



Tid til forandring og tid til ledelse

- fokus på ledelse og ledelsesudvikling i offentlige virksomheder

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Netop i den nuværende situation, hvor den offentlige sektor og dens mange institutioner, virksomheder m.m. udsættes for et stort pres, er det vigtigt, at der fokuseres på ledelse og på leder- og ledelsesudvikling. Hvis det er tid til forandring, er det også tid til ledelse.

God ledelse hænger fundamentalt sammen med, om vi når de mål, vi sætter os. Derfor bør ledelse have en stor bevågenhed hos den nuværende regering i forbindelse med alle de ændringer, der skal gennemføres i den offentlige sektor i de kommende år.

Ledelse gør en forskel, plejer vi at sige. Vil man forskelle, må man ledelse. Vil man forandring, må man ledelse. Vi er på vej væk fra at tale om en ledelsesret til at tale om en ledelsespligt. Kvalificerede medarbejdere, leverandører og kunder forventer god ledelse. Bestyrelser af alle slags vil kræve kompetente ledere, samtidig med at bestyrelserne også selv må arbejde med at udvikle sine ledelseskompetencer. Kravene til offentlige ledere vil blive forøget betydeligt i de kommende år.

I den offentlige sektor sker der i disse år mange ting, der indebærer, at der skal arbejdes med pligt til ledelse. Dele af den offentlige sektor er i en slags chok-tilstand, fordi der er skabt usikkerhed om afskedigelser, nedskæringer m.m. Den offentlige sektor har i en årrække været på vej gennem

en forvandling, der har fået sektorens enkelte til at minde stedse mere om professionelt ledede virksomheder i den forstand, at de har stadig klarere mål og visioner og stadig klarere principper, rammer og udstyr at sætte ind på løsning af de konkrete opgaver. Der er opgaver, der skal løses, og der er ressourcer og kompetencer til rådighed.

Ledelse drejer sig om at nå de mål, vi sætter os. Det er en karakteristisk af ledelse, som er meget brugbar. Tager man sine mål alvorligt, og har man begrænsede midler at gøre med, så er ledelse det, der forbinder indsatserne med målene. Derfor må man fortsat i den offentlige sektor og dens enkelte institutioner fokusere på ledelse, drøfte ledelse, thi ledelse er vejen til at nå målene. Ledelse skal sættes på dagsordenen, og der må gøres en indsats for at få taget ledelse så alvorligt, at man taler om det, formulerer sig om det og på den baggrund udvikler ledere og ledelse. Mange steder vil det være overflødigt at sige dette, fordi man allerede arbejder kvalificeret og professionelt med ledelse. Og nogle steder vil det være sådan, at der er knap så dygtige og effektive ledere, og måske også dårlige modtagere af ledelse, dvs. medarbejdere, der f.eks. tror sig hævet over ledelse, tror, at ledelse er unødvendigt, noget, der kun er behov for i den private sektor, eller hvilke forestillinger, der nu kan have overlevet f.eks. fra de glade 60'ere. Gode medarbejdere har forstand på ledelse. De véd, at uden mål og ledelse, går det ikke.

Dårlige ledere, ledere, der ikke arbejder professionelt og bevidst med leder- og ledelsesudvikling, ledere, der får konge- eller primadonnanykker, er et dyrt bekendtskab for skatteyderne. Dårlige ledere er eller bliver gradvist omgivet af dårlige medarbejdere. De gode medarbejdere og ledere forsvinder. "People leave leaders, not companies!", viser flere undersøgelser. Og gradvist bliver opgaveløsningen ineffektiv, af dårlig kvalitet og stadig dyrere for skatteydere og brugere. Derfor skal den udvikling, der nu sker i den offentlige sektor, ledsages af klare tiltag på ledelsesområdet, bl.a. således at der kan skabes mere klarhed om mål og midler, og også skabes klarhed om den uklarhed og det kaos, der fortsat vil karakterisere dele af institutionernes virke.

Når jeg her taler om ledelse, taler jeg om, at der rundt omkring i offentlige virksomheder leveres ydelser til borgerne, fordi politikerne på borgernes vegne har besluttet sig for, at der skal leveres

sådanne ydelser. I den forstand er den offentlige sektors enkelte virksomheder hver især led i et omfattende, men dog overskueligt, leverancesystem, der kan fungere mere eller mindre effektivt. Langt de fleste af os har en klar interesse i, at dette system og dets enkelte elementer fungerer effektivt.

