



FORANDRINGSLEDELSE OG LEDELSESFORANDRING I UDENRIGSMINISTERIET

JACOB FABER, FULDMÆGTIG, KONCERN HR

ERIK LAURSEN, KONTORCHEF, KONCERN HR

ERFARINGSBASERET PAPER

DET DANSKE LEDELSESAKADEMIS KONFERENCE: ”NYE TIDER - NYE UDFORDRINGER”

ODENSE, D. 7. - 8. DECEMBER 2009

Abstract

Nye tider stiller nye udfordringer til ledelsesfunktionen og lederrollen. Dette paper retter optikken ind på, hvordan man som organisation kan arbejde strategisk med ledelsesforandring. Første del af paperet analyserer de nye rammevilkår og udfordringer, som globaliseringen og organisationsinterne forandringer stiller Udenrigsministeriet overfor. Anden del præsenterer ministeriets nye chefpolitik. Chefpolitikken er en forandringsstrategi, der har til formål at forandre lederrollen, så vores ledere – både på ambassaderne og i København - bliver klædt bedst muligt på til at løse morgendagens ledelsesmæssige udfordringer. Tredje del af paperet beskriver vores indhøstede erfaringer, de udfordringer vi har mødt, og giver et bud på de fremadrettede perspektiver for chefpolitikken. Fokus vil særligt være på barrierer og dilemmaer i forbindelse med designet og implementeringen af chefpolitikken.

Keywords: forandringsledelse, ledelsesforandring, ledelsespolitik, globalisering, videnarbejde, performancevurdering

NYE TIDER – NYE UDFORDRINGER

Nye tider stiller nye udfordringer til ledelsesopgaven. Udfordringerne stammer fra både eksterne og interne faktorer. På de ydre linjer stiller globaliseringen nye krav til Udenrigsministeriet (UM) og har medført en radikal forskydning i måden opgavevaretagelsen gribes an på. Skal UM fortsat kunne varetage Danmarks interesser bedst muligt, kræves en mere fleksibel, tværgående og helhedsorienteret form for ledelse. Også på de indre linjer opleves stadig større forventninger til god ledelse og en moderne organiseringsform. Medarbejdere forventer – og stiller krav om – god og motiverende ledelse. De nye udfordringer stiller ikke alene krav om forandringsledelse – de kalder i høj grad også på *ledelsesforandring*. Sagt på en anden måde handler effektiv forandringsledelse ikke mindst om at stille skarpt på de nye ledelsesmæssige udfordringer og fokusere på, hvilke konsekvenser disse har for den måde vi forstår selve lederrollen.

GLOBALISERINGEN STILLER NYE KRAV

Globaliseringen har som udefra kommende faktor ført til væsentlige ændringer i Udenrigsministeriets arbejdsopgaver, rammebetingelser og strategiske fokus.

Globaliseringen er kendetegnet ved komplekse internationale problemstillinger og en række forskelligartede magtcentre. Globaliseringen mindsker den traditionelle adskillelse mellem udenrigs- og indenrigspolitik, og nationale politikker udformes i højere grad i lyset af internationale udviklinger og aftaler. Betydningen og antallet af ikke-statslige aktører stiger - virksomheder, finansielle aktører, medier, NGO'er, kulturelle og religiøse grupperinger og sågar terrororganisationer mv. opererer i højere grad aktivt på tværs af grænser og har fået en mere direkte indflydelse på udenrigspolitikken rammevilkår. Der ses en tendens til at uformelle fora og konstellationer i stigende grad supplerer de formelle institutioner som rammer for internationale beslutninger og aftaler. Endelig har globaliseringen sat en række politiske temaer på dagsordenen, som ikke traditionelt set har været en afgørende del af udenrigspolitikken. De aktuelle kriser såsom klimakrisen, finanskrisen, energikrisen, politiske og militære konflikter, terrortrusler mv. er eksempler på globale udfordringer, der kræver nye udenrigspolitiske strategier og redskaber, og som har forstærket behovet for en ny måde at gribe opgaveløsningen an på.

Samlet set indebærer globaliseringen og dens udfordringer en grundlæggende forandring af kravene til håndteringen af de internationale relationer. De seneste år har UM derfor

”Først og fremmest har globaliseringen og de seneste års kriser medført behov for et mere udadvendt og aktivt Udenrigsministerium, der kan håndtere en række opgaver på en mere fleksibel, helhedsorienteret og tværgående måde.”

fleksibel, helhedsorienteret og tværgående måde.

løbende ændret målsætninger og strategier, så de i højere grad matcher udfordringerne i en globaliseret verden. Globaliseringsanalysen fra 2006, *Den grænseløse verden – Udenrigsministeriet og globaliseringen*, har udgjort det analytiske fundament for de nye strategier og målsætninger, som skal sikre, at UM fremadrettet kan præge den internationale dagsorden og varetage danske interesser effektivt. Først og fremmest har globaliseringen og de seneste års kriser medført behov for et mere udadvendt og aktivt Udenrigsministerium, som kan håndtere en række nye opgaver på en mere

Globaliseringen stiller nye krav til organisationen og medfører dermed samtidig en række ledelsesmæssige udfordringer. Med Globaliseringen er opgaverne blevet mere komplekse, tværgående og sammenhængende. Det kræver i højere grad evnen til at tænke og lede på tværs af organisationen og traditionelle politik- og sagsområder. Globaliseringen udfordrer lederens faglige kompetencer og kræver en særlig opmærksomhed overfor nye tendenser og udviklinger. Endnu vigtigere kræves en mere individuel, mobil og fleksibel form for ledelse, der snarere er organiseret omkring uformelle netværksstrukturer end om traditionelle hierarkier. Summerende kan man sige, at den afgørende ledelsesudfordring bliver at skabe en sammenhængende og helhedsorienteret organisationskultur, der kan sætte rammen om et effektivt og tværgående samarbejde.

MELLEM INDIVIDUALISERING OG FÆLLESSKAB

Også på de indre linjer oplever vi forandringer, som stiller ministeriet overfor nye ledelsesmæssige udfordringer. Udenrigsministeriet er i udpræget grad producent af immaterielle goder; idet vores primære produkter er viden og kommunikation. Derfor er videnarbejderen det naturlige, HR-strategiske fikspunkt for UM.

