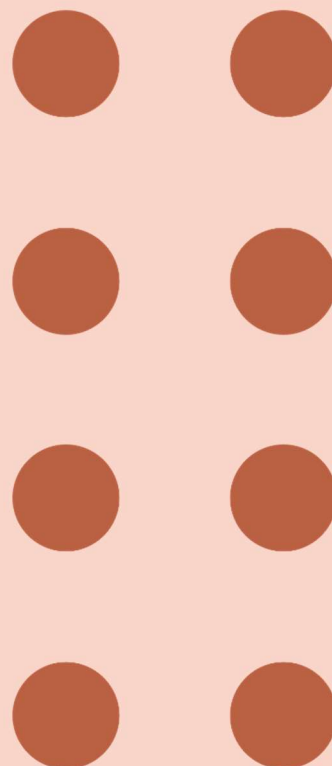


Fremtidens statslige topleder

– forbundet og agil

Claus Elmholdt
Aalborg Universitet



Abstract

Skattesager. Klimaforandringer. Senest coronakrisen. Nye komplekse problemer tegner en ny virkelighed for statens topledere, som bliver nødt til at udvikle andre kompetencer for at kunne lykkes med at indfri politikernes målsætninger i fremtiden. Helt konkret peger jeg på tre klynger af kompetencer, som vil veje tungt for fremtidens statslige topledere. Den første, udvikling af robusthed og innovation, fokuserer blandt andet på toplederens evner til at tænke innovativt og udnytte et bredt netværk af policy-interessenter til at arbejde mere hen imod samskabelse. Den anden kompetenceklynge fremhæver metakompetencer frem for specifikke enkeltkompetencer – altså overordnede kompetencer, som toplederen kan skrue op eller ned for alt efter den konkrete ledelsessituation. Den tredje kompetenceklynge handler om agil og distribueret ledelse, dvs. evnen til at holde fokus på opgavens værdi for borgerne i stedet for traditionelle organisatoriske hierarkier og fagbureaukratier. Ved hjælp af disse tre kompetenceklynger bliver fremtidens statslige topledelse bedre rustet til at agere på fremtidens problemer.

Indledning

En departementschef, jeg for nylig talte med, beskrev sin arbejdssituation som ”at sidde på ryggen af en vild tiger”. Det er en meget sigende beskrivelse af en tid med høj kompleksitet, usikkerhed og forandring samt stigende forventningspres fra politikere og borgere og ikke mindst fra den evigt kværnende mediemølle.

Hvad er det gode svar på den erkendelse, at du som departementschef eller styrelsesdirektør sidder på ryggen af en vild tiger? Er det at tage endnu hårdere fat om styringen og opbygge endnu flere lag af kontrol, bestille flere analyserapporter, konsultere flere eksperter og grave stadig dybere faglige vidensiloer? Det er i hvert fald den typiske respons, siger Yves Morieux (2011) i en artikel fra Harvard Business Review, hvor han viser, at graden af bureaukratisk kontrol og styring i store private virksomheder i gennemsnit er steget med 6,7 % årligt over de sidste fem årtier, og samtidig er produktiviteten, effektiviteten og engagementet faldet.

Det bagvedliggende paradoks er genkendeligt for den statslige topleder. På den ene side må der opbygges enkle og gennemsigtige kontrol- og styringssystemer, som sikrer effektiv administration og minimerer risikoen for fejl og svindel (eksempelvis sagerne om svindel med udbytteskat eller Britta Nielsens svindel med støtte til socialt udsatte for bare at nævne et par af de mest kendte). På den anden side må dette behov ikke tage overhånd og svække hastighed, smidighed og evnen til læring, innovation og engagement i en grad, der risikerer at få bureaukratiet til at kollapse under sin egen vægt.

Covid-19-pandemien er et godt eksempel på en kompleks og usikker situation, der accentuerer behovet for læring, innovation og teamsamarbejde på kryds og tværs i staten. Problemet er komplekst og udvikler sig med høj hastighed og uforudsigelighed, hvilket

stiller store krav til de statslige topledere evne til at handle hurtigt og smidigt på et ufuldstændigt grundlag af viden, igangsætte iterative læreprocesser samt mobilisere organisationens evne til innovation. Covid-19-pandemien er en ekstrem situation, men meget tyder på, at hyppigheden af denne type komplekse og ukendte problemer er stigende.

