

Hvad er meningen?

A nighttime photograph of a cityscape, likely Copenhagen, featuring illuminated buildings and a waterfront. A large yellow diagonal shape covers the bottom right corner of the image.

Offentligt
Toplederforum
Tænk tank
2024 Rapport nr. 12

INDHOLDSFORTEGNELSE

Hvad er Offentligt Toplederforum?	3
Tænk tankens kommissorium	5
1. Indledning: Hvad er meningen?	6
2. Kerneopgaven: En fælles forståelse	10
2.1. Først det helt banale:	10
2.2. Case: Folkeskolens formålsparagraf	11
2.3. The big 'Why'	12
3. Toplederes ejerskab af organisationskultur og meningsdannelsen	14
3.1. Formål og værdier	15
3.2. Rollemodeller	15
3.3. Identifikation/branding	15
3.4. Kommunikation og feedback	17
4. Toplederens udfordringer	18
4.1. Størrelsen og kompleksiteten af organisationen:	18
4.2. Mangfoldigheden af medarbejdere og opgaver:	18
4.3. Begrænsninger og politiske hensyn:	19
4.4. Udfordringen med at skabe synlighed og kommunikation:	19
5. Toplederens værktøjskasse	20
5.1. Frisættelse	21
5.2. Proces – et forsøg på en ny proceslogik / procesøkologi	23
5.3. Diversitet	27
5.4. Produktivitet	28
6. Oplæg til diskussion: Hvem er du?	30
6.1. Tre roller	32
Toplederforum	34

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 SAS Institute, der har stillet lokaler, sekretariatsbistand og sparring til rådighed for processen, men indhold, synspunkter og vægtninger hidrører alene fra de undertegnede.



Tænk tankens kommissorium

Tænk tanken Public Governance er en frivillig netværksdannelse, hvor en gruppe topledere fra den offentlige sektor udvikler tanker, teorier og normer for ledelse i den offentlige sektor.

Tænk tanken er et idéforum for diskussion af lederskabets ændrede vilkår og et ideforum for udvikling af det nye lederskab.

Ambitionsniveauet er, at tænk tanken gennem den planlagte proces får formuleret visioner for fremtidens offentlige lederskab og gennem en række konkrete anbefalinger sikrer, at arbejdet efterfølgende kan nyttiggøres.

Vores ærinde er at diskutere, hvordan ledelse kan og bør bidrage til en positiv udvikling i den offentlige sektor. Vi balancerer dermed tæt på den politiske debat, men vores mål er udelukkende at belyse den samfundsmæssige debat fra direktionskontorets synsvinkel.

Dette er den 12. rapport fra Tænk tank Public Governance, tager fat i en række af de centrale temaer, der efter al sandsynlighed kommer til at præge den kommende tid i den offentlige sektor, og dermed også vil stille krav til en synlig, sikker og empatisk topledelse.

1. Indledning: Hvad er meningen?





Hvis vi skal lykkes med kerneopgaverne i den offentlige sektor, skal vi have stærke kulturelle fællesskaber, knække koden til personlig motivation og frem for alt kunne svare på, hvad meningen er.

Det er forudsætning for som topleder i det offentlige at kunne svare på, hvad kerneopgaverne er. Hvad meningen er? Og fokusere på dem med alle de styrker og kompetencer, som bor i ens organisation.


Det offentlige er en god og udviklende arbejdsplads. Og for mange det eneste sted, man har lyst til at arbejde.

Alligevel er der aktuelt en række udfordringer, som løber sammen i en generel diskussion om det offentlige som arbejdsplads. På en række områder synes denne diskussion at tage til i styrke:

Work-life balance: Der er en diskussion om det er blevet for hårdt og for intensivt at arbejde i den offentlige sektor. Store dele af velfærdsstatens kernetrapper,

fx på sundhedsområdet – beskriver deres hverdag som voldsomt stresset. Og lige så vigtigt er det, at der opstår situationer, hvor mange ikke synes, de leverer den service og faglige kvalitet, som flugter med deres personlige værdier.

Purpose: Det højere formål med at arbejde i den offentlige sektor har ofte været en positiv konkurrenceparameter for det offentlige – ikke mindst i forhold til de mest kommercielle jobs i den private sektor. Men denne styrkeposition har det på mange områder svært




i øjeblikket. Der er store funktionærgrupper, der ikke giver deres arbejde og arbejdsvilkår ret gode anmeldelser. Søgningen til de mellemlange velfærdsuddannelser falder markant i disse år. Og en række private virksomheder har overtaget førertrøjen i forhold til at forekomme samfundsansvarlige. Når man strukturelt ikke kan være lønførende, er dette en reel trussel for rekruttering og fastholdelse af de rette kompetencer.

Belønning: Der er en nu snart lang diskussion om især lønniveauet i velfærdssektoren, ikke mindst på de store funktionærområder. Og den er koblet sammen med en anerkendelsesdagsorden. Diskussionen er naturligt nok accelereret i lyset af en stigende rentebyrde og inflation. Regeringen har gjort nogle forsøg på både at løse det generelle lønspørgsmål og ud-

buddet af arbejdskraft på de mest ramte områder. Det er for tidligt at spå om det neutraliserer dele af denne dialog.

