

# STRATEGISK LEDELSE I EN BRYDNINGSTID

REFLEKSIONER FRA PROJEKTET STRATEGISK VÆRKSTED FOR TOPLEDELSE



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



# STRATEGISK LEDELSE I EN BRYDNINGSTID

Refleksioner fra projektet Strategisk værksted for topledelse



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

# STRATEGISK LEDELSE I EN BRYDNINGSTID

Refleksioner fra projektet Strategisk værksted for topledelse

© Væksthus for Ledelse  
April 2007

## PROJEKTGRUPPE

Torsten Petersen, KL's Konsulentvirksomhed  
Pia Jørgensen, Danske Regioner  
Käthe Munk Ryom, AC  
Henrik Holt Larsen, CBS

## REDAKTION

Ola Jørgensen, Klartekst

## PRODUKTION

Mette Mørch

## GRAFISK DESIGN

[www.b14.dk](http://www.b14.dk)

## TRYK

Fihl-Jensen Grafisk Produktion

1. udgave: April 2007

ISBN: 978-87-92002-26-6  
ISBN: 978-87-92002-27-3-pdf

# INDHOLD

FORORD	s. 6
FRA STILLELEG TIL STRATEGISK LEDELSE Af professor Henrik Holt Larsen, CBS	s. 8
 <b>REFLEKSIONER FRA VÆRKSTEDET</b>	
STRATEGI ER IKKE FOR SKRIVEBORDSGENERALER Af Faaborg-Midtfyn Kommunes direktion	s. 23
FRA MØDESAMARBEJDE TIL FÆLLES HANDLING Af Lejre Kommunes direktion	s. 28
STRATEGISK TOPSTYRING UNDER VANSKELIGE VILKÅR Af Lolland Kommunes direktion	s. 33
FRA FAGLIG LEDELSE TIL STRATEGISK DIREKTION Af Sorø Kommunes direktion	s. 41
STRATEGIARBEJDE KRÆVER DIREKTIONENS TID Af Aabenraa Kommunes direktion	s. 46
EVALUERING KAN STYRKE DET PERSONLIGE LEDERSKAB Af Vejen Kommunes direktion	s. 49
NÅR AFVIKLING SKYGGER FOR UDVIKLING Af Region Midtjyllands HR-afdeling	s. 53
 <b>FORTÆLLINGER OM DEN FÆLLES PROCES</b>	
PROFESSIONEL SPARRING TIL NYE TOPLEDELSER Ved projektets start – maj 2006	s. 58
TÆNKEPAUSE FOR OFFENTLIGE TOPLEDERE Efter første værksted – juni 2006	s. 62
PAUL EVANS: SLIP ALDRIG STRATEGIEN AF SYNE Efter andet værksted – oktober 2006	s. 68

## FORORD

Selv om strategisk ledelse ideelt handler om overblik, refleksion og sans for de lange linjer, skal den af og til udøves under forhold, hvor det er svært at skaffe ro til fordybelse og eftertanke. Det var i særlig grad tilfældet for direktionerne i de seks kommuner og den region, der i foråret 2006 meldte sig til et såkaldt strategisk værksted for topledelse. I netop det år, hvor implementeringen af opgave- og strukturreformen kørte i højeste gear, lovede deltagerne hinanden indblik i og fælles diskussion af nogle af de strategiprocesser, de hver især stod midt i.

Formålet med værkstedsprojektet var, at deltagerne skulle kvalificere hinandens strategiarbejde, mens det stod på. Men også at dele erfaringerne fra denne proces med topledelse i andre kommuner og regioner, som for størstedelens vedkommende har været igennem lignende forandringer.

Projektet har derfor løbende formidlet sine resultater i artikler på portalen for ledelse i kommuner og regioner, Lederweb.dk. I denne publikation præsenteres nogle af de refleksioner, som projektledelsen og de enkelte deltagere har gjort sig ved projektets afslutning.

På tværs af projekterne er det tydeligt, at strategisk ledelse er en både nødvendig og vanskelig opgave for en kommunal eller regional direktion. Nødvendig, fordi der netop i denne tid skal lægges blivende spor ud for løsningen af fremtidens offentlige opgaver. Vanskelig, fordi strategiarbejdet overalt er foregået på den præmis, at det ikke måtte sætte den stabile og sikre drift på spil.

Deltagerne har ikke blot kunnet lade sig inspirere af hinandens projekter. Undervejs har i alt otte eksperter i forskellige aspekter af strategisk ledelse udfordret direktionerne med oplæg og kommentarer til projekterne. Desuden har tre erfarne proceskonsulenter været til rådighed som sparringspartnere for projekterne.

Undervejs har de fleste deltagere tilkendegivet, hvor vigtigt det er for en stund at træde ind i et rum, der er reserveret strategisk tænkning og dialog. I denne publikation præsenterer de i kort form, hvad de har fået ud af denne mulighed. Det virkelige bevis er de godt i gang med at føre ude i deres organisationer, hvor al strategisk ledelse skal stå sin virkelige prøve.

Strategisk værksted for topledelse er gennemført i regi af Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KTO, KL og Danske Regioner. Samarbejdets formål er at skabe bedre grundlag for god offentlig ledelse. Væksthuset vil gerne takke alle projektets deltagere for at have udvist stort engagement under meget vanskelige vilkår.

Væksthus for Ledelse  
Hans Berthelsen, KL  
Formand

Kim Simonsen, KTO  
Næstformand





## FRA STILLELEG TIL STRATEGISK LEDELSE

Strategisk værksted for topledelse har givet et sjældent kig bag kulisserne i Danmarkshistoriens største offentlige forandringsprojekt. Selv om det strategiske arbejde har haft vanskelige vilkår, viser forløbet både store potentialer og mange dilemmaer. Kapitlet sammenfatter de vigtigste og giver en række bud på fremtidens offentlige toplederskab.

Af Henrik Holt Larsen  
professor ved CBS og projektets faglige koordinator

For nogle år siden afholdt en kommune et medarbejdermøde om personalepolitik. Det skete i den lokale sportshal, og lokalet emmede af den energi, sved på panden, præstations- og konkurrencekraft, som *normalt* udfoldede sig i rummet. Boldbanernes gule streger sprang i øjnene – og konkurrerede med de lokale erhvervsdrivendes optimistiske budskaber på reklamerne under loftet. Sportsudøvelsens nerve dirrede i luften.

Rammerne kunne ikke have været i større modstrid med stemningen ved selve mødet. Borgmesteren holdt en tale om rigets almindelige stilling, og mange syntes tydeligvis, at den ikke bragte meget nyt under solen. Endnu værre blev det, da en tillidsrepræsentant indledte sit indlæg med ordene: "Her i kommunen leger vi stilleleg... Den første, der rører sig, er død!" De trætte hoveder i lokalet nikkede. De færreste formåede at trække bare den ene mundvig *lidt* op mod øret til et skævt smil.

Hændelsen står i skærende kontrast til det ledelsesmæssige inferno, som kommuner og amter har befundet sig i de seneste par år. Strukturer er brudt ned, mange kommuner og alle amter er forsvundet, og nye kommuner og regioner har rejst sig af asken som Fugl Fønix. Afviklings-, omstillings- og konstruktionsprocesser har kørt parallelt – ofte i indbyrdes konkurrence om ledelsesmæssige ressourcer og opmærksomhed.

Det er i denne orkan, at projektet Strategisk værksted for topledelse har fundet sted. Topledere fra seks kommuner og én region fandt sammen i maj 2006 – syv måneder før tæppet gled til side for Danmarkshistoriens største organisationsændring.

Igennem et halvt år foregik der strategisk ledelsesudvikling i de syv organisationer, og direktionerne bar deres erfaringer herfra med ind i de tre *pit stop* undervejs, hvor alle deltagere var samlet. De kom med konkrete erfaringer, sejre og succeser, men også med strandinger og frustrationer. De fik lejlighed til at lade deres personlige erfaringer og refleksioner udfordre af andre topledere og af erfarne forskere, ledere og konsulenter. Se tekstboksen om projektets forløb.

På de følgende sider sammenfattes de væsentligste erfaringer fra det strategiske værksted – og holdes op imod mere generel teoretisk og praktisk viden om strategisk ledelse.



#### SÅDAN ER PROJEKTET FORLØBET

I foråret 2006 slog Væksthus for Ledelse dørene op for et strategisk værksted for topledelse. Direktioner fra én region og seks kommuner valgte at deltage. Som adgangsbillet formulerede de et projekt, de ønskede at arbejde med. De forpligtede sig samtidig til undervejs at dele deres erfaringer med hinanden og med projektledelsen.

Deltagerne har i godt et halvt år arbejdet på deres respektive strategiske projekter. I forløbet har der været indlagt tre værksteder, hvor alle projekterne har været samlet:

Første værksted – 31. maj og 1. juni 2006

Formålet med første værksted var at skitsere og drøfte de store strategiske udfordringer, der er forbundet med sammenlægninger og fusioner i både den offentlige og private sektor. På baggrund af input fra fire eksterne oplægsholdere samt de øvrige deltagere fik direktionerne mulighed for konkret at arbejde videre med at præcisere deres medbragte strategiske udfordring.

Andet værksted – 6. september 2006

Her deltog INSEAD-professor i ledelse og HRM Paul Evans. Med afsæt i tre brede temaer gik den – dansktalende – professor i clinch med deltageres problemstillinger, som han havde gjort sig bekendt med på forhånd. Efter tre intense timer i plenum havde deltagerne hinanden i den varme stol om projekternes kritiske problemstillinger.

Tredje værksted – 22. november 2006

Her leverede ledelsesrepræsentanter fra henholdsvis SKAT og ATP en række opmærksomhedspunkter med afsæt i deres erfaringer fra store forandringsprojekter. Som afslutning blev der gjort status over deltageres egne projekter.

Igennem hele projektet har professor Henrik Holt Larsen, CBS, fungeret som faglig koordinator. Konsulenterne Stine Staffelt, Mette Baltzer og Steen Thomsen har deltaget på alle tre værksteder og har været til rådighed for sparring med projekterne undervejs.

Det oprindelige projektdesign opererede kun med to værksteder. Projektledelsen vurderede imidlertid, at det ville være utilstrækkeligt til at holde momentum i processen – ikke mindst i lyset af de mange andre aktiviteter, der konkurrerede om topledelsens tid og opmærksomhed. Derfor blev der indskudt ét værksted, så spændet mellem de to bropiller ikke blev for stort og så deltagerne bedre kunne mærke projektets nærvær i dagligdagen. Tilsvarende blev tilbuddet om konsulentbistand givet for i højere grad at flytte projektet ud på deltageres hjemmebaner.

På Væksthus for Ledelses hjemmeside findes detaljerede programmer for de tre værksteder, inkl. hovedparten af de eksterne oplægsholderes præsentationer. Her ligger også yderligere information om projektets baggrund og organisering.

Læs mere på [www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk)

## ET VANSKELIGT UDGANGSPUNKT

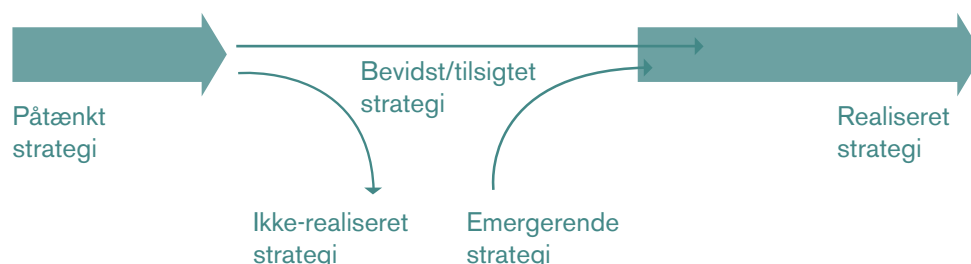
Alle involverede organisationer oplevede om ikke ligefrem kaos, så i hvert fald kompleksitet, uforudsigelighed og krydspres. De stod alle i situationer, hvor etablerede strukturer, kulturer og procedurer var sat helt eller delvist ud af kraft – ofte samtidig med personskift på centrale poster, geografiske omflytninger og ændringer i resortområder.

En af kommunerne fremhæver således tidspres, ekstrajob, dobbeltroller, kulturkampe, uens direktørområder og geografisk adskillelse som nogle af vilkårene. I det konkrete tilfælde var de endda vanskelige at håndtere, fordi direktionen stadig manglede at blive tømret sammen som et handledygtigt fællesskab.

Det er i sig selv en udfordring at skulle fastlægge en strategi, når man hverken kender de organisatoriske, personalemæssige eller økonomiske rammer. Man kan heller ikke læne sig op ad ortodoks viden om strategisk ledelse, for den forudsætter en større grad af stabilitet og forudsigelighed.

Dog har den kendte canadiske ledelsesforsker Henry Mintzberg med sit begreb om *emerging strategy* netop opfanget dynamikken og plasticiteten i den slags processer, hvor strategien kun *gradvist* udkrystalliseres. Hans pointe er, at man ganske vist drager af sted med en rationel forestilling om den strategi, man gerne vil følge. Men undervejs viser elementer af den ønskede strategi sig at være uegnede, og andre støder til, blandt andet fordi ydre betingelser ændrer sig.

## MINTZBERGS STRATEGITYPER



Den strategi, der faktisk viser sig at blive udmøntet, er med andre ord et resultat af, hvad man oprindeligt ville, hvad man måtte sige farvel til undervejs, og hvad der kom til – af meget forskellige grunde. Mintzbergs pointe er, at fordi verden ændrer sig, skal strategien også gøre det. Som ansvarlig for at føre en strategi ud

i livet gælder det om at holde den svære balance mellem at holde sit ord og drage læring af den måde, strategiprocesen udvikler sig på.

*Processen* kommer dermed i centrum, og det er årsagen til, at man på engelsk i stigende grad taler om *strategizing*, altså *strategiudvikling*, frem for strategi.

Et eksempel herpå ses i regionen, som udtrykker det på følgende måde:

"En af vores udfordringer som HR-afdeling har derfor været, at vi på den ene side skal være meget fleksible i forhold til organisationens skiftende behov og på den anden side holde fast i, hvilke elementer der er strategisk vigtige."

Der har i de deltagende organisationer været eksempler på, at afvikling har skygget for udvikling. Organisatoriske læreprocesser kræver nemlig ikke blot, at man lærer noget nyt, men også at man aflærer noget gammelt. Skemaet nedenfor sammenligner en persons eller organisations *nuværende* kompetence med den kompetence, som er nødvendig i den fremtidige situation.

		EKSISTERENDE KOMPETENCEOMRÅDER	
		Besiddes ikke	Besiddes
FREMTIDENS KOMPETENCEOMRÅDER	Kræves ikke	Irrelevante kompetencer	Kompetencer, der skal aflæres
	Kræves	Kompetencer, der skal tilegnes	Kompetencer, der skal videreføres

*Nederste venstre hjørne* viser det klassiske udviklingsbehov: Man skal i morgen have en kompetence, man ikke besidder i dag. *Øverste højre hjørne* viser, at man i dag har en kompetence, som ikke er efterspurgt, nødvendig eller anvendelig i morgen. En sådan påtvunget aflæring kan være både ubehagelig og vanskelig.

Omvendt har den meget turbulente og labile situation givet særlige muligheder for læring og udvikling af en anden type og med større intensitet, end hvad man oplever i mere smult vand. Flere af de involverede topledelse er tydeligvis opmærksomme på de unikke fordele i at kunne sætte en helt ny dagsorden og forme nye og mere hensigtsmæssige rammer, mens leret er blødt.

En kommune udtrykker det således:

"Den positive lektie er, at det er muligt at arbejde strategisk – selv i en omstillingsproces, der er præget af utilstrækkelig viden, konkurrerende dagsordner, usikkerhed, uklare magtkonstruktioner og lejlighedsvis kaos."

## SÅDAN ER TOPLEDelsen KOMMET I GANG

Mange af strategiprocesserne har haft et element af uafvendelighed. Topledelserne har stået på et hurtigt rullebånd uden mange chancer for at komme af. Alligevel har de været meget bevidste om deres virkemidler i processen frem mod de nye strukturer.

En af kommunerne illustrerer dette. Her gav man førstehøjrioritet til at skabe rum til udvikling på tre områder:

- Politisk – hvor man var nødt til at skære støjen væk og sikre fokus på nogle få centrale emner.
- Økonomisk – hvor man først måtte skabe råderum til forandring.
- Organisatorisk – hvor man skulle frigøre medarbejderressourcer til udvikling.

Dette stiller store krav til sammenhold, tillid og samarbejdsevne – ikke mindst i topledelsen. Det er nogle steder blevet vanskeliggjort af, at perioden generelt har været præget af en meget kompliceret og følelsesladet besættelse af toplederstillinger. Ingen af de hidtidige topledere er gået fri – nogle har vundet og andre tabt. Nogle har konkurreret om de samme stillinger, nogle er kommet ind udefra, andre er gået den modsatte vej. Og ofte har en kommunal- eller regionsdirektør som sine nærmeste medarbejdere fået personer, der selv var ansøgere til stillingen.

Det er stort set altid lykkedes at få skabt en pragmatisk mødestruktur for topledelsen – understøttet af hensigtsmæssige procedurer og kommunikationskanaler. Lakmusprøven er imidlertid at gå fra et mødesamarbejde til et handlesamarbejde, som en kommune formulerer det.

Personlig kemi og kulturkamp har selvsagt spillet ind, men direktionerne har også skulle håndtere mere objektive problemer. Selv en i øvrigt velfungerende direktion kan være præget af det, en af kommunerne kalder forskellig anatomi. Nogle direktionsmedlemmer har et ansvarsområde med en stor "krop" i form af et stort net af decentrale institutioner, mens mere stabsorienterede forvaltningsområder omvendt har et stort "hoved", men en lille krop.

Udfordringen med i praksis at få direktionen til at handle strategisk sammen er taget på kornet i følgende udsagn fra direktionen i en af kommunerne:

"Som direktion har vi taget helhedstænkningen til os som et fælles mål. Men når det kommer til at realisere den i praksis, står vi endnu ved bjergets fod."

Deltagernes egne refleksioner i de efterfølgende kapitler viser et bredt sortiment af metoder til at skabe direktioner, der ikke blot har ledelsesmagt, men også ledelseskraft. I én kommune har direktionen som arbejdsgrundlag, at den primært vil beskæftige sig med "de 4 P'er": penge, personale, politikker og principper – som grundlaget for direktionens strategiske arbejde. Det er blot ét eksempel på, hvordan topledelse forsøger at skabe fodslag på tværs af organisationen – og dermed også på tværs af fag.

En anden kommune betoner således betydningen af *det personlige lederskab*. Pointen er, at hvor den faglige ledelse kan delegeres til dygtige chefer, *skal* det personlige lederskab være direktionens vigtigste faglighed. Dette kan understøttes af et bevidst arbejde med at skabe en ny ledelseskultur – eksempelvis ved aktivt at flytte vægten i topledelsen fra møde- til handlingsfællesskab.

At arbejde aktivt med det *strukturelle setup* er også et vigtigt fælles træk i mange af de involverede organisationer. Én metode er således at skabe en flad organisation – uden sektorforvaltninger og uden den traditionelle tætte kobling mellem den politiske udvalgsstruktur og den administrative organisering. Det er sket i en af kommunerne, som beretter, at det tværgående samarbejde dermed bliver en nødvendig forudsætning for, at man kan realisere de politiske visioner og mål.

#### AT SPILLE SAMMEN MED KONSULENTER

Hver af de deltagende organisationer i projektet blev tilbudt et klippekort til konsulentbistand hos tre erfarne konsulenter. Kortet kunne enten anvendes af det enkelte projekt eller klyngevis med andre værkstedsprojekter fra samme del af landet.

De generelle erfaringer med at bruge konsulenterne er gode. Dog havde organisationerne typisk travlt til at bruge såvel konsulenterne som hinanden i det omfang, det var tænkt og planlagt. Det kan ikke udelukkes, at det også spillede ind, at rollen som konsulent måske ikke var gjort tilstrækkeligt klar fra starten.

Konsulenternes sammenfatning af forløbet lyder i uddrag således:

"Generelt er der på baggrund af sparringen kommet meget mere fokus på selve processen for forandringsprojekternes gennemførelse, herunder den menneskelige del. Nogle havde indledningsvis stort fokus på, at det var eksperterne, der skulle køre projekterne. Men de blev undervejs mere opmærksomme på nødvendigheden af en bred involvering og forankring – herunder at gøre nogle nøglepersoner fra fx institutionerne til forandringsagenter. Da der skal foregå en høj grad af holdningsbearbejdning, er det vigtigt at bruge identifikation som mekanisme ved fx at bruge nogle rollemodeller, som de involverede kan identificere sig med.



Ligeledes er mellemedernes rolle kommet mere i fokus. Det gælder både vigtigheden af at involvere dem på et rigtigt tidspunkt – og at kompetenceudvikle og klæde dem på til at håndtere forandringsprocesserne, herunder medarbejdernes usikkerhed.

"De fremmedes" spørgsmål har også været med til at udfordre eksisterende virkelighedsopfattelser og skærpe opmærksomheden om, at mere af det samme ikke gør nogen forskel. Der skal handling og eksperimenter til for at skabe noget nyt og fælles tredje, der kan slå bro på tværs af de oprindelige kulturer. Snak, analyser og skrivelser er ikke nok.