I denne artikel vil jeg foreslå, at disse rammevilkår kalder på et paradigmeskift fra *personfokuseret* og *hierarkisk* til mere *forbundet* og *agil* statslig topledelse. Et paradigmeskift, som har store konsekvenser, ikke bare for topledere ledelsesstil, og dermed det 'mindset' og den adfærd, der er behov for i rollen, men også store konsekvenser for den kompetence, der må opbygges i organisationen.

- **At være forbundet i sin ledelsesstil** handler om evnen og modet til at være emotionelt og kognitivt i kontakt med sig selv og andre som fundament for at sanse og handle. Fremtidens statslige topleder må være godt forbundet op imod den politiske ledelse, godt forbundet til sit topledereteam, godt forbundet på tværs i staten, godt forbundet til eksterne interessenter, godt forbundet til organisationen og, ikke mindst, godt forbundet til sig selv.
- **At være agil i sin ledelsesstil** handler om evnen og modet til at læse og respondere på skiftende omstændigheder med et bredt handlerepertoire; at frit kunne bruge modsatrettede ledelsestilgange og organiseringsformer uafhængigt af personlige præferencer.

Den agile topleder er smidig i sin tilgang til ledelse og har fokus på at udvikle den organisatoriske kapacitet for hurtig tilpasning til forandrede krav og vilkår (Birkinshaw og Ridderstråle, 2015).

Modsætningen til den forbundne og agile topleder er den klassiske 'command and control'-tilgang til topledelse. Det er departementschefen eller styrelsesdirektøren, der positioneres på toppen af et stejlt beslutningshierarki, hvorfra han eller hun bruger væsentlig mere tid på kontrol og styring end på at sætte retning, skabe mening og understøtte eksperimenter. Den klassiske tilgang centrerer kontrol og beslutningsprocesser hos toplederen som person, og det skaber flaskehalse og organisatorisk silotænkning. Dette er ikke længere den mest effektive tilgang til statslig topledelse, selvom vanens og kulturens magt stadig former mange topledere i netop dette billede. Det, der er brug for, er en mere agil statslig topledelse, som bygger enkle og gennemsigtige kontrolsystemer og opbygger teams og organisationer, der kan agere med stor hastighed og smidighed – vel at mærke uden at sætte stabiliteten over styr.

Det er vigtigt at udrydde den gængse misforståelse, at agil ledelse og organisering handler om 'at slippe den vilde tiger fri' og ride med på en bølge af retningsløs og ustabil forandring. Tværtimod, påpeger Pulakos (2019), at lederens evne til at sætte retning,

skabe mening og holde fokus er centralt for at skabe det grundlag af stabilitet og sikkerhed i organisationen, som er nødvendig for at kunne slippe noget af kontrollen og agere agilt.

Paradoksledelse – stigende kompleksitet og forbundethed

Overgangen fra afdelingschef til styrelsesdirektør eller departementschef rummer fortsat de klassiske dyder og faldgruber, som Kristian Dahl og Thor Molly-Søholm (2012) beskrev i den offentlige leadership pipeline, inden for otte kompetencefelter. Det handler fortsat om, at toplederen må hellige sig ansvaret for helheden og om at udvikle de tidsprioriteter og arbejdsværdier, der skaber grundlag for et helhedsorienteret blik på staten.

Men presset på den statslige toplederrolle er steget markant som følge af stigende samfundsmæssig kompleksitet, usikkerhed og forandring. Dermed stiger presset på toplederens evne til at navigere i paradokser (Smith og Lewis, 2011). Eksempelvis den modstridende opgave at lede organisationen med et dobbelt fokus på kortsigtede politiske resultater og langsigtet strategisk opbygning af samfundsmæssig og organisatorisk resiliens og innovationskapacitet (Bourgon og Dahl, 2017). Begrebet om organisatorisk og samfundsmæssig resiliens bruges i denne sammenhæng i betydningen fleksibel, smidig og elastisk. Det er ikke robusthed forstået som evnen til at modstå pres, men robusthed forstået som evnen til at lære og komme sig efter pres, kriser og modgang.

