

Topledelse og kommunikation i vidensamfundet

Forord

I efteråret 2003 mødtes Forums temapanel 3 for første gang. Forums bestyrelse havde defineret en klar opgave: Kom med et bud på hvad der kendetegner god offentlig topledeelse i vidensamfundet. Med dette arbejdsnotat ligger temapanelets bud klar – efter en proces med mange inspirerende drøftelser mellem forskere og topledere fra hele den offentlige sektor.

Temapanelets opgave har været spændende - og kompleks - har det vist sig undervejs. Hvad er vidensamfundet for en størrelse, og hvilken betydning har det for vilkårene for at løfte toplederopgaven i praksis? Hvilke udfordringer og muligheder stiller vidensamfundet den offentlige sektor og den offentlige topleder overfor - og hvordan kan toplederen påvirke og håndtere disse udfordringer? Det er nogle af de spørgsmål, temapanelet har drøftet undervejs.

Vi bilder os ikke ind, at vi har givet hele svaret på den opgave, vi blev stillet. Men vi mener, at offentlige topledere har et centralt ansvar for at påvirke fremtiden gennem vores daglige ledelsesadfærd og håber derfor, at vores bidrag kan være med til at inspirere den videre proces med at udvikle et ambitiøst kodeks for god offentlig topledeelse.

Papiret er skrevet på baggrund af diskussioner i temapanelet, interview med de enkelte medlemmer af temapanelet samt forskningsmæssige input fra Niels Åkerstrøm Andersen.

Papiret er struktureret således, at vi indleder med at indkredse, hvad der kendetegner vidensamfundet og hvilke udfordringer det stiller offentlige topledere overfor. Notatet afsluttes med vores anbefalinger til, hvordan den gode topleder håndterer udfordringerne og udnytter de muligheder, vidensamfundet bringer med sig.

Temapanel 3

Leo Bjørnskov, Departementschef, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling
(temapanelets talsmand)

Peter Loft, Departementschef, Skatteministeriet

Lisbeth Lollike, Direktør, Personalestyrelsen

Niels Aalund, Amtsdirektør, Viborg Amt

Mogens Hegnsvad, Kommunaldirektør, Græsted-Gilleleje Kommune

Allan Vendelbo, Kommunaldirektør, Ballerup Kommune

Niels Åkerstrøm Andersen, Professor, Institut for Filosofi og Ledelse, CBS
Henrik Hassenkam, Kommitteret, Finansministeriet
Steen Hildebrandt, Professor, ASB

Sekretariat

Elisabeth Hvas, Kontorchef, Finansministeriet
Tine Vedel Kruse, Chefkonsulent, Finansministeriet
Barbara Taudorf, Fuldmægtig, Finansministeriet

Et samfund af viden

Overskriften for forskellige samfundsepoker har altid været betinget af, hvad der har været den afgørende produktionsfaktor i samfundet på et givet tidspunkt. Når vi taler om vidensamfundet er det udtryk for, at der er sket et grundlæggende skift i, hvilke faktorer, der er afgørende for værdiskabelsen i samfundet generelt, i den private virksomhed, i den offentlige organisation, og hos det enkelte individ. Den offentlige og den private organisations værdier måles ikke længere alene i jord, bygninger og maskiner, men derimod i stigende grad i organisationens samlede viden. Mængden af informationer synes uendelig, bevægeligheden er ubegrænset, og konkurrencen kommer derfor til at stå om, hvem der kan tiltrække medarbejdere, der har evnen til at omsætte informationer til nyttig viden – og bruge den til at skabe resultater.

Overgangen til vidensamfundet er ikke sket fra den ene dag til den anden, og vi har derfor arbejdet med udgangspunkt i den antagelse, at bevægelsen i retning af vidensamfundet er udtryk for en samfundsmæssig udvikling, der har kunnet spores i de sidste 15-20 år. Det betyder, at en række af de udfordringer og muligheder, der knytter sig til topledelse i vidensamfundet er kendte. Når de er sat i fokus i dette notat, er det fordi vi mener, at de får en skærpet betydning i fremtiden – og dermed bliver et afgørende fundament for at definere, hvad der er god offentlig topledelse – i dag og ikke mindst i fremtiden.