Omdømme: Der er en række helt centrale og meget omtalte sager, der trækker den offentlige sektors omdømme som stabil og sikker i den virkeligt forkerte retning. Der er helt friske sager på højspændte områder som skat og forsvar, hvor myndighederne ikke synes at være in-sync med den virkelighed, de agerer i. Samtidigt har systemet meget svært ved at kommunikere på den offentlige diskurs' præmisser, og kommer ofte til at forsøge at gemme sig bare formelle regler. Og de borgere og virksomheder, der kommer i klemme, ofte har oplevelsen af at blive ramt helt tilfældigt. Det offentlige bliver ramt på en af sine helt



centrale kerneværdier - troværdighed. Og det svækker desværre den generelle tillid til at man bliver behandlet fair og lige.

Denne rapport har som mission at diskutere netop meningsdannelsen i forhold til at skabe stærke fællesskaber – dvs. en positiv perception af at arbejde i det offentlige – som er bundet til formål, til motivation for at udfylde missionen/kerneopgaven, til positive og udviklende organisationskulturer og til en følelse af at blive set og værdsat.

Der er brug for at gentænke, hvordan vi sammen styrker fællesskabet omkring offentlige opgaver. Analysere hvilke grundlæggende forhold, der er på spil. Og måske også inspirere til lokale diskussioner om, hvad er meningen hos os? Hvad er vores kerneopgave?

Fokus vil være på toplederens rolle i at videreudvikle og sikre disse grundvilkår for at det offentlige er en foretrukken, udviklende og tiltrækkende arbejdsplads for mange af de stærkeste kompetencer.

Det centrale spørgsmål er, hvor meget af den aktiekapital, der ligger i bestræbelserne på at skabe mening og en positiv organisationskultur, der ejes af toplederen.

God læselyst.

2. Kerneopgaven: En fælles forståelse



2.1. FØRST DET HELT BANALE:

- Kerneopgaven består af det centrale formål, som organisationen skal udføre for at opfylde sin samfundsmæssige mission.
- Kerneopgaven skal være det kompas, der guider organisationen gennem komplekse udfordringer og ændringer, og sikrer at ressourcer og indsats rettes mod at opfylde det centrale formål.
- En nogenlunde fælles forståelse af kerneopgaven er afgørende for at sikre samhørighed og retning i organisationen.
- Når medarbejdere forstår og identificerer sig med kerneopgaven, er de alt andet lige mere tilbøjelige til at være motiverede og engagerede i deres arbejde, fordi de forstår værdien af deres samlede bidrag.
- Det er i den grad topledelsen forpligtelse, at kommunikere klart om kerneopgaven, og i det hele taget med sin adfærd afspejle organisationens ambitioner på en autentisk måde.
- Samlet set er en fælles forståelse af kerneopgaven afgørende for at skabe sammenhæng, motivation

og effektivitet i organisationen. Det er grundlaget for at opbygge en stærk organisationskultur og for at opfylde sin samfundsmæssige mission.

Check! – Hvor svært kan det være?

2.2. CASE: FOLKESKOLENS FORMÅLSPARAGRAF

§ 1. Folkeskolen skal i samarbejde med forældrene give eleverne kundskaber og færdigheder, der: forbereder dem til videre uddannelse og giver dem lyst til at lære mere, gør dem fortrolige med dansk kultur og historie, giver dem forståelse for andre lande og kulturer, bidrager til deres forståelse for menneskets samspil med naturen og fremmer den enkeltes elevs alsidige udvikling.

Stk. 2. Folkeskolen skal udvikle arbejdsmetoder og skabe rammer for oplevelse, fordybelse og virkelyst, så eleverne udvikler erkendelse og fantasi og får tillid til egne muligheder og baggrund for at tage stilling og handle.



Stk. 3. Folkeskolen skal forberede eleverne til deltagelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Skolens virke skal derfor være præget af åndsfrihed, ligeværd og demokrati.

Herudover kommer – blandt meget andet - at eleverne skal forlade folkeskolen med en god portion digital dannelse, med en grundig seksualundervisning i bagagen og i god fysisk og motorisk stand. Og så selvfølgelig kunne matematik og dansk og engelsk, så de kan begå sig på fremtidens arbejdsmarked.

Alle folkeskoler har afgrænsede fysiske rammer, en socioøkonomisk og kulturgeografisk determineret elevgruppe, personale på deltid, barsel og efteruddannelse samt underlagt detailregulering, som skal ind i hverdagen.

Der er rigtig mange helt åbenlyse eksternaliteter, der skygger for den gode dialog om en fælles forståelse af kerneopgaven/meningsdannelsen.

2.3. THE BIG 'WHY'

Alle de store velfærdsområder er på helt samme måde præget af en meget høj grad af hybride og komplekse grundvilkår.

Det fører til en høj grad af udparcellering af forståelsen af kerneopgaven til alle niveauer i organisationen. Og det bidrager til risikoen for fortabelsen af den fælles forståelse og meningsdannelse i de mange – ofte meget store – forvaltninger, styrelser og afdelinger inden i ministerierne, regionerne og kommunerne.

Så svaret på spørgsmålet '*Hvad er meningen?*' er måske ikke så enkelt.



