

Organisatorisk balance

Topledelsens rolle ved mange
samtidige forandringer



VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE

lederweb.dk

Organisatorisk balance

*Topledelsens rolle ved mange
samtidige forandringer*

© Væksthus for Ledelse 2022

Projektledeelse

Per Møller Janniche, KL/Komponent

Henrik Casper, Danske Regioner

Jakob Sloth Petersen, Djøf

Redaktion

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design

Karen Krarup

Tryk

KLS Pureprint

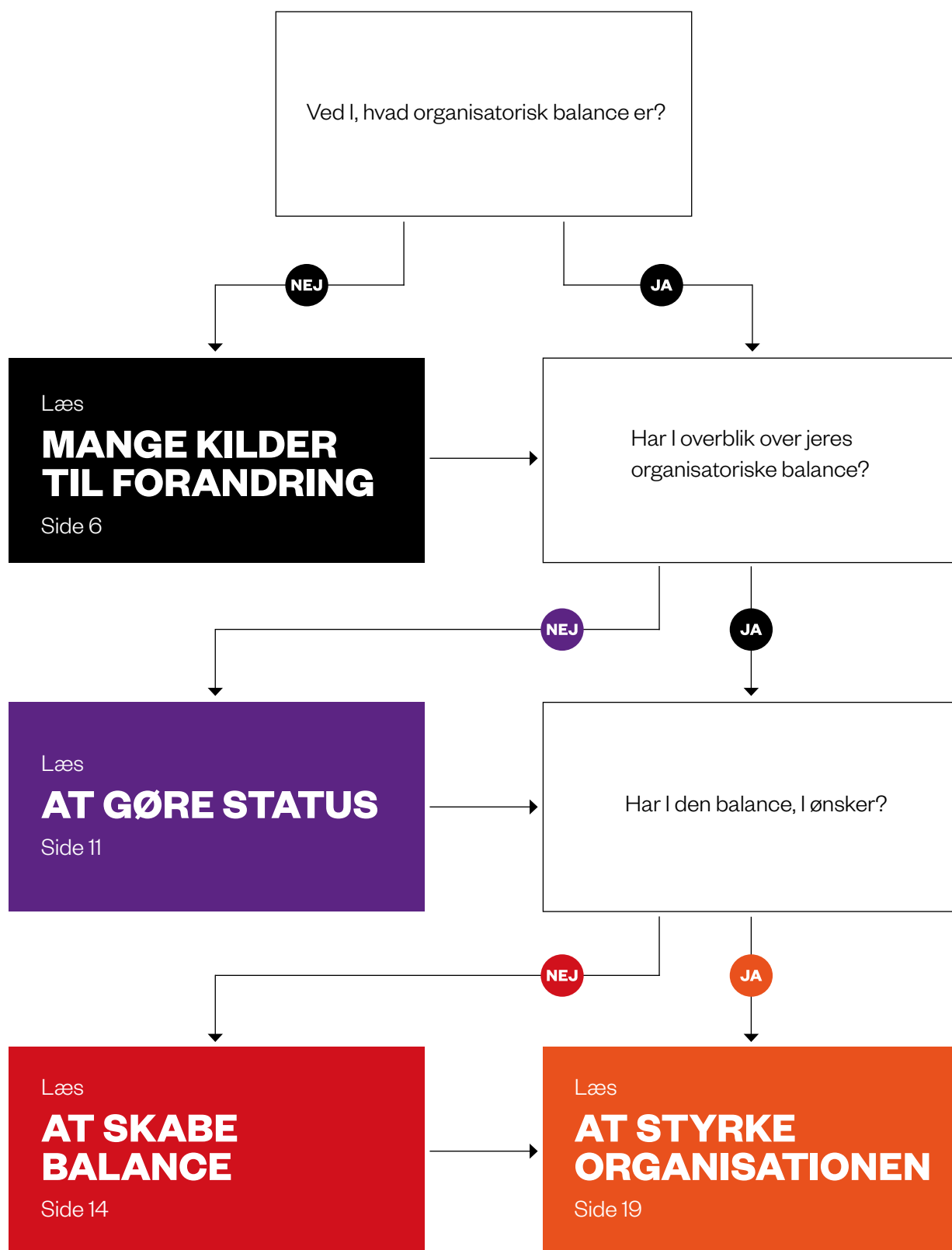
ISBN

978-87-93950-53-5

978-87-93950-54-2-pdf



Indhold



Forord

Kommuner og regioner er nødt til løbende at udvikle sig for at kunne løse deres samfundsopgaver bedst muligt. En del af udviklingen er fastlagt oppefra, fx implementering af nationale reformer. Andre forandringer følger af politiske beslutninger i kommunalbestyrelser og regionsråd. Hertil kommer alle de forbedringsprojekter, forvaltningen selv tager initiativ til.

Med det grundvilkår står I som kommunal eller regional topledelse med et dobbelt ansvar. På den ene side skal I "holde gryden i kog" og sikre, at hele organisationen lever op til de folkevalgte og borgernes krav og forventninger. På den anden side skal I sørge for, at blusset ikke bliver skruet så højt op, at "gryden koger over". Det kan ske, hvis organisationen er involveret i flere store, samtidige forandringsprojekter, end den er i stand til at gennemføre med succes.

Om den organisatoriske balance handler denne publikation – et emne, der også fylder en del i den aktuelle debat om reformer og reformtempo i den offentlige sektor.

Vores udgangspunkt er ikke, at alle kommuner eller regioner nødvendigvis har gang i for mange projekter på én gang. Men vi

tror, at alle topledelse med fordel kan reflektere sammen over, hvorvidt de har et balanceproblem, og hvordan de i givet fald skal håndtere det på kort og længere sigt.

Publikationen er især skrevet til topledelse i kommuner og regioner, og dens primære formål er at inspirere og understøtte direktionens fælles refleksion over og dialog om den organisatoriske balance. Men da balancen netop angår hele organisationen, kan publikationen også læses af alle, hvis arbejde grænser direkte op til topledelsen. Det gælder blandt andre cheflaget, MED-udvalg og HR.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke såvel de medvirkende kommunale og regionale direktører og chefer som de forskere og eksperter, der har bidraget med nyttig viden til projektet.

Væksthus for Ledelse

Jonatan Schloss, KL/Komponent, formand

Lene Roed, Forhandlingsfællesskabet, næstformand

Sådan er projektet gennemført

Projektet bygger på tre typer af viden:

- Relevante publikationer om reformledelse og implementering med fokus på offentlig topledelse.
- Interview med forskere og andre eksperter på området.
- Gruppeinterview med hhv. topledelse og chefgrupper i Region Sjælland samt Ballerup, Høje-Taastrup, Morsø og Varde Kommuner – inkl. et afsluttende fælles seminar for de fem direktioner.

