

Derfor er der kuk i ledernes kommunikation

Alle offentlige ledere snakker om værdi-, selv- og anerkendende ledelse på personaleseminarer. Men holder det mandag morgen? Hvordan skal den offentlige leder kommunikere i konflikten mellem de fine ord om "selvledelse" og så de reelle krav til resultat og autoritet? Læs her om, hvilke værktøjer du kan bruge.

Skribentinfo



[Jesper Højberg Christensen](#)

Bestyrelsesformand Advice A/S og K-forum

Advice Netværk A/S

Den offentlige organisation befinder sig i nogle sammenstød og dilemmaer, som strukturreformen kun har skærpet. Der er tre samtidige paradigmer eller måder at styre på, som kæmper i den enkelte leder.

Tre styringsformer gemmer sig i de tre paradigmer i form af *bureaukrati*, *resultat* og *selvledelse*. De tre kæmper om at få mest opmærksomhed i lederens bevidsthed, og er hele tiden i spil og i forhandling med hinanden, og ingen kan bortvælges, da der er objektiv baggrund for dem alle. Det er en kamp, der ikke kun forvirrer lederen selv, men også medarbejderne, som måske har svært ved at forstå lederen, når hun taler ud fra flere logikker.

Dermed udfordrer de tre paradigmers kamp lederens kommunikation og skal lederen håndtere de tre paradigmer, kræver det, at man forstår dem og deres funktioner.

De tre paradigmer i spil

Bureaukrati som paradigme 1

Bureaukratiet som styringsteknologi - tilsat passende doser moderne medarbejder- og borgerinddragelse - vil også i fremtiden bestå, ja nogle gange tilmed styrkes. Det til trods for at ingen i dag takker bureaukrater for regelmæssig, ensartet administration og drift. Ud over vaner og fagtraditioner skyldes det omverdens og politikernes forventninger.

Christiansborgs forsøg på at tilbageerobre kontrol med de store, dyre velfærdsområder, parret med at politikere og medier forfølger enkeltsager, styrker det at tildele „aber“. Konsekvensen bliver at lederne falder på formelle fejl i hierarkiet – og beskytter sig selv ved en passiv 0-fejls-kultur.

Dette første paradigme kalder på at holde på viden og information og at beskytte sit eget kongerige. Når dette paradigme er styrende i lederens ageren og kommunikation, fremstår lederen passiv og reaktiv.

Resultat som paradigme 2

I forsøget på at efterligne erhvervslivets økonomiske rationaler og fremme produktivitet, vil resultat- og belønningsledelse, eller new public management, som det andet paradigme, fortsat vinde indpas i toppen af den offentlige sektor. Det sker i form af kontraktstyring, benchmarking, offentlig-privat partnerskab (OPP) samt en række lean- og effektiviseringsprojekter. For der skal ske tempoforøgelse og nås resultater på tværs af enheder.

I dette paradigme tænkes lederens kommunikation som et målstyringsværktøj, hvor den doseres til forskellige målgrupper af medarbejdere, der bliver motiveret ved at 'belønnes' ift. deres indsats. De fleste vil gerne have mål, men nogle fagmedarbejdere synes det griber ind i deres autonomi, og andre oplever at målene ikke reelt forfølges, bl.a. fordi de politisk afbøjes ift. andre hensyn. Derfor er det så svært at komme som leder fra det private erhvervsliv og ind i det offentlige – man tror det hele går efter 2. paradigme, men det er kun ét af flere.

Selvledelse som paradigme 3

Endelig har mange moderne offentlige ledere massivt talt sig i retning af værdibåren symmetrisk ledelse og dialog. Det sker i en positiv bestræbelse på at få medarbejderne til at tage større og mere selvstændigt ansvar for borger- og sagsbehandling. I en grad så denne værdiledelse er en helt dominerende diskurs og al efteruddannelse og alle personaledage har paradigmet som implicit udgangspunkt.

Logikken er bl.a. at kunne decentralisere beslutningskraft og administration ud på institutioner. En mere coachende ledelse er også mange medarbejders ønske og forventning – hvorfor lederne gerne taler med på alle modeindslag om værdier, anerkendelse mm. Det er det sprog der bruges for at legitimere den fornyelse og den begejstring der skal mobiliseres for at løfte institutionerne og gøre dem til mere attraktive arbejdspladser.

I dette 3. paradigme ses kommunikation som selvrealisering i netværk. Vi skal sidde i møder og høre alles stemmer og alles input er som udgangspunkt lige vigtigt.

Styrings- tanke	1. Paradigme Regel- baseret instruks og kontrol	2. Paradigme Kontrakt- og resultat- styring	3. Paradigme Selv- og værdiledelse
	Lederrolle Driftsherre Leder andre	Manager Leder gennem andre	Coach Leder sammen med andre
	Mål Saglighed og ingen fejl	Resultater og omkostnings- minimering	Legitimitet og fornyelse

Figur: De tre paradigmer

Bagsiden af de fladere strukturer

Der er ingen tvivl om at det er og bliver vigtigere at kunne involvere medarbejderne og kunne begejstre dem for at udvikle organisationen. Det er ikke nok at medarbejdere bare møder op og går til tiden – de skal selv kunne beslutte, tænke og udføre fleksibelt for at ydelserne ikke bare leveres, men innoveres og løftes i situationen.

Men der er latente risici ved ureflekteret at oversælge det tredje paradigmes værdibårne, fladere og mere åbne tilgang og kommunikation. Megen retorik på seminarer om „værdier i stedet for regler“, „service i stedet for kontrol“, „alle er lige vigtige“ og „al viden er tilgængelig“ kan ofte blegne i forhold til virkeligheden, når man starter igen mandag morgen.

