

MEMO

– korte indlæg til inspiration og overvejelse

Indlæg nr. 5: Styring gennem lederskab i praksis

Det udspændte offentlige lederskab – hvor svært kan det være?

Af Mia Rosa Hartmann *

1. Indledning

Der synes at være en tendens mod at beskrive offentligt lederskab som udspændt mellem forskellige hensyn. I ledelsesteori vinder ord som *dilemmaledelse* og *paradoksledelse* terræn. Det er stærke ord. Ord, som beskriver konflikter i mennesker og i grupper, modsætninger og sågar logisk umulighed. Samtidig har der siden 1990'erne været en tendens mod at løse lederskabets udfordringer med kompetenceudvikling, med inspiration fra Human Ressource Management.

I samme tråd peger ledelseslitteratur, debatfora og mange ledere selv på nødvendigheden i at ruste fremtidens offentlige ledere; så den enkelte leder kan navigere under de spændingsfyldte vilkår. Den overbevisning kommer blandt andet til udtryk i et voksende antal uddannelses tilbud til lederne.

Men er forståelsen af offentligt lederskab reduceret til et fokus på, at ledere skal kompetenceudvikles? Og er et fokus på at få rustet lederne i så fald et robust fundament for fremtidens offentlige lederskab?

* Mia Rosa Hartmann er uddannet psykolog, og ansat som videnskabelig medarbejder på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på CBS.

2. Hvorfor er det så svært at lede velfærdsydelser

Det svar kunne man traditionen tro søge ved at vende blikket mod lederne: Hvorfor er det egentlig så svært? Underforstået: hvad er det, de ikke kan finde ud af? I stedet vil jeg lave en kort betragtning af de forskellige svar på, *hvordan* ledere skal navigere i det, der synes så svært.

Hertil hører blandt andet konsulenter. Imidlertid har brugen af konsulenter i 2009 været så omfattende, at regeringen begrænser adgangen i år (Ritzau 9. juni 2010). Det stopper imidlertid ikke den efterspørgsel på gode råd og vejledning, som lederne har søgt i konsulentbistanden. Og her står ledelseseksperter i kø; en vifte af koncepter og teorier, herunder de teorier, som præsenteres på de offentlige lederuddannelser, menes at spore lederne på rette vej i det udspændte lederskab. Af få blandt mange kan nævnes tillidsbaseret ledelse, anerkendende ledelse, værdibaseret ledelse, primadonnaledelse, hybridledelse samt dilemma- og paradoksledelse.

I det perspektiv må svaret på, hvorfor det er så svært at lede velfærdsydelser være, at ledernes begrebs- og handlingskompetencer simpelthen *er* mangelfulde i forhold til at håndtere de komplekse vilkår. Jeg vil nu kigge nærmere på den hypotese ved at undersøge de krav, som der stilles til den offentlige leder.

3. Kravene til den offentlige leder

Som eksempel på ledelseskrav vil jeg referere til en workshop for nylig. Baggrunden er, at deltagerne diskuterede ud fra spørgsmålet: *Hvordan kan man lede fagprofessionelle?* Fokus var på de særlige dilemmaer, der kan være ved ledelse i og på tværs af professionelle miljøer. For eksempel blev der diskuteret de mange dilemmaer og balancegange i faglig ledelse overfor administrativ ledelse, samt prioritering af drift overfor nødvendig udvikling. Debatten mandede ud i en liste over de mange kompetencer, som en institutionsleder og en mellemlider skulle besidde. Inspireret af den liste har jeg nedenfor formuleret et fiktivt stillingsopslag henvendt til fremtidens offentlige ledelse af videnmiljøer.

Fremtidens offentlige sektor søger leder til tværfaglige professionelle miljøer

Som tværfaglig leder afhænger relevansen af din faglige baggrund af, hvorvidt du evner følgende:

- ✓ at udvikle institutionen gennem medarbejdernes talenter, kompetencer og ambitioner
- ✓ at opsøge og inddrage eksterne partners indsigter, erfaringer og opbakning
- ✓ at få medarbejderne til at forholde sig åbent og opsøgende over for borgernes behov, interesser, forventninger og inddragelse i værdiskabelsen
- ✓ at bygge bro mellem egen grundfaglighed og organisationens øvrige specialiserede professions- og kompetencekapital i et fremtidsorienteret sigte
- ✓ at skabe sociale rammer og ressourcer for dialog på tværs af professioner
- ✓ at overskue, mestre og samtænke organisationens mange forståelser og sprog på tværs af professioner, funktioner og niveauer
- ✓ at navigere indenfor de dilemmaer og paradokser, som et tværfagligt ledelsesfelt implicerer; herunder at skabe handlekraft og mobilitet under komplekse styringsmæssige vilkår
- ✓ at skabe engagement og medejerskab for såvel udviklings- som driftsopgaver på tværs af specialer og siloer
- ✓ at kunne identificere kravene til den enkelte enheds opgaveløsning og udvikle denne i en afvejning mellem dels politisk skabte realiteter og handlerum, dels fagprofessioners praksisser og udviklingsrum. Dette forudsætter desuden følgende kompetenceprofil:
- ✓ evnen til at lytte til de ansattes oversættelser af ledelsesbeslutninger samt åbenhed for realitetstestning af ledelsesrationaler
- ✓ opstilling af klare, fælles målsætninger på tværs af professioner
- ✓ kommunikation i form af oversættende, meningsdannende opgaver nedad i organisationen

