

Tilbagetogets kunst

Hvilken type ledere vil blive morgendagens helte før og efter kommunalreformens ikrafttræden? Vil det blive tilbagetogets heltetyper, der går under i egen succes?

Af konsulent Egon Petersen, KL, Personalepolitisk Kontor, K-PP, epe@kl.dk



"De nye kommuner vil komme til at vade i overflødiggjorte topchefer fra sammenlagte kommuner og nedlagte amter".

Så markant formulerede Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 18, 2004 sig om resultatet af de kommende fusioner. Hvis de fusionerede kommuners forvaltninger er meget "cheftunge", så kan de nye kommuner enten vælge at genplacere cheferne af veneration eller at tilføre organisationen ny ledelseskraft udefra. Men skrækscenariet kan blive en organisation med degraderede chefer, der giver anledning til magtkampe, svigtende loyalitet, kontraproduktivitet og til et samlet set ringere arbejdsmiljø. En tilstræbt anstændighed og prioritering af konsensus kan måske blokere for at få tilført den nødvendige ledelseskraft, der skal til for at sikre organisationen vitalitet og nyudvikling på sigt, samtidig med at rationaliseringsgevinsten ved fusionen ikke høstes, hverken på kort eller lang sigt. For de overtallige chefer vil det givne valg mellem for eksempel genplacering i "passende" stilling eller afskedigelse endog kunne opfattes som, at "venlige støvler sparker lige så hårdt som grimme støvler." (Brecht). Hvem ønsker at blive placeret i en stilling, som man er over- eller underkvalificeret til, ikke brænder for, eller hvor organisationen ikke aktivt har ønsket, men fået "pålagt" den pågældende chef?

ANSTÆNDIG BEHANDLING

Hvis situationen går i denne retning, så kan det være bedst for alle parter at sørge for aftrædelsesordninger, selv om det koster på kort

sigt. Hvis der bliver chefrængsel på nogle rådhus, så vil det af økonomiske, tekniske eller organisatoriske grunde, eller hvis ens arbejdsfunktion bliver overflødig, være vanskeligt at forestille sig, at der ikke vil ske afskedigelser i kølvandet på fusionerne. Regeringen har dog på det overordnede plan meldt ud, at de forestående kommunesammenlægninger og opgaveflytningen mellem amter og kommuner ikke må føre til afskedigelser.

Fremtiden kan ikke forudsiges. Den skal skabes. Enten ser man ting ske, eller også får man dem til at ske. Som leder skal man helst befinde sig i sidstnævnte position. Alligevel oplever mange ledere, at reformer og organisationsændringer "regner" ned over deres områder, at de altid er bagefter og agerer reaktivt. Der er imidlertid råd at hente. De ledere, der bruger tid på at forudse kommende reformer, overkommer langt mere turbulens end de ledere, der ikke er forudseende, siger Annemette Digmann i den nye bog "Ledelse med vilje. Offentlig ledelse i nyt perspektiv", Børsen, 2004, s. 174. Når ledelsesfeltet synes uoverskueligt, så kan det være lettere at fokusere på de administrative eller faglige opgaver end at forholde sig strategisk til ledelsesopgaverne, men så er lederen vel ikke længere leder, men offer for andres bestræbelser?

RUM FOR UDVIKLING

Ledelse handler blandt andet om at skabe og definere en ny virkelighed og om at kunne frembringe visionen samtidig med, at man

sikrer sig ejerskab hos dem, der skal føre visionen ud i livet. Nye styringsformer, decentralisering, moderniseringstiltag og stigende fokus på den offentlige sektor har gjort ledelse i det offentlige til en meget kompleks opgave med mange paradokser, krydspres og dilemmaer. Når kompleksiteten stiger i ledelsesopgaven, og der efterspørges ledere, der kan tænke strategisk og proaktivt, så skal der fokuseres på at etablere rum og muligheder for, at lederne kan få støtte eller at blive passende udfordret, for eksempel ved at deltage i ledernetværk eller at få supervision og sparring. På denne måde kan fortvivlelse og frustration vendes til afklaring og aktiv handling. Hvordan kan lederne ellers medvirke til, at den kommunale organisation revitaliseres og tænkes på ny med henblik på at give borgerne den mest kompetente service, samtidig med at medarbejderne involveres i og tager ejerskab til hele forandringsprojektet?

