

Den ambitiøse og resiliente offentlige topleder

Introduktion

Organisationer har brug for ambitiøse topledere, der er med til at lede organisationerne igennem de mange forandringer, som vores tid er fyldt af. Ingen tvivl om det. Der er også brug for resiliente topledere, der ikke tror det hele kan klares med et knips med fingrene her og nu. At få organisationer til at forandre sig kræver tid og langsigtethed. Toplederne skal også være robuste i den forstand, at de er bevidste om, at det hele ikke handler om dem, men om organisationen og deres mange kolleger. Ja – faktisk er organisationen og alle dens kolleger heller ikke nok i sig selv. 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 i en velfærdsstat som Danmark eller Norge. 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 er den offentlige topleder vigtig. 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 resilient og 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 det 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.

Hvad er det så egentligt en offentlig topleder skal kunne ledelsesmæssigt? Og hvordan skal toplederen fordele sin tid og opmærksomhed? Det er det, vi forsøger at svare på i denne artikel. Vi bygger en model op for toplederens vigtigste ledelsesdimensioner. Hvilke mindsets og ledelsespraksisser er det, at toplederen skal have ift. de forskellige dimensioner? På basis af denne model er det også muligt at vurdere/evaluere sig selv. Hvor godt går det egentligt på de forskellige dimensioner? Både for toplederen, hendes ledergruppe (direktionen) og organisationens evne til at understøtte toplederen.

Modellen er i høj grad inspireret af en udgivelse af McKinsey (kilde i note), som beskriver The mindsets and practices of excellent CEOs. Et interessant sted at starte, da deres artikel bygger på en masse kvantitativ og international empiri omkring topledere. Men hvor McKinsey's artikel primært henvender sig til den administrerende direktør i den private virksomhed, så har vi tilpasset modellen og det tilhørende scoringsark til den nordiske offentlige topleder.