Endelig er det en erfaring fra forløbet, at der skal en integreret indsats til – hvor der både fokuseres på struktur, opgavefordeling, understøttende systemer, kultur, relationer og aktører. Det er også vigtigt at inddrage læringsperspektivet løbende i forandringsprocesserne ved at iværksætte handling og sætte tid af til refleksion."

I en anden kommune er ansvaret for den daglige drift blevet placeret hos de enkelte fag- eller stabschefer. Ingen af de tre direktører er forvaltningsdirektører med et konkret ansvar for et driftsområde. De tre har dermed både mulighed for og en forpligtelse til at holde sig på den strategiske arena. På den måde kan de være tæt på at overtage det, der i mere traditionelt styrede kommuner er politikernes gebet.

Fordelen herved er, at der rent faktisk er mulighed for at dyrke strategiske indsatsområder. Ulempen er, at driftsansvaret hviler tungt på fag- og stabschefernes skuldre. Det gør det vanskeligt at skabe en fælles platform for det strategiske arbejde i hele koncernledelsen, der foruden direktører også omfatter fag- og stabschefer – i alt 20 personer.

## NYE LEDELSEROLLER

Udviklingsforløbet i kommunerne og regionen viser et skift – eller i hvert fald en tydeliggørelse – af de ledelsesroller, som centralt placerede chefer spiller. Rollen som organisationsskaber og -udvikler er således uhyre vigtig. Mens driftsledelse i en mere stabil organisation typisk indebærer, at man kan læne sig op ad den forhåndenværende struktur, skal man som topleder selv bidrage til at skabe den, når organisationen er ude på åbent hav.

I det lys er det naturligt nok, at en af kommunerne henter inspiration i kodeks for offentlig topledelse. Selv om tanken bag dette kodeks er den værdimæssige stillingtagen til ledelsesadfærd, betoner det dog også lederens mulighed for at påvirke strukturtræk. Således handler omkring halvdelen af punkterne i kodekset om, hvordan man kan skabe organisatoriske rammer, der muliggør ledelse.

En anden rolle, der får stadig større vægt, er *det personlige lederskab*. Det omtales i ledelseslitteraturen som *leadership* og omfatter de personlige træk og adfærdsmønstre ved personen, som bidrager til at skabe accept og opbakning i organisationen. Leadership nævnes ofte som et alternativ eller supplement til *management*, som primært drejer sig om at sikre drift gennem planlægning, koordinering, kvalitetssikring og ressourcestyring.

Det personlige lederskab handler dels om et konkret personaleansvar, dels om evnen til at udnytte og tydeliggøre det manøvrerum, enheden og medarbejderne har inden for de organisatoriske rammebetingelser.

Som det meget rammende er blevet udtrykt i en af kommunerne:

"Succeskriteriet for det personlige lederskab er ikke at få 100 procent *opbakning* til en beslutning, men at få alle til at *forstå*, hvorfor den er truffet."

I flere af kommunerne betyder denne kursændring i retning af leadership, at den faglige ledelse trænges i baggrunden. Som det udtrykkes i en af de kommuner, der klart oplever dette:

"Strukturreformen fører mange ændringer af arbejdsgange og rutiner med sig. Det rammer både ledere og ansatte i det offentlige på netop det felt, hvor vi traditionelt er stærkest: det faglige. Der bliver konstant stillet spørgsmål ved den opgaveløsning, vi gennem mange år er blevet specialister og eksperter i."

Det er vigtigt at se i øjnene, at devalueringen af den faglige ledelse i sig selv kan skabe utryghed og usikkerhed blandt fagfolk. Kravet om personligt lederskab kan opfattes som lidt af en provokation i en sektor, hvis adelsmærke netop er at levere den professionsforankrede, faglige ekspertise, som politikere og i stigende grad også borgere og medier har efterspurgt.

At dette dogme bliver udfordret i disse år, udtrykkes således i én kommune:

"Vi kan ikke hvile på vores tradition for en sikker faglig driftsledelse. Vi er i en periode nødt til at vænne os til det vilkår, at vi på en række områder ikke kan garantere, at der er styr på hele butikken."

Andre deltagere understreger dog, at *sikker drift* igennem hele reformperioden har haft topprioritet. Det gælder ikke mindst i regionen, der ikke lægger skjul på, at det også har haft negative konsekvenser. Regionens deltagere peger især på de hyppige såkaldte koldstarter. Det vil sige de mange gange, hvor man har måttet starte forfra på de mere langsigtede omstillings- og udviklingsopgaver. I dagligdagen bliver de nemlig de facto nedprioriteret, fordi presserende driftsopgaver tager tiden, opmærksomheden og ressourcerne.

Kravet om sikker drift på begge sider af skiftedagen har været en voldsom belastning for mange organisationer. På chefniveau har det betydet, at nogle chefer og direktionsmedlemmer har skullet passe op til tre forskellige job samtidig. Den gamle driftsorganisation skulle holdes intakt, den nye køres ind – og samtidig har de mange chefkader efterladt en del vakante lederstillinger, der også har skullet dækkes af.

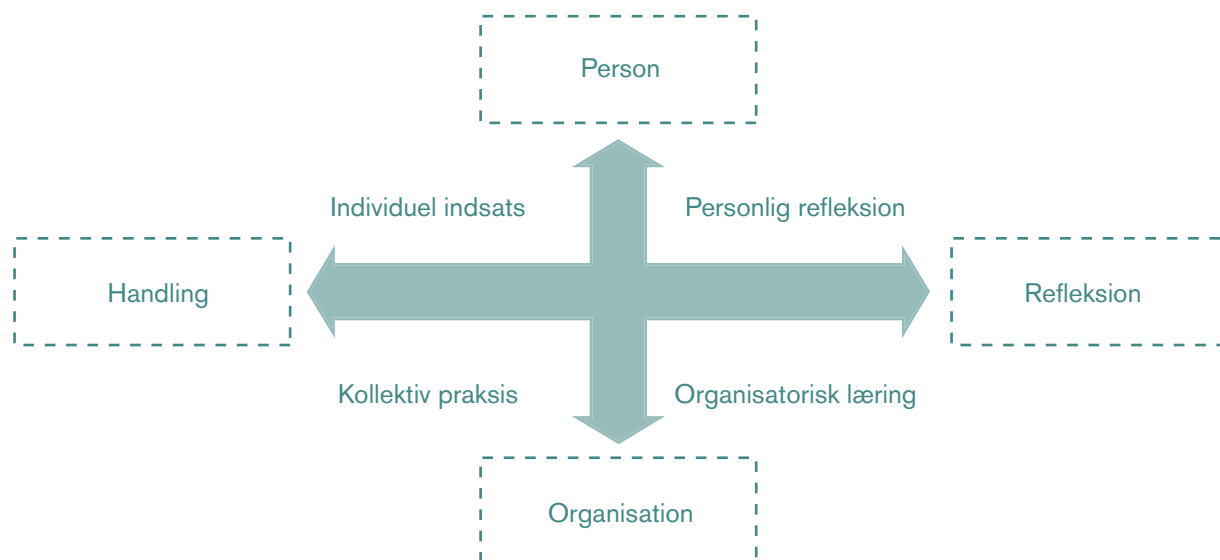
## VILJEN SER VORHERRE PÅ

Alle deltagere har udvist en stærk vilje til at sejle så uskadt som muligt igennem skærgården. Organisationerne og deres topledelse har været voldsomt overbebyrdede, så reelt har de haft meget begrænset tid til at reflektere over praksis og dele deres viden og refleksioner med såvel egen organisation som de øvrige deltagere i værkstedet.

Som det udtrykkes i en kommune: "Den gode vilje til at samarbejde er bestemt til stede, men det fulde potentiale er endnu ikke udfoldet." Omvendt ville det også være galt, hvis topledelsen fortabte sig i en nok så udbytterig refleksion – løsrevet fra det store daglige pres. Det er denne kommune meget klar over:

"Ikke engang i en analysefase må man glemme, at en direktion ikke er en studiekreds, der skal formulere papirer om at udøve ledelse – strategisk eller ej. Som direktion er vores opgave netop at *udøve* ledelse – og helst strategisk ledelse."

Figuren nedenfor illustrerer, hvordan et projekt som Strategisk værksted for topledelse *ideelt* skaber synergi mellem individuel og organisatorisk udvikling og også mellem handling og refleksion.



Ingen af de fire kvadranter i figuren er i sig selv nok. Det er først i samspillet mellem disse variable, at den strategiske udviklingsproces kommer til udfoldelse.

## SYV SPOR IND I FREMTIDEN

Som afslutning på henholdsvis midtvejsseminaret og det afsluttende værksted fik deltagerne en række opsamlende bemærkninger og anbefalinger med på vejen. De gengives her – i håbet om at de også kan tjene som inspiration for andre kommuner og regioner.

### 1. AT TAGE SIT LEDERSKAB ALVORLIGT

Offentlige ledere er ofte vokset op i en kultur, der har fremmet og belønnet management, men ikke leadership. Strukturreformen viser imidlertid, at de kun kan tage stikket hjem i kraft af et personligt lederskab.

Reformen handler nemlig *ikke* først og fremmest om kvalitet og konsekvens i sagsafgørelser, om planlægning og styring af ressourceindsats eller om at sikre, at hverken borgmesteren eller ombudsmanden knurrer. Strukturreformen handler om at trække udviklingslinjer ind i fremtiden, at få medarbejdere og ledere til at synes, at det er sjovt at være med og at synliggøre mulige fordele ved nye strukturer. Det skal være mere "find gejsten" end "find fem fejl".

Kan det så lade sig gøre at få en leder, der er runden af fortidens kultur, værdier og normer til at gå i spidsen for forandringsledelse? Ja, værkstedet har lokket skjulte talenter frem. Lederne har fyldt det bureaukratiske jakkesæt ud med kød og blod. De har rent faktisk skabt den nødvendige transformation til de nye, fusionerede kommuner. Det er endda sket i en periode, hvor alle odds har været imod lederne, fordi driften er blevet prioriteret så højt – ofte på bekostning af organisations- og kulturudvikling i den nye kommune eller region.

### 2. AT VINDE FREDEN

Det er lykkedes at styre kommuner og region sikkert igennem et oprørt hav. I den forstand har topledelseme vundet krigen. Nu skal de vinde freden. De skal bevise, at de nye strukturer er bæredygtige. De løfter, der er blevet givet, og de forventninger, der er blevet luftet, skal indfries. Pionerånden og det stærke ønske om at komme tørskoet i land, erstattes af stabilisering, konsolidering og kontinuerlig drift. Det kan af mange godt opleves som lidt fattigt og tomt. Nu har vi sammen gået så grueligt meget igennem – hvad skal vi så nu, hvor stormen har lagt sig?

Denne afmatning kan forstærkes af det ikke ukendte fænomen, at fusioner bevidst eller ubevidst modarbejdes af enkeltpersoner eller grupper. Forskelle mellem subkulturer højtideligholdes og forankres, snarere end at blive udvisket. Og modstandere af fusionen vælger omhyggeligt at se *the dark side of life* frem for de muligheder, fusionen giver.

En undersøgelse fra Nordisk Ministerråd viser, at chancen for, at en organisationsforandring lykkes, i høj grad afhænger af, at lederne formår at få alle til at se mulighederne og fordelene ved ændringerne – frem for begrænsningerne og svaghederne. Det bliver blot endnu vigtigere, hvis interessenternes forventninger til organisationen samtidig stiger hurtigere, end organisationen har ressourcer til at honorere. Se også tekstboksen [Fem succesfulde lederroller](#).

#### FEM SUCCESFULDE LEDERROLLER

En undersøgelse fra Nordisk Ministerråd viser, at når organisationsforandringer lykkes, skyldes det ofte, at den centrale leder formår at spille følgende fem roller:

- **Informationsudøver:** Denne rolle indebærer, at information bruges aktivt til at etablere fælles viden om og billeder af, hvorfor og hvordan omstillingsprocesser skal gennemføres. De ansatte involveres i at tolke information. Der er en erkendelse af, at kommunikation bidrager til at skabe mening og tryghed i en situation, der er præget af usikkerhed, og lederen bestræber sig på at lytte frem for at snakke.
- **Energibygger:** Medarbejderne motiveres til at deltage i udformningen af deres nye, fremtidige arbejdsplads. De gives konkret ansvar og udfordringer i omstillingsprocessen, og lederen skaber tryghed i kraft af sin faglige kunnen og erfaring. Medarbejderne indgydes tillid og får mulighed for at blive set.
- **Kaosbuffer:** Denne rolle indebærer, at lederen dæmper støjen fra omstillingsprocessen, varetager enhedens interesser og taler dens sag over for ejere og overordnet ledelse, samt fornemmer, hvad der bør formidles – og hvordan. Lederen fremstår med sin egen stil, som tydeligt viser, hvad vedkommende tror på og vil opnå. Det sker ved, at lederen formidler sit ståsted og sine præferencer til medarbejderne.
- **Tidsanvender:** Denne rolle indebærer, at lederen er god til at finde tid – både til sig selv og andre – inden for knappe tidsfrister. Lederen arbejder hurtigt og prioriteret og finder en god balance mellem ændringsprocessen og de daglige driftsopgaver. Disse forhold kræver, at lederen har høj arbejdskapacitet og ikke bliver stresset, men derimod trives med den energi, som omstilling giver og kræver.
- **Menneskeorienteret:** Her har lederen som grundperspektiv, at ændringsprocesser handler om mennesker. Lederen viser, at han eller hun ser den enkelte medarbejder, skaber involvering og giver medarbejderne indflydelse på, hvordan ændringer skal være og gennemføres.

Kilde: Nordisk Ministerråd: God ledelsespraksis i endringsprocesser. TemaNord 2006: 567. ([www.norden.org](http://www.norden.org))

### 3. AT SAMLE DET NYE TOPHOLD

Midt i den organisatoriske hvirvelvind har lederne skullet finde deres egen rolle – og sig selv. De deltagende ledere har alle overlevet de udskillelsesløb, de fleste kommuner og regioner var igennem, da lederposterne blev beskåret og besat. Mange må spørge sig selv: Er jeg medlem af et *dream team* eller af en gruppe sammenbragte børn med ar på sjælen? Har vi indbyrdes den nødvendige åbenhed, tryghed og tillid? Eller må vi leve med knivmærker i ryggen, fortrængte konflikter og ulmende skuffelser?

I værkstedet har billedet helt klart været det første. Selv om det givetvis ikke er alt, der kommer for dagen,



har det generelle indtryk været en udstrakt vilje og evne til at danne team, kæmpe for en fælles sag og nyde samspillet i lederteamet.

For den enkelte leder er det vigtigt at finde en balance. På den ene side skal man udøve den synlige *personlig* ledelse, omgivelserne forventer. På den anden skal man prioritere kræfter til at opbygge et ledelsesteam, der kan være det mest effektive – i hvert fald på langt sigt. Som det meget rammende blev udtrykt af professor Paul Evans fra INSEAD: "If you are the big boss, you should be the last one to express your views."

#### 4. AT TURDE MENE OG HANDLE

Papir er ikke blot taknemmeligt, det er også et uhyre værdifuldt og autoriseret værktøj til kommunikation og indflydelse i kommuner og regioner. Skal noget klarlægges eller besluttes, produceres der et oplæg. At stå i spidsen for forandringsledelse kræver imidlertid mere end at skrive notater, lave strategiplæg eller excellere i intellektualiserende præsentationer af virksomhedens problemer.

For mange af værkstedets deltagere var det en overraskelse, at deres projektoplæg og analyser blev betegnet som papirtigre. Kritikken gik blandt andet på, at oplæggene var for lærebogsagtige. De kom alene fra hovedet, ikke fra hjertet. Og de var ofte uden analytisk kant og sproglig energi – og dermed egnede til at glide igennem uden alt for megen ståhej.

At sige, hvad man gerne vil have, kræver mod. Det burde dog ikke være urimeligt at afkræve ledere, der endda har en position, hvor de legitimt kan sige, hvad de vil og kan. Intentioner, præferencer, værdimæssige valg og etiske ståsteder er grundsten i et personligt lederskab, men den slags har det ikke altid været opfattet som ledelsesmæssigt korrekt at beskæftige sig med.

#### 5. AT HOLDE TEMPOET OPPE – OG NEDE

Timing er utrolig vigtig, når man vil forandre en organisation – og den er i høj grad lederens ansvar. En smertefuld omstillingsproces kan med fordel gøres så kort som mulig. Problemet er imidlertid, at både formelle regler, høringsfrister og demokratisk medinddragelse af berørte parter kan trække pinen så længe ud, at frustrationer får lov til at brede sig, og initiativkraften svækkes.

Omvendt er det vigtigt ikke at forcere tempoet. Det var den generelle erfaring fra værkstedet, at de involverede organisationer nogle gange var *for* forhippede på, at de mange puslespil skulle være lagt færdige til 1. januar 2007. Dermed overså nogle den positive effekt af det åbne rum, hvor handlemuligheder er bevaret, og af fordelene ved at skynde sig langsomt. Balancen mellem at give den fornødne tid uden at trække pinen unødigt ud er særdeles vanskelig at opnå.

#### 6. AT VISE ANDRE SIT LEDERSKAB

Det er svært at være en muldvarpefarvet leder, når ens tropper skal føres igennem uvejsomt terræn. Som leder bliver man eksponeret, personligheden stikker ud bag det fagprofessionelle skjold, og følelser bliver blotlagt.

Hvis man som offentlig leder er vant til at bruge sproget som redskab og at tænke strategisk/politisk, kan man ofte bruge disse kvaliteter til at afværge en uønsket eksponering. Også i det strategiske værksted var der eksempler på, at nogle deltagere udviste en påfaldende interesse for programdesignet og dets berettigelse netop i situationer, hvor de blev bedt om at sætte spejlet op foran sig selv.

Undvigemanøveren er måske naturlig, men uhensigtsmæssig. Det er vigtigt, at ledere også *deltager* i og tager ejerskab til processer, der involverer deres personlige lederskab. Det er ikke nok blot at *forholde* sig til processen.

#### 7. AT HAVE TRAVLT MED DET RIGTIGE

Prioritering bliver aldrig vigtigere, end når en organisation og dens ledere er pressede. Og det har topledelsen i kommuner og regioner været det seneste år – og mange er det stadig. De har haft rigtigt travlt, men har de haft travlt med det rigtige? Umiddelbart og overordnet er svaret ja – for de har holdt skuden flydende og bragt den sikkert i havn.

Der er dog mange eksempler på, at områder og funktioner har været nødlidende undervejs, fordi de blev prioriteret for lavt. Et af dem er den kommunikation, man næsten ikke kan få for meget af i en tid med så mange uklarheder. Et andet er personaleledelse, hvor der er brug for meget bevidst at forholde sig til både vindere og tabere i en så radikal omstillingsproces.

## EN PROFESSIONEL INDSATS ...

Det er professionalisme at kunne få et fusionskompromis til at fungere, når kabalen er et resultat af politisk beslutning. Det er derfor en cadeau til ledere i kommuner og regioner, at de har kunnet bære så massive organisationsforandringer igennem. Vi har virkelig set embedsapparatets professionalisme *in action*. I et samspil med det politiske niveau har lederne driblet sig igennem de mange forhindringer, og det er en professionalisme, der indgyder respekt.

Undervejs er der nok blevet sukket og stønnet, men generelt er det lykkedes topledelserne at opfatte den brændende platform som en udfordring og ikke som et problem. Og de svære og ubehagelige valg om uundgåelige bivirkninger og menneskelige omkostninger er generelt truffet med omhu. Det er trods alt sjældent, at offentlige topledere skal håndtere omstillinger, der ændrer så mange menneskers daglige tilværelse – og næppe alle til det bedre. Den proces er efter omstændighederne forløbet mere roligt, end man kunne have frygtet.

Leret har været blødt og ladet sig forme. Nu er det blevet hverdag, og organisationen skal leve med de former, den gav sig selv. Det bliver en meget stor udfordring – ikke mindst for lederne. For forandringsledelse både starter og slutter i toppen.

## ... DER LANGT FRA ER SLUT ENDNU

Som nævnt har deltagerne nået og opnået meget igennem processen. Men der er forskel på at vinde krigen og vinde freden. Fremover kommer topledere til at leve med, forsvare, implementere, justere og eventuelt omgøre de beslutninger, de selv traf, da de formede det bløde ler.

Omgivelsernes fokus bliver skærpet. Der har været en vis udbredt overbærenhed eller ligefrem medlidenhed med organisationer i strukturreformens høje bølgegang. Den varer ikke ved, men erstattes af kontante forventninger om en professionelt veldrevet kommune eller region.

Topledelsen kommer også til at leve med de situationer, hvor leret tørrede i uhensigtsmæssige former. Selv i fusioner, der umiddelbart ser vellykkede ud, kan giftige elementer fra de tidligere organisationskulturer snige sig ind ad bagdøren – og bidrage til, at man falder tilbage til gamle, uhensigtsmæssige mønstre.