Svaret på øget kompleksitet er således ikke enten-eller-ledelsesresponser. Det kræver i stedet, at toplederen udvikler sin kognitive kapacitet til at navigere i de paradokser, der opstår fra kravet om fx samtidig forandring og stabilitet (Kegan og Lahey, 2001). Dette er en grundpointe i den fremvoksende forskning i paradoksledelse (Heiberg, 2018). Et toplederstudie viste, at succesfuld paradoksledelse beror på evnen til at opretholde en fleksibilitet i adfærd (Smith, 2014). Toplederen skal på én gang sætte grænser ved fx at klargøre roller og ansvar og samtidig sikre integration ved fx at insistere benhårdt på, at organisationen skal lykkes med at indfri de fælles målsætninger. På det personlige plan kræver effektiv paradoksledelse en høj grad af kognitiv modenhed, selvindsigt og forbundethed med egne værdier som fundament for at hvile i sig selv i rollen (McCauley et al., 2006).

Der findes ikke en personlighedsmæssig formel på den perfekte statslige topleder. Det handler om at udvikle sin autentiske ledelsesstil, hvilket kræver en kombination af selvindsigt, opbygning af stærke relationer og en fleksibel ledelsesstil tilpasset den specifikke kontekst (Ladkin og Taylor, 2009). Modsat topledere, der lykkes, viser forskning, at arrogance og manglende sensitivitet i mellem menneskelige anliggender er nogle af de væsentligste årsager til, at topledere ikke lykkes i jobbet (Kaiser og Hogan, 2010; Collins, 2001).

Den agile ledelsesstil, som er nødvendig for effektiv statslig topledelse i kompleksitet og paradokser, handler, som nævnt ovenfor, om evnen og modet til at læse og respondere på skiftende omstændigheder med et bredt handlerepertoire; at frit kunne bruge

modsatrettede ledelsestilgange og organiseringsformer uafhængigt af personlige præferencer (Kaiser og Overfield, 2010). Den agile topleder er hurtig og smidig i sin tilgang til ledelse og organisering og skaber derigennem en agil organisation, som kan handle hurtigt med en stabil rygrad.

Kompetencebegrebet – tre centrale kompetenceklynger

I det følgende vil jeg beskrive tre centrale kompetenceklynger, som den statslige topleder må mestre at opbygge hos sig selv og i sin organisation. Således bruges kompetencebegrebet her i en bredere betydning end den klassiske, hvor kompetencer typisk bliver opfattet som et sæt af individuelle færdigheder (Bryson et al., 2007). De tre kompetenceklynger repræsenterer delvist overlappende perspektiver på, hvad det betyder, at fremtidens statslige topledelse må mestre forbundethed og agilitet.

- **Kompetenceklynge #1:** At udvikle evnen til robusthed og innovation. Kræver, at de klassiske styringskompetencer suppleres med mere faciliterende kompetencer.
- **Kompetenceklynge #2:** At navigere i kraftige spændingsfelter. Kræver, metakompetencer i det personlige lederskab som læringsagilitet, versatilitet og growth mindset.
- **Kompetenceklynge #3:** At sikre distribution af ledelse i topledersteamet og udvikling af ledelseskraft i hele organisationen. Kræver, at en klassisk 'command and control'-tilgang til ledelse erstattes med en agil og distribueret tilgang til ledelse.

Kompetenceklynge #1: Udvikling af robusthed og innovation

Denne kompetenceklynge tager afsæt i rammeværket "den nye syntese for offentlig værdiskabelse" (Bourgon og Dahl, 2017). Det er grundlæggende en paradoksmodel, som integrerer en række modsatrettede behov i offentlige organisationer i en firefelts-matrix. Den venstre side af syntesen består af de 'klassiske dyder' i offentlig forvaltning, som her kaldes for compliance og performance:

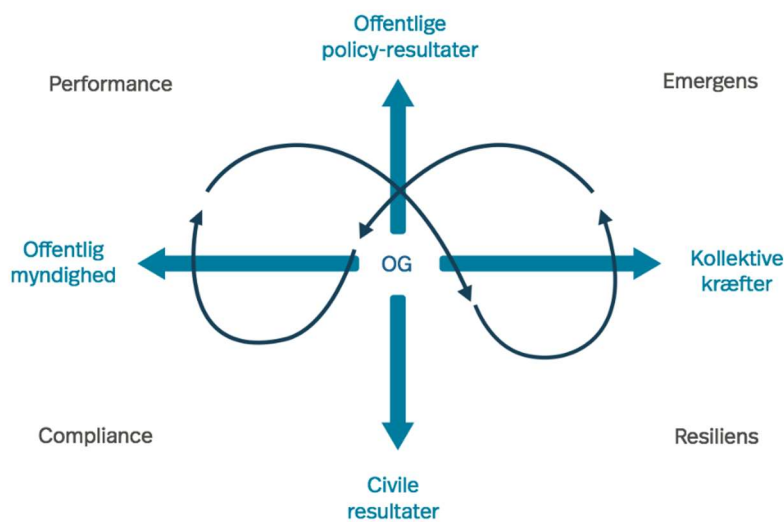
- **Compliance** – udvikling af dyb faglighed og effektive styrings- og kontrolsystemer som grundlag for en retfærdig og sandfærdig myndighed.
- **Performance** – den løbende effektivisering og optimering af driften som grundlag for at få mest mulig samfundsmæssig værdi af skatteborgernes penge.

