

Bedre chancer for at lykkes

Et bud på fremtidens vilkår for offentlig ledelse

At være leder i en kommune eller region i dag kan forekomme en nærmest umulig balancegang mellem modstridende krav og forventninger. Man er som leder eller chef nødt til at erkende, dels at opgaven er kompleks, krævende og modsætningsfuld, dels at man selv har et stort ansvar for at skabe sit eget ledelsesrum og arbejdsmiljø. Mange steder bliver jobbet som førstelinjeleder eller chef imidlertid gjort unødvendigt vanskeligt, og det kan og bør der gøres noget ved. Der er brug for at give gode ledere på alle niveauer bedre chancer for at få succes med deres ledelsesopgave – til gavn for borgere, medarbejdere og hele samfundet.

Dette oplæg præsenterer i kort form HK Kommunals bud på:

- A. De fælles grundvilkår for offentlig ledelse
- B. De vigtigste forudsætninger for, at ledere kan få succes
- C. Ledernes eget ansvar for at lykkes.

Der er tre formål med oplægget:

- At klæde HK Kommunals egne leder- og chefmedlemmer bedre på til lederjobbet, herunder til dialogen med eget ledelsessystem
- At præge den ledelsespolitiske debat blandt fx topledere og ledelseskonsulenter i de enkelte kommuner og regioner.
- At spille vigtige budskaber ind i Ledelseskommisionens arbejde.

A. Forstå de fælles grundvilkår

Offentlige ledere befinder sig på en line, der er spændt ud mellem svært forenelige hensyn.

Uanset, hvilke hensyn man som leder selv hælder til, er man nødt til at finde en balance på især fem områder:

- 1. Mellem kvalitet og økonomi:** Der er meget politisk fokus på kvalitet, service, værdi for borgerne mv. – men samtidig et ufravigeligt krav om budgetdisciplin og effektivisering. Udfordringen er sammenfattet i kravet om hele tiden at kunne levere "mere for mindre".
- 2. Mellem ansvaret for "egen butik" og tværgående resultater:** Som leder bliver man holdt ansvarlig for sin egen enheds drift, men forventes samtidig at kunne skabe resultater sammen med andre på tværs af organisationen – ofte uden et formelt ledelsesmandat.
- 3. Mellem innovation og sikker drift:** Ledere mødes med krav om at nytænke og udvikle opgaveløsningen, men al innovation er risikabel og kan trække fokus og ressourcer fra den sikre leverance af de faste ydelser. Og topledelse og politikere tolerer generelt hverken fejl, møgsager eller nedsat produktivitet.
- 4. Mellem samskabelse og forudsigelighed:** At inddrage borgernes perspektiv og ressourcer er en efterspurgt vej til bedre (og billigere) velfærd. Men når velfærdsproduktionen er mere fælles og åben for påvirkning, bliver den langt sværere at lede og styre end klassisk leverance af standardiserede ydelser.
- 5. Mellem faglig ledelse og ledelsesfaglighed:** Som leder forventes man at kunne lede fagnært inden for sit eget domæne – selv på lidt højere ledelsesniveauer – men samtidig kunne hæve sig over faget og kunne udøve en generel ledelsesfaglighed professionelt.

B. Giv ledere bedre chancer for at lykkes

Selv om disse balancekunster langt hen ad vejen er givne vilkår, kan den enkelte organisation gøre meget for at give sine ledere bedre betingelser for at lykkes. Især på følgende fem områder er der både behov for og mulighed for at lette vejen for de offentlige ledere:

1. Et rimeligt ledelsesspænd: Organisationsændringer, ledelsesreformer og besparelser har betydet, at en del ledere i dag har så mange med-arbejdere i direkte reference, at det kan være svært at levere den ledelse af den enkelte, der er brug for. Teamledere eller -koordinatorer kan i nogle tilfælde løfte en del af ledelsesopgaven, men det forudsætter, at disse personer faktisk får de beføjelser og kompetencer, funktionen kræver [– det er desværre langt fra altid tilfældet].

