

## *Offentlig ledelse på alle niveauer*

*- Leadership Pipeline tilpasset til den danske offentlige organisation.*

### **Working paper september 2010**

*Af Kristian Dahl, Studielektor i erhvervspsykologi ved Institut for Kommunikation, AAU, Cand. Psych., Erhvervspsykolog  
kd@ilos.dk.*

*Og Thorkil Molly-Søholm, Studielektor i ledelse, organisatorisk læring og coaching ved Institut for Læring, uddannelse og filosofi, AAU, Cand. Psych og Cand. Mag.  
[tms@learning.aau.dk](mailto:tms@learning.aau.dk).*

### **Indledning**

Igennem de sidste ti år er Leadership Pipeline blevet en stadig mere udbredt ledelsesmodel. Næsten hver fjerde Fortune 500-virksomhed baserer i dag deres definition af ledelse og deres ledelsesrettede organisatoriske infrastruktur (rekrutteringsprocesser, incitamentsstrukturer, lederevalueringer, talentmanagement mm.) på Leadership Pipeline. Modellen blev oprindeligt udviklet i General Electric i et samspil med en række Harvardforskere og blev publiceret globalt i 2000 af Charan, Noel & Drotter.

Det særlige ved modellen ledelsesteoretisk er, at den har et hidtil uset nuanceret blik for succeskriterierne for god ledelse på hvert enkelt ledelsesniveau. Her defineres de vigtigste færdigheder, værdier og prioriteter, der skal til for at opnå succes med ledelsesopgaven. Endvidere beskriver modellen passagerne fra et ledelsesniveau til et andet (dvs. det der skal aflæres og tillæres når en leder får en ny position; eksempelvis når en leder af medarbejdere forfremmes til at blive leder af ledere.) Rent pragmatisk er erfaringerne, at brugen af Leadership Pipeline grundlæggende skaber et langt skarpere fælles sprog om ledelse, som organisationen bruger til at forventningsafstemme, skærpe og udvikle ledelsespræstationerne. Endvidere er erfaringerne at Leadership Pipeline ofte:

- Understøtter øget ledelseskvalitet på det enkelte ledelsesniveau (bl.a. igennem bedre selektion af lederne, mere præcis forventningsafstemning om, hvad der er vigtigt at lykkes med i jobbet og igennem bedre ledelse af og udvikling af den enkelte leder).
- Skaber bedre arbejdsprocesser imellem ledelseslagene (bl.a. igennem bedre selektion af lederne, mere præcis forventningsafstemning om roller og samarbejdet)
- Nye ledere indkøres bedre og hurtigere (primært af deres egen chef)
- Rekrutteringsgrundlaget (talentpuljen) til den enkelte lederstilling bliver større og mere synligt.

Et forskningsprojekt ved Aalborg Universitet har arbejdet med at tilpasse Leadership Pipeline til de store offentlige organisationer igennem en række forskningsprocesser: fokusgruppeinterviews med ca. 100 offentlige ledere, en spørgeskemaundersøgelse og en række aktionsforskningprocesser med en medaktionsforskergruppe på 15 HR-chefer og specialister fra danske ministerier, regioner og kommuner. I det følgende redegør vi for resultaterne af første fase af forskningsprojektet. Her har vi på basis af de empirisk baserede, kvantitative og kvalitative data opstillet en generel model for de vigtigste værdier, færdigheder og prioriteter for den offentlige leder på hvert niveau i en idealtypisk organisation med fire ledelsesniveauer. I vores beskrivelse af Leadership Pipeline-systemet arbejder vi med udgangspunkt i fire ledelsesniveauer:

- *Leder af medarbejdere*
- *Leder af ledere* (leder ledere, men har ikke et samlet strategisk ansvar og er ikke del af den udvidede direktion)
- *Funktionslederen* (den højt placerede chef lige under direktørniveauet, som er del af den øverste ledelsesgruppe og som har ansvar for et stort selvstændigt og sammensat område)
- *Topleder*

Hertil kommer, at vi har inkluderet et eksplicit fokus på medarbejderne.

De meste centrale resultater af forskningsarbejdet er følgende:

*A) Store dele af Leadership Pipeline-modellen kan direkte kan overføres til den offentlige sektor som en adækvat forklaringsmodel for, hvad god ledelse på forskellige niveauer forudsætter.*

*B) Leadership Pipeline-modellen skal suppleres med otte nye kompetencefelter for at indfange de særlige værdier, færdigheder og prioriteter, der er nødvendige i dansk offentlige ledelse.*

*C) Kompetencefelterne er ikke lige vigtige på hvert niveau, og det er mere fatalt at lave fejl inden for nogle af kompetencefelterne end andre. Igennem en spørgeskemaundersøgelse har vi afklaret, hvad respondenterne mener er det vigtigste. Resultaterne er indskrevet i en samlet offentlig Leadership Pipeline-model.*

Denne artikel består af to dele. I det følgende præsenterer vi først kompetencefelterne i del 1) ”De otte kompetencefelter”. Dernæst fremstiller vi i del 2) den samlede offentlig Leadership Pipelinemodel med afsæt i en fiktiv case.

### ***Del 1) De otte kompetencefelter***

Kort fortalt er de otte kompetencefelter fremkommet ved, at vi har analyseret dataene fra seks fokusgruppeworkshops, hvor cirka 100 offentlige ledere<sup>1</sup> gav deres bud på, hvad der skulle tilføjes, ændres eller fjernes fra den klassiske pipelinemodel for, at den gav et retvisende bud på de vigtigste offentlig lederfærdigheder på de enkelte ledelsesniveauer. Analysen viste otte kompetencefelter, der udfolder sig på forskellig vis fra medarbejderniveauet til toplederniveauet: kravene til fx. ”politisk tæft” ændrer sig fra medarbejder til leder af medarbejderniveauet osv. op til toplederniveauet. Hermed beskrives således de særlige ændringer i, hvad den offentlige

---

<sup>1</sup> Der var her tale om ledere på forskellige niveauer og enkelte HR-ledelsespecialister fra stat, kommune og region

ledelsesopgave kræver på forskellige organisatoriske niveauer. I den følgende gennemgår vi de otte kompetencefelter.

**Procesledelse**

Procesledelse betegner koordinering og styring af tværgående, tværfaglige processer i feltet af interne og eksterne samarbejdspartnere. Kompetencefeltet folder sig således ud:

Lederniveau /Kategorier	Medarbejder (Ma)	Leder af medarbejdere (LaM)	Leder af ledere (LaL)	Funktionsleder (FL)	Topleder (TL)
<b>Procesledelse</b>	- Initiering og koordinering af tværgående, tværfaglige processer omkring opgaven med fokus på både proces og resultat.	- Håndtering og styring af tværgående, tværfaglige processer med fokus på både proces og resultat.	- Proces og indsatsorienteret med et <u>mere</u> organisatorisk holistisk, systemperspektiv.	- Proces og indsatsorienteret med et <u>udtalt</u> organisatorisk holistisk, systemperspektiv.	- Sikring af helhederne i de komplekse processer, og de resultater de skaber i den samlede organisation.

Sammenfattet ser vi her en udvikling i kravene til niveauernes evner til procesledelse, der går fra, at medarbejderne skal kunne initiere og koordinere tværgående, tværfaglige processer omkring opgaven med fokus på både proces og resultat til topledelsen, der skal kunne varetage processer der skaber helhed i den samlede organisation med dens samarbejdspartnere.

Der er ydermere tre interessante ting i dette kompetencefelt:

- På de lavere niveauer betones det, at man skal kunne arbejde med et fokus på både proces og resultat. Det er de særlige krav til den offentlige forvaltning, der slår her igennem: lovgrundlaget for opgaveløsningen, som ikke må fraviges, offentlighedens krav på aktindsigt, kravene om den demokratiske og lige behandling af alle borgere, og bevågenheden fra presse og politikere mm. gør, at målet ikke helliger midlet. Som offentlig leder kan man sagtens få en næse eller det det er værre, selv om man har et stort overskud på årets drift.
- Efterhånden som man stiger op i hierarkiet, er der krav om en stigende evne til at håndtere tværfaglighed, det tværororganisatoriske og kompleksitet: på leder af ledere-niveauet kræves der *et mere organisatorisk holistisk, systemperspektiv*, på funktionslederniveauet *et udtalt organisatorisk holistisk, systemperspektiv*, og på toplederniveauet er det vigtigt at kunne sikre helheden i de komplekse tværgående processer i den samlede organisation og dens samarbejdspartnere. Vi finder nogle af de samme krav til de øverste chefniveauer i den klassiske pipelinetori, men det er alligevel lidt anderledes her: i den offentlige pipeline vægtes evnen til at lede især de tværororganisatoriske arbejdsprocesser. Dette har sin rod i, at mange af værdikæderne i det offentlige går på tværs af organisatoriske skel. Tænk eksempelvis på en skolelærer, der skal opnå succes med sin klasse i et samspil med sociale myndigheder, politi, daginstitutionsområdet mm.

**At navigere på den offentlige scene**

Dette kompetencefelt betegner det fænomen, at samfundet som helhed bogstaveligt talt har aktier i det arbejde, som den offentligt ansatte udfører. Det betyder, at alle fra medarbejder til topleder metaforisk står på en offentlig scene, er synlig og skal navigere under bevågenhed fra og i

samarbejde med en mængde interessenter: fx. interesseorganisationer, faglige organisationer, medier, politiske grupperinger og andre offentlige institutioner. Kompetencefeltet folder sig således ud:

Lederniveau /Kategorier	Medarbejder	Leder af medarbejdere	Leder af ledere	Funktionsleder	Topleder
<b>Navigere på den offentlige scene</b>	- Se sig selv i større sammenhæng.	- Læse, værdsætte og agere ift. offentlighedens bevågenhed.	- Håndtere mediebevågenhed - Have forståelse for sammenhængen mellem borgere, politikere og den offentlige organisation. - Have udsyn regionalt og internationalt.	- Håndtere <u>konstant</u> bevågenhed.	- Håndtere samspillet med offentligheden ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet.

På samme måde som i de tidligere kompetencefelter ændres kravene til ledelsen alt efter, hvor højt vi kommer op i hierarkiet. Det særlige er, at der sker en bevægelse fra, *at man på medarbejderniveau grundlæggende skal kunne se sig selv i større sammenhæng* til, *at man på toplederniveau skal kunne håndtere samspillet med offentligheden ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet.*

En nærmere udforskning af kompetencefeltet viser, at der særligt sker en udvikling i, hvad man skal kunne på to nært forbundne dimensioner: A) forståelse for organisationens rolle i samfundet og B) håndtering af den bevågenhed, som organisationens rolle i samfundet naturligt fører med sig.

I forhold til håndteringen af den offentlige bevågenhed handler det for det første om, at lederne skal værdsætte denne – frem for at håbe på, at det er noget, der går over. Eller sagt med andre ord: At medier kan kræve aktindsigt, eller at TV2 kan komme på besøg med skjult kamera, er principielt godt - for selve denne åbenhed og gennemsigtighed er i yderste konsekvens en grundpræmis for demokrati og god public governance. Det er et grundvilkår, som man skal handle ud fra. Jo højere man kommer op i organisationen, desto større en rolle kommer mediehåndtering og medieoptræden til at fylde. Mottoet er her ”*Den, der håndterer medierne godt, lever godt*” frem for ”*den, der lever skjult, lever godt*”.

Denne udvikling afspejles ligeledes i, hvordan man fra de forskellige niveauer ideelt set bør kunne forstå organisationens rolle i samfundet. På medarbejderniveau er det således i sin reneste form et spørgsmål om, at man skal kunne se sig selv i en større sammenhæng og forstå, hvordan man gennem arbejdet bidrager til samfundet. En skolelærer underviser ikke blot børn i dansk, men er også med til at forme de borgere, som en dag skal føre samfundet videre. Udvikling op gennem ledelsesniveauerne er herfra et spørgsmål om at være i stand til at håndtere et stigende

antal forskellige perspektiver på organisationen. Dette ses tydeligst på toplederniveau. Her skal toplederen populært sagt kunne bryde organisatorisk autisme. Det vil sige, at toplederen ikke kun skal opfatte organisationens rolle gennem organisationens egne logikker, men derimod være i stand til at se på organisationen udefra gennem mange forskellige aktørers briller. Altså en bevægelse fra ”*Hvordan forstår jeg organisationen og dens måde at handle på?*” til ”*Hvordan vil de forskellige aktører betragte denne handling ud fra deres forståelse af, hvad der er vores organisations rolle?*” Meget ofte udløses mediestormvejr netop, når forståelsen for organisationens rolle i samfundet halter.

