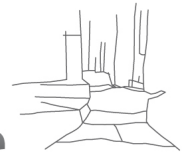


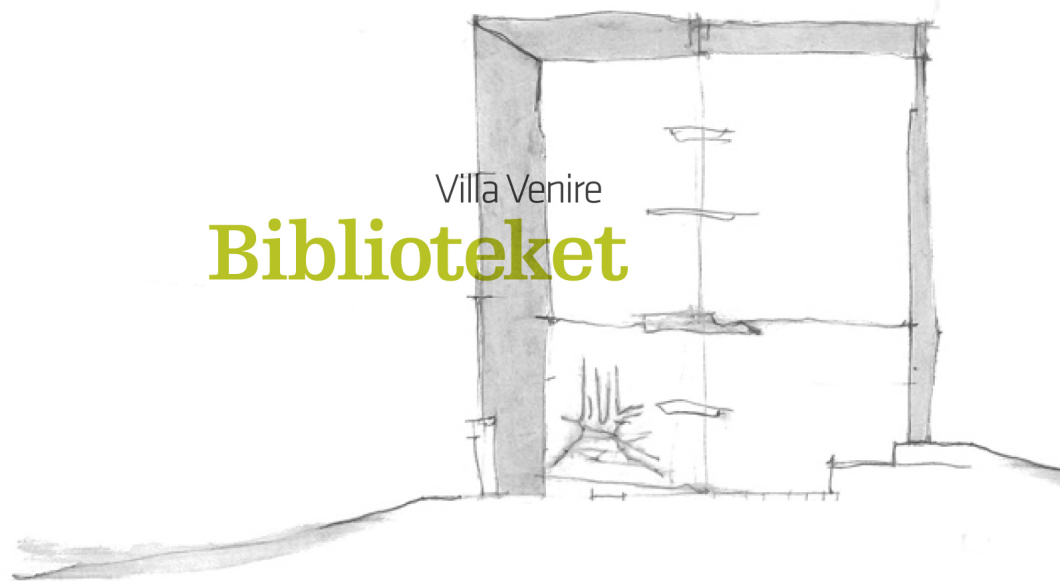
villa  
Venire



# ”Good to Great” møder en offentlig virksomhed

Af Christoffer Rude, Arbejdstilsynet - marts 2010

Villa Venire  
**Biblioteket**



*Er din organisation en ræv eller et pindsvin? Svaret kan have betydning for, om I er på vej mod succes. Denne artikels forfatter har ladet bogen "Good to Great" møde den offentlige arbejdsplads virkelighed. Christoffer er specialkonsulent i Arbejdstilsynet og ekstern underviser i Villa Venire.*

*Det er en udfordrende tid, vi lever i. Fremtidens velfærdssamfund er på spil, siges det. Der er dømt krisestemning og store omvæltninger, og både private og offentlige virksomheder er under pres. Det skaber et generelt behov for at se sin innovationsmodenhed og skaberkraft i spejlet. Offentlig ledelse er sat på dagsordenen. Et kvalitetsløft er målet. Der skal ske noget.*

*Men før man hiver strategimodeller frem af skuffen og justerer forretningsstrategien, kan man overveje, om ens organisation er en ræv eller et pindsvin. Det er måske ikke den første tanke for mange, og jeg formulerer den også først sådan efter at have læst bogen "Good to Great" af Jim Collins.*

*Good to Great er bog om, hvad der kendetegner virksomheder, der med samme vilkår som andre har udviklet sig til at blive og forblive ekstraordinære. Det kunne være relevant læsning for mange, og bogen er da også en international bestseller – men måske mere "hot" blandt mænd i skjorteærmer og med et ledelsesperspektiv end blandt de varmere hænder, både ledere og medarbejdere, der jo skal udgøre og udføre broderparten af bevægelsen fremad.*

