



LEDELSE KRÆVER MERE END FAGLIGHED!

Af cand phil Kirstine Andersen, Kompashuset

'Der er brug for ledere, der ved hvor de vil hen, og som ikke er bange for at skære igennem, når det er det, der er brug for. Ledere, der samtidig er gode til at sætte sig i andre menneskers sted, som kan lytte, forstå og stille spørgsmål. Først da kan ledelsen og medarbejderne, nå de mål, forvaltningen har.'

Ledelse uden skrupler

Af kvalitetsmæssige hensyn må kun uddannede lærere undervise i folkeskolen. Af sikkerhedsmæssige hensyn må ligeledes kun personer med gaffeltruckkørekort køre gaffeltruck. Det giver sjældent anledning til divergerende synspunkter.

Men når det gælder jobbet som leder, er situationen en helt anden. Her har vi nemlig ingen skrupler. Inden for dette felt er der tilsyneladende ikke krav om hverken teoretisk eller praktisk uddannelse. Der stilles intet krav om "et lille kørekort", og man behøver ikke et kursusbevis for at kunne kalde sig leder. Her er ingen eksklusivaftaler, men frit slag til både at trampe rundt som en elefant i en glasbutik, eller holde stille på parkeringspladsen det meste af tiden. Ledelse betragtes som et fag, som vi modsat de fleste andre jobs ikke behøver at have en uddannelse i.

Ikke at der ikke stilles store krav til ledere - for det gør der. Ledere skal både være fagligt kompetente, kunne begå sig i det politiske spil, tænke strategisk, udøve god personaleledelse, være stærke forhandlere, smidige samarbejdsformidlere og sådan kan listen fortsætte. Men ledelse henregnes ofte til en undefinerbar kvalifikation, som vi enten forventes at være født til at kunne, eller som noget modne mennesker med forstand på livet er blevet i stand til ved hjælp af livets erfaringer. Den gængse opfattelse er, at når vi har været ledere i nogle år, så ved vi, hvad der er værd at vide om ledelse, belært af bittersød erfaring.

Ledelse som fag

Omend jeg har stor tiltro til livets skole, viser mit arbejde mig, at der er meget ledelse der kan læres. For god ledelse skal læres som fag på lige fod med andre fag. Og som det gælder for alle gode håndværk afhænger kvaliteten af læringen af, at man forstår tankegangen bag faget. For at gå fra at være faglig ekspert til at blive leder i en politisk ledet organisation er mere end blot et *kvantitativt* spring i arbejdsbyrde og lønningspose. Der er tale om en *kvalitativ* forandring i tænkemåde og rolle. Først når man som leder har "taget lederrollen på sig", er vejen banet for god ledelse. Indsigt i faget ledelse og afklaring af egne styrker og begrænsninger i lederfaget kan således gøre ledelsen mærkbart bedre - og livet lettere - både for lederen og hans medarbejdere.

Hvad er ledelse?

Ledelse er at opnå mål sammen med og gennem sine medarbejdere. At sidde i en lederposition kræver blandt andet, at man kan stille sin faglighed til rådighed for medarbejderne, samt påtager sig ansvaret for de administrative opgaver. Men ledelse er ikke at være den fagligt dygtigste ingeniør eller arkitekt, der er oversagsbehandler. Lederens rolle er ej heller at være den administrative, praktiske gris. Lederen er ikke ham, der går og fejler med kosten. Lederen er ham, der kan se, *hvor* der skal fejes, eller måske endda *om* der skal fejes, og *hvorfor* der skal fejes.

For kernen i ledelse er *lederskabet*. For det første at skabe og formidle **visionen** - at skabe retning. Det er lederens opgave at sørge for, at teknisk forvaltning kan være på forkant med udviklingen og kravene til en moderne teknisk forvaltning. Det er eksempelvis lederens opgave at forberede organisationen til udlicitering, eller at geare organisationen til en ny servicerolle på bygningsvedligeholdelse. Og det er lederens opgave at opnå disse mål sammen med og gennem organisationens medarbejdere.

Kernen i ledelse er for det andet at skabe og formidle **helheden**. Hvordan sikrer man bedst en fælles indsats på miljøområdet, hvor hele kommunen trækker på samme hammel? Hvordan gennemføres der grønt regnskab på tværs osv. Skal der arbejdes mere i tværfaglige projekter, og hvilke nye ledelsesmæssige udfordringer ligger der i det?

