

A person wearing a VR headset stands in a field at sunset, reaching out with their hand. The scene is bathed in warm orange and yellow light from the low sun. A dark blue vertical bar is on the right side of the image.

OPBRUD I OFFENTLIG TOPLEDELSE

ET DEBATOPLÆG FRA OFFENTLIGT TOPLEDERFORUM
NOVEMBER 2017

OPBRUD I OFFENTLIG TOPLEDELSE

ET DEBATOPLÆG FRA OFFENTLIGT TOPLADERFORUM
NOVEMBER 2017



INDHOLDSFORTEGNELSE

EXECUTIVE SUMMARY: OPBRUD I OFFENTLIG TOPLEDELSE?	6
1. OPBRUDDETS KARAKTERISTIKA: NY MENINGSDANNELSE, NY AUTORITETSFORSTÅELSE OG NYE FORRETNINGSMODELLER	10
2. HVAD BETYDER DET FOR OS? OPBRUD I OFFENTLIG TOPLEDELSE?	20
3. HANDLINGSANVISNINGEN: DET DYNAMISKE LEDELSESRUM	30
HVAD ER TOPLEDERFORUM?	42

EXECUTIVE SUMMARY:

OPBRUD I OFFENTLIG TOPLEDELSE?



KÆRE LÆSER

Vi er et frivilligt netværk af topledere fra alle dele af den offentlige sektor, der synes, at det er vigtigt hele tiden at forholde os til vores rolle som topledere. Det er et grundelement i denne type job, at vi arbejder op imod et stort antal bundlinjer, så vi konstant udfordres på en lang række områder. Derfor er det vigtigt løbende at diskutere de til enhver tid væsentligste udfordringer, som vi støder på som offentlige topledere.

Du sidder med vores nye debatoplæg, som vi har arbejdet med i en periode, hvor en række internationale politiske og samfundsmæssige tendenser slog markant igennem. Disse tendenser er især karakteriseret ved et øget fokus på polarisering, et markant opbrud i politikskabelsen og en massiv kamp om sandheden. Disse tendenser påvirker også os som topledere i den danske offentlige sektor.

Opbruddet omfatter meningsdannelse, autoritetsforståelse og forretningsmodeller. De afledte konsekvenser er mærkbare på den tradition og kultur, der omgærder direktionserne i kommunerne, regionerne, styrelserne, departementerne og institutionerne. Det traditionelle ledelsesrum er under forandring. Vi vil især stille skarpt på følgende udfordringer:

- Bliver de politiske beslutningsprocesser mere afkoblet fra embedsværkets rådgivning?
- Bliver saglige fakta sidestillet med synsninger, meninger, holdninger og alternative fakta?
- Vil borgerne opleve mindre sammenhæng mellem politiske diskurser og realiteterne i deres hverdag?

Vi tror, vi har set første bølge i en række af større forandringer. Forandringerne er så store, at ledelsesrum, ledelsesværktøjer og ledelseskompetencer vil forandre sig markant. Det er et grundvilkår, og vi kommer som offentlige ledere til at eksperimentere og finde nye veje og nye balancer i lyset af de nye udfordringer.

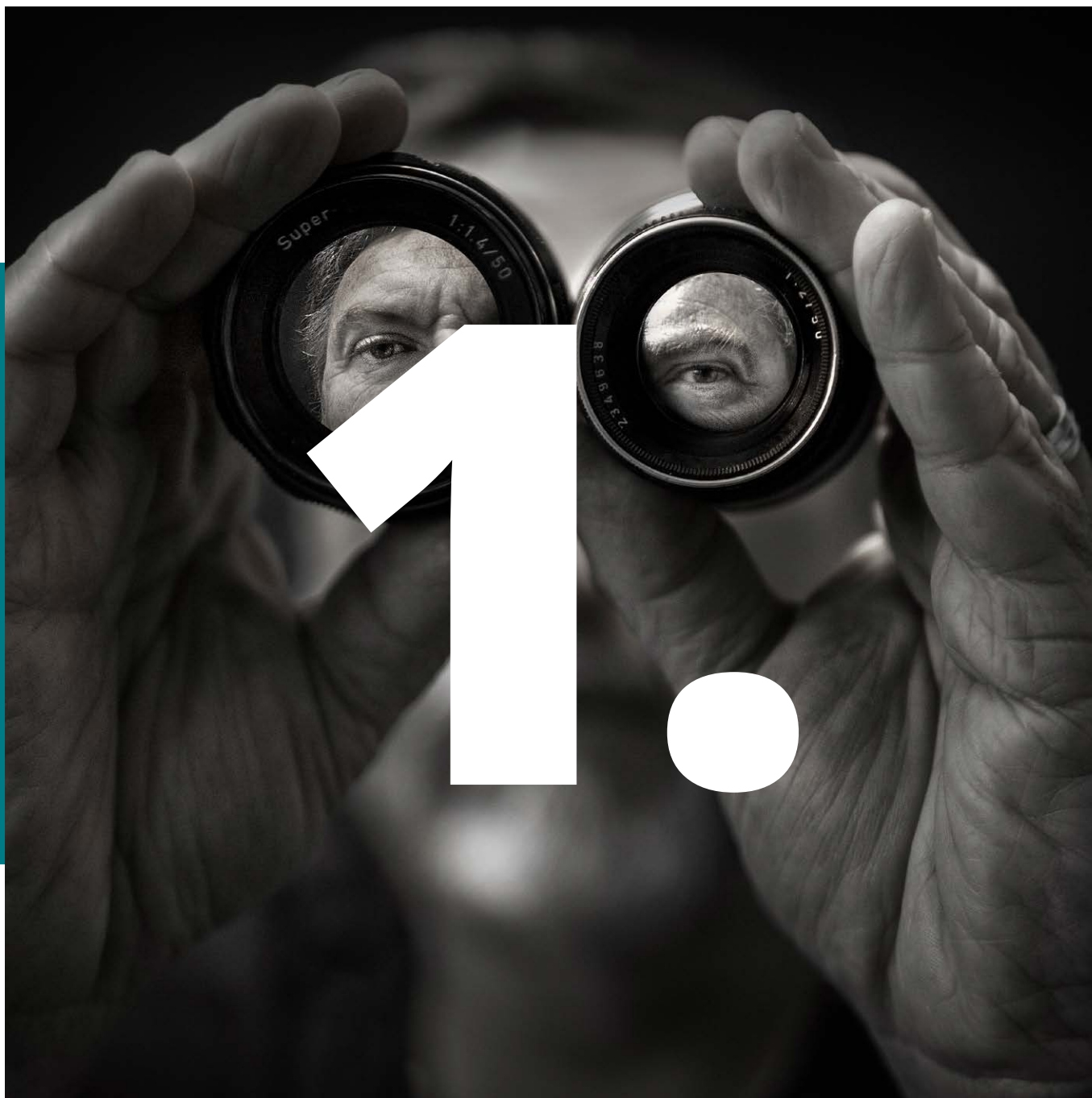
God offentlig ledelse kombinerer udsyn og strategiske visioner med nye modeller for værdiskabelse indenfor de politisk udstukne rammer og retninger. Opbruddet vil udfordre fortidens relativt homogene toplederprofiler i det offentlige og øge værdien af mere differentierede toplederteam med erfaring fra forskellige institutioner, sektorer, organisationer og styringskæder. Fremover forventer vi, at værdiskabelsen i den offentlige sektor vil være langt mere eksponeret for borgernes direkte indblik, evaluering og direkte dialog om den konkrete udførelse, hvilket kræver nye kompetencer og organisationsformer.