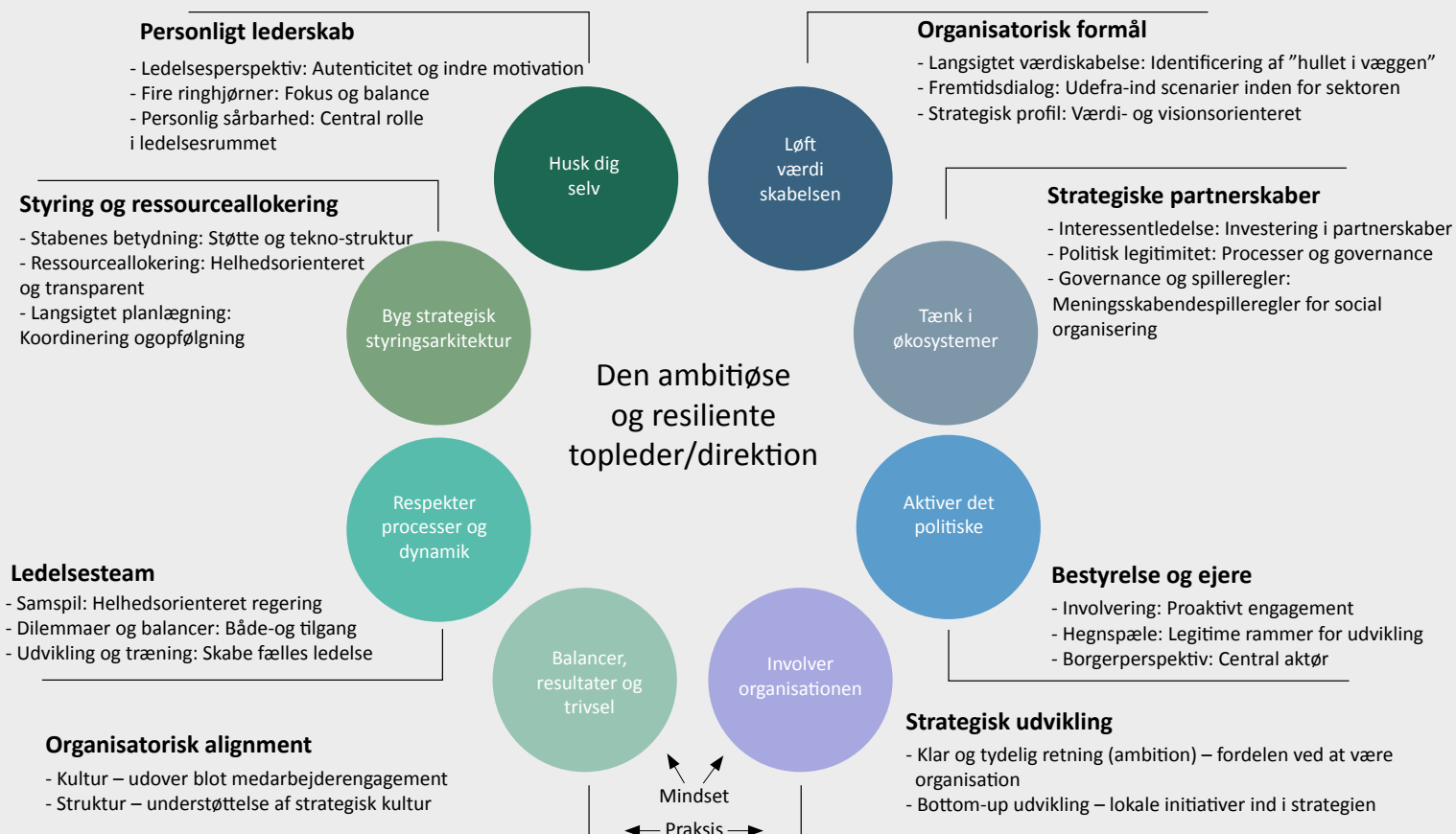
Vi har i dialog med tre offentlige topledere (beskriv dette i note) fundet det nødvendigt at videreudvikle og udvide modellen med to ekstra dimensioner. Den ene dimension handler naturligt nok om det politiske niveau og landskab, som fylder endnu mere for den offentlige topleder. Den anden dimension handler om at involvere hele organisationen og skabe strategi bottom up – en ledelses- og strategiforståelse som er langt mere udbredt i nordiske offentlige organisationer end i amerikanske private. Derudover har vi revi-

deret hele modellen til en mere moderne organisations- strategi- og ledelsesforståelse (note med et par referencer på dette).

I modellen vist i figur 1 er der i alt otte centrale ledelsesdimensioner med tilsvarende antal ambitiøse mindsets. Herunder uddyber vi dimensionerne med hver 3 vigtige ledelsespraksisser eller ansvarsområder, som på forskellige måder må prioriteres og løses af den ambitiøse og resiliente topleder. Dermed har modellen i alt 24 ledelsespraksisser, som den offentlige topleder konkret kan vurdere sin egen performance op imod – se scoringsarkene i figur 2 sidst i artiklen.

Vi anbefaler, at du læser om en ledelsesdimension ad gangen. For at forstå mindsettet. For bagefter at gå om bagerst til figur 2 og vurdere egen ledelsesperformance så ærligt som muligt på denne dimension/mindset. Så kan man gå videre med at læse om den næste dimension og så fremdeles. Dette gjorde toplederen, som er beskrevet i boks 1 (case fra Region H). I det hele taget beskriver boksen, hvordan denne topleder brugte modellen til at give sit eget lederskab en 360 graders selvvurdering.

Figur 1:
Den ambitiøse og resiliente offentlige topleder – otte centrale dimensioner og tilhørende mindset