I dialogen med både eksperter, direktører og chefer har vi valgt at sætte fokus på "større forandringer", forstået som fx implementering af nationale reformer og gennemførelse

af omfattende forandringsprojekter – politisk initierede eller iværksat af forvaltningen selv. Mindre og rent decentrale udviklingsprojekter har ikke været direkte i fokus, selv om de også har stor betydning for, hvor stor forandringsopgaven opleves rundt om i organisationen.

Problemstillingen er kompleks, og målet har ikke været at finde ét svar på, hvordan man som direktion finder det perfekte balancepunkt. Vi har analyseret det samlede materiale for at uddrage erfaringer og indsigter, andre direktioner kan bruge som afsæt for dialog og refleksion – til gavn for de lokale prioriteringer.

Sådan kan I arbejde med publikationen

Publikationen består af fire dele:

- 1. Mange kilder til forandring** beskriver den grundlæggende problemstilling: at mængden af samtidige, større forandringer potentielt kan være en udfordring for organisationen – og at det derfor er vigtigt som direktion ikke blot at forholde sig til forandringerne enkeltvis, men også til den samlede portefølje og dens karakter.
- 2. At gøre status** præsenterer tre måder, hvorpå I som direktion kan drøfte og undersøge jeres organisatoriske balance og dermed, hvorvidt I har et balanceproblem, og hvori ubalancerne i givet fald består.
- 3. At skabe balance** henvender sig til jer, der har gjort status og konstateret en ubalance, I gerne vil gøre noget ved. Afsnittet anviser to forskellige måder at håndtere situationen på. I kan springe det over, hvis I vurderer, at jeres samlede udviklingsarbejde er i god gænge.
- 4. At styrke organisationen** er skrevet til alle direktioner. Afsnittet fokuserer på, hvordan I kan øge organisationens kapacitet til at arbejde med parallelle forandringer og dermed forebygge fremtidige balanceproblemer.

Afsnit 2-4 afsluttes med en række opsamlende spørgsmål, I kan bruge i jeres indbyrdes dialog. I kan fx sætte temaet på dagsordenen på et udvidet direktionsmøde, et strategiseminar eller andre fora, hvor I har tid til fælles fordybelse og refleksion. I kan også bruge publikationen som afsæt og anledning til at drøfte den organisatoriske balance med chefniveauet, politikerne eller direktionskolleger i andre kommuner og regioner.

MANGE KILDER TIL FORANDRING

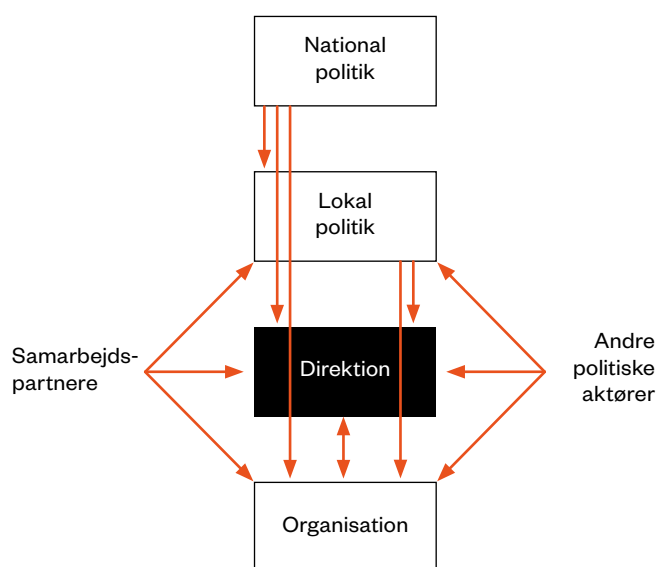
Der findes ingen samlet kortlægning af, hvilke større forandringsprojekter der i disse år fylder i kommuner og regioner – og heller ikke nogen opgørelse over, om forandringsopgaven er voksende.

Men blandt de interviewede forskere, direktioner og chefgrupper synes der at være et fælles billede af, at det er et grundvilkår for kommunal og regional topledelse at skulle håndtere et relativt højt antal samtidige forandrings- eller udviklingsopgaver. Derfor er det vigtigt som topledelse at forstå sammensætningen af dette forandringsspres, herunder hvilke handlemuligheder der er i forhold til forskellige forandringer. Det afhænger blandt andet af, hvorfra de udspringer.

Blandt de mange mulige kilder til forandringsprojekter er:

- Implementering af nationale (og i nogle tilfælde internationale) politiske beslutninger, herunder reformer, regulering og forsøgsarbejde.
- Realisering af de lokale folkevalgtes politiske beslutninger.
- Udløbere af samarbejdet med andre offentlige myndigheder, fx fælles projekter med andre kommuner, regioner eller statslige aktører.
- Impulser fra andre politiske aktører og interessenter, fx virksomheder, organisationer eller borgerinitiativer.
- Topledelsens egne strategiske initiativer.
- Større og mindre innovationsprojekter, der vokser op nedefra i organisationen.

De forskellige kilder er illustreret i denne simple model:



Kilder til lokale forandringsprojekter

Modellen fremhæver direktionens placering i forandringslandskabet. Ikke fordi alle forandringer styres af direktionen, men fordi den potentielt er i berøring med næsten alle forandringers "ærneste". Netop de mange kilder til forandring er en af årsagerne til, at det er relevant at spørge:

Hvordan sikrer man som direktion et passende niveau af overblik og koordination?

Hvordan undgår man, at der skyder så mange forandringer frem, at organisationen (eller direktionen selv) gror til i kompleksitet – og dermed bliver dårligere i stand til at lykkes med den enkelte forandring?

Som direktion er man også nødt til at være opmærksom på risikoen for, at et for højt forandringstryk kan have utilsigtede negative konsekvenser, fx for kerneopgaven og borgerne, for roen om den daglige drift eller for ledere og medarbejderes arbejdspress, trivsel og motivation.



Der er stor forskel på, hvordan vi arbejder med nationale og lokale forandringsprocesser. De nationale sendes ofte direkte til den relevante fagdirektør og drøftes kun, hvis de har strategisk interesse for helheden.

Direktør

Organisatorisk balance handler netop om at søge det niveau af udviklingsaktiviteter, som organisationen er i stand til at gennemføre på en effektiv og ordentlig måde, samtidig med at hverdagen fungerer.

