



🕒 4 min. 👁️ 📌 02-07-2021

# De tre vigtigste ting jeg fokuserer på som offentlig leder

Rolf Dalsgaard Johansen, direktør for Voksen og Sundhed i Haderslev Kommune har reflekteret over sin egen ledelse og hvad der er vigtige kompetencer som offentlig leder. Læs om tre af de vigtigste kompetencer her.

## Skribentinfo



[Rolf Dalsgaard Johansen](#)

Direktør for Voksen og Sundhed i  
Haderslev Kommune  
Haderslev Kommune

For et par måneder siden læste jeg et langt [interview](#) i Mandag Morgen med direktøren fra Sundhedsstyrelsen Søren Brostrøm. Det var et interview der handlede om ledelse og autoritet i det offentlige. Brostrøm er lægen, der er blevet topleder og kommunikatør. Rammen var selv sagt håndteringen af Corona pandemien.

Brostrøms situation er helt speciel, men hans refleksioner om faglighed, transparens og værdier koblet på ledelse i det offentlige, skabte genklang hos mig. Jeg løftede blikket og så på den organisation, jeg selv har ansvaret for i det daglige - Voksen og Sundhed i Haderslev Kommune. Og jeg begyndte at tænke over min egen autoritet som leder og ikke mindst mine dygtige mellemlederes naturlige autoritet i det daglige.

## Fakta om Voksen og Sundhed

Vi er en del af den kommunale forvaltning med knap 2500 medarbejdere fordelt på en lang række institutioner, med cirka 60 ledere, 3 områdechefer og så mig selv som direktør. Haderslev Kommune har godt 56.000 indbyggere. Vores ansvar er at støtte og hjælpe borgerne med alt det, der handler om ældrepleje, genoptræning, sundhedsforebyggelse, socialpsykiatri, handicap, rusmiddelbehandling og tandpleje.

I al beskedenhed, så synes jeg, at vi lykkes ret godt med det vi gør i Haderslev. Og med Brostrøm-artiklen i baghovedet vil jeg fremhæve de tre ting, jeg tror er vigtigst for at en offentlig leder opnår naturlig autoritet, vinder medarbejdernes respekt og dermed har muligheden for at skabe forandringer gennem andre. De tre ting er:

1. En tydelig retning med nogle klare værdier
2. Respekt for og viden om den konkrete faglighed, der i hverdagen gør en forskel for borgeren
3. Åbenhed om de gode resultater, men også åbenhed om de fejl der bliver begået og de mangler der altid er

De tre områdechefer der arbejder i Voksen og Sundhed er virkelig gode rollemodeller for den naturlige autoritet. Den ene er humanist med en årelang erfaring fra sundhedsområdet, den anden er først uddannet som fysioterapeut og efterfølgende med lederuddannelse og en sundhedsfaglig kandidatgrad og den tredje har en sundhedsfaglig baggrund og master i offentlige ledelse. Jeg selv er vel det, der kaldes en klassisk djøffer. Uddannet i organisation og strategi og er relativt hurtigt gået ledelsesvejen. Sammen udgør vi den øverste ledelse af Voksen og Sundhed.

**Læs også:** [Er du tro mod dine værdier - også i modvind?](#)

Hvis ikke vi fire, hver især og sammen, er meget opmærksomme på medarbejdernes konkrete og forskellige fagligheder så lykkes vi ikke. Noget kommer af at have arbejdet inden for området i mange år, men det er ikke nok bare at have erfaring. Vi skal som ledelsesgruppe ud at mærke hverdagen og den værdi medarbejderne skaber for borgerne. Det giver os ganske enkelt et nyt perspektiv på eksempelvis budgetlægningen, når jeg har været med hjemmeplejen på hjemmebesøg og siddet og talt med pårørende om deres udfordringer og bekymringer. Og det øger min i forvejen store respekt for den enkelte hjemmehjælper, når jeg oplever den ro personen kan bevare på en travl og skemalagt arbejdsdag.

Det er en helt særlig faglighed at komme ind i en anden persons hjem, velvidende der er en køreplan der skal holde, og så efterlade borgeren med en følelse af, at man har hele dagen til sin rådighed. Det er stærk faglighed og den faglighed skal vi som ledelse mærke, opleve og forstå.

Vi skal også gøre de fælles resultater og medarbejdernes store indsats synlig. Borgerne skal vide det. Politikerne skal vide det. Kommunaldirektøren skal vide det. Vores samarbejdspartnere skal vide det. Ofte glemmer vi at stoppe op og fejre vores succeser, fordi vi alt for hurtigt er videre i jagten efter det næste resultat.

Men lakmusprøven for en offentlig leder melder sig for alvor, når der sker fejl. Hvis man vil bevare sin hårdt optjente autoritet og respekt blandt medarbejderne, så skal man stå fast og stå på mål i modvind. Det

betyder åbenhed om de fejl der bliver begået og de konsekvenser fejlen har, men også, at man som leder stiller sig foran medarbejderen og skærmer vedkommende. Selvfølgelig kan det også få konsekvenser for en medarbejder, hvis der bliver begået graverende fejl, og især hvis de sker igen og igen. Men en sådan situation skal altid håndteres internt og med den højeste grad af ordentlighed. En leder må aldrig, som i aldrig nogen siden smide medarbejderen ind under bussen.

**Læs også:** [Fællestræk i faglig ledelse](#)

Endelig er der spørgsmålet om retning og værdier. Vi kalder det også strategi. Det er noget af det, jeg sammen med min gruppe af chefer bruger en del tid på. Uden fælles retning, mål og ambitioner for organisationen er det svært at styre så stor en virksomhed, som en kommune rent faktisk er. Derudover må både organisationen og vores omgivelser gerne kunne mærke, at vi vil noget med vores ledelse. I Voksen og Sundhed har vi en meget kort og enkel strategi som vi kalder "Værdifuld hverdag". Strategien tager udgangspunkt i den forskel vi vil gøre for borgeren. Vores ambition er at hjælpe dem i deres hverdag på lige netop den måde, der giver den enkelte mest værdi. Det kræver en masse dialog og træning. Det er ikke bare noget man kan sige og så sker det. Og så er vi tilbage ved punkt 1 nemlig viden og respekt for den konkrete faglighed der gør forskellen for borgeren.

Ovenstående er mine bedste bud på, hvordan man som offentlig leder opnår og bevarer den naturlige autoritet, der er nødvendig for at lykkes med at skabe forandringer sammen med andre. Det er de tre ledetråde, som jeg sammen med Marit Nielsen-Man, Louise Thule og Helle Mikkelsen forsøger at efterleve i hverdagen, når vi i fællesskab driver Voksen og Sundhed.

Men intet i denne verden er perfekt, heller ikke i Haderslev. Og jeg vil gerne både internt i organisationen og fra jer derude holdes personligt op, på det jeg har skrevet. Hvis jeg lykkes, må I gerne give mig et lille klap på skulderen. I kender det selv, hvis man får ros, så gør man gerne mere af det, man får ros for. Men lige så vigtigt, så håber jeg, at I vil prikke mig på skulderen hvis jeg fejler. Gør mig venligt opmærksom på, at jeg lige nu ikke efterlever mine egne ambitioner og tilføj gerne et godt råd om, hvad jeg skal gøre i stedet.

At bevare sin naturlige autoritet som offentlig leder kræver en livslang opmærksomhed og indsats.