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. Hvad dens raison d'être er. 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 og hvis organisationen for alvor skal arbejde mere fremadskuende, progressivt og strategisk, så er der også behov for et udefra-ind perspektiv i supplement til de interne diskussioner. Udefra-ind perspektivet handler også 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/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: Identificering af "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 i lokaler med en lærer og en masse 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 fokusere på, hvordan man kan producere endnu mere værdi på anderledes måder i fremtiden. Harvard-professor Clayton Christensen taler om "the job that needs to be done" (Note Clayton Christensens The Innovator's Prescription). Han skelner mellem, at folk køber et produkt eller en ydelse, og så det behov de rent faktisk har. Mange køber f.eks. en ret avanceret boremaskine, selvom de faktisk blot har brug for et hul i væggen. Og det kan man nemt glemme, hvis man har produceret mere og mere avancerede boremaskiner igennem mange år – og har solgt dem med succes. Den gode topleder sørger for at fokusere på organisationens kernekompetencer med henblik på at maksimere værdiskabelsen. Den ambitiøse og resiliente topleder er opmærksom på, om organisationen er i fare for at blive disrupted, er opsøgende ift. nye muligheder og er ikke bange for at bryde med den sædvanlige best practice med henblik på at tænke i mere langsigtet værdiskabelse. Kernen i dette er at identificere borgerens "hul 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, hvorvidt 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 (note med henvisning til artikel). 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 om: hvad er det egentligt, vi tilbyder omverdenen? Det handler om at opbygge en ekstern strategisk profil (note – henvisning til artikel). 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 offentlig organisation ofte en ekstern profil, der handler om faglighed, geografisk placering og mere kvantitative opgørelser såsom hvor mange brugere, sengepladser, institutter eller plejehjem. Profilen er ofte grå nuancer af gråt. Man 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 sikre udarbejdelsen af en flot hjemmeside med visionære udtalelser og illustrationer på. Den ambitiøse topleder vil imidlertid sørge for, at der er 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 sikre, at organisationens rent faktisk har værdier, der medvirker til, at det ikke bare er noget, man siger – men 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 diversst 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.

Social organisering: Mening og spilleregler

Den offentlige sektor er hierarkisk struktureret. Folketing-regering-departementer og styrelser-universitetsbestyrelser-rector-underviser er et eksempel fra staten. På samme måde med regioner og kommuner. Sådan er det, og sådan vil det formentligt også være i fremtiden. Men samtidig skal vi i fremtiden kunne lave nye samarbejder og mere strategisk samspil uden, at alt er igangsat og besluttet gennem dette hierarki. Den gode topleder ved dette. Samarbejde skal opstå nedefra og på den måde, der giver mening for de involverede. Social organisering skal være mere smidigt. Den ambitiøse topleder understøtter dette aktivt – ikke mindst ved at få udviklet eksplicite spilleregler for nye kreative samspil, så man får frisat organisationen. 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.

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 direkte 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 reguleret og overvåget af jurister er et godt eksempel på denne type samspil. Den offentlige topleder skal fremadrettet være mere positiv for 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 i den sidste ende kunne ende på avisernes forsider.

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 erfaring med og 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 selvfølgelig undgå, at de går hen og bliver dine modspillere, som du hele tiden skal kæmpe for at få over på din banelhalvdel. Det er der ikke meget motiverende eller engagerende i. 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 til at angribe sådan en aktivering.

Hegnspæle: 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 pege på og sætte i gang (mere om dette senere). Den gode, habile topleder spørger bestyrelsen til råds om vigtige strategiske prioriteringer og tager afsæt i disse, når organisationen skal arbejde med fælles ambition og pejlemærker for fremtiden. Den ambitiøse topleder sætter sammen med bestyrelsen en række hegnspæle og overordnede rammer for organisationens strategiske udvikling ind i fremtiden. Hvad er nogle ufravigelige krav og forventninger til organisationens arbejde?

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 omverdens 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.

Borgerperspektiv: Central aktør

Som topleder af en offentlig organisation er det vigtigt ikke at glemme borgerperspektivet, når rammerne for fremtiden skal sættes – heller ikke i de strategiske snakke med bestyrelsen. Men der er mange forskellige måder, borgeren kan tænkes ind i de strategiske og operationelle snakke. Den gode topleder inkluderer borgerperspektivet aktivt som input og til inspiration, når der afholdes udviklingsworkshops eller bestyrelsesmøder. Her lægges vægten på, hvilken samfundsværdi organisationen, ifølge os selv, grundlæggende er til for at skabe for borgerne. Hvad kan vi gøre anderledes for at imødekomme borgernes behov? Den ambitiøse topleder tænker borgeren ind som en central aktør i udviklingen og fokuserer på organisationens værdiskabelse ud fra et involverende borgerperspektiv. 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!

