

Ledelse i en politisk ledet organisation

Som en del af implementeringen af det fælles ledelsesgrundlag bliver der holdt en række temamøder for lederne i Aalborg Kommune. Temamøderne tager udgangspunkt i ledelsesgrundlagets seks pejlemærker. På det første temamøde – torsdag den 12. november 2009 - satte ledelsesforsker, Annemette Digmann fokus på det første pejlemærke, "Vi agerer i en politisk ledet organisation". I det følgende kan du læse Annemette Digmann's hovedpointer.

Paradoksernes verden

- ✓ En forudsætning for at kunne udøve ledelse i en politisk organisation, er, at man forstår de specielle præmisser, der kendetegner organisationen.
- ✓ En offentlig organisation er fyldt med paradokser, og modsætninger er ofte det, der kendetegner forholdet mellem de politiske beslutninger og den administrative praksis. Fx er det bestyrelsens (byrådets) fornemmeste opgave at være fuldstændig uenig med sig selv – i modsætning til alle andre bestyrelser.
- ✓ Som leder i en kommune skal man have det godt med hver eneste morgen at møde på arbejde og tænke: - *Hvor mange herlige paradokser mon jeg skal beskæftige mig med i dag?*
- ✓ Man skal med andre ord kunne leve med, at man er i en paradoksal verden, man skal kunne forstå organisationens præmisser og man skal elske paradokser.

Forskellige ledelsesperspektiver

- ✓ I en kommune er der mange forskellige ledelsesperspektiver, som ser meget forskellige ud – alt afhængig af hvor i organisationen man er placeret. Et spænd, der rækker fra kommunaldirektøren, over afdelingscheferne og kontorlederne til institutionslederne på skolerne og i børnehaverne.
- ✓ Det er vigtigt, at de forskellige ledelsesniveauer er i dialog med hinanden, og ikke lader sig irritere af hinanden. Jævnfør:
Topchefen: *"Ude på institutionerne har de slet ikke blik for kommunens samlede økonomi – de tænker kun på fagligheden".*
Institutionslederen: *"Inde på "borgen" tænker de kun økonomi - de har slet ikke forståelse for vores hverdag."*
- ✓ Det er vigtigt at anerkende og forstå perspektiverne på de forskellige ledelsesniveauer, og det er vigtigt, at der er overensstemmelse mellem det, vi siger og det vi gør.
- ✓ Det er væsentligt at turde skifte perspektiv og tale om de forskellige perspektiver.
- ✓ Forventningsafstemning kan være vigtigt for forståelsen af de forskellige perspektiver.

Livstema og strategisk tænkning

- ✓ Alle offentlige ledere har et livstema og betragter deres lederskab som et socialt kald.
- ✓ Jo mere pragmatisk man forholder sig til at være leder i den offentlige sektor, jo lettere har man det i sit lederjob -
- men -
- ✓ Alle ledere – uanset niveau – skal også kunne tænke og handle strategisk.
- ✓ Strategisk ledelse er meget vigtigere nu end tidligere, fordi:
- man skal som leder kunne forudse konsekvenserne af de mange paradokser,
- kravet om forandring er blevet voldsomt større, end det var tidligere og
- kravet om fornyelse er steget voldsomt.

Om lederopgaven

- ✓ Vigtigt at lederne tager ledelsen på sig. Hvis ikke, lader man medarbejderne i stikken!
- ✓ Vigtigt at lederen går foran og formidler de politiske beslutninger – og ser mulighederne og perspektiverne i beslutningerne.
- ✓ Ledelse er at træffe valg og sikre, at organisationen er top-tunet til at klare de udfordringer, organisationen står overfor.
- ✓ Som leder er man selv ansvarlig for at få skabt sit eget ledelsesrum.
- ✓ Som leder skal man kunne lede sig selv og sørge for at skaffe den fornødne tid til ledelse.

Udfordringer i store offentlige organisationer – som fx Aalborg Kommune:

- ✓ Store fagbureaukratier
- ✓ Al fornyelse er svær – og ikke mange har en strategi for fornyelse.
- ✓ Vi er gode til de kortsigtede planlægningsperspektiver – og vi skal blive bedre til at tænke langsigtet
- ✓ Den største hæmsko for innovation sidder mellem "pandelapperne" på de danske ledere!