Hypoteser om topledelse i vidensamfundet

Den offentlige topleders grundlæggende udfordring er at sikre, at organisationen - for stadig færre ressourcer - er i stand til at levere de rigtige ydelser i en høj kvalitet. Det forudsætter, at toplederen skaber et innovativt leverancesystem, hvor de enkelte dele af organisationen hele tiden har fokus på at udvikle sig i takt med fremtidens krav og udfordringer.

Den udfordring er ikke af ny dato og definitionen på, hvad der er god offentlig topledelse har i mange år været forbundet med evnen til fastlægge retningen og lede gennem mål og rammer. Der er intet, der tyder på, at denne udfordring ændrer karakter i fremtiden.

Derimod peger de samfundsmæssige tendenser i retning af, at vilkårene for at udøve god offentlig ledelse har ændret karakter, og at der er et reelt behov for et skærpet fokus på, hvilke udfordringer og muligheder det stiller den offentlige topleder overfor. Vi tror fortsat på, at topledelse handler om at skabe retning, mål og rammer – men måden vi gør det på vil ændre karakter i fremtiden.

Udgangspunktet for dette input til debatten er følgende to hypoteser:

1. Toplederens vilkår for at håndtere ledelsesopgaven er ændret markant i takt med at:

- Viden flyder frit og er tilgængelig for alle uafhængigt af tid og sted
- Samfundets kompleksitet er stigende
- Samfundet er præget af en stigende grad af mangfoldighed med mulighed for at definere sin egen identitet gennem individuelle valg - som borger og som medarbejder.

2. De nye vilkår udfordrer den traditionelle ledelsestænkning, og der er derfor behov for at indkredse, hvad der er god offentlig topledelse i et vidensamfund

1. Ændrede vilkår – hvor ser vi dem og hvad betyder de for offentlig topledelse?

Ambitionen med at udarbejde et kodeks for god offentlig topledelse er ikke alene, at det skal være aktuelt og vedkommende, men også fremadrettet og relevant for fremtidens topledere. Vi har derfor arbejdet med at indkredse, hvordan vidensamfundet allerede i dag påvirker vilkårene for at udøve offentlig topledelse, men også søgt at identificere de vilkår og udfordringer, som offentlige topledere vil stå overfor i fremtiden. Det er på det grundlag vi afslutningsvist giver vores bud på anbefalinger om god offentlig topledelse.

Det ligger, som vi nævnte indledningsvis, i selve begrebet, at vi bevæger os ind i et globaliseret samfund, hvor viden bliver en helt afgørende ressource og konkurrenceparameter. Viden udvikles, spredes og deles med en enorm hastighed og er principielt tilgængelig for alle uafhængig af tid og sted.

Informations- og kommunikationsteknologien (IKT) har haft en afgørende betydning for den udvikling, der allerede har fundet sted, og eksperter vurderer, at udviklingen vil fortsætte med uformindsket hastighed i de kommende år. Det kan derfor være vanskeligt for selv de mest fremsynede og visionære at forestille sig, hvordan vi om bare 20 år kommunikerer med hinanden og ikke mindst, hvad det betyder for indretningen af den offentlige sektor. Men ingen kan rejse tvivl om, at den elektroniske kommunikation vil komme til at spille en stadig vigtigere rolle i samfundet generelt, i kommunikationen internt i den offentlige sektor og i kommunikationen mellem den offentlige sektor og det omgivende samfund. Lige så lidt kan der rejses tvivl om, at den udvikling påvirker ikke bare organiseringen af den offentlige opgaveløsning, men også relationerne mellem beslutningstagere, ledere og medarbejdere og interessenterne (borgere, brugere, virksomheder, medier, foreninger etc).

Det er derfor for snævert at betragte IKT som et redskab til modernisering og effektivisering af den offentlige sektor. Det er en teknologi, som har selvstændig og afgørende betydning for de samfundsmæssige relationer og for indretningen af den offentlige sektor i bred forstand og dermed for, hvad der er god offentlig topledelse.

1.1 Viden flyder frit

Informations- og kommunikationsteknologien rummer både nye muligheder og nye udfordringer, som den offentlige topledelse har et ansvar for at udnytte og håndtere.