Fra en organisatorisk-teoretisk vinkel medfører videnarbejdet en stigende individualisering med kontinuerligt større fokus på individuelle præstationer, kompetencer, viden og evner. Dette fokus stammer både fra medarbejderne selv og fra arbejdsgiverne. Medarbejdere

stiller i stigende grad krav om et stimulerende arbejdsmiljø, kompetenceudvikling og muligheder for personlig udvikling i jobbet. Den enkelte medarbejder stiller krav om god ledelse og forventer, at lederen tager hånd om hendes eller hans udvikling. Kan man ikke tilbyde tilstrækkelige ”selvrealiseringsmuligheder”, vil man med overvejende sandsynlighed være mindre konkurrencedygtig for så vidt angår fastholdelse af de bedste medarbejdere og i forhold til at kunne rekruttere de største talenter. Arbejdsgiverne bidrager for deres del også til individualiseringen. Således udvikles et større arsenal af teknikker og redskaber, såsom kompetenceudviklingsplaner, medarbejderudviklingssamtaler, performancemålinger og andre ”intimteknologier”, som er designet til at understøtte medarbejderens individuelle udvikling. Der opbygges incitamentsstrukturer, som skal støtte op omkring – og belønne – den individuelle performance. Det handler om at identificere, kultivere og fremelske den enkeltes potentiale og performance i en ligning, hvor disse to ofte bliver uskelnelige. Sat på spidsen lever den moderne medarbejder en nomadisk eksistens: Medarbejderen er kontinuerligt ’on the move’ – altid på vej til at udvikle nye sider af sig selv. Idealet for den moderne medarbejder er det fortsatte, individuelle selvrealiseringsprojekt, hvor målet synes at være selve bevægelsen, og hvor den vigtigste kompetence er kompetencen til kontinuerligt at udvikle sine kompetencer.

Imidlertid går denne individualisering hånd i hånd med en stadig større betydning af fællesskabet. Udgangspunktet for moderne, videnproducerende organisationer er i udpræget grad fællesskabet. Vi løfter i flok for den fælles sag. Den moderne videnmedarbejder er godt nok selvkørende, selvledende og definerer i høj grad selv sine arbejdsopgaver, og hvordan disse bedst udføres. Der er dermed indlejret en høj grad af frihed i arbejdsformen, men denne frihed forudsætter samtidig, at medarbejdere ”overtager” organisationens perspektiv og interesser. Moderne virksomheder og organisationer er bygget op omkring den engagerede medarbejder, der investerer hele sig selv i virksomheden. Det betyder, at medarbejderen på sin vis forudsættes at blive fælles med virksomheden, og denne organiseringsform forudsætter en form for sammensmeltning med virksomheden. Fra et begrebslogisk perspektiv funderes fællesskabet i begreber som samhørighed, inklusion, solidaritet og tillid; begreber, som i en vis udstrækning står i modsætning til den moderne HR-diskurs’ individualiseringsbegreber.

Selvom disse to tendenser – det øgede fokus på individet og den stadig større nødvendighed af fællesskabet – på sin vis er modsatrettede, foregår de samtidigt og er på ingen måde gensidigt ekskluderende. En øget individualisering med et stadigt større fokus

på den enkelte medarbejders muligheder for at realisere sit potentiale kan kun foregå indenfor virksomheden eller organisationen. Dette hænger sammen med at arbejdet for den moderne medarbejder er blevet et eksistentiaalistisk anliggende. I et abstrakt perspektiv er vores identitetsopfattelse tæt knyttet til arbejdet, fordi virksomheden udgør den *verden*, vi kan realisere os inden for. Omvendt har en virksomhed eller organisation intet udtryk uden sine medarbejdere. Den moderne organisation er kun, hvad dens medarbejdere kommunikerer. Dvs. at organisationen kun kan komme til udtryk igennem medarbejderen, som altid udtrykker organisationens verden fra sit eget unikke og individuelle perspektiv. Medarbejderen tager både del i - og udvikler samtidig - organisationens verden. Den moderne medarbejder er ikke bare ambassadør (dvs. repræsentant) for sin organisation: Medarbejderen *er* sin organisation.

Fra et ledelsesmæssigt synspunkt, er det afgørende at kunne håndtere disse – delvist modsatrettede – tendenser simultant. Den moderne organisation bliver først for alvor i stand til at levere resultater, når organisationen kan realisere individualiseringen og fællesskabsfølelsen *samtidig*. Performance og evnen til at opnå resultater opstår i den vidensintensive organisation, når individualiseringen og fællesskabet går op i en højere enhed. Vi har brug for selvkørende og selvledende medarbejdere, der kontinuerligt udvikler sig

individuelt, men vi har også behov for en stærk fællesskabsfølelse, for samarbejde og for helhedsorientering. Selvledende medarbejdere betyder på ingen måde, at de skal overlades til sig selv. Selvledende medarbejdere betyder ikke fravær af ledelse – det betyder derimod, at der kræves en helt anden form for ledelse. Først og fremmest stiller de nye udfordringer meget store krav til lederens kompetencer som personaleleder. Det bliver en ledelsesmæssig opgave at tage hånd om den enkelte medarbejders individuelle udvikling, og samtidig orientere denne udvikling, så den bidrager til opfyldelse af de fælles organisatoriske mål. Helt overvejende kalder en fællesskabsorganisering på en markant grad af tillid mellem medarbejdere og ledere. En tillidsbaseret organiseringsform betyder i sagens natur, at lederen afgiver et element af kontrol. Dette skal naturligvis tjene et højere formål, nemlig at beslutningerne træffes på det lavest mulige niveau (man kan også argumentere for, at man som leder først for alvor har kontrol, når den enkelte medarbejder har fuld frihed og alligevel arbejder fokuseret imod at realisere organisationens mål). En tillidsbaseret

”Vi har brug for selvkørende og selvledende medarbejdere, der kontinuerligt udvikler sig individuelt, men vi har også behov for en stærk fællesskabsfølelse, for samarbejde og for helhedsorientering.”

ledelsesform kræver på sin vis et stort ledelsesmæssigt mod; en organisation bygget på tillid kræver lederskab, og det kræver ledere, der interesserer sig for – og engagerer sig fuldt ud i – den nærværende personaleledelse.