Der er forskel på forandringer

Hver type af forandring kan have sin egen logik og dynamik, og det er derfor en forenkling at tale om "større forandringer" under ét. De interviewede peger især på tre sontringer, som har betydning for de prioriteringsmuligheder, man har som direktion. For selv om en del forandringer ikke er til fri diskussion, har man som topledelse altid mulighed for at præge såvel den enkelte forandring som sammensætningen af organisationens samlede portefølje af udviklingsprojekter.

1. NATIONALE ELLER LOKALE FORANDRINGER

Implementering af nationalt iværksatte reformer fylder typisk ikke så meget på direktionernes dagsorden; de opfattes angiveligt i højere grad som et anliggende for de direkte berørte centre i forvaltningen. Den primære grund til dette synes at være, at sådanne implementeringer ofte har et begrænset lokalt, politisk indhold. Og hvis de ikke er på politikernes radar, skal der være andre tungtvejende grunde til at gøre dem til et direktionsanliggende.

Flere direktører siger, at det i høj grad er de lokale folkevalgte fokus, der definerer direktionens dagsorden. Forandringer, der udspringer direkte af beslutninger og signaler fra kommunalbestyrelsen, regionsrådet eller disses politiske udvalg har næsten per definition førsteprioritet. For direktionen står direkte til ansvar for de folkevalgte, og den har en vigtig opgave i at fortolke, oversætte og formidle politikernes tanker til resten af organisationen.

”

Reformimplementering fylder ikke meget i direktionens samlede drøftelser, men fylder til gengæld i de enkelte centre. Det skyldes blandt andet, at implementeringen ikke har politisk interesse. I det hele taget har vi som direktion meget fokus på, hvad politikerne interesserer sig for.

Direktør

2. EPISODISKE ELLER KONTINUERLIGE FORANDRINGER

Forandringer er ikke altid "projekter" – forstået som nogenlunde afgrænsede, tidsbestemte forløb, der kører efter en fastlagt faseplan frem mod et defineret mål. Den slags såkaldte episodiske forandringer findes, men ofte har processen en mere kontinuerlig karakter. Det vil sige, at de er et led i løbende og i princippet endeløs bestræbelse på at bevæge sig i en bestemt retning.

Denne sontring har også betydning for topledelsens rolle. I episodiske forandringer kan man som direktion bruge klassiske planlægnings- og styringsværktøjer, mens det ved kontinuerlige forandringer bliver vigtigere også at lede ved at sætte retning gennem stærke fortællinger, som kan guide og inspirere resten af organisationen. Ifølge professor Carsten Greve er der en tendens til, at mange forandringer planlægges som episodiske, men udvikler sig til at være kontinuerlige. Det betyder også, at forandringer langt fra altid er noget, man som direktion løbende kan slette fra to-do-listen; mange af dem kræver løbende og langvarig opmærksomhed. Se også tekstboksen *Tre reformtendenser*.

”

Som chef er min frygt ikke, hvad direktionen kan finde på af initiativer, men den statslige styring. Der kommer hele tiden så mange ting fra styrelsen, at vi konstant føler os under beskydning.

Chef

3. BUNDNE ELLER FRIE OPGAVER

Endelig kan der skelnes mellem de forandringer, som direktionen er politisk eller juridisk forpligtet til at sikre gennemført nogenlunde loyalt, og dem, det er muligt at vælge fra, lave om eller på anden måde omprioritere. Til de bundne opgaver hører typisk projekter, der følger af lokale politiske beslutninger eller er en del af nationale reformer eller fællesoffentlige strategier.

Friere stillet er direktionen til at prioritere i forandringer, som den selv har taget initiativ til, eller som er vokset frem internt i organisationen. Det kan til gengæld være projekter, der er et stærkt lokalt ejerskab og engagement i, hvilket kan gøre dem vanskelige at vælge fra eller nedprioritere.

Mellem de to yderpunkter findes en række udviklingsopgaver, som ikke nødvendigvis er hverken lovfastsatte, politisk bundne eller helt interne. Det kan fx være forskellige former for fælleskommunale initiativer eller partnerskaber på tværs af sektorer.

Hovedindtrykket fra interviewene med direktioner og chefgrupper er, at topledelse i kommuner og regioner typisk sidder med en meget sammensat portefølje af forandringsopgaver. De udspringer både af nationale og lokale beslutninger. De har forskellige tidshorisonter og udviklingsdynamikker. Og endelig er der stor forskel på, i hvilken grad direktionen har mulighed for at gøre dem til genstand for prioritering.

Denne mangfoldighed er præmissen for de erfaringer med at håndtere samtidige forandringer, som præsenteres i resten af denne publikation. Budskabet er, at jo bedre man som topledelse forstår det mix af forandringer, der er i gang i ens organisation, jo bedre er man i stand til at foretage de prioriteringer, der er nødvendige for at finde og fastholde en god organisatorisk balance.



Det er svært for topledelsen at vide, hvad der er organisationens maksimale kapacitet. Derfor er det også vanskeligt at afgøre, hvornår man som direktion kan træde på speederen, og hvornår man snarere skal prøve at få tempoet sat ned.

Professor Carsten Greve



Man skal passe på med en skarp opdeling i udviklingsprojekter og drift. Det er ikke bare sådan, at byrådet beslutter et afgrænset forandringsprojekt, som vi så implementerer i bund. Vi opererer i højere grad med løbende udviklingsprogrammer, der arbejder direkte ind i driften.

Chef



Selv om forandringer ofte begynder som et projekt, bliver mange af dem med tiden til blivende, langvarige indsatser. Eksempelvis har vi efterhånden arbejdet med indsatser for sammenhængende borgerforløb i syv år.

Direktør

Tre reformtendenser

Professor **Carsten Greve** ser samtidige hovedtendenser inden for offentlige reformer, der alle har betydning for forandringsopgaverne i kommuner og regioner:

- **Reformnarrativer:** Regeringsinitiativer, hvor der ikke er en samlet, detaljeret plan fra starten af, men måske blot en hensigtserklæring – fx om at skabe mere kvalitet, større sammenhæng eller mere nærhed. Denne reformmetode kan ses som udtryk for, at styringen er blevet så kompleks i den offentlige sektor, at regeringer opgiver mere detaljerede planer og nøjes med at melde nogle overordnede temaer ud for at vise mere symbolsk handlekraft. For kommuner og regioner betyder det, at der er et betydeligt spillerum til at fortolke, præge, indholdsudfylde – eller ignorere – de brede rammer i reformnarrativet.
- **Fællesoffentlig styring:** Anderledes er det med tendensen til, at regering og folketing har stadig større ambitioner på en række politikområder, hvor løsninger og tilbud til borgerne helst skal være ens og standardiserede over hele landet. Derved gives der mindre politisk spillerum til lokale hensyn. På mange områder er den offentlige styring blevet fællesoffentlig i den forstand, at stat, regioner og kommuner forventes at koordinere indsatsen og stræbe efter fælles standarder. For kommuner og regioner betyder det, at deres rolle i stigende grad bliver at "melde sig ind" i de fællesoffentlige strategier og være medspillere på den nationale bane – snarere end at insistere på helt lokale løsninger.
- **Permanent kriseberedskab:** En række samfundsproblemer er blevet så alvorlige og presserende, at de påvirker alle regioner og kommuners dagligdag. Sådanne "vilde problemer" er blevet meget synlige med især corona- og klimakrisen. De kræver både en stærkere fællesoffentlig styring og en lokalt koordineret indsats i de enkelte offentlige organisationer. Forskere i reformer peger på, at kriser kan være "den nye normal", så samfundet og den offentlige sektor skal leve med et konstant alarmberedskab. For kommuner og regioner betyder det, at de ikke blot skal afvente nationale reformudspil, men selv hele tiden må opretholde et højt krise- og handleberedskab.

”

Har vi overblik over, hvad vi har gang i? Nej. Er der risiko for overload? Ja, men vi ved det faktisk ikke. Derfor er vi nødt til at komme ud og få en dialog med chefer og ledere og tage temperaturen på forandringerne.

Direktør



AT GØRE STATUS

Når I som direktion vil sætte balancespørgsmålet på dagsordenen, er det første naturlige skridt at sikre jer et pålideligt, fælles billede af den aktuelle situation.

For selv om I har det overordnede ansvar for forvaltningen af kommunen eller regionen, er det langt fra givet, at direktionen altid har – eller kan have – det fulde overblik over, hvilke forandringer der er i gang. Det kan blandt andet skyldes, at en del forandringer som nævnt styres på centerniveau, og at forandringer langt fra altid er korte, velafgrænsede forløb, men ofte kontinuerlige processer, som direktionen umuligt kan have lige tæt føling med hele vejen.

Som én direktør formulerer det: "I et stalinistisk øjeblik kunne jeg godt tænke mig at have det fulde overblik over, hvad der er gang i derude".

Men han og flere andre påpeger, at en komplet kortlægning af alle igangværende initiativer ikke bare er praktisk vanskelig, men også kan være uhensigtsmæssig. Blandt andet fordi det kan trække jer i retning af en rolle, hvor I som direktion forventes at følge med i alt og derfor risikerer selv at drukne i kompleksitet og detaljer.

Spørgsmålet er, hvordan I så kan gøre status og skaffe jer det nødvendige niveau af viden om den aktuelle balance i organisationen. De interviewede direktioner peger på to forskellige veje at gå.

1. FÆLLES REFLEKSION I DIREKTIONEN

Det kan hjælpe på overblikket blot at få taget en fælles timeout, hvor I kan hæve blikket fra den aktuelle dagsorden og de løbende forretninger. Her kan I dele og drøfte jeres umiddelbare fornemmelse af, om organisationen (og I selv som direktion) er i balance, når det gælder større udviklingsprojekter. Det kan I bruge til indbyrdes at afstemme jeres opfattelse af, hvad der er "den rette balance". Den vil blandt andet afhænge af de politiske forventninger, jeres generelle ambitionsniveau og den aktuelle situation i (forskellige dele af) organisationen. I kan også udveksle vurderinger af, hvor og hvordan denne balance kan være udfordret; dét giver jer samtidig en fornemmelse af, hvad I har brug for at følge op på.

”

Vi har nok en tendens til at gå for hurtigt i handlemode. Der er også brug for, at vi i fællesskab stopper op og giver os tid til at reflektere og lytte til dem ude i organisationen, der løber baglæns, og som godt kan have vigtige budskaber.

Direktør

”

Det gælder om at finde en balance mellem at have høje ambitioner og ikke at overbelaste organisationen. Som topledere trives vi måske lidt bedre i kaos og kompleksitet, end mange ledere og medarbejdere gør. Så vi skal også være opmærksomme på, hvornår det, vi pålægger organisationen, faktisk stresser dem.

Direktør



Jeg drømmer om, at vi kan få et overblik over kapaciteten på en systematisk og gennemsigtig måde. Tænk en ro, man så kunne skabe – i stedet for at nye projekter bare sætter gang i automatreaktionerne om, at vi ikke kan rumme mere.

Direktør

2. KAPACITETSSAMTALER

Hvis I er i tvivl om, hvorvidt organisationen er i ubalance, kan opfølgningen bestå i, at I mere systematisk sikrer jer viden om den aktuelle situation. Det vil typisk kræve en struktureret dialog med chefniveauet og evt. andre relevante aktører, hvor I spørger ind til balancen mellem udviklingsopgaver og -ressourcer. Hvis der i denne dialog peges på aktuelle ubalancer eller risici for overbelastninger, må I forsøge at afdække disses årsager og mulige konsekvenser.

Disse kapacitetssamtaler kan blandt andet være nødvendige, fordi det er svært som direktion at vide, hvor og hvor hårdt skoen trykker. Der er således i undersøgelsen en tendens til, at chefniveauet synes, at direktionen ikke tager balanceproblemer tilstrækkeligt alvorligt – eller i hvert fald, at der ofte er forskellige vurderinger af udfordringernes karakter på de to ledelsesniveauer.

Hvis I har gennemført kapacitetssamtaler, så er det også jeres ansvar som direktion at foretage en samlet vurdering af den indhentede viden – en slags "tilstandsrapport". I kan fx bruge disse spørgsmål som udgangspunkt for jeres egen refleksion og for dialogen med chefniveauet og resten af ledelseskæden.



På børneområdet havde vi et projekt i støbeskeen, som vi efter grundig drøftelse vurderede, at der var kapacitet til i organisationen. Så kom corona og understregede, at kapacitet er en foranderlig størrelse. Vi endte med at udskyde projektet et halvt år.

Direktør

Vigtige spørgsmål – når I vil gøre status

Har vi som organisation et balanceproblem?

Hvis ja:

- Hvad er ubalancens vigtigste kilder? Hvilke typer af forandringer fylder mest i det samlede billede?
- Hvordan påvirker den samlede ubalance organisationens måde at fungere på, fx kvalitet, effektivitet, trivsel og succes med den enkelte forandring?
- Hvordan kommer ubalancen til udtryk i forskellige dele af og niveauer i organisationen?
- Hvad betyder den for vores arbejde som direktion?
- Kan og skal vi gøre noget ved ubalancen her og nu?

Læs mere om dette i afsnittet *At skabe balance*.

