

3 Ledelsesparadokser som vi skal turde tale om

Jeg har kigget lidt på det omfattende datamateriale som ledelseskommisionen netop har frigivet – besvarelser fra hele 1800 offentlig ledere. Efter et kig i datamaterialet håber jeg, at fremtidige julekalenderlåger adresserer nogle af de paradokser, som jeg synes kommer til udtryk i ledernes besvarelser – her er et par af paradokserne, som jeg mener vi skal finde svar på!

1. Hvordan håndterer vi, at 1800 offentlige ledere næsten samstemmigt siger, at de er enige eller helt enige i at
 - a. 94 % reagerer som leder, når vedkommende ser dalende præstationer i enheden
 - b. 86 % mener at de konkretiserer en klar vision for medarbejderne omkring enhedens fremtid
 - c. 96 % mener at de er tilgængelige for medarbejderne
 - d. 98 % mener at de har en ledelsesstil der er tillidsbaseret
 - e. 96 % mener at de giver en individuel positiv feedback til medarbejdere, der præsterer godt

Hvis ovenstående virkelig er rigtigt – så har vi vel ikke noget problem med ledelse i den offentlige sektor? Ledelseskommisionen skriver godt nok, at der selvfølgelig altid er et spænd mellem lederens egen-vurdering og så når man spørger lederens medarbejdere – men spørgsmålet er måske mere om det spænd i opfattelser kan blive for stort? Og hvordan kan vi hjælpe til med at mindske det?

2. En af de nemme paradokser at påpege er, at det er mærkeligt, at kun 21 % af de 1800 ledere er enig eller helt enig i, at der er en tradition for at afskedige ledere, som ikke præsterer – men jeg synes næsten, at det er vigtigere at adressere hvorfor at
 - a. Tallet kun er 17 % når man er leder med ansvar for medarbejdere?
 - b. Og at tallet er oppe på 46 % når man spørger toplederne?

Ledelseskommisionen skriver til toplederens besvarelser, at *”det kan være et udtryk for, at omsætningshastigheden især har været stigende i de øverste ledelseslag, hvilket også kan ses i forbindelse med brugen af f.eks. åremålskontrakter”*. Men den pointe er vel irrelevant i et ledelseskommisionsperspektiv, der kigger på behovet for bedre offentlig ledelse?

Det er langt mere interessant om besvarelserne fra toplederne kunne være et udtryk for, at man individuelt som topleder i det offentlige oplever et øget pres mod den position man selv sidder i (og det tror jeg bestemt, de gør)? Men det pres har ikke nødvendigvis noget at gøre med, om der bredt set i organisationen er tradition for at afskedige ledere, der ikke præsterer. Og det ville kunne forklare, hvorfor lederne nederst i pyramiden ikke deler den samme virkelighedsopfattelse som toplederne. Så hypotesen kunne ligeså godt være, at tallene er et udtryk for, at de decentrale ledere oplever, at de selvsamme topledere (der i stigende grad selv oplever afskedigelseskniven) ikke skiller sig af med de ledere, der ikke præsterer inden for eget ressortområde? Og kan det være derfor, at toplederne selv oplever et stigende pres på egen taburet? Og sidst men ikke mindst er der vel paradoksal, at hele 40 % af de adspurgte 1800 offentlige ledere svarer neutralt til det her centrale spørgsmål – hvorfor gør de det?

3. Det sidste paradoks jeg ønsker at påpege er hypotesen mellem den selvsikrer leder og evnen til at lave distribueret ledelse. Hypotesen er jeg sådan set meget enig i, men der er nu alligevel noget i det

bagvedliggende data som undrer mig i forhold den virkelighed, jeg selv befinder mig i. Den "selvsikre leder" er dem, der har svaret, at de *"føler sig godt tilpas med de krav, der stilles til deres lederrolle"*

Når man ser på hvor mange af de 1800 offentlige ledere, der så **ikke** føler sig tilpas med de krav som stilles til dem som leder – så svarer "kun" 10 % af lederne, at de befinder sig i en position, hvor de er utilpas med de krav, som stilles til dem i deres nuværende lederstilling. Jeg tror oprigtigt ikke, at det tal er retvisende, og jeg synes, at vi skylder os selv at finde ud af, hvorfor 1800 ledere i et anonymt spørgeskema ikke svare mere oprigtigt i forhold til det her spørgsmål, når nu data skal bruges til at optimere deres egne nuværende rammer for at kunne udøve god ledelse.

For hvis tallet er rigtigt, så må det jo betyde, at langt de fleste er tilfredse med de rammer, de har? Hvis den hypotese er rigtig, hvorfor er det så "kun" 56 % af lederne, der synes, at det er attraktivt at være leder i det offentlige? Og jeg tror inderst inde ikke, at det har noget at gøre med bedre løn og flere personalegoder i det private at gøre – så hvad er de her tal et udtryk for?

Jeg vil anbefale alle, der arbejder med ledelse til at kigge på de data, som Ledelseskommisionen har frigivet. Det er et fantastisk datamateriale, og det giver os muligheden for at blive endnu skarpere på, hvordan vi kan gøre ledelse i det offentlige endnu bedre, end det er i dag – og det sagt med et smil til alle de gode ledere, der hver dag gør en kæmpe forskel for vores medarbejdere og borgere. Og så vil jeg glæde mig til de næste julekalenderlåger fra Ledelseskommisionen og sikkert nogle gode bud på, hvordan vi håndterer disse paradokser.