

Forsker: Jeg er stærkt inspireret af ledende sygeplejersker

Som leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse er Lotte Bøgh Andersens fornemste opgave at koble akademisk viden om ledelse til den praktiske hverdag

AF TROELS KØLLN, JOURNALIST / FOTO: BRIAN RASMUSSEN

En god leder kan sætte retning, inddrager medarbejderne og forsøger altid at udvikle sig. Og hvis der er nogen, der er gode til det i den offentlige sektor, så er det de ledende sygeplejersker.

Det mener Lotte Bøgh Andersen, forsker og leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

"Ledende sygeplejersker er nogle af dem, der er langt fremme i skene i forhold til ledelse. De går op i deres identitet som ledere og er samtidig stærke praktikere. De er et forbillede for mange af os forskere, i kraft af at de kan kombinere de to,

og de burde også være forbilleder for deres ledende overlægekolleger, som godt kan have sværere ved at lave den kombination," siger hun.

Lotte Bøgh Andersen ved, hvad hun taler om. Hun har arbejdet med offentlig ledelse siden år 2000 og bruger i dag det meste af sin tid på at forske, undervise og diskutere emnet. Hun har bl.a. siddet med i den Ledelseskommision, der for nylig afleverede 28 forslag til at forbedre ledelsen i den offentlige sektor.

Hun er også en kvinde, der tænker grundigt over sine beslutninger. Som forsøger at være rationel, syste-

matisk, arbejdsom. I sidste ende er hendes mål at skabe et bedre samfund, og vil man det, så er ledelse et af de vigtigste steder at sætte ind, mener hun.

"Når jeg vælger, hvad jeg bruger min tid på, så vælger jeg ud fra det, som kan flytte mest og gøre den største positive forskel. Og god ledelse er et af de mest effektfulde håndtag, man kan rykke på i den offentlige sektor," siger Lotte Bøgh Andersen.

"Det er selvfølgelig ikke sådan, at bedre ledelse fra den ene dag til den anden kan gøre sygehusene bedre og give bedre pleje til patienterne. ▶



KORT OM LOTTE BØGH ANDERSEN

Født i 1973 og opvokset i Randers.
 Bor i Aarhus med sin mand Peter og deres to børn.
 Leder af Kronprins Frederiks Center
 for Offentlig Ledelse.

Professor ved Institut for Statskundskab på
 Aarhus Universitet, hvor hun har forsket og
 undervist i offentlig ledelse siden år 2000.

Medlem af Arbejdstidskommissionen, der skal
 undersøge skolelærernes arbejdstid før næste
 overenskomstforhandling.

Medlem af Ledelseskommisionen,
 der i år kom med anbefalinger til bedre
 ledelse i den offentlige sektor.

Kaptajn af reserven ved Ingeniørregimentet.

- › Men hvis vi kan blive bare en smule bedre til at bedrive ledelse, kan det skridt for skridt rykke alvorligt på tingene,” siger hun.

Hvorfor har ledelse så stor betydning?

”Ledelse er defineret som det at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre, og hvis man ikke formår at sætte retningen, kan man aldrig lykkes. Det er lederen, der er ansvarlig for at gøre klart, hvilken havn man sejler imod – og hvis det ikke sker godt nok, kommer man aldrig frem,” svarer Lotte Bøgh Andersen.

”Så hvis man har en topleder, der ikke løfter sin opgave, får det negative konsekvenser for rigtig mange mennesker. Men det omvendte gælder også: Har man en topleder, der gør det godt, kan det frigøre medarbejderne til at lykkes endnu bedre.”

Fra teori til praksis

Når Lotte Bøgh Andersen skal beskrive sit arbejde, deler hun det ind i tre kategorier.

For det første formidler hun viden om ledelse og diskuterer med ledere rundt om i landet til workshops, kurser og debatmøder.

For det andet forsker hun i, hvordan offentlige ledere kan motivere medarbejderne og skabe gode resultater.

Og for det tredje underviser hun i ledelse på Aarhus Universitets studie i statskundskab og på den fleksible masteruddannelse i offentlig ledelse, som i øvrigt ofte tages af ledende sygeplejersker.

”De tre ting hænger meget nøje sammen. Hvis jeg ikke laver forskning, har jeg ikke noget at byde på hverken for de studerende eller de offentlige ledere. Og hvis jeg ikke kommer ud i verden og møder praktikerne, kan jeg ikke gøre min forskning relevant,” siger Lotte Bøgh Andersen.

Mødet med praktikerne skaber også større sammenhæng mellem

teoretisk viden og konkret handling, forklarer hun.

”Hvis jeg over for praktikere bruger de videnskabelige begreber, der gælder i forskningen, vil de måske finde det helt ude af trit med den virkelighed, de er i. Så det handler om at finde samme sprog. Men jeg oplever omvendt også en stor interesse fra praktikere for netop de videnskabelige begreber, fordi det kan hjælpe dem med at forstå deres hverdag bedre. På den måde er det både forskningen, der strækker sig mod praksis, og praksis, der strækker sig mod forskningen.”

Og hvordan overfører du selv din akademiske viden til dit eget arbejde som leder?

”Når jeg lærer noget nyt forskningsmæssigt, stiller jeg spørgsmålet: ”Hvad gør det for mig som leder? Hvad kan jeg gøre anderledes?” Og det handler ikke bare om at spørge mig selv, men også andre for at høre, hvad de tænker. Det er vigtigt at reflektere over som leder,” siger Lotte Bøgh Andersen.

F.eks. arbejder Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse for tiden sammen med Hjørring Kommune om at undersøge og udvikle relationsbaseret ledelse – og det påvirker også Lotte Bøgh Andersen.

