

—— Offentlig ledelse anno 2030

Prisopgaver til Ledelseskommisionen

—— Ledelses
Kommisionen

Indholdsfortegnelse

Introduktion.....	3
Fremtidsvision for offentlig ledelse anno 2030.....	4
Hvordan ledelsesopgaven skal løses på baggrund af transformative og innovative visioner.....	8
Fremtidsvision for offentlig ledelse anno 2030.....	13
At skabe offentlig ledelse i verdensklasse: Interview med den danske embedsmands globetrotter David Nielsen.....	18
En verden til forskel.....	25
Ledelse mellem fagprofessionalisme og datainddragelse.....	30

Introduktion

Ledelseskommisionens anbefalinger skal have blik for, hvordan den yngre generation ser fremtidens offentlige ledelse. Derfor udskev kommissionen i foråret 2017 to prisopgaver med temaet ”Offentlig ledelse anno 2030”. Den ene henvendte sig til unge på en ungdomsuddannelse, mens den anden henvendte sig til yngre ledere under 35 år samt studerende.

Kommissionen modtog i alt 55 opgaver. Opgaverne kom omkring mange temaer – bæredygtig ledelse, FN’s verdensmål, digitalisering, nye organiseringsformer, kulturlidelse, selvledelse, protreptik, projektledelse, mangfoldighedsledelse, offentligt-privat samarbejde, ledelse af omsorg og meget mere.

Opgaverne tog ligeledes udgangspunkt i mange forskellige organisationer – skoler, hospitaler, daginstitutioner, plejehjem, nationalbanken, virksomheder mv. Kvaliteten af de indleverede opgaver var generelt høj, og der blev indsendt mange gode, sjove og forskellige bud på offentlig ledelse anno 2030.

Ledelseskommisionen udvalgte de tre bedste opgaver i hver kategori, som efterfølgende er blevet samlet i nærværende publikation.

Vi håber, at denne publikation vil inspirere andre unge mennesker og offentlige ledere på samme måde, som den har inspireret Ledelseskommisionen.

Med venlig hilsen

Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen

Fremtidsvision for offentlig ledelse anno 2030

1.-plads i prisopgaven ”Unge på en ungdomsuddannelse”

Nicoline Østergaard Ahmt

Haderslev Katedralskole

Fremtidens offentlige ledere skal være visionære, tage ansvar og sørge for, at medarbejderne har tid og rum til at udfolde sig. De har også et ansvar for verden uden for organisationen, hvorfor internationalt samarbejde, teknologi og bæredygtighed skal tænkes ind i enhver form for ledelse.

Enhver virksomhed, organisation eller anden form for arbejdsplads har brug for et eller flere individer, der stiller sig i front. Ledere, der kender målet og er villige til at bære ansvaret for at føre andre i den rigtige retning. Som mulighederne bliver flere i det moderne samfund, bliver behovet for ledere med overblik og udsyn større. En dygtig leder må være som en GPS, der er klar over, at mulighederne for at nå fra A til B er mange, og som kan omdirigere ved uforudsete komplikationer. Men i modsætning til GPS'en skal lederen også besidde førerens evne til at vurdere, hvilken kurs der er at foretrække. Om det er den sikre, men langsomme rute, eller om der er motorkræfter nok til at tage den risikable og direkte vej.

Om 13 år sidder jeg som leder for en overskuelig gruppe medarbejdere i UNEP's sekretariat i Nairobi og må derfor besidde evnen til at navigere i den omskiftelige verden. På trods af at FN ikke er en offentlig organisation, så er samarbejdet mellem og med offentligheden i medlemslandene centralt. Ledelsen i FN er derfor tæt knyttet til den offentlige ledelse og ligner den på mange områder. I FN forfølger jeg min drøm om at sikre os en menneskelig fremtid på denne planet. Med en passion for arbejdet, og særligt formålet bag det, sikres mit daglige engagement i gøremål og opgaver. Af samme grund er et af de vigtigste kriterier til jobsamtaler af kommende medarbejdere, at deres visioner og værdier matcher organisationens. Det sikrer benhårdt arbejde og arbejdsglæde.

Generelt er det som leder min opgave at sikre mine medarbejders trivsel på arbejdspladsen. Her er det lige til at se på en af de største trusler mod arbejdsglæde og -evne, der stadig vil eksistere i det fremtidige samfund: stress. Den generation, der indtager arbejdsmarkedet om ti år, er vokset op med en smartphone i hånden og en computer på skødet – med andre ord tidsrøvere og et konstant krav om at være "på". Tempoet på arbejdsmarkedet vil være højt og krævende, og det vil derfor være min opgave at skabe tid og rum til mine medarbejdere og deres arbejde. Takket være den selvsamme teknologi, der øger presset, vil det være muligt at lade medarbejderne tage deres arbejde med væk fra arbejdspladsen. Jeg vil derfor opfordre mine medarbejdere til at skabe sig et mobilt kontor, der kan tages med ud i verden. Både til fjerntliggende områder, hvilket vil skabe forbindelser til den stadigt tættere omverden, men også blot til naturen. Naturen, der kan trække selv den mest stressede arbejdsnarkoman tilbage til nuet. Ydermere giver det muligheden for at trække sig væk fra forstyrrelser. Mails bliver der ikke færre af, men for at skabe plads til fordybelse og kreativitet må den enkelte have tid, der kun er hans eller hendes. Som leder skal jeg i højere grad end medarbejderne være tilgængelig, men selv ledere må have mulighed for at tænke store tanker; at evaluere og tænke fremad. Det sker bedst ved fokus, og fokus kræver ro og tid.

Fokusset må dog ikke blive så indadvendt, at det overtager pladsen for udsynet. I fremtiden bliver internationalt samarbejde kun vigtigere, i og med at der er fælles problemer, der skal løses. Åbenhed og respekt er nøgleord, når samarbejdet skal udvides. Hver enkelt medarbejder må være nysgerrig over for andres synspunkter, og det er mit job som leder ikke at sidde fast i gamle metoder og blindt følge utidssvarende løsningsmetoder. Jeg vil give plads til forskellige ideer og fremme udviklingen, hvilket kunne ske ved at benytte en af de mange websider, der tillader flere brugere at dele deres input. Her kan både laves sider for medarbejdere, samarbejdspartnere, andre ledere, den berørte befolkning, og hvem end der måtte have noget at sige. På den måde fremmes både forståelsen for andres synspunkter, muligheden for at lære af hinanden og samarbejde på trods af afstande. Som enhver dansk efterskoleelev har lært, så kommer vi længst, når vi løfter i flok.

I fremtiden bliver det uden tvivl vigtigere at indtænke bæredygtighed i enhver form for ledelse. Som lederen med udsynet har man et ansvar for at se på, hvilke fodspor der sættes. Bæredygtighed kan implementeres på flere områder, hvor det sociale område allerede er blevet nævnt. Men det er ikke nok; en virksomhed skal også både have en bæredygtig økonomi og en bæredygtig indvirkning på miljøet. Mulighederne for at forbedre sig på det miljømæssige område er mange og vil i fremtiden kun blive flere. Generelt vil det blive mere rentabelt at investere i bæredygtig udvikling. Ledere, der forstår at indgå i denne udvikling, vil derfor have mulighed for at forbedre fremtidens klima- og ressourceproblemer, uden at deres økonomi tager skade. Ud over at være nødvendigt, vil det altså også være muligt at tænke både kort- og langsigtet.

Man behøver ikke at tænke særlig langt frem for at blive klar over, at en uundgåelig del af fremtiden bliver den teknologiske udvikling. Som tidligere nævnt skal udviklingen selvfølgelig udnyttes på alle mulige områder. At skabe bedre arbejdsvilkår og effektive arbejdsmodeller vil uden tvivl kun være nogle af mulighederne, når teknologien udnyttes rigtigt. Frygten for det fremmede skal ikke have lov at dominere, men det betyder ikke, at vi skal lukke øjnene for den udfordring, som robotter og kunstig intelligens kan give for efterspørgslen på menneskelig arbejdskraft. Mennesket må ikke blive en andenrangsarbejder, men skal derimod genopfinde sin arbejdsopgave. Der skal gives plads til menneskelige værdier som innovation og kreativ udfoldelse på arbejdspladsen. En robot kan måske skubbe en arbejder af pinden, men den kan også give plads for, at selvsamme person kan udforske og anvende hidtil ubrugte evner. Tænk, hvilke ideer og løsninger der kan skabes, når medarbejderne får lov til at udfolde nye sider af sig selv.

Lederen skal altså tage styringen, men uden at det går ud over medarbejderne. En dygtig leder ser, anerkender og udnytter medarbejdernes styrker ved at fordele arbejdsopgaverne og lytte til deres perspektiver. Bureaukrati i den

forstand, at nogen bestemmer mere end andre, har sine fordele, men arbejdspladsen må ikke blive så bureaukratisk, at afstanden mellem leder og medarbejder bliver en hindring for samarbejdet. Ledelse må foregå med respekt for de involverede og forståelse for handlingernes konsekvenser. Som leder har man ikke kun ansvaret for at lede virksomheden eller organisationen mod sine mål – man har også et ansvar for sine medarbejdere og verden omkring sig.