NYT LEDELSESMÆSSIGT FOKUS

Alt i alt stiller såvel eksterne som interne faktorer nye krav til Udenrigsministeriet. På det strukturelle plan har vi måttet konstatere, at vi ikke har haft de tilstrækkelige organisatoriske rammer til at imødekomme de udfordringer og muligheder, globaliseringen byder. Udenrigsministeriet gennemgik derfor i 2009 den mest gennemgribende forandring siden 1991. Formålet med den nye struktur er at skabe et optimalt udgangspunkt for ministerbetjeningen og kravene til håndtering af de nye udfordringer og muligheder, som globaliseringen bringer. Den nye struktur skal give bedre forudsætninger for samtænkning og ledelse på tværs af organisationen og på tværs af traditionelle politikområder. Derudover er det en bærende idé, at organisationen tilføres en fleksibilitet, der vil gøre den i stand til løbende at tilpasse sig globaliseringen i de kommende år.

Strukturforandringer kan imidlertid ikke stå alene. Også på det ledelsesmæssige plan har vi oplevet behov for et nyt fokus. Udenrigsministeriet har traditionelt haft dygtige fagprofessionelle ledere. Det har typisk været den dygtige diplomat, der er blevet forfremmet. Det har ført til, at lederen oftest har været blandt de fagligst dygtigste medarbejdere, men ikke nødvendigvis har haft de ledelsesmæssige kompetencer og interesser, der var påkrævede for at kunne løfte ledelsesopgaven i en moderne organisation, som kontinuerligt stiller krav til innovation og nyskabelse. Et af de vigtigste HR-strategiske områder de seneste år har derfor været ledelsesopgaven. Vi har haft behov for at rette optikken imod selve ledelsesopgaven og ledelsesfunktionen. Hvad kræves der af ledelsesfunktionen og den enkelte leder i en moderne organisation? Hvordan kan vi mobilisere den ledelseskraft, der skal til for at frigøre den enkelte medarbejders fulde potentiale? Hvordan opbygger vi en tillidsbaseret ledelsesform med en høj grad af decentralisering og delegering, hvor beslutningskompetencen placeres på lavest mulige niveau? Hvordan skaber vi en ledelsesform, der faciliterer en fleksibel, tværgående og helhedsorienteret opgaveløsning?

Det er i denne kontekst, vores nye chefpolitik skal ses. De nye udfordringer taget i betragtning var den mest oplagte forandringsstrategi at fokusere på at forandre selve lederrollen. Således er chefpolitikken en forandringsstrategi, der har til formål at forandre lederrollen, så vores ledere bliver i stand til at løse morgendagens ledelsesmæssige udfordringer. I det større perspektiv er intentionen med chefpolitikken at bidrage til at skabe en kulturændring i ministeriet som helhed. Ændringen af en organisationskultur er en vedvarende udfordring, og i denne henseende har ledere et særligt ansvar som bannerførere og rollemodeller.

”Den mest oplagte forandringsstrategi var at fokusere på at forandre selve lederrollen”

CHEFPOLITIKKEN – EN FORANDRINGSSTRATEGI

Hvad er god ledelse? Hvad skal den gode leder kunne? Hvilke forventninger og krav skal vi fremadrettet stille til vores ledere? Overordnet set handler god ledelse om, hvordan vi skaber resultater; hvordan vi når de mål, vi har sat os. Overliggeren for vores arbejde med ledelse er, at ledelsesfunktionen og ledelsesrollen skal bidrage til, at ministeriet fortsat vil være i stand til at skabe resultater af høj faglig kvalitet. Chefpolitikken tager således udgangspunkt i ministeriets værdigrundlag og overordnede strategiske prioriteter. Chefpolitikken består af en Lederprofil, som karakteriserer den gode chef i Udenrigsministeriet, en Performance- og LederUdviklingsSamtale (PLUS), som skal sætte rammen om en dialog mellem topledelsen og den enkelte chef samt individuelle udviklingsplaner og en række incitamenter, som skal bidrage til at Lederprofilen forankres i den organisatoriske praksis.

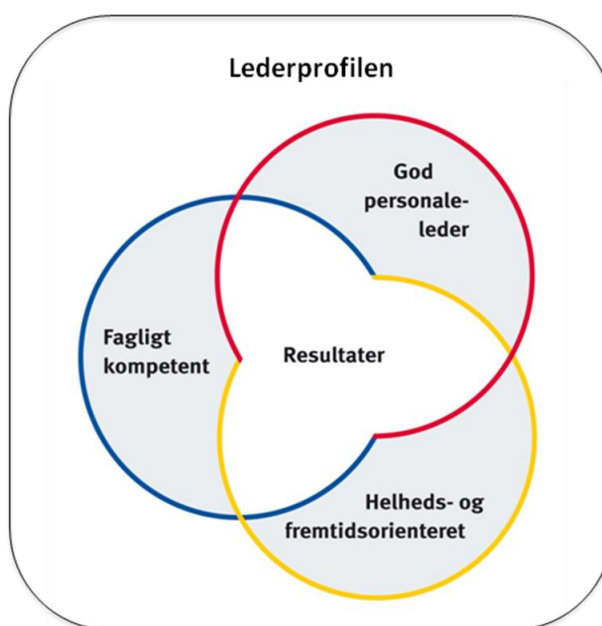
LEDERPROFILEN

Chefpolitikken grundpille er Lederprofilen, der beskriver de vigtigste karakteristika hos vores chefer. Idéen med Lederprofilen er at formulere et egentligt grundlag for den form for ledelse, vi ønsker udøvet i ministeriet. Lederprofilen skal skabe fundamentet for en samlet og konsistent tilgang til ledelse. Man kunne også sige, at formålet med Lederprofilen er at italesætte ledelsesproblematikken og derved udvikle en fælles organisatorisk referenceramme for, hvad der forstås ved lederrollen og ledelsesfunktionen. Fra et abstrakt perspektiv skal Lederprofilen således bidrage til at skabe en organisatorisk refleksivitet

omkring fænomenet ledelse. Lederprofilen skal medvirke til, at der udvikles fælles organisatoriske begreber for, hvad ledelse er, og hvordan ledelsesopgaven kan gribes an. I

”Lederprofilen definerer, hvad organisationen forventer af lederen, og hvad den enkelte medarbejder kan forvente af sin leder.” en mere konkret optik handler Lederprofilen om at definere og synliggøre de *forventninger* vi har til vores chefer: Lederprofilen definerer, hvad organisationen forventer af lederen, og hvad den enkelte medarbejder kan forvente af sin leder. Lederprofilen er altså en ledestjerne og det grundlag, vi kontinuerligt bestræber os på at udvikle vores ledere hen imod. Som sådan er profilen også det fundament, vi vurderer og evaluerer vores ledes performance op imod.