I takt med omverdenens accelererede forandring og kompleksitet befinder mange organisationer sig i en situation, der fordrer et kontinuert fokus på strategisk udvikling. Både af den hyppige inkrementelle såvel som den mere sjældne radikale slags. Dette kan nemt lede til en topledelse, der hele tiden må tage hastig aktion og lave nye strategiske beslutninger – og opstille den strategiske plan som resten af organisationen skal implementere. Den gode topleder ved, at dette er den forkerte vej at gå. Topdown planer kan ikke realiseres uden velmotive- de medarbejdere. Og indre motivation forudsætter både autonomi og et fælles formål, som giver mening (Pink i fodnote). Den ambitiøse topleder går videre end det. 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. Den kollektive organisation er langt klogere end selv den mest kloge topleder.

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, habile 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 via input fra de lokale miljøer med henblik på at mobilisere dem rundt om den fælles strategiske ambition. Dette kan mere konkret gøres ved at bryde ambitionen ned i et mere konkret "hvordan" ude i miljøerne, når der skal udarbejdes handlingsplaner for det næste år. Organisationen skal slippes løs.

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 retningen for fremtiden. Den habile leder sørger for at lægge en plan for fremtiden, som sætter en klar retning for organisationen og på samme tid foretager prioriteringer. Den ambitiøse og resiliente topleder involverer resten af organisationen på en både effektiv og robust måde i diskussionen og udviklingen af en fælles ambition for fremtiden. Hvorfor er vi til som organisation? Hvad er formålet med det, vi laver? Hvor vil vi gerne være henne 4-5 år fra nu? Skabelsen af en fælles ambition udgør et vigtigt bidrag i forløsningsen 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? Des mere organisationen involveres i udviklingen af den fælles ambition, hvor mere er den solidt forankret i organisationen.

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 og robuste topleder ved, at der skal mere til. Vi skal sørge for, at udviklingsprojekterne grundlæggende transformerer hele organisationens værdiskabelse. Det er ikke nok, at projekter igangsættes og implementeres lokalt og har til formål at supplere den eksisterende drift lokalt. Disse projekter genererer udelukkende en "add-on" værdiskabelse. Vi må sørge for at udviklingsprojekter ændrer hele den eksisterende drift og på sigt skalerer gevinsterne ind i den samlede organisation. Dette kræver, at udviklingen solidt og systematisk kobles til transformationen af driften, hvilket også betyder, at den ambitiøse topleder ved, at de entreprenante udviklingskræfter i organisationen skal kobles med de mere formelle, systematiske og formelle systemer (note til adaptive space?). Først her er den samlede organisation med til at muliggøre den grundlæggende transformation.

5. Organisatorisk alignment

Mindset: Balancerer 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. Den gode topleder ved dette og vil sikre organisatorisk alignment rundt om de centrale mål og KPI'er. Den ambitiøse og robuste topleder ved, at resultater på den lange bane kræver mere end, at målene for produktion, økonomi og kvalitet nås. For at skabe strategisk udvikling og transformation af fremtidens ydelse er velmotive- de og kreative medarbejdere, der kan spille tillidsfuldt sammen, lige så vigtigt. Derfor må der også være mål for trivsel, udviklingskraft og samarbejdsevne. Derfor er det centralt at kunne balancere det resultatdrevne og det trivselsorienterede.