Hvordan ledelsesopgaven skal løses på baggrund af transformative og innovative visioner

2.-plads i prisopgaven "Unge på en ungdomsuddannelse"

Neil Kim Nielsen

Øregård Gymnasium

Fremtidens offentlige ledere skal have visioner med øje for innovative og datadrevne beslutninger. Data skal ses som et strategisk aktiv, der er med til at udvikle organisationer.

Baggrund

25. maj 2018. Tidspunktet er før 2030, heldigvis. Fra denne dag vil den nye persondataforordning (GDPR) fra EU træde i kraft og indgå i EU-landenes lovgivninger. Den nye lovgivning vidner om en teknologisk udvikling, hvor lovgivningen på området skal følge med for ikke at blive forældet. Fornyelsen af forordningen skal ses som en modernisering af beskyttelsen af behandlingen af persondataoplysninger. Forordningen styrker databeskyttelse, udvekslingen af data samt en reduktion af administrative byrder. Fornyelsen vidner tilmed om, at der fremover vil blive indført flere regulativer på dette område, siden flere og flere lande og virksomheder digitaliserer flere forretningsprocesser. For at komme ændringerne i forkøbet og forberede sig på den digitale omstilling må der tages flere foranstaltninger.

Data ændrer vores verden og den måde, vi lever og arbejder på, i et hidtil uset tempo. Erhvervsledere har, uden tvivl, lille til ingen tid tilovers for dataskepsis, om så man synes data er utroligt spændende eller indikerer en skræmmende overvågningsæra, hvor hver en bevægelse kan spores – og endda forudsiges. Data revolutionerer allerede, hvordan organisationer opererer, og tendensen vil kun være stigende. Organisationer, der ser data som et strategisk aktiv, vil overleve og udvikle sig.

Transformative visioner

Med henblik på EU-regulativer såsom databeskyttelse og persondata er det vigtigt at holde sig opdateret på, om en omstilling af de nuværende organisatoriske processer kan optimeres eller omlægges til fordel for samfundet. I 2030 vil mange både indlands- og udlandsforbindelser af data og information være digitale. For at denne udveksling af information skal forløbe så effektivt som muligt er det vigtigt at have de mest fordelagtige processer. I 2030 vil der i høj grad blive taget højde for, at denne udveksling foregår digitalt. Opdateringen og tilsynsførelsen af disse forbindelser kræver en innovativ og nytænkende måde at tage hånd om den digitale infrastruktur på. Som leder for et data- og informationsorgan i det offentlige er der flere ansvarsområder, som er vigtige at tage hånd om. Succesfulde visioner starter iblandt ledelsen. Det er herudfra, at resten af organisationen styres, og det er derfor yderst vigtigt, at direktionen skaber den bedste vision for resten af organisationen, om så det er en institution eller et firma. Konceptet gælder for alle organisationer. I denne sammenhæng er det yderst vigtigt, at organisationens ledelse forstår det fulde potentiale af, hvordan den digitale fremtid kan styrke organisationens visioner.

De transformative visioner for året 2030 vil tage udgangspunkt i enten at ændre de operationelle processer eller omlægge forretningsmodellerne. Tilgangen til disse vil altid afhænge af organisationens størrelse. De operationelle processer vil i høj grad ændre sig frem mod 2030. I 2030 vil langt størstedelen af den information, som det offentlige modtager, være i form af 'rå' data. For at

organisationen yder sit bedste, er det vigtigt at tilrettelægge de operationelle processer i henhold til inputtet, dataene, som ændrer sig med tiden. Et konkret eksempel på dette er, hvordan Rolls-Royce har omlagt deres overordnede model for operationer. Deres primære indtægt er gået fra at sælge motorer til at servicere dem ved hjælp af sensorer, som angiver, hvornår en specifik del skal udskiftes. Uden et innovativt og transformativt syn på de operationelle processer vil der i høj grad opstå problemer, eftersom sammensætningen af input ændrer sig.

Europæernes stigende brug af teknologi tegner her et klart billede, hvor det offentlige kan drage nytte af denne udvikling. Flere mennesker forbindes, og at kunne gøre brug af denne stigende trend vil være et kraftigt værktøj for en organisation, som i højere grad skal kommunikere med andre organisationer uden for landets grænser. Ved at ændre måden hvorpå, information og data hentes fra samfundet, kan adskillige processer optimeres, effektiviseres og i visse tilfælde omlægges.

Det er dog vigtigt for en leder med fokus på en eventuel omstilling i henhold til digitalisering med mere ikke at lade sig forblinde af teknologiens fremskredenhed, der blot skal agere som et værktøj for at fremme organisationens potentiale. Lederens primære opgave er at bestemme, hvordan servicen optimeres, og at strømline eller transformere processerne, for at organisationen yder sit bedste. Det tekniske og forretningsmæssige tager de specifikke afdelinger sig af.

Forretningsmodellerne i 2030 vil uden tvivl være anderledes end dem, vi kender til i dag, og det kræver derfor en innovativ ledelse for succesfuldt at gøre brug af dem. Osterwelder & Pigneurs *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challenges* er en glimrende inspirationskilde, der viser, hvordan man kan forestille sig nye forretningsmodeller. I 2030 vil der dog være et definitivt skel mellem forretningsmodellerne – de defensive og de offensive. De defensive forretningsmodeller er et resultat af firmaer, som ikke har forberedt sig på den udvikling, fremtiden har bragt med sig. Den hurtige udvikling i etablerede markeder inden for musik- og bogsalg har taget mange firmaer på sengen, som har set en ændret forretningsmodel som et behov. På den anden side kan man drage fordel af de hurtige udviklinger i samfundet, heriblandt den teknologiske, og basere sin offensive forretningsmodel på dette. Ledere i organisationer, som gør dette, kan fokusere på de potentielle muligheder ved digitale og datadrevne forretningsmodeller. I stedet for at fokusere på at komme ud af en eventuel krisesituation, som er tilfældet, når en defensiv forretningsmodel pålægges organisationen.

Visioner med øje for innovative og datadrevne beslutninger

Det er ikke en simpel proces at udtrykke en vision for digital transformation. Det er ikke en proces, der følger definitive, optegnede skridt, da digitale og datadrevne processer stadig er et relativt uudforsket område. En succesfuld generel vision bygger på organisationens styrker og medarbejdernes potentiale og har mulighed for at udvikle sig over tid. Målet, man ønsker, skal identificeres og specificeres, så det kan bestemmes, hvordan man ønsker at engagere kunder, medarbejdere og andre samarbejdspartnere.

I forbindelse med mit syn på ledelse i 2030 skal det være en hjørnesten i organisationen at have en transformativ vision, som lægger vægt på at tage beslutninger ud fra digitale værktøj og analysering af data. Analoge eller kortfattede visioner vil ikke skabe den fremgang, som er nødvendig i et område som den digitale eller datadrevne industri. I disse industrier er det vigtigt at kunne kortlægge og følge de radikale og fleksible udviklinger, der finder sted. En god, visuel fremstilling af dette problem er larver og sommerfugle. Ved at have en digital og transformativ vision kan larven udvikle sig til at blive en effektiv, digital sommerfugl, hvorimod en vision, der bygger på samme koncepter og syn, som man havde år forinden, blot vil udvikle larven til at have flere ben.

Ydermere er det vigtigt for lederen at sørge for at få visioner med afsæt i data kommunikeret ud til alle dele af organisationen, så alle kan forstå og gøre brug af den vision, de arbejder med. Et personligt eksempel på betydningen af dette er CDO'en på min arbejdsplads, Claus Kenberg, som i en artikel bragt i JP og på Finans.dk beskriver, hvor vigtigt det er at få data og digitale værktøjer ind på ledelsesgangen. Artiklen går desuden i dybden med, hvordan fremtidens ledelsessammensætning i højere grad vil indeholde flere ledere med fokus på data. Eksempler på virksomheder, som har været succesfulde med blandt andet at leve af datadrevne beslutninger, er Facebook, som er verdens største content-provider, men de skaber intet indhold selv, Airbnb, som er verdens største hotelkæde uden at eje et eneste hotelværelse, og selvfølgelig min egen arbejdsplads, Saxo, som er Danmarks største boghandler, men ikke har én eneste bog på lager. I bund og grund er det vigtigt, at lederen sørger for at skabe værdi for medarbejderne, så de forstår deres rolle i en eventuel transformativ vision eller strategi, som berører deres arbejdsområde. Lykkes lederen med dette, kan han fremme den enkelte medarbejders motivation og resultater og skabe mening.