OBS! Det står åbent, hvorvidt opslaget henvender sig til monofaglige ledere, administrative ledere eller multifaglige autodidakter.

Kravene i opstillingen er ambitiøse. Eller sagt på en anden måde: Hvis der i Danmark findes uddannelsesstilbud, som kan og vil stå til ansvar for at klæde ledere på efter listen, må landet råde over en videnkapacitet ud over det sædvanlige. Ambitionerne på lederens vegne stiger yderligere, når de holdes op mod nogle af de udfordrende vilkår, som lederskabet forventes at navigere i. I det følgende afsnit vil jeg kort skitsere tre kendte udfordringer. I den forbindelse stiller jeg spørgsmålet, om der kunne være brug for andre foki end kompetenceudvikling i en konstruktiv bevægelse af det offentlige lederskab.

4. Er kompetenceudvikling hovedvejen til bedre offentlig ledelse?

For det første er det en kendt problemstilling, at man skal løse den gordiske knude, som består i at kombinere servicekvalitet med fortsatte besparelser på trods af stadigt mere ressourcekrævende borgere. Når det i opstillingen ønskes, at lederen fx skal kunne »*skabe sociale rammer og ressourcer for dialog på tværs af professioner*«, fremstår det næsten utopisk, når det holdes op imod en hverdag, hvor mange ledere grundet ressource-mangel må prioritere sikringen af drift frem for udvikling; i relation hertil kan det synes lige så urealistisk, at skulle »*få medarbejderne til at forholde sig åbent og opsøgende overfor borgernes behov, interesser, forventninger og inddragelse i værdiskabelsen*«.

En anden udfordring er tendenserne mod at skabe større offentlige enheder. Ikke mindst i sundhedssektoren skal store tværfaglige professionsteams koordineres samtidig med, at der efterspørges nærværende, engagerende ledelse, som har indblik i den enkelte(s) professionsydelse. Sammenholdes stillingsopslagets formulering om at kunne »udvikle institutionen gennem medarbejdernes talenter, kompetencer og ambitioner« med ønsket om »opstilling af klare, fælles målsætninger på tværs af professioner«, ender vi næsten i det umulige. For hvordan skal lederen nødvendigvis kunne koordinere medarbejdernes individuelle ønsker, interesser, engagementer m.m. i en fælles målsætning? Det spørgsmål presser sig kun mere på i lys af voksende enheder, hvor hensynet til den enkelte medarbejder bliver sværere at tilgodese tidsmæssigt. På den ene side ser man her en idé om nødvendigheden i at pleje »primadonnaen« (som begrebet anvendes af ledelsesforsker Helle Hedegaard Hein), og på den anden side lurder en knugende nødvendighed af en større koreografi, som kan koordinere dygtige medarbejdere på tværs af funktion og niveau.

En tredje udfordring består i, hvordan den offentlige leder får oversat politiske og centraladministrative beslutninger til praksis. I opstillingen beskrives dette som at »kunne identificere kravene til den enkelte enheds opgaveløsning og udvikle denne i en afvejning mellem dels politisk skabte realiteter og handlerum, dels fagprofessioners praksisser og udviklingsrum«. Mon det betyder, at fremtidens offentlige leder skal være klar på at sidde politiske signaler og beslutninger overhørig af hensyn til at sikre kvalitet i driften? Og hvad ville dette i så fald forudsætte af særlige kompetencer? Mod, risikovillighed og/eller forhandlingskompetencer? Og lige så interessant, hvad ville det forudsætte af ledernes ledere, hvis de må forholde sig til, at deres krav bliver vejret lettere end borgernes?

Af de udfordringer, som her er nævnt, fremgår mange uoverensstemmelser og en udspændthed af *lederrollen* mellem samfundsmæssige vilkår (herunder politisk og administrativt skabte krav) og de ressourcemæssige vilkår (tid, økonomi, kompetencer, mm.).