”Jeg har skiftet min ledelse til at fokusere mere på relationer i hele organisationen og altså ikke kun mellem mig og de medarbejdere, jeg er i direkte kontakt med. Hvis vi skal lykkes, kræver det, at mine medarbejdere også har gode relationer ud af huset, det kunne være andre fakulteter på universitetet og eksterne konsulenter. Det er en ledelsesopgave at sikre gode forudsætninger for den slags relationer, og det har jeg bevidst opprioriteret,” siger hun.

Og hvordan ser du dig selv som leder?

”Det er vigtigt for mig som leder hele tiden at tilskynde folk til at gøre deres bedste, men også at anerkende,

at de gør det. Og det kræver, at man har et blik for dem,” siger Lotte Bøgh Andersen.

”Og så prøver jeg at sætte retning. Det er mit ansvar at udstikke en kurs for arbejdet, og det er mit ansvar at få den retning gjort klar.”

Noget af den forskning, der inspirerer Lotte Bøgh Andersen mest for tiden, er et forsøg med bl.a. ledende sygeplejersker i Region Midtjylland. I stedet for at sende lederne afsted på kurser alene får medarbejdere og ledere træning sammen med hinanden.

”Det er et projekt, der er helt ude på fronten af forskningen. Tanken er, at det måske vil virke bedre, hvis det er hele arbejdspladsen, der lærer med hinanden og ikke bare lederen alene. Ledelse er en holdsport. Uden medarbejdere ingen leder. Derfor er ledelse altid noget, man gør sammen med andre,” siger Lotte Bøgh Andersen.

Det er selvsagt mere tidskrævende end blot at sende den enkelte leder på kursus, men det er aldrig spildt at prioritere ledelse, mener hun.

”Jeg har ikke tid til at træne ledelse, siger mange af dem, jeg møder. Jeg vil sige det omvendte. Du har ikke tid til at lade være.”

Et håb om tillid

Som en del af arbejdet i Ledelseskommisionen har Lotte Bøgh Andersen nedskrevet sine personlige refleksioner over sin rolle som leder – et såkaldt personligt ledelsesgrundlag, som kommissionen anbefaler alle offentlige ledere at skrive ned. Det fylder halvanden A4-side og er ikke bare blevet delt med medarbejdere og cheffolleger, men hele offentligheden.

Her skrev hun bl.a., at ”Jeg forsøger at skabe begejstring og energi, fordi vores formål er så ultimativt vigtigt,” men også, at hun ”har som personlig ambition at få nogle flere timers søvn i døgnnet.”

”Det kræver noget af dig, når du ▶

"Jeg har ikke tid
til at træne ledelse,
siger mange
af dem, jeg møder.
Jeg vil sige det omvendte.
Du har ikke tid til
at lade være"

OM
KRONPRINS
FREDERIKS
CENTER
FOR OFFENTLIG
LEDELSE

Centeret er tilknyttet
Institut for Statskundskab på
Aarhus Universitet og
åbnede den 23. maj i år i forbindelse
med Kronprinsens 50-års fødselsdag.

Centeret skal levere
"international topforskning
inden for offentlig ledelse" og
formidle den viden til praksis, bl.a. gennem
undervisning og træning af offentlige ledere.

Formålet er at forbedre den offentlige sektor.

Det finansieres af en donation
fra Købmand Herman Sallings Fond.

› skal skrive dine tanker ned og dele med andre. Det forpligter. Og ja, det kan godt være grænseoverskridende, men man lærer også ufatteligt meget af det, og det er med til at skabe en klar retning for, hvor du som leder vil hen – og det er faktisk utroligt svært at gøre,” siger Lotte Bøgh Andersen.

Men det kræver mere end personlig vilje at sætte retning som offentlig leder. Der skal også være et handlingsrum, som tillader det, siger hun.

”Jeg så gerne, at politikerne udviser større tillid til, at deres ledere kan lykkes. Og det gør man ved at skabe tilpas frie rammer, der giver lederne

rum til at træffe selvstændige beslutninger om, hvad der fungerer bedst i lige præcis deres team. Selvfølgelig skal der stadig være en vis grad af styring oppefra, men der skal også være plads til lederne.”

TRE LEDERTIPS:

Prioritéér din egen ledelsesudvikling

”Træn dig løbende i at blive en bedre leder. Vi ved fra forskningen, at hvis man går bare ét år, hvor man ikke prioriterer at udvikle sig som leder, så oplever medarbejderne det negativt. Derfor skal du tage dig tid til at tage på lederkurser – og til at forberede dig, koncentrere dig om kurset og følge op bagefter.”

Prioritéér den tværgående ledelse

”Det er gennem min forskning blevet tydeligt for mig, at ledende sygeplejersker har nogle af de sværeste lederopgaver i den offentlige sektor, fordi arbejdet ikke bare går på tværs af organisationen, men også ud af organisationen. Som ledende sygeplejerske er man derfor nødt til at tage samspillet med andre afdelinger, kommunen osv. alvorligt, så man undgår de der fragmenterede patientforløb.”

Skriv dit personlige ledelsesgrundlag ned

”Hvad er dit personlige ledelsesgrundlag? Det er vigtigt at gøre sig klart. Det handler om at beskrive, hvad du som leder leverer og ønsker. Hvad lægger du vægt på i samarbejdet med medarbejderne, og hvor vil du gerne hen? Skriv det ned og del det med andre, f.eks. med din egen leder og dine medarbejdere.”

Tip: Du kan gratis downloade

Ledelseskommisionens startkit til at lave et personligt ledelsesgrundlag på ledelseskom.dk:

<https://ledelseskom.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag>