
DOGMER **for dansk ledelse**

Forord

Over det sidste år har DI Rådgiverne og Managementrådgiverne sat en række erfarne danske topledere fra den private- og offentlige sektor stævne omkring ledelse. Vi har lyttet til deres erfaringer og refleksioner med det formål at finde både forskelle og ligheder og ikke mindst dele god praksis.

Resultatet er **5 dogmer for dansk ledelse**.

Ledelse i det offentlige og i det private har mange lighedspunkter, og mange af de egenskaber, der karakteriserer den gode leder, går igen i begge sektorer. Dog er der én vigtig forskel, som har betydning for ledelsesopgaven. Den private sektors nødvendige fokus på bundlinjen giver automatisk en målretning i ledelsesopgaven, som ikke naturligt findes i det offentlige, hvor det kan være uklart for den enkelte leder, hvem der reelt er kunden. Både forskelle og ligheder er søgt reflekteret i dogmerne.

Med **5 dogmer for dansk ledelse** håber vi at inspirere nuværende og kommende ledere i deres lederskab. Dogmerne skal ses som pejlemærker for ledere i deres personlige lederskab ud over den enkelte organisations værdier.

5 dogmer for dansk ledelse er bygget op, så der efter hvert dogme er knyttet en række konkrete eksempler på daglig ledelse, hvor læseren kan hente inspiration fra og justere efter, når omverdenen ændrer sig.

God fornøjelse

DI Rådgiverne og Managementrådgiverne

DOGME #1

Vi forventer ordentlighed ... og bringer os selv i spil

Det personlige engagement er drivkraften i handlekraftig ledelse. Den engagerede leder har lysten og viljen til at lede og til at skabe de bedste resultater. Personligt engagement smitter, den engagerede leder får energi og trivsel frem i sine medarbejdere. Den engagerede leder anstrenger sig for at udvise ordentlighed og forventer det samme af sine medarbejdere. Det handler om at være respektfuld og udvise ordentlighed i det, der siges, og det der gøres.



Når du gør det med besvær

I det daglige

- skal arbejdet bare overstås, fordi du ikke har energi i det
- er du sjældent sammen med medarbejderne, fordi de er krævende og let tager for meget af din tid og energi
- er konflikter en stor belastning og svære at løse
- oplever at tingene er svære at nå, fordi tiden er så knap
- skubber du problemer foran dig, fordi de er svære at håndtere
- oplever du, at du jævnligt føler, at dine værdier og holdninger tilsidesættes
- oplever du ofte, at du står alene med din ledelsesopgave

På lang sigt

- er det uklart for dig, om du gør en forskel, og kan ikke se meningen med arbejdet
- vil du ikke trives i lederjobbet
- bliver du oplevet som manipulerende
- bliver du set som ligegyldig opgavefordeler



Når du gør det godt

I det daglige

- er du bevidst om, at ledelse kræver fokuseret arbejde, men oplever, at det i det daglige kan være svært at prioritere tiden til det
- er du optaget af at inspirere og engagere dine medarbejdere gennem dit eget engagement
- er du bevidst om at gribe fat i de svære ting, men udsætter også af og til
- er du bevidst om dine egne værdier og din integritet – og du handler herefter
- tør du have en holdning
- kommunikerer du loyalt om mål og formål med dine medarbejdere
- stræber du efter overensstemmelse mellem dine ord og dine handlinger

På lang sigt

- er du meget fokuseret på din enheds bidrag til helhedens succes og oplever, at I gør en forskel
- er du optimistisk om, hvad fremtiden vil bringe
- oplever du, at du bliver hørt og inddraget af niveauerne over dig
- er din indsats i tråd med forventningerne til opgaveløsningen
- er du opmærksom på, at der er sammenhæng mellem ledelse og resultatskabelse