**Være rollemodel:**

Dette kompetencefelt handler om at man gennem egen person levendegør organisationens mål og værdier samt agere på en måde der er eksemplificer hvordan disse skal opnås. Kompetencefeltet folder sig således ud:

Lederniveau /Kategorier	Medarbejder	Leder af medarbejdere	Leder af ledere	Funktionsleder	Topleder
<b>Være rollemodel</b>	- Have faglig stolthed og bidrage til kollegialt samvær og samarbejde omkring opgaven.	- Skal gennem egne handlinger promovere organisationens værdier.	- Skal promovere organisationens værdier gennem egne handlinger og gennem ledelse af lederne.	- Kan gennem ord og handling sætte organisationens tarv højere end ens eget område.	- Kan gennem ord og handling sikre og rumme, at politikerne får æren og succes.

Set på tværs af niveauerne udspiler kompetencefeltet sig fra *faglig stolthed og kollegialt samvær omkring opgaven på medarbejderniveau* til *på toplederniveau at kunne rumme og sikre, at politikerne får æren og succes for de faglige resultater.*

På medarbejderniveau peger deltagerne i forskningsprojektet på, at en rollemodel er kendetegnet ved to ting. Man skal være et fagligt fyrtårn, men være dette på en socialt inkluderende måde. Det er ikke nok at være den fagligt bedste, hvis det sker på bekostning af kollegerne. Lederen af medarbejdere repræsenterer i langt højere grad organisationen som helhed. Det betyder, at man i det daglige arbejde hele tiden skal handle på måder, der viser medarbejderne, at man tager organisationens værdisæt alvorligt. At være rollemodel på dette niveau består således i gennem egen handling at gøre organisationsværdierne til mere end fem floskler der hænger i en skifteramme. Lederen af ledere skal på samme måde gå forrest og levendegøre værdierne. Det centrale er dog, at man på dette niveau skal sikre organisationens værdier gennem lederne på niveauet under. Har organisationen fx. innovation som et indsatsområde, er det selvsagt ikke stimulerende hvis lederen af ledere kun godkender gennemprøvede og konventionelle forslag fra de underordnede ledere. Når der opstår en krise, tackler man den så på en måde, der matcher værdierne? Eller smider man alt over bord for at lave et quick fix?

Funktionslederen vil ofte stå i situationer, hvor der skal træffes upopulære beslutninger. Her er følgende skisma på spil: *Jeg er nødt til at gennemføre en besparelse i vores område for at kunne hjælpe de andre områder. Det er loyalt overfor resten af organisationen, men vil let blive oplevet*

som et svigt af mit eget område. Denne situation er en arena hvor mange kigger på funktionslederen. Her skal man undgå at solidariser sig eksklusivt med eget område: *Det er også for galt, nu er det os, det går ud over igen!* I stedet handler det om at folde perspektivet ud og vise, at man er en del af en større butik. Mange offentlige ledere har i dette dilemma haft glæde af Professor Kurt Klaudis begreber om *det store fællesskab og det lille fællesskab*, der ses om indlejrede i hinanden. På toplederniveauet handler det at være rollemodel i høj grad om gennem ord og handling at skabe rammer for, at politikerne får succes. Det betyder, at man har et konstant fokus på, hvordan man kan få politikerne til at lykkes godt. Eller som en deltager i forskningsprojektet siger det: *Skammen er embedsmandens – æren er politikernes.*

***Kommunikative kompetencer***

Kommunikative kompetencer handler om, hvordan lederen sprogligt rammesætter arbejdet i organisationen. Kompetencefeltet folder sig således ud:

Lederniveau /Kategorier	Medarbejder	Leder af medarbejdere	Leder af ledere	Funktionsleder	Topleder
<b>Kommunikative kompetencer</b>	- Skabe mening omkring den faglige løsning af opgaven – i forhold til sig selv og over for borgeren.	- Gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for de faglige medarbejdere.	- Gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for underordnede ledere.	- Skal være en god kommunikator.	- Skal kunne kommunikere med alle – samt kunne oversætte værdibaserede politiske budskaber til strategiske organisatoriske implikationer og vice versa.

Her ser vi en udvikling fra på medarbejderniveau at kunne skabe mening omkring den faglige opgaveløsning til på toplederniveau at kunne oversætte de politiske beslutninger til organisationen og vice versa. I en beskrivelse af de kommunikative kompetencer er oversættelse og meningsskabelse de absolutte nøgleord.

Toplederen skal kunne omsætte værdibaserede politiske budskaber til en retning, som organisationen kan og vil navigere efter. Det kræver oversættelse fra politisk sprog til organisationsstrategisk sprog. Nedad i ledelseskæden handler det om at være i stand til at gøre det politisk vedtagne meningsfyldt og håndgribeligt. Lederen af ledere skal kunne oversætte de politiske intentioner til noget, som lederen af medarbejdere kan tage konkret handling på. Herudfra arbejder lederen af medarbejdere med omsætte det politisk vedtagne til konkret praksis gennem medarbejderne. Her er udfordringen, at det, der giver god mening i en politisk logik, ofte ikke giver mening i en faglig logik. På medarbejderniveau består opgaven også i at kunne skabe mening omkring selve den faglige opgaveløsning på to niveauer: Forældrene til det handicappede barn har brug for – og krav på – en forståelig forklaring på, hvorfor man tilbyder lige netop denne institutionsplads. Samtidigt skal pædagogen, som hjælper forældrene med anvisningen af institutionspladsen, selv finde mening i dette. Set gennem de faglige briller er den aktuelle institutionsplads måske ikke den optimale løsning, men det er den mulige inden for de rammer, der er til rådighed.

Sideløbende hermed er det selvsagt vigtigt, at faglige indspark kan løftes opad i systemet. Det nødvendiggør, at de forskellige ledelsesniveauer er i stand til at *oversætte opad*. Det kræver at man:

- A) Er i stand til at læse den organisatoriske kontekst og forstå, hvad der har relevans for niveauet over.
- B) Er i stand til at levere budskabet i et sprog, som kan forstås af personer, der ikke har samme faglige indsigt som afsenderen af budskabet. Her er det centrale, at man forstår, hvad niveauet over har brug for at vide.

Kolliderer en ny planlagt vejføring fx. med naturinteresser, er det interessante ikke en detaljeret biologifaglig udredning om klokkefrøens habitat, men derimod blot en simpel melding om at Danmarks Naturfredningsforening har en god sag, at de har stor opbakning i blandt vælgerne, og at de med garanti vil gøre indsigelse.

### **Strategiarbejde**

Dette kompetencefelt handler om, hvordan man løbende arbejder med at udvikle og implementere strategi i samspil mellem politikere og organisationen. Kompetencefeltet folder sig således ud:

Lederniveau /Kategorier	Medarbejder	Leder af medarbejdere	Leder af ledere	Funktionsleder	Topleder
<b>Strategi-arbejde</b>	- Kan arbejde med en langsigtet tidshorisont inden for et afgrænset fagligt fokusområde.	- Kan tolke og oversætte strategien til forståelige mål for egen del af organisationen og udvikle strategi på eget område.	- Kan arbejde med strategiudvikling i samspil med sideordnede, underordnede og overordnede ledere.	- Kan udvikle strategier i samspil med topledelsen, - Kan eksekvere strategier uden at slutmåleksekvere, - Kan skifte strategisk retning hurtigt og implementere nogle andre ting.	- Kan arbejde med et strategisk kort og langsigtet perspektiv samtidigt og acceptere, at den politiske ledelse ikke nødvendigvis har det langsigtede perspektiv. - Kan håndtere en indbyrdes uenig bestyrelse.

Det udspiler sig fra *medarbejderen, der arbejder med faglige strategier*, til *toplederen, der arbejder med at balancere organisationens strategi i spændingsfeltet mellem politisk mulige kortsigtede og langsigtede løsninger*.

På medarbejderniveau består strategikompetencen i at kunne udvikle og forfølge faglige strategier inden for et specifikt fokusområde. Det kræver i praksis, at man i det daglige arbejde formår at balancere dagligdagen (hvad gør jeg nu) med det langsigtede perspektiv (hvor skal vi hen.) Når vi bevæger os videre til leder af medarbejdere kommer det organisatoriske perspektiv på banen. Man har fået nogle overordnede indikationer på, hvad der skal ske, men for at det bliver rigtigt brugbart, skal der ske en oversættelse til nogle nærværende og relevante mål, som medarbejderne kan bruge til noget i dagligdagen. Det er således ikke et spørgsmål om blot passivt at overtage en overordnet udstukket retning, men i ligeså høj grad et spørgsmål om at udvikle en strategi for eget område. Ved skiftet til leder af ledere sker der en markant ændring i strategiarbejdet. Hvor lederen af medarbejdere primært orienterer sig mod sin egen afdeling, skal blikket nu foldes

meget mere ud. Metaforisk beskrevet skal man nu arbejde med strategi i 3D. Nedad i forhold til de underordnede ledere, sideværts sammen med andre lederkolleger og opad ift. overordnede ledere. På de to øverste niveauer fastholder man 3D-blikket, men det nye er, at man er endnu længere væk rent organisatorisk fra der, hvor det vedtagne skal omsættes. Det betyder, at man er nødt til at kunne inddrage de underordnede ledere og stole på, at de kan lave den praktiske eksekvering.

På funktionsleder og toplederniveau bliver samspillet med det politiske niveau en markant faktor, der sætter sit præg på, hvad strategiarbejdet indebærer. Når de politiske vinde ændrer retning ændres ligeledes rammerne for, hvilken strategisk retning der skal forfølges. I praksis betyder det, at funktionslederen ofte skal ændre retning og implementere noget andet end det, som man fx. lige har meldt ud til organisationen. Med et glimt i øjet kan man kalde denne færdighed for *paradoksal implementering*. Parallelt hermed bokser toplederen med at håndtere skismaet med at arbejde frem mod langsigtede mål sammen med politikere, der har et kortsigtet tidshorisont (næste valg).

### **Skabe ledelsesrum**

Dette kompetencefelt betegner det fænomen, at retten til og muligheden for at udøve ledelse i den offentlige organisation er noget, som lederen langt hen af vejen selv skal skabe. Eller sagt med andre ord: Det kræver en aktiv indsats at skabe et rum i organisationen, der muliggør, at man kan udøve ledelse. Kompetencefeltet folder sig således ud:

Lederniveau /Kategorier	Medarbejder	Leder af medarbejdere	Leder af ledere	Funktionsleder	Topleder
<b>Skabe ledelsesrum</b>	- Bidrage til at skabe et ledelsesrum for nærmeste leder gennem medledelse.	- Kunne stå alene og definere eget ledelsesrum.	- Kunne skabe legitimitet omkring ledelsesrollen ift. det faglige system.	- Kan sikre sig et fleksibelt og manøvredygtigt ledelsesrum.	- Kan skabe og afklare sit ledelsesrum ift. politikere – og resten af organisationen. - Kan navigere i ”kaos” og inkonsistente styresystemer.

På *medarbejderniveau* består opgaven i at bidrage til at skabe ledelsesrum for lederen gennem medledelse til på *toplederniveau* at kunne skabe og afklare sit eget ledelsesrum i et dilemmafyldt spændingsfelt mellem politikere og resten af organisationen. Det er grundlæggende svært at udøve ledelse, hvis folk ikke vil ledes. Derfor er det på medarbejderniveau en vigtig opgave at bidrage til, at lederen kan udføre ledelsesopgaven. For lederen af medarbejdere består skabelsen af ledelsesrummet af to komponenter. For det første, at man definerer sig selv ud af et fagprofessionelt fællesskab og i højere grad nu repræsenterer organisationen. Psykologen, der bliver leder for en PPR, skal således lære at stå alene og ikke længere være en del af en faggruppe. Derpå skal man selv i langt højere grad kunne forme sin egen rolle, end da man var medarbejder.

Hvor lederen af medarbejdere ofte har en ”fag-faglig” ekspertise, baserer lederen af ledere sig derimod i højere grad på ledelse som faglighed. Det giver en udfordring ift. de fagprofessionelle medarbejdere i organisationen. Her har man mange steder det som en indgroet tænkning, at man

kun anerkender ledelse fra folk, som er dygtigere rent fagligt end en selv. Det klassiske eksempel er lægernes reaktion, når en ikke lægeligt uddannet sætter sig i chefstolen. Lederen af ledere skal derfor kæmpe for at skabe sig en legitimitet og vise det faglige system, at man kan tilføre værdi.

Funktionslederen har en lignende udfordring, men det nye er, at man her i udtalt grad sidder i et krydspres mellem organisationen, topledelse og politikere. Toplethed og politikere skubber til tingene og vil se resultater nu. Omvendt presser organisationen nedefra og vil måske i en helt anden retning end topledelse og politikere. Det stiller selvsagt store krav til, at man holder balancen med sit ledelsesrum og ikke bliver låst fast af den ene eller den anden part og hermed mister fleksibilitet og manøvre dygtighed.

