



Den ambitiøse og robuste økosystemleder

Af Mads Espersen Lyager, Llewellyn Reyes og Claus Bjørn Billehøj

Introduktion

Meget få velfærdsorganisationer kan i dag løse deres kerneopgave alene, men er afhængige af at indgå i gensidigt forpligtende samspil med andre organisationer. Med en stigende erkendelse af, at velfærdsudfordringerne er komplekse, følger naturligt et behov for at samarbejde med andre om at realisere fælles mål.

Overgangen til en mere fællesfokuseret værdiskabelse, hvor organisationerne sammen løser komplekse velfærdsudfordringer, kræver en ny ledelsesmæssig tilgang. At lede udenfor egne organisatoriske rammer og mål forudsætter, at lederen formår at engagere ressourcer, som er udenfor lederens formelle kontrol, og at lederen kan forpligte og engagere andre om fælles mål.

I denne artikel argumenterer vi for, at organisationens eksterne samspil ikke skal ses som en afkoblet opgave, men som integreret med organisationens indre liv og prioriteter. Vi præsenterer i artiklen en model, som illustrerer, at organisationens indre og ydre prioriteter eksisterer som hinandens spejlinger, og at ledelsesopgaven er at skabe en klar sammenhæng mellem organisationens indre og ydre liv.

I vores daglige arbejde færdes vi i mange typer af velfærdsorganisationer og har løbende strategiske samtaler med mange ledere på hospitaler, i kommuner, i fonde, i private virksomheder, i civilsamfundet, i styrelser – ja hele vejen rundt i organisationslandskabet. Vi ser positive tendenser til, at vi er på vej væk fra et ledelsesparadigme, hvor fokus har været på kortsigtet suboptimering, opgavefordelingsledelse og et snævert fokus på optimering af organisationernes indre ressourcer.

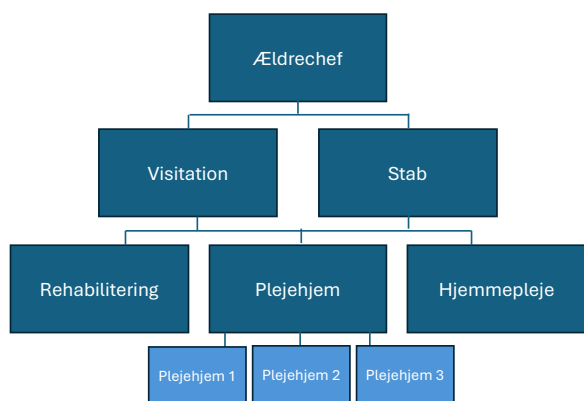
I stedet ser vi ledere, der forstår og anerkender vigtigheden af at kunne indgå i samspil med andre. De ledere bedriver det, vi i denne artikel kalder *økosystemledelse*, og målet med denne artikel er at hjælpe økosystemlederen til at navigere i det spændende, men svære krydsfelt mellem organisationens indre og ydre liv.

Organisationen som en del af et økosystem

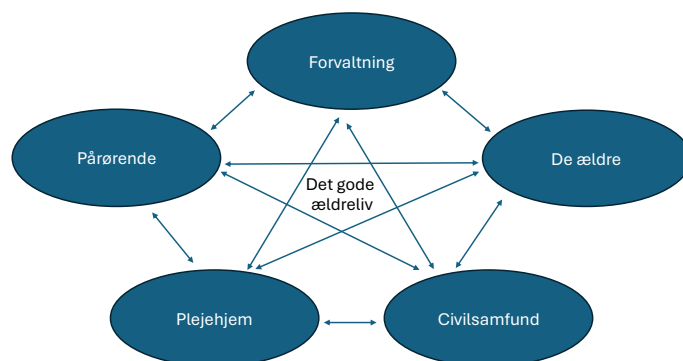
Et økosystem er en biologisk metafor for, hvordan levende organismer sameksisterer, udvikler sig og tilpasser sig i gensidig afhængighed. I et økosystem påvirker aktørerne hinanden, og de enkelte økosystemsaktørers handlinger har konsekvenser for andre. Små ændringer i én del af økosystemet kan føre til uforholdsmæssigt store ændringer i andre dele af økosystemet.