Inspirér og hent inspiration

Det er yderst vigtigt for en leder at kunne være inspirerende, ikke blot for medarbejderne, men også for andre organisationer – både offentlige og private. Ved at gå forrest med transformativ visioner eller strategier, baseret på omstillinger i henhold til data eller digitalisering, kan lederen, i kraft af sine evner til at være værdiskabende og realiserende, være succesfuld. Det er både vig-

tigt for lederen at have positive og fremadrettede forudsætninger, men i 2030 er det mindst lige så vigtigt at tage stilling til at være en innovativ og succesfuld leder, der kan trække organisationen i den rigtige retning, jf. den mere og mere digitale verden, vi lever i. At udøve ledelse på denne måde kan være skræmmende, men lykkes man, kan man agere inspirationskilde for andre sektorer og organisationer på tværs af landegrænser, som muligvis står med samme udfordringer i fremtiden. Slutteligt kan det nævnes, at ledelse som denne ikke vil gå uset hen. Der vil i høj grad blive rift om den mest effektive og visionære arbejdskraft i fremtiden, og tiltrækningen af denne sker ikke uden at have en mere impulsiv og spontan ledelse. Det kan på sigt tiltrække personer med potentiale til at udfylde samme lederstillinger, idet de har samme idesæt med hensyn til at løse ledelsesopgaven.

Fremtidsvision for offentlig ledelse anno 2030

3.-plads i prisopgaven ”Unge på en ungdomsuddannelse”
Hannah Engmose Johansen
Borupgaard Gymnasium

Offentlige ledere i 2030 skal tage højde for fem forhold: 1) teknologisk udvikling 2) konkurrencestaten 3) globalisering 4) kommunikation 5) medarbejderne. De skal kunne lede i diversitet og give medarbejderne ansvar og frihed.

I 2030 ser verden meget anderledes ud. Verden er blevet teknologiseret, individualiseret og internationaliseret. Teknologien styrer vores verden og er indblandet i alt, vi laver. Vores liv handler om os selv. Vi fokuserer på at gøre det, der gør os selv glade, og verden bliver mindre og mindre, fordi teknologien og internettet spiller så stor en rolle.

På det tidspunkt er jeg 31 år gammel. Jeg arbejder i en virksomhed og besidder mit drømmejob. Efter mange år under uddannelse er jeg for få år siden blevet færdig som erhvervsjurist. Jeg er efter et par år i firmaet blevet tilbudt en lederstilling og skal nu til at være en vejledende leder og bruge mine erfaringer på en ny måde. Som leder skal jeg sikre optimale rammer for medarbejderne. Derfor er der i min ledelsesstrategi fem centrale temaer:

Det første tema er den teknologiske udvikling. Samfundet har gennem de sidste mange år udviklet sig hurtigt, og som leder er det vigtigste at tilpasse sit lederskab og sine metoder løbende. Udviklingen sker hurtigere og hurtigere, og som leder skal jeg hele tiden være opmærksom og forandringsparat, da mange af mine medarbejdere er 'iPad-generationen', som bogstaveligt talt er vokset op med den nyeste teknologi i hænderne. Elektronikken spiller for de fleste en afgørende rolle i deres hverdag. De er vant til mindre fysisk nærvær og mere kommunikation og kollaboration ved hjælp af teknologi. Det betyder, at jeg ikke kan forvente, at medarbejderne er fysisk til stede, hverken på kontoret eller til møder. Teknologien skal være det primære kommunikationsmiddel.

Det andet tema er konkurrencestaten. Konkurrencestaten er et begreb, som beskriver den udvikling, konkurrence og effektivitet, vi har i fokus. Det er vigtigt, at vi er konkurrencedygtige i forhold til omverdenen, og der er derfor et øget krav til medarbejdere om at præstere effektivt og af høj kvalitet. De kommende generationer er vokset op under konkurrencestaten, de er således vant til at tage ansvar for at sørge for deres fremtid. De er meget selvstændige og skal have plads til at vise, hvad de kan. De er vant til, at der er pres på, og at mange opgaver skal klares på kort tid. Jeg skal altså imødekomme deres arbejdsmetoder og det, de er vant til, for at skabe det bedste miljø for dem. Rammerne på deres arbejdsplads skal kunne håndtere og honorere ideer og kompetencer uden for den prædefinerede 'jobbeskrivelse'. Oplevelsen af ansvar er essentiel for medarbejdernes trivsel, fordi de er vant til at have og tage det. De skal have følelsen af, at de gør en forskel. Tilliden til medarbejdere er afgørende for firmaets udvikling. Generation for generation bliver vi klogere og mere veluddannede. Mange af mine medarbejdere er mere vidende og veluddannede end jeg. Derfor er mit vigtigste job ikke at begrænse dem, men at skabe det bedst mulige miljø for dem at udfolde sig i.

De tendenser, vi ser for tiden, er en verden i opbrud. Hvert enkelt land handler ud fra deres egne interesser, ikke fællesskabets. Det ser vi blandt andet ved Brexit. Det kan tyde på, at vi i fremtiden skal stå mere på egne ben. Derfor er det vigtigt at udnytte vores kompetencer. Med fokus på konkurrence og effektivitet skal jeg altid have udvikling for øje. Det bedste i dag er forældet i morgen, og virksomheder, kompetencer og medarbejdere skal konstant udvikle sig for at sikre virksomhedens kontinuerlige fremgang. Jeg vil derfor give plads til kreativitet. Alle medarbejdere skal have muligheden og friheden til at lade kreativiteten flyde. Flere hoveder tænker bedre, og for at kunne følge med den internationale udvikling er det vigtigt, at alle ressourcer udnyttes, og at ideer systematisk evalueres i forhold til brugbarhed. De skal have følelsen af, at alle vores tanker er lige meget værd, og selvom de ikke besidder den højeste stilling, kan de meget vel have afgørende betydning for firmaets fremtidige udvikling. Udviklingen sker i dag så hurtigt, at det, der er nyt i dag, ikke nødvendigvis er nyt i morgen. Derfor skal alle ressourcer udnyttes til fulde.

Det tredje centrale tema er globalisering. Verden er med årene blevet mere og mere globaliseret, og vi skal lede i en international retning for at sikre globalt samarbejde. Som et lille land er vi afhængige af omverdenen. Vi er afhængige af et samarbejde med mange andre lande. Denne øgede globalisering betyder, at vi skal kunne sætte os ind i og forstå andre kulturer. Samfundet bliver mere og mere internationalt, og vi skal være klar til, at kulturerne bliver blandet sammen. Vi skal indgå mange globale samarbejder, og medarbejderne skal derfor være indstillet på at arbejde på tværs af kulturer, sprog og tidszoner. Et øget globalt arbejde kan give kultursammenstød. Derfor skal jeg som leder gå forrest og vise et åbent og forstående sind over for andre kulturer. Ikke bare i samarbejde bliver vi mødt af andre kulturer. Mange af mine medarbejdere har en anden kulturel baggrund, da flere og flere flytter til et andet land, samtidig med at flere bliver udstationeret for at sikre disse globale samarbejder. Der skal være plads til alle, for et snæversynet firma kommer ingen vegne i et internationalt samfund.

Det fjerde tema er kommunikation. På trods af at vi er blevet teknologiseret og er blevet vant til et vist fysisk fravær, skal jeg ikke som leder undlade at vise interesse og nærvær for mine medarbejdere. Presset på den enkelte medarbejder stiger generation for generation, effektiviteten er i fokus, og hvert individ skal præstere mere på kortere tid. Derfor har de brug for min støtte. Jeg skal som leder vise nærvær, omsorg og forståelse, samtidig med at effektivitetspresset ligger på mine skuldre. Det kræver overblik og kommunikation på en ny måde: Jeg skal kunne mærke mine medarbejdere, selv gennem teknologien, og de skal kunne mærke mig. Derfor er det vigtigt at vise interesse for hver enkelt medarbejder personligt. Jeg skal derfor udnytte den teknologi, vi har i dag. Det kan for eksempel være at bruge FaceTime-opkald i stedet for stemmeopkald. Dette skaber et mere personligt forhold, fordi vi kan se hinanden.

Én-til-én-samtaler er vigtige i denne sammenhæng, da hver enkelt medarbejder skal føle sig bemærket. Jeg skal have fokus på personlige forhold til medarbejderne. Forholdet mellem medarbejder og leder vil komme til at ligne det, vi i dag ser som et venskab, og bevæge sig væk fra det professionelle arbejdsforhold. Kommunikationen skal altså være i fokus, fordi samfundets udvikling teknologisk og individualistisk kræver det.

Det sidste, centrale tema er medarbejderforhold. Vores verden er blevet individualiseret. Der er ikke længere fokus på fællesskabet, men på individet. Vi er blevet mere egoistiske, hvilket vil sige, at arbejdet nu skal gøre noget for medarbejderen og ikke omvendt. Derfor skal jeg som leder fokusere på, hvad den enkelte medarbejder har brug for. Jeg skal sørge for fleksible arbejdstider, fordi det for mange er vigtigt at have tid til familien og til dem selv. Det er i dag ikke unormalt, at medarbejderne skal have plads til at tage en dag til dem selv. Det vil sige, at jeg skal give lange deadlines, så én dag ikke nødvendigvis er afgørende. Det vil sige, at jeg skal give individuelt arbejde, så medarbejderne ikke er afhængige af hinanden. Og det vil sige, at jeg skal sørge for, at det er muligt for medarbejderne at kunne adskille arbejde og fritid. Derudover skal medarbejderne være i stand til at se den røde tråd i virksomhedens strategi for at kunne se deres egen rolle og finde ud af, hvad de kan bidrage med.