Den højre side af syntesen tager afsæt i den antagelse, at den offentlige sektor må evne at mobilisere kollektive kræfter for at håndtere en række nye og stadig mere komplekse samfundsmæssige udfordringer. Felterne i denne side af syntesen kaldes for emergens og resiliens:

- **Emergens** – udvikling af kompetencer for innovation og samskabelse med borgerne og civilsamfundet.

- **Resiliens** – udvikling af robuste organisationer og samfund, der er godt rustet til at håndtere og komme sig efter pres, kriser og modgang.

En væsentlig observation i forskningsprojektet bag 'Den Nye Syntese' var, at compliance og performance er de dominerende mentale modeller på topledelsesniveau og politisk niveau i staten (Bourgon og Dahl, 2017)). Samtidig er kompleksiteten i mange samfundsmæssige udfordringer af en karakter, som ikke kan løses inden for et klassisk styringsparadigme. De kalder på, at *emergens-* og *resiliens-*felterne gøres til ligeså vigtige dele af topledelsens styrings- og ledelsesmodel som de klassiske *compliance* og *performance*.



FIGUR 12. Tilpasningsdygtige offentlige myndigheder
 (©2011 Jocelyne Bourgon. Tilpasset og genudgivet med tilladelse)
 Fra Den nye syntese fra offentlige værdiskabelse, Bourgon i samarbejde med Dahl, 2017

Ser vi tilbage på de sidste ti år, har vi været vidne til både pandemier, globale finanskriser, kontante konsekvenser af klimaforandringer, massive flytningestrømme, ny digital vækst og en markant stigning i den sociale og økonomiske ulighed. Dette indvarsler en forandring af velfærdssamfundet, som vi kender det. Dette sker ikke kun i Danmark, men i hele verden. Fremtiden er her nu, men den blev indvarslet langt tilbage, bl.a. af sociologen Ulrich Beck, som allerede i 1997 introducerede betegnelsen ”risikosamfundet” for denne nye kondition (Beck, 1997).

Påstanden var, at vi med vores samfundsmodel i et stadig stigende omfang *producerer risiko* gennem teknologisk og videnskabelig udvikling, globaliserede arbejdsvilkår og menneskeskabte klimaforandringer. Mere specifikt ser vi i arbejdslivet en stigende tendens til mere turbulente og usikre arbejdsmarkeder i form af midlertidige projekt- og ansættelsesformer. Det er ikke svært at forestille sig en fremtid, hvor arbejdslivet dagligt er truet af nye teknologispring, politisk og finansiel uro, og hvor stressramte medarbejdere desperat forsøger at følge med. Denne samfundsudvikling påvirker samspelet mellem alle fire felter i Den Nye Syntese og dermed kompetenceprofilen for den statslige topleder.

Udvikling af resilient-robuste organisationer og samfund

Lad os starte med at zoome ind på resiliensfeltet, og hvad det kræver af den statslige topleder at opbygge organisatorisk og samfundsmæssig kapacitet til at tilpasse og komme sig efter pres, kriser og modgang. Som nævnt tidligere bruges resiliens i denne sammenhæng i betydningen fleksibel, smidig og elastisk. Der er altså ikke tale om robusthed som evnen til at modstå pres, men om robusthed som evnen til at lære og komme sig efter pres, kriser og modgang.

Den resiliente organisation er ikke optaget af at opbygge styrings- og kontrolsystemer, der sikrer, at vi helt undgår fejl, men er i langt højere grad optaget af at lære af fejl (Snowden, 2012). Et enkelt, men illustrativt eksempel på forskellen mellem klassisk robuste løsninger (modstå pres) og resilient-robuste løsninger (fleksibel tilpasning til pres) er Vejdirektoratets nye mobile autoværn. De mobile autoværn giver mulighed for fleksibelt at ændre antallet af kørebaner i hver retninger som respons på skiftende trafikpres (tilpasse pres) i stedet for at udbygge motorvejnettet med ekstra kørebaner (modstå pres).