I et strategisk ledelsesperspektiv kan vi bruge økosystemmetaforen til at forstå, hvordan organisationer og individer spiller sammen og tilpasser sig hinanden i større sammenhænge. De enkelte organisationer udgør egne (og ofte flere) økosystemer, men indgår samtidig i større økosystemer.

Lad os tage et eksempel fra en fiktiv, kommunal ældrepleje: I organisationsdiagrammet til venstre nedenfor kan vi se, at det kommunale ældreområde består af en række organisatoriske enheder, herunder tre plejehjem med hver sin leder, og organisationsdiagrammet beskriver den kommunale organisering og rammen for allokering af ressourcer. Forstår vi kun ældreområdet, som ud fra organisationsdiagrammet, er der en risiko for, at vores opfattelse af værdi begrænses til at kun at omfatte den værdi, som den enkelte enhed skaber med de ressourcer, den er blevet tildelt eller har forhandlet sig til. Ledelsesopgaven i denne forståelse kan hurtigt komme til at understøtte en suboptimeringskultur, hvor enheden bliver (for) optaget af egne mål, og hvor ledelsesopgaven bliver at tilkæmpe sig så mange ressourcer som muligt, ofte på bekostning af de øvrige enheder og helheden, så enheden bedst muligt lykkes med at skabe værdi indenfor egne rammer.



Ældreplejen som kommunal organisering



Ældreområdet som et større økosystem

Den værdi, som det enkelte plejehjem skaber, har naturligvis værdi, men vil vi forstå den samlede værdi for borgerne, er vi også nødt til at interessere os for den værdi, der bliver skabt på tværs af hele økosystemet. Det er det, der i en simpel form er illustreret til højre i figuren. Her indgår f.eks. det enkelte plejehjem i et større økosystem, hvor relationen til forvaltningen kun udgør en del af plejehjemmets økosystem. I stedet for at fokusere snævert på, hvordan plejehjemmet løser sin opgave, vurderes værdiskabelsen ud fra, hvorvidt det samlede økosystem lykkes med at skabe gode ældreliv. Plejehjemmets egen værdiskabelse er derfor vigtig, men må ses i en større helhedsmæssig værdiskabelse.

Idéen om, at organisationer indgår som en del af et større økosystem er ikke ny, og nogle vil sikkert genkende perspektivet fra systemisk ledelsesteori. Teoretikere som Fritjof Capra fremhæver f.eks. i sin bog 'The Web of Life', at interaktioner mellem forskellige aktører i et økosystem er essentielle. Han argumenterer for, at organisationer skal forstå de dynamikker, der er på spil, og hvordan deres beslutninger påvirker både andre organisationer og det bredere miljø. Dette kræver en systemisk tilgang, hvor man ser på de langsigtede, kollektive konsekvenser af handlinger og strategier. I stedet for at konkurrere med andre aktører i økosystemet (som f.eks. når de forskellige plejehjem kæmper om de samme ressourcer), opfordrer Capra organisationer til at samarbejde og skabe synergi. Ved at arbejde sammen kan organisationer finde løsninger, der gavner både dem selv og det bredere økosystem.

Elinor Ostrom, der har modtaget Nobelprisen i økonomi, har på samme måde fokus på, hvordan fællesskaber kan forvalte fælles ressourcer bæredygtigt. Hendes arbejde belyser, hvordan organisationer og lokalsamfund kan samarbejde om at forvalte økosystemer og skabe langsigtede løsninger. Og den britiske, sociale innovatør, Hilary Cottam, der i nogle dele af Velfærdsdanmark har opnået næsten kultagtig status, argumenterer for, at vi må udvikle en ny velfærdsmodel, hvor relationerne er det bærende fundament, og at dette forudsætter en mere holistisk tilgang til værdiskabelse. Og sådan kunne vi blive ved.