Søgningen efter både den gode proces og det gode svar kræver helt åbenlyst i denne tid mere fokus og flere personlige investeringer fra topledelsen. Det kræver en bevidst og målrettet indsats, forståelse for organisationens kompleksitet, inddragelse af medarbejderne, klare kommunikationskanaler og evnen til at navigere inden for mange politiske og strukturelle begrænsninger.

Mere om det nedenfor.

3. Toplederes ejerskab af organisationskultur og meningsdannelsen



Toplederen besidder naturligt nok en hierarkisk betinget indflydelse på meningsdannelsen.

Toplederen 'er den'!

Samtidigt besidder toplederne en betydeligt symbolsk kapital, som kan indsættes strategisk og kraftfuldt. Nedad og udad i organisationer. Ikke mindst i organisationer, der er opdelt i mange fagligheder. Symbolikken kan til tiden være langt mere indflydelsesrig, end den hierarkiske magt, der ligger i selve jobbet. Ikke mindst i organisationer, hvor styringskæderne er uendeligt lange. Der er masser af eksempler på karismatiske ledere, der i høj grad har brugt sig selv til at skabe et brand, en mening og en retning rundt om meget store og globale virksomheder og organisationer.

Det er på denne måde muligt som topleder at påtage sig en betydelig del af ansvaret for at skabe en positiv organisationskultur, der peger på et øget fokus på meningsdannelse og enighed om kerneopgaven.

Herunder er toplederens symbolske kapital forsøgt inddelt i 4 hovedelementer:

3.1. FORMÅL OG VÆRDIER

Vision/mission/værdier bør komme fra topledelsen. Hensigten med en klare og tydeligt definerede værdier er at skabe følgeskab og give medarbejderne et højere, fælles formål at arbejde hen imod. Ideelt vil det få medarbejdere til at føle, at de bidrager til noget større end sig selv, styrker det deres følelse af meningsfuldhed på arbejdspladsen.

3.2. ROLLEMODELLER

Topledere er rollemodeller. Ofte undervurderer man som topchef de mange øjne, der direkte og indirekte er rettet mod ens adfærd og daglige virke. Det er helt afgørende at udvise autenticitet, integritet og engagement i arbejdet. Gode rollemodeller er sælgere af værdier og ønskede adfærdsmønstre i praksis. Det højere formål er at forme en kultur, hvor meningsfuld arbejdsdannelse er prioriteret.

3.3. IDENTIFIKATION/BRANDING

Alle offentlige topledere må ind i kampen om, hvordan skaber man et offentligt brand, som producerer tilknytning til organisationen, styrkes den personlige





identifikation med dens formål og værdier og samler alle omkring kerneopgaverne. Og man er som topleder nødt til at bruge sig selv i denne bestræbelse. Ikke mindst i skabelsen af det interne *brand*.

Det kan i mange sammenhænge føles som et nulsumsspil. Og som en fremmed faglighed. Men det bliver i stigende grad vigtigt at have et virksomt elevatorpitch om sin organisation. Så det er med at finde sit iværksætter-gen frem her.

3.4. KOMMUNIKATION OG FEEDBACK

Effektiv kommunikation og konstruktiv feedback er afgørende for at opbygge tillid, klarhed og åbenhed i organisationen. Og det går begge veje. Når medarbejderne føler, at deres stemmer bliver hørt, og at deres bidrag bliver værdsat, føler de sig mere engagerede

og investeret i organisationen. Gennemsigtig kommunikation og regelmæssig feedback fremmer en kultur, hvor meningsfuld arbejdsdannelse trives.

Der er mange platforme til rådighed for meningsfuld kommunikation af organisationens værdier og symboler. Det kræver nok lidt hjælp og et kritisk valg af medier. Men det er samtidigt en direkte mulighed for at nå ud til mange med budskaber, der retter sig mod meningsdannelse og samling om kerneopgaverne.

Der er et klart generationselement i dette her. Der er brug for meget mere direkte og personlig feedback fra topledelsen direkte til de nye generationer på arbejdsmarkedet, der i langt højere grad ønsker at blive set som individer og konkret værdsat. Der er behov for at toplederen investerer tid og ressourcer i at forstå de nye generationer, der ofte har andre værdier og ønsker til arbejdslivet.

4. Toplederens udfordringer



Ingen sagde, det skulle være nemt. Og der er det heller ikke. En række strukturelle forhold danner på hver deres måde barrierer mellem toplederen og en effektiv spredningseffekt af en fælles forståelse af kerneopgaven og meningsdannelsen

De vigtigste strukturelle udfordringer er samlet herunder:

4.1. STØRRELSEN OG KOMPLEKSITETEN AF ORGANISATIONEN:

Store offentlige organisationer som kommuner og ministerier er komplekse strukturer med uendeligt lange styringskæder, mange ofte helt autonome hierarkier og meget forskellige fagligheder. Toplederens indflydelse er begrænset af den store skala og omfanget af disse organisationer. Det kan være vanskeligt at nå ud til alle dele af organisationen og skabe en ensartet kultur og motivation.