Når du gør det fremragende

I det daglige

- trives du med at gå forrest og vise vejen, også når det er svært
- er du rodfæstet under pres og tro mod dig selv og dine egne værdier
- har du lyst til at lede og oplever, at samspillet med medarbejderne giver dig energi
- ser du muligheder frem for begrænsninger
- har du styr på din egen forretning, så du har plads og overskud til nye udfordringer
- handler du proaktivt – også overfor niveauerne over dig
- tør du vise, at du er i tvivl
- tør du tage de svære samtaler med det samme
- falder det dig naturligt at stille dig op på ølkassen og engagere dine folk

På lang sigt

- tager du initiativ og har konstant fokus på at gøre det bedre for helheden
- har du konkrete tanker om, hvad fremtiden vil bringe for dig selv og din organisation
- er du afklaret om din betydning for organisationens og medarbejdernes evne til at skabe resultater

DOGME #2

Vi delegerer ... og træffer transparente beslutninger

Ledelse er at skabe resultater sammen med andre. Du gør banen tydelig ved at opstille mål og rammer og formår at veksle mellem en styrende og støttende rolle. Den gode involvering forbedrer løsningerne og skaber motivation omkring dig.



Når du gør det med besvær

I det daglige

- har du sjældent tid til og mulighed for at delegere opgaver til dine medarbejdere
- oplever du, at medarbejderne er svære at motivere
- ser du ikke behovet for at rose dine medarbejdere – ”de ved jo godt, når det er godt”
- har du tendens til at udsætte eller undgå at sige ting, som du tror, modtageren ikke bliver glad for at høre
- oplever du, at andre ofte sætter din dagsorden, og du har svært ved at påvirke dette
- siger du: ”det er blevet besluttet, at ...”
- tænker du tit, at dine medarbejdere ikke helt har forstået situationen

På lang sigt

- udvikles medarbejderne ikke, fordi de ikke inddrages i løsninger
- bliver du selv flaskehals for din afdelings præstationer



Når du gør det godt

I det daglige

- deler du loyalt de beslutninger, der træffes andre steder i organisationen
- er du bevidst om, hvordan du kommunikerer til forskellige nøglepersoner
- er du opmærksom på at give dine medarbejdere et skulderklap, når de laver et godt stykke arbejde
- følger du jævnlige op på medarbejdernes præstation og overvejer nøje din tilbagemelding
- er der åbenhed om dine beslutninger og baggrunden herfor
- sætter du klare rammer og ansvar for opgaver på den ene side og skaber råderum på den anden
- er du opmærksom på at give den hjælp og støtte, medarbejderne har behov for

På lang sigt

- udvikler du medarbejderne gennem involvering
- oplever medarbejderne, at der er en god sammenhæng mellem deres opgaver og deres kompetencer
- sørger du for at have medarbejdere med de nødvendige kompetencer til selvstændig opgaveløsning
- bygger du tillidsfulde relationer til dine medarbejdere



Når du gør det fremragende

I det daglige

- insisterer du på at delegere opgaver – også ansvaret
- følger du systematisk op på medarbejdernes præstation og slår konsekvent ned på uløste opgaver og manglende aftaler
- prioriterer du højt at være til rådighed for medarbejderne
- udvikler du medarbejderne ved at give begrundet og konkret feedback
- bidrager du med det, situationen har brug for – ikke nødvendigvis din egen præference
- inddrager du proaktivt medarbejdernes viden og faglighed i beslutningsprocesser
- hjælper du medarbejderne til selv at skabe mening omkring trufne beslutninger, så de kan handle efter intentionen

På lang sigt

- udvikler du organisationen ved at involvere og udvikle medarbejdere på tværs
- er det tydeligt, at der er sammenhæng mellem det du siger, og det du gør
- er du i løbende dialog med medarbejderne om retning og fremdrift og justerer sammen med dem for at være på forkant med centrale strategiske beslutninger
- har du et langsigtet perspektiv for at sikre de kompetencer, der er nødvendige for, at medarbejderne også på sigt kan løse opgaver selvstændigt og i høj kvalitet

DOGME #3

Vi tænker helhedsorienteret ... med afsæt i kunden

Ansvarligt kundefokus er at tænke fra kunden og ind. Kundernes behov og oplevelser skal være omdrejningspunktet for dine løbende prioriteringer og beslutninger. Vi skal agere hurtigt og konsekvent på udsving i kundens oplevelse. Vi skal skabe gode vilkår for kundefokuseret adfærd blandt medarbejderne.



