



Den ambitiøse offentlige topleder

*Kristian Mikkelsen, Søren Hornskov,
Søren Barlebo Rasmussen og Amanda Houmark*

Den ambitiøse og offentlige topleder

Introduktion

Organisationer har brug for ambitiøse topledere, der er med til at lede deres organisationer igennem de mange forandringer, som vores tid er fyldt af. Der er også brug for topledere, der ikke tror at det hele kan klares med et knips med fingrene nu-og-her. Forandring kræver tid. Toplederne skal også være robuste og være bevidste om, at det hele ikke handler om dem, men om organisationen og deres mange kolleger. Faktisk er organisationen og kollegerne heller ikke nok. Organisationer indgår i et samfund og en masse andre organisationer. Uden samspil med disse kan en enkelt organisation ikke skabe megen værdi – og slet ikke forandre måden, den skaber værdi på.

Intet sted er dette mere tydeligt end i den offentlige sektor. Vi har virkelig brug for de offentlige organisationer for at få vores samfund til at fungere, og vi har behov for, at de forandrer sig i fremtiden. Her spiller den offentlige topleder en vigtig rolle. Hun skal på den ene side tage ansvar for ambitiøst at udvikle og forandre den offentlige værdiskabelse. På den anden side skal værdiskabelsen og udviklingen i den sidste ende løftes af alle i organisationen og sammen med andre organisationer og borgerne – ellers er det ikke bæredygtigt.

På denne måde skal man hverken overvurdere eller undervurdere toplederens rolle og betydning. Det er organisationen, de mange kolleger, organisationen og samfundet, det i sidste ende handler om – ikke kun toplederen selv. Der er ikke længere behov for eller tro på den stærke, ensomme og heroiske topleder, der går alene i front og viser resten af organisationen, hvordan det hele hænger sammen. Men uden en topleder, der hjælper hele organisationen med at forandre sig, så er forandring op ad bakke. Der er mere end nogensinde behov for modige og dygtige topledere, som ved, at de skal spille hele organisationen god og involvere omverdenen. Det kræver også modige og ydmyge topledere, som tør uddelegere ansvaret og erkende, at fremtiden er usikker og omverdenen kompleks.

Mindset og praksis - en model for toplederens vigtigste opmærksomhedspunkter

Hvad er det så en offentlig topleder skal kunne? Og hvordan skal toplederen fordele sin tid og opmærksomhed? Det forsøger vi at svare på i denne artikel. Vi præsenterer en model, der giver overblik over de vigtigste mindsets og former for praksis for den offentlige topleder. Modellen kan bruges til lederens vurdering og evaluering af sig selv. Hvor godt går det egentligt på de forskellige dimensioner? Hvor står toplederen, hendes ledergruppe (direktionen) – og hvad med organisationens evne til at understøtte toplederen?

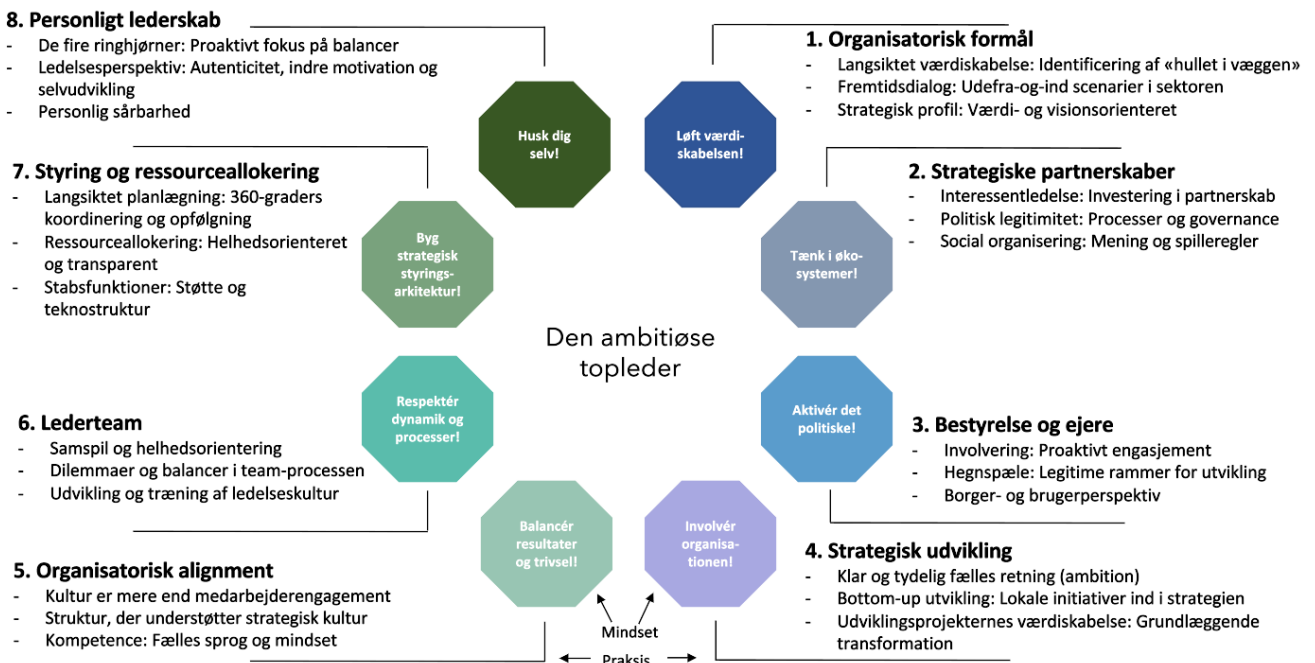
Modellen bygger på indsigter fra konsulentfirmaet [McKinseys rapport The mindsets and practices of excellent CEOs](#) fra 2019. Den søger at kaste lys over hvilke egenskaber og tilgange der kendetegner succesfulde topledere, og bygger på en omfangsrig, international empiri om toplederes performance. McKinseys model indeholder 18 praksisser, som er fordelt på seks overordnede temaer. Mens McKinseys rapport mest handler om den administrerende direktør i private virksomheder har vi tilpasset modellen og det tilhørende scoringsark til offentlige topledere i en nordisk kontekst.