Arbejdet er ikke længere det vigtigste. Det er man selv. Derfor skal arbejdet være attraktivt for medarbejderne, og jeg kan ikke presse dem langt ud, for de vil hellere sige op end være i et job, som ikke gør noget godt for dem. Måske findes begrebet medarbejder ikke længere. Ansatte fungerer nemlig i 2030 i mindre grad som medarbejdere og i højere grad som individuelle virksomheder, som tilbyder at udføre en speciel opgave eller job. Det foregår altså på medarbejdernes betingelser og ikke på ledernes. Vi bliver både som befolkning og som individ rigere og rigere. Dermed skifter motivationsfaktoren. Førhen var lønnen en primær motivationsfaktor for mange mennesker. I dag skal ens arbejde 'føles' rigtigt. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne føler, at det, de laver, giver mening for dem og for omverdenen. De skal føle, at de passer ind, og at deres job er lige dem. Derfor skal jeg sætte målsætninger. Jeg skal hele tiden sørge for, at de ved, hvorfor de gør det, de gør, så de synes, det giver mening. Derudover skal de føle, at de bidrager til verden. Det vil sige, at jeg skal give dem ansvar og frihed til at gøre det på deres måde og dermed give dem følelsen af, at de virkelig gør en forskel. Jeg skal have tillid til mine medarbejdere, og de skal kunne føle det. De skal vide, at jeg stoler og tror på dem.

Fremtiden kommer til at se meget anderledes ud end den verden, vi kender i dag. Det skal jeg som leder tage højde for. Jeg skal sørge for, at mine meget selvstændige og individualiserede medarbejdere får ansvar og frie rammer til at udfolde sig. Jeg skal sørge for, at de bliver behandlet forskelligt, fordi de er

forskellige. Kommunikationen skal være i fokus, og jeg skal udnytte de nye midler, teknologien giver mig til det. Vi skal konstant være under udvikling for at kunne følge med resten af verden, og jeg skal derfor lade mine medarbejdere bruge deres viden kreativt og dermed udnytte alle tilgængelige ressourcer. Derudover skal jeg indstille mine medarbejdere på internationalt arbejde og kultursammenstød i søgen efter øget globalt samarbejde.

At skabe offentlig ledelse i verdensklasse: interview med den danske embedsmandsglobetrotter David Nielsen

1.-plads i prisopgaven "Yngre ledere og studerende"

Amalie Sondorp Utzon

Statskundskabsstuderende, Københavns Universitet, og ung leder i Ungdommens Røde Kors

I fremtiden har Danmark opnået en position som førende i global samskabelse og en agil offentlig ledelseskultur. Det er blandt andet sket via et internationalt graduate-program og styring tættere på praksis.

OVERSÆTTELSE FRA NEW YORK DAILY

Interview af departementschef David Nielsen, forfattet af Hugh Gibbs, CIP-graduate årgang 2030.

Han færdes hjemmefant på FN-gangen såvel som blandt pædagoger og kommunalt ansatte renovationsmedarbejdere. Han blev kendt på en model, hvor han tog livtag med en lukket kultur i det offentlige ved at invitere internationale unge toptalenter helt ind i sin butik. Spørger du ham selv, mener han, at den største succes ved kulturforandringen er større globalt udsyn og en genfundet gnist hos sygeplejersken. Hugh Gibbs fik et unikt interview med den danske topchef, inden han trådte ind til forhandling af de nye FN-mål post 2030:

HUGH GIBBS: Hvilke udfordringer stod du over for som offentlig leder, dengang du begyndte din strategi med at forandre kulturen i den offentlige sektor?

DAVID NIELSEN: Hvis jeg skal starte med begyndelsen, skal jeg vel starte med at beskrive de tre nedslag, som fører til, at du som international topstuderende og journalist interviewer mig, en dansk departementschef, til et stort internationalt politisk magasin. Vi skal tilbage til 2017 for at finde starten på rejsen:

Jeg er departementschef i et af de store og økonomisk tunge ministerier. Jeg har siddet her en årrække og føler mig godt tilpas: spændende, komplekse opgaver og en stor organisation at udfolde sig i.

Jeg kan huske, at der er en uge til deadline på en prisopgave i forbindelse med mit arbejde i regeringens ledelseskommision, da Trump holder sin første tale foran FN's generalforsamling, den 72. af slagsen. Jeg er rystet over de ublu udbrud om angreb på Nordkorea og hans udtryk 'Slyngelstater', men oplever heller ikke, at hans udbrud fører andet med sig end store opslag i dagspressen. Lige indtil jeg overhører to studerende diskutere i kantinen: "Noget af det, jeg har sværest ved i mit uddannelsesforløb, er det store skel mellem den internationale politikskabelse og den nationale forvaltning. Hvorfor oplever de offentlige chefer ikke et langt større ansvar for at vende sig ud mod et internationalt samfund, som deres område alligevel er spundet ind i? Det er da påfaldende, hvordan et verdenssamfund kan vedtage én fælles politisk dagsorden om Verdensmålene, og at Danmarks offentlige sektor notorisk virker til at have opfattelsen af, at målene angår alle andre end dem og deres resultatorienterede styringsmodel."

Det var ikke mere end et år siden, at jeg havde siddet til et topledelseminar med Lars Rebien, som ivrigt spurgte til, hvordan vi i den offentlige sektor arbejdede med målstyring ud fra Verdensmålene. Jeg fik ikke set mere til, hvad

der skete efter Trumps tale, og jeg så ikke, hvem der repræsenterede Danmark ved generalforsamlingen. Men jeg kan huske, at jeg stod med en klokkeklar erkendelse af, at vi har en massiv udfordring med at få ledelsen af den offentlige sektor til at interagere bedre med det samfund, der omgiver os. At styringen og ledelsen af den offentlige sektor blev sat over for resultatmål som politisk og økonomisk, var udelukkende nationalt orienterende. Og at vi havde mere end overordentligt svært ved som offentlige chefer at lede en digital, global omstilling. Af samme årsag efterspurgte jeg aktivt et internationalt udsyn i Ledelseskommisionens prisopgave.

Jeg tror, det var den første grundsten til CIP – fordi det gjorde mig bevidst om, at det ikke nødvendigvis var radikalt andre styringsmodeller, der var brug for som det første: Der var brug for en gennemgående kulturforandring i hele den offentlige sektor. Og for at skabe den var der brug for 1) at gå forrest med konkrete kulturforandringer som topleder, 2) at der kom ny ilt til rødderne i hele sektoren ved at genstarte diskussionen om god styring og ledelse blandt praktikerne og 3) at skabe en langt mere agil og internationalt orienteret offentlig sektor.

HUGH GIBBS: HVORDAN LØSTE I UDFORDRINGERNE?

DAVID NIELSEN: Først og fremmest må jeg understrege, at der ikke var og ikke er quick fixes – men hvis vi skal forstå, hvordan samfundsudviklingen og de internationale tendenser formede den offentlige sektor, giver det mening at springe frem til 2024. Trump var på daværende tidspunkt stadig præsident i USA, Kina viste et suverænt lederskab i implementeringen af Verdensmålene, og på virksomhedsdelen så vi et fuldstændigt algoritmisk monopol af Google efter deres opkøb af Facebook og Amazon i 2023. Alt fra indholdet af dit køleskab til dine sundhedsdata blev anvendt af et stærkt algoritmisk monopol, som formede erhvervsinteresser og samfundsudvikling globalt.

Jeg havde allerede i starten af 2018 igangsat flere tiltag for at skabe den kulturforandring, jeg drømte om: Jeg havde blandt andet sat en minister i stævne flere gange for at diskutere, hvordan vi bedre kunne koble internationale og nationale hensigter bedre i bred forstand: Hvordan kunne vi som embedsværk lede en forandring mod en offentlig sektor og en offentlig serviceleverance, som supporterede erhvervsliv, klima og socialt fællesskab langt mere effektivt? Den afgørende betingelse var, at der på det tidspunkt sad en, ikke alene, visionær, men også modig og styringsorienteret minister, som i Folketinget fik gennemført, at al lovgivning skulle førstebehandles i Folketinget for derefter at blive testet med borgere, erhvervsliv og institutioner nationalt som internationalt inden endelig vedtagelse.