*Det er en antagelse. Men hvis der er noget om snakken, kunne det være en anledning til at lade bogens pointer om succesrig privat virksomhed møde den offentlige virksomhed og se, hvad der sker. Riget fattes løsninger, og vi må alle til lommerne.*

*Bogens pointer bygger på et udvalg af godt 1400 Fortune 500-virksomheder fra perioden 1965-1995, som opfyldte det kriterium, at virksomhederne skulle springe fra at levere gode resultater til at levere fantastiske resultater, dvs. overgå markedet med en faktor 3 eller mere, samt opretholde denne position i 15 år eller længere.*

*Kun 11 virksomheder levede op til det kriterium, og Collins og hans team præsenterer i bogen de temaer, der kendetegner disse ekstraordinære, 'great', virksomheder: Niveau-5 lederskab, først hvem så hvad, se de brutale kendsgerninger i øjnene, pindsvinekonceptet, kultur med disciplin, teknologi som accelerator og svinghjulet.*

*Collins' analyse er bagudrettet, men alligevel jeg ikke lade være med at læse bogen som en form for opskrift for, hvad der indgår i udviklingen mod den excellente virksomhed – eller i hvert fald som en referenceramme, hvori man kan spejle egen modenhed og potentiale for det excellente. Disciplin er for mig at se nøgleordet, der går på tværs af de forskellige temaer, men lad os se på de enkelte kendetegn.*

## **Niveau 5-lederskab**

*Den første hjørnesteen handler om ledelse og mere præcist en ledelsesform, der er præget af personlig ydmyghed og en fast beslutsomhed målrettet opgaven og det at levere resultater. Collins nævner flere eksempler på store virksomheder ledet af et dominerende geni, og den model er fin, så længe geniet er der til at få og eksekvere de gode ideer. Men den bæredygtige model ser vi først, når der for bordenden sætter sig en leder, der bruger sin position til at aktivere organisationens ressourcer i arbejdet med både at definere og nå målene.*

*Det er noget andet end top down-ledelse og den kæft, trit og retning, flere måske associerer med et politisk system. Værre er det heller ikke, og jeg skal ikke generalisere offentlig ledelse. Men Collins' beskrivelse af Niveau 5-lederen som en ydmyg, men målrettet topleder er et interessant spejlbillede og pejlemærke – også i lyset af nye dagsordener som medarbejder- og brugerdreven innovation, øget kundefokus og effektstyring. For her lægges der op til, at den offentlige service i højere grad udvikles og vurderes "fra bunden" – altså af dens brugere – og det kan godt udfordre et politisk system, hvor beslutninger traditionelt kommer oppefra.*

## **Først hvem så hvad**

*Den anden ingrediens i opskriften på succes er at sikre, at organisationen har de rigtige folk på bussen og lader dem definere retningen. Dette sender mig mentalt tilbage til studietiden på RUC og de intense processer med at danne projektgrupper, som man vidste var afgørende for resultatet af det næste halve års studier. Først gruppen – så problemformuleringen – og så selve projektarbejdet. I min nuværende virkelighed oplever jeg det mere som reglen end undtagelsen, at opgaverne defineres først og bemandingen bagefter. Det kan handle om tradition og vaner, men også om et (for tungt) opgavefokus og en tænkning om årsag-virkning, som Collins altså udfordrer.*

*Gruppedannelsen på RUC var ofte kaotisk og tilfældig, og det at sikre de rigtige på bussen er også nemmere sagt end gjort. Nogle vælger at pleje de talentfulde medarbejdere og "high performers" – andre vælger den mere holistiske ambition at udvikle hele organisationen. Begge dele kræver, at man har et grundlag at vurdere folk på – altså at man ved hvilke kvalifikationer, man som organisation skal mestre hvor. Det kan være en svær øvelse i et kompleks, administrativt system – men med Collins altså også en afgørende øvelse.*