Økosystemer er ikke en fast, organisatorisk størrelse, og derfor er de vanskeligere at forstå og afgrænse end den klassiske organisationsstruktur. Man kan tale om, at økosystemet udgøres af de personer, grupper og organisationer (og deres kollektive kapabilitet), som påvirker eller påvirkes af de beslutninger, der træffes af andre aktører i økosystemet. Det betyder i sagens natur, at man i økosystemet i højere grad end i organisationsdiagrammet anerkender de uformelle og indirekte påvirkninger, som organisationerne udøver på hinanden.

Det er meget få organisationer – hvis nogen overhovedet – der ikke indgår i økosystemer. Det centrale spørgsmål er derfor ikke "om vi er en del af et økosystem", men "hvordan vi deltager": hvad vi bidrager med, og hvordan vi samtidig drager fordel af økosystemet både på kort og lang sigt. Hvordan tilpasser vi bedst vores eget systems opgaver og målsætninger med den kollektive værdiskabelse, som samfundet efterspørger?

Det spændende potentiale i økosystemtankegangen skal findes i, at man igennem økosystemet er i stand til at honorere borgernes forventninger og behov, som mange enkeltorganisationer oplever at komme til kort i forhold til, f.eks. forventningen om et sundt og aktivt ældrelev, som hverken forvaltningen eller det enkelte plejehjem kan lykkes med alene.

At bygge fælles kapabilitet

Harvard-professor Clayton Christensen formulerer det (her lettere omskrevet) på følgende måde: værdiskabelse sker ikke alene via den løsning, der udbydes og de ressourcer, der lægges i det (som illustreret i organisationsdiagrammet). Værdiskabelse vil i højere og højere grad ske via den samfundsmæssige *efterspørgsel* (f.eks. gode ældretilværelser), som organisationerne skal have den rette *kapabilitet* til at imødekomme.

Kapabilitet skal her forstås som organisationens evne og nødvendige kompetencer til at tilpasse sig nye krav og forventninger. Ledelsesekspert David Teece peger på, at denne organisatorisk kapabilitet kræver en dyb bevidsthed om egen organisations styrker og ressourcer og en evne til løbende at kunne konfigurere ressourcerne på nye måder, som imødekommer nye krav og forventninger.

Anskuer vi kapabilitetsspørgsmålet fra et økosystemperspektiv, handler det altså ikke kun om, at ens egen organisation er i stand til at imødekomme nye krav og forventninger, men også at det samlede økosystem har kapabiliteten til at imødekomme den samfundsmæssige efterspørgsel. Heri ligger der et afgørende skifte, for normalt har organisationerne fokus på at bygge egne kapabiliteter; i økosystemet handler det også om at bygge fælles kapabilitet.

Økosystemledelse stiller derfor krav til lederen om, at ledelsesmæssige beslutninger og handlinger vurderes i en større sammenhæng, og at lederen evner at engagere ressourcer udenfor organisationen – og samtidig stille sine egne ressourcer til rådighed for økosystemet. Kun på den måde kan økosystemet opnå den nødvendige, samlede kapabilitet.

Heri ligger en risiko for, at økosystemet alene betragtes som et organisatorisk system (f.eks. et plejehjem eller en kommune). Som nævnt tidligere udgør organisationen i sig selv et økosystem, men samtidig indgår organisationen i et økosystem, som rækker langt ud over de organisatoriske grænser. Den ambitiøse økosystemleder stiller sig ikke tilfreds med en økosystemforståelse, der er afgrænset organisatorisk, for hun ved, at det ikke skaber de nødvendige kapabiliteter til at imødekomme den samfundsmæssige efterspørgsel.

At være leder i et komplekst økosystem kan være berigende, fordi det skaber en mulighed for at skabe systemiske forandringer, der langsigtet gør den kollektive værdiskabelse bedre. De ledere, der drømmer om at skabe reel værdi for borgerne (og det gør de fleste jo) kan gennem økosystemledelse mobilisere en langt større ressourcepulje, end hvad der findes i deres egen organisation. De kan sammen med andre økosystemledere udvikle nye, fælles løsninger, som er bedre end dem, de ville kunne udvikle på egen hånd. Samtidig risikerer økosystemlederen dog at blive fanget i et krydspres mellem forventningerne fra den gamle, lineære ledelsesmodel og økosystemforståelsen.

