

# Offentlig ledelse

*Johnsens klumme*

*Af Erik Johnsen*

Offentlig ledelse er et mangehovedet uhyre. Det er ikke hensigten i en lille klumme at kloge sig umådeholdent på dette fænomen. Men årsagen til de følgende bemærkninger er KL's udmelding om, at nu skal alle chefer i det offentlige have ledelseskompetence. Og hvis de ikke har det, så skal de lære det.

Det er hertil jeg, baseret på små halvtreds års erfaring med offentlig ledelse har et par bemærkninger.

For det første er det fint, at det nu meldes officielt ud, at ledelse er en så vigtig funktion i offentlig administration og serviceproduktion, at der nu skal investeres i bedre ledelse for overhovedet at kunne eksistere. Skal man rose denne udmelding, skal det være med ordene:

"Det er også på tide"!

Dertil kan initiativtagerne sige: "Jamen, det har vi sagt i mange år". Nyt spørgsmål: "Hvorfor er lederiet så blevet kritisk nødvendigt netop nu"? Essensen i svaret på dette spørgsmål er: "Lederuddannelsen" i stat, amt (region) og kommune har på trods af betydelige investeringer i tid og penge ikke afkastet de ønskede resultater. Hvorfor ?

"Lederuddannelsen" er sat i gåseøjne, uden at der heri ligger andet end konstateringen af, at der ikke har fundet lederuddannelse sted. En uddannelse til at få en ledelsesproces til at fungere i offentligt regi kræver, at mindst fire komponenter i virksomheden relateres til hinanden med det fælles formål at realisere dens strategiske målsætning. I dette tilfælde målsætninger. De fire komponenter er:

- virksomhedens folkevalgte ledelse,
- virksomhedens formelle chefer,
- medarbejderne og deres
- faglige organisationer.

Ledelseskurser for enkeltpersoner på weekendbasis eller deltidsbasis på et halvt eller helt år eller længere har givet deltagerne et sprog til at tale ledelse i. Men ikke det ledelsesmæssige knowhow, der kun kan opnås ved en kombination af ledelsesteori og ledelsespraksis sammen med de relevante andre i selve virksomheden. Her er kæden hoppet af. De fire nævnte komponenter har været flittige til at uddanne sig hver for sig. De har så bl.a. udviklet forskellige holdninger til disciplinen ledelse. Og de har navnlig udviklet forskellige ledelsessprog.

Det betyder, at man så har været lykkelig fri for at tale meningsfuldt med de andre om hvor man vil hen sammen, og dermed indirekte været legitimeret til at gøre tingene, som man har lært fra barnsben, dvs. som man altid har gjort. Og det er der ikke megen fornyelse i, og slet ingen dynamik.

Der er den fundamentale forskel på administration og ledelse, at førstnævnte kræver overholdelse af givne regler, medens sidstnævnte altid indebærer ændring af regelværket og af adfærdsmæssige rutiner og velerhvervede statiske rettigheder. Og hvis ledelse skal kunne fungere i praksis, så kræver det at både folkevalgte og formelle chefer og medarbejdere og deres faglige organisationer (tillidsapparatet) alle er ansvarlige deltagere i en fælles udvikling af virksomhedens konkrete ledelsesproces. Det er kort sagt udfordringen.

Det er i øvrigt en udfordring, der er uafhængig af om virksomheden fungerer i offentligt eller privat regi eller i en kombination heraf. Ét er søkort at forstå, et andet skib at føre. Søkortet er velkendt for de fleste C3 medlemmer og delvis kendt af DJØF'ere. Selve sejladsen skal læres på skibet under vekslende vind- og strømforhold og under meget vekslende destinationer. Og det, man har lært på ét skib, er ikke nødvendigvis det, der kan kopieres for sejlads med et andet skib med en anden bemanning og med en anden destination uden at det medfører katastrofale konsekvenser.

Summa summarum: Det tager i Danmark cirka én generation at få forståelse for en nødvendighed og herefter én ny generation for at få taget konsekvenserne af forståelsen. Der så normalt er blevet for gammel.

God fornøjelse med at skabe bedre ledelse. Der bliver nok at lave, og der bliver arbejde til alle. I en meget lang fremtid.