

03 *MARTS*

NIKOLAJ MALCHOW-MØLLER



Hvem er Nikolaj?

Vi er nået til marts måned i 2019, og her i tredje kapitel skal vi møde *Nikolaj Malchow-Møller*. Nikolaj har som leder erfaret vigtigheden af at prioritere det strategiske arbejde. Et tema vi i denne måned kommer meget mere ind på. Vi skal også høre om, hvordan man som strategisk leder navigerer i farvandet mellem drift og det strategiske arbejde, og hvorfor der er behov for det nøgterne og rationelle lederskab, når der skal skabes plads til det nødvendige arbejde med udvikling. Til sidst en refleksion over hvordan man som stærk, sårbar og strategisk leder står til ansvar og regnskab for både kvalitet i kerneopgaven, sine medarbejdere og ikke mindst samfundet.

Nikolaj er netop tiltrådt som rektor for Copenhagen Business School (CBS). Han er startet 1. marts. Han kommer med en baggrund som professor i nationaløkonomi, forskningschef på Centre for Economic and Business Research på CBS, institutleder på Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi på SDU, hvor han siden 2014 har været dekan på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet.

Kvalitet i kerneydelsen

Anita Lindquist Henriksen, rektor for Københavns Voksenuddannelsescenter (KVUC), gav sidste måned stafetten videre til Nikolaj med spørgsmålet:

"Hvordan arbejder du som leder af en organisation med fagprofessionelle med kvalitet i kerneydelsen?"

Nikolaj kaster sig ind i spørgsmålet, som tydeligt optager ham meget: *"Som øverste leder er man i sidste ende ansvarlig for kvaliteten. Det må man stå på mål for. Som strategisk leder er det samtidig vigtigt at nyttiggøre de fagprofessionelles potentiale ved at sætte dem fri. I arbejdet med at sikre kvalitet ligger der derfor en udfordring for topledelsen, der går på at finde den rette balance mellem styring og frisættelse".*

At Nikolaj som topleder i sidste ende er ansvarlig for kvalitet i kerneydelsen, er ikke ensbetydende med, at han som leder



Ledelsesopgaven er derimod igen og igen at katalysere og insistere på dialogen om, hvad vi forstår ved kvalitet

skal ud og definere præcist, hvad der forstås ved kvalitet i de forskellige dele af organisationen. Ledelsesopgaven er derimod igen og igen at katalysere og insistere på dialogen om, hvad vi forstår ved kvalitet, hvordan vi afgør, hvad der er kvalitet, og hvordan vi hele tiden arbejder med at udvikle vores kvalitet. Det skal på dagsordenen – i de enkelte miljøer og på tværs af miljøerne. Derfor skal de forskellige fagmiljøer i spil i denne dialog. For som Nikolaj siger, så *”kan vi ikke være så naive at tro, at vi kan definere en fælles standard for, hvad kvalitet er.”* Frisættelsen skal derfor gå i takt med, at der skabes fælles forståelse for, at man som leder har ansvaret for kvaliteten, men ikke ansvaret for at definere den – her skal alle dele af organisationen inddrages.

Strategisk ledelse handler om prioritering

For Nikolaj er strategisk ledelse et spørgsmål om prioritering. *”Strategisk ledelse er spændende, men det kommer ikke af sig selv”* siger han. I en dagligdag med mange opgaver er det en udfordring at frigøre tid, overskud og ressourcer til at arbejde strategisk. Vi kender det fra store driftsorganisationer, hvor man som leder hurtig kan lade sig opsluge af den kortsigtede sagsbehandling, der lander på bordet foran én.



Strategisk ledelse handler altså om at kunne prioritere og acceptere.

Det er for Nikolaj afgørende, at man virkelig *vil* arbejde strategisk på både den korte og den lange bane, og når først man prioriterer det, så er man også nødt til at holde fast. Her er det afgørende, at man får uddelegeret nogle af de opgaver, der ikke bliver tid til, og at man accepterer, at der er ting man ikke kan gøre eller nå, eller ting man er nødt til at nedprioritere, og som dermed ikke bliver gjort så godt, som man er vant til. Strategisk ledelse handler altså om at kunne prioritere og acceptere.