Et bud på en ledelsesmodel for økosystemlederen

Når vi ser tegn på, at økosystemforståelsen – bevidst eller ubevidst – vinder frem mange steder, er det fordi betydningen af organisationernes eksterne samspil i stigende grad anerkendes. Mange kommuner har f.eks. i dag strategier for samarbejde med civilsamfundet eller pårørende, og talrige alliancer og partnerskaber er blevet formet med henblik på at adressere udfordringer, som de enkelte organisationer ikke kan løse alene. Det gælder i alle tænkelige formater: privat/offentlig, privat/civilsamfund, offentlig/offentligt osv.

Vi oplever dog også, at mange velfærdsledere på tværs af organisationerne har svært ved at navigere i de nye krav og forventninger til, hvordan organisationerne skal indgå i eksterne samspil. Mange ledere giver udtryk for, at det eksterne samarbejde ofte kan være svært at forene med organisationens indre prioriteter og mål, og at det eksterne samarbejde ofte drukner i organisationens egen eksisterende drift.

Dét er forståeligt, men samtidig bekymrende, for økosystemledelsen er i vores optik ikke en ledelsesdisciplin, der kan vælges til eller fra – den er en nødvendighed, som bl.a. Clayton Christensen påpeger det. Derfor er vi optaget af at guide velfærdslederne til at forstå, hvordan den indre og ydre ledelse kan forenes og ikke bliver hinandens modsætninger.

I modellen nedenfor illustrer vi, hvordan økosystemledelse på mange måder skal ses som en gensidig spejling mellem organisationens indre og ydre liv. Den vertikale streg ('spejlet') markerer således grænsefladen mellem organisationens indre liv (venstre side) og organisationens rolle i økosystemet (højre side).



I figuren ses fire dimensioner, som hver har henholdsvis et indre og ydre perspektiv. De fire dimensioner er:

- Strategi, målsætninger og KPI'er
- Faglige opgaver og værdiskabelse
- Kompetencer, kultur og organisering
- Ledelsespraksis og -grundlag

På de følgende sider gennemgås de fire dimensioner én for én.

Strategi, målsætninger og KPI'er

De fleste organisationer har egne strategier, målsætninger og mål, som de skal levere på og leve op til. For nogle organisationer er strategien defineret udefra, mens den for andre er fastlagt gennem en række interne processer. Strategier og målsætninger kan både være nedskrevet og formaliseret, men de kan også være mere latente. Organisationens indre strategi, målsætninger og KPI'er vil ofte være kendt og fortroligt stof for lederen. De fleste ledere har arbejdet med at formulere og omsætte strategi og målsætninger indenfor eget ledelseshierarki.

Skal opgaverne løftes af økosystemet som helhed, kræver det dog, at økosystemet sammen definerer en vision, mission og konkrete pejlemærker, som økosystemet ser en fælles forpligtelse i at lykkes med. Det fælles målbillede skal være et, som økosystemets forskellige deltagere er enige om er vigtigt, og det kræver ofte en længere proces at nå frem til en fælles forståelse og enighed. Økosystemet har ingen ejer, men en række gensidigt afhængige organisationer, og derfor kan den fælles vision, mission og pejlemærker kun fungere, hvis de formuleres i fællesskab. I nogle tilfælde vil økosystemets målsætninger og strategi også være af mere latent karakter, men her tager vi udgangspunkt i en bevidsthed om fælles målsætninger.

Det afgørende er, at økosystemlederen bringer sine egne mål og prioriteter i spil i dialogen i økosystemet. Kun ved at være ærlig om egne organisations mål, kan de øvrige aktører i økosystemet opnå en nødvendig forståelse af, hvad de øvrige organisationers interesser og motiver er i det fælles økosystem. Omvendt får de fælles mål ingen værdi, hvis lederen ikke føler en forpligtelse til at omsætte de fælles mål i egen organisation, og det sker kun, hvis lederen oplever, at de fælles mål også kan hjælpe organisationen til at levere på egne mål.