Vi har i dialog med tre offentlige danske topledere udvidet modellen med to ekstra temaer. Det ene tema handler naturligt nok om det politiske niveau og landskab, som fylder endnu mere for den offentlige topleder. Den anden dimension handler om at involvere hele organisationen i strategiske forandring. Det er en forståelse af ledelsesopgaven, som er langt mere udbredt i Norden end i amerikanske virksomheder. Derudover har vi revideret hele modellen til en mere moderne organisations-, strategi- og ledelsesforståelse.

I modellen vist i figur 1 er der i alt otte temaer for ledelse. Hvert tema dækker 3 vigtige ledelsespraksisser eller ansvarsområder, som må prioriteres af den ambitiøse topleder. Dermed rummer modellen i alt 24 ledelsespraksisser, som den offentlige topleder konkret kan vurdere sin egen praksis op imod – se scoringsarkene i figur 2 sidst i artiklen.

Vi anbefaler, at du læser om ét tema ad gangen. Bagefter kan du bruge scoringsarket i figur 2 til en ærlig vurdering af, hvordan du selv arbejder med temaet i din praksis – og fortsætte til det næste tema. Scoringsarket skelner mellem kendetegn for den udfordrede, den gode og den ambitiøse leder. Der er ikke noget forkert ved at være udfordret eller god. Arket er et redskab til at vise udviklingsmuligheder for den leder, der er udfordret, eller som ønsker at blive endnu mere ambitiøs.

Figur 1: Den ambitiøse offentlige topleder – mindset og praksis



1. Organisatorisk formål

Mindset: Løft værdiskabelsen

Der er ingen tvivl om, at en af toplederens vigtigste opgaver er at sikre en god fælles forståelse af, hvad organisationens formål er. Dens *raison d'être*. Den klassiske tilgang til opgaven er at anskue det indefra-ud: Organisationen er politisk skabt. Der er lovgivning og andet som bestemmer, hvad organisationen er til for og skal lave. Strategi bliver til interne diskussioner om, hvordan vi kan forbedre os ift. en kerneopgave, som allerede ligger fast. Men i et samfund i hastig forandring, så er der også behov for et udefra-ind perspektiv i supplement til de interne diskussioner - hvis organisationen for alvor skal arbejde mere fremadskuende, progressivt og strategisk. Udefra-ind perspektivet handler om at løfte blikket og sammen med omverdenen kigge ind i fremtiden. Ikke for at bilde os selv ind, at vi pludselig kan forudsige, hvad der kommer til at ske 4-5 år fra nu - men i stedet blive klogere på, hvad der rører sig ude i omverdenen, og hvad vi kan gøre eller hvordan vi skal omstille os med et primært mål om at løfte den grundlæggende værdiskabelse. Dette kan gennemføres ved at arbejde med følgende praksisser:

Langsigtet værdiskabelse: Hvad er "hullet i væggen" ?

Offentlige organisationer er vant til, at deres kerneopgave ligger fast. De var været vant til at producere offentlig værdi på fastlagte måder. Universiteter laver f.eks. forskningsbaseret uddannelse gennem pensumfastlagt undervisning for studerende, der har det samme fag på samme tid. Men sådan bliver det ikke i fremtiden. Det er toplederens opgave at få organisationen til at producere endnu mere værdi på anderledes måder i fremtiden. Harvard-professor Clayton Christensen taler om "the job that needs to be done". Pointen er, at folk køber et produkt eller en ydelse, fordi de har et behov. De køber f.eks. en avanceret boremaskine, selvom de kun har brug for et hul i væggen.

Det kan man nemt glemme, hvis man sælger avancerede boremaskiner. Den gode topleder sørger for at fokusere på organisationens kernekompetencer med henblik på at maksimere værdiskabelsen. Den ambitiøse topleder er opmærksom på, om organisationen er i fare for at blive *disrupted*. Hun er ikke bange for at bryde med *best practice* for at tænke i mere langsigtet værdiskabelse. Det begynder med "hullet i væggen".