Toplederen har ligeledes den løbende afklaring af ledelsesrummet som en afgørende opgave. Det særlige er dog her, at det sker i nærkontakt med politikerne. Det centrale er her den løbende dialog og forhandling, hvor parterne arbejder med at afklare snitflader såvel som hinandens grænser. Eller som en topleder udtrykker det: *Jeg har brug for at vide, hvor meget jeg kan gå til stålet med politikerne – og det gør jeg kun ved at teste det af.*

**Faglig ledelse**

Dette kompetencefelt handler om, hvordan man håndterer og leder de professionsfaglige aspekter forbundet med udførelsen af organisationens kerneopgaver. Det ser således ud:

Lederniveau /Kategorier	Medarbejder	Leder af medarbejdere	Leder af ledere	Funktionsleder	Topleder
<b>Faglig ledelse</b>	- Har faglig stolthed og evner selvledelse.	- Har fag-faglig indsigt og kan udvikle faglighed hos andre.	- Har faglig indsigt, men baserer sig i højere grad på ledelse som faglighed.	- Kan se politisk-faglige muligheder i sager og beslutninger - samt agere som oversætter imellem det faglige og det politiske niveau.	- Kan fremlægge og forsvare enkeltsager for det politiske niveau og presse, - Kan nivellere faglighed og mulige løsninger i den politiske kontekst.

Læst på tværs af niveauerne går spændet fra *faglig stolthed og selvledelse* på *medarbejderniveau* til *på toplederniveau at kunne nivellere faglighed og mulige løsninger i den politiske kontekst*. Kompetencefelt adskiller sig markant fra den private pipeline. Her er en af de vigtigste pointer, at lederen skal slippe det faglige og praktisere ”ren ledelse”. Bestyrelsen i den private virksomhed vil yderst sjældent stille direkte spørgsmål til enkeltsager og vil ej heller betragte det som de ledende medarbejders opgave at svare på sådanne spørgsmål. Konteksten for den offentlige ledere er imidlertid en anden: *Det politiske niveau forventer, at de øverste ledere kan give konkrete faglige svar på spørgsmål til enkeltsager*. Konsekvensen heraf er, at det faglige kommer til at fylde meget på alle niveauer i den offentlige pipeline. Et spørgsmål fra det politiske niveau udløser billedligt talt en kædereaktion ned gennem systemet, hvor det ene niveau hiver svar ud af det næste niveau, indtil der er skaffet, hvad det politiske niveau vil opleve som et passende svar. Dette nødvendiggør, at ledere på alle niveauer fastholder en forståelse af det faglige.

**Politisk tæft:**

Dette kompetencefelt handler om lederens evne til konstruktivt at arbejde med et politisk system som øverste ledelseskontekst. Feltet udfolder sig således:

Lederniveau /Kategorier	Medarbejder	Leder af medarbejdere	Leder af ledere	Funktionsleder	Topleder
<b>Politisk tæt</b>	- Arbejder med gennemsigtighed og ordentlighed.	- Kan sikre, at alt det man laver kan tåle en forside.	- Skal have politisk indsigt og forståelse. - Kan rumme manglende faglig rationalitet i de politiske beslutninger.	- Har udpræget politisk forståelse uden at politisere. - Kan sikre driften ved at der ikke opstår støj og politisk skadelige enkeltsager, - Kan oversætte og mediere krydspres imellem det politiske og det faglige niveau. - Kan besvare spørgsmål i faglige enkeltsager med politisk forståelse. - Kan facilitere produktion af politiske beslutningsgrundlag - Kan stå til rådighed for politikere på deres foranledning - også ad hoc.	- Kan stå ad hoc til rådighed for politikere, inspirere, påvirke og rådgive. - Kan topprioritere krisestyring ved aktuelle kriser. - Kan læse politisk kommunikation, dagsordener og relationer. - Har og bruger uformelle netværk. - Har viden om myndighedsgrundlaget. - Kan håndtere modsætninger imellem det politiske og det faglige system konstruktivt. - Kan rumme manglende faglig rationalitet i de politiske beslutninger. - Kan være fremme i skoene på en ydmyg måde. - Kan håndtere uenig bestyrelse som ofte tager halvdelen af toplederens tid og som ikke ved meget om organisationen.

Populært sagt er den mest markante forskel mellem den private og den offentlige organisation, at bestyrelsen i den private organisation i udgangspunktet er enige med hinanden og arbejder frem mod et fælles mål. "Bestyrelsen" i den offentlige organisation er derimod pr. definition forpligtigede til at være internt uenige med hinanden om både mål og midler. Det afkræver politisk tæt på alle niveauer fra *gennemsigtighed og ordentlighed i den faglige opgaveløsning på medarbejderniveau* til på *topchefniveau at kunne sikre et konstruktivt parløb imellem politikere og den faglige organisation*. Når man læser på tværs af kompetencefeltet, er det tydeligt, at politisk tæt bliver af større betydning, jo tættere man kommer på det politiske niveau. Vi vil ikke

i detaljer gennemgå hele feltet, men stiller derimod ind på tre temaer, som fylder meget på de forskellige niveauer.

- Undgå skadelige enkeltsager: For de politikere, der har vedtaget en besparelse på handicapområdet, ser det meget skidt ud, når man på forsiden af den lokale avis kan læse følgende: *Forringede vilkår for de handicappede, mens lederne tager til Kreta for at gå på kursus*. Det kan godt være, at det i kroner og øre er billigere at sende lederne til Kreta end at afvikle arrangementet på det lokale Comwell hotel. Det er dog selvsagt underordnet, for her er det den politiske omkostning ved overskriften, der er det centrale. En vigtig opgave er derfor på de forskellige niveauer hele tiden at sikre, at der ikke opstår sager som ”larmer” og stiller politikerne i et dårligt lys.
- Kunne læse det politiske spil - og trives med det: For at undgå selvmål er det af afgørende betydning, at man forstår den politiske spillebane. Lederne skal have overblik over, hvad der rør sig og hele tiden interessere sig for, hvad der er politisk gangbart. Ligeledes er der afgørende, at man værdsætter den politiske logik og kan håndtere at de politiske beslutninger ikke nødvendigvis er rationelle i en faglig optik.
- Rådgivning af politikerne og brobygning til organisationen: Toplederen og funktionslederen bruger en markant del af deres tid på at stå til rådighed for politikerne og rådgive i konkrete sager. Her er det afgørende, at man er i stand til at rådgive med politisk forståelse således at der hele tiden tages højde for den aktuelle politiske situation. I den nære kontakt med politikerne ligger også rollen som brobygger. Lederen skal hele tiden forsøge at skabe sammenhæng mellem, hvad politikerne vil, og hvad der rent faktisk kan lade sig gøre i organisationen. Det kræver i nogen situationer, at man skubber til organisationen – i andre tilfælde politikerne.

## ***Del 2: Den samlede offentlige leadership Pipeline***

I det følgende viser vi, hvordan den samlede offentlige Leadership Pipeline ser ud. Det vil sige, at vi nu kobler de otte kompetencefelter sammen med de elementer, som skal fastholdes fra den private pipelinemodel. Formidlingen er bundet op på en konstrueret case med afsæt i en fiktiv skoleforvaltning i en kommune, som er i gang med en større strukturændring. Her følger vi fire personer, der er eller bliver ledere på forskellige niveauer.

### **Medarbejderniveauet: Johns første år som skolelærer**

*Fra første dag på seminariet har John været kendt som en ildsjæl, der brænder for folkeskolen. Med eksamensbeviset i hånden trådte han direkte ind i et job på sin gamle praktikskole, hvor man med glæde modtog den entusiastiske nye lærer. Fire år senere kan John se tilbage på nogle yderst arbejdsomme år: Han blev kort efter starten på skolen klasselærer for en 5. klasse med store sociale problemer og en forældregruppe i oprør. Nu er eleverne klar til folkeskolens afgangseksamen. Nuvel, ikke lutter 12-taller, men forældre og elever ser John som manden, der hurtigt fik tingene sat på sporet og skabte en god skoletid. Selv fremhæver John følgende:*

*”Set i bakspejlet har det vigtigste for mig været at vise, hvordan vores folkeskole rent faktisk kan være et godt sted for alle. Da jeg overtog klassen, var der flere af de såkaldte ”ressourcestærke” forældre der ville sende deres børn på privatskole for, at deres børn skulle slippe for ballademagerne i klasseværelset. Jeg betragter det som en*

*falliterklæring for vores samfund, hvis forældre begynder at vælge folkeskolen fra - og jeg nægter at give medløb til et samfund, hvor skolen ikke kan håndtere forskellighed. Derfor er jeg stolt af, at jeg fik alle forældrene til at bakke op om folkeskolen, og stolt af, at alle mine elever snart får et afgangsbrev”.*

*På lærerværelset er der enighed om, at John lykkedes som klasselærer, fordi han var fagligt dygtig og eminent til at arbejde på tværs og bringe mange forskellige ressourcer i spil. Eller som en af Johns kollegaer udtrykker det: ”Hvis man skal rykke en ”problemløse”, er man som John gjorde det nødt til at kunne række ud til forældrene på den ene side og samtidig jonglere med SSP, specialundervisningscentret, kommunen og alle de andre parter”. Set gennem skolelederen Marias briller ser Johns succes således ud:*

*”Han var en ”selvstarter”. Han sad ikke og ventede på, at nogen skulle fortælle ham, hvad der skulle gøres. Med hans faglighed som springbræt hoppede han ud i udfordringerne på eget initiativ. Samtidig var John også eminent til at forstå, hvad han kunne bruge mig som leder til. I starten af hans arbejde med klassen opstod der fx. nogle voldsomme klager fra et enkelt forældrepar. Her inviterede John mig ind i processen på det helt rigtige tidspunkt. Det var en følsom proces, og det er langt fra alle lærere, der formår at bruge deres leder konstruktivt i en sådan situation. Eller sagt med andre ord: Det er svært at være leder for dem, der ikke vil have ledelse...”*

*Sideløbende med arbejdet som klasselærer har John gennem sit engagement fået en position på skolen som ”fagligt fyrtårn”. Han er dybt involveret i alle faglige fora og har endvidere påbegyndt en masteruddannelse i pædagogik og læreprocesser på universitetet. En kollega giver således John dette skudsmål: ”Sprudlende af idéer og faglig viden, men samtidig ydmyg i den forstand, at han altid spørger os andre om hjælp, hvis der er noget, han er i tvivl om. På den anden side er John også selv altid klar til at træde til, hvis jeg har brug for hjælp”.*

### **Medarbejderniveauet**

Set ift. til den offentlige Leadership Pipelines forståelse af de centrale færdigheder, værdier og prioriteter på medarbejderniveauet er det ikke overraskende, at John klarer sig godt. Ud over de kvaliteter, som pipelinen peger på som centrale på medarbejderniveauet i private organisationer (bl.a. den faglige ekspertise, samarbejdsevner og det, at han værdsætter og motiveres af det personlige faglige arbejde) har John nemlig en række kvaliteter, der er særegne for og nødvendige for at lykkes som medarbejder i det offentlige:

- Han er stærk til *proceskoordinering*: at koordinere komplekse arbejdsprocesser med en lang række interessenter med meget forskellige behov og dagsordener.
- Han *bærer de særlige offentlige værdier* om lige demokratisk behandling af alle og ser skolen som stedet, hvor børn fra alle samfundslag skal mødes og opbygge solidaritet og gensidigt kendskab til glæde for samfundets generelle sammenhængskraft.
- Han er præget af en høj grad af *selvledelse* og arbejder selvstændigt og selvinitieret.

I nedenstående har vi gengivet den offentlige Leadership Pipelines forståelse af medarbejderniveauet. De særlige krav til den offentlige medarbejder er fremhævet med kursiv.

Vi uddyber ikke alle aspekterne i modellen, men vil knytte nogle kommentarer til evnen til *proceskoordinering af tværgående, tværfaglige processer med fokus på både proces og resultat*. Denne færdighed er generelt central i det offentlige, da mængden af interessenter ofte er meget stor, og mange af serviceydelserne skal skabes i et samspil med mange andre offentlige instanser.

Disse processer skal koordineres med fokus på både resultat og proces, da stort set alle arbejdsprocesser i de offentlige organisationer er underlagt regler om offentlighedens ret til aktindsigt, og fordi de politisk styrede organisationer er meget følsomme over for selv små procedurefejl eller unøjagtigheder, der kan blive til politiske slagsmål på mediefladen.

<b>Medarbejderniveauet</b>
<b>Færdigheder</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekniske / faglige evner.</li> <li>• Team play.</li> <li>• Evnen til at opbygge relationer for relationens skyld.</li> <li>• <i>Proceskoordinering af tværgående, tværfaglige processer med fokus på både proces og resultat.</i></li> </ul>
<b>Prioriteter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daglig mødedisciplin</li> <li>• Kortsigtet tidshorisont.</li> </ul>
<b>Arbejdsværdier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• At skabe resultater gennem personlig indsats.</li> <li>• Høj faglig kvalitet.</li> <li>• At acceptere organisationsværdierne.</li> <li>• <i>Selvledelse</i></li> <li>• <i>offentlige værdier</i></li> </ul>

I det følgende møder vi en af Johns kolleger, Lis, som kæmper med at lave en succesrig transition fra være medarbejder til at bliver leder af medarbejdere. I Leadership Pipeline kaldes dette for passage 1.