Lederprofilen har tre fokusområder for ledelse: 1) God personaleledelse, 2) Faglig kompetence og 3) Helheds- og fremtidsorientering. Det er de tre egenskaber, vi mener, en leder i UM overordnet set skal besidde for at kunne skabe resultater af høj faglig kvalitet. De tre overordnede fokusområder er hver især udspecificeret med 5-8 underpunkter, der præciserer, hvad der sigtes til mere konkret. Lederprofilen er ikke en udtømmende beskrivelse af ”alt” det vores ledere skal gøre og kunne, men derimod en beskrivelse af de karakteristika, der vil være særligt fokus på fremadrettet. Forholdet imellem de tre elementer er vægtet således, at lederen **først og fremmest** skal være en god personaleleder. Dette kan synes som en selvfølge, men har grundet UMs traditioner og historik i sig selv været en mindre revolution i opfattelsen af, hvad en leders vigtigste opgaver er. Vi har haft behov for at fokusere ledelsesformen i retning af en mere motiverende og tillidsbaseret ledelsesform, der ansvarliggør og frigør den enkelte medarbejder, samtidig med at der udstikkes en klar retning og sættes klare forventninger. Det har også været vigtigt at bygge videre på det, vi i forvejen var gode til: den faglige kompetence. En stærk faglig kompetence, herunder viden om ministeriets mål og arbejdsområder er en klar forudsætning for, at vores ledere kan begå sig på den internationale scene. Vores ambassadører er fx i mange



situationer Danmarks ansigt ud af til, og skal derfor have politisk tæft og evner til aktivt at formidle danske værdier og udenrigspolitiske holdninger. I en betydeligt fagligt orienteret organisation er en god portion faglig kompetence videre en nødvendighed for at kunne opnå medarbejdernes tillid. At lederen skal være fagligt kompetent betyder ikke, at man fra dag ét skal have et indgående kendskab til sit sagsområde, men man skal være i stand til hurtigt at sætte sig ind i nye og komplekse stofområder. Endelig har vi valgt at sætte fokus på lederens helheds- og fremtidsorientering. Netop helhedsorienteringen er af afgørende betydning for, at UM kan lykkes med den overordnede strategi. Hvis vi for alvor skal kunne mestre det tværgående samarbejde, er det helt nødvendigt, at vores ledere formår at tænke i helheder. Det har været vigtigt for os at understrege, at god ledelse også handler om at arbejde med helheden, at udvikle delene og få dem til at hænge sammen. Med lederprofilens vægtning og formulering har vi forsøgt at eksplicite de krav, vi stiller til den enkelte, samtidig med at disse resultatkrav tjener det større fællesskab.

PLUS (PERFORMANCE- & LEDERUDVIKLINGSAMTALE)

Hvor Lederprofilen udgør det normative fundament for chefpolitikken, er PLUS-konceptet det redskab, der forankrer chefpolitikken i praksis. Ét er at sige: ”du er først og fremmest en god personaleleder”, noget andet er at få lederne til at engagere sig helhjertet i ledelsesopgaven. Ét er at sige: ”du er helheds- og fremtidsorienteret”, noget andet er at motivere lederne til at afgive medarbejdere og ressourcer til andre opgaver. Det har været vigtigt for os, at chefpolitikken ikke endte på hylden som en fin hensigtserklæring uden en egentlig forankring i den organisatoriske praksis. Derfor har vi knyttet Lederprofilen sammen med den såkaldte PLUS (Performance- og LederUdviklingsSamtale).

PLUS er en samtale mellem den enkelte leder (ambassadør eller kontorchef) og et af vores fem direktionsmedlemmer. Alle ledere skal have en PLUS én gang om året. PLUS er grundlæggende set et dialogredskab, der skal sikre, at den enkelte leder får mulighed for at få feedback på egen performance - set i forhold til Lederprofilen - og samtidig får sat rammen om en systematisk udvikling af sine ledelseskompetencer. PLUS skal sikre, at der bliver sat tid af i kalenderen til en dialog omkring ledelsesmæssige udfordringer, lederens rammebetingelser, forholdet mellem ressourcer og opgaver, prioriterede målsætninger mv. PLUS kan naturligvis ikke erstatte den løbende dialog mellem ledelsesniveauerne, men samtalen kan sætte rammen for de emner, som er vanskelige at finde tid til i en travl

hverdag: Lederens faglige resultater, personaleledelse, samarbejdet med ministeriets ledelsesniveauer, personlige og faglige udviklingsmuligheder, karriereperspektiver mv.

Selvom PLUS primært er tænkt som et dialogredskab, er samtalen også rammen for en egentlig performancevurdering af den enkelte leders opnåede resultater. Under PLUS bliver lederen vurderet i forhold til Lederprofilens tre hovedelementer. I vurderingsgrundlaget indgår bl.a. medarbejdertilfredshedsmålinger, resultatkontrakter, helårsrapporteringer fra de enkelte ambassader og kontorer mv. Performancevurderingen i PLUS danner udgangspunkt for lønforhandlingen, forfremmelser og rokade mellem de forskellige poster.

Et af de bærende principper i Udenrigsministeriets nye struktur er, at man i højere grad skal have en koncernfælles tilgang til HR og den overordnede prioritering og fordeling af ressourcer. I denne sammenhæng er PLUS et vigtigt redskab i forhold til at give direktionen en mere komplet forståelse af, hvad der rører sig i organisationen, samt hvilke udfordringer og muligheder de enkelte chefer oplever. Idéen med PLUS er derfor ikke kun at fokusere på den enkelte leder, men også at give et optimalt udgangspunkt for en koncernkoordineret prioritering og resourceallokering.