Fra en psykologisk vinkel handler resiliens om, at den statslige topledelse må fokusere på udvikling af et godt psykisk arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives og gror, og hvor deres evne til at overvinde belastninger i livet kan styrkes. Det kræver, at topledelsen sætter det psykiske arbejdsmiljø højt på den strategiske agenda, ellers bliver det let et 'nice to', som krydses af i den årlige MUS, hvorefter man igen kaster sig ind i malstrømmen af sager.

Det er min forventning, at det at skabe offentlige arbejdspladser, hvor også den nye generation af medarbejdere har lyst til at arbejde, kommer til at stå højere på den statslige topleders agenda i fremtiden. Det vil ske, efterhånden som kampen om de mest talentfulde medarbejdere spidser til. Staten er ikke længere per automatik en attraktiv arbejdsplads for de dygtigste studerende fra landets universiteter. Men staten har et stort potentiale for fortsat at skabe attraktive arbejdspladser gennem meningsfulde opgaver, indflydelse, udviklingsmuligheder og fleksible arbejdstider. Det kræver dog en strategisk ledelsesmæssig opmærksomhed – og det kommer ikke af sig selv.

Emergens – fokus på innovation sammen med andre

Emergensfeltet handler for den statslige topledelse om at udvikle den organisatoriske kompetence for læring og innovation på tværs i staten og i samspil med eksterne interesser. Det grundlæggende paradigmeskift handler om at åbne organisationen op for langt stærkere samarbejdsorienterede partnerskaber med omverdenen – at skabe social innovation og velfærd sammen med borgerne og civilsamfundet.

Den statslige topledelse med et ensidigt fokus på de klassiske dyder compliance og performance vil have en tendens til at lukke sig om egen silo og forsøge at maksimere kontrol og styring i relation til omverdenen. Den statslige topledelse med et stærkt fokus

på emergens har købt ind på antagelsen om, at kompleksitetsgraden i mange af de samfundsmæssige udfordringer, der skal håndteres, er så stor, at det overstiger, hvad den enkelte organisation, eller for den sags skyld den offentlige sektor, kan løfte alene.

Derfor bliver det helt centralt, at fremtidens statslige topledelse har strategisk fokus på at opbygge strukturer, processer og kompetencer på alle organisatoriske niveauer, der understøtter samskabelse og innovation (Fogsgaard og De Jongh, 2018). En vigtig opgave bliver her at håndtere de styringsmæssige udfordringer, der uundgåeligt vil vokse i takt med, at man skruer op for samskabelse og innovation på tværs i staten og i partnerskaber med aktører i civilsamfundet.

I forhold til det politiske niveau består en vigtig del af topledelsens arbejde i at understøtte og hjælpe politikerne. Når policy-udvikling åbnes op for samskabelse, kræver det et meget stort forarbejde og afføder en myriade af problemstillinger, der skal håndteres. Samtidig er det selvsagt også en væsentlig opgave at sikre, at politikerne har et reelt indblik i, hvilke konsekvenser en given samskabelsesindsats vil have for borgerne. Uden dette indblik kan topledelsen ikke forvente politisk opbakning, når det virkelig gælder.

Kompetenceklynge #2: læringsagilitet, versatilitet og growth mindset

Denne kompetenceklynge sætter fokus på tre metakompetencer i det personlige lederskab, der korrelerer med effektiv ledelse generelt. Det er min pointe, at i en tid med høj kompleksitet, usikkerhed og forandring bør en ledelsesprofil for statslige topledere hellere fokusere på centrale metakompetencer end på specifikke enkeltkompetencer. Et fokus på metakompetencer står i modsætning til at producere en lang tjekliste af specifikke enkeltkompetencer for hver enkelt toplederrolle, som ofte vil være forældet, inden blækket er tørt.

Læringsagilitet

Kaiser og Craig (2011) fandt i en undersøgelse af lederes effektivitet, at metakompetencen læringsagilitet var positivt korreleret med effektiv ledelse på samtlige organisatoriske ledelsesniveauer. Læringsagilitet kan defineres som:

“The willingness and ability to learn from experience, and subsequently apply that learning to perform successfully under new or first-time conditions” (De Meuse, Dai og Hallenback, 2010).

Læringsagilitet er således et udtryk for lederes generelle evne til læring og til fleksibelt at tilpasse sig forandrede vilkår og udfordringer.