Kultur: Mere end blot medarbejderengagement

I offentlige organisationer spiller de veluddannede fag- professionelle medarbejdere og deres professionskultur en enorm rolle. Derfor er kulturen en afgørende faktor, når organisationen skal alignes rundt om mål for både resultater og trivsel. Hvis kulturen ikke spiller med, når målene skal nås, vil ledelsen ikke få skabt organisatorisk alignment. Den gode topleder ved dette og vil være opmærksom på, at det er vigtigt at tale om kulturen ved seminarer og andre udviklingsaktiviteter. Det primære mål er at skabe engagement rundt om en ny strategisk udvikling, og efter processen er der oftest en forventning om, at den nye kultur er faldet på plads. Den ambitiøse og resiliente topleder erkender dog, 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 efterfølgende. 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 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 prøver bevidst at minimere graden af strukturering, formalisering og bureaukratisering. Den minimalt nødvendige bureaukratisering er et sigtepunkt. Den vil give maksimal plads til selvledelse, frihedsgrader og fleksibilitet i den decentrale udvikling. Strukturen skal give plads til, at den strategiske kultur får lov til at bestemme meget af adfærden.

Kompetencer: Fælles begrebsapparat og mindset

Ved en større strategisk transformationsproces skal det sikres, at hele organisationen indeholder de rette kompetencer. Kompetencer til at f.eks. gennemføre digitale forandringer. Eller kompetencer til at få udvikling og drift til at hænge sammen gennem organisatoriske innovationsprocesser. Nye kompetencer skal til. Den gode topleder ved dette og vil måske hente dyre konsulenter ind i kortere eller længere perioder. Eller vil sende mange medarbejdere på kurser på konference-steder. Den ambitiøse og robuste topleder vil arbejde med, at organisationens kompetencer konstant vokser og udvikler sig. Helst ude decentralt og 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 kulturen i form af mindsettet omkring måden at skabe værdi på. På samme tid er det vigtigt at sikre, at der skabes et fælles begrebsapparat i hele organisationen. Dette kræver en nuanceret balancegang i kompetenceudviklingen.

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. En forskellighed der også udmønter sig i psykologiske dynamikker i ledelsesteamet. Toplederen må acceptere dette og lave udviklingsprocesser, som respekterer disse dynamikker – i stedet for at negligere dem og gøre dem tabubelagte. En række praksisser kan være med til at indikere, om du er godt på vej mod dette ambitiøse mindset.

Dilemmaer og balancer: Både-og-tilgang

Toplederen, og topledergruppen/direktionen, har til opgave at træffe mange svære beslutninger og 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 årsagen til og løsningen af problemet. Den habile topleder stoler på den objektive og rationelle kalkule og gennemfører strategiske beslutninger ud fra en solid cost-benefit vurdering, hvor man ofte vil prioritere et hensyn højere end et andet – f.eks. driftsresultater højere end trivsel. Den ambitiøse og resiliente topleder tør imidlertid at udvise sårbarhed og åbent erkende, at der ikke findes objektive svar på alt, hvorfor håndteringen af kompleksitet og usikkerhed hellere skal ske gennem fælles og transparente diskussioner af centrale modsatrettede legitime hensyn – eller strategiske dilemmaer. Toplederen vil her lave processer, der gør teamet gode til at bruge deres forskelligheder til endnu bedre at få en fornemmelse af de strategiske dilemmaer. Og hun vil arbejde hårdt på at skabe en både-og-tilgang til dilemmaerne: hvordan kan vi på samme tid skabe både gode produktionsresultater og trivsel?

Samspil: Helhedsorienteret regering

En velfungerende ledergruppe er uden tvivl en gruppe, som forstår og formår at spille sammen i hverdagen – både når det drejer sig om de mere kortsigtede operationelle beslutninger, men også når det kommer til de større strategiske processer. Gruppen må føle sig som en del af noget større og fælles. 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 afdelings interesser 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 og resiliente topleder formår dog at skabe en ledergruppe, der minder mere om en regering. Her tager man sammen 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, som har udviklet fælles spilleregler, der løbende bliver fulgt op på og revideret efter behov.

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 de ikke så nemme 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 ingen ting alene. Derfor skal toplederens backoffice 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 porteføl-

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 og resiliente 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 etårs plan. Hun sørger i stedet for at koble den strategiske udvikling og ressourceallokeringen ved konstant at fordele ressourcerne på ny i en åben og transparent proces, hvor man løbende bliver klogere på helhedens strategiske behov og gensidigt tilpasser sig hinanden.