Vi er optimistiske. Der er fortsat stor opbakning til den danske samfundsmodel. Vores medarbejdere er veluddannede. Vi har aldrig haft flere data og større analysekraft, end vi har i dag. Og vi har en række helt nye dialog- og kommunikationsmuligheder, som vi skal lære hinanden at bruge meget mere effektivt.

Derfor vil vi gerne dele en række tanker og ideer om aktuelle udfordringer for offentlige ledere. Vi håber, dette udspil kan blive et konstruktivt og inspirerende indspil i diskussionen blandt offentlige ledere og føre til en målrettet dialog om fremtidens offentlige topledelse på et endnu bedre grundlag.

A photograph of a dandelion seed head in the bottom left corner, with many seeds blowing away into the air. The seeds are white and fluffy, contrasting with the clear blue sky. The text "Vi er optimistiske" is written in a white, italicized font across the center of the image.

Vi er optimistiske



OPBRUDDETS KARAKTERISTIKA:
NY MENINGSDANNELSE, NY AUTORITETS-
FORSTÅELSE OG NYE FORRETNINGSMODELLER

*Det nye er, at der ikke blot sættes
spørgsmålstegn ved autoriteterne, herunder
ikke mindst de offentlige, men at der også
– meget hurtigt og meget enkelt – dannes
nye, alternative virkelighedsforståelser, der
gør krav på samme valør og legitimitet
som etablerede sandheder*

Forandringshastigheden i teknologier, markeder og medier accelererer, og det samme gør kompleksiteten i vores lokale, nationale og globale samfund. Komplexitet og forandring er ikke nye vilkår – hverken i privat eller offentlig ledelse, men vi forventer, at hastigheden og kompleksiteten vil stige betydeligt de kommende år. Vi forventer at se en stor kvalitativ forandring af vilkårene for den offentlige sektor. Både politisk, ledelsesmæssigt og i hverdagens praksis.

Forandringerne vil påvirke de enkelte dele af den offentlige sektor forskelligt, men på tværs af sektorer og niveauer hæfter vi os ved især tre opbrud, der både direkte og indirekte vil påvirke vilkårene for vores arbejde:

1. Opbrud i autoritetsforståelsen
2. Opbrud i forretningsmodeller
3. Opbrud i meningsdannelsesprocesser.

SVÆKKEDE AUTORITETER

Helt centralt i den offentlige sektor er opbruddet i autoritetsforståelsen. Det har været undervejs i mange år. Det nye er, at der ikke blot sættes spørgsmålstegn ved autoriteterne, herunder ikke mindst de offentlige, men at der også – meget hurtigt og meget enkelt – dannes nye, alternative virkelighedsforståelser, der gør krav på samme valør og legitimitet som etablerede sandheder. Disse virkelighedsforståelser kan udhule den faglige autoritet hos professioner i den offentlige sektor og svækker samtidig gennemslagskraften fra offentlige ledere.

Eksempelvis har vi i forbindelse med HPV-vaccinen set en reel kontrafaktisk diskussion. Den foregår på sociale medier, hvor ekspertviden og klassiske autoriteter må suppleres med nye kommunikationsstrategier for at trænge igennem til vigtige målgrupper som for eksempel forældrene til de unge kvinder, der er målgruppen for HPV-vaccinen.

HOVEDEFTERSYN AF STYRINGSMODELLERNE

Der bliver sat spørgsmålstegn ved det hidtidige styringsrationale. Der er en stigende modstand mod et KPI-styret samfundsprojekt, der på trods af sin indbyggede styringsoptimisme opleves som fremmedgørende for store dele af befolkningen. Det understøttes af en jævn strøm af svært gennemskuelige fortællinger om nedskæringer, øget stress, forringede arbejdsbetingelser osv.

Der er behov for nytænkning for de store forandringsmotorer. Det har ikke nødvendigvis den store effekt at tilføje paragraffer til nogle af de store lovkomplekser eller ændre på en incitamentsstruktur. Det kræver revision af den nuværende styringsoptimisme – både af styringsmodellerne og af vores blik på dem. Der skal nye og mere effektfulde tiltag til. Gentænkningen må tage sit afsæt i en dybere forståelse af, hvordan den offentlige service og myndighedsopgaver rent faktisk bliver udført, herunder af behovet for et decentralt ledelsesrum

og en decentral ledelsesautonomi som forudsætning for høj kvalitet og effektivitet.

FORRETNINGSMODELLER I OPBRUD

Vi ser samtidig en udpræget tendens til fornyelse af etablerede forretningsmodeller indenfor en lang række brancher. Kombinationen af forskellige digitale platforme og nye analysemuligheder skaber hurtige og radikale forandringer, der virker truende og kan marginalisere grupper på arbejdsmarkedet. Effekterne er primært synlige i den private sektor.

Men der er ingen tvivl om, at den offentlige sektors traditionelle finansierings- og produktionsmodeller i løbet af meget kort tid kan blive voldsomt udfordret. Ikke mindst i lyset af det stigende krav om individuelle ydelser og løsninger indenfor de store velfærdssektorer. Opbruddet kalder på øget fokus på effekt og skalering af nye løsninger på tværs af styringskæderne – og på en hurtigere reaktionstid fra ide til prototype.

Opbruddet kalder derfor også på et intensiveret samarbejde med erhvervsliv og civilsamfund, der besidder kompetencer, innovationskraft og risikovillighed, som et nødvendigt supplement til det offentliges grundfaglighed. Dette er særlig relevant på digitaliseringsområdet, hvor udviklingen meget hurtigt bevæger sig i retning af helt nye og teknisk komplicerede digitale værdikæder. Mange af de løsninger, som fremtidens velfærdssamfund har brug for, må derfor udvikles i et tæt og innovativt samarbejde mellem det offentlige og markedet.

FORNYELSE AF DEN POLITISKE SAMTALE

Vi har fået en række nye muligheder for at danne kollektiv mening og politisk handling via de sociale medier. Vi ser nye muligheder for demokratisk og meget direkte interaktion

mellem politikere og borgere. De sociale medier giver mange flere mulighed for at deltage i den demokratiske samtale og indeholder potentialet til at medvirke til at forny og revitalisere demokratiet.