Når du gør det med besvær

I det daglige

- oplever du tit, at kunderne dømmer din virksomhed og dine medarbejdere urimeligt
- kan du godt være enig i, at kunden har et problem, men kan ikke se, hvad I kan gøre ved det
- bekræfter medarbejderne i, at kunder intet forstår
- er det især, når I får klager, at I drøfter, hvad kunderne vil have
- opsøger du sjældent kunderne
- kommer din kontakt med kunderne især fra krisesituationer, hvor du naturligvis træder til
- er der ikke sammenhæng mellem kundernes ønsker og de styringsmekanismer og nøgletal, du har fokus på

På lang sigt

- oplever du, at det er manglende ressourcer, der gør, at du ikke kan udvikle din organisations ydelser
- oplever du ikke, at I har betydningsfulde konkurrenter
- skabes intern spild pga. diskussion om "skyld" med andre afdelinger



Når du gør det godt

I det daglige

- arbejder du systematisk med kundebehov og kundefeedback
- opsamler du medarbejdernes tilbagemeldinger fra kunderne og handler på dem
- føler du et stort ansvar for at udvikle og implementere nye tilbud til kunderne
- er du løbende optaget af at træffe beslutninger til gavn for kunderne og give kunderne det, de vil have
- på jeres møder drøfter I virksomhedens resultater i relation til kunderne
- sætter du dig ind i kundens forretning og strategiske udfordringer

På lang sigt

- opstiller du forpligtende mål omkring kundeorientering
- er du opsøgende på, hvad konkurrenterne gør og er parat til at måle jer op mod dem
- skaber du en kultur, hvor det er naturligt, at kunden – i metaforisk forstand – altid er til stede
- er din ledelsesstil og -adfærd præget af, at du tænker på, hvordan I som organisation kan skabe værdi for kunden



Når du gør det fremragende

I det daglige

- giver du konkret feedback til medarbejderne for at skabe forståelse for kundernes oplevelse
- spørger du ind til og udfordrer medarbejdernes kundeopfattelse
- støtter du kreative måder til at komme kunderne i møde inden for de eksisterende rammer
- er du nysgerrig og opsøgende og sørger for systematisk at være i dialog med kunderne
- reagerer du hurtigt og konsekvent på beslutninger omkring kunder

På lang sigt

- udvikler du en kundeorientering i hele organisationen, så alle er bevidste om, at vi er her for kunden
- tør du gå nye veje, fordi du ved, at kunderne ændrer sig i takt med samfundet
- er kunderne en aktiv og vigtig del af virksomhedens udviklingsprocesser
- er kunden "altid til stede", når I drøfter strategi og træffer taktiske valg
- bruger du kundens stemme som én røst blandt andre, og bruger din praktiske dømmekraft til at træffe kloge valg set i lyset af strategi, værdier og medarbejderperspektiver på kundeoplevelsen

DOGME #4

Vi skaber værdi ... og et højere formål

Du stiller spørgsmål og udfordrer konstant måden at gøre tingene på. Du gør hele tiden tingene smartere og bedre. Du tænker dig om inden, du går i gang, så du gør tingene rigtigt første gang, men lærer både af dine fejl og succeser.

Du ser hele din indsats i et helhedsperspektiv, hvor begrebet ansvarlighed er i centrum – det gælder også i forhold til omkringliggende samfund.