Leadership versatility

En anden interessant metakompetence for statslig topledelse er leadership versatility, der kan defineres som:

“The ability to freely use opposing leadership behaviors, unrestricted by bias in favor of some and prejudice against others” (Kaiser, Overfield og Kaplan, 2010).

I et globalt studie på tværs af 18.000 ledere fandt Kaplan og Kaiser (2006) en tæt sammenhæng mellem lederes evne til at mestre metakompetencen leadership versatility og øget effektivitet. Nærmere bestemt fandt de, at leadership versatility kan udgøre op til halvdelen af det, som adskiller de mest effektive ledere fra de mindst effektive ledere.

Karakteristisk for ledere, der mestrer leadership versatility, er, at de er analytiske og formår at aflæse skiftende behov i forskellige situationer, og kan tilpasse deres ledelsesstil herefter. Det vil sige, at de mestrer et sæt af modsatrettede ledelsesstile, og de formår at trække ubesværet på dette brede ledelsesstilrepertoire uden at lade sig begrænse af personlige præferencer. Den versatile leder kan eksempelvis skrue op for en støttende ledelsesstil, når situationen kalder på involvering og evnen til at gøre andre gode. Og skrue op for en mere styrende ledelsesstil, når situationen kalder på det. Tilsvarende evner den versatile leder at balancere et strategisk fokus, som positionerer organisationen til succes på den lange bane med et operationelt fokus, som sikrer de nødvendige detaljer i eksekveringen af organisationens daglige drift.



I lyset af den statistiske sammenhæng mellem leadership versatility og effektivitet er det påfaldende, at kun 9 % af alle ledere på globalt plan er 'truly versatile' (Kaiser, Overfield og Kaplan, 2010). Dette vil sige, at de resterende 91 % har en direkte ubalanceret ledelsesadfærd med overdrevne præferencer for særlige ledelsesstile, som forhindrer dem i at indfri et markant potentiale for øget effektivitet.

Growth Mindset

Den tredje metakompetence, som jeg vil trække frem i denne sammenhæng, er growth mindset. At have et 'growth', eller på dansk et lærings- og udviklingsfokuseret, mindset kan defineres som:

“In a growth mindset, people believe that their most basic abilities can be developed through dedication and hard work—brains and talent are just the starting point. This view creates a love of learning and a resilience that is essential for great accomplishment” (Dweck, 2006).

Der kan, ifølge forskeren Carol Dweck (2006), skelnes mellem to fundamentale mindset: et growth mindset og et fixed mindset. Ledere med et overvejende growth mindset har en opfattelse af, at deres evner er dynamiske, og at de derfor kan udvikles ved blandt andet at tage ved lære af fejl. De har en forståelse af, at de kan opnå bedre resultater ved at omfavne nye udfordringer, tage ved lære af andres succeser og være nysgerrige på feedback. Denne tilgang til egne evner medfører, at ledere med et growth mindset konstant har sigtekornet sat på forbedring og kontinuerlig udvikling.

Forskningen viser, at ledere med et overvejende growth mindset skaber bedre resultater end ledere med et overvejende fixed mindset. Derudover er det en vigtig nuancering, at ingen ledere har et rendyrket growth mindset, men at alle falder tilbage i et fixed mindset fra tid til anden. For at udvikle et dominerende growth mindset må den statslige topleder identificere og arbejde med, hvad det er, der trigger deres fixed mindset 'persona' – de ting og situationer, der opleves som en trussel, og udløser et defensivt psykologisk svar.

Ledere med et overvejende fixed mindset har en opfattelse af, at deres egne evner og andres evner er statiske og givet fra fødslen. Disse ledere har derfor en tendens til at undgå nye udfordringer, at føle sig truet af andres succes og se feedback som nytteløs, ligesom de vil have en tilbøjelighed til at være meget kategoriske og fastlåste i deres opfattelser af og relationer til andre mennesker.

Kompetenceklynge #3: Opbygning af distribueret og agil ledelse

I en tid, hvor mange sager rummer en høj grad af kompleksitet, usikkerhed og forandring, stiger behovet for teamsamarbejde på kryds og tværs i statsadministrationen. Både på tværs mellem departementer, i samspillet mellem styrelser og departement og i egen organisation på tværs af afdelinger og faggrupper. Dette kalder på en udvikling af agile og teamorienterede organisations- og ledelsesformer i alle dele af organisationen; og det starter med toplederen som rollemodel for at sætte, drive og udvikle en effektiv topledergrupper (Bang, Middelfart, Molly-Søholm og Elmholdt, 2015).