### **Passage 1: Fra at lede sig selv til at lede andre**

#### **Lise**

*Kommunalvalget skaber et flertal i byrådet for en strukturændring på skoleområdet. Målet er at opnå besparelser samt at skabe faglige synergi ved at gruppere skolerne i skolecentre. Hvert center består af fire til fem skoler. Det enkelte center har en skolecenterleder og en række faglige ledere for enhederne specialundervisning, SFO, indskoling, overbygning, drift (IT, bygninger og indkøb). Antallet af medarbejdere i enhederne er markant færre end i den tidligere struktur, men tanken er, at ressourcerne kan bruges mere fleksibelt, og at man dermed kan lave det samme med færre hænder. Centerlederne referer, sammen med en række stabschefer, til Børne & Ungechefen. I forbindelse med oprettelsen af skolecentret har lederne fra hver af de skoler, som nu skal indgå i centret, mulighed for at søge jobbet som skolecenterleder. De af lederne, som ikke får jobbet, vil opleve, at deres rolle ændrer sig fra at være traditionel skoleleder til at skulle*

varetage en tværgående funktion (fx. ledelse af specialområdet på tværs af de skoler, som udgør skolecentret) med skolecenterlederen som overordnet leder. Ledertitlen er her faglig leder.

Stemningen i det nye skolecenter-lederteam i Nordbyen er ikke just optimistisk. Den politiske realitet slår nu for alvor igennem på dette første møde, hvor teamet er samlet. Dagsordenen for mødet siger fordeling af ansvarsområder til lederne. Lise tager ordet:

”Skolerne føler i den grad, at vi har fået noget trukket ned over hovedet. På min gamle skole er vi slet ikke klar til at opgive alt det gode, vi har skabt gennem årene, og smide det ind i en fælles kasse. Vores område og elever har nogle behov, som er helt anderledes end naboskolerne. Det er sådan vi har det. Medarbejderne har bedt mig om at kæmpe for, at vi ikke bliver opslugt af et skolecenter og nedlagt”.

Denne kommentar afføder en blanding af hovedrysten fra en del af teamet og sympatiske nik fra andre. Lise griber den gnist, der er tændt, og forsøger at sætte gang i den principielt vigtige diskussion. Skolecenterlederen Niels forsøger at få forvaltningens dagsorden igennem på mødet, men det lykkes ikke. Over de næste møder skal de fordele ansvarsområder og opgaver mellem lederne, men Lise og et par af de andre kæmper imod, og det trækker ud.

En måned senere falder bomben. Niels har egenrådigt fordelt de tværgående ansvarsområder, som de faglige ledere skal varetage. Lise får ansvaret for specialundervisningsområdet.

Snart rammer hverdagen. Hendes første vigtige opgave bliver at samle medarbejderne i den nye specialundervisningsenhed. Hun beslutter sig her for at melde ærligt ud, hvorledes hun ser på situationen:

”Jeg synes det er en uhensigtsmæssig beslutning, man har truffet om skolecentret og om at skulle arbejde på tværs. Jeg er ligesom jer bange for, at vi ikke fremover kan holde den faglige standard i specialundervisningen. Men der er ikke andet for end, at vi må smøge ærmerne op og give eleverne det bedste, vi kan”.

Hverdagen kommer, og Lise går på opgaven med krum hals. Der er utroligt mange nye faglige detaljer, som hun må sætte sig ind i. For at vinde medarbejdernes faglige respekt påtager Lise sig de aller mest krævende opgaver, som enheden får ind. Hun kaster alle døgnets timer ind i opgaven, og det giver pote. Efterhånden får hun meget positive tilbagemeldinger fra alle enhedens samarbejdspartnere: ”Når Lise er på en opgave, ved man, at det bliver gjort ordentligt!”

Den slags positiv feedback er lyspunkter i en dagligdag, der desværre er fyldt med brok.

En del af medarbejderne er forståeligt demotiverede over at skulle deles om opgaverne med nye kolleger. Hertil kommer en del ”fnidder” i krogene mellem forskellige grupperinger af medarbejdere. Man holder sig til sine gamle kolleger. En naturlig reaktion i forandringsprocesser. Lise forsøger at opmuntre medarbejderne ved klø på med opgaverne og vise dem, at man trods alt godt kan skabe gode resultater selv i de svære sager.

Set fra medarbejdernes vinkel er historien imidlertid en anden:

”Det er, som om hun tager alle de særligt udfordrende sager fra os for, at hun kan vise os, hvor god hun er. Jeg har brug for en leder - ikke en konkurrent”.

De medarbejdere fra Lises gamle skole, der er kommet med ind i specialundervisningsenheden, er heller ikke tilfredse:

”Hun plejede altid at kunne repræsentere os i forhold til forvaltningen – og hun lovede, at hun ville kæmpe med næb og klør for Korreslev skole. Men se om det hjælper noget som helst”.

*Lise knokler alle døgnets 24 timer, men har stadig svært ved at få enderne til at nå hinanden. Oven i de krævende specialundervisningsopgaver kommer spildtiden forbundet med kontakten til medarbejderne. Herudover fylder lederteamet alt for meget. I dagligdagen presser de andre ledere sig på gennem en lind strøm af e-mails samt evindelige møder om administrativt bøv. Alt i alt unødigt tidstyveri i en i forvejen travl hverdag. Lise sætter temaet på dagsordenen med et forslag om at reducere mødeaktiviteten markant: "Vi er ved at møde os ihjel. Hvorfor går vi ikke bare ud på vores skoler og får noget fra hånden..."*

*Lederteamet viser her sit sande ansigt. Kollegaerne replicerer med beskyldninger om, at hun gentagne gange overskrider deadlines på fælles arbejdsplaner og melder specialundervisningen ud af potentielle tværgående projekter.*

*Lise forlader mødet med en fornemmelse af at være blevet snigløbet af lederteamet: "Hvorfor bakker vi ikke hinanden op og står sammen mod forvaltningens fikse idé? Hvordan skulle jeg dog kunne prioriterer arbejdet i lederteamet, når min kalender allerede mere end fyldt med krævende opgaver?"*

*Den manglende opbygning af de tværgående samarbejder gør endvidere, at specialundervisnings-enhedens arbejde er meget lidt koordineret med den almenpædagogiske indsats og en række af de politisk vedtagne indsatsområder på skoleområdet, eksempelvis motorik og bevægelsesindsatsen. Samarbejdet med de andre offentlige instanser udenfor forvaltningen (eksempelvis de sociale myndigheder og sundhedsindsatserne) er ikke eksisterende.*

*En lille måned senere modtager skolecenterlederen en skriftlig klage fra en del af medarbejderne i specialundervisningen. Her påpeger medarbejderne, at de har markante samarbejds-vanskeligheder med Lise. Samme dag konsulterer Lise sin læge, og hun sygemeldes på ubestemt tid med stress som årsag.*

### **Lises passageproblemer**

Lises ledelsesadfærd illustrerer en række symptomer på, at hun tumler med det klassiske passageproblem: det at skifte grundværdi fra, at hun som medarbejder værdsætter og motiveres af at lykkes selv med de faglige opgaver til, at hun nu som leder af medarbejdere skal værdsætte og motiveres af at lykkes gennem andre. Symptomerne er:

- Hun tager alle de krævende opgaver selv og bliver ligefrem set som en konkurrent af en medarbejder.
- Hun har for travlt med de faglige opgaver til at kunne være tilgængelig for sine medarbejdere.
- Hun udvikler ikke sine medarbejdere fagligt til den nye organisatoriske kontekst.
- Lederteammøderne ses som en mindre vigtig, forstyrrende aktivitet.
- Endvidere laver hun ikke skiftet til at arbejde på at bygge de rette relationer for organisationens skyld: relationerne til de andre faglige ledere og andre strategisk vigtige samarbejdspartnere i kommunen misligholdes.

Alt dette sker på trods af, at Lise arbejder utrolig hårdt, og det kan synes urimeligt, at hun alligevel får kritik fra næsten alle sider. I Pipelineperspektivet er arbejdsindsatsen vigtig, men det er endnu vigtigere at gøre de rigtige ting. Det er her, Lise fejler. Set ift. de særlige kvaliteter, som kræves af en offentlig leder af medarbejdere, er der især to problemer: Lises kommunikative kompetence til at gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for de faglige medarbejdere lader meget tilbage at ønske. Måske kunne hun rent færdighedsmæssigt, men værdimæssigt er hun ikke loyal

overfor de politiske beslutninger. Hermed fejler hun på et andet centralt parameter for offentlige ledere af medarbejdere: at man agerer rollemodel for organisationens beslutninger og værdier.

I nedenstående model har vi gengivet den offentlige leadership pipelines forståelse af leder af medarbejder-niveauet. De særlige krav til den offentlige leder er fremhævet med kursiv.

<b>Leder af medarbejdere</b>
<b><i>Færdigheder</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• At sætte mål.</li> <li>• Rekruttering.</li> <li>• Delegering.</li> <li>• At vurdere indsats.</li> <li>• At give periodisk feedback omkring arbejdsindsats</li> <li>• Coaching.</li> <li>• Relationsopbygning opad, nedad og sidelæns - for organisationens skyld.</li> <li>• <i>Procesledelse: Håndtering og styring af tværgående, tværfaglige processer med fokus på både proces og resultat.</i></li> <li>• <i>Kommunikative kompetencer: Gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for de faglige medarbejdere.</i></li> <li>• <i>Faglig ledelse: Har fag-faglig indsigt og kan udvikle faglighed hos andre</i></li> </ul>
<b><i>Prioriteter</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Årlige planlægninger, budgetter, projekter.</li> <li>• At sætte mål og prioriteter for afdelingen såvel som den enkelte medarbejder.</li> <li>• Kortsigtet og langsigtet tidshorisont.</li> <li>• At skabe tid til medarbejdere - både på deres og din egen foranledning.</li> </ul>
<b><i>Arbejdsværdier</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• At skabe resultater gennem andre.</li> <li>• Medarbejderes succes.</li> <li>• Ledelsesarbejdet.</li> <li>• Afdelingens succes.</li> <li>• Synlig Integritet.</li> <li>• <i>Rollemodel: Skal gennem egne handlinger promovere organisationens værdier.</i></li> </ul>

I det følgende går vi til Johns erfaringer med den samme passage.

### **Passage 1: Fra at lede sig selv til at lede andre**

#### **John**

*Et stykke tid efter at Lise er blevet sygemeldt, bliver John budt på en kop kaffe på Niels´ kontor. En time senere træder han ud på gangen som konstitueret faglig leder for specialundervisningsenheden. Kort efter tiltræder han stillingen.*

*Reaktionerne fra kollegaerne er positive: ”Endelig får vi en leder som rent faktisk forstår, hvad specialundervisning handler om. Nu må du få råbt dem ordentligt op inde på forvaltningen - Lise kom jo desværre ikke igennem med budskabet!” Den entusiastiske velkomst bliver dog hurtigt til*

*skuffelse, da John gennem ord og handling gør det klart, at han ikke har tænkt sig at være ”stik i rend-dreng”. Blandt nogle af de gamle kollegaer er holdningen, at ”nu har konfirmanden for alvor solgt ud af fagligheden og stræber op ad!”*

*At hans rolle er ny, bliver for alvor til at føle på, da invitationerne fra fredagsølklubben kort efter holder op med at tikke ind i mailboksen. John er ikke helt upåvirket. Som han siger til en gammel studiekammerat, der er pædagogisk leder i en anden kommune: ”Det er ikke helt let at sætte foden ned over for gamle kollegaer, som man har sunget karaoke med i en julefrokostbrandert”. Gennem hele opstarten forsøger John at holde sin gamle skoleleder på den indre nethinde som et idealbillede på en leder, der formåede at være fagligt inspirerende uden at rage opgaverne til sig, tæt på og alligevel med distance og ærlighed om lederrollen, klar og retningsgivende, men altid først efter at have hørt medarbejderne. John er ydmyg over for egen rolle som leder og siger åbent til sin chef, kolleger og til medarbejderne, at han har brug for deres hjælp og feedback, sådan at han kan finde sine ben som ny leder.*

*For at komme i gang med jobbet tager han udgangspunkt i Lises kalender. Den er tæt booket med specialundervisningsopgaver, som han er nødt til at løse. Efter to hektiske uger bliver det dog hurtigt klart, at der ikke er timer nok i døgnet til at føre Lises kalender videre. En af de første opgaver består derfor i at give kalenderen en hovedrengøring ved at få flyttet størsteparten af de faglige opgaver tilbage på medarbejdernes bord.*