Vi har fået en række nye muligheder for at danne kollektiv mening og politisk handling via de sociale medier

Det udfordrer en offentlig sektor, der er bygget op om strukturerede politiske processer, saglig rådgivning og gennemarbejdede beslutningsgrundlag. Et øget antal enkeltsager, der driver store dagsordner, er en del af opbruddet. Tempoet er meget højt, og denne medievirkelighed rummer stor uforudsigelighed med plads til både

nye og delvist lukkede deloffentligheder. De store sociale medieplatforme har en tendens til at skabe mediebobler, der kan føre til, at en gruppe mennesker lukker sig inde i et ekkokammer og udvikler egne uimodsagte

forståelser af, hvad der er rigtigt og forkert. Omvendt kan de sociale medier medvirke til en meget hurtig spredning af vital information fra eksempelvis politi eller sundhedsmyndigheder til alles bedste.

BEHOVET FOR NYE KOMMUNIKATIONSSTRATEGIER

Meget kommunikation med offentligheden har hidtil bygget på en fælles fortælling om en tæt sammenhæng mellem rationel vækst og et inkluderende demokrati. Men den ramme har ikke længere den samme legitimitet og gennemslagskraft. Der er ikke enighed om de store visioner, og det fælles modernitetsbegreb er under hastig nedbrydning.

Vi kan ikke længere tage autoritet og tillid for givet. Der er modreaktion på en økonomiseret og kølig sprogbrug, der ikke forstås af borgerne og ikke accepteres af forskellige fagprofessionelle grupper. Troværdighed og tillid er ikke længere en selvfølge for det offentlige. Det er i stigende

grad noget det offentlige skal gøre sig fortjent til gennem en større åbenhed og øget deltagelse i kommunikationen med borgerne på alle niveauer i den offentlige sektor.

Offentlige ledere må i langt højere grad påtage sig en oversætterrolle i både rådgivningen af politikere, i dialogen med de ansatte og udadtil i forhold til kommunikationen med borgere og brugere. Man skal kunne tale mange sprog uden at noget går tabt i oversættelsen. Derfor er der behov for at udforske nye kommunikationsstrategier, for eksempel nudging, og for at forstå formen og dynamikken på mange kommunikationsplatforme samtidig.

OPBRUDDETS MANGE MODSÆTNINGSPAR

Både i Danmark og internationalt kan opbruddet af den fælles fortælling tematiseres i en række modsætningspar. I en geografisk dimension er det land og udkant mod by og metropol, og det er en lokal/regional/national identitet mod en global identitet. I en demografisk dimension er

det gammel mod ung, folket mod eliten, de lavtuddannede mod de højtuddannede og de privilegerede mod de udsatte.

Internt i den offentlige sektor kan man med en vis ret opstille et modsætningspar mellem fagprofessionelle medarbejdergrupper, der ikke føler sig repræsenteret i en økonomi- og styringsfokuseret ledelse, og dem, der er sat til at udvikle

*Vi risikerer i stedet at
befinde os i lukkede
ekkorum, der gentager de
informationer, holdninger
og fordomme, der
eksisterer i gruppen
i forvejen*

og administrere den økonomisk fokuserede styring. Der er udfordringer med at håndtere de ofte lange styringskæder i store offentlige organisationer og sikre solid involvering af de fagprofessionelle i styrings- og strategidiskussionerne.

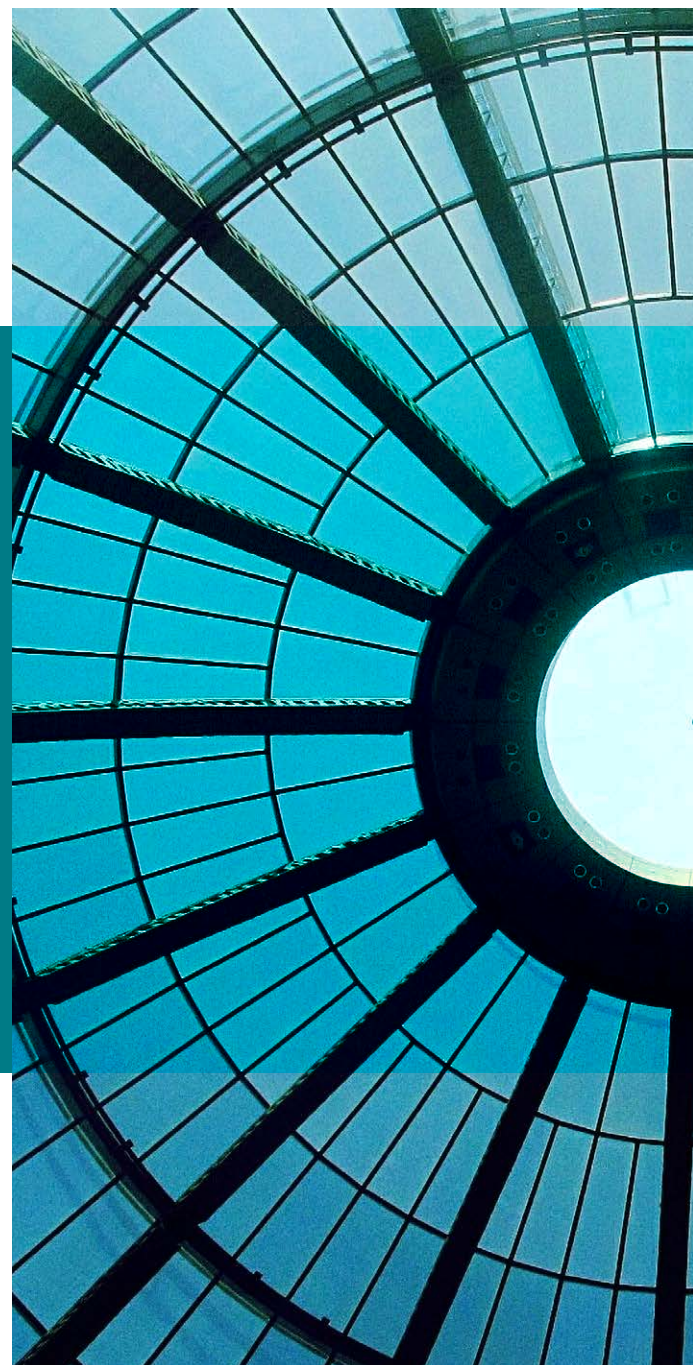
SMALSPOREDE EKKORUM

Den demokratiske dialog er også udfordret af, at vi ikke længere mødes i et fælles forum.