Alene denne ændring gjorde, at udviklingskulturen ændrede sig: fra at designe idéen om den perfekte policy fra Slotsholmen blev målet snarere en proces, som var inspireret af den nyeste app- og virksomhedsudvikling: Undersøg behovet grundigt, prioritér, byg en – nærmest ufærdig – prototype på en løsning, og test den i virkeligheden, inden du træffer beslutning om dens levedygtighed. Vi var inspirerede af Google-sprints, af den unikke historie om Mobile-Pay og andre spændende virksomheder, som poppede op. På den anden side var vi pressede af et offentligt budget, hvor det simpelthen gav ringe mening at bruge så massive ressourcer på desk-research og lovgivningsformulering, hvis ikke lovgivningens effekt ramte behovene præcist nok.

Men jeg kunne samtidig se, at det ikke nødvendigvis løste vores grundlæggende kontekststudfordring: Du kan ikke lede en offentlig sektor i 2025 eller 2030 ud fra en national forståelsesramme, endsige ud fra en forståelsesramme om en klart afgrænset offentlig sektor. Du skal lære hurtigt, og du skal lære fra en global verden – og du skal være agil og adaptiv til en samfundsudvikling, hvor færre og færre virksomheder sidder med massive markeds- og dataandele. Jeg vendte mig mod den institution, som jeg selv er oplært i, nemlig universiteterne.

Da jeg henvendte mig til henholdsvis et dansk, et kinesisk og et amerikansk universitet, kunne jeg godt se, at der var sket en radikal udvikling siden min uddannelsestid. De studerende brugte markant mindre tid med forelæsninger. Forelæsningerne foregik i vid udstrækning via webinarer. Man tabte den fysiske kontakt mellem underviser og elev, men til gengæld blev en førsteårsstatskundskaber på Københavns Universitet undervist af professorer fra ikke mindre end 21 forskellige lande på deres første år. Derudover var der en opløsning af fagdogmatisme: Statskundskaberne skulle være i stand til at fungere lige så godt i en privat som i en offentlig sektors kontekst, fordi flere af udfordringerne lignede hinanden: digitalisering, åbenhed, agilitet i udviklingsprocesserne, enkel, men effektiv styring. Denne udogmatik om fagenes anvendelighed og den stærke internationale orientering manglede vi i særdeleshed i den offentlige sektor, og derfor tog jeg initiativ til CIP (Civil servant International exchange Programme).

Det startede i det små, men tog knap fire år at få til at flyve. Jeg og tre andre departementschefer tog kontakt til lignende offentlige chefer og enkelte virksomhedsledere i seks forskellige lande og foreslog dem, at vi sammen byggede et graduate-program med 12 af verdens bedste universiteter, hvor man roterede mellem ansættelser tæt på topledelsen i seks forskellige lande på tre år. Formålet skulle være at uddanne de dygtige globale ledere gennem et praksisnært og ledelsesorienteret forløb og samtidig bygge en mere international bevidsthed ind i styringen af den offentlige sektor af i dag.

Samtlige graduates blev i 2028 ansat som rådgivere tæt på en departementschef og/eller en direktør i en stor virksomhed, som stod for at profilere sig på et globalt marked. Og samtlige graduates delte deres idéer, perspektiver og refleksioner over organisationerne offentligt: Den første graduate, jeg havde fornøjelsen af, var en ung brasilianer, som havde læst i USA. Hun havde en kombinationsbaggrund, hvor hun både havde læst design og political science. Og hun var særligt nysgerrig på vores sundhedssystem.

Der gik ikke mere end to uger, før hun bad om fri til at bruge en uge på et hospital. "Tre af de andre graduates har allerede fået lov. Ham, der er i Shanghai, har allerede fået lov at tage en uge ud på Novos produktion og er på vej derud nu," tilføjede hun. Havde jeg overhovedet en chance for at sige nej? Selv om den type spørgsmål åbenlyst virker provokerende på en topchef, var jeg også forført af idéen om, at de unge selv skabte en dagsorden på tværs af de nationale grænser.

Da hun kom tilbage, havde hun ikke interviewet en eneste chef eller udviklet et eneste budgetstyringsværktøj. Hun havde brugt de første to dage i sygeplejerskernes frokoststue for at diskutere, hvornår styring gav mening for dem. Ikke ud fra en præmis om, at de kunne afvise, at styring og tydelig ledelse overhovedet var relevant, men for at tage livtag med de narrativer, som eksisterede blandt fagpersonalet. "Spegepølse-besparelser", "LEAN-tyranni" og "ingen tid til kerneopgaven" var udsagn, som gik igen. Det var ikke så overraskende ved hendes tilgang. Det mest overraskende var, at hun havde spurgt: "Hvad tror du, den sidste borger, du talte med, synes at din indsats skal måles på?" Svarene var vidt forskellige og strakte sig lige fra "Min evne til at lytte" til "At jeg tilrettelagde en effektiv plan for genoptræningen, inden han blev udskrevet" og "At jeg kunne tage en blodprøve, uden at det gjorde ondt – og fortælle en vithed imens".

Pointen var banal, men væsentlig: Deres parametre var baseret på finger-spidsfornemmelse, og det kunne man ikke opbygge en offentlig sektors legalitet omkring. Men hvad kunne man gøre i stedet? Kunne de forpligte sig på sammen med en udvalgt borgergruppe at identificere en håndfuld parametre, som de gerne ville måles på i fællesskab? Og kunne de vente med at lægge sig fast på præcis hvilken dokumentationsform, der så gav mening at måle på i praksis – og i stedet teste forskellige dokumentationsmodeller og efterfølgende forholde sig til hvornår, en dokumentationsmodel gav mening, og hvornår den ikke gjorde.

Hun havde ramt et afgørende dilemma mellem at engagere fagpersonalet til de nære praktiske opgaver og forpligte dem på diskussionen om sund og god ledelse. Da jeg spurgte til, hvordan hun var gået til opgaven, svarede hun: "Det var ikke svært – det sværeste var at forpligte alle sygeplejerskernes chefer til

at sidde på bagerste række i frokoststuen og tage noter to dage i træk hen over frokost – hvis ikke de havde siddet der, havde sygeplejerskerne da aldrig talt så længe.”

Jeg anede et nybrud. Vores skarpe brasilianer havde med ganske små greb skubbet på en kulturændring, hvor ledelsen var mere faciliterende i udviklingen af styringsgreb, men hvor de samtidig signalerede et klart standpunkt om behovet for ledelse og styring tæt på praksis. Hun havde efterfølgende forbundet dem med et hospital i Paris, som i årevis havde brugt designere til at facilitere en diskussion om hospitalets arbejdsgange mellem patienter, personale og ledelse med stor succes. Og hun havde præsenteret en bundlinjemodel for ledelsen, inspireret af en stor latinamerikansk tech-virksomhed, som forpligtede dem på færre, men mere nuancerede parametre at måle hospitalets succes på.

HUGH GIBBS: Som jeg ser det, har Danmark opnået en position som førende i global samskabelse og en agil offentlig ledelseskultur, som beundres verden over. Det skyldes vel ikke alene CIP?

DAVID NIELSEN: Så afgjort ikke. Når jeg ser tilbage på udviklingen af en offentlig sektor – og ledelseskultur – i verdensklasse, ser jeg tre muliggørende betingelser: 1) En særlig dansk kulturel praksis om at tage ledelse uhøjtideligt og give plads til praktikerlaget – også i design af styring. 2) Et offentligt ledelseslag, som tilbage i starten af 2020'erne i fællesskab bad politikerne om større rammefrihed for at kunne indfri de politiske hensigter og de stramme budgetvilkår. Og 3) En Ledelseskommision, som helt tilbage i 2017 tog det radikale valg selvstændigt at fremhæve, hvordan der var et stort fravær af internationalt udsyn i den offentlige sektors ledelseskultur, og som bestemte sig for at være den første kommission, som bad regeringen om et større fokus på den globale dagsorden om Verdensmålene.

HUGH GIBBS: Her til allersidst: Har Danmark leveret på Verdensmålene i din optik?

DAVID NIELSEN: Ja, vi har. Jeg er stolt af, at lederne af den offentlige sektor i Danmark sammen med borgerne og de danske virksomheder har levet fuldt og helt op til samtlige mål. Men jeg er allermest stolt af, at vi har levet 'above and beyond' op til ånden i målene om at skabe en borgernær, internationalt orienteret samtale om vores offentlige og private services. At vi har givet plads til, at den frustrerede sygeplejerske har genfundet en faglig gnist ved at få plads til at være medskabere af den styring, hendes fag er underlagt. At vi har skabt en kultur, hvor vi er stolte over at åbne vores offentlige sektor mod nye inputs uden at gå glip af nye muligheder af ren frygtkultur. Og til allersidst er jeg pavestolt over, at jeg i dag kan sige, at vores offentlige ledere i Danmark er

med til at danne borgere, medarbejdere og, hvis jeg skal være fræk, også politikere i, hvordan vi skaber sund og bæredygtig samfundsudvikling i et globalt perspektiv.

En verden til forskel

2. plads i prisopgaven "Yngre ledere og studerende"

Isidora Gagovic

Psykologistuderende, Københavns Universitet

Tre elementer vil påvirke fremtiden og den offentlige sektor markant: 1) teknologisk udvikling 2) alderdom 3) inklusion af diversitet. Det kræver en ny type ledere, der er beroligende, samarbejdsvillige, og som kan lede i forandring.

