

Forum for Offentlig Toplevelse

En anden verden?

- Toplevelse i fagprofessionelle miljøer

Forord

God topledelse i den offentlige sektor i Danmark er et tema, som Forum for Offentlig Topledelse, i et to-årigt projekt, arbejder målrettet med at sætte ord på og skabe fornyet praksis omkring.

Forum har tilknyttet tre temapaneller bestående af topledere og forskere, som arbejder med tre væsentlige aspekter af ledelsesdiskussionen.

Temaet: *Når faglighed, ledelse og politik skal gå hånd i hånd* stiller skarpt på de dilemmaer, udfordringer og konflikter, der knytter sig til at lede i fagprofessionelle miljøer karakteriseret af specialisering, vidensmonopol, autonomi, stærke relationer og traditioner.

Temapaneelet har siden begyndelsen af 2004 arbejdet med at konkretisere de problemstillinger og udfordringer, der relaterer sig til ledelsesarbejdet igennem diskussioner og interviews med topledere og fagprofessionelle inden for tre specialiserede sektorer: Undervisning, sundhed og forvaltning.

Det har været interessant og meget udfordrende at prøve at indramme nogle af de vanskeligheder og dilemmaer, som ledere af store offentlige organisationer oplever i netop ledelsen af fagprofessioner. Parallelt med dialogen med hinanden har vi ønsket at styrke og nuancere vores billede af effekten af vores ledelsesarbejde via input og synspunkter fra lederne i forskellige faglige sektorer.

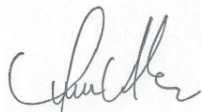
Dette debatoplæg er det første produkt af temapaneelets arbejde. Oplægget er baseret på 13 interviews med topledere og fagprofessionelle inden for de tre sektorer. Med udgangspunkt i interviewmaterialet er der blevet udarbejdet fire artikler, som blandt andet diskuterer det faglige broderskab, toplederens balanceevne og forholdet mellem loyalitet og ytringsfrihed.

Oplægget er ment som en appetitvækker til deltagerne på en forhåbentlig interessant, inspirerende og engagerende Dialogsession. For andre interesserede giver oplægget et aktuelt øjebliksbillede af, hvordan det forløber, når faglighed, ledelse og politik skal gå hånd i hånd.

Dialogsession er en anledning til at føre debatten videre, og reflektere over spørgsmålet: *Hvordan praktiseres god topledelse i fagprofessionelle miljøer?*

Vi håber, at debatoplægget kan være med til at igangsætte en frugtbar dialog, som viser nye veje i ledelsesarbejdet.

På temapaneelets vegne,



Suzanne Aaholm
Formand for Temapanel 2

Indhold

Kan de holde balancen? 5

Farvel til primus inter pares?13

Et fagligt broderskab?19

Kommer ulven?26

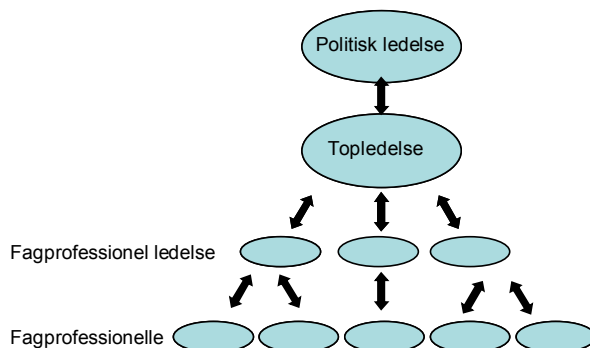
Kan de holde balancen?

- rollen som topleder i professionstunge organisationer

”Politikerne har ingen respekt for vores faglige indsats”. ”Fagnørderne misbruger deres vidensmonopol til at rage flere ressourcer til sig”. Der er nok af gensidige fordomme mellem de to parter, som den offentlige topleder skal have til at trække i samme retning. Det kræver bl.a. en ledelsesmodel, der kan kombinere styring med respekt for de fagprofessionelle miljøer.

De fleste offentlige topchefer må prioritere tid og opmærksomhed mellem deres politiske chefer og en række fagprofessionelle ledere. Kommunaldirektøren, amtsdirektøren eller departementschefen udgør på den måde en helt nødvendig forbindelseslinie mellem politikere og praktikere. Se figuren. Men med den rolle risikerer toplederne også at holde parterne på lidt for sikker afstand af hinanden. Og det er synd, for de har i stigende grad brug for at kende og forstå hinandens vilkår og verdensbillede. Sådan lyder et af hovedbudskaberne fra både de topledere og fagprofessionelle ledere, Forum for Offentlig Topledelse har interviewet.

Topledelse - mellem politikere og fagprofessionelle



De fagprofessionelle miljøers kontakt til politikerne går som regel gennem topledelsen. Og toplederne leder kun indirekte de fagprofessionelle.

”Vi må væk fra den meget traditionelle rollefordeling, hvor politikerne sidder isoleret og træffer deres afgørelser. De skal i dialog med de fagprofessionelle, så vi kan komme ud over de stærke myter, de har skabt om hinanden. Hvis man som topleder tør iscenesætte den dialog, kommer der som regel noget godt ud af det,” siger en kommunaldirektør.

Netop den kobling nærmer mange topchefer sig imidlertid med stor forsigtighed:

”Jeg er selv meget stærkt tilbage for at skabe den *direkte* forbindelse mellem det politiske niveau og de fagprofessionelle. Jeg frygtede simpelthen, hvad der kunne komme ud af det. I dag betragter jeg det tværtimod som toplederens fornemste opgave at finde former, hvor de to parter kan komme i meningsfuld dialog,” lyder det fra nabokommunens direktør. Hun understreger, at selv om dialogen med politikerne fylder meget i toplederens hverdag, så er kommunikationen med de øvrige ledelseslag i organisationen mindst lige så vigtig.