Den vigtigste bestanddel af dette leverancesystem er de titusinder af medarbejdere, der er ansat for med deres kompetencer at bidrage til, at givne opgaver bliver løst. Den anden bestanddel af leverancesystemet er brugerne. Medarbejderen og brugeren skal mødes, for at den konkrete ydelse kan siges at være produceret og leveret; kompetencer og behov skal forbindes. Det kan gøres på mange måder, og det er her, ledelsen kommer ind. Ledelsesindsatsen drejer sig om disse hundrede tusinder af daglige møder mellem en bruger på den ene side og læreren, sygeplejersken m.m. på den anden side. I den forstand er det gamle begreb, sandhedens øjeblik, fortsat meget relevant. Det er i sandhedens øjeblik, at hele systemet og ledelsen består den egentlige prøve; det er her, det viser sig, om medarbejderen kan komme til at og vil yde den indsats, der er påkrævet, og om borgeren kan få den ydelse, som borgeren har behov for. Ledelse drejer sig om at skabe rammerne og forudsætningerne for, at disse møder kan finde sted på den rigtige måde.

Hvis disse møder fandt sted på uændrede måder og betingelser fra år til år, så kunne vi slappe af. Så var der ikke behov for ledelse. Så var der behov for effektive administrations- og styringssystemer. Men i vor tid gælder det, at borgernes forventninger ændres, de standarder, der ligger til grund for de forskellige ydelser, ændres, de teknologier, redskaber og værktøjer, der bruges, ændres, politikernes ønsker og krav ændres. Der er store og hastige ændringer overalt, og det er ikke mindst dette, der forøger kravene til ledelse. Derfor må der arbejdes med at udvikle ledere og ledelse sådan, at alle disse forandringer kan håndteres.

Denne professionalisering af ledelse drejer sig principielt om alle dele af den offentlige sektor – med respekt for de forskelle, der er. Et sted, hvor man helt åbenbart kan sætte ind, er de steder, hvor man endnu har den form for ledelse, der består i, at man på såkaldt demokratisk vis vælger leder, men uden at den valgte leder nødvendigvis har forudsætninger for at være leder. Sådan vælger man f.eks. fortsat ledere på de højere læreanstalter. Det giver sig undertiden helt groteske udslag, og fører formentlig ofte til, hvad man kunne kalde ikke-ledelse. Det er næppe en ledelsesform,

der er egnet til at føre de højere læreanstalter ret mange år frem.

Tvært imod. De højere læreanstalter er ét af de områder, hvor der bør ske ændringer i ledelsesform og ledelsesfokusering. Også om en række andre offentlige virksomheder må man sige, at der skal ske en øget fokusering på ledelse, lederudvikling og ledelses- og organisationsudvikling, således at det sikres, at kompetencer og ressourcer i den offentlige sektor anvendes bedst muligt til løsning af de offentlige opgaver. De, der bl.a. af politiske årsager ønsker at bibeholde produktion af en række ydelser i offentligt regi, bør i særlig grad holde dette standpunkt, for en professionalisering af ledelsen er én af vejene til at gøre den offentlige sektor konkurrencedygtig med de bedste private virksomheder. De, der ikke principielt ønsker produktionen af en række traditionelle offentlige ydelser fastholdt i offentligt regi, bør også arbejde for en professionalisering af ledelsen i offentlige virksomheder, fordi det nødvendigvis vil bidrage til at gøre produktionen af offentlige ydelser så effektiv og kvalitetspræget, som det nu engang er muligt, og dermed også til at udskille de virksomheder, der ikke skal overleve. At denne ledelse og effektivitet skal ses i nøje sammenhæng med den konkrete institution og de konkrete typer af opgaver, der skal løses, er en selvfølge.

Hvis det er tid til forandring, så er det også tid til ledelse. For det er primært, når man vil forandring, at man må arbejde med ledelse. I tider med stabilitet er der ikke så meget behov for ledelse. Så er der behov for administration og styring. Det er, når man vil forandring, at der er behov for ledelse. Hvis man ser ind i de bedste offentlige og private virksomheder, så vil man bl.a. se ledere, der er optaget af lederuddannelse, lederudvikling og ledelsesudvikling. Og man vil se ledere, der er aktive i netværk, og som bevidst og systematisk lærer ledelse, medens de leder.