

26. juni 2009

Ledelse i særklasse

Af Dialogforum for Offentlig Ledelse repræsenteret v/:

- Bente Sorgenfrey, formand, FTF
- Bodil Otto, sektorformand, HK/Kommunal,
- Per Hansen, formand for Offentlige Chefer, DJØF
- Søren Thorup, afdelingschef i Kommunernes Landsforening
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Elisabeth Hvas, afdelingschef, Finansministeriet

Forfatterne er alle medlemmer af Dialogforum for Offentlig Ledelse

I årtier har offentlige ledere lagt øre til alt det, de kunne gøre anderledes og bedre. Nu skal det siges højt, at de offentlige ledere løser nogle af samfundets vigtigste og sværeste opgaver på fremragende vis.

PÅ EN SKOLE i en socialt belastet bydel har både lærere, pædagoger, forældre og elever tabt gnisten, og de mest ambitiøse i alle fire grupper søger væk fra skolen. En ny leder formår i kraft af sit stærke personlige engagement og sin evne til at tale klart med høj og lav at bringe den synkende skude på ret køl. I dag er skolen et attraktivt valg for både lærere, forældre og børn – og fremhæves som et eksempel på vellykket integration.

På et mindre sygehus vurderer chefen, at medarbejdernes ressourcer ikke bliver anvendt ordentligt efter kl. 15.30. Ved at insistere på at tilrettelægge arbejdet anderledes, lykkes det lederteamet i samarbejde med medarbejderne at nedbringe antallet af indlæggelser, forbedre den faglige kvalitet i behandlingen, mindske patienternes ventetid på undersøgelser og styrke den interne oplæring.

En ny verdensomspændende influenzaepidemi er under opsejling, og mange medier kører det store skyts i stilling. Bekymrede gemytter kan let tro, at den sorte død er vendt tilbage. I den ophedede situation sørger de ansvarlige ledere for at bevare det kølige overblik, så det er den saglige information og ikke panikken, der breder sig. Ledernes præcise og hurtige kommunikation til politikere, medier og borgere gør sit til at dæmpe danskernes bekymring for folkesundheden.

BLOT TRE EKSEMPLER på den indsats Danmarks cirka 70.000 offentlige ledere yder i hverdagen, og når det virkelig brænder på. Derfor glæder vi os over, at god offentlig ledelse for alvor er kommet på den politiske dagsorden – blandt andet i den ledelsesreform, regeringen har aftalt med parterne på det offentlige arbejdsmarked.

Heldigvis er god offentlig ledelse ikke noget, der først skal opfindes. Det findes allerede i rigt mål – ellers ville vi ikke have et af verdens bedst fungerende samfund. En del af succesen er en kritisk offentlighed, der sætter fokus på fejl og mangler og stiller ledelsen til ansvar. Til gengæld betyder det, at mange kun hører om de offentlige leders præstationer, når de havner på avisernes forsider som problemer, svigt eller skandaler.

Som ledelsesprofessor Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet, sagde i forbindelse med den danske ledelseskanon:

”Den offentlige sektor har fortjent et bedre image, end den har. Den er effektiv, velfungerende, innovativ, spændende, udfordrende, meningsfuld. Men den har et image af at være lige det modsatte.”ⁱ

SOM OFFENTLIG LEDER er man betroet at forvalte fællesskabets penge og samfundets grundværdier. Lederen kan udnytte sine evner og sit engagement til at stå i spidsen for nogle af samfundets mest ansvars- og meningsfulde opgaver. Børn og omsorg. Udsatte og nærvær. Viden og dannelse. Natur og miljø. Sygdom og sundhed. Lov og orden. For blot at nævne nogle af de felter, hvor gode offentlige ledere gør en forskel.

Glæden ved at udrette noget, der så tydeligt har værdi og mening, er utvivlsomt en stor del af forklaringen på, at mere end fire ud af fem offentlige ledere ifølge en nyere undersøgelse "i høj grad" eller "i meget høj grad" finder deres job spændende, udfordrende og meningsfuldt.ⁱⁱ

Det skyldes ikke, at deres ledelsesopgave er let og ligetil. Tværtimod er man som offentlig leder næsten nødt til at sætte pris på de mange halsbrækkende balanceøvelser i jobbet. Eksempelvis:

- **At være lovlydig og lydhør:** Lederen skal sikre, at skolen, sygehuset eller socialforvaltningen bliver drevet efter alle gældende regler. Samtidig står politikere, medarbejdere, brugere, pårørende, interesseorganisationer og samarbejdspartnere hver med deres særlige krav og ønsker til, hvordan institutionen *burde* drives.
- **At udvikle uden at lave fejl:** Mange politikere og chefer opfordrer deres ledere til at gå nye veje og opfinde bedre måder at løse opgaverne på. Men samtidig er de sjældent vilde med at skulle stå til ansvar, hvis eksperimenterne slår fejl. Lederen har groft sagt kun mandat til at udvikle sin organisation, så længe det ikke bringer den sikre drift i fare.
- **At kombinere effektivitet og bredere hensyn:** Befolkningen har krav på, at skattepengene bliver brugt så effektivt som muligt – og alle offentlige ledere *er* nødt til at passe på pengene. Regnskabet kan ikke balanceres ved at vælge "de dårligste kunder" fra. Lederen er nødt til at sikre, at effektivisering ikke går ud over borgernes lige adgang til offentlig service eller svækker retssikkerheden i sagsbehandlingen.