”Der opstår uvægerligt problemer, hvis ikke man som topleder hele tiden holder en ordentlig dialog kørende med de mange andre forskellige parter i sådan en kæmpe stor organisation. Derfor bruger jeg en stor del af min tid på dialog med ledere i kommunen på alle niveauer. Det lyder måske enkelt, men det er en ledelsesstil, som det har taget lang tid at udvikle, og som er svær at fastholde,” siger hun.

.....

»Politikeren skal i direkte dialog med de fagprofessionelle, så vi kan komme ud over de stærke myter, de har skabt om hinanden.«

Kommunaldirektør

.....

Mange topledere klager nemlig over, at det er svært at finde tiden til at være ude i de fagprofessionelle miljøer.

”Da jeg var ny og heroisk, tog jeg rundt sammen med sundhedsdirektørerne eller alene for eksempelvis at tale med sygehuset. For at prøve at snakke med dem, når der *ikke* var krise. For at styrke min fornemmelse

af deres hverdag og udfordringer. I virkelighedens verden er der bare ikke meget tid til den slags direkte kontakt længere,” siger en amtsdirektør.

Primadonna-ledelse

Begrebet fagprofessionel spænder over forskellige medarbejdergrupper med en række fælles kendetegn. Se også tekstboksen.

Uanset om de arbejder i sundhedsvæsenet, i undervisningssektoren eller i den offentlige administration er selve professionen en stærk motor i deres engagement. Det betyder, at de typisk er lette at motivere. Men på flere andre områder er ledelsesopgaven en svær balancegang – både for de fagprofessionelles nærmeste ledere og for den topleder, der har det øverste ansvar for organisationen.

En del af balancen består i at gøre ledelsen så rummelig, at den kan håndtere de fagprofessionelle, der på godt og ondt skiller sig ud fra mængden. En lægelig direktør beskriver det således:

”Den største ledelsesmæssige udfordring ved at lede i et fagprofessionelt miljø er at få plads til både de utålelige ’primadonnaer’ og til ’arbejdsmanden’. Primadonnaerne kan ved gud være vanskelige at samarbejde med, men de er uundværlige dynamoer i forskningen. Men hele systemet falder sammen, hvis vi ikke også har den almindelige overlæge, der hver dag kommer og udfører sit arbejde - og gør det godt. Vi skal som ledere gøre plads til, at begge typer kan holde ud at være her,” understreger han og røber gerne en af sine velafprøvede metoder:

”Man skal vise dem tilstrækkeligt stor respekt - og så lukke ørerne en gang imellem. Når primadonnaerne går helt agurk, så er der ikke andet at gøre. Det nytter ikke noget at hidse sig op, selv om de bliver groft uforskammede - og det går altid over igen. Det kræver meget stor ydmyghed at beskæftige sig med mennesker, som er væsentligt klogere end en selv, men som ofte ikke fungerer helt så godt i sociale sammenhænge,” siger han.

Direktørens vurdering suppleres af en departementschef, der har lang erfaring med at være topleder i et ministerium med mange ambitiøse og højtspecialiserede akademikere. Han lægger især vægt på fire principper for god ledelse af fagprofessionelle:

- At dygtige mennesker trives bedst med mange og svære opgaver.
- At de skal have afvekslende udfordringer, så de hele tiden kan udvikle sig.
- At en god indsats skal kunne føre til endnu mere spændende arbejde – og måske en større stilling.
- At ledelsen skal være synlig og i konstant faglig dialog med medarbejderne.

.....

»Den største ledelsesmæssige udfordring er at få plads til både de utålelige 'primadonnaer' og til 'arbejdsmanden'.«

Lægelig direktør

.....

Sidste led i ledelseskæden

Selv om de færreste topledere har et *direkte* ledelsesansvar i de fagprofessionelle miljøer, har de betydelig interesse i og indflydelse på, hvilken ledelse de professionelle er underlagt.

”Som topleder sidder man ofte som sidste led i en lang kæde. Det gælder derfor ofte om at kunne lede gennem leder - gennem leder. Min rolle handler i høj grad om at signalere nogle holdninger og værdier i den måde, vi arbejder på. Jeg kan selvfølgelig også præge ledelsen af de fagprofessionelle via min indflydelse på amtsborgmesteren, økonomiudvalget osv. Og endelig oplever jeg, at de fagprofessionelle på fx møder og konferencer er meget nysgerrige efter at høre, hvordan verden ser ud fra en anden synsvinkel end deres,” forklarer en amtsdirektør.

Han understreger samtidig, at nøglen til et godt samarbejde mellem toplederen og de fagprofessionelle er at holde et skarpt fokus på det fælles mål: De bedst mulige kerneydelser. Alle indbyrdes konflikter til trods, er det som regel en platform, man kan samles på.

Flere topledere peger på den dobbelte udfordring at få det bedste ud af de fagprofessionelle, men samtidig holde dem i kort økonomisk snor. ”Vi skal have deres kompetencer udnyttet og udviklet optimalt inden for

et begrænset politisk og økonomisk råderum. Den spænding er vores hovedopgave,” lyder en topleders karakteristiske formulering.

.....
”De fagprofessionelle er svære at presse ned i en organisation med firkantede incitamentsmodeller. Man er nødt til at indrette en ledelsesstruktur, der viser respekt for fagligheden.”

Amtsdirektør

.....

”De fleste spændende initiativer i sundhedsvæsenet kommer nedefra. Derfor er det en vigtig del af toplederjobbet at kunne se udviklings- og kombinationsmuligheder i de projekter, der vokser frem. Men samtidig skal jeg være i stand til at presse dem på økonomien, for de kan jo bruge tre gange så mange penge, som vi overhovedet kan skaffe,” siger en amtsdirektør, der har en fortid som amtssundhedsdirektør.