KOMPLEKSITET OG LEDELSE

En af de helt centrale ledelsesmæssige udfordringer bliver, hvordan de gamle og de nye topledere formår at afvikle/nedlægge organisationer, samtidig med at der skal opbygges nye organisationer, uden at borgerne mærker en ringere service eller får skattestigninger. Hvordan kan ledere i den kommunale verden både afvikle, sikre driften og udvikle organisationen samtidig med, at de måske selv bliver overflødige? Hvilke ledere formår at tage bestik af den nye situation, at være i stand til at håndtere kaotiske og komplekse forandringsprocesser, fastholde motivationen og fokus, og så bringe sig i en gunstig position på trods af, at lederjobbet måske ikke eksisterer i den nærmeste fremtid? I sandhed en kras udfordring og et vanskeligt dilemma, som offentligere ledere, det vil sige kommunaldirektører, forvaltningschefer og institutionsledere, ikke tidligere er blevet stillet så massivt overfor.

EN NYE TYPE LEDERE


Den strategiske tænknings klassiker, Clausewitz, påpegede i sin tid, at tilbagetoget er den vanskeligste af alle operationer. Ledelseslitteraturen har ofte fokuseret på sejre, erobringer og triumfer, mens det at afvikle og nedlægge organisationer appellerer til nogle mindre attraktive begreber, såsom afkald, reduktion og demontering, og disse kategorier har ikke på samme måde været i fokus tidligere. Hans Magnus Enzenberger reflekterer i det tankevækkende essay "Tilbagetogets helte" (Gyldendal 1997) over den nye epokes helte, der kan formå at rømme en stilling, som er blevet helt uholdbar. Hvis en leders storhed skal måles på vanskeligheden af den opgave, vedkommende stilles overfor, så skal den heroiske lederopfattelse revideres. "Enhver idiot kan kaste en bombe. Det er tusinde gange sværere at demontere den."

Spørgsmålet er, om tiden ikke er kommet til at bidrage til at tænke både helte- og lederrollen på ny – set i kommunalreformens per-

spektiv. Ledere forandrer og udvikler sig i den udstrækning, det er muligt for dem at vælge at koble sig på nye begivenheder med egen identitet og selvspekt i behold. Hvad nu, hvis den dominerende ledelsestænkning ikke i tilstrækkelig grad reflekterer og sprogligt begriber de kommunale lederes nye udfordringer, der og så vil indbefatte nedbrydnings- og fusionsopgaver? Kan lederen så spejle sig i disse kategorier, sådan at det giver nogen som helst mening? Intet er så praktisk som en god teori, der kan oversættes til virkeligheden; men findes denne om disse "tilbagetogets helte"?

SÆRLIG STØBNING

Kræver fremtidens fusioner ikke ledere af en særlig moralsk støbning, med en særlig personlig integritet, energi og faglighed, hvor de både kan nedbryde og udbygge organisationer, afvikle og begejstre, løsrive og skabe ejerskab, samtidig med at de underminerer egne positioner, thi den dynamik, lederne derved udløser, kaster lederne selv til side. "Den, der rømmer sine egne stillinger, opgiver ikke blot objektivt set terræn, men også en del af sig selv. Et sådant skridt kan ikke lykkes, uden at person og rolle skiller sig ud fra hinanden.... Specialisten i demontage viser sit moralske mod ved at tage denne tvetydighed på sig." (Enzenberger) Er morgendagens lederhelte ledere, der som Mihail Gorbatsjov går under i egen succes? Ledere, som ikke bare forbedrer verden, men også skåner den? Hvordan kan det læres og af hvem? Hvordan kan offentlig ledelse i denne situation tænkes som noget, vi kan være stolte af?



EP-Consulting

Egon Petersen

Ledelsesudvikling
Personaleudvikling
Organisationsudvikling

Vodskov Kirkevej 16
9310 Vodskov
Tlf.: 20 94 19 54
Mail: ep-consulting@mail.dk
www.ep-consulting.dk