For at kunne vide, hvordan den offentlige sektor skal ledes i 2030, er det vigtigt at have præciseret, hvordan samfundet forventes at se ud i 2030. Kigger man tilbage på samfundsudvikling hen over de sidste to årtier samt den nuværende situation, virker hovedsageligt tre sfærer til at påvirke samfundsudviklingen og den offentlige sektor markant. Der er tale om den teknologiske udvikling, alderdommen og inklusionen af diversitet. Tilsammen udgør de en verden til forskel. Mens den teknologiske udvikling og alderdommen har været i spotlyset i lang tid, er inklusionsledelse og diversitet stadig et emne, der virker nyt for mange i Danmark, men som er på hovedmenuen i andre europæiske lande, såsom Storbritannien. Hvordan vil diversitet og inklusionsledelse spille sammen med den teknologiske udvikling og alderdommen i fremtidens offentlige sektor? Selv om ét af disse emner ville kunne fylde mange rapporter, tror jeg, at det kendetegnende for 2030 præcis er en blanding af de tre tendenser og deres samspil.

Digitaliseringen og fremtidens arbejdspladser

Bekymringen om, hvorvidt den teknologiske udvikling vil medføre færre arbejdspladser, er ikke spor ny. Hvad der dog er kendetegnende for vores samfund i dag, er, at digitaliseringen reducerer transaktionsomkostningerne og foregår hurtigere end nogensinde før. Reduceringen af omkostninger og effektivisering er to hovedformål i de fleste politiske reformer nu til dags og er dermed i høj grad med til at styre vores offentlige sektor – såvel medarbejderne i den såvel som borgerne, der påvirkes af den. Hvis øget digitalisering medfører lavere omkostninger og øget effektivisering, bliver den et politisk krav til den offentlige sektor i endnu højere grad, end den er i dag. Ydermere ser det ikke længere usandsynligt ud, at en betydelig del af de arbejdspladser, vi kender i dag, enten vil blive overtaget eller stærkt påvirket af en ny form for digitalisering, nemlig kunstig intelligens. IBM's kunstige intelligensplatform Watson er allerede taget i anvendelse på Marburgs universitetshospital i Tyskland.

Her er Watson med til at diagnosticere svære tilfælde, det endnu ikke er lykkedes lægerne at finde svar på. Denne udvikling er imidlertid ikke forbeholdt sundhedssektoren. Et af USA's største advokatbureauer, BakerHostetler, tog sidste år ROSS i brug. ROSS er ligeledes en IBM Watson-kunstig intelligensmaskine, som supplerer advokatbranchen med juridisk rådgivning og udfører det arbejde, der typisk ville blive pålagt en nyuddannet medarbejder i branchen. Kunstig intelligens er en international trend, men et stadig nyt eksempel på exceptionel teknologi ses også herhjemme, hvor en 3D-printer er gået i gang med at printe et 50 kvadratmeter kontorhotel i Københavns Nordhavn. De ovenstående eksempler er ganske få, men omfatter allerede store brancher: sundhedssektoren, den juridiske/administrative branche og byggebranchen. Derfor ser jeg det ikke som usandsynligt, at en betydelig del af de arbejdspladser, vi kender i dag, enten ikke vil eksistere i 2030 eller vil være betydeligt ændret grundet den teknologiske udvikling. Indtil videre peger intet

entydigt på, at teknologien vil kunne det samme, som mennesker kan. Den vil dog kunne automatisere og dermed erstatte en del af de opgaver, der bliver udført af mennesker i dag. Dette vil medføre en massiv revolution. Hvilken reaktion vil dette skabe hos medarbejdere og borgere, og hvad vil den reaktion kræve af den offentlige leder? Dette vil blive besvaret senere i opgaven, men først skal vi have uddybet samfundssituationen i 2030 yderligere.

Den demografiske forandring og bybilledet

Mens den offentlige ledelse bliver presset i at håndtere medarbejderes og borgers reaktion på den massive teknologiske revolution, skal den også forholde sig til at tilrettelægge samfundsudviklingen (og ikke mindst den digitale udvikling) til den population, der vil udgøre en større del af befolkningen, nemlig den ældre population. Udfordringen er aktuel i Danmark, men også i hele EU, hvor andelen af befolkningen i alderen 65 år og derover stiger i hvert EU-medlemsland, alt imens fertilitetsraten er faldende.

Mens digitaliseringsrevolutionen appellerer til hurtigere, bedre, mere effektivt, appellerer den ældre befolknings behov til det stik modsatte. Ifølge Storbritanniens Sundhedsministerium er den gennemsnitlige ganghastighed, der kræves for at nå over et af landets fodgængerfelter (mens lyset er grønt), 1,2 meter i sekundet. Samtidig er den gennemsnitlige hastighed for den ældre fodgænger kun 0,7 til 0,9 meter i sekundet. (Stor)byer er tilrettelagt det supermobile menneske, hvilket ikke kan være andet end paradoksalt set i lyset af, at to tredjedele af verdensbefolkningen forventes at leve i byen inden 2030, og i højindkomstsamfund vil en fjerdedel af dem være over 60 år. At tilrettelægge byen til den ældre population blev et internationalt fokuspunkt, da Verdenssundhedsorganisationen i 2006 etablerede Age-Friendly Cities Project. Herhjemme vil der være stor inspiration at hente fra eksempelvis Manchester i England. Byen har haft stor succes med en række tiltag, som for eksempel 'tag-en-plads'-initiativet, hvor bænke er sat op forskellige steder i byen – også i butikker – hvilket muliggør en pause og social interaktion for den ældre del af befolkningen. Ud over at revolutionere bybilledet i praksis vil en del af den offentlige leders opgave ligge i at udfolde opgaver, hvor den ældre befolkning er en aktiv ressource snarere end passive ofre for byforandring og tidens krav på *hurtigere, bedre, mere effektivt*.

Vi har kigget på de to hovedforandringer i samfundets udvikling: den teknologiske og den demografiske udvikling. Men vi mangler det sidste element: inklusion af diversitet. Og det er her, millenniumgenerationen og deres forventninger og ønsker kommer på banen.

Diversitet og inklusion

I 2030 er millenniumgenerationen, som jeg også er en del af, i fuld gang med at udgøre en større del af arbejdsmarkedet. Millennials er en stor generation

med et anderledes og krævende syn på, hvad samfundet og arbejdsmarkedet skal tilbyde. De er vokset op i en verden, der tænker globalt, en verden, der er mindre og fladere. Medierne omtaler den som værende den formentlig mest progressive, idealistiske og tolerante generation, verden har set. Derfor stiller den også krav til diversitet og inklusion. Med en generation, der er præget af dette mind-set, og med FN-mål, der stiller høje krav til inklusion af diversitet, vil vi i 2030 se et samfund, der i højere grad end nogensinde før skal håndtere og tilgodese diversitet.

Diversitet, eller mangfoldighed, omfatter både køn, religion, alder, etnicitet, seksuel orientering og handicap. Det er et krav, globaliseringen for længst har igangsat, og vi er allerede godt familære med eksempelvis kvindekvoter, mens andre lande, såsom Storbritannien, for længst er begyndt at satse på Diversity Management i den offentlige såvel som den private sektor. Derfor kan det ikke andet end forventes, at 2030 vil byde på et samfund, hvor den offentlige ledelse i endnu højere grad skal tilgodese kravet om inklusion af mangfoldighed.

Den nye leders karaktertræk

I 2030 har vi således at gøre med et samfund, der er i massiv forandring grundet 1) teknologisk udvikling, 2) et stigende antal ældre i befolkningen og 3) en samfundskultur og en lovgivning, der stiller krav til diversitet. Tilsammen skaber dette et stort pres på den offentlige leder, men samtidig også et enormt behov for god, offentlig ledelse. Store ændringer og forandringsprocesser har ofte skabt forvirring, panik og frygt i befolkningen, hvis de er kommet uventet, og når befolkningen ikke var forberedt på dem. Dette er en naturlig og menneskelig respons, og selv med den mest avancerede teknologi vil menneskets behov for en balanceret stabilitet forblive den samme. Dette skal den offentlige leder i 2030 være bevidst om, før nytænkende og effektiviserende valg prioriteres allerhøjest. Den offentlige leders opgave bliver dermed at lede forandring. Fremtidens offentlige ledelse skal balancere mellem kravet om at forblive et konkurrencedygtigt samfund på den ene side og medarbejdernes og borgernes behov på den anden side. Det vil kræve visdom, erfaring og en stærk og udviklet personlighed at vurdere, hvor, hvornår og hvor meget der skal investeres i digitalisering. Hvor, hvornår og hvor meget der skal investeres i de ældres behov. Hvor, hvornår og hvordan kravet til mangfoldigheden skal tilgodeses – *hvor meget* vil muligvis blive bestemt af lovgivningen og kvoter.