*Hurtigt står det klart, at den nye struktur kun eksisterer på papiret, og at der reelt er et begrænset samarbejde på tværs af enheden. Ligeledes bruger en del af medarbejderne meget krudt på at begræde forandringen. John tager derfor initiativ til et fælles seminar for alle medarbejderne som startskud på en udviklingsproces, der skal skabe ejerskab og vise vejen frem. Et vigtigt fundament for seminaret skabes ved at inddrage medudvalg og tillidsrepræsentanter. Dagen for seminaret oprinder og John byder velkommen: ”Det er ikke til diskussion, om vi skal have en specialundervisningsenhed. Det skal vi. Vi skal arbejde med at finde ud af, hvordan vi sammen kan få det til at lykkes på en god måde, der matcher de politiske mål på området og børnenes behov”. Ved seminarets afrunding er der udviklet en mængde bud på, hvordan enheden kan komme videre, og der nedsættes tværgående medarbejdergrupper, som i de følgende måneder arbejder med at føre idéerne ud i livet.*

*Dagligdagen er selvsagt ikke uproblematisk, og der er mange knaster der skal høvles af. John arbejder her målrettet med at rydde de organisationsstrukturelle sten af vejen. Dette supplerer han med en løbende dialog på gangene med TR og medudvalg om, hvordan man skal tackle de mange udfordringer der løbende opstår i takt med, at enheden bider sig fast i de nye opgaver og rutiner. Samtidigt hermed bestræber han sig på at holde fingrene fra de faglige opgaver. Det vigtigste arbejdsredskab er her en insisteren på, at medarbejderne gennem coaching og faglig sparring selv kan løfte opgaverne. Herudover forsøger han konsekvent at gå i dialog med medarbejderne, når han hører brok over den nye struktur. Udgangspunktet er her altid en insisteren på, at man i enheden nok skal få sig ”rodet igennem” på bedste vis. I en snak med en kollega fra lederteamet forklarer John dette fokus således:*

*Langt hen af vejen ser jeg det som min vigtigste opgave at gøre uforståelige beslutninger ”spiselige” for mine medarbejdere. Det, der er udtænkt på politisk niveau, giver med garanti ikke mening for medarbejderne - der jo ser på situationen med helt andre briller end politikerne. Her er det min opgave at få folk til at se mulighederne i det, der virker forkert. Om ikke andet så hjælpe folk til at kunne se, at verden ikke går under, og at vi altså stadig kan lave nogen gode løsninger, hvis vi tænker os om.... Samtidig er jeg selvfølgelig også nød til tage mine medarbejdere alvorligt, når de påpeger, at der er*

*forhold som bliver markant forringende. Her har jeg to opgaver som leder: Jeg skal hjælpe medarbejderne med at finde ud af, hvordan vi konkret skal takle det, der driller her og nu. Herudover vælger jeg at løfte nogle af udfordringerne ind i lederteamet, således at vi sammen kan finde ud af, om det er noget, vi på vores ledelsesniveau kan gøre noget ved. Hvis ikke, må vi lære at leve med det, eller alternativt må vores leder bære det videre op i systemet.*

*John har nu haft lederkasketten på i snart et halvt år, og hans indsats begynder at bære frugt: Skellene mellem medarbejderne er så småt ophævet, og løsningen af opgaverne fylder mere end frustrationen over den nye struktur. Herudover arbejder han målrettet med at positionere enheden konstruktivt i forhold til alle "kunderne". Han igangsætter fx. tværfaglige arbejdsgrupper, hvor specialundervisere, PPR-medarbejdere og integrationskonsulenter fra forvaltningen sammen arbejder med at lave forløb for tosprogede børn. I lederteamet bemærker kollegerne ligeledes, at John er i stand til at skabe sammenhæng. Arbejdet i lederteamet er højeste prioritet, og hans indgangsreplik til de udfordringer, som teamet står overfor er altid: Hva' skal vi gøre ved det? Otte måneder efter Johns konstituering bliver han fastansat.*

### **Johns passage**

John håndterer skiftet til at blive leder af medarbejdere med et helt andet sæt af arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder end Lise. I casen ser vi, hvordan hans første opgave består i at redefinere sin organisatoriske position. Han har været del af et stærkt fagligt fællesskab, men med rolleskiftet kan han ikke længere være en del af dette. Eller sagt med andre ord: *John bevæger sig fra at være en repræsentant for lærerstanden og de fagprofessionelle idealer til at være en repræsentant for organisationen og ultimativt de politiske intentioner, som denne skal omsætte til praksis.*

Modsat så vi i casen om Lise, hvordan hun dybest set definerede sig selv ud fra, hvad der er en faglige medarbejders forståelse af, hvad en god leder bør gøre. John definerer sin ledelsesrolle ud fra et lederspæktiv. John skal således ud af den faglige rolle, men dog uden at slippe fagligheden helt. Det kræver, at han træder ud af Lises hektiske producentrolle for i stedet at placere sig i en sparringsrolle for medarbejderne og aktivt uddelegere en mængde opgaver. Han rykker sig fra at dyrke sin egen faglighed til nu at fokusere på udvikle andres.

At John har den fag-faglige indsigt, men værdimæssigt har rykket sig til at identificere sig mere med organisationen end med professionen, udgør et stærkt grundlag for få den nye organisation til at fungere. Vi ser i casen, hvorledes han påtager sig rollen som en slags oversætter, der gør det politisk vedtagne meningsfuldt for de faglige medarbejdere. Han forsøger på at binde to forskellige logikker sammen frem for at skabe en dikotomi mellem det, som politikerne vil, og det, som lærerne vil. Samtidig sætter han nogle klare ledelsesmæssige rammer: *Vi skal ikke diskutere, om man skal have specialundervisningsenheden, eller om det er en god idé. Vi skal sammen arbejde med at få det til at lykkes på en god måde.* Hermed agerer John som loyal rollemodel for organisationens beslutninger og værdier uden at miste kontakten til og tilliden hos medarbejderne. Og han lykkes med at involvere medarbejderne i at oversætte de politiske mål til nogle mulighedsorienterede, konkrete tiltag. Parallelt med Johns oversættelsesarbejde ser vi i casen, hvordan han ligeledes indtager en lederrolle i forhold til at få en lang række processer til at køre. På et niveau understøtter han forandringerne ved aktivt at skabe konstruktive processer med TR-systemet. På et andet niveau ved at stimulere til, at medarbejderne indgår i konkrete tværgående og tværfaglige samarbejder. Alt sammen initiativer, der bidrager til, at organisationen bliver bundet sammen.

Den opgave, som John arbejder på at løse, er samlet betragtet ikke helt nem. Der er masser af udfordringer og hovedbrud i dagligdagen. Lederteamet kommer her til at udgøre en vigtig hjælp for John - fordi han formår at bruge det. Samtidig det dog også tydeligt, at John ikke blot betragter resten af organisationen som noget, der er til for at understøtte specialundervisningsenheden. Han identificerer sig med lederteamet og formår holistisk at se specialundervisningsenheden som en del, der understøtter en større organisation.

I næste afsnit træder vi et skridt op i ledelsespipelinen og beskriver skiftet fra leder af medarbejdere til leder af ledere.

## **Passage 2: Fra leder af medarbejdere til leder af ledere**

### **Niels**

*Kort tid efter beslutningen om skolecenterstrukturen bliver politisk vedtaget, opslås en række stillinger som skolecenterleder. Det centrale i stillingen er at varetage den overordnede ledelse af de skoler, som centeret består af. Niels, som er skoleleder på en af de skoler, der skal indgå i et af de nye skolecentre, søger stillingen - og får den. Han vigtigste første opgave er at oprette de tværgående funktioner på tværs af skolecentrene og få ansvaret for disse fordelt mellem de "gamle" skoleledere, som nu referer til ham. Disse får titlen faglig leder. I alt fire skoler indgår i centret. Rent fysisk sidder Niels stadig på sin gamle skole.*

*I morgen skal Niels for første gang officielt have kasketten på som skolecenterleder. Det er tid til opstartsmøde i skolecentret. Det er ikke uden nerver, at Niels forbereder sig til mødet, for det er på mange måder en speciel situation. Eller som Niels forklarer det til en god ven: "Det er sgu lidt flippet. Nu er jeg bl.a. boss for mine tidligere kolleger fra naboskolerne. Jeg spændt på, hvad de siger til ikke selv at være øverste høvding mere. Jeg søgte jo selv stillingen, fordi jeg ikke havde lyst til at skulle have én af dem til at koste rundt med mig!! Og jeg ved, at nogle af dem også søgte stillingen, fordi de havde det på samme måde".*

*Arbejdet begynder, og det viser sig hurtigt, at Niels første og sværeste opgave er at få teamet af fagledere til reelt at blive et team. Han anlægger på første møde en åben og dialogisk stil med afsæt i tre spørgsmål: Hvad vil vi med hinanden - og skolecentret? Hvilke politiske mål og rammer har vi? Hvordan gør vi det? Herpå melder Lise indirekte ud, at hun dybest set ikke ønsker skolecentret og ikke er interesseret i at samarbejde på tværs. Herefter går mødet op i hat og briller med indbyrdes diskussioner på kryds og tværs. De efterfølgende møder forsætter i samme stil. Niels forsøger at konfrontere Lise med hendes modstand imod den nye struktur med spørgsmålet: "Hvorfor har du søgt jobbet, hvis du dybest set ikke tror på det"? Men hun glider af med nogle formuleringer om, at hun søgte indflydelsen og brænder for det faglige arbejder med specialundervisningen.*

*I det følgende forsøger Niels at skabe fodslag i teamet og sætte fælles og tværgående opgaver på dagsordenen, hvorpå Lise rejser grundlagsdiskussionen: Skal vi overhovedet have tværgående opgaver og projekter i det her skolecenter? Niels hører dette som endnu et tegn på modstand imod den nye struktur. Han er ved at være træt. Det er svært at være leder for nogen, som ikke er interesseret i at have en leder. Efterhånden begynder presset på Niels at stige. Fra Børne- & Ungechefen og forvaltningen kommer nu en række bundne opgaver til de forskellige skolecentre. De andre centre får tingene fra hånden, men Niels kan ikke levere. Der er flere situationer på de fælles lederteammøder for skolecentercheferne, hvor han ikke ser godt ud.*

*Noget må gøres, og Niels tager et møde med Morten, der er B&U-chef. Budskabet fra Morten er, at han forstår situation, "men Lise er populær i lokalsamfundet og er derudover tjenestemandsansat. Så du må spille spillet med den hånd, som du har fået. Inden for de rammer har du frie hænder og min fulde opbakning til at sætte dig igennem og gøre det der skal til..."*

*Med skelen til de enkeltes lederes styrker og svagheder fordeler Niels nu på egen hånd ansvarsområder ud til de faglige ledere. På førstkommende ledermøde sætter han således dagsordenen: Vi har snakket nok. Nu skal der til at ske noget... Derfor har jeg sat navne på, hvem der skal hvad fremover... Modtagelsen af udspillet bliver noget blandet, men de fleste af lederne har efterhånden fanget, at organisationsændringen er kommet for at blive. Ligeledes har man set, hvordan de andre skolecentre har lagt fra land. Over den næste måned begynder der at ske noget i lederteamet. At grundlagsdiskussionerne er blevet sparket til hjørne giver plads til det egentlige arbejde. Efterhånden er det eneste sted, hvor tingene halter, hos Lise. Niels forsøger at tale med hende, men hun er hverken til at hugge eller stikke i. Da en klage fra nogle af medarbejderne lander på Niels bord, er det klart at noget må gøres, men før han når at handle, sygemeldes Lise. Herpå er hun ikke til at komme i kontakt med.*

*Situationen omkring Lise får tilføjet endnu en dimension, da Niels et par dage senere åbner den lokale avis. Under overskriften En skole og et lokalsamfund under afvikling har medlemmer af forældrebestyrelsen skrevet et harmdirrende læserbrev, hvor skolecentret i hovedtræk beskrives som en katastrofe. Få dage efter følger avisen op med kritisk journalistik, hvor utilfredse forældre er hovedkilden. Ligeledes interviewes Danmarks Lærerforening og en politiker, der er kendt som modstander af skolecenterstrukturen. Niels undslår sig at deltage i debatten ud fra tanken om, at historien nok går i sig selv. Den der lever skjult lever godt... Imidlertid går der ikke længe, før Niels har Morten i røret: Nu må vi sgu se komme ud af det flyverskjul, for politikerne kimer mig ned.... Kan du ikke tage den i første omgang? De næste uger går derfor med at håndtere de mange parter og sørge for, at der også bliver fortalt om nogle af de gode resultater, der er ved at tage form i skolecentret.*