Vi risikerer i stedet at befinde os i lukkede ekkorum, der gentager de informationer, holdninger og fordomme, der eksisterer i gruppen i forvejen. Denne medietendens, hvor vi diskuterer med og får information fra dem, som vi i forvejen er enige med, svækker demokratiets evne til at lade meninger brydes, og meget tyder på, at man i disse lukkede rum polariserer hinanden – helt modsat kernen i den demokratiske samtale. Dette grundvilkår bør tænkes ind i styringsmodeller og kommunikationsstrategier.

FREMTIDENS SAMMENHÆNGSKRAFT: EN ØVELSE I AT KOMBINERE FORTSAT HØJ TILLID MED EN INNOVATIV VELFÆRDSSTAT

Der er i opbruddet nogle store muligheder for demokratiet, den personlige frihed og den offentlige service. Men det forudsætter, at den offentlige sektor er i stand til at gribe mulighederne og omstille den klassiske opgaveløsning til helt nye vilkår. Måske skal vi fremover betragte det offentlige som en samling af opgaver og funktioner, der skal løses – fremfor som en sektor med en fast determineret produktion.





Det repræsentative demokrati, de offentlige myndigheder og den offentlige sektor som serviceleverandør vil blive påvirket radikalt af disse opbrud. Den politiske ledelse og den administrative ledelse skal sammen finde løsninger, der sikrer, at de nødvendige offentlige opgaver, herunder myndighedsudøvelse, allokering af ressourcer og levering af serviceydelser, kan ske med folkelig legitimitet og demokratisk forankring. Uanset hvordan opgaveløsningen ser ud i fremtiden.

Tilliden til vigtige samfundsinstitutioner er på spil. De forskellige opbrud slår nemt over i stigende mistillid – til politikere, offentligt ansatte, medborgere – hvis ikke den politiske og administrative ledelse er i stand til at udvikle og tilpasse den offentlige opgaveløsning til nye tider.



HVAD BETYDER DET FOR OS?
OPBRUD I OFFENTLIG TOPLEDELSE?

*En række af opbruddets
karaktertræk sætter alvorlige
spørgsmålstegn ved denne definition
af offentlig topledelse*

Offentlig topledelse handler i traditionel forstand om at forvalte ressourcer til myndighedsopgaver og serviceydelser indenfor de politisk vedtagne rammer. Det handler også om at omsætte nye politiske beslutninger til virkelighed, om at rådgive undervejs i de politiske beslutningers tilblivelsesproces og om at lede organisationer og medarbejdere på en måde, der understøtter implementeringen af politiske beslutninger.

En række af opbruddets karaktertræk sætter alvorlige spørgsmålstegn ved denne definition af offentlig topledelse. Hvis politisk meningsdannelse levner et reduceret rum for rådgivning fra embedsværket, er rollen for alvor forandret, og hvis den samfundsmæssige beslutningsproces i bredere forstand sidestiller saglige fakta med meninger, holdninger og alternative fakta, så er vilkårene for offentlige ledere markant forandret. Hvis borgerne ikke oplever sammenhæng mellem det, politikerne stiller dem i udsigt, og hverdagens realiteter, mister hele den offentlige sektor sin legitimitet. Hertil kommer, at den offentlige topleder i

dag hyppigere stilles direkte og offentligt til regnskab for de brudte løfter.

STYRINGSVÆRKTØJER MED SLAGSIDE

Internt i den offentlige sektor er der et opbrud i styringsformer. De nye styringsformer har sammenhæng med det overordnede opbrud i omverdenen og kan forstås som reaktioner på stigende usikkerhed. Dårlige enkelsager fører ofte til behovet for at vise handlekraft gennem øget regulering og detailstyring, der ofte øger ressourceforbruget, fører til ringere resultater og demotiverer medarbejderne. Ugennemsigtigheden i en kompleks offentlig sektor fører til administrativ centralisering og indskrænker rummet for decentral politisk og administrativ ledelse. Kompleksiteten og forandringshastigheden er traditionelt søgt imødegået ved brug af markedslignende styringsgreb i form af eksempelvis taxameterstyring af uddannelsesinstitutioner og aktivitetsstyring af sygehusene, hvilket har vist sig at medføre en utilsigtet slagside i form af overdrevet fokus på kvantitet fremfor kvalitet.

ØKONOMISNAKKEN OG DENS UÆGTE TVILLING

Det er en vigtig egenskab hos en offentlig topleder at kunne føre økonomidiskussionen – talk treasury. Topledelsen skal kunne tale det sprog og gennemskue de rationaler, der driver dialogen om ressourcer, og efterfølgende skal toplederen kunne oversætte samtalen til fornuftige og forståelige signaler. Topledere er proaktivt med på denne bane og deltager aktivt i at udvikle den finansielle styring, der skal til for at garantere den budgetoverholdelse, der er blevet et lovfæstet mantra for den offentlige sektor i Danmark.

På den anden side skal toplederen være i stand til at gennemskue og forstå de fagligheder og normative

horisonter, der er i frontlinjen hos fagligt drevne medarbejdere som for eksempel lærere, sygeplejersker,

SOSU-assisterter og politifolk.

Denne faglighed og medarbejdernes motivation skal med i de forandringsprocesser, der drives gennem det politisk-administrative system. Det øger chancen for reelle og virksomme forandringsprocesser og forankring af politiske ønsker i en ofte presset arbejdsdag på skolen, hospitalet eller socialcentret. Når medarbejderen i en socialforvaltning for eksempel forsøger at stabilisere en udsat familie, påtager han sig en længerevarende forpligtelse, der ikke

følger en overordnet styringslogik opdelt i budgetår.

Denne oversættelsesopgave fra hardcore økonomi til faglighed i frontlinjen er blevet sværere i takt med



*talk
treasury*

opbruddet i meningsdannelse og autoritetsforståelse. I sidste ende handler det om at eksekvere en politisk vilje gennem ofte meget lange styringskæder og mange forskellige dagsordner, så både resultat, medarbejdermotivation og legitimitet fastholdes.

DET ÅBNE KOMMUNIKATIONSNUM

Forestillingen om, at det offentlige kan kontrollere sin kommunikation med omverdenen er død. De klassiske kanaler via kommunikationschefen med en topstyret meget præcist redigeret pressemeddelelse er nu kun én kanal ud af rigtig mange.

Et eksempel er politikerne, der har en direkte kontakt med sine vælgere gennem de sociale medier og sidder og chatter med dem hjemmefra. Et andet meget direkte eksempel er en stuegang, hvor hele familien er med på Skype, og hvor kommunikationen foregår ufiltreret i realtid mellem lægen, patienten og en række nære familiemedlemmer. En samtale, der i øvrigt optages og lagres på borgernes laptop.