4.2. MANGFOLDIGHEDEN AF MEDARBEJDERE OG OPGAVER:

Offentlige organisationer rummer ofte en bred vifte af medarbejdere med forskellige baggrunde, kompetencer og motivationsfaktorer. Toplederen står over for udfordringen med at skabe en organisationskultur og

motivation, der appellerer til denne mangfoldighed og samtidig fremmer samarbejde og fælles formål.

4.3. BEGRÆNSNINGER OG POLITISKE HENSYN:

Toplederens handlefrihed kan være begrænset af politiske hensyn og krav til ansvarlighed over for lovgivning og politiske beslutningstagere. Der er stor forskel på det mandat, man som offentlig topleder har i forhold til de mange bundlinjer, der karakteriserer det offentlige. Det gør det svært at implementere forandringer eller initiativer, der er nødvendige for at fremme motivation og organisationskultur.

4.4. UDFORDRINGEN MED AT SKABE SYNLIGHED OG KOMMUNIKATION:

I store organisationer med rigtig mange ansatte er det svært overhovedet at være en kendt og betydende kraft fra top til bund. Det er derfor også svært for topledelsen at opretholde en direkte og personlig kommunikation med alle dele af organisationen og medarbejdere, uden at det føles som om organisationsdiagrammet kortsluttes. Det fører ofte desværre til en fejlagtig opfattelse af toplederen som distant og uden engagement i det daglige arbejde.



5. Toplederens værktøjskasse



Mål og midler stemmer ikke altid overens for den offentlige topleder.

Spørgsmålet er, om det er muligt gennem organisationsudvikling og arbejdets tilrettelæggelse at komme tættere på en fælles besvarelse af 'Hvad er meningen?'

Der er mange udfordringer i dette felt. Dette afsnit er et forsøg på at beskrive fire håndtag, som hver for sig eller samlet kan anvendes til at nærme sig en fælles forståelse og organisationskultur rundt om kerneopgaverne og meningsdannelsen:

1. Frisættelse
2. En ny proceslogik
3. Diversitet
4. Produktivitet

Det er på ingen måde en udtømmende liste. Eller fire tryllestave. Men et forsøg på at omfavne arbejdsmetoder fra andre dele af livet og gribe de nye teknologiske muligheder, der i den grad præger den offentlige debat for tiden.

5.1. FRISÆTTELSE

Der er en grundliggende politisk diskussion i øjeblikket om, hvorvidt bør give mere rum til det lokale demokrati og de enkelte fangenheder til selv at skabe nye og meningsfulde løsninger. Og der er masser af områder, hvor dette kunne komme på tale og potentielt have en positiv effekt.

Det er nemt at komme til at tænke på velfærdsområder som ældrepleje, folkeskole, efterværn, jobformidling, indsats over for socialt udsatte og forebyggelse af kronikerlidelser. Store og udgiftsdrivende områder, som ofte er bundet af regler, som ikke altid er optimale, hverken ressourcemæssigt eller kvalitativt.

Frisættelse repræsenterer i sin ideelle tilgang en approach til udvikling, der fokuserer på at skabe rum og muligheder for medarbejderne til at udfolde deres fulde potentiale, nytænke processer og udfordre konventioner.

Det giver medarbejderne mulighed for at føle sig mere forbundet med organisationens formål og mission. Og finde hen til en oprindelig motivation for at søge ind i det konkrete job. Ved at engagere medarbejderne



direkte i arbejdet med at skabe meningsfulde resultater, kan organisationen styrke organisationskulturen og reproduktion af mening.

Herunder 4 afsnit om frisættelse fra den bedste af alle verdener:

5.1.1. Tillid og autonomi:

Frisættelse kræver mod til at give medarbejderne autonomi til at tage ansvar for deres arbejde og træffe beslutninger. Ved at skabe et miljø, hvor medarbejderne føler sig kaldet til at eksperimentere, tage risici og udforske nye ideer, åbner organisationen op for muligheden for nytænkning og kreativitet.

Organisatorisk frisættelse indebærer at være åben over for risici og være modstandsdygtig over for fiasko. Ved at anerkende, at nyskabelse og løsning af komplekse problemer ofte indebærer usikkerhed og uforudsigelighed, kan organisationen lære af fejltagelser og blive mere tilpasningsdygtig.

5.1.2. Fleksible strukturer og processer:

Organisatorisk frisættelse handler om at skabe fleksible og agile strukturer og processer, der giver plads til variation og innovation. Ved at forsøge at undgå unødvendig bureaukrati og regler kan organisationen

tilpasse sig hurtigt skiftende omstændigheder og muliggøre hurtigere beslutningstagning og handling.

5.1.3. Eksperimenter og læring:

Organisatorisk frisættelse opmuntrer til eksperimentere og lære gennem konkrete handlinger. Ved at skabe et miljø, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at eksperimentere med nye ideer og tilgange, kan organisationen opdage nye muligheder og løsninger på komplekse problemer.

5.1.4. Systemsyn og tværfaglig samarbejde:

Velfærdsstaten er fyldt med vilde problemer. Så der er i virkeligheden nok at tage fat på. Organisatorisk frisættelse opfordrer til et nyt og mere praktisk systemsyn og tværfagligt samarbejde til at tackle vilde og komplekse problemer. Ved at inddrage forskellige perspektiver og ekspertiseområder kan organisationen identificere dybtliggende årsager og udvikle mere holistiske løsninger.