Derfor er han også meget opmærksom på en anden af toplederens faldgruber: At gå for langt ind over grænsen til de faglige direktørers eller chefers domæne. ”Hvis man fx spiller oversundhedsdirektør, tager man mulighederne og gejsten ud af det lederjob. Omvendt er det en stor fordel, at jeg kan forstå, hvad de siger og dermed give dem et fagligt funderet modspil,” siger han.

Forskel på fagkulturer

De tre undersøgte fagprofessionelle miljøer har mange lighedspunkter. Men på nogle områder er der alligevel vigtige forskelle mellem dem – og mellem deres forhold til topledelsen. Det gælder fx i undervisningssektoren, hvor det såkaldte vidensmonopol er mindre udtalt end i sundhedsvæsenet.

”Nok er vi et fagprofessionelt miljø, men vores faglighed kan meget lettere diskuteres og anfægtes end fx sundhedsvæsenets naturvidenskabelige fagligheder. Vi kan heller ikke true med lig på bordet, og derfor bliver vi som fagfolk lettere overtrumpet af økonomiske prioriteringer. Hertil kommer så, at man måske generelt lytter mindre til de fagprofessionelle end tidligere. Blandt andet fordi de gennem tiderne sjældent har

kunnet åbne munden ret meget uden at kræve flere ressourcer,” siger en folkeskoleleder.

Blandt de højt specialiserede medarbejdere i forvaltning og administration er et andet af de fagprofessionelles kendetegn mindre udtalt: Det stærke indbyrdes ”broderskab”, hvor fagfæller ofte identificerer sig stærkere med professionen end med organisationen. Forvaltningens medarbejdere er typisk 100 pct. loyale over for ledelsen, og den fælles kultur er i høj grad præget af faglig dialog, argumentation og konsensus:

”I et ministerium som vores giver man kun ordrer i undtagelsestilfælde. Man argumenterer sig næsten altid frem til løsninger, alle kan acceptere. Min erfaring er, at djøf’ere ledes bedst i en forholdsvis jævnbyrdig faglig dialog, hvor det er argumenterne, der gør udslaget. Man får aldrig noget godt ud af at forsøge sig som klassisk managementleder, der styrer på afstand og pr. dekret,” siger en departementschef.

Hvem er topledere og fagprofessionelle?

Forum for Offentlig Topledelse anvender følgende definitioner af topleder og fagprofessionel:

Offentlig topleder

Man er offentlig topleder, hvis ens funktion er, at:

- lede organisationen
- spille sammen med den politiske ledelse om organisationens mål og strategier
- rådgive undervejs i de politiske processer.

Kernegruppen af offentlige topledere består af departementschefer, styrelsesdirektører, amtsdirektører og kommunaldirektører.

Men definitionen kan også rumme andre topchefer, hvis ledelsesvilkår i høj grad fastlægges af den politiske ledelse, og hvis ledelsesopgaver har en tilsvarende kompleksitet og tyngde.

Fagprofessionel

Begrebet "fagprofessionel" dækker medarbejdergrupper, der har

- en høj uddannelse suppleret med specialiseret tillært viden
- vidensmonopol på deres felt og stor selvbestemmelse i arbejdet
- en stærk kollektiv faglig identitet og kultur.

Dette debatoplæg fokuserer på tre fagprofessionelle miljøer: Sundhedsvæsenet, uddannelsessektoren og de højt specialiserede medarbejdere i administrationen.

Fagprofessionel ledere

En fagprofessionel leder er en person, der har samme uddannelsesmæssige baggrund som den gruppe, de leder.

Det kan fx være en skolelærer, der fungerer som skoleleder, eller en hospitalsdirektør med lægebaggrund.



Farvel til primus inter pares?

- lederprofiler i fagprofessionelle miljøer

Behøver skolelederen og -direktøren at være lærere? Bør kontorchefen være fagligt dygtigere end sine fuldmægtige? Hvornår er en bestemt faglig ballast forudsætningen for at lede, og hvornår er det en hæmsko? Det er blot nogle af elementerne i et af topledereens strategiske valg: Hvilke lederprofiler skal stå i spidsen for de fagprofessionelle miljøer.

To sjællandske kommunaldirektører har valgt hver deres svar på det spørgsmål, som de er enige om at betragte som en af topledelsens væsentligste dilemmaer: Hvor skal grænsen gå mellem tværgående ledelse og sektorledelse? Skal forvaltningsdirektørerne fx være generalister eller have samme faglige baggrund som de fagprofessionelle, de skal lede.

.....

»De fagprofessionelle oplever, at de ikke bliver forstået. Fjerner man det faglige indslag fra topledelsen, frygter jeg, at man blot flytter denne forståelseskonflikt lidt længere ud i organisationen.«

Kommunaldirektør

.....

Den ene kommune har besluttet, at samtlige forvaltningsdirektører skal være generalister. De skal principielt alle kunne tage rollen som kommunaldirektør. Formålet er at modvirke sektortænkning - altså at det bliver de fagprofessionelle på de enkelte områder, der sætter dagsordenen. På uddannelsesområdet begynder kommunens *faglige* ledelse således først på skolelederniveau. "Det har givet en helt anden og meget mere direkte kontakt imellem topledelsen og den fagledelse, som skolelederne repræsenterer. På den måde prøver vi helt bevidst at skabe en anden relation imellem topledelse og de fagprofessionelle," siger kommunaldirektøren.

Hans kollega i den anden kommune forstår godt motivet, men har alligevel valgt at have fagprofessionelle ledere på direktørposterne. ”Vi vil gerne skabe en ledelse i administrationen, der rummer begge dele. Vores filosofi er, at vi på direktørniveau er nødt til at kunne genkende det fagprofessionelle miljø. Det betyder helt konkret, at vi også sprogligt kan tale ind i kernen af den professionalisme, der er ude i sektoren. De fagprofessionelle oplever meget stærkt, at de ikke bliver forstået. Og fjerner man det faglige indslag fra topledelsen, frygter jeg, at man blot flytter denne forståelseskonflikt lidt længere ud i organisationen,” siger hun.