INCITAMENTSSTRUKTURER OG UDVIKLINGSPLANER

Endelig har chefpolitikken en vifte af incitamentsstrukturer og udviklingsredskaber. Udgangspunktet er, at der skal være en klar sammenhæng imellem Lederprofilen, PLUS og praksis.

Et af de vigtigste redskaber er en ny lønstruktur, hvor cheferne i højere grad aflønnes efter performance. Tillægsstrukturen er skruet sammen, så den reflekterer vægtningen og prioriteterne i Lederprofilen. Der fastlægges et funktionstillæg på stillingerne, som afspejler de ledelsesmæssige udfordringer og stillingens generelle kompleksitet. Derudover bruger vi kvalifikationstillæg til at honorere de chefer, der i særlig høj grad lever op til de nye forventninger, og som i særskilt grad agerer som rollemodeller for medarbejdere og kolleger. Endelig planlægger vi at introducere resultatlønskontrakter, hvor der skal stilles konkrete mål indenfor Lederprofilens tre fokusområder.

På kompetenceudviklingsområdet er Lederprofilen udgangspunktet for den individuelle kompetenceudviklingsplan, der drøftes under PLUS og som færdiggøres i samarbejde med ministeriets Kompetencecenter. Vi er videre i gang med at designe en obligatorisk

lederuddannelse, som også er skåret efter Lederprofilens fokusområder. Uddannelsen skal fungere som supplement til de individuelle kompetenceudviklingsforløb.


Det vigtigste adfærdsregulerende instrument er givet vis karriereaspektet. Udenrigsministeriet har en høj grad af organisatorisk fleksibilitet på lederposterne, idet stort set samtlige ledere indgår i et rotationssystem. Det betyder, at hver leder typisk får en ny stilling hvert tredje til fjerde år. Den årlige chefrøkke baseres på input fra PLUS, hvilket gerne skulle bidrage til at sikre, at de dygtigste ledere fremadrettet placeres på de vanskeligste (og mest prestigefyldte) poster. En særligt ledelsesmæssigt vanskelig post skulle eksempelvis gerne besættes af en leder, der tidligere har udvist særlige resultater på personaleledelsesfronten. Derudover tages der i rokaden i videst muligt omfang højde for den enkelte chefs karriereønsker samt familiære hensyn, da rokaderne ofte kan indebære store udfordringer for ægtefælle eller partner, børn og familie i øvrigt. Som noget nyt rekrutteres ledere fremadrettet med udgangspunkt i interne stillingsopslag. Idéen er at gøre karrierevejen mere transparent og sikre, at alle ledelsesmæssige talenter kan komme fuldt på banen – karriereforløb må og skal bygge på ”hvad man kan” og ikke ”hvem man kender”. I rekrutteringsforløbet testes kandidaterne op imod Lederprofilen af et eksternt konsulentfirma, og kommende ledere udnævnes således efter, i hvor høj grad de forventes at kunne leve op til Lederprofilen.

ERFARINGER, UDFORDRINGER OG PERSPEKTIVER

Chefpolitikken er så ny, at det endnu er for tidligt at sige noget definitivt om, hvor effektiv den er som forandringsstrategi på den lange bane. På den korte bane er det dog klart vores opfattelse, at chefpolitikken har bidraget væsentligt til at placere begrebet ”god ledelse” centralt på det organisatoriske landkort. Chefpolitikken har givet et godt udgangspunkt for en koncernfælles tilgang til ledelse, hvor det er de samme idéer og principper, der ligger til grund for performancevurderinger, kompetenceudviklingsforløb, forfremmelser, løntillæg og rekruttering af nye chefer. Imidlertid står vi stadig overfor en række udfordringer. Det tager tid at ændre en virksomhedskultur; performancevurderingen er på mange måder en vanskelig størrelse; og gennemførelsen af PLUS er en stor praktisk og logistisk udfordring for hele organisationen. I dette afsnit beskrives vores hidtidige erfaringer med særligt fokus på de barrierer og dilemmaer designet og implementeringen af chefpolitikken har medført.

KAN MAN SKABE ET PARADIGMESKIFT MED TRE ORD?

I et retroperspektivt blik har det været afgørende at skabe en fælles organisatorisk forståelse af, hvad god ledelse er. Lederprofilen har sat ledelse på dagsordenen og skabt en platform for at diskutere, hvad ledelse er for en størrelse, og hvor lederen hovedsageligt kan skabe

”Styrken ved Lederprofilen er, at den både er et ideal og en konkret praksis.”  merværdi for sine medarbejdere og organisationen som helhed. Styrken ved Lederprofilen er, at den både er et ideal og en konkret praksis. Lederprofilen er vores ledelsesmæssige pejlemærke og fyrtårn; profilen repræsenterer den ledelsesmæssige vision, som vi sigter imod at realisere. Men

Lederprofilen er også udtryk for en konkret adfærd, som vi dagligt ser vores chefer udvise. Med Lederprofilen har nuværende og kommende chefer et kompas af navigere efter. De ved, hvad der bliver efterspurgt, og hvad vi forventer af dem. I en tid, præget af midlertidighed, usikkerhed, konstante forandringer og fraværet af klare forventninger mere generelt, er det vigtigt at skabe en tryk havn, hvad angår de ledelsesmæssige forventninger og krav. For vores medarbejdere er det blevet mere legitimt at have tydelige forventninger om god ledelse. Det er blevet legitimt at have forventninger til en bestemt type af ledelse; en ledelsesform, der har fokus på at skabe de optimale rammer for den enkelte medarbejder. Lederprofilen tydeliggør, at god ledelse ikke blot er en behagelig glasur på toppen af kagen: God ledelse er en af de absolut vigtigste grundingsredienser i opskriften på den effektive organisering og resultatopnåelse.

Set som forandringsstrategi har tre små ord været af monumental betydning i hele chefpolitikprojektet. Sætningen ”Du er først og fremmet en god personaleleder” har haft en meget stor effekt, og ordene ”først og fremmest” har på sin vis ført til et reelt paradigmeskift i opfattelsen af lederrollen. Det vil i mange virksomheder og organisationer synes evident, at en leders primære opgaver vedrører de personaleledelsesmæssige udfordringer, men i en stærk fagligt orienteret organisation som UM har dette på ingen måde været selvklart. Prioriteringen af personaleledelse har tydeliggjort, at denne dimension ikke blot er én blandt flere ønskede ledelseskompetencer, men at det er dén vigtigste.