Det kan heller ikke udelukkes, at pioner- og musketerånden efterhånden fordufter. I en opbygningsfase støtter de involverede ofte med al magt og kraft skabelsen af den nye og sårbare organisation. Efter sådan en fælles og intensiv fase, kan der let opstå et tomrum, hvor ingen rigtig synes, at der sker noget, og det hele virker lidt tamt.

Man har imidlertid lov at håbe på, at et forløb som Strategisk værktøj for topledelse ikke blot har været et *quick fix* i organisationen, men mere permanent har styrket evnen til at arbejde med strategiske udviklingsprocesser på en professionel måde.

For den nemmeste måde at forudsige fremtiden på er nu engang selv at skabe den.

## REFLEKSIONER FRA VÆRKSTEDET – DELTAGERNES BIDRAG

STRATEGI ER IKKE FOR SKRIVEBORDSGENERALER  
Af Faaborg-Midtfyn Kommunes direktion

FRA MØDESAMARBEJDE TIL FÆLLES HANDLING  
Af Lejre Kommunes direktion

STRATEGISK TOPSTYRING UNDER VANSKELIGE VILKÅR  
Af Lolland Kommunes direktion

FRA FAGLIG LEDELSE TIL STRATEGISK DIREKTION  
Af Sorø Kommunes direktion

STRATEGIARBEJDE KRÆVER DIREKTIONENS TID  
Af Aabenraa Kommunes direktion

EVALUERING KAN STYRKE DET PERSONLIGE LEDERSKAB  
Af Vejen Kommunes direktion

NÅR AFVIKLING SKYGGER FOR UDVIKLING  
Af Region Midtjyllands HR-afdeling

## STRATEGI ER IKKE FOR SKRIVEBORDSGENERALER

Gode analyser af rammer og indhold i direktionens strategiarbejde, men ikke meget strategisk ledelse i praksis. Det er det foreløbige facit i Faaborg-Midtfyn Kommunes værkstedsprojekt. Direktionen har skærpet sin bevidsthed om, at arbejdet med involvering og ejerskab skal tages lige så alvorligt som selve analysen – også i direktionens interne processer.

Af Faaborg-Midtfyn Kommunes direktion

$E = m \times c^2$  sagde Albert Einstein og fik en nobelpris.  $E = Q \times A$  sagde ledelseseksperten Poul Evans på et seminar for deltagerne i Strategisk værksted for topledelse: Effect = Quality of planning X Acceptance of decision.

Og vandt Evans' ligning større udbredelse, kunne den måske kandidere til Nobels fredspris. Det er i al fald hævet over enhver tvivl, at det giver anledning til megen frustration, når effekten af en stor indsats ikke står mål med det forventede. Måske fordi der ofte satses uforholdsmæssigt meget tid på grundig analyse og gennemtænkte oplæg. Mens mange forsømmer at bruge kræfter på processen – altså at skabe forståelse, ejerskab og engagement blandt dem, som er berørt af indsatsen.

I det perspektiv ser vi i direktionen i Faaborg-Midtfyn Kommune her tilbage på vores projekt under Strategisk værksted for topledelse.

### NÅR ALT SKAL VÆRE STRATEGISK

I 1980'erne blev ordet strategisk meget brugt i forbindelse med planlægningsopgaver. Strategisk planlægning var planlægning, som tog udgangspunkt i et langsigtet og helhedsorienteret perspektiv. I dag, hvor verden virker meget mere kaotisk, og vi tror mindre på planlægningens lyksaligheder, er det *ledelsesopgaven*, der skal være strategisk. Det er den enkelte leder – eller i vores tilfælde en hel direktion – som skal tænke og handle strategisk.

Hvis styring er godt, er strategisk styring vel bedre. Hvis udvikling er godt, må strategisk udvikling da være bedre! Ja, selv et strategisk værksted er jo bedre end bare et værksted. Så når en direktion skal arbejde, så må det være bedst at arbejde strategisk!

Strategisk er med andre ord blevet misbrugt som et næsten intetsigende plusord, som man føjer til det, man gerne vil have til at lyde bedre, klogere og mere gennemtænkt, end det egentlig er. Men netop nu, midt i den største reform af den offentlige sektor i vores generation, er det relevant at forsøge at se gennem strategiflosklerne og få formuleret et klart bud på, hvordan vi som ny direktion i Faaborg-Midtfyn Kommune *reelt* kan arbejde strategisk.



## SVÆRT AT SPISE ELEFANTEN OP

Vi stillede derfor os selv den udfordring at udnytte værkstedet til at formulere, hvilke rammer og mål, der vil være for direktionens strategiske ledelsesopgaver. Desuden forventede vi at bruge værkstedet til at formulere, hvilke analyser og processer der skal tilrettelægges, for at direktionen lykkes med at fastholde den strategiske ledelsesopgave, som det centrale i direktionens arbejde.

For at kunne overskue at spise elefanten, opdelte vi projektet i tre faser:

- **Juni:** formulere en samlet ramme om det politiske og administrative strategiarbejde – herunder hvilket rum direktionen skal udfylde.
- **September:** skabe overblik over udfordringer og opgaver, som kunne indgå i en strategiplan for det kommende år.
- **November:** formulere en strategiplan "light" for 2007.

Det er mundet ud i følgende produkter:

- To notater – ét om den samlede årlige strategiproces for et normalt år og ét om hvordan strategiprocesen gribes an i forhold til målformulering for 2007.
- Et notat, som peger på en række centrale udfordringer og indsatsområder for en organisation i støbeskeen.
- Et notat med koncernmål for 2007. Som en udløber heraf har vi peget på nogle administrative indsatser, som direktionen skal sikre udmøntes i de interne aftaler med centrale stabsfunktioner for 2007.

Umiddelbart kan vi konstatere, at projektet er nået i mål. Godt nok med en måneds forsinkelse – og ikke helt med det produkt for 2007, som vi oprindeligt havde forestillet os. Men i travle fusionstider er det alligevel acceptabelt *næsten* at have spist elefanten op.

## HØJE AMBITIONER – STORE RISICI

Den centrale del af vores projekt har været at formulere to grundlæggende procesnotater, som skitserer, hvad der skal til af analyse (Q) og af proces (A), før man kan sige, at organisationen arbejder med en *sammenhængende* udviklingsstrategi. Det vil sige en strategi, som forbinder det eksternt rettede arbejde (kommuneplaner mv.) med interne opgaver som servicestrategi, aftalestyring o.l.

Af notaterne fremgår det også, at direktionen hvert år udformer en *direktionens strategiplan*. Den skal forholde sig til en række nærmere beskrevne elementer – og fungere som et startskud til arbejdet med en udviklingsstrategi. Her beskriver vi med andre ord direktionens Q-funktion, men *ikke* hvilken rolle direktionen skal spille i A-processerne.

Da vi skrev procesnotaterne, tænkte vi endnu ikke i den logik, der ligger i ligningen  $E = Q \times A$ . Det blev lidt af en øjenåbner for os at få vores udfordring præsenteret på den måde. Dels blev det synligt, at vi manglede at beskrive direktionens rolle i A-funktionen: processen mod accept. Dels blev ligningen en måde at tale om vores ambitionsniveau på.

Hvis man fastsætter Q og A på en skala fra 0 til 10, så er det højeste mulige ambitionsniveau for en effektiv udviklingsstrategi = 100. Og vi blev enige om, at vores ambitionsniveau lå omkring 90. Det vil sige, at vi både som direktion og som organisation var nødt til at præstere stort set det maksimale på både Q og A. Ellers ville vi ikke kunne nå vores mål eller udfylde den ramme, vi selv har beskrevet.

Hvis blot en af faktorerne svigter – og fx kun udføres til 6 eller 7 – fejler direktionen i forhold til sin egen målsætning. Paul Evans' oplæg gjorde det tydeligt for os, at vi var mere risikovillige, end vi anede, da vi første gang formulerede, hvordan vi ville udforme en udviklingsstrategi for Faaborg-Midtfyn Kommune.

## SLAGSIDE MOD DET ANALYTISKE

Det konkrete resultat af vores deltagelse i værkstedet er som nævnt fire vigtige notater. De to første satte selve rammen for overhovedet at føre en udviklingsstrategi ud i livet. De to sidste rummer en egentlig *analyse* af, hvilke konkrete udfordringer og mål organisationen bør fokusere på for at understøtte målene i en udviklingsstrategi. I Evans' terminologi: Rent Q.

Så for en umiddelbar betragtning har vores projekt slagside mod Q – analyse og planer. Projektet indeholder ikke konkrete aktiviteter, som faktisk gør direktionen til en strategisk udførende direktion. Projektet var netop formuleret som et beskrivelsesprojekt, hvor vi i direktionen ønskede at gøre det klart for os selv, hvad der skal til for at arbejde strategisk som direktion. Vi er naturligvis ikke blinde for, at "et er søkort at forstå, noget andet skib at føre". Men i vores øjne er det ikke helt uvæsentligt at kunne læse et søkort, når et ret stort skib skal styres sikkert rundt på oprørte have.

På flere måder kan ligningen alligevel bruges til at belyse, hvordan direktionen har arbejdet med projektet.

Det gælder blandt andet selve processen med at formulere notater, som alle i direktionen skal stå inde for og kunne gøre rede for. Det kræver ikke blot analytisk forståelse, men også involvering og accept hos hver enkelt i direktionen. I en ideel organisation ville så vigtige fælles notater blive formuleret efter åbne oplæg og flere drøftelser af udkast blandt direktionen og de stabsmedarbejdere, som er direkte involveret i at skrive notaterne.

Sådan var virkeligheden ikke i en fusionsramt kommune. Vi må ærligt konstatere, at det på det punkt har haltet lidt internt i direktionen. Det gælder både de oplæg og analyser (Q), som skulle danne grundlag for notaterne. Og det gælder den involvering af direktionens tre medlemmer, der skulle give os alle et fuldt ejerskab til no-

taterne. Det var ikke os alle, der straks havde pointerne i de færdige notater helt inde under huden. Heldigvis kan man tage notaternes pointer til sig, når man arbejder med at gøre dem til virkelighed i organisationen. Man kan kalde det "A med forsinkelse".

De to sidste notater om udfordringer og koncernmål har vi bevidst betegnet som "light-versioner". De foregiver ikke at være resultatet af et omfattende og meget grundigt analysearbejde. Havde vi haft mere tid og flere ressourcer, burde vi have styrket analyserne i disse notater yderligere. Men vi har dog formået inden for de givne rammer at lave et ganske godt produkt.

## GODE VILKÅR FOR EN STRATEGISK DIREKTION

"Notater forandrer ikke en organisation. De kan være nødvendige forudsætninger for en forandring. Men der skal beslutninger, handlinger og involvering af store dele af organisationen til at gøre selv de bedste notater til virkelighed."

Det er den kritiske kommentar, vi har hørt fra de fleste af vores toplederekolleger i Strategisk værksted for topledelse. Og selv om vi omhyggeligt havde afgrænset vores værkstedsprojekt fra at føre strategien ud i livet, tog vi kommentaren til os som meget relevant. *Ikke engang i en analysefase må man glemme, at en direktion ikke er en studiekreds, der skal formulere papirer om at udøve ledelse – strategisk eller ej.* Som direktion er vores opgave netop at *udøve* ledelse – og helst strategisk ledelse.

De organisatoriske rammebetingelser for strategisk ledelse har været gunstigere i Faaborg-Midtfyn Kommune end i mange andre kommuner. Hele direktionen på tre personer blev allerede i foråret 2006 frikøbt fra deres chefstillinger i de gamle kommuner. Det næste lag i organisationen – fem stabschefer og tolv fagchefer – blev også udpeget i foråret, men dog ikke frikøbt fra deres chefstillinger. Ansvaret for den daglige drift blev placeret hos hver enkelt fag- eller stabschef. Ingen af de tre direktører er forvaltningsdirektører med et konkret ansvar for et driftsområde.

I planlægningsfasen i 2006 har arbejdsdelingen været, at fag- og stabscheferne havde ansvaret for at tilrettelægge den fremtidige drift, og direktionen ansvaret for organisationens strategiske udvikling. I 2006 blev der ud over de formelle møder afholdt i alt 20 såkaldte temamøder af tre-fire timers varighed. Hertil kommer todages strategiseminarer for hele sammenlægningsudvalget.

Denne fordeling af ansvar, opgaver og opmærksomhed har betydet, at der er skabt en ganske god politisk forståelse for og et fælles fodslag om den politiske del af arbejdet med en udviklingsstrategi. Men det har også betydet, at driftsansvaret har hvilet tungt på fag- og stabschefernes skuldre. Det har gjort det meget vanskeligt at skabe en fælles platform for det strategiske arbejde i hele "koncernledelsen", dvs. de i alt 20 direktører, fag- og stabschefer.

## HVAD HAR VI LÆRT I VÆRKSTEDET?

Det har på flere måder været nyttigt for os at deltage i projekt Strategisk værksted for topledelse. Lad os fremhæve tre vigtige erkendelser:

**For det første** har vi oplevet selve det at prioritere tid på værkstedet som vigtigt. Ikke på trods af travlheden i butikken, men netop på grund af den. **Groft sagt drukner man i konkrete opgaver, hvis ikke man får mulighed for at stikke lidt af.** At værkstedet tilmed bød på en række meget inspirerende og kompetente instruktører, gjorde blot værkstedserfaringen mere konstruktiv.

**For det andet** har det sat sig fast som en erfaring, hvor vigtigt det er at tænke i Q & A. Selv når det gælder mikroprocesser, hvor blot en håndfuld personer i fællesskab skal formulere notater, som skal være centrale for en hel organisation. Man kan ikke føre pennen kollektivt. Men netop derfor er det ret vigtigt, at alle parter trodser en presset hverdag og investerer tid og engagement i processen. Det kan være ved at formulere dele af et udkast eller ved at udøve konstruktiv kritik af det andre har skrevet. Kun derved får de den effekt, at hele direktionen har dem inde under huden, så snart de er godkendt.

**For det tredje** har vi fået bekræftet, at ingen organisationsmodeller er perfekte! En model, hvor direktionen er frigjort fra driften for at tage vare på det strategiske, har unægtelig den svaghed, at det næste og meget vigtige lederlag er alt andet end fri. De er så hængt op af driften, at det kan være vanskeligt midt i en fusionsproces at finde ressourcer til at formulere en fælles platform for det strategiske arbejde i hele koncernledelsen.

## FRA MØDESAMARBEJDE TIL FÆLLES HANDLING

Viljen til samarbejde har bragt direktionen i den nye Lejre Kommune sikkert igennem en svær periode. Direktørerne har kæmpet med fusionssygdomme som tidspres, ekstrajob, dobbeltroller, kulturkampe, uens direktørområder og geografisk adskillelse. Og direktionen mangler stadig at blive tømret sammen som et handlende fællesskab.

Af Lejre Kommunes direktion

Den nye Lejre Kommunes direktion blev dannet i slutningen af 2005. Den bestod oprindeligt af seks personer fordelt med repræsentanter fra såvel amtet som hver af de tre kommuner, som indgår i fusionen.

Direktionens to vigtigste pejlemærker for 2006 har været "sikker drift" og "budget 2007". Den mere eller mindre udtalte forventning har været, at "det med samarbejdet" nok ville give sig selv hen ad vejen. Ganske vist havde vi i starten et tredje pejlemærke og indsatsområde – "kulturskabende aktiviteter". Men det har langt fra fået samme opmærksomhed i årets løb som de to øvrige.

Skal vi gøre status, må vi konkludere, at den gode vilje til at samarbejde bestemt er til stede, men at det fulde potentiale endnu ikke er udfoldet. Hvis det skal ske, kræver det en målrettet indsats fra direktionens side. Det kan *ikke* tages for givet, at "det med samarbejdet" kommer af sig selv.

Vi har brug for at flytte en større del af direktionens samarbejde fra møder til fælles handlinger i samme rum. Vi skal helt konkret handle og optræde sammen i forhold til andre. Hidtil har vores primære samarbejde fundet sted på møder, mens vi kun har handlet *sammen* relativt få gange. Der har selvfølgelig været masser af udadvendte handlinger, men det har typisk været den enkelte direktør, der har handlet selvstændigt på sit eget område.

Hvis også vores tredje pejlemærke "kulturskabende aktiviteter" skal lykkes, vil det kræve en større grad af fælles handling i samme rum. Vi skal kort sagt bevæge os fra et mødesamarbejde i retning af et handlesamarbejde.

## VILJEN TIL AT SAMARBEJDE

Det kan lyde banalt, men vi anser *viljen til samarbejde* for en helt afgørende forudsætning for at få direktionsarbejdet til at fungere – og den forudsætning, kan vi heldigvis godt leve op til.

Mange af direktionens hidtidige beslutninger er taget i et rasende tempo. Ofte er det sket på et ufuldstændigt grundlag – eller under et tidspres, hvor det hverken har været muligt at gå i dybden med beslutningsgrundlaget eller at få drøftet sagen tilstrækkelig grundigt til, at alle føler sig fuldstændig fortrolige med den trufne beslutning. Dermed kunne kimen være lagt til mange efterfølgende diskussioner om fortolkninger – og i værste fald om ansvaret for forkerte beslutninger. Denne grøft er vi ikke faldet i. Det skyldes netop, at viljen

til samarbejdet har været til stede. Vi har haft gensidig tillid til, at alle gør deres bedste for at gøre den nye kommune til en succes.

## ÅBENHED OM KULTURKAMPEN

Arbejdet med de kulturskabende aktiviteter er nødvendigt, hvis vi som direktion aktivt vil påvirke skabelsen af en ny kultur. I en fusion er det uundgåeligt at forskellige kulturer brydes og kæmper om at dominere – både politisk og administrativt.

Derfor har det været vigtigt, at vi i direktionen har anerkendt, at der finder sådan en kulturkamp sted. Vi har åbent kunnet drøfte de forskelligheder, der er på spil, og hvordan vi selv bevidst og ubevidst er med til at påvirke kulturbrydningerne. Vi anser denne åbne drøftelse for en væsentlig del af et godt samarbejde i direktionen. Drøftelserne har ikke altid været nemme, men de er nødvendige, hvis vi skal løfte opgaven med at skabe en fælles kultur.

## FORSKELLIG ANATOMI

Det har vist sig at være en udfordring, at vores respektive direktørområder er meget forskellige i størrelse og sammensætning. Nogle er relativt små og består alene af administrative medarbejdere. Andre er meget store med mange decentrale institutioner, men har til gengæld ret få administrative medarbejdere. Man kan sige, at nogle områder har et "stort hoved" (administrationen) og en "lille krop" (institutioner) – mens det for andre er lige omvendt. Det betyder, at vores beslutninger skal kunne tilgodese de enkelte områders forskellige behov – samtidig med at vi holder fast i fællesskabet. Der skal fx kunne tages hensyn til, at de enkelte direktørområder kører med forskellig hastighed på nogle områder. Og der skal også være en vis metodefrihed i, hvordan beslutninger føres ud i livet. Vi vil gerne synkronisere vores handlinger – men de skal ikke ensrettes.

Risikoen ved de meget forskellige direktørområder er, at man måske *tror*, at man tager fælles beslutninger, men at man i praksis tager én beslutning pr. direktørområde. De fælles beslutninger risikerer nemlig at blive udmøntet vidt forskelligt, fordi hver direktør i kraft af områdets anatomi har forskellige forudsætninger for at føre beslutningen ud i livet.

## BEHOV FOR ET FÆLLES SPROG

Derfor skal vi have opbygget et fælles sprog, som kan gøre det lettere for os at tage reelt fælles beslutninger. Det vil sige beslutninger, hvor der er fuld klarhed over, hvad der er besluttet og hvorfor. Det fælles sprog er også nødvendigt for at finde den balance, hvor man tilgodeser de forskellige direktørområder i nogenlunde samme omfang.

Vi skal forstå at håndtere forskelligheden, så vi træffer *fælles* beslutninger, som kan rumme og tage højde

for forskellighederne i direktørområderne. Det vil være et stort skridt hen imod at fremstå og fungere som en samlet beslutningsdygtig direktion.

## DOBBELTJOB OG DOBBELTROLLER

De ydre rammer for direktionens arbejde har været med til at gøre ledelsesudfordringen en del større i den første fase af kommunesammenlægningen.

Eksempelvis er det i forberedelsesfasen kommunaldirektøren, der har været frikøbt til sammenlægningsarbejdet. De øvrige direktionsmedlemmer har skullet passe det gamle job sideløbende med opbygningen af det nye. Det har betydet, at den enkelte direktør har haft mindst to job at passe. Flere har endda haft tre job, fordi ledige chefstillinger i de gamle kommuner ikke er blevet genbesat i løbet af 2006, men har skullet dækkes ind af de siddende direktioner og chefgrupper. Arbejdspresset på direktionen har derfor været helt uden sidestykke. Det befordrer i sig selv ikke ligefrem opbygningen af et nyt og krævende samarbejde.