Faglig ledelse – eller ledelse som fag

Spørgsmålet om lederens faglige bagage er måske endnu varmere, når man går ét lag længere ned i organisationen, hvor lederne typisk har direkte daglig kontakt til de fagprofessionelle miljøer.

I uddannelsessektoren er der stadig stærk tradition for, at skolelederen selv skal have stået ved katederet. Men på sygehusområdet har man længe flere steder opereret med en trojka-ledelse med hhv. en lægelig, en sygeplejefaglig og økonomisk-administrativ direktør. På disse og en række andre områder er det en stående diskussion, om den såkaldte djøfisering af ledelsen er en del af løsningen på ledelsesudfordringen - eller snarere en del af problemet. Om ledelse er et fag *i sig selv* – eller altid er knyttet til det faglige miljø, den skulle foregå i.

.....

»Den gode leder skal have sans for fairness. Du skal kunne stole på ham.

Og så skal der være helst lidt visionært over ham.«

Cheflæge

.....

De ledere, Forum for Offentlig Topleddelse har interviewet, er enige om, at den diskussion er forsimplet. De siger – med forskellig styrke og betoning – at både generalister og specialister *kan* blive gode ledere i fagprofessionelle miljøer. Men at begge ledertyper skal være uhyre bevidste om de særlige svagheder og faldgruber, de kan takke deres baggrund for.

Tre af deres vigtigste budskaber til kommende ledere er:

- **At generalister bliver mødt med mistillid:** Generalistlederen skal vide, at hans udgangspunkt er en ringe accept i de faglige miljøer. Og da fagprofessionelle er kendt for at sige deres mening højt, kræver det hår på brystet at gå ind til opgaven og vide, at man de første tre måneder vil blive alvorligt testet på sine kompetencer.
- **At de derfor skal mestre dialogen med de faglige miljøer:** Hvis man ikke qua sin faglighed har de fagprofessionelles respekt, skal man være ekstra god til at lytte, opfange signaler og forstå, hvad der bliver sagt. De fagprofessionelle må have tillid til, at man både vil og kan høre på, hvad de siger – uden nødvendigvis at give dem ret.
- **At fagprofessionelles faneflugt straffes hårdt:** Som fagprofessionel leder er det svært at undgå at blive forpligtet af den stærke faglige kultur og af dens personlige relationer. Når man før eller siden bryder den loyalitet, bliver man som "forræder" også hårdere straffet end så mange andre.

Flere peger på, at den leder, der formår at tage det bedste fra begge verdener, står meget stærkt. Men da der er langt mellem disse "fembenede lam", er udfordringen ofte at kommunikere tydeligt til organisationen, hvad den kan forvente af én som leder. Og så selvfølgelig "rådføre sig med dem, der sidder *ude i virkeligheden*," som det hedder med en skoleinspektørs karakteristiske formulering.

Den personlige x-faktor

Men et er lederens uddannelse, faglige baggrund og generelle ledelsesmæssige færdigheder. Noget andet er de *personlige* kvaliteter, lederen kan trække med ind i jobbet. De interviewede ledere hæfter sig ved forskellige aspekter, men de er fælles om at tillægge personligheden afgørende betydning på de øverste ledelsesniveauer:

"Den gode leder skal have sans for fairness. Du skal kunne stole på ham. Og så skal der være helst lidt visionært over ham," lyder ønskesedlen fra en cheflæge.

"Når vi kommer op i topledelsen af en meget stor organisation, begynder ledelsesformer som intuitiv ledelse

at betyde mere og mere. Altså at man besidder en evne til at gøre det rigtige på det rigtige tidspunkt. Det er en personlig egenskab, der er svær at definere, og som man ikke kan læse sig til. Men man skal selvfølgelig også have alle de mere traditionelle ledelsesfærdigheder i orden,” siger en amtsdirektør.

En gymnasierektor lægger vægt på, at toplederens etik betyder meget i et system, hvor der er så mange konfliktmuligheder. ”Da opdager man hurtigt, at lederens personlige måde at udfylde sin position på kan være afgørende. Man er nødt til at være sikker på, at ens chef handler etisk i sådan et vanskeligt system. At man kan stole på, at han på trods af besparelser mv. grundlæggende er opmærksom på, hvad det er for et system, han har med at gøre. Og så er det ligegyldigt, hvilken baggrund han i øvrigt har.”

Djøfere vil selv have faglig ledelse

Holdningen til ledernes kompetencer varierer ikke bare fra sektor til sektor og mellem stat, amt og kommune. Selv to relativt beslægtede ministerier kan have meget forskellige principper for at rekruttere ledere.

.....

»Jeg skal helst være dårligere på alle fagområder end mine kontorchefer, og de skal helst være dårligere på alle fagområder end de øvrige medarbejdere.«

Afdelingschef i ministerium

.....

I det ene ministerium er princippet i høj grad, at kontorchefer og afdelingschefer skal være *primus inter pares* - de dygtigste på deres felt:

”Chefer hos os skal være fagligt stærke. De meget dygtige unge fuldmægtige skal næsten altid opleve deres kontorchef som klart dygtigere end dem selv – både i kraft af sin oprindelige dygtighed og sin erfaring. Også afdelingscheferne er udvalgt efter at være meget dygtige fagpersoner. De skal også have noget andet i sig, men de skal i hvert fald kunne gå i faglig dialog på mindst samme niveau som kontorchefer og dygtige fuldmægtige,” siger departementschefen, der også lægger vægt på selv at være en kvalificeret faglig sparringspartner.

Et andet sted på Slotsholmen er filosofien ifølge en afdelingschef nærmest den stik modsatte:

”Jeg skal helst være dårligere på alle fagområder end mine kontorchefer, og de skal helst være dårligere på alle fagområder end de øvrige medarbejdere,” siger han. Han understreger dog samtidig, at det en fordel, at man har en vis faglig ballast med sig ”så man kan stille de rigtige spørgsmål og se nogle perspektiver i sagerne – både fagligt, analytisk og politisk.”