Når Nikolaj siger, at det driftsmæssige arbejde til tider kan opsluge én i en sådan grad, at man ikke får prioriteret det strategiske arbejde på både kort og lang sigt, er det samtidig vigtigt for ham at pointere det væsentlige i, at vi stadig kredser om og arbejder tæt på driften. *”Det er her, man får indblik i, hvad der er behov for at arbejde med strategisk.”*

Udfordringen opstår først, når man glemmer en gang i mellem at træde skridtet tilbage og se det større perspektiv. Her har man som leder en vigtig opgave i at forventningsafstemme med resten af organisationen og gøre det tydeligt, at der skal være plads til at træde tilbage; og ikke mindst at hjælpe med at prioritere og bakke op, så særligt mellemlederne ikke føler, de svigter på driften.



det er en central og svær balancegang at være tæt på driften, men samtidig ikke lade sig opsluge af den

Den svære balancegang mellem drift og udvikling

Der er ingen tvivl om, at det er en central og svær balancegang at være tæt på driften, men samtidig ikke lade sig opsluge af den. Nikolaj er også sikker på, at han endnu ikke har fundet den rette balance, men han har alligevel på et tidligt tidspunkt i sin karriere sat sig for at tage sig tid til det strategiske arbejde. Et valg der som udgangspunkt er afgørende for at nærme sig en balance, der giver mening for ham selv og for organisationen.

Balancen kan være svær at finde. Et vigtigt skridt er at få uddelegeret en del af det driftsmæssige arbejde og at gå i dialog med organisationen og med omverden om netop denne balance. Det er for Nikolaj helt afgørende at have mellemledere omkring sig, som han har tillid til kan løfte de opgaver, han ikke selv kan løfte. Det er samtidig essentielt at have et "backoffice" og en administrativ understøttelse, der som et fundament sikrer stabilitet og holdbarhed.

Nikolaj holder som sagt fast i, at han endnu ikke har fundet den rette balance. For ham kan den stadig skride. I perioder, hvor der er ekstra meget at se til, kommer man hurtigt til at slå det lange lys fra og kaste sig over det, der presser på her og nu. Ofte fordi andre i organisationen er afhængige af at få netop dette løst, så de selv kan komme videre. Her er det vigtigt at erkende, at vi blot er mennesker. Virkeligheden er nemlig, at der ofte er noget, der brænder på, som fjerner vores fokus. For Nikolaj er det derfor vigtigt *"at acceptere, at man ikke er en ledelsesmæssig Superman. Det ville først være foruroligende, hvis jeg gik og fortalte til mig selv og andre, at jeg er en ledelsesmæssig Superman."*

Den stærke-sårbare strategiske leder der tør tvivle

”Den stærke, sårbare strategiske leder” der danner ramme for Ledelsesalmanakken 2019, er et udtryk, der på mange måder indkapsler Nikolajs egen ledelsesstil. For ham handler ledelse nemlig også om at turde tvivle på sig selv og ikke være bleg for at åbne op om sin tvivl. Tvivlens nådegave er noget, man som leder bør værne om. For når man opdager sin egen skråsikkerhed, opdager man problemet. Nikolaj fanger pointen med sætningen *”noget af det værste, der kan ske, er, at man når til at punkt, hvor man tænker: nu har jeg fundet måden at gøre det på. Hvis jeg nogensinde når der til, så skal jeg for alvor til at genoverveje det.”*



noget af det værste, der kan ske, er, at man når til at punkt, hvor man tænker: nu har jeg fundet måden at gøre det på.

Det er selvfølgelig vigtigt at nuancere her og markere vigtigheden af at kunne stå fast og tro på sig selv. Men det skulle være mærkeligt, om man havde fundet den helt perfekte måde at gøre tingene på. Og det ville samtidig være mærkeligt, hvis den perfekte måde at gøre tingene på er en konstant over tid. *”Verden forandrer sig og jeg forandrer mig jo hele tiden, og derfor er der behov for at tilpasse den måde vi agerer på.”*

Den nøgterne leder

At man som leder tør tvivle på sig selv, erkende at man ikke har de endegyldige svar og på den måde blotte sig for organisationen og omverden, er kendetegnende for den stærke-sårbare, strategiske leder. Anita fra sidste måned talte om ”at blotte en flanke som leder”. Men det er også vigtigt at balancere sin tvivl med saglighed, objektivitet og realistisk adfærd. Med andre ord må en leder være nøgtern. Glemmer man dette, kan man nemt blive blind for, hvordan tingene reelt hænger sammen, og mens man i al hverdagens hast kun lægger mærke til hvor godt det går, løber konkurrenten pludselig lige forbi én. Spørgsmålet er altså, hvordan man som leder på en mere nøgtern måde kan vurdere, om man er på rette vej?