I vores undersøgelse af 76 danske ledergrupper på tre organisatoriske niveauer i offentlige og private virksomheder fandt vi, at topledergrupper generelt var mindre effektive end frontledergrupper. Effektivitet blev målt på tre parametre: som positive resultater for organisationen, ledergruppen og den enkelte leder (Bang, Middelfart, Molly-Søholm og Elmholdt, 2015).

Derudover fandt vi store individuelle forskelle mellem topledergrupper. De mest effektive var karakteriseret ved det, som Donald Hambrick (1995) kalder for adfærdsmæssig integration, hvilket i hverdagstermer kan beskrives som en sammentømret ledergruppe.

Den sammentømrede topledergruppe er karakteriseret ved høj grad af tillid i relationerne, høj grad af samarbejde, høj grad af videndeling, åbne dialoger og fælles beslutningsprocesser. Toplederen må være rollemodel for adfærdsmæssig integration for at udvikle en effektiv topledergruppe.

Derudover viste et studie af Raes, Bruch og Jongh (2012), at adfærdsmæssig integration i topledergruppen har afsmittende effekter på hele organisationens produktive energi samt medarbejdernes trivsel og fastholdelse. Der er således god grund til at starte med topledergruppen som indsatsområde for udvikling af den organisatoriske kompetence for distribueret og agil ledelse.

Distribueret ledelse

Den distribuerede ledelse, som også beskrives i Ledelseskommisionens anbefalinger for ledelsesudvikling i den offentlige sektor (Ledelseskommisionen, 2019), tager afsæt i et opgør med forståelsen af ledelse som knyttet til bestemte statiske roller som leder og følger (Drath et al., 2008). I den distribuerede ledelsesmodel beskrives ledelse som processer og funktioner, som alle organisationens medlemmer tager del i (Thorpe et al., 2011). Ledelse ses som opgaver, der skal varetages, når mennesker arbejder sammen om et fælles mål, og funktionerne kan derfor skifte mellem personer afhængigt af situationens behov.

Eksempelvis vil det i en distribueret ledelsesmodel være naturligt, at den fagligt mest kompetente person kan tage/få tildelt lederskabet i nogle situationer, selvom vedkommende ikke er den person i rummet, der har 'flest stjerner på skulderen'. I andre situationer, som fx når der skal sættes en klar strategisk retning eller i en krisesituation, vil det være naturligt, at ledelsesfunktionen fokuseres ind omkring den formelle hierarkiske ledelseskæde.

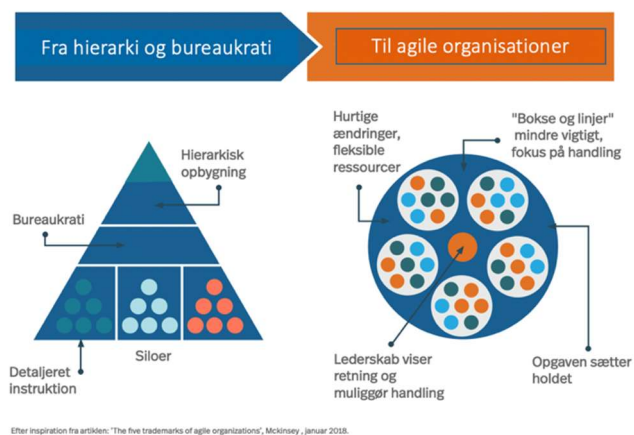
Det er netop pointen i den agile ledelsesstil, at toplederen kan respondere på skiftende omstændigheder med et bedt handlerepertoire, hvilket kræver et systematisk og vedholdende fokus på opbygning af organisatorisk kompetence for distribueret ledelse. Det sker ikke af sig selv 'over night', at den organisatoriske kompetence for distribueret og agil ledelse udvikles. Men når det lykkes, indebærer det ifølge Jonathan Cox, Craig Pearce og Monica Perry (2003) en række positive gevinster for den enkelte og organisationen. Såsom bedre samarbejde og koordinering af komplekse opgaver, bedre og mere innovative løsninger, at arbejdet bliver mere meningsgivende samt øget indflydelse og kontrol over eget arbejde.