*En anden udfordring kommer fra lærerne rundt omkring på de forskellige skoler. Her har en del svært ved at se den dybere mening med Niels rolle: Hvad laver han egentligt ud over at sidde i møde. Vi ser ham jo aldrig. Han er mere bureaukrat end skolelærer. Set fra Niels vinkel ser situation således ud: "Jeg bokser med at skulle praktisere "ren" ledelse. Det overrasker mig, hvor meget det egentlig betyder ikke længere at have direkte kontakt til lærerne. Det sker stadig, at enkelte lærere fra min "gamle" skole henvender sig direkte til mig med sager, som egentlig ligger på de faglige lederes bord. Her skal jeg virkelig holde tungen i lige i munden og få spillet dem på banen frem for selv at hoppe på opgaven..." Niels drøfter situationen med lederteamet, og man beslutter sig for et vedvarende kommunikationsarbejde, hvor lederteamet ved enhver lejlighed forsøger at tydeliggøre og forklare rollefordelingen.*

*Efterhånden begynder lederteamet at arbejde konstruktivt. De grundliggende opgaver løses, og der begynder at være overskud til at arbejde mere strategisk. Den politiske begrundelse for skolecenterstrukturen er et behov for markante besparelser på skoleområdet. Kommunen mangler penge, og fremtidsprognosen viser et faldende børnetal. Det krydres af politikerne med andre vigtige argumenter om vidensdeling på tværs af skolerne og læringsmæssig innovation. Niels sætter derfor alt ind på skabe hurtige initiativer, der kan ses på den økonomiske bundlinje. I praksis sker det ved, at han og lederteamet finder fælles standardiserede løsninger på en række områder som fx. vikardækning, bygningsvedligeholdelse og pedelfunktionerne, edb osv. Undervejs i processen arbejder Niels med at spille teamet på banen og giver dem til opgave at*

komme med fælles konkrete løsningsforslag. Dette arbejde giver anledning til gode idéer, som umiddelbart virker, som om de kunne bruges opad i systemet såvel som af de andre skolecenterledere. Samtidigt er det dog set med politiske briller også klart, at en del af forslagene ikke er gangbare. Niels ender derfor ofte med at skulle hjælpe teamet til at forstå, hvordan noget fra en faglig vinkel er et godt input, men fra en politisk vinkel er en død sild - og derfor er meningsløst at bruge kræfter på. Niels beskriver dette således:

*I starten var det vildt frustrerende, for jeg kan virkelig godt forstå, hvad det er, mine ledere siger - og se fornuften i det. Samtidig er jeg dog også noget tættere på det politiske system og kan derfor lidt bedre forstå, hvorfor politikere og forvaltning gør, som de gør. Min opgave er at hjælpe mine ledere til også at kunne se rationalet i, hvad der af og til forekommer tåbeligt - og kunne hjælpe dem til at kunne skabe mening i forhold til deres medarbejdere ude på skolerne.*

*I løbet af det første år resulterer dette arbejde i, at der bliver implementeret en række nye løsninger, som inden for den nærmeste fremtid vil have bidraget væsentligt til det samlede resultat.*

### **Niels' passageproblemer og -succeser**

Et af de steder hvor Niels lykkes bedst er som oversætter af de politiske beslutninger og mål til den organisatoriske hverdag og vice versa. På den ene side består denne opgave i at sikre, at de ofte lidt overordnede politiske hensigter bliver gjort til noget konkret, som lederne kan lede ud fra. På den anden side består opgaven i at tage de faglige input, som lederne kommer med, alvorligt - og være i stand til at vide, hvad der ud fra den politiske virkelighed giver mening at bringe opad i systemet. Hermed har vi virkelig fat i en af lederens nøglefunktioner. Begrebet "Rockwool-laget", der ofte bruges om ledere i denne funktion, illustrer tydeligt, hvad der sker, når en leder af ledere ikke mestrer dette. I denne forbindelse er det interessant at stille skarpt på, hvorledes meningsskabelsen omkring det politiske adskiller sig fra den opgave som linjelederen skal mestre. Her er svaret enkelt: Niels' opgave består i at skabe den ramme, som gør, at John gennem sin ledelse kan sikre, at medarbejderne over for borgerne omsætter det politiske vedtagne til konkret praksis.

I casen ser vi, hvorledes at Niels kæmper med en af de udfordringer, som det er allermest vigtigt at lederen af ledere lykkes med: *At få skabt et godt lederteam under sig - og at lede disse som ledere og ikke som medarbejdere.* For det første er ledelsesrummet her ikke noget, man automatisk får foræret, men er derimod noget, som man selv aktivt skal skabe. Lederne anerkender ikke automatisk ledelse. Niels bakser med at finde ud af, hvordan han skal tackle Lise. Her er han tæt på at miste fokus, og Lise kommer til at fylde rigtig meget og bliver en bremseklovs for resten af teamet. I denne periode leder Niels teamet som en flok enkeltindivider frem for som et team.

Det centrale er her, at når man fokuserer isoleret på den enkelte, så bliver det meget svært at lykkes med at skabe tværgående eller horisontal sammenhæng i organisationen. Eller sagt med andre ord: I casen fylder specialundervisningsenheden rigtig meget, men den er jo dybest set kun et element, der indgår i en større sammenhæng. Det er den sammenhæng, der er interessant, ikke det enkelte element.

På den anden side siger det også noget om en anden vigtig færdighed, som lederen af ledere skal mestre: Evnen til på den ene side at kunne skabe processer, der binder organisationen sammen,

men samtidig kunne afveje den tid, der bliver brugt på processerne i forhold til de resultater, som der kommer ud af processerne. Det giver ofte anledning til et krydspres: Nedefra ønsker man, at der bliver brugt tid på proces, dialog osv. Ovenfra vil man se resultater - og ikke snak. I casen ser vi, hvordan Niels bruger meget tid på at forsøge at skabe deltagerinvolverende processer med teamet lige indtil det punkt, hvor presset for resultater bliver så stort, at Niels ikke længere kan leve med, at det er processen, der er i højsædet. Resultatet bliver, at han skærer igennem.

En anden af de udfordringer, som Niels møder, da han træder ind i rollen som skolecenterleder, er, hvorledes han skal håndtere den øgede distance til medarbejderne. Før havde han den direkte kontakt med dem - nu går den igennem de faglige ledere. Det giver anledning til situationer, hvor Niels let kunne komme til at køre de faglige ledere ud på et sidespor. Det sker, når medarbejdere går uden om deres faglige ledere og henvender sig direkte til Niels. Her frister den gamle rolle, men han husker at læne sig tilbage og sende bolden videre til de faglige ledere. Gjorde han ikke det, ville deres muligheder for at lykkes som ledere være yderst begrænsede. Herigennem er han således også en rollemodel, der gennem egne handlinger viser opbakning til den nye organisationsstruktur. Parallelt med dette arbejde ser vi, hvordan han i sin ledelse af lederteamet har et meget klart fokus på at skabe en brugbar og relevant ledelsesrolle for teamet. Hans klare men meget inddragende tilgang til at involvere lederteamet i at definere mål og indsats og understøtte dem i at finde egne måder ledelsesmæssigt at omsætte dem i deres enheder giver pote.

Arbejdet med lederteamet sker på baggrund af, at Niels har en god forståelse for, hvad der rører sig på strategisk og politisk niveau i organisationen. Der er meldt en række mål og hensigter ud med den nye skolestruktur, men Niels forstår, hvad der er det vigtigste og arbejder for at levere resultater i overensstemmelse hermed. Vi ser i tråd hermed, hvordan han aktivt bruger sin egen chef Morten, og klogt afsøger hans muligheder i forhold til den potentielt eksplosive situation omkring Lise. Alt sammen handlinger, der hjælper Niels til at lande godt i rollen som leder af ledere. I modellen nedenfor opsummerer vi lederen af ledeses vigtigste færdigheder, værdier og prioriteter.

<b>Leder af ledere</b>
<b><i>Færdigheder</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvælgelse og træning af linjeledere.</li> <li>• Delegering af ledelsesopgaver til linjeledere.</li> <li>• At sikre lederen varetager lederskabsopgaver.</li> <li>• At coache lederne og støtte dem i deres udvikling - og måle dem på denne.</li> <li>• At kunne se eget ansvarsområde i sammenhæng med de andre dele af organisationen.</li> <li>• At kunne være en strategisk sparringspartner for funktionsledelsen.</li> </ul> <p><i>- Procesledelse: Proces og indsatsorienteret med et mere organisatorisk holistisk, systemperspektiv.</i></p> <p><i>- Kommunikative kompetencer: Gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for underordnede ledere.</i></p> <p><i>- Strategiarbejde: Kan arbejde med strategiudvikling i samspil med sideordnede, underordnede og overordnede ledere.</i></p>
<b><i>Prioriteter</i></b>

- Coaching af linjeledere.
- Bidrage til at finde svar på strategiske spørgsmål samt implementering af dem - og diskutere disse med funktionsledelsen.

#### **Arbejdsværdier**

- Værdsættelse af ledernes arbejdsbidrag.
- At understøtte lederne i at tiltrække og udvikle medarbejdere.
- At udvikle en positiv magtforståelse (bruger magt til at motivere og instruere frem for at nedværdige og demoralisere.)
- *Rollemodel: Skal promovere organisationens værdier gennem egne handlinger og gennem ledelse af lederne.*

### **Passage 3: Fra leder af ledere til funktionschef Morten**

*Morten er uddannet skolelærer og kommer fra en stilling som områdechef i Nationalt Center for Evaluering, hvor han har haft ansvaret for fire ledere med hver deres enhed inden for skole og ungdomsuddannelser. Springet til nu at blive B&U-chef for et område med flere tusinde medarbejdere er stort, men som Morten siger: I mit gamle job havde gud og hvermand en mening om den måde, vi skulle evaluere på, så jeg er vant til at bevæge mig i et minefelt.*

*En af de første udfordringer, der møder Morten er, at kommunen et halvt år inde i hans ansættelse kommer ud med et markant underskud. Det er derfor ikke nogen overraskelse for ham, da børne- og kulturdirektøren og kommunaldirektøren beder ham og hans kulturchefkollega komme med forslag til, hvorledes der kan findes en besparelse på samlet set 130 millioner inden for kultur og børne- og ungeområdet. Topledelsen og politikerne definerer ikke en klar fordeling af besparelseskraevne på de to områder.*

*Kulturområdet har haft et par dårlige år, hvor flere af forvaltningens højtprofilerede projekter er blevet kritiseret kraftigt i pressen, en teaterscene med en løbsk økonomi måtte lukkes og bymuseet måtte reddes akkompagneret af borgerlige lokalpolitikeres smædesang om en uansvarlig omgang med skattekroneerne. En kort overgang overvejer Morten et forslag fra nogle lederkolleger på B&U-området om at satse på at lade kulturområdet tage en forholdsmæssig stor del af besparelsen, men han afviser ideen som usolidarisk. I stedet aftaler han med kulturchefkollegaen Hans, at de vil indstille besparelsesmuligheder forholdsmæssigt delt.*

*Ud fra en økonomisk og faglig betragtning ville den optimale løsning være at lukke to af de mindre landsbyskoler med faldende elevtal og vanskeligheder ved at rekruttere kvalificerede lærerkræfter og udskyde en omfattende renovering af to af de store gamle centralskoler. Imidlertid kræver det ikke megen kendskab til lokalpolitik for at vide, at landsbyskolerne er fredede. Flere af de ledende politikere har netop været i valgkamp med sloganet Levende landdistrikter. Morten lægger derfor følere ud til politikerne i B&U-udvalget ift. udskydelse af renovering af centralskolerne. Her er der ikke overraskende opbakning. Nu er en del af besparelsen på plads. Herefter kommer en række andre muligheder i spil, men Morten og hans direktør hører på vandrørene, at den mest gangbare løsning vil være at finde en besparelse på daginstitutionsområdet ved her at indføre en ny struktur og ledelsesform for dagsinstitutionerne. Tanken er her at inddele institutionerne i lokale klynger, nedlægge souschefstillingen, ændre den traditionelle institutionslederrolle til en 50% pædagogisk lederstilling og ansætte en fælles*

administrativ leder, der dækker hele klyngen. I alt svarer det til besparelser af adskillige stillinger. Udvalget beslutter tiltaget som del af det samlede budgetforlig.

Herefter begyndes bearbejdet. Forslaget sendes i høring hos alle dagsinstitutioner, interesseorganisationer og forældrebestyrelser. Ligeledes går Morten på talerstolen ved fællesmøder for souschefer og institutionslederne for at informere og sælge idéen. En krævende opgave, for budskabet er ikke videre populært - især ikke hos den del af salen, der har udsigt til at miste lederkasketten. Igen og igen forsøger Morten at tegne et helhedsbillede og sætte beslutningen ind i den: "Vi er en del af en stor butik, vi kan ikke bare køre vores eget løb - her er vi lige nu nødt til at bidrage til det store fællesskab".