Modellen uden frikøb betyder samtidig, at den enkelte direktør har haft flere kasketter på, når det gælder rådgivningen af det politiske niveau. Det har undertiden krævet en vis snilde at tilpasse sig rollen som loyal rådgiver for såvel den eksisterende kommunalbestyrelse som for sammenlægningsudvalget – ikke mindst i de konkrete sager, hvor parterne har divergerende interesser. Tilsvarende har vi i direktionen samtidig skullet varetage hensynet til de eksisterende organisationer og til den nye. Det gælder konkret i fx spørgsmålet om, hvilke opgaver der skal prioriteres højest, når to forskellige direktører trækker på den samme medarbejder til at løse opgaver i henholdsvis en gammel og den ny kommune.

Også her har viljen til samarbejde imidlertid været af helt afgørende betydning. Alle har ønsket at få det til at fungere – trods de svære odds og oplagte konfliktområder.

## FORVALTNINGSSCHEFER FORKLÆDT SOM DIREKTØRER

Den valgte organisationsform udgør en særlig udfordring for direktionens virke. Vores organisationsmodel bygger i høj grad på traditionerne fra tidligere tiders forvaltningschefmodeller. Det vil sige klart adskilte funktionsbaserede søjler, hvor hver direktør varetager et afgrænset fagområde. Men samtidig har der været ønske om, at vi skal fungere som en direktion og netop *ikke* som en gruppe af forvaltningschefer. Kravene til direktionen om at tænke i helheder og sammenhænge understøttes således kun i begrænset omfang af den valgte organisationsform. Det gør det til en svær udfordring for direktionen at holde helhedssynet tilstrækkeligt i fokus.

Erfaringerne fra 2006 viser, at det kun i begrænset omfang er lykkedes at få en gennemført helhedstænkning



ind i direktionens arbejde. Vi har som direktører i høj grad haft blikket rettet mod opbygningen og planlægningen af hver vores område. Der har kun i begrænset omfang været kræfter til for alvor at "blande sig" i hinandens fagområder og organisering. *Som direktion har vi taget helhedstænkningen til os som et fælles mål. Men når det kommer til at realisere den i praksis, står vi endnu ved bjergets fod.*

Indtil videre er det derfor især blevet kommunaldirektørens privilegium for alvor at gå ind i sagerne på andres fagområder. Her er der et oplagt rum for forbedringer. Og vi har stadig til gode at finde den rette balance mellem det fælles gods og de områder, hvor den enkelte direktør selv handler. For det er indlysende, at ikke alt kan gå over direktionens bord, hvis vi skal have tingene til at fungere i praksis.

## DIREKTION PÅ TRE ADRESSER

Direktørerne sidder spredt på tre forskellige adresser, og denne geografiske adskillelse udgør en særlig udfordring for en direktion, der skal fungere som en helhed. Når man i direktionen kun ser hinanden sporadisk og ved møder, kræver det ekstra vilje at få direktionsmodellen til at fungere optimalt. Ikke mindst når organisationsformen i virkeligheden trækker i retning af en klassisk forvaltningschefmodel.

Den spredte placering har betydet, at samarbejdet især har måttet bygges på de ugentlige direktionsmøder. Vi mødes ikke lige til daglig på gangen, så vi kan få klaret forskellige småting ansigt til ansigt. Det løbende samarbejde må i høj grad forgå via e-mail og telefoner – eller flere møder.

## FREMTIDENS STRATEGISKE ARBEJDE

Som nævnt har direktionen i 2006 især haft fokus på "sikker drift" og "budget 2007". Alligevel blev 2006 et år, der også skærpede direktionens opmærksomhed på de farer, der lurer for det videre *samarbejde*.

*Blandt andet ved at deltage i Strategisk værksted for topledelse har vi i årets løb erfaret, at vi er i stand til at nå gode og store resultater, hvis vi formår at arbejde strategisk og målrettet med emnerne. Vi har i vidt omfang nået de resultater, vi havde sat os for, når det gælder de to nævnte primære indsatsområder, fordi vi på disse områder fik prioriteret og gennemført den strategiske proces. Det vil dog fortsat være en udfordring at få skabt tid og rum til det strategiske arbejde i en organisation, som er meget driftstung.*

Der forestår en stor opgave med at få direktionen til at fungere optimalt som en rigtig direktion – og ikke bare en forvaltningschefgruppe. Og som nævnt gør blandt andet de ydre rammer opgaven noget sværere. Derfor er det nødvendigt, at vi får skabt en fælles forståelse af, hvad direktionsarbejdet indebærer, så den enkelte direktør har en klar ramme at handle inden for.

Direktionen har som arbejdsgrundlag, at vi primært skal beskæftige os med "de 4 P'er": penge, personale, politikker og principper. Det vil vi holde fast i som grundlaget for direktionens strategiske arbejde. Omsat til

praksis er det stadig en udfordring at få klart afgrænset, hvornår en konkret problemstilling hører under "de 4 P'er" og derfor skal behandles i direktionen.

I forhold til det politiske niveau er nogle områder mere i fokus end andre. Det har en tendens til at flytte fokus i direktionens arbejde i samme retning, selv om det måske ikke altid er hensigtsmæssigt ud fra en organisatorisk og ledelsesmæssig vurdering.

## UD AF MØDELOKALET – OP PÅ ØLKASSEN

Endelig har vi behov for at flytte direktionsarbejdet ud af mødelokalet i større omfang end hidtil. Vi har brug for at komme ud og handle sammen. På den måde lærer vi også hinanden at kende på en mere effektiv måde, end når vi kun holder møder. Vi skal i 2007 langt oftere ud og agere som direktion i praksis. Kort sagt: Vi skal op på ølkassen sammen!

Ved at skifte en større del af vægten fra et mødesamarbejde til et handlesamarbejde vil vi samtidig aktivt tage del i opgaven med at skabe en ny kultur. Når vi handler, er vi samtidig kulturskabende på en langt mere konkret måde, end når vi sidder i møder. At handle sammen vil desuden give os mulighed for at udfolde en bredere vifte af kvaliteter, end vi bruger i det rene mødesamarbejde.

Direktionen har ingenlunde siddet med hænderne i skødet. Men mange af vores hidtidige handlinger er foregået hver for sig og har været rettet mod de to mål om "sikker drift" og "budget 2007". Hvis det også skal lykkes os at løfte de kulturskabende aktiviteter, kræver dette netop fælles handling. Det er ikke nok, at vi handler hver for sig, hvis vi ønsker at opbygge en fælles kultur for hele kommunen.

Fælles handling vil også være med til at give os gode oplevelser sammen. Det kan sætte gang i en god cirkel, hvor gode oplevelser påvirker kulturen i den ønskede retning, hvilket igen styrker det indbyrdes samarbejde og skaber grobund for endnu flere fælles handlinger.

## STRATEGISK TOPSTYRING UNDER VANSKELIGE VILKÅR

En presset udkantsøkonomi, syv mindre kommuner og begrænset erfaring med strategiarbejde var fundamentet, da den nye Lolland Kommune skulle bygges op. Direktionen valgte i en topstyret proces at gå målrettet efter tydelige gevinster på udvalgte områder – bevidst om de risici, en sådan fremgangsmåde indebærer.

Af Lolland Kommunes direktion

Som alle andre sammenlægningskommuner har Lolland stået over for den udfordring at skulle definere sin strategi som ny organisation – uden at kende hverken rammerne, personalet eller økonomien. Det har på én gang givet en unik mulighed for at sætte en ny dagsorden og unikke problemer, fordi strategiprocesen er foregået uden tilstrækkeligt kendskab til rammerne.

Udgangspunktet for den nye Lolland Kommunes strategi var et udtalt ønske i både den politiske og administrative ledelse om at sætte en ny og positiv dagsorden. *Det var ikke ambitiøst nok blot at stræbe efter en sikker overgang fra den gamle til den nye kommunale virkelighed. Vi ville skabe noget nyt, der var bedre end summen af de gamle organisationer.*

Fra politisk side var det overordnede strategiske mål formuleret med ordet *bæredygtighed* – både forstået som økonomisk balance i driften af kommunen og i forhold til udviklingen i vores geografiske område. Man skal vide lidt om Lolland for at forstå, hvorfor det er udtryk for en ambitiøs forandring.

### INGEN DANS PÅ ROER

Lolland Kommune har 49.000 indbyggere og er dannet af syv midt- og vestlollandske kommuner. Sammenlægningen kom først i gang i sommeren 2005, efter at de syv kommuners byråd oprindeligt havde besluttet at danne to kommuner. Denne beslutning blev dog omstødt efter en opmandsdrøftelse og en folkeafstemning, der gav et snævert flertal for at danne én kommune. Trods den svære fødsel har sammenlægningsprocessen ikke i væsentlig grad været handicappet af de gamle konfliktlinjer.

Derimod var de rammevilkår, som de gamle kommuner bar med sig, meget afgørende for Lolland Kommunes etablering – og dermed også for formuleringen af den nye kommunes strategi.

Lolland Kommune ligger i et udkantsområde, hvor der er mangel på vækstdrivere. Ønsker man vækst, må kommunen derfor påtage sig en meget aktiv rolle i at skabe rammer og anledninger til en positiv udvikling. Lollands befolkning er i svag tilbagegang: der er færre i den erhvervsaktive alder end landsgennemsnittet og en større andel af ældre. Uddannelsesniveaulet er en del lavere end på landsplan. Og kommunen har markant flere borgere på overførselsindkomster end landsgennemsnittet. Lolland står med andre ord i et krydspres mellem svage indtægter og store opgaver.

Til arven fra de gamle kommuner hører også et underskud på den løbende drift og tomme kommunekas-

ser. Mere præcist manglede der 200 millioner kroner i et budget på 3,5 milliarder kroner, hvis driften skulle fortsætte på samme niveau som i de gamle organisationer. Og så var de gamle kommuner – ligesom den nye – i langt højere grad end andre kommuner afhængige af forskellige udlignings- og særordninger for at få økonomien til at hænge sammen.

Ved dannelsen er Lolland Kommune derfor hverken i økonomisk, udviklingsmæssig eller befolkningsmæssig balance. At skabe balance både i kommunens drift og i bred forstand er derfor det naturlige første mål. Lolland Kommune vil være herre i eget hus.

Denne overordnede strategi var der bred enighed om. Det åbenlyse problem var, at den ikke umiddelbart kunne omsættes til handling.

## KAN ORGANISATIONEN BÆRE?

De nævnte ydre vilkår påvirker selvsagt kommunens strategiske handlerum. Men det gør organisationens evne til at realisere den valgte strategi også. For Lolland Kommune har en række forhold haft afgørende betydning for strategiformuleringen.

- **Ressourcer:** Der har været meget begrænsede penge- og personaleressourcer til rådighed for det strategiske arbejde. Selve kommunesammenlægningen har endvidere betydet, at der ikke har været en etableret organisation til at udføre arbejdet. Sammenlægningsorganisationen har i vid udstrækning været bundet af at løse mere kortsigtede og konkrete sammenlægningsopgaver. Den økonomiske situation har betydet, at udviklingsarbejdet har skullet skabe sin egen finansiering.
- **Fra drift til udvikling:** Lolland Kommune er skabt af syv relativt små kommuner. Både deres størrelse og antal har haft betydning for strategiarbejdet. *Størrelsen*, fordi de gamle kommuner i høj grad har fokuseret på at løse de nære driftsopgaver og derfor har haft begrænset erfaring med at formulere en langsigtet strategi for en langt større enhed. *Antallet*, fordi der ikke fandtes én dominerende strategi for det geografiske område, men ofte syv mere eller mindre konkurrerende bud på, hvor løsningerne skulle findes.
- **Indsigt:** En afgørende faktor for strategiens succes er en dækkende analyse af opgaven. Her har Lolland i kraft af sin status som udkant den betydelige fordel at være et af de mest gennemanalyserede områder i kongeriget. Alene i de seneste år er der udarbejdet en række analyser af kommunernes økonomi, vækstbetingelser, infrastruktur, rationaliseringsmuligheder osv. Derfor har strategien i alt væsentligt kunnet bygges af eksisterende klodser af viden.
- **Tid og ro:** Den sidste ideelle forudsætning er tid og ro til at formulere, forankre og realisere strategien. Også her har Lolland stået over for en markant udfordring. Nødvendigheden af hurtigt og konsekvent handling har fra starten udelukket en lang afklarings- og inddragelsesproces.

Samtidig har sammenlægningen betydet en noget kaotisk tilstand for beslutningsprocessen. Til illustration kan nævnes, at Lolland Kommune i 2006 har haft et sammenlægningsudvalg med 31 medlemmer, 7 afgivende kommuner med tilhørende 7 borgmestre, 7 direktioner, ca. 30 fagudvalg og over 100 politikere.

Alle disse har selvsagt haft en forventning om at præge den nye kommunes dagsorden – og sikre, at hver af de gamle kommuners gode arbejde blev ført videre. Disse mange energiske og selvstændige individer og organisationer har selvsagt gjort det overordentligt vanskeligt at sikre gode processer eller for den sags skyld at fastholde en retning på arbejdet. *En så sammensat organisation kræver, hvis der skal skabes ejerskab til strategien, en inddragende og grundig proces. Og det er som nævnt i åbenlys modstrid med hensynet til de ønskede hurtige resultater.*

## IKKE LIGE EFTER METODEBOGEN

Fra første færd stod Lolland Kommunes direktion således over for den udfordring at skulle udarbejde forslag til en strategi. Den skulle tage hensyn til såvel kommunens baggrund som organisationens forudsætninger – samt selvsagt også de politiske pejlemærker, der allerede var afstukket af flertalsgruppen i sammenlægningsudvalget. *Strategien skulle rumme en markant forandringsdagsorden med høje resultatkrav – under hensyn til de begrænsede ressourcer og behovet for hurtige resultater.*

Stillet over for denne ønskeseddel fravalgte direktionen de fleste af ledelseslitteraturens og samfundsvidenskabens drejebøger. Vi har *ikke* fra start udarbejdet en procesplan, udført et større analysearbejde, foretaget interessentanalyser eller tilsvarende. Vi har heller ikke været igennem et metodevalg i traditionel forstand. I stedet har vi fulgt en enklere, men også mere risikabel vej.

Direktionens valg af fremgangsmåde og redskaber tager udgangspunkt i vores analyse af Lolland Kommunes baggrund og forudsætninger. I det lys var den første prioritet at skabe rum til udvikling:

- Politisk – hvor vi var nødt til at skære støjen væk og sikre fokus på nogle få centrale emner.
- Økonomisk – hvor vi først måtte skabe råderum til forandring.
- Organisatorisk – hvor vi skulle frigøre ressourcer til udvikling.

Vi så med andre ord omstillingen af organisationen som den afgørende forudsætning for at kunne realisere nye mål. Med det in mente valgte direktionen at tilrettelægge den videre proces ud fra følgende syv principper:

- Strategiske initiativer udgår fra – og beslutes i – topledelsen.
- Den samlede organisation realiserer og konkretiserer strategien.
- Strategien skal rettes mod nogle få højt prioriterede områder, hvor en forstærket indsats afgørende forbedrer kommunens grundvilkår.

- Strategien skal omsættes i konkrete handlinger, der understøtter de overordnede mål.
- De valgte redskaber skal være enkle.
- Organisationen opbygges, så den understøtter strategisk og tværgående arbejde.
- Organisationen gives udstrakt frihed inden for strategiens rammer.

Fordelen ved disse principper er, at en topstyret proces giver hurtige resultater. Den optimerer muligheden for klar prioritering. Og den beslaglægger et minimum af ressourcer i den samlede organisation, som i udgangspunktet kun er involveret i beskedent omfang.

Der lå flere overvejelser bag en enkel metode med få topprioriterede indsatsområder. For det første vurderede vi, at vi bedst kunne opnå markante resultater ved at koncentrere indsatsen. For det andet måtte vi prioritere vores knappe ressourcer. For det tredje skulle indsatsen være overskuelig – også for resten af organisationen.

Opbygningen af organisationen er baseret på en vurdering af, at det er nødvendigt at arbejde aktivt for at etablere en struktur, der fremmer udvikling og modvirker tendenser til sektorisering – vel vidende, at dette i nogen grad er i modstrid med hensynet til en optimal driftsorganisation. Samtidig er opbygningen båret af den erfaring, at de bedste resultater skabes via udstrakt decentral kompetence – inden for rammerne af en overordnet strategi.

Kravet om, at der skulle knyttes konkrete initiativer til alle indsatsområder, blev fastlagt for at sikre strategiens udmøntning i håndgribelige resultater. Samtidig skulle det gøre strategien mere nærværende for den samlede organisation.

Valget af en sådan metode indebærer selvsagt også en række risici. Vi var særlig opmærksomme på farerne i topstyringen, den forcerede proces og fravalget af analyser, rådgivere og andre støttehjul. Disse risici – og initiativerne for at imødegå dem – diskuteres kort i sidste afsnit.

## STRATEGIEN OG DENS FORELØBIGE FRUGTER

Med baggrund i de beskrevne overvejelser besluttede direktionen at arbejde med følgende fem strategiske hovedspor:

1. At arbejde for en flerårig udviklingsaftale med Indenrigsministeriet for at sikre kommunens økonomiske ramme og dermed arbejdsro.
2. At formulere en samlet udviklingsplan med et mindre antal hovedindsatsområder.
3. At integrere udviklingsplanen i budget 2007.
4. At opbygge organisationen med fokus på udvikling, helhedstænkning og decentralt ansvar.
5. At bruge organisationsmodellen, aftalestyring og værdibaseret ledelse som de centrale styringsværktøjer.



## 1. UDVIKLINGSAFTALE MED INDENRIGSMINISTERIET

I forbindelse med udligningsreformen blev der åbnet mulighed for flerårige udviklingsaftaler med Indenrigsministeriet som supplement til det årlige tilskud, der tildeles særligt vanskeligt stillede kommuner. Da Lolland Kommune modtager en tredjedel af sine indtægter gennem forskellige udligningsordninger, var dette et væsentligt element i sikringen af kommunens økonomiske rammevilkår. Særligt fokus var der på fordelene ved at kende tilskuddet flere år ud i fremtiden, frem for som hidtil at skulle afvente en årlig afklaring umiddelbart inden budgetvedtagelsen.

Lolland Kommune indgik i efteråret 2006 en fireårig udviklingsaftale med ministeriet. Den sikrer i aftaleperioden kommunen et tilskud som særligt vanskeligt stillet kommune på samlet 250 millioner kroner. I aftalen beskrives en række økonomiske fokusområder, hvor kommunen har forpligtet sig til at gøre en særlig indsats. Endvidere har kommunen tilkendegivet en række lokale indsatser for at sikre en bæredygtig udvikling af kommunen.

## 2. UDVIKLINGSPLAN FOR LOLLAND KOMMUNE 2006-2009

Den udviklingsplan, der blev udarbejdet til Indenrigsministeriet, danner også rammen om kommunens lokale udviklingsplan. Sammenlægningsudvalget vedtog i efteråret 2006 en sekspunktsplan for udviklingsinitiativer på Lolland. Indsatsområderne er valgt ud fra en vurdering af, hvor kommunen med en koncentreret indsats vil kunne opnå de mest vidtrækkende forbedringer af Lollands økonomiske eller udviklingsmæssige vilkår.

Udviklingsplanen har følgende fokusområder:

FOKUSOMRÅDE	HANDLINGER (EKSEMPLER)
Rationalisering og serviceharmonisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rammebesparelser på 200 millioner kroner</li> <li>• Tryghedsaftale gældende til 2009</li> </ul>
Socialområdet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tryghedsaftale gældende til 2009</li> <li>• Forstærket indsats på overførselsindkomstområdet</li> <li>• Omlægning af anbringelsesområdet</li> </ul>
Folkeskolen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vejledende timetal til alle årgange</li> <li>• Omlægning af specialundervisning</li> <li>• Kvalitetsudviklingsprojekt</li> <li>• Forslag om ny skolestruktur</li> </ul>
Bosætning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanering af boligmassen</li> <li>• Landdistriktsprojekt med Realdania</li> <li>• Etablering af nye boligområder</li> </ul>
Erhverv, turisme, infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omlægning af erhvervsarealer</li> <li>• Rammebesparelser på 200 millioner kroner</li> <li>• Wind Power Academy</li> <li>• Community Test Facility for bæredygtig energi</li> <li>• Forberedelse af fast forbindelse over Femern Bælt</li> <li>• Feriecenter og nye sommerhusudstyknings</li> </ul>
Sundhed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sundhedscenter i Maribo</li> <li>• Frivillighedscenter</li> <li>• Sundhedspolitiske handlingsplaner</li> </ul>

Udviklingsplanens elementer er under bearbejdning i organisationen og i de politiske udvalg. I februar 2007 behandlede kommunalbestyrelsen en udbygget og opdateret version af udviklingsplanen. Og realiseringen af udviklingsplanen er i vid udstrækning indarbejdet i forudsætningerne for budget 2007 og overslagsårene.

### 3. BUDGET 2007

Ved budgetlægningen for 2007 har udviklingsplanen udgjort rammen om de politiske prioriteringer. Således er der ud over 200 millioner kroner i rationaliseringer omprioriteret yderligere 100 millioner kroner til fordel for

de prioriterede indsatsområder. Tilsvarende er rammebesparelserne så vidt muligt fordelt ud fra en *konkret* vurdering af rationaliseringspotentialet på enkelte områder og med baggrund i udviklingsplanens prioritering. Grønthøsteren har *ikke* været i anvendelse.