Med teknologien er der skabt mulighed for en mere åben og gennemsigtig offentlig sektor og begrebet tilgængelighed får ny betydning – både i forhold til den interne kommunikation og i forhold til kommunikationen mellem den offentlige sektor og dens interessenter.

Men verden er samtidig blevet mere kompleks. Mængden af informationer er nærmest uendelig og omsættes med en hastighed, der ikke er set før. Antallet af aktører i det

formelle beslutningssystem har været stigende, der sættes i større grad fokus på at inddrage synspunkter blandt interessenter i civilsamfundet forud for den formelle beslutningsproces, og der er generelt en øget konkurrence om at sætte dagsordenen for den samfundsmæssige udvikling. Det betyder, at meningsdannelsen ikke længere styres fra ét centralt centrum, men derimod skabes i et komplekst samspil mellem et væld af skiftende aktører med forskellige interesser og dagsordener.

Set i et internt perspektiv skærper hastigheden og kompleksiteten behov for topledere, der lægger vægt på at understøtte, at toplederen selv og organisationens ledere og medarbejdere har de nødvendige informationer og kan omsætte dem til viden på rette tid og sted. Det betyder for det første, at toplederen – i konkurrence med mange andre meningsdannere - skal have fokus på at formidle sin egen fortolkning af de mange informationer således, at organisationen kan forstå informationen i relation til organisationen selv og dens udfordringer. Det betyder for det andet, at toplederen skal gøre sig en række strategiske overvejelser om, hvordan der skabes en responsiv organisation på alle niveauer med den helt rigtige balance mellem den generelle og den specifikke kommunikation mellem topledelsen og organisationen. Det handler ikke mindst om at skabe de rigtige rammer for og incitamentter til at dele viden på tværs i organisationen. Endelig betyder det, at toplederens legitimitet og autoritet ikke længere hænger entydigt sammen med placeringen øverst i det formelle hierarki, men i stadig stigende grad med at toplederen er i besiddelse af den relevante viden på det relevante tidspunkt.

Set i et eksternt perspektiv giver udviklingen *principielt* borgerne og andre interessenter mulighed for at udfordre den offentlige sektors videnmonopol og ikke mindst monopolet på at definere, hvad der er den rette viden og den rette løsning. *Principielt* fordi borgerne har forskellige forudsætninger for at udnytte denne mulighed. Set i et demokratisk perspektiv er det derfor afgørende, at den offentlige organisations informations- og kommunikationsstrategi er flerstrengt og tilgodeser behovet og forudsætninger i den samlede befolkningsgruppe.

Med den nuancering in mente, har udviklingen af IKT understøttet den enkelte borgers mulighed for at søge viden om retsgrundlag, det udmeldte og det faktiske serviceniveau på nettet (fx ventelister på hospitaler, karakterniveauet på de enkelte folkeskoler, pasningsgarantier og alternative behandlingsmuligheder). Det bliver i stigende grad muligt for den enkelte at sammenligne serviceniveauet mellem forskellige myndigheder og serviceleverandører og på tværs af landegrænser, og den enkelte borger kan billedligt talt stille sin egen diagnose og definere den ønskede behandling forud for mødet med de fagprofessionelle.

Tilsvarende har udviklingen skabt bedre muligheder for at følge med i den politiske beslutningsproces. Dagsordener og referater fra politiske møder er tilgængelige på nettet, og den direkte dialog mellem den enkelte borger og politiker kan ske uafhængig af træffetider og mødetidspunkter.

Udviklingen betyder samlet set, at den offentlige sektors interessenter set under ét er langt bedre klædt på i forhold til at indgå i en ligeværdig dialog med den offentlige sektor. Den offentlige sektor har ikke længere monopol på at definere, hvad der er den rette kvalitet eller den rette løsning på et givet problem. Organisationen skal derfor

geares til, på den ene side at kunne håndtere kravet om en ensartet og stabil service, og på den anden side til at indgå i en dialog eller forhandling med den enkelte borger om den rette løsning på hans/hendes problem.