Det er ikke en banal omstilling. Der skal meget øvelse til at kunne agere på en meget mere decentral og forskelligartet platform, hvilket gør rigtig mange offentligt ansatte til kommunikationsmedarbejdere i forlængelse af meget forskellige funktioner og fagligheder. Topledelsen skal i langt højere grad sikre empowerment og opbakning til, at de udførende medarbejdere kan indgå i disse ustrukturerede, impulsive og direkte dialoger med borgerne. Samtidig skal topledelsen forsøge at navigere i dette åbne rum, forstå hvordan forskellige kanaler fungerer, indgå nye alliancer og forsøge at skabe en vis orden, der understøtter et fælles etos omkring det offentlige og velfærdsstaten.

Topledelserne må aktivt tage del i både den interne og eksterne kommunikation og have et beredskab, der sikrer, at der er plads til en meget åben og demokratisk dialog ud og ind af det offentlige, der samtidig fastholder grundprincipperne for offentlig forvaltning og offentlige velfærdsydelser.

IMPLEMENTERING OG TOPLEDERFOKUS

Det politiske system er sjældent præget af tålmodighed med lange forandringsprocesser. Omvendt er involverende processer ofte nødvendige, hvis man skal opnå den ønskede effekt af politiske beslutninger. Implementering har derfor en helt central placering i dialogen om fremtidens offentlige topledelse. En vigtig motor er selve karakteren af den politiske debat med et stigende fokus på effekt. Debatten bliver på denne måde i sig selv en driver for implementeringsdagsordenen.

Helt parallelt med den private sektor fokuseres der på toplederen som resultatansvarlig. Implementering er ikke mere noget, man overlader til et driftsled. Det er noget, toplederen tager et personligt ansvar for. Efterspørgslen efter topledere, der kan tænke strategisk, visionært og kommunikerbart, er uforandret, men disse egenskaber skal kombineres med en stærk evne og vilje til at implementere politiske beslutninger i bund helt ud til det yderste led af den offentlige leverancekæde.

Opbruddet i den politiske meningsdannelse sætter tyk streg under behovet for ledelse af implementering, men den besværliggør samtidig muligheden for at eksekvere hurtigt og succesfuldt i en konfliktfuld kontekst. Man skal som topleder finde ind i en større ramme, hvor denne del af jobbet er en naturlig, positiv og motiverende del af porteføljen.

Det vil have konsekvenser for den måde, der drives offentlig topledelse på. Det får også konsekvenser for rekrutteringen, for organiseringen af offentlige virksomheder og for relationerne mellem politikere og embedsmænd.

KOMPLEKSITET OG HASTIGHED PÅ KOLLISIONSKURS

Ønsket om hurtige løsninger som svar på en omsiggribende mediedebat står ofte i kontrast til kompleksiteten af de problemstillinger, der er i fokus. Holdbare løsninger indebærer typisk mere grundlæggende adfærdsændringer

hos såvel borgere som system. De egentlige effekter kan derfor først forventes at indtræde et godt stykke ud i fremtiden. Alle de store velfærdsområder er præget af meget sammensatte og komplicerede udfordringer. Et stigende antal lovforslag skal eksekveres på tværs af sektorovergange og i fem regioner og 98 kommuner – og disse sektorovergange fungerer ikke altid optimalt. Processer

*Der kan opstå
behov for at kortslutte
organisation og
formelle kommandoveje
for overhovedet at
kunne skabe resultater*

og procedurer, der virker rationelle og logiske på ét niveau, kan forekomme bureaukratiske og overflødige på andre.

Ofte er der mellem offentlige organisationer en form for isoleringslag, der fungerer som hæmmende for implementering. Der er etableret en lang række koordinerende instanser, der bestræber sig på at skabe en sammenhængende

offentlig sektor på tværs af stat, regioner og kommuner, og som i den bedste mening skal skabe ejerskab og implementeringskraft.

Men måske er dette felt blevet overbureaukratiseret, så processerne ikke kun bliver langsommelige, men også uigennemsigtige. Desuden er der stadig helt banalt en række incitamentsstrukturer, der stikker i hver sin retning. Der kan opstå behov for at kortslutte organisation og formelle kommandoveje for overhovedet at kunne skabe resultater.

DEN DIGITALE UDFORDRING

Opbruddet i meningsdannelse og autoritetsforståelse er nært beslægtet med opbruddet i de forretningsmodeller, der præger den ene branche efter den anden. Kombinationen af stramt styrede it-platforme og udpræget simplistisk brugervenlighed går sin sejrsgang med lynets hast. Facebook og Google er enorme virksomheder med ganske få år på bagen. Dankortet slog kontanterne af banen på et par årtier, mens MobilePay vandt indpas på et par år.





Den enorme kraft i de digitale forretningsmodeller stiller helt åbenlyse krav til innovativ kraft, centralistisk styring af data og platforme og visionær vildskab. Jo flere erfaringer borgerne gør sig med disse modeller, jo større bliver presset på offentlig service. Udfordringen bliver at forene den offentlige sektors dybe meningsfuldhed for de fagprofessionelle og brugerne med udviklingsmiljøer, der ved, hvordan man bygger brugervenlige apps for at løse dele af kerneopgaverne indenfor sundhed, undervisning, omsorg mv. på en ny, meget mere individuel og omkostningseffektiv måde.

For toplederne ligger der her en udfordring i at skabe decideret iværksætteri i en traditionelt hierarkisk opbygget organisation og indenfor de politiske og regulative rammer. Toplederne skal understøtte en innovativ kultur i udviklingsmiljøer, der trives meget dårligt i en klassisk offentlig organisationsmodel. En innovativ kultur som med sin uforudsigelighed også kan blive en udfordring i en politisk ledet organisation. Samtidig skal der skabes rum og rammer for et øget samarbejde med private udviklingspartnere med en for det offentlige ofte ret fremmed risikoprofil.



HANDLINGSANVISNINGEN: DET DYNAMISKE LEDELSESRUM

*Det, der kræves, er en helt ny form
for situationsbestemt ledelse (agilitet),
hvor rammer, politiske vilkår, mediebillende,
medarbejderhåndtering osv.
helt tiden skifter*

Den offentlige topleders rolle har altid været under forandring, og det er muligt, at forandringerne lige nu føles hastige og udfordrende. Men det er stadig en afgørende tommelfingerregel, at lederen skal definere sit ledelsesrum. Det er en del af selve opgaven at udvikle og fastholde mulighederne for at lede.

Dette ledelsesrum er langt mere dynamisk end tidligere. Hverken politikere, borgere eller medarbejdere er som før. Ledelsesrummet udfordres fra neden, fra oven og fra siden, og vi er lysår fra fortidens talemåde om at lede opadtil og styre nedadtil. Alle ved alt med det samme, og billedligt talt skydes der ind ad fordøren, bagdøren og alle vinduer på samme tid. Lederskabet er dermed ikke givet af rollens autoritet eller institutionens viden.