Organisationsændringen trækker voldsomt ud, og året efter ændrer virkeligheden sig med kommunalvalget. Flertallet bag forslaget er smuldret. Nogle af støtterne har også skiftet mening og vender nu tommelfingeren ned. Baggrunden er, at det er en politisk betaling, der baner vejen for andre og vigtigere sager (udvalgsposter). Nu har Morten den interessante opgave at få formidlet til organisationen, at ændringen ikke bliver til noget alligevel og samtidig gøre dette på en måde, der ikke udstiller politikerne. Heldigvis er der blandt en del af forældrebestyrelserne stor bekymring og utilfredshed med forslaget. Det giver mulighed for, at politikerne kan lytte til borgerne og tage deres bekymring alvorlig. På næste fællesmøde kan Morten således fortælle: "Der er blevet lyttet på jer og forældrebestyrelserne. Politikerne har taget jeres bekymring alvorligt, så vi parkerer forslaget indtil videre". Morten og hans folk må nu i arbejdstøjet igen for at finde en alternativ besparelse. En mulighed, som der kan findes opbakning til, er her en revidering af kommunens skolestruktur. Dette forslag går hurtigt igennem.

Et halvt år senere træder den nye skolestruktur i kraft. Forud er gået et intenst arbejde med at få kabalen med skolecenterchefstillingerne til at gå op. En væsentlig udfordring er her, hvad man skal stille op med skolelederne. Mange har søgt jobbet som skolecenterleder, men ikke fået det. Rationelt set burde man spare lederstillingerne væk, men prisen for at få skolelederforeningen til at æde den nye struktur er, at alle ledere fra de skoler som indgår i centret, skal have en form for lederrolle. Ligeledes har placeringen af skolerne i de respektive skolecentre heller ikke været uden sværdslag. Nu gælder der om at få hjulpet skolecenterlederne godt i gang. Morten tager derfor initiativ til en række seminarer med deltagelse af centercheferne, ham selv og med visit af B&U-udvalgsmedlemmerne, hvor man sparrer med hinanden og udvikler fælles strategier for de kommende opgaver. Ligeledes forsøger han at finde tid til at snakke med de enkelte skolecenterledere med henblik på at hjælpe dem til selv at gå hjem og skabe et stærkt team med deres faglige ledere.

En af Mortens vigtigste opgaver består her i at sparre med skolecenterlederne om, hvordan de håndterer de mange forskellige udfordringer. Et typisk eksempel er Niels, der bakser med at få sit team til at fungere, med særlig henvisning til Lise. Situationen omkring Lise har potentiale til at blive en varm kartoffel, da hun er en vellidt person med et stort netværk i lokalsamfundet. Morten bruger mange kræfter på overvejelser her: "Ideelt set burde hun vippes ud af organisationen, men det er selvsagt besværligt og ville være en foræring til oppositionen af skolecenterstrukturen og lærerforeningen. Det vil gøre det alt for let at puste til den latente utilfredshed med besparelserne i lokalsamfundet". Derfor opfordrer Morten Niels til at gøre, hvad han kan inden for de eksisterende rammer. Niels skolecenter er et af de steder, hvor det er gældende om at finde den rette balance mellem krav fra forvaltningen og det tempo, som skolecentret reelt er i stand til at arbejde i. Morten skruer derfor lidt ned for kravene og vælger at se tiden an.

Et par måneder senere sidder Morten midt i sit faste morgenritual: Sort kaffe og den lokale avis. En overskrift får alarmklokkerne til at ringe: En skole og et lokalsamfund under afvikling af formanden for skolebestyrelsen på Korreslev skole. Kritikken går på, at integrationsindsatsen, sundhedsindsatsen og støtten til de udsatte børn er blevet forringet. Morten har da også knapt læst artiklen færdig, før han har den første politiker (udvalgsformanden) i røret: "Hvad foregår der? Vi er nødt til at få den sag løst og dysset ned!" Morten prøver at finde en strategi med formanden. De beslutter, at Niels skal køre sagen i medierne i den næste fase for at få nogle historier og forklaringer fra de fagfolk, der sidder tæt på børnene. Morten ringer derfor straks til Niels for at høre hans version af historien, så udvalgsformanden kan få flere informationer. Han taler også med Niels om, hvordan han kan agere i medierne og som skolecenterleder aktivt være med til at sætte dagsordenen. Niels begynder herefter at være mere synlig i medierne, og der begynder at komme mere positive historier om centerstrukturen og de tværgående arbejder for bl.a. de udsatte børn. Det ser ud til, at skolecentre er ved at være godt på vej. Parallelt hermed sygemeldes Lise, og efter noget boksen rundt med de faglige organisationer og MED-strukturen bliver der skabt plads til, at Niels kan konstituere en vikar i stillingen.

Sideløbende med den nye centerstruktur går man over til et nyt økonomistyringssystem i forvaltningen, og det går mildest talt ikke godt. Systemet kommer op at køre, men det er svært at bruge for de decentrale medarbejdere og ledere, og et par vigtige funktioner mangler. Resultatet er, at økonomistyringen kører uden, at der er fuldstændig og opdateret registrering og central styring på udgifterne.

Morten har haft for travlt med at servicere politikerne i fbm. besparelsesrunderne og har ladet økonomi- og IT-chefen køre solo med projektet i tillid til, at det kunne de godt klare. Det viser sig nu, at behovsafdekningen og projektimplementeringen er under al kritik. Morten må snart stå skoleret hos sin chef om projektet. Han har naturligt nok ganske svært ved at få greb om projektet. "Det kan blive endnu en sag à la den i '98" siger direktøren advarende til ham og henviser til en skrækperiode i forvaltningens historie, hvor man pludselig fandt ud af, at man havde brugt alt for mange penge på virkardækning og på oprettelse af nye stillinger og derfor måtte skære hårdt det kommende år.

Morten vender situationen med lederkollegaen Hans og får et godt råd: "Du bliver nødt til at sætte dig grundlæggende ind i de to områder og lade dig belære om dem. Ellers kan du ikke klare krisehåndteringen og styre dine chefer, hverken ledelsesmæssigt og politisk". Morten tager en dyb indånding og kryber til korset overfor IT- og økonomidirektøren:

I bliver nødt til at forklare mig det grundlæggende her: Hvad er det for et system, vi har valgt? Hvad har vi fravalgt? Hvad har I gjort for at afdække behovene? Hvordan er projektet sat op og implementeres, og hvor er problemerne?

Morten er rystet over at høre om substansen i projektet. Interessenterne er kun i lille grad tænkt ind, de er ikke blevet plejet, og systemet er følgelig ikke kalibreret med deres behov. I stedet er der indkøbt et alt for fancy system med manglende funktioner og med for mange funktioner, som gør det uoverskueligt at bruge. Det bliver en ærlig snak stærkt motiveret af Mortens ærlige udmelding: "Jeg har været for langt væk fra jer og jeres områder, og nu har vi en kritisk situation. Det skal ændres nu. Jeg vil sætte en mødestruktur op at køre med hver af jer, så vi kan sparre tættere om problemet her og i det hele taget". Herefter er de rustet til at lave krisestyring af sagen. Ud over at få justeret økonomisystemet skal politikere og presse håndteres, og de mange andre interessenter beroliges, inddrages og plejes. Et af tiltagene er at etablere en reference-gruppe af decentrale brugere. Morten bruger en del tid på at understøtte de to chefer i at lykkes med projektet. I hans stille sind noterer han, at IT- og Økonomicheferne nok fagligt set er godt kørende, men at han fremover skal have fokus på at uddanne dem i de organisatoriske og politiske vilkår for deres arbejde.

### **Mortens problemer og succeser med funktionslederjobbet**

I den private pipelinemodel er de klassiske udfordringer med at arbejde på funktionslederniveauet følgende:

- Funktionsledere er ofte udfordret af at skulle lede ledere, der arbejder på ”ukendte” områder, dvs. områder uden for egen professionel erfaringshorisont.
- Funktionsledere er ofte udfordret af at udvikle den rette ledelsesmæssige modenhed (forstået som en evne til at være ydmyg og lade sig belære om ukendte områder, så funktionslederen kan tage beslutninger og afgøre, om han kan have tillid til sine ledes arbejder)
- Funktionsledere er ofte udfordret af at forstå eget område og den samlede organisation godt nok til at kunne tage beslutninger ud fra et koncernhensyn og skabe en holistisk og langsigtet strategisk udvikling af funktionen som et led i resten af organisationen.

Morten er både stærk og svag til at håndtere den første udfordring med at lede ledere, der arbejder på ”ukendte” områder. Skolecentercheferne håndterer han rigtig godt (eksempelvis Niels, der understøttes i håndtering af presse og mandskabsproblemer), men ift. stabscheferne fejler Morten. Heldigvis viser Morten den rette ledelsesmæssige modenhed, og han lærer hurtigt ved at tage imod feedback fra Hans. Dette afspejler nok, at Morten kommer fra et lille system som leder af fire ledere, hvor det selvsagt er meget lettere at have et overblik over, hvad de laver og over projekterne. I så stort et system, som han er i nu, skal der prioriteres benhårdt for at få lavet de rigtige ting som funktionsleder, og her glemmer han sine stabschefer.

Set ift. den sidste klassiske udfordring, *at forstå eget område og den samlede organisation godt nok til at kunne tage beslutninger ud fra et koncernhensyn og skabe en holistisk og langsigtet strategisk udvikling af funktionen som et led i resten af organisationen*, er Morten både stærk og svag: Han er tydeligvis god til at samarbejde med sine lederkolleger på helt andre områder (eksempelvis Hans) og til at se sig som del af den samlede organisation og tage beslutninger ud fra et koncernhensyn, men vi ser ikke meget til den langsigtede strategiske udvikling og skabelse af kontinuitet: hvor er børnetallene, den langsigtede udvikling i samfundet og andet trends som Morten kunne styre efter og skabe en følelse af kontinuitet på trods af de skiftende politiske konstellationer? Hvor er kommunikationen af visionerne om organisationens fremadrettede og proaktive behov og mål? Organisationen høres kun, når der er kriser. Og Mortens medarbejdere ser en chef, der næsten kun danser og zigzagger for at udføre skiftende politiske dagsordener.

I det følgende diskuterer vi Mortens ledelsesstil ift. de særlige krav til offentlige funktionsledere.

I den offentlige Leadership Pipeline er det ydermere centralt, at funktionslederen kan følgende:

- *Strategiarbejde: Kan udvikle strategier i samspil med topledelsen. Kan eksekvere strategier uden at slutmålseksekvere. Kan skifte strategisk retning hurtigt og implementere nogle andre ting.*
- *Ledelsesrum: Kan sikre sig et fleksibelt og manøvreedygtigt ledelsesrum i spændet imellem det politiske niveau og den faglige organisation.*
- *Kommunikative kompetencer: Skal være en god kommunikator, der kan håndtere de mange interessenter og brydningsfladerne imellem det politiske og det faglige.*
- *Politisk tæft: Kan sikre driften ved, at der ikke opstår støj og politisk skadelige enkeltsager. Kan oversætte og mediere krydspres imellem det politiske og det faglige niveau. Kan besvare spørgsmål i faglige enkeltsager med politisk forståelse. Kan facilitere produktion af politiske beslutningsgrundlag. Har udpræget politisk forståelse uden at politisere.*

Set ift. de strategiske færdigheder på det offentlige funktionslederniveau, så er det nye ift. den klassiske pipeline evnen til at skifte strategisk retning og gøre noget nyt og måske helt andet uden at lade sig frustrere og uden at fremstå utroværdig. Det må man sige, at Morten viser, at han er god til, ja, næsten for god til at skifte retning jf. vores tidligere bemærkning om, at medarbejdere ser en chef, der strategisk set næsten kun danser og zigzagger for at udføre skiftende politiske dagsordener. En del af grunden til, at Morten har denne evne, bunder i hans loyalitet over for den politiske ledelse (som næsten er for meget af det gode). I det hele taget demonstrerer Morten en høj grad af politisk tæft: Han ”lytter på vandrørene”, lægger følere ud for at fornemme, hvad der er opbakning til, før han indstiller løsningsforslag og udvikler løsninger, der er politisk gangbare og samtidig fagligt og økonomisk forsvarlige; han kan oversætte og mediere krydspresituationer imellem det politiske og det faglige og er god til at besvare spørgsmål i faglige enkeltsager med politisk forståelse. Men der er et sted, hvor hans politisk tæft fejler: Han sikrer ikke driften imod politisk skadelige enkeltsager (jf. økonomisystemet) - men han er god til den efterfølgende krisehåndtering, hvor han i øvrigt demonstrerer ledelsesmæssig modenhed, flot ledelse af ledere og stærke kommunikative evner.

I modellen her fremgår både de nævnte færdigheder, værdier og prioriteter fra den klassiske pipeline og fra den offentlige Leadership Pipeline (i kursiv) Modellen afspejler de samlede vigtigste generelle krav til funktionslederniveauet i det offentlige.

