

GOD OFFENTLIG LEDELSE I MELLEMRUMMET

JETTE RUNCHEL

”FRI FUGL”

OPTAGET AF LEDELSE OG LYRIK



OFFENTLIG LEDELSE – HVAD ER PÅ SPIL?

- Systemet er opbygget efter at skabe fagligt meningsfulde sammenhænge, hvor det er klart hvem der har ansvaret, herunder ikke mindst det økonomiske ansvar
- Stigende specialisering
- Udfordringer som ikke kan løses inde for egen enhed, afdeling, organisation
- En fragmenteret offentlig sektor
- Gabet mellem borgernes formåen og det offentliges formåen
- Borgernes tillid til velfærdssamfundet kommer på spil

LEDELSESKÆDEN

- GÅR BÅDE PÅ LANGS OG PÅ TVÆRS



Både en vertikal og en horisontal ledelseskæde inden for alle offentlige organisationer



Mange opgaver skal (stadig) løses inden for de organisatoriske, økonomiske og faglige ramme, som den enkelte arbejder i til hverdag.....og dermed i den vertikale ledelseskæde



Stadigt flere opgaver skal løses på tværs - og dermed i den horizontale ledelseskæde



Den horizontale ledelseskæde rækker ud af eget ansvarsområde og kan række helt ud af egen organisation




I begge ledelseskæder er opgaven at skabe mest mulig værdi for dem, vi er her for: Borgerne, patienterne, de studerende

EN FÆLLESOFFENTLIG LEDER

- Se sig selv og forstå sin rolle og opgave som en del af en fællesoffentlig sektor
- Kunne se og handle efter ”det højere formål” – skabe værdi for borgerne/patienterne/de studerende
- Arbejde aktivt for at bygge bro over de organisatoriske adskillelser dér hvor det er virkelig vigtigt og nødvendigt

Kalder på at mestre ledelse i mellemrummet

MELLEMRUMMET

- Et tomt rum, uden indhold som er frit for forudindtagede meninger og forståelser.
 - Et mulighedsrum – et potentiale - som tilbyder en slags fælles tredje hvor noget eller nogle kan inviteres indenfor og hvor nyt kan skabes og konstrueres.
 - Rummet forbliver tomt og potentialet uafprøvet, hvis ingen rækker ud, tager initiativ til at udforske mellemrummet.
- 

AT RÆKKE UD

- **Initiativforpligtelse:** At tage ansvar for og føle sig forpligtet til at tage et initiativ og invitere andre til at adressere mellemrummet når man ser, at det er der og skaber skade eller uhensigtsmæssige eller ineffektive løsninger, der kan undergrave tilliden til det offentlige, til sundhedsvæsenet, til kommunen....
- Forpligtelse til at gribe, når andre byder op til dans i mellemrummet og forholde sig til om man er relevant partner i mellemrummet eller den, der hjælper med at finde den rigtige partner
- Begge dele kræver, at ”den anden”/”de andre” erkender at man sammen kan opnå bedre løsninger end man kan hver for sig. Det er afsættet for den fælles forpligtelse.

LEDERENS HANDLEKRAFT

”Der er brug for handlekraft i mellemrummet – men ingen har den formelle kompetence og ret til at handle – og alligevel bør og må lederen handle sammen med andre ledere i en tilsvarende situation”

FORDRINGER TIL LEDEREN

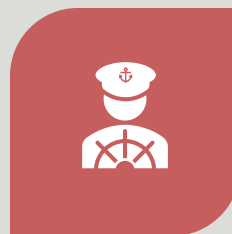
- Klar til at bevæge sig ud af sit eget ledelsesrum – dér hvor man kender spillereglerne og grænserne for ens kompetence – og betræde nye veje sammen med andre
- Parat til at afgive magt og selvbestemmelse – og udfordre de andre, når deres magtbehov for selvbestemmelsesret står i vejen
- Villig til at lade sig udfordre med andre faglige, økonomiske, organisatoriske og ledelsesmæssige perspektiver – kunne forholde sig åbent
- Dele sine ressourcer og sin økonomi i fællesskabets tjeneste, fordi der er et højere formål
- Bane vejen og autorisere sine medarbejdere



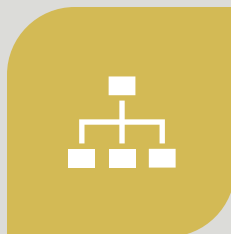
LEDELSESRUMMET MISTER SINE FASTE KONTURER – HVORDAN HÅNDTERER JEG GRÆNSERNE FOR MIN UMIDDELBARE KOMPETENCE?



MEDARBEJDERNE AUTORISERES TIL AT ARBEJDE UD I MELLEMRUMMENE – HVAD GØR DET VED MIN LEDELSESROLLE?



HVORDAN HÅNDTERER JEG STYRINGEN – BÅDE DEN FAGLIGE KVALITET OG RESSOURCERNE, HVIS JEG I HØJERE GRAD SKAL BIDRAGE UD I DET STØRRE FÆLLESSKAB?