Nu opstår lederskabet i situationen, og det vil hele tiden være kontekstafhængigt. Topledere med succes manøvrerer succesfuldt i dette farvand og når frem til implementering af visioner og politiske målsætninger. Det, der kræves, er en helt

ny form for situationsbestemt ledelse (agilitet), hvor rammer, politiske vilkår, mediebillede, medarbejderhåndtering osv. helt tiden skifter.

ORGANISATORISK REBOOT

Opbruddets fundamentale karakter og det opskruede digitale forandringstempo medfører helt systematisk problemer for store og hierarkiske organisationer. Selve organisationsforståelsen skal måske formes efter fremtidens behov på en ny måde, hvor organisationen opfattes som et økosystem defineret af opgaven og ikke af institutionelle grænser. Én del er en driftsorganisation med hierarkiske strukturer, der er god til effektivitet, styring og optimering. En anden del består af innovationslaboratorier uden hierarkiske strukturer og med en flydende sammenhæng til driften. Denne organisatoriske model skal understøtte en innovativ kultur, og den skal bindes sammen af en topledelse, der ser behovet for effektiv drift og innovation på samme tid, og som står på mål for begge dele på samme tid.

Topledelsen skal sikre mening og sammenhæng på tværs af et sammensat og heterogent økosystem, der fungerer på mange forskellige måder samtidig, og som skal spores ind til at fokusere på kerneydelserne. Topledelsen får ansvar for at fastholde sammenhæng mellem strategi, budget, innovation, servicemodeller og kommunikation. Den demokratiske proces skal omsættes til praktiske handlemuligheder, og der skal bygges bro mellem personalepolitik og fagligheden på tværs af forskellige faglige kulturer.

MANAGEMENT BY WALKING AROUND

Det betyder, at ledelsesteamet skal meget tæt på kerneopgaven. Det er vigtigt at forstå essensen af kerneydelserne, dens rationale og relationer til modtagerne i kombination med de fagligheder og den organisationskultur, der bærer den, så topledelsen kan medvirke til at minimere afstanden mellem de forskellige lag og funktioner i de store, sammensatte organisationer.

Dialogen med store faggrupper vil i øget grad afhænge af,

at der etableres en (meget bedre fornemmelse af en) fælles mission og et fælles sprog. En stærk fornemmelse af et fælles etos er forudsætningen for, at topledelsen – ofte gennem meget lange styringskæder – kan oversætte sammensatte og ikke altid populære ændringer til slutresultater, der opleves som positive af både brugerne/borgerne og personalet.

Det kræver ledelsestid og en ny synlighed, der åbner for topledelsens tilgængelighed på nye måder. På mange måder ligger dette i forlængelse af ønsket om øget inddragelse af borgerne i designet af fremtidens velfærdsløsninger.

Alle vil gerne tale med direktøren og føle sig set og taget alvorligt, men en fornyet praksis for topledelsen må ikke vinde fremme på bekostning af udbredt delegation af beslutningskompetence til mellemliderlaget eller medvirke til, at organisationsdiagrammet kortsluttes, så en række mellemledere følger sig forbigået og får deres ledelsesrum væsentlig indskrænket. Der skal tænkes nyt i form af nye kommunikations- og dialogkanaler, og der skal etableres nye

former for arbejdsdeling på langs og på tværs af de store offentlige organisationer.

DIGITAL LEDELSE MED MENING OG VILDSKAB

Dele af det digitale tankesæt ligger meget fjernt for nogle offentlige organisationer. En gennemtænkning af hele værdikæden i ofte meget sammensatte processer på tværs af styringskæderne og det klart brugerorienterede

*Der er behov for
nytænkning på de
store forandrings-
motorer*

fokus i den digitale innovation kræver kompetencer, der er nye og vilde, og som skal slippes løs i en helt flad struktur. De skal understøttes med direkte reference til toplederen og med gennemslagskraft i resten af organisationen. Kommunikation om meningen og visionen bliver afgørende, og den skal foregå hele tiden.

Digitaliseringen starter med central integration og styring af de data,

der er blandt de allervigtigste ressourcer som offentlige organisationer råder over, så data er til rådighed for nye indsigter, nye løsninger og nye dialoger med borgere og brugere. Topledelsen bør arbejde stenhårdt på at sikre bred adgang til mange og gode data, så det giver mening at bygge innovation ovenpå gennem forretningsmodeller med et højt digitalt indhold.

Kernen er, at ledelse skal facilitere økosystemer, der skaber, omfavner, involverer og gennemfører nye ideer. Rekrutteringen af talent i både offentlig ledelse og i den øvrige organisation fordrer derfor sandsynligvis en meget bevidst udvikling og understøttelse af arbejdsmiljøer og kulturer med en høj grad af innovationskraft og meningsfuldhed i konkurrence med den private sektor. Vi må forberede os på, at de unge i langt mindre grad vil se sig som enten offentligt ansatte eller privat ansatte i fremtiden, men på ethvert tidspunkt vil være der, hvor de opnår det mest meningsfulde arbejdsliv, jf. også at vi ser en vækst i antallet af unge, der arbejder som en form for freelancer.

Det er vigtigt at erkende, at det offentlige har brug for hjælp. Det offentlige ligger inde med en meget stor del af den fagekspertise og erfaring, der er nødvendig for at udvikle nye løsninger. Det er vigtigt at supplere denne motor med innovationskraft og specialkompetencer, der kan være svære at finansiere og fastholde i det offentlige, og som ofte kun skal bruges i en tidsbegrænset periode.

Det er derfor afgørende, at der eksisterer ikkebureaukratiske og agile konstruktioner, hvor offentligt ansatte og privat ansatte kan samarbejde meget direkte og med respekt for hinandens rationale om at udvikle fremtidens velfærdsløsninger – aftaler, der kan indgås hurtigt, og som ikke kræver lange og indviklede rapporteringsøvelser. Det kræver også en vis risikovillighed fra begge parter. Ikke blot økonomisk, men også i forhold til at få to meget forskellige kulturer til at arbejde sammen på en tillidsfuld og effektiv måde. Der skal nok et par øvelsesgange til.



*Det er vigtigt
at erkende, at det
offentlige har brug
for hjælp*

NYE TYPER I DIREKTIONEN?

Der vil blive brug for en tættere kobling mellem strategi og direktionssammensætning. Kompetencerne i direktionerne bør løbende kalibreres i forhold til de største udfordringer og behov, organisationen står overfor i de kommende 3-5 år.

Den øgede digitalisering, behovet for at udvikle nye forretningsmodeller og nye samarbejdsformer peger på anderledes rekruttering og et nyt sæt direktionsprofiler, der kobler direktionen til implementeringen af strategien. Direktionen bør måske have en implementeringsekspert, der finder helt andre løsninger og ikke lader sig hæmme af indgroet kultur og gamle vaner, eller en faglig profil, der kan oversætte i dialogen mellem topledelse og de fagprofessionelle

medarbejdere, eller måske en innovationsprofil, der hele tiden ser frem mod nye tendenser, andres erfaringer, faldgruber osv.