*En indvending kunne være, at konteksten også har betydning for, om man er den rigtige medarbejder på det rigtige sted. Før man oparbejder et komplekst system, kan en mere pragmatisk tilgang være at arbejde med "dark horses", når man sammensætter projekter og team. Den kan være den skæve profil, der netop gør forskellen, der gør en forskel – både for teamet og for opgaveløsningen. Denne model kræver dog fleksibilitet og frem for alt risikovillighed i systemet. Endelig indebærer det at have de rigtige på bussen også, at man løbende får de forkerte af bussen og dermed får "løftet bunden". I den sammenhæng kan en overvejelse være, om der er en modsætning mellem rummelighed, og at man har de rigtige på bussen?*

## **Se de brutale kendsgerninger i øjnene**

*Det tredje kendetegn er en veludviklet evne til at se de brutale kendsgerninger i øjnene. Det handler om at skabe et klima i virksomheden, hvor sandheden kan blive sagt og hørt – både internt og eksternt – og det kan være en stor mundfuld for mange kulturer. Den offentlige virksomheds øgede fokus på brugerne og effektstyring kan her være en løftestang, da succes fremover snarere måles i oplevet service frem for antal gennemførte serviceydelser. Her bliver niveau 5-ledelsen igen vigtig, da en ægte lytten til omgivelser og eget system forudsætter en anerkendelse af de forskellige perspektiver og dagsordener og et fast fokus på at få enderne til at mødes.*

## **Gør kun det, du kan blive bedst til - pindsvinekonceptet**

*Femte kendetegn ved de succesfulde virksomheder beskriver Collins metaforisk med billedet af et pindsvin. Pindsvinet beskrives som det simple dyr, der i mødet med farer nøjes med at gøre én rigtig ting, i dette tilfælde at rulle sig sammen og stritte med piggene uanset angrebet. Overfor pindsvinet beskrives ræven som alsidig og opfindsom, men også mindre konsistent og heldig i forhold til at nedlægge sit bytte. Collins bruger metaforerne til at pointere, at succesen ligger i at vide, hvad der virker, uanset hvor lavpraktisk og lidet prangende, det kan være. Især skal man lede efter "the sweet spot", der er fællesmængden af 3 forskellige forhold, nemlig det, man kan blive bedst til, det man er lidenskabeligt interesseret i, og det der driver ens økonomiske system – altså hvor man tjener penge.*

*Denne tænkning er interessant at overføre til offentlig service, hvor det at tjene penge måske snarere er at øge kvalitet og service eller at sikre besparelser – der altså skal ses i direkte sammenhæng, og ikke kompromittere, lidenskaben, engagementet og det, man har særligt anlæg og vilkår for at udføre. Udfordringen er at sikre kombinationen af de tre – og det især i politiske processer med mange andre dagsordener.*

## **Svinghjulet**

*Ingen af de 11 virksomheder peger på noget særligt, de gjorde i tiden, da deres økonomiske udvikling tog fart – de gjorde bare det, de hele tiden havde gjort. Men de havde bare sat den rigtige bevægelse i gang og så nu resultatet af års disciplineret adfærd, nemlig den accelererende bevægelse, Collins kalder svinghjulet. I starten skal der hårdt slid til at få det til at bevæge sig lidt, når man skubber, men når det først svinger, skal man bare holde det i gang.*

## **Ligetil og hamrende svært**

*Lige som at der er større chance for at være heldig, hvis man leder efter heldet, er der også større chance for succes med en disciplineret kultur og tilgang til forretningen. Sådan mener jeg overordnet, man kan læse "Good to Great". Disciplin er et nøgleord på tværs af historierne om de succesfulde virksomheder. De har haft samme udfordringer som andre, men de har haft troen på og disciplinen til at lykkes. Og det handler blandt andet om igen og igen at omsætte succes på et område til fremgang og succes på et andet.*

*På den måde er pindsvinekonceptet jo både ligetil og hamrende svært: gør det, der virker – hele tiden og på alle områder!*