

Man skal kunne tåle at lade sig gennemlyse

 Af [Tom Ekeroth \(tek@kl.dk\)](mailto:tek@kl.dk)

Det er ikke nødvendigvis let, men det er naturligt, at offentlige topledere lader sig måle. KL's administrerende direktør Peter Gorm Hansen har selv prøvet den måling, han som bestyrelsesmedlem i Forum for Offentlig Topledelse har været med til at skabe

Nyhedsmagasinet Danske Kommuner nr. 36 / 2008

Den offentlige topleder skal kunne tåle at få sine stærke og svage sider gennemlyst. Og så er topledermålinger en hjælp til udvikling i den ensomhed, som også er en del af toplederens arbejdsvilkår. Peter Gorm Hansen, KL's administrerende direktør, fortæller om den måling, han selv har gennemgået

– *Er det ligetil, eller er det svært at gennemgå en topledermåling?*

– Det er bestemt ikke ligetil. I Forum har vi jo haft en lang proces med at få udviklet et måleredskab. Man kan måle på mange ledder og kanter, men ambitionen har været, at det skulle være en måling, der kunne hjælpe den enkelte topchef med at udvikle sig.

Oprindeligt var alle jo med på selvevaluering, men ledelse kan ikke bedrives i et lukket rum. Ledelse har med mennesker at gøre, at andre kan kigge ind i organisationen, men skal kunne redegøre for sine ting, så det skal foregå mere åbent.

Hvad enten man kan lide det eller ej som topchef, så bliver man rollemodel. Det kan godt være, at ikke alle marcherer i samme takt, som toplederen siger, men de forholder sig til ham eller hende. Hvis noget går pibgalt, så vil alle kigge på toplederen.

Derfor skal måling også være instrument til at udvikle organisationen, til at udvikle dialogen med lederkollegerne. Og så har medarbejderne da krav på at vide, hvad det er for en kanalje, der står i spidsen for organisationen. Det er vigtigt, at man som rollemodel kan tåle at lade sig gennemlyse på sine stærke og svage sider.

Det kan man selvfølgelig let sige, hvis man har en fornemmelse af, at det hele går rigtig godt.

Helt anderledes hvis man har fornemmelsen af "at det kan godt blive svært det her". Det kan gøre det vanskeligt selv at bestemme, hvornår man skal lave sådan nogle målinger, men den eneste måde at komme omkring det på er, at gøre det til en ganske almindelig normal foreteelse.

Ligesom vi her i huset fast spørger medarbejderne, hvor glade de er for at være her, hvordan arbejdsklimaet er, så skal det at måle være noget, man regelmæssigt foretager sig, ikke for at putte folk i gabestokke, men for at man kan lære, og organisationen kan lære noget af det.

– Hvordan forberedte du dig selv mentalt på det?

– Jeg vil ikke sige, at jeg forberedte mig mentalt. Jeg har jo selv været med til at promovere, at man skal gøre det. Det kan man jo ikke gøre, hvis man ikke selv mener, det er fornuftigt. Men det, der forbavsede mig, da jeg selv skulle til at besvare spørgsmålene, var, at jeg kunne mærke en tendens til at trække lidt i land, sådan "nu skal du lige passe på, du ikke kommer for højt op, Gorm Hansen".

Hos kollegerne kunne man måske have lidt af det modsatte – det som topchefer næsten altid frygter, at der er lidt for meget pleasing i det, der bliver sagt. Det modvirkes jo så af, at besvarelserne er anonymiserede. Så jeg ved ikke, hvem der har sagt hvad. Jeg kender det samlede resultat, og jeg er relativt forbavset over, at det er bedre end min egen bedømmelse.

Jeg tror, man er nødt til at have de to forklaringer med, men jeg er selvfølgelig meget glad for, at der er et resultat, der er nogenlunde i overensstemmelse med, hvad jeg selv mener.

Skulle der være ekstremer i en måling, så skal det jo bruges til at sige: ”hvilken plan kan jeg lægge for at lukke gabet mellem det, jeg selv mener og det, andre mener”. Man fører jo som topchef mange og lange diskussioner med sig selv, om fornuften i det man gør, det man vil foreslå sine politikere, det man vil arbejde for etcetera.

Det er ensomt indimellem på den måde, at når diskussionerne er forbi, så har man de lange samtaler med sig selv, om det nu også var det rigtige, man valgte. Målingen er en hjælp. Ikke i den enkelte sag, men om dit jugement, det du har i værktøjskassen, er godt nok, eller om man skal arbejde mere med strategi eller lære at tale ordentligt til sine medmennesker eller lytte noget mere. Det er en god hjælp.

Toplederforums bestyrelse er gået meget ind for udviklingen af målingen. Det har taget lang tid, men det har jeg ikke så meget imod, for det vigtigste er, at det er toplederne selv, der har lagt kræfterne i det. Ikke noget vi har købt os til eller hevet ned fra himlen. Men udviklet det med afsæt i egne erfaringer.

Vi er ikke begyndt at evaluere det, men samlet set skal vi finde ud af: Hjalp det mig godt nok, mine kolleger skal finde ud af, om det var for overfladisk – var der noget målingen ikke opdagede, det skal vi drøfte.

– *Hvordan griber man sin egen kompetenceudvikling an som topleder med det enorme udbud af valgmuligheder, man har?*

– Det er faktisk også svært, og desværre ofte præget af tilfældigheder. Det

er umuligt at overskue udbuddet. Det ender meget ofte med, at man fæster lid til navne eller steder. Jeg har selv været på Stanford, og det er en af de største oplevelser, jeg har haft. Det var 14 hårde, fantastiske dage. Jeg tog hjem og syntes alle mine lederkolleger skulle prøve. Det var et godt navn for danske topchefer fra det private erhvervsliv, der havde været der.

Men mindre kan sagtens gøre det. Jeg tror ikke, man kan overvåge det eller lave en systematik. Men de grupper og diskussionsklubber, der har dannet sig i kølvandet på Kodeks, bliver ved med at mødes, og der bliver man måske mere bevidst om, hvilke behov man har. Når nogle her i huset har været på store konferencer eller ophold i udlandet, så vil jeg have, at de skal melde tilbage.

Ikke nødvendigvis med store essays, det kan være på et møde, men der er krav om, at man skal reflektere over, hvad kan jeg bruge det her til i min organisation. Det synes jeg, man skylder sin arbejdsgiver, at når man er ude for at dygtiggøre sig i sin profession, så må man også gøre, hvad man kan, for at organisationen får glæde af det.

Forum for Offentlig Topleddelse

Forum for Offentlig Topleddelse ledes af en bestyrelse bestående af repræsentanter fra Finansministeriet, Danske Regioner og KL. I bestyrelsen deltager: departementschef og formand for bestyrelsen Christian Kettel Thomsen, Finansministeriet, administrerende direktør Peter Gorm Hansen, KL, kommunaldirektør Jens Christian Birch, Næstved Kommune, administrerende direktør for Danske Regioner Per Okkels, regionsdirektør Helle Ulrichsen, Region Hovedstaden, Told- og skattedirektør Ole Kjær, SKAT og Erik Lohmann-Davidsen.

Forum står for Kodeks for God Offentlig Topleddelse og har udarbejdet topleddermålingen. I starten af december holdes Topleddercamp. Både kodeks og topleddermålingen kan ses på www.publicgovernance.dk, hvor man også kan downloade målingen.

Emneord

Peter Gorm Hansen, KL, Ledelse