*En fleksibel
direktionssam-
mensætning er i sig
selv et signal om
værdier og indstil-
ling og om aktuelt
vigtige processer*

Det centrale er at signalere – både internt og eksternt – at direktionen erkender behovet for stadig forandring og for at inddrage nye kompetencer som supplement til driftsmotoren. Direktionen ønsker også at styrke organisationens udviklingspotentiale med en innovativ kultur, hvor direktionen selv må gå forrest. På den måde bliver en fleksibel direktionssammensætning i sig selv et signal om værdier og indstilling og om aktuelt vigtige processer. En helt

konkret mulighed er at invitere flere ind i ledelsesrummet og inddrage fagligheder og erfaringer direkte i en meget tidlig fase. Det har potentiale til at medføre en række positive effekter længere ude i styringskæderne.

I dag er arbejdsmarkedet for offentlige topledere næppe fleksibelt, generøst eller tilgivende nok til at kunne køre en sådan agil tilpasningsrytme på en konsekvent måde. De enkelte sektorer har desuden hang til at rekruttere direktionsmedlemmer, der stort set aldrig har været udenfor egen sektor. Det indgår altså i denne anbefaling at skabe et meget mere flydende marked for personer og kompetencer, hvor hver enkel topleder i langt højere grad får brug for at synliggøre individuelle kompetencer. Det vil naturligvis virke forstyrrende for en meget forudsigelig, sikkerhedspræget og traditionel rekruttering til ledelseslaget i offentlige organisationer, men målet er netop at udvikle passende forstyrrelser af vante dialoger og hierarkier som en fast del af topledelsen i den offentlige virksomhed.

LEDELSESRUMMETS NØDVENDIGHED

Der er brug for at finde en bedre balance mellem offentlig ledelse og styring, så grænserne for styringens muligheder bliver erkendt, og betydningen af god ledelse bliver genopdaget. God offentlig ledelse kombinerer strategisk

vision og fornyelse af forretningsmodeller – indenfor politisk udstukne rammer – med håndtering af det konkrete, det faglige, det lokale og det specifikke. Derfor er det nødvendigt, at styringen skaber reelle ledelsesrum, og at god ledelse fremelskes gennem praktisk læring og udveksling af erfaringer om ledelse på tværs af institutioner, sektorer, niveauer og lande.

Toplederne må tilrettelægge processer, hvor man løbende melder tilbage til det politiske niveau, så der ikke opstår utålmodighed og pres på resultater fra implementeringen. Den politiske opbakning til driften skal fornys, så politikerne føler sig godt betjent og samtidig viser tillid og overlader udførelsen til ledere og medarbejdere.

TIDLIG OG INVOLVERENDE IMPLEMENTERING

Virkeligheden skal ind i beslutningsprocessen så tidligt som muligt. Politiske beslutninger skal helst fra starten være tænkt på en eksekverbar måde, og implementeringen er



ideelt set en integreret del af de politiske forhandlinger og strategiprocessen. Ikke mindst for at sikre forventningsafstemning i forhold til de efterfølgende effekter af især store forligspakker.

Man bør heller ikke gennemføre regulering uden at involvere brugerne. Muligheden for dialog med brugerne, når der arbejdes med nye ideer og initiativer, er langt bedre end før og bør udnyttes meget mere. Derfor rummer den gode forberedelse overvejelser om, hvordan man ud fra en mere borgercentrisk tilgang inddrager eksterne interessenter som kommuner, andre myndigheder, borgere, foreninger eller NGO'er i implementeringsprocessen.

Toplederen spiller en afgørende rolle i en organisations evne til at implementere. Der er rigtig meget symbolik i toplederens fokus. Forankringen af processen internt i organisationen er en afgørende kommunikativ øvelse for toplederen i forhold til fagmedarbejderne, men det kan i det daglige være svært for topledelsen at fastholde det

praktiske fokus i en politisk styret organisation.

Der er kraft i at veksle mellem topdown-implementering, hvor det er mest effektivt, og en mere åben proces, hvor man inviterer aktørerne ind til at udmønte overordnede mål i fællesskab – en motiverende tilgang til at implementere tingene (modsat alt, hvad ordet implementering signalerer). Den åbne form vil i mange tilfælde være den mest effektive, især hvor man skal række langt ud i styringskæderne, og hvor der er stærke fagkulturer og sammensatte organisatoriske vilkår på spil.

Vellykket implementering giver større gennemslagskraft og er dermed en vej til at opbygge et fungerende ledelsesrum. Definitionen af vellykket er for den offentlige topleder i høj grad kontekstafhængig og dermed påvirket af den hastigt forgrenende meningsdannelse på de sociale medier mv. Velkommen til det dynamiske ledelsesrum!



HVAD ER OFFENTLIGT TOPLEDERFORUM?

Vi er en gruppe offentlige topledere, der har investeret vores fritid i en serie drøftelser, skriveprocesser og afklarende diskussioner for at skabe et aktuelt signalement af offentlig topledelse. Alle deltager som privatpersoner, og vi repræsenterer således ingen organisatoriske interesser. Vi kommer alle med personlige erfaringer med at være den øverste embedsmand i en politisk styret organisation.

Vi forsøger med andre ord at kondensere en fælles diskussion om ledelse på tværs af de meget store interne

forskelle i den offentlige sektor mellem kommune, region og stat og mellem produktion, sagsbehandling og myndighedsudøvelse.

Denne frivillige netværksdannelse er faciliteret af Deloitte og SAS Institute, der har stillet lokaler, sekretariatsbistand og sparring til rådighed for processen, men indhold, synspunkter og vægtninger hidrører alene fra de undertegnede.