I alle tilfælde:

- Hvilke muligheder og behov har vi for at forebygge fremtidige ubalancer?
- Hvilke "symptomer" skal vi holde øje med for løbende at kunne vurdere balancen i udviklingsopgaverne?

Læs mere om dette i afsnittet *At styrke organisationen*.



”
Hvis alt er
lige vigtigt
for os, vælger
organisationen
bare selv,
hvad den vil
prioritere.

Direktør

AT SKABE BALANCE

Hvis I efter at have gjort status konstaterer, at I har et aktuelt eller måske ligefrem *akut* balanceproblem, kan I overveje, hvordan I vil angribe det på kort sigt. Hvordan I kan gøre på længere sigt, vender vi tilbage til i afsnittet *At styrke organisationen* på side 19.

Jeres handlemuligheder afhænger i nogen grad af karakteren af det problem, I har afdækket og vurderet sammen.

- Er det en mindre eller en alvorlig ubalance?
- Er der relativt enkle forklaringer på ubalancen, eller er den et mere komplekst problem?
- Og ikke mindst: Hvilke af forandringerne har I som direktion en reel mulighed for at gøre noget ved?

I vores samtaler med direktioner og chefgrupper har vi mødt to hovedtyper af strategier til at håndtere aktuelle ubalancer (og en masse varianter, der kombinerer de to tilgange).

1. AT VÆLGE FRA, hvor I som direktion selv tager aktivt ansvar for at lette forandringspresset og/eller mindske den samlede kompleksitet og dermed aflaste både jer selv og ledere og medarbejdere i resten af organisationen.
2. AT HJÆLPE ANDRE MED AT PRIORITERE, hvor I som direktion gør det lettere for chefniveauet (og resten af ledelseskæden) at fokusere og prioritere, fx ved at tydeliggøre retning, politiske ønsker og principper for prioriteringen.

De to strategier foldes ud på de følgende sider. For hver strategi præsenteres såvel strategiens fordele som nogle af de vanskeligheder og dilemmaer, der kan være forbundet med den.

”

På et tidspunkt overvejede vi at lave nye politikker på kulturområdet. Her foreslog jeg, at vi bare kørte videre med de eksisterende. Centercheferne reagerede med et undrende ”Nå, okay?!”. Det var ikke fagområdet, der trak i bremsen, men direktionen, og det skete i forståelse med det politiske niveau.

Direktør

”

Vi er en kommune, der samlet set bruger mange ressourcer, og derfor har vi et ansvar for, at vi forvalter dem bedst muligt. Derfor SKAL vi være ambitiøse og have meget på tallerkenen.

Direktør

”

Der er stor udviklingskraft og innovationslyst både blandt politikere, direktører og chefer, og det er svært nogensinde at lukke af for noget nyt – især hvis det kommer fra politikerne. Derfor stiger kompleksiteten nærmest eksponentielt hele tiden.

Direktør

1. At vælge fra

I denne strategi tager I som direktion selv et aktivt, direkte ansvar for at mindske forandringspresset eller luge ud i kompleksiteten – og dermed skærme andre dele af organisationen. Det kan fx ske ved, at I tilpasser, udskyder, pauserer eller helt fravælger igangværende eller forestående projekter, herunder sikrer jer den nødvendige legitimitet i organisationen om disse prioriteringer.

Her er det særligt afgørende som direktion at kunne skelne imellem bundne udviklingsopgaver og projekter, som I selv kan påvirke direkte. Til de førstnævnte hører ofte såvel implementering af nationale reformer som realiseringen af lokale, politiske beslutninger, der begge kan være svære at nedprioritere.

Flere direktører peger dog på, at netop forventningsafstemningen med det politiske niveau er en vigtig opgave, hvis man vil holde sin organisation i balance. Som én af dem formulerer det:

“Kan man som topleder bede politikerne om 'at slappe af'? Næppe. Men man kan godt ad fornuftens vej opbygge en gensidig forståelse for, at det er legitimt for direktionen at gøre opmærksom på, når noget er 'for meget' i forhold til organisationens kapacitet.”

Ifølge flere direktioner har coronasituationen for dem illustreret, at det faktisk er muligt at få bred opbakning til at prioritere og fokusere kræfterne, når der er særlige, tvingende grunde til det. Læren af disse erfaringer fra pandemihåndteringen er man mange steder i fuld gang med at høste.

Som direktion er I selvfølgelig ikke gatekeepere for alt, hvad der finder vej ind i organisationen. Både forskere, direktører og chefer understreger, at mange udviklingsprojekter “kører udenom direktionen”. Det kan fx være nationale reformer, der ofte håndteres direkte på de enkelte sektorområder med en direktør som øverste ansvarlige, men uden involvering af direktionen som helhed. Det samme kan gælde større initiativer, der vokser op nedefra, men som ikke nødvendigvis lyser op på direktionens radar.

En direktør forklarer således, at udviklingsprojekter typisk først bliver et fælles direktionsanliggende, hvis de 1) medfører et stort ressourcetræk, 2) har et klart politisk aspekt eller 3) har betydelige organisatoriske konsekvenser.

Paraplyledelse

Alligevel kan direktionen have en vigtig funktion i at holde en paraply op, som kan skærme resten af organisationen imod nogle af de byger af initiativer, ideer og impulser, der hele tiden rammer en kommune eller region oppe- eller udefra. Det kan være vigtigt for at sikre den nødvendige implementeringskraft i de eksisterende, højtprioriterede projekter. Med professor Carsten Greves ord:

”

På et tidspunkt i corona-forløbet havde vi så mange bolde i luften, at jeg bad direktøren om en periode med arbejdsro. Vi fik en slags garanti for, at der ikke kom en masse nye ting, vi skulle håndtere de næste tre-seks måneder. Det gjorde meldingen ekstra troværdig, at den var clearret både i direktionen og med borgmesteren.

Chef

“Der vil altid være et ydre pres på en kommune eller region om at sætte nye initiativer i gang. Men som direktion kan og skal man ikke adoptere alt, der kommer udefra; noget er man nødt til simpelthen at lade passere. Det handler om som direktion at hjælpe organisationen med at finde det fælles og det vigtige at investere kræfterne i.”

TO VEJE TIL FÆRRE PROJEKTER

Direktørerne peger især på to måder at mindske kompleksiteten i den samlede portefølje af udviklingsopgaver på.