Fremtidsdialog: Udefra-ind scenarier inden for sektoren

En god indikator på, at du som topleder har påtaget dig et udefra-ind perspektiv, er at du har involveret både kolleger og omverdenen i det fælles arbejde med at diskutere forskellige fremtidsscenarier inden for det større økosystem, som organisationen indgår i. Hvor er vi som sektor og samfund på vej hen - sammen? Den gode topleder vil sørge for, at ledelsen samles til seminarer og diskuterer dette, og at de vigtigste pointer samles i en håndfuld velskrevne rapporter, der deles med resten af organisationen og omverdenen. Den ambitiøse topleder vil imidlertid sørge for at gøre dette til en mere åben og involverende proces, hvor målet ikke er at finde frem til de rigtige planer for fremtiden, men at få organisationen i gang med at diskutere fremtiden sammen med omverdenen. Hvad må vi som samfund, sektor og organisation være beredte på? Og har vi allerede nu fået øjnene op for nye muligheder for at skabe værdi for vores brugere/borgere?

Strategisk profil: Værdi- og visionsorienteret

Når vi begynder at se, at vi i fremtiden skal skabe værdi på nye måder og gøre dette sammen med andre i et øko-system, så bliver det også vigtigt at spørge sig selv: Hvad er det egentlig, vi tilbyder omverdenen? Det handler om at opbygge en ekstern strategisk profil. Alle offentlige organisationer har i dag sådan en profil, men ikke alle tænker lige meget over den. De har været vant til, at deres opgave og eksistensberettigelse lå fast. Den var jo besluttet per lov. Derfor har en organisation ofte en profil, der handler om faglighed, geografisk placering og ydelser. Profilen skiller sig - i borgerens opfattelse - ikke meget ud fra andre offentlige organisationer af samme type. I fremtiden må den offentlige topleder arbejde på at skabe en mere unik ekstern profil. Den gode topleder vil lave en flot hjemmeside med visionære udtalelser og illustrationer. Den ambitiøse topleder vil skabe en tæt kobling mellem profilen udadtil, organisationens fælles ambition og den måde, arbejdet rent faktisk udføres. Det er vigtigt at skille sig ud med klare visioner og samtidig leve efter værdier, så det ikke bare er noget, man siger - men også noget, man gør.

2. Strategiske partnerskaber

Mindset: Tænk i økosystemer

Offentlige organisationer har altid været en del af partnerskaber. Universiteterne har en brancheorganisation. Kommunerne ligeså. Partnerskaberne var med dem, som man delte kerneopgave med. Men dette bliver anderledes i fremtiden. Organisationens fremtid, omverden og omstændigheder karakteriseres i stigende grad bedst af VUCA-begrebet: De er volatile, usikre, komplekse og præget af dilemmaer og såkaldte "wicked" problems. Hvem er det lige, som bliver en meget vigtig strategisk partner i den fremtid? Det kan være mange forskellige. Omverdenen bliver til et diverst øko-system med et hav af forskellige aktører. Et centralt element i denne udvikling er at anskue organisationen som del af et større, gensidigt afhængigt økosystem med fokus på bæredygtighed og værdiskabelse. Vi må tænke organisationen ind i en større sammenhæng og understøtte og udvikle forestillingen om en mere fælles fremtid, når vi i fremtiden skal tænke skabelse af samfundsværdi. De følgende praksisser giver et bud på, hvordan man kan arbejde med dette mindset.

Interessentledelse: Investering i partnerskaber

En central praksis som organisation - og topleder - er at være bevidst om og arbejde med organisationens vigtigste interessenter. Den gode, habile topleder vil i denne forbindelse udarbejde et grundigt overblik over de mest centrale interessenter, eksempelvis med udgangspunkt i en klassisk interessentanalyse, der kigger på de kendte interessenters interesser og deres mulige indflydelse. Hvem er organisationens centrale interessenter i dag, og hvordan kan de påvirke os? Den ambitiøse topleder inkluderer et mere langsigtet tidsperspektiv i både analysen af og det proaktive arbejde med organisationens interessenter. Hvem kan blive vigtige interessenter i den nære fremtid, og hvorfor? Hvad er vores fælles formål? Hvordan skal vi samarbejde med disse aktører i realiseringen af dette fælles formål? Den ambitiøse topleder investerer i nye relationer inden for øko-systemet. Selv konkurrenter kan blive fremtidige partnere.

Politisk legitimitet: Processer og governance

Tidligere var den offentlige organisations vigtigste samarbejdspartnere dens leverandører. Relationen var reguleret af kontrakter, jura og meget strukturerede samarbejdsprocesser. Udbudsprocesser er et godt eksempel. Den offentlige topleder skal fremadrettet kunne drive mere inviterende og åbne processer, hvor man inviterer omverdenen og økosystemets aktører ind i mere ustrukturerede dialoger. Er der så helt frit spil i dette samspil? Nej - det er vigtigt at processerne og samspillet i øko-systemet lever op til god governance - og det vil sige, at det, der foregår, skal være politisk legitimt. Den ambitiøse topleder går derfor efter fuld transparens - alt skal kunne holde til medarbejdernes, interessenternes og mediernes kritiske blikke.

Social organisering: Mening og spilleregler

Den offentlige sektor er hierarkisk struktureret. Styrelser-universitetsbestyrelser-rektorer-underviser er et eksempel fra staten. Det samme gælder regioner og kommuner. I fremtiden skal vi kunne lave nye samarbejder og mere strategisk samspil uden at alt er igangsat og besluttet gennem hierarkiet. Det ved den gode topleder. Samarbejde skal kunne opstå nedefra - og på en måde, der giver mening for de involverede. Social organisering skal være mere smidig. Den ambitiøse topleder understøtter dette aktivt ved at udvikle eksplicite spilleregler for nye kreative samspil, så organisationen sættes fri. Hvordan kan vi bedst understøtte hele organisationens ansvarlige og langsigtede værdiskabende samspil med omgivelserne? Fokus sættes på det ansvar, man selv tager som medlem af organisationen.