<p><b>Funktionsleder:</b> Den højt placerede chef lige under direktørniveauet, og som er del af den øverste ledelsesgruppe og som har ansvar for et stort, sammensat, selvstændigt område).</p>
<p><b>Færdigheder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle og kommunikere strategier og visioner for funktionen.</li> <li>• Lede områder uden for egen professionelle erfaringshorisont.</li> <li>• Vidensdeling med andre funktionelle leder.</li> <li>• At tage højde for ”ukendte” funktionelle temaer og behov.</li> <li>• At delegerer ansvar til underordnede ledere (hvad der skal gøres – ikke hvordan det skal gøres).</li> <li>• <i>Kommunikative kompetencer: Skal være en god kommunikator.</i></li> <li>• <i>Strategiarbejde: Kan udvikle strategier i samspil med topledelsen. Kan eksekvere strategier uden at slutmålseksekvere.) Kan skifte strategisk retning hurtigt og implementere nogle andre ting.</i></li> <li>• <i>Ledelsesrum: Kan sikre sig et fleksibelt og manøvreedygtigt ledelsesrum.</i></li> <li>• <i>Politisk tæft: Kan sikre driften ved, at der ikke opstår støj og politisk skadelige enkeltsager. Kan oversætte og mediere krydspres imellem det politiske og det faglige niveau. Kan besvare spørgsmål i faglige enkeltsager med politisk forståelse. Kan facilitere produktion af politiske beslutningsgrundlag,</i></li> </ul>
<p><b>Prioriteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagelse i krydsfunktionelle aktiviteter</li> <li>• Bruge tid sammen med mellemliderne på at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål.</li> <li>• Bruge tid sammen med topledelsen på at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål.</li> <li>• <i>Politisk tæft: Kan stå til rådighed for politikere på deres foranledning - også ad hoc.</i></li> </ul>
<p><b>Arbejdsværdier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdsætte at udvikling af strategi for funktionen.</li> <li>• Værdsætte og forsøge på at forstå spørgsmål, der ligger uden for egen erfaringshorisont.</li> <li>• At skabe en holistisk og langsigtet udvikling af funktionen som et led i resten af organisationen.</li> <li>• <i>Politisk tæft: Har udpræget politisk forståelse uden at politisere.</i></li> </ul>

### Toplederniveauet i Pipelinen

Jane er en af de stærkeste og mest erfarne Børne og Kulturdirektører i landet - 14 år er det helt præcist blevet til på posten. Hendes kritikere siger, at hun sidder for tungt på taburetten, og at hun til tider agerer mere som en politiker end som en embedsmand.

Kommunalvalget skaber en ny udfordring for Jane: Magtbalancen i byrådet og i børne- og kulturudvalget tipper for første gang til den borgerlige side, og Jane skal nu danne parløb med en borgerlig B&K-udvalgsformand, som oven i købet har meget lidt erfaring på området. Det tager hun nu helt roligt. Udvalgets første tiltag er at stoppe den planlagte nye struktur på daginstitutionsområdet og i stedet beslutte den nye struktur på skoleområdet stik imod Janes anbefalinger. Det er hun ikke vant til, og hun har svært ved at skjule sin misfornøjelse med beslutninger til irritation for udvalget. I privat sammenhænge lufter hun direkte sin frustration: “Udvalgsformanden skal have alting formuleret som på bagsiden af en serviet. Æbler bliver til

pærer i den proces og de beslutninger, der kommer ud af det, er ikke meget bevendte i den virkelige verden”.

*Ydermere vil udvalget lave en kvalitetskontrakt med borgerne, hvor bl.a. kommunens skole- og børnepolitik skal revideres. Trenden er, at man vil gå væk fra det hidtidige fokus på rummelighed og integration og ”det hele barn” og over til at lave målsætninger for forbedringer i læsefærdigheder og naturfagskompetencer. Det har Jane det svært ved. Som hun siger til en af sine nære chefer: ”Organisationen vil se på os, som om vi var gale, når vi kommer med det her. Vi har bygget så mange enheder og ansat så mange mennesker til at drive en langsigtet rummeligheds- og integrationsindsats. Det bliver totalt som at trække tæppe væk under dem. Det er også nogle fundamentalt andre kompetencer, som børn har brug for at opøve i dag: det er evnen til at lære og samarbejdsevnerne der er afgørende - det andet høre sgu til en gammeldags stabil verden”.*

*Strategien er grundlæggende lagt om og ikke nok med det, udvalget kræver at blive omfattende og løbende orienteret om selv små milepæle og beslutninger i indsatsområderne. Jane er vant til at have implementeringen ”for sig selv” og har svært ved at justere til de nye krav. Et par gange glemmer hun, at udvalget skal med på råd i de mindre beslutninger. Det bliver taget ilde op. Den nye skolestruktur skal implementeres. Jane har virkelig svært ved at bevare motivationen for projektet. Det bliver en kort proces med næsten ingen opfølgning på, om der slutsekveres i de decentrale ledelseslag i skolecentrene og hos lederne på skolerne. Indsatsen bliver derefter. Interessenterne opfanger hurtigt, at Jane ikke er der med den samme fasthed og engagement, som hun plejer, og det skaber en masse rum til kritikerne af den nye struktur, som hurtigt fanger, at topledelsen ikke bakker helhjertet op, om som derfor kommer hurtigt og højlydt til orde. Morten får dog med møje og besvær håndteret problemerne.*

*Året efter skal forvaltningen igen finde nedskæringer. Jane er vred. B&K-området har allerede taget mere end sin del i de forrige runder og på børneområdet er der korrigeret for de faldende børnetal. I de efterfølgende drøftelser omkring udmøntningen af besparelserne foreslår hun blandt de mange besparelsesområder bevidst tre politisk følsomme steder, hvor der kan skæres, til det uerfarne flertal i udvalget. Morten advarer uden resultat om, at det sandsynligvis vil skabe for mange problemer, men Jane siger: ”Vi er længe siden nået ind til benet. Dette kan ikke lade sig gøre uden, at det gør ondt, og det må vores kære politikere forstå - hellere før end senere”. Udvalget beslutter sig blandt de forskellige forslag for et af de tre: En stor indsats for at skabe mere aktive børn (idræt, lege, udflugter mm.).*

*Forslaget skaber en storm af protester fra forældre, eksperter, oppositionen og især pædagogerne, som får de borgerlige udvalgsfolk bag beslutningen til at fremstå dårligt, og efter længere tids heftig debat i byrådssalen strander forslaget. Debatten sætter dybe spor i udvalgets arbejde og skaber et dårligere samarbejdsklima. På et tidspunkt, da bølgerne når højest, citeres Jane for følgende i pressen: Vi er ansat til at gøre det politikere beslutter og det gør vi hvad enten vi kan lide det eller ej. Det falder især udvalgsfolkene voldsomt for brystet, og da der går rygter om, at indstillingerne til besparelsesområderne ikke har været helt loyale, mister udvalget tilliden til direktøren. Jane fratræder med prædikatet ”samarbejds-vanskeligheder”.*

### **Janes problemer med at lede ift. kravene til den offentlige direktør**

Janes vanskeligheder kredser alle omkring de særlige krav til den offentlige topleder. I det følgende diskuterer vi derfor kun Janes ledelsesstil ift. disse.

Den klassiske pipeline fremhæver følgende, som det vigtigste for toplederen: At kunne forstå den samlede forretningsmodel og hvert funktionsområdes bidrag i organisationen og strategisk udvikle organisationen med et både kortsigtet og langsigtet profitperspektiv. Endvidere skal man kunne sætte og drive det øverste lederteam og løse de spørgsmål, konflikter og kampe, som uundgåeligt vil være en del af dette.

Den offentlige Leadership Pipeline bekræfter disse krav og supplerer med fire kompetenceområder. Det vigtigste nye kompetencefelt er, at toplederen har *politisk tæft*. Dette er et omfattende felt, der både kræver særlige værdier, færdigheder og prioriteter:

- På færdighedssiden skal toplederen kunne læse det politiske spil og relationerne og håndtere modsætninger imellem det politiske og det faglige system konstruktivt.
- På værdisiden skal hun kunne rumme, hvad der til tider kan synes som en manglende faglig og organisatorisk rationalitet i de politiske beslutninger. Hun skal kunne være ”fremme i skoene på en ydmyg måde” og kunne rumme og håndtere en uenig bestyrelse, som ofte tager halvdelen af toplederens tid, og som til tider ikke ved meget om organisationen.
- På prioritetsiden skal hun kunne topprioritere kriser og prioritere at stå til rådighed ad hoc for politikere, hvor hun skal kunne inspirere, påvirke og rådgive.
- Toplederens *ledelsesrum* (et andet kompetencefelt) bliver logisk set helt centralt at kunne afklare løbende i takt med de skiftende dagsordener.
- Det tredje kompetencefelt er nogle særlige aspekter af *Strategiarbejde*: Her er det centralt at toplederen kan arbejde med et strategisk kort- og langsigtet perspektiv samtidig og værdibaseret acceptere, at den politiske ledelse ikke nødvendigvis har det langsigtede perspektiv.
- Det sidste kompetencefelt er *at kunne navigere på den offentlige scene*: På dette niveau har toplederen en kerneopgave i at håndtere samspillet med offentligheden ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet.

Janes problemer er primært relateret til de værdiorienterede sider af politisk tæft såvel som til definitionen af hendes ledelsesrum. Det er herfra, alle hendes vanskeligheder kommer.

Ift. politisk tæft er hun simpelthen ikke loyal nok. Noget af det, hun burde have lært og taget med sig fra tidligere i sin karriere - især funktionslederens evne til at have udpræget politisk forståelse uden at politisere - er ikke stærkt nok i hendes værdiprofil, og det trækker dybe spor ind i næsten alle områder af hendes ledelsesstil:

Hendes evne til at drive strategiimplementeringsprocesserne er svært hæmmet af hendes manglende commitment - vi fornemmer, at hun kan, men hun er ikke motiveret til at drive dem ordentligt og det skaber svage projekter og åbner en ladeport for kritikerne. I udmøntningen af besparelserne spiller hun taktisk imod den politiske ledelse. Her kan man måske tale om at drive organisationen med et både kortsigtet og langsigtet perspektiv - men det er på langt sigt destruktivt og får fatale konsekvenser for hende.

Den anden væsentlige fejl, som hun begår, er, at hun ikke får defineret sit nye ledelsesrum ift. udvalget med den konsekvens, at hun bevidst eller ubevidst træder for langt ud over sine beføjelser og irriterer udvalget mere og mere, indtil de mister tilliden. I det hele taget er Jane så emotionelt berørt (læs: irriteret) over det markante strategiske og det ændrede ledelsesrum, at hun er ret uimodtagelig for feedback (en typisk fejl i den klassiske pipeline). Fx. advarer Morten hende om at besparelsesområderne er farlige uden resultat.

<p><b>Topleder: Leder af organisationen</b></p>
<p><b>Færdigheder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitperspektiv og langsigtet blik på organisationen</li> <li>• At kommunikere visionen for organisationen</li> <li>• At lede mange forskellige funktioner</li> <li>• At kunne sammensætte et team af high achievers og ambitiøse funktionelle ledere</li> <li>• Forståelse for omverden og kunne agere i forhold til denne</li> <li>• At kunne nå kortsigtede finansielle mål i balance med langsigtede mål.</li> </ul> <p>- <i>Politisk tæft: Kan læse politisk kommunikation, dagsordener og relationer. Har og bruger uformelle netværk, viden om myndighedsgrundlaget. Kan håndtere modsætninger mellem det politiske og det faglige system konstruktivt.</i></p> <p>- <i>Strategiarbejde: Kan arbejde med et strategisk kort- og langsigtet perspektiv samtidigt og acceptere at den politiske ledelse ikke nødvendigvis har det langsigtede perspektiv. Kan håndtere en indbyrdes uenig bestyrelse.</i></p> <p>- <i>Navigere på den offentlige scene: Håndtere samspillet med offentligheden ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet.</i></p> <p>- <i>Ledelsesrum: Kan skabe og afklare sit ledelsesrum ift. politikere - og resten af organisationen. Kan navigere i "kaos" og inkonsistente styresystemer.</i></p>
<p><b>Prioriteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skabe tid til refleksion og analyse</li> <li>• Bruge tid sammen med funktionslederne</li> </ul> <p>• <i>Politisk tæft: Kan stå ad hoc til rådighed for politikere, inspirere, påvirke og rådgive. Kan topprioritere krisestyring ved aktuelle kriser.</i></p>
<p><b>Arbejdsværdier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdsætte og bruge organisatoriske støttefunktioner.</li> <li>• Lære at stole på funktionelle ledere, acceptere gode råd og feedback fra disse.</li> <li>• At tænke strategisk på tværs af funktioner.</li> <li>• At værdsætte samt forstå, hvad den enkelte funktion bidrager med.</li> </ul> <p>- <i>Politisk tæft: Kan rumme manglende faglig rationalitet i de politiske beslutninger. Kan være fremme i skoene på en ydmyg måde. Kan håndtere uenig bestyrelse, som ofte tager halvdelen af topledernes tid, og som ikke ved meget om organisationen.</i></p>