Selv om den teknologiske udvikling, stigende alderdom og inklusion af diversitet kan virke som tre vidt forskellige udfordringer, der kræver tre forskellige løsninger og kompetencer hos de offentlige ledere, mener jeg, at de har en del tilfælles. De kræver nemlig alle tre lignende ledelsestræk og kvaliteter, for at udfordringerne skal blive løst og kravene tilgodeset. Hvis den offentlige leder skal kunne tackle den frustration, digitaliseringen muligvis kan medføre, tilpas-

se samfundet de ældre og på samme tid tilgodese mangfoldigheden, mener jeg, der skal satses på en rolig, simpel, pragmatisk, samarbejdsvillig leder med integritet og autenticitet. De traditionelle teorier om personlighedstræk og lederskab har i alt for lang tid fokuseret på træk som ekstraversion, innovativ tænkning, den passionerede og karismatiske personlighed, der har den mest nytænkende idé. Forandringsledelsen, fremtiden kalder på, vil imidlertid kræve andre dyder. Der vil være brug for en stærk person, som medarbejdere og borgere kan identificere sig med og relatere til i en tid, hvor de føler, forandringsprocesserne overtager kontrollen. En beroligende leder, som medarbejdere og borgere har tillid til. En meget rationel og pragmatisk leder, der objektivt kan se, hvad fremtidens udvikling byder på, og hvordan udviklingen mest hensigtsmæssigt kan imødekommes. En samarbejdsvillig leder, der kan tilgodese millennials' ønske om diversitet, samtidig med at den ældre populations behov tilgodeses. En leder, der med integritet viser en klar retning for fremtidens udvikling, da denne i forvejen kan virke sløret og ukendt.

Der findes desværre ingen IKEA-instruktioner på ledelse af forandring, og på trods af et hav af teorier og metoder, der eksisterer i den akademiske verden, tror jeg på, at succesfuld, offentlig ledelse i allerhøjeste grad vil være et spørgsmål om en klar følelse af formål og retning, veludviklede instinkter for folkets behov, integritet og mod på forandring.... Alle sammen kvaliteter, der trods alt ikke kan overtages af teknologien.

Ledelse mellem fagprofessionalisme og datainddragelse

3.-plads i prisopgaven "Yngre ledere og studerende"

Casper Schacht Lund

Psykologistuderende, Københavns Universitet

De offentlige ledere skal kunne lede i spændingsfeltet mellem fagprofessionalisme og datainddragelse. Data skal ikke ses som et angreb på fagligheden, men som et værktøj til at kvalificere arbejdet med kerneopgaven.

Vi befinder os i Danmark anno 2030. Digitaliseringens muligheder og udfordringer har længe været et centralt opmærksomhedspunkt for den offentlige sektor. Det er på flere fronter lykkedes at få integreret mange af de nye digitale teknologier i velfærdsproduktionen. Således ser vi blandt andet i 2030, at kommunikationen mellem borgere og velfærdsinstitutioner i overvejende grad foregår digitalt; velfærdsteknologier har i omsorgssektoren fået en central plads i plejen af ældre og handicappede borgere i form af robotics-løsninger; i uddannelsessektoren er digitale læringsredskaber reglen frem for undtagelsen; og på social- og beskæftigelsesområdet er sagsbehandlingen gjort mere smidig ved indførelsen af online lync-møder. På særligt én dimension af digitaliseringsbølgen forbliver potentialet dog uudnyttet. Det drejer sig om anvendelsen af data. Man har længe talt om 'data-analytics' som en vigtig strømning, men implementeringen af de digitale velfærds løsninger har i 2030 gjort strømmingen til et mere oplagt fokusområde end nogensinde. Digitaliseringen har nemlig skabt gunstige betingelser for at skaffe rene og valide data, fordi dataindsamling i stor udstrækning er integreret i de digitale velfærds løsninger. Datagenerering kan på den måde foregå automatisk, uden at det først skal igennem en manuel indsamlings- og valideringsproces. Man kan således nemt få real-time information om alt fra antallet af robotassisterede bade på plejehjemmet til sværhedsgraden af det læsestof, som 3. klasserne i kommunens folkeskole beskæftiger sig med.

Datapotentialerne figurerer på flere niveauer i styringskæden i 2030. I forvaltningerne har man med inspiration fra udlandet etableret tværgående datateams, der indsamler og bearbejder data fra samtlige sektorer, for at sammenligne og benchmarke præstationer. I forlængelse af dette har man decentralt i velfærdsinstitutionerne flere steder lavet procedurer for at kunne trække databaserede rapporter om aspekter ved lige præcis de praksisser, der udgår fra den enkelte institution – vel at mærke som en automatiseret proces, der ikke behøver blive supporteret af lokale dataspecialister, der først skal bearbejde dataet, før det kan omsættes til faglige drøftelser. I 2030 kan den lokale drift således på en helt anden måde end tidligere gøres til genstand for datamodelering uden det store ressourcetræk.

Det er dog ikke kun den moderne teknologis iboende datapotentialer, der tilskynder til et fokus på data i den offentlige sektor anno 2030. Fra mange kanter opildnes det offentlige til et styrket fokus på datainddragelse i velfærdsproduktionen. Kigger man mod den private sektor, ser man, at 'analytics' længe har været en integreret del af beslutningsprocesser i mange virksomheder, således at beslutningsgrundlaget suppleres med kvantitativt data. Det bliver på den baggrund anset som best practise i det offentlige at lade data føde ind i beslutningsgangene. Fra politisk hold er der en intensiveret opmærksomhed på, hvordan datadeling på tværs af velfærdsinstitutionerne kan være med til at skabe en mindre silopræget værdikæde, så borgeren oplever sin bevægelse

gennem velfærdssystemet som et mere sammenhængende forløb. Og samtidig er evidensparadigmet i 2030 stadig i fuldt flor med kravet om at dokumentere effekten af indsatser og begrunde praksisser med afsæt i viden om, hvad der virker.

Oppefra, nedefra, fra siden. Kravet om styrket anvendelse af data møder velfærdsinstitutionerne fra alle ledter og kanter. Samlet set udtrykkes der således i 2030 et stærkt ønske om at gøre velfærdsproduktionen mere datainformeret. Med dette menes, at de beslutninger, der træffes i velfærdsorganisationerne om organiseringen og udførelsen af en velfærdsydelse, lader sig påvirke af den viden, der ligger i relevant, kvantitativt data – det være sig data på ydelsens frekvens, dens omfang, dens brugere, egenskaber ved dens underliggende produktionsproces eller noget helt andet. Kvantitativt data ønskes altså inddraget som en komponent i beslutningsgrundlaget, når der skal træffes beslutninger om stort og småt i velfærdsorganisationerne.

Hvad betyder dette så for ledelse?

I 2030 står det offentlige således over for en central opgave: *at få datainddragelse til at leve i velfærdsorganisationerne som en praksis, der kvalificerer arbejdet med kerneopgaven.* Dette er i allerhøjeste grad en ledelsesopgave. Den teknologiske og samfundsmæssige udvikling gør det simpelthen nødvendigt, at fremtidige driftsledere i de danske velfærdsorganisationer tager ansvar for at realisere potentialet i de boomende datamuligheder. Dette er dog en opgave, der er forbundet med en hel del udfordringer.

Forandring er altid vanskelig i en organisatorisk kontekst. I dette tilfælde kan man dog argumentere, at forandringen mod en større grad af datainddragelse vil være særlig vanskelig, fordi der latent i organisationerne vil herske en modstand mod selve dét, som der ønskes en bevægelse hen imod: data. Mit argument er, at der på baggrund af et sammenrend af faktorer findes en udbredt, men ikke-bevidst dataskepsis, der sætter sig igennem som en modvilje mod at lade data have noget at sige i beslutningstagning. Der ligger således først og fremmest en ledelsesudfordring i at arbejde med denne modstand.

Første skridt for lederen er at forstå modstandens ophav. Dataskepsissen kan forstås på baggrund af den særegne erkendelsesmæssige status, som databaseret viden har. Data udgør nemlig en art 'ydre' viden, der er blevet anonymt produceret udenom medarbejderen selv. Normalt vil et nyt stykke viden i en organisation være et produkt af en længere individuel eller kollektiv erkendelsesproces, hvor man igennem sit praktiske virke gradvist opnår en ny indsigt: Man har de facto *gennemlevet* sin erkendelse, så at sige mærket den på egen krop. Den er derfor umiddelbart meningsfuld for de ansatte som grundlag for at træffe beslutninger. Data er i modsætning hertil et fremmedartet produkt, der ikke har samme indlysende meningsfuldhed. Særligt i de tilfælde, hvor

dataet peger i en anden retning end medarbejdernes egne erfaringer, vil man tendere mod hurtigt at se bort fra dets indsigter og ikke tage dem seriøst som noget, der potentielt kan rumme et værdibidrag til drøftelserne.