3. Bestyrelse og ejere

Mindset: Aktivér det politiske

Som topleder står du ikke alene med ansvaret for at drive virksomheden på en bæredygtig og rentabel måde. I de fleste tilfælde er der også en bestyrelse og en ejerkreds, som uden tvivl har en mening om, hvordan tingene skal drives, og hvad organisationen skal fokusere på i fremtiden. Selvfølgelig kan en bestyrelse, kommunalbestyrelse eller et regionsråd nemt komme til at fremstå som modstandere af spændende udvikling og fremskridt. Som topleder skal du undgå, at de går hen og bliver dine modspillere, som du hele tiden skal kæmpe for at få over på din banehalvdel. Det er hverken motiverende eller engagerende. Derfor er der grundlæggende behov for proaktivt at aktivere det politiske perspektiv og tænke (centrale medlemmer af) den politiske ledelse ind i det strategiske arbejde. Der findes forskellige praksisser, som kan skabe denne aktivering.

Involvering: Proaktivt engagement

Involvering af bestyrelsen kan være givende både ud fra et objektive, indholdsmæssigt perspektiv, men også ud fra et mere personligt perspektiv. Medlemmerne er mennesker, som må behandles på lige fod med resten af organisationen, når vi ønsker at skabe forankring af det strategiske arbejde. Vi kan ikke bare forvente, at de er med på hvilken som helst rationel plan for fremtiden. For at få bestyrelsen (og andre centrale interessenter) med på holdet er det vigtigt, at det ikke udelukkende bliver behandlet som en reaktiv opgave, der først prioriteres, når personernes involvering og/eller mening bliver aktuel. Den gode topleder sørger for at involvere bestyrelsen ved at give løbende opdateringer og spørge til råds ift. det strategiske arbejde, som organisationen er i gang med. Den ambitiøse topleder sørger for at engagere bestyrelsen i strategiske snakke om organisationens fremtid og omverdenens udvikling. Her handler det om at aktivere bestyrelsens engagement på de rette niveauer, inden der reelt bliver behov for tilsagn eller stemmer. Dette kan toplederen undgå gennem proaktivt engagement.

Hegnspele: Legitime rammer for udvikling

Bestyrelsen og ejerkredsen har en legitim interesse i at repræsentere en organisation, der er bæredygtig ud fra alle perspektiver (socialt, miljømæssigt og økonomisk). Af samme årsag ønsker de at føle sig trygge ift. den strategiske udviklingsproces, som organisationen bevæger sig ud i, og derfor skal de også tænkes aktivt ind i de strategiske processer. Dog ligger der også en vigtig pointe i, at bestyrelsen ikke skal blive for indblandet i den måde, organisationen skaber værdi på - "hvordan'et". Det skal de faglige miljøer selv være med til at sætte i gang (mere om dette senere). Den gode topleder spørger bestyrelsen til råds om vigtige strategiske prioriteringer, som giver et afsæt for arbejdet med ambition og pejlemærker for fremtiden. Den ambitiøse topleder sætter sammen med bestyrelsen en række hegnspele og overordnede rammer for organisationens strategiske udvikling ind i fremtiden. Hvad er ufravigelige krav og forventninger til organisationens arbejde?

Borgerperspektiv: Central aktør

Som topleder i en offentlig organisation er det vigtigt at huske borgerperspektivet, når rammerne for fremtiden skal sættes - også i de strategiske snakke med bestyrelsen. Men der er mange forskellige måder, borgeren kan tænkes ind i strategi og drift. Den gode topleder inkluderer borgerperspektivet aktivt som input og inspiration, når der afholdes udviklingsworkshops eller bestyrelsesmøder. Her lægges vægten på, hvilken samfundsværdi organisationen skal skabe for borgerne. Hvad kan vi gøre for at imødekomme borgernes behov? Den ambitiøse topleder tænker borgeren ind som en central aktør i udviklingen og involverer borgeren i værdiskabelsen. Hvilket samfundsbehov er vi reelt til for at imødekomme? Vil dette behov ændre sig i den nærmeste fremtid? Det er vigtigt at få dette perspektiv kommunikeret klart og tydeligt til bestyrelsen for at holde dem i loopet og give dem en idé om, hvorfor organisationen eventuelt skal flytte sig i en anden retning i fremtiden.

4. Strategisk udvikling

Mindset: Involver hele organisationen

Med omverdenens accelererede forandring og kompleksitet får mange organisationer brug for et kontinuerligt fokus på strategisk udvikling. Både af den *inkrementelle* og den mere *radikale* slags. Det kan tvinge topledelsen til hele tiden at skulle tage stilling til ny kompleksitet, tage nye strategiske beslutninger – og opstille den strategiske plan som resten af organisationen skal implementere. Den gode topleder ved, at det er den forkerte vej at gå. Top-down planer kan ikke realiseres uden velmotiverede medarbejdere. Og indre motivation forudsætter både autonomi og et fælles formål, som giver mening. Den ambitiøse topleder går endnu videre. Hun ved, at hele organisationen skal involveres på en reel måde. Man skal koble ind i den fælles visdom og passion for at få en strategisk udvikling hastigt realiseret. Organisation er som fællesskab langt klogere end selv den mest begavede topleder.