Det er vigtigt, at dialogen om de fælles målsætninger ikke bliver et klassisk forhandlingsspil. Hvis organisationerne indtager de sædvanlige magtpositioner, hvor der kæmpes for at få mest mulig indflydelse (ofte på bekostning af hinanden), bliver der ikke tale om et reelt fælles ejerskab. Der kan naturligvis opstå situationer, hvor de enkelte organisationers individuelle målsætninger står i modsætningsforhold til hinanden. I den

situation er det afgørende, at økosystemlederen agerer fleksibelt og overvejer, om det kan være nødvendigt at genbesøge egne målsætninger, fordi dialogen i økosystemet har gjort lederen klogere på, hvordan organisationens egne målsætninger risikerer at stå i vejen for den større, samfundsmæssige værdiskabelse.

Økosystemlederens opgave er derfor at skabe løbende sammenhæng mellem økosystemets fælles mål og organisationens egne mål. Det kræver, at økosystemlederen er tydelig både overfor egne medarbejdere og overfor de øvrige ledere i økosystemet. Den ambitiøse og robuste økosystemleder kan skabe en bærende fortælling om, hvordan organisationen bidrager til et større mål, men formår samtidig at bruge den viden og de erfaringer, som organisationen besidder, til løbende at påvirke de fælles mål på en konstruktiv måde.

Et eksempel på, hvordan et økosystem kan definere en fælles vision kan f.eks. ses i 'Hjem til Alle-alliancen'. I 2016 tog en række centrale organisationer på hjemløseområdet initiativ til at skabe en alliance, som skulle gøre op med hjemløshed blandt unge. Med inspiration fra bl.a. Canada er alliancen lykkedes med at samle indtil videre 24 partnerorganisationer om en klar, fælles mission, og alliancen danner i dag rammen om mange af de prioriteter, som foretages i de enkelte organisationer.

Faglige opgaver og værdiskabelse

Nogle organisationer løser faste opgaver, mens andre har en mere flydende opgaveforståelse. De faglige opgaver kan have større eller mindre kompleksitet, og de kan i lighed med strategien være defineret udefra eller intern i organisationen; og ofte i kombination. Tilbage til eksemplet fra den kommunale ældrepleje: nogle opgaver vil være bestemt af lovgivningen eller af kommunalpolitikkerne, mens andre opgaver vil være formet og prioriteret gennem interne beslutningsprocesser.

De faglige opgaver bidrager til organisationens værdiskabelse: de aktiviteter, organisationen udfører, gør en forskel for den gruppe af f.eks. borgere, som organisationen er sat i verden for at servicere. I eksemplet med den kommunale

hjemmepleje er værdiskabelsen f.eks., at de ældre borgere f.eks. får et måltid mad, eller at de oplever omsorg fra en af ældreplejens medarbejdere.

Økosystemlederen er nødt til at forholde sig til de opgaver, hendes organisation er sat i verden for at løse. Driften skal på mange måder køre videre, kan man sige. Men økosystemlederen må samtidig være med til at forme nye opgaver og måder at løse dem på i fællesskab med det øvrige økosystem f.eks. gennem fælles projekter. Økosystemlederens opgave er her at skabe mening omkring de fælles projekter overfor egen organisation, så de fælles projekter ikke ses som negative forstyrrelser af driften, men som trin til at *udvikle* driften.

At handle sammen kan være svært, for det kræver, at organisationernes ressourcer investeres i projekter, som ligger udenfor organisationernes egne rammer. Intet er gratis, og derfor må det prioriteres. Et sted at starte kan være ved at lave afgrænsede piloter eller eksperimenter, hvor økosystemets aktører kan øve sig på at samskabe. Bemærk, at målet her ikke er, at alt skal løses sammen, men at organisationerne i økosystemet gradvist skal øve sig på at udvikle og implementere indsatser i fællesskab med andre. Omvendt er der en risiko for, at fælles projekter kun kommer til at leve i periferien af organisationerne. Økosystemlederen har her en vigtig opgave i at sikre, at de fælles projekter løbende forankres ind i driften, og at organisationen gradvist modnes til i højere og højere grad af kunne løse opgaver sammen med andre.