Fordi én type privilegier og hierarkier afskaffes, betyder det ikke, at der ikke stadig er andre forskelle i råderum, beslutningskraft, belønninger mm. Og fordi anerkendelse er bedre til at skabe begejstring end rigid kritik, er der ikke meget guidens for den skolelærer der bliver mobbet eller socialarbejderen, der bliver slået, i kun at "snakke positivt", i en i øvrigt misforstået udgave af "appreciative" eller anerkendende ledelse.

Så ét er, at svække det gamle bureaukrati - som den tyske sociolog Max Weber priste som den højeste organisationsform vi nogensinde vil nå - fordi vi hver dag med ensartet, reguleret kvalitet fik bragt post ud til enhver gadedør.

Noget andet er at tænke dets sikkerhed og korrekte procedurer væk. For det er i en ren offentlig ramme umuligt og formentlig også uhensigtsmæssigt. Så jeg ser en ledelsesmæssigt blind plet i at oversælge forventninger.

Det producerer en uklarhed og et skisma mellem lederens ord og faktiske handlinger, der kan føre til at

mange medarbejdere ønsker sig tilbage til bureaukratiets mere trygge og entydige kommando- og kommunikationsveje; blandt andet fordi der deri ligger en beskyttelse for nogle medarbejdertyper, som der bestemt ikke ligger i de nye paradigmes ledelse. Men også primadonnaerne, der siger, de vil selvledelse, vil gerne finde en 'far', når det går galt med projektet.

Samtidig virker team- og projektorganisationen langt fra altid, uanset at nye generationer er opdraget til den fra børnehaven. Der kan meget vel gå bureaukrati og politik også i den team- og projektorganisering, der er indlejret i hierarkiet. Det er blevet kaldt "sirupssyndromet", hvor organisationen hænger fast i en procesmasse, så den ikke bliver et alternativ til Webers statiske, men dog ensartet retfærdige bureaukrati.

Sæt rammen når du kommunikerer

Kommunikation om strategier – oversat til visioner, mål, historiefortælling og værdier – er det nye kit der binder institutioner og forvaltninger sammen. Lederen skal i de nye mere flydende og fleksible organisation kunne klargøre rammer og den kontekst han taler i.

Det er ikke nok bare at lade konsulenter på personaleseminarer køre med klatten. Lederen skal turde sige: på mandag er vi tilbage og der kan vi nok internt i teamet køre som på seminaret, men vi bliver også mødt både med formelle-juridiske krav og med resultatkrav.

Man skal turde stå ved at selv om alle nu involveres meget mere, er der stadig nogle der beslutter hen over hovedet på en – for der er også ubehagelige spare- og effektiviseringsbeslutninger, ikke mindst i de kommende år.

De moderne organisationstyper kræver altså på den ene side mere symmetrisk tovejskommunikation, hvor lederen kan gå i dialog med og perspektivere medarbejdernes faglighed og mål og på den anden side asymmetri, mere ramme- og målsættende udmeldinger og retningslinjer.

For lederen kan det på nogle måder opleves som en udmarvende organisation, fordi ledelse og kommunikation vil være så kontekst- og situationsbestemt, vil skulle spænde over og rumme modsætningerne mellem de samtidige paradigmer.

Men det hjælper at kunne italesætte (som det hedder på 'træls' nudansk) de skiftende diskurser og roller man indtager, så forvaltnings- eller institutionslederen, ikke risikerer at have talt i ét sprog og medarbejderne oplever lederen lidt efter handler i et for dem helt andet. Så metakommunikation, hvor lederen rammesætter og forklarer, hvorfor man gør ét på en personalekonference, noget andet mandag morgen, vil være til større hjælp, end lette absolutte udmeldinger om, at "nu vil jeg kun lede efter værdier".

Hvad er god kommunikativ ledelse?

Give rum og retning.

De mange forandringer skaber permanent behov for reorientering. Ledelsen skal på den ene side give rum for, at organisationen kan få sine tanker og frustrationer ud, og på den anden side kunne reformulere mening og perspektiv. Når medarbejderne beder om mere information skal de ikke have flere referater udsendt som de heller ikke kan nå at læse, men oversættelser af den strategisk-politiske retning. Det gør man ved hele tiden at kunne tilpasse organisationens bærende fortælling til den enkelte, så medarbejderen kan få svar på det fundamentale: Hvor skal vi hen og hvad er min rolle i det?

Rammesætte ambivalenser.

Medarbejderne er selv ofte ambivalente mellem ønsket om selv at bestemme og ønsket om en stærk leder. Medarbejderne skal have reduceret deres usikkerhed ved mere kontekst- og rammesætning end operationelle procedurer og ved at kunne mærke, hvor de selv og kollegerne er (personaleseminarer, MUS, coachingsamtaler mm.) og få ord på og hjælp til de mange modsat rettede krav, de reelt skal agere i

Understøtte viden på tværs.

Videndeling og relationer er nødvendige. Medarbejdere skal kunne tale med alle om alt på tværs af kommunegrænsen og jordkloden og – hvad der ofte er sværere – af faggrænser. Så ledelsen skal fremme team- og projektorganisationens videnkultur og skabe fora og digitale platforme for den både internt og sammen med brugere/kunder. Men det må ikke ske i et tomrum, hvor medarbejderne selv skal opfinde retningen

Læs mere:

[Bliv set, hørt og forstået](#)