#### 4. OPBYGNING AF ORGANISATIONEN

Allerede i starten af 2006 vedtog sammenlægningsudvalget den nye organisation for Lolland Kommune – den såkaldte Lollandsmodel. Lollandsmodellen er en tilpasset direktionsmodel med tre ledelseslag, fokus på tværgående samarbejde i organisationen samt netværk og udstrakt decentralisering. Lollandsmodellen er vedtaget og nærmer sig udmøntning i sin endelige form.

#### 5. CENTRALE STYRINGSVÆRKTØJER

Lollandsmodellen udgør i sig selv en væsentlig forståelsesramme for arbejdet i den nye organisation. Men også aftalestyring og værdibaseret ledelse spiller en afgørende rolle i styringsprocessen. Vi har valgt styringsværktøjer ud fra, at topstyringen skal ske ved at etablere de rette rammer – i form af organisationsmodel, aftalestyring og strategi. Handlinger i hele organisationens dagligdag skal primært reguleres via de fælles holdninger, der er etableret i den værdibaserede ledelse. Disse centrale styringsværktøjer er under udvikling – i dialog med den samlede organisation.

## EN SUCCES MED OMKOSTNINGER ...

På det overordnede plan har strategiarbejdet for Lolland Kommune været en succes. Den væsentligste succes har været, at det under kaotiske forhold er lykkedes at foretage og fastholde en prioritering af en række hovedindsatsområder. Hertil kommer en række mindre sejre i form af projekter, der er lykkedes eller kommet godt i gang. De bedste beviser på, at strategiarbejdet har båret frugt, er måske, at de strategiske prioriteringer er direkte synlige – både i det vedtagne budget og i den praktiske realisering af den nye organisation.

Det har været et interessant arbejde at formulere en samlet strategi for en kommune under de vilkår, der har været gældende i en sammenlægningsproces. *Den positive lektie er, at det er muligt at arbejde strategisk – selv i en omstillingsproces, der er præget af utilstrækkelig viden, konkurrerende dagsordener, usikkerhed, uklare magtkonstruktioner og lejlighedsvis kaos.* Også under disse udfordrende vilkår kan et beslutningsstærkt politisk og/eller administrativt lederskab påtvinge organisationen retning. Men som alle andre kortslutninger af processer har også dette en pris. For Lolland Kommune har den hårde styring af processen haft flere konsekvenser:

- **Modstand mod topstyring:** Styringen er i alt væsentligt udgået fra en snæver kreds af centrale politikere og topembedsmænd. Det har i sig selv skabt modstand. I takt med at den øvrige organisation er blevet etableret, har de nye politiske og administrative aktører selvsagt kæmpet for at skabe deres eget besluthedsrum.

- **Passivisering:** Topstyringen har til en vis grad passiviseret den øvrige organisation, som har afventet udmeldinger fra toppen frem for selv at håndtere udfordringerne. I forbindelse med uddybningen og udmøntningen af strategien er dette blevet en udfordring, da kommunen med en for passiv organisation forspilder muligheden for at udnytte sine samlede ressourcer fuldt ud.
- **Konkurrerende dagsordener:** I takt med at den nye organisation er kommet på plads, er der i tiltagende grad blevet rejst dagsordener uden for eller i opposition til strategien. Det er uundgåeligt, når det ikke har været muligt at inddrage alle interessenter i at udforme strategien. Så finder deres bidrag først efterfølgende vej til debatten.
- **Snævert ansvar:** Fravalget af grundige foranalyser mv. betyder, at opbakningen til strategien alene beror på direktionens evne til at argumentere og formidle prioriteringerne. Heraf følger, at succes og fiasko i højere grad end normalt er placeret på direktionsgangen. Der er ingen sikkerhedsnet eller filtre i en proces som denne.

## ... OG BEHOV FOR JUSTERINGER

Fra efteråret 2006 er det blevet tydeligt, at der var behov for at tilpasse styringen – i takt med at den resterende organisation kom på plads. Det var en forventelig konsekvens af den valgte proces. For at imødegå dette behov er Lolland Kommunes strategiarbejde løbende blevet udbygget med nye elementer, der peger frem mod den permanente organisation. Særlig vigtigt har det været at sikre, at det langsigtede ejerskab til kommunens strategi blev forankret på alle beslutningsniveauer. Til dette formål er der iværksat tre større initiativer:

- Udmøntningen og konkretiseringen af udviklingsplanen er overdraget til fagudvalgene og -forvaltningerne, så de har mulighed for at kvalificere planen og sætte deres præg på udmøntningen.
- Den samlede udviklingsplan vil med de forslag, der er fremkommet fra fagudvalg og -forvaltninger, blive genbehandlet af kommunalbestyrelsen i februar. Også det vil kvalificere den oprindelige plan.
- Der er iværksat et administrativt lederuddannelsesforløb for samtlige ca. 230 kommunale ledere. Formålet med uddannelsen er at sikre en fælles forståelse af den nye organisation. Det vil også være i dette forum, at den endelige model for aftalestyring og værdibaseret ledelse fastlægges.

Med disse skridt er sammenlægningsorganisationen ved at have udspillet sin rolle, og den nye Lolland Kommunes permanente og samlede organisation er ved at være klar til at tage over.

## FRA FAGLIG LEDELSE TIL STRATEGISK DIREKTION

En strategisk relativt uerfaren direktion i Sorø Kommune besluttede i fællesskab at tage ansvaret for den strategiske ledelse meget alvorligt. En fælles indsats for at forstå strategibegrebet har sammen med en tæt involvering i udvalgte processer åbnet direktionens øjne for betydningen af at styre de strategiske processer.

Af Sorø Kommunes direktion

I sommeren 2006 skrev vi som direktion følgende problemformulering for vores deltagelse i Strategisk værksted for topledelse:

"En ny direktion er nu sammensat. En "umoden" organisatorisk enhed skal foretage de første skridt som en central medspiller i den kommunale udvikling. Trods undtagelser er direktionen præget af ledelsesmæssige erfaringer fra mindre kommuner, hvor ledelse ofte er synonymt med driftsledelse – og oven i købet med stærk vægt på faglig ledelse.

Hvordan omstiller man sådan en ny enhed til at tænke og arbejde strategisk? Er der brug for en grundlæggende begrebsafklaring for at skabe det nye? Man skal begribe verden før den kan gribes! Er det her mere aflæring end indlæring, fordi enhver udvikling kræver afvikling af indvikling? Handler det mere om at skabe en ny kultur eller er det helt andre ting, der sætter processen i gang?"

Disse lidt famlende betragtninger var indledningen til et halvt års søgen mod større klarhed i forhold til vores strategiske rolle og valg af metoder.

I dag er vi ikke i tvivl om, at vores deltagelse i Strategisk værksted for topledelse har været en *eye-opener*, når det gælder direktionens rolle og involvering i de væsentligste strategiske processer. Projektet har på den måde understøttet vores bevægelse fra driftsledelse til en strategisk direktion – i en tid, hvor vi samtidig har været nødt til også at fokusere på detaljerne i sammenlægningsprocessen.

### SEKS STRATEGISKE FOKUSOMRÅDER

Som direktion starter man selvfølgelig ikke på fuldstændig bar bund, når man skal arbejde med strategiske processer. Nogle af de strategiske fokusområder er jo givet i det lovgivningsmæssige grundlag. Det gælder fx udformningen af en servicestrategi. Vores interesse samlede sig derfor i første omgang om at udvikle et koncept for strategiarbejdet og dernæst at vælge det rette værktøj til processen.

Direktionen udpegede indledningsvis seks strategiske fokusområder:

- planstrategien
- servicestrategi
- aftalestyring

- lokaldemokrati
- digitaliseringsstrategi
- strategi for kompetenceudvikling.

De to første fokusområder er fastlagt i loven. De to næste er fyrtårne fra den politiske vision. Og de to sidste har direktionen selv skønnet som væsentlige indsatsområder i den forestående faglige og organisatoriske udvikling. Når den samlede direktion påtager sig ejerskabet til disse fokusområder, er det dels, fordi de er væsentlige for helheden, dels fordi de ikke naturligt hører under ét enkelt direktørområde.

Inden vi skulle formulere, konkretisere og gennemføre det kommunale strategikompleks, besluttede vi i direktionen, at vi i hvert enkelt tilfælde ville vurdere, hvor i organisationen den enkelte strategi og delstrategi skulle forankres. Det skulle gælde lige fra strategiudformning til implementering. Gennem denne centrale styring og decentrale aktivering ønskede vi at sikre et bredere ejerskab til det strategiske arbejde.

Når det gælder tværgående nøglestrategier som fx digitalisering, planstrategi og servicestrategi, har direktion selv påtaget sig strategiarbejdet – med Byrådscentret i rollen som direktionens sekretariat. Afhængig af strategiernes indhold er de enkelte direktørområdets fag- og stabscentre blevet involveret med forskellige roller og funktioner.

Da de enkelte strategiområder i høj grad har karakter af projekter, har vi besluttet at vælge et skalerbart projektstyringsværktøj. Det skal sikre, at de enkelte projekter håndteres på samme måde og er lette at gennemskue. Vi søger et værktøj, der samtidig er i overensstemmelse med organisationens bærende værdier og ledelsesgrundlag. I forlængelse af valget af styringsværktøj, opbygger vi en database, hvor alle projekter, der udspringer af det strategiske arbejde, registreres efter en fast opbygget skabelon.

## STUDIEKREDS I STRATEGISK LEDELSE

For direktionen var det vigtigt at udvikle et strategisk styringskoncept, der var i overensstemmelse med organisationens bærende værdier og ledelsesgrundlaget. Med inspiration fra værkstedsprojektet besluttede vi at bearbejde Kurt Klaudi Klausens bog "Strategisk ledelse" med henblik på at udvikle vores eget koncept. Derfor omdannede vi nogle ekstra direktionsmøder til en studiekreds i strategisk ledelse – en proces, der har haft stor betydning for vores fælles ståsted i det strategiske arbejde.

Uden her at gå i dybden med konceptet kan vi konstatere, at det har haft afgørende betydning for sammenhængen og helheden i vores fælles bevidsthed om strategisk ledelse. Især modellen om *strategiske arenaer* har inspireret os i det videre arbejde med at udvikle et koncept. Når vi i dag gennemgår de enkelte fokusområder, er det tydeligt, at vi faktisk bruger ret mange af arenaerne i strategiarbejdet.



## STRATEGISK ARBEJDE I PRAKSIS

Som nævnt har fokusområderne forskelligt udspring og forskellig placering i organisationen. Enkelte af dem var således fastlagt, inden vi valgte at deltage i Strategisk værksted for topledelse. Men det er alligevel interessant at konstatere, at hver enkelt område er blevet revurderet og delvis justeret i lyset af de erkendelser, projektet har affødt. Især er direktionens centrale rolle og aktive medvirken blevet mere profileret.

I det følgende gives et kort indblik i udvalgte elementer og processer på fire af fokusområderne, som kan illustrere direktionens metode i det strategiske arbejde.

### AFTALESTYRING

Helt fra de første overvejelser om kommunens fremtidige organisering var der en markant politisk interesse for at bruge aftalestyring som et centralt element i struktur og styring. Gennem et halvt år har der været arbejdet målrettet på at udvikle et sådant styringskoncept, hvis strategiske betydning der har været stor forståelse for i hele organisationen. Konceptet for aftalestyring er nu udarbejdet og godkendt, og forhandlingerne mellem aftalernes parter er indledt. I konceptets konstruktion er det sikret, at direktionen fastholder en væsentlig styringsrolle i gennemførelses- og evalueringsperioden.

### LOKALDEMOKRATI

I visionen for Ny Sorø Kommune står bl.a.:

"Vi vil understøtte initiativer, der stimulerer engagementet i lokalområderne... Det nye fælles byråd vil indgå i en debat med beboerne om aktiviteter, der på baggrund af en lokal indsats kan medvirke til at fremme de lokale udviklingsmuligheder."

På baggrund af denne politiske vision har vi i samarbejde med konsulenter fra KL konkretiseret et strategi-projekt med følgende elementer:

- **Temperaturmåling** på demokratiet gennem belysning af spørgsmålet: Hvordan vurderes lokaldemokratiet i dag af deltagerne?
- **Demokratistrategi** med det formål at afdække de forståelser og tilgange til lokaldemokratiet, som Ny Sorø Kommune ønsker at prioritere.
- **Udmøntning**, hvor de valgte tilgange konkretiseres i aktiviteter.

Temperaturmålingen er allerede gennemført, og det indledende arbejde med en demokratistrategi er begyndt.

### PLANSTRATEGI

Efter ændringen af planloven i år 2000 er der nu tale om et væsentligt strategisk værktøj – hvis man ellers vil. Planstrategien er kommunalbestyrelsens program for udviklingen og for den kommuneplanlægning, der ønskes gennemført i valgperioden. Der er således tale om et nyt politisk redskab og et grundlag for nye politiske overvejelser om kommunens ledelse, der rækker langt videre end den traditionelle kommuneplan. I Ny Sorø Kommune har vi valgt følgende proces for at udarbejde en planstrategi:

- projektrammer og retning
- politisk afklaring af visioner og mål
- udarbejdelse af debatoplæg
- temamøde om debatoplæg
- offentliggørelse af debatoplæg
- udarbejdelse af planstrategi.

Planstrategien forventes at blive besluttet i april måned 2007.

Ikke mindst i forhold til planstrategien har direktionen været meget opmærksom på sin rolle som central aktør. Vi har betragtet planstrategien som det væsentligste instrument i den strategiske udvikling af kommunen som helhed. Dermed har vi aktivt imødegået nogle af direktionsmedlemmernes dårlige erfaringer fra tidligere ansættelsesforhold. Her spillede direktion eller chefgruppe ofte en sekundær rolle, og kommuneplaner og planstrategier var ofte et anliggende mellem specialiserede konsulentvirksomheder og kommunalbestyrelsen. Dette har vi nu fuldstændig ændret på ved at involvere os aktivt i processen.

### SERVICESTRATEGI

Servicestrategiordningen blev indført i 2002, da Styrelsesloven blev revideret. Kommunerne er forpligtet til at udarbejde en strategi for udviklingen af kvalitet og service, herunder en udbudspolitik. Ud over den bindende udbudspolitik er der for følgende områder udarbejdet strategier til politisk beslutning:

- voksen-/handicapområdet
- sundhedsområdet
- arbejdsmarkedsområdet
- undervisningsområdet
- institutionsområdet
- vej-/parkområdet
- ejendomsområdet
- helhedsorienteret borgerbetjening
- personaleområdet
- administrationsområdet.

Strategierne på disse områder er pt. alene en erklæring om tiltag til at forbedre kvalitet og effektivitet, som kommunen påregner at arbejde med i den kommende valgperiode. Der er tale om et dynamisk udviklingsarbejde, som vil blive konkretiseret og specificeret i forbindelse med den årlige budgetlægning. Der er udarbejdet tids- og handleplaner for 2007. Servicestrategien blev godkendt af Sammenlægningsudvalget i november måned, og direktionen har spillet en central rolle i hele processen.

## STRATEGIARBEJDE KRÆVER DIREKTIONENS TID

Det vigtige strategiske arbejde drukner let i hverdagens ledelsesudfordringer. Direktionen i Aabenraa Kommune har bestræbt sig på at arbejde systematisk med bl.a. ledelsesgrundlag og strategiplan. Et månedligt direktionmøde uden ordinær dagsorden har været én af metoderne til at prioritere en tidskrævende strategiproces.

### Af Aabenraa Kommunes direktion

Direktionen i den nye Aabenraa Kommune meldte sig i foråret 2006 til projektet Strategisk værksted for topledelse. Baggrunden for at deltage i projektet var at få strategi og strategiudvikling sat endnu højere på direktionens dagsorden. Vi ønskede samtidig at få systematiseret vores tilgang til dette arbejde – ikke mindst i lyset af, at målet om sikker drift begyndte at fylde meget i vores tanker og hverdag.

Allerede i vores første projektbeskrivelse var vi meget målorienterede. Vi ville have noget konkret og målbart at forholde os til. Derfor valgte vi at arbejde med udvalgte dele af den nye kommunes organisationsgrundlag. Det skete med udgangspunkt i et notat fra KL's konsulentvirksomhed, KLK: "Nyt organisationsgrundlag – fra vision til hverdag". Ifølge notatet omfatter organisationsgrundlaget fire grundelementer:

- **Direktionens strategiplan**, som fortolker og prioriterer, hvilke politiske og administrative udfordringer og mål organisationen skal håndtere i den første tid.
- **Organisationsstruktur**, som har til formål at skabe en hensigtsmæssig arbejdsdeling og koordinering af opgaverne.
- **Styringsmodel**, som fastsætter principperne for, hvordan der skal arbejdes med økonomi, serviceniveau og dokumentation.
- **Ledelsesgrundlag**, som fokuserer på at slå tonen an for udøvelsen af ledelse i den nye kommune.

Som tema for projektet begrænsede vi os til elementerne *direktionens strategiplan* og *kommunens ledelsesgrundlag*.

Gennem projektet er vi blevet inspireret og presset til at udvide vores strategiske horisont. Strategi og strategiudvikling er kort sagt rykket højere op på direktionens dagsorden. *Men vi har også erkendt, det tager tid at arbejde med strategi og strategiudvikling. Processen rækker langt ud over et enkelt direktionmøde eller to – uanset hvor klare mål og målsætninger man har forsøgt at definere på forhånd.* Det forsøger vi nu at tage højde for i vores videre strategiproces.

## MERE FOKUS PÅ STRATEGIPROCESSEN

Det har i det hele taget givet ny inspiration at deltage i projektet. Dialogen med andre i samme eller tilsvarende situation har hjulpet os med at nå frem til, hvilke strategiske udfordringer vi i direktionen står over for. Den kvalitet *i projektet* har for os været vigtigere end at finde konkrete løsninger på vores specifikke udfordringer.

For selv om løsningerne øjensynlig var meget forskellige fra organisation til organisation, var vi næsten alle fælles om erkendelsen af, hvor vigtigt det er at have fokus på de strategiske udfordringer. Dette fællesskab om strategiarbejdet har været det mest lærerige for os.

Også internt i direktionen har projektet skærpet vores fokus. Det var en saltvandsindsprøjtning, som fik os til at opprioritere arbejdet med strategi og strategiudvikling og at skabe et fælles sprog herom.

Især projektets midtvejstræf med ledelseseksperten Paul Evans var lærerigt og inspirerende. Selv om det ikke udpegede helt nye strategiske indsatsområder, satte det spotlight på dem, vi allerede var opmærksomme på. Dermed var det med til yderligere at rette vores fokus mod det strategiske udviklingsarbejde.

Det blev endnu tydeligere, at opgaven med strategi og strategiudvikling kun kan forankres i direktionen. Og at den udfordring måtte prioriteres højt, selv om driftsopgaverne tårnede sig op i dagligdagen, efterhånden som vi nærmede os 1. januar 2007.

På baggrund af midtvejstræffet og et særligt møde med andre deltagere i projektet besluttede vi at fokusere mere på strategiprocessen. Vi ville som direktion i den ny Aabenraa Kommune træne i og lære af at arbejde bevidst, systematisk og kontinuerligt med strategi og strategiudvikling. Det skulle ikke kun handle om målet – at få udarbejdet en 2007-strategiplan for direktionen – men i lige så høj grad om den proces og involvering, det kræver.

## STRATEGI RYDDER DAGSORDENEN

Vores fire vigtigste resultater af at have deltaget i projektet er:

- Erkendelsen af, at det kræver tid og rum at arbejde med strategi.
- Vigtigheden af at skabe fælles sprog og fælles erkendelser i strategiarbejdet.
- Erfaring med at arbejde med strategielementer som ledelsesgrundlag og aftalestyring.
- Erkendelse af behovet for at prioritere de strategiske emner i en strategiplan 2007.

Konkret har vi i projektperioden holdt ét månedligt direktionmøde med strategi som tema. Det vil sige et møde uden en ordinær dagsorden med beslutningssager. I stedet har et eller flere direktionsmedlemmer på skift været ansvarlig for at sætte et tema af strategisk betydning på dagsordenen. Vi har blandt andet drøftet:

- **Ledelsesgrundlag.** Det resulterede i en beslutning om, hvilken proces vi skulle gennemføre. Samtidig udmøntede det sig i et konkret forslag til Aabenraa Kommunes ledelsesgrundlag. Det blev senere vedtaget, efter at ledere, medarbejdere og politikere havde været inddraget.

- **Aftalestyring.** Også dette temamøde førte til en beslutning om, hvilken proces der skulle gennemføres – herunder tidsplan og en plan for at inddrage de relevante parter.

Det månedlige strategitemøde har haft flere fordele. For det første har vi i direktionen fået tid og rum til at arbejde med strategi og strategiudvikling. For det andet har vi opnået en fælles forståelse af de emner, der er drøftet. Og for det tredje har det givet nogle bedre konkrete produkter, end vi ellers ville kunne lave.

For at sikre et fortsat kontinuerligt og systematisk arbejde med strategi og strategiudvikling har vi sat en strategiproces i gang for direktionen i 2007. Den skal blandt andet:

- afklare og fastlægge *processen* for strategiarbejdet i Aabenraa Kommune
- munde ud i en færdig strategiplan for 2007
- fastlægge direktionens arbejdsgrundlag og interne spilleregler.