Et tip til at komme i gang med de konkrete, fælles indsatser kan være at tage udgangspunkt i et neutralt, fælles tredje f.eks. et specifikt sted. De boligsociale helhedsplaner er et godt eksempel på økosystemledelse, hvor man ved at tage udgangspunkt i et boligområde har kunnet samle en række forskellige aktører, som alle har en interesse i at boligområdet udvikler sig positivt, om fælles indsatser eller projekter. Dét er markant anderledes end tidligere, hvor de boligsociale organisationer forsøgte at løse udfordringerne på egen hånd. Der er pt. tilsvarende initiativer i færd med at blive etableret, som rummer samspil mellem hospitaler og boligselskaber som led i realiseringen af sundhedsreformen.

Ofte vil det være muligt at finansiere dele af fælles udviklingstiltag gennem puljer eller fonde. Det kan hjælpe samarbejdet i gang, men fritager ikke lederen for selv at prioritere de fælles projekter og indsatser, særligt hvis disse skal forankres i driften.

Kompetencer, kultur og organisering

De fleste større velfærdsorganisationer har i dag omfattende kompetenceudviklingsprogrammer, der skal understøtte, at medarbejderne løbende klædes på med nødvendig viden og kompetencer, og selv mindre organisationer har i stigende grad fået øjnene op for vigtigheden af kompetenceudvikling. I en verden, hvor f.eks. den teknologiske udvikling accelerer, og hvor organisationerne i stigende grad oplever, at deres strategier, målsætninger og faglige opgaver hastigt forandres, er det helt afgørende, at lederen forholder sig til, hvordan medarbejderne og organiseringen løbende tilpasses de nye krav og forventninger til organisationen.

Det er afgørende, at økosystemtilgangen ikke kun eksisterer på ledelsesgangen, men at medarbejderne også klædes på til at forstå og kunne indgå i økosystemet. Hvis organisationen skal kunne agere i et økosystem, er det afgørende, at hele organisationen engageres i økosystemet, og den enkelte medarbejder må derfor også føle og mærke, at vedkommende indgår som en del af et større økosystem, og at kollegaskabet rækker ud over egen organisations rammer.

På samme måde er det også nødvendigt at forholde sig til, hvordan der skabes en fælles kultur omkring økosystemet. Mange organisationer arbejder i dag med den interne organisationskultur, men kultur er mindst lige så vigtigt i krydsfeltet mellem organisationerne. Også her kan der opstå potentielle konflikter (udtalte såvel som latente), når forskellige organisationskulturer støder sammen. Pointen fra tidligere omkring fuld åbenhed gælder også her: økosystemlederen må være åben og ærlig om egen organisations kultur. Det kræver selvsagt, at lederen interesserer sig for og forstår organisationens kultur og tør at bringe denne indsigt i spil i dialogen i økosystemet.

Hvis ikke der arbejdes med at skabe en fælles kultur i økosystemet, er der risiko for, at økosystemets forskellige aktører mister interessen for at skabe forandring gennem økosystemet. Der kan, hvis ikke den kulturelle dimension tages alvorligt, opstå en -dem-og-os-opfattelse, som vi også kender fra det klassiske forhandlingsparadigme. Økosystemlederen spiller en nøglerolle i at sikre, at dette ikke sker, og i at tale forskellighederne i økosystemet op. En særlig opmærksomhed på de sproglige forskelligheder, der eksisterer på tværs af sektorerne, er afgørende, og økosystemlederen kan med fordel arbejde med at udvide sit eget sprog internt i organisationen.

En anden måde at understøtte en fælles kultur kan være gennem kompetenceudvikling på tværs af økosystemet. Ved at engagere medarbejdere fra økosystemets forskellige organisationer i fælles viden- og kompetenceudvikling kan det sikres, at økosystemforståelsen også lever blandt de medarbejdere, som faktisk skal sikre værdiskabelsen.

Der findes i dag masser af eksempler på, at der sker kompetenceudvikling på tværs af organisationer (tag blot de mange diplomledelsesuddannelser som eksempel), men meget få af kompetenceudviklingstiltagene tager afsæt i et økosystem. Her tror vi, at der er et meget stort potentiale, og økosystemlederen har et stort ansvar i at sikre, at der skabes fælles læring og udvikling på tværs af økosystemet, og at egne medarbejdere deltager aktivt i fælles tiltag.