Nikolaj mener, det er et område, hvor der altid er plads til forbedring. Han ser det paradoksale i, at universiteter er vant



Det er centralt at have modet til at lade andre vurdere ens arbejde

til at producere og arbejde rigtig meget med data samtidig med, at de måske ikke altid er lige gode til at producere og udnytte data på egen udvikling og dermed arbejde mere nøgternt. En nystartet uddannelse kan man synes er nok så fantastisk og spændende, men hvor mange og hvilke studerende søger ind på den, og hvor efterspurgt er den egentlig blandt universitetets aftagere?

Nikolaj fremhæver desuden vigtigheden af at invitere andre ind i boksen. *"At lade vores holdninger forstyrre af data."* Det kan være aftagere, fagfæller, studerende og andre interessenter. Det er centralt at have modet til at lade andre vurdere ens arbejde, og selv om det er svært, kan det nogle gange være nødvendigt at benchmarke mod noget tilsvarende både internt i organisationen og eksternt.

Rationelle ledelsesprocesser der ikke bliver for bureaukratiske

Det at blive bedre til at arbejde nøgternt hjælpes godt på vej af gode rationelle ledelsesprocesser. Nikolaj har i sin karriere arbejdet en hel del med at strukturere det strategiske arbejde bla. vha. strategiske årshjul. For ham har det også handlet om at forpligte sig selv til at følge op på det strategiske arbejde. Nikolaj understreger således vigtigheden af som leder at *"binde sig til masten"* og blive ved med at vende tilbage det til de strategiske udviklinger – også når de ikke er nye, vildt spændende eller store succeser. Det er vigtigt at kunne sætte gang i ting, give plads til kreativitet og udvikling, men hvis man virkelig skal kunne høste gevinsterne, så er man også nødt til at følge op og se hvordan det går: *"er der gode ting vi kan skalere ud i resten af organisationen og for alvor drage nytte af? Eller er der modsat noget der ikke fungerer, og som vi må forsøge at gøre på en anden måde?"*

I en travl hverdag er det at følge op og arbejde efter et strategisk årshjul altså en måde at sikre, at der kontinuerligt er et fokus på det nøgterne og rationelle strategiske arbejde, der ellers meget nemt kan glide i baggrunden. Det kan i værste fald resultere i et først-til-mølle-princip, hvor det projekt der

kommer først, er det der prioriteres midler og ressourcer til. Eller at dem, der råber højest eller kender flest, får deres ideer finansieret – selvom de ikke nødvendigvis er de bedste. At binde sig til masten er derfor også afgørende i forhold til at sikre gode strategiske prioriteringer.

Samtidig pointerer Nikolaj at ”der er fare for, at det fremstår og opleves meget bureaukratisk”. Igen er der tale om en vigtig balance, man som leder må forholde sig til. Når der på et universitet er en idérigdom af den anden verden, så medfører det hurtigt 117 meget gode og meget forskellige idéer til nye projekter. Her er det vigtigt at forholde sig til, hvad det er, man som organisation har mest brug for på kort sigt og på lang sigt.



Som strategisk leder må man holde fast i, at nogle af de her rationelle ledelsesprocesser er med til at sikre, at projekter også fuldføres og løbende udvikles på baggrund af grundig opfølgning

Det bureaukratiske kan fx opleves, når denne prioriteringsproces foregår én til to gange årligt, og der desuden følges punktligt op på de nye projekter gennem eksempelvis månedlig afrapportering. Det kan let opfattes som et slidstomt stykke arbejde og måske unødvendigt. Skal vi ikke bare frisætte de kreative kræfter og håbe på det bedste? Som strategisk leder må man holde fast i, at nogle af de her rationelle ledelsesprocesser er med til at sikre, at projekter også fuldføres og løbende udvikles på baggrund af grundig opfølgning. En værdiskabelse som ildsjælene i den sidste ende også gerne vil have.

Det skal selvsagt ikke være et bureaukratisk maskineri, der dræber al kreativitet i processen. Så det er hele tiden en vigtig balancegang: At være agile, entreprenante og kreative, men samtidig at have nogle processer, der kan hjælpe én med at få fulgt op og prioriteret ordentligt mellem de mange mulige veje, man kan gå.

Accountability – at stå til ansvar

Den mere nøgterne tilgang og de rationelle ledelsesprocesser kan måske synes at være i strid med meget af det, der kendetegner den moderne leder. Den rationelle, nøgterne leder er ikke det første, vi forbinder med det moderne opgør

med topstyring og større fokus på inddragelse af hele organisationen i både hverdagen og de mere langsigtede strategiske processer.