Medierne er en væsentlig aktør i relation til åbenhed, gennemsigtighed og hastighed. Deres valg af historier og perspektiver er med til at påvirke den offentlige meningsdannelse og dermed med til at påvirke dagsordenen omkring den offentlige sektor. Samspillet mellem den offentlige organisation og medierne bliver derfor i stigende grad vigtig – ikke bare i forhold til spørgsmålet om branding og image omkring den offentlige organisation, men i høj grad også i forhold til den offentlige sektors mulighed for at kommunikere strategier og begrundelser bag konkrete beslutninger.

Konkret kan man i de senere år se en tendens til, at lokale og afgrænsede problemstillinger, som tidligere blev håndteret i et relativt snævert offentlig sektor rum, er blevet eksponeret i pressen og med stor hast har fået betydning for den landspolitiske dagsorden (f.eks. mediernes eksponering af begivenhedsforløb eller en tendens i en enkelt institution – plejehjemmet, sygehuset, daginstitutionen etc. - eller for en hel sektor – f.eks. ”danske folkeskolelærere er for dårlige”).

Den udvikling har fået umiddelbare konsekvenser flere offentlige topledere daglige opgaveløsning, og der er ingen tvivl om, at der for mange topledere ligger en udfordring i forhold til at håndtere samspillet med medierne konstruktivt.

Udfordringen er såvel strategisk som praktisk. På det strategiske plan er udfordringen at geare sig selv og organisationen som helhed til at betragte medierne som en legitim og relevant interessant, der på den ene side er en væsentlig formidler af den offentlige organisations budskaber og på den anden side en legitim og vigtig ”overvåger” af den offentlige sektors indsats. Det bliver derfor vigtigt hele tiden at indtænke mediernes interesse – både når det handler om overordnede og strategiske forhold, og når det handler om konkrete sager – også de sager den enkelte organisation ikke umiddelbart har noget ønske om at eksponere i det offentlige rum.

På det mere praktiske plan ligger udfordringen i at undgå, at toplederen selv og organisationen i sin helhed kommer til at bruge tiden på akut mediehåndtering frem for på den egentlige kerneopgave, og at organisationens medarbejdere demotiveres gennem konstant offentlig kritik.

Set i dette lys er topledelsesudfordringen:

At sikre, at organisationen hele tiden arbejder med udgangspunkt i fælles mål/fælles retning og med udgangspunkt i en konstant og målrettet dialog med borgerne og andre interessenter for at sikre, at opgaveløsningen skaber kvalitet for den enkelte.

At skabe en organisation, der hele tiden er i dialog med omgivelserne, som er i besiddelse af den rette viden på det rette tidspunkt, som kan skelne mellem det væsentlige og det uvæsentlige og mellem fakta og fordrejning.

At have konstant fokus på, hvordan og hvornår toplederen er synlig og fysisk tilstedeværende i sin kommunikation med organisationen.

At geare organisationen til at betragte medierne som en legitim og vigtig aktør, der har betydning for den offentlige sektors mulighed for at påvirke den offentlige meningsdannelse og dagsorden.

Organisering af den offentlige opgaveløsning

Udviklingen af IKT'en er endvidere med til at påvirke organiseringen af den offentlige opgaveløsning både eksternt i forhold til borgerne og internt i den offentlige sektor.

Borgerne får i stigende grad får mulighed for at betjene sig via elektroniske selvbetjeningsløsninger og den offentlige myndigheds fysiske nærhed får på en lang række områder mindre betydning end tidligere. Det betyder også, at nogle medarbejdergruppers opgaveløsning bliver uafhængig af deres fysiske placering, og at det i højere grad er muligt at samle spidskompetencerne og dermed styrke den faglige bæredygtighed og mere optimal brug af medarbejdernes ressourcer.

Mobiltelefoni, hjemmearbejdspladser og fleksible arbejdsmiljøer betyder, at den fysiske nærhed mellem leder og medarbejder får mindre betydning end tidligere – også i denne sammenhæng afløses nærhedsbegrebet til en vis grad (og kun til en vis grad) af tilgængelighed. Det bliver med andre ord muligt at "lede på distance".