Ledelsespraksis og -grundlag

Langt de fleste organisationer har et formelt organisationshierarki og et organisationsdiagram, som beskriver de forskellige ledelsesroller. Nogle organisationer har også et nedskrevet ledelseskodex eller politikker, som beskriver ledelsens rolle og værdigrundlag. I forhold til organisationens ledelsespraksis og -grundlag vil de nedfældede politikker og principper ofte kun være at betragte som toppen af isbjerget, og den reelle ledelsespraksis og -grundlag formes igennem dagligdagens kommunikations- og beslutningsprocesser: er der f.eks. tale om en flad ledelsesstruktur, hvor medarbejderne har stor indflydelse på egne opgaver, eller er der tale om en mere bureaukratisk ledelseskultur, hvor beslutninger som udgangspunkt træffes i toppen?

Økosystemlederen bør løbende forholde sig til egen og organisationens ledelsespraksis. Der er skrevet hundredvis af bøger om emnet, og ledelsespraksis er måske det område, som fylder mest i moderne ledelsesuddannelse uanset om det handler om det personlige lederskab eller specifikke ledelsesdiscipliner. Det er vigtigt, at økosystemlederen kan se sig selv og sin organisation udefra for at kunne forstå, hvordan hun og organisationen kan opfattes blandt de andre organisationer og ledere i økosystemet. En meget kontant ledelsesstil kan f.eks. risikere at skabe konflikter i økosystemet, hvis andre ledere har en mere holistisk tilgang til ledelse. Forskelligheder er ikke i sig selv en barriere for at kunne indgå i et økosystem, men de kræver selvindsigt.

At økosystemet ikke har nogen ejer, betyder ikke, at det ikke kan have lederskab. Tværtimod. At samle et økosystem kræver i den grad en tydelig ledelse, og at nogen tør at gå forrest. Den dygtige økosystemleder arbejder igennem sit netværk med at mobilisere de centrale aktører i økosystemet om at tage del i økosystemets ledelse, og økosystemlederen faciliterer fælles meningsskabelse og handlekraft. Økosystemledelse handler i høj grad om relationer og om at kunne mobilisere organisationer og ledere til at tage et medansvar for økosystemet.

Ligesom organisationen må forholde sig til egen ledelsespraksis og -kultur, må økosystemet også arbejde med at forme og forholde sig til den kollektive ledelsespraksis. Hvis økosystemet ikke udvikler en fælles tilgang til ledelse, er der risiko for, at ledelsen af økosystemet bliver fragmenteret og ikke lykkes med at levere på den fælles mission. Skal økosystemet f.eks. udvikle konkrete, hårde styringsmål, eller skal der være tale om en mere 'blød' tilgang til den fælles ledelse?

Som økosystemleder er det helt centralt, at man prioriterer at opbygge netværk i økosystemet, og at man reelt interesserer sig for, hvordan de øvrige ledere og organisationer ser deres rolle i økosystemet. Den dygtige økosystemleder arbejder aktivt for at skabe størst muligt engagement omkring økosystemet blandt de øvrige ledere i økosystemet.

Kunsten er at forene det ydre med det indre

Nu har vi præsenteret dig for de fire dimensioner i økosystemledermodellen, og det står forhåbentligt klart for dig, at økosystemledelse handler om at skabe sammenhæng mellem organisationens indre og ydre liv. Det kræver ofte, at det eksterne samarbejde prioriteres højere, end man som leder er vant til, men ikke på bekostning af organisationens indre liv - tværtimod.

