



Klemte ledere i det offentlige mangler nye og bedre ledelsesværktøjer

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

De senere års krav til den offentlige sektor om kvalitetsudvikling, nedskæringer og mere komplicerede prioriteringer har efterladt de offentlige ledere i nogle krydspres fra medarbejdere, borgere, virksomheder, politikere og andre interessenter. Situationen har skabt et behov for nye typer af lederuddannelser og værktøjer, som både er inspireret af ledelsen i private virksomheder, og samtidig må der også udvikles metoder og værktøjer inde i den offentlige sektor selv.

Tidligere var den offentlige sektor præget af stabilitet og vækst. Nu er den offentlige sektor karakteriseret ved store omskiftelser og en klar tendens mod krav om kvalitet, nedskæringer og stadig mere komplicerede prioriteringer. Det betyder, at der skal være en benhård økonomistyring i offentlige virksomheder, som bl.a. drejer sig om nedskæringer. Det drejer sig om nedskæringer, der næsten altid er karakteriseret ved, at de rammer både ansatte og brugere. Disse vil næsten altid protestere, og over for dem står andre grupper og eventuelt nye typer af ydelser, som andre borgere skal have. Det drejer sig f.eks. om stadig større grupper af ældre, stadig større grupper af børn og helt unge, helt nye sygdomme og/eller helt nye behandlingsmuligheder, metoder m.m.

De offentlige ledere befinder sig dermed i forskellige krydspres. De presses fra borgerne, der vil have mere for pengene. Borgerne mærker et stort skattepres, og de vil have værdi for deres penge. Mange borgere har en fornemmelse af, at produktiviteten i den offentlige sektor ikke er høj nok, samtidig med, at de også er mest trygge ved at få en række typer af ydelser leveret fra offentligt

kontrollerede virksomheder. Men borgerne vil ikke bare have kvantitet, de vil også have kvalitet og sikkerhed for levering.

Allerede her ligger ganske komplicerede udfordringer. De offentlige ledere presses også fra medarbejderne. Nogle grupper af medarbejdere kræver beskyttelse mod for store pres. Andre grupper, måske yngre og de bedst kvalificerede, kræver nytænkning og forandring – bl.a. for at tage kampen og udfordringerne fra private virksomheder op. Politikerne presser ligeledes på. De kræver hurtige og måske meget firkantede beslutninger implementeret. De kræver beslutningsoplæg og forslag til besparelser, samtidig med, at de ofte lover til højre og venstre og, når det kommer til stykket, ikke tør konfrontere vælgerne med de barske sandheder, men forsøger at luske uden om ved ikke at stå fast, f.eks. på krav om nedskæringer. Det stiller de daglige topledere i et yderligere dilemma og pres.

Behov for bedre ledelse

I tillæg til de krav, der følger direkte af det oven for nævnte, kan man sige, at offentlige ledere generelt står over for krav om at blive bedre til at lede. Der er givetvis et akkumuleret behov for lederuddannelse og lederudvikling i den offentlige sektor, ligesom der er det i den private sektor. Heller ikke her er man dygtige nok. Der er et behov for et ledelses-kompetenceløft.

Offentlige ledere skal blive stadig mere dygtige som ledere, som nogen, der kan bevæge sig rundt i disse krydspres mellem borgere, politikere, ansatte, interessegrupper, politiske partier, fagforeninger – og holde skuden på en 'rimelig' klar kurs, som nogen hele tiden rykker i og vil påvirke. Der er behov for en stadig udvikling af nye koncepter, metoder og værktøjer til offentlig ledelse. Der findes allerede meget, og mere skal udvikles. Noget kan tilpasses og overføres fra private virksomheder, ikke ukritisk og uden videre, men med de tilpasninger og reservationer, der gælder, fordi det er en offentlig virksomhed. Men derudover må der ske en udvikling af metoder og værktøjer inde i den offentlige sektor selv.

Udvikling af nye ledelsesredskaber

De offentlige ledere kan ikke lede ud i den blå luft, men har som andre ledere behov for intuition og overordnede kvalifikationer som dømmekraft, erfaring, indlevelse, empati m.m. Dette er uhyre vigtigt, men lige så vigtigt er det at have faktuelle oplysninger, tal, nøgletal, sammenligninger, benchmarks og hvad vi nu vil kalde det. Ellers er det umuligt at navigere i de meget komplicerede farvande, som er omtalt her. Til dette er værktøjer,

ofte edb-baserede værktøjer helt nødvendige, og i den forbindelse er det sikkert også nødvendigt, og ud fra en række formål meget hensigtsmæssigt, at sammenkøre registre, som vi hidtil, af gode grunde har holdt adskilt.

Børsen Forum har udviklet en ny serie "Børsens Ledeshåndbøger", som henvender sig til offentlige ledere. Håndbøgernes primære og overordnede formål er at følge med og formidle det bedste inden for ledelsesområdet. Det gælder generel ledelse, men det gælder netop også de mere specifikke områder, i særlig grad økonomistyring, værktøjer og modeller. De offentlige ledeshåndbøger bliver skrevet med respekt for den særlige kontekst, som offentlige ledere befinder sig i, og det vil bl.a. sige, at de har en politisk ledelse, og at de har en høj grad af brugernærhed og brugerindflydelse.