Derfor er de også enige om, at ministeriernes mange djøfere ikke bør ledes af andre end djøfere. Som departementschefen siger: ”Departementet er jo en relativt lille arbejdsplads med blot et par hundrede medarbejdere. På et hospital med flere tusinde ansatte kaldes der jo på en helt anden måde på *management*. Så der er det mere oplagt at have andre fagfolk end læger i toppen af hierarkiet.”

Et fagligt broderskab?

- de fagprofessionelles delte loyalitet

De fleste fagprofessionelle miljøer har en stærk fælles kultur med fagligheden som højeste værdi, og ledernes loyalitet er delt mellem fag, institution og forvaltning. Toplederne må forstå både fagkulturen og loyalitetskonflikten, hvis de vil have det bedste ud af medarbejdernes ressourcer.

”Nok er det os, der sidder på pengene. Men man kan aldrig få de fagprofessionelle til at yde deres bedste, hvis ikke man som topleder viser forståelse og respekt for deres faglighed. En læge eller en højtuddannet sygeplejerske har valgt et fag og investeret 15 år af deres liv på at blive gode til det. Men det betyder også, at deres loyalitet er splittet. Den knytter sig ikke først og fremmest til amtsborgmesteren, men til faget. Det er det, de brænder for, der de hører hjemme, og det sprog de taler. Den topleder, der ignorerer det, kvæler det engagement, som holder miljøerne levende.”

Så klar er opfordringen fra en amtsdirektør til andre topledere om at forstå de særlige udfordringer, der følger med ledelsesopgaven i fagprofessionelle miljøer.

Én udfordring er at håndtere den umiddelbare irritation, mange topledere føler over den indspisthed, konservatisme og arrogance, der kan være bagsiden af de fagprofessionelle miljøers stærke kultur.

.....

»Man kan aldrig få de fagprofessionelle til at yde deres bedste, hvis ikke man som topleder viser forståelse og respekt for deres faglighed.«

Amtsdirektør

.....

En anden er at anerkende medarbejderne for den *faglige* indsats, de yder. ”De fleste professionelle bærer en betydelig del af deres identitet i fagligheden. Derfor oplever de det som en meget personlig krænkelse, når de ikke bliver anerkendt for deres indsats. De føler ikke, at vi ser deres faglige bedrifter. Al den møje og besvær, en lærer fx lægger i at lære umulige børn fransk, få dem til at opføre sig ordentligt eller udvikle sig kreativt. Og jeg må erkende, at de langt hen ad vejen har ret. Det skal vi blive bedre til,” siger en kommunaldirektør.

De fagprofessionelles bøn: Se os!

Under denne synsvinkel udgør de ”oversete” fagprofessionelle et betydeligt potentiale af uforløste menneskelige ressourcer. Som en cheflæge bemærker, ”er der intet, der kan drive de fagprofessionelle hårdere, end når de er i gang med et fagligt projekt, hvor de kan fastholde fokus på den kerneydelse, de skal levere. Det er her, de føler den største glæde ved at yde deres bedste. Fagligheden er en stærk motivation, som gør det til en fornøjelse at arbejde med dem. Derfor efterspørger de først og fremmest en ledelse, der kan skabe rum og respekt for deres metier.”

En del af den respekt bliver man ifølge både topledere og fagprofessionelle ledere nødt til at demonstrere gennem synlig ledelse og ægte interesse.

”De fagprofessionelle spørger: Har vi nogensinde hørt om noget som helst andet end budgetter fra jer? Interesserer I jer overhovedet for de faglige resultater, vi opnår? Har I som topledere nogen mening om mål og retning på vores område? Vi bliver nødt til at kunne give dem et troværdigt og bekræftende svar,” siger en kommunaldirektør.

”Det lyder banalt, men det betyder noget, at en topleder er aktiv og synlig i de faglige miljøer. For symbolværdiens skyld, men også for at kunne træffe bedre beslutninger,” siger en skoleleder og fortsætter: ”Både topledere og skoleledere risikerer at få et skævt billede af, hvad der foregår, hvis ikke de har en løbende dialog med omgivelserne. Så vil de stort set aldrig høre om andet end problemer. Det er meget sjældent, at der er en lærer, der kigger ind til mig for sige ’hold kæft, en god time jeg havde’. Og endnu sjældnere, at der dukker et brev op på skoledirektørens bord om, hvor smadder godt det går herude«.

Den interesse, kommunen viser ved at indføre stadigt flere politikker og moderne ledelsesværktøjer, vil mange af de fagprofessionelle ledere imidlertid gerne have sig frabedt.

»Jeg får myrekryb af nogle af de managementbegreber, der lanceres med stadigt kortere mellemrum. Når man har fundet en ny model for, hvordan man driver en virksomhed, så bliver det åbenbart doceret på bestemte lederkurser, og det smitter hurtigt af på sproget og begreberne i forvaltningen,« erklærer én skoleleder.

.....

»De fagprofessionelle spørger: Har vi nogensinde hørt om noget som helst andet end budgetter fra jer? Interesserer I jer overhovedet for de faglige resultater, vi opnår?«

Kommunaldirektør

.....

»Vi prøver at styre virkeligheden med en masse forskellige politikker, der kan være fornuftige nok hver for sig. Men jeg er fx sikker på, at under ti mennesker læser min virksomhedsplan, som jeg bruger en masse tid på at få skrevet hvert år. Tid, hvor jeg måske kunne have gjort større nytte som leder i skolens dagligdag. Det er et reelt problem,« siger en anden.

At tjene tre herrer

Netop de fagprofessionelle ledere er i en særlig klemme, fordi tre forskellige instanser gør krav på deres loyalitet:

- **Faget**, hvorfra de har deres lange professionelle baggrund og opdragelse, og hvor mange stadig har stærke sociale og faglige netværk.
- **Institutionen**, organisationen eller afdelingen, som de har det daglige ledelsesansvar for – og hvor medarbejderne forventer, at de varetager arbejdspladsens interesser.

