

## Kommunale ledere har brug for politisk tæft

/// AF EGON PETERSEN, EKSTERN LEKTOR & LEDELSES-KONSULENT

Hvis du mener, at offentlig ledelse kræver noget særligt, og at succeskriterierne for ledere må være forskellige alt efter, hvad lederen leder, medarbejderne og hele organisationen, så er der inspiration at hente i bogen "Leadership Pipeline i den offentlige sektor".

Leadership Pipelines praktiske interesse er at afklare, hvilke kompetencer lederne skal have på forskellige organisatoriske ledelsesniveauer for at være succesfulde. Offentlige organisationer bør ifølge forfatterne, udvikle en model for systematisk intern lederudvikling og lederrekruttering. Lederudvikling er i denne forståelse et ledelsesansvar, og lederudvikling skal

knyttes til implementering af organisationens strategi og daglige ledelsesopgaver. Konsekvensen af denne forståelse vil være, at kommunerne ikke meningsfuldt kan udlicitere og overlade ansvaret for lederudvikling og lederuddannelse til skolebaserede lederuddannelser (jf. væksten i diplom- og masteruddannelserne). Ledelsesudviklingen bør være et fælles



kommunalt ledelsesansvar, hvor lederne selv skal spille en aktiv rolle i at udvikle de le-



Forfatterne analyserer otte kompetencer, som skal til for at lykkes som offentlig leder. For eksempel er det vigtigt at have "politisk tæft", når man skal lede under en demokratisk valgt politisk ledelse.

dere, der refererer til dem. Leadership Pipeline blev oprindeligt udviklet i USA (General Electric) og formidlet i 2001 af en række amerikanske ledelsesforskere og konsulenter, og den er siden anvendt som inspiration til ledelsesgrundlag i mange private virksomheder. Mange vil sikkert tænke: Er det endnu en moderne organisationsopskrift fra det private, der søges overført ukritisk til den offentlige sektor? Men forfatterne formår at lade sig inspirere af, oversætte og selvstændigt tilføre Pipelineteorien interessante bud på, hvad der

skal til for at lykkes som offentlig leder. Der er flere kommuner, der allerede arbejder systematisk med Leadership Pipeline og ser den som "sund fornuft sat på formel" (for eksempel Hjørring Kommune). Forfatterne tilfører, beskriver og analyserer blandt andet otte særlige kompetencefelter, som skal til for at lykkes som offentlig leder, afhængig af ledelsesniveau og opgave. For eksempel er det vigtigt at have "politisk tæft", når lederen skal lede under en demokratisk valgt politisk ledelse. Bogen baserer sig på et treårigt praksisorienteret forsk-

ningsprojekt med deltagelse af 15 offentlige organisationer, som omfatter kommuner, regioner og staten. Forfatterne har tydeligvis været meget lydhøre over for, hvad der rører sig i den offentlige kontekst. Der er mange gode overvejelser og casebeskrivelser, der afspejler de dilemmaer, ledere i den offentlige sektor ofte bliver involveret i. Min eftertanke er, at Pipelinemodellen læner sig op ad den traditionelle hierarkiske ledelsestænkning, så den skal tilpasses og implementeres intelligently, hvis den skal bidrage til fremtidens kommu-

nale ledelse. Der er tale om en meget inspirerende og lærerig bog, der givet vil bidrage til offentlig ledelse i praksis fremover. Læs den, hvis du er leder eller organisationskonsulent i den offentlige sektor. ■

Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm: "Leadership Pipeline i den offentlige sektor". Dansk Psykologisk Forlag. 254 sider. 348 kroner.

