

## Finansministerens særlige ansvar for offentlig ledelsesudvikling

I sidste uge afholdt Dansk Selskab for Virksomhedsledelse det årlige VL Døgn, som er den væsentligste tilbagevendende begivenhed på dansk grund til inspiration om ledelse i almindelighed og topledelse i særdeleshed. Finansminister Lars Løkke Rasmussen afsluttede med at tale om ledelsesudfordringen i den offentlige sektor, som består i at skabe mere effektiv udnyttelse af færre hænder til flere opgaver. Talen var sædvanlig politisk retorik, som i visse passager mindede om de blindes tale om farverne. Heldigvis blev det anderledes virkelighedsnært, da ministeren under det efterfølgende interview var ude af talepapirets styring.

Ledelse i den offentlige sektor er som bekendt ingen nem sag, bl.a. fordi der ikke er en enkel målestok for værdiskabelse, og fordi den offentlige leder er underlagt politikere med forskellige dagsordener. Derfor er der heller ingen nemme løsninger. Finansministeren var specielt bekymret for, om der sker nok udvikling af offentlig ledelse på institutionsniveau. Det er en berettiget bekymring. Det optog ham bl.a., at han havde mødt en karismatisk institutionsleder, som opnåede store resultater i et vanskeligt miljø.

Naturligvis kan man lære af karismatiske ledere, men de er og bliver en sjælden race, som til enhver tid skaber resultater på trods af alle vilkår. De kan ikke efterlignes. Ledelsesudvikling må tage udgangspunkt i ledere med gennemsnitlige lederegenskaber. De har brug for hjælp og bedre funktionsvilkår. Herunder klare mål fra politikerne, og at politikerne holder sig væk, når målene er sat, og ikke bevidstløst etablerer kontrolsystemer eller bruger konkrete sager til at profilere sig selv på. De har brug for målrettede praksisnære uddannelses tilbud ("Ny Institutionsleder" etc.) og for praktiske anvisninger på løsning af almindeligt forekommende ledelsesopgaver. De har brug for selv at referere til en leder, som bekymrer sig om deres præstationer. De har brug for bredere rammer til at kunne disponere, mod til gengæld årligt at stå til regnskab gennem en årsrapport for deres område ("Hvad vi har leveret i år, og hvad vi lovede"). De har, i kommunalt regi, brug for at kommunerne sætter god ledelse på dagsordenen. Og vi har alle brug for, at den offentlige ledelsespræmis tilpasses virkeligheden anno 2008: Samfundet har ikke råd til, at der ikke

skabes klare resultater på en effektiv måde – og effektive institutioner har de mest tilfredse medarbejdere.

Bedre ledelse i den offentlige sektor kræver en kompetent, langsigtet og bred udviklingsindsats hos alle interessenter. Det lykkes ikke ved retorik eller ved f.eks. at stole på, at det klares af Kommunernes Landsforening. I midten af 90'erne stod den danske offentlige sektor også over for et stort behov for fornyelse, men på trods af mange gode initiativer, kom der ikke rigtig gang i tingene. Det gjorde den daværende finansminister, Mogens Lykketoft, noget ved, da han i 1995 satte dagsordenen med "Værktøj til Velfærd" – 12 publikationer med praktiske ledelses-anvisninger på "Fornyelse af den Offentlig Sektor" gennem "Effektive Institutioner". Udfordringen i dag er meget større. Derfor er behovet for en operationel dagsorden for ledelsesudvikling, som hele den offentlige sektor kan forholde sig til, også meget større. Det er svært at se, at andre end finansministeren kan sætte dagsordenen – måske kan han finde inspiration i Lykketofts arbejde?