Agil ledelse

Opbygning af organisatoriske kompetencer for agil ledelse kræver både en opblødning af den hierarkiske og siloopbyggede organisationsform samt en ny tilgang til ledelse – mindset og adfærd. Hvad angår agil organisering, er en af grundpointerne, at det er opgaven, der sætter holdet – ikke bokse og linjer i et organisationsdiagram. Derudover implementeres typisk forskellige specifikke agile metoder hentet med inspiration fra agil

projektledelse og softwareudvikling, som fx scrum, sprints, prototyper og retrospektives.

Disse metoder har til formål at øge hastigheden, effektiviteten og kvaliteten gennem tidlig involvering af interessenter og samarbejdspartnere, kontinuerlige feedback loops, hurtige justeringer og fleksibel ressourceudnyttelse. Bevægelsen fra bureaukratisk til agil organisering er grafisk illustreret i nedenstående model.



En vigtig nuancering til pointen om, at 'opgaven sætter holdet', er, at dette inkluderer en fortsat åbenhed over for, at forskellige variationer af bureaukrati i nogle tilfælde er den bedst egnede organisationsform til bestemte opgaver. Opgaven for fremtidens statslige topleder bliver derfor at udvikle den organisatoriske kompetence for distribueret og agil ledelse som grundlag for at kunne træffe bevidste valg om den rette organisations- og ledelsesform til en given situation og opgave.

Referencer

Bang, H., Midelfart, T.N., Molly-Søholm, T. & Elmholt, C. (2015). Effektive ledergrupper: For bedre udvikling, implementering og tværgående sammenhæng. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Bech, U. (1997). Risikosamfundet: på vej mod en ny modernitet. København: Hans Reitzels Forlag.

Birkinshaw, J. & Ridderstråle, J. (2015). Adhocracy for an agile age. McKinsey Quarterly, December. Lokaliseret på: www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/adhocracy-for-an-agile-age.

Bourgon, J. & Dahl, K. (2017). Den Nye Syntese for Offentlig Værdiskabelse i det 21. Århundrede, København: Dansk Psykologisk Forlag.

Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public administration review*, 67(4), 702-717.

Cameron, K. M., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing culture: Based on the competing values framework.

Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Random House Books.

Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 4876.

Dahl, K., & Molly-Søholm, T. (2012). *Leadership Pipeline i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The leadership quarterly*, 19(6), 635-653.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.

Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320

Elmholdt, C. (2013). Leadership Pipeline: forbigående eller solid viden. *Akademisk kvarter/Academic Quarter*, 6, 30-41.

Elmholdt, C. & Koustrup, J. (2017). Resiliente organisationer og samfund. I: M. Mygind & F. Ørsted Andersen, F (red.). *Robusthed i praksis*. Forlaget Mindspace.

Fogsgaard, M. & Elmholdt, C. (2016). Grænsekrydsende ledelse. I: S. Frimann & H. Dauer Keller. (red.). *Dilemmaer i ledelse*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Fogsgaard, & M. de Jongh (2018). *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(3), 110-127.

Heiberg, J. J. (2018). *Paradoksledelse – Jagten på værdi i kompleksitet*. København: DJØF.

Illeris, K. & Andersen, V. (2004). *Læring i arbejdslivet*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Kaiser, R. B., Overfield, D. V., & Kaplan, R. E. (2010). *Leadership Versatility Index version 3.0 facilitator's guide*. Greensboro, NC: Kaplan DeVries Inc.

Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2010). How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 216.

Kaiser, R. B., & Craig, S. B. (2011). Do the behaviors related to managerial effectiveness really change with organizational level? An empirical test. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 92-119.

Kaplan, B., & Kaiser, R. (2006). *The versatile leader: Make the most of your strengths without overdoing it* (Vol. 309). John Wiley & Sons.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transformation*. John Wiley & Sons.

Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2009). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, (21), 64-74.

Ledelseskommisionen. (2019). Ledelseskommisionens budskaber. Lokaliseret på: <https://ledelseskom.dk>.

McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 634-653.

Morieux, Y. (2011). Smart rules: Six ways to get people to solve problems without you. *Harvard Business Review*, 89(9), 78-86.

Raes, M.L., Bruch, H. & De Jong, S.B. (2013). How top management team behavioural integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests. *Human Relations*, 66, 167-192.

Smith, W. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57 (6), 1592–1623.

Snowdon, D.J. & Boone, M.E. (2007). A Leaders Framework for Decicision Making. *Harvard Business Review*.

Thorpe, R., Gold, J. & Lawler, J. (2011). Locating Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 239–250.