HVEM KAN JEG DELE UVISHEDEN OG DE POTENTIELLE RISICI MED ?




HVORDAN TAGER TOPLEDELSEN, REGIONSRÅDET OG KOMMUNALBESTYRELSEN IMOD HVIS VI IKKE LYKKES?


LEDERE HAR NOGET PÅ SPIL I MELLEMRUMMET

REFLEKSION

Ledelsesrummet - er det **mit** eller er det **noget, jeg låner?**



Hvilke risici er forbundet med at lede **ud over** sit eget ledelsesrum?



Hvad er de største udfordringer, hvis man skal **dele** sit ledelsesrum?

KAPACITET TIL AT LEDE I MELLEMRUMMET

- Ledelseskapacitet udtrykker forholdet mellem mængden af handlekraft til at udføre ledelsesjobbet og de ledelsesopgaver, der skal udføres
- Ledelseskapacitet i mellemrummet
 - At kunne overskue helheden, identificere mellemrummene og handle på det samtidig med at man passer sit eget ledelsesområde
 - At have kapaciteten til at udfordre sin egen organisations dogmer og undersøge andres

LEDELSE I MELLEMRUMMET KALDER PÅ SÆRLIGE KOMPETENCER



Generøsitet



Mod



Ydmyghed



Vedholdenhed

GENERØSITET

- ”At være generøs er at dele de goder, man har, med andre. Ja, måske endda opgive nogle af sine goder og give dem til andre. Ikke for at få noget ud af det og ikke som led i en byttehandel. Men simpelthen fordi man indser, at det er det ordentlige at gøre” (Pia Søtoft, sognepræst og ledelsesforfatter)
- Generøsitet manifesterer sig i lederens individuelle værdier – og der kan opstå konfrontation mellem forskellige værdier:
 - Hvornår skal generøsiteten have plads og hvornår skal man holde på sit?
 - Hvordan skal man forholde sig, hvis ens leder ikke synes at være generøs og hvilke dilemmaer stiller det én i?



**”MAN KAN
IKKE LEVE
LIVET UDEN ET
STORT MOD”
(KAREN BLIXEN)**

- Mod handler også om at erkende, at der ER udfordringer og ubehagelige opgaver knyttet til at være leder og træde ind i dem
- Det mod får en ekstra dimension, når man arbejder sammen på tværs
 - Uden for eget ledelsesrum og ledelseskæde
 - Træder over grænser – måske både egne og andres
 - Der er magt på spil
 - Niveau af psykologisk tryghed er anderledes

YDMYGHED

- Ydmyghed handler om at kende sine egne begrænsninger
- Ydmyghed handler om at være ægte nysgerrige og interesserede og åbne for at lære af andres måder at opfatte verden på
- Ydmyghed handler om at anerkende andres værd og viden

Ledelse i mellemrummet fordrer at man kan balancere mod og ydmyghed

- Accept af, at det tager lang tid, når der skal samarbejdes over grænser, organisatorisk, fagligt og økonomisk
- Anerkende behovet for (stædig) insisteren
- Arbejde for stabiliteten i egen organisation
- Tage hånd om skrøbeligheden
 - Udholde udskiftninger i personkredsen, varierende mandater, nye perspektiver

VEDHOLDENHED

An aerial photograph showing several white sailboats scattered across a vast, clear turquoise sea. The boats are viewed from above, and their shadows are cast on the water. The image is positioned on the left side of the slide, with a dark blue wavy border on the far left edge.

TOPLEDERENS ROLLE I LEDELSE I MELLEMRUMMET

- Toplederen skal være den ypperste fællesoffentlige leder
- Toplederen skal efterspørge helhedsorienterede løsninger både indadtil og udadtil
- Toplederen skal bringe sig selv i spil udadtil i forhold til at løse større samfundsmæssige problemstillinger
- Toplederen skal skabe incitamenters for at ledere og medarbejdere bevæger sig ud i mellemrummet
- Toplederen skal sikre stabilitet i sin organisation

MINE BEDSTE RÅD TIL HR



Træne lederne og medarbejderne i at mestre helhedsblikket – det større fælles formål - og i at have modet til at træde ud i mellemrummet



Understøtte generøsiteten i organisationen med fokus på forpligtelsen til at række ud og tage imod invitationer når man har brug for andre til at løse opgaverne kompetent



Hjælpe organisationen med at holde fokus på det virkelig nødvendige i det tværgående



Gå i dialog med topledelsen om at skabe incitament

EN BALANCEAKT

Sikringen af den faglige kvalitet OG den tværfaglige kvalitet

Vurdere opgaver som bedst løses i egen organisation, i anden organisation o.f. opgaver der bedst løses i mellemrummet

Udfylde eget ledelsesrum og åbne rummet for andre

Afgive magt og stadig stå tydeligt i ledelsesrollen.

Lederens evne til at vurdere og balancere er en kontinuerlig læreproces

TAK FOR ORDET

Nysgerrig på mere?

Jette Runchel & Karsten Mellon:

”God offentlig ledelse i mellemrummet”

Dansk psykologisk forlag, 2023