Denne skitserede datamodvilje vil dog af to grunde være særligt udtalt i den offentlige sektor. Dels er det offentlige traditionelt kendetegnet ved en stærk fagprofessionalisme, hvor det er fagligt forankrede synspunkter, der sættes som præmis for beslutninger. Datainddragelse kan hurtigt komme til at blive anset som et angreb mod fagligheden i den offentlige organisation, idet faglige synspunkter nu implicit synes at skulle konkurrere med dataindsigter om pladsen i beslutningsgrundlaget. Desuden er det offentlige som arbejdsplads kendetegnet ved en art 'offentligt etos', hvor der værdimæssigt ligger en ambition om at gøre en forskel for rigtige menneskers liv. Fordringen om datainddragende praksisser kan hurtigt komme til at lyde i modstrid med et sådant værdigrundlag, idet Excel-ark, datarapporter og kvantificering snarere rimer på menneskefjern, NPM-agtig styring end på bestræbelsen efter at hjælpe borgeren med at få det bedst mulige liv. Lederen bør således forholde sig til denne datamodvilje som et vilkår, der ikke bare forsvinder af sig selv.

For at få datainddragelse til at leve som praksis må man derfor eksplicit arbejde med modstanden. Dette gøres ved, at lederen bringer den frem i lyset: Modstanden må anerkendes og siges højt i organisationen, så der skabes en kollektiv bevidsthed om dens eksistens – ved at italesætte den gives den form som noget, der kan ændres. I direkte forlængelse heraf må lederen skabe en forståelse hos medarbejderne for, hvorfor det overhovedet er nødvendigt at ændre mind-settet. Forandringens 'Big Why' må adresseres. Hvorfor skal data inddrages mere? Hvad er det, data kan? Lederen må formå at give medarbejderne et fyldestgørende svar på, hvordan datainddragelse rent faktisk kan bidrage til at forbedre kerneydelsen og dermed borgerens brugeroplevelse. Et sådant svar må nødvendigvis altid gives med afsæt i den specifikke kontekst, som organisationen er, således at det er tilpasset både organisationens strategi og dens sektorspecifikke karaktertræk. Men hvis det var mig, der som leder skulle håndtere denne udfordring, så ville jeg bruge dataets fremmedhed og vende det til dets styrke: *Data udgør et ydre blik på, hvad der foregår i organisationen, fordi det fremviser vores praksisser i en anden form, nemlig i tal. På en måde giver data os et vidensgrundlag 'uden for' vores egne arbejdsgange, hvorfra vi kan stille kritiske spørgsmål til dem. Dermed kan data hjælpe os til at gentænke vores måde at gøre tingene på, således at vi ikke sidder fast i rutiner for rutinernes skyld.*

Uagtet hvordan lederen vælger at udforme sit svar, må hun altså arbejde med et af forandringsledelsens klassiske værktøjer, nemlig at gøre forandringen bevidst i kulturen som både nødvendig og ønskværdig – men med et skarpt blik for, at data har sine egne indlejrede forandringsbarrierer.

Lederen må som næste skridt nødvendigvis sætte handling bag ordene og gå forrest i forhold til at få demonstreret, hvordan datainddragelse så egentlig bliver kvalificerende for organisationens arbejde. Dette sker jo kun i og med, at man faktisk får data i spil i hverdagens rigtige beslutningsprocesser. Dette udgør endnu en central udfordring for lederen. Beslutningsgrundlaget er nemlig allerede forud for datainddragelsen en ganske kompleks størrelse. En del af beslutningsgrundlaget vil være givet ovenfra af det politiske niveau, der lejlighedsvis blander sig i den daglige drift og stiller krav til, hvilke midler organisationen skal anvende for at nå de politiske mål. En anden vigtig komponent i beslutningsgrundlaget er den fagspecifikke viden, idet de fagprofessionelle har fagligt begrundede meninger om, hvordan en ydelse skal produceres. Også pragmatiske hensyn spiller en vigtig rolle, fordi man i institutionerne har øje for, at praksisser skal kunne leve i en travl hverdag med stigende krav til effektivitet. Politiske krav, faglige synspunkter og pragmatiske hensyn; data vil i 2030 ikke erstatte disse komponenter i beslutningsgrundlaget, men vil komme til at indgå i et sammenspil med dem som en komplementær måde at skaffe sig viden om, hvordan man mest hensigtsmæssigt kan organisere produktionen. Det er lederens opgave at styre dette sammenspil i en balanceakt, hvor hun på den ene side lader konvergenser og divergenser mellem komponenterne træde frem og på den anden side ikke taber eksekveringskraften ved at dvæle for meget ved kompleksiteten. I lyset af pointen fra det forudgående afsnit vil der specifikt ligge en særlig ledelsesudfordring i at styre sammenspillet mellem data og faglighed på en sådan måde, at man kan få den stærke, offentlige fagprofessionalisme til at træde i dialog med databaserede indsigter.

Her handler det igen om *balanceret ledelse*. Lederen må i faciliteringen af beslutningsprocesserne sørge for at orkestrere konstruktive 'møder' mellem det datamæssige og det faglige, så de to ting ikke ender i en skyttegravskrig, men snarere bliver gensidigt berigende. Hun må lade sine medarbejdere forstå, at det ikke skal ses som et enten-eller mellem data og professionsfaglighed. Denne balanceakt udføres i praksis ved, at lederen på den ene side anlægger en følsomhed over for de måder, hvorpå data i den konkrete beslutningsproces nuancerer, bekræfter eller problematiserer de faglige indsigter. Data må bringes i spil som et grundlag, på hvilket man kan stille kritiske spørgsmål til de faglige synspunkter. *Vi har en faglig formodning om, at det er bedst at køre sagsbehandlingen uden at involvere skolen. Med afsæt i dette datamateriale kan man dog indvende, at det måske kun gælder lidt af vejen, da dataet også peger på, at skoleinddragelse virker for nogen. Bør vi gentænke vores faglige konklusion? Er der muligvis en forståelsesmåde, der kan forene de divergente indsigter, som vi får fra henholdsvis dataet og vores faglige erfaringer?* På den anden side må lederen ikke lade sig påvirke så meget af den herskende 'datadiskurs', at hun ender i total forblindelse over alt det, som data kan sige noget om. Lederen må besinde sig på, at data aldrig rest-

løst kan erstatte de andre komponenter i beslutningsgrundlaget. Her skal lederen gøre produktiv brug af de fagprofessionelles iboende dataskepsis og få den latente modstand kanaliseret ud som konstruktive modspørgsmål til dataet: *Dataet peger på højere gennemløbstid for de dagpengemodtagende borgere, der ikke er med i en støttegruppe. Men hvorfor egentlig? Hvad kan fagligt begrunde, at det skulle være tilfældet? Lad os snakke om, hvad der i så fald er den underliggende årsag, så vi kan tænke den ind i vores andre borgergrupper.* Når lederen på en balanceret måde formår at få både data og faglighed i spil, kan de to komponenter hurtigt komme til at virke korrigerende og nuancerende ind på hinanden. Hermed skabes en yderst kvalificeret og innovativ beslutningsproces, hvorfor det endelige beslutningsoutcome ofte vil hvile på et aldeles veldiskuteret grundlag.

Afslutningsvist kan det fremhæves, at lederen som en del af denne balanceakt helt lavpraktisk må sørge for at opruste på institutionens datafaglighed. Det kan konkret gøres ved at tænke datafaglighed ind i rekrutteringer eller ved, at lederen kompetenceudvikler sig selv og nogle af sine medarbejdere i retning af en større forståelse af datametodik og statistik. Som sådan er formålet med denne øvelse ikke kun at sikre, at der er kompetencer i huset til rent faktisk at få data gjort operationelt. Data kan nemlig i 2030 – som også fremlagt i den indledende del af fremtidsscenariet – automatisk trækkes som letforståelige rapporter, der ikke kræver omfattende statistisk bearbejdning at få omsat til faglige drøftelser. Nej, vigtigheden af at opbygge datafaglighed i organisationen er snarere kulturelt begrundet, idet man som modvægt til den stærke fagprofessionalisme også må have medarbejdere, der spontant og af eget drive sætter data på agendaen, interesserer sig for datafeltets udvikling samt formår positivt at repræsentere data som noget, der fortjener en central plads i organisationen. Dette vil således på et mere organisatorisk niveau understøtte den balanceakt, som lederen må foretage i de daglige beslutningsprocesser.

At få datainddragelse til at leve som en kvalificerende praksis handler således om mere og andet end at få skabt en modtagelighed i organisationen over for det særlige værdibidrag, som data kan tilvejebringe. For at nå i mål med ambitionen om mere datainformeret velfærdsproduktion må denne modtagelighed omsættes til konstruktive dialoger, hvor ledere i mellemrummet mellem data og fagprofessionalisme faciliterer dannelsen af nye, uventede og mere nuancerede tilgange til det at drive velfærdsproduktionen. Jeg er overbevist om, at dette bliver en spændende rejse for fremtidens ledere.

— Ledelses
Kommissionen

Ledelseskommisionen
2017 - 2018

Landgreven 4
Postboks 2193
1017 København K

www.ledelseskom.dk