Processen forløber i følgende faser:

- Februar 2007: Interview af den enkelte direktør.
- Primo marts 2007: Proces for strategiarbejdet fastlægges.
- Medio april 2007: Strategiplan identificeres: Hvilke strategielementer skal der arbejdes med i 2007?
- Ultimo november 2007: Opfølgning på strategiplan 2007 samt fastlæggelse af strategiproces for 2008.

Vi forventer os meget af denne strategiproces, der er kraftigt inspireret af tanker og ideer fra vores deltagelse i Strategisk værksted for topledelse.

## EVALUERING KAN STYRKE DET PERSONLIGE LEDERSKAB

Det personlige lederskab har aldrig været vigtigere end i en fusionstid, hvor de fleste efterlyser sikker drift. Mens den faglige ledelse kan delegeres til dygtige chefer, skal det personlige lederskab være direktionens vigtigste faglighed. En god evalueringskultur kan understøtte refleksionen over dette lederskab.

Af Vejen Kommunes direktion

Som alle andre kommuner mødes vi af krav fra mange sider. Borgerne efterspørger god og rigelig service. Lovgiverne kræver sikker myndighedsudøvelse og stabil velfærdsproduktion. Byrådet har behov for at få gennemført lokale politiske ønsker og beslutninger. Og med strukturreformen er forventningerne til den kommunale opgaveløsning selvsagt ikke blevet mindre.

Vi har valgt administrativ organisering og styringsprincipper ud fra målet om bedst muligt at kunne håndtere de forskelligartede krav og behov, vi bliver mødt med. Vi er målrettet gået efter en flad organisation, der ikke har sektorforvaltninger, og hvor der ikke er en tæt kobling mellem den politiske udvalgsstruktur og den administrative organisering. Dermed bliver tværgående samarbejde en nødvendig forudsætning for, at vi kan realisere de politiske visioner og mål.

Den formelle, hierarkiske ledelse af organisationens ca. 3500 ansatte varetages af tre ledelsesniveauer:

- Direktion: kommunaldirektør og to direktører
- Afdelinger: 15 afdelingschefer
- Institutioner og driftsenheder: 76 institutions- og driftsledere.

Den politiske ledelse anvender mål- og rammestyring i form af planstrategi og temaplaner, der administrativt omsættes i aftaler med specifikke resultatkrav. Hensigten er at forene udstrakt delegering af beslutningskompetence med behovet for central koordinering og styring.

Det hele hviler på vores ledelsesfilosofi om værdibaseret ledelse – og *samarbejde*.

For organisation og styringsprincipper må ikke blot blive kasser og pile. Vi må ikke skabe en række systemer, der lukker sig om sig selv og får deres eget liv. *Det organisatoriske skelet kan kun fungere, hvis det får en ledelses- og samarbejdskultur af kød og blod.*

Derfor må vi som topledere stille store krav til hinanden og til organisationens øvrige ledere om at udvikle det personlige lederskab.

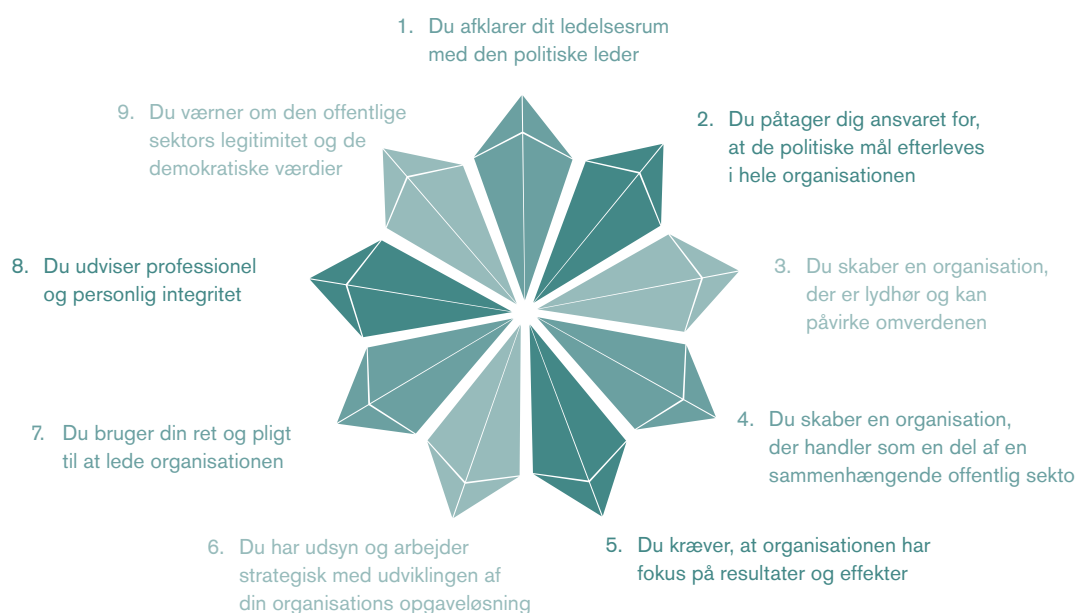
## STORE KRAV TIL TOPLEDELSENS KOMPETENCER

Vi har interesseret fulgt udviklingen af kodeks for offentlig topledelse. For kodeksets anbefalinger er med til



at skærpe den enkelte topleders fokus på egen rolle, lederstil og adfærd. Derfor har det for os været naturligt at koble det personlige lederskab tæt sammen med de ni anbefalinger for god offentlig topledelse. Nogle af anbefalingerne taler direkte om det personlige lederskab. Det gælder fx "du udviser professionel og personlig integritet". De øvrige fokuserer på andre af de personlige krav, der stilles til os som offentlige topledere.

### KODEKS FOR OFFENTLIG TOPLEDELSE – DE NI ANBEFALINGER



De hårde, faglige egenskaber er nødvendige, men utilstrækkelige forudsætninger for at være en god topleder. Nok så vigtige er de mere bløde, menneskelige egenskaber som integritet, troværdighed, retfærdighedsans, tolerance og åbenhed.

Vores medarbejdere er generelt så fagligt dygtige, at det i dag er mindre relevant at instruere dem om, hvad de skal gøres og hvordan. Langt hen ad vejen er de fagligt selvledende. Til gengæld gør organisationens, opgavernes og omverdenens stigende kompleksitet det til en af de vigtigste ledelsesopgaver at kommunikere, hvorfor det skal gøres. Det gælder selvsagt ikke mindst i fusions- og omstillingstider, hvor det blandt andet handler om at skabe mening og forståelse for helheden – og om at vise vejen gennem eget eksempel.

Det personlige lederskab er blandt andet kendetegnet ved en ærlig og dermed troværdig dialog med medarbejdere og andre. Langt de fleste mennesker vil gerne inddrages i beslutningsprocesser, der vedrører dem

selv, og ved udmærket, at resultatet ikke altid kan blive, som de ønsker. Succeskriteriet for det personlige lederskab er ikke at få 100 procent *opbakning* til en beslutning, men at få alle til at *forstå*, hvorfor den er truffet.

Som direktion skal vi stå i spidsen for at udvikle en ledelseskultur, der udvider den kompetente faglige ledelse til også at omfatte et personligt lederskab. Det kræver i første omgang et personligt lederskab hos os i direktionen, så *den samlede* organisation kan levere de ydelser, som borgerne og det politiske system efterspørger.

Processen er ikke uden dilemmaer. På den ene side skal vi forlade fagligheden for at kunne fokusere på det personlige lederskab. På den anden side bliver vi ofte netop målt på, at vi besidder en faglighed og en viden på vores respektive ledelsesfelter. Men vi må insistere på, at den personlige ledelse skal være vores *afgørende* faglighed som topledere.

## DET PERSONLIGE LEDERSKAB ER VIGTIGT I EN FUSIONSTID

I en fusions- og omstillingstid bliver ledelse i høj grad efterspurgt. Store og små problemstillinger står i kø for at blive løst – helst her og nu.

Som mennesker er vi i høj grad styret af vores vaner. De fleste skal overbevises om, at omstillinger og nyorientering kan skabe forbedringer. Vi har en sund skepsis over for, om det nu også nytter at ændre på tingenes tilstand – og fremtidige gevinster kan være svære at bevise.

Strukturreformen fører mange ændringer af arbejdsgange og rutiner med sig. Det rammer både ledere og ansatte i det offentlige på netop det felt, hvor vi traditionelt er stærkest: det faglige. Der bliver konstant stillet spørgsmål ved den opgaveløsning, vi gennem mange år er blevet specialister og eksperter i.

Det gælder på det institutionelle plan, hvor amterne nedlægges, opgaver flyttes til kommunerne og atter andre overgår til regionerne. Det kan i sig selv skabe utryghed og usikkerhed blandt fagfolk. Er det nu det rigtige at gøre? Magter de (eller vi) opgaven?

Samtidig er der nogle klare centrale politiske krav og forventninger til, at vi som kommune kan løfte opgaverne endnu bedre end tidligere.

Af begge grunde kan vi ikke hvile på vores tradition for en sikker faglig driftsledelse. Vi er i en periode nødt til at vænne os til det vilkår, at vi på en række områder ikke kan garantere, at der er styr på hele butikken.

Der er behov for en personlig ledelse, hvor vi for eksempel tør erkende, at der er områder, hvor der lige nu hersker en vis usikkerhed. Men samtidig skal vi kunne bruge vores indre kompas til at udstikke og forklare kursen, så ingen er i tvivl om, at vi også på disse områder bevæger os i den rigtige retning.

## EVALUERING ER IKKE KUN HÅRDE MÅLINGER

Da vi begyndte arbejdet i Strategisk værksted for topledelse, ønskede vi at arbejde overvejende teoretisk og indholdsmæssigt med evaluering. Imidlertid blev det i forløbet tydeligt for os, at det er vigtigt at have en processuel tilgang til emnet. Evalueringens indhold skal være resultat af en planlagt proces, hvor der udvikles en egentlig evalueringskultur i kommunen.

Evaluering skal naturligvis anvendes til at måle, om vi når de hårde succeskriterier: at vi under de givne rammer indfrier borgernes og politikernes forventninger. Det vil styrke den faglige driftsledelse.

Men vi tror også på, at **det bevidste arbejde med en evalueringskultur understøtter det personlige lederskab. Evalueringskulturen skal skabe rammerne for en dialog om, hvordan og hvorfor vi leverer de borgerydelser, vi gør.** Den dialog er for os en integreret del af værdibaseret ledelse og samarbejde. Den skaber mening og giver forståelse for helheden.

Hvis organisationen fortsat skal udvikles i en positiv retning, er det, at hele ledelsesgruppen kan kombinere det personlige lederskab med det drifts- og fagmæssige. Vores evalueringskultur skal derfor give rum til refleksion og læring, der også kan styrke det professionelle personlige lederskab.

At etablere og udvikle en evalueringskultur indgår derfor som et højt prioriteret indsatsområde i direktionens strategiske handlingsplan for 2007.

## NÅR AFVIKLING SKYGGER FOR UDVIKLING

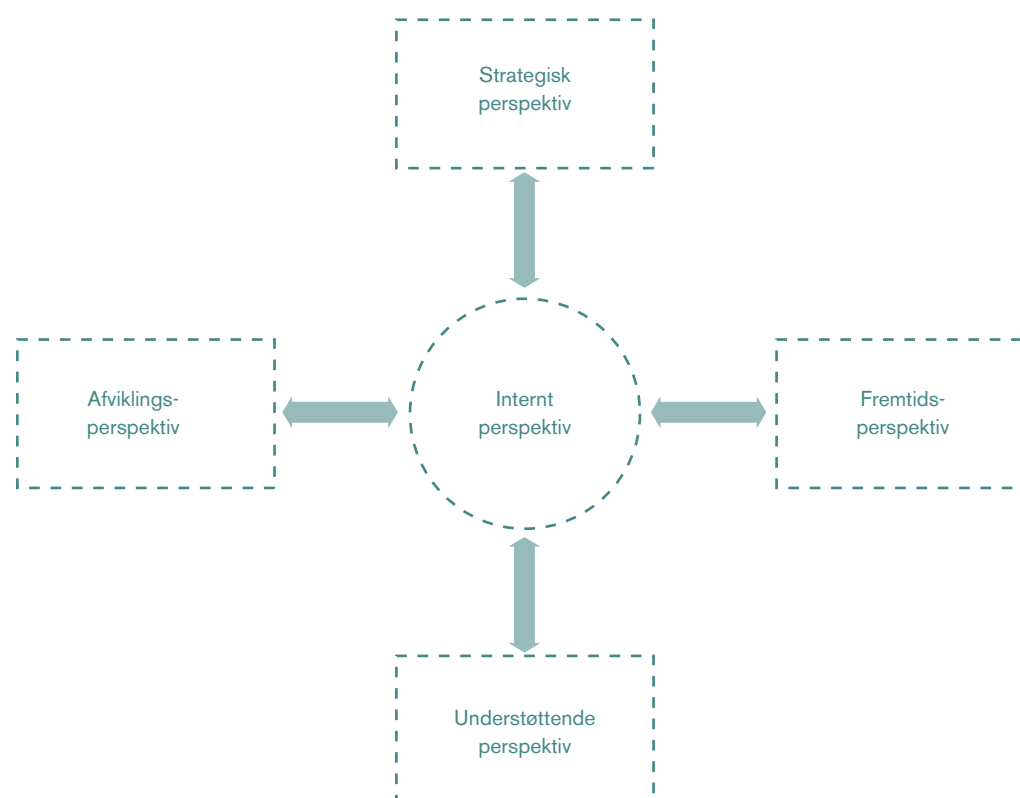
Overgangen fra amter til region har for Region Midtjyllands centrale HR-afdeling været en svær balancegang mellem fortid og fremtid, strategi og drift og interne og eksterne perspektiver. Især har mange afviklingsopgaver gjort det svært at skabe den nødvendige fremdrift i de projekter, der skal tegne regionens fremtidige HR-indsats.

Af Region Midtjyllands HR-afdeling

Region Midtjylland har besluttet at etablere en central strategisk og koordinerende HR-afdeling samt en række driftscentre. De decentrale afdelinger i driftscentrene i henholdsvis Holstebro, Horsens og Århus opdeles i to spor: ét for løn og personaleområdet og ét for udvikling og arbejdsmiljø.

Hovedudfordringen i overgangen fra amter til region har været at forholde sig til og prioritere indsatsen mellem en række forskellige perspektiver. Vi har i arbejdet kunnet identificere fem forskellige perspektiver som skal balanceres, som alle kræver ressourcer og opmærksomhed på forskellige tidspunkter i reformprocessen, og som ofte rummer modsatrettede krav.

### DE FEM PERSPEKTIVER



Det har været en væsentlig udfordring løbende at balancere de fem perspektiver. Undervejs har mange set frem til at kunne slippe afviklingsperspektivet og udelukkende fokusere på opbygning og drift af Region Midtjylland. HR-afdelingen har især fokuseret på det regionsstrategiske og fremtidsperspektivet. Det betyder, at afdelingens interne perspektiv kræver større opmærksomhed i den nærmeste fremtid. Men først og fremmest er afdelingens opgave at skabe en konkret og tydelig sammenhæng mellem regionens overordnede strategiske perspektiv og afdelingens nuværende og fremtidige opgaver og ydelser.

I det følgende gennemgås de enkelte perspektiver – og nogle af de særlige udfordringer og dilemmaer ved at balancere dem.

#### AFVIKLINGSPERSPEKTIVET

Dette perspektiv handler om at afvikle egen afdeling, men i mange tilfælde også om at understøtte afviklingen af de øvrige funktioner og afdelinger i amterne. *Stabsfunktioner som HR, økonomi og sekretariat skal køre sikker drift til sidste dag, da organisationens øvrige funktioner er afhængige af deres støtte og hjælp.* I modsætning til andre funktioner har amternes stabsfunktioner ikke løbende kunnet overføre medarbejdere og opgaver til region eller kommuner. De har skullet fastholde medarbejderne, så driften i de afviklende amter var stabil til sidste dag.

For en HR-afdeling betyder afvikling blandt andet, at der skal løses en lang række konkrete opgaver som:

- lønadministration
- personale- og juridisk rådgivning
- aftaleudkast
- overdrage medarbejdere og verserende personalesager
- gennemføre uddannelsesaktiviteter
- understøtte institutioner og afdelinger, der skal overdrages til en ny myndighed
- servicere samarbejdsorganisationen.

#### DET INTERNE PERSPEKTIV

Det interne perspektiv handler primært om at organisere sig internt i den pågældende stabsfunktion. For HR-afdelingen i Region Midtjylland har det været at arbejde med afdelingens egen strategi, fremtidige opgaver og ikke mindst snitfladerne til de øvrige HR-funktioner i regionen. Der har endvidere været afholdt en række møder og aktiviteter, hvor afdelingens fremtidige medarbejdere har kunnet mødes. Frem mod årsskiftet har en række konkrete opgaver som it, lokaler, e-mailadresser mv. skullet håndteres, og der er sket en fordeling af medarbejdere og opgaver.

#### DET UNDERSTØTTENDE PERSPEKTIV

Stabsfunktionerne forventes at understøtte organisationens øvrige funktioner i deres opbygningsfase. For HR-afdelingen har det konkret betydet, at vi har skullet opbygge og drive en fuldt funktionsdygtig HR-funktion i hele

2006 – parallelt med at HR-funktionerne også har skullet fungere i amterne. HR-afdelingen har blandt andet hjulpet med at understøtte strategiproceser, uddannelsesplanlægning mv. og har ydet konkret støtte og praktisk hjælp ved ansættelser og overførsel af medarbejdere mellem amt og region.

#### DET STRATEGISKE PERSPEKTIV

De centralt placerede stabsfunktioner har også et strategisk perspektiv i forhold til den øverste ledelse. Det er særlig vigtigt for en stabsafdeling, da det typisk er herigennem, at afdelingens fremtidige rolle og legitimitet i forhold til ledelsessystemet skabes. HR-afdelingen har en central rolle i strategiforløbet, når det gælder processer om politikformulering, ledelses- og styringsgrundlag samt etablering af regionens nye samarbejdsorganisation mv.

#### FREMTIDSPERSPEKTIVET

Fremtidsperspektivet handler om at lægge sporene for *afdelingens* fremtidige strategi – herunder at identificere, hvilke ydelser afdelingen fremover skal producere. Der har været nedsat en række arbejdsgrupper, som har forsøgt at identificere regionens fremtidige behov for bistand og designe en række ydelser målrettet regionens behov. Det gælder fx: et lederudviklingsprogram, arbejdsmiljøunderstøttende aktiviteter, fleksible arbejdspladser, barselsudligningsordning, delegering og kompetencefordelingsregler, procedurer vedrørende løn og ansættelse mv.

## NÅR PERSPEKTIVER STRIDES

Den væsentligste udfordring i reformprocessen har været at balancere de fem perspektiver på en sådan måde, at HR-afdelingen til hver en tid har fokus på de væsentligste perspektiver. HR Region Midtjylland har i Strategisk værksted for topledelse arbejdet med at blive klar over indholdet og opgaven i forbindelse med de fem perspektiver. Desuden har vi i projektets regi løbende drøftet, hvordan de enkelte perspektiver skal vægtes i reformforløbet, og hvilke centrale udfordringer afdelingen står over for på et givet tidspunkt.

Vi har især fokuseret på tre udfordringer:

- At adskille afviklingsperspektivet fra de øvrige perspektiver
- At holde fokus på det strategiske perspektiv
- At håndtere fremtidsperspektivets dilemma.

#### AT ADSKILLE AFVIKLINGSPERSPEKTIVET FRA DE ØVRIGE PERSPEKTIVER

Skabelsesprocessen i hele 2006 har været håndteret ved, at en del medarbejdere har været udlånt til regionen en vis andel af deres arbejdstid. Disse medarbejdere har altså både haft et regionsperspektiv og et perspektiv i forhold til afvikling og ofte også drift af en række funktioner i amterne. For dem har det været en svær balance at skulle skifte mellem afviklingsperspektivet og de øvrige nævnte perspektiver. Frem mod etableringen af den nye HR-funktion skifter ledelsens og medarbejders *engagement og fokus* fra afviklingsopgaven til opbygnings-

opgaven. Men i mange tilfælde har afviklingsopgaven prioriteret sig selv, fordi uopsættelige konkrete opgaver skulle løses. Det har ikke blot medført et betydeligt arbejdspress for at nå begge typer af opgaver. Mentalt og praktisk har det betydet, at det til tider har været vanskeligt at få tilstrækkelig fremdrift i regionsopgaverne. Motivationen har været høj, men afviklingsopgaven har beslaglagt mange af de nødvendige personaleressourcer.

Denne multitasking mellem flere organisationer og opgaver har gjort det vanskeligt at holde et kontinuerligt fokus på de opgaver, der skal løses i regionsregi. Der er anvendt uforholdsmæssigt mange ressourcer på at rekapitulere og få ny fart på opgaver, der burde være godt i gang. Vi har kaldt dette fænomen for koldstarter. Og som bekendt kræver mange koldstarter meget energi – og slider unødigt meget på motoren.