Topledelsesudfordringen bliver i dette lys:

At sikre en sammenhængende, tilgængelig og effektiv borgerservice

At sikre fælles retning for medarbejderne så organisationen fremstår sammenhængen indadtil og udadtil når der samarbejdes på kryds og tværs af de traditionelle organisatoriske grænseflader

1.2 Komplexitet

Kompleksitet har altid været et grundlæggende vilkår i den offentlige sektor. Opgavernes karakter er i sig selv komplekse. Den offentlige sektor skal fx både tilgodese behovet for ensartethed og fleksibilitet. Sammenhængen mellem indsats og resultater kan være vanskelig at dokumentere og vil på mange områder først vise sig på meget langt sigt (fx indsatsen overfor børn med særlige behov). Opgaverne kræver i stigende grad koordinering mellem mange forskellige fagområder og organisationer og endelig løses de i et komplekst samspil mellem politikere, embedsmænd, fagprofessionelle og interessenterne.

Der er imidlertid en bred opfattelse af, at kompleksiteten er stigende, dels fordi der er flere aktører på banen, og dels fordi viden flyder frit og er tilgængelig for alle og dermed bliver et afgørende konkurrenceparameter både for den enkelte medarbejder og for den offentlige organisation som helhed. Forældre til et handicappet barn kan eksempelvis søge viden om behandlingsmetoder og –resultater via nettet og anvende denne viden i dialogen med den offentlige organisation om tilbud og løsningsmuligheder. Det rummer på den ene side mulighed for at kvalificere opgaveløsningen, men skærper samtidig kravet til, at den offentlige organisation er i stand til at kommunikere begrundelserne,

når en behandlingsmetode, der har vist sig effektiv i udlandet, ikke er et tilbud i den danske offentlige sektor.

Både beslutningsprocessen og den daglige opgaveløsning sker i et komplekst samspil mellem de formelle politiske organer (EU, Folketinget, amtsråd, kommunalbestyrelser og brugerbestyrelser) og det omkringliggende samfund (borgere, private virksomheder, foreninger, interessegrupper etc.). Der er en stigende afhængighed mellem de formelle beslutningsniveauer, og samtidig har der i de seneste 10-15 år været en bevidst stigende tendens til at inddrage private virksomheder, borgergrupper og andre interesser i beslutningsprocessen.

Det giver derfor ikke mening at tale om den samfundsmæssige helhed som en entydig størrelse, der kan styres fra ét centrum. Ministeriet, amtet og kommunens omverden er ikke entydig – styrelsen, sygehuset og skolen vil ud over at skulle forholde sig til det store fællesskab (den ministerielle koncern, amtet eller kommunen) også skulle forholde sig til kravene fra egen omverden og forskellige samarbejdsrelationer. En skoleleder indgår fx i det store fællesskab (kommunen) og i flere forskellige andre fællesskaber (egen skole med tilhørende interesser, skolelederkredsen, forvaltningen etc.). Samfundet består altså af flere forskellige lokale helheder som nok er gensidigt afhængige, men som samtidig definerer hvert sit og til tider konkurrerende meningsfællesskaber.

Svaret på kompleksiteten har siden midten af 80'erne været en øget grad af decentralisering til de offentlige organisationer/institutioner. Det gælder ikke blot i forhold til den økonomiske styring (pose-penge-princippet og lønsumsstyring), men også i forhold til den politiske ledelse (etablering af brugerbestyrelser).

Disse styreformere har imidlertid vist sig at rumme nye ledelsesmæssige udfordringer, som handler om balancen mellem behovet for at sikre en fælles retning og behovet for at udnytte de potentialer, der ligger i at decentralisere ansvar og kompetence. Svaret på den udfordring har været en vis grad af centralisering i forhold til den indholdsmæssige styring (målstyring og kontraktstyring) og mange offentlige organisationer har udarbejdet fælles værdier, ledelsespolitikker, personalepolitikker etc.

Udviklingen udfordrer den traditionelle styrings- og ledelsestænkning, hvor kompleksiteten blev søgt minimeret og sammenhængskraften skabt gennem topledelsens kommunikation om mål og midler. Kompleksiteten betyder, at det ikke på samme måde er muligt at overskue processer fra start til slut (mål-middel-resultat). Ny lovgivning, nye undersøgelser/ny viden og nye tiltag fra interessenterne betyder, at det i mange tilfælde vil være nødvendigt at skifte mål/kurs i forhold til den oprindelige strategi.