Chefpolitikken har sat en meget vigtig strategisk retningspil, men kulturforandringer tager tid, og selvom Lederprofilen har medført stort fokus på nødvendigheden af god personaleledelse og decentralisering af ansvaret og beslutningskompetencen, er vi langt fra i mål. Én af de største udfordringer i denne relation er at bevæge organisationen væk fra den

0-fejlskultur, som stadig findes i ministeriet. For mange ledere er det vanskeligt at lægge ”oversagsbehandler”-rollen på hylden. Bare ordet ”tamilsagen” kan få det til at løbe koldt ned af ryggen på de fleste embedsmænd. Overreferencekulturen er stadig udbredt, og dette er et principielt problem, idet det meget fundamentalt konflikter med en tillidsbaseret ledelsesform. Samlet set, er der ingen tvivl om, at der er vilje til et opgør med 0-fejlskulturen; der er en vilje til at uddelegere beslutningskompetencen. Om vi så også evner det er en anden sag. Det må tiden vise. Under alle omstændigheder vil det kræve et stort ledelsesmæssigt *mod* – det er altid en udfordring at give slip på kontrollen - uanset hvor dygtige og kompetente medarbejdere man har.

EJERSKAB OG TOPLEDELSESENGAGEMENT

Chefpolitikken er generelt blevet modtaget rigtig godt af langt de fleste chefer og medarbejdere i ministeriet. Det er der særligt to årsager til. For det første har vi oplevet et meget stort engagement omkring projektet i ledergruppen. I en vis forstand er der tale om en medarbejderdrevet innovation på HR området. Projektet blev født som resultat af en meget konkret efterspørgsel fra et stort segment af lederne, som ikke mente, at der skete nok på HR-fronten for deres vedkommende. Dette har givet det bedst tænkelige udgangspunkt for udviklingen af politikken og været en vigtig forudsætning for at skabe ejerskab og forankring. Både vores medarbejdere og i særdeleshed ledergruppen har deltaget meget aktivt i formuleringen og vægtningen af Lederprofilen. Langt hen ad vejen er PLUS også skruet sammen efter specifikke ønsker fra lederne. Eksempelvis var det et konkret ønske fra lederne selv, at PLUS skulle indeholde en egentlig performancevurdering og ikke blot være et dialogredskab.

Det er klart, at der også har været skepsis omkring projektet. UM er på mange måder en traditionsrig og traditionsbunden organisation, og derfor var det også forventeligt, at et ret radikalt forandringsprojekt som chefpolitikken naturligvis ville blive mødt med – og stadig møder – skepsis. Et udbredt argument har været, at UM af natur er noget helt særligt, og at koncepter som Lederprofilen og PLUS hører private virksomheder til. Argumentet går på, at en ambassadørs arbejdsopgaver og jobbeskrivelse ganske enkelt ikke kan sammenlignes med ledelsesopgaven i en privat virksomhed, og at man derfor ikke burde tage metoder fra det private i brug i UM. Kritikken indeholder en vis berettigelse, idet den faglige kompetence altid vil være vigtig for en leder i UM – og måske også vigtigere end i mange andre organisationer. Kontraargumentet er naturligvis, at UM har et mindst lige så stort

behov for god personaleledelse som andre organisationer. Dertil kommer, at vi som andre offentlige organisationer i stadig stigende grad stilles overfor samme resultat- og innovationskrav som private organisationer. Samlet set har de evalueringer, vi har gennemført i forbindelse med udrulningen af PLUS, vist stor tilfredshed med det samlede koncept og givet en klar indikation af, at de positive konsekvenser overskygger de negative.

Den anden afgørende årsag er et stort fokus og engagement fra topledelsen. Om end idéen som sådan kom fra ledergruppen selv, har tankerne været mødt af en stor lydhørhed fra topledelsen. I første omgang i forhold til udviklingsfasen og i anden omgang i forhold til implementeringsfasen. For chefpolitikken gælder det særlige, at en meget væsentlig del af implementeringsansvaret ligger på direktionens skuldre. Topledelsen har her haft en essentiel rolle, da det i vid udstrækning er direktionen, der skal udmønte konceptet konkret i form af PLUS. Årsagen hertil er, at Udenrigsministeriet har en forholdsvis flas organisationsstruktur for så vidt angår ledelsesniveauerne. Direktionen er vores ambassadørers og repræsentationschefers direkte forestående. For de hjemmeværende ledere er der en gruppe af centerchefer mellem direktionen og kontorcheferne, men i realiteten er det kun et direktionsmedlem, som har den nødvendige tyngde til at give kvalificeret feedback særligt vedr. karriereønsker og forventninger til løn. For at skabe en koncernfælles tilgang til chefpolitikken har vi valgt, at alle ledere skal gennemføre PLUS med et direktionsmedlem. Netop da chefpolitikken vedrører de øverste niveauer i organisationen, har topledelsens engagement været afgørende for at give politikken legitimitet.

Fra et mere generelt perspektiv kan direktionens direkte involvering i PLUS både ses som en fordel og en ulempe. Ulempen er, at topledelsen ikke fungerer som nærmeste leder i det daglige arbejde og derfor mangler et detailkendskab til den enkeltes situation, rammebetingelser og løbende resultater. Det vanskeliggør selvfølgelig performancevurderingen og kræver et stort forberedende arbejde for at klæde direktionen på til at foretage vurderingerne. Den åbenlyse fordel er, at topledelsens involvering og engagement skaber en meget stor legitimitet til konceptet. Med forandringsbrillerne på har topledelsens direkte engagement i processen været en klar fordel. Derudover har topledelsens direkte rolle i PLUS muliggjort en koordineret og koncernfælles tilgang til chefpolitikken som et samlet kompleks både i hjemme- og udetjenesten.