De offentlige ledere skal kunne udføre disse balancekunster for åbent tæppe. Ja, borgere, brugere, medier og andre interesserede har ret til at kræve indsigt i næsten alt, hvad der foregår *bag kulisserne*.

Lyder den slags vilkår ikke udfordrende, skal man næppe satse på en lederkarriere i den offentlige sektor. Både mod og gå-på-mod er absolutte forudsætninger, men ikke det eneste, der skal kendetegne offentlige ledere.

KRAVENE TIL de offentlige lederes kompetencer er selvsagt lige så mangfoldige som de opgaver, sektoren løser. Lederen af en daginstitution skal kunne noget andet end kontorchefen i ministeriets departement, der næppe vil gøre megen gavn som ledende sygeplejerske på kræftafdelingen.

Nogle krav er alligevel fælles for de fleste. Og her tænker vi ikke kun på de grundlæggende krav om at drive sin organisation professionelt, med høj faglig kvalitet i ydelserne og tjek på ressourcer og interne arbejdsgange. Det er elementært vigtigt, men det er ikke nok. Som offentlig leder er man nødt til at have *mindst* tre yderligere kompetencer:

For det første sansen for at forstå og udvikle relationer mellem mennesker. Hovedparten af den offentlige sektors ydelser sker i samspil mellem mennesker, og dét stiller også krav til lederne.

For det andet kunsten at være i konstruktiv dialog med mange forskellige grupper. Den politiske styring, inddragelsen af borgere og brugere samt det stigende antal netværksrelationer betyder, at ingen offentlig leder udelukkende kan koncentrere sig om sin egen verden.

For det tredje evnen til at bevare medarbejdernes engagement sundt og levende. Langt de fleste offentligt ansatte brænder for deres fag og arbejde. Den grundlæggende ledelsesopgave er derfor ikke at motivere dem, men at sikre, at deres engagement hele tiden bruges bedst muligt. Det vil blandt andet sige på en måde, så de ikke brænder ud.

Alle disse kompetencer skal politikere og chefer i den offentlige sektor *se, udvikle og værdsætte* – hos nuværende såvel som hos kommende ledere. At rekruttere ledere og i det hele taget sætte holdet er måske en af de allervigtigste roller for offentlige chefer i årene, der kommer. Og skal vi have fat i ledelsestalentet forudsætter det, at vi ikke automatisk gør den *fagligt* dygtigste til leder.

Hvis vi er mere bevidste om, hvad det kræver at være en god leder på den pågældende arbejdsplads, kan vi lettere spotte de bedst egnede. Det gælder både, når vi rekrutterer ledere udefra, og når vi udpeger egne medarbejdere med lederpotentiale.

At gøre gode ledere bedre indebærer blandt andet, at vi på offentlige arbejdspladser styrker dialogen om, hvad god ledelse kræver af henholdsvis chefer, ledere og medarbejdere. Derfor er det positivt, at metoder som netværk, ledelsesevaluering og lederudviklingssamtaler vinder frem. Og i kraft af ledelsesreformen får offentlige ledere på alle niveauer i de kommende år nye og bedre muligheder for at dygtiggøre sig.

At sætte pris på god ledelse handler ikke alene om kroner og øre. Ofte er det lige så vigtigt, at lederens overordnede tydeligt bemærker, anerkender og påskønner indsatsen – og fx kvitterer med at vise lederen større tillid, ansvar og handlefrihed. Omvendt skal chefer være parate til at gribe ind, hvis det er tydeligt, at en leder *ikke* er sin ledelsesopgave voksen.

ENTYDIGE KRAV, rigelige ressourcer og fuldkommen handlefrihed. Så lette bliver vilkårene aldrig for ledelse i den offentlige sektor. Lederne er og bliver det muligst kunstnere: På den ene side er de nødt til at få det bedst mulige ud af de givne vilkår. På den anden side har de pligt til at udfordre de rammer og strukturer, der hæmmer deres udfoldelse. Det er en balancekunst, vi ved, at mange ledere opfatter som en af de spændende udfordringer i jobbet.

Samtidig bør vi som samfund gøre, hvad vi kan, for at forbedre betingelserne for at udøve ledelse i den offentlige sektor. Det handler ikke per definition om at sænke forventningerne eller hæve bevillingerne, men om at give lederne et spillerum til at håndtere deres komplekse udfordringer på egne og nye måder.