5.1.5. Personlig og faglig udvikling:

Organisatorisk frisættelse understøtter medarbejdernes personlige og faglige udvikling. Ved at tilbyde muligheder for læring, vækst og mestring kan organisationen styrke medarbejdernes motivation og tilfredshed.

5.1.6. Risici ved frisættelse

Der er meget på spil her. Legalitets- og ligebehandlingshensyn. Leveranceforpligtelser. Budgetbegrænsninger. Revisions- og tilsynsvurderinger. Og ikke mindst kritiske borgere.

Frisættelsesdiskussionen skal tages i sammenhæng med en nødvendig diskussion af randvilkårene for at drive offentlig virksomhed. Og med et opgør med nulfejlskulturen. Men med de udfordringer, velfærds-samfundet står over for de kommende år, bliver denne diskussion efter al sandsynlighed en fast del af fornyelsesdiskussionen i forhold til den offentlige sektor.

5.2. PROCES – ET FORSØG PÅ EN NY PROCESLOGIK / PROCESØKOLOGI

Rigtigt mange organisationer er helt eller delvist overgået til en projekt- og procesorganisering. Derfor er meget af den grundlæggende organisatoriske tænkning allerede gjort.

Inspirationen til en lidt anderledes projekt- og procesforståelse kommer bl.a. fra kunstverdenen. Skabelsen af et kunstværk er ikke en bevægelse fra A til B, men i langt højere grad en indtræden i en procesøkologi,

hvor der ikke er noget fast endemål eller egentlig tidsplan. Det er afgørende 'at blive i processen', og ikke stræbe efter at nå i mål. Men opnå en højere grad af samlet målopfyldelse, og komme tættere på kerneopgaverne og reproduktion af mening.

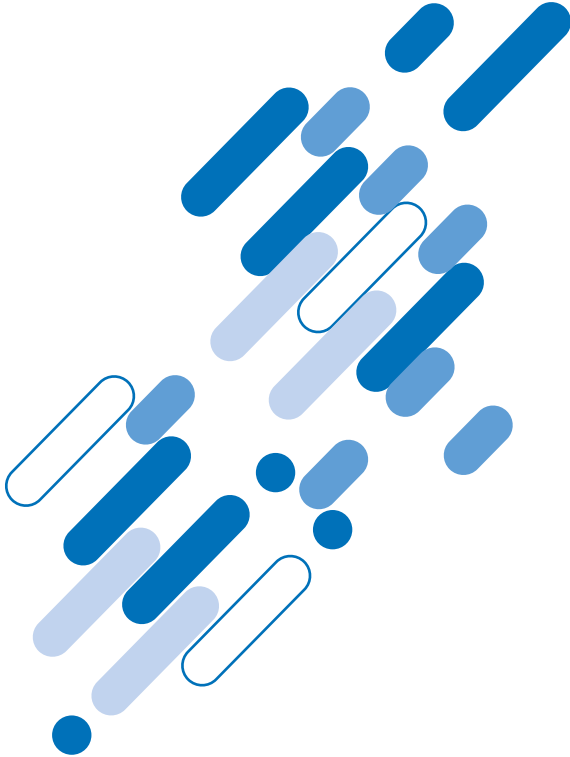
I virkeligheden er udgangspunktet en forventning om, at planer og processer altid forandrer sig og ultimativt fejler over tid. Derfor er det afgørende at erkende fra starten, at det er nødvendigt at forblive i processen og forholde sig agilt til de interne og eksterne påvirkninger, der ændrer retning og mål for processen.

Herunder 2 afsnit om processer fra den bedste af alle verdener:

5.2.1. Procesøkologiens grundlæggende principper

Procesøkologi repræsenterer en forståelse af, at udvikling og forandring ikke er lineære bevægelser fra A til B, men snarere komplekse og dynamiske processer. Denne tilgang til ledelse og udvikling anerkender, at organisationer og mennesker er indlejret i et økosystem af relationer, kontekster og påvirkninger, og at forandring og udvikling skal ses som en del af en levende, interaktiv proces.

Deltagerne i et projekt / en proces udstyres kollektivt



med fire M'er: Det nødvendige mandat, med midler til at eksperimentere, med opfordring til at skabe (ny) mening og gruppen er sammensat, så der er en høj grad af mod til at tænke nyt

I stedet for at fokusere på enkelte mål eller endelige resultater, betoner procesøkologien vigtigheden af at skabe rum for udforskning, læring og kreativitet. Den opfordrer til en frisættende tilgang, hvor ledere og

deltagere er medskabere af deres egne udviklingsrejser, og hvor magten og ansvaret for forandring deles mellem alle involverede parter.

Ved at omfavne kompleksiteten og dynamikken i udviklingsprocesser kan organisationer og ledere opnå større agilitet, tilpasningsevne og bæredygtighed. Procesøkologien opfordrer til en åben og nysgerrig tilgang til forandring, hvor processen med at udforske, lære og vokse bliver lige så værdifuld som det endelige resultat.

5.2.1.2. Bevægelse og transformation i procesøkologien

I procesøkologien er forandringsprocesser ikke enkle eller forudsigelige, men snarere komplekse og uforudsigelige. Bevægelse og transformation opstår gennem interaktioner, refleksioner og læring undervejs i processen. Det handler ikke kun om at nå et bestemt mål, men om at udforske og forstå den rejse, der fører til forandring.