Langsigtet planlægning: Koordinering og opfølgning

Et vigtigt element i toplederens strategiske arbejde er organisationens styringsmæssige årshjul, som skal sikre rettidig koordinering og indhentning af data til understøttelse af de relevante beslutningsprocesser – 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. Så de decentrale enheder kan tage organisationens samlede situation med i deres beslutningstagen og koordinering.

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 backoffice 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 og resiliente topleder er ikke nervøs for at skabe en smule forvirring, da hun sørger for at udnytte stabenes fulde potentiale ved at arbejde aktivt med deres selvforståelse som både støttestab og teknostruktur. De skal kunne 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, og 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 praksisser, du som topleder kan reflektere over i sådanne tilfælde.

Ledelsesperspektiv: Autenticitet og indre motivation

Den gode topleder prøver at være en professionel leder ved at leve op til karrierefremmende forventninger. Den gode, habile topleder sørger således 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 måder at håndtere toplederrollen i det daglige. Den ambitiøse topleder ved dette og er derfor mere optaget af at være autentisk som leder og fokusere på dyrkelsen af sin egen indre motivation.

Hvad er det, der driver mig som person, og hvilket purpose brænder jeg for – både privat og professionelt? Ved siden af en robust indre ro og styrke er den resiliente topleder også i stand til at være selvreflekteret, ydmyg og selvudviklende.

De fire ringhjørner: Fokus og balance

Den personlige lederrolle kan indeles i fire overordnede "ringhjørner" med hvert deres strategiske fokus: 1. den strategiske ølkasse-kommunikation, 2. ledergruppen, 3. back-office og 4. personlig effektivitet. Hver 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 habile topleder er derfor bevidst om betydningen af de fire ringhjørner og sørger for at se til dem, når der er overskud til det i en travl hverdag. Det ender ofte med at blive en mere reaktiv opgave, der for alvor prioriteres, når et af ringhjørnerne kollapser, og der er behov for brandslukning. Den ambitiøse topleder er også bevidst om de fire ringhjørner, men hun sørger i stedet for at arbejde proaktivt med alle hjørnerne og sætte ind på kontoen, så der er noget at trække på, når behovet opstår ude i fremtiden. Herunder tildeler den ambitiøse og resiliente topleder også betydelig opmærksomhed til vigtigheden af den personlige effektivitet gennem søvn, træning, ro, familie og andre ting i livet.

Personlig sårbarhed: Central rolle i ledelsesrummet

Den sidste praksis handler om måden, du som topleder anskuer og arbejder med din egen sårbarhed og tvivl i din rolle. 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 resiliente topleder er derimod ikke bange for at vise sin tvivl og sårbarhed over for andre og inviterer den i stedet ind i ledelsesrummet. Hun ser dét at udvise sårbarhed som en styrke og en nødvendig kompetence for at kunne udøve en fælles og helhedsorienteret ledelse, hvor der er 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 selv kan håndtere usikkerheden og finde svarene.

1. ORGANISATORISK FORMÅL

| | Udfordret | Habil | Ambitiøs |
|---------------------------------|---|--|---|
| | <i>Hold fast i kerneopgaven</i> | <i>Sæt en ny retning</i> | <i>Løft værdiskabelsen!</i> |
| Langsigtet værdiskabelse |  Fokuser på den lovgivne opgave |  Tag afsæt i organisationens kernekompetencer |  Identificer og arbejd med borgerens "hul i væggen" |
| Fremtidsdialog |  Lav planer i forhold til nuværende produktion |  Hav et udefra-ind udgangspunkt på fremtiden |  Udarbejd fremtidsscenerier med eksterne interessenter |
| Strategisk profil |  Spil sikkert og fokuser på fakta og faglig opgave |  Etabler visions- og værdi orienteret brand |  Sørg for at organisationen kan leve op til brandet |