EN BALANCERET PERFORMANCEVURDERING

Netop designet og gennemførelsen af PLUS har været en af de største konceptuelle og praktiske udfordringer. På det konceptuelle plan har det været en særlig udfordring at finde en balance mellem dialog, udvikling og vurdering. Der har været et klart behov for at sætte rammen for et konkret feedback på de opnåede resultater og dermed give en egentlig performancevurdering. Såvel teori som erfaring bekræfter, at man måler det vigtige, og at det, man måler, bliver vigtigt. I vores tilfælde har vi haft behov for at forandre en kultur hen imod et større fokus på særligt personaleledelse og helhedsorientering. Derfor har vi, som tidligere beskrevet, valgt, at alle ledere én gang om året skal vurderes ift. Lederprofilens tre hovedområder: Personaleledelse, Faglig kompetence og Helheds- og fremtidsorientering. Performancevurderingen - og det forhold at løntillæg fordeles med udgangspunkt i denne vurdering - har utvivlsomt været medvirkende til, at hele konceptet er blevet taget meget mere alvorligt. Samtidig vil vi i bund og grund gerne signalere, at vi har tillid til vores ledere. Det vigtigste formål med PLUS er da også at sætte rammen for en dialog. PLUS skal være et udviklingsredskab, der sætter fokus på organisatoriske målsætninger, ledelsesmæssige udfordringer, karriereperspektiver samt personlig- og faglig udvikling. Fra et mere abstrakt perspektiv har bekymringen været, at et for ensidigt fokus på performancevurderingen ville vise sig kontraproduktivt i forhold til at promovere en fællesskabs- og helhedsorienteret organisationskultur. En organisationskultur, der fokuserer stærkt på individuelle resultater og performance, risikerer at underminere fællesskabsfølelsen og erstatte den med en stræben efter personlig anerkendelse.

En anden væsentlig udfordring har været at opstille meningsfulde performanceindikatorer. Udenrigsministeriet er i udpræget grad en organisation, der må evaluere sin performance med ikke-financielle performanceindikatorer. Enheder i Danmarks Eksportråd og dermed en række ambassader opererer med konkrete indtjeningsmål, men ellers er den eneste relevante økonomiske indikator overholdelse af budgettet. Performancevurderingen under PLUS baseres derfor i vidt omfang på ikke-financielle, kvalitative indikatorer som fx medarbejdertilfredshedsundersøgelser, leder-evalueringer, opfyldelse af resultatkontrakter mv. Den slags målinger kan give en indikation af performance, men man kan ikke slutte direkte fra resultatet af en medarbejdertilfredshedsmåling til, hvor god den enkelte leder er som personaleleder. Her må rammebetingelserne (medarbejdersammensætning, ressourceallokering, uforudsete opgaver mv.) tages i betragtning, og det relativiserer

resultatet af målingen. Det har i særdeleshed vist sig vanskeligt at konkretisere, hvad det vil sige at være helheds- og fremtidsorienteret. Det er uheldigt, da man risikerer, at det bliver en uverificeret ”von hören sagen”, der lægges til grund for vurderingen. I sidste ende kræves en konkret, kvalitativ vurdering. Det er for så vidt også i orden, men det kræver en meget seriøs og koordineret forberedelse, og det lægger et stort ansvar på skuldrene af den, der foretager denne vurdering. At foretage en meningsfuld og velbegrunderet performancevurdering har samlet set været en af de største udfordringer og vil fremadrettet være et af de steder, der skal udvikles yderligere.

”I sidste ende kræves en konkret, kvalitativ vurdering. Det er for så vidt også i orden, men det kræver en meget seriøs og koordineret forberedelse, og det lægger et stort ansvar på skuldrene af den, der foretager denne vurdering.”

Selve gennemførelsen af PLUS er også en stor udfordring praktisk og logistisk. Af hensyn til kadencen for lønforhandlingerne, afrapportering på resultatkontrakter, medarbejdertilfredshedsundersøgelser og lederrokaden er det nødvendigt at gennemføre alle samtaler i løbet af årets første kvartal. PLUS medfører selvklart en meget stor arbejdsbelastning for vores direktører. I faktuelle tal gennemføres PLUS mellem vores ca. 165 ledere og 5 direktionsmedlemmer. En PLUS tager samlet set typisk 2-2½ time for en direktør (inklusive forberedelse, samtale og opfølgning). Det betyder at hvert direktionsmedlem kan komme til at bruge op til ca. 75 timer årligt (svarende til 2 ugers arbejdstid) på at gennemføre PLUS. Dertil kommer så et væsentligt forberedelsesarbejde fra vores Center for Koncern HR og Økonomi, som koordinerer PLUS-processen. Den samlede implementering og driftning af chefpolitikkomplekset koster således flere årsværk, i alt fald i etableringsfasen.

PERSPEKTIVER OG KOMMENDE UDFORDRINGER

Chefpolitikken har givet en række opløftende perspektiver og et godt udgangspunkt for det videre arbejde. Men det tager tid at forandre en organisationskultur og chefpolitikken er kun første skridt på vejen. Hermed et kik frem imod de kommende udfordringer, som de på nuværende tidspunkt tegner sig.

Ledelse har som fænomen tiltaget sig stadig større interesse. God ledelse betones overalt som en afgørende kilde til succes. Den gode, fremsynede og innovative leder fremhæves i

organisationsdiskursen, og ledelsesfiguren er blevet en 'stjerne' i mediebilledet - på godt og ondt. Det er der selvfølgelig mange gode grunde til, idet ledelse *er* en helt afgørende ressource. Men den megen opmærksomhed, der centrerer sig omkring lederrollen, har måske også en organisatorisk bagside. Vi har i flere år kæmpet med det forhold, at netop ledelsesvejen af mange nedarbejdere ses som den eneste egentlige karrierevej. Man er først for alvor "blevet til noget", når man er blevet kontorchef eller ambassadør. I denne henseende kan man med en vis overbevisning formode, at chefpolitikken – hvis den står alene – kan virke kontraproduktivt i forhold til at sikre en bredere tilgang til karriere. Chefpolitikken har på mange måder øget det organisatoriske fokus på ledelsesfunktionen og lederrollen – og formentlig også gjort den endnu mere attraktiv. Det er selvfølgelig udmærket isoleret set, men det betyder også, at der fremover skal gøres en endnu større indsats for at udvikle og fremhæve alternative karriereveje og for at gøre disse attraktive. Vores ledere udgør trods alt kun et mindre segment af den samlede medarbejderstab, og alle medarbejdere kan ganske enkelt ikke blive ledere. Jo mere fokus lederrollen tiltager sig, jo mere nødvendigt bliver det, at promovere de karrieremæssige alternativer.