2. En understøttende ledelseskultur: Ingen ledere kan lykkes på egen hånd, alle er afhængige af et konstruktivt medspil fra side- og ikke mindst overordnede ledere. Det vil sige, at man ikke blot får udstukket opgaver og resultatkrav, men møder hjælpsomhed, helhedstænkning og samarbejdsvilje fra andre ledere. At målet er at spille hinanden bedre. Det er et klart topledelsesansvar at sikre en sådan musketérånd i hele ledelsessystemet.

3. Garanteret adgang til sparring: Komplexiteten og balancegangene i ledelsesopgaven gør, at man som leder skal være sikker på at kunne få den nødvendige sparring. En del af sparringen vil naturligt være med egen chef, men der er brug for gode alternativer, når chefen ikke er den rette; det kan fx være ledernetværk, en mentor eller mulighed for at købe ekstern bistand.

4. Invitation til at være en del af noget større: Også som leder motiveres man af at kunne bidrage til et højere fælles formål – ikke blot af at holde budgettet eller passe sit eget hjørne af organisationen. Det giver mening og værdi for den enkelte leder at blive inviteret med i vigtige opgaver, projekter og fora, der rækker ud over eget formelle ressource.

5. Respekt for værdien af kontinuitet: At blive fri for forandringer er hverken muligt eller ønskeligt som offentlig leder. Men alle større ændringer har en pris, fordi kendte rutiner forstyrres og faste relationer brydes op. Der er behov for at anerkende, at en vis stabilitet og forudsigelighed ikke bare kan have stor betydning for trivsel og produktivitet, men også for en organisations evne til at lære af sine erfaringer og selv løbende udvikle sin opgaveløsning.

C. Tag ansvar for egen ledelse

Som offentlig leder har man selv et ansvar for at præge sit eget ledelsesrum og arbejdsmiljø. Man er ikke blot et offer for omstændighederne, men må gøre en indsats for at få udnytte og udfordre de muligheder, man har. Især på tre punkter, er man som leder nødt til selv at træde et skridt frem på banen.

1. At tage ledelse og lederrollen på sig: Offentlig ledelse er ikke (længere) et privilegeret, modsætningsfrit job for den dygtige fagperson med en vis administrativ flair. Som leder er man nødt til at tage hele ledelsesopgaven, -rollen og -faget på sig. Herunder, at man i høj grad skal lykkes ved at lede mennesker, relationer og processer – i en kompliceret balancegang mellem mange hensyn og interesser.

2. At opsøge klarhed og hjælp: Den gode organisation sørger for, at ledere har en tilpas veldefineret ledelsesopgave, en understøttende ledelseskultur samt god mulighed for sparring. Men alle ledere vil med mellemrum havne i situationer med tåge og tvivl; her har man som leder selv ansvaret for aktivt at opsøge den nødvendige afklaring og støtte – og for at sige fra opadtil, hvis man oplever sine (eller organisationens) grundlæggende værdier udfordret.

3. At tænke strategisk i hverdagen: Det er en gammeldags opfattelse, at strategiarbejde er topledelsens bord. Alle ledere skal kunne forbinde dagligdagens opgaveløsning med en forståelse af organisationens formål og udvikling på længere sigt. Som leder skal man være så nysgerrig og proaktiv, at man kan klæde sig selv og sine medarbejdere på til fremtidens opgaveløsning og samtidig præge udviklingen, fx af de mange nye digitale muligheder.

At være offentlig leder er et af de mest spændende og udfordrende job, man kan have – netop fordi det ikke er let, og fordi man som dygtig leder gør en stor forskel for både medarbejdere, borgere og hele velfærdssamfundet. Derfor skal den enkelte leder have de bedst mulige betingelser for at lykkes. Ansvar for at sikre dét ligger hos politikere og topledelse. Derefter er rimeligt at kræve, at den enkelte leder lever op til samfundets høje forventninger.