Endelig skal lederen for det tredje skabe en **kultur** i forvaltningen, hvor man "opfører sig ordentligt" og forholder sig professionelt til sit arbejde. Lederen skal skabe energi og forandringsparathed og en god arbejdsplads for medarbejderne. Eksempelvis ved at skabe klarhed og bygge bro mellem 'tekniker-kulturen' og 'administrationskulturen', så man forstår og respekterer hinandens arbejdsmetoder og behov. Hvordan skabes fælles fodslag mellem de 'gamle' og de 'nye' afdelinger? Hvordan sikres, at der ikke udvikler sig en "vi ved bedre" mentalitet? osv

Kompasset viser vejen

Det kan være lidt af en kunst at skulle forholde sig til disse mange aspekter i lederskabet. I en tid med stor foranderlighed har ledere derfor i højere grad brug for et sæt afklarede værdier, et bestemmelsessted og et kompas, end et vejkort. Vi ved ikke, hvordan landskabet ser ud foran os, og vi ved heller ikke, hvilke vejkort vi vil behøve for at klare os igennem. Et indre kompas vil derimod altid være i stand til at give retning i de nye situationer, vi heller ikke havde forudset, ville opstå. Derfor er et grundlæggende sæt af værdier og en klar lederrolle at handle ud fra, krumtappen i lederens dømmekraft og forandringsparathed.

God personaleledelse

God ledelse er at give den ledelse, der er brug for, og ikke kun give den ledelse, man har det bedst med selv at levere. Lederen må hele tiden vurdere, hvad god ledelse er i denne situation – overfor denne medarbejder. Hvilke behov for ledelse har ingeniør Andersen og hvilke behov har den unge miljømedarbejder for information, støtte, vejledning i deres respektive arbejde? Hvorfor er motivationen dalende for nogle medarbejdere? Hvordan skabes et konstruktivt samarbejde mellem planlæggere og miljøfolk, osv.?

For at kunne give den ledelse, der er brug for, har lederen brug for at få feedback på, hvordan personaleledelsen virker på medarbejderne. Nøgleordene er banale, men tvingende nødvendige: *Spørg dine medarbejdere*. Kun de ved, hvilken ledelse de har brug for, så i stedet for at gætte hvor skoen trykker - og gætte forkert - , er opgaven at gå direkte til den, der har skoen på. Hvad vil medarbejderne gerne have mere af, og hvad ønsker de mindre af? Giver ledelsen tilstrækkelig information om, hvad de politiske mål og vilkår er? Eller sidder medarbejderne med følelsen af, at lederen først "blander sig" når sagen er ved at være færdig og den 'har en forkert vinkel'?

Nye ledere har brug for støtte og vejledning. Det er nu engang ikke helt ligetil at skulle gå fra at have været en knalddygtig medarbejder til at være en "middelmådig leder", som man jo i sagens natur vil være i begyndelsen. Det er min erfaring, at de fleste nyudnævnte ledere sætter stor pris på at have en leder, der vil gå ind i en mentorrolle.

Ledelse på alle niveauer

At give den ledelse, der er brug for, er en opgave for såvel topledere som mellemledere.

Den tekniske chef er personaleleder for mellemlederne, og skal "lede lederne". Dette indebærer eksempelvis, at den tekniske chef skal være drivkraft i at få mellemledere til at handle efter fælles visioner og mål samt at få dem til at arbejde som et team. Mellemlederne har for brug for, at den tekniske chef giver systematiske tilbagemeldinger fra de politiske møder. Hvem sagde hvad, hvilke uenigheder skal vi være opmærksomme på, og hvad blev der besluttet? Ellers er

det svært at udvikle den politiske tæft, som er nødvendig at have som afdelingsleder i en politisk ledet organisation.

På samme måde kan spørges: Hvad har den tekniske chef brug for fra afdelingslederne? Nogle har brug for at få mere information og være mere opdateret på de store sager. Andre har et ønske om at være mere med i en dialog med afdelingen om mål og strategi?

Dialog om lederrollerne

Mine erfaringer viser et behov for med jævne mellemrum at sætte ledelse - og forventninger til ledelse - på dagsordenen. Som teknisk chef må du vide: Hvilke forventninger har forvaltningen til din rolle som teknisk chef? Hvilke forventninger har afdelingslederne til dig som teknisk chef? Hvilke forventninger har kommunaldirektøren og de andre forvaltningschefer. Må du gå og gætte dig til, hvad de forventer af dig, og indimellem blive mødt med antydninger, der lader dig forstå, at der forventes noget andet? Er du udsat for en sand strøm af administrative krav fra centralforvaltningen om at lave målstyring, medarbejdersamtaler, resultatløns m.v., som du gennemfører, fordi du skal, men ikke fordi du kan bruge det som ledelsesværktøjer, der har en værdi, og gør forvaltningen bedre?

God ledelse er et fælles ansvar

God ledelse handler således om at give den ledelse, der er brug for, og ikke kun give den ledelse, man er tryggest ved at levere. Lederen må konstant stikke fingeren i jorden og tage en dialog om, hvad god ledelse er - på denne arbejdsplads, - i denne situation, - overfor denne medarbejder. Der findes ikke en universal opskrift på, hvad god ledelse egentlig er. 'Det afhænger af ...' For i sidste ende er ledelse ikke noget, man gør *ved* medarbejderne. Det er noget, man gør *sammen med* medarbejderne.

Bragt i Stads- og Havneingeniøren, 1999-1.