Klar og tydelig retning (ambition): Fordelen ved at være én organisation

En af toplederens mest noble roller er at tage ansvar for organisationens strategiske udvikling og retning. Den gode leder sørger for at lægge en plan for fremtiden, som sætter en klar retning for organisationen og på samme tid foretager prioriteringer. Den ambitiøse topleder involverer resten af organisationen i udviklingen af en *fælles* ambition for fremtiden på en både effektiv og bæredygtig måde. Hvorfor er vi til som organisation? Hvad er formålet med det, vi laver? Hvor vil vi være om 4-5 år? Skabelsen af en fælles ambition udgør et vigtigt bidrag i forløsningen af organisationens potentiale på den lange bane, da den medvirker til, at medarbejderne brænder for det, de laver. Hvad er det vi sammen kan og vil opnå? Hvorfor er netop vi samlet i denne organisation? Jo mere organisationen involveres i udviklingen af den fælles ambition, jo mere er den solidt forankret i organisationen.

Bottom-up udvikling: Lokale initiativer ind i strategien

Når retningen er sat, så er det tid til at fortolke den fælles ambition og blive klogere på, hvilke overordnede udviklinger, det vil kræve af os. Det involverer først og fremmest formuleringen af en række strategiske pejlemærker og mere detaljerede handlingsplaner for de lokale miljøer rundt omkring i organisationen. Den gode topleder sørger for at engagere mellemlederne i diskussionen og udarbejdelsen af lokale handlingsplaner og prioriteringer ind i den fælles ambition. Den ambitiøse topleder sørger for at engagere hele organisationen ved at få input fra de lokale miljøer - med henblik på at mobilisere dem rundt om den fælles strategiske ambition. Det kan gøres ved at oversætte ambitionen til et mere konkret "hvordan" ude i miljøerne, når der skal udarbejdes handlingsplaner for det næste år. Organisationens skal slippes løs.

Udviklingsprojekters værdiskabelse: Grundlæggende transformation

Strategisk bevægelse kræver udviklingsprojekter. Den gode topleder sørger for at prioritere udviklingsprojekter og skabe frie midler i budgettet til etablering af nye initiativer, som kan skabe udvikling rundt omkring i organisationen. Den ambitiøse topleder ved, at der skal mere til. Vi skal sørge for, at udviklingsprojekterne transformerer hele organisationens værdiskabelse. Det er ikke nok, at projekter igangsættes og implementeres lokalt og supplerer driften lokalt. Det skaber kun en "add-on" værdiskabelse. Vi må sørge for at udviklingsprojekter omsættes i skalerede gevinster for hele organisationen. Dette kræver, at udviklingen kobles til transformationen af driften, hvilket også betyder. Den ambitiøse topleder ved, at de entreprenante udviklingskræfter skal kobles med de mere formelle systemer. Først her skabes en grundlæggende transformation.

5. Organisatorisk alignment

Mindset: Balancér resultater og trivsel

Den succesfulde organisation formår at skabe resultater, der genererer betydelig værdi for dens kunder/brugere. Det er således vigtigt at sikre, at hele organisationen har en "sense of urgency" ift. at skabe de fælles resultater. Det ved den gode topleder. Hun sikrer organisatorisk *alignment* i forhold til centrale målsætninger. Den ambitiøse topleder ved, at resultater på den lange bane kræver mere end at nå målene for produktion, økonomi og kvalitet. For at skabe strategisk udvikling og transformation af fremtidens ydelse er det lige så vigtigt at have velmotiverede og kreative medarbejdere, der kan spille tillidsfuldt sammen. Derfor må der også være mål for trivsel, udviklingskraft og samarbejdsevne. Derfor er det centralt at kunne balancere resultater og trivsel.

Kultur: Mere end medarbejdernes engagement

Veluddannede fagprofessionelle og deres professionskultur spiller en central rolle i offentlige organisationer. Derfor er kulturen en afgørende faktor, når organisationen skal alignes rundt om mål for både resultater og trivsel. Hvis kulturen ikke spiller med, vil ledelsen ikke få skabt organisatorisk alignment. Den gode topleder vil være opmærksom på at tale om kulturen ved seminarer og andre udviklingsaktiviteter. Målet er at skabe engagement rundt om en ny strategisk udvikling, og der er ofte en forventning om, at den nye kultur er faldet på plads når processen er slut. Den ambitiøse topleder erkender, at kulturelle transformationer er noget, der tager tid at gennemføre, og modstand og konflikter er en del af processen. Det er fint at designe involverende processer i løbet af det første år, men der må også holdes liv i udviklingen derefter. Dette kræver skarp opmærksomhed og vedholdenhed, da et radikalt kulturskifte sjældent vil gå stille for sig. Det kræver en robust topleder, der kan stå i modvinden og håndtere konflikterne.