Et andet aspekt heraf er behovet for at involvere alle nye medarbejdere i de nye og fremadrettede opgaver. Selv om "koldstarterne" kræver meget energi, er involvering med til at give ledelse og medarbejdere indflydelse på deres fremtidige arbejdssituation – og derved lette overgangen til den nye organisation. Dette dilemma har tidligt i processen været drøftet i HR-ledergruppen. Og der været iværksat en række aktiviteter og arbejdsgrupper for at inddrage de medarbejdere, som ikke direkte er med i opbygningsfasen.

#### AT HOLDE FOKUS PÅ DET STRATEGISKE PERSPEKTIV

Den centralt placerede stabsfunktion skal finde sin legitimitet ved at etablere en strategisk platform. Stabsfunktionens løbende dilemma er serviceringen af det strategiske niveau i forhold til driftsperspektivet. HR-afdelingen i Region Midtjylland har valgt at løse denne problemstilling ved organisatorisk at adskille den strategiske del af HR-funktionen fra driften.

Denne adskillelse har i overgangsfasen betydet, at der kontinuerligt har været et strategisk perspektiv i afdelingen. Vi har også skabt og løbende bygget videre på den strategiske platform, afdelingen skal stå på. HR-afdelingen har valgt at fokusere det overordnede strategiske perspektiv for regionen – set i en HR-sammenhæng. I stedet for at udarbejde en stringent ansvars- og kompetencefordeling mellem de enkelte HR-enheder i Region Midtjylland, har det handlet om at have fokus på, hvordan den centrale HR-afdeling kan understøtte koncernens samlede drift.

#### AT HÅNDTERE FREMTIDSPERSPEKTIVETS DILEMMA

Ved siden af det strategiske perspektiv skal HR-afdelingen løse en række serviceopgaver i forhold til resten af organisationen. Under opbygningen af en ny funktion er HR-afdelingens opgave at se i krystalkuglen, hvordan funktionens fremtidige perspektiv tegner sig, og hvilke HR-ydelser det vil kræve. I en ny organisatorisk kontekst kan det imidlertid være vanskeligt at spå om de fremtidige behov. En af vores udfordringer som HR-afdeling har derfor været, at vi har skullet være meget fleksible i forhold organisationens skiftende behov – og samtidig holde fokus på, hvilke elementer der er strategisk vigtige.



## FORTÆLLINGER OM DEN FÆLLES PROCES

Artiklerne er skrevet af journalist Ola Jørgensen, Klartekst

PROFESSIONEL SPARRING TIL NYE TOPLEDELSER  
Ved projektets start – maj 2006

TÆNKEPAUSE FOR OFFENTLIGE TOPLEDERE  
Efter første værksted – juni 2006

PAUL EVANS: SLIP ALDRIG STRATEGIEN AF SYNE  
Efter andet værksted – oktober 2006

## PROFESSIONEL SPARRING TIL NYE TOPLEDELSE

Ved projektets start – maj 2006

Hvordan sætter og styrer man efter en strategisk kurs, når brådsøer af praktiske fusionsproblemer skyller ind over dækket? Det får direktionerne i seks sammenlagte kommuner og én region chance for at diskutere med hinanden og med et stærkt hold af danske og internationale ledelsesekspertter. De har meldt sig til et halvt års værksted i strategisk ledelse, som Væksthus for Ledelse åbner den 31. maj.

Meget erfarne kommunale topchefer kan nok huske dengang fremtiden kunne rummes i en *budgetfremskrivning*. De lidt yngre af slagsen har måske engang kunnet klare sig med såkaldt *langtidsplanlægning*. I dag har enhver kommunaldirektør med et vist overlevelsesinstinkt gjort *strategisk ledelse* til punkt 1 på dagsordenen – ja, i nogle kommuner anses det næsten for det eneste punkt, direktionen *virkelig* skal bekymre sig om.

### TIDEN KALDER PÅ STRATEGISK LEDELSE

For aldrig i det kommunale Danmarks nyere historie har den strategiske ledelse været vigtigere end i disse år, hvor opgave- og strukturreformen tvinger topledelse til at kigge en ny virkelighed dybt i øjnene. Det gælder ikke mindst, men ikke kun, i de fusionerede kommuner og i regionerne. Sammenbragte organisationer, ledere, medarbejdere og borgere. Nye opgaver, nye økonomiske spilleregler og dermed også nye samarbejdsflader, konkurrenter og allierede. Kort sagt: En helt anden verden af strategiske udfordringer – og muligheder.

### STRATEGI I PRAKSIS

- Men hvad vil strategisk ledelse egentlig sige i praksis?
- Hvordan begynder direktører i fire mindre kommuner, hvor de nærmest har været faglige driftsledere, at tænke strategisk over den nye storkommunes udvikling?
- Hvordan bidrager topledelsen til at udvikle en fælles kultur mellem otte meget forskellige og halvfattige kommuner, der tilmed fastholder en decentral organisationsform?
- Og hvordan håndterer den smalle direktion, der bevidst *har* løsrevet sig fra fagområderne, konkret fordelingen af opgaver, ansvar og roller?

Det er blot nogle af de på én gang strategiske og helt konkrete spørgsmål, der kommer på bordet, når i alt 26 topledere fra seks kommuner og en region tager hul på projektet Strategisk værksted for topledelse.

## STOR INTERESSE FOR AT DELTAGE

Region og kommuner er udvalgt blandt en større gruppe, der henvendte sig med interesse i projektet. De har hver defineret et strategisk udviklingsprojekt og forpligtet sig til at lægge kortene på bordet, så hele deltagerkredsen kan følge med i projektet fra start til slut. Se også tekstboksen [De deltagende projekter – kort fortalt](#).

### DE DELTAGENDE PROJEKTER – KORT FORTALT

Bemærk, at der er tale om stærkt koncentrerede præsentationer af kernespørgsmålene i mere udførlige projektbeskrivelser.

*Sorø Kommune:* Fra driftsledelse til ledelse af strategiske processer

Hvordan gearer man en ny direktion, hvis medlemmer tidligere især har været orienteret mod driftsledelse, til at tænke og arbejde strategisk?

*Ny Aabenraa Kommune:* Ny strategiplan og nyt ledelsesgrundlag

Hvordan arbejder direktionen sig frem mod en strategiplan – og et nyt ledelsesgrundlag, der tager udgangspunkt i kodeks for offentlig topledelse, og som kan oversættes til alle ledelsesniveauer?

*Lolland Kommune:* Fra vision til strategi og redskaber

Hvordan omsættes kommunens overordnede vision til konkrete tiltag, der kan realiseres og evalueres, samt til ledelsesredskaber som modeller for budgetlægning og aftalestyring?

*Faaborg-Midtfyn Kommune:* Strategisk ledelse i en smal direktion

Hvordan formår en tremandsdirektion uden faglige porteføljer at fastholde strategisk ledelse som sin centrale opgave – og hvordan fordeles ansvar og roller i forhold til politikere og fagledere?

*Ny Vejen Kommune:* En ny evalueringskultur

Hvordan får en ny direktion opbygget et fælles sprog og system for, hvordan mål og resultater for kommunens ydelser skal beskrives, styres og evalueres?

*Ny Lejre Kommune:* Arbejdsformer i en ny direktion

Hvordan finder en nydannet direktion sig konkret til rette med den optimale interne arbejds- og mødeform – herunder afgør, hvilke sager der egentlig hører til på direktionens dagsorden?

*Region Midtjylland:* Organisering af HR-området i den nye region

Hvordan balancerer man behovet for en centralt koordineret HR-indsats, der skal bære koncernens samlede strategi, med decentrale enheder, der har et mere lokalt og driftsnært HR-fokus?

Til gengæld kan deltagerne se frem til at få kyndig og konstruktiv feedback – ikke bare af hinanden, men af et udvalgt korps af erfarne ledere, forskere og ledelseskonsulenter, der er løst eller fast knyttet til værkstedet.

Blandt de eksterne eksperter kan nævnes:

- **Paul Evans**, professor i ledelse ved INSEAD og sparringspartner for mange danske virksomheder.
- **Kurt Klaudi Klausen**, professor ved Syddansk Universitet og en af den danske forsknings *grand old men*, når det gælder offentlig ledelse.
- **Lars Mørch**, senior executive vice president i Danske Bank med særligt ansvar for HRM-området.

## TRE MILEPÆLE

Startskuddet til projektet lyder på et todages værksted i Kolding den 31. maj og 1. juni. Fra første færd vil fokus være på de strategiske hovedudfordringer i den aktuelle situation. Og deltagerne kommer hurtigt selv i hovedrollerne. De skal arbejde intensivt med hver deres projekt – i et varieret samspil med konsulenter, eksperter og de øvrige deltagere. Målet er, at de forlader det første værksted med en mere præcis forståelse af deres udfordringer og en fuld tank inspiration til at arbejde videre med projektet derhjemme. Deltagerne mødes nemlig først igen til et midtvejstræf i september for at fremlægge deres foreløbige resultater og hente nyt fagligt brændstof. Projektets sidste milepæl er et endagsværksted i november, hvor der gives en meget intensiv og skræddersyet sparring på de spørgsmål, der har vist sig afgørende for, at de enkelte projekter når godt i mål.

## STOR SPÆNDVIDDE I PROJEKTERNE

De ni projekter er i sagens natur endnu kun løst skitseret. Men de foreløbige projektbeskrivelser viser, at deltagerne kommer godt rundt i hele det strategiske kompas. Beskrivelserne illustrerer samtidig, *hvor* mange forskellige udfordringer, der tumles med i de nydannede direktioner over hele landet. Derfor er det også et af projektets vigtige formål, at de indhøstede erfaringer skal spredes til topledere i andre regioner og kommuner. Det vil blandt andet ske i form af en løbende rapportering på hjemmesiden. De næste artikler om projektet bliver bragt i juni – efter det 1. værksted – og i september efter midtvejstræffet.

## SÅDAN ER PROJEKTET ORGANISERET

Strategisk værksted for topledelse er et fælles projekt mellem KL, Danske Regioner og AC i regi af Væksthus for Ledelse. Det hører til i det væksthushus, der særligt beskæftiger sig med udfordringer for *topledelse* i regioner og kommuner. Projektet organiseres af en projektledelse og har tilknyttet professor ved CBS Henrik Holt Larsen som faglig leder.

Parallelt med dette projekt løber et lignende projekt med titlen Ledelse i fællesskab. Målgruppen er den samme, men her er fokus mere specifikt på personaleledelse, og metoderne er i højere grad netværksdannelse og indbyrdes dialog.

## TÆNKEPAUSE FOR OFFENTLIGE TOPLEDERE

Efter første værksted – juni 2006

Kun et halvt år inden tæppet går op, arbejder topledelseerne hårdt med den strategiske drejebog for deres nye kommune eller region. De efterlyser blandt andet tid og inspiration til at håndtere en række af fusionsprocessens udfordringer. Og det fik de på et todages seminar, der indledte projektet Strategisk værksted for topledelse.

Topledere i danske regioner og kommuner kæmper netop nu med mindst fire udfordringer i deres forsøg på at bedrive strategisk ledelse:

- At kvalificere deres politiske ledelse – og dermed sikre sig et ordentligt ledelsesrum til begge parter.
- At indfri forventninger, der ofte er uklare og i værste fald urealistiske.
- At opbygge en fælles loyalitet over for den samlede organisation – på tværs af fusionerede enheder, faglige kulturer mv.
- At træde i karakter i en rolle som strategisk ledelse, der ofte er uvant både for toplederne selv og deres omverden.

Det er i hvert fald hovedindtrykket fra et todages seminar, hvor topledere fra Region Midtjylland og seks nydannede kommuner fik lejlighed til at udveksle erfaringer og hente inspiration – hos hinanden og en række inviterede eksperter.

### ØNSKES: FÆLLES TID OG SPARRING

Når deltagerne afsætter to dage til formålet, er det med garanti ikke, fordi de mangler andre fornuftige gøremål. De investerer deres tid for at kunne høste gevinsterne i løbet af det kommende halve års strategiarbejde.

Og ser man på deres erklærede forventninger til projektet og seminaret, får man et ganske skarpt øjebliksbillede af situationen på direktionsgangene i danske kommuner og regioner netop nu.

De forsamlede topledere efterspørger især:

- Adgang til at udveksle viden og erfaringer med toplederkolleger
- Diskussioner og provokationer, der kan inspirere til nytænkning
- Tid og rum til personlig og fælles refleksion og afklaring i direktionen
- Ekstern sparring om den samlede strategiske proces
- Redskaber til at arbejde målrettet med konkrete strategiske spørgsmål
- Afklaring og fremdrift i det særligt udvalgte strategiprojekt.



– Vi kommer for at få inspiration og sparring til det næste halve års arbejde med at udstikke mål og retning for den nye organisation som helhed, lød et typisk udsagn.

Andre betragtede sammentømringen af en relativt ny direktion som en af processens vigtige (side)gevinster. Og CBS-professor Jan Molin slog da også i sin dialog med deltagerne fast, at selve strategiarbejdet ikke er det sværeste. Det er derimod de personlige relationer mellem toplederne. Hvis de ikke fungerer ordentligt, lammes det strategiske arbejde ofte, sagde han.

## MANGE FÆLLES UDFORDRINGER

Seminaret gjorde det tydeligt, at alle de syv deltagende organisationers projekter rummer deres særlige udfordringer. I hvert enkelt projekt gør fx den valgte styringsmodel, de sammenlagte enheder, de økonomiske vilkår eller de politiske signaler processen unik.

Alligevel afdækkede seminarets diskussioner mellem projektdeltagerne mindst fire strategiske udfordringer, der i forskellige varianter gik igen på tværs af flere eller alle projekter:

### 1. UDFORDRING:

#### AT KVALIFICERE DEN POLITISKE LEDELSE

Det er grundlæggende lærdom for offentlige topledere, at de skal afklare deres ledelsesrum med den politiske ledelse. Men det er lettere sagt end gjort i en tid, hvor hele organisationen befinder sig i et ledelsesmæssigt vadested – både politisk og administrativt.

Det fik flere deltagere til at efterlyse svar på spørgsmål som:

- Er det ikke næsten selvmodsigende at ville bedrive strategisk ledelse som topleder i et politisk ledet system?
- Hvordan kan man formulere meningsfulde strategiske mål, hvis udgangspunktet er en måske ikke helt klar politisk vision?
- Hvad kan vi som administrative ledere selv gøre for at fremme en potent politisk ledelse?

– Vi oplever en vis berøringsangst fra det politiske niveau. I den situation er der en stor risiko for, at vi som topledelse kommer til at udfylde magttomrummet. Men vi bør netop skabe et godt ledelsesrum for politikerne, ikke stjæle det fra dem, sagde en af toplederne.

– Efterhånden er der sat mange ord på de nye topchefers udfordringer, men den nye situation kræver også meget nyt af politikerne. Der er faktisk brug for, at vi træner politikerne i at arbejde politisk under de nye betingelser. Men hvordan får man sat politikerrollen på dagsordenen på en ordentlig måde? spurgte en anden.

– Vi må forudsætte, at politikerne faktisk har både vilje og evne til at løfte deres nye opgaver. Vores udfordring bliver så at sætte en fælles læringsproces i gang, så vi yder hinanden det nødvendige gensidige modspil. Og det kan være en mulighed at hyre en ekstern konsulent til at sætte fokus på de lidt farligere emner og indbyrdes ømme punkter, foreslog en tredje.

#### LEDELSE OG UDVIKLING AF ANDRE

Professor, dr. merc. Jan Molin, CBS, holdt på første værksted oplægget "Ledelse og udvikling af andre, som udtryk for arbejdet med relationer." Han sagde blandt andet:

- Synergi handler ikke om stordrift og ensliggørelse, men om dyrkelsen af hensigtsmæssige forskelligheder.
- Der er ingen rigtige organisatoriske løsninger – men der kan godt være nogle, der er helt forkerte.
- Når ressourceknaphed er reglen og ikke undtagelsen – opstår drømmen om retfærdige kriterier for allokering og objektive systemer for evaluering.
- Når hverdagen skaber stadig flere muligheder og kun undtagelsesvis giver personlig feedback – opstår drømmen om at fokusere og dyrke det, man mener, man er god til.
- Når overblikket fordamper og energien og opmærksomheden bindes af det nære, lokale og konkrete – opstår drømmen om organisatorisk orden og konsensus.

## 2. UDFORDRING:

### AT INDFRI DIFFUSE FORVENTNINGER

Som bekendt definerer forventningernes størrelse forskellen mellem succes og fiasko. Og det udgør på flere måder en betydelig strategisk udfordring, hvis man skal tolke ud fra deltagerespørgsmål som:

- Hvordan kan vi indfri fusionens underforståede forudsætning om at skabe merværdi og synergier, når vi har så umådeligt svært ved overhovedet at måle og dokumentere disse værdier?
- Hvordan kommer vi fra ambitiøse mål til konkrete midler, når vi samtidig står i en proces med nedskæringer?
- Hvordan kan vi på en ordentlig måde give borgerne et realistisk billede af, hvad de kan forvente, hvis vi gør vores bedste?

En deltager vurderede, at det var tvivlsomt, om hans organisation havde en reel chance for at leve op til borgernes meget høje forventninger. En anden understregede behovet for at formidle kommunens konkrete resultater ordentligt – fx via de lokale medier.



Andre efterlyste klarere bud på, hvis forventninger de egentlig skulle leve op til. Var succeskriterierne interne eller eksterne? Hvem skulle de stå til regnskab over for på dommens dag?

At sætte fokus på resultater og effekter forudsætter dog som minimum, at kommune eller region faktisk har et pålideligt system af målsætninger og tilhørende evalueringer. Og det er netop kernen i det strategiprojekt, Ny Vejen Kommune deltager med. Kommunen fik i dialogen med de øvrige deltagere blandt andet dette kollegiale råd med til Vejen:

– Evaluering kan både være den rene skinbarlige kontrol og en proces, der konstruktivt søger at vurdere og forbedre forholdene. Derfor er det uhyre vigtigt, hvordan man tilrettelægger og lancerer sin evalueringsmodel. Det gælder ikke mindst i fagprofessionelle miljøer, hvor både kontrol og evaluering kan være veletablerede fyord.

### 3. UDFORDRING:

#### AT OPBYGGE LOYALITET OVER FOR KONCERNEN

Fælles for alle deltagere er, at de 1) står i spidsen for en fusion og 2) har som ambition at tømre de gamle kommuner eller amter sammen til én organisatorisk helhed: En koncern. Her deler de en række klassiske udfordringer med fusionsledere i det private erhvervsliv. Men samtidig gør den stærke politiske kontekst om muligt processen endnu vanskeligere.

Deltagerne kredsede blandt andet om følgende spørgsmål:

- Hvordan styrker man de nye lederes og medarbejderes loyalitet over for koncernen – når man samtidig skal vise, hvordan man lægger snittet mellem centrale og decentrale funktioner i en moderne offentlig sektor, hvor enhedernes selvstændighed er blevet en stærk del af deres selvforståelse?
- Hvordan udvikler man en fælles kultur i en organisation, der for første gang skal forene faggrupper med hver deres stærke faglige normer og identitet – fx inden for sundheds- og arbejdsmarkedsområdet?

– Rigtig mange af politikerne i Sammenlægningsudvalget er erfarne medlemmer af de gamle kommuners bestyrelser. Det betyder desværre også, at de stadig tænker mest på den gamle kommune. Derfor er fx Venstre ikke bare Venstre, men reelt mange forskellige lokale partier. Der er endnu lang vej til en egentlig fælles kultur, vurderede en af lederne.

– Det er afgørende aktivt at modvirke, at der skabes en dem-og-os-kultur mellem det centrale niveau og de decentrale institutioner. Det er fx meget vigtigt, at definitionen af det fælles bedste er noget, der faktisk formuleres i dialog – og ikke dikteres af centralforvaltningen, understregede en anden.

#### 4. UDFORDRING: AT TRÆDE I KARAKTER SOM STRATEGISK LEDELSE

Sidst men ikke mindst er deltagerne forenet i ønsket om at give deres virke som topledere et tydeligt strategisk præg. Nogle er ganske erfarne på feltet, andre betragter sig selv som næsten-novicer. Nogle har fået stærk politisk medvind på turen, andre må kæmpe hårdere for både tid til og forståelse for deres strategiske ambitioner.

Nogle af deres typiske bekymringer er:

- Hvordan bidrager vi som topledere konkret til processen med at identificere de strategiske mål, der passer til organisationen?
- Hvordan kan vi styre de mange trin i processen fra vision til handling, når det er praktisk umuligt, at tage det hele i én mundfuld?
- Hvordan kan vi bedst gennemføre og udnytte en strategisk analyse som grundlag for at fastlægge vores konkrete mål?
- Hvordan tilrettelægger vi i praksis en strategisk rekruttering, dvs. en måde at rekruttere på, der understøtter vores strategiske mål?
- Hvordan bruger vi bedst intern og ekstern kommunikation som ledelsesredskab i den vanskelige strategiproces?

Overhovedet at få prioriteret tid til den strategiske ledelse var desuden et tema, der optog mange. I det lys var de to dages seminar for flere en sjælden, men helt nødvendig luksus.