Når du gør det med besvær

I det daglige

- irriteres du over uhensigtsmæssig adfærd, men får sjældent gjort noget ved det
- er det svært for dig at skulle fortælle om din virksomheds mål og strategier til medarbejderne
- sætter du mål, men får ikke systematisk fulgt op
- oplever du tit, at der går lang tid med at vente på andres handlinger for at komme videre
- har du vanskeligt ved præcist at forbinde virksomhedens (helhedens) overordnede formål med din enheds værdiskabelse
- er det vanskeligt for dig at få dine medarbejdere til at forstå meningen
- oplever du virksomhedens styringsredskaber som kontrol frem for støtte

På lang sigt

- oplever du ofte, at det er andres skyld, at du ikke når dine resultater
- oplever du at være fanget i et kortsigtet fokus på driften
- rejser medarbejdere, fordi de ikke kan se meningen med arbejdet
- synes du, at I gør det godt, men bliver målt på det forkerte



Når du gør det godt

I det daglige

- vil du gerne have dine argumenter i orden, når du træffer beslutninger, og kan indimellem få kommunikeret for sent
- opstiller du konkrete mål for din enhed og dine medarbejdere, som skaber mening i helheden
- forholder du dig til nye muligheder, der viser sig
- oversætter du nøgletal og styringsredskaber til mening for medarbejderne
- taler du om andet end bundlinje og penge
- er du dygtig til at kommunikere om din virksomheds rolle i samfundet
- oplever medarbejdere og kunder, at dine handlinger er påvirket af andre hensyn end den kortsigtede gevinst

På lang sigt

- sørger du for, at medarbejderne er bevidste om deres værdiskabelse og lærer dem at prioritere derefter
- formår du at gribe de muligheder, der byder sig, og derigennem skabe mere værdi
- har du en klar struktur for løbende procesforbedringer
- lever du op til organisationens vision og værdier
- er dine og dine medarbejders valg og beslutninger præget af ansvarlighed for helheden



Når du gør det fremragende

I det daglige

- kommunikerer du positivt og realistisk om mål og formål med dine medarbejdere
- prioriterer du løbende ud fra en klar vurdering af, hvad der er vigtigt og mindre vigtigt for forretningen
- tænker, handler og kommunikerer du det ”store” formål løbende
- har du fokus på det store billede og procesforbedringer i hele værdikæden
- evner du at gøre din organisations strategier og mål til dine egne og gøre det forståeligt for dine medarbejdere – ”hvad betyder det for os?”

På lang sigt

- er du en rollemodel for organisationens vision og værdier og et eksempel til efterfølgelse
- sørger du for, at alle medarbejdere er bevidste om, hvordan de konkret bidrager til helheden
- opleves du klippefast i din kommunikation om væsentligheden af at agere bæredygtigt og ansvarligt. Dine handlinger i dagligdagen taler sit tydelige sprog, når du siger nej til kortsigtede gevinster, som udfordrer den langsigtede ansvarlighed
- er bæredygtighed et nøgleord for dig, og det præger hele din tilgang til ledelse – værdi skal skabes på flere måder samtidigt

DOGME #5

Vi udfordrer status quo ... og skaber en innovationskultur

Du har mod til at gå forrest, udvikle og være nyskabende. Du accepterer aldrig status quo. Du udfordrer konstant normen for at finde nye og bedre måder at gøre tingene på.



Når du gør det med besvær

I det daglige

- tænker du, at det, virksomheden gør, virker godt, så lad os holde fast i det og ikke ændre for meget
- fokuserer du på din del af helheden og har vanskeligt ved at overskue forstyrrelser fra andre dele af organisationen
- har du svært ved at finde tid og ressourcer til udvikling
- synes du ofte, at der er større udfordringer hos dine kolleger
- har du en tryghed i at anvende kendte og afprøvede metoder

På lang sigt

- oplever du ofte at være kommet bagefter udviklingen og skal løse nye udfordringer under pres
- har du svært ved at motivere dine medarbejdere til at tænke nyt
- har du fokus på kvalitet og driftssikkerhed fremfor udvikling



Når du gør det godt

I det daglige

- handler du fleksibelt og agilt
- forenkler du tingene og overgør dem ikke – du forstår, hvornår kompleksiteten er usund
- lytter du til medarbejdernes forslag og er tydelig i din prioritering af forslagene
- arbejder du med prototyping, pilotforsøg og afprøver nye metoder
- er du bevidst risikovillig