Det er afgørende for denne del, at sætte nye fagligheder sammen og sikre en ny, gensidig forstyrrelse, og tro på, at kreativitet bor i kollektivet. Hensigten er at tilvejebringe en relationel proces og samtidig sikre tilpas friktion. I den rigtige setting vil selve processen blive frigørende og energigivende.

Procesøkologien anerkender derfor også vigtigheden af at skabe et sikkert og støttende rum, hvor deltagerne kan udforske og udfordre deres forforståelser og kendte handlemønstre. Deltagerne skal turde at tage risici, udfordre konventioner og eksperimentere med nye ideer og praksisser.

5.2.1.3. Procesøkologi som en frisættende tilgang

Procesøkologi adskiller sig fra mere traditionelle tilgange til ledelse og udvikling ved at understrege vigtigheden af at frisætte menneskelig potentiale og kreativitet. I stedet for at være styret af fastlagte strukturer og planer, opfordrer procesøkologien til en åben og fleksibel tilgang, der kan tilpasse sig og reagere på de skiftende behov og udfordringer, der opstår undervejs.

Der skal skabes betingelser for autentisk deltagelse, empowerment og selvledelse. Det handler om at anerkende og værdsætte forskelligheder og skabe rum for mangfoldighed af perspektiver og ideer. Dette kan bidrage til en dybere forståelse af kompleksiteten i organisationen og åbne op for nye muligheder for innovation og transformation.

5.2.2. Risici ved denne type projekt/proces

Dette er en meget idealiseret version af projekt- og procesarbejde. Som kræver en meget stor topledel-

sesinvolvering. Det kræver også kommissorier, som er helt anderledes sammensat og formuleret end de klassiske opgaveformuleringer. Ikke mindst fordi manglende efterfølgende eksekvering på de løsningsforslag, der kommer ud af arbejdet, vil fjerne tilliden til at fremtidige projektarbejdsgrupper reelt vil kunne gøre en forskel.

Denne type af samarbejde er ikke egnet til alle typer af forandringsprocesser. Det skal være områder, hvor man som topleder har tillid til, at frie rammer giver bedre langsigtede løsninger. Og man skal som topleder kunne identificere, hvor innovationen kan komme fra i sin organisation. Samtidigt er det vigtigt, at det er områder hvorfra der på forhånd er en forventning om, at delresultater kan skaleres.

Det er samtidigt en samarbejdsform, der kræver virkeligt meget af deltagerne. Ikke mindst på grund af tværfagligheden, en nødvendig fuzzy målformulering og en evne og vilje til at tænke nyt.

Dette kan helt sikkert opfattes som noget hippie-agtigt. Men den måde, vi har tilpasset velfærdsstaten på, har ikke bragt de fornødne fornyelser. Så måske er der et solidt rationale i at tænke ind i nye samarbejdsformer, for at skabe den nødvendige forstyrrelse, der skal til, for at løse fremtidens velfærdsudfordringer.



5.3. DIVERSITET

Begrebet omfatter som udgangspunkt forskellige kulturelle baggrunde, etnicitet, køn, alder, seksuelle orienteringer, fysiske evner, overbevisninger, værdier, uddannelse, erhvervs erfaringer m.m.

Det bliver i stigende grad italesat som et vigtigt og helt nødvendigt element, at man som topleder åbnet og helhjertet forpligter sig til en praksis, der værdsætter og fremmer mangfoldighed og inklusion.

Men hvordan fremmer diversitet en positiv organisationskultur og medvirker til at reproducere mening i forhold til kerneopgaverne?

Herunder 3 afsnit om diversitet fra den bedste af alle verdener:

5.3.1. Inklusion og respekt:

Ved at fremme og værdsætte en øget mangfoldighed af baggrunde, perspektiver og erfaringer, kan man skabe et miljø præget af øget inklusion og respekt.

Når medarbejderne føler sig accepteret og værdsat for deres unikke bidrag, kan det bidrage til en stærkere følelse af mening og tilhørsforhold.

5.3.2. Innovation og kreativitet:

Mangfoldighed i tanke og erfaring kan være en katalysator for innovation og kreativitet. Ved at samle en forskelligartet gruppe af mennesker kan organisationen opnå en bredere vifte af perspektiver og ideer, hvilket kan føre til nye løsninger på komplekse problemer og forbedret service for borgerne.

5.3.4. Repræsentation

Den offentlige sektor bør afspejle mangfoldigheden i samfundet, og på den måde forsøge at bidrage til at styrke tilliden og forbindelsen mellem institutionerne og borgerne.

5.3.6. Det er måske ikke så kompliceret.

Danmark mangler arbejdskraft over en bred kam. Ikke mindst til at indtage job blandt velfærdsstatens ker-netropper. Der er næppe en vej uden om at gøre den nemmere og mere attraktivt at rekruttere og fastholde folk fra andre lande end Danmark.

Der er en indlysende sprogbarriere. Og der bliver brug for at være aktivt og positivt kulturelt lyttende. Men der vil være områder, hvor en forsvarlig opretholdelse og

kvalitet i kerneopgaverne bygger på, at Danmark kan tiltrække og fastholde international arbejdskraft.