– Som topleder er du nødt til at delegere driftsopgaverne ud i organisationen – og samtidig turde have tillid til, at der er andre, der samler op på dem. Ellers drukner vi i driftsledelse og får aldrig taget os tid til strategisk refleksion og ledelse, sagde en direktør.

Druknedøden har sammenlægningsudvalget i Faaborg-Midtfyn Kommune valgt at forebygge aktivt. Det har simpelthen ønsket sig en strategisk arbejdende direktion og har derfor kappet dens bånd til driften. Dels er direktionsmedlemmerne fuldt ud løst fra deres tidligere opgaver, så de kan hellige sig arbejdet med at opbygge den nye kommune. Dels har man helt forladt den traditionelle forvaltnings- og udvalgsmodel og lader i stedet ét fælles sekretariat (under økonomiudvalget) betjene alle de faglige udvalg.

Den midtfynske model udløste mange nysgerrige spørgsmål – enkelte med en svag undertone af beundring eller misundelse. Ikke mindst fra de topledere, der stadig forsøger at passe to lederjob samtidig og fra de, der ønsker sig et stærkere politisk mandat til at lede på det strategiske niveau.

## VÆRKSTEDSARBEJDET FORTSÆTTER

Efter to dages arbejdende værksted drog de fleste deltagere hjem til en hverdag, hvor den strategiske ledelse konkurrerer med mange andre ledelsesudfordringer.

### STRATEGISK KOMMUNIKATION

Direktør Jesper Højberg Christensen, Advice A/S holdt på første værksted oplægget "Organisationsstrategisk kommunikation."

Han sagde blandt andet:

- Styrer I jeres nye brand lige så professionelt, som fx økonomi, tilsyn og it? Hvad er det særlige, der skal gøre jer kendte og skille jer ud?
- I skal ikke bare skabe opmærksomhed, men legitimitet – altså opleves som relevante og vigtige for samfundet. Det er ikke nok at fortælle, at man er god. Man skal ud og opleves som vigtig i det, man skaber.
- Vi husker 10 procent af det, vi læser og 80 procent af det, vi selv siger. Så måske for meget ledelseskommunikation er envejsinformation i stedet for, at nærmeste leder skaber involvering og ejerskab.
- Ledelsen taler ofte ud fra systemet. I fortæller overordnet om ny struktur, nye ideer, opgaver, visioner, mål, regler og politikker. Medarbejderne spørger altid ud fra deres livsverden: Kan jeg beholde mit job? Hvor skal jeg arbejde og med hvem? Hvilken indflydelse har jeg? Osv.
- Ledelsesinformation er overvurderet. Det er den nærmeste chefs dialog, feedback og coaching af medarbejderen, der tæller.

Foruden værkstedets oplæg og diskussioner tog de aftaler med projektets tre proceskonsulenter med sig tilbage. Projektet inkluderer nemlig et klippekort til konsulentbistand i den videre strategiproces. Et tilbud, mange af deltagerne har valgt at udnytte parvis for at øge det fælles udbytte og lære af hinandens processer.

Regionens og de seks kommuners topledelse samles næste gang den 6. september. Her har de udsigt til sparring på absolut højeste faglige niveau. Den internationalt anerkendte ledelsesguru INSEAD-professor Paul Evans øser af sin omfattende viden om offentlig ledelse og går i direkte dialog med deltagerne om udfordringerne i deres projekter.

Strategisk værksted for topledelse løber året ud og afsluttes med en samlet rapport om erfaringerne fra hele forløbet.

## PAUL EVANS: SLIP ALDRIG STRATEGIEN AF SYNE

Efter andet værksted – oktober 2006

For meget management, for lidt lederskab. For meget skrivebordsanalyse, for lidt involvering. Paul Evans, INSEAD, advarer topledere i kommuner og regioner imod at undervurdere deres ansvar for at skabe langsigtede forandringer.

– Det er nu, I skal lægge de strategiske hovedspor i en ny ledelseskultur i jeres kommune eller region. Hvis I venter til næste år, risikerer I at blive låst fast i de etablerede systemer. I forbereder kulturer, der gerne skulle fungere 10-20 år ud i fremtiden. Og hvis ikke *grundstenene* er lagt inden 1. januar 2007, får I dem aldrig bygget ind i jeres organisation.

Den skarpe formaning til deltagerne i Strategisk værksted for topledelse kommer fra den britiske INSEAD-professor Paul Evans, der er blandt de internationalt mest respekterede forskere inden for strategisk HR, organisationsudvikling og ledelse.

Evans' anbefaling tager direkte afsæt i skriftlige statusrapporter fra de strategiprojekter, der er i gang i de deltagende kommuner og regioner. Og han sætter hurtigt fingeren på en række af projekternes ømme punkter:

- Der er for meget fokus på sikker drift – og for lidt på at udvikle en ny ledelseskultur.
- Der bruges for meget tid på at skrive fine planer og politikker – og for lidt på at udbrede kendskabet til og accepten af dem i resten af organisationen.
- Det er svært for direktionen at slippe drift- og fagtænkning til fordel for tværgående og strategisk ledelse.
- Der er for meget hastværk med at få *alt* i organisationen på plads inden 1. januar.

Artiklen uddyber Evans' diagnose og anbefalinger – med fokus på de budskaber, der er særligt relevante for det aktuelle strategiarbejde i kommuner og regioner. Artiklen bygger på oplæg og gruppediskussioner på et heldagsseminar i projektet den 6. september 2006.

Hele Paul Evans' præsentation kan læses på Væksthus for Ledelses hjemmeside ([www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk)) – sammen med professor Henrik Holt Larsens resumé af den.

## DET PERSONLIGE LEDERSKAB ER AFGØRENDE FOR SUCCES

Lederskabet udgør ifølge Evans forskellen mellem succes og fiasko for en fusion, hvad enten den er privat eller offentlig. Og selv om den danske offentlige sektor er præget af virkelig kompetent *faglig* ledelse, savner den i høj grad det personlige lederskab.

– Det er ikke nok at have gode *managers*, hvis ikke man samtidig fokuserer på lederskabet, siger Paul Evans. Han foreslår, at man som topledelse i kommuner og regioner fokuserer mindre på styring og kontrol og mere på, hvordan man vil *forandre* organisationen:

- Hvordan vil man udvikle lederskabet på alle niveauer i kommunen eller regionen?
- Hvilke visioner, værdier og principper skal fremover gennemsyre organisationen?
- På hvilke centrale områder skal ledere og medarbejdere ændre deres praksis – og hvordan vil man fremme og belønne det?
- Hvad betyder fusionen for den fremtidige kultur, HR-udvikling, karriereveje mv.?
- Er der særlige risici, som organisationen skal ruste sig strategisk til at håndtere?

– Jeres organisationer er så optaget af drift, at I risikerer at glemme forandring og udvikling. De kortsigtede mål er vigtige nu, og I skal da også *holde et vågent øje med* driften. Men først og fremmest skal I lytte jer ind på organisationen, præge den nye kultur, udvikle visionen og pleje stakeholder-relationerne mv. Alt det, ingen andre tager sig af, siger Paul Evans.

Og hvordan udvikler man så ledere, der tager lederskabet på sig og ikke nøjes med at være faglige administratorer? – Ved at trække det faglige tæppe væk under fødderne på dem, så de bliver udfordret til faktisk at lede, lød Evans' klare svar – bygget på et langt forsker- og konsulentlivs erfaringer.

## PUST LIV I DØDE STRATEGIER

Som dygtige fagpersoner er mange offentlige ledere nemlig stærke analytikere. De kan vurdere problemer, udtænke løsninger og skrive dem ned i planer og politikker. Det er halvdelen af en vellykket forandringsproces, men også kun halvdelen.

– Typisk kan topchefer ikke forstå, hvorfor folk ikke blot læser og forstår de fine strategipapirer, der sendes ud. Men den eneste måde at få accept og dyb forståelse er gennem dialog og tovejskommunikation, siger Paul Evans og peger på, at mange af deltagerne øjensynlig savner en strategi for denne halvdel af forandringsprocesserne.

– Vi er alle sammen gode til at lave ledelsesgrundlag og skrive det ned. Men hvor gode er vi til virkelig at få det til at leve i organisationens hverdag? spurgte børne- og kulturdirektør i Ny Næstved Kommune, Per B. Christensen, forsamlingen.

En strategi får nemlig først kød og blod, når man engagerer dem, den involverer. Og løber strategien ikke ind i uenighed og modstand, har man fået et vigtigt fingerpeg om, at folk enten ikke har taget den til sig – eller at den ikke flytter noget for alvor. Kritikken er netop vigtige vitaminer til den efterfølgende proces, der *med tiden* kan skabe det nødvendige engagement:

– At formulere en vision er de første og letteste 5 procent af et samlet visionsarbejde. Det er ikke den papirvision, man starter med, der er vigtig. Det er det resultat, der kommer ud af den grundige dialog om visionen. Det gælder om at få visionen fra hovedet ned i maven. Og det får man kun ved hele tiden at teste den og tale om den, siger Paul Evans.

Han understreger, at målet aldrig kan være at gøre alle 100 procent tilfredse med *resultatet* af en forandringsproces. Men at tilrettelægge *processen*, så de involverede oplever vejen til resultatet som åben og fair. Det kræver ifølge Evans blandt andet, at man:

- går i direkte og ærlig dialog med de involverede parter
- åbent afsøger flere mulige løsninger på et problem
- forklarer og argumenterer ordentligt for de valgte løsninger.

Temaet gjorde tydeligt indtryk på så godt som alle projekter og deltagere. Eksempelvis erklærede Faaborg-Midtfyn Kommune, at de var blevet mere opmærksomme på, hvor vigtigt det er at forankre processen – både i direktionen selv og i andre sektorer og deres stabe.

Også Sorø Kommune er mere forankringsparate efter mødet med Evans: – Vi er især blevet opmærksomme på, hvor vigtigt det er at kommunikere med vores centerchefer og institutionsledere om strategiprojektet. Det skal i det hele taget være langt mere synligt i organisationen, siger kommunaldirektør Ole Espersen.

Og Lolland Kommune udpeger det nu direkte som deres organisatoriske hovedudfordring at gøre medarbejderne til engagerede medspillere i den vanskelige fusionsproces.

## PAS PÅ DRIFTENS FRISTELSER

Udfordret af Evans spurgte en deltager, hvordan man skulle håndtere dilemmaet mellem at prioritere kræfterne på henholdsvis sikker drift og strategisk forandring. Spørgeren mindede om, at alle arbejdede i et politisk system, der ofte har en ganske kort tidshorisont, og som i øjeblikket er under stærkt pres for at levere sikker drift pr. 1. januar 2007.

### ENGAGEMENT UNDER OMSTILLING

Direktør for Kundeservice og HR i ATP, Lillian Mogensen, holdt på andet værksted oplægget "Engagement og vinderkultur i en omstillingsproces." Hun sagde blandt andet:

- En virksomheds kultur er ikke et rationelt begreb, som kan ændres via rationelle analyser og argumenter. Kulturændring er en langvarig sag, som kræver tid og energi.

- Topledelsen undervurderer ofte opgaven med at sammensmelte flere kulturer. Kulturfusioner kræver særlige HR-kompetencer i organisationen – og topledelsen skal gå foran.
- Fusioner/forandringer virker så logiske på papiret og er så vanskelige i virkeligheden. Kulturdimensionen og de irrationelle aspekter er de vanskeligste, men måske de mest afgørende for at opnå den planlagte effekt af fusionen.
- Vi forandrer os kun, hvis det er "billigere" end at lade være. Derfor skal man meget vedholdende kommunikere nødvendigheden af en forandring.
- Det er vigtigt med en vision, der giver mening og retning. Folk er ikke modstandere af forandring – kun af meningsløshed.
- Det er vigtigt, at ledere tør vise, at de også mangler viden og mod. Men man skal ikke dele sin uvidenhed med hele organisationen.
- Ved at involvere medarbejderne slipper man noget energi løs. Det kan nogle ledere opleve som ubehageligt. Men man mister altså ikke sin ledelsesret af at gøre det.

– Jeg ved godt, at I er påtvunget en udfordring. Men hvis I ikke prioriterer jeres indsats rigtigt, kommer I aldrig sikkert i mål. I øjeblikket er jeres organisation så optaget af drift, at I risikerer at glemme forandring og udvikling. Det er fristende at hænge fast i driften, fordi I er gode til det og trygge ved det. Det er en *comfort zone*, siger Paul Evans.

Han henviser til den danske tradition for konsensus og for at blive på den trygge faglige hjemmebane, hvor man har nogenlunde sikkerhed for opbakning og accept. Og hvor man kan styre nogenlunde uforstyrret efter mål som kvalitet og fejlfrihed.

– Men i virkeligheden overtager I dermed andres arbejde og forsømmer jeres eget. Det virkelig afgørende for jer som topledere er, at I kan tegne jeres eget billede af organisationens fremtid – og skabe opbakning til det.

Han minder om, at evnen til at levere sikker drift nok kan fastholde en leder i sadlen, men at det er evnen til at udvikle organisationen, der typisk udløser forfremmelserne.

Som topleder i en kommune eller region skal man derfor kunne forene rollen som manager og leder. Men hvis man som leder bliver driftung, bliver organisationen det også.

Behovet for et stærkt tværgående samarbejde gør det meget vigtigt, at man har ledere og ikke blot managers. En af topchefens centrale udfordringer er derfor at bemane de tværgående projekter med folk, der formår

at overskride deres faglige udgangspunkt og faktisk tænke på tværs, siger Paul Evans og minder om, at selv det mest perfekt udtænkte projekt står og falder med det rette hold.

Han afviser ikke behovet for den klassiske faglige organisationsform, hvor man leder oppefra og ned. Disse faglige siloer kan være velegnede til stabil drift, men udvikling kræver næsten altid, at man går på tværs af den vertikale organisation.

– Det er ikke mindst ledelsen af siloerne, der skal være tværgående. Disse poster skal bemandedes med folk, der virkelig er og ser sig selv som strategiske, tværgående ledere, anbefaler Paul Evans. – Organize one way, manage the other way, lyder hans korte råd.

Netop på dette punkt har projektdeltagerne uens udgangspunkter, fordi de har organiseret forvaltning og direktion forskelligt. I den ene ende af spektret finder man en kommune som Faaborg-Midtfyn, hvor en tremandsdirektion har politisk mandat til at koncentrere sig om det strategiske arbejde. Og oven i købet er frikøbt til at gøre det. I den anden ende finder man blandt mange andre Ny Aabenraa, hvor der sidder (mindst) ni mand om direktionens mødebord.

## HOLD ORGANISATIONEN FLYDENDE ET STYKKE TID

Paul Evans understreger vigtigheden af, at direktionen begynder at forme organisationen efter fremtidens krav og ønsker, mens leret er vådt.

Men han slår samtidig fast, at det ikke betyder, at *alt* skal være på plads til skiftedagen. 1. januar 2007 er nok en magisk dato i alle offentlige lederes bevidsthed, og her skal de store linjer da også være lagt ud.

### UDFORDRINGER I FORANDRINGSKOMMUNIKATION

Kommunikationsrådgiver Per Rystrom, Operate holdt på andet værksted oplægget

“Kommunikative udfordringer i forbindelse med reformer og forandringsprocesser.” Han sagde blandt andet:

- De fem typiske fejl i forandringskommunikation er:
  - o at der kommunikeres for lidt og for ensartet
  - o at myter får lov at vokse sig til sandheder
  - o at du tror, det er blevet hørt og forstået (bare fordi du har sagt det)
  - o at man glemmer at kommunikere formål
  - o at man laver dialog uden at ville lytte.
- Forskningen viser, at kommunikation spiller en stor rolle for succes. Men det vigtigste for medarbejderne er ikke de konkrete kommunikationsprodukter, men derimod ledelsens opmærksomhed.



- Borgerne kender (endnu) ikke deres eget informationsbehov. Fortæl dem om ændringer, før de hører det andre steder. Husk også institutionerne. De er kommunens ansigt i forhold til borgerne. Og de lokale medarbejdere er afgørende meningsdannere.
- Medarbejderens umådelige sult efter at få at vide, hvad hun skal lave, er en stor udfordring for den umiddelbart overordnede. Men den må understøttes af en generel, tværgående kommunikation. Ingen af de to dele kan stå alene.
- Den interne og eksterne kommunikation er hinandens forudsætninger. Medarbejdere påvirkes lige så meget af den eksterne kommunikation og den offentlige meningsdannelse som af det, de får at vide på jobbet.

– Men lad være med at låse organisationen fast i den form, den har ved årsskiftet. Det er vigtigt at spørge sig selv: Hvad er det for en ny praksis, vi vil have? Hvilke nye værdier, nye retninger og nye karrieremønstre skal vi skabe? Eksempelvis bør målesystemer og incitamenters ikke lægges alt for fast den 1. januar 2007, fordi de er så svære at ændre igen. Når først de administrative systemer kører, er der stor risiko for, at alt det formelle fortrænger de grundlæggende principper, siger Paul Evans.

Han opfordrer lederne til at skynde sig langsomt og opstiller fire faser i en typisk fusionsproces. Faser, som man kun langsomt og gradvist bevæger sig igennem.

**1. Formelle rammer på plads:** Systemer, struktur, nye roller og ny ansvarsfordeling. Det er denne fase, der afsluttes 1. januar 2007.

**2. Træningsfasen:** Intens træning og coaching i de nye roller og opgaver. Mange projektgrupper og task forces om, hvordan man får omsat en ny kultur til handling og resultater. Vigtigt at give alle en chance – og en støtte til at klare omstillingen. Fasen løber måske over 1-2 år.

**3. Styringsfasen:** Nye styringssystemer og incitamenters fastlægges – men først her. Mulige omplaceringer af ledere og medarbejdere – både internt og eksternt. Kriterierne for succes i organisationen ændrer sig – nogle medarbejdere blomstrer op, andre blomstrer af. Alle får en chance, men erfaringen fra den private sektor er, at op mod en tredjedel ender med at (måtte) søge væk.

**4. Formaliseringsfasen:** Her forankres og formaliseres de politikker og systemer, der er blevet resultatet af den samlede proces. Organisationens har – for en tid – fundet en mere stabil form.

Faaborg-Midtfyn Kommune betragter da også strategiarbejdet som en langvarig og dynamisk proces. – Det, vi laver nu, er kun midlertidigt. Vi tyvstarter i virkeligheden på principper, der først skal have fuld konsekvens for planer og politikker i 2007, siger kommunaldirektør Benny Balsgaard.

– Det kritiske punkt i strukturreformens implementering er slet ikke 1. januar 2007, som mange tror, men 1. august 2007. Al erfaring viser nemlig, at det er her energien typisk siver ud af en fusionsproces, hvis ikke man meget aktivt holder dampen oppe. Derfor er det vigtigt, at I tænker over, hvordan I bevarer momentum igennem hele processen, siger Paul Evans.

# OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Formålet med Væksthus for Ledelse er at udvikle og synliggøre ledelse som fag i kommuner og regioner.

- Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).
- Væksthus for Ledelse iværksætter konkrete forsøgs- og udviklingsprojekter med kommuner og regioner, der afprøver nye ledelses- og samarbejdsformer i praksis.
- Samarbejdet mellem arbejdsgivere og arbejdstagere i Væksthuset er et forum til udvikling af god ledelse i kommunerne og regionerne.
- Væksthuset står blandt andet bag projekterne: "Ledere der lykkes", "Let vejen for de nye ledere" og "De første 100 dage – som leder af en fusioneret organisation".
- Væksthuset udvikler og organiserer frit tilgængelig viden og værktøjer om god ledelse til ledere i kommuner og regioner. Læs mere om Væksthus for Ledelse og vores aktiviteter og tilmeld dig vores nyhedsbrev på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).
- Væksthusets bestyrelse består af:
  - Direktør Hans Berthelsen, KL, formand
  - Formand for HK/Kommunal Kim Simonsen, næstformand
  - Direktør Peter Bramsnæs, KL
  - Sekretariatschef Jørgen Holst, KTO
  - Direktør Jens Kragh, FTF
  - Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
  - Økonomidirektør Torben Simony, Helsingør, kommunaldirektørforeningen
  - Børne- og kulturdirektør, Per. B. Christensen, Næstved Kommune
  - Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
  - Administrerende direktør Niels Højberg, Region Syddanmark.

# STRATEGISK LEDELSE I EN BRYDNINGSTID

## Refleksioner fra projektet Strategisk værksted for topledelse

Topledelser fra seks kommuner og en region har i regi af Væksthus for Ledelse arbejdet med hver en strategisk problemstilling. Undervejs har de løbende præsenteret deres erfaringer for de øvrige deltagere og diskuteret fælles udfordringer med konsulenter og eksperter i strategisk ledelse og organisation.

I denne publikation reflekterer hver af deltagerne over en strategisk problemstilling, de har fundet særlig relevant. Desuden trækkes der en række fælles temaer og anbefalinger ud på tværs af projekterne.

Publikationen henvender sig til topledelse i kommuner og regioner – og til andre, der beskæftiger sig med strategisk ledelse i offentlige organisationer. Læs mere på Væksthusets vidensportal på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).



VÆKSTHUS FOR LEDELSE