Kompleksiteten kan derfor ikke håndteres i toppen af det traditionelle hierarki, men kun gennem ledelsesprocesser, der giver rum for, at medarbejdere og interesser definerer mening og indhold og som skaber en reel motivation til at være en del af det store fællesskab.

Den strategiske topledelsesudfordring bliver i dette lys firedelt:

Det handler for det første om at udøve strategisk og innovativ ledelse af leverancesystemet i et samfund, hvor dagsordenen defineres i et komplekst samspil mellem mange forskellige aktører, og hvor hastige ændringer er et vilkår.

Den handler for det andet om, hvordan toplederen kan sikre, at de enkelte områder er selvstyrende (fokus på dialog med omverdenen og på mål og resultater) uden, at det sker på bekostning af helheden (skabelsen af oplevede fællesskaber – 'vi er en del af den samme virksomhed, samme fællesskab'). Det skal sikres, at der er en fælles forståelse af udfordringer og retning i en organisationer, hvor ansvar og kompetence i høj grad er decentraliseret.

Den handler for det tredje om, hvordan toplederen kan skabe befordrende udviklingsprocesser, der dels sikrer, at organisationen er i dialog med omgivelserne og dels sikrer, at topledele udøves på baggrund af en reel indsigt i, hvad der sker i praksisfeltet. Og i forlængelse heraf at skabe de organisatoriske rammer og en kultur, der understøtter den tværgående videndeling

For det fjerde handler udfordringen om til stadighed at sikre demokratisk ansvarlighed og gennemsigtighed, når nye organisationsformer anvendes og borgere og interessenter involveres i beslutningsprocesserne på en ny måde.

1.3 Mangfoldighed og fokus på individuelle behov

Samfundet er præget af en øget grad af mangfoldighed med mulighed for at definere sin egen identitet gennem individuelle valg - som borger og som medarbejder.

Den danske velfærdsmodel lægger på den ene side vægt på, at borgerne får en ensartet service uanset hvor i landet man bor. På den anden side har der gennem snart mange år været en bred erkendelse af, at kravet om ensartethed ikke må ske på bekostning af fleksibilitet og individuelle hensyn i den direkte borgerservice. Den offentlige sektor kan ikke definere "det gode liv" og den "rigtige løsning" centralt, men kun i samspillet med den enkelte borger og under hensyntagen til den enkelte borgers egne valg og værdier.

Det skaber et behov for en offentlig sektor som på den ene side er i stand til et levere det lovede serviceniveau, og på den anden side er i stand til at tilpasse ydelserne individuelle behov. Det skaber alt andet lige et pres på de offentlige organisationer, ikke mindst i en tid hvor begrænsede ressourcer skaber behov for at prioritere indsatsen.

Det skærper behovet for en nuanceret rekrutteringsstrategi. En ensartet personalesammensætning for så vidt angår de faglige og personlige kompetencer er ikke nødvendigvis svaret på fremtidens udfordringer. Skal hensynet til borgernes individuelle behov tilgodeses kræver det i stigende grad en personalesammensætning præget af mangfoldige kompetencer og selvstændigt engagement i forhold til at påtage sig et ansvar for hele tiden at søge de bedste løsninger med udgangspunkt i den enkelte situation.

For en lang række medarbejdere gælder, at deres indsats og engagement i stigende grad bliver afhængig af, at de får tilgodeset deres ønske om indflydelse, udfordrende opgaver, personlig udvikling og klare karriereveje. Medarbejderen skal opleve, at arbejdet er meningsfyldt både på det faglige og på det personlige plan, og toplederens autoritet vil i

stigende være afhængig af, i hvilket omfang medarbejderne oplever, at lederen tilfører en merværdi – ikke i forhold til at definere konkrete løsninger på et givet problem, men i høj grad i forhold til at bidrage til meningsfulde arbejdsprocesser.

Samlet set er den topledelsesmæssige udfordring på den ene side at være opmærksom på hensynet til de behov og værdier, der eksisterer blandt engagerede medarbejdere, og samtidig være i stand til at træde i karakter og formulere klare krav til medarbejderne.

