde problemer. Men det er vigtigt at fremme en kultur, hvor det er i orden at have problemer og tale højt om dem. I bund og grund handler det om at tage sig selv alvorligt som leder," fastslår Annemette Digmann.

### **OM ANNETETTE DIGMANN**

Afdelingschef for Innovation og Forskning i Region Midtjylland. Tidligere uddannelseschef i Århus Amt, hvor hun var leder af en konsulentafdeling, der beskæftiger sig med at udvikle offentlig ledelse.

Det er også studier af ledere i Århus Amt, der danner baggrund for Annemette Digmans ph.d.-afhandling om offentlig ledelse. Annemette Digmann er også (med)forfatter til bøgerne 'Offentlig ledelse i udvikling', 'Ledelse med vilje' og 'Ledelse med udsigt'. I maj 2006 udkom hendes nye bog 'Offentlig Innovation' på Børsens Forlag.

### **MØD ANNETETTE DIGMANN PÅ MESSEN**

Du kan møde Annemette Digmann på Den Personalepolitiske Messe. Enten til foredraget og debatten D01 'Innovationsledelse – Varm luft eller sund fornuft?' eller på workshoppen D08 'Ledelse til tiden'.

# VISIONER

## Vi har stillet medlemmerne af Forum tre skarpe spørgsmål om deres visioner for fremtidens arbejdsplads



**KOMMUNALBESTYRELSES-  
MEDLEM ELISA HANSEN, KL**

### Hvad vil du have med i kufferten til fremtidens arbejdsplads?

Psykologisk indsigt og indfølingsevne, så jeg kan hjælpe medarbejderne til at fungere bedst muligt i det arbejde, de udfører. Desuden jordforbindelse og evnen til at tage konflikterne op, når de er der.

### Hvordan ser landskabet ud, dér hvor du kommer hen?

Der er først og fremmest et arbejdsmiljø, der bygger på dialog på lige fod mellem ledere og medarbejdere. Lederen forstår at motivere og bruge sine medarbejdere. Det gør hun blandt andet ved at fortælle dem, hvad der foregår i virksomheden, hvad der er brug for, og hvordan vi kan komme videre. Lederen er åben over for medarbejdernes idéer. Det kunne jo være, der sad en medarbejder med den rigtige løsning.

### Hvad skal være brændstof på turen?

Medarbejderne skal have indflydelse og inddrages i beslutninger. Ansvaret skal uddelegeres, og der skal være kompetenceudvikling på både ledelses- og medarbejderniveau.

Vi skal starte allerede i folkeskolen. Lærere og forældre skal give børnene ansvar for det, de laver, så de får en forståelse af, at det er dét, de skal leve af fremover.



**FORMAND FOR  
ARKITEKTFORBUNDET  
METTE CARSTAD, AC**

### Hvad vil du have med i kufferten til fremtidens arbejdsplads?

Åbenhed, så alle ved, hvorfor og hvordan beslutninger træffes. Empati, så vi bliver bedre til at forstå os selv og hinanden. Ingen skal efterlades. Desuden vil jeg have ansvar og tillid med. Man skal tage ansvar for sig selv og egne handlinger og beslutninger

og have tillid til, at andre gør det samme.

### Hvordan ser landskabet ud, dér hvor du kommer hen?

Landskabet hvor vi kommer hen, er smukt, kuperet og udfordrende. Der er stille søer og høje bjerge. Du kan vælge mellem vandreture af fint anlagte stier, eller du kan tage udfordringen med bjergvandring eller endog bjergbestigning til steder, hvor intet menneske, før dig har sat sin fod.

### Hvad skal være brændstof på turen?

De fælles visioner og mål er brændstoffet, der får maskinen til at køre.



**REGIONSRÅDSFORMAND  
KRISTIAN EBBENSGAARD,  
DANSKE REGIONER**

### Hvad vil du have med i kufferten til fremtidens arbejdsplads?

Lederens evner til at håndtere

forandringer, en grundlæggende vilje til at ville lede og endelig, at lederne påtager sig ansvaret for, at vores politiske mål efterleveres.

### Hvordan ser landskabet ud, dér hvor du kommer hen?

Det er et landskab præget af fleksibilitet og strukturer, hvor medarbejderne er hurtige til at gribe nye muligheder – både hvad angår arbejdsopgaver og udvikling af nye kompetencer. Det er også et ledelsesmæssigt effektivt landskab. Ressourcerne bliver udnyttet bedre. Arbejdsgange gøres lettere og mere simple – især ved hjælp af ny teknologi.

### Hvad skal være brændstof på turen?

Motivation, det vil sige lysten til at skabe resultater og vise, at man vil noget med det, som man laver og med de medarbejder, som man er leder for. Motivationen skaber en arbejdsglæde, som medfører et godt forhold mellem medarbejderne, og som giver borgerne en endnu bedre kvalitet i den service, som kommuner og regioner yder.