En anden vigtig kommende udfordring bliver at stille skarpt på den arbejdsmæssige belastning, der indlejres i ledelsesfunktionen. I takt med at ledelsesopgaven bliver mere kompleks, stilles samtidig større krav til den enkelte leder. Vi forventer, at vores ledere kontinuerligt leverer resultater af høj faglig kvalitet, vi forventer at de er nærværende og at de prioriterer ledelsesopgaven i forhold til den enkelte medarbejder, og samtidig forventer vi at de skal være rollemodeller og altså i princippet helst ikke have en arbejdsuge på meget mere end 37 timer. Spørgsmålet er, om dette kan lade sig gøre. Det ærlige svar på nuværende tidspunkt er, at det i mange tilfælde ikke er muligt. Selvfølgelig er det en ledelsesopgave at prioritere ressourcerne, men de overordnede rammebetingelserne skal være på plads. Vi må konstatere, at der trækkes meget store vekslers på lederne, og mange af vores ledere oplever vanskeligheder med at skabe en fornuftig balance mellem arbejde og privatliv. En mulig løsning kunne være i højere grad at tænke i *ledelsesteam* frem for i ledere som enkeltpersoner. I organisationsdiskursen er der generelt en præference for at fokusere på *lederen* – i ental. På alle andre niveauer i organisationen har vi efterhånden accepteret, at opgaverne er blevet så komplekse, at de kræver intensivt og tværgående samarbejde. Vi tænker i højere og højere grad i projekter, grupper og teams, når det daglige arbejde skal orkestreres. Når det kommer til ledelsesfunktionen, er der imidlertid stadig en tendens til at fokusere på det enkelte individ. Vores Lederprofil er et godt eksempel, idet den er formuleret i "du"-form: "Du er først og fremmest en god personaleleder", "Du er fagligt

kompetent”, ”Du er helheds- og fremtidsorienteret” osv. Måske bliver en af de vigtigste kommende udfordringer at transformere dette ”du” til et ”I”. Det er en udfordring at tænke lederrollen delt, da vi er vant til at have beslutningskompetencen forankret ét sted. En decideret ”demokratisering” af ledelsesopgaven kommer nok heller ikke på tale lige foreløbig, men en fokusering på, hvordan ledelsesansvaret distribueres og forgrener sig i organisationen ville være et oplagt indsatsområde. I de fleste enheder er souschefen og teamledere en betydelig ledelsesmæssig støtte til chefen, men vi mangler en fælles organisatorisk strategi for, hvordan vi sætter de rigtige hold, hvordan vi udvikler vores ledelsesteam i en retning, hvor souschefen f.eks. ikke bare er ”stedfortrædende”, men en helt integreret del af ledelsesfunktionen og for, hvordan vi performancevurderer ledelsesteamet frem for den enkelte leder. Næste logiske skridt kunne være en koncernstrategi for, hvordan ledelse læres og udvikles i organisationen. Ikke blot som individuel kompetenceudvikling, men som en integreret del af den organisatoriske læringsproces. Man kan have et særligt talent for ledelse, men ledelse er også noget, der skal læres, og derfor bliver det i høj grad også en ledelsesopgave at udvikle de kommende ledere. Under alle omstændigheder peger dette perspektiv på, at lederrollen med fordel kan betragtes som i mindre grad et hierarkisk fænomen. Ledelse er ikke noget, der blot hører til i toppen af pyramiden og som udvandes jo længere ned, man kommer. I en moderne organisation kræves der i princippet ledelse på alle niveauer.

REFERENCER

Dette paper er skrevet fra et praksisperspektiv med et primært fokus på at analysere, hvordan de nye udfordringer forstås og er håndteret. Imidlertid trækker paperet på en række teoretiske perspektiver og refleksioner, der fungerer som en klangbund om end de ikke er direkte citerede. Nedenfor ses de værker, der særligt har fungeret som inspiration:

Andersen, Niels Åkerstrøm og Born, Asmund (2001). *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Brandi, Søren og Hildebrandt, Steen (2007). *Ledelse*. København: Børsens Forlag.

Grube, Claus (2009): Udenrigsministeriets reorganisering. I *Administrativ Debat nr. 3 2009*.

Herman, Stefan og Kristensen, Jens Erik (2004). ”Kompetenceudvikling – psykologisk inderliggørelse på dåseform”. I *Psyke & Logos nr. 2*. Dansk Psykologisk Forlag.

Hildebrandt, Steen (2005). *Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden*. Kolding: Ledelsesforlaget.

Holt Larsen, Henrik (2006). *Human Ressource Management: Licence to work – Arbejdets tryllestøv eller håndjern?*. Forlaget Valmuen.

Kirkeby, Ole Fogh (2006). *Begivenhedsledelse & Handlekraft*. København: Børsens Forlag.

Kirkeby, Ole Fogh (2003). *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. København: Samfundslitteratur.

Kirkeby, Ole Fogh (2009). *Den frie organisation*. København: Gyldendal.

Lazzarato, Maurizio (2004). ”From Capital-Labour to Capital-Life”. I *Ephemera* 4(3)

Pedersen, Michael & Kristensen, Anders Raastrup (2005). ”Responsibility and Commitment – Machinic processes within the social formations and regulations of contemporary work-life”. Conference Paper. København: Copenhagen Business School

Peters, Tom (1992). *Liberation Management*. New York: Knopf.

Scharmer, Otto (2009). *Theory U*. San Fransisco: Berret-Koehler.

Skov, Jacob (2009). *Det brændende engagement. Videnarbejderen mellem performancemåling og fællesskab*. København: Gyldendal Business.

Townley, Barbara (1995). ”Know Thyself: Self-awareness, Self-formation and Managing”. I *Organization, Vol. 2, No. 2*

Udenrigsministeriet (2006). *Den grænseløse Verden – Udenrigsministeriet og globaliseringen*. <http://www.um.dk/NR/ronlyres/71F18E7F-1F9D-460C-96DD-E7F53811E051/0/Globaliseringen.pdf>

Valentin, Steen; Thygesen, Niels Thyge & Raffnsøe, Sverre (2008). *Tilliden og Magten. Om at lede og skabe værdi gennem tillid*. København: Børsens Forlag.