På lang sigt

- er (forretnings)udvikling en naturlig del af dit ledelsesmæssige virke
- har du hele tiden en portefølje af forbedringsideer, som er under udvikling.
- har du medarbejdere, der har mod til at udfordre det bestående eller rekrutterer bevidst derefter
- signalerer du, at det er legitimt at ytre sin mening - at tænke nyt. Du tillader, at medarbejderne udfordrer det bestående - også når du ikke selv er enig
- har du blik for vigtigheden af, at I som organisation altid flytter jer og udvikler både nye produkter og processer. Du formår at involvere både lederkolleger og medarbejdere i innovationsprocesserne
- skaber du en innovationskultur gennem din åbne lederstil og din evne til at engagere medarbejderne i dialoger, som skaber nye perspektiver på jeres produkter og processer



Når du gør det fremragende

I det daglige

- opsøger du muligheder og skiller dig ud fra konkurrenterne
- er du altid nysgerrig på, hvordan I kan gøre det bedre
- udfordrer du egne og andres grundantagelser for at skabe bedre beslutninger
- opsøger du viden fra mange kilder og udvikler løsninger i partnerskaber

På lang sigt

- har du mod og overskud til at forandre virksomhedens grundlæggende værdigrundlag - hvis udviklingen gør det nødvendigt
- udvikler du hele forretningen
- udvikler du organisationens evne til udvikling og forandring
- formår du at få følgeskab fra engagerede medarbejdere, der sammen med dig kan drive udviklingen
- nedbryder du siloer for at fremme helheden
- har du og dine medarbejdere modet til at stille spørgsmålstegn ved det bestående - budbringeren slås aldrig ihjel, i stedet fejrer du de medarbejdere, som har modet til at stille de ømme spørgsmål
- mestrer du både at skabe innovationskultur, som skaber nye idéer, og at engagere i det lange seje træk – og det hårde slid – som er nødvendigt, når idéerne skal realiseres
- reagerer du på signaler fra markedet og fra andre brancher



DOGME

for dansk ledelse

Tak til dem, der har bidraget undervejs

Topledere:

- Adm. direktør Adam Wolf, Danske Regioner
- Stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen, Odense Kommune
- Direktør Jesper Rønnow Simonsen, Skat
- Koncerndirektør Søren Holm Johansen, Rambøll Gruppen A/S
- Adm. direktør Lars Liebst, Tivoli
- Adm. direktør Mette Kynne Frandsen, Henning Larsen Architects
- Adm. direktør Mikkel Hemmingsen, Københavns Kommune
- Managing Director Claus Madsen, ABB A/S
- Regionsdirektør Svend Særkjær, Region Nordjylland
- Adm. direktør Martin Gaarn Thomsen, ISS Danmark
- Country HR Manager Tina Balslev Frederiksen, ABB A/S
- Direktør Peter Vesterheden, Arbejdstilsynet
- Direktør Gyrithe Saltorp, Bygningsstyrelsen
- Koncerndirektør Rasmus Ødum, COWI A/S
- Adm. direktør Peter Holm Larsen, DISA Industries A/S
- Adm. direktør Leif Vestergaard, EG A/S
- Country Managing Partner Jesper Koefoed, Ernst & Young P/S
- Direktør Esben Egede Rasmussen, Fødevarestyrelsen
- Kommunaldirektør Claus Thykjær, Greve Kommune
- Departementschef Anne Kristine Axelsson, Kirkeministeriet
- Vicedirektør Bitten Thorgaard Sørensen, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen
- Kommunaldirektør Søren Hansen, Lyngby-Taarbæk Kommune
- Koncerndirektør Helle Bro Krogen, MT Højgaard A/S
- Direktør Mick Schou Rasmussen, VELUX Danmark A/S

Managementrådgivere:

- Implement Consulting Group
- Mannaz
- Hildebrandt & Brandi
- Rambøll Management Consulting
- 4IMPROVE