For det første “at sidde på hænderne”, det vil sige være opmærksom på ikke selv at sætte for mange nye forandringsprojekter i søen i en periode, hvor organisationen er på kanten af sin kapacitet til at implementere dem. Flere direktører peger på, at de som topledere færdes i kredse, hvor de konstant får ny inspiration. En siger: *“Det kan være svært ikke at tage alt det nye med hjem, for man vil jo gerne være på forkant og med på noderne, men vi skal også være en lille smule 'forandringsresistente' og turde sige: 'Det er interessant, men vi har ikke kapacitet til det lige nu.'”*

For det andet at være bedre til at lukke eksisterende projekter ned, som viser sig ikke at give de ønskede resultater – i stedet for bare at lade dem løbe linen ud. Flere peger på, at direktionen er nødt at have så meget føling med, hvordan det går med større udviklingsprojekter, at den kan afvikle dem på en kvalificeret måde og i rette tid, hvis det viser sig nødvendigt.

Mod strategien om direktionens fælles, direkte prioritering taler især, at topledelsen dermed træder et skridt for tæt på driften og dermed risikerer at indskrænke ledelsesrummet for den enkelte direktør og især for chefniveauet. Ved at agere paraply, filter eller overdommer kan direktionen signalere, at den bedre end de enkelte fagområder ved, hvad der er relevant at bruge kræfter på.

”

Det er en af direktionens opgaver 'at holde paraplyen ud' og skærme resten af organisationen mod noget af alt det, der kommer udefra og på den måde skabe noget arbejdsro midt i al kompleksiteten. Men vi skal også være bevidste om, hvornår vi så fjerner paraplyen og siger: Dét her er relevant – det skal hele organisationen forholde sig til.

Direktør

2. At hjælpe andre med at prioritere

I denne strategi foretager I ikke selv de prioriteringer, der er nødvendige for at (gen)skabe balance, men forsøger at hjælpe chefniveauet (og resten af ledelseskæden) med at fokusere og prioritere i forandringerne.

Chefgrupperne i undersøgelsen synes generelt, at de står med en betydelig prioriteringsopgave. Cheferne giver udtryk for, at hvis direktionen ikke ønsker at prioritere mellem forandringsinitiativerne, er de nødt til og parate til at gøre det selv. Det betyder dog ikke, at I som direktion blot behøver at læne jer tilbage og se, hvad cheferne finder på.

I kan groft sagt hjælpe cheferne og resten af ledelseskæden på to forskellige måder, der ikke udelukker hinanden: tydelig kommunikation og direkte involvering.

PRIORITERING VIA KOMMUNIKATION

Mange, både direktører og chefer, taler for, at direktionens primære rolle er at fastlægge og kommunikere en tydelig retning. Nogle kalder det visionsledelse, andre taler om purpose, "det store why" eller de bærende fortællinger, men pointen er den samme: Topledelsen skal gøre det klart, hvor organisationen skal bevæge sig hen, og hvilke overordnede (politiske) mål der styres efter. Udmøntningen – og dermed også prioriteringen af indsats- og ressourcer – skal så foregå i de næste ledelseslag.

Som en kommunaldirektør formulerer det:

”

Vi fokuserer meget på udvikling, men samtidig er vi en kæmpe driftsorganisation. Spørgsmålet er, hvordan vi i vores iver undgår at løbe driften over ende. For det er ikke uden omkostninger, at udviklingsarbejdet lægger beslag på medarbejderes og lederes ressourcer.

Direktør

"Jeg ønsker ikke at gå ned i detaljen i forhold til prioriteringer, men foretrækker at bruge såkaldt 'spotlightledelse'. Det betyder, at jeg i min kommunikation retter søgelyset mod det vigtigste, som der så kan prioriteres ud fra på centerniveau. Det giver organisationen en fælles retning, der er afstemt politisk. Hvis ikke man som topledelse kan holde fokus på den bærende fortælling, skaber det forvirring i hele organisationen."

Rationalet er, at når der fra direktionen kommunikeres en tydelig bærende fortælling, er det lettere for resten af organisationen at prioritere tid, ressourcer og fagligt fokus. Ved at holde sig til de store linjer og ikke blande sig unødigt i prioriteringerne tættere på driften giver topledelsen de(t) næste led i ledelseskæden et selvstændigt handlerum.

En af forudsætningerne for den måde at lede på er ifølge professor Mickael Bech, forsknings- og analysechef i VIVE, at visionen og de bærende fortællinger skal give mening for dem, der skal omsætte visioner og fortælling til praksis:

"Derfor er det ikke nok som topledelse at kunne fortælle den store historie. Man skal også være i stand til at forklare, hvordan den kan forstås og bruges i forhold til aktuelle udfordringer. Her kan det godt være en udfordring for topledelsen, hvis den ved for lidt om driften."

Omvendt må visionen ikke blive så operationel og entydig, at den ikke giver mulighed for lokale oversættelser og fortolkninger, for så risikerer den at miste sin kraft som et inspirerende narrativ og vil måske blive oplevet som indirekte top- og detailstyring. Flere chefer peger på det grundlæggende dilemma mellem på den ene side klare rammer og mål oppefra og på den anden side et passende ledelsesrum.

”

Hvis der er ubalance, kan direktionen ikke bare sende aben videre; den må selv på banen og involvere resten af ledelseskæden.

Chef

”

Når vi er pressede, er der nogle aktiviteter, fx ældrefester, der ikke er kapacitet til at gennemføre på det niveau, borgerne og medarbejderne drømmer om. Måske kan mindre gøre det. Nogle gange er en 80 pct.-løsning bedre end helt at aflyse. Og så skal vi som direktion nok bakke op, hvis nogen klager.

Chef

”

Man kan som topledelse godt blive beskyldt for ”at forstyrre driften”, hvis man sætter for mange nye forandringer i gang. Vi har valgt at fokusere på nogle få, klare strategiske indsatsområder og så sørge for løbende at kommunikere de strategiske prioriteringer og værdier ud i organisationen.

Direktør

”

Som direktion skal vi turde lade være med at simplificere. Organisationen kan godt håndtere kompleksitet, og vi skal hjælpe dem til at lære at arbejde med den.

Direktør

”

I virkeligheden foregår der ikke særlig meget prioritering mellem direktionen og chefgruppen. Det meste foregår ude i centrene, og det er ikke nødvendigvis dårligt. Det er ikke noget ønskescenarie, at vi bare får en prioriteringsliste fra direktionen.

Chef

PRIORITERING I FÆLLESSKAB

Som direktion behøver I ikke nøjes med selv at prioritere aktivt eller via tydelig kommunikation at hjælpe organisationen med selv at gøre det. Ligesom i statusfasen kan I gå i mere direkte dialog og samarbejde og sparre med de relevante dele af ledelseskæden om, hvordan der konkret kan prioriteres, hvis organisationen er kommet i ubalance.