5.4. PRODUKTIVITET

Gennem årtier har der været et krav til den offentlige sektor, at den skal producere flere resultater i højere kvalitet med de samme eller færre ressourcer. Så ingen Breaking News her...

Det nye består i, at ny teknologi - i form af AI og de store sprogmodeller (LLMerne) - i den grad byder sig til. Der er en heftig hype i forhold til, hvor store besparelspotentialer, der ligger i en øget anvendelse af avanceret teknologi. Der har nærmest været en konkurrence om, hvem der kunne dukke op med den største milliard-besparelse.

Og anvendelsen af ny teknologi som AI og store sprogmodeller indebærer et stort potentiale i at øge produktiviteten i den offentlige sektor på flere måder. Og samtidigt medvirke til at styrke udfyldelsen af kerneopgaverne og dermed reproducere mening.

Der er en række kernefagligheder som fx folkeskolelærere, sygeplejersker og fængselsbetjente, der nu melder, at de ikke personligt kan stå inde for den

faglige kvalitet i deres daglige virke. Og det påvirker meningsdannelser og eroderer arbejdskulturen. Det er en topledelsesopgave at sikre størst og bedst mulig udnyttelse af nye teknologier. I denne sammenhæng må toplederen gå forrest i og at forstå og formidle, hvordan nye teknologier kan medvirke til øget værdiskabelse, bedre og mere meningsfulde jobs, øget transparens og legitimitet og ultimativt bidrag til den organisatoriske kerneopgave.

Herunder 5 afsnit om øget produktivitet med AI og LLMer fra den bedste af alle verdener:

5.4.1. Automatisering af rutineopgaver:

Hvorfor skal et eller flere mennesker tage stilling til, om jeg må bygge et skur i min baghave? AI kan automatisere mange manuelle og rutineprægede opgaver, hvilket frigør medarbejdernes tid til mere komplekse og værdiskabende aktiviteter. Der er allerede nogle ret succesfulde projekter i gang. Og der er masser at tage fat på.

5.4.2. Forbedret dataanalyse og beslutningsstøtte:

AI og store sprogmodeller kan analysere store mængder data på kort tid og generere værdifulde indsigter.

Dette kan bidrage til mere effektive og velinformerede politiske beslutninger og strategiske initiativer.

5.4.3. Individuelt tilpasset service:

Ved at udnytte AI-teknologier kan den offentlige sektor tilbyde en langt mere individualiseret service til borgerne. Chatbots og virtuelle assistenter kan for eksempel besvare spørgsmål og hjælpe med at navigere gennem offentlige tjenester på en mere effektiv måde. Også her er de første erfaringer i hus.

5.4.4. Bedre tilsyn og kontrol

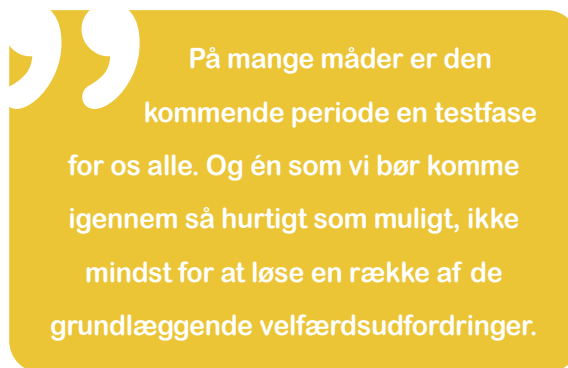
AI kan også hjælpe med at sikre overholdelse af regler og regulativer i den offentlige sektor ved at identificere potentielle overtrædelser og svig ved hjælp af avancerede analysemetoder. Det vil samtidigt hjælpe med at øge tilliden til, at det offentlige passer godt på skatteydernes penge.

5.4.5. Risici ved den nye teknologi

Det offentlige mangler kompetencer, ressourcer og infrastruktur til at implementere og vedligeholde disse teknologier på en ansvarlig og effektiv måde. Der mangler især samarbejdsstrukturer mellem offentlige organisationer for at samle de nødvendige kræfter og

kompetencer til at drive anvende og vedligeholde de nye teknologier på en effektiv og sikker måde.

Der er en række uløste sikkerheds- og databeskyttelsesaspekter, der venter på regulering både fra EU og nationalt. Og så er der en række etiske overvejelser, hvor vi mangler sprog og indsigt, for at finde en sikker og ordentlig landingsbane.



På mange måder er den kommende periode en testfase for os alle. Og én som vi bør komme igennem så hurtigt som muligt, ikke mindst for at løse en række af de grundlæggende velfærdsudfordringer.

6. Oplæg til diskussion: Hvem er du?



Det offentlige er en god og udviklende arbejdsplads.

Men der vokser udfordringer både i forhaven og i baghaven i forhold til kerneopgaverne, meningsdannelsen og den fremtidige organisationskultur. Og hvis du er offentlig topleder, besidder du en del af den aktiekapital, der skal investeres i denne diskussion.