Lad os give et eksempel og for lethedens skyld blive i den kommunale ældrepleje: En række ledere på tværs af sektorerne er gået sammen om et projekt, der handler om at bekæmpe ensomhed. Projektet involverer en række sociale organisationer, kommunen og en boligforening og er økosystemets første forsøg på at skabe kollektiv handlekraft. Økosystemaktørerne har besluttet at prioritere projektet med hver sine ressourcer. Lederen af den kommunale ældrepleje har nu et valg: enten kan hun allokere de nødvendige midler til projektet og lade det køre i periferien af organisationen mens den almindelige drift fortsætter uforandret. Eller hun kan vælge at tage tænkningen fra projektet med tilbage i egen organisation og allerede fra starten overveje, om de almindelige driftsopgaver kan kvalificeres ved at anvende de indsigter, som er skabt gennem økosystemet. Det kan f.eks. ske ved, at lederen løbende bringer læringer fra det fælles projekt ind i drøftelser med medarbejderne om, hvorvidt der er noget, der med fordel kan ændres i den daglige drift. Hun kan vælge at lade enkelte medarbejdere stå for projektet, eller hun kan vælge at mobilisere hele medarbejdergruppen og gøre dem delagtige i projektet. Gør hun det sidste, bedriver hun reel økosystemledelse, fordi hun tillader økosystemet at udvikle organisationens indre liv: der skabes ny praksis gennem økosystemet, som løbende også afvikles indenfor organisationen.

Økosystemledelse handler derfor om mere end at lede ud af egen organisation. Reel økosystemledelse handler om at skabe sammenhæng og at bruge organisationens indre liv aktivt i arbejdet i økosystemet *samtidig* med, at arbejdet i økosystemet også udvikler organisationens indre liv. Den dygtige økosystemleder er derfor både i stand til at ofre egne prioriteter og ressourcer til økosystemets bedste, men samtidig opnå gevinster i egen organisation gennem økosystemet.

Måske husker du, at vi i starten skrev, at økosystemlederen skulle arbejde ud af egen organisation uden at gå på kompromis med egne mål. Det skyldes, at den ambitiøse og robuste økosystemleder ikke taber egne mål af sigte i arbejdet ud af organisationen og ind i økosystemet. Tværtimod tager økosystemlederen organisationens egne mål med ind i arbejdet i økosystemet og sørger for at skabe sammenhæng. På et personligt plan tillader økosystemlederen at forlade sit snævre, organisatoriske ståsted for en stund, men uden at miste fodfæstet helt.

Er det let? Nej, bestemt ikke. Der er mange faldgruber og benskænd, men hvis du forstår nødvendigheden af at skabe sammenhæng mellem organisationens indre og ydre liv, er du allerede godt på vej.

Forfatterne bag

Mads Espersen Lyager

Fasttilknyttet senior i Mobilize

Mads Espersen Lyager er ekstern senior konsulent i Mobilize Strategy Consulting. Han har en lang erfaring fra civilsamfundet og har bl.a. været sekretariatschef i NGOen Mentorbarn, programchef i Egmont Fonden og landsformand for Ungdommens Røde Kors. Mads er uddannet cand.merc. og rådgiver i dag offentlige organisationer, NGOer og fonde om, hvordan de sammen kan skabe mere effektive samfundsmæssige forandringer.



Claus Bjørn Billehøj

Partner i Mobilize

Claus har mange års erfaring i samarbejde og værdiskabelse på tværs af det offentlige, private, investorer, fonde og civilsamfund. Han arbejder med at identificere potentialer på tværs af sektorer og omsætte dem til konkrete løsninger, der gavner borgere og samfund. Med mange års erfaring som CEO i Den Sociale Kapitalfond og som direktør i Region Hovedstaden med ansvar for forskning og regional udvikling har Claus været en drivkraft i strategiske udviklingsprocesser. Claus er særligt optaget af, hvordan stærke partnerskaber og engagerede interessenter kan skabe varige forandringer.



Llewellyn Reyes

Juniorkonsulent i Mobilize

Llewellyn er fagligt optaget af, hvordan organisationer bedst lykkes med strategisk implementering og transformation, særligt gennem processer, der involverer og mobiliserer relevante aktører på tværs af sektorer og økosystemer. Llewellyn har en særlig interesse i, hvordan bæredygtige samarbejder, der går på tværs af forskellige aktører, institutioner, logikker eller tilgange, kan skabe langsigtet værdi, og har blandt udført forskning inden for virkningsfulde samarbejdspraksisser i tværsektorielle partnerskaber, der arbejder for at tackle et komplekst eller wicked problem, i forbindelse med sit bachelorprojekt.