2. STRATEGISKE PARTNERSKABER

| | Udfordret | Habil | Tænk i økosystemer! |
|-----------------------------|---|--|---|
| Interessentledelse |  Tekst |  Foretag og arbejd ud fra en solid interessentanalyse |  Invester i strategiske partnerskaber |
| Politisk legitimitet |  Tekst |  Vær positiv for inviterende og åbne processer |  Gå efter fuld transparens |
| Social organisering |  Tekst |  Lav nye samarbejder og samspil uden om hierarkiet |  Etabler meningskabende spilleregler for social organisering |

3. BESTYRELSE OG EJERE

| | Udfordret | Habil | Aktiver det politiske! |
|-------------------------|---|---|--|
| Involvering |  Tekst |  Tekst |  Skab proaktivt engagement |
| Hegnspæle |  Tekst |  Tekst |  Sæt legitime rammer for strategisk udvikling |
| Borgerperspektiv |  Tekst |  Tekst |  Inkluder borgeren som en central aktør i udviklingen |

4. STRATEGISK UDVIKLING

| | Udfordret | Habil | Involver hele organisationen! |
|---|--|---|---|
| Klar og tydelig retning (ambition) |  Lad 1000 blomster blomstre |  Læg en top-down plan for fremtiden |  Stil skarpt på fordelene ved at være organisation |
| Bottom-up udvikling |  Tekst |  Engager mellemliderne i den lokale prioritering |  Løft lokale initiativer ind i det strategiske arbejde |
| Udviklingsprojekters værdiskabelse |  Tekst |  Prioriter strategiske udviklingsprojekter |  Tænk udvikling som grundlæggende transformation |

5. ORGANISATORISK ALIGNMENT

| | <i>Udfordret</i> | <i>Habil</i> | <i>Balancer resultater og trivsel!</i> |
|--------------------|---|--|--|
| Kultur |  Tekst |  Giv plads til involvering og høring lokalt |  Tænk mere end blot medarbejderengagement |
| Struktur |  Tekst |  Skab trygge rammer ud fra det eksisterende |  Brug struktur til understøttelse af den strategiske kultur |
| Kompetencer |  Tekst |  Design og gennemfør ledelsesudvikling |  Etabler et fælles begrebsapparat og mindset |

6. LEDELSESTEAM

| | <i>Udfordret</i> | <i>Habil</i> | <i>Respekter dynamik og processer!</i> |
|------------------------------|---|--|---|
| Samspil |  Tekst |  Accepter indflydelsen af politik og magtkampe |  Skab en helhedsorienteret regering |
| Dilemmaer og balancer |  Tekst |  Stol på de objektive og rationelle kalkuler |  Operer med en både-og tilgang til balancering |
| Udvikling og træning |  Tekst |  Gennemfør regelmæssig generisk ledelsesudvikling |  Skab en fælles ledelse |

7. STYRING & RESSOURCEALLOKERING

| | <i>Udfordret</i> | <i>Habil</i> | <i>Byg strategisk styringsarkitektur!</i> |
|-------------------------------|--|---|---|
| Langsigtet planlægning |  Tekst |  Design årshjul som en en-vejs informationsøvelse |  Tænk i koordinering og opfølgning |
| Ressourceallokering |  Tekst |  Lav forecasts og fastlæg mål der styrer allokeringen |  Alloker ressourcer helhedsorienteret og transparent |
| Stabenes betydning |  Lad stabene organisere sig selv lokalt |  Fokuser stabenes arbejde på støtte <i>eller</i> teknostruktur |  Tænk stabe som både støtte og teknostruktur |

8. PERSONLIGT LEDERSKAB

| | <i>Udfordret</i> | <i>Habil</i> | <i>Husk dig selv!</i> |
|----------------------------|--|--|--|
| Fire ringhjørner |  Tekst |  Vær bevidst om de fire strategiske ringhjørner |  Skab fokus og balance i arbejdslivet |
| Ledelsesperspektiv |  Tekst |  Hold privatliv og arbejdsliv adskilt og stå fast |  Hav autenticitet og indre motivation |
| Personlig sårbarhed |  Behandl sårbarhed som et tegn på svaghed |  Stå fast i din sag og giv organisationen tryghed |  Placer sårbarhed centralt i ledelsesrummet |