Struktur: Understøttelse af en strategisk kultur

Organisationer har altid haft strukturer til at understøtte samarbejde, ledelse og ressourcestyring. Afdelinger, roller, ansvarsfordeling, afrapporteringslinjer osv. Alt dette er vigtigt for at give transparens og tydelighed. Hvordan spiller vi sammen for at skabe de fælles resultater? Den gode topleder ved, at det er vigtigt at skabe en struktur, der maksimalt understøtter resultatskabelsen inden for både drift og udvikling. En struktur der balancerer mange forskellige hensyn. Den ambitiøse topleder går en tand videre og minimerer strukturering, formalisering og bureaukratisering. Den minimalt nødvendige bureaukratisering er et sigtepunkt. Det giver maksimal plads til selvledelse, frihedsgrader og fleksibilitet. Strukturen skal give plads til, at den strategiske kultur får lov til at præge adfærden.

Kompetencer: Fælles begrebsapparat og mindset

Ved en større strategisk transformationsproces skal det sikres, at hele organisationen indeholder de rette kompetencer. Kompetencer til f.eks. at gennemføre digitale forandringer, eller bruge innovation til at få udvikling og drift til at hænge sammen. Der skal nye kompetencer til. Den gode topleder ved dette og vil måske hente eksterne rådgivere eller konsulenter ind i kortere eller længere perioder, eller sender medarbejderne på kursus. Den ambitiøse topleder vil arbejde med, at organisationens kompetencer konstant vokser og udvikler sig. Helst decentralt, tæt på driften. Det er her, kulturen skabes og skal være stærk. Og det er her kompetencerne skal udvikles, så de i den sidste ende flytter kultur, mindset og værdiskabelse. På samme tid er det vigtigt at sikre, at der skabes et fælles begrebsapparat i hele organisationen.

6. Ledelsesteam

Mindset: Respektér dynamik og processer

Som topleder må man lede gennem andre ledere. Derfor er det vigtigt for en topleder at have en god gruppe af kompetente ledere rundt om sig. Men det er ikke nok at disse ledere kan lede deres egne enheder og tage et lokalt ansvar. De må også være med til at tage et ansvar for helheden og den strategiske udvikling, som ofte kræver samarbejde på tværs. Toplederen må derfor arbejde med sit ledelsesteam. Et ledelsesteam, der består af forskellige individer og dermed præges af bestemte psykologiske dynamikker. Det må toplederen acceptere og lave udviklingsprocesser, som respekterer dette forhold - i stedet for at negligere dilemmaerne eller gøre dem til tabu. Der er flere praksisser, der kan indikere, om du er på vej mod dette ambitiøse mindset.

Samspil: Helhedsorienteret regering

En velfungerende ledergruppe formår at spille sammen i hverdagen - både når det drejer sig om operationelle beslutninger og strategiske processer. Gruppen må føle, at de som fællesskab er del af noget større. Dette er også tilfældet, hvis du har en ledergruppe, som bedst kan sammenlignes med et parlament. Her er lederne del af noget fælles - en ledergruppe - men udelukkende som repræsentanter for det lokale og decentrale. I sådan et tilfælde er det hovedformålet at forsvare egen lokale afdelingsinteresser og -hensyn. Den gode leder sørger for at give plads til sådan nogle diskussioner og accepterer, at ledelse ofte ender med at handle om politik og magtkampe. Den ambitiøse topleder formår at skabe en ledergruppe, der minder mere om en regering. Her tager man fælles ansvar for helheden og sørger for, at de mange forskellige hensyn og uenigheder forhandles på plads, inden man melder noget ud. Illoyalitet og personlige udmeldinger er ikke acceptable i den ambitiøse ledergruppe. Den har fælles spilleregler, som den løbende reviderer.

Dilemmaer og balancer: Både-og tilgang

Toplederen, og direktionen, træffer mange svære beslutninger og laver prioriteringer, som ikke altid er populære. I mange tilfælde findes der ingen objektive svar på problemerne, da de i højere grad er kendetegnet ved at være komplekse og "wicked" - der vil altid være forskellige perspektiver på problemet. Den habile topleder stoler på den objektive og rationelle kalkule og gennemfører strategiske beslutninger ud fra en solid cost-benefit vurdering. Hun vil ofte prioritere ét hensyn højere end et andet - f.eks. driftsresultater højere end trivsel. Den ambitiøse topleder tør vise sårbarhed og åbent erkende, at der ikke findes objektive svar på alt. Komplexitet og usikkerhed skal håndteres gennem fælles og transparente diskussioner af centrale modsatrettede legitime hensyn - eller strategiske dilemmaer. Toplederen vil lave processer, som sætter forskelligheder i spil, og arbejde hårdt på at skabe en både-og-tilgang til dilemmaerne: hvordan kan vi på samme tid skabe gode resultater og trivsel?

Udvikling og træning: Skabe fælles ledelse

Først og fremmest er det vigtigt at få *de rette* folk med om bord i ledelsesteamet. Men det er også vigtigt løbende at udvikle og træne ledelsesteamet, hvis man ønsker en gruppe, der er i stand til at understøtte og forankre den strategiske transformation helt ude i lokalmiljøerne.