På den måde vil I som direktion signalere, at I ikke blot skubber kompleksitet og ubalance videre ud i organisationen, men tager et medansvar for at finde brugbare løsningsveje. Denne samarbejdende tilgang er beslægtet med den forståelse, at topledelsen ikke bare skal formulere strategi, men også spille en aktiv rolle i det nødvendige oversættelsesarbejde. Læs mere i Væksthuspublikationen *Fra papir til praksis*.

At involvere de næste ledelseslag kan være særligt afgørende, hvis jeres indledende status har vist, at ubalancens årsager eller konsekvenser har med hele ledelseskæden at gøre. Det kan være et tegn på, at der er behov for strukturelle løsninger, fx en stærkere indbyrdes koordination og/eller afklaring af roller og ansvar.

Vigtige spørgsmål – når I vil skabe balance

- Hvilke igangværende initiativer kan vi som direktion vælge at tilpasse, sætte på pause, nedskalere eller helt udfase?
- Hvilke kommende initiativer kan vi som direktion vente med at sætte i gang, forenkle og/eller fx integrere i eksisterende aktiviteter?
- Hvordan kan vi kommunikere en tydelig retning til resten af ledelseskæden, så chefer og ledere har en rettesnor for selv at foretage de nødvendige omprioriteringer?
- Hvordan kan vi aktivt samarbejde med resten af organisationen om at luge ud i porteføljen af udviklingsprojekter?
- Hvilke former for dialog, møder eller procedurer vil kunne opfange tidlige tegn på ubalance i organisationens samlede udviklingsarbejde?

”

**Organisatorisk
resiliens handler
om at blive
i stand til at
genoprette sig
selv efter et
pres og opbygge
kapacitet til at
klare lignende
situationer.**

Professor Mickael Bech



AT STYRKE ORGANISATIONEN

Når I har taget hånd om eventuelle akutte ubalancer, giver det mening at se nærmere på jeres *fremtidige* forandringskapacitet. Hvordan kan I styrke organisationen, så den løbende er i stand til at arbejde med mange parallelle udviklingsopgaver uden at blive overbelastet?

Ofte bruges begrebet organisatorisk resiliens som betegnelse for, at man som organisation formår at tilpasse sig kreativt og konstruktivt til forandringer, herunder lærer af de udfordringer, man møder, og bliver bedre i stand til at håndtere dem i fremtiden. Nogle taler om "at styrke elastikken", så den kan strækkes længere uden at knække. Se også tekstboksen *Om organisatorisk resiliens*.

Direktionerne i undersøgelsen peger primært på tre typer af initiativer, som kan bidrage til at øge den organisatoriske resiliens.

”

Noget af det vigtige i forhold til at skabe en resilient organisation er at tænke over, hvor høj en grad af centralisering, man kører med. Vores filosofi er at lægge mest muligt ud i centrene, så mange agerer og tager ansvar. Det skaber ikke resiliens, at en direktion trækker for mange ting tæt ind til sig.

Direktør

”

Vores mål er at skabe et fælles direktionsrum – ikke bare et direktørrum.

Direktør

1. REFLEKSION OG INDSIGT

En første vigtig forudsætning for at forebygge fremtidige ubalancer er, at I som direktion og i et samspil med chefgruppen formår at fastholde opmærksomhed på den samlede forandringsopgave – ikke blot på den enkelte forandring.

Flere direktører efterlyser mere tid til eftertanke og fælles refleksion over, om både egne og organisationens kræfter bruges på det rigtige. Nogle peger på, at der i direktionens arbejdsform og møder er behov for at justere balancen mellem, hvor meget tid der bruges på henholdsvis "de løbende sager" og "det store billede". Også fra chefniveauet efterlyses tid til at drøfte balancespørgsmål og dilemmaer, inden der sættes nye udviklingsprojekter i søen.

Refleksionen kan med fordel understøttes af, at I som direktion løbende sikrer jer en god føling med situationen i de forskellige dele af organisationen, herunder status på igangværende implementeringer. Som tidligere nævnt skal det selvfølgelig være på et passende niveau, så I ikke trækker for meget af driftens kompleksitet ind i direktionsrummet.

I jeres indbyrdes drøftelser er det vigtigt at være opmærksom på, hvorvidt og hvorfor I ser forskelligt på spørgsmålene om balance og belastning. Det kan skyldes individuelle forskelle i det personlige lederskab, men også at det måske kun er på bestemte direktørråder, at ubalancen viser sig.

Forskelligheden kan være en styrke i jeres interne afklaring, men I jeres udmeldinger til resten af organisationen skal der selvfølgelig være enighed om de store linjer i prioriteringerne.

”

Jo højere man kommer op i ledelseskæden, desto mindre taler man om ledelse og personligt lederskab. Udfordringerne i og de etiske aspekter af topledelse så jeg gerne fylde mere i vores indbyrdes dialog.

Direktør

2. BALANCE MELLEM STABILITET OG DYNAMIK

Et af de spørgsmål om resiliens, der optager direktionerne, er, hvordan man finder det rigtige koblingspunkt i den samlede organisation mellem stabil drift og dynamisk udvikling. Der er brug for begge dele. Stabile praksisser sikrer kontinuitet og forudsigelighed, dynamiske praksisser muliggør hurtig respons og tilpasning. Men ifølge flere af de interviewede er forandringer typisk i høj kurs, mens man sjældnere taler om værdien af stabilitet og ro om driften.

Flere peger på, at det modsatte af forandring ikke behøver at være status quo. Man kan i perioder vælge at prioritere vedligeholdende frem for transformative forandringer – det vil sige satse på inkrementelle forbedringer, der typisk ikke forstyrrer organisationen så meget.

Hvis man vil styrke den organisatoriske resiliens, handler det om som topledelse at forholde sig aktivt til, hvilket mix af stabile og dynamiske processer man vil stræbe efter.

Det indebærer også, at man overvejer, hvad dette mix kræver af organisationen. Hvis den fx skal være meget agil og parat til at løbe med nye ideer, må man sørge for, at ikke alle kræfter er bundet i faste driftsopgaver. Der er nødt til at være noget fleksibilitet eller slack i tid og ressourcer.

3. ORGANISATORISK FORNYELSE

Den måske vigtigste vej til at arbejde langsigtet og forebyggende med kapacitet og resiliens er at drøfte, om I har brug for mere strukturelle eller organisatoriske ændringer, der kan styrke organisationens evne til at håndtere store, samtidige forandringer. Listen over mulige tiltag er lang.

Det kan eksempelvis være at arbejde strategisk med at udvikle kompetencer og en kultur, der understøtter udvikling og innovation. En anden mulighed er at give samarbejdet i ledelseskæden et serviceeftersyn: Er beslutnings- og eksekveringskraften fordelt på den rigtige måde, så de, der har ansvaret for implementeringen, oplever at have gode handlemuligheder?