Hvis det er selve *lederrollen*, der er udspændt, må det være relevant at forholde sig til de *krav*, som skaber denne udspændthed. Jeg mener derfor, at man må nuancere og supplere ideen om kompetenceudvikling som en hovedvej til at opnå bedre offentlig ledelse. I det følgende vil jeg undersøge et supplement til hypotesen om den kompetenceudrustede leder.

5. Hinsides kompetenceudvikling

I kronikken *Ledelse i særklasse* nuanceres ideen om manglende kompetencer hos offentlige ledere (Dialogforum november 2009). Her fremhæves det, at mange ledere rent faktisk overkommer en lang række svære udfordringer i institutionerne. I kronikken lægges kimen til en anden hypotese om, hvad der gør det så svært for offentlige ledere at lede.

Hypotesen lyder, at det kan være »(...) fordi ledelsesrummet faktisk er blevet så lille, at selv dygtige ledere reelt er spærret inde uden mulighed for at gøre en forskel« (Ibid.). Hertil lyder løsningsforslaget, at man fra politisk og administrativt chefniveau må »give lederne et større råderum« (Ibid.).

Herefter fremføres en anden hypotese, nemlig at lederskab besværliggøres »(...) fordi lederne føler sig begrænset, men i virkeligheden selv kunne og burde gøre mere for at udfordre deres givne rammer« (Ibid.). Denne hypotese fører tilbage til ideen om den mangelfulde lederrolle: Lederne mangler blik for, hvad de kan og bør gøre. Her peger kronikkens løsningsforslag traditionen tro på kompetenceudvikling af ledere samt horisontal udvikling af organisationskultur og -sparring.

For at tage en afkørsel væk fra fastholdelse af ideen om kompetenceudvikling som hovedvejen til bedre offentlig ledelse, kunne vi dvæle lidt længere ved kronikkens første hypotese; nemlig at politiske og administrative krav rent faktisk skaber begrænsede råderum for lederne. Man kunne tænke sig, at det begrænsede råderum måske kan karakteriseres ved en uoverensstemmelse mellem samfundsmæssige krav – herunder de krav som er politisk og administrativt skabt – og de vilkår der er til rådighed for lederne til at indfri kravene.

Et bud på, hvad der sker, når man reducerer lederskab til et spørgsmål om at være i besiddelse af de rette kompetencer, er altså, at man risikerer en blindhed for at stille spørgsmål ved *rimeligheden* i offentlige ledernes omgivelser; omgivelser, som til dels adskiller sig fra den private sektor ved at de i højere grad er politisk og administrativt definerede.

Inspireret heraf kan den fremtidige lederfærd ses som fuld af korsveje. Korsveje, hvor lederen må vælge mellem eksempelvis at opfylde enten borgeres ønsker, politikernes visioner, administrative krav eller medarbejdernes behov. Det kan igen kalde på nødvendigheden af at bruge lederskabets korsveje som et mødested, hvor parterne eksplicit indgår i at arbejde mod en mere koordineret beslutningstagning.

Men først må det være relevant på øverste politiske og administrative niveau at stille klare rammer for, om det forventes, at de oplevede dilemmaer og paradokser opløses, omformes eller udholdes.

Er det mon relevant at forholde sig til spørgsmål som: Hvis det er sværere at være leder i den offentlige sektor end andre steder, hvilke vilkår skaber da den kompleksitet? Kan man reducere kompleksiteten i nogle af de oplevede krav og vilkår, og hvem har i så fald ansvaret?

6. Konklusion

I en styrkelse af fremtidens offentlige lederskab kan det være en idé ikke at have et dominerende fokus på at få udviklet lederens kompetenceprofiler. Det kan medføre blind vinkel for, at politiske og administrative betingelser og strukturer kan skabe unødigt komplekse ledelsesvilkår.

Denne korsvej mellem lederens kompetencer og ledelsesvilkår er måske det, som skaber en oplevelse af udspændthed; og som igen kalder på den oplevede nødvendighed i at kunne håndtere dilemmaer og paradokser. Det kan være relevant at stille følgende spørgsmål til både fremtidens ledere og de vilkår, de gives at lede under: Hvilke kan og skal der gøres noget ved, og i så fald hvor meget? Dette spørgsmål må nødvendigvis efterfølges af spørgsmål om, hvem der skal gøre det, og hvordan – med fare for, at vi igen ender med et entydigt svar om kompetenceudvikling.

Referencer

- Hein, H.H. 2007. *Rutiner og rammer, kunst og kreativitet*. I: Larsen, B. og Hein, H.H. *De nye professionelle*. Jurist- og Økonomforbundet Forlag.
- Hildebrandt, S. 2004. *Dilemmaledelse: Frigør de produktive kræfter*. Børsen Forum.
- Jespersen, P.K. 2005. *Mellem profession og management*. Handelshøjskolens Forlag.
- Stacey, R.D. 2007. *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Pearson Education.