**Charlotte Münter,
Direktør for Domstolsstyrelsen**

Tidligere direktør i Økonomistyrelsen, Erhvervs- og Byggestyrelsen, juridisk direktør i Økonomi- og Erhvervsministeriet og administrationschef, kontorchef og medarbejder samme sted samt medarbejder i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Uddannet cand.jur. fra Københavns Universitet samt LL; i European Legal Studies fra University of Exeter. Født 1966



**Lars Findsen,
Direktør for Forsvarets Efterretningstjeneste**

Tidligere departementschef i Forsvarsministeriet, chef for PET og Ministersekretær og kontorchef i Justitsministeriet. Uddannet cand.jur. fra Københavns Universitet. Født 1964



**Claes Nilas,
Kommitteret hos Styrelsen for International Rekruttering og Integration (SIRI)**

Tidligere departementschef i Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter, departementschef i Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration. Formand for Nordisk Administrativt Forbund og ekstern lektor ved Københavns Universitet (jura). Tidligere adm. Direktør HUR, direktør for Udlændingestyrelsen, afdelingschef i Indenrigsministeriet og ministersekretær i Justitsministeriet. Uddannet cand.jur. fra Københavns Universitet. Født 1957



**Morten Binder,
Direktør i Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR)
under Beskæftigelsesministeriet**

Tidligere adm. Direktør i Københavns Kommune, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.
Uddannet cand.polit., ph.d. Født 1963



**Lau Svendsen-Tune,
Kommunaldirektør i Vordingborg Kommune siden 2013**

Tidligere kommunaldirektør i Hvidovre Kommune, social- og arbejdsmarkedsdirektør i Høje Taastrup Kommune og vicedirektør i Sundhedsforvaltningen i Københavns Kommune. Uddannet cand.scient.pol. Født 1964



**Torben Kjærgaard,
Kommunaldirektør i Frederiksberg Kommune**

Tidligere direktør i KL med ansvar for området Velfærd og Service, kommunaldirektør i Greve viceamtsdirektør og konstitueret amtsdirektør i Frederiksborg Amt samt en række poster i Finansministeriet. Uddannet cand.scient.pol. fra Århus Universitet. Født 1960



**Niels Højberg,
Stadsdirektør i Aarhus Kommune**

Tidligere direktør for Aarhus Universitet, regionsdirektør i region Syd, amtsdirektør i Fyns Amt, amtsdirektør i Viborg Amt, direktør for Ringkøbing Amt, kommunaldirektør i Ringkøbing Kommune, sekretariatschef i Ringkøbing Amt og fuldmægtig i Budgetdepartementet. Uddannet cand. scient.pol.et art. fra Aarhus Universitet samt M.Phil. fra Glasgow University. Født 1954



**Henrik Kolind,
Kommunaldirektør i Roskilde Kommune**

Tidligere kommunaldirektør i Høje-Taastrup Kommune, kommunaldirektør i Solrød Kommune, vicekommunaldirektør i Græsted-Gilleleje Kommune samt afdelingschef i Kommunedata. Uddannet cand. scient.adm. fra RUC og HD fra Handelshøjskolen i København. Født 1960



**Lone Lyrskov,
Kommunaldirektør i Silkeborg Kommune**

Tidligere kommunaldirektør i Herning, kommunaldirektør i Glostrup, økonomidirektør i Give Kommune samt afdelingsleder i Hinnerup Kommune. Uddannet Master of Public Management og HD fra SDU. Født 1968



**Svend Hartling,
Koncerndirektør i Region Hovedstaden**

med ansvar for hospitals- og psykiatriplanlægning, IT, det præhospitale område og lægemiddelområdet. Tidligere vicedirektør på Herlev Hospital, overlæge på Herlev Hospital, konst. Cheflæge på Hørsholm og Helsingør Sygehus, ledende overlæge Hørsholm Sygehus, overlæge Amager Hospital. Uddannet cand.med. i 1981 og dr.med. i 1999. Født 1954



**Adam Wolf,
Direktør i Danske Regioner**

Tidligere afdelingschef med ansvar for administrationspoliti og modernisering samt kontorchef i Finansministeriet, ambassaderåd ved Danmarks ambassade i Washington, D.C samt ministersekretær i Statsministeriet. Uddannet cand.scient.pol. fra Århus Universitet. Født 1959



**Arne Eggert,
Udviklingsdirektør i KL**

Tidligere afdelingschef for undervisning og dagtilbud i Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling. Inden da var han blandt andet kontorchef og ministersekretær i samme ministerium. Uddannet cand.scient.pol. fra Århus Universitet. Født 1974



**Jørgen Søndergaard,
Forskningsleder i SFI**

og tidligere direktør for Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (tidligere Socialforskningsinstituttet). Tidligere medlem af Strukturkommissionen og Velfærdskommissionen, sekretariatschef i Det Økonomiske Råd, sekretariatschef for Socialkommissionen og lektor ved Økonomisk Institut, Københavns Universitet. Bestyrelsesformand for ATP. Uddannet cand.oecon. Født 1949



**Marianne Thyrring,
Direktør i DMI**

Direktør i DMI siden 2013. Tidligere kommitteret i Økonomi- og Indenrigsministeriet samt departementschef i Miljøministeriet 2007-2012. Før jobbet som departementschef afdelingschef og koncernøkonom i Miljøministeriet. Vicekabinetschef for Miljøkommissær Ritt Bjerregaard, 1995-1999, diplomat ved Den Danske EU-Repræsentation, ministersekretær for tre forskellige skatteministre fra 1990-1993 og fuldmægtig i Skatteministeriet fra 1984.



**Stefan Hermann,
Rektor for Metropol**

Tidligere vicedirektør på kunstmuseet Arken, chefkonsulent i Undervisningsministeriet, samt fuldmægtig i Kulturministeriet. Uddannet cand.scient.pol. fra Århus Universitet. Født 1971



**Dorte Stigaard,
Direktør i Region Nordjylland**

med særligt ansvar for innovation, IT kommunikation og regional udvikling. Tidligere undervisnings- og kulturdirektør i Nordjyllands Amt, sekretariatschef i Det Digitale Nordjylland. Leder siden 1994, startende i Aalborg Kommune. Uddannet cand.mag. fra Aalborg universitet. Født 1959



Carsten Jørgensen,

Partner i Deloitte med 20 års erfaring inden for udvikling af den offentlige sektor

Dansk og nordisk leder af Deloitte's aktiviteter i den offentlige sektor på tværs af forretningsområderne consulting, risk advisory, revision, skat og financial advisory. Leder siden 1999, startede i Gentofte Kommune og har siden været leder i Deloitte. Uddannet cand.scient.pol. fra Københavns Universitet. Lederuddannelser fra Harvard Kennedy School of Government og INSEAD. Født 1972



Gustav Jeppesen,

Partner og næstformand for bestyrelsen i Deloitte

Mere end 20 års erfaring som rådgiver for topledere i staten og er desuden leder af afdelingen Strategy & Operations i Deloitte Consulting. Leder siden 1997, startede som leder i Styrelsen for Læring og it, og har tidligere været ansat i Finansministeriet, Arthur Andersen Business Consulting og Nykredit. Deloitte siden 2002. Lederuddannelser fra CBS og Harvard School of Business. Født 1965



Lars Kirdan,

Nordisk direktør for forretningsudvikling Public Government, SAS Institute

Tidligere director i Deloitte, direktør på Roskilde Universitetscenter, vicedirektør ARKEN Museum for Moderne Kunst, fuldmægtig i Undervisnings- og Forskningsministeriet, Administrative Officer JEP Division EC TEMPUS Office, Bruxelles. Uddannet cand.scient.pol Aarhus Universitet. Født 1958



Deloitte.

ssas