Endelig peger både eksperter og direktioner på, at der kan ligge uudnyttede muligheder i at arbejde med forandringer i partnerskaber – det kan fx være med andre offentlige organisationer, med private virksomheder eller civilsamfundets organisationer.

Flere peger på, at sådanne partnerskaber kan tilføre nye ressourcer og være den mest effektive måde at arbejde med komplekse problemer på. Men samtidig nævnes det, at eksterne samarbejder typisk er ressource- og koordinationskrævende, og at de derfor i hvert fald i en periode risikerer at presse, snarere end at aflaste, kommunen eller regionen.

”

Vi burde som direktion gå mere i ”svedehytte” sammen.

Direktør

”

Vores største udviklingspunkt som topledelse er at skabe den nødvendige tid og plads til udvikling – og de rigtige processer i udviklingsarbejdet. Hvis ikke vi er opmærksomme på det, sander udviklingen let til i drift.

Direktør

”

Der er meget bullshit i begreberne om agilitet og resiliens, og man mister let energien i det, hvis det gøres for skematisk. Vi siger ikke til hinanden, at nu skal vi være mere resiliente – det er noget, der ligger i kulturen, og som bliver bygget gradvist op over flere år.

Direktør

Vigtige spørgsmål – når I vil styrke organisationen

- Hvordan kan I mere systematisk skaffe jer en god føling med balance og belastning i de forskellige dele af organisationen?
- Hvordan kan I i jeres arbejde som direktion, herunder i dialogen med chefgruppen, indbygge en løbende refleksion over organisationens resiliens, og hvad der skal til for at øge den?
- Hvilket mix af stabilitet og dynamik ønsker I at skabe, og hvordan kan I skabe rum og ressourcer i organisationen til at kunne levere den ønskede balance?
- Hvordan sikrer I jer, at der i resten af ledelseskæden er den rette udviklingsånd og de kompetencer, der er nødvendige for at drive forandringer?
- Hvor har I mulighed for at trække andre kompetencer og ekstra ressourcer ind i udviklingsarbejdet, fx via eksterne samarbejder eller partnerskaber?

Om organisatorisk resiliens

Begrebet organisatorisk resiliens betegner systemers holdbarhed, styrke og elasticitet, når systemet kommer under pres: Hvor meget, hvor langt og hvor hurtigt kan "elastikken" strækkes, uden at den knækker?

Begrebet beskriver, hvordan organisationer kan handle effektivt og overleve kriser og udfordringer og komme styrket ud på den anden side. En organisation fungerer resilient, hvis opgaverne løses på en acceptabel måde både i hverdagen og under uventede forhold og kriser. Det vil sige, at man kan tilpasse indsats og organisering til omskiftelige forhold, lære af dette og udnytte mulighederne i nye situationer.

Organisatorisk resiliens er derfor både vigtigt i en krisesituation som fx coronakrisen og for at kunne imødegå uforudsigelighederne i hverdagen, hvor mange faktorer påvirker personalets muligheder for at løse deres opgaver.

Blandt de faktorer, der ofte nævnes som kilder til organisatorisk resiliens, kan nævnes:

- Systemer til at overvåge og analysere udviklingen
- Evnen til at kunne reagere på uventede begivenheder
- En åbenhed for at lære af kriser, fejl og afvigelser
- Fleksibel kapacitet til at tilpasse ressourcer og indsats
- Et højt niveau af uformel og distribueret ledelse
- Stærke relationer med en høj grad af tillid og gensidig respekt.

Kilde: Mickael Bech og Bettina Ravnborg Thude: COVID-19 kan styrke den organisatoriske resiliens i sundhedsvæsenet.

Andre projekter fra Væksthus for Ledelse



Sammenhæng i ledelseskæden

Det er ikke kun de faglige ledere, der har ansvar for, at der udøves faglig ledelse. Der skal være sammenhæng i ledelseskæden for at sikre fokus på resultaterne af kerneopgaverne.



Topledelse af digitale transformationer

Digital transformation kræver, at topledere bevæger sig ind på områder med store muligheder, som også rummer uvished og risici for at fejle. Ni konkrete råd og en række værktøjer til ledelse af digitale transformationer.



Stærkt samarbejde i chefgruppen

Når samarbejdet mellem cheferne fungerer godt, smitter det af på hele organisationen. Men hvad skal der til, for at samarbejdet i chefgruppen kører på skinner? En undersøgelse blandt chefer og direktører i kommuner og regioner.



Mellem chef og direktør

Samarbejdet mellem direktører og chefer er en forudsætning for en vel-fungerende organisation. Men netop på dette sted i ledelseskæden kan der let springe gnister, fordi politik og faglighed her skal bøjes mod hinanden.



Ny Syntese

Komplekse udfordringer kræver nye løsninger – men hvilke? Og hvordan finder vi dem? Det er spørgsmål, der taler lige ind i kernen af tankerne bag Ny Syntese, der præsenteres i dette magasin.



Fra papir til praksis

Publikationen giver inspiration til, hvordan man som topledelse kan arbejde bevidst med at implementere strategi, herunder forstå hvordan strategier altid bliver fortolket og oversat af dem, der skal være med til at føre dem ud i livet.

Disse og mere end 50 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk. Her findes også 2.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 27.000 offentlige ledere vores nyhedsbrev.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen sidder:

- Jonatan Schloss, direktør, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Majbrit Berlau, næstformand, FH
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Henning Bach Christensen, direktør, Rudersdal Kommune
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Per Bennetsen, regionsdirektør, Region Sjælland
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf.

Organisatorisk balance

Topledelsens rolle ved mange samtidige forandringer

Alle kommuner og regioner har masser af udviklingsprojekter i gang. Men kan mange forandringer på samme tid blive "for meget af det gode"?

Som topledelse har man ansvar for at "holde forandringsgryden i kog", så organisationen lever op til de folkevalgtes og borgernes forventninger. Men man skal samtidig undgå at skrue blusset så højt op, at "gryden koger over" – for det kan både gå ud over driften, motivationen og evnen til at gennemføre den enkelte forandring ordentligt.

Denne publikation handler om, hvordan man som direktion finder og holder denne balance i sin organisation. Om at gøre status. Om at håndtere ubalancer. Og om at styrke organisationens kapacitet på længere sigt.

Publikationen er især skrevet til topledelse i kommuner og regioner. Dens primære formål er at inspirere og understøtte direktionens fælles dialog om den organisatoriske balance, herunder dialogen med chefgruppen, som derfor også med fordel kan læse med.

Bag publikationen står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.