Det kræver ledelser, der forstår konteksten, både den nationale og den lokale. Som kan mobilisere de relationelle kompetencer. Og som tør anvende nye værktøjer og metoder. Det bliver i stigende grad vigtigt at:

- Synliggøre formål og mission på en værdibaseret måde.
- Styrke sin organisations brand og synlighed.
- Sikre en intern, personlig og værdibaseret synlighed.
- Formulere en visionær og inkluderende personalepolitik, ikke mindst rette mod de kommende generationer.
- Kommunikere målrettet med mellemliderlaget for at sikre at meningsdannelse og udvikling af organisationskulturen siver ud i alle hjørner af organisationen.

- Styrke netværksdannelser på tværs af siloer og fagligheder.
- Kommunikere og leve en proaktiv diversitetspolitik.
- Være åben over for ny teknologi, der sikrer større produktivitet, mere fleksibilitet for alle medarbejdere og som samtidigt individualiserer ydelserne ud mod borgerne.
- Frisætte hænder gennem målrettet investering i ny teknologi – meget gerne i samarbejde med eksterne parter i et bredere økosystem.
- Investere i nye samarbejdsformer og procesmetoder.
- Opfordre til nye samarbejdsformer og relationer.

Ikke ret meget i en toplederes job er frivilligt. Men noget er. Og meget afhænger af personlige ressourcer og personlig stil. Alt det ovenstående kræver uden tvivl mod og ofte også et klart mandat.



6.1. TRE ROLLER

1. Du bestyrer fyrtårnet

- Du er top-coach.
- Du stoler på og ansvarliggør din direktion.
- Du respekterer organisationsdiagrammet og går ikke ud på de underliggende territorier.
- Du sikrer konvergens med det politiske niveau og giver frihed herudfra til din direktion.
- Du knytter den øvrige direktion til dig gennem et gensidigt skæbnefællesskab.
- Udfordringen: Hvis det nuværende ledelseshold ikke løser opgaverne, hyrer og fyrer du dig ud af udfordringerne.

2. Du er den vigtigste influencer

- Du stiller sig op på ølkassen og synliggør dig i hele organisationen.
- Du deltager i nøje udvalgte informations- og personalemøder i hele organisationen.

- Du taler engageret og personligt om formål, værdier og symboler.
- Du skaber meningsgivende alliancer med mellemledere, så din indsats forstærker lokale strategier
- Du skaber kant til konkurrerende organisationer, bl.a. ved at synliggøre succeser.
- Du er tilgængelig for alle via intranet eller andre SO-ME-platforme for alle. Og du svarer på stort set alt.
- Udfordringen: Et massivt prestigetab, hvis du er nødt til at trække dig tilbage til fyrtårnet.

3. Du er den kreative midtbanespiller

- Du udvælger et lille antal strategiske sager helt ude i frontlinjen og involverer dig personligt.
- Du kaster dig ind i konkrete udfordring, som optager alle centrale interessenter: politikere, den altid tilstedeværende opinion, slutbrugerne og centrale medarbejdergrupper/fagmiljøer.
- Du involverer dig direkte i kontakten med frontmedarbejdere og borgergrupper.



- Du leder gennem eksemplets magt og synliggøre organisationens løsningspotentialer.
- Du kommunikerer aktivt internt og eksternt om proces, retning og succeskriterier.
- Udfordringen: Din deltagelse skal gøre en forskel. Og du skal vinde ind imellem.

**Hvem er du?
Og hvad tager du med
fra de tre roller?**

Toplederforum



Stefan Hermann, Rektor for Københavns Professionshøjskole.

Tidligere vicedirektør på ARKEN Museum for Moderne Kunst, chefkonsulent i Undervisningsministeriet, samt fuldmægtig i Kulturministeriet. Uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet. Født 1971.



Torben Kjærgaard, Kommunaldirektør i Frederikssund Kommune.

Tidligere kommunaldirektør i Frederiksberg Kommune, 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 Aarhus Universitet. Født 1960.



Anne-Sofie Jensen, Direktør i Gældsstyrelsen, SKAT.

Tidligere Rigsarkivar. Tidligere vicedirektør i Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Kontorchef i Energistyrelsen og Sekretariatsleder i Folketingets Administration. Uddannet cand.scient.pol fra Aarhus Universitet. Født 1972.

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 1963.



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.



Christian Lützen, Direktør i Toldstyrelsen, SKAT.

Tidligere Direktør for Nævnenes Hus. Tidligere vicedirektør Erhvervsstyrelsen, afdelingschef i Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter samt kontorchef, sekretariatschef og ministersekretær i Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration. Uddannet cand. jur. fra Københavns Universitet i 2001. Født 1971.





Jesper Olesen, Universitetsdirektør på Københavns Universitet.

Tidligere afdelingschef og administrationsdirektør i Erhvervs- og Vækstministeriet samt kontorchef i Finansstyrelsen. Uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet i 1992. Født 1966.



Henrik Ryberg, Rektor på Forsvarsakademiet.

Har en lang karriere i Forsvaret, og har bl.a. været kontreadmiral, kommandør, kommandørkaptajn og orlovskaptajn. Uddannet Master of Public Administration og har herudover en meget sammensat militær uddannelse bag sig. Født 1962.



Carsten Jørgensen, Leder af Deloitte Government & Public Services i Europa og Mellemøsten.

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 IT og Læring, 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.