- **Topledelsen** og politikerne, der er ledernes egentlige arbejdsgivere og foresatte, og som forventer, at beslutninger implementeres loyalt og i respekt for helheden – herunder for andre sektorer eller institutioner.

En gymnasirektor lever med denne splittelse som et grundvilkår i sit arbejde, men ømmer sig alligevel over den forskydning, der er fulgt i kølvandet på en ny administrativ struktur i hans amt.

”Før var det groft sagt sådan, at en rektor havde ansvar for et gymnasium – og en forvaltning til at hjælpe sig. Nu er rektor i langt højere grad forvaltningens mand, som så tilfældigvis har en skole under sig. Det er helt tydeligt, at forvaltningen mener, at min loyalitet nu bør tilhøre dem. Det ved jeg og mine rektorkolleger jo godt, at den skal. Så vi prøver at tjene to herrer. Men kulturelt set ligger loyaliteten klart hos skolen. Det er min skole,” siger han og tilføjer, at han på den måde også skal navigere mellem to forskellige ledelseskulturer:

”Alle rektorer er tidligere gymnasielærere. Vi er opvokset i samme system – en afgrænset verden med sine egne regler og en kollegakultur med stor respekt for fagligheden. Den bærer vi videre som chefer, også selv om vi får en masse ledelsesmæssig efteruddannelse. Men nu er vi så også blevet chefer i det amtslige fællesskab, som er helt anderledes. Men vi skal være loyale begge steder.”

.....

»Forvaltningen mener, at min loyalitet bør tilhøre dem. Men kulturelt set ligger loyaliteten klart hos skolen.

Det er min skole.«

Gymnasirektor

.....

At faget forbliver et stærkt element i mange fagprofessionelles profil, skyldes for sundhedssektorens vedkommende ikke mindst, at det længe var den eneste konstante faktor i deres karriere. ”Først har de et langt uddannelsesforløb på universitetet - og derefter et uddannelsesforløb i vores system, hvor det

eneste kontinuering er professionen. Det er først, når de får en fast overlægstilling, at de kan begynde at identificere sig med én fast arbejdsplads. Og da alle mennesker har brug for en eller anden kontinuitet at holde fast i, bliver det naturligt nok professionen,” forklarer en amtsdirektør.

En kultur så stærk som cement

Set med toplederbriller kan det stærke sammenhold omkring fagligheden især give problemer på to områder.

For det første, hvis de fagprofessionelle af kollegiale hensyn dækker over hinandens faglige fejl, svagheder og forsømmelser. Hvis de fx bevidst undlader at gå i rette med hinanden over for forvaltningen eller offentligheden. Dette tema uddybes i den følgende artikel.

For det andet, hvis de fagprofessionelles faglige kultur kommer til at fungere som et værn imod enhver forandring, der kommer udefra. Og netop dét oplever en kommunaldirektør stærke tendenser til blandt lærere:

”Mange i undervisningssektoren er skeptiske over for ledelse, forandringer, ny løn osv. De opfatter den slags som trusler mod deres faglige fællesskab og dets dogme om lighed. Hvis man udefra truer et system med så stærke kulturelle og sociale relationer, bliver det stærkt som cement,” siger hun og vurderer, at man kun kan bryde igennem muren på én måde:

”Man er nødt til at trodse tabuet og spørge direkte: ’Hvad er det egentlig jeres fællesskab består af?’ For selv om lærere taler så meget om det kollegiale fællesskab, er det reelt langt svagere end i mange andre grupper. Derfor er de nødt til at reproducere det hele tiden. Det spiller også ind, at angstniveauet er meget højt, fordi den enkelte medarbejder - og leder - er meget alene. Og det er vi som topledere for dårlige til at sætte på en åben dagsorden med dem,” siger hun.

Stor forskel på kulturerne

Lighederne til trods har hver af de tre undersøgte professioner deres særlige varianter af den fælles fagkultur.

I uddannelsesverdenen er der som nævnt en stærk kollektiv kultur med fagligt fællesskab og lighed som

grundværdier. Men flere peger på, at miljøet på de indre linier ofte er ganske intrigant. ”Man taler om hinanden i lukkede rum, fordi både kulturen og arbejdets organisering forhindrer, at man kan tale med hinanden i åbne rum,” lyder én vurdering.

I sundhedssektoren giver det ifølge en amtsdirektør et særligt sammenhold, at den fælles faglighed er evidensbaseret, altså principielt bygger på systematisk og sikker viden – til forskel fra områder som fx pædagoger og socialrådgivere. ”Det giver formentlig en ekstraordinær loyalitet over for faget, at det er en slags håndværk, hvor man kan se resultaterne,” siger han.

En anden amtsdirektør peger imidlertid på, at lægerne nok holder sammen mod ydre fjender. ”Kommer man ind på et stort sygehus, kan lægen imidlertid frejdigt erklære, at ham, der behandlede én sidst, var en komplet idiot. Men når standens interesser står på spil, skal der meget til, før de skyder ind i deres egen profession,” siger han.

Og skal man tro en lægelig direktør, er det så som så med solidariteten på tværs af specialer og afdelinger: ”Hvis folk overhovedet kan slippe af sted med det at stjæle en opgave fra et andet sted, så gør de det. Der er ingen fine fornemmelser - intet broderskab på tværs af specialerne. Kan man komme til at vride en kniv rundt hos en anden, gør man det med glæde,” siger han.

Inden for administration og forvaltning – djøfernes domæne – er den faglige solidaritet langt mindre udtalt. Den knytter sig ifølge en topleder i langt højere grad til den sektor, hvor den enkelte jurist, økonom e.l. arbejder.