Ikke desto mindre står man som leder i sidste ende til ansvar og regnskab. Ikke bare for organisationen i sig selv, men over for de ansatte, de studerende, andre interessenter og i sidste ende samfundet. Og selvom de gode tider og store succeser jo altid er rare at mærke som leder, så oplever Nikolaj i høj grad, at hans ansvar handler om kerne kvaliteten i grundydelsen, og alt hvad det indebærer. *"Et universitet er noget af det mest langsigtede vi har i et samfund. Vi skal uddanne folk der skal fungere på arbejdsmarkedet de næste 40 eller 50 år."* Det er derfor afgørende for Nikolaj at have fokus på, at der leveres kvalitet på den lange bane. Selvom han er klar over, at det måske ikke er det mest synlige resultat, så er han sikker på, at det er der, et universitet kan gøre den største forskel.



Som leder kan man komme til at forfalde til de hurtige succeser.

Som leder kan man komme til at forfalde til de hurtige succeser. Det kan være mere eller mindre velbegrundet, for som leder vil man også opleve forskellige interessenter (organisationen, bestyrelsen osv.), der forventer, at der leveres på den korte bane. Men her-og-nu succeserne kan danne et glansbillede, der dækker over manglende holdbar kvalitet i grundydelsen.

I udgangspunktet er der ikke nogen modsætning mellem de to ting, for vi kan sagtens have store, hurtige succeser og samtidig sikre kvaliteten på den lange bane, "men" siger Nikolaj "vi må ikke forfalde til at lave det første på bekostning af det andet."

Man er nødt til at være tro mod sig selv og tro mod den opgave, man har påtaget sig. I de situationer, hvor man fornemmer presset udefra, skal man handle med is i maven. For det at sikre og ikke mindst stå til regnskab for kvalitet og succes på den lange bane, kan i nogle tilfælde føre til, at man på den korte bane går ned på kvaliteten, eller at de

kortsigtede succeser udebliver. ”På et universitet er det at gå ind og pille ved kvaliteten i kerneydelsen per definition en meget langsigtet investering. Det tager tid at oprette en ny uddannelse. Det tager 5 år før det første hold studerende er igennem, og først derefter ser vi den værdi, studiet skaber ude i samfundet.” Resultaterne kan på kort sigt endda være negative, og der kan være behov for at gå ind og justere lidt efter lidt. Det er en del af det at være en strategisk leder – at turde tage chancer og stå på mål for dem efterfølgende.



en del af det at skulle lave udvikling er at turde tage nogle chancer og tage en ordentlig maveplasker ind i mellem.

Det stiller en leder i en sårbar position, men hertil siger Nikolaj: ”en del af det at skulle lave udvikling er at turde tage nogle chancer og tage en ordentlig maveplasker ind i mellem.” Nikolaj lægger ikke skjul på, at han som leder af en offentlig organisation i sidste ende står til regnskab over for det danske samfund. Han står ligeledes til regnskab for at levere relevante uddannelser af høj kvalitet til de studerende og skolens aftagere samt at fastholde en god arbejdsplads, der er udviklende, og som kan frisætte kollegernes potentiale.

Der er mildest talt en lang række aktører og interessenter, som Nikolaj i sidste ende står til regnskab overfor. Det er en del af jobbet. Men det er en opgave, som Nikolaj ydmygt stiller op til – vel vidende, at det ligesom strategisk ledelse ikke er let, men spændende.

Kortsigtet og langsigtet kvalitetsudvikling

Næste måned er den første rigtige forårsmåned. Den sidste sne smelter, og blomsterne begynder at pible frem. Derfor handler april måneds kapitel i Ledelsesalmanakken om at så, skabe det nye og investere.

Nikolaj spørger således meget relevant næste måneds leder:

”Hvordan balancerer du mellem at så frø, der skal blomstre i indeværende sæson, og frø der skal blive til store træer ude i fremtiden?”

Nikolaj spørger ud fra præmissen om, at vi bliver mødt af mange kortsigtede hensyn og krav af vores interessenter, men vi har samtidig en forpligtelse til at kunne levere kvalitet på den lange bane. Så hvordan arbejder man i praksis med at få lavet den rigtige balance mellem den kortsigtede kvalitetsudvikling og den langsigtede kvalitetsudvikling?

Med dette spændende spørgsmål er stafetten givet videre til april måneds leder i Ledelsesalmanakken, som er vicedirektør hos Nationalmuseet, Jesper Stub Johnsen.

Vi siger mange tak til Nikolaj for hans medvirken og tanker om, hvad det for ham vil sige at være en stærk-sårbar strategisk leder. Det har været meget spændende at være del af hans konstante spil mellem stærk selvtillid og modet til at tvivle.