Topledelsesudfordringen bliver i lyset heraf:

At sikre en rekrutteringsstrategi, der understøtter den offentlige organisations evne til at levere en fleksibel borgerservice, der er i stand til at opfange og tilgodese borgerens individuelle behov.

At formulere klare krav og forventninger til organisationens medarbejdere og sikre, at den enkelte medarbejders indsats og præstationer løbende vurderes i forhold til de ledelsesmæssige krav.

At understøtte en daglig ledelsesadfærd, der fremmer den enkelte medarbejders mulighed for løbende personlig og faglig udvikling og herigennem den enkelte medarbejders motivation til at påtage sig et selvstændigt ansvar for at gøre en forskel.

2. anbefalinger om god offentlig topledelse i vidensamfundet – fire perspektiver

Samlet set giver udfordringerne ovenfor anledning til anbefalinger inden for fire områder:

- Toplederens rolle i den samlede organisation
- Topledelsens organisering
- Topledelse og kommunikation
- Toplederens styringsværktøjer

I Toplederens rolle i den samlede organisation

Den gode offentlige topleder:

- A. Skaber rum og horisonter for omstilling og modernisering
- B. Har konstant fokus på, hvilke mål, rammer og værdier, der skal defineres fælles for hele organisationen, og hvilke der defineres decentralt
- C. Har fokus på at kommunikere om de fælles mål for at understøtte, at de giver mening i hele organisationen
- D. Motiverer de enkelte institutioner og deres omverden til at tage ansvar for at skabe egne mål og resultater
- E. Faciliterer selvstyring gennem meningsfulde og befordrende processer frem for gennem regler og autoritativ underordning.

II Topledelsens organisering

Den gode offentlige topleder:

- A. Erkender, at toplederen som person ikke kan håndtere fremtidens ledelsesudfordringer alene og baserer sin egen ledelsesopgave på konstant inddragelse af sit ledelsesteam
- B. Tilrettelægger ledelsesteamets arbejdsdeling med udgangspunkt i de enkelte medlemmers kompetencer og hensynet til dynamikken i arbejdsopgaverne
- C. Understøtter topledelsesopgaven gennem organisering i et ledelsesteam, hvor toplederen ser sig selv som fyrtårn og coach og som facilitator for den samlede organisation for at understøtte sammenhængskraften i organisationen
- D. Definerer og fastlægger den samlede organisations opgaver, formål og arbejdsdeling med udgangspunkt i viden om, hvad der sker i praksisfeltet
- E. Sikrer den nødvendige helhedstænkning i forhold til andre sektorer og offentlige niveauer.

III Topledelse og kommunikation

Den gode offentlige topleder:

- A. Sikrer hele tiden bevidsthed om et strategisk sigte for organisationen og sammenhæng mellem strategi og kommunikation i hele organisationen både internt og eksternt
- B. Skaber en organisation og kultur, der fremmer den enkelte medarbejders motivation til at udvikle, indsamle og dele relevant viden med kollegaer, ledelse og eksterne interessenter
- C. Sikrer, at alle niveauer i organisationen er i dialog med sine interessenter
- D. Sikrer en aktiv vidensudveksling mellem det politiske og administrative niveau i en tilrettelagt og åben proces
- E. Har en offensiv mediestrategi og skaber respekt for mediernes legitime rolle og arbejdsbetingelser med udgangspunkt i sammenhængen mellem organisationens strategi og kommunikationen udadtil.

IV Topledelsens styringsværktøjer

Den gode offentlige topleder:

- A. Fremmer en bevidst og selektiv styringsfilosofi, hvor valget af styringsredskaber og incitamentstrukturer reelt understøtter sammenhængen mellem mål, indsats og resultater således, at valget af styringsredskaber giver mening for den enkelte institution
- B. Sikrer, at det enkelte styringsværktøj bevidst synliggør organisationen for organisationen selv og for omverdenen på bestemte parametre (økonomi, strategi, kvalitet, mængde, tid, m.v.)
- C. Fremmer en evalueringskultur og –vilje, hvori også indgår selvevaluering og interessentevaluering
- D. Sikrer, at valg af styringsredskaber understøtter sammenhængskraften i hele organisationen.