Og i centraladministrationen hersker en ret udpræget loyalitet blandt medarbejderne over for ministeriet. ”Her i ministeriet er kulturen, at man er loyal over for sin arbejdsplads. Systemet kan slet ikke fungere, hvis medarbejderne ikke har den loyalitet, at de ikke går i byen med deres private synspunkter. Indendørs må de derimod godt gøre dem gældende – og gerne for fuldt drøn,” siger en departementschef.



Kommer ulven?

- topledelse, de fagprofessionelle og medierne

Det er sundt, at fagprofessionelle kan gå til medierne, hvis ledelsen ikke tager begrundet kritik alvorligt. Men dermed har fagfolk også pligt til at modsige kolleger, der fører interessekamp på et usagligt grundlag. Ved at udvikle en åbenhedskultur kan topledelsen forebygge mange af mediesagerne.

Der er ingen grund til at klage over, at læger og andre fagprofessionelle går til offentligheden med en sag, de opfatter som urimelig. Det er tværtimod fint, at problemerne kan blive diskuteret åbent og offentligt. For bliver de holdt nede eller hemmelige, dukker de tit op senere i større format. Sådan lyder den fælles grundholdning hos repræsentanterne for et af de mest medieeksponerede fagprofessionelle miljøer: Det sundhedsfaglige.

.....

»Hvis ikke man som ledelse reagerer på en saglig intern kritik, så har man i princippet bedt den pågældende om at fremsætte den eksternt.«

Cheflæge

.....

”Jeg mener principielt, at der ikke bør foregå noget i sundhedsvæsenet, som man ikke kan diskutere i offentligheden. Som direktion må man være villig til at gå ud og tage debatterne med et smil. Min hovedregel er, at hvis en beslutning ikke kan tåle at komme på forsiden af Ekstra Bladet, så skal man overveje den en gang til,” siger en lægelig direktør.

”Jeg opfatter det som helt legitimt, at fagprofessionelle varetager deres egne faglige interesser ved at inddrage offentligheden – så længe det ikke er på andres bekostning, og det sker på et sagligt grundlag. Den

form for åbenhed må vi både tåle og acceptere, og nogle gange er det faktisk også bedre, at tingene bliver debatteret i et åbent rum,” supplerer en amtsdirektør.

Den filosofi deler han med flere andre topledere i sektoren, mens nogle af de fagprofessionelle ledere ifølge en anden amtsdirektør ofte er mere skeptiske:

”Som ansat og leder i en offentlig sektor lever man i et akvarium, hvor folk kan kigge ind. Så når vi fx gennem interne målinger finder ud af, at kvaliteten på et område ikke er helt, som den burde, hverken kan eller bør vi holde det hemmeligt. Her tænker mange fagprofessionelle instinktivt, at det behøver man da ikke gå ud og sige offentligt. Men som topleder skal du være klar til at stå frem og sige, at vi desværre har oplevet et problem, og nu gør vi noget ved det. For ofte vokser problemerne sig blot større, hvis ikke man forholder sig åbent til dem. Derfor skal de fagprofessionelle også have at vide, at de både har ret og pligt til at råbe op, hvis de oplever problemer,” siger han.

.....

»Hvis en beslutning ikke kan tåle at komme på forsiden af Ekstra Bladet, så skal man overveje den en gang til.«

Lægelig direktør

.....

Mediekonflikter kan forebygges

Ifølge en kommunaldirektør er konflikter i medierne ofte et symptom på, at topledelsen ikke har været gode nok til at etablere en basal og grundig dialog med de fagprofessionelle ledere og miljøer.

”Jeg tror ikke på, at man kan løse en fundamental forståelseskonflikt i en situation, hvor der virkelig er pres på, og en sag ruller i medierne. Hvis man fx i forbindelse med nedskæringer i en sektor vil undgå den sædvanlige skyttegravskrig, skal man for det første i god tid begynde at bygge forståelsesbroer mellem parterne. For det andet skal man opdyrke alliancer og tættere personlige relationer mellem de administrative og de fagprofessionelle ledere. Hvis de er på god talefod med topledelsen er de sjældent så hurtige på

aftrækkeren i pressen. Så griber de hellere den røde telefon til topledelsen og siger, at det her må vi saftsuseme tale om,” lyder hendes råd.

Men er en sag på vej mod mediernes dagsorden, kan topledelsen ofte med fordel spille en aktiv rolle i forløbet, vurderer en amtsdirektør og forklarer ledelsens pressestrategi således:

”Vi prøver på stort set alle faglige områder at håndtere problemerne proaktivt ved så vidt muligt selv at gå til pressen. Vi forsøger at opbygge en relation til medierne, hvor vi signalerer den størst mulige åbenhed. Da der skulle lukkes en afdeling på et af sygehusene, blev der selvfølgelig indsamlet protestunderskrifter, som skulle overrækkes til amtsborgmesteren. Og da indkaldte vi selv pressen. Det kunne vi lige så godt. Så havde borgmesteren mulighed for at snakke lidt med kritikerne og sige noget til journalisterne, da han fik underskrifterne. Det giver i virkeligheden et bedre forløb, end hvis man forskanser sig. Og hvis ikke man kan forsvare beslutningerne sagligt, så har man først virkelig et problem.”

En misforstået loyalitet

Ligesom lederne er enige om de principielle fordele ved åbenhed og ytringsfrihed, peger de fleste også på, at de fagprofessionelle i kraft af deres indsigt har et dobbelt ansvar. De skal ikke blot påpege problemer, men også være klar til at gå i rette med kolleger, der råber ulven kommer, uden at have sagligt belæg for det. Se også tekstboksen.

”Jeg savner tit, at nogle af fagfællerne reagerer *offentligt*, når der ikke er hold i kritikken. De læner sig tilbage og lader os tage balladen – selv om de over for os betyder, at vi har fuldstændig ret. Fagfolkenes ytringsfrihed bør gå hånd i hånd med pligten til at kvalificere en offentlig debat, hvor de har monopol på viden. Så det ikke altid er os, der skal nedkæmpe nonsens,” siger en amtsdirektør og mener, at der på det punkt er for meget misforstået solidaritet i de faglige broderskaber.