Her kan der sagtens være værdi i at gennemføre et generisk ledelsesudviklingsforløb for ledergruppen ved eksterne konsulenter med fokus på at udvikle eksisterende og nye kompetencer. Den ambitiøse topleder fokuserer dog på at udvikle en ledergruppe, der er i stand til at tænke mere sammen, udfordre udgangspunktet og arbejde tættere sammen som fælles ledelse. Dette kræver også, at man arbejder med sine sårbarheder. Tvivl, personlige udfordringer og svære emner må være en del af udviklingen, hvis man virkelig ønsker et stærkt team, der også kan stå sammen og hjælpe hinanden, når det bliver svært.

7. Styring og Ressourceallokering

Mindset: Byg strategisk styringsarkitektur

En topleder kan ingenting alene. Derfor skal toplederens back-office opbygges klogt. Allervigtigst er det at opbygge en "strategisk styringsarkitektur". Den gode topleder går foran og kommunikerer om den strategiske udvikling og giver plads til den entreprenante udvikling ude i organisationen. Den ambitiøse topleder ved, at den decentrale udvikling skal følges op og koordineres. Hvordan får vi ressourcer derhen, hvor de giver mest effekt? Så udviklingen ikke bliver til tomme begejstringsbobler, men til en robust strategisk transformation, der skal holdes i gang i mange år. Det kræver, at den strategiske udvikling kobles til den løbende ressourcestyring. Vigtigt er det også, at overblik og koordination ikke kun sker rundt om toplederen, men er med til at understøtte de decentrale ledelser og udviklinger. Det er i meget høj grad stabspersoner, som får organisationens styringsarkitektur til at fungere i hverdagen. Men det handler i lige så høj grad om hele organisationens evne til at arbejde med porteføljeledelse, langsigtet planlægning og ressourceallokering.

Langsigtet planlægning: Koordinering og opfølgning

Årshjulet er et vigtigt element i toplederens strategiske arbejde. Det skal sikre rettidig koordinering og indhentning af data til at understøtte beslutningsprocesserne - ikke mindst op imod bestyrelsen/den politiske ledelse. Den gode topleder designer og planlægger årshjulet således, at det periodisk kan understøtte topledelsens beslutningsprocesser ved at indhente relevant og rettidige data gennem feedback-processer. Den ambitiøse topleder bruger årshjulet som værktøj til løbende koordinering og opfølgning på det strategiske arbejde ved at indsamle retvisende data og lave analyser for at vurdere om organisationen er på sporet, eller om der er behov for justeringer. Den ambitiøse topleder ved også, at disse data og den løbende koordinering skal understøtte hele organisationens strategiske arbejde. De sikrer, at decentrale enheder kan tage organisationens samlede situation med i deres beslutninger og koordinering.

Ressourceallokering: Helhedsorienteret og transparent

Hvis eksekveringen af organisationens strategiske ambitioner skal understøttes, så er der behov for ressourcer. Ikke kun til selve udviklingen, men i lige så høj grad til skaleringen af de nye udviklinger og integrationen af dem i driften. Der er behov for, at toplederen aktivt arbejder med ressourceallokeringen, så den bedst muligt tilpasses den strategiske udvikling. At ressourcerne føres derhen, hvor der løbende er mest behov for dem - og størst effekt af dem. Den habile topleder gennemfører årlige forecasts og prognoser og fastlægger på basis af dette næste års budget. På denne måde finder ressourceallokeringen sted på en overskuelig og fair måde. Den ambitiøse topleder er dog bevidst om, at tingene sagtens kan ændre sig inden for det traditionelle budgetår, hvorfor vi må undgå at leve efter sidste års ufravigelige et-års plan. Hun sørger i stedet for at koble strategisk udvikling og ressourceallokeringen sammen ved at fordele ressourcerne i en åben og transparent proces, hvor man løbende bliver klogere på helhedens strategiske behov og gensidigt tilpasser sig hinanden.

Stabenes betydning: Støtte og teknostruktur

Stabene spiller en helt central rolle i realiseringen af organisationens strategiske udvikling. Det er stabene, der får den langsigtede planlægning, ressourceallokeringen og toplederens back-office til at fungere. Men stabene skal være beredte på denne rolle. Den gode topleder vil bygge stabe, der fungerer som en strategisk teknostruktur. Her er der fokus på at udarbejde fælles retningslinjer og standardisering, så årshjulet fungerer og tidsfrister overholdes. Den ambitiøse topleder vil udvikle stabene og deres kompetencer, så de i stigende grad også kan fungere som støtteenheder for de decentrale ledelser. Den ambitiøse topleder er ikke nervøs for at skabe en smule forvirring, fordi hun udnytter stabenes fulde potentiale ved at arbejde med dem som både støttestabe og teknostruktur. De skal være begge dele på samme tid.

8. Personligt lederskab

Mindset: Husk dig selv

Alle de forudgående dimensioner er i længden truet, hvis toplederen ikke også får arbejdet med sig selv, sin personlige robusthed og sit personlige lederskab. Hver eneste dag har du som topleder personer og situationer på alle sider, som ønsker din opmærksomhed. Du kan hurtigt ende i situationer, hvor du "brænder dit lys i begge ender". Der skal ikke meget til at miste overblikket, selvom man omgiver sig med de rigtige mennesker. Man kan miste overskuddet og begynde at fokusere på fejl, mangler og det halvt fyldte glas. Man kan komme til at opfatte sig selv som et offer eller blive en dårlig udgave af sig selv. Derfor er det vigtigt, at du som topleder aldrig glemmer dig selv - dine egne perspektiver, præferencer og din egen energibalance. Der findes en række ting du kan gøre for at skabe denne praksis.