Ingen ved præcis, hvordan ledelsesrummet ser ud i forskellige dele af den offentlige sektor – eller hvordan lederne selv opfatter det. I en nylig interviewundersøgelse tegner to ledere hver deres billede af deres handlefrihed som offentlige ledereⁱⁱⁱ:

Den ene siger: *"Mit ledelsesrum er blevet udvidet igennem årene. Jeg kan fint agere inden for de rammer, der er udstukket, og jeg får lov til selv at definere min ledelse. Jeg har ufattelig frihed til at agere, når man tænker på, at det er en offentlig institution".*

Sådan ser verden slet ikke ud fra den anden leders position: *"Vores område er meget lidt bevægeligt lovgivningsmæssigt og økonomisk. Ledelsesrummet er så bundet af deadlines, opgaver og forventninger, at det næsten ikke findes."*

Vi møder begge synspunkter både i den offentlige debat, og når vi taler med ledere i stat, regioner og kommuner. Der er med andre ord ingen tvivl om, at der begge er en del af offentlige leders virkelighedsbillede. Hvis den sidstnævnte leders opfattelse bliver den gængse (selv)opfattelse af offentlig ledelse, så har den offentlige sektor for alvor et problem.

Enten fordi ledelsesrummet faktisk er blevet så lille, at selv dygtige ledere reelt er spærret inde uden mulighed for at gøre en forskel. I så fald må politiske og administrative chefer være klar til at give lederne et større råderum.

Eller fordi lederne *føler* sig begrænset, men i virkeligheden selv kunne og burde gøre mere for at påvirke eller udfordre deres givne rammer. Da handler det om at arbejde med den enkelte leders udvikling, med ledelseskulturen i organisationen og i netværk på tværs af organisationer, så det bliver tydeligere for alle, hvad der forventes af en god leder.

I LØBET AF FÅ ÅR trækker tusindvis af offentlige ledere sig tilbage. På den konto mister den offentlige sektor værdifuld erfaring, men vi får samtidig plads til en ny generation af ledelsestalenter. I den situation er opfattelsen af den offentlige leders handlemuligheder langt fra en akademisk diskussion. For hvem gider være leder af navn, hvis de ikke er det af gavn?

Den største udfordring bliver nemlig at få lederstillingerne besat med *de rette* kandidater. Det vil sige personer, der har, hvad det kræver – herunder en brændende lyst til at forvalte og forny vores velfærdssamfund.

Skal de tiltrækkes af en levevej som offentlige ledere, må det være tydeligt, hvad vi i den offentlige sektor kræver af og tilbyder vores ledere. Derfor har alle, der beskæftiger sig med offentlig ledelse, et ansvar for at formidle lederjobbet's indsatser og udbytte så virkelighedstro og nuanceret som muligt.

For der *er* skoler og daginstitutioner, hvor lederne skal arbejde ekstra hårdt for at opnå bemærkelsesværdige resultater. Der *er* sygehuse, hvor vejen til succes kræver mod til et opgør med traditionelle rammer og bindinger. Og der *findes* situationer, hvor man som statslig topembedsmand er nødt til at holde hovedet iskoldt, selvom man står badet i offentlighedens stærke projektørlys.

Men der er *også* den dybe glæde ved at se skolens elever overgå alles forventninger. Den personlige tilfredsstillelse ved at kæmpe sig igennem skepsis og modstand og frem til løsninger, både patienter og medarbejdere er glade for. Og kaptajnens professionelle stolthed over at kunne føre skuden sikkert igennem en medieorkan – i kraft af sin dygtige besætning.

I en tid med kamp om medarbejdere og ledere taler mange om at *brande* den offentlige sektor som arbejdsplads. Fint nok, så længe vi slipper for såvel skræmmebilleder som skønmalerier af den offentlige sektor eller offentlig ledelse.

Lad os sige tingene, som de er: Der er en del, offentlige ledere kan gøre bedre. Men der er *langt* mere, de kan være stolte af. Lad os sige det og vise det, så vi ikke glemmer det i bestræbelserne på at gøre vores velfærdssamfund endnu bedre.

Kronikken er et resultat af drøftelser i Dialogforum for Offentlig Ledelse, der er nedsat i 2007 af Regeringen, KL, Danske Regioner, FTF, LO og AC. Dialogforum er et debatforum for 30 repræsentanter for offentlige arbejdsgivere og personaleorganisationer i stat, regioner og kommuner. Formålet er at kaste lys på udfordringer inden for morgendagens offentlige ledelse. Læs mere om Dialogforum på www.fm.dk/dialogforum

ⁱ Lederweb.dk: Vis mig de fremragende offentlige ledere. Interview med Kurt Klaudi Klausen. Publiceret onsdag d. 29. oktober 2008.

ⁱⁱ Det Danske Ledelsesbarometer: Dansk ledelse anno 2008 – Statusrapport.

ⁱⁱⁱ Væksthus for Ledelse: Ledelsesrum. Udnyt og udvid dine handlemuligheder som offentlig leder. 2009.