Det kan to af de fagprofessionelle ledere i sektoren godt genkende, men kun til et stykke ad vejen:

”Det er de samme mekanismer, der gør, at man i krig sjældent kritiserer hinanden. Når folk er i en konfliktsituation, så står de sammen. Men det gælder kun til den grænse, hvor kritikken bliver decideret utroværdig. Hvis man har fornemmelsen af, at folk direkte siger noget usandt, så tager man bladet fra

munden. Og hvis det fx handler om at flytte ressourcer fra et hospital til et andet, så er de favoriserede læger tit flinke til at modsige fagfællernes klagesang,” siger en lægelig direktør.

.....
»Jeg savner tit, at nogle af fagfællerne reagerer offentligt, når der ikke er hold i kritikken. De læner sig tilbage og lader os tage balladen.«

Amtsdirektør

.....

En cheflæge mener tilmed, at fænomenet med broderskaber, der dækker over hinanden, er på retur. Han vurderer, at der lige så ofte er tale om, at folk ikke orker at tage til genmæle. ”Mange gange nøjes man simpelthen med at ryste på hovedet af en kværulant. Det, at én tosse har været ude at udtale sig, aktiverer jo ikke automatisk 15 fornuftige,” siger han.

I skoleverdenen vil en leder dog godt erkende, at man ikke hænger sit snavsede vasketøj op. ”Selv om man synes, at en anden skoleleder har dummet sig og faktisk ikke er vederhæftig, ville det byde mig imod at udstille det offentligt. Det har for mig at gøre med nogle meget dybereliggende værdier,” siger hun.

I det hele taget virker de fagprofessionelle ledere i undervisningssektoren langt mere tilbageholdende med at bruge medierne end deres kolleger i sundhedsvæsenet. Flere af lederne giver udtryk for, at de højst kan og vil gøre deres indflydelse indirekte gældende, fx via skolebestyrelserne.

Spilleregler for at bruge af medierne

Hvis man som fagprofessionel bliver opmærksom på forhold, der kræver, at man gør indsigelse, vil det naturlige være, at indsigelsen først foregår internt i systemet – altså hos den nærmeste ledelse.

”Hvis ikke man som ledelse reagerer på en saglig intern kritik, så har man i princippet bedt den pågældende om at fremsætte den eksternt. Det er også et nødvendigt alternativ at have for en fagprofessionel at kunne bypassse ledelsen og gå et trin op. Begge metoder er farlige, fordi det koster, hvis ikke du har ret og vinder,” siger en cheflæge.

Derfor lyder den enstemmige opfordring da også, at man skal holde sig til sandheden og være 100 pct. sikker i sin sag, inden man kalder på journalisterne. Det nytter ikke noget, at man fx går ud og siger, at dødeligheden vil stige som følge af en ændring, hvis alle undersøgelser viser, at det ikke passer.

I nogle administrative funktioner kan det være et særligt problem, at medarbejdere lækker fortrolige informationer til medierne – for at varetage bestemte personlige, faglige eller politiske interesser. Her er der ifølge en afdelingschef i et ministerium ingen vej uden om at forpligte medarbejderne på nogen fælles *moralske* spilleregler om åbenhed og tillid:

”Alle ansatte herinde har en kollektiv interesse i, at folk følger spillereglerne, for ellers kan de ikke selv få den information, de gerne vil have. Jeg fortæller i princippet helst alt til mine medarbejdere, og hidtil har de levet fuldt op til mine forventninger om, at de er i stand til at håndtere den viden. Hvis man i stedet begynder at udtrykke mistillid til medarbejderne, kan det godt være, at man får en anden situation,” siger han.

Den enes død ...

Følgende fiktive eksempel har været brugt i interviewene med topledere og fagprofessionelle ledere på sundhedsområdet, der har kommenteret casen ud fra egne erfaringer. Interviewpersonerne på de to andre fagområder har været præsenteret for lignende cases.

I en given sygehusforvaltning besluttet det, at en af sygehusets afdelinger skal nedprioriteres for en kortere periode, mens en anden afdelings behandlinger opprioriteres. Den ledende overlæge på den nedprioriterede afdeling går til pressen og lader sig citere for, at dødeligheden sandsynligvis vil stige, såfremt omprioriteringen gennemføres.

I forbindelse med omprioriteringen på sygehuset tager en avis dødelighedshistorien op. Avisen bringer løbende debatten mellem sygehusforvaltningen og sygehusledelsen på den ene side og den ledende overlæge på den nedprioriterede afdeling på den anden. Flere overlæger fra samme speciale er vidende om, at truslen om stigende dødelighed er misvisende og på grænsen til usand. Alligevel vælger de at tilbageholde deres viden.

En anden verden?

- Topleddelse i fagprofessionelle miljøer

Juni 2004

Debatoplægget er tilrettelagt af Forum for Offentlig Topleddelses sekretariat, som også har gennemført interviewene.

Journalist Ola Jørgensen, Klartekst, har skrevet artiklerne.

Publikationen kan bestilles hos:

Amtsrådsforeningen

Dampfærgevej 22

2100 København Ø

Telefon 3529 8100

Fax 3529 8300

E-mail: arf@arf.dk

Hjemmeside: www.arf.dk

Grafik & opsætning: Kristine Wulff, Amtsrådsforeningen

Tryk: Amtsrådsforeningen

ISBN: 87-7723-371-9

Publikationen kan hentes på Amtsrådsforeningens hjemmeside: www.arf.dk

Forum for Offentlig Topleddelse
Sekretariatet
c/o Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K

Mail: info@publicgovernance.dk

www.publicgovernance.dk

Forum for Offentlig Topleddelse er et samarbejde mellem
Finansministeriet, Amtsrådsforeningen og KL