De fire ringhjørner: Fokus og balance

Den personlige lederrolle kan inddeles i fire "ringhjørner": 1. den strategiske ølkasse-kommunikation, 2. ledergruppen, 3. back-office og 4. personlig effektivitet. Hvert enkelt af disse områder kan være et sted, hvor lederen kan få hjælp og hente energi. Hvis kommunikationen brænder på, fordi der er krise, så kan man hente hjælp i ledergruppen eller i back-office. Hvis ledergruppen ikke fungerer, kan man hente energi ved at kommunikere på ølkassen eller få støtte i back-office. Og så fremdeles. Den gode topleder er bevidst om betydningen af de fire ringhjørner og sørger for at besøge dem, også i en travl hverdag. Det ender ofte med at blive en reaktiv adfærd, der for alvor prioriteres, når der er behov for brandslukning. Den ambitiøse topleder er også bevidst om de fire ringhjørner og arbejder proaktivt med alle hjørnerne. Hun sætter ind på kontoen, så der er noget at trække på, når behovet opstår ude i fremtiden. Den ambitiøse topleder er også opmærksom på den personlige effektivitet gennem søvn, træning, ro, familie og andre ting, der skaber overskud og mening.

Ledelsesperspektiv: Autenticitet og indre motivation

Den gode topleder er professionel ved at leve op til de forventninger, der fremmer karrieren. Den gode, habile topleder sørger for at have styr på tingene - både internt i organisationen og eksternt i omverdenen ift. hvad der rører på sig. Det er vigtigt for den gode topleder altid at have et svar parat eller en person i nærheden, som kan give afklaring på alle former for usikkerhed. Men vi er alle forskellige som mennesker og professionelle, og det samme gælder toplederen i den offentlige organisation. Derfor har vi naturligvis også forskellige perspektiver på ledelse, og forskellige måder at håndtere toplederrollen i det daglige. Det ved den ambitiøse topleder. Derfor er hun mere optaget af at være autentisk som leder og fokusere på sin egen indre motivation. Hvad er det, der driver mig som person, og hvilket højere formål brænder jeg for - både privat og professionelt? Ved siden af en indre ro og styrke er den ambitiøse topleder også i stand til at være selvreflekteret, ydmyg og selvudviklende.

Personlig sårbarhed: Central rolle i ledelsesrummet

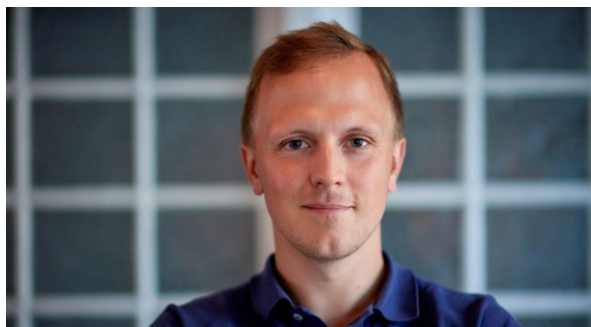
Den sidste praksis handler om måden, du som topleder anskuer og arbejder med din egen sårbarhed og tvivl. En mere globaliseret og foranderlig verden betyder også en mere kompleks og usikker fremtid for organisationerne. En situation, hvor mange i organisationen kigger mod topchefen for at få sikkerhed og tryghed. Den gode topleder lader sig ikke ryste af usikkerheden eller tvivlen. Hun sørger for at stå fast, når der hersker usikkerhed og giver organisationen et robust udgangspunkt, den kan læne sig op ad. Den gode topleder indrømmer tvivlen og usikkerheden, men kun overfor sig selv. Den ambitiøse topleder er derimod ikke bange for at vise sin tvivl og sårbarhed over for andre - og inviterer den ind i ledelsesrummet. Hun ser sårbarhed som en styrke og en forudsætning for helhedsorienteret ledelse med plads til svære og dilemmafyldte strategiske diskussioner og prioriteringer, hvor der ikke er to streger under beslutningerne. Den ambitiøse topleder tør stole på, at organisationen kan håndtere usikkerheden og finde svarene.

Forfatterne bag

Kristian Mikkelsen

Erhvervs-p.hd.-studerende og konsulent i Mobilize

Kristian er optaget af strategisk udvikling, ledelsesudvikling og projektledelse i faglige organisationer - med særligt fokus på universitets- og professionshøjskolesektoren.



Søren Buhl Hornskov

Seniorkonsulent i Mobilize

Søren arbejder med ledelsesudvikling og strategi, især indenfor uddannelse og forskning. Han har en baggrund som forsker og forskningsleder.



Søren Barlebo Rasmussen

Managing partner i Mobilize

Søren har i mere end 25 år arbejdet med strategisk ledelse i faglige organisationer, både gennem forskning og som institutleder og dekan, og har lang erfaring med udvikling af offentlige topledere.



Amanda Houmark-Ørsøe

Konsulent i Mobilize

Amanda er optaget af, hvordan relationer formes, udvikles og udfordres gennem ledelse. Hun er nysgerrighed på spørgsmålet om, hvordan man som leder kan bevare forbindelsen til sig selv og andre.

